

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vnitropodniková komunikace a její vliv na firemní kulturu

Bc. Martina Burianová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Burianová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vnitropodniková komunikace a její vliv na firemní kulturu

Název anglicky

Internal Communication and its effect on a corporate culture

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat vliv vnitropodnikové komunikace na firemní kulturu ve sledované organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na zadané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je dotazníková technika jako základní zvolenou formou kvantitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, intrapersonální a intrapersonální konflikty, komunikační audit

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X
- DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3
- HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1
- KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. března 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Janě Horákové za vstřícné vedení, věcné připomínky jak k obsahové, tak formální stránce práce a za strávený čas, který mi věnovala během zpracování.

Dále bych poděkovala společnosti Auto Podbabská za poskytnutí informací a podkladů pro vytvoření praktické části. Nelze opomenout ochotu všech zaměstnanců a vedení firmy, ať už při vyplňování dotazníků nebo při osobních rozhovorech.

Vnitropodniková komunikace a její vliv na firemní kulturu

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na vnitropodnikovou komunikaci lidí ve sledované organizaci a její vliv na firemní kulturu. Práce se skládá ze dvou základních částí, teoretické a praktické. V první části jsou shrnuty teoretické poznatky, které vycházejí ze studia odborné literatury uvedené v seznamu zdrojů na konci práce. Jsou zde vysvětleny základní termíny související s daným tématem. Ve druhé části je charakterizovaná vybraná organizace, stručná historie, nabízené služby, nastíněné současné nástroje vnitropodnikové komunikace a v příloze je uvedena i organizační struktura. Hlavní část práce tvoří analýza průzkumu, který byl proveden na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci firmy. Výsledky jsou detailně analyzovány a graficky zobrazeny včetně připojených komentářů. V každém oddílu dotazníku jsou vybrány otázky, které vykazují zajímavé rozdíly odpovědí nebo jednotné nepříznivé reakce znamenající pro zaměstnance problémové oblasti. Na závěr jsou pro výsledné oblasti navržena možná řešení s okomentováním změny stávající firemní kultury.

Klíčová slova: Management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, intrapersonální a interpersonální konflikty, komunikační audit

Internal Communication and its effect on a corporate culture

Summary

The diploma thesis is focused on internal communication within selected organization and its impact on the corporate culture. The thesis is divided into two main parts – theoretical and practical. The first part summarizes the theoretical background gained from studying of the professional literature. The list of used sources is included at the end of the thesis. The first part also contains explanation of basic terms related to the topic. The second part includes description of selected company, brief history, services provided by the company and there are outlined the current tools of internal communication. The structure of the organization is attached as appendix. The main area of the thesis is formed by analysis of a survey which was performed based on questionnaires and interviews with company employees. The results are analyzed in detail and graphically displayed, including the attached comments. In each section of the questionnaire are selected questions that show interesting differences in responses or adverse reactions which means problem areas for employees. In conclusion there are proposed possible solutions with comments to current corporate culture.

Keywords: Management, communication, communication process, the flow of communication, verbal and non-verbal communication, the effectiveness of communication, barriers of communication, intrapersonal and interpersonal communication, communication audit

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
3. Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Řízení.....	13
3.1.2 Manažerské funkce	14
3.1.3 Vedení versus management	14
3.2 Komunikace	15
3.2.1 Komunikační proces.....	16
3.2.2 Směry komunikačních toků v organizaci	17
3.2.3 Verbální a neverbální komunikace.....	18
3.2.4 Bariéry komunikace	21
3.2.5 Interpersonální a intrapersonální konflikty	22
3.2.6 Komunikační audit	23
3.3 Vnitropodniková komunikace.....	26
3.3.1 Obsah vnitropodnikové komunikace.....	27
3.3.2 Efektivnost komunikace.....	28
3.3.3 Cíle vnitropodnikové komunikace	30
3.3.4 Nástroje vnitropodnikové komunikace	30
3.3.5 Principy vnitropodnikové komunikace	32
3.3.6 Možnosti zlepšování vnitropodnikové komunikace.....	33
3.4 Firemní kultura.....	34
3.4.1 Klima (atmosféra) organizace.....	35
3.4.2 Složky firemní kultury	36

3.4.3	Podpora, posilování a změna kultury.....	37
4.	Vlastní práce.....	38
4.1.	Představení společnosti	38
4.2.	Historie společnosti	38
4.3.	Poskytované služby	39
4.4.	Organizační a řídicí struktura	40
4.5.	Současné nástroje vnitropodnikové komunikace	41
5.	Zhodnocení výsledků	44
5.1.	Management.....	46
5.2.	Vztahy na pracovišti.....	53
5.3.	Verbální a neverbální komunikace.....	61
5.4.	Firemní kultura.....	69
6.	Závěr.....	75
7.	Seznam použitých zdrojů	77
8.	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	79
8.1.	Obrázky	79
8.2.	Tabulky.....	79
8.3.	Grafy.....	79
9.	Přílohy.....	81
9.1.	Dotazník k diplomové práci	81
9.2.	Organizační schéma.....	86

1. Úvod

Vnitropodniková komunikace je podle odborníků základem celého fungování firmy. Je nezbytná pro soulad všech pracovních činností, ale také pro pracovní chování, výkony, motivaci a loajalitu zaměstnanců. Jedná se o specifický druh komunikace, která je realizována v určitém okruhu osob a ovlivňuje nejen zaměstnance v této firmě, ale i její okolí. Vychází z chování a jednání vedení firmy. Pokud vnitropodniková komunikace nefunguje dobře, je velkou překážkou v usilování o zvyšování kvality práce. Manažeři obvykle nemají jasnou vizi, co tato komunikace obnáší a co dělat proto, aby začala lépe fungovat. Měli by se vyvarovat tomu, aby jejich komunikace v rámci firmy působila demotivačně a snažit se lépe komunikovat s druhými lidmi tak, aby to na pracovníky působilo motivujícím způsobem.

Každý manažer by se měl snažit dobře informovat své zaměstnance o svých firemních záměrech, cílech a perspektivách dalšího rozvoje. Překážkou udržení dostatečné úrovně informovanosti zaměstnanců může být to, že manažeři nejsou sami schopni jasně formulovat tyto cíle a záměry, tudíž nemohou takovéto vědomosti předávat svým podřízeným. S tím souvisí i to, že každý vedoucí pracovník by se měl soustředit na to, jakým způsobem svým podřízeným sděluje interní informace o dění v podniku, záměry a cíle. Ve vyspělých zemích kladou důraz především na větší míru zainteresovanosti, spoluúčasti a sebe-rozvoje ze strany samotných zaměstnanců. Proto je důležité, aby každý pracovník znal přesně své postavení ve firmě a také to, kam celá firma směřuje.

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším článkem každé společnosti a do značné míry mají vliv na úspěch či neúspěch firmy. Proto je důležité věnovat vnitropodnikové komunikaci takovou pozornost, aby komunikace byla efektivní a dobře nastavena.

Vnitropodniková komunikace je úzce spojena s firemní kulturou, a proto je důležité, aby byla správně definována. Dobrá komunikace ve firmě je základem pro silnou firemní strukturu a naopak správně rozvinutá a podporovaná firemní kultura posiluje kvalitní komunikaci bez zbytečných konfliktů a bariér. Zároveň podporuje loajalitu zaměstnanců, jejich motivaci a odpovědnost vůči organizaci.

Tato diplomová práce má přispět firmě Auto Podbabská nastínit současný stav vnitropodnikové komunikace s vlivem na firemní kulturu, navrhnout možnosti zlepšení v oblastech, kde vidí zaměstnanci nedostatky.

2. Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je nastudování teoretických pojmů a jejich následná aplikace na praktickou část vycházející ze zadání. Dílčími cíli této diplomové práce jsou zjištění vlivu vnitropodnikové komunikace na firemní kulturu ve sledované organizaci, na základě vyhodnocení a analýzy fungování komunikace prostřednictvím dotazníkového šetření uvnitř společnosti navrhnout změny k jejímu zlepšení. Zároveň stanovit a specifikovat předpokládané dopady/důsledky na firemní kulturu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. Pro první část je použita metoda studia literatury, dokumentů a klíčových pojmů, které jsou pro dané téma důležité k porozumění.

V praktické části jsou použity metody osobního pozorování, dotazování a rozhovorů (strukturovaných a nestrukturovaných). Nejprve je představena společnost, ve které byla analýza provedena, dále rozebrány jednotlivé okruhy z dotazníkového šetření a na závěr jsou doporučeny návrhy, které by mohly zlepšit stávající stav interní komunikace vyplývající z výsledku průzkumu. Současně je navržena možná implementace do současného procesu organizace s vlivem na firemní kulturu.

Dotazník tvoří celkem 31 uzavřených otázek. V úvodu dotazníku jsou 4 otázky týkající se informací o zaměstnancích, které jsou použity k detailnější analýze odpovědí podle těchto kategorií: pohlaví, věk, vzdělání a doba působení v této firmě. Další otázky jsou pak rozděleny do čtyř okruhů, týkajících se následujících témat:

- Management
- Vztahy na pracovišti
- Verbální a neverbální komunikace
- Firemní kultura

Tematický okruh tvoří 7-9 otázek typu uzavřených a polootevřených. Uzavřené otázky jsou takové, u kterých respondenti vybírají pouze jednu odpověď z následujících možností: ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne. U polootevřených otázek zaměstnanci známkuje podle svého uvážení a odpovědi zaznamenávají do příslušné tabulky. Od zaměstnanců bylo vybráno celkem 110 řádně vyplněných dotazníků. Vzhledem k tomu,

že dotazník odevzdali téměř všichni zaměstnanci, kteří ve firmě pracují, je možné provést 88% rozbor.

U některých otázek jsou výsledky zpracovány pomocí výpočtu metody váženého aritmetického průměru a korelačního koeficientu, a u zbývajících je uveden komentář, graf nebo tabulka. Dále jsou rozebrány jednotlivé otázky a doplněny o osobní komentáře vytvořené na základě osobního pozorování při působení v organizaci během diplomové praxe.

Na závěr je provedeno shrnutí a doporučená možná řešení a postupy ke zlepšení stávajícího stavu.

3. Teoretická východiska

3.1 Management

Management lze definovat jako proces, kde se vytváří a udržuje prostředí, ve kterém pracují jednotlivci společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato definice je základní, a je potřeba vzít v potaz následující faktory:

- Jak manažeři naplňují funkce řízení a to plánování, organizování, personální řízení, vedení a kontrolování.
- Jak je management aplikován v různých typech organizací.
- Jak je management používán manažery na různých řídicích úrovních.
- Cíl všech manažerů je totožný: vytváří zisk (přebytek).
- Řízení je spojeno s produktivitou, ta zahrnuje účinnost a efektivnost [1].

Podle některých autorů však definování klíčových částí managementu není jednoduché. Neexistuje žádná obecně přijímaná definice, která by je rozlišovala. Klíčové oblasti řízení jsou popisovány pod různými synonymy. Ačkoliv existuje řada různých termínů zabývajících se touto problematikou, ve svém základu se neliší [2].

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností, neboť již v minulosti lidé začali vytvářet skupiny a slučovat se, aby byli schopni dosáhnout cílů, které nedokázali realizovat jako jednotlivci.

3.1.1 Řízení

Řízení je možné charakterizovat několika definicemi a přístupy. V obecné rovině lze vymezit pojetí řízení v užším a širším slova smyslu.

Pojem **řízení v užším smyslu** znamená cílené usměrňování procesů v již existujících systémech v případech unikátních neurčitostí.

V širším smyslu řízení představuje souhrn různorodých usměrňovacích zásahů, mezi ně patří např. plánování, organizování, rozhodování, kontrolování, motivování apod. Jedná se tedy o pojetí, které zastřešuje všechny fáze procesu a cyklu řízení [3].

Na základě uvedených charakteristik rysů řízení a jeho jednotlivých stránek lze vyvodit, že se jedná o specializovanou činnost, nevyhnutelnou v různých organizačních celcích (v podnicích, na univerzitách, v armádě, v umění apod.)

Řízení a jeho potřeba se v podstatě objevuje, už se vznikem organizovaného života, kdy se lidé spojují pro dovršení některých společných cílů.

Řízení lze vymežit jako činnost:

- subjektivní, cílevědomá,
- vyplívající z podstaty transformačních procesů, objektivně nutná,
- využívající a poznávající objektivní zákonitosti přírody a společnosti,
- směřující ke stanovení správných cílů, nejvhodnějších cest a prostředků k jejich dosažení, způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností [3].

3.1.2 Manažerské funkce

Pro práci a řádnou činnost manažera jsou typické tzv. manažerské funkce. Jednotlivé manažerské funkce se v určitých oblastech liší, například v závislosti na velikosti prostředí a organizace, ve které působí, nebo na manažerově úrovni (vrcholová, střední, nižší).

Za zakladatele koncepce tradičních manažerských funkcí je považován Henri Fayol, který definoval následujících pět manažerských funkcí:

- **plánování (planning)** - stanovení budoucích cílů a postupů jejich dosažení, rozhodnutí o postupu vedoucímu k dosažení požadovaných a očekávaných výsledků,
- **organizování (organizing)** - stanovení podmínek pro uskutečnění naplánovaných činností, ale také zabezpečení potřebných zdrojů,
- **přikazování (directing)** - zadávání úkolů a činností podřízeným pracovníkům,
- **koordinování (coordinating)** - sladování činností podřízených pracovníků i pracovníků na stejné úrovni jako je sám manažer,
- **kontrolování (controlling)** - ověření, zda vše co, bylo naplánováno, je v souladu s plánem a následné přijetí příslušných závěrů a také nápravných opatření [4] [5].

3.1.3 Vedení versus management

Vedení pracovníků není totožné s řízením, nejedná se o synonyma. Nevyplývá z nich, že každý vedoucí by byl manažer [6]. Vůdcové se vyskytují nejen v manažerské

hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a jednání, ale i k procesu komunikace, který nás pro téma diplomové práce zajímá. Vedení je složkou řízení a jde o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci s nadšením a ochotně, za účelem dosažení plánovaných cílů.

Můžeme říci, že jde o lidský faktor, který stmeluje skupinu, motivuje ji a orientuje k stanovenému cíli. Důraz na vedení lidí je často spojován s ochotným a nadšeným chováním spolupracovníků. Vedení lze vyjádřit také jako vlastnost, která může být do práce vnesena, není předepsaná, nemusí být součástí práce, přichází spontánně. Dobré vedení mimo jiné zahrnuje kvalitní proces delegování, jde o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje jednání a chování druhých osob. Toto vedení napomáhá rozvíjet týmovou práci a propojení individuálních a skupinových cílů, má vliv na sílu organizační kultury spolupracovníků a celého podniku.

3.2 Komunikace

Komunikace posiluje realizaci všech manažerských funkcí. Zcela jednoznačně přímo ovlivňuje výkonnost celé organizace, proto je nezbytně nutné věnovat jí dostatečnou pozornost [6].

Komunikaci je možné obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem snížit nebo odstranit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou **data, informace a znalosti** [7].

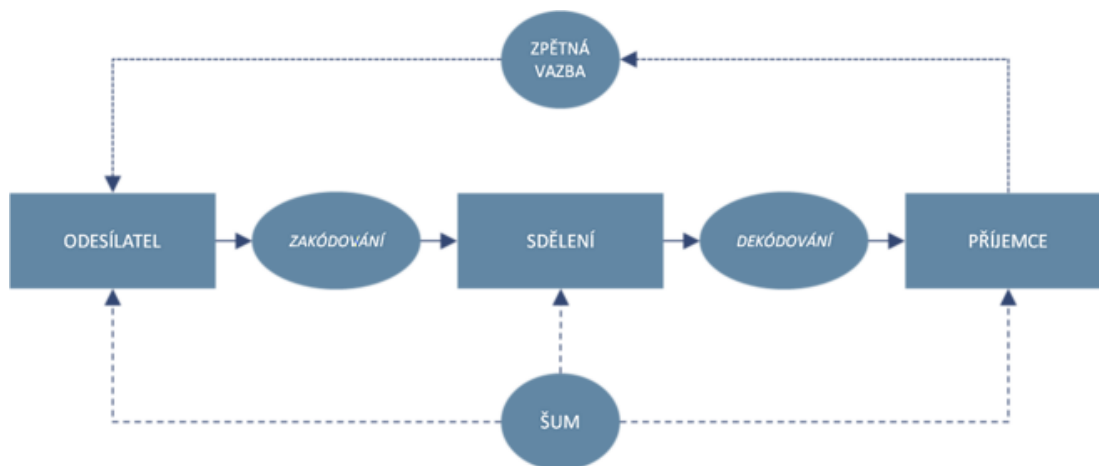
Komunikace je základem efektivní spolupráce. Dobře fungující firemní komunikace, probíhající všemi směry a veškerými oficiálními i neoficiálními kanály, je hybnou silou prosperující firmy. Komunikace je základem motivace a cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy [8].

Všechny tyto definice směřují k tomu, že komunikaci je potřeba věnovat pozornost, neboť zvládnutí komunikace může podniku přinést konkurenční výhodu, naopak její podcenění povede pravděpodobně k velkým problémům. V neposlední řadě se mění komunikační cesty, proto je dobré zabývat se nejen klasickou komunikací, ale i komunikací ovlivňovanou technologickými změnami. V procesu globalizace se jedná o internet, diskusní skupiny, videokonference a další nové formy komunikace mezi jednotlivci navzájem a mezi organizací a jednotlivcem [8].

3.2.1 Komunikační proces

Komunikačním procesem vyjadřujeme přenos informací a výměnu názorů mezi alespoň dvěma lidmi. Základní model komunikačního procesu můžeme vidět na obrázku níže.

Obrázek 1: Model komunikačního procesu



Zdroj: www.managementmania.com

V tomto procesu komunikace každý jedinec vyjadřuje určitým způsobem své myšlenky, dává jim specifickou formu. Takovéto vyjádření nazýváme „kódováním“. Výsledkem kódování je předávaná zpráva. Příjemce tuto zprávu nějakým způsobem interpretuje, čili provede „dekódování“. Každý člověk je limitován svými schopnostmi vyjadřování, znalostmi, schopnostmi přijímání zpráv a vnímat správně realitu. Tyto schopnosti označujeme jako filtry vnímání. Je potřeba zmínit, že komunikace je ovlivněna mnoha faktory vycházejícími z fyzického, sociálního a kulturního prostředí. Tyto faktory mohou měnit obsah a strukturu předávaných zpráv, čili dochází ke zkreslení komunikace. Pro tento jev se používá pojem „šum“. Posledním článkem komunikačního procesu je postup, kterým vysílající jedinec získává informace o přijetí jím vyslané zprávy. Je to zpětná vazba, která výrazně ovlivňuje celou komunikaci.

3.2.2 Směry komunikačních toků v organizaci

Komunikaci rozdělujeme podle dvou hlavních kritérií. První z nich je míra formálnosti komunikace, druhým pak směr, kterým se ubírá - dolů, nahoru, nebo horizontálně mezi pracovníky na stejné úrovni podnikové hierarchie.

Řada autorů rozčleňuje komunikační toky na základní čtyři typy:

1. Dolů - probíhá zde tok informací ve směru od manažerů k zaměstnancům. Například se používá pro předávání úkolů, informací, příkazů, cílů, koordinaci a hodnocení zaměstnanců.

2. Nahoru - jedná se o sdělení, která zaměstnanci odesílají svým nadřízeným a obecně osobám výše z hierarchie podniku. Obvykle se může jednat o zprávy, návrhy, postupy projektů apod. Tento typ komunikace plní úlohu zpětné vazby. Účelem manažerů je získat od podřízených potřebné informace o tom, jak jsou odvedeny a splněny jednotlivé úkoly či jaké se vyskytly problémy. V jakém rozsahu bude tento typ komunikace probíhat, si může firma stanovit sama. Ve většině případů vychází z kultury organizace.

Při tomto typu komunikace jsou častým problémem obavy zaměstnanců, jak přijme jejich nadřízený špatné zprávy. Jestliže se obávají reakce nadřízeného, může docházet ke zkreslení a cenzuře informací plynoucích směrem k vyšším úrovním řízení. Proto je úkolem manažera vytvořit atmosféru, ve které bude fungovat efektivní komunikace směrem nahoru. Například tím, že u svých zaměstnanců bude posilovat pocit, že sdílení informací je nutné při úspěších i neúspěších. Obecně platí, že známou chybu lze spíše napravit, než chybu, která je zatajena.

3. Laterálně - probíhá mezi zaměstnanci, informace jsou tedy předávány na stejné organizační úrovni. Pokud je tento komunikační tok propojen se směry uvedenými v bodě č. 1 a č. 2, může být laterální komunikace velmi dobrým nástrojem přenosu manažerských informací. Zároveň však poukazuje na to, že nedostatečné komunikační toky mezi zaměstnanci na stejné mocenské úrovni způsobují izolaci, nedůvěru, neschopnost spolupráce. Pokud pracovníci nemají dostatečný pocit začlenění do života organizace, nejsou s ní ztotožnění a častěji odcházejí.

4. Diagonálně - jedná se o komunikaci mezi pracovníky z různých organizačních úrovní a z různých oddělení. Jde o takový typ komunikace, ve které

je například podřízený pracovník v přímém kontaktu s liniovým vedoucím, jenž není jeho vlastní. Jako příklad lze uvést specialistu, který je v komunikaci s vedoucím pracovníkem některého štábního útvaru (programátor – správce počítačové sítě).

System komunikačních toků v organizaci poskytuje možnost odhalení podrobnějších a méně viditelných způsobů komunikace, jež se odehrává mezi různými lidmi v organizaci. Zároveň tento systém uschopňuje analýzu této problematiky především z pohledu určitých skupin pracovníků ve společnosti.

3.2.3 Verbální a neverbální komunikace

Verbální komunikací rozumíme komunikaci slovem a písmem. Hlavním důvodem, proč ji používáme, je skutečnost, že chceme předat nebo získat informace. V druhém případě, tedy získávání informací, je velmi důležité zvládnout techniku vhodně a správně kladených otázek. Existuje různý seznam otázek, které můžeme použít v jednotlivých situacích, příklady lze vidět v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Techniky dotazování - typy otázek

Typ otázky	Příklad	Použití
Uzavřená	Líbil se Vám ten projekt?	Získání odpovědi ANO/NE. Získání faktických informací. Zjištění řízení rozhovoru.
Otevřená	Co soudíte o tomto projektu?	Uvedení určitého předmětu. Povzbuzení diskuse. Předání aktivity ostatním diskutujícím.
Zkoumající	Mohl byste mi o tom povědět více?	Pokračování otevřené otázky. Získání více informací. Demonstrace zájmu.
Reflexní	Soudíte tedy, že ten projekt je špatný?	Demonstrace zájmu a pozornosti. Odstranění zábran diskutujících. Získání odpovědi, kterou získat chcete.
Hypotetický	Co by stalo kdyby...?	Povzbudit kreativní myšlení.

