

Projekt na zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci

Bc. Lucie Maňková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Maňková**
Osobní číslo: **M16706**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt na zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky vztahující se k interní komunikaci.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci.
- Na základě zjištěných skutečností vytvořte projekt vedoucí k zefektivnění interní komunikace v analyzované společnosti.
- Vyhodnoťte náklady, očekávané přínosy a rizika.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BASU, Andreas a Liane FAUST. Umění úspěšné komunikace. Praha: Grada, 2013, 112 s. ISBN 9788024750323.
COWAN, David. Strategic internal communication. Philadelphia, PA: KoganPage, 2014, 192 s. ISBN 978-0749470111.
FITZPATRICK, Liam a Klavs VALSKOV. Internal communications. Philadelphia: Kogan Page, 2014, 272 s. ISBN 978-0749469320
KOVÁŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost! Praha: Siria, 2016, 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: LUCIE MAŇKOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracovat projekt, který povede ke zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci. Tato práce je rozdělena do dvou částí, část teoretickou a část praktickou, jejíž součástí je projektové řešení. Teoretická část se zaměřuje na základní poznatky z problematiky komunikace. V praktické části je podrobně popsána vybraná organizace a provedena SWOT analýza ke zjištění současného stavu interní komunikace. Součástí je kvantitativní výzkum, který byl proveden na základě dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum na základě individuálních rozhovorů. V závěru praktické části je vypracován projekt na zlepšení interní komunikace, který je podroben nákladové analýze a analýze přínosů a rizik.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, dotazníkové šetření, individuální rozhovor, SWOT analýza

ABSTRACT

The aim of this Master's thesis is to prepare a project that will lead to improvement of internal communication in the selected organization. The diploma thesis is divided into two parts, the theoretical and practical part, which includes the project solution. The theoretical part focuses on the knowledge of the communication. The practical part of the thesis is described in detail the selected organization and processed SWOT analysis to find the current situation of the communication. Part of the practical part is quantitative research, which was conducted by means of questionnaire survey and qualitative research based on individual interviews. In the final part of the practical thesis is defined a project for improvement of the internal communication, which is subject of cost, risk and benefit analysis.

Keywords: communication, internal communication, questionnaire, individual interviews, SWOT analysis

Děkuji především vedoucí práce Ing. Lucii Tomancové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a za cenné rady, připomínky a podporu při jejím zpracování. Současně děkuji vedoucím pracovníkům a všem respondentům organizace za ochotu a spolupráci při realizaci výzkumného šetření. Velké díky patří i celé mojí rodině, která mi byla vždy oporou během studia a při realizaci diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KOMUNIKACE	13
1.1 DRUHY KOMUNIKACE	14
1.2 KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	17
1.2.1 Význam komunikace v organizaci.....	18
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	20
2.1 DEFINICE A PRAVIDLA INTERNÍ KOMUNIKACE	20
2.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACI.....	21
2.3 PŘEDPOKLADY INTERNÍ KOMUNIKACE	22
2.4 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	23
2.5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	23
2.5.1 Koncept komunikační strategie	24
2.6 BARIÉRY INTERNÍ KOMUNIKACE	25
2.7 NEEFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	26
2.8 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	27
2.8.1 Loajalita a spokojenost zaměstnanců.....	28
2.8.2 Rozvoj a motivace zaměstnanců.....	29
2.9 NASTAVENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	30
3 VÝZNAM PUBLIC RELATIONS	34
3.1 CÍLE INTERNÍCH PUBLIC RELATIONS	34
3.2 PUBLIC RELATIONS A INTERNÍ KOMUNIKACE	34
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	36
4.1 SWOT ANALÝZA	36
4.1.1 Využití SWOT analýzy.....	37
4.1.2 Užití SWOT analýzy na úrovni organizace	37
4.2 KVANTITATIVNÍ METODY VÝZKUMU	38
4.2.1 Dotazníkové šetření	38
4.3 KVALITATIVNÍ METODY VÝZKUMU.....	38
4.3.1 Individuální rozhovor	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40

5	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE	41
	5.1 VZNIK A HISTORIE ORGANIZACE	41
	5.2 ORGANIZACE VE 21. STOLETÍ	42
	5.3 PRINCIPY, CÍLE A POSLÁNÍ ORGANIZACE	45
	5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ORGANIZACE	46
6	ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE.....	49
	6.1 SWOT ANALÝZA	49
	6.1.1 Silné stránky	51
	6.1.2 Slabé stránky.....	52
	6.1.3 Příležitosti	53
	6.1.4 Hrozby	53
	6.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	54
	6.2.1 Cíl výzkumu.....	54
	6.2.2 Metoda sběru dat.....	54
	6.2.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkové šetření	55
	6.2.4 Shrnutí kvantitativního výzkumu.....	74
	6.3 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	75
	6.3.1 Shrnutí rozhovoru s vedením organizace.....	75
	6.3.1.1 Jednotnost týmu	75
	6.3.1.2 Spolupráce s podřízenými.....	76
	6.3.1.3 Vnímání současné interní komunikace	77
	6.3.2 Zhodnocení úrovně interní komunikace	78
7	PROJEKTOVÉ ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ ORGANIZACI	80
	7.1 ZDŮVODNĚNÍ A CÍLE PROJEKTU	80
	7.2 REALIZACE PROJEKTU	80
	7.3 PRVNÍ CÍL: COACHING VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ.....	81
	7.3.1 Implementace prvního cíle.....	81
	7.3.2 Rizika prvního cíle.....	83
	7.4 DRUHÝ CÍL: PRAVIDELNÁ FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ STŘETNUTÍ	84
	7.4.1 Implementace druhého cíle	84
	7.4.2 Rizika druhého cíle	88
	7.5 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	88

7.6 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	89
7.7 PŘÍNOSY PROJEKTU	92
7.8 SHRNU TÍ PROJEKTU	92
ZÁVĚR	95
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	99
SEZNAM OBRÁZKŮ	100
SEZNAM TABULEK.....	101
SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Komunikace je proces vzájemného předávání informací pomocí různých prostředků zahrnující i prožívání a hodnocení dané situace. Schopnost komunikace je jednou z největších předností, která pomáhá uspět ve všech oblastech našeho života. Pro všechny z nás je charakteristické učení a zdokonalování se v této oblasti. Čím přesněji totiž dokážeme sdělovat posluchačům své nápady a myšlenky, tím jsme úspěšnější. Také porozumění podstatě rozhovoru, signálům posluchačů, významu řeči a schopnosti přesvědčovat patří k základním předpokladům účinné komunikace. Schopnost komunikace je nejdůležitější životní dovedností a pro management naprosto nezbytná. Způsob, jakým vedoucí pracovníci vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce týmových skupin i celé organizace.

Komunikace s sebou nese ale i řadu problémů, protože nemusí být vždy jasná, ale naopak při ní může vznikat velké množství komunikačních šumů, kdy odesílatel předává příjemci zmatené informace, často i záměrně. Jde o složitý proces, neboť při komunikaci hraje důležitou roli nejen současná situace, ale i předchozí zkušenosti. Jinými slovy, komunikace je závislá na celé řadě faktorů, které ji ovlivňují. Velmi snadno může dojít k dezinformacím, které mohou mít pro komunikaci v organizaci negativní důsledky.

Tato diplomová práce si klade za cíl zlepšit interní komunikaci ve vybrané organizaci. Práce je rozdělena na tři části. První část je zaměřena na teoretické poznatky, které byly získány ze studia odborné literatury, a to především na základní pojmy vztahující se k interní komunikaci. V analytické části je představena vybraná organizace, provedena analýza současného stavu interní komunikace pomocí SWOT analýzy a následně zajištěno dotazníkové šetření s pracovníky jednotlivých úseků organizace a individuální rozhovory s vedením organizace.

V poslední části diplomové práce je vytvořen projekt, který vychází z výše uvedených analýz a povede ke zlepšení současného stavu. Projekt se skládá z jednotlivých fází, které v konečném výsledku vytváří návrh na zlepšení komunikaci jak mezi vedoucími pracovníky směrem k podřízeným pracovníkům, tak mezi pracovníky na stejné úrovni. Tento projekt je také podroben nákladové analýze a analýze rizik a přínosů.

Pevně věřím, že realizovaný projekt bude mít smysl a povede ke zlepšení interní komunikace v organizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Základem diplomové práce je definovat pojem komunikace, interní komunikace a její efektivita. K vytvoření teoretické části práce byla provedena literární rešerše, která odpovídá tématu zvolené práce. Z hlediska teoreticko-metodologické části je kladen důraz nejen na základní pojmy vztahující se ke komunikaci, interní komunikaci a její efektivitě, ale i na důležitost pravidelných každodenních setkání jednotlivých členů týmu. Tato setkání či pravidelné teambuildingové akce vedou následně ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, stmelení kolektivu a posílení vzájemné komunikace.

Hlavním cílem práce je pomocí zjištěných teoretických poznatků analyzovat současný stav ve vybrané organizaci. Pro zjištění současného stavu byla použita SWOT analýza, která podrobně popisuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí organizace a hrozby a příležitosti vnějšího prostředí.

Praktická část je tvořena analytickou a projektovou částí. V analytické části práce je charakterizována zkoumaná část organizace, její historie a současné postavení na trhu včetně organizační struktury a personálního zajištění organizace. Součástí je i výzkumné šetření, ve kterém byl pro získání dat použit kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na vnímání interní komunikace v organizaci. Dále pak bylo využito i kvalitativního výzkumu, formou individuálních rozhovorů, které probíhaly s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků na anonymní bázi.

Na analytickou část navazuje část projektová, ve které je vytvořen projekt vedoucí ke zlepšení interní komunikace v organizaci. Tento projekt byl následně podroben nákladové analýze a analýze rizik a přínosů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Záměrem této kapitoly je definovat pojem komunikace, neboť samotné slovo komunikace má více významů. Může být například použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí, ale také pro tok myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému.

Komunikace nebo také dorozumívání je sdělování informací, názorů, pocitů a myšlenek mezi živými bytostmi. Podstatným prostředkem dorozumívání je verbální komunikace (jazyk a řeč). Komunikace je oboustranná výměna mezi lidmi, tzv. interaktivní reakce. Dorozumívání probíhá mezi komunikujícími přes komunikační kanály, které ovlivňují základ sdělení a pochopení (Bečvářová a Humlerová, 2013).

Prostřednictvím komunikace sdělujeme zprávy, vyjadřujeme své názory, nápady, očekávání a některé požadavky. Snažíme se, aby naše informace zapůsobily na lidi kolem nás (partnery v komunikaci) a obvykle je chceme dovést k tomu, aby nás vyslechli, pochopili a přijali nebo alespoň zohlednili naše názory a jednali v souladu s nimi (Tureckiová, 2007).

Komunikace je řazena mezi nejobtížnější dovednosti, které jsou považovány za důležité pro efektivní provádění manažerských funkcí. V současné době roste zájem nejen o rozvoj a trénink obchodních a manažerských dovedností, ale také o vzájemnou komunikaci. V případě malých a středních firem hraje dorozumívání významnou roli v mnoha směrech. Důležitou úlohu představuje při zpracování informací, utužování mezilidských vztahů, k naplňování cílů stanovených organizací jejich hodnocení a kontrole, ale i při motivování zaměstnanců. Komunikace je zásadním a základním kamenem úspěchu každé fungující organizace (Březinová a Holátová, 2014).

Komunikace je předpokladem dobrých poměrů mezi lidmi a její podstatou je vůle a schopnost chápat druhého. Je nedílnou součástí našeho každodenního pracovního i soukromého života. Není dne, kdy bychom neřešili prostřednictvím komunikace problémy a neurovnávali spory. Je nevyhnutelná, a tak k ní často dochází i tehdy, když ji jedinec nemá v úmyslu nebo odmítá. Dorozumívání je nevratná událost, není totiž možné vzít sdělení zpět (Plamínek, 2012).

Komunikovat znamená vysílat, přijímat a ověřovat. Není důležité, jestli zrovna mluvíme nebo mlčíme, gestikulujeme anebo se díváme někam pryč – stále totiž komunikujeme. Neustále jsou vysílány signály, které si ten, kdo s námi komunikuje, určitým způsobem vykládá. Pokud máme zájem, aby sdělení mělo požadovaný efekt, je dobré si uvědomit co

a jak z našeho postavení říkáme. S tím může pomoci: *pozorování, potřeba, žádost a pocit* (Basu a Faust, 2013).

Podstatným komunikačním prostředkem je řeč neboli jazyk. K úspěšnému jednání však nestačí pouze mluvit, neboť komunikace znamená spojení. Průběžně sledujeme důsledek našich slov, všímáme si projevů zájmu případně nezájmu, výše pozornosti, pracujeme se zpětnou vazbou a přizpůsobujeme obsah i formu informací směrem k jedinci. Jestliže tak neučiníme, může se stát, že budeme mluvit do „prázdna“ (Štěpaník, 2008).

Komunikujeme-li s jasným záměrem, děje se tak většinou z jisté motivace. Když píšeme nebo mluvíme, máme snahu předat své myšlenky a dosáhnout tak určitého cíle. Přestože různé kultury kladou důraz na odlišnost komunikace, pro většinu, ne-li pro všechny se zdá být společných pět hlavních cílů. Tím hlavním je učit se a získat znalosti o druhých, o okolí, o sobě a vytvářet vztahy s dalšími lidmi, tedy na sebe *vzájemně reagovat*. Dalším cílem je *naslouchání* ostatním a nabízet různá řešení. Předposledním cílem je *posilování*, změna postoje či chování druhých a v neposlední řadě *těšení se z okamžitého zážitku* (DeVito, 2008).

Základem každé komunikace je *sdělující*, který má potřebu něco odeslat, sdělit nebo sdílet a *příjemce*. Dorozumívání probíhá tehdy, pokud příjemce sdělení pochopí tak, jak je míněno (Veber a kol., 2009).

Komunikace je nezbytná pro správný chod veškerých činností patřících do vybrané organizace. Je potřeba neustále zdokonalovat a prohlubovat, protože úspěchů lze dosáhnout pouze prostřednictvím správné komunikace (Řehoř, 2012).

Cílem komunikace je dobrá informovanost všech pracovníků o jejich pracovních výkonech, o změnách v pracovních rozvrzích či informovanost manažerů o současném stavu organizace, ze všech úhlů pohledu (Březinová a Holátová, 2014).

1.1 Druhy komunikace

Komunikace je z mnoha pohledů dělena na interní a externí. Externí komunikací rozumíme sdělování, které probíhá s vnějším okolím v *obligatorní* (finanční úřad, bankovní sféra a jiné) nebo *fakultativní formě* (práce s veřejností, vztahy s veřejností). Komunikace interní naopak pracuje s komunikačními systémy, které se vytvářejí ve vnitřní části organizace a zajišťují tak každodenní fungování. Řadíme sem především dorozumívání s pracovníky (Veber a kol., 2009).

Komunikaci můžeme dále rozdělit dle počtu účastníků na *jednosměrnou*, *dvousměrnou* a *vícesměrnou*. Jednosměrná komunikace nebo také nepravá komunikace nastává při jednostranném poskytování sdělení, kdy se pouze jeden z účastníků podílí na aktivní komunikaci a druhý je pasivní. Dvousměrná komunikace představuje tu komunikaci, při níž se role odesílajícího a role příjemce systematicky střídají a dávají si zpětnou vazbu. Poslední komunikací je komunikace vícesměrná, která nastává tehdy, kdy se na získávání informací podílí více než dva účastníci (porada) (Fiedler a Horáková, 2005).

