

**INTERNÍ KOMUNIKACE TIERRA VERDE s.r.o. A
JEJÍ SROVNÁNÍ V RÁMCI TEORIE A PRAXE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tomáš Mikulica

Bakalářská práce
2016/2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Mikulica**
Osobní číslo: **K14404**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní komunikace Tierra Verde s.r.o. a její srovnání v rámci teorie a praxe**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte hlavní pojmy a stanovte cíl práce.
2. Popište současný stav interní komunikace ve firmě, popište propojení interní komunikace a firemní kultury.
3. Popište metodický postup výzkumu a definujte výzkumnou otázku.
4. Proveďte vlastní výzkumné šetření ke zvolenému tématu.
5. Ze zjištěných výsledků výzkumu vyvoďte závěry a navrhněte opatření aplikovatelná v praxi

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P a kol., Velký slovník marketingových komunikací. Vyd.1. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7
- STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I. a ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I. a ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. Vyd. 2.roz. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- NOVÝ, I. Podniková kultura a identita. Vyd. 1. Praha: VŠE. 1993 99 s.
- VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- MICHALÍK, D. a PALEČEK, M. Kultura a komunikace v podnikovém prostředí. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010b. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
- FORET M. Marketingová Komunikace Vyd.3 Computer Press a.s. 2011 486s ISBN 978-80-251-3432-0
- SOBOL M.G., FARRELLY G.E. a TAPER J.S. Shaping the Corporate Image. 1. vyd. Quorum Books 1992 160s ISBN 0-89930-564-4
- HOLÁ J. Interní komunikace ve firmě Vyd.1, Computer Press a.s. 2006 170s ISBN 80-251-1250-0
- KARLÍČEK M. a KRÁL P. Marketingová komunikace Vyd.1 Grada a.s. 2011 dotisk 1212 224s ISBN 978-80-247-3541-2

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



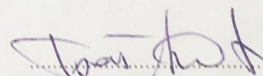

doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 22/4 2017


.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Mikulica, T. Interní komunikace Tierra Verde s.r.o. a její srovnání v rámci teorie a praxe. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2017

Bakalářská práce se zabývá interní komunikací ve firmě TIERRA VERDE s.r.o. Hlavním cílem práce je zhodnocení aktuálního využití a efektivity interní komunikace v rámci vedení firmy a mezi zaměstnanci a její nastavení a využití do budoucna.

Teoretická část se zabývá základními termíny a pojmy spojené s interní komunikací a vazbami mezi interní komunikací a firemní kulturou. Také nastaví metodiku a cíle práce.

Praktická část představí charakteristiku firmy TIERRA VERDE s.r.o. současně s aktuální situací v oblasti interní komunikace a nastavení její strategie. Součástí praktické části je interní kvalitativní analýza – management (polostrukturovaný hloubkový rozhovor) a kvantitativní analýza – zaměstnanci (dotazníkové šetření).

Závěr a vyhodnocení se bude zabývat sumarizací zjištěných dat, jejich vyhodnocení a zhodnocení současného stavu interní komunikace uvedené společnosti.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikační strategie, firemní kultura, marketingová komunikace, identita, kultura a image společnosti

ABSTRACT

Mikulica, T. Internal Communications of Tierra Verde Ltd. and its comparison with the theory and practice. Bachelor thesis. Zlín: Tomas Bata University, 2017

This thesis deals with internal communication within the company TIERRA VERDE Ltd. The main objective is to evaluate the current use and effectiveness of internal communication between the company's management and employees, its setting and use in the future.

The theoretical part deals with basic terms and concepts related to internal communication and links between internal communication and corporate culture. Also the goals and methodology of work will be presented.

The analytical part presents the characteristics of the company TIERRA VERDE Ltd. , the current situation in internal communication and the strategy of the company. Part of the analysis is an internal qualitative analysis - management (semi structured interviews) and a quantitative analysis - employees (a questionnaire).

Conclusion and evaluation will contain summarization of the acquired data and assessment and evaluation of the current state of internal communication of the company.

Keywords: internal communication, communication strategy, corporate culture, marketing communication, identity, culture and image

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí své práce doc. Mgr. Ing. Olze Juráškové Ph.D. za odborné vedení práce, vstřícnou a podnětnou spolupráci a poskytnutí cenných rad a připomínek během konzultací. Dále děkuji vedení firmy Tierra Verde s.r.o. za umožnění uskutečnit dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a tímto děkuji i svým kolegům za vyplnění dotazníků a jejich včasné odevzdání. Dále bych rád poděkoval Martinovi Dokoupilovi za jeho čas, ochotu, podnětné rady a informace k vypracování této bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 Interní komunikace	13
1.1 Co je interní komunikace.....	13
1.2 Propojení interní komunikace a firemní kultury.....	14
1.3 Co je firemní kultura.....	15
1.4 Jak pracovat s interní komunikací a firemní kulturou.....	16
1.5 Investice spojené s interní komunikací.....	18
1.6 Kanály interní komunikace.....	19
1.7 Cíle interní komunikace.....	21
1.8 Faktory ovlivňující interní komunikaci.....	22
1.9 Hlavní činitelé interní komunikace.....	23
1.10 Interní Public Relations.....	25
1.11 Informovanost a zpětná vazba.....	26
1.12 Problémy v interní komunikaci.....	27
2 Marketingový výzkum.....	28
2.1 Analýza marketingového prostředí a metody marketingového výzkumu.....	29
2.2 Kvantitativní metoda.....	30
2.3 Kvalitativní metoda.....	31
3 Metodika a cíle práce.....	32
3.1 Účel šetření.....	32
3.2 Metody výzkumu.....	32
3.3 Výzkumné otázky.....	32
3.4 Cíl práce.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
4 Firma Tierra Verde s.r.o.....	35
4.1 Představení firmy Tierra Verde s.r.o.....	35
4.2 Firemní kultura Tierra Verde s.r.o.....	35
4.3 Interní komunikace Tierra Verde s.r.o.	36
4.4 Realizace dotazníkového šetření.....	37

4.5	Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření a interpretace výsledků.....	38
4.6	Polostrukturovaný hloubkový rozhovor s jednatelem firmy.....	48
4.7	Shrnutí hlavních zjištění a možná doporučení.....	50

III ZÁVĚR53

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....54

Seznam obrázků.....56

Seznam příloh.....57

Seznam grafů.....58

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá interní komunikací ve zvolené firmě kde zhodnotí její aktuální využití a potenciál do budoucnosti.

Komunikaci obecně používáme v každodenním životě ať už vědomě či nevědomě. Díky ní si vytváříme obraz okolního světa a okolní svět si díky naší komunikaci vytváří obraz o nás. Toto vzájemné propojení je neustálý kontinuální proces, který formuje jak jednotlivce tak organizace a jejich vnímání. Ať už zaměstnanců uvnitř firmy/organizace tak samozřejmě vně firmy směrem o obchodním partnerům a zákazníkům. V teoretické části práce budou popsány jednotlivé druhy a formy interní komunikace. Bez fungující interní komunikace firma či organizace dříve nebo později přestane fungovat jako živý organismus.

Interní komunikace ve firmě velmi úzce souvisí s firemní kulturou která je nosnou platformou interní komunikace. Je to souhrn všech charakteristik a zásad, které se promítají do fungování firmy/organizace a jejího chování jak dovnitř tak směrem ven. Firemní kulturu stejně jako interní komunikaci tvoří jednotlivci, kteří souzní s firemní identitou a zároveň tyto principy komunikují vně společnosti ať při jednání se zákazníkem, obchodním partnerem nebo v osobním životě kdy si tyto principy nese sebou a zároveň je vytváří a formuje.

Cílem bakalářské práce je analyzování efektivnosti interní komunikace mezi zaměstnanci firmy, jejich jednotlivých oddělení a také v rámci managementu firmy. Tohoto cíle autor dosáhl analýzou informovanosti zaměstnanců o základních rozhodnutích vedení firmy a analýze aspektů spojených s interní komunikací. Pomocí teoretických poznatků autor popisuje komplexní komunikační propojení mezi zaměstnanci, jejich odděleními a managementem firmy. Na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaného individuálního rozhovoru s jednatelem firmy autor získal informace, které pomohou ke zlepšení efektivity interní komunikace a budou motivace a přínos pro firmu.

V praktické části bude realizován polostrukturovaný hloubkový rozhovor jednatelem firmy a kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, jak tištěných tak elektronických dotazníků za účasti všech pracovníků zvolené firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

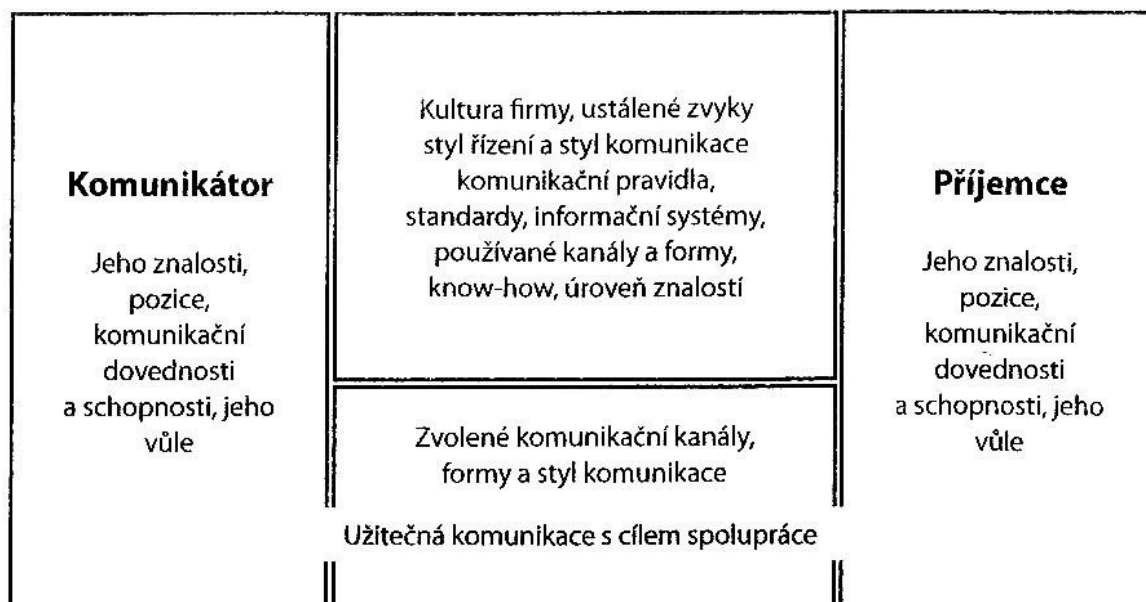
1 INTERNÍ KOMUNIKACE

1.1 Co je interní komunikace

Už sám název „interní komunikace“ definuje o jakou komunikaci se jedná. „Interní“ znamená „vnitřní“ a „komunikace“ je původně z latinského slova „communicare“ a jeden z jeho významů je „předávat, podílet se“.

Je to tedy především komunikace uvnitř firmy mezi majiteli a managementem, managementem a zaměstnanci, mezi zaměstnanci navzájem, a zásadně ovlivňuje vnímání image značky a firmy právě z důvodu, že zaměstnanec je prvním firemním zákazníkem a je nositelem firemní image.

Interní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací. Tato komunikace zahrnuje 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. (Holá str.41, Jak zlepšit IK)



Obrázek 1: Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy zdroj: Holá (2011) str.24

Obrázek 1 znázorňuje jednotlivé prvky jednoduchého komunikačního procesu. Komunikátor jako iniciátor komunikace je ovlivněn jednotlivými faktory jako jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a pracovní pozice. Tyto jednotlivé faktory se přizpůsobují podmínkám ve firmě/organizaci jako je kultura, zvyky, standarty, pravidla.....

Na základě úrovně příjemce vybírá vhodný komunikační kanál a formu. Pro porozumění obou stran by měla přijít zpětná vazba od příjemce. (Holá, Jak zlepšit IK, 2011)

V procesu komunikace je záměrem přenos a výměna informací. Komunikace v sociologii je brána jako základ sociální interakce, kdy se přenášejí informace mezi sdělujícím a příjemcem. V psychologii je komunikace nezbytná k sebevyjádřování, sebe prezentaci a sebe potvzování. (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi 2003)

1.2 Propojení interní komunikace a firemní kultury

Foret (2011 str 55) definuje propojení interní komunikace a firemní kultury takto - „Firemní kultura (*podniková identita – corporate identity CI*) se týká interní komunikace uvnitř organizace ve směru **shora dolů** (od vedení firmy k zaměstnancům), ale také **navenek** (vnější, externí komunikace firmy k okolním klíčovým segmentům veřejnosti). Cílem je vyjádřit svoji **odlišnost, jedinečnost**.“

Foret dále rozvádí význam firemní kultury a CI pro řízení firmy a všech jejích aktivit v těchto šesti bodech:

- 1) v **komplexnosti** jejího vyjádření – znamená to, že tvorba identity (kultury) by měla vycházet ze znalosti vnitřní struktury firmy, jejího vzniku a geneze, jejích hodnot, poslání, vizí a cílů
- 2) v prezentaci firemní **originality, jedinečnosti a specifčnosti**
- 3) ve **stabilním, dlouhodobém působení dovnitř i navenek**, které dodává firmě důvěryhodnost jak vůči vlastním zaměstnancům, tak i vnějším cílovým skupinám či veřejnosti
- 4) v **referenčním rámci** všech sdělení a aktivit firmy, jimž právě identita dodává jednoznačnou srozumitelnost a interpretovatelnost pro konečné příjemce (zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, veřejnost)
- 5) v **integritě a ztotožnění se** zaměstnanců a spolupracovníků s firmou, stejně jako v **prestíži a atraktivitě** pro nové zájemce

6) v jednotném vizuálním stylu jenž ulehčuje, urychluje a zefektivňuje veškerou komunikaci firmy

Foret (2011, str. 56) jde ještě dál kdy rozvádí firemní kulturu jako komunikaci celé řady **symbolů** především prostředky **identifikace** (značka, logo), **stability** (udržování hodnot) a **kontroly** (dodržování hodnot) firmy/organizace.