Zdroj: Dědina, Odcházal (2007, str. 47)

Od neverbální komunikace se verbální liší tím, že používá specifický znakový systém, který představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství [9].

Aby verbální komunikace mohla probíhat bez větších problémů, nestačí, aby lidé znali pouze významy jednotlivých slov. Je nezbytné, aby dokázali stejně chápat i danou situaci a kontext.

Do verbální komunikace patří také nejrůznější zvukové mimoslovní projevy, které řeč běžně doprovázejí. Může to být např. opakování slov, vyplňování mezer mezi slovy nebo větami nejrůznějšími slovními či zvukovými parazity. Tato složka se nazývá **para-lingvistika**.

Mezi formy verbální komunikace patří:

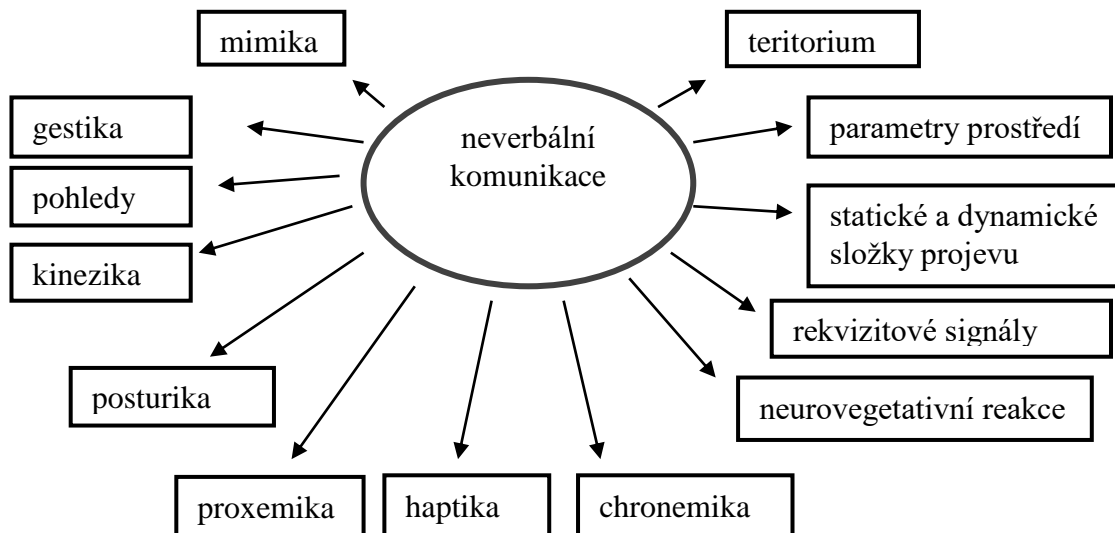
- **mluvená** = *řeč*, je nejčastěji používaná forma komunikace. Účastníci spolu komunikují přímo. Nezáleží na jejich počtu ani na tom, zda jsou spolu v bezprostředním kontaktu (např. při videokonferenci). Toto komunikování však není za každých podmínek stejné a jeho struktura a charakter se liší i podle toho s kým nebo s kolika lidmi mluvíme. Do mluvené řeči lze zařadit sémantiku, rozhovor, porady v práci, telefonování, dialog at' už v malé skupině, tak velké atd.
- **písemná** - lze ji charakterizovat především tím, že není bezprostřední. Proces odeslání sdělení odesílatelem a přijetí příjemcem je v časovém nesouladu. Výhodou této komunikace je možnost uchování a je možné ji například použít pro zpětnou kontrolu či důkaz. Řadíme sem například korespondenci, nástěnky, veškerá elektronická komunikace (e-mail, Skype, ICQ, Lync apod.)

Neverbální komunikaci chápeme jako proces kódování myšlenek do mimoslovních projevů jako je postoj těla, gestikulace rukou a výraz obličeje [6].

U neverbální komunikace se nelze zaměřit pouze na jeden prvek a z něho poté odvozovat základní postoje a pohnutky komunikujícího. Toto jednostranné zaměření může později vést ke špatným domněnkám a předsudkům o člověku a tím k určité předpojatosti při dalších setkáních. Tento druh komunikace zpravidla nepředává informace, ale dodává význam verbálnímu projevu.

Tento typ komunikace je velmi hojný a variabilní. Hlavní části jsou uvedeny v následujícím obrázku.

Obrázek 2: Neverbální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Některé z těchto druhů si podrobněji vysvětlíme:

- **proxemika** - vyjadřuje vzdálenosti a úhly, které mezi sebou lidé při komunikaci zaujímají. S tím je spojený pojem „**osobní zóna**“, který představuje určitý ochranný prostor. Ten se u každého člověka může lišit a to i ve vztahu k různým lidem kolem nás,
- **mimika** - jde o výraz obličeje, je přímým odrazem toho, co člověk právě prožívá, případně jaké jsou motivy jeho chování. Mezi nejvýraznější části obličeje, které nejvíce prozrazují aktuální stav mysli člověka, patří ústa a oči,
- **gesta** - lidé je používají ke zpřesnění nebo dobarvení své výpovědi. Většinou ilustrují to, co je vyjadřováno verbálně. Různými signály nebo symboly pak verbální komunikaci doplňují nebo tak projevují svou spontánnost [9],
- **posturika** - jde o držení, postoj těla, jeho napětí a uvolnění. Patří sem také náklony, polohy rukou, nohou, hlavy, směr natočení těla a konfigurace všech částí těla. Vychází ze základního poznatku, že lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu těla a žádný postoj. Posturika nám sděluje, co se odehrává v dané osobě a v konkrétní sociální interakci,

- ***haptika*** - jde o způsob předávání a přijímání informací prostřednictvím přímého doteku druhého člověka. Může mít různou formu a závisí také na pohlaví, věku, vztahu apod.,
- ***chronemika*** - jde o způsob jakým vyjadřujeme, užíváme a strukturujeme čas ve vztahu k jiným lidem. Jedná se o to, jak člověk komunikuje v časových souvislostech, zda rád tráví čas komunikováním, jestli protahuje mnohdy samoúčelně rozhovor, nebo se snaží, co nejdříve sdělit informaci a přesunout se ke své práci,
- ***kinezika*** - jsou to spontánní pohyby různých částí těla, které nemají význam gest. Tento pohyb je upřesněn jako například potahování se za nos, žmoulání oka, kousání rtu, pohupování rukama, kroucení prstů, procházení se po místnosti sem tam atd.) [10]

3.2.4 Bariéry komunikace

U většiny podniků není proces komunikace bezproblémový a vyskytují se v něm určité obtíže. Těmto obtížím říkáme bariéry, mohou být interní, to znamená, že jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí [10].

Mezi nejčastější komunikační bariéry řadíme:

1. Předsudky a zaujatost ve vnímání a přiřazování. Například stereotypem může být skutečnost, že nadřízený předpokládá automaticky určité chování u člena týmu nebo skupiny, na základě nejčastějších osobních vlastností v dané skupině. Tyto předpoklady o svých podřízených jsou nepřesné, na jejichž základě dochází k sestavení sdělení. Toto sdělení pak není pro daného pracovníka optimální.

2. Mezilidské vztahy - tím, že spolu manažeři a podřízení pracují delší dobu, vznikají sítě mezilidských vztahů na pracovišti, ale i mimo něj. Některé mají přímo vliv na komunikaci. Patří mezi ně například vzájemná důvěra, ta podporuje přesnější, otevřenou komunikaci. Naopak v týmech a skupinách s atmosférou vzájemné konkurence komunikace často vázne.

3. Úloha vedení organizace - management a vedení podniku slouží jako určitý vzor chování i pro ostatní pracovníky. Pokud ovšem dochází k tomu, že vedení je uzavřeno, nekomunikuje, nevychází z kanceláří, není nastavená úloha komunikace

v podniku, nelze se divit, že zaměstnanci se chovají „tajnůstkářsky“. Nejčastější chybou manažerů bývá to, že k samotné komunikaci přistoupí až v okamžiku, kdy je situace skutečně špatná a není už čas na nápravu.

4. Vzdálenost mezi komunikujícími - za nejvhodnější vzdálenost mezi komunikujícími se považuje osobní kontakt, pokud se zaměstnanci setkají tváří v tvář, mohou lépe zkontrolovat přesnost a pochopení sdělení. V tomto případě lépe funguje i zpětná vazba. Pokud ovšem vzdálenost roste, roste i šum a počet zkreslení. Informační a komunikační technologie se snaží ke zmenšení vzdálenosti napomoci, ale v organizacích se stále více preferuje osobní kontakt.

5. Organizační struktura - určuje pravidla pro komunikaci směrem nahoru i dolů, pokud je ale pravidel příliš mnoho, může to způsobit určité omezení v komunikaci. Pracovníci pocítují, že nemohou porušit hierarchii, i když to znamená, že nebudou komunikovat s osobou, která je pro to v organizaci nejvhodnější [6].

3.2.5 Interpersonální a intrapersonální konflikty

Konfliktem označujeme střetávání dvou protichůdných sil a tendencí. Ve všech skupinách, ale i u jednotlivců vznikají různé typy konfliktů. Konflikt je vlastně vnější nebo vnitřní psychická situace, v níž dochází ke vzniku neslučitelných forem názorů.

Konflikty můžeme dělit do dvou skupin:

1. Interpersonální konflikt - jde o konflikty mezi několika jedinci, v případě konfliktu mezi skupinami hovoříme o sociálním konfliktu. Každý jedinec dennodenně vstupuje do nejrůznějších mezilidských vztahů, jedná v určité roli. Většinou platí, že kde jsou vztahy, tam jsou i konflikty. Neboť málokdy interakce proběhne bez střetu zájmů. Konflikty můžeme běžně sledovat v rodinách, partnerských vztazích, mezi přáteli a na pracovištích. Každý střet zájmu je jiný, má různou závažnost, jiné téma, řeší ho lidé rozdílných věkových skupin apod. Je třeba říci, že interpersonální konflikty se zabývá psychologie, ale také sociologie.

Interpersonální konflikty rozdělujeme podle počtu aktérů:

a) Konflikt jedinec - jedinec (např. mezi manželi)

b) Konflikt jedinec - skupina (člen zájmové skupiny se postaví proti vůli většiny)

c) **Konflikt skupina - skupina** (např. soupeření politických stran mezi sebou)
[11]

2. Intrapersonální konflikt - jedná se o vnitřní, osobní konflikt jedince (např. vnitřní dilema), kde se do sporu dostávají protichůdné cíle, potřeby, role, hodnoty, zájmy, pocity atd. Jedinec se mezi těmito uvedenými cíli, potřebami, rolemi apod. musí rozhodnout. Tento typ konfliktu souvisí s motivací a odehrává se v rámci zkušenosti jedince.

Vnitřní konflikt nemusí být jen stresující záležitostí, ale může vést i k pozitivním výsledkům, například může napomáhat sebereflexi, sebepoznání, zrání osobnosti. Tento typ konfliktu může mít i společenský dopad. Jedinec se díky nim „otuží“ a posílí vztahy s ostatními lidmi, či naopak začne být nedůvěřivý, pochybovat o sobě a tím narušit i své vnitřní vazby.

Intrapersonální konflikty dělíme podle různých charakteristik. Uvedu zde pouze jeden, a to podle psychologické charakteristiky:

a) **Konflikt představ** - vzniká tam, kde verbální sdělení neodpovídá neverbálnímu (tj. jeden člověk něco říká, ale podle gest si myslí něco jiného),

b) **Konflikt postojů** - v určitých záležitostech se rozhodujeme, zdali k nim máme zaujmout kladný, či záporný postoj,

c) **Konflikt názorů** - v určitých situacích jedinec neví, jaký si má utvořit názor (např. „co si o něm myslet, či nemyslet“),

d) **Konflikt zájmů** - zde dochází k prolínání s interpersonálními konflikty, jde například o situace, kdy se nemohu rozhodnout, zda jít do kina či divadla. Takový typ konfliktu bychom označili jako konflikt osobních zájmů mezi sebou. Existuje také prolínání osobních a společenských zájmů, například pokud váhám, jestli jít na firemní večírek nebo do kina [11].

3.2.6 Komunikační audit

Komunikační audit slouží k poznání, analýze a hodnocení efektivity systému firemní komunikace, jehož prostřednictvím vedoucí představitelé firmy získávají informace o stavu vnitřní komunikace a sociálně (pracovních) vztahů k určitému okamžiku.

Auditem mohou být pověřeni zaměstnanci, kteří jsou odpovědni za systém interní komunikace - jeho tvůrci a správci či firemní (interní) auditoři, nebo ho mohou realizovat externí specialisté, najatí podnikem za tímto účelem. Každá z těchto variant má své výhody i nevýhody. V prvním případě je za výhodu možné považovat znalost systému firemní komunikace a s tím spojenou možnost rychleji a také levněji zpracovat závěry. Nevýhodou může být jistá „provozní slepota“ [12]. V druhém případě je možné za nevýhodu externího auditu považovat především cenu a naopak výhodou může být nezaujatost.

Audit systému firemní komunikace v každém případě může probíhat například tímto způsobem (v sekvenci kroků):

1. přípravná fáze - patří sem analýza organizační struktury, informačních toků - systému předávání informací/zpráv, přesněji sdělení, používaných komunikačních prostředků a kanálů přenášejících informace,

2. realizační fáze - zahrnuje výzkumné šetření, jehož předmětem je zjistit, zda zaměstnanci znají velmi dobře firemní strategii (cíle) a politiku, jestli jim rozumějí a přijímají je za své, zda vědí, jak jich má být dosaženo a co pro to mohou udělat sami; většinou má podobu dotazníků pro zaměstnance a řízených rozhovorů s manažery; ti ke všemu vypovídají o tom, jak podávají (přenášejí, komunikují) zaměstnancům firemní vizi, jak zaměstnance motivují a vedou k dosahování žádoucích cílů,

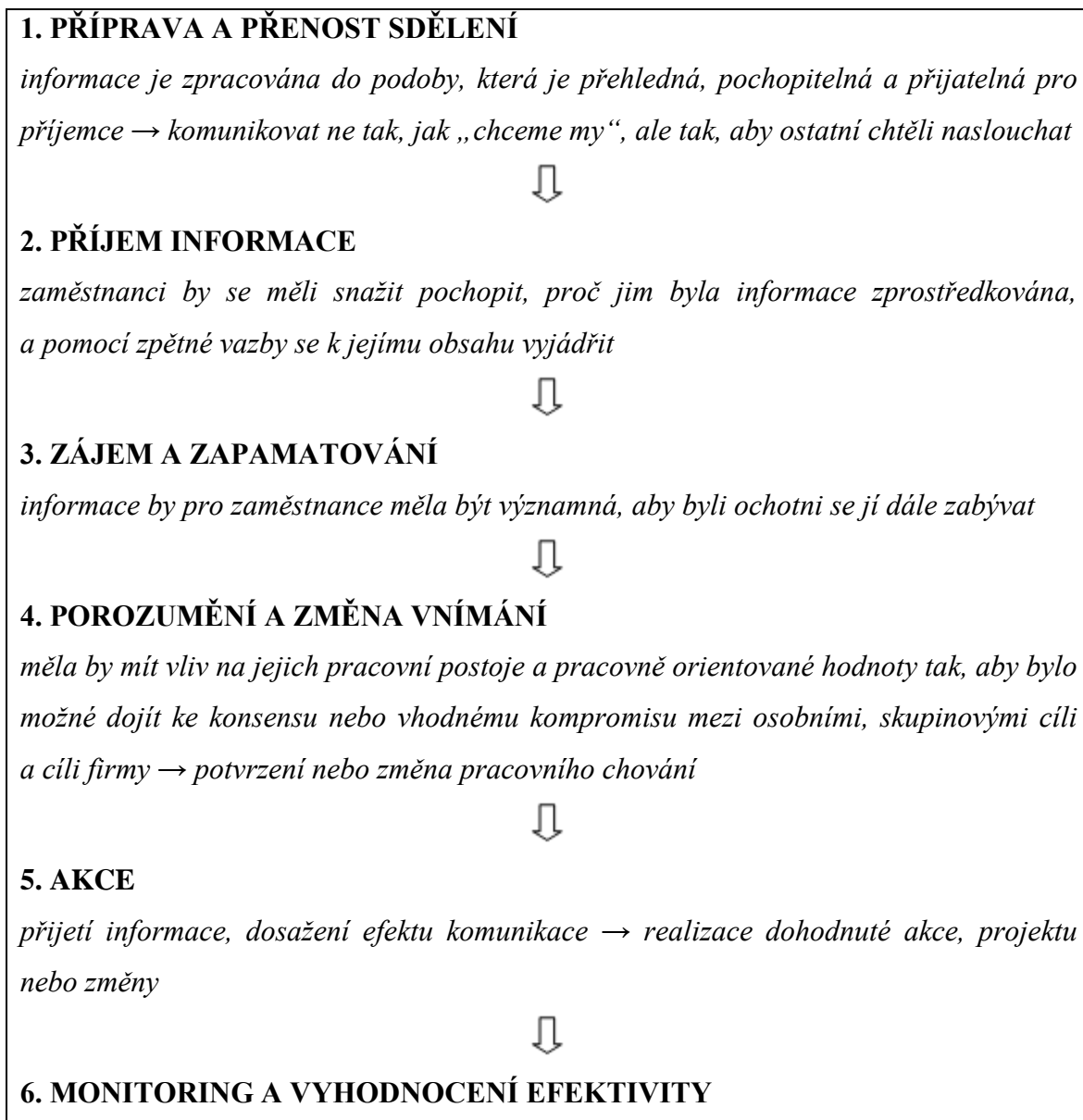
3. hodnotící fáze - jde o přípravu a prezentaci závěrečné zprávy s doporučeními na zlepšení,

4. monitoring - jedná se o sledování, zda došlo k doporučeným změnám (úpravám) a k jakým výsledkům vedly [12].

Audit firemní komunikace by měl být zhruba po roce opakován, neboť je vlastně jakousi „inventurou“ stavu systémů a procesů firemní komunikace k určitému okamžiku.

Aby mohla být zajištěna efektivita systému firemní komunikace, je potřeba naplnit následující posloupnost, která počítá s využitím odpovídajících prostředků komunikace, respektive s vhodnou kombinací forem a typů komunikace, přenášených vhodnými komunikačními kanály za použití odpovídajícího komunikačního média [12]:

Tabulka 2: Posloupnost vhodná k efektivní komunikaci



Zdroj: Řízení a rozvoj lidí ve firmách (Tureckiová, str. 130)

3.3 Vnitropodniková komunikace

Tureckiová vnitropodnikovou komunikaci považuje za systém, který propojuje zaměstnance firmy i vedení na všech úrovních organizační struktury. Vnitropodniková komunikace je základem fungování pro prvky v organizaci, ať už probíhá oficiálními i neoficiálními kanály, jejím narušením je ohrožená existence celé firmy. Tato komunikace je úzce spojena s mnoha procesy, které v podniku probíhají, dále s firemní kulturou, stylem řízení lidí, i s pracovním prostředím. Ze samotné podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, fungování a plnění hlavního cíle, tedy dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku ven do okolí. Ze svého okolí získává firma důležité a užitečné informace pro úspěch své činnosti, zejména informace o trhu, na kterém podniká. Na základě těchto informací vytváří charakter svého podnikání, vizi svého podnikání a v konečné fázi také nabídku [13] [14].

Zaměstnance ve firmě ovlivňují nejen slova a písemný styk, ale i pověst a dobré jméno podniku, firemní vize, cíle a strategie vrcholného managementu. Na prostředí ve firmě má podstatný vliv styl řízení, zvyky, tradice a rituály, její úspěch či neúspěch na trhu. Další prioritou vedení při vytváření vnitropodnikové komunikace by měl být i pochopitelný a dobře propracovaný systém odměn a sankcí – tedy zpětná vazba kvality práce každého pracovníka.

Právě zmiňovaná zpětná vazba je to, co vytváří celou interní komunikaci, bez ní by se z komunikace stal jen jednosměrný tok informací od managementu k zaměstnancům, který se nazývá pojmem informování. Komunikace je bohužel v praxi často zaměňována za pouhé informování, což obvykle přináší nedorozumění a potíže.

Aby podnik dosahoval efektivní komunikace ve svém prostředí, měla by tato komunikace obsahovat sdělení, která jsou srozumitelná, jednoduchá a jasná. Dále je velmi podstatný objem sdělovaných informací, jelikož jak nedostatek, tak i nadbytek informací je v komunikaci na škodu.

Pokud podnik zajistí, aby ve firmě dobře fungovala efektivní interní komunikace, je to bezesporu velkou výhodou, je nezbytná k bezchybnému uspokojení potřeb zákazníka. Naopak nefungující komunikace v rámci podniku dokáže odradit stávající i potenciální klienty, dodavatele i celé okolí podniku.

3.3.1 Obsah vnitropodnikové komunikace

Pro vnitřní prostředí firmy jsou nejdůležitějším a současně nejhůře ovlivnitelným faktorem zaměstnanci - lidé. Jsou-li v organizaci zaměstnanci, podnik může fungovat. Zároveň nemůžeme ovlivnit to, zda tomu tak bude neustále. Z tohoto hlediska je proces interní komunikace značně náročný, důležitý a nevyzpytatelný.

Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě propojení komunikačních útvarů podniku, které umožňují spolupráci a koordinaci procesů nezbytných pro fungování firmy. Nejde však jenom o pouhé předávání informací, tento typ komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování pracovníků a vedení (managementu).

Většinou jsou hlavním předmětem komunikace informace. V organizaci však lidé pracují s daty, informacemi a znalostmi. Obecně je úspěch firmy založen na znalosti, jak s informacemi zacházet [13] [14].

Data

V podnikové praxi jsou za data považována objektivní fakta o určitých skutečnostech nebo také posloupnost znaků s určitou hodnotou. Data jsou výsledkem nějakého konkrétního procesu a jsou nezávislá na lidském vědomí. Obecně se jedná o výroky popisující realitu, mohou být dále zpracovatelná a lze je kvalitativně i kvantitativně hodnotit.

Informace

Informace jsou data, která mají určitou, zpravidla konkrétní vypovídající hodnotu, význam a důležitost pro uživatele. Ten vytváří z dat informace subjektivního charakteru na základě svých znalostí. Obecně informace charakterizujeme jako data, která jsou interpretována určitým způsobem.

Znalosti

Znalost je vždy spojena s emocemi a lidskou činností, vzniká v lidských myslích. Zakládá se na informacích a na subjektivním zpracování v mysli jedince. Znalost je vlastně jakási informace navíc - je to informace co dělat s informací, kterou příjemce získá.

Znalost lze popsat také jako informaci o tom, jak použít jiné informace a data (a to i ve vzájemných kombinacích) v různých životních situacích.

Pro interní komunikaci má rozlišení dat, informací a znalostí význam především pro samotnou práci s nimi. Všechny tyto tři pojmy na sebe navazují, jsou propojené a souvisejí

spolu. Jejich konkrétní zpracování a využívání vyžadují odlišný přístup a odlišné formy komunikace [7].

