

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

DENISA MALKUSOVÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace a lidské zdroje

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Interní komunikace v návaznosti na odběratelsko-dodavatelské vztahy ve firmě RosenPharma a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Denisa Malkusová / KLZ 2

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Karel Friml, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Karlu Frimlovi, MBA za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň bych tímto poděkovala i majoritnímu akcionáři společnosti RosenPharma a.s., resp. RosenTrade a.s. PharmDr. Dagu Ružičkovi, že mi umožnil zpracovat BP v praktickém prostředí na konkrétní problematiku.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Interní komunikace v návaznosti na
odběratelsko-dodavatelské vztahy ve
firmě RosenPharma, a.s.**

Internal communication in connection with the customer-supplier
relationships in the company RosenPharma

Autor: Denisa Malkusová

Souhrn

Tématem této bakalářské práce je úroveň a kvalita interní komunikace ve firmě RosenPharma. Téma práce bylo zvoleno s ohledem na zájem autorky a majoritního vlastníka firmy.

Cíle práce jsou stanoveny ve dvou úrovních:

- 1) Na základě průzkumu (s využitím elektronického formuláře) zjistit stav využívání komunikačních nástrojů. Získaná data analyzovat a při stanovení ideální úrovně využívání interní komunikace zjistit odchylky od této úrovně.
- 2) Navrhnout soubor doporučení majoritnímu vlastníkovi ke zlepšení komunikace ve firmě, včetně harmonogramu implementací jednotlivých opatření.

Práce je rozdělena na část teoreticko-metodologickou, analytickou a závěr. Teoreticko-metodologická část obsahuje stručný popis kvalitní interní komunikace a její přínosy pro firmu. Dále se zabývá návrhem metody zjištění konkrétního stavu využívání interní komunikace ve firmě. Výsledkem analytické části je zjištění odchylek skutečného stavu interní komunikace v jednotlivých oblastech od stanovené ideální úrovně využívání nástrojů interní komunikace. Závěr obsahuje návrh postupných konkrétních kroků ke zlepšení stávajícího stavu, včetně doporučení, jak opatření ve firmě implementovat.

Summary

The theme of this work is the level and quality of internal communication within the company RosenPharma. The theme I chose based on my specific interests and the interests of the majority owner of the company.

The objectives of the work I have set in two levels:

- 1) Based on a survey (using an electronic form) to determine the status of the use of communication tools. The data obtained and analyzed to determine the ideal level of use of internal communication, identify deviations from this level.

2) The result of this work is to design a set of recommendations the majority owner to improve communication within the company, including a timetable for implementation of individual measures.

The work is divided into a theoretical and methodological part, analysis and conclusion. Theoretical and methodological section provides a brief description of the quality of internal communication and its benefits for the company. In addition, deals with methods to determine the specific status of the use of internal communication within the company. The result of the analysis is to identify deviations in the state of internal communication in various areas from the established use of the ideal level of internal communication tools. The conclusion then, the proposal contains specific incremental steps to improve the current situation, including recommendations on how to implement measures in the company.

Klíčová slova:

Komunikace, interní komunikace, cíle interní komunikace, průzkum, respondent, Google Apps, primární data, sekundární data, dotazník, porada, efektivita, kontrola, odpovědnost, prezentace.

Keywords:

Communication, Internal Communication, Targets of Internal Communication, Survey Respondent, Google Apps, Primary Data, Secondary Data, Questionnaire, Consultation, Efficiency, Kontrol, Accountability, Presentation.

JEL Classification:

M500 - Personnel Economics: General

Obsah

| | |
|--|----|
| 1 Úvod..... | 1 |
| 2 Teoreticko-metodologická část práce..... | 4 |
| 2.1 Komunikace | 4 |
| 2.1.1 Hlavní cíle interní komunikace..... | 5 |
| 2.1.2 Formy a metody interní komunikace..... | 6 |
| 3 Analytická část práce: vyhodnocení dotazníkového šetření..... | 9 |
| 3.1 Charakteristika vybrané firmy | 10 |
| 3.1.1 Vedení firmy, vlastníci | 10 |
| 3.1.2 Organizační schéma firmy s komunikačními vazbami | 11 |
| 3.1.3 Výběr respondentů | 11 |
| 3.2 Metodika sběru dat a návrh dotazníku..... | 11 |
| 3.2.1 Metodika sběru dat | 12 |
| 3.2.2 Návrh otázek a variant výberu odpovědí, spolu s přiřazením ekvivalentních hodnot.... | 13 |
| 3.2.3 Stanovení hodnot ideálního stavu u jednotlivých otázek..... | 18 |
| 3.2.4 Vlastní sběr dat, vytvoření tabulky primárních dat | 19 |
| 3.3 Vytvoření tabulky sekundárních dat a zjištění odchylek od ideálního stavu | 20 |
| 3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření, současný stav komunikace ve firmě..... | 22 |
| 4 Souhrn zjištěných výsledků dílčích cíl, návrh souboru doporučení | 33 |
| 4.1 Návrh souboru doporučení ke zlepšení stávajícího stavu komunikace ve firmě..... | 33 |
| 4.2 Doporučení harmonogramu implementace opatření ve firmě | 38 |
| 5 Závěr..... | 39 |
| Literatura..... | 40 |
| Přílohy. | 42 |

Seznam zkratek

Zkratky v práci nebyly použity.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Odpovědi respondentů: primární data..... Příloha 5

Tabulka 2/1 Odpovědi respondentů s přiřazenou hodnotou: sekundární data20

Tabulka 2/2 Odpovědi respondentů s přiřazenou hodnotou: sekundární data20

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 1 | 22 |
| Graf 2 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 2 | 23 |
| Graf 3 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 3 | 23 |
| Graf 4 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 4 | 25 |
| Graf 5 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 5 | 25 |
| Graf 6 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 6 | 26 |
| Graf 7 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 7 | 27 |
| Graf 8 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 8 | 28 |
| Graf 9 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 9 | 28 |
| Graf 10 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 10 | 30 |
| Graf 11 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 11 | 30 |
| Graf 12 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 12 | 31 |

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační schéma s komunikačními vazbami (současný stav).....11

1 Úvod

Téma výběru bakalářské práce bylo ovlivněno nejen zájmem autorky o problematiku mezilidské komunikace, v tomto případě komunikace ve firmě, ale i určitou strohostí mezilidské komunikace všeobecně.

V dnešní době se často vžívají určitá všeobecně kopírující pravidla v komunikaci. Zpravidla to vychází z počítačové terminologie. Tam, kde končí vyjadřovací schopnost, přechází se na určitou symboliku, ať již např. „*smajlíci* 😊“ vyjadřující určitou emoci nebo používání různých zkratk, které adresát může, ale nemusí znát. V obchodním styku oslovujeme člověka, o kterém mnohdy nevíme ani kolik je mu let, jakou má za sebou životní historii i jaké má vzdělání. Přitom na tom jak takového člověka oslovíme, by mohlo záležet např., zda získáme pro firmu důležitou zakázku. Nevyjímaje z komunikace určité tradice, odlišností různých národů a jejich zvyklostí. „*Komunikace se odehrává jen v takovém rozsahu, v jakém její účastníci používají stejný systém signálů.*“¹

Samotná snaha komunikovat a domluvit se, byla a je od počátku vzniku lidstva, hybnou silou rozvoje společnosti. Z tohoto obecného úvodu by se dalo říci, že i umění schopnosti dobré komunikace managementu nejen navzájem, ale i ve vztahu k podřízeným pracovníkům a naopak je základem úspěchu společnosti. Lidé tvoří společnost a společnost tvoří hodnoty. V případě, kdy lidé spolu neumí komunikovat, nevzniká v nejlepším případě nic. V horším případě vznikají ztráty.

Studium komunikace zahrnuje jak teorii včetně výzkumu, tak praktické dovednosti, což má společně vést ke zvýšení efektivity komunikace. Jde tedy o znalost teorie, která pomůže lépe porozumět praxi zlepšovat své komunikační dovednosti.²

¹ DE VITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 6. Vydání. Grada Publishing a.s., 2001. ISBN 978-80-247-2018-0 str.38.

² DE VITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 6. Vydání. Grada Publishing a.s., 2001. ISBN 978-80-247-2018-0 str.38.

„Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.“³

Tedy jde o schopnost umění dobré komunikace. Předmětem zkoumání práce je uzavřená komunita lidí (dále respondentů), která se sdružuje za účelem daných cílů, tedy produkovat zisk určitou specifickou činností. Proto předmětem této práce je interní komunikace těchto respondentů v rámci zkoumané firmy.

Práce pojednává o poznání způsobu komunikace pracovníků společnosti, včetně využívání nástrojů stávající komunikace, jejich rezerv či nedostatků a na základě analýzy navržení postupných kroků ke zlepšení, resp. odstranění nežádoucích vlivů pro dobrý chod společnosti.

„Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“⁴

Interní komunikace je především o lidech. Zaměstnanci jsou největším a tedy nejdůležitějším kapitálem každé společnosti. Rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy, a proto je nutné interní komunikaci věnovat velkou pozornost.

Z těchto hledisek je předmět zkoumání primárně zaměřen především na zaměstnance (dále respondenti). Jejich postoje k firmě a k produktům firmy. Jejich vazby mezi sebou a vazby vně firmy (především zákazníci a dodavatelé). K míře jejich tendence vytvářet či nevytvářet ve firmě nejasnosti při komunikaci, které jsou jedním z nejhorších faktorů ovlivňující prosperitu firmy.

³ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.3.

⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.4.

K vypovídajícím informacím o stavu firmy, resp. vlivu respondentů na její pozitivní chod je účast co největšího počtu dotazovaných podílejších se přímo na chodu firmy (oddělení vývoje, výroby, obchodu, apod.).

Sekundárně budou předmětem zkoumání i nástroje potřebné ke komunikaci a vybavenost firmy těmito nástroji. Úroveň využívání komunikačních nástrojů. Automatizace vzniku dat a existence či neexistence jejich duplicitního pořizování. V neposlední řadě kontrolní mechanismy ve firmě.

Hlavní náplní činnosti Společnosti RosenPharma, a.s. je zakázková výroba (léčiv a potravinových doplňků) a výroba vlastní produkce. Zkoumaná oblast práce (na přání majoritního vlastníka) je vymezena pouze na problematickou oblast výroby vlastní produkce. Tuto skutečnost majoritní vlastník upřesnil až po schválení oficiálního názvu mé bakalářské práce. Vzhledem k tomu, že společnost RosenPharma, a.s. si založila sesterskou společnost RosenTrade, a.s. za účelem distribuce vlastních produktů budou zkoumaní respondenti z obou společností. U společnosti RosenTrade, a.s. se dotazníkového šetření účastní všichni respondenti a za mateřskou společnost RosenPharma, a.s. pouze respondenti, kteří se přímo podílejí a tedy přímo ovlivňují hospodářský výsledek u vlastní produkce. Z tohoto hlediska vyplývá uvedení v názvu mé bakalářské práce sousloví „ve vazbě na dodavatelsko-odběratelské vztahy“ tedy RosenTrade, a.s. jako zákazník ve vztahu k RosenPharma, a.s. jako dodavatel. Účelem tohoto oddělení obchodu od výroby, tedy od mateřské společnosti bylo nejen sledování efektivity hospodaření v oblasti vlastní produkce, ale i neohrožování mateřské společnosti v případě záporných výsledků hospodaření této činnosti.

Na základě pracovní vytíženosti majoritního vlastníka společností, byl přidělen konzultant, který poskytl potřebné informace k vypracování práce.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části se práce zabývá obecným popisem problematiky interní komunikace, tj. co si představit pod pojmem interní komunikace, jaké má cíle, na co dávat důraz při vedení firmy apod.

2.1 Komunikace

Všichni umíme více či méně komunikovat, tedy sdělovat, přenášet myšlenky, informace. Komunikace je dovednost, kterou se lze do větší či menší hloubky naučit. Komunikace by se měla používat k překonání jazykových bariér, ke sdělování myšlenek, k nalezení cesty jak porozumět a být pochopeni.