Dle Foreta jsou tři hlavní kategorie firemních symbolů -

A) slovní symboly – pozdravy, hesla, příběhy, legendy, anekdoty

B) jednání (chování) – typy rituálů, zvyků, obřadů, společných setkání včetně pracovních schůzek, školení, porad, oslav a obědů

C) materiální symboly – architektura budov i jednotlivých pracovišť, oděvy, statusové symboly (umístění, velikost a vybavení pracovního místa) včetně ocenění či vyznamenání

1.3 Co je firemní kultura

Firemní kultura je souhrn materiálních a nemateriálních hodnot, kterými se firma či organizace řídí a které uznává. Zároveň je to jev, který je těžce definovatelný, ale má značný vliv jak na konkurenční výhody firmy/organizace nebo naopak může rozvoj firmy/organizace brzdit.

Ve Velkém slovníku marketingových komunikací je firemní kultura definována jako „systém hodnot, způsobů chování a jednání, uznávaných norem, které spolu s produktem, interní komunikací a corporate designem“ (Jurášková, 2012, s. 45)

Tento souhrn vytváří firemní obraz jak dovnitř k zaměstnancům tak vně firmy/společnosti směrem k zákazníkům tak obchodním partnerům.

Předpokládá se, že firemní kultura ovlivňuje řízení firmy či organizace a procesy, které v nich probíhají. V těchto procesech se mimoděk ukazuje nakolik je firemní kultura silná a jaké dané předpoklady, hodnoty a normy ovlivňují vzorce chování jež jsou ve firmě či organizaci sdíleny.

Silnou firemní kulturu lze identifikovat dle následujících kritérií:

Pregnantnost – jednotlivé oblasti firemní kultury jasně určují, jaké chování je přijatelné, žádoucí, očekávané a naopak co je nepřijatelné a nežádoucí. Princip pregnantnosti lze

splnit v situaci, kdy je firemní kultura založena na hodnotách a standardech, které jsou konzistentní a vytvářejí logicky uspořádaný celek.

Rozšířenost – všichni zaměstnanci by měli být s firemní kulturou seznámeni a měli by se setkávat s uplatňováním pravidel, hodnot a standardů firemní kultury ve všech situacích.

Zakotvenost – vyjadřuje, do jaké míry jsou hodnoty, vzorce a normy chování v souladu.

(Nový, 1993, s.20)

Silná firemní kultura se vyznačuje těmito znaky:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na firmu, činí ho přehledným a snadno pochopitelným
 - vytváří podmínky pro jednoznačnou komunikaci
 - umožňuje rychlé rozhodování
 - urychluje implementaci nových plánů, projektů a programů, které mají všeobecnou podporu
 - snižuje potřebu kontroly pracovníků, kteří jsou identifikováni s firmou a existuje malá potřeba formální kontroly
- o systém- zvyšuje motivaci a týmového ducha
- zajišťuje stabilitu sociálního systému tzn., že společně sdílené cíle a hodnoty redukuje strach a přinášejí jistotu a sebedůvěru

(Nový, 1993, s.23)

1.4 Jak pracovat s interní komunikací a firemní kulturou

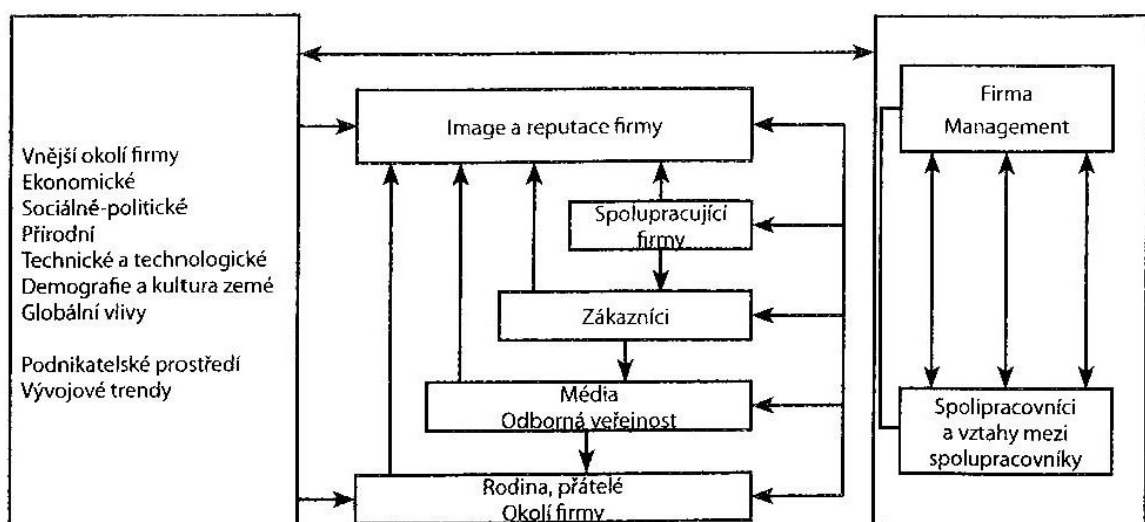
V dnešní době mají firmy/organizace spoustu možností jak s interní komunikací a firemní kulturou pracovat. Je ale pravda, že určit základní hodnoty firmy/organizace je mnohem náročnější než se obvykle předpokládá a to právě z důvodu se nevytváří jednorázová komunikační záležitost (např. Reklama), ale vytváří se či je vytvořen a hodnotový systém firemní kultury, který zaměstnanci přijímají za svůj a řídí se jím a zároveň vedení firmy tento nastavený hodnotový systém musí „žít“.

Tento hodnotový systém se všem lidem ve firmě/organizaci dostává, ať už vědomě či nevědomě pod kůži a ovlivňuje jejich jednání. Toto ale není možné nařídít. Je potřeba pro „vizi“ firmy/organizace lidi získat a zapojit do procesu (Horáková-Stejskalová, str. 55)

„Celkový obraz budoucnosti firmy představuje podniková vize. Vytvářet povědomí, že každý jednotlivý úkon ji pomáhá vytvářet, to je úkolem firemní komunikace.“ (Stejskalová, 2008, str.127)

Nastavení komunikační strategie vychází z celkové strategie firmy, její podnikatelské vizi a z ní vychází celý podnikatelský plán. Komunikační strategie zahrnuje celý komunikační mix kdy je jeho hlavním cílem tvorba a reputace firmy jak u vnějších tak vnitřních partnerů.

Pokud chce být firma vnímána u zákazníků jako spolehlivý dodavatel kvalitních služeb a produktů, pokud chce vzbudit u svých zaměstnanců pocit sounáležitosti a partnerství, musí se chovat tak, jakoby tímto dodavatelem a zaměstnavatelem byla, musí v souladu s těmito cíli s partnery jednat a komunikovat (Holá, 2011, str.44)



Obrázek 2: Vliv zaměstnance na tvorbu reputace a image firmy. Zdroj: Holá (2011)str.40

Tyto postupy lze zavést nastavením komunikačních standardů. Jak uvádí Holá (str.125 Jak zlepšit IK) příkladem standardních postupů mohou být komunikačně náročné situace, jako je nástup a adaptace nového pracovníka, hodnocení pracovníků, firemní rituály v podobě akcí zahájení nového roku, ukončení roku, společenské akce, firemní mítinky, vedení porad a pohovorů, převedení a propouštění zaměstnanců, reorganizace.

Holá také rozvádí (str.126) co vše dále vymezuje vytváření a distribuci základních interních informací související s formálním statutem firmy – organizační řád, podpisový řád, pracovní řád, archivní řád apod. Tyto informace mají jednoznačný účel a jasně vymezenou formu a jsou dlouhodobějšího charakteru. Mezi informace s časovým omezením a aktuálností Holá uvádí – příkazy ředitele, firemní instrukce, organizační směrnice, pracovní pokyny.

Holá také definuje distribuci těchto informací, kdy je nutné vytvořit přístupné informační zdroje, ve kterých budou informace uchovávány a budou aktualizovány a doplňovány podle určitých pravidel.

1.5 Investice spojené s interní komunikací

Podle Holé (str.210) nejčastějším druhem investic do interní komunikace jsou investice do prostředků ICT (*Informační a Komunikační Technologie je zastřešující pojem, který zahrnuje všechny technologie pro manipulaci a sdělování informací a týká se jakéhokoliv produktu, který umožňuje ukládat, vyhledávat, manipulovat, přenášet nebo přijímat informace elektronicky v digitální podobě*)[1] a pak různé druhy školení, kurzy, semináře.

Zároveň ale podotýká, že žádný nástroj interní komunikace nebude sám o sobě úspěšný pouhou instalací. Firmy/organizace samy proaktivně nastavují jednotlivé komunikační kanály, ale ty samy o sobě nezajišťují využívání zaměstnanci.

Z těchto závěrů vyplývají dvě důležité fakta:

A – pro investice tohoto typu je důležité plánování a posléze vyhodnocení efektivity komunikačních forem a kanál. Její odezva a hodnocení úspěšnosti vychází z porovnání názorů zaměstnanců před a po konkrétní aktivitě, na aktivitu samotnou, její průběh a celkový přínos pro zaměstnance. K tomu slouží monitorovací techniky ať už jako přímé dotazy na poradách, různé ankety až po anonymní schránky kde se zaměstnanci mohou vyjádřit.

B – aby užitečnost jednotlivých prostředků interní komunikace byla ze strany zaměstnanců doceněna v jejich využívání, musí být také přesvědčeni o významu a účinnosti zpětné vaz-

by. Zaměstnanci ocení možnost vyjádřit se a zároveň očekávají že chování firmy vůči nim – zaměstnancům – bude adekvátní v rámci jejich očekávání.

Tento bod má obrovský význam pro celou interní komunikaci a velice úzce souvisí s nastavením firemní kultury a dodržování firemních pravidel a principů na kterých spočívá vzájemná důvěra a fungování firmy.

Efektivitu investic tedy přinese vhodná kombinace všech investic do ICT, vzdělávání postavená na důvěře a vzájemné zpětné vazby.

1.6 Kanály interní komunikace

Každý kanál komunikace má své výhody i nevýhody. Záleží na firmě/organizaci, které z nich si určí k používání a které bude mít jako dominantní a které budou vedlejší. Tento proces souvisí s nastavením komunikačních standardů.

Michalík (2010b) řadí konkrétní nástroje a kanály podle jejich způsobu užití a účelu.

Jako první jsou pro firmu nejdůležitější základní informace i ní, její strategii a cílech. Tato úvodní fakta by měla být obsažena ve firemní brožuře či katalogu, pracovním manuálu s popisem pracovních pozic, firemním kodexu či případně v pravidlech BOZP.

Firma musí sama vytvářet samotný proces komunikace, průběžně svým zaměstnancům předávat potřebné informace a začleňovat je do dění ve firmě. K tomu slouží řada nástrojů: rozhovor, pracovní porady, konference, oběžníky, školení, emaily, intranet, nástěnky, newslettery, směrnice, dopisy, rituály, mimopracovní aktivity, výroční zprávy atd.

Komunikační kanály dle Vymětala (2008) musí sloužit k zajištění komunikačního prostředí, jeho efektivitě a k podporování strategických cílů v dané firmě.

- **sestupná komunikace** – jde od nadřízeného k podřízenému ve formě oficiálních dokumentů, směrnic, příkazů, porad, popisu práce atd.

- **vzestupná komunikace** – směřuje od podřízeného k nadřízenému, jedná se o tzv. zpětnou vazbu

- **horizontální komunikace** – komunikace skupiny spolupracovníků nebo týmu na stejné organizační úrovni bez hierarchického uspořádání

- **diagonální komunikace** – funguje nezávisle na organizačních úrovních a používá se především kvůli zefektivnění času

- **formální komunikace** – jejím cílem je informovat o chodu firmy a její organizační struktuře. Je důležitá z hlediska identifikace zaměstnance s firmou.

- **neformální komunikace** – asi nejčastější forma komunikace mezi zaměstnanci kdy se vyvíjí samovolně. Je součástí každého pracovního kolektivu a je důležitá k určitému relaxu od pracovních úkolů. Zároveň její negativní stránka je v podobě šíření fám, pověstí či pomluv

- **verbální komunikace** – nejčastější forma komunikace v osobním kontaktu

- **písemná komunikace** – zahrnuje všechny písemnosti ve firmě a zároveň tato forma komunikace je nejvhodnější z hlediska dokládání důkazu, že proběhla

V každé firmě/organizaci těchto kanálů interní komunikace najdeme několik současně. Aby se ale po nich informace nesly a neztrácely se musí být dostatečně kvalitní.