Důležité dělení je i podle aspektu, tedy *obsahové* a *vztahové*. Obsahový aspekt je postaven na zprostředkování artikulovaných informací, což je významový obsah zprávy. Funkcí informace je odstranění nebo také snížení pochybností ze strany příjemce. Druhý aspekt – vztahový probíhá prostřednictvím výrazových nástrojů na neverbální úrovni. Vyjadřovány jsou pocíťované poměry mezi komunikujícími i vztahy k tematickému obsahu dorozumívání (Zuzák, 2011).

Podstatným dělením je rozdělení dle formálnosti. *Formální komunikace* vyplývá ze strategie organizace a vyjadřuje uspořádání organizační struktury. Při této komunikaci mohou vydávat nařízení, pokyny a doporučení dle pravomocí pouze oprávnění jedinci (Řehoř, 2012). Zatímco *neformální komunikace* vychází například z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi spolupracovníky. Pro zaměstnance je neformální komunikace nezbytnou nutností, protože je vnímána jako uvolnění a zpestření během pracovní doby. Tímto způsobem se mohou šířit, jak dobré zprávy, tak dezinformace, které mohou ovlivnit činnost podniku. Eliminovat informace, které se nezakládají na pravdě, můžeme jen částečně, a to pravdivým, včasným a přesvědčivým informováním zaměstnanců. Tuto formu sdělení většinou preferuje vrcholový management (Kovaříková, 2016).

Další významné dělení je určeno na základě předávání informací. Nejvíce využíváme *verbální komunikaci*, při které dochází k dorozumívání se jedince nebo dvou i více osob pomocí jazyka nebo různých znaků jazykového systému. Slovní komunikace je pak proces vzájemného sdělování, vnímání a recepce. Verbální vyjadřování je podstatným stavebním kamenem, čímž nemíníme slova, ale věty. Až slova daná do vět nám umožňují vyjádřit se a zajistit co nejpřesnější porozumění. Jde přitom o slovo mluvené i psané (Vybíral, 2009). Verbální komunikaci dokresluje mimojazykový faktor, který nazýváme paralingvistikou. Neméně podstatnou součástí je *neverbální komunikace*, která se šíří převážně na nevědomé úrovni. Dovedeme-li jí správně porozumět, stává se vzácným zdrojem významných informací o partnerech v jednání. Zároveň představuje vizitku, kterou podáváme okolí. Nástroje

neverbální komunikace lze užívat vědomě a cíleně. Existuje řada neverbálních signálů, které například zaměňují slovo nebo je účinně doplňují. Pro úspěch v dorozumívání je nejdůležitější autorita ke třem zásadám (přirozenost, přiměřenost, nezaměnitelnost). Dalšími prvky mimoslovní komunikace, vycházející z charakteristických impulsů osobnosti, mohou být první dojem, styl oblékání, doplňky k oblečení, komunikační prostředí, vnímání barev atd. (Vymětal, 2008).

Komunikaci lze dělit na *vědomou* a *nevědomou*. Vědomá komunikace je založena na situaci, kdy si komunikátor uvědomuje, co vlastně sděluje. Do určité míry se vědomá a plánovaná komunikace může překrývat. Komunikace nevědomá probíhá v momentě, kdy komunikující nemá kontrolu nad svým komunikačním proslovem, a to buď kompletně nebo jen z jeho části. Taktéž se komunikace nevědomá překrývá s komunikací neplánovanou (Mikuláščík, 2010).

Komunikační proces lze rozdělit na *intrapersonální*, *interpersonální*, *skupinový* nebo *masový*. Interpersonální komunikaci vedeme my sami se sebou. Hovoříme sami se sebou, sami se o sobě něco dozvídáme a sami se posuzujeme. Nejčastěji je využívaná komunikace interpersonální, která probíhá s druhým člověkem. Děje se tak formou osobního kontaktu, pomocí elektronických a sociálních médií. Při tomto typu komunikace se navzájem ovlivňujeme, zjišťujeme a prozrazujeme jednotlivé informace. V případě skupinové informace mluví každý s každým, kde se současně projevuje i funkce jednotlivých členů. Zatímco masová komunikace probíhá například prostřednictvím televize, rozhlasu, internetu. Moderní informační média zajišťují, aby komunikace postihla v krátkém čase co nejvíce lidí. Informace jsou ve většině případů sdělovány širokému a neurčitému okruhu příjemců. Zpětná vazba je v tomto případě minimální, nikoli však plně vyloučena (Střížová, 2006).

Komunikační proces lze dále rozdělit na *přímý* a *zprostředkovaný*. Přímá komunikace se vyznačuje prostřednictvím komunikace tváří v tvář. Probíhá mezi dvěma jednotlivci nebo jednotlivcem a skupinou. Podmínkou je být na jednom místě, ve stejný čas a mohou tak být sledovány verbální i neverbální projevy druhé strany. V tomto případě lze využít okamžitého zpětnovazebního mechanismu (Tureckiová, 2007). Komunikace zprostředkovaná nastává tehdy, kdy se sdělení přenáší na komunikátora k příjemci prostřednictvím technického média (televize, mobilní telefon, jiný člověk jako prostředník). Při této formě komunikace pak účastníci reagují s časovou prodlevou (Mikuláščík, 2010).

V neposlední řadě je nutné zmínit dělení podle směru. Čtyři směry tvoří rámeček, v němž se komunikace v organizaci odehrává. Zkoumání jednotlivého směru umožňuje vedoucímu pracovníkovi lépe zvážit komplikace stojící v efektivní komunikaci a nalézt tak nástroje k překonání hrozeb.

Cílem vertikální komunikace je včas a přiměřeně informovat pracovníky o dění, které s nimi souvisí nebo o tom, co by je mohlo zajímat. Zároveň by také pracovníci měli mít možnost vyjádřit se k náležitostem organizace. Je nutné, aby komunikace fungovala jak v linii sestupné, tak vzestupné (Koubek, 2011). *Komunikace sestupná* probíhá shora směrem dolů. Jedná se o nejvíce používanou komunikaci v organizacích využívanou prostřednictvím pracovních instrukcí, firemní politiky, metod, procedur. *Komunikací vzestupnou* rozumíme komunikaci zdola směrem nahoru. Nejrozšířenější prostředky této komunikace jsou schránky, do níž zaměstnanci vhazují návrhy a připomínky, dále skupinové schůze, porady hlášení. Stejně podstatná je i *komunikace horizontální*, která probíhá mezi odděleními. Jde většinou o předání přesných informací mezi funkčními místy navzájem na sobě vázanými. Obsah informací má zpravidla koordinační úlohu. *Diagonální komunikace* je nejméně používanou komunikací. Používá se v případě, že je efektivnější než ostatní typy komunikace například z hlediska času (Vymětal, 2008).

1.2 Komunikace v organizaci

Komunikace je podstatou celého fungování organizace. Vychází z firemní kultury, z chování zaměstnanců a z komunikačních dovedností a znalostí jednotlivých manažerů. Efektivní nastavení komunikačního propojení je důležité pro soulad všech pracovních činností, pracovního chování, ale také pro pracovní výkony, loajalitu a motivaci pracovníků (Holá, 2011).

Člověk vystupuje jako zdroj, ale také jako příjemce komunikace. Firemní komunikaci vytváří každý člen podniku. Jeho role a význam stoupají s tím, jak vysoké postavení zmiňovaný zaujímá a do jaké míry ovlivňuje ostatní. V případě interní komunikace hraje důležitou roli příklad a podpora nejvyššího vedení. Kontrolovat a ovlivnit můžeme pak náš vlastní přístup ke komunikaci.

Správné vedení lidí vyžaduje k tomu odpovídající komunikaci. V první řadě zejména správnou interní komunikaci. Obecně platí pravidlo, že neúčinnější komunikace je tehdy, kdy jsou správné informace předány včas a správné cílové skupině. Interní komunikace má

pro každou organizaci stejný význam. Bez ní by totiž těžko organizace existovala (Svoboda, 2009).

Každá organizace používá svůj způsob dorozumívání, při kterém se předávají nezbytné informace svým pracovníkům. Pokud komunikace uvnitř organizace nefunguje dobře, dochází často k demotivaci, frustraci a pasivitě pracovníků. Neinformovanost snižuje produktivitu práce, brzdí iniciativu a je zdrojem nedůvěry a odporu. Dle názorů specialistů mají být z interních toků vyloučeny pouze důvěrné informace a data z výzkumu a strategického rozvoje (Řehoř, 2012; Vymětal, 2008).

Interní komunikace má také vliv na tvorbu pozitivního PR (public relations) směrem dovnitř organizace. Interním PR rozumíme budování image organizace mezi zaměstnanci. Praxe nám ale ukazuje, že public relations se budují dlouhodobě (Svoboda, 2009).

Cíl tedy je, aby byl u zaměstnanců vybudován pozitivní vztah k organizaci, aby byl vybudovaný pocit sounáležitosti a loajality. Dále je důležité, aby se zaměstnanci ztotožnili s cíli organizace a byli při jejich plnění dostatečně motivováni. Přínos celkových PR je také v celkové spokojenosti zaměstnanců s jejich organizací, s jejich hrdostí a propagací za organizaci a šířením dobrého jména organizace i v soukromém životě (Holá, 2011).

1.2.1 Význam komunikace v organizaci

Každou organizaci tvoří lidé, a proto je komunikace mezi pracovníky základní podmínkou úspěšného fungování a rozvoje. Dobře fungující komunikace uvnitř organizace je základem a hybnou silou veškerého dění. Je důležitým stimulem jak pro stabilitu a motivaci lidí, tak i k udržení loajality zaměstnanců (Fitzpatrick a Valskov, 2014).

K tomu, aby komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci fungovala, je nezbytné plnit následující předpoklady. Vzájemná komunikace musí být v první řadě záměrná, způsob komunikace by měl odpovídat záměru. Jedním z dalších požadavků je kognitivní komunikace, tedy smysluplná a racionální. Zejména u vedoucích pozic je vhodné užívat pozitivní komunikace, neboť v případě sdělování kritiky pracovníkům, by měli myslet na její přijatelnou formou (Holá, 2011).

Informace, které vnímáme, přijímáme na základě svých znalostí, emocionálním vývoji a předchozích zkušeností. V případě, že vedoucí pracovník věnuje zanedbatelnou pozornost způsobu komunikace, včetně projevů svého chování, při kterých sděluje podřízeným nařízení, stěží pak může očekávat jejich aktivní přístup (Mohelská a Pitra, 2012).

Pro lepší identifikaci s cíli organizace potřebují zaměstnanci dostatek informací, které by v nich vzbudily důvěru a pocit potřeby při správně fungující organizaci. Správná interní komunikace může v rámci PR ovlivnit pracovní morálku zaměstnanců a šíření dobrého jména organizace právě jejich prostřednictvím. Pro vytváření a udržování dobrých vztahů na pracovišti se osvědčují v praxi zejména firemní setkání, výjezdní zasedání, diskuze a zejména dostatek informací v mnoha podobách (Holá, 2011).

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Už ve starém Řecku a Římě bylo nezbytné správně komunikovat. Sokrates, Platon a Aristoteles jsou nezbytnou součástí historie komunikace, která je dnes nezbytná jak pro existenci organizací, tak pro vývoj kariéry jedinců (Donnelly, 2011).

2.1 Definice a pravidla interní komunikace

Vnitřní prostředí firmy je z převážné části tvořeno zaměstnanci a jejich myšlením, chováním a projevy. Vnitřní komunikace znamená komunikační propojení jednotlivých útvarů, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro správné fungování organizace. Nejedná se o pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje také utváření a vyjasňování názorů, postojů a chování managementu i pracovníků. Slovní i mimoslovní spojení nebo přenosy informací probíhají ve všech směrech – management versus pracovníci, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy (Holá, 2011).

Zatímco v minulosti byla v řízení organizace prosazována přísná hierarchie a autokracie, která zasahovala do struktury komunikace. Naopak v dnešní komunikaci je prosazována rovnocenná komunikace. Od sdělování příkazů se přesouváme k výměně myšlenek (Bedrnová a kol., 2012).

V komunikaci můžeme vymezit obecná pracovní pravidla. Komunikujeme totiž, aniž bychom si to uvědomovali. Do každé komunikace vkládáme osobní rozměr – sebeúctu, odhodlání, touhy, důvěru, city atd. Je potřeba směřovat vlastní energii, osobní postoje a s nimi spojené emoce k dosahování cílů. Přijímáme a předáváme tak informace týkající se realizace řešení problémů a priorit.

Obecně tedy můžeme definovat následující zásady interní komunikace.

- Mluvit tak, aby si druzí nevytvářeli své vlastní představy (z nedostatku podkladů).
- Zjišťovat zpětnou vazbu a porozumět diskuzi.
- Nebát se otázek.
- Filtrovat nepodstatné informace.
- Efektivně využívat nové technologie (v případě nové technologie je důležité si stanovit pravidla používání tak, aby ne technologie nestala spíše překážkou komunikace).
- Vhodně stanovit komunikační nástroje.

- Ponechat dostatek času pro komunikaci.
- Zlepšovat své komunikační schopnosti
- Zvolit vhodné místo, čas a způsob prezentace.

Při samotném sdělení informací je podstatné jejich dávkování, opakování a dělání souhrnů. V interní komunikaci platí stejné zásady jako pro kteroukoli jinou skupinu – jedná se o obousměrný proces, tedy o aktivní usilování o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení. Úkolem firemní komunikace je rozšířit vědomí, že každý úkon pomáhá vytvářet podnikovou vizi (Stejskalová a kol., 2008).

Otevřenost, přímost, respekt a odpovědnost, úmysl a orientace na výstup jsou základem pro efektivní komunikaci, vynikající pracovní výsledky a dobré pracovní prostředí. Netýká se však komunikace písemné, neboť v takovém případě se jedná spíše o komunikaci jednosměrnou, přestože jsou vytvořeny podmínky pro případnou reakci.

Za pravidla týmové práce, pokud má být efektivní, považujeme spojenectví, partnerství, vnímavost, respekt k druhým a uznání formálních pravidel. Na základě četnosti zpětné vazby hodnotí pak spolupracovníci svou práci. Se zpětnou vazbou jde pak ruka v ruce aktivní naslouchání. Posluchač by totiž neměl být pouze pasivním příjemcem, ale měl by jevit zájem, vstřícnost a snažit se vžít do pocitů druhé strany (Holá, 2011).

2.2 Cíle interní komunikaci

Každá organizace si musí uvědomit, za jakým účelem komunikaci využívá a co je jejím cílem. Podle toho si pak nastaví formu interní komunikace tak, jak potřebuje, aby plnila zvolené cíle. Nedostatečná nebo chybná komunikace způsobuje až 60 % problémů v organizaci (Vymětal, 2008).

Stanovené cíle se mohou lišit pro různá období. Je však důležité vytvořit a definovat komunikační plán, ve kterém budou cíle pro dané období nastíněny.

Obecně můžeme definovat cíle interní komunikace takto:

- Dostatečné zajištění informačních potřeb všem pracovníkům organizace.
- Zajištění vzájemné spolupráce na základě porozumění společných cílů (mezi managementem a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.

- Neustálé dodržování zpětné vazby a zdokonalování komunikace uvnitř organizace (Holá, 2011).

Komunikační cíle jsou pro mnohé podniky/organizace odlišné a bývají rozpracovány v komunikačních strategiích a plánech. Hlavní cíl však zůstává stejný – správné porozumění, a to bez ohledu na velikost skupiny, ve které komunikujeme.

V závěru lze tedy říci, že se jedná o předávání důležitých a potřebných informací na všechny zaměstnance a zároveň vysvětlení strategických cílů organizace tak, aby je zaměstnanci dobře pochopili a byli motivováni k napomáhání jejich plnění (Mikuláščík, 2010).