3.3.2 Efektivnost komunikace

Efektivní komunikací rozumíme takovou, při níž za vzájemného respektování lidí dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat, dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (případně akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Pokud má být komunikace efektivní, je potřeba vzít v úvahu vzájemné ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace není zpravidla jen výměna informací sama o sobě, ale výměna informací s cílem ovlivnit další činnost a jednání člověka. Kromě těchto skutečností jsou velice důležité další dvě věci. Na straně zakódování se jedná o neverbální komunikaci (používání gest, pohybů i předmětů, např. tužka) pro vyjasnění nebo naopak zamlžení významu komunikace verbální. Na straně dekódování se pak jedná o techniky aktivního naslouchání [6].

Pracovníci jsou různě citliví na **signály neverbální komunikace**. Ženy jsou obvykle citlivější na řeč těla než muži. Neverbální komunikace může kromě zamýšlených efektů mít často za důsledek i sdělení, které odesílatel zcela nezamýšlel. Toto je častý případ, působí-li manažer v multikulturním prostředí. Běžná gesta typu vztyčený palec nebo pouhý úsměv mohou mít různé významy.

Signály neverbální komunikace mohou plnit několik funkcí:

- **Potvrzení** slovního sdělení. Například jde o přikývnutí, mimo slova „ano“.
- **Popírání** slovního sdělení. Pokud pracovník sděluje slovně, že mu na něčem nezáleží, a zároveň je na něm poznat mírná nervozita.
- **Nahrazení** slovního sdělení. Opět můžeme jako příklad uvést přikývnutí, slovní sdělení je možné nahradit výrazem v očích - dobře lze rozpoznat například hněv.
- **Doplnění** slovního sdělení. Pokud je na manažerovi vidět určitá hrdost a radost při pochvale zaměstnance, má to na něj mnohem silnější vliv, než když jsou slova chvály podána neutrálním tónem [6].

Aktivní naslouchání

O **aktivním naslouchání** hovoříme, když se naslouchající pokouší najít celkový smysl a význam sdělení, ne jen význam povrchní a neúplný. Nelze vnímat pouze slova, posluchač potřebuje porozumět i pocitům druhé strany, které toto sdělení doprovázejí.

Mezi **nedostatky** v aktivním naslouchání řadíme nepozornost při přenosu informací, ignorování neverbálních signálů, které doprovází slovné sdělení. Dále mohou nastat komplikace i kvůli nepochopení jazyka, který je používán při sdělení. Nemusí jít pouze o cizí jazyk, ale i o využití odborné terminologie, kterou příjemce nemusí znát - například IT [6].

Množství informací

Pro efektivní komunikaci je důležité i množství informací. Nemělo by docházet k informačnímu přetížení, ani k nedostatku informací. Informační přetížení je obvykle důsledkem nedostatku času, přílišných požadavků, ale má na něj vliv i povaha práce - u prací s vysokými nároky na koordinaci s jinými pracovníky bude pravděpodobnost informačního přetížení určitě vyšší.

V dnešní společnosti je zahlcení informacemi běžnější než kdy jindy, například e-mail nebo nové systémy workflow mohou zaměstnanci poskytovat množství informací, jejichž šíření je navíc velmi jednoduché a levné. Přetížení může mít za následek stres, zmatek a z něj poté plynoucí chyby. Naopak někdy manažerům chybí informace pro to, aby podávali efektivní výkon v zaměstnání. Důvodem může být nedostatečná motivace odesílatele komunikovat, povahové vlastnosti odesílatelů, prostá fyzická vzdálenost mezi oběma stranami. Tento důvod díky šíření nových forem elektronické komunikace ztrácí v dnešní době význam. Nedostatek informací může u pracovníků vést k nedostatečné motivaci, k apatii a celkovému odcizení od firmy.

V některých firmách v souvislosti s informacemi vznikla nová pracovní pozice - **informační architekt**. Jeho posláním je probírat obrovské množství informací a přes ně se dostat k těm opravdu důležitým, které pak mají za úkol šířit v organizaci i směrem k zainteresovaným skupinám mimo ní. Do pracovní náplně informačního architekta může patřit například návrh struktury internetových stránek společnosti, aby byly lépe přístupné a srozumitelné. Další důležitou součástí jeho práce je zjistit, co vlastně uživatelé/příjemci informací považují za podstatné, a následně tyto informace poskytovat [6].

3.3.3 Cíle vnitropodnikové komunikace

Pokud si management organizace určí, co je pro fungující komunikaci uvnitř firmy nejdůležitější, může definovat cíle, které by měla naplňovat pro dosažení efektivní úrovně interní komunikace.

Cíle interní komunikace mohou být definovány například takto:

1. Zajištění informačních potřeb všech zaměstnanců firmy a informační propojenost firmy, zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
2. Zajištění vzájemné spolupráce a pochopení na základě porozumění ve společných cílech. Například mezi managementem firmy a zaměstnanci, nebo mezi manažerem a jeho týmem.
3. Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování zaměstnanců, zajištění stability a loajality pracovníků.
4. Udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných skutečností a poznatků do praxe - jde o nepřetržité zdokonalování komunikace uvnitř firmy [14].

Tyto cíle se navzájem překrývají a mohou být vymezeny detailněji. Je na každé firmě, jaké si stanoví cíle, například mohou být rozdílné cíle pro různá období. Firma musí pak tyto cíle dále rozpracovat v komunikačním plánu.

3.3.4 Nástroje vnitropodnikové komunikace

Firemní časopis

Slouží primárně jako informační zdroj pro interní komunikaci s tím, že jej obvykle nečtou jen samotní zaměstnanci, ale rovnou celé rodiny. Mezi další charakteristiku patří to, že podnik si časopisem buduje dobrou pověst v místě svého sídla. Usnadňuje to například další nábor zaměstnanců, pravděpodobně se ho zúčastní kvalitní uchazeči. Firemní časopis by měl být plný důležitých informací, obsahovat fakta a hlavně by neměl nudit. Pak by se mohlo stát, že se u zaměstnanců nestane oblíbeným a sdělení pak zaniknou.

Intranet

Jde o internetové stránky, ke kterým mají přístup pouze zaměstnanci firmy. Většinou si tento typ stránek nechávají vybudovat velké podniky, s vysokým počtem zaměstnanců, vyžadují dynamickou komunikaci se svými pracovníky. V porovnání s časopisem se na intranetu podaří jakoukoliv novinku zveřejnit v reálném čase. Navíc

umožňuje zaměstnancům okamžitě reagovat zpětnou vazbou pomocí formuláře, diskusního fóra na dané téma.

Direct mail - papírová klasická forma versus elektronická

V dnešní době ve většině firem narazíme na spíše elektronickou formu komunikace, než na papírovou. Elektronická komunikace má určitě výhodu v ceně a rychlosti přenosu informací. Papírová forma se hodí pro oficiálnější příležitosti, jako například když má zaměstnanec narozeniny a pošleme mu touto formou přání k narozeninám, nebo případně pokud vyhraje zaměstnanec měsíce, poslat mu gratulaci formou dopisu. Jedná se o osobnější formu, než toto poslat zaměstnanci e-mailem.

Eventy pro zaměstnance - od večírků přes teambuilding

V interní komunikaci nejde jen o sdělování novinek a změn. Vnitřní komunikace musí umět zapojit cílovou skupinu do hry. Neformální večírky uvolňují atmosféru na pracovišti a management má šanci předvést, že se skládá také „jen z lidí“. Je potřeba si dát v tomto směru pozor na stírání hierarchických rozdílů, ten nesmí přeskočit určité meze.

ICQ, Skype

Tyto dvě služby jsou ideálními pomocníky a komunikátory pro krátké novinky a upozornění. Pokud si chceme mezi zaměstnanci sdělovat důležité informace rychle a s minimální náročností, můžeme k tomu využít právě tyto dvě služby. Na druhou stranu se rozhodně nehodí pro posílání oficiálních sdělení a informací. ICQ, Skype fungují v podniku, kde je neustálý přístup k počítači a internetu. Tomu, aby zaměstnanci nevyužívali komunikátory během pracovní doby k „chatování“ se svými blízkými se dá zamezit odpadním efektem. Jednoduše lze hromadě nastavit, aby se jednotlivým pracovníkům zobrazovali pouze relevantní kolegové z podniku a nikdo jiný. Tyto služby určitě mají svá pro a proti. Výhodou je například rychlejší přenos komunikace.

Firemní Myspace a Facebook

Dnešní doba je čím dál kreativnější a marketing má velký rozsah možností, jak prezentovat svůj podnik na internetových platformách. Mezi ně patří i sociální sítě MySpace a Facebook. Pokud je firma využívá i k vnitřní komunikaci, je potřeba mít na paměti, že se na profil firmy může podívat kdokoli (pokud nejsou omezena práva pro prohlížení jen na určité lidi). V dnešní době je tento druh marketingu využíván všude, není nic lehčího než nějakou novinku, fotku nebo cokoli poslat na Facebook, kde se to během

minuty zobrazí milionům lidem. Kdo takovýto nástroj interní komunikace používá, musí se aktivně věnovat aktualizaci.

Blogy

Blogy patří k neoficiální části interní komunikace. Obvykle mají tu negativní vlastnost, že si ho můžou otevřít a číst všichni návštěvníci internetu.

Další komunikace

Jde o plakáty, letáky, reklamy na pozadí všech firemních počítačů. Všechny tyto typy informací mohou upoutat pozornost na důležitou schůzku nebo událost v rámci firmy. Stejně jako v dalších odvětvích marketingových komunikací je třeba i u interní komunikace dbát na to, že efektivitu podstatně zesílíme vhodnou kombinací výše uvedených nástrojů [8].

3.3.5 Principy vnitropodnikové komunikace

Hlavním principem interní komunikace by mělo být komunikovat co nejvíce, dále udržovat dobrou informovanost mezi nižším managementem i zaměstnancem, kvalitně informovat o strategiích, cílech a záměrech firmy. Když budeme řadovým zaměstnancům dostatečně předávat informace o záměrech firmy, o jejich plánech a vizích, podpoříme tím loajalitu zaměstnanců a silnou firemní kulturu.

Mezi další zásady dobré vnitropodnikové komunikace patří upřímnost. Právě ta je častým problémem, zejména když je potřeba poskytnout negativní zpětnou vazbu. Každému člověku není příjemné někoho kritizovat a sdělovat mu záporná stanoviska, proto se tomu spousta lidí vyhýbá. To není dobře, právě ona konstruktivní kritika je velký nástroj k rozvoji firmy a je nutné ji podporovat. Někteří manažeři si myslí, že když je všechno v pořádku, je to vlastně odpovídající stav a není nutné zdůrazňovat ocenění práce. Jiní hodnotí kladně pouze na výročních schůzích firmy, udílejí tedy formální pochvalu. Účinnější je však dobře načasovaná neformální pochvala, tento projev poděkování je velmi efektivním motivátorem [17].

Je důležité, aby se zaměstnanci cítili zainteresovaní na dění ve společnosti, aby měli pocit, že jsou její nedílnou součástí a měli snahu se nadále rozvíjet. Toto všechno může vést k dobře fungující organizaci. K tomuto pocitu přispívá hlavně správně nastavený vzestupný tok informací od zaměstnanců k managementu, kdy dochází k vyslechnutí názorů

a připomínek zaměstnanců vedením. Pokud tento tok nefunguje, pracovníci ztrácí zájem o dění ve firmě a může docházet k zhoršení firemní kultury.

3.3.6 Možnosti zlepšování vnitropodnikové komunikace

Každý vedoucí pracovník by měl mít dobré komunikační schopnosti, měl by neustále prokazovat snahu zlepšovat se, ať už ve svém projevu, nebo naslouchání a porozumění tomu, co mu sdělují druzí lidé. Pro zlepšení vnitropodnikové komunikace je podstatné:

1. **Empatie** – jde o schopnost vcítit se do role jiného člověka, tato vlastnost může pomoci ve správném kódování sdělení,
2. **Zjednodušení jazyka** – jedná se o používání termínů a slov během komunikace, kterým druzí lidé lépe porozumí,
3. **Zpětná vazba** – ověření, že zpráva přišla v pořádku příjemci,
4. **Efektivní naslouchání** – poskytnout prostor se vyjádřit, jde o respektování druhých při komunikaci.

Ad 3) Zpětná vazba

Zpětnou vazbu považují autoři za nezbytnou pro to, aby se v každé komunikaci z pouhého monologu stal dialog, jde o nepostradatelnou část každé komunikace jak ve firemním prostředí, tak běžném životě.

Existuje několik forem zpětné vazby:

- **Jednoduchá** – založena na tom, že příjemce (skupina příjemců) reaguje na předávanou informaci od odesilatele,
- **Dvojitá** – odesílatel původní informace reaguje na připomínky, které získal od příjemce zprávy, tedy na jeho zpětnou vazbu. Například může jít o implementaci připomínek zaměstnanců do stanov, osnov, nařízení (tedy zohlednění a následnou praktickou aplikaci jejich zpětné vazby),
- **Metoda 360°** - tato metoda se liší od dvojité vazby tím, že se váže na pracovní výkon a měla by poskytovat celistvý přehled o činnosti a schopnostech zaměstnance. Tento typ zpětné vazby je k dispozici nejen přímým nadřízeným, ale také kolegům, podřízeným a zákazníkům. Podstatným prvkem je sebehodnocení. Metoda je založena na systematickém shromažďování informací

o pracovních výkonech skupiny nebo jednotlivce, které jsou získány z různých zdrojů a podle nichž se poskytuje zpětná vazba [5].

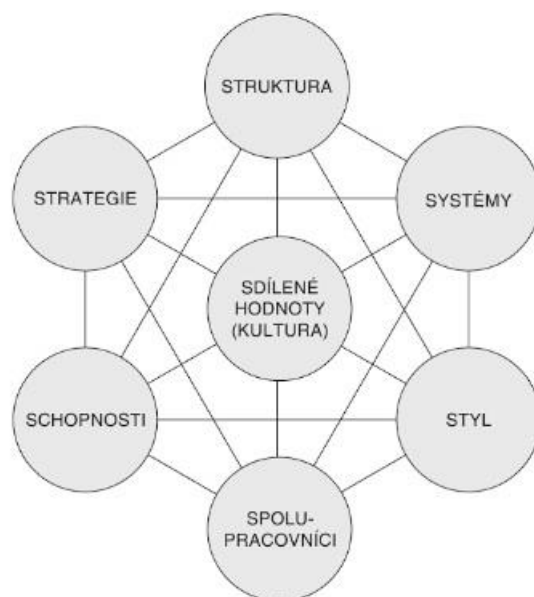
3.4 Firemní kultura

Firemní kultura je „svorníkem“ zastřešujícím a spojujícím veškeré vztahové a informační, ale také mocenské (vlivové) vazby mezi lidmi ve firmě a v tomto smyslu také nástrojem řízení a rozvoje ostatních subsystémů firmy.

K definování pojmu firemní kultura přistupují autoři rozdílně, tudíž neexistuje dosud jednotné vymezení tohoto pojmu. Tureckiová označuje kulturu za pojem mnohoznačný, ze kterého lze odvodit například organizační, firemní (podnikovou) kulturu. Schein vidí kulturu jako abstrakci, ve které existují síly generující se v sociální a organizační sféře. Jestliže neporozumíme, jak tyto síly fungují, můžeme se stát její obětí. V dnešní době firemní kulturu častěji rozumíme jako souhrnu životních podmínek a hodnotových představ obyvatelstva, které se uplatňují a rozvíjejí v určitém čase a na neurčitěm vymezeném prostoru.

Nejrůznější typy organizací, jako jsou podniky či firmy se vyznačují svou kulturou. Toto pojetí lze popsat jako soubor rozhodujících představ, norem, hodnot chování sdílených a prosazovaných členy organizace (firmy). Firemní kultura je důležitá pro chod firmy, běžně je považována za významný nástroj řízení, lze ji různými způsoby ovlivňovat, řídit a měnit. Například Peters a Waterman sdílené hodnoty firemní kultury uvádějí jako hlavní prvek „šťastného atomu“ [12].

Obrázek 3: Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby



Zdroj: Tureckiová, 2004

Firemní kulturu vytváří na počátku vzniku zakladatel firmy, který má určitou představu o budoucnosti podniku, o účelu jeho fungování a způsobech, jakými dosáhnout podnikatelského úspěchu. Zakladatelé vnášejí do podniku základní představy a očekávání o tom, jak z hlediska vztahů mezi lidmi bude firma fungovat. Ať se jedná o vzájemné vztahy mezi zaměstnanci, k organizaci a ke společnosti (vlastníkům, dodavatelům apod.) V dalších etapách firemního rozvoje pomáhá tato kultura novým pracovníkům vypořádat se s adaptací a případnými problémy, které jsou s ní spojeny. Adaptací rozumíme přizpůsobení se prostředí a práci v novém podniku, začleňování se do organizace, přijímání stanovených cílů a považování jich za své. Firemní kulturu by měl respektovat každý zaměstnanec, očekává se, že se s kulturou ztotožní a bude jednat v souladu s jejími pravidly. Firemní kultura může působit jako významný stimulační faktor a vést k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizaci i k utvoření pozitivního obrazu firmy navenek [12].

3.4.1 Klima (atmosféra) organizace

Pojem klima organizace se někdy zaměňuje s kulturou organizace a vedlo se tak mnoho diskusí o tom, co odlišuje pojem „klima“ od pojmu „kultura“. Denison navrhl, aby se „kultura“ vztahovala k hloubce struktury organizace, která má kořeny v hodnotách,

domněnkách a přesvědčeních vyznávaných členy podniku. Naopak „klíma“ by se dotýkalo aspektů prostředí, které vědomě členové organizace vnímají a uvědomují si jej [12].

3.4.2 Složky firemní kultury

Kulturu organizace lze charakterizovat z pohledu hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů) a stylu vedení nebo řízení [15].

Hodnoty

Hodnoty se týkají toho, co firma považuje za nejlepší a co by tak tedy mělo být. Čím jsou hodnoty pevněji ukotveny, tím mají větší vliv na chování, působí silnějším dojmem. Jestliže jsou tyto hodnoty posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, kdežto zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít třeba i nulový efekt.

Mezi nejtypičtější oblasti, ve kterých mohou být hodnoty vyjádřeny, patří výkon, schopnost a způsobilost, konkurenceschopnost, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce, péče o lidi apod. Hodnoty se realizují pomocí norem a artefaktů.

Normy

Jedná se o nepsaná pravidla chování, která poskytují neformální návod k tomu, jak se ve firmě chovat. Říkají lidem, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit a dokonce jak se budou oblékat.

Normy se týkají takových stránek chování, jako např.:

- jak manažeři jednají se členy svých týmů a jak členové reagují na své manažery, jaký vztah k nim zaujímají;
- postavení - jak moc je postavení důležité, existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení;
- převažující etika práce např. „přijď dřívě, zůstaň déle“;
- ambice - připouštějí se otevřené ambice, ale normou jsou i jemnější a delikátnější přístupy;
- hněv – otevřeně vyjádřit své pocity.

Artefakty (lidské výtvoř)

Artefakty jsou hmatatelné a viditelné stránky organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Součástí artefaktů může být pracovní prostředí, tón a jazyk používaný

v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na poradách nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí, jakého se dostává návštěvám, a způsob jakým se telefonické hovory vyřizují s osobami mimo firmu [15].

3.4.3 Podpora, posilování a změna kultury

Ideální kulturu není možné definovat nebo předepisovat. Jestliže existuje někde vhodná, přiměřená a efektivní kultura, bylo by zapotřebí, podniknout kroky k její podpoře nebo jejímu posílení. Pokud někde existuje nevhodná či nepřiměřená kultura, měly by být zavedeny pokusy k jejímu zlepšení, posílení.

Jako první krok je důležité si připravit analýzu stávající kultury. Lze to udělat pomocí průzkumů, dotazníků a diskusí na tematických seminářích či diskusích ve skupině. Do výsledku průzkumu je vhodné aktivně zapojit pracovníky, dát jim možnost aby se vyjadřovali k problému kultury, sdělovali svoje připomínky a návrhy k případnému zlepšení [15].

Cílem programů podpory a posilování kultury je zanechat a podpořit to, co je za současné kultury funkční a dobré. Mezi nejvlivnější primární mechanismy zakořeňování a posilování kultury patří:

- čemu věnují manažeři pozornost, míra kontroly, uměřenost;
- reakce manažerů na kritické případy;
- dobře uvážená role manažerů jako vzoru hodných následování;
- kritéria pro rozdělování odměn, postavení;
- kritéria pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků.

Kultura může být změněna z hlediska jejího zaměření. V takovémto případě se nejprve analyzuje stávající kultura, následně se definuje žádoucí kultura. Očekává se, že se tím identifikují jaké si mezery v kultuře, kterou je třeba změnit. Když zjistíme, co je třeba udělat a jaké jsou priority, dalším krokem je zvážit, jaké činitele změny existují a jak je lze použít.

Těmito činiteli mohou být: **výkon, oddanost, kvalita, služby zákazníkům, týmové práce, učení v organizaci, hodnoty** [15].

4. Vlastní práce

4.1. Představení společnosti

Společnost Auto Podbabská se nachází více jak 40 let v ulici Pod Paťankou na Praze 6. V současné době se zabývá především prodejem nových a ojetých vozů, servisem automobilů značek Škoda a Volkswagen. Společnost nabízí i další služby, které jsou také významné, podrobněji je rozvedu níže v oddíle poskytovaných služeb. Firma zaměstnává menší počet zaměstnanců a snaží se na zákazníky působit tzv. rodinnou atmosférou, kde o sobě všichni zaměstnanci vědí a znají se navzájem. Zázemí společnosti je moderní a vedení firmy se snaží jej neustále vylepšovat, zároveň chce zaměstnancům vycházet vstříc a poskytovat jim lepší pracovní podmínky. Vedení se zaměstnanci často jejich návrhy a změny probírá a analyzuje. V roce 2013 např. firma zrekonstruovala celý autosalón Volkswagen. V minulém roce byla dokončena další rekonstrukce, tentokrát salónu Škoda, který musel splňovat kritéria dané výrobcem Škoda Auto a přizpůsobit tomu dané prostory salónu. Současně byly postaveny další nové pracovní plochy v souvislosti s rozvojem a bylo dosaženo vyššího poskytování služeb zákazníkům. Mezi ně patří velké dvoupatrové parkoviště pro nové vozy, myčka pro osobní vozy a CNG čerpací stanice. Firma tedy „nezahálí“ a snaží se jít tzv. s dobou. Cíle vedení společnosti směřují k tomu, aby firma nabízela nové služby, poskytovala lepší komfort zákazníkům a vybudovala takové prostředí, aby se zde zaměstnanci i zákazníci cítili dobře.

Co se týče ekonomické stránky, podle poslední zveřejněné účetní závěrky vykázala firma za rok 2013 čistý zisk 8 169 000 Kč. To je srovnatelný výsledek s předchozími roky a svědčí o ekonomické stabilitě.