Komunikační nástroje dle Mikuláščíka (2003) jsou ovlivněny kulturou firmy/organizace a jejího nastavení dle komunikačního standartu tak aby komunikace byla rychlá a efektivní

- **rozhovor tváří v tvář**

- **skupinový rozhovor – porada**

- **seminář, konference, výroční zpráva**

- **vzdělávací prostředky – seminář, školení, přednáška, video atd**

- **firemní časopis, noviny, letáky**

- **nástěnky**

- **externí komunikace se zákazníky a obchodními partnery**

- **kolektivní vyjednávání**

- **písemné zprávy a dopisy**

- **telefonování**

- **faxy, telegramy**

- **dotazníky, průzkumy**

- **předpisy, oběžníky, metodické pokyny**

- emaily, intranet, elektronické porady
- činy
- firemní obřady a tradice, uniformy, image firmy
- reklama
- public relations

1.7 Cíle interní komunikace

Interní komunikace je prostředek k tomu, aby zaměstnanci byli neustále informováni. Díky ní zaměstnanci nalézají pocit důvěry, sounáležitosti a také zvyšují svoji výkonnost. Cílem interní komunikace je nepřetržitý tok informací ve firmě. Není to, ale pouhé předávání informací, které umožňují spolupráci a koordinaci všech procesů pro fungování firmy. Zahrnuje také vytváření a ujasňování názorů a postojů či chování jak zaměstnanců tak managementu a jejich slovních i mimoslovních spojení a přenosů informací všemi směry napříč firmou v oficiálních i neoficiálních vztazích.

Holá (2006 str. 21) definuje cíle interní komunikace takto:

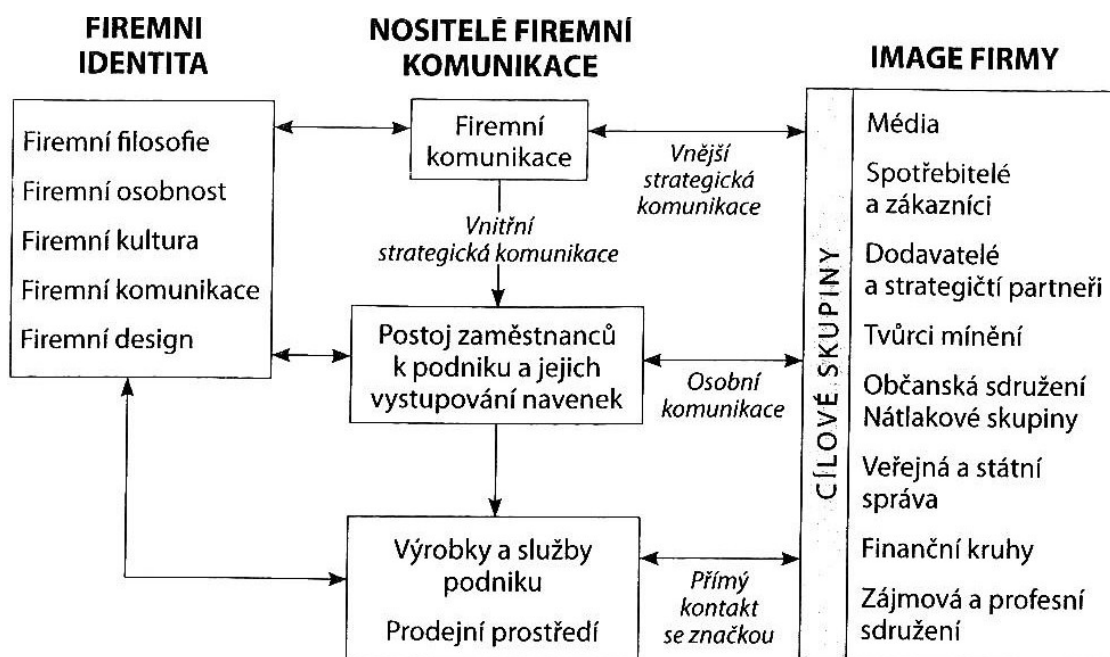
- **zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů**
- **zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem)**
- **ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků**
- **neustále udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy**

Jednotlivé cíle tvoří strategii a překrývají se stejně jako cesty k jejich dosahování.

1.8 Faktory ovlivňující interní komunikaci

Sdílené hodnoty ovlivňují interní komunikaci a interní komunikace ovlivňuje důležité faktory úspěšné firmy (týmová práce, efektivita práce, motivace zaměstnanců, dosahování cílů, předávání informací mezi kolegy a odděleními). Mezi tyto faktory také spadá prezentace společnosti ven i dovnitř, prezentace a pochopení souvislostí mezi jednotlivými firemními procesy, sdílení společných vizí, strategií a cílů, způsob hodnocení zaměstnanců (kritika, pochvala, zpětná vazba), využívání nástrojů informačních technologií, podpora týmové práce a manažerský styl ve firmě.

Jednotlivé faktory ovlivňující komunikační prostředí ve firmě nazývá Janda (2004) jako **činitele vnitro-firemní komunikace**. Každý činitel je zároveň i příčinou z které plyne důsledek, kdy tyto činitele rozhodují o úspěchu komunikace.



Obrázek 3: Vliv faktorů na komunikační prostředí zdroj: Stejskalová (2008), str.60

1.9 Hlavní činitelé interní komunikace

Hlavním činitelem interní komunikace každé dané firmy je firemní kultura, která je ovlivněna zejména lidmi, kteří ve firmě pracují a jsou nositeli sdílených hodnot, které se ve firmě neustále utváří. Je také ovlivněna oborem podnikání a interními firemními předpisy. Firemní kultura je ovlivněna interní komunikací a interní komunikace je odrazem firemní kultury. Je to živý organismus o který je potřeba se dobře starat a rozvíjet jej a který se nedá naučit.

Firemní kultura dle Jandy (2004) nevzniká sama od sebe. Je zapotřebí zapojit část lidského kapitálu k její tvorbě stejně jako finanční prostředky. Toto ale nestačí, neboť ve firmě musí existovat dostatečné hodnoty (vize) pro její vytvoření. Firemní kultura se dá rozdělit na tři části:

- 1. Vědomá část** – Každá firma má svůj etický kodex, podle něhož lze vyvodit hodnoty
- 2. Podvědomá část** – Zvyky, postupy a jednání managementu, jak vytvářet firemní kulturu
- 3. Materiální část** – Jsou to nejen finanční prostředky, ale i design pracovišť či oděvy

Holá (2011) potvrzuje, že pomocí fyzických znaků např. jednotný oděv zaměstnanců, barvy firmy, design jednotlivých pracovišť či architekturou firmy a logem, lze tvořit interní kulturu. Tento základ fyzických prvků, ale musí být doplněn zásadním prvkem sdílených hodnot firmy jak managementem tak i zaměstnanci kdy jednotné chování všech „směrem ven i dovnitř“ buduje image firmy jako takové.

Firemní kultura může tvořit organizační strukturu, kterou Michalík (2010b) definuje na základě koncepce F. Trompenaarse (1993). Primární jsou čtyři typy:

a – orientace na úkoly

b – orientace na vztahy

c – rovnost

d – hierarchie

Sekundární jsou čtyři skupiny, které už více identifikují konkrétní danou firmu:

INKUBÁTOR – tato skupina se orientuje na vytváření nových projektů

V rámci spolupráce ve skupině klade důraz na seberealizaci jedince a odklání se od jasně dané hierarchie.

RODINA – v této skupině je kooperace a vztahy mezi jedinci bližší než v „inkubátoru“.

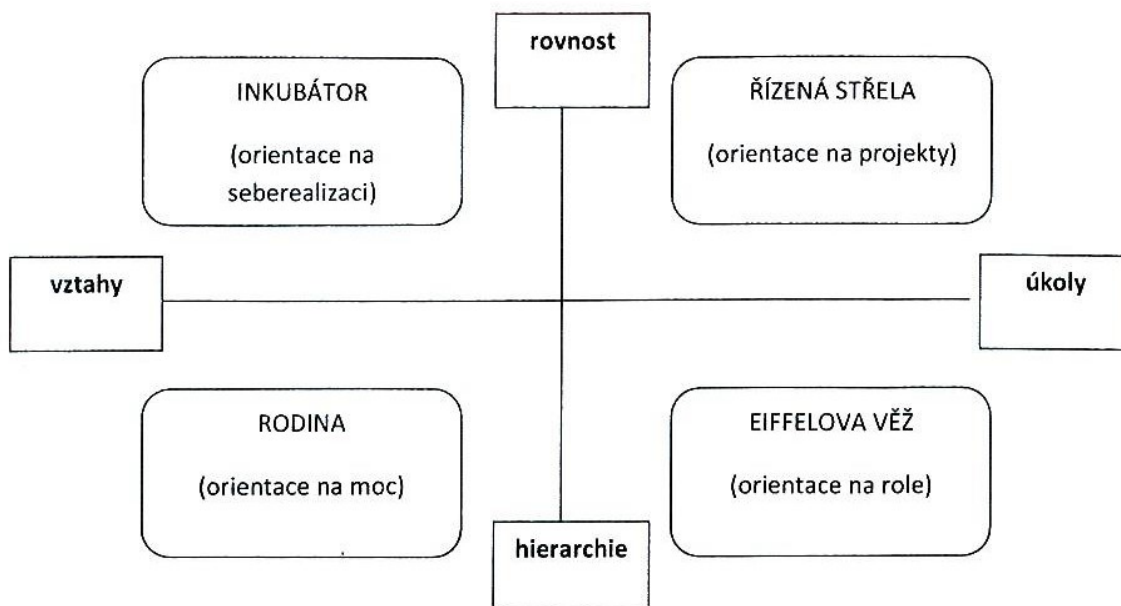
Je zde přísná hierarchie tvořená autoritou a mocí, kterou jedinci na nižších hierarchických stupních berou jako přirozenost.

EIFFELOVA VĚŽ – zde jsou jasně rozděleny role každého jednotlivce.

Jsou zde nastavené přesné a jasné kompetence jednotlivců, jak nadřízených tak podřízených. Také tato skupina má přísnou hierarchii právě na základě kompetentnosti.

ŘÍZENÁ STŘELA – se zaměřuje na rovnost mezi všemi jednotlivci skupiny.

Hlavním cílem je splnění úkolů a dokončení projektů. Hierarchie zde neexistuje.



Obrázek 4: Struktura sekundárních skupin ve firmě

zdroj: Michalík (2010b), str. 22

1.10 Interní Public Relations

Dle Marstonova dělení se v rámci komunikace firmy PR dělí na externí a interní. Kdy v externí cílové skupině jsou definováni vnější veřejnost, tisk, potenciální zákazníci a státní zaměstnanci. Naopak interní PR je cílené v první řadě na zaměstnance, akcionáře, dodavatele, současné zákazníky a nejbližší okolí firmy. Tyto skupiny jsou definovány jako interní veřejnost (stakeholders) (Holá, 2006) -

Zaměstnanci

tvoří nejsilnější skupinu interní veřejnosti, které je potřeba podat dostatek informací, které v nich vzbudí důvěru v počinání firmy jako zaměstnavateli a zároveň se identifikovali s cíli firmy a její firemní kulturou. Aby posléze sami šířili dobré jméno firmy mezi vnější veřejnost. Pro udržení pozitivních vztahů a správné komunikace se v praxi osvědčují firemní setkání, diskuse, porady a eventy.

Akcionářům

se předkládají písemné výroční zprávy nebo hospodářské výsledky firmy při osobních setkáních. Akcionáři tyto informace potřebují aby věděli o zhodnocení svých investic a zároveň si vybudovali loajalitu k firmě v případě problémů.

Dodavatelé a zákazníci

dostávají informace sledující zachování jejich loajality. Zde je preferencí otevřenost, že prosperita firmy závisí také na nich.

Nejbližší okolí

je myšleno okolí a komunita v místě podnikání firmy. Zde by měly plynout informace co firma dělá pro místní komunitu jako potenciální zaměstnavatel lidí v okolí. Zde se také řadí rodiny zaměstnanců a jejich přátele.

Interní PR dle Holé (2011) je silným nástrojem interní komunikace v tom slova smyslu, že pokud se podaří firmě sladit výkony zaměstnanců s firemní strategií a vizí prospěje do budoucna její stabilitě a důvěře zaměstnanců.

Pro vybudování interního Public Relations jsou důležité tyto jednotlivé prvky (Holá, 2011):

Informovanost

dostatek informací, jejich aktuálnost, pravdivost a včasnost, které podporují pozitivní image firmy.

Důvěra zaměstnanců

je základem pro dosažení stavu vzájemného souznění, kdy zaměstnanec, který přijal cíle firmy za své, rozumí své práci a považuje ji za smysluplnou v rámci firmy.

Ovlivňování postojů

postavených na důvěře, otevřené atmosféře a zpětné vazbě budují loajlnost k firmě a šíření jejího dobrého jména.

Překonávání předsudků a nepochopení

je úlohou interní PR s otevřenými informacemi a jejich dostatkem poskytnout zaměstnancům prostor na změnu názoru a proaktivně ovlivňovat jejich postoje v zájmu firmy.