2.3 Předpoklady interní komunikace

Jedním z předpokladů pro fungující interní komunikaci je odpovědnost vedení za komunikaci v organizaci. Podmínkou efektivní komunikace je tedy aktivní podpora managementu, který si je vědom její nezbytnosti a důležitosti pro všechny činnosti v organizaci (Nenadál, 2018).

Interní komunikace by měla být jednoduchá, srozumitelná a snadno pochopitelná. Ten předpoklad by měl být opět podporován managementem organizace. V rámci interní komunikace je žádoucí otevřená firemní kultura, kde je vůle najít porozumění. Otevřené jednání přispívá k odstranění komunikačního šumu, zákulisních manipulací a her (Cowan, 2014).

Jednotlivé nástroje interní komunikace se musí vzájemně doplňovat a podporovat celkový synergický efekt komunikace (Holá, 2011).

Příjemci interní komunikace musí být vhodně motivováni k přijetí informace. Je potřeba budovat dobrý obraz firmy i vůči vnějšímu okolí organizaci, nestačí tedy pouze pravidelně aktualizovat nástěnky a mít pěkný časopis. Zaměstnanci jsou silně ovlivňováni tím, co si o organizaci myslí rodina, přátelé a média (Stejskalová a kol., 2008).

Stav interní komunikace je nutné průběžně monitorovat. Monitoring je důležitý pro sledování účinnosti celé komunikace, identifikaci problémů a implementaci nápravných opatření (Holá, 2011).

2.4 Nástroje interní komunikace

Nástroje interní komunikace jsou cesty a způsoby, jak komunikované sdělení dostat k příjemci. Cílem každé organizace je co možná nejvyšší efektivnost komunikace. Je proto nutné, aby plynule fungovaly všechny komunikační nástroje a komunikace skrze ně mířila na správné cílové skupiny.

Komunikační nástroje dělíme podle toho, zda vznikají samovolně – *neformální nástroje (kanály)* nebo jsou organizovány organizací – *formální nástroje (nástroje)*.

Mezi formální tištěné nástroje interní komunikace řadíme především *letáky, plakáty, firemní časopisy, bulletiny, nástěnky, firemní POS materiály* a další komunikační prostředky, které prošly tiskárnou. Zaměstnanci jsou na ně zvyklí a jejich výhoda spočívá v tom, že si je mohou vzít fyzicky do ruky. Právě jejich tradičnost a solidnost se osvědčuje u starších či méně vzdělaných zaměstnanců. Dalším typem formální komunikace jsou digitální komunikační nástroje jako je *intranet, firemní sociální síť, mailing, telefonování, newslettery, firemní rádio a TV*, ale třeba i *firemní video*. Jakkoli je dnešní doba digitální, obrovský význam je stále prisuzován osobním komunikačním nástrojům, protože právě skrze ně je možné budovat vztahy, a to je nejdůležitější úkol interní komunikace. Osobní nástroje mohou probíhat formou rázu komornější jako jsou *porady, setkání s kolegou, nadřazeným, podřazeným, osobní hodnocení nadřazeného* nebo masovějšího rázu, kdy se jedná o *konference, velké meetingy, firemní roadshow, eventy, teambuildingy* a další. Podstatné jsou obě varianty s tím, že každá vnáší do interní komunikace jiné benefity.

Neformální komunikační nástroje neorganizuje firma, ale fungují spontánně na základě komunikace mezi kolegy. Je jich méně než formálních, ale většinou mívají na atmosféru v organizaci obrovský vliv (Kovaříková, 2016).

2.5 Komunikační strategie

Vymezení komunikační strategie, tedy souhrn definovaných cílových skupin, cílů a prostředků komunikace, pomůže nastartovat nastavení efektivní komunikace v organizaci. Komunikační strategie vychází z celkové strategie organizace. Ta navazuje na vizi organizace. Hlavním cílem celé komunikační strategie je tvorba image a reputace u okolí, ale i uvnitř organizace (Cowan, 2014).

Pokud chce být organizace vnímána jako spolehlivá s kvalitními službami a pokud chce u svých zaměstnanců vzbudit pocit sounáležitosti a partnerství, pak musí v souladu

s těmito cíli se zaměstnanci a s klienty jednat a komunikovat. Strategie obsahuje přesný popis toho, čím chce organizace být a jak toho dosáhneme.

Důležitá je také reputace firmy. Na rozdíl od image je reputace založena na zkušenosti veřejnosti, případně na vlivu komunikace a chování. Je silněji zakořeněna a v krátkém časovém horizontu je její změna velmi obtížná (Holá, 2011).

2.5.1 Koncept komunikační strategie

Mnoho organizací při pokusu o definici komunikační strategie tvrdí, že ji nemají nebo že ji nepotřebují. Většinou však existuje, ale buď není definovaná nebo není popsána. Je podstatné definovat vlastní strategii a diskutovat o tom, zda je správná a co nám přinese. Od strategie se totiž dostaneme ke konkrétním cílům, od cílů k nástrojům, a nakonec ke konkrétnímu návodu co dělat.

Význam definice komunikační strategie spočívá především v tom, že si management uvědomí co, s kým a proč chce komunikovat a zda to dělá v souladu s tím, čeho chce dosáhnout.

Strategie pomáhá organizaci naplnit její cíle. Určuje, co a jak musí komunikovat, aby dosáhla svých cílů. Jde v podstatě o to, aby byly hlavní cíle organizace v souladu s hlavními komunikačními cíli a prostředky jednotlivých cílových skupin. Jednoduše lze říci: s kým komunikovat, s jakým cílem (účelem) a jakým způsobem, a jak zjistit úspěšnost komunikace.

Zaměříme-li se na tvorbu komunikační strategie, pak musíme v první řadě určit ty, se kterými je nutné a potřebné spolupracovat. Nejsou to totiž pouze naši klienti, kterým bychom měli věnovat pozornost. U každé cílové skupiny bychom měli vydefinovat konkrétní cíle, jejichž dosahování je měřitelné. Pokud cíle vydefinujeme, měli bychom se podívat na stranu příjemce.

Z komunikační strategie vyloučí konkrétní komunikační plány. Tyto plány doplněné o časové harmonogramy, zodpovědnosti, data a finanční prostředky budou tvořit návod, jak s partnery komunikovat. Je důležité, aby byly cíle rozpracovány do konkrétní podoby, aby jejich naplňování bylo měřitelné. Pokud totiž nemůžeme něco měřit, nemůžeme ani kontrolovat, zda to, co děláme, děláme správně. Nemůžeme to pak řídit ani ovlivňovat (Holá, 2011).

2.6 Bariéry interní komunikace

Během komunikačního procesu mohou nastat ohrožující situace – bariéry. Mezi nejčastější bariéry, které zabraňují efektivní interní komunikaci řadíme čas, porozumění, nepozornost a odlišný způsob vyjadřování, selektivní vnímání, emoce, jazyk atd. Při časovém napětí je komunikace velmi rychlá a vznikají tak chyby. Prostor pro navázání vztahu, kladení otázek a pro aktivní naslouchání je minimální. Porozumění patří mezi situace, kdy komunikující vidí věc ze svého úhlu pohledu. Porozumění závisí na znalostech a na tom, jak je problém posuzován. Nepozornost nastává tehdy, když je jeden z partnerů nesoustředěný. Aktivně naslouchat je obtížné a může tak dojít k úniku informací, což může vyjadřovat jistou míru nezájmu. Při komunikačním procesu mohou mít účastníci odlišnou formu vyjadřování, kdy některá slova mohou mít odlišný význam. I v tomto případě výměna informací není zcela úspěšná. Dalším ohrožením je selektivní vnímání, kdy lidé obhajují to, co viděli nebo slyšeli podle svého zájmu, přístupu a zkušeností. Účastník komunikace selektivně naslouchá a pozoruje v závislosti na svých potřebách, motivaci a minulosti. Důležitou bariérou jsou emoce, kdy stejné sdělení může mít odlišné vysvětlení. Emoce nejčastěji zabraňují dorozumívání a v takovém případě je naše racionální a logické myšlení zaměněno za emocionální úsudky. Poslední zmíněnou bariérou je jazyk. Různá slova mohou pro různé lidi znamenat odlišné vysvětlení. Je to ovlivněno především věkem, vzděláním a kulturním prostředím (Khelerová a kol., 2010).

Mezi bariéry na straně mluvčího řadíme:

- nepřesný a nelogický projev
- velké množství informací v jednom výroku
- neodhadnuté schopnosti a znalosti posluchače
- ignorace zpětné vazby
- rychlá a nesrozumitelná řeč
- chybějící oční kontakt
- nevhodně zvolená slova (cizí, módní atd.).

Mezi bariéry na straně posluchače řadíme:

- neochotu naslouchat
- nesoustředěnost
- minimální oční kontakt

- nulová zpětná vazba
- nevhodně kladené otázky (Doležal a kol., 2012).

Překážky v komunikaci mohou vznikat při deprivaci jednotlivých členů v týmu, kdy se daní jedinci pokládají za méně výmluvné nebo jsou názoru, že nemohou přispět ničím, co by stálo za zmínění. Ve většině případů také dochází k opětovnému upozornění, že hájí svůj názor nebo jsou beze všeho přehlasováni (Allhoff, 2008).

Prvotním krokem je uvědomění si problémů a bariér komunikace k tomu, abychom je překonávali a dovedli se s nimi vyrovnat (DeVito, 2008).

2.7 Neefektivní komunikace

Význam efektivní interní komunikace si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a jejich nedostatky. Mezi nejčastější projevy patří: *nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace*.

Z těchto nedostatků vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti organizace. Příčiny vzniku komunikačního šumu mohou být v různých částech přenosu sdělení, mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace.

Informační šum, resp. komunikační šum ve většině případů vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů, že:

- komunikace je pouhé sdělení,
- informace je potřeba zadržovat, uvolňovat nebo přidělovat,
- s informacemi se dá manipulovat,
- komunikace funguje dobře sama o sobě, ten, kdo potřebuje vědět a znát, ať se sám ptá,
- komunikační procesy a systémy vyřeší komunikace.

Mnohdy jde o odmítání otevřené komunikace, aniž bychom si to uvědomovali. Kultura organizace vede vedoucí pracovníky a zaměstnance k tomu, aby komunikovali s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V tomto případě selhává vedení organizace. Důsledky nefungující interní komunikace mohou být pro organizace zcela fatální, neboť nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k:

- demotivaci,

- nerozhodnosti,
- pasivité a frustraci.

Tyto důsledky pak mohou postupně přerůstat:

- ve vysokou míru fluktuace zaměstnanců,
- ve špatnou koordinaci procesů,
- v nezáměr o dosažení cílů organizace,
- ve stanovení špatné strategie.

Je důležité si uvědomit, že komunikace není pouze to, co a jak říkáme, ale to, jak se chováme a jak s ostatními jednáme. V organizaci úroveň komunikace jednoznačně určuje úroveň jejich spolupráce – mezi organizací a pracovníky, mezi vedoucími pracovníky navzájem i mezi pracovníky v týmu. Mnohé průzkumy ukazují, že právě špatné interpersonální vztahy, špatná úroveň komunikace jsou nejčastější příčinou odchodu zaměstnanců z organizace (Holá, 2011).

2.8 Efektivní komunikace

Efektivní interní komunikace vyžaduje zejména podporu managementu, důstojnost a trpělivost. Změny ve prospěch interní komunikace vyžadují usilovnou a užitečnou komunikaci, která bude postupně překonávat komunikační bariéry hraničící s nespoluprací. Jednotlivé aktivity se musí vzájemně prolínat a doplňovat. Pokud v organizaci zavádíme nový komunikační nástroj, musíme proškolit všechny pracovníky v jeho využívání. Manažeři musí opětovně vysvětlovat, poslouchat, prosazovat, spolupracovat a svých jednáním a chováním naplňovat konkrétní cíle plánu. Je nutné zdůraznit, že ke zlepšení komunikace považujeme komunikaci samotnou.

Při efektivní interní komunikaci znamená nastavit vyšší úroveň základních prvků v prostředí organizace. U každého prvku jsme schopni nastavit vyšší úroveň konkrétním opatřením. Takové opatření vyplývající z průzkumu musí být praktické a dosažitelné s jasně stanovenou odpovědností a musí být podporováno managementem.

Význam efektivní komunikace si lze uvědomit například při sledování důsledků způsobných komunikačními chybami a nedostatky komunikace v organizaci. Nejčastějšími projevy jsou nedostatečné, nejednoznačné a neúplné informace. Z těchto nedostatků pak vzniká informační šum, který snižuje efektivitu komunikace (Holá, 2011).

2.8.1 Loajalita a spokojenost zaměstnanců

Pod pojmem loajalita zaměstnance si lze představit tři odlišná pojetí. Tím prvním je *věrnost zaměstnance*, dále *vztah k organizaci* a *vztah k nadřízenému*.

- Loajalita jako věrnost zaměstnance je vyjádřena záměrem pracovat v organizaci i v budoucnu bez ohledu na změnu podmínek. Takto vnímaná loajalita bývá často spojována i ochotou doporučit pracovní místo v organizaci někomu jinému.
- Loajalita jako vztah k organizaci je otázkou sdílené vize a cílů organizace. Jedná se o pocit sounáležitosti s organizací, sdílení jejich hodnot a ochotu podpořit organizaci i ve chvíli, kdy to nepřináší osobní prospěch. Tento typ loajality velmi úzce souvisí s oddaností a angažovaností.
- Jako problematická se může jevit loajalita zaměstnance k vedoucímu pracovníkovi. Pokud sám vedoucí pracovník dodržuje hodnoty organizace, pak komplikace nenastanou.

Loajalita zaměstnance však není pouze jednostranná. Pokud požadujeme po zaměstnanci loajalitu, měla by fungovat i ze strany druhé, ze strany zaměstnavatele. Ta může dokázat, že nejedná pouze o obchodní transakci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale o jakousi si hlubší hodnotu.

Organizace, která pracuje s loajalitou zaměstnance, chápe tento termín spíše jako vztah k organizaci podmíněný sdílením jejich vizí a cílů (Armstrong a Taylor, 2015).

Působení člověka v organizaci a jeho pracovní chování můžeme posuzovat ve dvou rovinách. *Objektivní rovina* vysvětluje efektivitu práce, kterou můžeme vyjádřit v termínech množství vykonané práce a její kvality, rychlosti plnění úkolů a podobně. *Subjektivní rovina* vypovídá o osobním prožívání vykonané pracovní činnosti. Jedná se o spokojenost zaměstnanců, která je ovlivňována vnějšími i vnitřními faktory.

Pracovní spokojenost je v současné době důležitou a sledovanou oblastí řídicí práce. Její význam přímo souvisí s životní a kulturní úrovní pracovníků. Výzkumné výsledky ukázaly, že nelze jednoznačně postihovat nebo ovlivňovat pracovní schopnost člověka. V současnosti se však stále více sjednocuje pohled a představy na pracovní spokojenost zaměstnance – spokojenost pracovníků odráží to, na kolik je práce (profese) základní životní potřebou nebo naopak, že pracovní spokojenost a pracovní ochota je přímo spjata s výší platu. Takové představy pak vedou k nepříznivým důsledkům a postupné demoralizaci pracovníků.

Výzkumy dokumentují, že zaměstnanecká loajalita a spokojenost zaměstnanců má na fungování organizace pozitivní dopad. Má vliv na zvýšení produktivity zaměstnanců, zvýšení kvality nabízených služeb, na budování firemní kultury a snížení fluktuace zaměstnanců, což vede ke snižování nákladů hledání a snižování nových pracovníků (Bedrnová a kol., 2012).