Úspěšná komunikace není možná bez

- Porozumění
- Společného východiska
- Vnímání
- Uvědomění
- Sebevědomí
- Zřetelnosti⁵

„Při podnikání má komunikace zvláštní uplatnění. Zaměstnavatelé komunikují se zaměstnanci, zaměstnanci komunikují se zaměstnavateli, prodávající komunikují se zákazníky. Předvádíme zboží, promlouváme, píšeme dopisy a vyřizujeme obchodní záležitosti, telefonujeme i rozmlouváme tváří v tvář, rozhodujeme, prodáváme sebe, své společnosti či výrobky.“⁶

Pokud nedokážeme komunikovat úspěšně ani výsledky naší činnosti ať již ve firmě nebo při prezentaci vně firmy nebudou mít úspěch. Je třeba se ujistit, že příslušní lidé našemu sdělení rozumějí a vycházejí ze stejných skutečností.

⁵ HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.-str.17.

⁶ HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.-str.17.

2.1.1 Hlavní cíle interní komunikace

Efektivní interní komunikace zahrnuje nejen samotné vnitřní propojení, ale i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy.

Cíle interní komunikace mohou být definovány:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinací procesů
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.

Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.⁷

Konkrétní dílčí cíle v jednotlivých oblastech ve zkoumané firmě z výše uvedeného textu vyplývají:

- Zjištění informačních potřeb respondentů firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinací procesů, tj. zjištění nástrojů předávání informací a jejich úroveň využívání. Zjištění vypovídající hodnoty předávaných informací v rámci firmy. Úroveň eliminace duplicitního pořizování informací, resp. dat apod.
- Zjištění vzájemného pochopení a spolupráce mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem. Úroveň znalosti obsahu pracovní náplně spolupracovníků a z toho vyplývající pochopení důležitosti spolupráce jako celku.

⁷ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.21.

- Zjištění úrovně ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zjištění úrovně stability a loajality pracovníků, tj. využívání efektivních nástrojů řízení firmy.
- Zjištění úrovně zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, tj. kontrolních mechanismů v toku informací a možnosti odchyty odchylek od přenosu autentičnosti původních informací.

2.1.2 Formy a metody interní komunikace

„Komunikace ve firmě probíhá v základních formách (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace.“⁸

Nejpoužívanější formou komunikace je osobní, ústní komunikace, tváří v tvář, která umožňuje okamžitou reakci, zamezení nedorozumění a omezení vzniku informačního šumu. Do této kategorie spadají, týmové porady, firemní mítinky, interní prezentace, interní školící porady, dny otevřených dveří, konzultace, manažerské pochůzky (pochůzky po pracovišti), společenské a sportovní akce.

Do komunikace prostřednictvím médií se řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků.⁹

Pro zlepšení komunikace v této oblasti, firma nakoupila v roce 2011 systém Google Apps¹⁰, jehož využívání ve firmě je rovněž předmětem průzkumu. Do této kategorie spadají vizuální, audiovizuální prostředky, výroční zprávy, firemní profil (základní informace o firmě samotné, manuály činností (popis práce apod.), firemní časopis, bulletin, noviny, on-line nástěnka, intranet, firemní televize a firemní rozhlas. Jiné prostředky a formy interní komunikace jsou firemní předměty a dárky, nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům a firemní oblečení.¹¹

⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.61.

⁹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.61.

¹⁰ *Google Apps* [online]. 2010 [cit. 2011-11-18]. Google Apps. Dostupné z WWW: <<http://www.google.com/Apps/>>.

¹¹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.87.

V oblasti metod interní komunikace je základem interní personální marketing. Část interního personálního marketingu je zaměřena na uspokojování potřeb a zájmů firmy v oblasti formování pracovní síly. Tuto činnost zpravidla ve firmě vykonává personalista.¹²

Personalista pak využívá marketingové nástroje ve všech běžných marketingových činnostech:

- Průzkum pro zjišťování postojů a názorů pracovníků, ale i průzkum pracovního trhu
- Analýza zjištěných výsledků
- Tvorba produktů (ve smyslu k pracovníkům), jejich cena (přínosy, rozpočty, poměr cena výkon) a distribuce
- Vytváření vhodné komunikace pro „nákup“ produktů pracovníky (produkty v rámci sociálního programu firmy jako např. příspěvky na sport.)¹³

V rámci metod interní komunikace je třeba pracovat i s tím co vlastně firma nabízí vnitřním zákazníkům (samotná mzda zpravidla nestačí k motivaci). Zároveň se jedná i o mediální obraz firmy vně i uvnitř, který by měl být transparentní a ve všech úrovních řízení solidní. Měla by mít zavedeny standardy (pravidla a postupy, která jsou závazná) jako např. nástup a adaptace nového pracovníka, hodnocení a plán osobního rozvoje pracovníka. Zabezpečení orientace pracovníka ve firmě, adaptační a vzdělávací proces. Orientace a adaptace ve firmě, v pracovním týmu, na pracovním místě.

Věnovat pozornost ze strany managementu nejen firemním cílům ale i individuálním cílům a potřebám pracovníků. S tím úzce souvisí hodnocení jednotlivce a týmu.

Hlavním a určujícím faktorem jak efektivní bude ve firmě interní komunikace, je manažerská komunikace. Vlastní přesvědčení manažerů s komunikačními nástroji postupně přenášejí na přesvědčování ostatních zaměstnanců.¹⁴

¹² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.87.

¹³ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.87.

¹⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.101.

Interní komunikace je základ manažerských nástrojů. Mezi principy manažerských nástrojů patří:

- Rozhodování
- Stimulace
- Organizování
- Kontrola¹⁵

Z tohoto vyplývá, že manažer by měl disponovat komunikační schopností a dovednostmi manažerů. Schopností soustředění, naslouchání a porozumění druhému. S tím souvisí vyjadřovat se srozumitelně, působit pozitivní energií a souladem řeči těla, postupovat podle cíle jednotného zájmu, schopností poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.¹⁶

K naplnění výše uvedených pravidel by měl mít manažer stanovenou komunikační strategii včetně komunikačního plánu. Takový plán většinou obsahuje:

- Pravidelné týdenní porady
- Pravidelné reporty, jejich vypracování, distribuce a sdílení
- Pravidelné přehledy o činnosti a výsledcích týmů
- Naplánovaná interní školení
- Pravidelné zpravodajství (pokud neprobíhá při poradách)
- Pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníků (při hodnocení je potřeba věnovat stejný čas tomu, co se povedlo jako tomu, co se nepovedlo)
- Komunikační plán firmy (úkoly z něj plynoucí, např. prezentace činnosti týmu v rámci ročního hodnocení)¹⁷

Následně se práce věnuje hodnocení efektivity komunikace uvnitř firmy. Pro účely zjištění úrovně interní komunikace ve firmě, resp. získání odpovědí na dílčí cíle je zvolena forma průzkumu elektronického dotazování, tj. elektronický formulář (viz. Příloha 4) distribuovaný na základě seznamu respondentů (viz. Příloha 2).

¹⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.104.

¹⁶ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.104.

¹⁷ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.114.

3 Analytická/praktická část práce: vyhodnocení dotazníkového šetření

Cíle práce jsou stanoveny ve dvou úrovních:

Zjistit stav využívání komunikačních nástrojů na základě průzkumu (s využitím elektronického formuláře). Získaná data analyzovat a při stanovení ideální úrovně využívání interní komunikace, zjistit odchylky od této úrovně.

Navrhnout soubor doporučení majoritnímu vlastníkovi ke zlepšení komunikace ve firmě, včetně harmonogramu implementací jednotlivých opatření.

Díličí cíle v jednotlivých oblastech ve zkoumané firmě:

- Zjištění informačních potřeb respondentů firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů, tj. zjištění nástrojů předávání informací a jejich úroveň využívání. Zjištění vypovídající hodnoty předávaných informací v rámci firmy. Úroveň eliminace duplicitního pořizování informací, resp. dat apod.
- Zjištění vzájemného pochopení a spolupráce mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem. Úroveň znalosti obsahu pracovní náplně spolupracovníků a z toho vyplývající pochopení důležitosti spolupráce jako celku.
- Zjištění úrovně ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zjištění úrovně stability a loajality pracovníků, tj. využívání efektivních nástrojů řízení firmy.

Zjištění úrovně zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, tj. kontrolních mechanismů v toku informací a možnosti odchyty odchylek od přenosu autentičnosti původních informací.

3.1 Charakteristika vybrané firmy

RosenPharma, a.s.¹⁸ je českou společností s více jak dvacetiletou zkušeností s výrobou potravinových doplňků. Od roku 2006 je výrobcem léčiv. Benefitem společnosti RosenPharma, a.s. je důkladná znalost technologie farmaceutické výroby a léčivých vlastností přírodních produktů.

Výrobní náplní společnosti RosenPharma, a.s. je výroba v rámci zakázkové výroby, tak i výroby vlastní produkce. Za účelem distribuce vlastních výrobků, resp. produkce majoritní akcionář založil sesterskou společnost RosenTrade, a.s.¹⁹. Tato společnost se ve vztahu k mateřské společnosti RosenPharma, a.s. chová jako každý jiný zákazník.

Na základě požadavku majoritního akcionáře v obou společnostech se tato práce bude zabývat interní komunikací pouze v oblasti výroby vlastních produktů. Skupinu respondentů (zástupců) jak za dodavatele, tak za odběratele, kteří se přímo podílí na vzniku, výrobě a distribuci vlastního produktu a je předmětem průzkumu, resp. analýzy se bude dále nazývat firma.

3.1.1 Vedení firmy, vlastníci

Vzhledem k tomu, že obě společnosti jsou akciové, jsou povinni řídit se zákony Obchodního zákoníku České republiky.²⁰ Akcionáři obou společností jsou navzájem propojeni v obou těchto společnostech ať již v představenstvu, či v dozorčích radách. Z toho vyplývá společný zájem na společném dobrém hospodářském výsledku ve výrobě a distribuce vlastních produktů.

¹⁸ ROSENPBARMA. *Obchodní rejstřík* [online] 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>.

¹⁹ ROSENTRADE. *Obchodní rejstřík* [online] 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>.

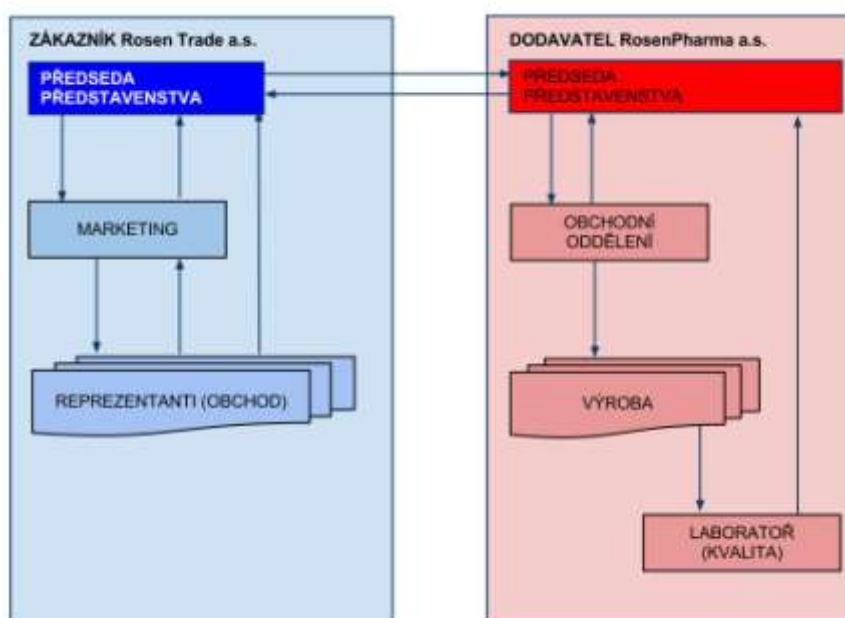
²⁰ OBCHODNÍ ZÁKONÍK, § č. 513/1991 Sb., Hlava I: *Obchodní společnosti*, Díl V: Akciová společnost

3.1.2 Organizační schéma firmy s komunikačními vazbami

Součástí práce je organizační schéma firmy (respondentů, kteří se přímo podílejí na vzniku a distribuci nového produktu), které při srovnání s výsledky průzkumu doplní informace o problémových místech v komunikaci.