Prevence na základě zpětné vazby

je dlouhodobá záležitost na jejím základě může docházet k výrazným posunům správným směrem a je důležitá pro nastolení vztahu vzájemného porozumění a preventivně čelit možným nedorozuměním a předcházet konfliktům.

1.11 Informovanost a zpětná vazba

Příjem zpráv, jejich přenos je důležitou součástí každodenního života firmy. Je potřeba je ale dobře rozlišovat aby tvořily „správný tok informací“ ve kterém jsou zahrnuty informace o každodenních problémech jednotlivců (jak osobních tak pracovních), i o tom kam firma směřuje a co je potřeba nastavit (v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu) aby dosáhla svého cíle a vize. Základem je ale vytvoření důvěry mezi lidmi. Z výzkumů vyplývá, že většina času v pracovní době je čas strávený komunikací, která by měla být užitečná a smysluplná a kdy informace v ní obsažené jsou přesné, jasné a přijdou včas. Potenciál efektivní komunikace = důvěryhodný zdroj a kvalita informace.

Zpětná vazba (feedback) musí vždy přicházet od podřízeného k nadřízenému. Nadřízený by si měl udělat čas, vyslechnout svého podřízeného a tím se splní účel zpětné vazby.

Interní firemní průzkumy, které se provádějí za účelem zefektivnění vnitropodnikové komunikace, můžou najít nedostatky v „toky informací“ mezi jednotlivci, odděleními firmy či managementem. Dle Stejskalové (2008) jsou zaměstnanci lidé v první linii „vyslanci firmy“, kteří přinášejí firmě informace od zákazníků či dodavatelů a předávají je dále v hierarchii firmy. Naslouchání = správné pochopení zpětné vazby.

1.12 Problémy v interní komunikaci

Dle Hlouškové (1998, s.15) můžeme mezi problémy v interní komunikaci v českých firmách zařadit zastaralou organizaci práce, hierarchický rozhodovací proces a s ním související příliš vysokou hierarchickou strukturu, nedostatečnou otevřenou komunikaci, nepochopení a nezájem o svého komunikačního partnera, nefunkční zpětnovazební systém a z větší části pouze jednosměrnou interní komunikaci.

Výzkumy i praxe ukazují, že zaměstnanci, kteří se zajímají o dění ve firmě, pracují mnohem lépe než ti, kteří se o dění ve firmě nezajímají. Zaměstnanec, který nesouzní z firemní kulturou a potažmo i s firemní komunikací projevuje minimum iniciativy, řeší nepracovní záležitosti v pracovní době, kterou přesně dodržuje a zároveň nechce ve firmě nic zlepšovat.

Je potřeba si uvědomit, že komunikace není pouze to, co a jak říkáme, ale také jak se chováme a jak s partnery jednáme. Ve firmě se jedná o úroveň komunikace mezi firmou a pracovníky, mezi manažery navzájem i mezi pracovníky v týmu jednoznačně určuje úroveň jejich spolupráce. Mnohé průzkumy ukazují, že právě špatné interpersonální vztahy a špatná komunikace bývají nejčastější příčinou odchodu z firmy (Holá, 2011, s.81)

2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Prvních deset let 21. století přineslo řadu zásadních celosvětových změn ve vývoji trhu a tím i v řízení firemních procesů. Za hlavní nositele změn na trhu lze označit:

- vliv globalizace, dynamiky a nepředvídatelnosti změn
- vývoj techniky, technologie a nových materiálů, což s sebou nese zkracování cyklu tržní životnosti
- vývoj informačních technologií přinášející efektivnější práci s informacemi a nové komunikační možnosti
- nástup celosvětových i lokálních sociálních sítí a vytváření spotřebitelských komunit

Hovoří se o přechodu od ekonomiky hmotných statků k ekonomice informační. Aby mohli manažeři přijímat správná rozhodnutí, vznášeni neustále se měnící požadavky na marketingový výzkum, který se tak musí rovněž rozvíjet (Kozel, 2011, s.12)

Hlavním cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu (nebo v případě této práce o vnímání funkčnosti či nefunkčnosti interní firemní komunikace). Zjišťování informací patří k běžným činnostem. V rovině obecné metodologie, můžeme celý proces marketingového výzkumu ve stručnosti vyjádřit jako sou slednost následujících sedmi kroků:

- 1 – vymezení zkoumaného **problému** (předmětu), který nás zajímá a který máme sledovat
- 2 – vymezení zkoumaného **souboru** (objektu) a jeho **jednotek** (jednotlivců, domácností, organizací)
- 3 – **operacionalizace** (rozložení) problému a vymezení vlastností, které chceme na jednotkách souboru zjišťovat, zkoumat
- 4 – vytvoření a testování **měřících nástrojů** (otázek, proměnných), jimiž zjistíme hodnoty každé sledované vlastnosti jednotek
- 5 – vlastní **empirické zjištění** (měření) jednotek
- 6 – statické **zpracování, shrnutí** (agregace) zjištěných hodnot do souhrnných charakteristik celého souboru (objektu)
- 7 – syntetizující **interpretace** výsledků a praktická marketingová **doporučení**

Z uvedených bodů je jasné, že informace o trhu, zákaznících i konkurenci (v případě této práce stav interní firemní komunikace jak ji vnímají zaměstnanci) mají hodnotu, a tudíž také cenu (Foret, 2011, s.112)

Podle Kozla (2005, s.58) marketingový výzkum představuje cílevědomý a systematický proces směřující k opatření (shromáždění nebo nákupu) určitých konkrétních informací. Získáváme jím tzv. primární informace.

2.1 Analýza marketingového prostředí a metody marketingového výzkumu

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno všemi prvky, vztahy a vazbami mezi nimi uvnitř firmy. Všechny prvky, jednotlivá oddělení firmy, musí navzájem spolupracovat. Vhodná kombinace využívání firemních zdrojů a marketingových nástrojů má za následek vyšší účinnost všech činností, vytváří relativní konkurenční výhodu a vede k dosahování firemních cílů a k rozvoji firmy. Z marketingového pohledu roste vliv lidských zdrojů, ať už během přímého kontaktu se zákazníky či dodavateli nebo při sdílení zkušeností a postojů veřejnosti. Zaměstnanci ve firmách stále významněji vystupují jako nositelé nápadů, myšlenek, inovativních řešení a nových procesů (Kozel, 2011, s.43)

Analýza firemního potenciálu zkoumá především -

- a) zdroje řízení** – kvalifikace manažerů, jejich kompetentnost, schopnost včas reagovat, schopnost naslouchání, komunikace, úroveň organizační struktury, její adaptabilita, pružnost, firemní kultura
- b) finanční zdroje** – vlastní kapitál, zdroje financování, dostupnost cizích zdrojů, vztahy s finančními partnery, stupeň zadlužení, druhotná platební neschopnost, rentabilita, produktivita práce a další finanční ukazatele
- c) lidské zdroje** – počet pracovních sil, věková struktura, kvalifikace, zkušenost, zodpovědnost, iniciativa, motivace, spolupráce, disponibilita v místě a v zemi, mobilita, spokojenost, sdílení základních hodnot firmy, mezilidské vztahy
- d) kapacitní zdroje** – dostupnost a struktura materiálu, surovin, strojů, zařízení a dalšího potřebného vybavení, vybavenost respektive morální zastaralost využívané techniky a technologií

e) inovační zdroje – důraz na zavádění inovací, získané know-how, patenty, licence, specifické zkušenosti

f) informační zdroje – množství vnitřních a vnějších informačních zdrojů, životaschopnost a kompatibilita informačních systémů, proces od získání po archivaci informací, výzkum trhu (Jakubíková, 2008)

Primární marketingový výzkum prováděný v terénu lze členit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkumy zkoumají rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů. Snaží se zachytit názory (vědomí) a chování lidí co nejvíce standardizovaně a pomocí statistických postupů. Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování, ale také obsahová analýza textů a jiných symbolických vyjádření. Kvantitativní výzkumy jsou časově i finančně náročnější, přinášejí, ale obvykle reprezentativní výsledky v přehlednější číselné podobě za celý zkoumaný vzorek. Kvalitativní výzkum je oproti kvantitativnímu rychlejší a méně nákladný. Má ale významná omezení, protože soubor respondentů je velmi malý a jeho výsledky není možné zobecnit na celou populaci, reprezentuje základní soubor jen přibližně. Kvalitativní výzkumy je velice vhodný pro první seznámení se s problematikou, kdy umožňuje poznat motivy chování lidí a vysvětlit příčiny (Foret, 2003, s.16)

2.2 Kvantitativní metoda

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje nyní. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje. Pracuje se s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, případně se údaje získávají pozorováním frekvencí určitých jevů nebo analýzou sekundárních dat. Mezi klasické analýzy kvantitativního výzkumu patří zjišťování znalostí, vybavenosti, spotřební zvyklosti a komoditní omibusy (Kozel, 2005, s.120)

Dotazník se skládá ze souboru otázek dávaných respondentům. Díky své flexibilitě je daleko nejběžnějším nástrojem, který se při sbírání dat používá. Dotazníky je třeba před aplikací ve velkém měřítku pečlivě sestavit, vyzkoušet a doladit. Při přípravě dotazníku musí výzkumník pozorně volit otázky a jejich formu, slovní podobu a sled. Forma otázek může ovlivnit odpovědi. Marketingoví výzkumníci rozlišují mezi uzavřenými a otevřenými otázkami. Uzavřené otázky specifikují veškeré možné odpovědi a odpovědi na ně je snadnější interpretovat a zařazovat do tabulek. Otevřené otázky umožňují respondentům odpovídat vlastními slovy a často odhalí víc o tom, co si lidé myslí. Jsou zvláště užitečné v pří-

pravném výzkumu, kdy výzkumník pátrá spíše po tom, jak lidé myslí, než aby zjišťoval, kolik z nich myslí určitým způsobem (Kotler, 2007, s.145)

2.3 Kvalitativní metoda

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí respondenta a proto se pracuje s větší mírou nejistoty. Z tohoto důvodu se využívá odborné pomoci specialistů. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování (Kozel, 2005, s.123)

Dle Foreta (2003, s.16) jsou základními technikami kvalitativního výzkumu tyto procesy -

Individuální hloubkové rozhovory – pokoušejí se odhalit hlubší příčiny určitých názorů a určitého chování. Tazatel jasně formulovanými otázkami podněcuje respondenta k vlastním výpovědím, jimž pozorně naslouchá. Zaznamenává jeho vyprávění a poté celý rozhovor zpracovává, vyhodnocuje, sumarizuje. Při individuálních hloubkových rozhovorech se často používají tzv. **projektivní techniky**, které mají probudit asociace a představivost respondenta. Do souboru projektivních technik například patří testy slovní asociace, dokončování vět, interpretace obrázků.

Skupinové rozhovory (fokus group) – zde moderátor (výzkumník) řídí diskuzi ve skupině lidí, vybraných s ohledem na cíl měření. Ve skupinovém rozhovoru jde zejména o sledování procesu společenského (skupinového) působení na formování individuálních názorů a individuálního rozhodování.

Kozel (2011, s 191) jde ještě dál a rozvádí rozhovory na **strukturovaný**, **polostrukturovaný** a **nestrukturovaný** -

strukturovaný rozhovor – dodržuje přesně stanovené postupy, pořadí a znění otázek.

polostrukturovaný rozhovor – má tazatel k dispozici seznam otázek, které musí zaznít. Další dotazy volně doplňuje reakcí respondenta.

nestrukturovaný rozhovor – je rozhovor vycházející přirozeně z komunikace tazatele a respondenta na zadané téma. Respondent zde není omezován k vyjádření svých postojů, názorů či pocitů.

3 METODIKA A CÍLE PRÁCE

3.1 Účel šetření

Účelem dotazníkového šetření je, aby respondenti vyhodnotili tyto stimuly – jednotlivé komunikační prostředky, spokojenost s komunikací ze strany nadřízených, spokojenost s komunikací s kolegy stejného pracovního týmu, spokojenost s komunikací mezi jednotlivými odděleními, zpětnou vazbu, celkovou spokojenost a možnosti zlepšení v oblasti interní komunikace.

S jednatelem firmy autor povede polostrukturovaný hloubkový rozhovor, který bude vyhodnocovat výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a na jeho základě se nastaví či prohloubí jednotlivé komunikační procesy.

3.2 Metody výzkumu

Jako metodiku výzkumu autor zvolil kvantitativní metodu na základě anonymního dotazníkového šetření zaměstnanců firmy. Tyto metody jsou zvoleny právě z důvodu zpětné vazby směrem k vedení společnosti. Část dotazníků byla rozeslána elektronicky on-line tzv. CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) (Kozel, 2011, s.177) a část dotazníků byla zpracována v tištěné podobě.

S jednatelem firmy autor zvolil polostrukturovaný hloubkový rozhovor nad výsledky dotazníkové šetření a jejich hodnocení.