2.8.2 Rozvoj a motivace zaměstnanců

V pracovním prostředí má rozvoj a motivace zaměstnanců důležitou roli. Pracovníci jsou motivováni pouze tehdy, jestliže očekávají, že jejich kroky povedou k dosažení cíle – dojde k uspokojení jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé mají jednoznačně definované cíle, mají konkrétní představu o tom, čeho a jak chtějí dosáhnout a jaké cíle mají být splněny. Skutečného úspěchu lze dosáhnout jen tehdy, když dosáhneme sebeuspokojení. Jedná se o pocit, že jsme udělali všechno, co jsme mohli pro to, aby bylo dosaženo úspěchu.

Motivace vyjadřuje fakt, že v lidské psychice existují pohnutky, motivy (vnitřní hybné síly), které člověka nasměrují určitým směrem. Tyto vnitřní pohnutky pak působí na lidské jednání a zaměstnanci jsou motivováni k dané činnosti a snaží se ji dělat co nejlépe (Thorne a Pellant, 2007).

Existuje mnoho motivačních faktorů, které bychom měli využít v posílení motivačních pocitů. Mezi nejzásadnější motivační faktory můžeme zařadit:

- úspěch,
- uznání,
- ocenění formou odměny,
- náplň práce,
- odpovědnost,
- možnost kariérního postupu
- možnost růstu.

Vedení organizace by mělo také věnovat určitou pozornost otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků a pracovních skupin, jak zhodnotit dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu a upevňovat jejich pracovní kázeň. Všechny tyto otázky je potřeba řešit, a to jak z hlediska úkolů a problémů organizace, tak i z hlediska společných cílů a záměrů. Při řešení otázek se vytváří

takzvaný motivační program organizace. Vychází se přitom z pracovního jednání a z poznání motivačních zdrojů pracovníka. Zmíněný motivační program by měl být sestavován diferencovaně pro různé skupiny pracovníků a vedle nakládání s finančními odměnami zahrnuje i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, ale i rozvoj interní komunikace (Fejfarová a Horalíková, 2018).

Mezi hmotnou motivaci zaměstnanců v organizaci řadíme:

- odpovídající základní mzdu,
- osobní ohodnocení,
- poskytování bezúročných půjček,
- vázané odměny a prémie,
- bonusy,
- úhrada životního pojištění,
- 13. a 14. plat,
- náborový příspěvek,
- příspěvek na dovolenou, na stravu, na kvalifikaci.

Do nehmotné motivace zaměstnanců můžeme zařadit:

- udělování pochval a uznání,
- dobré pracovní podmínky,
- projevování důvěry,
- možnost zvyšování kvalifikace,
- možnost pravidelného postupu,
- doplňková dovolená,
- možnost využití rekreačních středisek,
- bezplatná lékařská pomoc a další (Gregar, 2008).

2.9 Nastavení interní komunikace

Podstatné je vědomí toho, že nastavení komunikace je dlouhodobý proces, nikoli jednorázová akce. Výsledky se projeví v návaznosti na aktuální stav nejdříve za půl roku, spíše za rok a někdy dokonce vůbec. Opatření musí být prováděna důsledně. Jedná se například o situaci, kdy jsou zaměstnanci vyzváni k otevřené komunikaci a zpětné vazbě s vedením,

ale není mezi nimi nastavena důvěra tak, aby se zaměstnanci otevřené komunikace s vedením neobávali.

Pokud se vedení organizace rozhodne zvýšit efektivitu interní komunikace, je třeba dodržet určité principy, pravidla a vytrvat. Pokud vedení organizace svěří projekt nastavení interní komunikace jinému pracovníkovi, musí ho také podpořit, resp. vybavit pravomocemi k tomu, aby mohl projekt zrealizovat. Často se také stává, že je projekt neúspěšný, protože jeho vlastník (ten, kdo projekt zavádí) nemá dostatek podpory a kompetencí od vedení organizace. Právě z těchto a dalších důvodů jsou k úspěšně vedenému projektu zapotřebí základní podmínky – prvky komunikace.

Proces nastavení interní komunikace předpokládá tři důležité části:

- *Zmapování stávající situace* – na jaké úrovni se komunikace nachází. Je nutné popsat stávající stav, vymezit silné a slabé stránky, abychom věděli, co je potřeba si udržovat a posilovat a co naopak eliminovat. Současně bychom měli zmínit i příležitosti, které se v oblasti interní komunikace nachází, ale i hrozby, které vnější okolí přináší. Vhodná je například SWOT analýza – souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které na danou oblast působí. Z této analýzy by měly vyplynout úkoly, které je potřeba splnit. Pro podrobnější analýzu vnitřního prostředí slouží analýza 7S. Pro detailnější analýzu vnějších faktorů bychom mohli využít například SLEPT analýzu. Přesný obraz interní komunikace získáme analýzou základních prvků (formou SWOT), je proto potřebné ji provést. Doporučuje se provést všechny analýzy, shodné závěry pak svědčí o jejich důležitosti, nikoli o zbytečnosti provedených analýz.
- *Konkrétní popis cíle* – definice požadované úrovně komunikace. Teprve tehdy, kdy víme, čeho chceme dosáhnout, můžeme naplánovat to, co je potřeba udělat pro zvýšení úrovně a dosažení cílového stavu. Je tedy třeba nastavit měřitelné parametry, abychom poznali, zda jsme cíle (vyšší úrovně komunikace) dosáhli. Je také podstatné, aby organizace vymezila důležitost vyšší úrovně interní komunikace.
- *Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování* – podle nastavení měřených parametrů a po dostatečné časové prodlevě, je třeba změřit, zda jsme cíle dosáhli a naplánovat, jak bude organizace tuto úroveň udržovat a zlepšovat. Výsledky některých opatření jsou opravdu dlouhodobou záležitostí, proto je podstatné v určitých periodách sledovat dlouhodobě konkrétní úspěchy.

Bohužel záměr zlepšit interní komunikaci často selhává na nedůslednosti a netrpělivosti vedení organizace, které se ohrazuje nedostatkem času. Primární příčinou však bývá nedostatečná orientace v problematice interní komunikace a nedostatek vůle (Holá, 2011).

Často se také netrpělivostí a nedostatkem znalostí přeskočí důležitá část projektu, a to je zejména stanovení měřitelných parametrů pro posouzení zlepšeného stavu. Pro lepší představu uvádí Marc Wright příklady potenciálních měřítek (ukazatelů), které by měly změřit úroveň interní komunikace:

- sdílení strategie, hodnoty organizace,
- prosazování nových iniciativ,
- image samotného vedení uvnitř organizace,
- efektivita komunikačních nástrojů,
- sdílení know-how v organizaci (Wright, 2009).

Chceme-li zkoumat výsledný stav (stav komunikace), je nutné zkoumat všechny faktory, které v procesu komunikace vystupují. Metody průzkumu mohou být různé, jejich výběr závisí na předmětu zkoumání. Jinak budeme postupovat při zjištění efektivity a přínosu konkrétního komunikačního nástroje (intranet, školení...) a jinak budeme postupovat ve snaze zjistit a zvýšit efektivitu celé interní komunikace.

Při každém průzkumu je nutné postupovat projektově a na začátku vymezit:

- co je předmětem a cílem průzkumu, včetně stanovení měřitelných parametrů,
- harmonogram a zdroje,
- zpracování výsledků a návrh opatření.

Pokud bychom si na začátku průzkumu neurčili cíl a využití výsledků průzkumu, byl by celý projekt neúčinný, a navíc bychom ztratili důvěru všech, kteří se na průzkumu podíleli.

V případě nastavení vyšší efektivity interní komunikace je doporučován tento postup:

- Obecná analýza interní komunikace prostřednictvím zvolených analýz (7S, SLEPT, SWOT).
- Analýza základních prvků z pohledu vedení organizace – indikace problémů.
- Analýza základních prvků z pohledu vlivných pracovníků – indikace problémů.
- Průzkum mezi zaměstnanci pro ověření zjištěných problémů a ověření vnímání základních prvků zaměstnanci.

- Popis stávající situace na základě výsledků analýz a průzkumu.
- Návrh opatření a vytvoření plánu na jejich realizaci a návrhu na vyhodnocení (Hollá, 2011).

3 VÝZNAM PUBLIC RELATIONS

V první řadě je důležité vymezit si pojem public relations (PR) a jeho obsah činností. Činnost PR je zaměřena jak na vnější marketingové prostředí organizace, tak i na jeho vnitřní prostředí. V rámci PR rozlišujeme dvě hlavní skupiny. Tu první, *vnější veřejnost*, tvoří všichni, kdo se nacházejí vně organizace. Druhou skupinou je *interní veřejnost*, která je prvotně tvořena zaměstnanci uvnitř podniku (Holá, 2011).

3.1 Cíle interních public relations

V rámci interních PR rozlišujeme v praxi několik základních dílčích cílů, které na sebe navzájem navazují, ovlivňují se a propojují se. Jedná se především o *informovanost, získání důvěry, ovlivňování postojů, překonávání předsudků a nepochopení a prevenci na základě zpětné vazby*.

Celý proces činnosti interních PR je strukturovaný, zahrnuje monitoring, analýzu a rozbor všech faktorů, které ovlivňují postoje zaměstnanců k organizaci, zvolení vhodných postupů, realizaci jednotlivých aktivit a práci se zpětnou vazbou.

Má-li být zajištěna činnost interních PR, je nutné zvolit správný obsah činností s ohledem na aktuální stav postojů zaměstnanců k organizaci. Zejména pro taktickou a operativní činnost je nutný stálý monitoring nálad v organizaci. Monitoring se zajišťuje různými průzkumy a anketami mezi zaměstnanci, pohovory a hodnocením ze strany zaměstnanců, které slouží pro vyjádření jejich názorů. Přehnaná formální autorita brzdí otevřenost v projevech zaměstnanců, na druhou stranu organizace musí svou mocenskou autoritu využít v případech nepřátelských útoků ze strany zaměstnanců. Zpětná vazba funguje za předpokladu nastavení důvěry, kde pracovníci věří, že je jejich názor důležitý. Z toho vyplývá, že interní PR má na starosti mnohé, od budování důvěry přes ovlivňování a monitoring názorů. Všechny tyto úkoly na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují jako všechny prvky interní komunikace (Holá, 2011).

3.2 Public relations a interní komunikace

Interní public relations (PR) je důležitou součástí a nástrojem interní komunikace, za předpokladu, fungujících dalších prvků komunikace. Všechny prvky musí vycházet ze společného základu, strategie a musí mít společný cíl. Je nutné vzájemné propojení vnitřní komunikace s vnější a marketingovou komunikací, protože transparentnost mediálního obrazu vně i uvnitř organizace bývá předpokladem jejího přínosu. Pokud neodpovídá vnější,

organizací vytvářená image, vnitřnímu obrazu vnímané zaměstnanci, stává se pak v této situaci komunikace organizace kontraproduktivní a má v konečném důsledku velmi negativní vliv na postoje cílových skupin. Zaměstnanci vnímají tuto situaci velmi citlivě – jako předstírání něčeho, co nemá reálný základ a ztrácejí tak k organizaci důvěru. Tato situace může nastat v době, kdy se organizace snaží sladit svou image s požadovaným vzhledem na trhu. Má-li být tento proces úspěšný, musí být podpořen silnými interními PR právě z důvodu zamezení negativního vnímání tohoto procesu. Není-li netransparentnost vnějšího a vnitřního obrazu řešena, má velmi negativní vliv na zaměstnance a zejména pak na šíření dobrého jména organizace (Holá, 2011).

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Součástí praktické části bude uplatňován také kvalitativní a kvantitativní průzkum. Proto je vhodné představit kapitolu marketingového výzkumu také v teoretické části diplomové práce.

Podle R. D. Smitha je marketingový výzkum definován jako systematické a objektivní hledání a analýza relevantních informací sloužící k identifikaci a řešení jakéhokoli problému na poli marketingu (Smith, 2013)

Za jakým účelem provádějí organizace marketingový výzkum? Význam marketingového výzkumu spočívá v tom, že přináší manažerům informace, které jsou důležité pro jejich strategické a taktické rozhodování (Kozel a kol., 2011).

4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je účinným nástrojem, který lze aplikovat na většinu situací v mnoha oblastech. „SWOT analýza je nejznámějším nástrojem pro zjištění současné pozice organizace. Umožňuje managementu vytvořit strategický profil organizace a určit směr jejího rozvoje“. SWOT analýza je nejznámější a nejvíce aplikovanou metodou používanou především ve větších organizacích jako nástroj, prostřednictvím kterého se shrnují výsledky dílčích analýz. Tato technika umožňuje zjistit současný stav organizace a poskytuje cenné poznatky, které budou napomáhat jejímu rozvoji. Jinými slovy SWOT analýza je chápána jako první krok, který pomůže organizaci určit směr strategického plánování.

Pomocí SWOT analýzy rozčleňujeme čtyři základní charakteristické rysy organizace, jsou to:

- *Silné stránky (Strengths)* – jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurencí. Dává tedy odpovědi na otázky – co organizace dobře zvládá a v čem je, na rozdíl od jiných organizací, opravdu dobrá a výjimečná.
- *Slabé stránky (Weakness)* – jsou negativní vnitřní podmínky, které způsobují nižší výkonnost organizace. Dává odpověď na otázky typu – co organizace nezvládá, jakým způsobem je zranitelná a zda funguje v podmínkách, které jsou ve srovnání s konkurencí méně výhodné.
- *Příležitosti (Opportunities)* – jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které označujeme jako současné nebo budoucí záměry organizace. Dává od-

pověď na otázky týkající se nabídky možností vnějšího prostředí, jestli se objevují nové trhy nebo zda existují předpoklady pro výrazný růst poptávky.

- *Hrozby (Threats)* – jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které vnímáme jako nepříznivé pro současné nebo budoucí záměry organizace. Odpovídá na otázku, jaké hrozby obsahuje vnější prostředí? (Cimbálníková, 2009)

Cílem SWOT analýzy je dosažení strategického úspěchu organizace, kterého můžeme dosáhnout prostřednictvím určením silných (S) a slabých (W) stránek, příležitostí (O) a hrozeb (T). Tyto čtyři ukazatele je potřebné porovnat a určit, zda jsou vnitřní nebo vnější podmínky příznivé nebo nepříznivé. Na základě zjištění stanovíme účinnou strategii, kterou se dosáhne maximalizace příležitostí a silných stránek a minimalizace hrozeb a slabých stránek. Prostřednictvím vhodně zvolené strategie může organizace dosáhnout úspěchu (Veber, 2009).

4.1.1 Využití SWOT analýzy

Jednou z možností využití SWOT analýzy je prezentace této metody, která vede k rychlému vytvoření schválené strategie. Své místo zaujímá i při generování nových podnětů pro strategii, na druhé straně však proces strategického vývoje vyžaduje důkladnou analýzu a testování nových podnětů ještě předtím, než budou přijaty jako součást nové strategie. Na SWOT analýzu může být nahlíženo spíše jako na injekci, která proces hledání nové strategie podpoří než jako metoda, která zcela zasáhne do procesu. V současné době bývá na SWOT analýzu nahlíženo jako na staromódní metodu, avšak její struktura, která obstála ve zkoušce času, může stále přinášet mnoho zajímavých a inspirativních nápadů (© 2019 Clute Institute).

4.1.2 Užití SWOT analýzy na úrovni organizace

Podle zjištění je SWOT analýza nejčastěji využívána organizacemi k vyhodnocení nejvhodnějších strategických plánů. Výsledky studií ukázaly, že se tato metoda používá jak pro jednotlivé organizace, tak i pro srovnání dvou organizací nebo pro hodnocení více organizací. Tento typ SWOT analýzy na úrovni organizace je rozčleněn do podkategorií vzdělávání, a to na zdravotní péči, státní a neziskové organizace a firmy (Helmsová a Nixonová, 2010).