Komunikační vazby popisují tok komunikace jednotlivých respondentů od podnětu tvorby nového produktu, přes tvorbu obalu až po distribuci a zpětnou vazbu na úspěch či neúspěch prodeje.

Obrázek 1 Organizační schéma s komunikačními vazbami (současný stav)



3.1.3 Výběr respondentů

Na jednání s konzultantem firmy je použit seznam otázek, kdy na základě jejich odpovědí (viz. Příloha 1) je získána předběžná představa o stavu společnosti. Seznam respondentů byl definován požadavkem majoritního vlastníka, tj. management a pracovníci, kteří se přímo podílejí na tvorbě zisku firmy. (viz. Příloha 2). Ostatní pracovníci nemají přístup k systému Google Apps a z celkového počtu zaměstnanců 50 se 35 účastní dělnické manuální práce.

3.2 Metodika sběru dat a návrh dotazníku

3.2.1 Metodika sběru dat

Návrhy na zlepšení současné vnitropodnikové komunikace vychází z analýzy dat dotazníkového šetření současného stavu. Dotazník je zaměřen na průzkum spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců k otázkám týkajících se interní firemní komunikace. 12 otázek je kladeno tak, aby jejich vyhodnocení mělo dostatečnou vypovídající informaci o stavu firmy na dané téma.

Otázky se na základě dílčích cílů interní komunikace budou členit do 4 okruhů po 3 otázkách:

- 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (intranet, resp. Google Apps)
- 3 otázky z okruhu vztahu spolupracovníků
- 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (porady)
- 3 otázky z okruhu zpětné vazby interní komunikace (kontrola)

Dotazování obsahuje:

- Meritorní otázky (jsou zaměřeny na zkoumaný problém)
- Analytické otázky (třídící a identifikační)
- Kontrolní otázky (pro zjištění míry upřímnosti v odpovědích)
- Otázky uzavřené (tj. s daným počtem odpovědí)
- Otázky vícehodnotové (tj. s větším počtem variant odpovědí)
- Otázky přímé i nepřímé (otázky směřující přímo na respondenta a k odpovědi za kolegu respondenta)
- Otázky s důrazem na validitu (co největší zachycení skutečnosti) a reliabilitu (spolehlivost).²¹

²¹ ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3.vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1

Dotazník je distribuován elektronickou cestou s využitím funkce „formulář“ v systému Google Docs, resp Google Apps (vyžádání odpovědi). Spolu s odkazem na elektronický formulář je distribuován i průvodní dopis majoritního vlastníka s požadavkem na vyplnění (viz. Příloha 3). Vlastní grafické provedení elektronického formuláře je v příloze práce (viz. Příloha 4). Pro vyhodnocení škály odpovědí (tzn. vytvoření datového souboru) je zvolena bodovací metoda (valid), resp. bodovací škála (tj. jednotlivým odpovědím je přiřazen vždy určitý počet bodů - ordinální škála, např. tři odpovědi u otázky jsou obodovány postupně 1 bod, 2 body a 3 body). V další fázi jsou zjišťovány proměnné (tj. třídění I. stupně). Následně pak jsou tyto proměnné analyzovány. Výsledkem je poznání vzájemných vazeb a odhalení zákonitosti chování respondentů ve firmě (vzájemný pracovní vztah respondentů i vztah respondentů k produktům firmy, resp. k firmě jako takové).

3.2.2 Návrh otázek a variant odpovědí, spolu s přiřazením ekvivalentních hodnot

Seznam otázek je navržen na základě úvodního rozhovoru s konzultantem firmy (viz. Příloha 1). Obsah této podkapitoly by mohl být umístěn v příloze, ale vzhledem k tomu, že každá otázka má svou specifickou ordinální škálu s vysvětlením jejího návrhu je ponechána v praktické části.²²

3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace:

- | | |
|------------------------------|-------|
| 1) Vím co je to Google Apps? | Valid |
| • Ano | 1 |
| • Ne | 0 |

Způsob bodování: ordinální škála {0|1}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď. Odpověď „Ano“ je směřující k využívání daného komunikačního nástroje a proto je jí přiřazena hodnota 1.

²² ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3.vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1

| | |
|---|-------|
| 2) Ke své práci využívám systém Google Apps? | Valid |
| • ano | 2 |
| • ne | 0 |
| • měl/a bych | 1 |
| • nevím o co jde | 0 |
| • pravidelně | 3 |
| • většinu nástrojů, který tento systém umožňuje | 4 |

Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2|3|4}. Respondent má možnost volit více odpovědí. Odpověď „Ano“ je směřující k využívání daného komunikačního nástroje a proto je jí přiřazena hodnota 2. Při zaškrtnutí políčka „pravidelně“ se tato hodnota navyšuje o 3 body a v případě, že respondent odpoví i zaškrtnutím políčka, že využívá většinu nástrojů, který tento systém nabízí, bude celková maximální úroveň využívání daného nástroje navýšena o další 4 body. Tedy předpoklad celkové znalosti respondenta systému Google Apps je maximálně pozitivní.

| | |
|---|-------|
| 3) Google Apps umožňuje | Valid |
| • archivaci dat | 1 |
| • tvorbu formulářů | 1 |
| • tvorbu tabulek..... | 1 |
| • plánování úkolů..... | 1 |
| • kreslit..... | 1 |
| • vytvářet dokumenty..... | 1 |
| • vytvářet prezentace..... | 1 |
| • překládat texty | 1 |
| • sdílení dat s jinými uživateli v rámci společenství v doméně..... | 1 |
| • sdílení dat s jinými uživateli i mimo společenství v doméně..... | 1 |
| • chaty | 1 |
| • vyřizování pošty | 1 |
| • třídění pošty..... | 1 |
| • nevím..... | 0 |

Způsob bodování: ordinální škála {0|1}. Respondent má možnost volit více odpovědí. Vzhledem k tomu, že Google Apps minimálně umožňuje veškeré uvedené funkce je každé funkci přiřazena hodnota 1 bodu a při porovnání odpovědí dvou předchozích otázek bude patrná nepravda či pravda, a do jaké míry má respondent znalost systému. Z porovnání odpovědí na tři předchozí otázky lze usuzovat o úrovni využívání hlavního informačního nástroje ve firmě Google Apps a z toho vyplývající informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinací procesů, tj. zjištění nástrojů předávání informací a jejich úroveň využívání.

3 otázky z okruhu vztahu spolupracovníků:

- 4) Spolupracovníci jsou při komunikaci vstřícní? Valid
- vždy4
 - ne vždy3
 - průměrně.....2
 - nedostatečně1
 - nikdy.....0

Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2|3|4}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď.

- 5) Zním pracovní náplň a postavení nejbližších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost? Valid
- ano2
 - částečně1
 - neznám0

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď.

- 6) Mojí práci pro firmu spolupracovníci Valid
- často komplikují1
 - zřídka komplikují2
 - nekomplikují.....3
 - vždy komplikují.....0

Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2|3}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď. Z porovnání odpovědí na tři předchozí otázky lze usuzovat o úrovni vzájemného pochopení respondentů a stavu spolupráce mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem. Úroveň znalosti obsahu pracovní náplně spolupracovníků a z toho vyplývající pochopení důležitosti spolupráce jako celku.

3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (porady):

- 7) Považujete poradu za potřebnou? Valid
- ano2
 - nevím.....1
 - ne0

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď.

| | |
|--|-------|
| 8) Poslední porada zúčastněných pracovníků dotýkající se problematiky mé pracovní náplně se konala | Valid |
| • Před týdnem..... | 5 |
| • Před měsícem | 2 |
| • Před 3 měsíci | 1 |
| • Před půlrokem | 1 |
| • Před rokem | 1 |
| • Nepamatuji se..... | 0 |
| • Nekoná se nikdy | 0 |
| • Koná se příležitostně | 1 |
| • Koná se pravidelně | 10 |

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2|5|10}. Respondent má možnost volit více odpovědí. Body jsou nastaveny v intervalech tak, aby se z odpovědi dala rozpoznat nejen upřímnost odpovědi, ale vysledovat i pravidelnost porad.

| | |
|--|-------|
| 9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(e) | Valid |
| • komunikaci | 1 |
| • design výrobku | 1 |
| • prezentaci společnosti | 1 |
| • zainteresovanosti zaměstnanců | 1 |
| • větší odpovědnosti zaměstnanců | 1 |
| • informovanosti zaměstnanců o záměrech a cílech společnosti | 1 |
| • práci managementu v oblasti pravidelných porad..... | 1 |
| • ničem | 0 |
| • všem | 8 |

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|8}. Respondent má možnost volit více odpovědí. Body jsou nastaveny v intervalech tak, aby se z odpovědi dala rozpoznat i intenzita potřeb respondentů ke zlepšení firmy. Z porovnání odpovědí na tři předchozí otázky lze usuzovat o úrovni vzájemného ovlivňování respondentů a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zjištění úrovně stability a loajality pracovníků, tj. využívání efektivních nástrojů řízení firmy.

3 otázky z okruhu zpětné vazby interní komunikace (kontrola):

| | |
|-----------------------------------|-------|
| 10) Práci po mne kontroluje někdo | Valid |
| • vždy důsledně..... | 3 |
| • vždy, ale ne důsledně | 2 |
| • občas..... | 1 |
| • zřídka..... | 1 |
| • průběžně | 2 |
| • nikdy..... | 0 |

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2|3}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď.

| | |
|--|-------|
| 11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu | Valid |
| • průběžně | 4 |
| • někdy | 1 |
| • na vyžádání..... | 1 |
| • při odměnách | 1 |
| • nikdy..... | 0 |

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|4}. Respondent má možnost volit více odpovědí. Body jsou nastaveny v intervalech tak, aby se z odpovědí dala rozpoznat intenzita využívání jednoho z hlavních nástrojů managementu firmy, vedoucí k motivování pracovníků k žádoucím postojům pracovního chování a loajality.

| | |
|--|-------|
| 12) Vytvořil jsem společnosti svou chybou někdy finanční ztrátu? | Valid |
| • ano | 1 |
| • nejsem si vědom/a | 0 |
| • nikdy..... | 1 |

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď. Body jsou nastaveny tak, že zde není cílem hodnotit, zda respondent způsobil firmě škodu či ne, ale zda chápe důležitost svého postavení k firmě jako celku a účasti na tvorbě hodnot ve firmě. Z porovnání odpovědí na tři předchozí otázky lze usuzovat o úrovni využívání zpětné vazby, tj. kontrolních mechanismů v toku informací a možnosti odchyty odchylek od přenosu autentičnosti původních informací.

3.2.3 Stanovení hodnot ideálního stavu u jednotlivých otázek²³

| | |
|---|------|
| Kumulativní absolutní četnost: | pn |
| Absolutní četnost: | pi |
| Maximální pozitivní valid u jednoho respondenta | v |
| Maximální četnost oslovených respondentů | n |

1) Víím co je to Google Apps?

$$v = 1 \text{ bod} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (1) = 15 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 15 bodů.

2) Ke své práci využívám systém Google Apps?

$$v = 2+3+4 = 9 \text{ bodů} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (9) = 135 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 135 bodů.

3) Google Apps umožňuje?

$$v = 13*1 = 13 \text{ bodů} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (13) = 195 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 195 bodů.

4) Spolupracovníci jsou při komunikaci vstřícní?

$$v = 4 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (4) = 60 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 60 bodů.

5) Zním pracovní náplň a postavení nejbližších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost?

$$v = 2 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (2) = 30 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 30 bodů.

6) Mojí práci pro firmu spolupracovníci?

$$v = 3 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (3) = 45 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 45 bodů.

7) Považujete poradu za potřebnou?

$$v = 2 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (2) = 30 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 30 bodů.