3.3 Výzkumné otázky

Dotazníkové šetření se zaměřuje na míru spokojenosti s interní komunikací ve firmě. Hlavní výzkumná otázka je formulována takto : „Do jaké míry jste spokojeni s interní komunikací ve firmě?“

Dotazník obsahuje celkem sedmnáct otázek a je zaměřen na všechny zaměstnance firmy. V úvodu dotazníku jsou položeny tři polouzavřené polytomické otázky zaměřené na dobu zaměstnání ve firmě, pracovní zařazení, a ve kterém pracovním prostředí respondent tráví nejvíce času. Odpovědi u otázek číslo čtyři, pět a deset jsou bodově ohodnoceny dle preferencí respondenta, který rozděluje určených deset bodů mezi maximálně tři odpovědi. Odpovědi na otázky číslo šest, sedm, osm, devět, jedenáct, dvanáct a čtrnáct jsou inspirovány Likertovou škálou od „rozhodně souhlasím“ po „rozhodně nesouhlasím“.[1] Otázka číslo

patnáct je otevřená otázka kde respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor. Otázky třináct, šestnáct a sedmnáct jsou otázky dichomické uzavřené a poslední dvě jsou sociodemografické. Dotazník uvádím v příloze číslo 1.

3.4 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzování efektivnosti interní komunikace mezi zaměstnanci firmy, jejich jednotlivých oddělení a také v rámci managementu firmy. Tohoto cíle autor dosáhl analýzou informovanosti zaměstnanců o základních rozhodnutích vedení firmy a analýze aspektů spojených s interní komunikací. Pomocí teoretických poznatků autor popisuje komplexní komunikační propojení mezi zaměstnanci, jejich odděleními a managementem firmy. Na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaného hloubkového individuálního rozhovoru s jednatelem firmy autor získal informace, které pomohou ke zlepšení efektivity interní komunikace a budou motivační i přínosem pro firmu.

V praktické části bude realizován polostrukturovaný hloubkový rozhovor s jednatelem firmy a kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, jak tištěných tak elektronických dotazníků za účasti všech pracovníků zvolené firmy.

Cílem autora této práce je také aby získané a následně zpracované informace byly přínosem pro firmu a jejich motivem pro vylepšení interní komunikace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FIRMA TIERRA VERDE S.R.O.

4.1 Představení firmy Tierra Verde s.r.o.

Firma Tierra Verde s.r.o. byla založena v roce 2008 a je československou společností bez zahraniční účasti. Zabývá se výrobou produktů k péči o domácnost a to pracích a čistících prostředků bez fosfátů, ropných derivátů, chlóru, syntetických parfémů, barviv, enzymů, odpěňovačů, opticky rozjasňovacích látek a plnidel. Produkty nezatěžují přírodní prostředí neobdouratelnými syntetickými látkami a ani lidské zdraví potenciálními alergeny. Základní surovina je mýdlový ořech což je plod stromu mýdelník (*sapindus*), který obsahuje saponin a s kterým se dál pracuje.

Při balení a plnění výrobků stejně jako při výrobě recyklovaných tašek a obalů firma spolupracuje s lidmi se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním. [2]

Během poslední tří let se firma velmi dynamicky rozvíjí nejen do počtu nových zákazníků a odběratelů, ale také do objemu výroby a objemu expedovaných zásilek jednotlivým zákazníkům. Neustále se rozšiřuje sortiment výrobků a počet zaměstnanců, kteří mají zájem “být u toho”.

Poslední modernizace proběhla na začátku roku 2017 kdy se vybudovaly nové expediční prostory. [3]

V současné době firma zaměstnává dvacet sedm lidí plus tři jednatele, kteří tvoří úzké vedení společnosti. Je vytvořena síť odběratelů v rámci maloobchodních prodejen, e-shopů, obchodních řetězců a samozřejmě koncových zákazníků, kteří nakupují přes firemní e-shop. Denně se expeduje od dvou do sedmi palet hotových výrobků v odpovídající kvalitě.

Společnost dále rozvíjí své aktivity v rámci svých značek a jednotlivých výrobních programů týkající se biobavlny, recyklace či bezobalového projektu.

4.2 Firemní kultura Tierra Verde s.r.o.

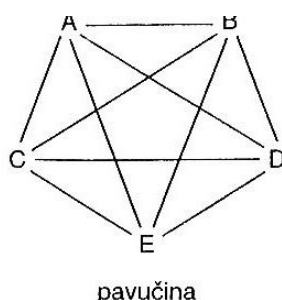
Firemní kultura Tierra Verde s.r.o. je nadefinována v její nosné myšlence - „*VŽDY EXISTUJE ALTERNATIVA*“, která se odráží v každodenním firemním rozhodování jak uvnitř tak vně firmy, kdy zisk není motivem, ale prostředkem.[2]

Zaměstnání a spolupráce s lidmi se zdravotním či sociálním znevýhodněním, nabízí prostor a příležitost jak tyto lidi zapojit do spolupráce a podílet se na firemním dění, kdy tito jednotlivci jsou přímo zapojeni do procesu se svými zdravými kolegy a nepracují v kolektivu stejně handicapovaných lidí.

Toto vnitřní propojení spolupracujících lidí se odráží i na vnějším chování firmy na trhu kdy je vyhledávaná stejně smyšlejšími obchodními partnery tak zákazníky.

4.3 Interní komunikace Tierra Verde s.r.o.

Interní komunikace ve firmě a propojení všech segmentů je decentralizované, bez hlavního zprostředkovatele a tím pádem se informace dostávají ke konkrétnímu člověku rychleji.



Obrázek 5: Struktura pracovní skupiny zdroj: Mikuláštk (2003), str. 181

Jak autor zmínil v předcházejícím odstavci, současná komunikace ve firmě je založena na pavučině kdy tok informací nemá zprostředkovatele. Využívá se jak verbální tak písemná komunikace. V rámci verbální komunikace se především používá **osobní kontakt a telefonní hovor**.

Osobní kontakt je nejrozšířenějším komunikačním kanálem ve firmě, zejména ve výrobě, kancelářích a expedici. Telefonický kontakt se také každodenně využívá a to právě v okamžicích kdy příjemce informace není v blízkém okolí.

Porady jako takové jsou jeden ze žádoucích a realizovaných komunikačních prostředků ve firmě. Slouží k nim jídelna, která je součástí kuchyně nebo showroom umístěný v kancelářských prostorách vedení firmy. Probíhají zde tyto typy porad:

- obecná porada za účasti všech zaměstnanců firmy (hodnocení uplynulého týdne a co nás čeká tento týden) – jednou týdně
- objednávací porada (objednávky surovin) – jednou týdně
- provozní porada - jednou týdně
- porada pečovatелů (obchodních zástupců) – jednou za 14 dní

Dále probíhají porady vedení, jednotlivé porady konkrétních pracovních a projektových týmů (výroba, expedice, pečovatелé atp). Tyto porady probíhají dle aktuální situace.

E-mail je využíván v komunikaci mezi jednotlivými pracovníky s konkrétními úkoly, požadavky či informacemi.

Interní informační systémy (Trello, Slack, Wiki) jsou používány konkrétními zaměstnanci pro jednotlivé projektové platformy a předávání informací o jednotlivých dílčích krocích či sdílení informací.

Nástěnky mají a používají jednotliví zaměstnanci pro své pracovní účely. Dále má každé oddělení svou informativní nástěnku, které slouží konkrétním aktualizacím např. ve výrobě co je potřeba vyrobit. Dále se ve firmě používají popisovací magnetické tabule jako nástroj vizualizace myšlenek a postupů.

Firemní akce se pořádají několikrát do roka ať už na výročí firmy, vánoční večírek či na prohloubení pocitu sounáležitosti s firmou a její kulturou (každoroční výlet lodí pro zaměstnance nazvaný „Den Hojnosti“). V rámci těchto firemních akcí probíhají teambuilding aktivity, které vytvářejí pracovní kolegové pro své kolegy. Dále probíhají dílčí akce jako narozeniny jednotlivců či pohoštění vedení firmy, když se podaří zakázka strategického významu.

Webové stránky (e-shop) informují obecně návštěvníky o firmě, jejích produktech a výrobcích a také o její vizi a firemní filozofii.

Facebook podává aktuální informace čím firma žije.

Školení ve formě vzdělávacích přednášek (např. požární ochrana, poskytnutí první pomoci, bezpečnost práce) je prováděno externím odborníkem.

4.4 Realizace dotazníkového šetření

Sběr dat byl proveden v březnu 2017 ve firmě Tierra Verde s.r.o. Jednotlivé otázky a škála odpovědí na ně byly konzultovány s jednatelem firmy Martinem Dokoupilem. Byly roze-

slány dva druhy dotazníků – tištěné a elektronické. Tištěná forma dotazníku byla zvolena z důvodu, že ne každý zaměstnanec má každodenní přístup k počítači a internetu. Sběr dat byl zahájen na konci března 2017. Tištěné dotazníky autor respondentům distribuoval osobně s příslušným komentářem. Elektronické dotazníky s identickými otázkami a jejich možnostmi odpovědí autor rozeslal přes Google formuláře. Na rozeslání elektronického dotazníku autor zaměstnance upozornil průvodním dopisem.

Vyplněné tištěné dotazníky byly vráceny na pracovní stůl autora případně je zaměstnanci předávali osobně. Vyplněné elektronické dotazníky se shromažďovaly v Google formulářích. Během dvou dnů byly všechny rozeslané dotazníky vráceny zpět. Následně byly tištěné dotazníky převedeny do elektronické podoby v Google formulářích a zpracovány do grafů.

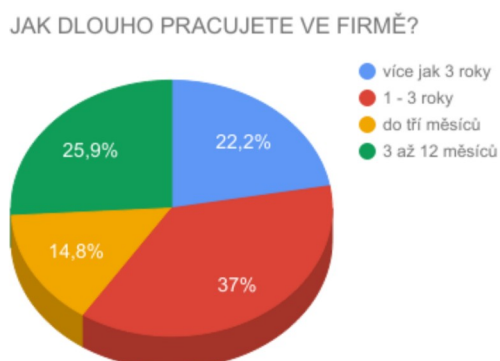
K poslednímu březnu pracovalo ve firmě dvacet sedm zaměstnanců. Z rozdaných dvaceti sedmi dotazníků byla 100% návratnost, což autor pokládá za úspěšné.

4.5 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření a interpretace výsledků

Dotazníky, které autor obdržel zpět ať už v tiskové podobě nebo elektronicky v Google formulářích vyhodnotil a zpracoval graficky pomocí programu Google formuláře a MS Excel. Jednotlivé otázky a grafické znázornění autor seřadil dle řazení otázek v dotazníku. Z rozeslaných dvaceti sedmi dotazníků se 100% vrátilo.

Otázka č.1 – Jak dlouho pracujete ve firmě?

Graf 1 – délka pracovního poměru zdroj:vlastní zpracování



Přes polovinu respondentů 59,2% pracuje ve firmě přes rok a z tohoto počtu 22,2% více jak tři roky, což je pro firmu pozitivní zjištění. Druhé dvě skupiny jsou více či méně nováčci, kteří posílili stávající kolektiv v dynamicky se rozvíjející firmě.

Otázka č.2 – Kde ve firmě převážně pracujete?

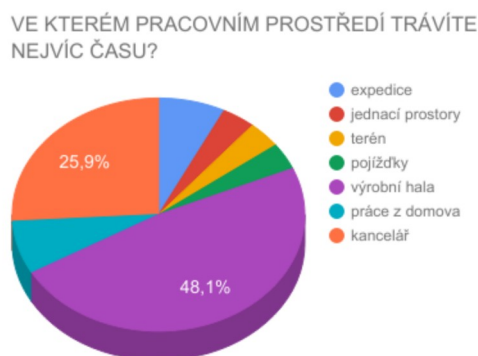
Graf 2 – pracovní zařazení zdroj:vlastní zpracování



Celkový zkoumaný vzorek je tvořen 27 respondenty. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve výrobě. Druhou sekci, která má nejvíce zaměstnanců je administrativa a management. Následuje sekce obchodní tzv. péče o zákazníka. Expedice hotových výrobků je na třetím místě se dvěma zaměstnanci. Nejméně zaměstnanců firmy, jeden, je ve vývoji obchodu, produktů a marketingu.

Otázka č.3 – Ve kterém pracovním prostředí trávíte nejvíce času?

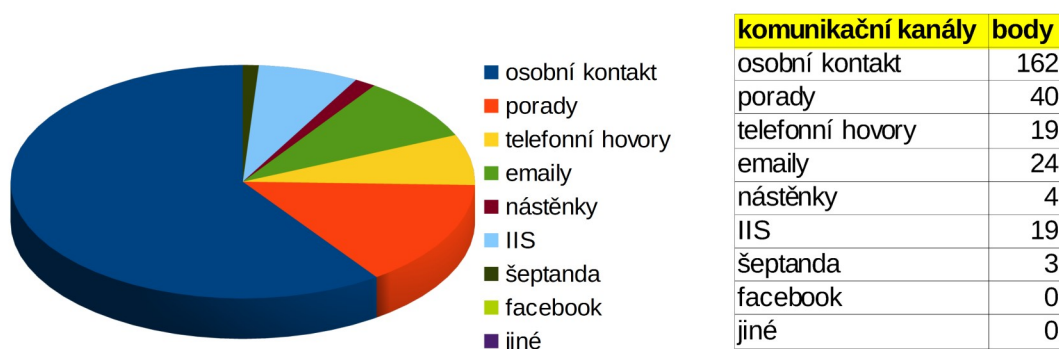
Graf 3 – pracovní prostředí zdroj:vlastní zpracování



Na tuto otázku respondenti mohli označit dvě odpovědi. Drtivá většina 74% odpověděla výrobní hala a kancelář. Zbývajících 26% odpovědí se rozdělilo mezi další segmenty a to – práce z domova – dva lidé, expedice – dva lidé, jednací prostory, terén a pojižďky mají shodně po jednom člověku.