4.2 Kvantitativní metody výzkumu

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním informací o četnosti výskytu daného jevu. Jeho hlavním cílem jsou měřitelné údaje, které jsou znázorněny v tabulkách nebo grafech. Nejčastější formou je dotazování, pozorování nebo experiment. Z kvantitativního výzkumu získáváme takzvaná *hard data*, tj. data, která nelze kvantifikovat. Celosvětově převládají metody kvantitativního výzkumu, a to přibližně z 80 % (Machková, 2009).

4.2.1 Dotazníkové šetření

Jedná se o nejčastější formu kvantitativního výzkumu. Dotazník je soubor otázek, které jsou sepsány ve formuláři. Tato metoda je založená na otázkách a podobá se přímému rozhovoru. Dotazník by měl být konstruován po stanovení cílů práce. Prvotně je vždy důležité si nastudovat problematiku, kterou chceme zkoumat. Úvod dotazníku by měl obsahovat krátký text, kterým žádá respondenta o vyplnění, vysvětluje, z jakého důvodu dotazník vyplňuje a k čemu poslouží získaná data. Vhodné je i zdůraznit, zda je dotazník anonymní. V případě, že anonymní není, je nutné získat respondentův souhlas.

K výhodám dotazníkového šetření řadíme především hromadné zpracování získaných dat a jednoznačnou formulaci kladených otázek bez přítomnosti emocí. Naopak k nevýhodám dotazníků přiřazujeme nemožnost doplnění navazujících otázek, opravy nebo zpřesnění při nepochopení otázky. Pozornost věnujeme i délce dotazníku a jeho grafické úpravě. Problém může nastat při nízké návratnosti dotazníků. Pokud tedy chceme, aby návratnost byla co možná nejvyšší, je vhodné dotazník předávat osobně.

Podle možných odpovědí na otázky v dotazníku, rozdělujeme tři základní typy. Jsou to otázky *uzavřené*, *polootvřené* a *otevřené* (Kutnohorská, 2009).

4.3 Kvalitativní metody výzkumu

Cílem kvalitativního výzkumu je zjistit důvody a příčiny zkoumaného. Dává nám odpovědi na otázky: proč, z jakého důvodu, za jakých podmínek a s jakými důsledky. Jeho výsledkem je text, zpráva nebo také rozbor. Kvalitativní metody výzkumu nelze přesně strukturovat, neboť jsou vždy individuální podle konkrétní situace. Mezi nejčastější formy řadíme rozhovor ať už individuální nebo skupinový, dále pak pozorování nebo experiment. Z kvalitativního výzkumu získáváme takzvaná *soft data*, tj. data, která nelze kvantifikovat (Kozel, 2011).

4.3.1 Individuální rozhovor

Individuální rozhovor je interakční situace, ve které klade výzkumník otázky respondentovi. Od běžného rozhovoru se liší tím, že je založen na odborném zaměření, otázky jsou standardizované, zaměřené na určité oblasti a interpretace výsledků je převážně kvalitativního charakteru. Výzkumník musí počítat s tím, že ne všechny otázky zodpoví dotazovaný správně, pak je nutné vybrat otázky jiné. Při sestavování rozhovoru je důležité hned v úvodu seznámit respondenta s tématem rozhovoru, stanovit cíle, připravit strukturu rozhovoru a také musíme zvážit, zda budeme odpovědi zapisovat nebo nahrávat na magnetofon (Kozel, 2011).

V úvodu rozhovoru seznámíme respondenta s tím, proč a za jakým cílem rozhovor provádíme a zda je rozhovor anonymní nebo ne, střední část rozhovoru je pak věnována výzkumnému problému. Samotný rozhovor dělíme na individuální, skupinový, otevřený nebo skrytý. V závěrečné fázi výzkumník shrnuje vše, co se dozvěděl a poděkuje respondentovi za jeho čas. Formulaci otázek musí výzkumník věnovat potřebný dostatek pozornosti. Nejdůležitější je stanovit okruhy, na které se chceme ptát a vytvořit otázky. Pro jeden okruh stanovujeme více otázek, otázky by pak měly být správně formulované, krátké, srozumitelné a přizpůsobené schopnostem respondenta (Plevová, 2012).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

Vybranou společností pro výzkumné šetření a analýzu byla zvolena příspěvková organizace města s domovem pro seniory a pečovatelskou službou.

5.1 Vznik a historie organizace

Historie objektu sociálních služeb lze podle zachované kroniky datovat k roku 1825 až 1830. Tehdy se v místě usadily tři řeholní sestry – terciářky, které se věnovaly výchově sociálně potřebné mládeže z města a okolí. Z počátku se zaměřily na výuku čtení, psaní a ručních prací, s postupem času získávaly domy a pozemky, které včetně okolí upravovaly na objekty a prostory vhodné pro rozšiřující se školní činnost. Z této doby evidujeme první zmínku v péči o staré občany, která tak dala základ dnešním sociálním službám.

V roce 1845 zakoupily tři řeholní sestry dům stojící naproti františkánskému kostelu a začaly se věnovat vzdělávání nemajetných dívek. O dva roky později byl dům zbořen a na jeho místě vystavili jednopatrovou budovu upravenou jako školské zařízení (předchůdce dnešního pavilonu A). Sestrám se dostává registrace jako „Školské sestry III. řádu svatého Františka“ podléhající olomouckému Arcibiskupství.

V roce 1855 vzniká v přilehlém objektu dvoutřídní obecná škola, škola ručních prací, opatrovna a penzionát pro dívky z města a okolí. Po zakoupení dalšího objektu vzniká základ pro vlastní hospodaření kláštera. Na konci šedesátých let devatenáctého století byla postavena dřevěná kaple, která byla roku 1866 vysvěcena. O devět let později byla na Arcibiskupství v Olomouci podána žádost na povolení zboření této dřevěné kaple a postavení nové, zděné. Ve stejném roce byla započata výstavba nové školní budovy, prádelny, žehlírny a krejčovny. Klášter postupně rozšiřoval svůj majetek zakoupením sousedních domů a areálů včetně zahrad.

Na počátku dvacátého století se v části zakoupeného areálu začala stavět nová dvoupodlažní školní budova (dnešní gymnázium) s pokračovací školou o odrostlé dívky s provozem od 1.1.1909.

Rok 1939 přinesl zabavení školní budovy kláštera Němci za účelem péče o nemocné zraněné vojáky a uprchlíky. Část kláštera byla ponechána jako poradna a starobinec. Po skončení druhé světové války se klášter vrací ke své původní činnosti a název kláštera je změněn na *Domov důchodců České katolické charity v Praze*. O rok později přebírá iniciativu

v řízení ústavu a provozu stát. Sestry se po zrušení kláštera plně věnují sociální péči a Česká katolická charita dává ústavu nový řád.

Do roku 1953 byl provoz domova řízen samotnými řeholními sestrami. V říjnu byl do funkce vedoucího ústavu jmenován pan Bohuslav Roupec. Téměř až do konce dvacátého století procházel domov zásadními změnami, ať už rekonstrukcemi (přistavováním pavilonů), zestátněním, změnami ve vedení apod. V roce 1984 odchází poslední řádové sestry do Králík a ústav je podřízen Okresnímu ústavu sociálních služeb ve Svitavách.



*Obr. 1 Historický pohled na sociální služby
(Zdroj: ddm, © 2019)*

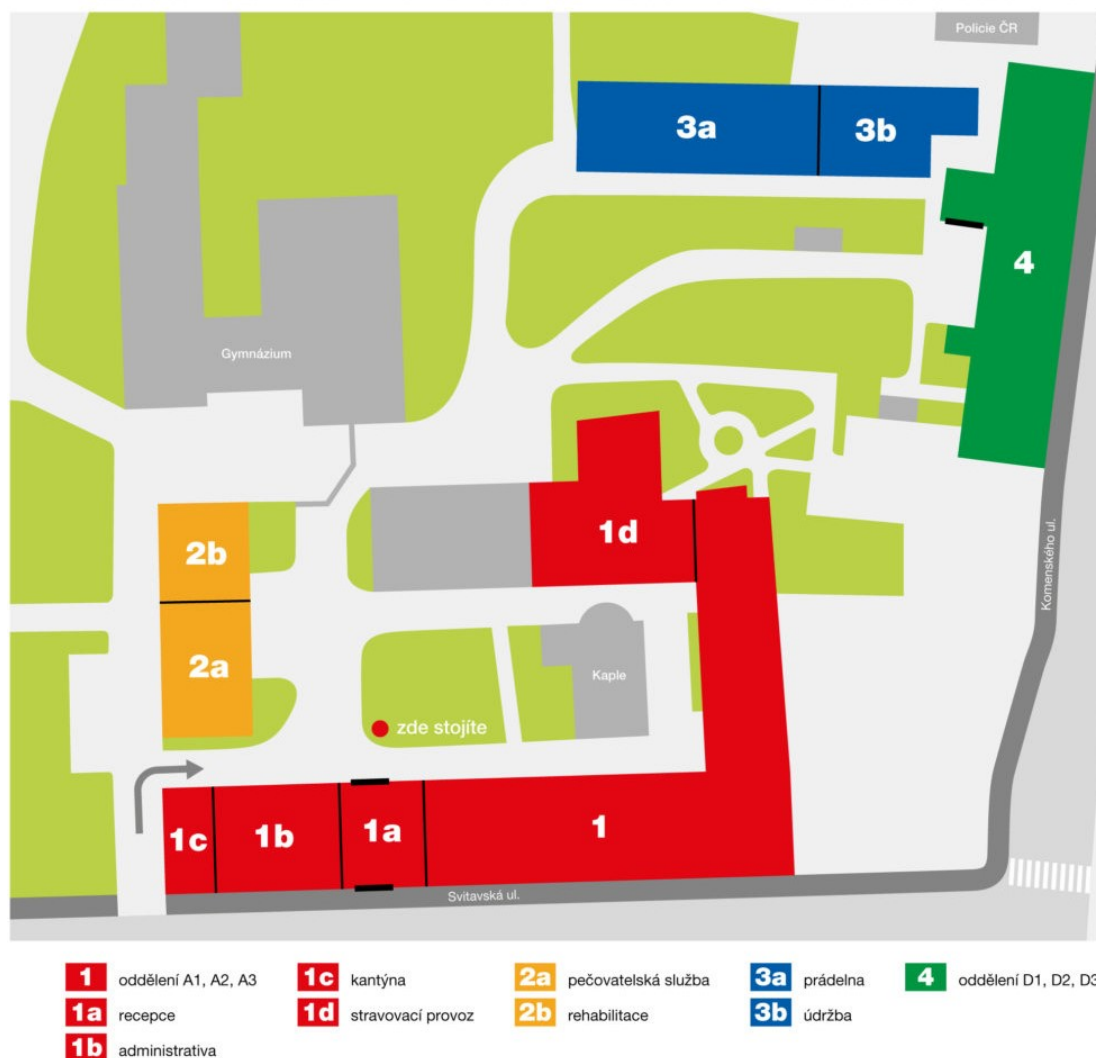
5.2 Organizace ve 21. století

V roce 2002 byla dokončena první etapa rekonstrukce domova a domov získává navíc kapacitu 56 lůžek. O dva roky později došlo ke kompletnímu dokončení druhé etapy rekonstrukce, při níž domov získal celkem 43 lůžek. Pavilon A tedy dosahoval kapacity 99 lůžek a pavilon D disponoval 101 lůžky. Celková kapacity domova se tedy mohla pyšnit 200 lůžky.

Rok 2007 přinesl novelu zákona o sociálních službách 108/1996 Sb. Zůstávají Sociální služby, které poskytují dvě služby dle zákona – domov pro seniory a pečovatelská služba.

O deset let později se připravovala rekonstrukce dvou objektů – budovy D a budovy C. Přestavbou došlo ke snížení lůžkové kapacity domova pro seniory na 154 lůžek, nově ale vznikla kapacita 23 lůžek sociálních služeb domova se zvláštním režimem (budova C)

a dvě lůžka budou sloužit pro odlehčovací služby. Celkově tedy dojde ke zlepšení podmínek pro ubytování klientů.



Obr. 2 Orientální plán vybrané organizace (Zdroj: ddmt, © 2019)

K dnešnímu dni tato příspěvková organizace patří k největším organizacím poskytující sociální služby v Pardubickém kraji.

Domov pro seniory

Domov pro seniory poskytuje klientům ubytování, stravování, potřebnou péči a přiměřenou podporu. Při naplňování potřeb klientů spolupracují úzce s jejich rodinami. Snahou všech pracovníků je klientům přiblížit co nejvíce domácí péči v prostředí domova, v souladu s využitím jejich stávajících schopností, aby byla v možné míře zachována jejich nezávislost. Služby jsou určeny osobám, které vzhledem ke svému věku a zdravotnímu

stavu nemohou dlouhodobě zajišťovat své životní potřeby ve vlastním prostředí a jejich situace vyžaduje pravidelnou celodenní pomoc jiné fyzické osoby. Služby zpravidla poskytují klientům nad 58 let života.

Pečovatelská služba

Pečovatelská služba je určena osobám, které žijí na území města a ve smluvních obcích. Primárně je určena těm, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby, a to osoby se zdravotním postižením nebo senioři. Sociální služby poskytují osobám nad 35 let věku.

Pečovatelská služba se poskytuje na základě smlouvy o poskytování služby mezi uzavřené mezi poskytovatelem a zájemcem. Smlouva je uzavřena na základě žádosti zájemce o poskytování pečovatelské služby. Součástí žádosti je nabídka a ceník služeb a zájemce si tak v žádosti označí požadavky na služby, které požaduje.

Pečovatelská služba je poskytována ve formě:

- terénní služby (v domácnostech klientů),
- ambulantní služby (ve středisku osobní hygieny),

a to v rozsahu stanovém zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách:

- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,
- pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím.

Sociální služba není určena lidem, kteří ohrožují sebe nebo své okolí prostřednictvím agresivity, lidem trpící akutním infekčním onemocněním (TBC, infekční hepatitida apod.). Sociální služby neposkytují osobám, které při změně zdravotního stavu vyžadují trvalé odborné ošetření zdravotním personálem nebo jinou osobou po dobu 24 hodin a osobám, které jsou závislé na alkoholu nebo jiných návykových látkách.

Domov se zvláštním režimem

Domov se zvláštním režimem je určen osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění a pro osoby se stařeckou, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demence.

5.3 Principy, cíle a poslání organizace

K principům sociálních služeb vybrané organizace řadíme především:

- dodržování osobního přístupu ke klientům,
- respektování návyků a přání klienta v souladu s možnostmi poskytovatele sociální služby, respektování názorů a soukromí klientů,
- nestrannost při řešení konfliktů mezi klienty nebo mezi klientem a jeho rodinou
- rovnocenný přístup ke klientům bez ohledu na rozdíly věku, pohlaví, náboženství, rasu atd.
- v co možná nejvyšší míře spolupracovat s rodinami klientů
- podporovat klienty při možnosti využít veřejné služby dle jejich osobních potřeb
- respektování lidské důstojnosti s maximální podporou samostatnosti.

V rámci představení vybrané organizace uvedu i cíle organizace. Ty jsou rozděleny na:

- cíle poskytovatele,
- cíle domova pro seniory (krátkodobé a dlouhodobé),
- cíle pečovatelské služby (krátkodobé a dlouhodobé).

Cíle poskytovatele:

1. Zvyšování kvality poskytované péče, ubytování a stravování v prostředí domova při respektování a využití stávajících schopností klientů
2. Poskytování služeb na základě individuálních možností, schopností a potřeb klientů tak, aby vedla k udržení případně rozvoji jejich samostatnosti.
3. Podpora vztahů klientů s rodinou a blízkými osobami.
4. Průběžná tvorba podmínek pro využití volného času.