²³ ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3.vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1

8) Poslední porada zúčastněných pracovníků dotýkající se problematiky mé pracovní náplně se konala?

$$v = 5+10 = 15 \text{ bodů} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (15) = 225 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 225 bodů.

9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(e)?

$$v = 8 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (8) = 120 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 120 bodů.

10) Práci po mne kontroluje někdo?

$$v = 3 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (3) = 45 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 45 bodů.

11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu?

$$v = 4 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (4) = 60 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 60 bodů.

12) Vytvořil jsem společnosti svou chybou někdy finanční ztrátu?

$$v = 1 \text{ bod} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (1) = 15 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 15 bodů.

3.2.4 Vlastní sběr dat, vytvoření tabulky primárních dat

První autorkou stanovený cíl: Na základě průzkumu (s využitím elektronického formuláře) zjistit stav využívání komunikačních nástrojů. Získaná data analyzovat a při stanovení ideální úrovně využívání interní komunikace zjistit odchylky od této úrovně.

I když je formulář distribuován přes konkrétní e-mailové adresy, odpovědi jednotlivých respondentů se automaticky ukládají do tabulky anonymně. Nelze, tedy zpětně dohledat, který respondent jak odpovídal. Anonymní průzkum byl zvolen s ohledem na co největší vypovídající hodnotu odpovědí. Průzkumu se neúčastnili dva respondenti, kde se dá uvažovat, že nemají povědomí o systému Goole Apps vzhledem k tomu, že by ho měli využívat i v rámci e-mailové pošty. Případná dovolená u žádného ze zaměstnanců ze strany firmy nebyla potvrzena.

Vlastní tabulka primárních dat je ilustrativní doložení sběru dat a zároveň, vzhledem ke svému rozsahu je umístěna v příloze 5.

3.3 Vytvoření tabulky sekundárních dat a zjištění odchylek od ideálního stavu

Tabulka 2/1 Odpovědi respondentů s přiřazenou hodnotou: sekundární data

| RESPONDENT ČÍSLO | Otázka 1 | Otázka 2 | Otázka 3 | Otázka 4 | Otázka 5 | Otázka 6 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| RESPONDENT 1 | 1 | 2 | 13 | 1 | 2 | 1 |
| RESPONDENT 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| RESPONDENT 3 | 1 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 |
| RESPONDENT 4 | 1 | 0 | 10 | 3 | 1 | 2 |
| RESPONDENT 5 | 1 | 0 | 13 | 4 | 2 | 3 |
| RESPONDENT 6 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 3 |
| RESPONDENT 7 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 |
| RESPONDENT 8 | 1 | 2 | 7 | 4 | 2 | 3 |
| RESPONDENT 9 | 1 | 2 | 9 | 4 | 2 | 3 |
| RESPONDENT 10 | 1 | 5 | 10 | 2 | 2 | 2 |
| RESPONDENT 11 | 1 | 2 | 9 | 3 | 1 | 2 |
| RESPONDENT 12 | 1 | 2 | 9 | 1 | 2 | 2 |
| RESPONDENT 13 | 1 | 2 | 13 | 1 | 2 | 1 |
| RESPONDENT 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RESPONDENT 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUMA | 11 | 22 | 106 | 35 | 23 | 29 |
| ÚROVEŇ STAVU (%) | 73,3% | 16,3% | 54,4% | 58,3% | 76,7% | 64,4% |

Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

Tabulka 2/2 Odpovědi respondentů s přiřazenou hodnotou: sekundární data

| RESPONDENT ČÍSLO | Otázka 7 | Otázka 8 | Otázka 9 | Otázka 10 | Otázka 11 | Otázka 12 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| RESPONDENT 1 | 2 | 1 | 6 | 2 | 0 | 1 |
| RESPONDENT 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 4 | 0 |
| RESPONDENT 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 0 |
| RESPONDENT 4 | 2 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 |
| RESPONDENT 5 | 2 | 10 | 2 | 2 | 4 | 0 |
| RESPONDENT 6 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 0 |
| RESPONDENT 7 | 2 | 0 | 8 | 1 | 0 | 1 |
| RESPONDENT 8 | 2 | 10 | 0 | 3 | 1 | 0 |
| RESPONDENT 9 | 2 | 10 | 0 | 3 | 1 | 0 |
| RESPONDENT 10 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 |
| RESPONDENT 11 | 2 | 10 | 3 | 3 | 4 | 0 |
| RESPONDENT 12 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 |
| RESPONDENT 13 | 2 | 0 | 14 | 1 | 0 | 0 |
| RESPONDENT 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RESPONDENT 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUMA | 26 | 48 | 45 | 23 | 26 | 5 |
| ÚROVEŇ STAVU (%) | 86,7% | 21,3% | 37,5% | 51,1% | 43,3% | 33,3% |

Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

Ideální stav u otázky 1 je 15 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 11 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 73,3% .

Ideální stav u otázky 2 je 135 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 22 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 16,3% .

Ideální stav u otázky 3 je 195 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 106 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 54,4% .

Ideální stav u otázky 4 je 60 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 35 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 58,3% .

Ideální stav u otázky 5 je 30 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 23 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 76,7% .

Ideální stav u otázky 6 je 45 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 29 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 64,4% .

Ideální stav u otázky 7 je 30 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 26 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 86,7% .

Ideální stav u otázky 8 je 225 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 48 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 21,3% .

Ideální stav u otázky 9 je 120 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 45 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 37,5% .

Ideální stav u otázky 10 je 45 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 23 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 51,1% .

Ideální stav u otázky 11 je 60 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 26 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 43,3% .

Ideální stav u otázky 12 je 15 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 5 bodů. Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 33,3% .

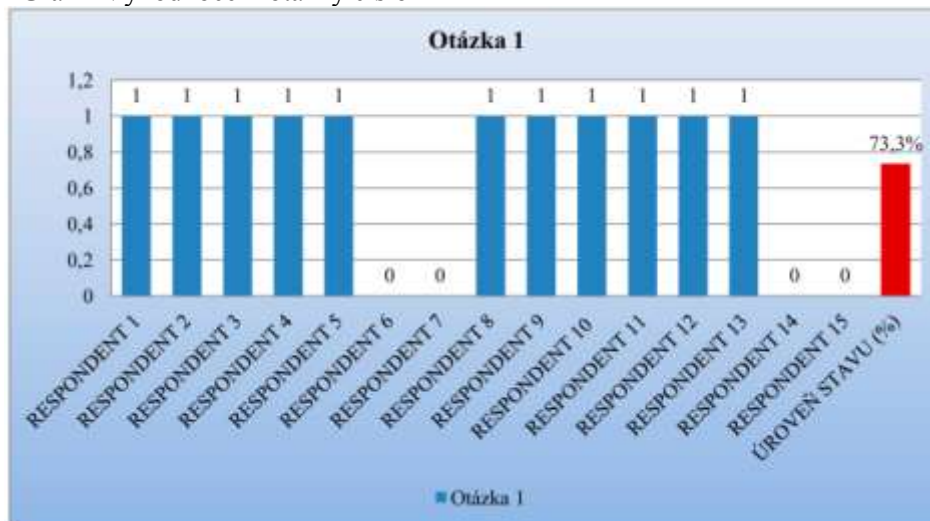
3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření, současný stav komunikace ve firmě

Následuje analýza odpovědí u jednotlivých okruhů průzkumu:²⁴

Okruh nástrojů interní komunikace:

1) Vím co je to Google Apps?

Graf 1 Vyhodnocení otázky číslo 1



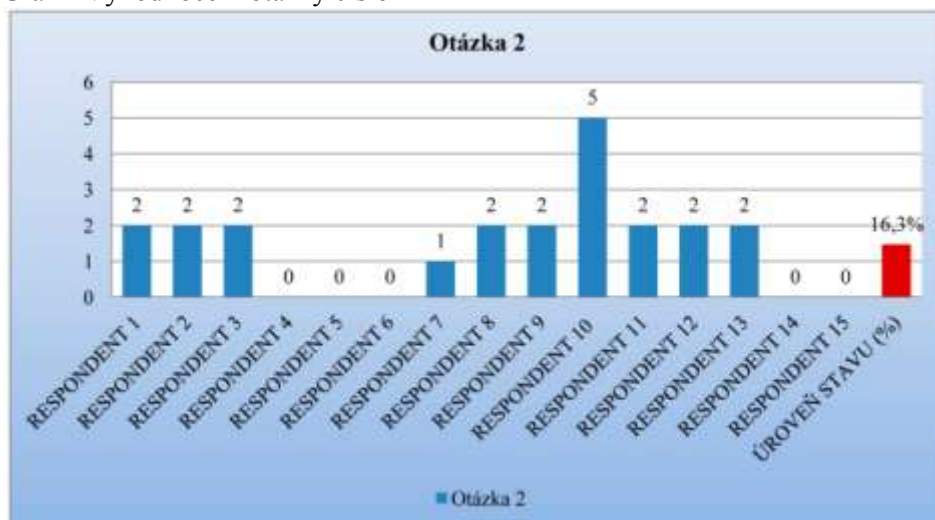
Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 73,3%.

²⁴ ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3.vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1

2) Ke své práci využívám systém Google Apps?

Graf 2 Vyhodnocení otázky číslo 2

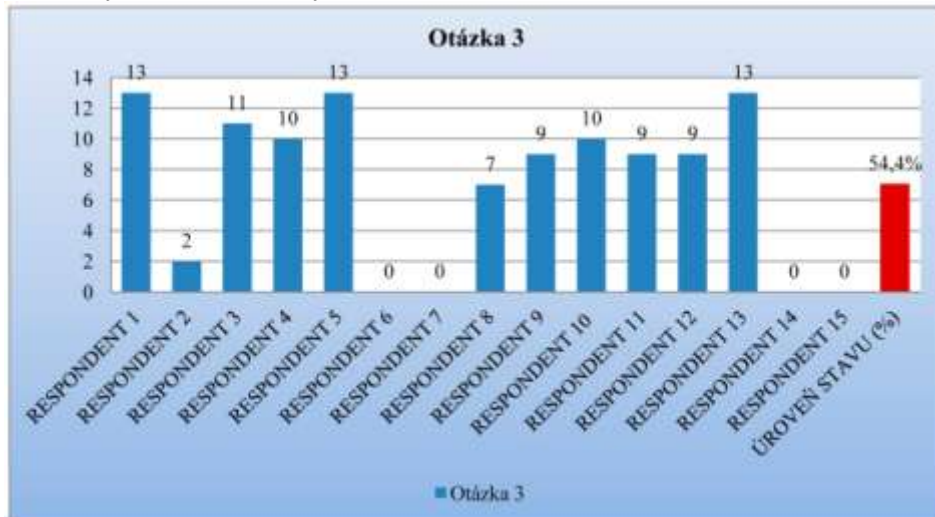


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 16,3%.

3) Google Apps umožňuje?

Graf 3 Vyhodnocení otázky číslo 3



Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 54,4%.

Celkové vyhodnocení odpovědí respondentů v předchozích třech otázkách z okruhu nástrojů interní komunikace:

Respondent 1: Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.

Respondent 2: Hlavní komunikační nástroj využívá pouze v jeho základní funkci.

Respondent 3: Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.

Respondent 4: Je si vědom, že daný komunikační nástroj existuje a jaké umožňuje funkce. Ale přes jeho odpověď „nástroj nevyžívám“ si není vědom, že ho používá minimálně v jednom případě a to elektronická pošta vzhledem k tomu, že mu touto cestou byl distribuován elektronický formulář.

Respondent 5: Je si vědom, že daný komunikační nástroj existuje a jaké umožňuje funkce. Ale přes jeho odpověď „nástroj nevyžívám“ si není vědom, že ho používá minimálně v jednom případě a to elektronická pošta vzhledem k tomu, že mu touto cestou byl distribuován elektronický formulář.

Respondent 6: Není si vědom, že daný komunikační nástroj existuje a jaké umožňuje funkce. Ale přes jeho odpověď „nástroj nevyžívám“ si není vědom, že ho používá minimálně v jednom případě a to elektronická pošta vzhledem k tomu, že mu touto cestou byl distribuován elektronický formulář.