4.2. Historie společnosti

Společnost Auto Podbabská byla založena v roce 1993, a dlouho vystupovala pod názvem Autodružstvo Podbabská. Od počátku své činnosti se zabývala prodejem a servisem vozů značky Lada, Daihatsu a Škoda.

Autodružstvo se v roce 1999 stalo autorizovaným prodejcem a servisním místem vozů Škoda. V letech 2002 až 2005 byla tato společnost i autorizovaným dealerstvím vozů

Seat, od října roku 2005 je firma autorizovaným prodejcem a servisním bodem osobních i užitkových vozů Volkswagen.

V roce 2008 se zařadilo družstvo do programu prodeje ojetých vozů Auto-Plus, který je určen výhradně pro autorizované dealery vozů značek Volkswagen, Audi, Seat a užitkových vozů značky Volkswagen. O rok později, v roce 2009, se firma zapojila do programu Škoda Plus, což je prodejní systém ojetých vozů u certifikovaných prodejců Škoda Auto, a. s.

Kvalita firmy vychází nejen z certifikace managementu jakosti dle mezinárodních norem ISO 9001-2000, ale i díky doplňujícím požadavkům koncernu Volkswagen na kvalitu v oblasti servisu, prodeje, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce.

4.3. Poskytované služby

V současné době společnost nabízí široké množství služeb, mezi které patří prodej vozů značek Škoda a Volkswagen, výkup a prodej ojetých vozů, servis a prodej přívěsných vozíků Böckmann, komplexní servis vozů značek Škoda, Volkswagen a také Seat, klempířské a lakýrnické práce, pneuservis, uskladnění pneu a kol, ruční mytí a čištění vozů, prodej originálních dílů a příslušenství, montáž příslušenství a doplňků, klientský servis, service mobile, non-stop odtahová služba, pojištění vozů, zajištění STK.

Společnost nabízí zákazníkům v oblasti prodeje nových vozů vozy rodinné, užitkové, ale i vozy pro podnikání. Dále je schopna poskytnout komplexní pojištění od České pojišťovny, zajistit financování vozů prostřednictvím leasingu nebo úvěrů od renomované společnosti ŠkoFIN a úplnou registraci nového vozidla.

Další oblast, kterou firma zajišťuje je výkup a prodej ojetých vozů všech značek. Výkup těchto vozů je možné sjednat tzv. na protiúčet, dále nabízí vyzkoušené ojeté vozy Škoda, komisionální prodej ojetých vozů, ověření původu vozů. Auto Podbabská se zařadila mimo jiné do programu ojetých vozů Auto-Plus a Škoda Plus. Tyto programy nabízejí pouze ověřená vozidla, které lidé mohou najít i na internetových stránkách a prohlédnout si veškeré informace k danému vozidlu. Zákazníci proto mají v tyto programy důvěru při hledání ojetého vozidla.

Dominantní a velkou oblastí služeb mimo zmiňovaného prodeje vozů je poskytování servisu. Zahrnuje velký okruh činností spojené se servisem vozidla. Mezi tyto služby patří: komplexní záruční a pozáruční servis, karosářské práce (havarované vozy),

prodej originálního příslušenství i náhradních dílů, lakýrnické práce, přednostní servis vozů zakoupených v této společnosti, expresní servis do hodiny pro vybraná vozidla, měření emisí, mobilní non-stop servis – Service mobile, zajištění a příprava STK včetně emisí, seřízení a kontrolu geometrie, non-stop odtahovou službu, poskytnutí náhradního vozidla, pneuservis, ruční mytí vozů (včetně interiéru), montáže autodoplňků a sezónní uskladnění pneumatik. Zákazník se na klientském servisu může domluvit na vyzvednutí vozidla a po provedení požadovaných oprav následném přistavení na uvedenou kontaktní adresu. V dnešní době je to žádaná služba hlavně pro firemní vozidla. V případě potřeby firma zajistí mobilitu náhradním vozem.

Mezi nově poskytující služby patří myčka pro osobní vozidla, která se nachází vedle salónu Škoda, a tak si zákazníci mohou v rámci servisu vozidla nechat umýt vozidlo za sníženou cenu než řidiči, kteří zastaví přímo u myčky za účelem samotného umytí vozidla. Vedle myčky byla nově vybudována CNG čerpací stanice, která je určena vozidlům jezdící na plynový pohon. V Praze těchto CNG stanic přibývá a proto se Auto Podbabská rozhodla pro výstavbu čerpací stanice. V oblasti Prahy 6 se jedná o jedinou čerpací stanici pro vozidla na plyn a vzhledem k rozšíření počtu aut na tento pohon spokojených zákazníků přibývá.

Spokojenost zákazníků se všemi službami patří mezi základní cíle, a proto se firma snaží přizpůsobit se zákazníkům ve všech směrech potřeb.

4.4. Organizační a řídicí struktura

Organizační schéma firmy Auto Podbabská je rozvětvené. V čele firmy stojí ředitel. Na úrovni řídicí struktury je marketing, sekretariát, marketingový koordinátor, QMI manažer a IT koordinátor. Dále 9 vedoucích různých oddělení, mezi ně patří například vedoucí skladu, vedoucí klientského servisu, vedoucí prodeje, vedoucí ojetých vozů, vedoucí servisních služeb, vedoucí finančního a personálního oddělení aj., kteří pod sebou mají asistenty, prodejce, servisní techniky, mechaniky, garančního technika, servisní poradce a různé koordinátory. Zmiňovanou rozvětvenost lze vysvětlit tak, že se firma věnuje prodeji a servisu značek Škoda a Volkswagen, které působí samostatně, proto je schéma obsáhlé. Na takovéto hierarchii vztahů lze dobře vystihnout jisté komunikační vazby. Kompletní schéma organizační struktury najdete v příloze diplomové práce (nejsou zde zahrnuti brigádníci).

Firma v současné době zaměstnává 125 zaměstnanců, z toho 32 žen. Věkový průměr ve firmě je 36,8 let. V minulých letech byl počet zaměstnanců oproti současnosti menší vzhledem k tomu, že firma neměla dostatečné prostředky na zmiňované modernizace budov či pracovního prostředí a tudíž tolik pracovních pozic nebylo k dispozici. I přesto se však firma nemusela bát o ekonomickou stabilitu. V posledních několika letech společnost vykazuje kladný výsledek hospodaření, neustále se rozvíjí a nabízí tak nová pracovní místa a lepší pracovní podmínky. Počet zaměstnanců tedy rok od roku narůstá.

4.5. Současné nástroje vnitropodnikové komunikace

Mezi nástroje, které firma používá k vnitropodnikové komunikaci, patří emaily, telefony, porady a školení. Společnost působí velmi moderním dojmem. Většina zaměstnanců má k dispozici pracovní stůl s počítačem, který je hlavním pomocníkem pracovníka a stráví u něj velkou část pracovní doby. Prostřednictvím počítače odesílá důležité e-maily, vyhledává potřebné informace k pracovním úkolům, vytváří tabulky či sepisuje dokumenty. Dále doplňuje praktické údaje o vozidlu do speciálních programů, které má k dispozici a zároveň tak slouží pro další potřeby prodeje a servisu vozu.

Například servisní poradci dříve používali k přijímání vozidla do servisu pouze papír a tužku, na který si zapisovali potřebné údaje o vozidle. Poté když se vrátili se zákazníkem ke stolu, museli tyto informace přepsat do počítače a pracovat s nimi v potřebném programu. Nyní jejich činnost ulehčují moderní tablety, které jim umožňují vozidlo zdokumentovat v „terénu“, vyfotit a zapsat potřebné údaje o vozidle. V tabletu zároveň existuje program, který dokáže přenést informace přímo do počítače, dokonce z něj poradce může ihned poslat potřebný dokument do tiskárny. Zavedení tabletu poradcům zrychlilo a zjednodušilo práci a vnímají to velmi pozitivně.

Základní komunikační nástroj mezi pracovníky je především e-mail. E-mailová korespondence je v dnešní době velmi používaným prostředkem komunikace. Většina zaměstnanců má k dispozici svůj pracovní e-mail, který využívá pouze v zaměstnání a komunikuje prostřednictvím něho se samotnými kolegy, zákazníky a dalšími lidmi. Firma využívá e-mailový program od Windows - Microsoft Outlook.

Mezi další komunikační prostředky, které vlastní řada zaměstnanců podniku patří služební mobilní telefony či stolní pevné linky. Pevné linky slouží pro tu část pracovní

doby, kdy se pracovník nachází u svého pracovního stolu a může vyřizovat tento typ hovorů. Tyto linky bývají v dnešní době ve většině firmách rušeny, neboť management zastává toho názoru, že mobilní telefony plní obdobnou funkci a pracovník je častěji k zastřížení na mobilním telefonu (vzhledem k tomu, že se často během pracovní doby pohybuje po firmě). Z ekonomického hlediska se jedná i o jisté drobné úspory firmy a proto volí tuto variantu. Vedení společnosti Auto Podbabská zatím ale pevné linky rušit nehodlá, protože pro některé pracovníky, kteří vykonávají činnost pouze u pracovního stolu, je potřebná.

Služební mobilní telefon má k dispozici většina vedoucích pracovníků, prodejci, servisní poradci a pracovníci managementu firmy. Mobilní telefon je součástí každého člověka nejen v soukromém životě, ale i v zaměstnání. Ve společnosti Auto Podbabská patří mobilní telefon mezi nejvyužívanější prostředky komunikace. Zaměstnanec může pomocí telefonu hovořit jak se svými kolegy, tak se zákazníky. Pokud potřebuje pomoci s nějakým úkolem či problémem, může vzít telefon a zavolat kolegovi, zeptat se ho na potřebné informace. Nemusí tedy opouštět své pracoviště a ušetří tím spoustu času. Pracovníci dostávají různé typy mobilních telefonů podle aktuální nabídky operátora, se kterým má podepsanou smlouvu.

Vzhledem k tomu, že v dnešní době existují mobilní telefony, osobní kontakt mezi kolegy se tak v některých případech začíná pomalu vytrácet. Pro některé pracovníky je jednodušší vzít telefon a nadřízenému zavolat, než za ním zajít osobně. Může to mít různé důvody, ať už vyhýbání se komunikaci z očí do očí, nebo samotná lenost pracovníka zvednout se a dojít pro informaci ke kolegovi apod. V některých případech však nejde vyřešit problém pouze po telefonu, ale je potřeba za kolegou či nadřízeným zajít osobně a popovídat si o daném řešení úkolu či problému. V této firmě oční (osobní) kontakt patří mezi velmi využívané nástroje komunikace mezi pracovníky.

Vedení firmy svolává různé typy porad. Většinou jsou uspořádávány na týdenní bázi - projednává se určitý plán, který by se měl naplnit. Dále jsou svolávány schůzky na konci měsíce, kde se nachází vedoucí pracovníci, jejich podřízení, aby shrnuli dění za určitou dobu a vylepšili či navrhli nějaká zlepšení plánu do budoucna. Dále se probírají určité spory či neshody zaměstnanců, připomínky k vedení, problémy na pracovišti apod. Vedení firmy je v poradách velmi aktivní a vzhledem k rozmanité organizační struktuře podniku jich existuje celá řada. Například se scházejí mechanici se servisními poradci, vedoucí

servisních služeb se samotnými poradci, vedoucí prodejců vozů s prodejci, management s vedením firmy.

Posledním nástrojem vnitropodnikové komunikace je školení. Firma posílá své pracovníky na různá školení, která jsou požadována i daným výrobcem značky vozů, které servis prodává a servisuje, a proto jej musí pracovníci absolvovat. Školení servisních poradců a prodejců většinou probíhají přímo ve školicím středisku Mladé Boleslavi, ale i po celé České republice v rámci koncernu Volkswagen a Seat. Dále jsou ve firmě školeni pracovníci z managementu, skladníci, mechanici, a další.

5. Zhodnocení výsledků

V tomto oddíle diplomové práce budou postupně rozebrány výsledky dotazníkového průzkumu. Dotazník byl rozdělen do čtyř okruhů otázek týkajících se vybraných témat vnitropodnikové komunikace a kultury. Na začátku byly zjištěny základní identifikační údaje o respondentech.

U každého okruhu otázek budou detailně zhodnoceny a zdůvodněny odpovědi u většiny otázek. Ty budou obohaceny i o osobní komentáře s poznatky získanými praxí v daném podniku. Každý okomentovaný okruh bude doplněn grafem či tabulkou k vybraným otázkám, názorně ilustrujícím zajímavá zjištění a momenty, které se vztahují k vnitropodnikové komunikaci a kultuře. K znázorněnému grafu či tabulce připojím vysvětlení.

První čtyři identifikační otázky se týkaly pohlaví, věku, vzdělání a délky strávené v zaměstnání. Ve firmě bylo rozdáno celkem 125 dotazníků zaměstnancům, z toho na dotazník reagovalo 25 žen a 85 mužů.

Tabulka 3: Účast dotazníkového šetření

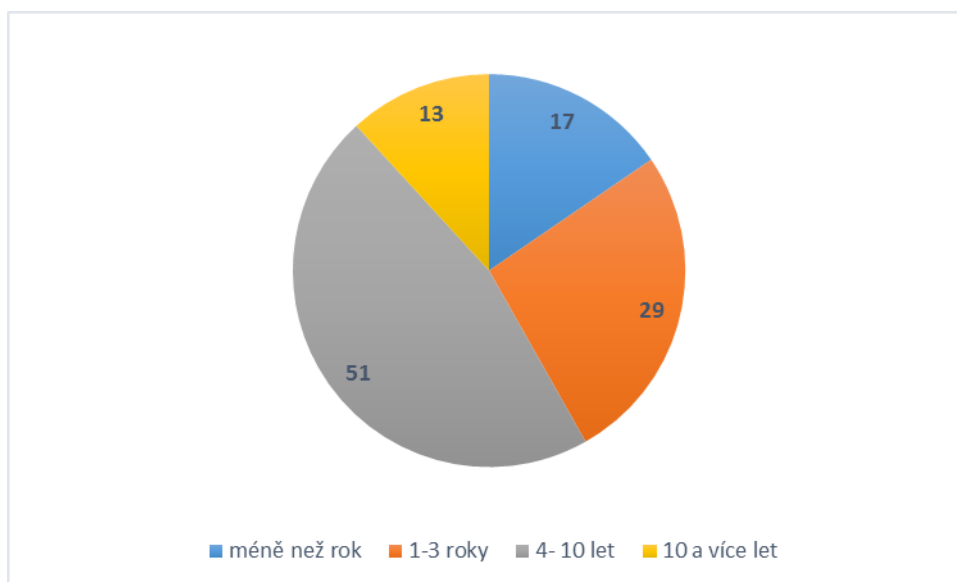
Počet rozdaných dotazníků	125
Počet vybraných dotazníků	110
	88% účast průzkumu

Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Věkový průměr v podniku je zmiňovaných 36,8 let. Během praxe bylo možné vidět, že věkové zastoupení reprezentuje jak mladší generace, tak starší. Mladší generace obvykle přináší do podniku nové myšlenky a teorie, které by podnik mohl zvážit pro případné vylepšení stávajících procesů. Starší generace si firma cenní z hlediska množství zkušeností, které získala díky dlouhému působení ve firmě. Jde většinou o zaměstnance, kteří zde pracují 4-10 let nebo více. Co se týká vzdělání, převažují zde zaměstnanci se středoškolským vzděláním ukončené výučním listem, anebo maturitou. Vysokoškolsky vzdělaní jsou zastoupeni v oblasti managementu a vedení podniku.

Poslední identifikační otázka se týkala délky působení zaměstnance ve firmě. Nejvíce z nich odpovědělo, že pracuje v podniku 4-10 let, což je 46% z celkového počtu zaměstnanců. To lze vysvětlit tím, jak si lidé v dnešní době váží svého zaměstnání a s jejich spokojeností. I z osobních rozhovorů jsem vypožorovala, že podstatný důvod ke změně pracovního prostředí nemá většina z dotazovaných. K největšímu obměňování pracovníků však dochází v oblasti mladší generace. Důvodem jsou nedostatečné zkušenosti, potřebná praxe pro výkon dané činnosti, ale i nesprávný výběr pracovní pozice pracovníka, který očekával něco jiného, nebo se nedokázal ztotožnit s danou pozicí. Konkrétně ve firmě pracuje méně než rok 17 zaměstnanců, což představuje 16% z celkového počtu, tato kategorie bývá tedy nejčastěji obměňována. Vedení to nevidí jako velký problém a přijde jim to standartní, chce dávat příležitost mladším, novým lidem, zároveň ví, jaká rizika může očekávat. Obecně je vedení společnosti spokojeno s tím, že zaměstnanci nemají tendenci opouštět zaměstnání a převažuje zde více jak polovina zkušených lidí s dlouhodobým působením v podniku. V rozmezí 1-3 roky zde působí 26% pracovníků a 10 a více let 12 %.

Graf 1: Délka působení ve firmě



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

5.1. Management

V této oblasti byly otázky zaměřeny na management a vedení firmy, jeho fungování, hodnocení ze strany zaměstnanců, ale i orientace zaměstnanců v oblasti organizační struktury, jejich spokojenost s vedením, politikou firmy, poskytováním různých benefitů apod.

Vedení firmy představuje pro zaměstnance velmi důležitou oblast, na základě které hodnotí i spokojenost s fungováním firmy jako celku. Může sem patřit například vystupování ředitele společnosti, starost vedoucích pracovníků o své podřízené, zpětné reakce na vedení získané z rozhovorů s podřízenými, nelze opomenout vzájemné vztahy vedoucích a pracovníků založené na upřímnosti/neupřímnosti, ale i způsob předávání informací.

První otázka z této oblasti se týkala právě spokojenosti zaměstnanců s vedením firmy. Obecně odpovídali většinou kladně či neutrálně. Bylo zajímavé pozorovat, jak spokojenost závisí na délce působení člověka v podniku.

Tabulka 4: Spokojenost s vedením v závislosti na délce strávené v zaměstnání

	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne	Celkem
méně než rok	1	0	2	8	6	17
1-3 roky	7	6	4	4	8	29
4-10 let	9	15	14	10	3	51
více jak 10 let	6	5	1	1	0	13

Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Z tabulky je možné vidět, že doba působení zaměstnance v podniku výrazně souvisí s jeho spokojeností. Tuto závislost jsem vyjádřila pomocí **korelačního koeficientu**, který je v tomto případě **kladný**. Modře vyznačené řádky v tabulce ukazují, že v kategorii 4-10 let a 10 a více let převládá kladných reakcí a jen minimum pracovníků vyjádřilo nespokojenost.

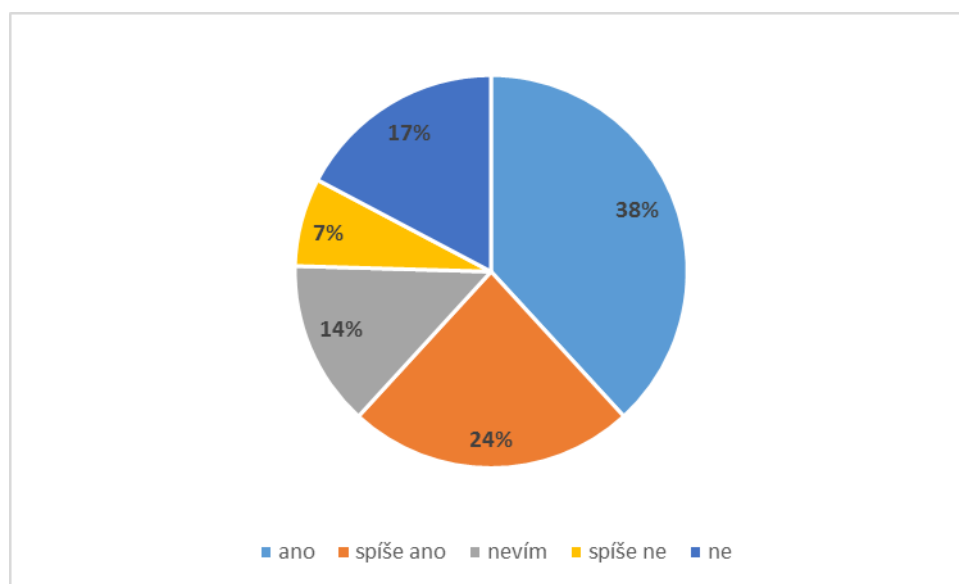
Proto lze konstatovat, že čím déle jsou lidé v zaměstnání, tím jsou ve firmě spokojenější. Jedná se tedy o přímý růst **korelace** spojený s délkou působení v podniku. Pro tuto firmu obecně platí, že celková délka strávená ve firmě je pozitivní.

Druhá otázka směřovala k organizačnímu uspořádání firmy, které by zaměstnanci měli znát. Stávají se totiž během dne situace, které nelze řešit s každým kolegou, ale pouze s tím, kdo má příslušnou funkci a pravomoc o věcech rozhodnout, vyřešit je, popřípadě nasměrovat s řešením na jinou konkrétní osobu. Organizační schéma musí být součástí každého podniku. Ve velkých firmách s velkým množstvím pracovních oddělení může být i velmi rozvětvená a nepřehledná pro všechny zaměstnance. V Auto Podbabská je organizační schéma rozsáhlé vzhledem ke dvěma značkám, které tu působí samostatně a množství poskytovaných služeb. Organizační uspořádání mi bylo poskytnuto a je uvedeno i v příloze diplomové práce. V otázce mě nejvíce zajímalo, jak dobře zaměstnanci znají strukturu jednotlivých pozic v organizačním schématu.

Z osobních rozhovorů jsem usoudila, že pracovníci zdaleka neznají všechny, spíše se orientují na danou oblast, ve které působí během dne. Znají své spolupracovníky z okruhu pracoviště, svého nadřízeného, vedoucího, ředitele a marketing firmy. Konkrétně zaměstnanci na salónu Škoda během dne přijdou do styku právě s lidmi z této budovy a podobně to mají pracovníci Volkswagenu, kteří komunikují v rámci svého okruhu. Není to ale pravidlem a nastávají situace, kdy se potřebují poradit i s jinými kolegy ve firmě a musí vědět, na koho se obrátit. Stávají se zde bohužel případy, kdy zaměstnanec přijde s problémem či prosbou o pomoc za někým, kdo mu v danou chvíli nemůže pomoci. Důvody jsou většinou čas, neznalost odpovědi, nemožnost vyřešení, odkázání na jiného člověka. Z rozhovorů vyplývá, že těchto případů nebylo mnoho, ale objevují se. Může to tedy do jisté míry souviset i s nízkou znalostí organizačního schématu. Z dotazníkového šetření se tyto domněnky potvrdily. Řídící struktura podniku je poměrně jednoduchá a řekla bych, že každý o něm má dobré povědomí. Jméno pana ředitele mi řekl každý, koho jsem se zeptala.

Celkově bych tuto otázku zhodnotila tak, že každý pracovník by si organizační strukturu měl ve svém vlastním zájmu nastudovat, aby vždy věděl, na koho se obrátit v příslušné situaci. Všichni zaměstnanci k této struktuře mají přístup jak na internetových stránkách firmy, tak u managementu.