Otázka č.4 – Jak nejčastěji ve svém pracovním prostředí s kolegy komunikujete?

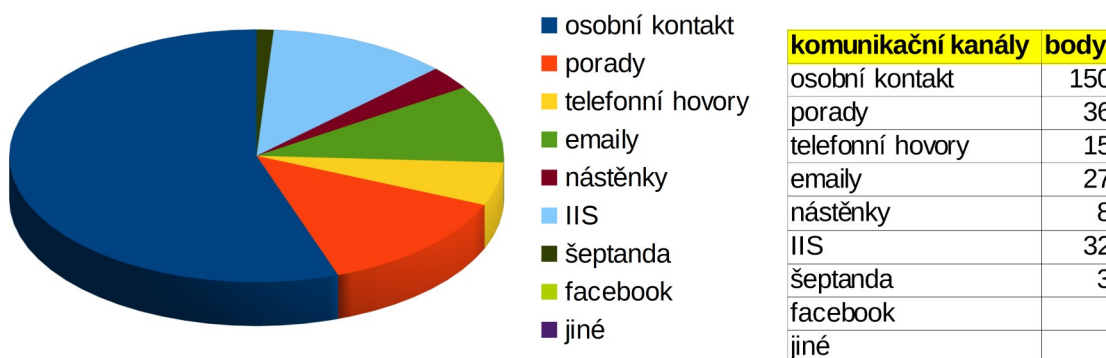
Graf 4 – nejčastější komunikace s kolegy zdroj:vlastní zpracování



U této otázky měli respondenti k dispozici deset bodů, které měli rozdělit mezi tři odpovědi dle jejich preferencí. Z grafu je patrné, že nejvyužívanější komunikační kanál respondenti řadí komunikaci tváří v tvář (162b), po ní následují porady (40b) a emaily (24b). Interní informační systém – IIS s telefonními hovory byly ohodnoceny shodně (19b). Další komunikační kanály, které respondenti zvolili jsou nástěnky, šeptanda. Na rozdíl od výše uvedených komunikačních kanálů jsou tyto zastoupeny zanedbatelně.

Otázka č.5 – Jakou formu komunikace ve svém pracovním prostředí byste nejraději používali?

Graf 5 – jakou formou by jste rádi komunikovali zdroj:vlastní zpracování

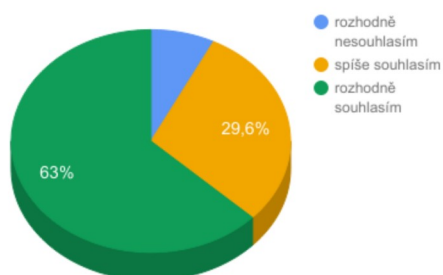


U této otázky měli respondenti opět k dispozici deset bodů, které měli rozdělit mezi tři odpovědi dle jejich preferencí. Respondenti stále preferují osobní kontakt (150b). Ostatní odpovědi více či méně kopírují předcházející otázku kromě interního informačního systému (32b) a nástěnek (8b).

Otázka č.6 – S výrokem „zadání pracovních úkolů je pro mě obvykle srozumitelné“?

Graf 6 – srozumitelnost zadání pracovních úkolů zdroj:vlastní zpracování

S VÝROKEM „ZADÁNÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ JE PRO MĚ OBVYKLE SROZUMITELNÉ“

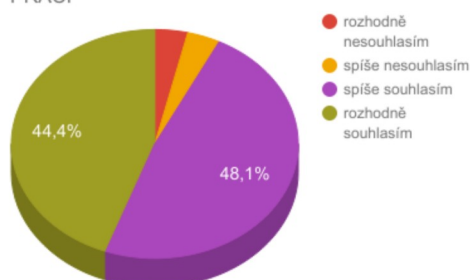


Z grafu můžeme vidět, že odpověď „rozhodně souhlasím“ označila větší půlka zaměstnanců. Druhou nejčastěji označenou odpovědí je „spíše souhlasím“. Dva ze zaměstnanců označilo možnost „rozhodně nesouhlasím“. Z výsledků odpovědí na tuto otázku můžeme usoudit, že srozumitelnost zadávání pracovních úkolů je pro 92,6% zaměstnanců srozumitelná.

Otázka č.7 – S výrokem „mám dostatečné a přesné informace, které potřebuji ke své práci“?

Graf 7 – dostatečná a přesná informovanost zdroj:vlastní zpracování

S VÝROKEM „MÁM DOSTATEČNÉ A PŘESNÉ INFORMACE, KTERÉ POTŘEBUJI KE SVÉ PRÁCI“

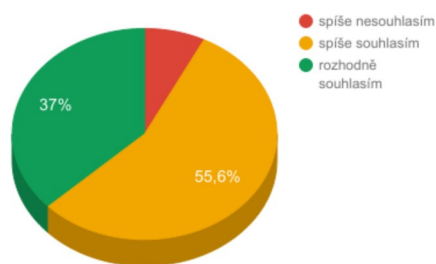


Drtivá většina zaměstnanců 92,5% odpověděla „spíše souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“ (po jednom respondentovi mají shodně odpovědi „rozhodně nesouhlasím“ a „spíše nesouhlasím“). Můžeme konstatovat, že zaměstnanci ve firmě dostávají přesné a dostatečné informace ke své práci. Ve firmě je nejčastěji využívaným komunikačním kanálem osobní kontakt. Tedy, když něco není jasné, mohou zaměstnanci požadovat upřesnění zadaného úkolu.

Otázka č.8 – S výrokem „v naší firmě navzájem dobře komunikujeme“?

Graf 8 – dobrá komunikace zdroj:vlastní zpracování

S VÝROKEM „V NAŠÍ FIRMĚ NAVZÁJEM DOBRĚ KOMUNIKUJEME“

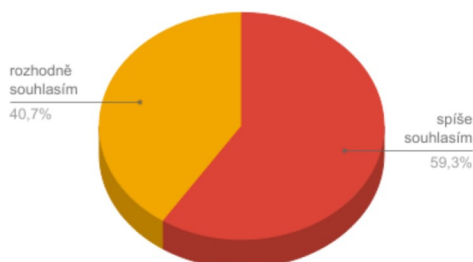


Na grafu můžeme vidět, že 92,6% zaměstnanců hodnotí komunikaci napříč firmou jako dobrou a z této položky 37% ji hodnotí jako velmi dobrou. Tento fakt autor vnímá jako potenciál a jeden ze základních impulzů pro tvorbu dobře fungujících pracovních týmů. Nepatrné procentuální zastoupení 7,4% (dva respondenti) má odpověď „spíše nesouhlasím“.

Otázka č.9 – S výrokem „součástí firemní kultury je respekt k odlišnému názoru“?

Graf 9 – respekt k odlišnému názoru zdroj:vlastní zpracování

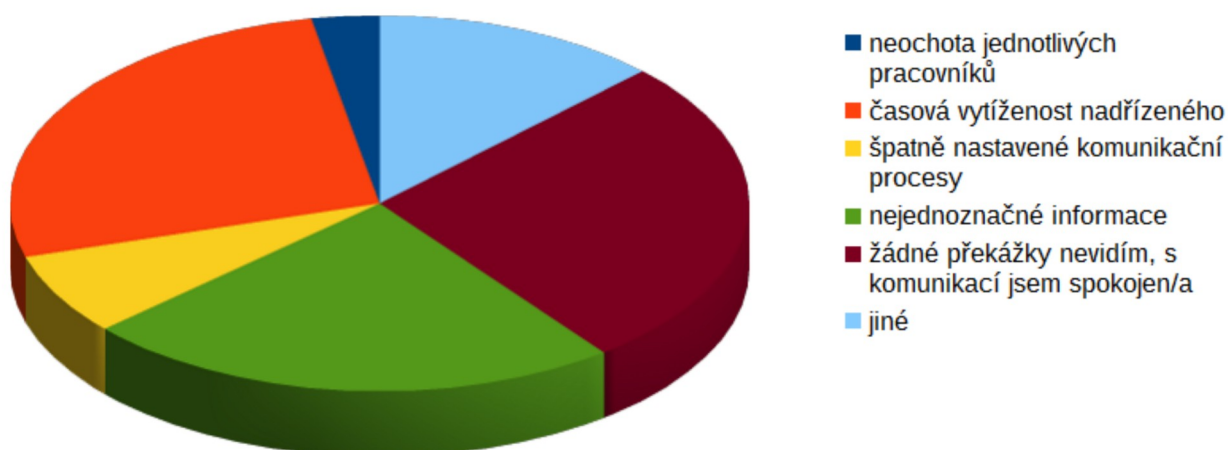
S VÝROKEM „SOUČÁSTÍ FIREMNÍ KULTURY JE RESPEKT K ODLIŠNÉMU NÁZORU“



Z výsledků odpovědí na tuto otázku u všech respondentů je zřejmé souznění s firemní kulturou a jejím nepsaným kodexem vzájemného vnímání a respektu různorodosti každého konkrétního člověka, což autor vnímá jako velmi silný a pozitivní fakt.

Otázka č.10 – Jaké vidíte ve vašem pracovním týmu hlavní překážky v komunikaci?

Graf 10 – hlavní překážky v komunikaci zdroj:vlastní zpracování



hlavní překážky	body
neochota jednotlivých pracovníků	8
časová vyčerpání nadřízeného	72
špatně nastavené komunikační procesy	19
nejednoznačné informace	64
žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a	73
jiné	34

U této otázky měli respondenti k dispozici deset bodů, které měli rozdělit mezi tři odpovědi dle jejich preferencí. Z grafu je patrné, že respondenti jsou na jednu stranu s komunikací spokojeni (73b), ale zároveň jako největší překážku pocítují časovou vyčerpání nadřízeného (72b), dále následují nejednoznačné informace (64b). Co respondenti vnímají jako nejmenší překážku je neochota jednotlivých pracovníků (8b) a špatně nastavené komunikační

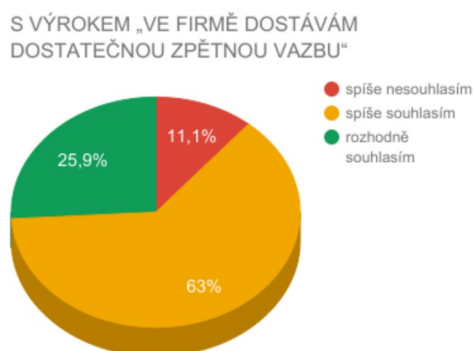
procesy (19b). V odpovědi „jiné“ byly uvedeny konkrétní body, které jednotliví respondenti vnímají jako překážku a to:

- *někdy trochu ode všeho, ale spíše méně* (zde je předpoklad, že respondent měl na mysli, že všechny odpovědi jsou v pořádku dle konkrétní situace)
- *nadřazené chování určitých jednotlivců*
- *některé překážky se neřeší, kolegové si hrají na „nadřízené“*
- *hodně porad*
- *neporozumění*
- *moje časová vytíženost i dalších lidí jako následek neschopnosti vedení se zaměřit na méně cílů*

Z grafu i z konkrétních odpovědí je patrné, že respondenti vnímají překážky v komunikaci z větší části směrem k nadřízeným a částečně mezi sebou.

Otázka č.11 – S výrokem „ve firmě dostávám dostatečnou zpětnou vazbu“?

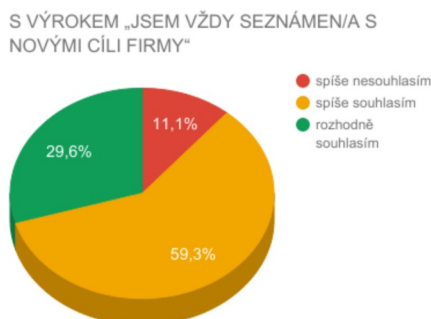
Graf 11 – zpětná vazba zdroj:vlastní zpracování



Jak autor zmiňoval v teoretické části je zpětná vazba v interní komunikaci velmi důležitá. Z koláče je zřejmé, že 88,9% respondentů zpětnou vazbu dostává jak od svých kolegů tak nadřízeného. Pouze 11,1% „spíše nesouhlasí“ z čehož vyplývá, že zpětná vazba zde nějaká je, ale pro respondenty není dostatečná. Autor výsledky na tuto otázku vnímá jako velmi pozitivní zjištění.

Otázka č.12 – S výrokem „jsem vždy seznámen s novými cíli firmy“?

Graf 12 – seznámení s cíli firmy zdroj:vlastní zpracování



Důležitou součástí firmy je informovanost o jejich cílech a je nezbytné aby o nich byli zaměstnanci seznámeni. Z grafu je vidět, že zaměstnanci jsou o nových cílech firmy informováni. Žádný ze zaměstnanců neoznačil odpověď „rozhodně nesouhlasí“, tedy, že o nových cílech není vůbec informován.

Otázka č.13– Vaše vztahy s kolegy ve firmě považujete spíše za formální či neformální?