Respondent 7: Není si vědom, že daný komunikační nástroj existuje a jaké umožňuje funkce, ale zároveň přiznává, že by ho měl využívat. To lze chápat jako snaha o zlepšení. Používá ho minimálně v jednom případě a to elektronická pošta vzhledem k tomu, že mu touto cestou byl distribuován elektronický formulář.

Respondent 8: Hlavní komunikační nástroj využívá v jeho základních funkcích.

Respondent 9: Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.

Respondent 10: Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá pravidelně.

Respondent 11: Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.

Respondent 12: Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.

Respondent 13: Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.

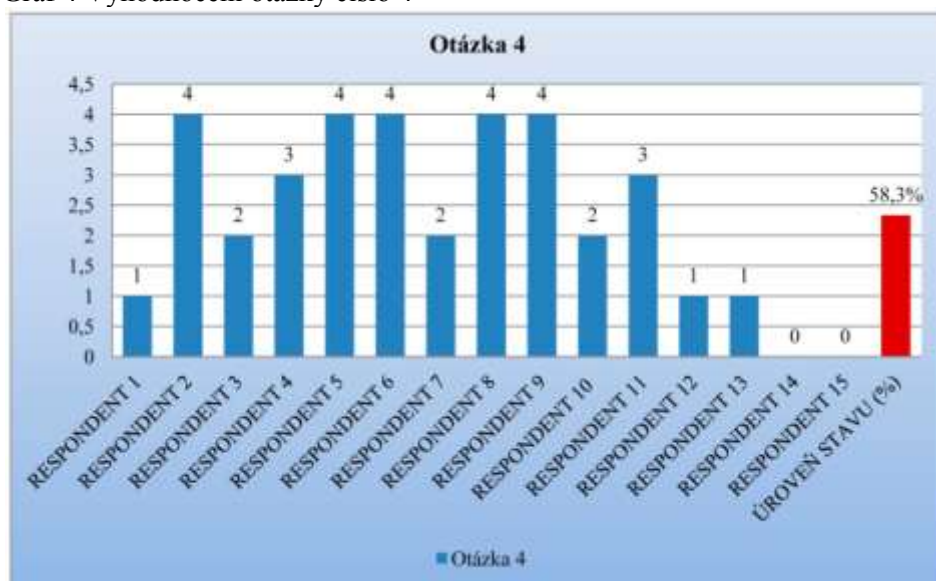
Respondent 14: Průzkumu se nezúčastnil.

Respondent 15: Průzkumu se nezúčastnil.

Okruh vztahu spolupracovníků:

4) Spolupracovníci jsou při komunikaci vstřícní?

Graf 4 Vyhodnocení otázky číslo 4

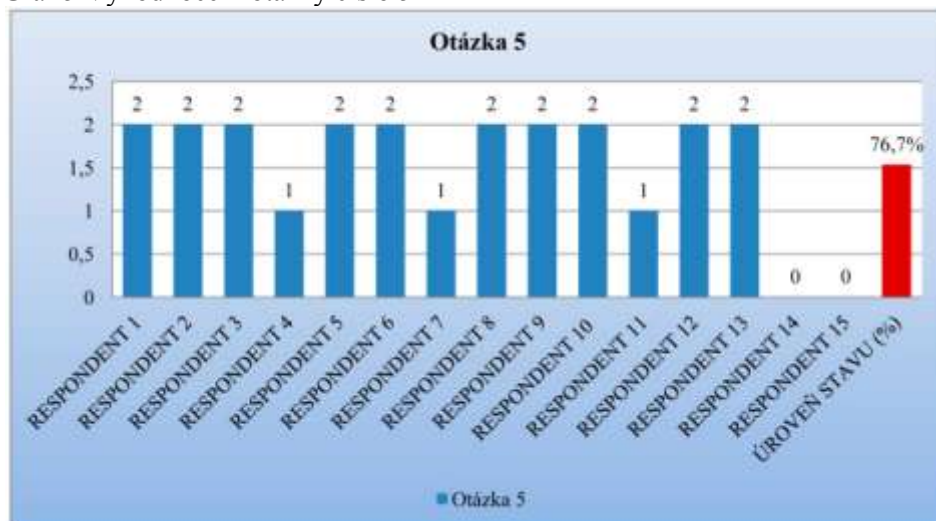


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 58,3%.

5) Zním pracovní náplň a postavení nejbližších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost?

Graf 5 Vyhodnocení otázky číslo 5

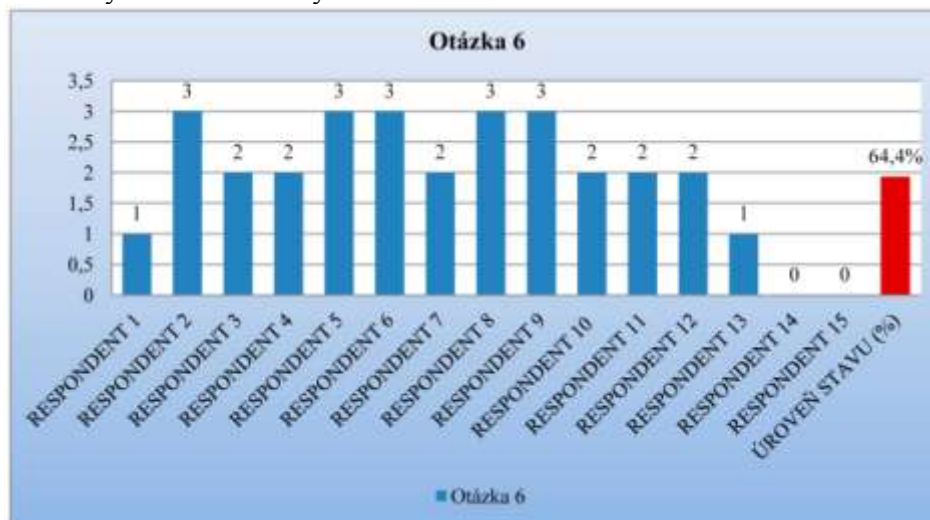


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 76,7%.

6) Mojí práci pro firmu spolupracovníci

Graf 6 Vyhodnocení otázky číslo 6



Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 64,4%.

Celkové vyhodnocení odpovědí respondentů v předchozích třech otázkách z okruhu vztahu spolupracovníků:

Respondent 1: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako problematický s vědomím potřeby maximálního zlepšení.

Respondent 2: Vnímá kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako pozitivní.

Respondent 3: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako průměrný s vědomím potřeby zlepšení.

Respondent 4: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako průměrný bez potřeby zlepšení.

Respondent 5: Vnímá kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako pozitivní.

Respondent 6: Vnímá kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako pozitivní.

Respondent 7: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako průměrný s vědomím potřeby zlepšení.

Respondent 8: Vnímá kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako pozitivní.

Respondent 9: Vnímá kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako pozitivní.

Respondent 10: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako průměrný s vědomím potřeby zlepšení.

Respondent 11: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako průměrný bez potřeby zlepšení.

Respondent 12: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako problematický s vědomím potřeby částečného zlepšení.

Respondent 13: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako problematický s vědomím potřeby maximálního zlepšení.

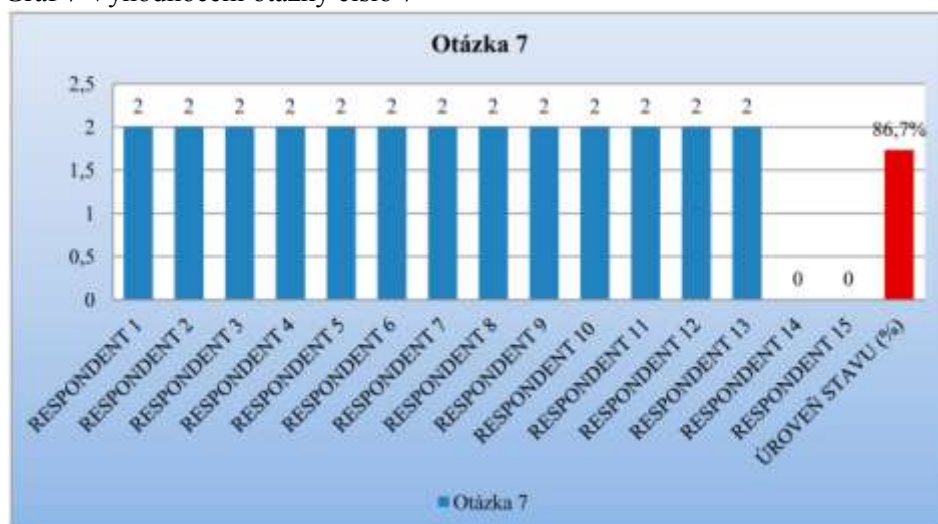
Respondent 14: Průzkumu se nezúčastnil.

Respondent 15: Průzkumu se nezúčastnil.

Okruh nástrojů interní komunikace (porady):

7) Považujete poradu za potřebnou?

Graf 7 Vyhodnocení otázky číslo 7

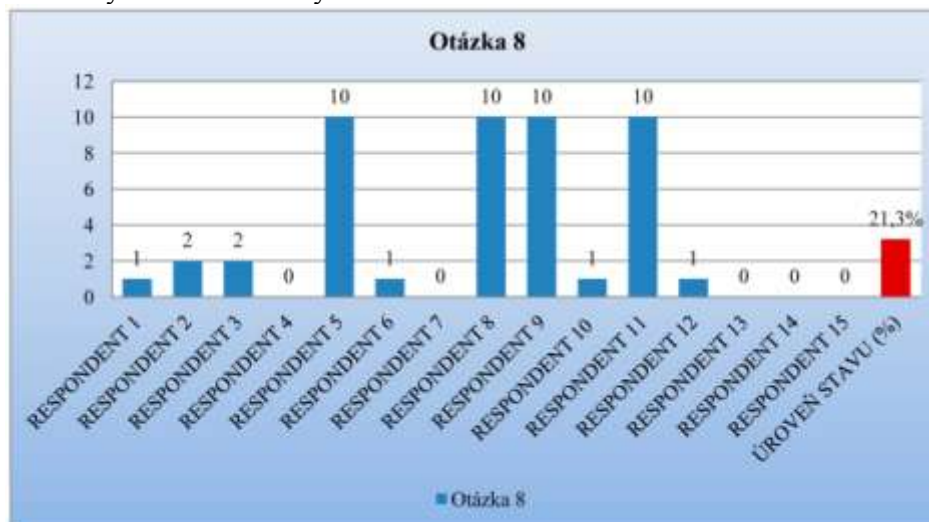


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 86,7%.

8) Poslední porada zúčastněných pracovníků dotýkající se problematiky mé pracovní náplně se konala

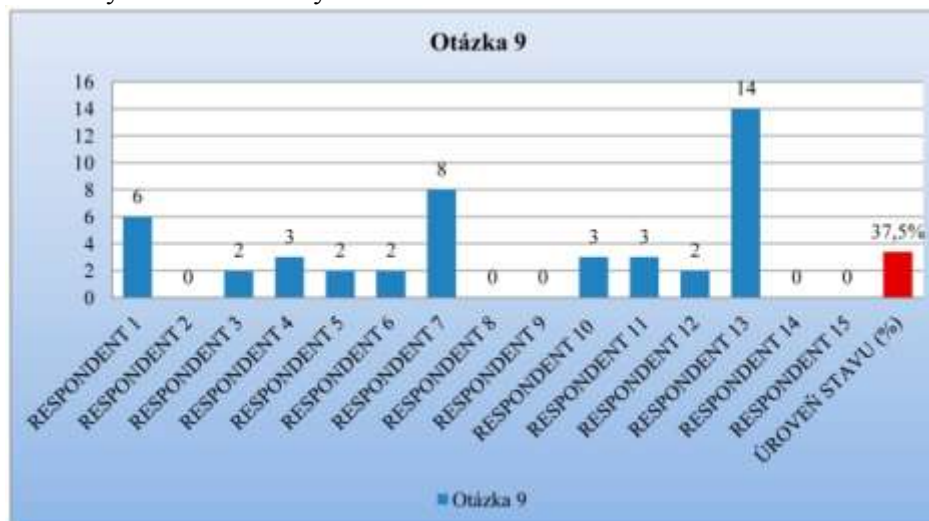
Graf 8 Vyhodnocení otázky číslo 8



Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).
U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 21,3%.