Krátkodobé cíle domova pro seniory:

1. Dokončení rekonstrukce budovy C včetně vybavení interiéru domova se zvláštním režimem.
2. Dokončení rekonstrukce budovy D včetně vybavení interiéru sociálních služeb domova pro seniory a odlehčovací služby.
3. Zajištění a odborná příprava personálu úseku přímé péče na poskytování služeb v domově se zvláštním režimem a domovem s odlehčovací službou.
4. Rekonstrukce vzduchotechniky a vodoinstalace stravovacího provozu domova pro seniory.

5. Obměna strojního vybavení (myčky na nádobí) v budově A.

Dlouhodobé cíle domova pro seniory:

1. Účelné hospodaření organizace s cílem účelně a hospodárně vynakládat finanční zdroje.
2. Zvyšovat odbornost personálu výběrem vzdělávacích programů dle potřeb organizace.
3. Zlepšení nabídky volnočasových aktivit s ohledem na skladbu a přání klientů.
4. Postupná obměna zařízení domova pro seniory.
5. Zvýšení bezpečnosti klientů pomocí implementace nových bezpečnostních prvků.
6. Podpora rozšíření dobrovolnictví.

Pečovatelská služba uvádí tyto krátkodobé cíle:

1. Pořízení nového vozidla pro pečovatelskou službu.
2. Pravidelné vyhodnocování dotazníků spokojenosti s pečovatelskou službou.
3. Zajištění kvalitní péče v souladu s pracovními postupy a standardy sociálních služeb.

Dlouhodobými cíli pečovatelské služby jsou:

1. Zvyšování informovanosti občanů o poskytování pečovatelských služeb.
2. Rozšíření dostupnosti pečovatelské služby na základě zájmu žadatelů.
3. Zajištění odborných a motivovaných pečovatelek, které zajistí kvalitní péči.

Posláním domova pro seniory je poskytovat pobytové sociální, ošetřovatelské a zdravotní služby seniorům, kteří potřebují podporu a pomoc při zvládnání běžných denních činností.

5.4 Organizační struktura organizace

Podrobné schéma vybrané organizace vystihuje organizační diagram (viz příloha). V textu jsou uvedeny vedoucí pozice a jim podřízení pracovníci včetně rozdělení jednotlivých úseků.

Ředitel organizace

V čele organizace stojí ředitel, který zabezpečuje celkový chod organizace metodou plánování standardů kvality v sociálních službách v souladu se Zřizovací listinou organizace.

Pod ředitele organizace přímo spadá: vedoucí ekonomického úseku, vedoucí zdravotního úseku (vrchní sestra), vedoucího stravovacího úseku, vedoucí úseku přímé péče (zástupce ředitele), vedoucí provozního úseku a vedoucí pečovatelské služby.

Ekonomický úsek

Vedoucí ekonomického úseku komplexně řídí účetnictví, personalistiku a mzdové účetnictví včetně koordinace účtování o stavu, pohybu a rozdílu majetku a závazků. Na úrovni organizace řeší náklady, výnosy, výdaje a příjmy a výsledek hospodaření.

Pod ekonomický úsek v této organizaci spadá výpočet a zajištění výplaty, výpočet a provádění srážek z platu, péče o nové a stávající zaměstnance, evidence pracovních neschopností, platové zařazení, náborů apod. V čele tohoto úseku stojí již zmíněný vedoucí ekonomického úseku, pod kterého odborně spadá účetní, skladní, pokladní a disciplinárně podřízeným je personalista.

Zdravotní úsek

Poskytuje komplexní zdravotní a ošetrovatelskou péči uživatelům sociálních služeb bez odborného dohledu. Vedoucí zdravotního úseku (vrchní sestra) je nadřízeným pracovníkem vedoucí zdravotního úseku budovy A a rehabilitační sestry. Pod vedoucí zdravotního úseku budovy A spadají všechny zdravotní sestry a pomocnice v organizaci.

Stravovací úsek

Vedoucím pracovníkem stravovacího úseku je vedoucí stravovacího úseku neboli nutriční terapeutka, která řídí kompletně celý stravovací úsek organizace.

Úsek přímé péče

Jedním z nejdůležitějších úseků v organizaci je úsek přímé péče, do kterého řadíme vedoucí úseků přímé péče oddělení A1, A2 a A3, dále pak všechny pečovatele (přímá péče) a na druhé straně sociální a volnočasové pracovnice. Pracovník přímé péče pomáhá klientům při osobní hygieně a oblékání, poskytuje podporu v soběstačnosti, v posilování životní aktivizace, působí na rozvoj a provádění pracovních a volnočasových aktivit, provádějí osobní asistenci.

Provozní úsek

Plynulý chod provozního úseku zabezpečuje vedoucí provozního úseku, který koordinuje práce týkající se úklidu, údržby, zajišťuje veškeré kontroly, revize a servisy spojené

s technickým zařízením celého areálu. Přímým podřízeným vedoucí provozního úseku je provozní technik. Dalšími pracovníky, kteří spadají pod provozní úsek jsou pracovníci prádelny, údržby, recepční a pracovník areálu organizace.

Pečovatelská služba

Posledním zmíněným úsekem je pečovatelská služba, kterou vede vedoucí pečovatelské služby. Pečovatelská služba má své pečovatele a terénní sociální pracovníce, které zabezpečují sociální agendu v návaznosti na poskytovanou sociální službu. Provází uživatele sociální službou od jednání se zájemcem až po ukončení služby, převážně tedy po administrativní stránce. Řeší sociálně právní záležitosti uživatelů a poskytuje sociálně právní poradenství.

6 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE

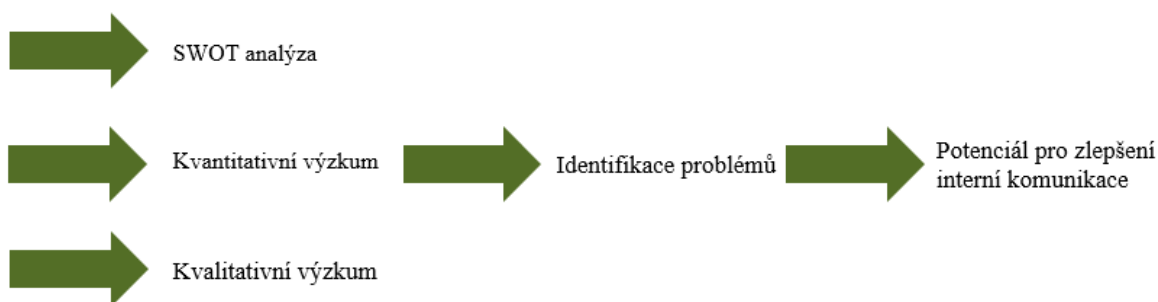
Situace v interní komunikaci vybrané společnosti je momentálně dost napjatá. Často lze od zaměstnanců slyšet: „chtělo by to změny“. Zároveň však není zcela jasné, kdo se komunikací zabývá nebo zda se vůbec někdo komunikací doposud zabýval. V organizaci není osoba, která by za interní komunikaci zodpovídala nebo ji komplexně řídila.

Neuspokojivý stav komunikace vychází již z vyhocené situace v posledních měsících. Všeobecně lze říci, že v organizaci probíhá nejnütnější sestupný tok informací, tedy od nařízeného k podřízenému a také minimální horizontální tok informací, tj. mezi pracovníky na stejné úrovni z různých úseků. Hlavní informační tok probíhá mezi ředitelem organizace a jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří informace předávají svým podřízeným.

V rámci praktické části diplomové práce bude provedena analýza současného stavu interní komunikace ve vybrané společnosti. Analýza bude provedena pomocí tří metod:

1. SWOT analýza
2. Kvantitativní šetření
3. Kvalitativní šetření

Cílem analýzy je zjistit aktuální úroveň interní komunikace ve vybrané společnosti. Výsledky z jednotlivých analýz poté poslouží při zpracování návrhů na zlepšení interní komunikaci v projektové části práce. Účelem je zajistit optimální interní komunikaci a na základě dat z jednotlivých šetření navrhnout opatření ke zlepšení.



Obr. 3 Vizualizace analýzy interní komunikace (vlastní zpracování)

6.1 SWOT analýza

SWOT analýza poskytne přehled silných a slabých stránek vycházející z vnitřního prostředí organizace a příležitosti a hrozby, které jsou utvářeny vnějším prostředím organizace.

Analýza byla sestavena na společném workshopu 25. 1. 2019, kterého se zúčastnilo 7 vybraných zaměstnanců z vedoucích pozic i řádových pracovníků včetně ředitele organizace.

Cílem SWOT analýzy bylo, aby se zaměstnanci organizace zamysleli nad úrovní současné komunikace, nad komunikačními nástroji, které vytvářejí a pomocí kterých si předávají informace mezi sebou. Zároveň bylo důležité identifikovat silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby nejen komunikačních nástrojů. Jednotlivé body jsou popsány níže.

S: Silné stránky (Strengths):

- profesní zdatnost a kvalifikační struktura pracovníků,
- přesné rozdělení práce,
- schránka pro vyjádření spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců,
- zvyšování kvalifikace pracovníků díky zkušeným patronům,
- vybavenost domova signalizačním zařízením,
- vize a strategie organizace,
- tradice a stabilita organizace,
- loajalita zaměstnanců.

W: Slabé stránky (Weakness):

- věková struktura personálu → ztráta know-how,
- velká vzdálenost mezi vybranými úseky,
- chybí informovanost o práci druhého úseku (zaměstnanci nejsou motivováni ke vzájemné spolupráci),
- minimální společné akce pro utužení týmu,
- pracovníci neochotně přijímají změny a nedostatečně se podílejí na jejich implementaci,
- nepravidelné porady personálu,
- chybějící možnost eskalace v případě vzniklých problémů,
- nedostatečný horizontální tok informací mezi zaměstnanci,
- chybí společné předání směn,
- chybí elektronické vybavení,
- chybějící komunikace ředitele se zaměstnanci,
- přetížení pracovníků,
- nedostatečný způsob odměňování.

O: Příležitosti (Opportunities):

- kvalifikace personálu prostřednictvím seminářů,
- přenesení kvalitních zkušeností z jiných organizací,
- zavedení elektronické formy dokumentů → redukce papírové podoby,
- certifikace domova,
- získání dotací,
- zavedení coachingu,
- školení pomocí e-learningu,
- mobilní telefony, tablety,
- informační TV obrazovky.

T: Hrozby (Threats):

- časté změny v zákonech o sociálních službách,
- nedostatečná finanční podpora (MÚ, EU),
- riziko neznalosti elektronické komunikace,
- přísné dodržování ochrany osobních dat,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.

6.1.1 Silné stránky

Mezi silné stránky interní komunikace byla zařazena profesní zdatnost současných pracovníků, kteří mají odpovídající vzdělání k profesi, kterou vykonávají. Díky kvalitním popisům pracovních míst přesně každý pracovník ví, jaké pracovní činnosti má vykonávat a co přesně spadá do jeho kompetencí. Nestává se tedy, že by si zaměstnanci navzájem zasahovali do práce. Právě profesní vybavenost a přesné rozdělení práce zaměstnanců vede k efektivní interní komunikaci.

Velmi pozitivně bylo hodnoceno zaučování nových pracovníků zkušenými patrony, kteří předávají své znalosti nově přicházejícím zaměstnancům. Dobře zaučený pracovník je vnímán jako přínos nejen pro správné fungování komunikace v organizaci, ale je i pozitivně vnímanou reklamou organizace.

Silnou stránkou je také poskytnutí informací o vizi a strategii organizace, která je téměř všem pracovníkům známá. V neposlední řadě je velmi kladně hodnocena stabilita organi-

zace s dlouholetou působností a zajímavou historií. Zaměstnanci mají ke svému zaměstnavateli důvěru a jsou k němu loajální.

Zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k veškerému dění v organizaci. K těmto účelům jsou na předem určených místech zřízeny schránky. Ty fungují zcela anonymně a slouží například k podání stížností, ale i návrhů a nápadů na zlepšení.

6.1.2 Slabé stránky

Slabou stránkou interní komunikace je věková strukturu personálu, která se v průměru řadí kolem 50. roku věku. S postupným odchodem zaměstnanců do starobního důchodu patří i ztráta know-how.

Ke slabým stránkám organizace řadíme zbytečně velkou vzdálenost mezi zdravotním úsekem a úsekem přímé péče. Zdravotní sestry postrádají informace o úseku přímé péče a obráceně. Právě tyto dva úseky by měly být v neustálém kontaktu a předávat si více či méně důležité informace mezi sebou na dennodenní ne-li okamžité bázi. Zejména tyto dva úseky je v rámci potřebné spolupráce a komunikace nutné sjednotit.

Slabou stránkou interní komunikace je nestmelený a slabý kolektiv. Organizace nepořádá téměř žádné akce pro své zaměstnance, i přesto, že pracovní vztahy se nejlépe formují mimo pracovní prostředí.

Dalším faktorem jsou nepravidelné porady personálu. Kvůli nedostatečným poradám slábnou tok informací. Stává se totiž, že řada potřebných informací se k některým zaměstnancům vůbec nedostane.

Zejména starší pracovníci vnímají jakoukoli změnu v organizaci negativně, neboť jsou zvyklí na již zasetý způsob fungování a brání se jakékoli změně a její implementaci do praxe.

Další slabinou interní komunikace je neorganizované předání směn, které nemá své místo, svůj přesný čas a strukturu podání. I tato cesta vede k nedostatečnému předání informací mezi pečovatelkami nebo zdravotními sestrami. Negativně je hodnoceno předávání směn zdravotního úseku a úseku přímé péče zvlášť.

Slabou stránkou může být i chybějící eskalační plán v případě vzniklých problémů, neboť i ten nás určitým způsobem vede ke komunikaci a postupné informovanosti pracovníků uvnitř organizace.

Další slabou stránku interní komunikace je považováno i přetížení pracovníků a nedostatečný způsob odměňování. Přetížení a demotivování zaměstnanci jsou nejslabšími články v kolektivu a velice těžko se s nimi spolupracuje.

Z důvodu vyššího věku pracovníků v organizaci hrozí i riziko neznalosti elektronické formy komunikace

6.1.3 Příležitosti

K příležitostem interní komunikace řadíme kvalifikaci personálu prostřednictvím seminářů. Zaměstnanci se mohou účastnit odborných seminářů a své poznatky a zkušenosti předávat ostatním kolegům.

Neméně důležitou příležitostí je i přenesení kvalitních zkušeností z jiných organizací sociálních služeb. Takzvané výměnné pobyty, kdy se pracovník jedné organizace na určitou dobu vymění s pracovníkem druhé organizace, aby získané zkušenosti pomohli implementovat, jsou hodnoceny velmi kladně a přináší úspěch.

Příležitostí pro interní komunikaci může být i zavedení coachingu u vedoucích pozic. Právě tyto kurzy poradí pracovníkům, jak jednat se svými podřízenými, jak sdělovat informace, jak stmelovat kolektiv, a přitom všem zvládat řídit svůj čas.

Díky získaným dotacím pro organizaci by se mohli pořídit informační TV obrazovky, které by sloužily k informacím pro zaměstnance, ale i klienty a jejich rodiny. Své místo by uplatnily i pohotovostní mobilní telefony a tablety, které by sloužily k rychlejšímu přenosu informací.

Ne méně podstatnou příležitostí považujeme zavedení elektronické formy dokumentů. Dojdeme tak k postupné redukci papírové formy. Elektronická forma potřebných dokumentů jako jsou individuální plány, ošetrovatelská dokumentace, denní zápisy a předání směn přinese rychlejší a přehlednější orientaci při hledání potřebných informací.

6.1.4 Hrozby

Mezi největší hrozby v oblasti interní komunikace řadíme nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce. Z důvodu nízké nezaměstnanosti a nedostatečným ohodnocením pracovníků především v přímé péči hrozí nedostatek personálu. Právě častá fluktuace nových pracovníků může vést k frustraci stávajícího personálu a tím pádem i k neefektivní interní komunikaci.