Graf 13– vztahy s kolegy zdroj:vlastní zpracování

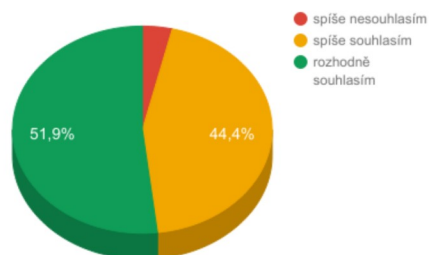


Drtivá většina respondentů označila odpověď na vztahy s kolegy jako neformální což dle autora souvisí se současnou velikostí firmy a její firemní kulturou. Dva respondenti označilo vztahy s kolegy za formální. Celkově lze říci, že ve firmě převládají neformální vztahy, kdy většina preferuje práci v týmu kde je základem „atmosféra neformálnosti“.

Otázka č.14– S výrokem „tuto firmu bych doporučil svému známému, který hledá práci“?

Graf 14– doporučení firmy případnému novému kolegovi zdroj:vlastní zpracování

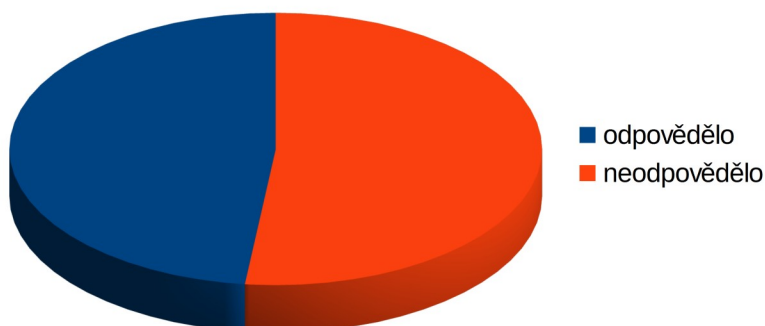
S VÝROKEM „TUTO FIRMU BYCH DOPORUČIL SVÉMU ZNÁMÉMU, KTERÝ HLEDÁ PRÁCI“



Tato otázka se snaží v rámci charakteristiky firmy zjistit obecnou spokojenost zaměstnanců. Z koláče je zřejmé, že výsledek 96,3% ve škále „rozhodně souhlasí“ a „spíše souhlasí“, souvisí s celkovou atmosférou ve firmě a jejím nastavením firemní kultury a komunikačních procesů. Jeden respondent „spíše nesouhlasí“, ale nikdo z respondentů nezačlil odpověď „rozhodně nesouhlasí“, tedy že by firmu vůbec nedoporučoval jako potenciálního zaměstnavatele.

Otázka č.15- Jak by jste vy zlepšil/a interní komunikaci ve firmě?

Graf 15- „nepovinná“ otevřená otázka zdroj:vlastní zpracování



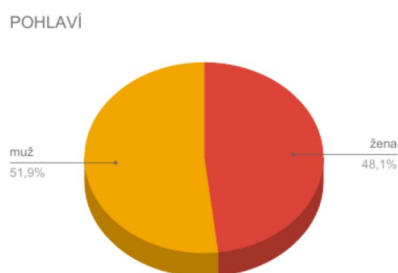
Na tuto otevřenou otázku neodpovědělo 52% respondentů. Naopak 48% se vyjádřilo. Z této skupiny respondentů se 39% vyjádřilo že je z jejich strany vše v pořádku. Zbývajících

61% respondentů se již vyjadřovalo ke konkrétním firemním procesům a z jejich pohledu slabým článkům interní komunikace, kde vnímají prostor pro zlepšení a co je osobně trápí:

- *lépe nastavit všeobecnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními*
- *lepší informovanost některých nadřízených o pracovních úkonech zaměstnanců, kteří mají kolikrát na práci o několik úkonů více než si nadřízení myslí*
- *nutná existence člověka, který řídí porady, jasná a srozumitelná (i psaná) pravidla, projednávání dané problematiky pouze se zainteresovaným*
- *rád bych aby informace, které potřebuji ke své práci jsem nedostával neúplné, případně aby zůstávaly na stole z různých důvodů*
- *věnovat komunikaci více času a považovat ji za součást práce, nikoliv za ztrátu času*
- *školení jak zadávat úkoly aby druhá strana měla potřebné informace pro úspěšné splnění úkolu a nemusela dohledávat podklady po všech čertech*
- *vyjasnění úkolů jednotlivých kolegů – někdy netuším za kým jít a pak to může být i špatně, a pak je mi láno (což nemám ráda)*
- *jako hlavní problém vidím zahlcenost řadou rozdělaných projektů, která způsobuje ne-kvalitní nebo nedostatečnou komunikaci – nedostatečné podklady atp. tzn. pro mě by bylo řešení, kdybychom si v kruhu vedení dokázali vybrat o několik priorit méně a soustředit se na kvalitní realizaci*

Otázka č.16 – Pohlaví

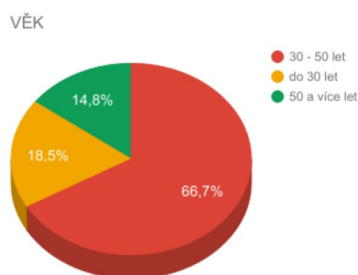
Graf 16- rozdělení respondentů dle pohlaví zdroj:vlastní zpracování



Celková skladba zaměstnanců dle odpovědí je, že mužů je lehce nad polovinu z celkového počtu než žen. Obě pohlaví jsou rovnoměrně zastoupená ve všech odděleních firmy.

Otázka č.17 - Věk

Graf 17 – věk zdroj:vlastní zpracování



Hlavní skupina věkové struktury firmy jsou respondenti ve věku 30 – 50 let (66,7%). Mladí lidé do třiceti let jsou zastoupeni 18,5% a respondenti nad padesát let 14,8%. Věková struktura firmy je rovnoměrně rozložena mezi všechny ročníky ekonomicky činných lidí.

4.6 Polostrukturovaný hloubkový rozhovor s jednatelem firmy Tierra Verde s.r.o.

Na rozhovor se autor práce domluvil s jednatelem firmy Martinem Dokoupilem na čtvrtek 20.4.2017. V tomto rozhovoru, dle předchozí domluvy, byly probírány výsledky dotazníkové šetření a jejich interpretace. Tyto zpracované výsledky autor jednatelem firmy elektronicky posílal několik dnů předem a poté také spolu osobně komunikovali na dané téma s tím, že polostrukturovaný hloubkový rozhovor provedeme v daný termín. Rozhovor byl proveden a nahráván telefonicky z důvodu velké pracovní vytíženosti obou stran.

V rozhovoru byla hodnocena tato strukturální témata:

- obecné vyhodnocení dotazníkového šetření a interpretace výsledků
- hlavní překážky v práci
- doporučení pracovního místa
- zpětná vazba v interní komunikaci

e) kanály interní komunikace

f) podněty ke zlepšení interní komunikace

g) zhodnocení stávající situace a návrhy do budoucna

Obecné hodnocení dotazníkového šetření a jeho výsledků bylo jednatelem firmy jako statutárního orgánu firmy vnímáno velmi pozitivně, jak z pohledu zpětné vazby tak z pohledu relativní obecné spokojenosti zaměstnanců, stejně jako podněty k vylepšení stávajících procesů. Z dotazníků vyplynulo, že jako jednu z **nejdůležitějších překážek v práci** zaměstnanci vnímají časovou vytíženost nadřízeného. Tento fakt bere nejužší vedení vážně a řeší se jakými způsoby firmě ulevit z hlediska této časové zátěže, aby bylo možné dotahovat projekty do konce a věnovat se detailněji jednotlivým tématům i lidem. Je zřejmé, že tento proces není nikdy konečný a dokonalý stav nebude nikdy, ale jde o snahu a na tomto je shoda přes celou firmu od zaměstnanců, přes vedení až po majitele. **Doporučení pracovního místa** je jednatelem hodnocena jako nejdůležitější zpětná vazba, kdy výsledky na tuto otázku jsou chápány jako klíčový, syntetický ukazatel a také je to považováno jako absolutně obrovský úspěch. **Zpětná vazba v interní komunikaci** u otevřené a nepovinné otázky ke které se vyjádřilo 48% respondentů je z pohledu jednatele chápána jako míra angažovanosti ze které je zřejmé, že to respondentům není lhostejné, ale udělají něco navíc. Zároveň s respondenty souhlasí, protože i vedení ví o těchto problémech a je navrženo setkání se zaměstnanci na toto téma a otevření se více konkrétním návrhům. Ve zpětné vazbě v interní komunikaci také z dotazníků vyplynulo, že respondenti by rádi ve větší míře používali jako **kanál komunikace** interní informační systémy. Toto faktické klíčové zjištění je pro jednatele firmy signál, že ve firmě je volání po používání těchto nástrojů, ale zároveň není jasné, které pracoviště generuje rozdíl 69% bodů. Pokud je to ve výrobě tak je na zváženu jak respondentům dané informace zpřístupnit a pokud je to v kanceláři, kde všichni kdo má firemní email se k daným systémům mohou připojit a daný systém neužívají např. z důvodu nezaškolení. Jednatel firmy také vnímá z **podnětů ke zlepšení interní komunikace** výtky k nedostatečné manažerské úrovni a manažerských schopností vedení, kdy nikdo nemá manažerskou zkušenost z dřívější praxe a nikdo nevedl velké kolektivy, ale je zde snaha o zlepšení, která se neprojeví ze dne na den. Jako druhá strana téže mince je zde vysoce hodnocená neformální firemní atmosféra. **Z hodnocení stávající situace a návrhu do budoucna** vyplynulo, že se tento průzkum, který je pouze jedním časovým snímkem ve firmě, bude dělat každý rok z důvodu zpětné vazby od zaměstnanců směrem k vedení a také aby byla zdokumentována dynamika rozvoje firmy v

procesu interní komunikace a dále ke zpětné vazbě autora této práce směrem k zaměstnancům, kterým svou práci uvede v prezentaci.

4.7 Shrnutí hlavních zjištění a možná doporučení

Výsledky dotazníkové výzkumu, který odrážel i obecnou spokojenost respondentů s firmní atmosférou ve firmě jsou autorem této práce hodnoceny kladně. Pozitivně hodnotí, že se dotazníky dostaly ke všem respondentům, kteří je následně vyplněné vrátili.

Skoro 60% zaměstnanců pracuje ve firmě přes rok a z tohoto procentuálního poměru třetina více jak tři roky což je jasný signál pevné zaměstnanecké základny.

V současné době nejčastěji jako komunikační kanál respondenti používají osobní kontakt, který chtějí používat i do budoucna. Pak následují porady, ale do budoucna by respondenti byli rádi, kdyby porad ubylo. Elektronická pošta s telefonním kontaktem je komunikační propojení, které je autorem vnímáno jako doplňkové propojení k osobnímu kontaktu dle bodového ohodnocení. Interní informační systém by rádo používalo mnohem více respondentů kdy bodový nárůst tohoto komunikačního segmentu vyrostl o 69% v navazujících otázkách na používanou formu komunikace nyní a jakou by nejraději používali. Autorem bylo zjištěno, že o tuto formu komunikace mají zájem jednotliví zaměstnanci z výroby, kteří by rádi tuto komunikační vazbu využívali.

Zadání pracovních úkolů je srozumitelné pro 93% respondentů a souvisí s dostatečnými a přesnými informacemi, které respondenti (93%) potřebují ke své práci. Osobní kontakt je nejčastějším komunikačním kanálem tím pádem respondenti mohou požadovat upřesnění konkrétních informací. Komunikace napříč firmou a jejími pracovními týmy je také na 93% hodnocena jako dobrá nebo velmi dobrá. Tento fakt autor vnímá jako jeden ze základních kamenů dobře komunikujících pracovních týmů.

Jako největší překážku v práci respondenti uvedli časovou vytíženost nadřizovaného, kdy tuto časovou vytíženost vnímá i samotné vedení a jeho jednotliví pracovníci. Tento proces je kontinuální a jednoduché řešení neexistuje. Autor sám tuto pracovní vytíženost řeší ve své pracovní oblasti a i přes určení priorit a jasného pracovního plánu každodenně přicházejí nové podněty a situace, které je třeba řešit, nejlépe hned.

Naopak jako velmi pozitivní zjištění je zpětná vazba směrem od vedení k zaměstnancům či mezi kolegy kdy 89% respondentů zpětnou vazbu dostává. Stejně procento respondentů udává, že je seznamováno s aktuálními cíli firmy.

96% respondentů by firmu doporučilo jako zaměstnavatele někomu ze svého blízkého okolí což je autorem této práce a jednatelem firmy hodnoceno jako jedna z nejdůležitějších zpětných vazeb od zaměstnanců směrem k vedení a vypovídá to o celkové obecné spokojenosti ve firmě.

Na nepovinnou otevřenou otázku týkající se zlepšení interní komunikace ve firmě se z celkového počtu respondentů odpovědělo 48% což vypovídá a míře angažovanosti jednotlivých zaměstnanců ve firmě. Z tohoto segmentu odpovědí 39% respondentů bylo se stavem interní komunikace spokojeno. Naopak 61% uvedlo konkrétní problémy, které by bylo potřeba z jejich pohledu řešit, aby synergie firmy a tím pádem jak jejich pracovních týmů tak jednotlivých zaměstnanců mířila tím správným směrem. Autor se v této části práce zaměří na oblasti, kde respondenti v současné době pociťují nedostatky v interní komunikaci.