9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(e)

Graf 9 Vyhodnocení otázky číslo 9



Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).
U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 37,5%.

Celkové vyhodnocení odpovědí respondentů v předchozích třech otázkách z okruhu nástrojů interní komunikace (porady):

Respondent 1: Frekvence porad vnímá nedostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení ve všech uvedených činnostech a funkcích firmy.

Respondent 2: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň potřebu zlepšení v činnostech a funkcích firmy nevnímá.

Respondent 3: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení především v zainteresovanosti a informovanosti.

Respondent 4: Frekvence porad vnímá nedostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení především v designu výrobků, prezentaci firmy a zainteresovanosti.

Respondent 5: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení především v designu výrobků a prezentaci firmy.

Respondent 6: Frekvence porad vnímá nedostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení v komunikaci a zavedení pravidelných porad.

Respondent 7: Vnímá absenci porad a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení ve všem.

Respondent 8: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň potřebu zlepšení v činnostech a funkcích firmy nevnímá.

Respondent 9: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň potřebu zlepšení v činnostech a funkcích firmy nevnímá.

Respondent 10: Frekvence porad vnímá nedostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení v komunikaci, větší odpovědnosti a zavedení pravidelných porad.

Respondent 11: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení v komunikaci, zainteresovanosti a prezentaci firmy.

Respondent 12: Frekvence porad vnímá nedostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení v komunikaci a prezentaci firmy.

Respondent 13: Vnímá absenci porad a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení ve všech uvedených činnostech a funkcích firmy.

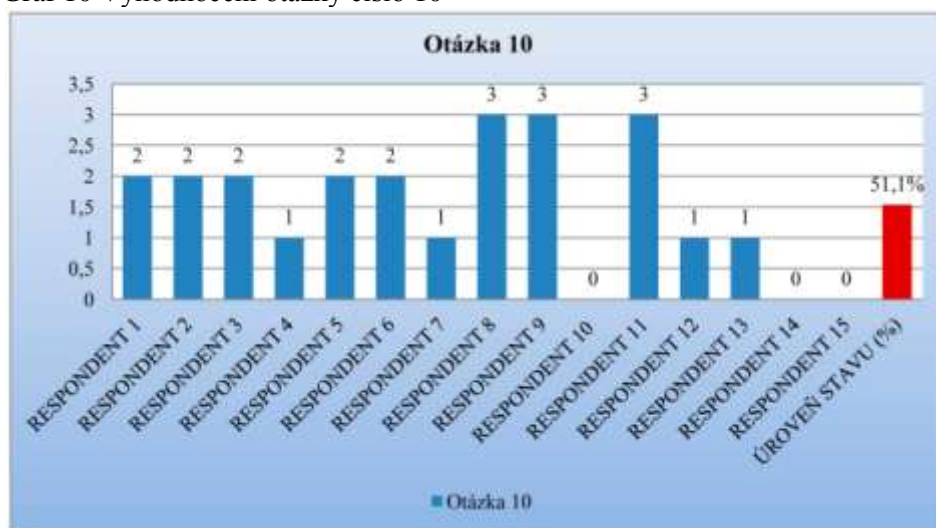
Respondent 14: Průzkumu se nezúčastnil.

Respondent 15: Průzkumu se nezúčastnil.

Okruh zpětné vazby interní komunikace (kontrola):

10) Práci po mne kontroluje někdo

Graf 10 Vyhodnocení otázky číslo 10

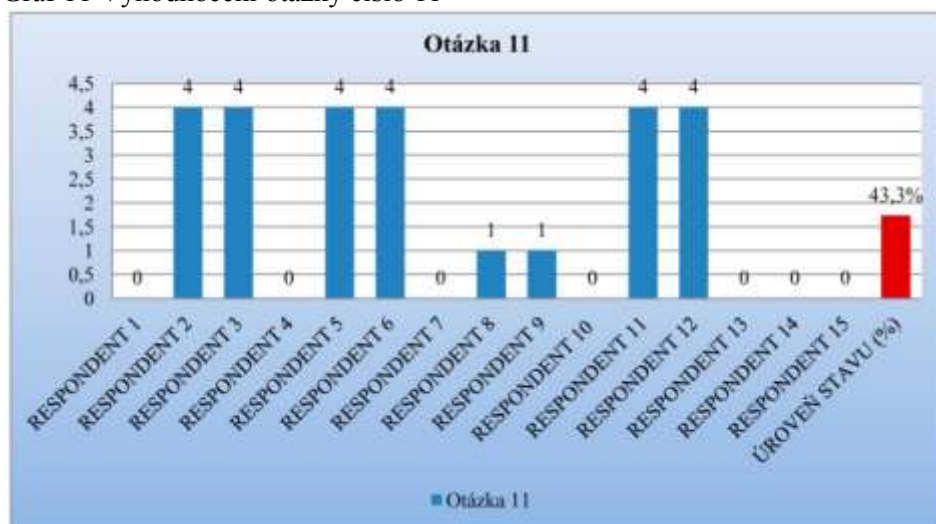


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 51,1%.

11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu

Graf 11 Vyhodnocení otázky číslo 11

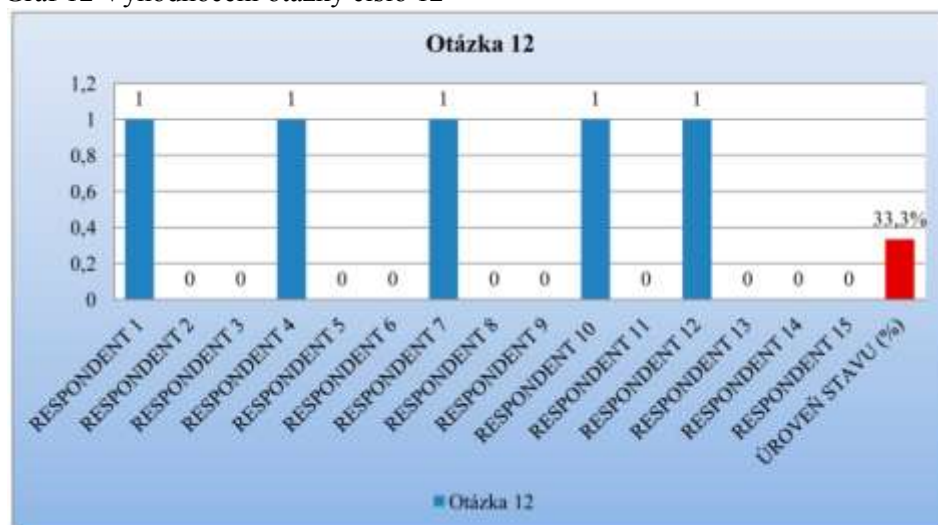


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 43,3%.

12) Vytvořil jsem společnosti svou chybou někdy finanční ztrátu?

Graf 12 Vyhodnocení otázky číslo 12



Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma, a.s. (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhli celkové úrovně ve firmě 33,3%.

Celkové vyhodnocení odpovědí respondentů v předchozích třech otázkách z okruhu zpětné vazby interní komunikace (kontrola):

Respondent 1: Kontrolu vnímá jako nedůslednou včetně nedostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 2: Kontrolu vnímá jako dostačující a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 3: Kontrolu vnímá jako dostačující a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 4: Kontrolu vnímá jako nedůslednou včetně nedostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 5: Kontrolu vnímá jako dostačující a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 6: Kontrolu vnímá jako dostačující a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 7: Vnímá absolutní absenci kontroly včetně nedostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 8: Kontrolu vnímá jako důslednou a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 9: Kontrolu vnímá jako důslednou a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 10: Vnímá absolutní absenci kontroly včetně nedostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 11: Kontrolu vnímá jako důslednou a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 12: Kontrolu vnímá jako nedostačující. Ale vnímá pozitivně zpětnou vazbu k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 13: Kontrolu vnímá jako nedostačující včetně nedostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 14: Průzkumu se nezúčastnil.

Respondent 15: Průzkumu se nezúčastnil.

4 Souhrn zjištěných výsledků dílčích cílů, návrh souboru doporučení

Autorka si jako první cíl práce stanovila - zjistit stav využívání komunikačních nástrojů na základě průzkumu (s využitím elektronického formuláře). Získaná data analyzovat a při stanovení ideální úrovně využívání interní komunikace zjistit odchylky od této úrovně.“ Je obsažen v kapitolách 3.1 a 3.2.

Druhým a hlavním cílem práce je navrhnout soubor doporučení vlastníkově společnosti ke zlepšení komunikace ve firmě (kapitola 4.1), včetně harmonogramu implementací jednotlivých opatření (kapitola 4.2).

4.1 Návrh souboru doporučení ke zlepšení stávajícího stavu komunikace ve firmě

Dílčí cíle v jednotlivých oblastech ve zkoumané firmě:

- 1) Zjištění informačních potřeb respondentů firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů, tj. zjištění nástrojů předávání informací a jejich úrovně využívání. Zjištění vypovídající hodnoty předávaných informací v rámci firmy. Úroveň eliminace duplicitního pořizování informací, resp. dat apod. Okruh nástrojů interní komunikace (Google Apps).

Shrnutí: Otázka 1: úroveň stavu ve firmě 73,3% - vědí co je to Google Apps.

Otázka 2: úroveň stavu ve firmě 16,3% - Google Apps využívají.

Otázka 3: úroveň stavu ve firmě 54,4% - vědí co Google Apps umožňuje.

Z více uvedeného shrnutí vyplývá, že respondenti systém Google Apps využívají z necelých 20%. Systém byl do firmy zakoupen před rokem, což je dost dlouhá doba na seznámení se s jeho funkcemi. Z jakých příčin se tak nestalo nelze definovat, ale z výsledku šetření jednoznačně vyplývá nutnost, vzhledem k tomu, že se jedná o jeden z hlavních nástrojů interní komunikace (především centrální úložiště dat, jejich sdílení a odstranění duplicitního pořizování dat atd.) se této oblasti intenzivně věnovat.

Doporučení vedoucí ke zlepšení jsou ve dvou rovinách: Objednat u dodavatele systému Google Apps školení, ať již pro všechny respondenty najednou nebo v menších skupinách. Nebo využít respondentů, kteří daný systém ovládají k proškolení ostatních respondentů.

2) Zjištění vzájemného pochopení a spolupráce mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem. Úroveň znalosti obsahu pracovní náplně spolupracovníků a z toho vyplývající pochopení důležitosti spolupráce jako celku. Okruh vztahu spolupracovníků.

Shrnutí: Otázka 4: úroveň stavu ve firmě 58,3% - jsou vstřícní

Otázka 5: úroveň stavu ve firmě 76,7% - zná pracovní náplň ostatních

Otázka 6: úroveň stavu ve firmě 64,4% - ostatní mi práci nekomplikují

Z výše uvedeného shrnutí vyplývá, že úroveň vzájemných vztahů respondentů ve firmě se pohybuje okolo 60%. I v této oblasti je zapotřebí postupného zlepšování. Toho lze docílit především zlepšením komunikačních schopností a dovedností managementu a zavedením pravidelných porad (viz. Níže)

3) Zjištění úrovně ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zjištění úrovně stability a loajality pracovníků, tj. využívání efektivních nástrojů řízení firmy. Okruh nástrojů interní komunikace (porady).