Z důvodu hrozby nedostatečné finanční podpory ze strany města a Evropské unie si organizace nemůže dovolit zavedení komunikačních nástrojů (TV obrazovky, nástěnné tabule, teambuildingy atd.), které by mohly vést ke zlepšení interní komunikace uvnitř organizace.

Hrozbou mohou být i časté legislativní změny v sociální nebo zdravotní péči. Tyto změny se promítnou do komunikace v organizaci, neboť každou změnu v sociálních nebo zdravotních službách je potřeba správně odkomunikovat směrem k dalším zaměstnancům. Svou roli zde hraje i přísné dodržování ochrany osobních dat.

6.2 Kvantitativní výzkum

Další metodou ke zjištění současného stavu interní komunikace je kvantitativní šetření v podobě výzkumu týkající se komunikace uvnitř organizace. Dotazník byl distribuován v tištěné podobě na všechny úseky organizace. Výzkumného šetření se nezúčastnili vedoucí pracovníci a ředitel organizace.

6.2.1 Cíl výzkumu

Výzkumné šetření probíhalo na základě získání empirických dat prostřednictvím kvantitativního typu výzkumu, který byl proveden se zaměstnanci vybrané organizace.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit současnou úroveň interní komunikace napříč celou organizací.

6.2.2 Metoda sběru dat

Pro získání dat byl použit kvantitativní, endogenní výzkum, a to formou dotazníkového šetření. Dotazníkové soubory byly distribuovány respondentům ve vymezeném časovém období od 1. 2. 2019 do 28. 2. 2019, přičemž byli osloveni zaměstnanci všech úseků organizace kromě vedoucích pracovníků a ředitele organizace.

Konkrétně se jednalo o:

- a) Ekonomický úsek,
- b) Zdravotní úsek,
- c) Stravovací úsek,
- d) Úsek přímé péče,
- e) Provozní úsek.

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit od jednotlivých respondentů jejich názory, vnímání a postoje k problematice interní komunikace v jejich organizaci.

Otázky týkající se komunikace byly rozděleny do několika oblastí. První oblast je zaměřena na přísun informací od vedení organizace směrem k zaměstnancům, druhá oblast pak detailně rozebírá komunikaci nadřízeného s podřízeným, třetí oblast zjišťuje úroveň komunikace mezi pracovníky. Poslední oblast je zaměřena na spokojenost a potenciální návrhy zlepšení a jiná zlepšení v komunikaci.

Výzkumné šetření bylo zcela anonymní a na většinu otázek respondenti vybírali možnost odpovědi: Ano nebo Ne, případně mohli doplnit i vlastní odpověď. Celkový počet otázek byl 24. Časová náročnost na vyplnění dotazníku byla přibližně 45 minut. Vyhodnocení všech otázek z dotazníkového šetření je vedeno v grafické podobě a je doplněno slovním komentářem v následující kapitole.

Před zahájením výzkumného šetření byl na každém úseku udělen vedoucím pracovníkem souhlas s realizací výzkumného šetření. Po souhlasu vedoucích pracovníků a ředitele organizace byli studentkou nebo vedoucí pracovníci sociálního úseku, která byla pověřena ředitelem organizace ke spolupráci, osloveni jednotliví zaměstnanci. Vedoucí pracovnice byla proškolená o metodě sběru dat a podílela se na distribuci dotazníků.

Velikost vzorku byla stanovena na 70 respondentů (Tab. 1). Dotazník tvořilo celkem 24 otázek, z toho 19 uzavřených otázek, ve kterých bylo třeba zvolit jednu z nabízených možností. Pět otázek pak bylo polouzavřených s možností zvolit svou vlastní odpověď.

Vyplněné dotazníky byly vkládány do papírového boxu, který byl připraven na každém úseku organizace. Po ukončení sběru dat byl box s dotazníky zalepen a předán osobně studentce realizující výzkumné šetření. Anonymita dat byla zajištěna tím, že zaměstnanci vložili vyplněný dotazník do předem nachystaného boxu a po provedení analýzy byly veškeré dotazníky skartovány.

6.2.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkové šetření

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 70 respondentů, kdy celková návratnost dotazníků byla 98, 8 % (68 ze 70). Kompletně vyplněných a navrácených dotazníků celkem z 5 úseků bylo tedy 68, zbylé dva dotazníky byly vyplněny chybně.

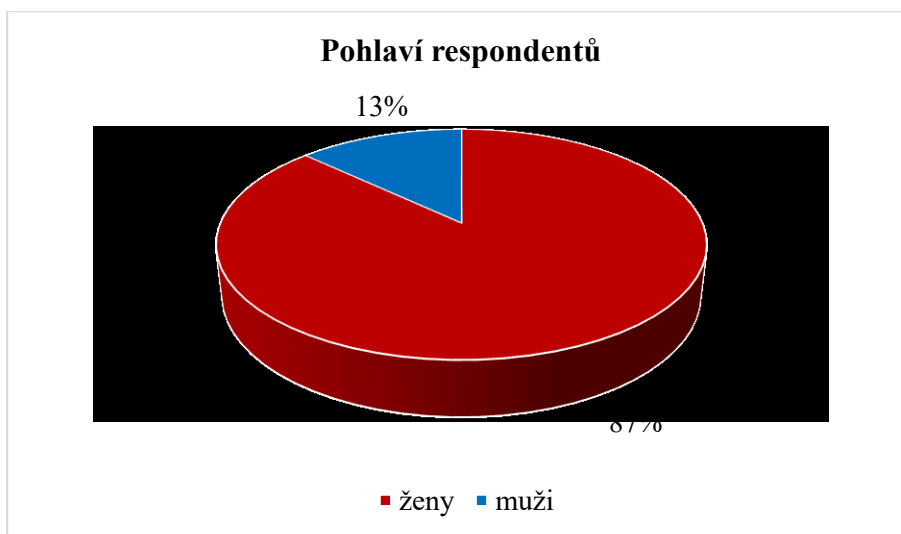
Úsek	Počet rozdaných dotazníků	Počet zaměstnanců úseku	Počet vrácených dotazníků	Návratnost v %
Ekonomický	4	4	4	100,00%
Zdravotní	14	15	14	100,00%
Stravovací	6	6	6	100,00%
Přímé péče	36	38	34	94,00%
Provozní	10	10	10	100,00%
CELKEM	70	73	68	98,80%

Tab. 1 Distribuce dotazníků (vlastní zpracování)

Výsledky výzkumu

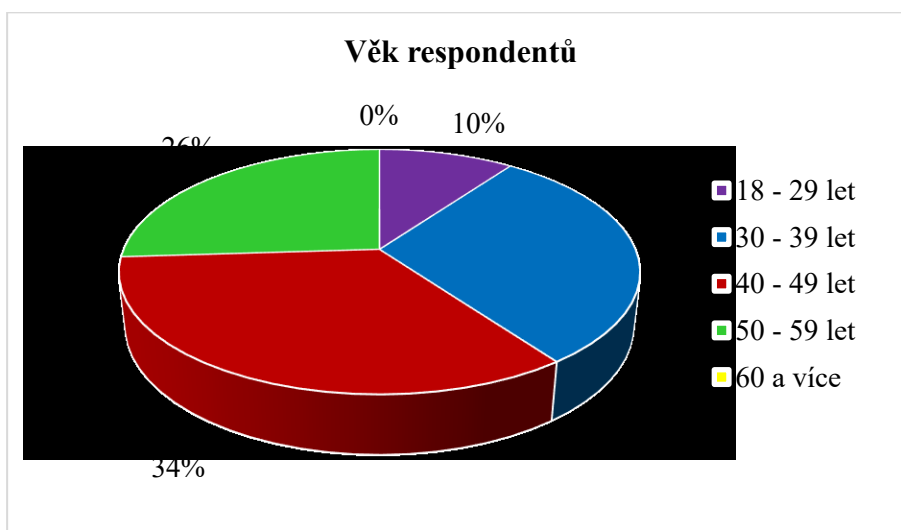
Po zpracování a analýze získaných dat prostřednictvím dotazníkové šetření, byla zpracována demografická data respondentů a poté byly vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku. Celkem se jednalo o 24 otázek. Z popisné charakteristiky souboru všech zaměstnanců jednotlivých úseků bylo nutné nejprve uvést pohlaví, věk a úsek, ze kterého respondenti pocházejí. Tyto informace jsou v grafické podobě pro lepší přehlednost.

Výzkumného šetření se zúčastnila většina žen (59), což je 87 %. Zbýlých 13 % tvořili muži (9). Je tedy zřejmé, že v organizaci převažují dlouhodobě převažují ženy.



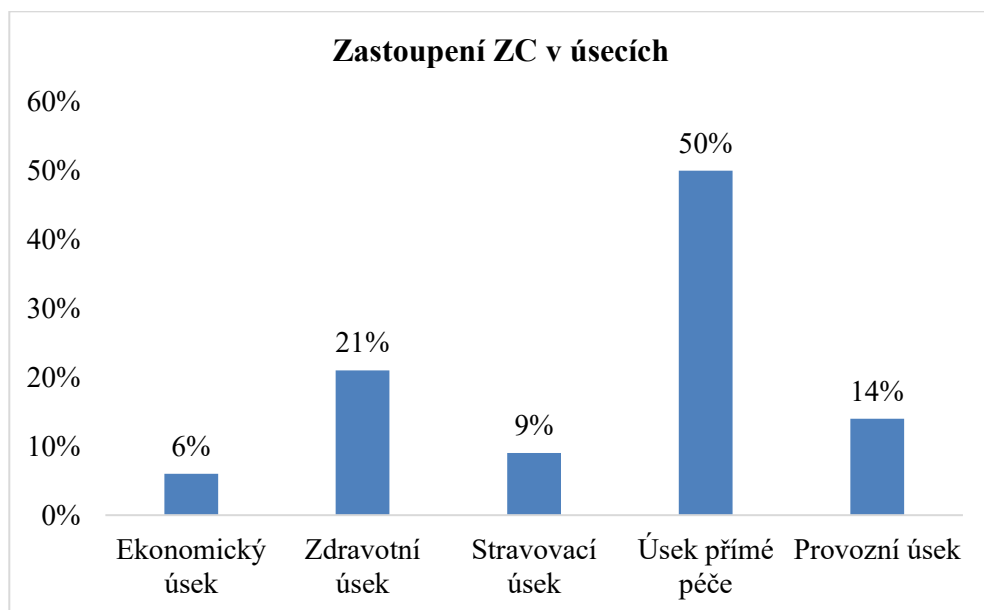
Obr. 4 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Nejvíce zastoupenou skupinou respondentů byla věková kategorie od 40 do 49 let (23) tedy 34 %. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili respondenti ve věku 30 až 39 let (20) tedy 30 %. Třetí nejvíce zastoupenou skupinou byli respondenti ve věkovém rozmezí 50 až 59 let (18) tedy 26 %, dále 7 respondentů tedy 10 % bylo věku 18 až 29 let. Žádný z respondentů se nenacházel ve věkové kategorii 60 a více let.



Obr. 5 Věk respondentů (vlastní zpracování)

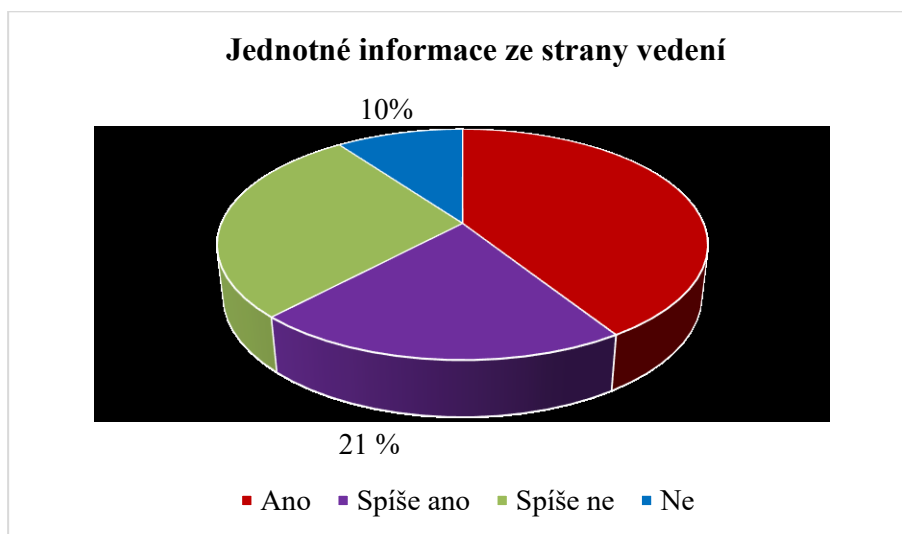
Z grafu níže vyplývá, že nejvíce respondentů bylo zastoupených v úseku přímé obslužné péče (34) tedy přesných 50 % z celkového počtu respondentů. Druhým nejpočetnějším úsekem byl zdravotní úsek s počtem (14) tedy 21 %. Třetím úsekem byl provozní úsek zastoupený 10 respondenty tedy (14 %) a čtvrtý úsek v počtu 6 respondentů tedy 9 % spadá pod úsek stravovací. Nejnižší počet respondentů (4) tedy 6 % patří do úseku ekonomického.



Obr. 6 Obsazenost úseků (vlastní zpracování)

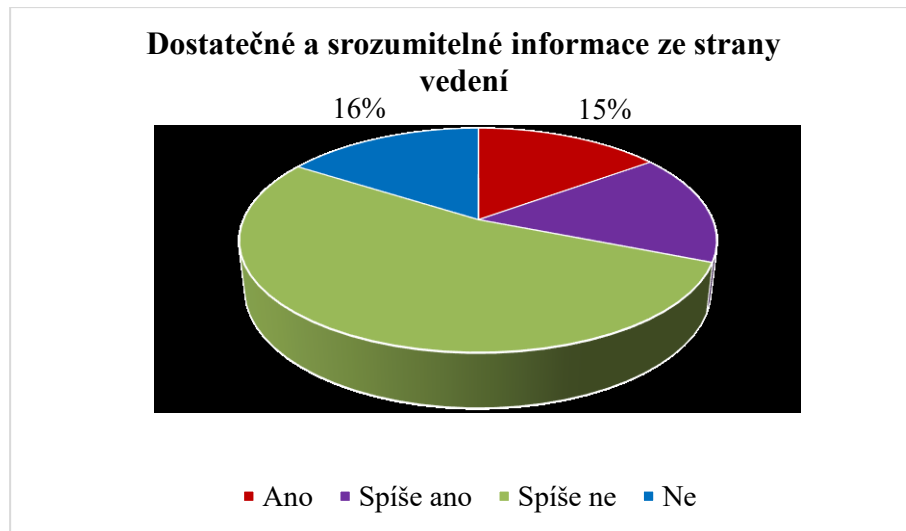
Vyhodnocení otázek z dotazníkové šetření

1., „Myslíte si, že se vedení organizace chová jednotně (shodne se na důležitých věcech a všichni podávají stejné a jednotné informace)?“ Na tuto otázku kladně odpovědělo celkem 62 % respondentů. Více jak polovina zaměstnanců si tedy myslí, že se vedení organizace chová jednotně a poskytují tak všichni stejné informace. 38 % si pak myslí, že se vedení organizace nechová jednotně a každý poskytuje jiné informace.