Graf 2: Znáte organizační schéma podniku?



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

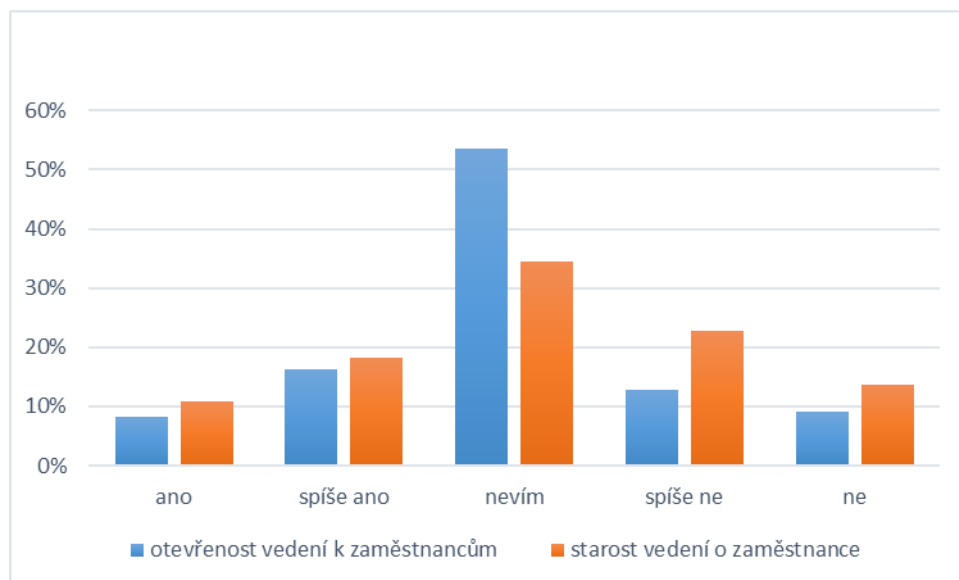
Z grafu je vidět, že aktuální znalost organizačního schématu není špatná, více jak polovina zaměstnanců ho určitě někdy viděla. Druhá polovina reagovala ze čtvrtiny odpovědí neutrálně a druhá menší skupinka zaměstnanců uvedla, že nezná organizační strukturu vůbec. Z celkového počtu zaměstnanců to není velká část, proto hodnotím tuto otázku směrem k vedení pozitivně.

Další dvě otázky se týkaly pocitů zaměstnanců, které mají v souvislosti s poskytováním informací od vedení firmy, jestli k nim hovoří otevřeně a zda se o ně stará. Může jít například o témata přestavba podniku, přemístění pracovního místa, výběr nového spolupracovníka (společná konzultace), hodnocení výkonu zaměstnance, změna struktury managementu, změna ředitele, různé ekonomické ukazatele, spokojenost zákazníků, spolupráce s ostatními podniky, závěrečné zprávy auditu aj.

Co se týká otevřenosti vedení směrem k zaměstnancům, nemusí sdělovat pouze informace ohledně podniku, ale mohou řešit i situace samotného zaměstnance, které nejsou příznivé. Například pokud je vedoucí nespokojený s výkonem pracovníka, či porušil pracovní povinnosti, může navrhnout, aby mu byla snížena mzda či jiný druh postihu. V tomto případě by vedoucí měl osobně zaměstnanci vysvětlit, z jakého důvodu se takto rozhodl a upozornit ho, aby se toto jednání neopakovalo. Určitě to souvisí se zmiňovanou

otevřeností a upřímností vedoucího pracovníka. V obou případech tuto otázku zaměstnanci hodnotili spíše průměrně.

Graf 3: Otevřenost vedení k zaměstnancům vs. starost o zaměstnance



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Z grafu je jasně vidět, že nejvíce odpovědí bylo u obou otázek neutrálních, čili nevím. Na první otázku ohledně starosti vedení o zaměstnance, zaměstnanci sdílejí pocit, že se spíše nestará. Z osobních rozhovorů jsem pochopila, že vedení je velmi zaneprázdněno a na výkony svých zaměstnanců nebo starost o ně nemá čas. To bývá současný problém ve velkých firmách. Vedení nemá dostatek prostoru pohovořit s podřízenými o spokojenosti/nespokojenosti, problémech pracovního či osobního rázu. Na druhou stranu polovina oslovených mi sdělila, že o rozhovor s vedením ani nestojí, nechce se mu svěřovat, ale v případě závažného problému by neváhala zajít za vedením osobně, aby s ním situaci co nejdříve mohla vyřešit.

Následující otázka byla velmi zajímavá. Zeptala sem se zaměstnanců, jak vnímají politiku firmy, to, co jim přináší navíc. Jako nabízené možnosti byly příspěvek na obědy, různá přípojištění, akce organizované pro zaměstnance, školení a v neposlední řadě samotné řízení kariéry zaměstnance. Tyto možnosti jsem vložila do tabulky, kde respondenti označovali odpovědi známkou jedna až pět (1- výborně, 2- velmi dobře, 3- dobře, 4- špatně, 5- velmi špatně) podle toho, jak vnímají jednotlivé benefity firmy.

Tabulka 5: Hodnocení poskytovaných benefitů či výhod zaměstnanců

	1	2	3	4	5	Celkem zaměstnanců	Vážený aritmetický průměr
Příspěvky na oběd	36	42	22	8	2	110	2,07
Připojištění	6	4	9	35	56	110	4,19
Akce pro zaměstnance	5	8	29	39	29	110	3,72
Školení	46	31	15	8	10	110	2,14
Řízení Vaší kariéry	10	1	5	41	53	110	4,15

Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Pro dané odpovědi byl vypočítán **vážený aritmetický průměr**, kde jednotlivé známky představují číselné znaky a počet respondentů, kteří dali tuto známku četnost (váhu). Následně byl vážený aritmetický průměr vypočítán podle vzorce (číselný znak * četnost)/suma četností. Podle váženého aritmetického průměru jsou nejvíce zaměstnanci spokojeni s **příspěvky na oběd** (2,07) a **školením** (2,14). Oboje jsou vyznačeny modrou barvou v tabulce.

Zaměstnanci nedostávají v rámci měsíčních výplat stravenky na obědy, ale mají ceny obědů sníženy přímo v kantýně podniku. Dostávají je za nižší ceny než samotný zákazník. Jelikož není v bezprostřední blízkosti firmy nějaká větší restaurace či fast food, zaměstnanci chodí obvykle na obědy přímo v podniku, nebo si nosí své obědy z domova, které si ohřívají v mikrovlnné troubě. Proto se zatím společnost nerozhodla stravenky na obědy poskytovat.

Z osobních rozhovorů byla spokojenost s příspěvky na obědy zřejmá. Zaměstnanci jsou spokojeni s cenou i kvalitou jídla. Nevadí jim, že stravenky nedostávají. Tvrdí, že pokud by šli do restaurace v okolí, vyšlo by je to draž než u nich v kantýně.

Oblast školení, která vyšla jako druhá s nejnižším aritmetickým průměrem, je pro zaměstnance hodnocena velmi pozitivně. Z hlediska rozmanitosti organizační struktury a velkého množství pracovních pozic je potřeba jednotlivé pracovníky dobře vyškolit. Vedení a management bývá školen v závislosti na změnách týkající se legislativy, nových programů a rozhodnutích ředitele, dále bývají školeni vedoucí pracovníci, vedoucí servisních služeb, garanční technici, mechanici, skladníci, prodejci, IT oddělení a další. Někteří pracovníci jsou školeni přímo ve firmě, další musí dojíždět například do Mladé

Boleslavi, kde jsou praktická školení daná výrobcem. Závěrem školení je se zaměstnanci napsán kontrolní ověřovací test a popřípadě vydaný certifikát o znalosti.

Zaměstnancům školení přijde jako samozřejmost, nezastírají ale, že pokud je velké množství práce, zrovna se jim moc nehodí. Utíká jim totiž čas na práci, kterou nestihnou dodělat. Pak nastává to, že zůstávají ve firmě přesčas nebo si práci berou domů. Což je pro ně nepříjemné. Vítají ale to, že podnik je ve školeních velmi aktivní.

Další otázka směřována k managementu se týkala toho, zda se zaměstnancům stává, že k nim přicházejí důležité informace spíše z neoficiálního zdroje než přímo z oficiálního - managementu. U této otázky byly odpovědi v naprosté většině spíše ne (48%) či ne (37%), nevím (0%), spíše ano (3%) a ano (12%). Tyto odpovědi bych odůvodnila tím, že probíhají během týdne časté porady firmy, kde management či vedoucí pracovníci mají dostatek prostoru říci veškeré důležité informace. U odpovědi spíše ano a ano jsem se setkala osobně u mechaniků a skladníků, kteří vysvětlovali, že se často nemohou porady účastnit z důvodu množství práce, proto jim tyto informace předávají kolegové, nebo vedoucí pracovník. Není to tedy myšlené špatně, spíše tak, že jim nic jiného nezbyvá, než se informace dozvědět od kolegy.

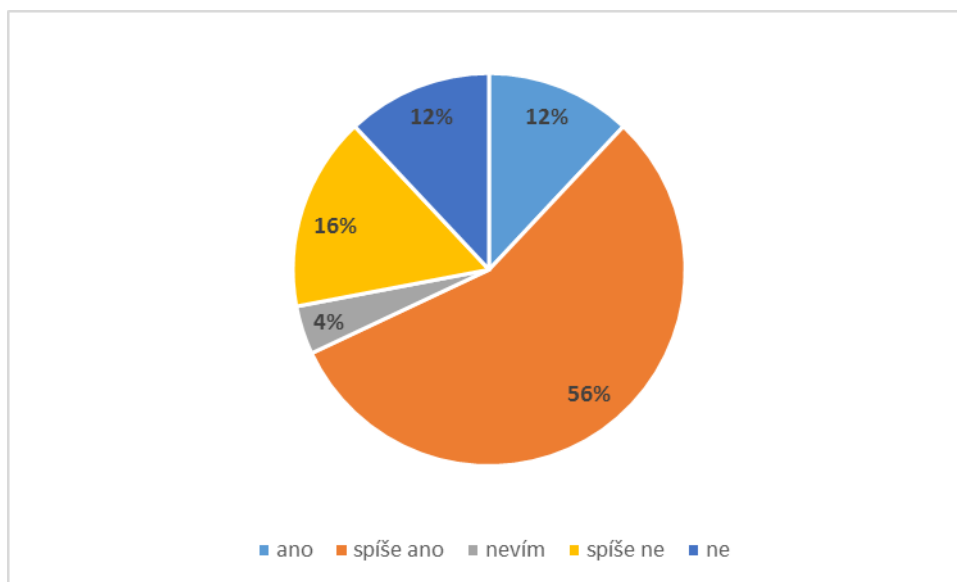
Poslední otázka z této kapitoly se týkala zpětného hodnocení managementu zaměstnanci dotazníkem, zda by tuto možnost uvítali po nějaké době realizovat. V současné době zpětné hodnocení neprobíhá. Nejednalo by se pouze o hodnocení samotného managementu, ale i třeba vedoucích pracovníků servisu a prodeje nebo dalších. Vedení se obává, že pokud by zaměstnanci chtěli takovéto hodnocení vyplňovat, určitě by to bylo anonymně. Asi by nechtěli, aby vedení vědělo, kdo odpovídá negativně, nebo si třeba na něco stěžuje. Důvodem by mohla být obava zaměstnance z případné změny chování k němu.

Výsledky šetření byly zajímavé, proto jsem se rozhodla je zobrazit do dvou grafů. První je z pohledu žen a druhý z pohledu mužů, neboť jejich odpovědi na tuto otázku byly zcela rozdílné. Z celkového počtu žen, které odpověděly na dotazník (25) by více jak 64% z nich uvítalo, aby mohly za určité časové období zpětně hodnotit svého vedoucího nebo management firmy pomocí dotazníku. Pouze 4% z nich by to neocenila.

Při osobním dotazování na jejich názor, jsem se dozvěděla, že by jim nevadilo napsat, co vedení udělalo špatně, s čím jsou nespokojené. Přijde jim to jako samozřejmost,

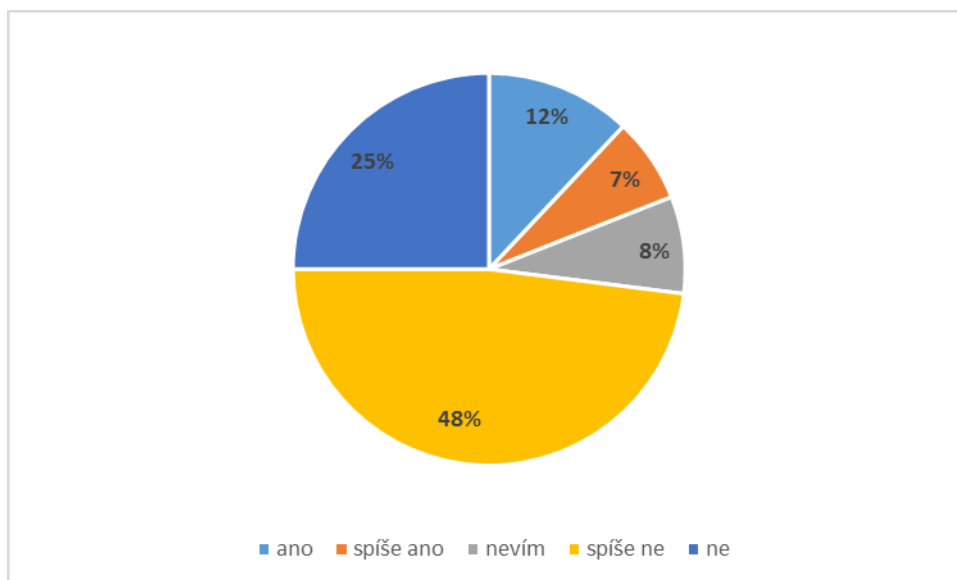
protože je vedení také hodnotí, proto se ničeho nebojí. Naopak prý by občas neuškodilo, kdyby se i vedení firmy o sobě dozvědělo nějakou kritiku a zamyslelo se nad zlepšením.

Graf 4: Zpětné hodnocení managementu z pohledu žen



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Graf 5: Zpětné hodnocení managementu z pohledu mužů



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Muži mají opačný pohled na zpětné hodnocení než ženy. Z celkového počtu mužů ve firmě (85) více jak 54% o něj nestojí. Pouze 24% projevilo jakýsi zájem, jednalo se převážně o mladší generaci, která nemá zábrany a nebojí se říci pravdu vedoucímu.

Je to velmi zajímavé srovnání, protože většinou ženy bývají ty, které se brání kritikou a hádkám. Z osobního pozorování během mého působení na praxi jsem došla k závěru, že ženy jsou zde spokojené, berou vše s nadhledem a nebojí se o své zaměstnání, ani jim nevádí říci pravdu, když je potřeba. Jsou velmi usměvavé a snaží se brát vše pozitivně.

Zato muži v tomto směru představují opak. Když jsem se jich ptala na důvody nesouhlasu se zpětným hodnocením vedení a managementu, polovina z nich reagovala tak, že o to nestojí, protože vedení na připomínkách, či argumentech stejně nic nezmění a to ne z důvodu, že by nechtělo, ale změny by bylo obtížné realizovat. Další polovina se obává, že svou kritikou by sama sobě uškodila, nemají tak dostatečnou důvěru k vedení. Menší skupina mechaniků mě upozornila, že na vyplňování takovýchto zpětných hodnocení by určitě všichni zaměstnanci neměli čas. Pro vedení firmy je příznivé, že by tento nápad zavrhnout neměli, neboť někteří zaměstnanci o něj stojí. Proto by mělo udělat průzkum a z toho vyselektovat skupinu lidí, pro které by dotazník byl. Firma by měla zvážit i formu, kterou bude vyplňován. Pro zaměstnance bude vhodnější spíše forma anonymní.

5.2. Vztahy na pracovišti

Druhý oddíl v dotazníkovém šetření jsem nazvala vztahy na pracovišti. V dnešní době každý tráví většinu svého času v práci a tedy mnohem více než doma se svojí rodinou. Proto je velmi důležité, jak se v zaměstnání cítí, jaké má vztahy s kolegy, nadřízeným, zda s nimi dokáže sejít i mimo podnik třeba na skleničku a pobavit se i o osobním životě a ne jenom o práci. Dále je potřeba sem zařadit i řešení konfliktů a to jak často je musí řešit, zda je vyvolává kolega záměrně, či je problém v samotném zaměstnanci a jeho nespokojenosti v práci. Patří sem i hodnocení pracovního výkonu nadřízeným, zda mu sděluje, jestli svou práci vykonává dobře či špatně, jestli ví na koho se obrátit, když má nějaké nejasnosti a za jak dlouho dostane radu, kterou potřeboval.

V Auto Podbabská panuje podle mého názoru na první pohled velmi přátelská atmosféra. Zaměstnanci se zde vzájemně respektují a pomáhají si. Nezúčastněného

pozorovatele by nenapadlo, že by zde mohlo docházet k hádkám či přímo konfliktům, k těm ale dochází všude a ani tato firma nebude určitě výjimkou. Podle zaměstnanců, které jsem vyzpovídala, ve firmě převládá spíše klidná atmosféra, vztahy bývají výjimečně napjaté mezi některými kolegy, ale není to na denním pořádku.

První otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců ve své práci. Odpovědi bylo zajímavé sledovat z hlediska věkové struktury v podniku. Proto jsem vytvořila tabulku, kde jsou uvedena věková rozpětí, které respondenti zaškrtovali v rámci dotazníkového šetření jako identifikační údaj o sobě. V sloupečkách vedle potom škála odpovědí a k tomu jejich počet.

Tabulka 6: Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na věku

	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne	Celkem
18-25 let	1	3	0	4	1	9
26-35 let	2	1	1	10	11	25
36-45 let	17	7	0	6	2	32
46-60 let	15	11	2	5	6	39
61 a více let	2	2	0	0	0	4

Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Z tabulky je možné vidět, že žlutá oblast (18-25 let) vychází spíše neutrálně (zhruba polovina se klaněla k pozitivní odpovědi a polovina k záporné). Znamená to, že se jedná o mladou skupinu pracovníků, kteří například nastoupili do práce po dokončení studia a nedokážou říci, zda je to zaměstnání, které si představovali a vyjádřit spokojenost zatím neumí. Od této skupiny je po určitém čase možné očekávat případnou změnu zaměstnání. Ať z důvodu špatného výběru zaměstnání, zlepšení kariéry či lepších penězích. Někteří z nich jsou například zaměstnání poprvé od studia a proto si práci cenní a volí spíše nespokojenost.

Modře vyznačené oblasti znamenají opět kladný výskyt **korelace**, který znamená, že čím jsou zaměstnanci starší, tím více jsou v práci spokojeni. Konkrétně v kategorii nad 36 let odpovídali zaměstnanci spíše pozitivně – jsou spokojeni. Proto se jedná o kladnou přímo rostoucí korelaci. Lze to vysvětlit tak, že čím jsou lidé starší, tím více si váží svého zaměstnání, proto se snaží vytvořit si na pracovišti takovou atmosféru, která bude pro všechny příjemná. Pouze 20 pracovníků odpovědělo negativně, že jsou

nespokojeni, může jít o pracovníky s jiným přístupem k práci, jinou povahou či o lidi, kteří pořád nenašli pracoviště, kde by se cítili dobře.

Další otázka souvisela do jisté míry se znalostí organizačního schématu podniku a vztahy mezi zaměstnanci. Šlo o to, jestli vědí, na koho se mohou obrátit, pokud mají nějaký problém či nejasnosti spojené s pracovní činností. Odpovědi byli z velké části pozitivní. Dohromady 59% respondentů odpovědělo, že spíše ví na koho se obrátit. Dalších 6% odpovědělo nevim a 24 % spíše neví, za kým by mělo jít, pokud by měli nějaký problém, zbylých 11% uvedlo, že určitě neví.

Jako hlavní příčinu těchto odpovědí jsem viděla délku strávenou v zaměstnání. Když jsem se byla zeptat relativně nového pracovníka, který nastoupil před měsícem do zaměstnání, řekl mi, že v některých oblastech se zatím hůře orientuje a musí si ještě důkladněji nastudovat jednotlivé pracovní pozice a s tím spojené úkony. Zatím se podle jeho slov obrací na nejbližší kolegy, aby mu poradili, za kým zajít o radu v dané oblasti problému. Jak již tedy bylo zmíněno, základem je si dobře prostudovat organizační schéma podniku.

Na druhou stranu zaměstnanci pracující v podniku déle, odpovídali na tuto otázku pozitivně, mají už přehled za kým zajít a kdo jim pomůže. Avšak někteří zaměstnanci mi sdělili, že existují i tací, kteří zajdou za člověkem, nemajícím to v popisu práce a „otravují“ s tím, aby jim pomohl přímo on. Například s člověkem odpovědným za danou činnost může mít horší vztahy a snaží se mu vyhybat. Proto radši zajde za kolegou, který mu určitě pomůže.

Následující otázka se týkala rychlosti řešení problému, pokud o to zaměstnanec požádá. Jednoduše jestli s ním někdo konzultuje problém okamžitě, když ho o to poprosí. Zde se odpovědi ve velké části shodovaly. Pracovníci jsou názoru, že většinou se problémy řeší okamžitě, pokud zrovna není někdo na dovolené nebo nemocný. Myslí si to 68 % zaměstnanců (47 % ano, 21% spíše ano), zbytek 8% odpovědělo nevim, 19 % spíše ne a 15 % ne. Zaměstnanci nemají pocit, že by zde existoval někdo, kdo by výrazně odmítal poskytnout radu nebo pomoc při řešení problému. Z osobních rozhovorů mi bylo vysvětleno od respondentů, že pokud je někdo na dovolené, nebo nemocný, musí se s řešením problému, který není důležitý počkat na příslušného kolegu. Jestliže ale existuje nějaký neodkladný problém, musí se to řešit s někým jiným. Vedení obvykle stanoví

náhradního řešitele za člověka na dovolené či nemocenské. S tím, jak to v současnosti funguje, jsou zaměstnanci spokojeni.

Další otázka se týká pracovníků samotných. Zajímalo mě, zda jsou od svého vedoucího či nadřízeného informováni, jak dobře/špatně vykonávají svou práci. Touto otázkou bylo myšleno hlavně to, zda dostávají na svou odvedenou práci po určité době hodnocení. Ať už kladného či záporného typu. Každý vedoucí by měl své pracovníky či podřízené motivovat k lepším výkonům a vyjadřovat jim i připomínky související s nespokojeností. Pokud s nimi ovšem hovořit nebude, může se stát, že jeho výkon bude neustále stabilní a pro vedoucího nedostačující. Základem je o tom s pracovníkem hovořit, protože bez reakcí na jeho odvedenou činnost nemůže vědět, zda něco udělal špatně či dobře a nemůže se zlepšovat.