Shrnutí: Otázka 7: úroveň stavu ve firmě 86,7% - považuje poradu za potřebnou

Otázka 8: úroveň stavu ve firmě 21,3% - je s poradami spokojeno

Otázka 9: úroveň stavu ve firmě 37,5% - nemá potřebu něco měnit

Z výše uvedeného shrnutí vyplývá, že nástroj interní komunikace „porada“ se ve firmě prakticky nevyužívá. Z toho zcela jednoznačně vyplývá doporučení pravidelné porady zavést. Pro důležitost porad jsou níže uvedeny přínosy a zásady porad. Zároveň cca 60% respondentů vyjadřuje potřebu něco ve firmě zlepšit. Konkrétní seznam je uveden příloze 5.

Přínosy porad:

Účastníkovi porady může přinést:

- Získání informací
- Odstranění překážek
- Zjištění očekávání
- Podíl na rozhodování
- Získání zpětné vazby
- Výměna zkušeností
- Předvedení schopností

Manažerům může přinést:

- Motivování lidí
- Předání a získání informací
- Rozvoj týmové práce
- Získání nápadů a námětů
- Nástroj přesvědčování (oboustranná přímá komunikace)
- Poznání schopností lidí
- Získání autority

Firmě jako celku může přinést:

- Zaměření úsilí na to nejpodstatnější
- Identifikování hlavních problémů
- Analyzování problémů
- Systematické řešení problémů
- Lepší koordinace, součinnost spolupracujících pracovníků
- Překonávání paradigmat, tradičních přístupů či rutinních postupů
- Zlepšování klimatu²⁵

²⁵ ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2008. 7 s. ISBN 978-80-251-2091-0.

Chyby a nedostatky porad:

Organizační nedostatky:

- Nesystematičnost
- Chybějící programy (body k projednání)
- Nedělají se zápisy
- Zbytečně obširné zápisy
- Nekompatibilita cílů porad (rozdílné informace)
- Nepodstatné záležitosti
- Zbavování se odpovědnosti
- Body týkající se malého počtu účastníků
- Chybějící podklady

Chyby ve vedení porad:

- Zahájení bez úvodu nebo návaznosti
- Tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků
- Odbíhání od tématu
- Porada jako monolog
- Neefektivní diskuse
- Neřešení konfliktů
- Odkládání nepopulárních rozhodnutí
- Nepřijímání rozhodnutí
- Tolerování vyrušení
- Opakování probraného opozdílům
- Není dán prostor všem účastníkům
- Chybějící shrnutí
- Frustrující závěr („seřvání“ účastníků)²⁶

²⁶ ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2008. 19 s. ISBN 978-80-251-2091-0.

Chyby, kterých se dopouštějí účastníci:

- Pozdní příchody
- Nepřipravenost
- Nekázeň
- Rozvláčné příspěvky
- Image přepracovanosti („mají toho moc“)
- Vyřizování si účtů
- Vlastní zájmy (intriky, lobbování atd.)²⁷

4) Zjištění úrovně zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, tj. kontrolních mechanismů v toku informací a možnosti odchyty odchylek od přenosu autentičnosti původních informací. Okruh zpětné vazby interní komunikace (kontrola).

Shrnutí: Otázka 10: úroveň stavu ve firmě 51,1% - spokojeni s úrovní kontroly

Otázka 11: úroveň stavu ve firmě 43,3% - má přehled o efektivitě

Otázka 12: úroveň stavu ve firmě 33,3% - si uvědomuje zpětnou vazbu

Z výše uvedeného shrnutí vyplývá, že je zapotřebný zlepšit kontrolní mechanismy a důsledně je dodržovat. Zároveň pracovníky motivovat pravidelným hodnocení jejich efektivit. Vzhledem tomu, že někteří respondenti uvedli absolutní absenci takového hodnocení, bylo by vhodné zavést pravidelný systém v této oblasti. To souvisí i faktem, že cca 70% respondentů si neuvědomuje či postrádá zpětnou vazbu v interní komunikaci.

²⁷ ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2008. 19 s. ISBN 978-80-251-2091-0.

4.2 Doporučení harmonogramu implementace opatření ve firmě

Z uvedených skutečností v kapitole 4.1 vyplívá doporučení zavést zlepšování interní komunikace se zavedením pravidelných porad a dodržováním níže uvedených pravidel vedoucích na vyšší úroveň interní komunikace.

Základní prvky nastavení efektivní komunikace, které ve správné kombinaci mohou pomoci dobře rozmyslet, naplánovat a realizovat přechod firmy na vyšší úroveň interní komunikace:

- Vůle managementu
- Nastavení základních podmínek – nastavení pravidel a principů
- Nastavení komunikačních kanálů
- Nastavení zpětné vazby – její rozvoj
- Interní školení – sdílení znalostí
- Externí školení zaměřený na komunikační schopnosti a dovednosti
- Zlepšování interní komunikace na základě neustálého udržování zpětné vazby
- Interní trénink komunikačních znalostí a dovedností²⁸

²⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.str.49.

5 Závěr

Tato práce si dala za úkol analyzovat současnou úroveň a kvalitu interní komunikace ve firmě RosenPharma, a.s.

Jak již je v práci uvedeno, cíle práce byly stanoveny ve dvou úrovních:

- 1) Zjistit stav využívání komunikačních nástrojů na základě průzkumu (s využitím elektronického formuláře). Získaná data analyzovat a při stanovení ideální úrovně využívání interní komunikace zjistit odchylky od této úrovně.
- 2) Navrhnout soubor doporučení majoritnímu vlastníkovi ke zlepšení komunikace ve firmě, včetně harmonogramu implementací jednotlivých opatření.

Práce je rozdělena na část teoreticko-metodologickou, analytickou a závěr. V teoreticko-metodologické části je stručný popis kvalitní interní komunikace a její přínosy pro firmu.

V analytické (praktické) části je stanovena vlastní metodika zjišťování stavu interní komunikace ve firmě. Zabývá se návrhem způsobu dotazování s definováním konkrétních okruhů otázek a ohodnocení jejich odpovědí tak, aby zjištěná data mohla být analyticky vyhodnocena. Výsledkem analytické části je pak zjištění odchylek skutečného stavu interní komunikace v jednotlivých oblastech od stanovené ideální úrovně využívání nástrojů interní komunikace.

Přínos práce je v návrhu konkrétních otázek, jejich provázanosti a způsobu navržených ordinálních škál, které umožňují odhalení nedostatků interní komunikace skutečného stavu ve firmě. V neposlední řadě i způsobu nastavení průzkumu podmíněný nutností odpovědí. Ze zjištěných skutečností jsou odhalena slabá místa v interní komunikaci a to především ve zlepšení komunikačních schopností a dovedností managementu (potřeby zavedení pravidelných porad, kontrolních mechanismů, motivace zaměstnanců i větší odpovědnosti). Celkově se dá shrnout, že management otázce nástrojů interní komunikace nepřikládá takovou důležitost, jakou si tato oblast zasluhuje. Je na zvážení managementu, zda bude intenzivně pracovat na zlepšení interní komunikace, přechodu na vyšší stupeň vzhledem k ekonomickému přínosu firmě.

Literatura

Primární zdroje

ROSENPHARMA. *Obchodní rejstřík* [online] 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>.

ROSENTRADE. *Obchodní rejstřík* [online] 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>.

OBCHODNÍ ZÁKONÍK, § č. 513/1991 Sb., Hlava I: *Obchodní společnosti*, Díl V: Akciová společnost.

Monografie

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3.vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1.

Odborné knihy a časopisy

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

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci ve firmě*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0781-0

DE VITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 6. Vydání. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.

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

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání: [pravidla ústního i písemného vyjadřování]*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 115 s. ISBN 978-80-7367-360-4.

LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti: vytvořte si image a styl jednání*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2008. 208 s. ISBN 978-80-251-2147-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2008. 140 s. ISBN 978-80-251-2091-0.

Internetové zdroje

Interní komunikace je pro udržení zaměstnanců zásadní [online]. 2010 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-39495780-internikomunikace-je-pro-udrzeni-zamestnancu-zasadni>>.

PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace: Marketing journal* [online]. 2008 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/publicrelations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html>.

PAVLEČKA, Václav; VOBORSKÁ, Jana. *Úvod do interní komunikace: Marketing journal* [online]. 2009 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <http://www.mjournal.cz/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-internikomunikace__s317x547.html>.

Google Apps [online]. 2010 [cit. 2011-11-18]. Google Apps. Dostupné z WWW: <<http://www.google.com/Apps/>>.

Přílohy

Příloha 1 Seznam otázek na konzultanta firmy a jeho odpovědi.

Níže uvedené otázky ověřují nastavení základních podmínek fungující komunikace:²⁹

- Je management jednotný?

Odpověď: Firma je prakticky vedena majoritním vlastníkem, který de facto určuje vše. Z toho pohledu se nedomnívám, že je jednotný.

- Cítí management odpovědnost za komunikaci firmy?

Odpověď: V okamžiku vzniku problému pravděpodobně ano, průběžně ale ne.

- Je ve firmě správně nastavené komunikační propojení v rámci hierarchie, dělby práce, nastavených procesů?

Odpověď: Do určité míry je definováno kdo a za co by měl být odpovědný, ale stále se na tom pracuje. V roce 2011 majitel zakoupil od společnosti Google systém Google Apps, který umožňuje nejen archivaci dat, ale hlavně umožňuje sdílení dat, dokumentů v reálném čase on-line.

- Má firma definovanou a deklarovanou firmu na morálních hodnotách?

Odpověď: To ano

- Má firma definovanou a deklarovanou personální politiku?

Odpověď: Pokud tím myslíte pravidla odměn, motivací apod. tak spíše ne.

- Má firma definovanou a deklarovanou komunikační strategii?

Odpověď: V této oblasti pouze nástroj Google Apps pro komunikaci jak jsem již řekl. Pokud tím myslíte identifikaci a odstranění problémů při sdělování a přijímání informací tak ne.

²⁹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.49.

- Má firma zavedený a fungující interní marketing?

Odpověď: Ne

- Mají manažeři dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti?

Odpověď: K tomu se nechci vyjadřovat. Tato otázka by měla být položena přímo jim.

- Pěstuje firma zpětnou vazbu, otevřenou komunikaci?

Odpověď: Ne

- Má firma komunikační plán?

Odpověď: Nevím o něm a z praxe bych řekl, že se touto otázkou nezabývá.

Zdroj: RosenPharma, a.s.

Příloha 2: Seznam respondentů a jejich mailových adres

Společnost RosenTrade, a.s.:

petrikova@rosenpharma.com

jarosova@rosenpharma.com

Reprezentanti společnosti RosenTrade, a.s.:

struhar@rosenpharma.com

leden@rosenpharma.com

krepelova@rosenpharma.com

jelinkova@rosenpharma.com

boudnikova@rosenpharma.com

Společnost RosenPharma, a.s.:

ruzicka@rosenpharma.com

navratilova@rosenpharma.com

sorm@rosenpharma.com

jozefini@rosenpharma.com

tomisek@rosenpharma.com

vanickova@rosenpharma.com

vejvodova@rosenpharma.com

stepnickova@rosenpharma.com

Zdroj: RosenPharma, a.s.

Příloha 3: Průvodní dopis distribuovaný současně s odkazem na elektronický formulář.

Vážený respondente,

na základě souhlasu majoritního akcionáře pana PharmDr. Daga Ružičky s vypracováním mé bakalářské práce na téma: „Interní komunikace v návaznosti na odběratelsko-dodavatelské vztahy ve firmě RosenPharma, a.s.“ a zároveň na základě dodaného seznamu respondentů (pracovníků, kteří se mají účastnit průzkumu) se na Vás obracím s žádostí o vyplnění přiloženého elektronického formuláře.

I když je formulář distribuován přes konkrétní mailové adresy, odpovědi jednotlivých respondentů se automaticky ukládají do tabulky anonymně. Nelze, tedy zpětně dohledat, který respondent jak odpovídal. Anonymní průzkum byl zvolen s ohledem na co největší vypovídající hodnotu odpovědí.

Formulář se Vám zobrazí kliknutím na následující odkaz:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGxfZG9OcGx2SIVlckhSRzFKb3NrZFE6MQ>

Věřím, že včasným vyplněním (nejpozději prosím však do 5 dnů od doručení tohoto mailu) a upřímností Vašich odpovědí mi umožníte kvalitně zpracovat dané téma mé práce a zároveň, že výsledky mé bakalářské práce budou pro Vaše pracovní podmínky přínosem.