Lepší nastavení všeobecné komunikace mezi jednotlivými pracovními týmy souvisí s dodáváním neúplných informací konkrétním zaměstnancům či kolegům. Na jednu stranu 93% respondentů hodnotí komunikaci napříč firmou jako dobrou tak na druhou stranu je zde vidět stále prostor k prohloubení a zlepšení stávající situace. Autor práce navrhuje silnější propojení jednotlivých pracovních týmů interním informačním systémem a nastavení jednotlivých pracovních procesů v konkrétních pracovních týmech tak aby nedocházelo k informačnímu šumu mezi jednotlivci a pracovními týmy. Zde by byla možná prezentace konkrétních pracovních míst od zaměstnanců těchto pracovních míst směrem ke svým kolegům či vedení, aby ti byli srozuměni co je z jejich strany potřeba, aby konkrétní jednotlivec mohl dělat svou práci. Tuto prezentaci je možné udělat i na úrovni pracovních týmů. Autor také navrhuje celkovou sumarizaci pracovních míst a definovat konkrétně co se od jednotlivých pracovních zařazení očekává. V této souvislosti dále navrhuje vstupní školení pro nové zaměstnance na téma propojení jednotlivých pracovních oddělení a jejich týmů aby nový zaměstnanec netápal za kým jít ohledně vyjasnění svých pracovních úkolů a v této návaznosti navrhuje při zařazení nového pracovníka do konkrétního týmu aby tento dostal svého mentora, který mu pomůže s počáteční adaptací ve firmě. Na úrovni středního managementu je vnímán jako velký problém zahlcenost řadou rozdělaných projektů z které posléze vychází určitá roztěkanost a navazující časová vytíženost všech zúčastněných a s tím související nedostatečná komunikace včetně zpětné vazby či dodávání neúplných podkladů pro úspěšné splnění konkrétního úkolu. Zde je řešení sumarizace všech rozdělaných projektů, určení jejich priorit a následně soustředění se na kvalitní realizaci.

Z výsledných faktických zjištění autorovi práce vyplývá, že obecná spokojenost ve firmě je na velmi dobré úrovni stejně jako spokojenost s konkrétními komunikačními kanály, ale díky dynamickému rozvoji firmy vznikají určité trhliny v procesech komunikace. Zároveň je ale potřeba říct, že je na všech stranách, ochota a vstřícnost tyto „časově ohraničené informační šумы“ detekovat, zacelovat a poučit se do budoucna. Je také potřeba si uvědomit, aby vždy bylo přesně definováno co je cílem komunikace mezi jednotlivci i pracovními týmy. Možná doporučení této práce finanční rozpočet firmy nijak zásadně nezvýší ale zároveň můžou pozitivně ovlivnit celkové pracovní prostředí a pracovní výkon.

Pokud se firma bude do budoucna rozvíjet jako dosud, bude nezbytné zavést oddělení „řízení lidských zdrojů“ kde se konkrétní zaměstnanec bude věnovat personalistice, celkové komunikaci ve firmě a nastavování těchto pracovních procesů.

Autor by tuto kapitolu uzavřel slovy svého kolegy: **„...věnovat komunikaci více času a považovat ji za součást práce, nikoliv za ztrátu času...“**

ZÁVĚR

Jedna z mnoha cest jak dosáhnout firemního cíle (spokojenost klientů, zaměstnanců, konkurenceschopnost, tvorba zisku a hodnoty firmy) je správné nastavení interní komunikace a firemní kultury. V prostředí malých firem je toto těžký úkol právě z důvodu „neinvestic“ a pocitu, že toto v této chvíli není potřeba. Na jednu stranu je tento postoj pochopitelný, ale na druhou stranu, kdy firma roste, dřív nebo později se dostane do bodu, kdy je potřeba tuto agendu řešit. V okamžiku kdy nemá na čem stavět a firemní kultura s interní komunikací se nevyvíjela paralelně s růstem firmy je velmi těžké nastavit konkrétní procesy a hlavně přesvědčit své kolegy a zaměstnance, že je tento krok potřeba udělat. Firemní kultura a interní komunikace by měl být kontinuální proces při kterém nejsou potřeba velké investice jen je potřeba zhodnotit faktory a hlavní činitele, které je vytvářejí. Tyto faktory a činitele správně nastavit a propojit do jednoho celku aby vše efektivně fungovalo. Jak tyto procesy pak bude využívat konkrétní firma je jen na ní samotné. Je ale jasné a četné výzkumy to dokazují, že tvorba stabilního prostředí ve firmě, díky vhodně nastaveným komunikačním standardům a souznění s firemní kulturou, má pro ni jen přínos z pohledu spokojeného zákazníka i zaměstnance a v konečné fázi i na prosperitě firmy.

Cílem bakalářské práce bylo analyzování míry spokojenosti a efektivnosti interní komunikace mezi zaměstnanci firmy, jejich jednotlivých oddělení a také v rámci managementu firmy a případně navrhnout doporučení pro její zlepšení, prohloubení či rozšíření. Stávající stav autor zjistil pomocí dotazníkového šetření a následném polostrukturovaného hloubkového rozhovoru s jednatelem firmy nad výsledky dotazníkového šetření. Autor se domnívá, že stanovený cíl práce se mu podařilo naplnit.

Tohoto cíle autor dosáhl analýzou informovanosti zaměstnanců o základních rozhodnutích vedení firmy a analýze aspektů spojených s interní komunikací. Pomocí teoretických poznatků autor popisuje komplexní komunikační propojení mezi zaměstnanci, jejich pracovními týmy a managementem firmy. Na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaného hloubkového rozhovoru s jednatelem firmy autor získal informace na jejíž základě byly detekovány slabá místa interní komunikace a následně navržena opatření ke zlepšení.

Cílem autora této práce je také aby získané a následně zpracované informace byly přínosem pro firmu a jejich motivem pro vylepšení interní komunikace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FORET, M. *Marketingová Komunikace* Vyd.3 Computer Press a.s. 2011 486s ISBN 978-80-251-3432-0

FORET, M., STÁVKOVÁ, J., *Marketingový výzkum: Jak poznat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s., ISBN 80-247-0385-8.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5

HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě* Vyd.1 Computer Press a.s. 2006 170s ISBN 80-251-1250-0

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, Vyd.2 Grada Publishing a.s., 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P a kol., *Velký slovník marketingových komunikací*. Vyd.1. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7

KARLÍČEK, M. A KRÁL, P. *Marketingová komunikace* Vyd.1 2011 Dotisk 2012 Grada Publishing a.s. 224s ISBN 978-80-247-3541-2

KOTLER, P. a KELLER K. L., *Marketing management*. 2007 Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1359-5

KOZEL, R. a kol., *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 280 s. ISBN 80-247-0966-X

KOZEL, R. A MYNÁŘOVÁ, L. A SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* Vyd.1 2011 Grada Publishing a.s. 304s ISBN 978-80-247-3527-6

MICHALÍK, D. a PALEČEK, M. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010b. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Vyd. 1. Praha: VŠE. 1993 99 s.

STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 2. roz. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

TROMPEENARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993. 265 s. ISBN 1-85788-176-1

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje

[1] SLIDESHARE základy dotazníkového šetření [online]. [cit. 2017-04-09] Dostupné z: <<https://www.slideshare.net/CEINVE/zaklady-dotaznikoveho-setreni>>

[2] TIERRA VERDE s.r.o. *Oficiální stránky firmy Tierra Verde s.r.o.* [online]. [cit. 2017-03-25] Dostupné z: <<https://eshop.tierraverde.cz/propagacni-materialy>>

[3] TIERRA VERDE s.r.o. *Facebookové stránky firmy Tierra Verde s.r.o.* [online]. [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <<https://www.facebook.com/Tierra.verde.s.r.o/>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy

Obrázek 2: Vliv zaměstnance na tvorbu reputace a image firmy

Obrázek 3: Vliv faktorů na komunikační prostředí

Obrázek 4: Struktura sekundárních skupin ve firmě

Obrázek 5: Struktura pracovní skupiny

SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník

SEZNAM GRAFŮ

Graf číslo 1 – vyhodnocení otázky číslo 1

Graf číslo 2 – vyhodnocení otázky číslo 2

Graf číslo 3 – vyhodnocení otázky číslo 3

Graf číslo 4 – vyhodnocení otázky číslo 4

Graf číslo 5 – vyhodnocení otázky číslo 5

Graf číslo 6 – vyhodnocení otázky číslo 6

Graf číslo 7 – vyhodnocení otázky číslo 7

Graf číslo 8 – vyhodnocení otázky číslo 8

Graf číslo 9 – vyhodnocení otázky číslo 9

Graf číslo 10 – vyhodnocení otázky číslo 10

Graf číslo 11 – vyhodnocení otázky číslo 11

Graf číslo 12 – vyhodnocení otázky číslo 12

Graf číslo 13 – vyhodnocení otázky číslo 13

Graf číslo 14 – vyhodnocení otázky číslo 14

Graf číslo 15 – vyhodnocení otázky číslo 15

Graf číslo 16 – vyhodnocení otázky číslo 16

Graf číslo 17 – vyhodnocení otázky číslo 17

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE - KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Dobrý den vážení kolegové a spolupracovníci,

jsem studentem 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na fakultě Multimediálních komunikací obor Marketingová komunikace. Chtěl bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který se týká interní komunikace v naší firmě, a který je součástí mé bakalářské práce na téma „Interní komunikace ve firmě Tierra Verde s.r.o. a její srovnání v rámci teorie a praxe“. Získané informace mi budou sloužit k výzkumné části bakalářské práce kdy cílem této práce je zhodnocení do jaké míry jste spokojeni s interní komunikací ve firmě.

Rád bych Vás poprosil o upřímné vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní.

TOMÁŠ MIKULICA

1 JAK DLOUHO PRACUJETE VE FIRMĚ?

zaškrtněte vhodnou odpověď

- do tří měsíců 1-3 roky
 3 až 12 měsíců více jak 3 roky

2 KDE VE FIRMĚ PŘEVÁŽNĚ PRACUJETE?

zaškrtněte vhodnou odpověď

- VÝROBA EXPEDICE
 OBCHOD (PÉČE O ZÁKAZNÍKY) JINÉ
 ADMINISTRATIVA, MANAGEMENT

3 VE KTERÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ TRÁVÍTE NEJVÍCE ČASU?

označte nejvíce 2 odpovědi

- KANCELÁŘ EXPEDICE VÝROBNÍ HALA PRÁCE Z DOMOVA JINÉ

4 JAK NEJČASTĚJI VE SVÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ S KOLEGY KOMUNIKUJETE?

Rozdělte deset bodů mezi tři odpovědi dle Vašich preferencí

- OSOBNÍ KONTAKT PORADY TELEFONNÍ HOVORY EMAILY JINÉ
 NÁSTĚNKY INTERNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM (TRELLO, SLACK) ŠEPTANDA FACEBOOK

5 JAKOU FORMU KOMUNIKACE VE SVÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ BYSTE NEJRADĚJI POUŽÍVALI?

Rozdělte deset bodů mezi tři odpovědi dle Vašich preferencí

- OSOBNÍ KONTAKT PORADY TELEFONNÍ HOVORY EMAILY JINÉ
 NÁSTĚNKY INTERNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM (TRELLO, SLACK) ŠEPTANDA FACEBOOK

6 S VÝROKEM „ZADÁNÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ JE PRO MĚ OBVYKLE SROZUMITELNÉ“

- rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

7 S VÝROKEM „MÁM DOSTATEČNÉ A PŘESNÉ INFORMACE, KTERÉ POTŘEBUJI KE SVÉ PRÁCI“

- rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

8 S VÝROKEM „V NAŠÍ FIRMĚ NAVZÁJEM DOBRĚ KOMUNIKUJEME“

rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

9 S VÝROKEM „SOUČÁSTÍ FIREMNÍ KULTURY JE RESPEKT K ODLIŠNÉMU NÁZORU“

rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

10 JAKÉ VIDÍTE VE VAŠEM PRACOVNÍM TÝMU HLAVNÍ PŘEKÁŽKY V KOMUNIKACI?

Rozdělte deset bodů mezi tři odpovědi dle Vašich preferencí

neochota jednotlivých pracovníků nejednoznačné informace
 časová vytíženost nadřízeného žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a
 špatně nastavené komunikační procesy jiné.....

11 S VÝROKEM „VE FIRMĚ DOSTÁVÁM DOSTATEČNOU ZPĚTNOU VAZBU“

rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

12 S VÝROKEM „JSEM VŽDY SEZNÁMEN/A S NOVÝMI CÍLI FIRMY“

rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

13 VAŠE VZTAHY S KOLEGY VE FIRMĚ POVAŽUJETE SPÍŠE ZA

formální neformální

14 S VÝROKEM „TUTO FIRMU BYCH DOPORUČIL SVĚMU ZNÁMÉMU, KTERÝ HLEDÁ PRÁCI“

rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

15 JAK BYSTE VY ZLEPŠIL/A INTERNÍ KOMUNIKACI VE FIRMĚ...

Toto je otevřená otázka, pište cokoliv Vás napadne...

.....

.....

.....

16 POHLAVÍ

zaškrtněte vhodnou odpověď

ŽENA MUŽ

17 VĚK

zaškrtněte vhodnou odpověď

DO 30 LET 30 - 50 LET 50 LET A VÍCE