Na tuto otázku odpovědělo ano 25% zaměstnanců, spíše ano 18%, nevím 3%, spíše ne 45% a ne 19%. Vzhledem k výsledkům z dotazníkového šetření mě zajímalo, v jakých oblastech se tedy zaměstnanci dozví, jak vykonávají svou práci. Vedení mi odpovědělo, že je to na jednotlivých vedoucích, jak si nastaví komunikaci a zpětnou vazbu s podřízeným. Většinou má ředitel jednou za měsíc poradu s marketingem a lidmi z řídicí struktury podniku, kde se v závěru dostane i na připomínky k individuálním výkonům. V oblasti servisu a prodeje jsou tyto porady uskutečňovány výjimečně, spíše se na nich ale rozebírají případné reklamace zákazníků, či jejich nespokojenost s přístupem. Pokud je vedoucí s někým hrubě nespokojený, řeší to s ním osobně, ale jinak se žádné individuální hodnocení nekonají. Souvisí to i s časem vedoucího, který by si na to musel vyhradit den, než se sejde s každým pracovníkem. Někteří zaměstnanci mě upozornili, že pokud je s nimi vedoucí nespokojený, většinou se to promítne v jeho výplatě.

Otázka, která následovala, se týkala konfliktů ve firmě, zda je musí často řešit se svými kolegy. Z dotazníku vyplynulo, že jsou ve firmě poměrně pravidelným jevem. Není to nic překvapivého, neboť při jednání s lidmi zákonitě ke konfliktům dochází. Obvyklým zdrojem jsou hlavně zákazníci. Nebudu se zabývat otázkou, zda oprávněně či nikoliv, faktem ale je, že dokáží svou nespokojenost někdy dávat najevo společensky nevhodným způsobem a k zaměstnancům se chovají občas velmi neslušně. V této otázce nás ale zajímají konflikty mezi zaměstnanci, protože i oni se mezi sebou čas od času dostanou do sporů. Někdy se může jednat spíše o úsměvné konflikty, jindy může jít i o vážný problém. Například starší zaměstnanci čím dál častěji nevycházejí s mladšími.

Obvykle je to tím, že si o nich myslí, že o práci nic neví, „dělají chytré“ a nenechají od starších a zkušenějších poradit. Do jisté míry mají pravdu, ale na druhou stranu bývá pro mladší pracovníky někdy těžké zkušenosti od starších získat. Často mívají nové nápady, chuť měnit zaběhnuté pořádky a spoustu energie, což ti starší mohou vnímat jako ohrožení a cítit se negativně. Zkušenější pak mladším záměrně pomoci tolik nechtějí a někdy mají až škodolibou radost z jejich chyb či neúspěchů. Jako příklad jsem si vzpomněla na situaci, kterou mi vyprávěl jeden ze servisních poradců, který má na starosti mechaniky. Jednalo se o mechanika, který byl ve firmě krátce a měl opravit relativně lehkou závadu na voze. Servisní poradce mu zadal úkol, který měl udělat a on se pustil do opravy. Když pak zákazník opravený vůz přebíral, zjistil, že závada nebyla odstraněna. Mechanik tak pochopitelně zadanému úkolu nerozuměl a bál se poprosit některého ze starších a zkušenějších kolegů o radu.

Odpovědi na tuto otázku ve výsledku ukázaly, že k nějakým typům konfliktů ve firmě dochází, nejedná se však o tak závažný problém, aby bylo nutné přijímat zvláštní opatření. 44 zaměstnanců reagovalo tak, že ke konfliktům spíše nedochází a 27, že vůbec. Jde tedy o více než polovinu zaměstnanců, kteří tento názor sdílí. Níže v tabulce jsou uvedeny jednotlivé počty odpovědí.

Tabulka 7: Konflikty ve firmě

Ano	22
Spíše ano	16
Nevím	1
Spíše ne	44
Ne	27
Celkem	110

Zdroj: Vlastní šetření, 2017

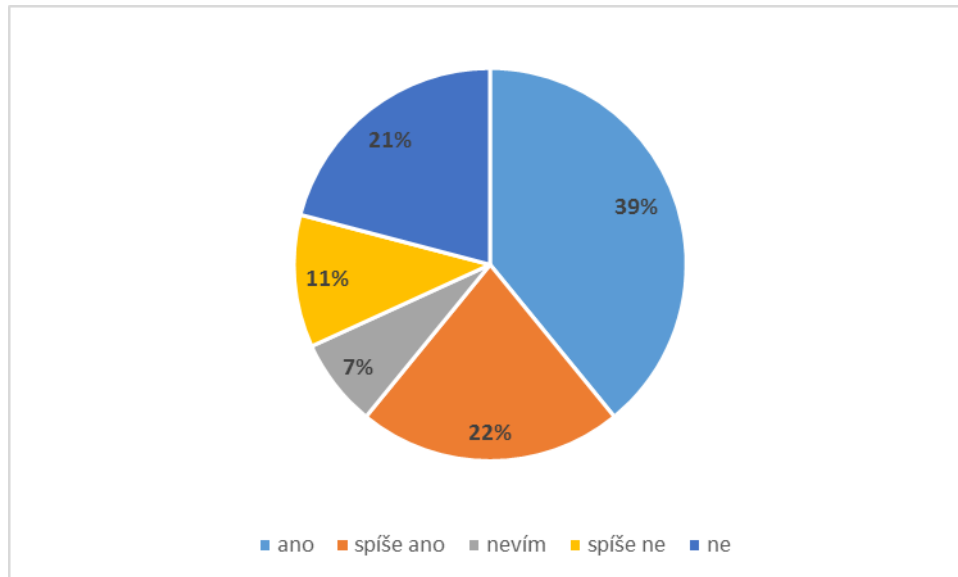
Na následující otázku, zda nadřízený dokáže ocenit u zaměstnance dobře odvedenou práci, reakce byly ve většině případech kladné. Z osobních rozhovorů prý obvykle jde o slovní poděkování, či ohodnocení navíc k výplatě, poskytnutí volna navíc apod. 58 % zaměstnanců odpovědělo, že nadřízený dokáže ocenit dobře odvedenou práci

zaměstnanec (48 % ano, 10 % spíše ano), 17% neví, a 35 % se vyjádřilo negativně s názorem, že dobře odvedenou práci nadřízený nedokáže ocenit. Konkrétně 10 % spíše ne, 5% ne.

Zhodnotila bych to tak, že na to kolik firma zaměstnává pracovníků, se určitě snaží si jich vážit a cenit odvedené práce, pokud někdo má pocit, že není dobře oceněný, neváží si ho za činnost, kterou vykonává, je to na individuální diskusi, které se určitě vedoucí pracovník nebude vyhýbat a bude se snažit to kolegovi vysvětlit a vyvrátit jeho domněnky.

Předposlední otázka z tohoto oddílu je spojena se vztahy ve firmě. Hlavně se jedná o vztahy s ostatními zaměstnanci v podniku. Pokud jsou obecně ve firmě dobré vztahy mezi pracovníky, vede to i k dobré atmosféře a příjemným podmínkám na pracovišti, kdy se lidé se do práce těší, jsou spokojeni, usmívají se, dokáží některé věci brát s nadhledem a nevytočí se kvůli drobnostem. V Auto Podbabská obecně panuje klidná a přátelská atmosféra. Kolegové se mezi sebou baví, zasmějí se. Proto bych na první pohled řekla, že vztahy jsou dobré.

Graf 6: Máte dobré vztahy s ostatními zaměstnanci?



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

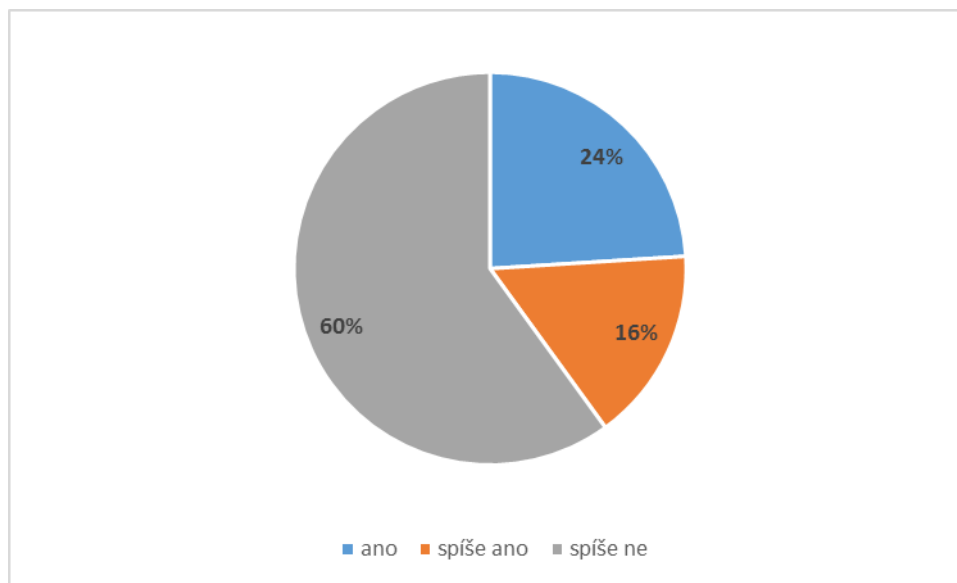
V předcházejícím grafu jsou vidět procenta odpovědí zaměstnanců, 39 % zaměstnanců má dobré vztahy s ostatními kolegy, 22% spíše dobře vychází se svými kolegy, ale nehodnotí je zřejmě jako nejlepší. 7 % zaměstnanců odpovědělo nevím, pouze

11 % má spíše pocit, že se zaměstnanci nevychází až tak dobře a asi by s nimi nešlo mimo podnik na kávu, a 21 % si myslí, že dobré vztahy s kolegy nemá.

Poslední otázka se týkala trochu té předchozí, respektive na ni navazuje. Zajímalo mě totiž, jestli se zaměstnanci schází s ostatními kolegy mimo podnik. Kromě toho, že se každý den potkávají ve firmě a prohodí pár slov o práci, o tom co dělali o víkendu, jak se mají. Tak jestli jsou schopni si tyto věci říci i mimo podnik, udělat si čas na udržování nějakých pracovních vztahů, popřípadě najít v kolegovi svého nového kamaráda. Odpovědi na tuto otázku mě velmi příjemně překvapily. Z předchozích let totiž vím, že se tolik kolegové nescházeli a moc o to nestáli. V posledních letech se podle názorů vedoucích jednotlivých značek a oddělení najdou pracovníci, kteří se domluví a zajdou na bowling, nebo posedět a pohovořit o práci. Ve výsledku jich není moc, ale je to určitě posun oproti minulým rokům. Postoj k této otázce je určitě velmi individuální. Například starší zaměstnanci obvykle dávají přednost svým rodinám a nemají moc času ani chuti se s kolegy scházet ještě mimo zaměstnání. Mezi mladšími pracovníky se však utváří jisté skupiny osob, které občas společně vyrazí na nějakou večeři či kulturní akci. Lze říci, že v mladém kolektivu se obecně lépe utvářejí vztahy než ve starším.

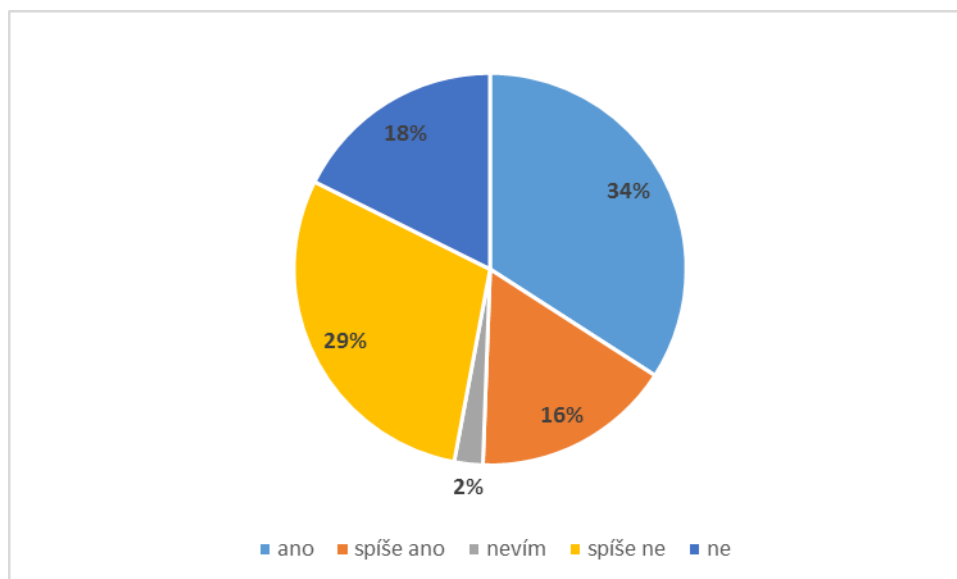
Následující grafy jsem rozdělila podle odpovědí žen a mužů. Jelikož je ve firmě pouze 25 žen, zajímala mě jejich reakce. Z grafu lze vidět, že 60 % žen se spíše neschází s ostatními mimo podnik. Konkrétně 15 jich odpovědělo ne, 4 spíše ano a 6 ano. Lze to vysvětlit tím, že ženy se obvykle starají o domácnost, nebo mají děti a po práci spěchají vyzvednout děti ze školky či školy, nakoupit a na schůzky s kolegy už nezbývá čas. Když sem se jich zeptala osobně, tak mi odpověděly, že jsou rády, že jsou organizovány akce firmou, na kterých se příležitostně sejdou, ale že by si domluvily něco samy, to spíše ne. Většinou si podle jejich názoru vše důležité a podstatné stihnou říci během dne. Odpovědi nevím a spíše ne jsou v tomto grafu skryté, protože na ně žádná z žen neodpověděla.

Graf 7: Názor žen na scházení se s ostatními kolegy mimo podnik



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Graf 8: Názor mužů na scházení se s ostatními kolegy mimo podnik



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

U mužů jsou odpovědi rozdílné. Podle odpovědí si 34 % zaměstnanců najde čas na kolegy a sejde se i nimi mimo pracovní dobu. Nejedná se o pravidelné schůzky, ale jednou do měsíce se prý dokážou domluvit a zajít po práci posedět. Jde o oblast servisu, kde panují dobré vztahy mezi mechaniky a vedoucími servisu či servisními poradci Škoda

i Volkswagen. Z osobního rozhovoru z jedním z nich vyplynulo, že dříve tyto měsíční akce opravdu nebyly uskutečňovány. Důvodem byl spíše nezájem, špatná parta lidí. Dnes se většina z nich nebrání se sejít a udělat si čas.

Proto tuto otázku hodnotím velmi pozitivně vzhledem k předchozím rokům, kdy by odpovědi vypadaly jinak.

Kapitolu vztahy na pracovišti bych shrnula kladně, z daných otázek bych neoznačila takovou, která by významně představovala pro podnik problémovou oblast. Více bych se ale zaměřila na zpětné hodnocení zaměstnanců s vedoucím. Zmiňované vedení by chtělo také hodnotit pár zaměstnanců, proto by nebylo špatné se nad touto realizací zamyslet. Celkově ale vztahy na pracovišti Auto Podbabská hodnotím vyrovnaně a nějaké významné disproporce zde nevidím.

5.3. Verbální a neverbální komunikace

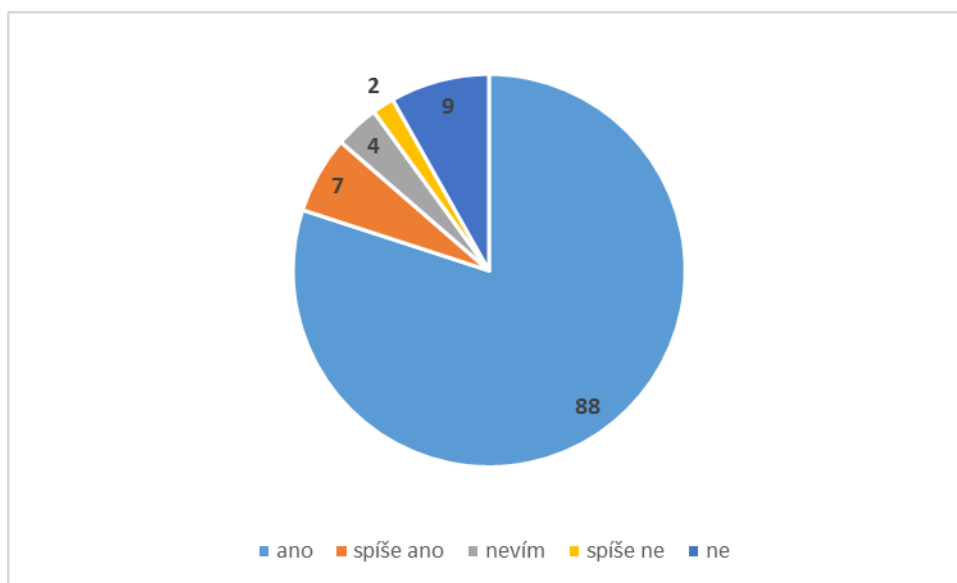
Tento oddíl dotazníkového šetření byl velmi důležitý pro zachycení případných problémových oblastí, které by se mohly vztahovat k celkovému fungování vnitropodnikové komunikace, a zároveň do jisté míry ovlivňovat i firemní kulturu. Proto jsem se v tomto oddíle dotazníku zaměřila na otázky, které by mi pomohly odhalit zmiňované nežádoucí oblasti.

Verbální a neverbální komunikace je součástí každého pracovního dne zaměstnance. Každý se nějak chová, vystupuje, vyjadřuje, dívá, zaujímá určitý postoj, ale používá při tom i prostředky jako například telefon, e-mail a fax. Využívání všech těchto prostředků komunikace může vést k rozdílným způsobům chování a postojům zaměstnance, někdo je může využívat podle pravidel, někdo ne. Všechny mají docílit ulehčení pracovní činnosti a zlepšit efektivnost komunikace.

V Auto Podbabská používají zaměstnanci ke komunikaci telefony, e-maily, faxy a osobní kontakt či porady. První otázka proto směřovala právě k využívání těchto prostředků. Zeptala sem se, zda je pro zaměstnance každodenní nutnost je používat. Odpovědi byly téměř všechny ano. Jelikož zaměstnanci komunikují s kolegy z druhé budovy, nebo o patro výše s managementem či vedením, je pro ně mnohem jednodušší v některých případech zavolat telefonem, než ztrácet čas osobní návštěvou. Může se ale stát, že se kolegům nemohou dovolat, neboť hovoří s někým jiným, nebo nejsou u telefonu.

Např. mechanici téměř vždy, když potřebují poradit, zavolají svému nadřízenému na telefon. E-maily se používají především pro interní komunikaci, externím zákazníkům se posílají akční nabídky, akce na vozidla v rámci garančních oprav, naskenované dokumenty k vozidlu apod. Interně se posílá mnoho dokumentů a informací ohledně firemních úprav.

Graf 9: Je každodenní nutnost používat telefon, e-mail, fax?



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

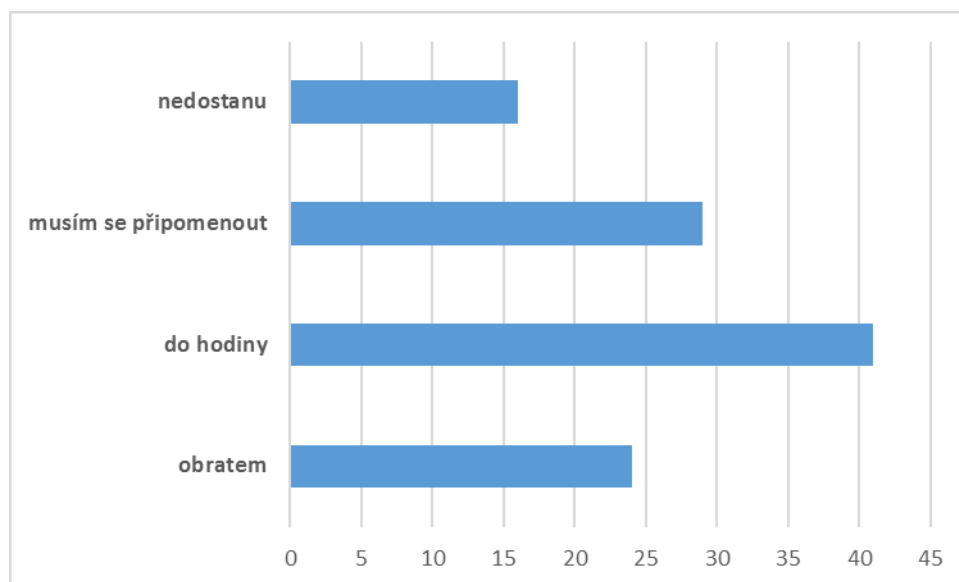
Celkem 88 zaměstnanců si myslí, že je každodenní nutností používat při práci telefon, e-mail nebo fax. Pouze 9 lidí tento názor nesdílí.

Z osobních rozhovorů jsem ale vycítila, že zaměstnanci postrádají další pomocníky pro urychlení komunikace v podniku. Pouze telefon a e-mail už v dnešní době nestačí a práce by se dala ještě lépe zefektivnit a zrychlit prostřednictvím moderních prvků komunikace.

Další otázka z tohoto oddílu zněla, pokud vzneste dotaz na svého kolegu, jak rychle se Vám dostane odpovědi? Na výběr byly možnosti obratem, do hodiny, musím se připomenout a nedostanu. Například může jít o situaci, kdy se snažím dovolat kolegovi o radu a on telefon nezvedá. V tomto případě můžu čekat, zda mi zavolá zpátky, nebo mu po čase musím zavolat znovu, jelikož se neozve. Pak se také může člověk rozhodnout a zajít za kolegou osobně a vyříkat si s ním, že mu na hovor nereaguje. Další příčinou nezvednutí mohou být vztahy mezi zaměstnanci. Stávají se i situace, kdy se kolegové

navzájem vyhýbají a nezvedají si telefon. Pořád se najdou ale tací, kteří dokáží na telefon reagovat obratem, nebo zavolají zpět.

Graf 10: Za jako dlouho Vám kolega odpoví, když na něj vznesete dotaz?



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Z grafu je patrné, že nejvíce odpovědí bylo do hodiny. Celkem 41 zaměstnanců reagovalo, že se jim dostane odpovědi na otázku, ke které potřebují rychlou reakci až do hodiny od oslovení řešitele. Dalších 29 zaměstnanců dokonce zmínilo, že se musí kolegovi připomenout, aby se mu ozval s odpovědí, protože problém je potřeba řešit urychleně. Dále zhruba 24 zaměstnanců dostane informaci obratem a zbytek (16) ji nedostane vůbec. Toto zjištění je velmi varovné, neboť komunikace je základem dobrého fungování firmy. Pokud zaměstnanci postrádají informace potřebné pro výkon své činnosti, může to mít negativní následky vztahující se k pracovním výsledkům. To, že kolegové nezvedají telefony, neodepisují na e-maily může mít více příčin. Například nestíhají odpovídat, protože nejsou u svého počítače, nebo běhají někde po firmě, nečtou si všechny zprávy. Telefon by měl ale zvedat každý. V Auto Podbabská má většina zaměstnanců s dispozici služební telefon, který mohou mít neustále při sobě a vyřizovat hovory i vzdáleně, pokud zrovna nejsou u svého pracovního stolu. Telefon by tedy neměl být tím hlavním problémem.