Děkuji za spolupráci a jsem s pozdravem

Denisa Malkusová
autorka bakalářské práce

Příloha 4: Elektronický formulář

PRŮZKUM VE FIRMĚ ROSENPHARMA a.s.

PRŮZKUM VE FIRMĚ ROSENPHARMA a.s.

Vyplnění formuláře je anonymní, bez možnosti zjištění odkud a kdo formulář vyplňoval. Proto Vás žádám o co nejupřímnější odpovědi. Výsledek této práce má za cíl zlepšit nástroje k výkonu Vaší práce.

*Povinné pole

1) Víš co je to Google Apps? *

- ANO
- NE

2) Ke své práci využívám systém Google Apps? *

Můžete zaškrtnout více položek.

- ANO
- NE
- MĚL(A) BYCH
- NEVÍM O CO JDE
- PRAVIDELNĚ
- VĚTŠINU NÁSTROJŮ KTERÝ TENTO SYSTÉM UMOŽŇUJE

3) Google Apps umožňuje *

Zaškrtněte to co si myslíte, že Googl Apps umožňuje. Můžete zaškrtnout více položek.

- ARCHIVACI DAT
- TVORBU FORMULÁŘŮ
- TVORBU TABULEK
- PLÁNOVÁNÍ ÚKOLŮ
- KRESLIT
- VYTVÁŘET DOKUMENTY
- VYTVÁŘET PREZENTACE
- PŘEKLÁDAT TEXTY
- SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RÁMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ
- SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI I MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ
- CHATY
- VYŘIZOVÁNÍ POŠTY
- TRÍDĚNÍ POŠTY
- NEVÍM

4) Spolupracovníci jsou při komunikaci vstřícní? *

- VŽDY
- NE VŽDY

- PRŮMĚRNĚ
- NEDOSTATEČNĚ
- NIKDY

5) Znáš pracovní náplň a postavení nejbližších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost? *

- ANO
- ČÁSTEČNĚ
- NEZNÁM

6) Moji práci pro firmu spolupracovníci *

- ČASTO KOMPLIKUJÍ
- ZŘÍDKA KOMPLIKUJÍ
- NEKOMPLIKUJÍ
- VŽDY KOMPLIKUJÍ

7) Považujete poradu za potřebnou? *

- ANO
- NEVÍM
- NE

8) Poslední porada zúčastněných pracovníků dotýkající se problematiky mé pracovní náplně se konala *

Můžete zaškrtnout více položek.

- PŘED TÝDNEM
- PŘED MĚSÍCEM
- PŘED 3 MĚSÍCI
- PŘED PŮLROKEM
- PŘED ROKEM
- NEPAMATUJI SE
- NEKONÁ SE NIKDY
- KONÁ SE PŘÍLEŽITOSTNĚ
- KONÁ SE PRAVIDELNĚ

9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(e) *

Můžete zaškrtnout více položek.

- KOMUNIKACI
- DESIGNU VÝROBKU
- PREZENTACI SPOLEČNOSTI

- ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ
- VĚTŠÍ ODPOVĚDNOSTI ZAMĚSTNANCŮ
- INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ O ZÁMĚRECH A CÍLECH SPOLEČNOSTI
- PRÁCI MANAGEMENTU V OBLASTI PRAVIDELNÝCH PORAD
- NIČEM
- VŠEM

10) Práci po mne kontroluje někdo *

- VŽDY DŮSLEDNĚ
- VŽDY, ALE NEDŮSLEDNĚ
- OBČAS
- ZŘÍDKA
- PRŮBĚŽNĚ
- NIKDY

11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu *

Můžete zaškrtnout více položek.

- PRŮBĚŽNĚ
- NĚKDY
- NA VYŽÁDÁNÍ
- PŘI ODMĚNÁCH
- NIKDY

12) Vytvořil jsem společnosti svou chybou někdy finanční ztrátu? *

- ANO
- NEJSEM SI VĚDOM(A)
- NIKDY

Odeslat

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Příloha 5: Tabulka primárních dat (sběr dat)

Odpovědi respondentů na 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace:

| RESPONDENT ČÍSLO | 1) Vím co je to Google Apps? | 2) Ke své práci využívám systém Google Apps? | 3) Google Apps umožňuje |
|---------------------|---------------------------------|---|--|
| RESPONDENT 1 | ANO | ANO | ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, KRESLIT, VYTVARĚT DOKUMENTY, VYTVARĚT PREZENTACE, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY |
| RESPONDENT 2 | ANO | ANO | SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY |
| RESPONDENT 3 | ANO | ANO | ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, VYTVARĚT DOKUMENTY, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY |
| RESPONDENT 4 | ANO | NE | ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, VYTVARĚT DOKUMENTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY |
| RESPONDENT 5 | ANO | NE | ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, KRESLIT, VYTVARĚT DOKUMENTY, VYTVARĚT PREZENTACE, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY |
| RESPONDENT 6 | NE | NE | NEVÍM |
| RESPONDENT 7 | NE | MĚ(LA)BYCH | NEVÍM |
| RESPONDENT 8 | ANO | ANO | TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, VYTVARĚT DOKUMENTY, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY |
| RESPONDENT 9 | ANO | ANO | ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, VYTVARĚT DOKUMENTY, VYTVARĚT PREZENTACE, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY |
| RESPONDENT 10 | ANO | ANO, PRAVIDELNĚ | ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, VYTVARĚT DOKUMENTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY |
| RESPONDENT 11 | ANO | ANO | ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY |
| RESPONDENT 12 | ANO | ANO | ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, VYTVARĚT DOKUMENTY, VYTVARĚT PREZENTACE, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY |
| RESPONDENT 13 | ANO | ANO | ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, KRESLIT, VYTVARĚT DOKUMENTY, VYTVARĚT PREZENTACE, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY |

**Odpovědi respondentů na 3 otázky z okruhu vztahu spolupracovníků:
Odpovědi respondentů na 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace:**

| RESPONDENT ČÍSLO | 4) Spolupracovníci jste při komunikaci vyčítací? | 5) Zaam pracovní náplň a postavení nejléžších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost? | 6) Moji práci pro firmu spolupracovníci |
|---------------------|--|---|---|
| RESPONDENT 1 | NEDOSTATEČNĚ | ANO | ČASTO KOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 2 | VŽDY | ANO | NEKOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 3 | PRŮMĚRNĚ | ANO | ZŘEDKA KOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 4 | NE VŽDY | ČASTIČNĚ | ZŘEDKA KOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 5 | VŽDY | ANO | NEKOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 6 | VŽDY | ČASTIČNĚ | NEKOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 7 | PRŮMĚRNĚ | ANO | ZŘEDKA KOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 8 | VŽDY | ANO | NEKOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 9 | VŽDY | ANO | NEKOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 10 | PRŮMĚRNĚ | ANO | ZŘEDKA KOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 11 | NE VŽDY | ČASTIČNĚ | ZŘEDKA KOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 12 | NEDOSTATEČNĚ | ANO | ZŘEDKA KOMPLIKUJI |
| RESPONDENT 13 | NEDOSTATEČNĚ | ANO | ČASTO KOMPLIKUJI |
| RESPONDENT ČÍSLO | 7) Považujete poradů za potřebnou? | 8) Poslední poradla zúčastněných pracovníků dávající se problematiky má uzavřený náhled se konala | 9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(6) |
| RESPONDENT 1 | ANO | KONÁ SE PŘÍLEŽITOSTNĚ | KOMUNIKACI, PREZENTACI SPOLEČNOSTI, ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ, VĚTŠÍ ODPOVĚDNOSTI ZAMĚSTNANCŮ, INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ O ZAMĚRECH A CÍLECH SPOLEČNOSTI, PRÁCI MANAGEMENTU V OBLASTI PRAVIDELNÝCH PORAD |
| RESPONDENT 2 | ANO | PŘED MĚSÍCEM | NIČEM |
| RESPONDENT 3 | ANO | PŘED MĚSÍCEM | ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ, INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ O ZAMĚRECH A CÍLECH SPOLEČNOSTI |
| RESPONDENT 4 | ANO | NEPAMATUJI SE | DESIGNU VÝROBKU, PREZENTACI SPOLEČNOSTI, ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ |
| RESPONDENT 5 | ANO | KONÁ SE PRAVIDELNĚ | DESIGNU VÝROBKU, PREZENTACI SPOLEČNOSTI |
| RESPONDENT 6 | ANO | PŘED PŮLROKEM | KOMUNIKACI, PRÁCI MANAGEMENTU V OBLASTI PRAVIDELNÝCH PORAD |
| RESPONDENT 7 | ANO | NEKONÁ SE NIKDY | VŠEM |
| RESPONDENT 8 | ANO | KONÁ SE PRAVIDELNĚ | NIČEM |
| RESPONDENT 9 | ANO | KONÁ SE PRAVIDELNĚ | NIČEM |
| RESPONDENT 10 | ANO | KONÁ SE PŘÍLEŽITOSTNĚ | KOMUNIKACI, VĚTŠÍ ODPOVĚDNOSTI ZAMĚSTNANCŮ, PRÁCI MANAGEMENTU V OBLASTI PRAVIDELNÝCH PORAD |
| RESPONDENT 11 | ANO | KONÁ SE PRAVIDELNĚ | KOMUNIKACI, PREZENTACI SPOLEČNOSTI, ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ |
| RESPONDENT 12 | ANO | KONÁ SE PŘÍLEŽITOSTNĚ | KOMUNIKACI, PREZENTACI SPOLEČNOSTI |
| RESPONDENT 13 | ANO | NEKONÁ SE NIKDY | KOMUNIKACI, PREZENTACI SPOLEČNOSTI, ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ, VĚTŠÍ ODPOVĚDNOSTI ZAMĚSTNANCŮ, INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ O ZAMĚRECH A CÍLECH SPOLEČNOSTI, PRÁCI MANAGEMENTU V OBLASTI PRAVIDELNÝCH PORAD, VŠEM |

Odpovědi respondentů na 3 otázky z okruhu zpětné vazby interní komunikace:

| RESPONDENT- ČÍSLO | 10) Práci po mně kontroluje někdo | 11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu | 12) Vytvořil jsem společností svou chybu někdy finanční ztráta? |
|----------------------|--------------------------------------|---|---|
| RESPONDENT 1 | VŽDY, ALI NE DŮSLEDNĚ | NIKDY | NIKDY |
| RESPONDENT 2 | PRŮBĚŽNĚ | PRŮBĚŽNĚ | NEJSEM SI VĚDOM(A) |
| RESPONDENT 3 | PRŮBĚŽNĚ | PRŮBĚŽNĚ | NEJSEM SI VĚDOM(A) |
| RESPONDENT 4 | OBČAS | NIKDY | NIKDY |
| RESPONDENT 5 | PRŮBĚŽNĚ | PRŮBĚŽNĚ | NEJSEM SI VĚDOM(A) |
| RESPONDENT 6 | PRŮBĚŽNĚ | PRŮBĚŽNĚ | NEJSEM SI VĚDOM(A) |
| RESPONDENT 7 | ZŘÍDKA | NIKDY | NIKDY |
| RESPONDENT 8 | VŽDY DŮSLEDNĚ | PŘI ODMĚNÁCH | NEJSEM SI VĚDOM(A) |
| RESPONDENT 9 | VŽDY DŮSLEDNĚ | PŘI ODMĚNÁCH | NEJSEM SI VĚDOM(A) |
| RESPONDENT 10 | NIKDY | NIKDY | ANO |
| RESPONDENT 11 | VŽDY DŮSLEDNĚ | PRŮBĚŽNĚ | NEJSEM SI VĚDOM(A) |
| RESPONDENT 12 | OBČAS | PRŮBĚŽNĚ | ANO |
| RESPONDENT 13 | OBČAS | NIKDY | NEJSEM SI VĚDOM(A) |