Další otázka s tím velmi souvisela. Jde o zmiňované pomocníky rychlé komunikace jako je skype, lync a další komunikační nástroje pro její zefektivnění. Téměř 98 %

zaměstnanců odpovědělo že takového pomocníka ve firmě nemají, 2 % odpovědělo, že neví. Žádný pracovník neodpověděl ano. Může to tedy být jedna z příčin špatné komunikace. Když jsem se na příčinu neexistence například skype zeptala vedení firmy, odpovědělo mi, že to je drahé a nemají na to dostatek prostředků. Jelikož vedení vychází z nějakého rozpočtu, který je na rok stanovený dopředu, na IT doplňky by to už nestačilo. Jednalo by se také o kompletní výměnu počítačů u všech zaměstnanců. V současné době totiž nemají k dispozici takové počítače, které by v sobě měli kameru, která je pro skype vyžadován. Tudiž by se tato investice prodražila. Pokud jsem ale objasnila možnost využít druhého pomocníka – Microsoft lync, firma tuto možnost vůbec nezavrhl. Jednalo by se totiž pouze o výměnu software v počítači na novější. Tam v rámci Windows operačního systému existuje funkce lync, prostřednictvím které komunikují zaměstnanci jako na „chatu“. Každý má v rámci svého pracovního počítače své uživatelské jméno a heslo, pomocí kterého se zároveň přihlásí i do lync. Zaměstnanci si tak mohou rychle (ihned) poskytnout odpovědi na potřebné dotazy a otázky. Pracovník se také může označit barvou „stavu“, například, že je na schůzce (což se mu propojí s kalendářem Outlook), nebo, že je pryč. To je dobré pro orientaci kolegy v případě, že nebude rychle odpovídat.

Tento nástroj mi přijde velmi šikovný a nestojí skoro žádné peníze. Určitě je to levnější a rychlejší než pořizovat nová zařízení. Vedení by o tom mělo pouvažovat, mohla by se jim tak vylepšit komunikace a rychlý přenos informací potřebných pro výkon své činnosti.

Následující otázka se týkala internetu spojeného s pracovištěm. Zajímalo mě, kolik času denně využívají zaměstnanci k plnění své pracovní činnosti internet. Internet v mnoha firmách je pro soukromé účely plně zakázán, protože se ukázalo v různých průzkumech, že na něm tráví zaměstnanci více času než pracovními povinnostmi. V Auto Podbabská mají zaměstnanci přístup na internet z části omezený. Z osobních rozhovorů jsem se dozvěděla, že facebook je například pro celou firmu kromě marketingu zakázán. Marketing má totiž povinnost sociální sítě během dne spravovat a proto mají přístup k nim umožněný. Pro ostatní je stránka zablokována. Kromě facebooku zaměstnanci mluví ještě o instagramu či twitteru, o dalších blokováných stránkách neví.

Co se týká internetu spojeného s pracovní činností, moje otázka směřovala na různé programy, které má firma na internetu a musí tedy během dne navštěvovat internet kvůli

přístupu do nich. S tím souvisí i čas, který tím stráví. Proto sem se na to v otázce zeptala. Na výběr byli možnosti méně než hodinu, do 3 hodin, 3-5 hodin, 5 a více.

Tabulka 8: Čas strávený na internetu k pracovním potřebám

méně než hodinu	29%
do 3 hodin	54%
3-5 hodin	15%
5 a více hodin	2%
celkem	100%

Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Z tabulky je zřejmé, že nejvíce hodin strávených zaměstnanci na internetu k pracovním účelům jsou 3 hodiny, odpovědělo tak 54 % zaměstnanců. Dalších 29 % dokonce stráví na internetovém programu hodinu denně. Zbytek 15 % 3-5 hodin, jedná se zejména o IT koordinátory, management apod. 5 a více hodin odpovědělo 2 % pracovníků.

Co se týká vysvětlení vedoucích pracovníků k využití internetu, osobně mi vysvětlili, že například mechanici mají veškeré programy ke své činnosti na internetu, ke kterému mají přístup na dílně. Všichni zaměstnanci servisu a prodeje musí zaznamenávat údaje o vozidle do programu k tomu určenému, proto téměř celá firma potřebuje přístup k internetu v pracovní době. Když jsem reagovala otázkou, jestli neuvažují o změně těchto programů v rámci přímého spuštění z počítače, odpověď byla, že zatím ne. Zajímalo mě, zda se ve firmě nesetkali s tím, že by pracovníka nachytali v pracovní době na internetu k soukromým účelům a třeba toto zneužití opakovaně řešili. Zatím prý také ne.

Další otázka, zda s Vámi kolega či podřízený mluví „z očí do očí“, a komunikuje tedy podle Vás upřímně, vyšla z dotazníku jako pozitivní. Na tuto otázku odpovědělo celkem 67 zaměstnanců ano, spíše ano 14 pracovníků, 1 nevím, spíše ne 12 a ne 16. To je pro vedení firmy a samotné zaměstnance určitě důležité zjištění, jelikož mohou předpokládat o existenci upřímnosti mezi pracovníky a tedy i dobrých vztazích.

Z osobních rozhovorů s vybranými zaměstnanci vyplynul vesměs názor takový, že pokud na sebe nejsou kolegové naštvání nebo si nějak neublížili, tak se snaží komunikovat upřímně. Schválně jsem se zeptala jedné zaměstnankyně, jestli vidí rozdíl v tom, když k ní

například hovoří muž nebo žena. Odpověděla, že ženy si kolikrát méně koukají do očí než muži.

V souvislosti s vystupováním mě napadla další otázka, která se týkala vedení společnosti. Postoj k řediteli společnosti může mít každý zaměstnanec jiný. Může to záviset i na jeho vystupování, chování, to jestli zaměstnance pozdraví, podívá se na něj. Proto jsem se v otázce zeptala, jestli to, jak vystupuje ředitel na poradě (např. nevnímá co se děje, nereaguje, hraje si s telefonem) ovlivňuje jejich celkový dojem z něj. Celkem 47% odpovědělo ano, 25 % spíše ano, 8 % nevím, 12% spíše ne a 18% ne.

Z osobních rozhovorů se zaměstnanci většina z nich neměla pocit, že by se ředitel na poradách nevěnoval tomu, co se tam děje, že by si hrál s telefonem, nebo se k problémům či připomínkám nevyjadřoval. Uznali ale, že pokud by byl v čele ředitel, který by se takto projevoval a vystupoval, určitě by s ním neměli dobré vztahy tací zaměstnanci, kterým toto chování vadí. Dotázaní dokonce přiznali, že dříve zde takovýto typ ředitele dokonce pracoval a nedělalo to příliš dlouho dobrotu. Obecně se přiklání k názoru, že takovouto vedoucí pozici by měl vykonávat opravdu zodpovědný člověk, který o tuto práci stojí a snaží se pro fungování firmy dělat všechno pozitivní. Pokud by o to zájem neměl, určitě by to mělo dopad i třeba na ekonomické výsledky firmy.

Ze současného pana ředitele mají vesměs všichni zaměstnanci pozitivní pocit.

Následující otázka zněla v dotazníkovém šetření takto: „Zvednete telefon, když vidíte na displeji něčí jméno, k němuž nemáte až tak dobré sympatie?“

Na tuto otázku mi osobně úsměvně odpověděl pracovník servisních služeb, který během dne zvedne nespočet telefonátů zákazníků i samotných spolupracovníků. Reagoval na tuto otázku tak, že pokud vidí na displeji jméno kolegy, tak mu scházela ve variantě odpovědi odpověď ano, ale děsně se u toho zašklebím a v duchu si řeknu „co zase tenhle chce“. Tato reakce mi přišla dost úsměvná, neboť si taky občas v práci říkám, že snad ten telefon raději nezvednu, když vidím jméno na obrazovce telefonu. Vzhledem k reakci jednoho zaměstnance jsem očekávala odpovědi rozdílné. Variantu ano zaškrtno v dotazníku 20 % zaměstnanců, spíše ano 31 %, nevím 9 %, spíše ne 30 % a ne 20 %. Je vidět, že každý zaměstnanec k otázce přistoupil možná jiným pohledem a proto odpovědi závisí na individuálním přístupu k otázce.

Předposlední otázka se trochu dotkla nastavené firemní kultury v podniku. A to konkrétně tykání mezi kolegy. Detailněji mě zajímalo tykání mezi zaměstnancem a jeho

nadřízeným. V každém podniku tykání mezi kolegy může být nastaveno jinak a záleží také na velikosti podniku. Po formální stránce je obvyklé, že si nadřízený s podřízeným vykájí. Pokud je jeho podřízeným několik let, lze pochopit, že mu nabídne nadřízený tykání. Určitě by nebylo zvykem u nových zaměstnanců připustit od prvního dne tykání, když se v podniku sotva „rozhlédl“. V Auto Podbabská je z hlediska tykání firemní kultura nastavena správně. Když potkám například dva zaměstnance ve vztahu nadřízený podřízený, vyká podřízený nadřízenému. Vyznačuje se tím do jisté míry i respekt k vedoucímu a jeho autorita.

Pro tuto otázku jsem opět zvolila ukazatel **korelace**. Tentokrát jsem si vybrala vztah mezi délkou působení zaměstnance v podniku a tykáním k nadřízenému.

Tabulka 9: Závislost tykání na době působení ve firmě

	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne	Celkem
méně než rok	0	0	0	9	8	17
1-3 roky	8	5	0	9	7	29
4-10 let	12	24	0	6	9	51
více jak 10 let	6	4	0	1	2	13

Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Z tabulky je možné vidět, že čím déle působí zaměstnanci v podniku, tím více pak nadřízení zohledňují mezi nimi možnost tykání. Nejvíce tedy odpovědělo zaměstnanců, kteří pracují 4-10 let v podniku, že si tykají se svým nadřízeným, poté více jak 10 let, 1-3 roky už klesá počet tykajících si zaměstnanců. Nejméně si tykají ve firmě pracovníci, kteří jsou zde zaměstnání méně než rok.

Proto je možné zohlednit **korelaci jako kladnou** a přímo rostoucí s počtem let v zaměstnání. Pokud je zaměstnanec déle v podniku, nabízí se mu tykání. V podniku je tedy dobře nastavena forma tykání.

Z osobních rozhovorů nikdo nevyjádřil nespokojenost s nastavením tykání ve firmě. Většina zaměstnanců se shodla na názoru, že je na vedoucích, jak si přístup k tykání nastaví a respektují jejich volbu.

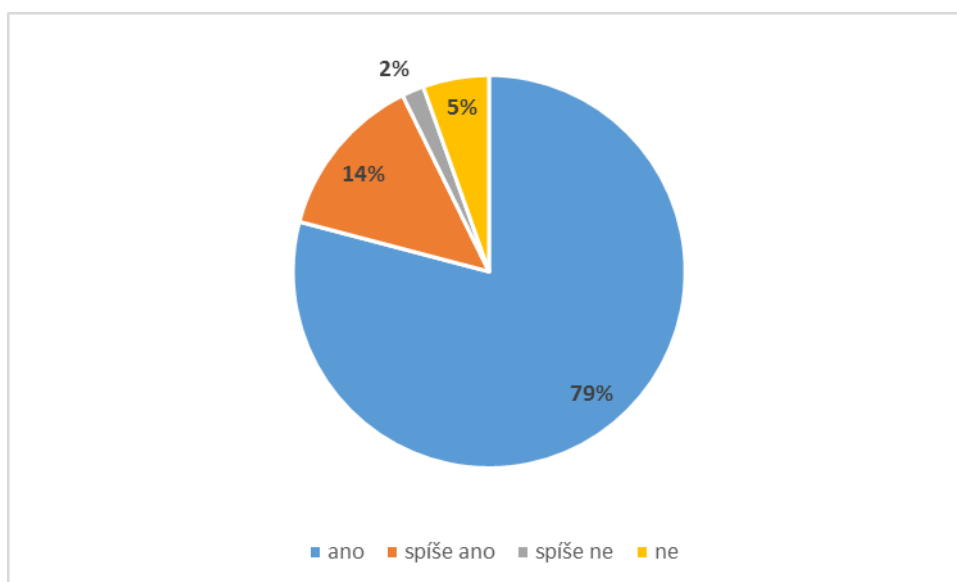
Poslední otázka z tohoto oddílu verbální a neverbální komunikace měla zjistit, jestli zaměstnanci vždy podávají příchozímu zákazníkovi na uvítanou ruku. Podání ruky

vyjadřuje symbol slušného pozdravu zákazníka, který by měl být základním článkem nastavené firemní kultury.

Co jsem měla možnost ve firmě vidět, dodržování slušného pozdravu dělá např. vedoucí prodeje a servisu, servisní poradci, prodejci, recepční, vedení firmy a management. Na těchto pracovních pozicích zaměstnanci většinou přijdou do styku se zákazníkem, a proto směřují k zákazníkovi na uvítanou a podají mu ruku.

Existují ve firmě i takové pozice, kde zaměstnanci do styku se zákazníkem nepřijdou. Například mechanici na dílně komunikují pouze se servisními poradci, proto tento způsob nerealizují. Dále může jít také o další pracovníky myčky, klempírny atd. Lze předpokládat, že odpovědi těchto zaměstnanců byly ve škále spíše ne, ne.

Graf 11: Podáváte zákazníkovi ruku na přivítanou?



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Z grafu je možné vidět, že více jak 79 % zaměstnanců podá na uvítanou zákazníkovi ruku. 14 % pak uvedlo, že spíše ano. Pouhých 7 % pracovníků uvedlo, že ruku na uvítanou nepodává. Podle mého názoru se jedná o ty zaměstnance, kteří během dne nepřijdou do styku se zákazníkem, jak jsem vysvětlovala výše.

Vedení firmy mi sdělilo, že vyjádření úcty k zákazníkovi tím, že mu zaměstnanec podá ruku na uvítanou, je základem vytvoření dobrého vztahu s ním. Myslí si, že zaměstnanci se snaží tento způsob dodržovat a získat si tak zákaznickou důvěru.

Celkově bych zhodnotila tento oddíl smíšenými pocity. Myslím si, že zaměstnanci postrádají ve firmě moderní prostředky k zefektivnění a zrychlení komunikace. Problém vidím v pomalém přenosu informací mezi zaměstnanci a tudíž i jejich nedostatku při plnění potřebných úkolů. Komunikace mezi zaměstnanci by měla být v dnešní době efektivní a rychlá, protože množství práce se pořád zvyšuje a tím i nároky samotných pracovníků ji co nejrychleji dokončit. Z otázek, které jsem položila respondentům v tomto oddíle, mi kromě jiného chybí i více zpětných hodnocení.

5.4. Firemní kultura

Firemní kultura představuje pro podnik jednu z klíčových oblastí, které mají vliv na konkurenceschopnost a prosperitu podniku. Cílem každého podniku by podle mého názoru mělo být: zaměřit se primárně na lidský kapitál, být inteligentním inovátorem v různých oblastech, snažit se zvyšovat hodnotu pro zákazníka a pružně reagovat na jeho požadavky a potřeby. Pokud bude tyto cíle naplňovat, dokáže podnik udržet a posilovat svou pozici na trhu a využívat svůj konkurenční potenciál.

V tomto oddíle jsem se zaměřila na otázky týkající se zmiňovaných cílů. Zajímalo mě, jestli vedení směrem k zaměstnancům nastavilo nějaké celofiremní zvyky (oblečení, vizitky), zda nemají problém s tím je dodržovat, jak jsou spokojeni se systémy interní komunikace, s prací v týmech, jaké překážky vidí v komunikaci mezi sebou a vedením.

První otázka směřovala k pocitům zaměstnanců v souvislosti se systémy vnitropodnikové komunikace. Zaměstnanci v této otázce mohli danou odpověď ohodnotit známkou jedna až pět, kde 1- výborně, 2- velmi dobře, 3- dobře, 4- špatně, 5- velmi špatně. Pro dané odpovědi byl vypočítán **vážený aritmetický průměr**, kde jednotlivé známky představovaly číselné znaky a počet respondentů, kteří dali tuto známku četnost (váhu). Následně byl vážený aritmetický průměr vypočítán podle vzorce (číselný znak * četnost)/suma četností.

Podle váženého aritmetického průměru jsou nejvíce zaměstnanci spokojeni s **fungováním porad (2,31)**, **celofiremními setkáními (1,59)** a **pracovní dokumentací (2,02)**. Z dotazníkového šetření a názorů zaměstnanců vyplývá, že četnost a fungování porad ve firmě, je pro zaměstnance dostačující ve smyslu časového rozvržení a pravidelnosti. Zmiňovaná celofiremní setkání vychází podle nich zcela nejlépe. 63

zaměstnanců ohodnotilo známkou výborně. Auto Podbabská se snaží firemní akce uskutečňovat 3x do roka, většinou formou bowlingu a posezení v restauraci, nezapomíná ani na vánoční večírky, které byly poslední dva roky pořádány na řece Vltavě plavbou parníkem. Tyto setkání mají zaměstnanci plně hrazeny firmou. Poslední oblast, která u zaměstnanců vyšla pozitivně je pracovní dokumentace, která je podle nich dobře organizovaná a snadno dohledatelná.

Tabulka 10: Spokojenost s interními systémy komunikace

	1	2	3	4	5	Celkem zaměstnanců	Vážený aritmetický průměr
Porady	39	30	19	12	10	110	2,31
Informační systémy	3	2	20	34	51	110	4,16
Celofiremní setkání	61	38	8	1	2	110	1,59
Informační a komunikační technologie (telefony, počítače)	6	7	34	47	16	110	3,55
Dokumentace (pracovní)	55	29	6	9	11	110	2,02

Zdroj: Vlastní šetření, 2017

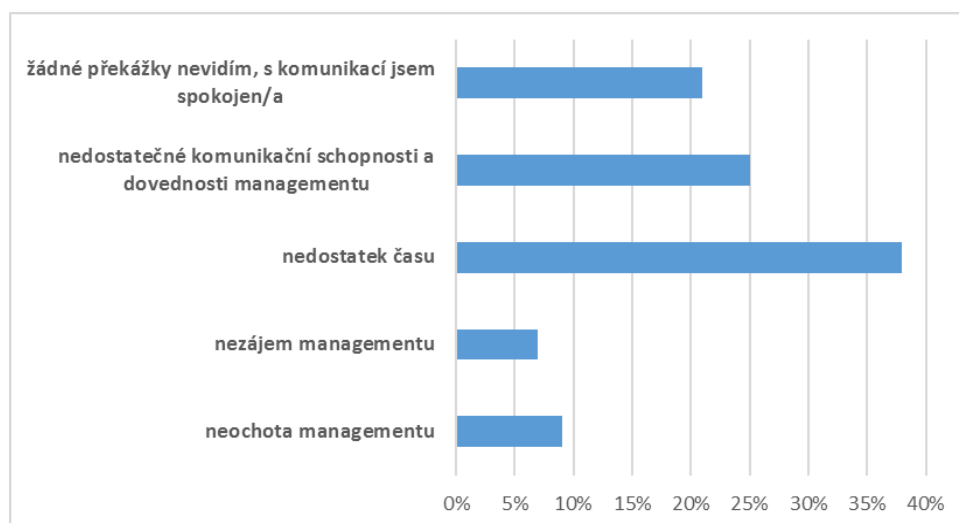
Žlutě označené oblasti mají nejvyšší aritmetický průměr, tudíž pro zaměstnance představují oblast, se kterou nejsou spokojeni. Konkrétně s informačními systémy, které celkově hodnotí s průměrem 4,16. V předchozí kapitole jsem zmiňované problémy spojené s nedostatečnými prostředky pro interní komunikaci označila za velmi pravděpodobné. S tím může souviset i nepřehlednost informačních systémů. To, jak funguje informační a komunikační technologie v podniku má na starost IT podniku. Proto by mělo od zaměstnanců získávat zpětné vazby, od vedení případné návody, jakým směrem technologie přizpůsobit zaměstnancům. Je to základ pro dobrou práci všech ve firmě a hlavně její urychlení.

Podle vedení firmy IT nezaznamenalo zatím žádné problémy se stávajícím systémem. Je však možné, že zaměstnanci si tuto skutečnost sdělují mezi sebou a k hlavnímu řešiteli se tento problém nedostal. Proto budou muset udělat průzkum mezi zaměstnanci a vedením k případným změnám. Když jsem hovořila se zaměstnanci, určitě by přivítali změnu v systému interní komunikace.

Následující otázka se týkala toho, jestli mají ve firmě nějaké zvyky. Například jednotné vizitky, trička, košile apod. Z osobního pozorování během mého působení na praxi jsem si všimla stejných triček s logem Auto Podbabská, které nosili servisní poradci a vedoucí servisu. V zimě nosí i bundy s logem firmy a čepici. Co se týká vedoucích prodeje a prodejců, ti mají zase ve zvyku nosit košile s logem. Mechanici nosí stejné montérky, na oddělení Škoda mají zelené, na oddělení Volkswagenu modré. Vizitku nosí většina zaměstnanců, je na ní jméno a pracovní pozice. Tyto zvyky vycházejí z pravidel vedení firmy a všichni by je tak měli dodržovat. Vedení si na to potrpí a sleduje, zda všichni nosí tyto firemní věci. Odpovědi na tuto otázku byly 84% ano, 12% spíše ano, 0 % nevím, 9 % spíše ne a 5 % ne. S touto otázkou souvisela i následující, a to jestli zaměstnancům nevádí tyto zvyky dodržovat. Někomu může být nepříjemné nosit stejné tričko jako kolega, nemusí se mu líbit, nebo k tomu může mít i jiné důvody. V tomto případě nejvíce odpovědi zaznamenaly možnosti spíše ano (36%) a spíše ne (59%). Řekla bych, že jsou to názory půl na půl. Osobně mi pracovníci řekli, že jim nevádí tyto tradice plnit. Pokud pracují ve firmě, kde se to žádá, nemají s tím problém. V okruhu lidí s odpovědí spíše ano, tedy, že jim spíše vadí tyto tradice dodržovat, kolují tyto důvody: nelíbí se jim trička/košile, špatný materiál, nedostatečné velikosti, nedostatečné množství náhradních. Pár zaměstnanců se zamyslelo nad tím, proč vedení třeba nezvolí nějaké jiné oblečení na léto a zimu. Například v létě by mohly být veselejší barvy, z lehčího materiálu a v zimě z flanelového. Nápadů by zaměstnanci měli spousty, ale vedení s marketingem na to nemá dostatečné finance.

Další otázka v pořadí se týká překážky, kterou vidí zaměstnanec mezi ním firmou (managementem) z hlediska interní komunikace.

Graf 12: Nejpodstatnější překážka komunikace mezi zaměstnancem a vedením

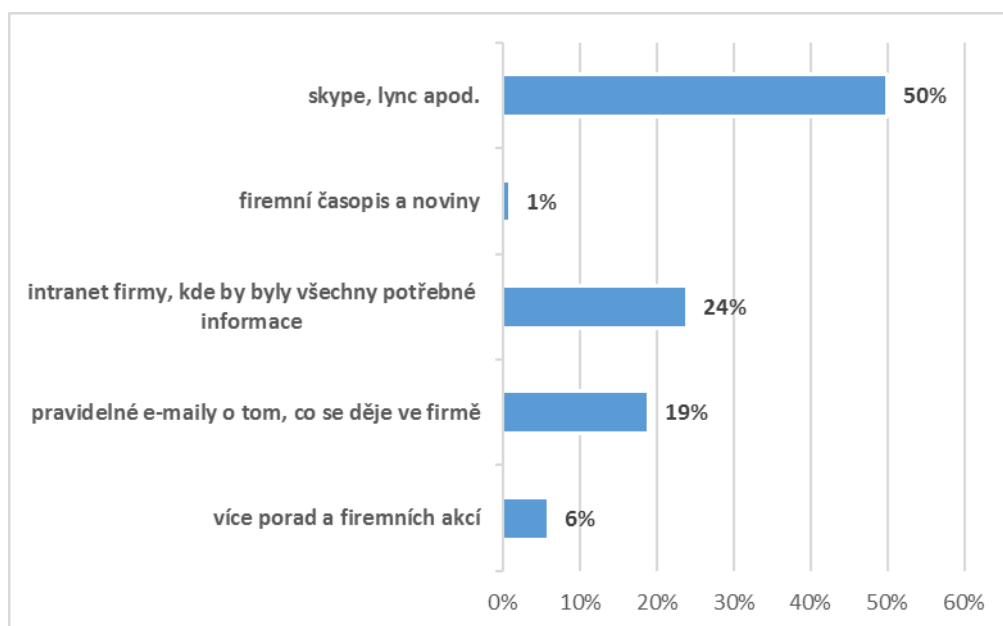


Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Nejvíce pracovníci vidí překážku v nedostatku času. Tím, že management firmy není zase tolik velký a vykonává ho pár zaměstnanců, určitě není jednoduché z hlediska času skloubit veškerou interní komunikaci a potřeby všech zaměstnanců. Dále si zaměstnanci myslí, že problém je i v nedostatečných komunikačních schopnostech a dovednostech managementu. Je pravda, že za dobu strávenou v Auto Podbabská na praxi, jsem měla možnost vidět, že se v oblasti managementu dvakrát vyměnili pracovníci. Může to být jeden z dalších důvodů, proč komunikace mezi nimi vážne, nestačí si předat všechny informace směrem k zaměstnancům, neznají všechny principy, systémy apod. Dále převládá skupina, která je s komunikací spokojena a nevidí žádné překážky.

Další otázka měla zjistit, jaký prostředek interní komunikace by zaměstnanci nejvíce uvítali ve firmě. Celkem 50% pracovníků si přeje mít ve firmě rychlého pomocníka pro komunikaci s ostatními kolegy, a to skype nebo lync. Dalších 24 % by chtělo firemní intranetové stránky, kde by byly veškeré potřebné informace o společnosti, například telefonní čísla, e-maily, zprávy o podniku, jídelní lístek apod. Intranet by určitě mohl být efektivním nástrojem pro zaměstnance. Pouze 19% by stačil pouze jednou týdně e-mailové zprávy o dění ve firmě, kde by bylo popsáno, co se za daný týden stalo, co se chystá na další týden, nějaké plánované odstávky systémů atd. Tento způsob poskytování informací mi pro Auto Podbabská přijde příznivější a levnější než přímo intranet.

Graf 13: Jaký nástroj interní komunikace byste preferovali ve firmě?

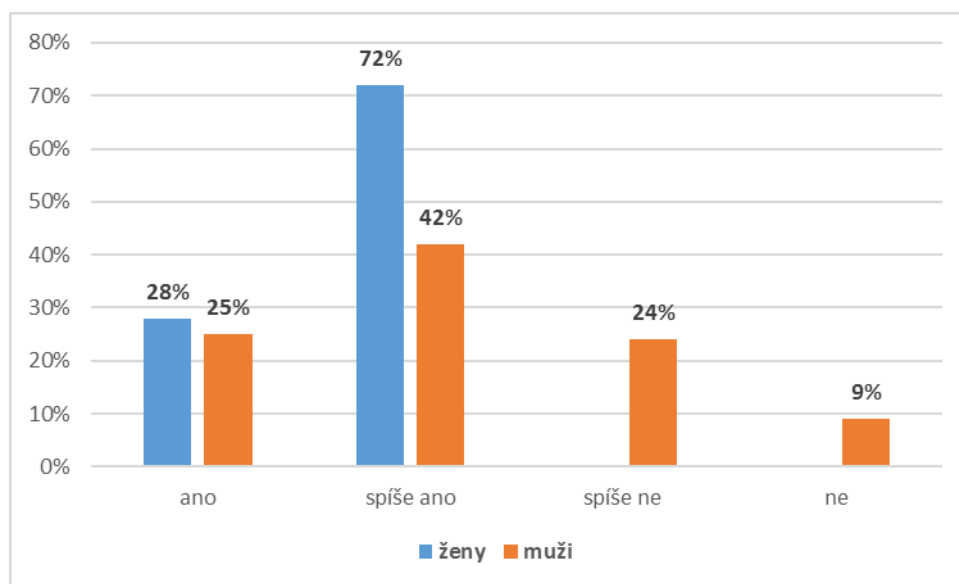


Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Dále jsem se zeptala na otázku, jestli je v Auto Podbabská typické pracovat během dne v týmech. Ve velkých firmách je to v dnešní době zvykem utvářet týmy, ve kterých se vykonává činnost s pomocí ostatních členů. Práce tak může být rychleji hotova a navzájem se konzultují připomínky i řešení. Obecně se říká, že více hlav více ví. Z osobních rozhovorů jsem zaregistrovala, že práce v týmu v této firmě není typická. Většina zaměstnanců si to představuje tak, že během dne pracuje s více lidmi, tedy v týmu, ale tak, že si sdělují potřebné informace k dané práci. To, že by přímo byl utvořený tým, ve kterém by strávili celý den, nemají. Všichni mechanici jsou například celý den pohromadě na dílně, kde jich je 5 a pomáhají si. Jinak jsem se za dobu působení ve firmě s prací v týmech nesešla. Odpovědi proto byly takové, že ano (10%), spíše ano (4%), nevím (19%), spíše ne (48%), ne (29%). Vedení zatím neuvažuje o změně pracovní struktury, má pocit, že současná funguje.

Předposlední otázkou z tohoto oddílu byla celková atmosféra organizace, jak ji zaměstnanci hodnotí. Nejlépe tuto odpověď vystihuje níže uvedený graf, kde je vidět, že zaměstnanci ji vnímají jako příznivou. Graf jsem rozdělila podle odpovědí žen a mužů. Ženy vnímají atmosféru jako příznivou z 72% spíše ano, 28 % určitě jako příznivou. Z žen žádná neodpověděla ne.

Graf 14: Je podle Vás atmosféra v podniku příznivá?



Zdroj: Vlastní šetření, 2017

Muži shledají názor, že spíše také vidí atmosféru v podniku jako příznivou. Objevily se ale i odpovědi spíše ne (24%) a ne (9%). Jinak jsou ostatní spokojeni.

Poslední otázka má zjistit, zda vedení firmy vyžaduje od zaměstnanců nějakou zpětnou vazbu v souvislosti se spokojeností, případně nespokojeností firemní kultury. Odpovědi na tuto otázku mě překvapily, neboť byly negativní. Jak jsem na začátku kapitoly zmiňovala, že firemní kultura je základním principem pro konkurenceschopnost a potenciál podniku, moje očekávání zklamalo. V Auto Podbabská mi chybí více zpětných reakcí od zaměstnanců směrem k vedení. Ať už na firemní kulturu, ale i na samotné fungování firmy, vedení, reakce na ostatní důležité články podniku. Pomocí nich, by mohla se strukturou leccos změnit, ale hlavně zlepšit. Z osobních rozhovorů je vidět, že firma funguje už pár let podle nějakého systému a nemá se ke změně. Podle mého názoru je to škoda, protože pokud by lépe fungovala vnitropodniková komunikace mezi zaměstnanci, mělo by to vliv i na firemní kulturu. Ať už v podobě přivítání změny, urychlení pracovních úkolů, vyřešení více pracovních činností, lepší ekonomické zisky, prosperující firma apod. V této otázce tak odpovědi zaměstnanců byly 59% spíše ne, 19% ne, nevím 2%, spíše ano 16%, ano 4%.

6. Závěr

Z celkového hlediska lze dojít k závěru, že ve firmě se nevyskytují žádné zásadní problémy snižující pracovní výkon a komunikaci zaměstnanců, ve většině případů si dokáží vystačit se současnými prostředky. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že ve dvou ze sledovaných oblastí byly zjištěny výraznější nedostatky, a to v oblasti interní komunikace a dále v oblasti firemní kultury. Jedná se zejména o oblast komunikace mezi zaměstnanci. Současný stav podle analýzy odpovídá tomu, že zaměstnanci nejsou spokojeni se způsobem předávání informací mezi nimi. Informace od kolegů se k nim dostávají v žalostném čase a neplní tak své úkoly tak, jak si představovali. Auto Podbabská není malá firma a nelze tedy očekávat to, že zaměstnanci si budou chodit pro odpovědi ke svým kolegům přes půlku budovy. Tento problém do jisté míry má vyřešit používání služebních telefonů, ale pokud zaměstnanci nedokážou reagovat ani na něj, je potřeba přijít s dalším pomocníkem, který by mohl pomoci v řešení. Proto navrhuji nainstalovat do všech pracovních počítačů nový software od Windows, který bude v sobě mít zároveň program pro zaměstnance Microsoft Lync. Každý zaměstnanec bude mít své identifikační údaje pro přihlášení do počítače, které budou současně sloužit i pro přihlášení do Lync. V současné době firma využívá starší verze Windows, kde k těmto programům není přístup. Kdyby zařídila verze novější, tento program může využívat zdarma jako jeho součást. Zaměstnanci by pak mohli během dne kontaktovat kolegy pomocí „chatu“ v těch případech, kdy by ho nemohli sehnat na telefonu či e-mailem. V celé firmě by pak každý, kdo má počítač měl k tomuto programu přístup. Zařízení tohoto návrhu je levnější variantou, než například Skype, který by obnášel kompletní výměnu počítačových stanic za takové, které by v sobě obsahovali kameru využívající například na videokonferenci. Na to vedení firmy nemá dostatečné finance.

Zároveň by se mohlo v závislosti na novém software pouvažovat o změně struktury informačních systémů pro zaměstnance na internetu. Vedení by se mohlo pokusit zpřístupnit dokumenty a programy v off-line režimu přímo na pracovní ploše počítače, aby se snížila nutnost vyhledávání informací na internetu a tím i následně zneužívání internetu pro soukromé účely.

Dále pokud by vedení mělo finance na vytvoření firemního intranetu, bylo by to pro zaměstnance také velkým pozitivem. Mohlo by se pouvažovat například v první vlně

zajištění novějšího Windows software a ve druhé vlně realizovat tento intranet. Pro vyhledávání informací o zaměstnancích je to určitě efektivní a rychlejší. V současné době vylepené papírky s čísly na ostatní zaměstnance nejsou již dostačující.

Dalším zjištěným problémem je nízká zpětná vazba mezi zaměstnanci a vedením a naopak. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci k vedení nemají až takovou důvěru, neboť jich názor na spokojenost s pracovním prostředím moc nezajímá. Naopak ani vedení neprojevuje zájem o to, zjistit, zda zaměstnanci souhlasí se stávající nastavenou firemní kulturou a procesy ve firmě. Proto navrhuji vedení uskutečnit průzkum pro všechny zaměstnance formou krátkého dotazníku odkazem v e-mailu, který by každý zaměstnanec musel realizovat a vyplnit. Z toho průzkumu se pak dozví, jakou formou by chtěli pracovníci zpětnou vazbu poskytovat – jestli formou osobního setkání se zaměstnancem, dotazníkem, porady ve více lidech apod., a jaký aktuální problém směrem k vedení evidují a trápí je. Po realizaci tohoto průzkumu bych pak doporučila vedení, aby na základě odpovědí zvážilo další postup, jak tyto průzkumy pravidelně opakovat.

Opačně vedení a managementu bych navrhovala více se starat o spokojenost zaměstnanců, projevovat jim větší náklonost, aby měli pocit, že vedoucí pracovník se o něj zajímá.

Z hlediska firemní kultury bych na základě výsledků z dotazníkového šetření managementu firmy doporučila více konzultovat s vybranými vedoucími a poradci firemní zvyky, které jsou ve firmě nastaveny. Například zkusit se dohodnout na materiálu a nejvíce žádaných velikostech trička, na počtu kusů, který každý zaměstnanec potřebuje, na případnou obměnu vizitek za novější a modernější.

Celkovou atmosféru v podniku hodnotím kladně, mezi pracovníky panují vesměs dobré vztahy. Vnitropodniková komunikace je základem pro dobré fungování celého podniku. Proto by měla této problematice být věnována velká důležitost. Pokud by společnost vzala v potaz výsledky z mého dotazníkového šetření, mohla by zlepšit stávající stav vnitropodnikové komunikace, například ohledně zpětné vazby a tím docílit větší spokojenosti zaměstnanců.

7. Seznam použitých zdrojů

Z těchto publikací byly prostudované vybrané kapitoly týkající se dané problematiky.

- [1] **Weihrich, Heinz a Koontz, Harold.** *Management*. Praha : Victoria publishing, 1998. str. 659. ISBN 80-7219-014-8.
- [2] **Wengler, Stefan.** *Key Account Management in Business to Business Markets*. Wiesbaden [Germany] : Deutscher Universitäts-Verlag, 2007. str. 294. ISBN 978-3-8350-0517-4.
- [3] **Váchal, Jan, Ing. a Vochozka, Marek, Ing. a kolektiv.** *Podnikové řízení*. Praha : Grada publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [4] **Truneček, Jan.** *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
- [5] **Amstrong, Michael.** *Jak se stát ještě lepším manažerem. Kompletní soupis osvědčených technik a dovedností*. Praha : Grada publishing, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
- [6] **Dědina, Jiří a Odcházal, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] **Šlapák, Ondřej.** *Data, informace, znalosti* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: WWW:<<http://bpqm.biz/ondrej/datinfzn.pdf>>.
- [8] **Mikulíková, Petra.** *Interní firemní komunikace* [online]. 2010 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/37434/MikulkovaP_Internifiremni_HJ_1cast_2010.pdf. Diplomová práce.
- [9] **Bedrnová, Eva a Nový, Jan a kolektiv.** *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vydání. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- [10] **Mikuláščík, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [11] **Křivohlavý, Jaro.** *Konflikty mezi lidmi*. 2. vydání. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-x.
- [12] **Tureckiová, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada publishing, 2004. ISBN 80-247-040-56.

- [13] **Brooks, Ian.** *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* 1.vydání. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [14] **Holá, Jana.** *Interní komunikace ve firmě.* 1.vydání. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [15] **Amstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [16] **Jandourek, Jan.** *Sociologický slovník.* Praha : Grada publishing, 2001.
- [17] **Khelerová, Vladimíra.** *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha : Grada publishing, 2006. ISBN 80-947-1677-1.
- [18] **Sehein, H. Edgar.** *Organizational Culture and Leadership.* United States : John Wisley a Sons, 2010. ISBN 978-0-470-18586-5.
- [19] **Justice.cz.** *Obchodní rejstřík, sbírka listin - Výkaz zisku a ztráty.* [Online] Auto Podbabská, 2013.

8. Seznam obrázků, tabulek a grafů

8.1. Obrázky

Obrázek 1: Model komunikačního procesu	16
Obrázek 2: Neverbální komunikace	20
Obrázek 3: Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby	35

8.2. Tabulky

Tabulka 1: Techniky dotazování - typy otázek.....	18
Tabulka 2: Posloupnost vhodná k efektivní komunikaci.....	25
Tabulka 3: Účast dotazníkového šetření	44
Tabulka 4: Spokojenost s vedením v závislosti na délce strávené v zaměstnání	46
Tabulka 5: Hodnocení poskytovaných benefitů či výhod zaměstnanců.....	50
Tabulka 6: Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na věku	54
Tabulka 7: Konflikty ve firmě	57
Tabulka 8: Čas strávený na internetu k pracovním potřebám	65
Tabulka 9: Závislost tykání na době působení ve firmě	67
Tabulka 10: Spokojenost s interními systémy komunikace.....	70

8.3. Grafy

Graf 1: Délka působení ve firmě.....	45
Graf 2: Znáte organizační schéma podniku?	48
Graf 3: Otevřenost vedení k zaměstnancům vs. starost o zaměstnance.....	49
Graf 4: Zpětné hodnocení managementu z pohledu žen.....	52
Graf 5: Zpětné hodnocení managementu z pohledu mužů	52
Graf 6: Máte dobré vztahy s ostatními zaměstnanci?	58
Graf 7: Názor žen na scházení se s ostatními kolegy mimo podnik.....	60
Graf 8: Názor mužů na scházení se s ostatními kolegy mimo podnik.....	60
Graf 9: Je každodenní nutnost používat telefon, e-mail, fax?	62
Graf 10: Za jako dlouho Vám kolega odpoví, když na něj vznesete dotaz?.....	63

Graf 11: Podáváte zákazníkovi ruku na přivítanou?.....	68
Graf 12: Nejpodstatnější překážka komunikace mezi zaměstnancem a vedením	72
Graf 13: Jaký nástroj interní komunikace byste preferovali ve firmě?.....	73
Graf 14: Je podle Vás atmosféra v podniku příznivá?	74

9. Přílohy

9.1. Dotazník k diplomové práci

Dobrý den, jsem studentkou 5. ročníku České zemědělské univerzity v Praze a zpracovávám diplomovou práci na téma *Vnitropodniková komunikace a její vliv na firemní kulturu*. Ráda bych se Vás zeptala na několik otázek. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi použiji pouze pro účely diplomové práce.

Vybranou odpověď prosím označte zakroužkováním písmena a, b, c, d nebo e, popřípadě vypište čísla do připravených kolonek (okének) tabulky.

Identifikační údaje

Jakého jste pohlaví?

- a) muž
- b) žena

Kolik Vám je let?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-60 let
- e) 61 a více

Jaké máte vzdělání?

- a) základní
- b) střední bez maturity (vyučen)
- c) střední s maturitou
- d) vysoká škola/ vyšší odborná škola

Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) méně než rok
- b) 1 rok až 3 roky
- c) 4-10 let
- d) více jak 10 let

I. Management

1. Jste spokojen/á s vedením firmy jako celku?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

2. Znáte organizační strukturu firmy (kdo co dělá a proč to dělá)?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

3. Máte pocit, že Vám vedení firmy sděluje důležité informace o firmě, hovoří k Vám otevřeně?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

4. Máte pocit, že se vedení firmy stará o své zaměstnance?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

5. Jak vnímáte politiku Vaší firmy (to co Vám firma poskytuje navíc)? *Ohodnoťte v tabulce známkou 1-5, kde 1 – výborně, 2 – velmi dobře, 3 – dobře, 4 – špatně, 5 – velmi špatně.*

	1	2	3	4	5
a) Příspěvky na oběd					
b) Připojištění					
c) Akce pro zaměstnance					
d) Školení					
e) Řízení Vaší kariéry					

6. Stává se ve Vaší firmě, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

7. Přivítal/a byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného manažera a vedení firmy podobnou formou jako je tento dotazník?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

II. Vztahy na pracovišti

8. Jste ve své práci spokojen/á?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

9. Víte na koho se obrátit, pokud máte s něčím problém nebo nějaké nejasnosti?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

10. Pokud máte problém, řeší ho někdo s Vámi okamžitě, když o to požádáte?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

11. Jste informován/a jak dobře/špatně vykonáváte svou práci?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

12. Řešíte často ve firmě konflikty se svými kolegy?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

13. Ocení Váš nadřízený dobře odvedenou práci?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

14. Máte dobré vztahy s ostatními zaměstnanci firmy?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

15. Scházíte se s ostatními zaměstnanci mimo podnik?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

III. Verbální a neverbální komunikace

16. Máte pocit, že k Vaší práci je používání telefonu, e-mailu, faxu každodenní nutností?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

17. Pokud vznesete dotaz na svého kolegu, jak rychle se Vám dostane odpovědi?

- a) obratem b) do hodiny c) musím se připomenout d) nedostanu

18. Máte ve firmě k dispozici např. skype, lync nebo jiného „rychlého“ pomocníka pro komunikaci ve firmě?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

19. Kolik času denně využíváte k plnění své pracovní činnosti internet?

- a) méně než hodinu b) do 3 hodin c) 3-5 hodin d) 5 a více

20. Mluví s Vámi kolega/ podřízený „z očí do očí“ (komunikuje s Vámi upřímně)?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

21. Ovlivňuje Vás postoj k Vašemu řediteli např. v souvislosti s tím, jak se vyjadřuje, vystupuje na poradách?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

22. Zvednete telefon, když vidíte na displeji něčí jméno, k němuž nemáte až tak dobré sympatie?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

23. Tykáte si ve firmě se svým nadřízeným?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

24. Podáváte vždy příchozímu zákazníkovi ruku?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

IV. Firemní kultura

24. Myslíte si, že jsou níže uvedené systémy interní komunikace ve firmě dobře nastaveny? Ohodnoťte v tabulce známkou 1-5, kde 1 – výborně, 2 – velmi dobře, 3 – dobře, 4 – špatně, 5 – velmi špatně.

	1	2	3	4	5
a) Porady					
b) Informační systémy					
c) Celofiremní setkání					
d) Informační a komunikační technologie (telefony, počítače)					
e) Dokumentace					

25. Máte ve firmě pevně stanovené nějaké firemní zvyky (oblečení, vizitky apod.)?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

26. Vadí Vám dodržovat tyto zvyky (nošení firemního trička, košile, vizitky apod.)?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

27. Jakou nejpodstatnější překážku vy sám/a vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou, reps. managementu?

- a) neochota managementu
- b) nezájem managementu
- c) nedostatek času
- d) nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu
- e) žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a

28. Které z prostředků interní komunikace byste ve firmě přivítal/a?

- a) více porad, více firemních akcí
- b) pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě
- c) intranet (vnitřní intranetové stránky), kde by byly všechny potřebné informace soustředěny
- d) firemní časopis a noviny
- e) skype, lync apod.

29. Je ve Vaší firmě typické pracovat v týmech?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

30. Hodnotíte celkovou atmosféru v organizaci jako příznivou?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

31. Vyžaduje od Vás vedení firmy zpětnou vazbu v souvislosti se spokojeností/nespokojeností firemní kultury?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

Děkuji za Váš čas strávený při vyplňování dotazníku.