Obr. 7 Jednotné informace ze strany vedení (vlastní zpracování)

2., „Vysvětluje Vám vedení organizace veškeré informace dostatečně a srozumitelně?“
Na tuto otázku odpovědělo 53 % respondentů spíše NE a 16 % respondentů zvolilo jednoznačné NE, vedení organizace tedy nevysvětluje veškeré informace dostatečně a srozumitelné. Celkem 21 % dotazovaných odpovědělo kladně na tuto otázku a souhlasí tedy s tím, že jim vedení organizace vysvětluje veškeré informace dostatečně a srozumitelně.



Obr. 8 Dostatečné a srozumitelné informace ze strany vedení
(vlastní zpracování)

3., „Myslíte si, že vedení organizace Vám dává všechny důležité informace a komunikuje s Vámi otevřeně a narovinu?“ Na tuto otázku byly odpovědi celkem vyrovnané. Jednoznačné ANO zvolilo 24 % dotazovaných, spíše ANO volilo 26 % dotazovaných. Tedy polovina respondentů si myslí, že si nimi vedení organizace komunikuje otevřeně a narovinu. Druhá polovina, tedy 50 % respondentů si myslí, že jim vedení organizace nesděljuje všechny důležité informace a nekomunikuje s nimi otevřeně a narovinu.



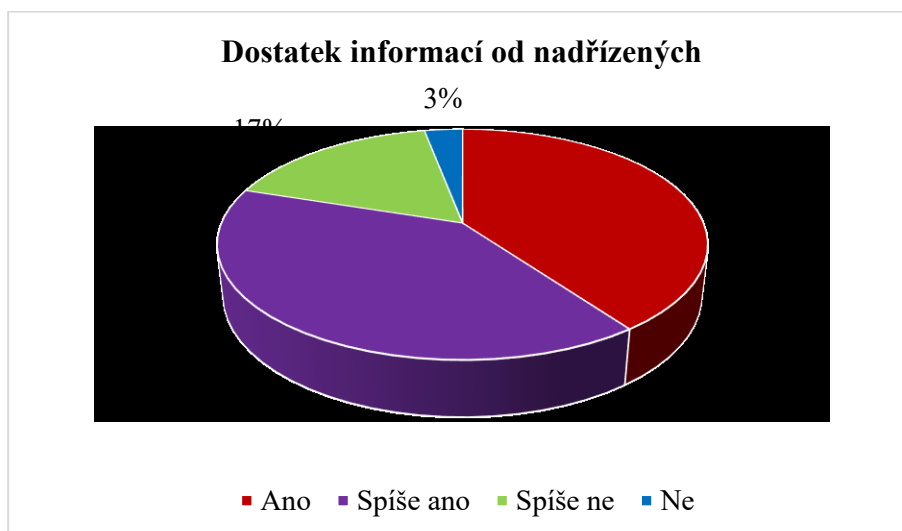
Obr. 9 Otevřená komunikace ze strany vedení (vlastní zpracování)

4., „Znáte cíle a strategie organizace?“ Na tuto otázku převážná většina 58 respondentů (78 %) ANO, tedy že znají cíle a strategie organizace. Pouhých 10 respondentů (22 %) odpověděli NE, neznají tedy cíle a strategie organizace.



Obr. 10 Strategie a cíle organizace (vlastní zpracování)

5., „Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací potřebných k výkonu Vaší práce?“ Na tuto otázku odpovědělo jednoznačné ANO celkem 40 % respondentů, spíše zvolilo také 40 %. Spíše NE odpovědělo celkem 27 % dotazovaných a jednoznačné NE zbylá 3 % respondentů.



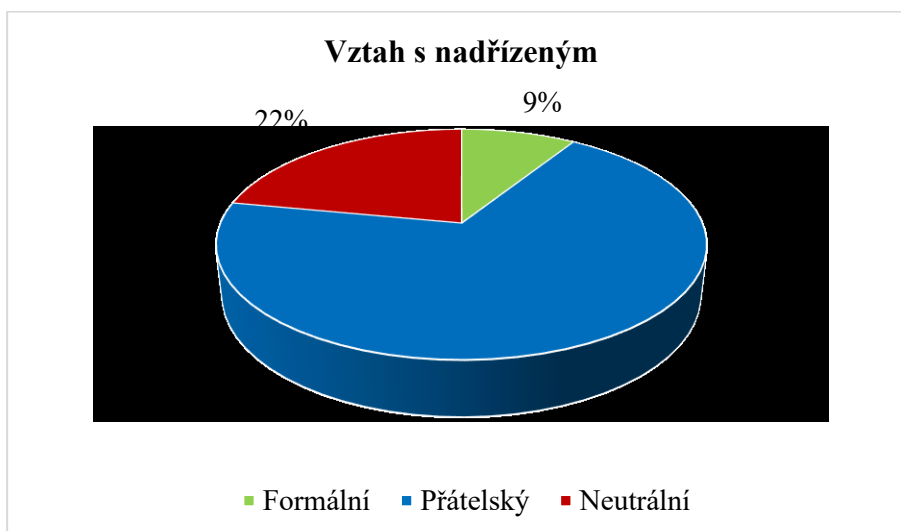
Obr. 11 Dostatek informací od nadřízených (vlastní zpracování)

6., „Vyhýbáte se komunikaci s nadřízeným? Pokud ano, proč?“ 57 % odpovědělo jednoznačně NE na tuto otázku. Spíše NE zvolilo 41 % dotazovaných souhrnně se jedná o 98 %. Jde tedy o pozitivní zjištění. Odpověď ANO odpověděli 2 %, kdy jeden z dotazovaných uvedl jako důvod to, že komunikace s nadřízeným „nemá smysl“ a druhý uvedl „náladovost svého nadřízeného“.



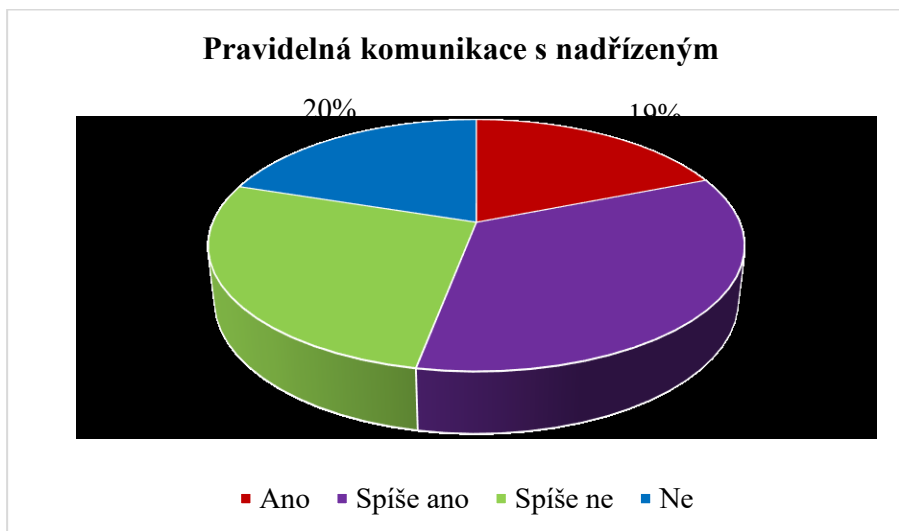
Obr. 12 Vyhýbání komunikace s nadřízeným (vlastní zpracování)

7., „Jaký je Váš vztah s nadřízeným?“ Tato otázka má velmi pozitivní zjištění, neboť většina z dotazovaných 69 % uvádí, že má přátelský vztah se svým nadřízeným. Neutrální vztah uvádí 22 % dotazovaných a formální vztah pak odpovědělo 9 % respondentů.



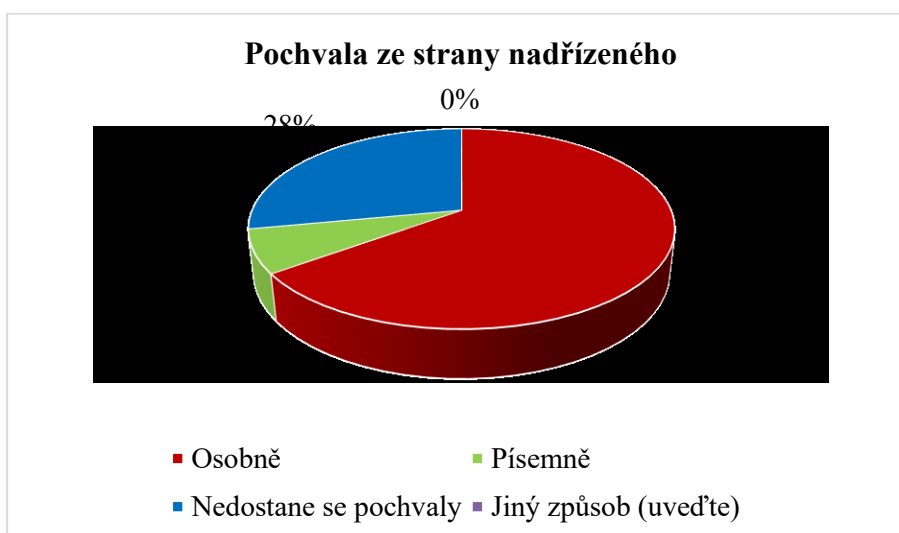
Obr. 13 Vztah s nadřízeným (vlastní zpracování)

8., „Probíhá komunikace s nadřízeným na pravidelné bázi?“ Na tuto otázku odpovědělo spíše ANO 34 % dotazovaných a jednoznačné ANO zvolilo 19 % dotazovaných. Celkem 47 % respondentů pak uvedlo, že komunikace s nadřízeným neprobíhá na pravidelné bázi.



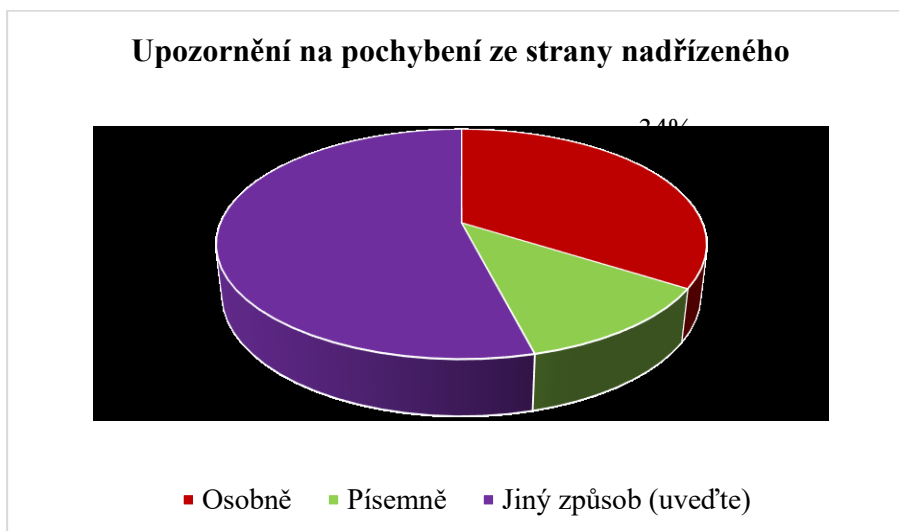
Obr. 14 Pravidelná komunikace s nadřízeným (vlastní zpracování)

9., „Jakým způsobem Vás nadřízený pochválí, přijde-li na to, že jste svoji práci odvedli kvalitně?“ Na tuto otázku odpovědělo 65 % respondentů, že jsou za kvalitně odvedenou práci pochváleni ze strany nadřízeného, a to osobně. Což je pozitivní výsledek. 7 % je pak pochváleno písemně a 28 % dotazovaných pak nejsou pochváleni za dobře odvedenou práci vůbec.



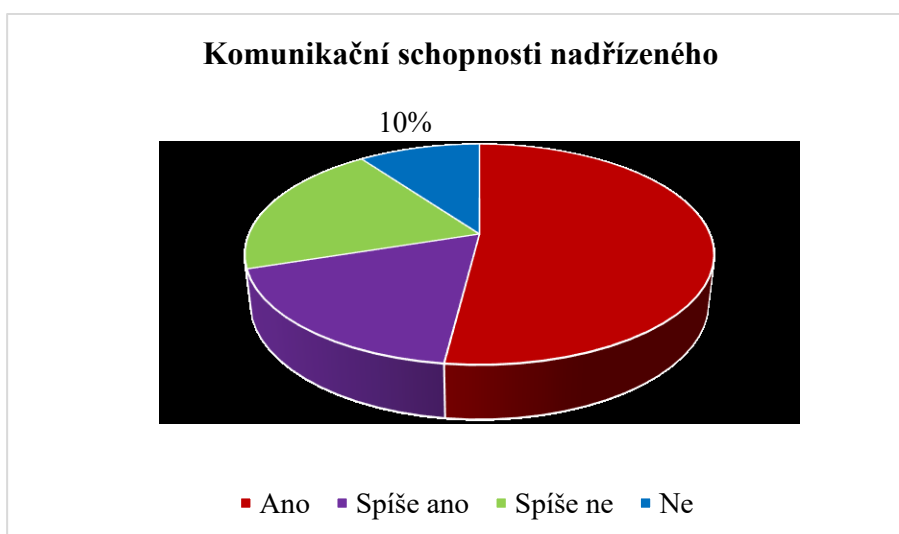
Obr. 15 Pochvala ze strany nadřízeného (vlastní zpracování)

10., „Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní, přijde-li na to, že jste při své práci pochybili?“ Více jak polovina dotazovaných 54 % zvolila na tuto otázku svou vlastní odpověď. Zaměstnanci uvedli, že jsou upozorněni osobně a zároveň i písemně. Samotné upozornění osobní formou uvedlo 34 % respondentů a zbylých 12 % bývá upozorněno pouze písemně.



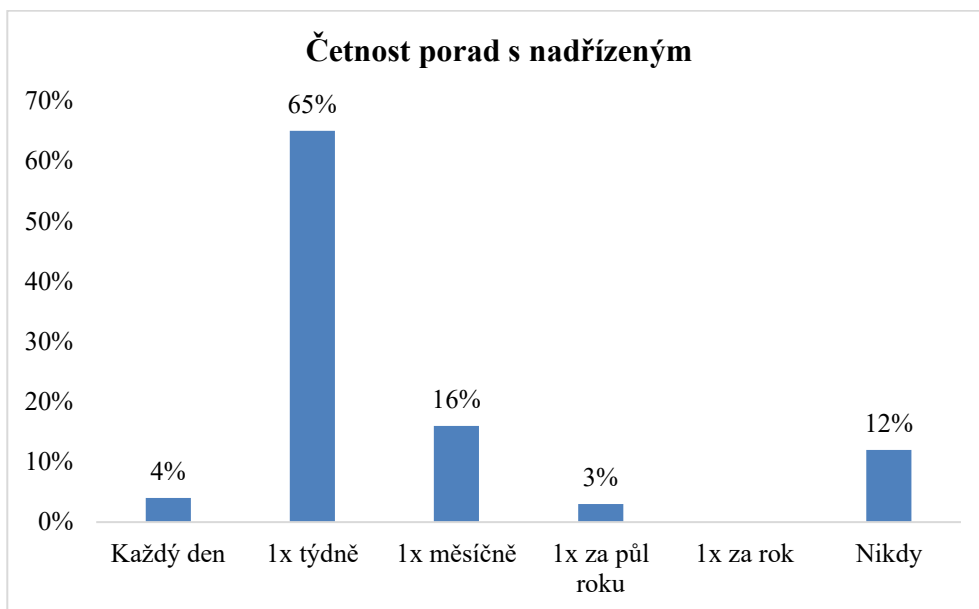
Obr. 16 Upozornění na pochybení ze strany vedoucího (vlastní zpracování)

11., „Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?“ Na tuto otázku odpověděla převážná většina respondentů, tedy 52 %, jednoznačně ANO. Spíše ANO pak zvolilo 18 % dotazovaných. Celkem 30 % si pak myslí, že jejich nadřízený nemá dobré komunikační schopnosti.



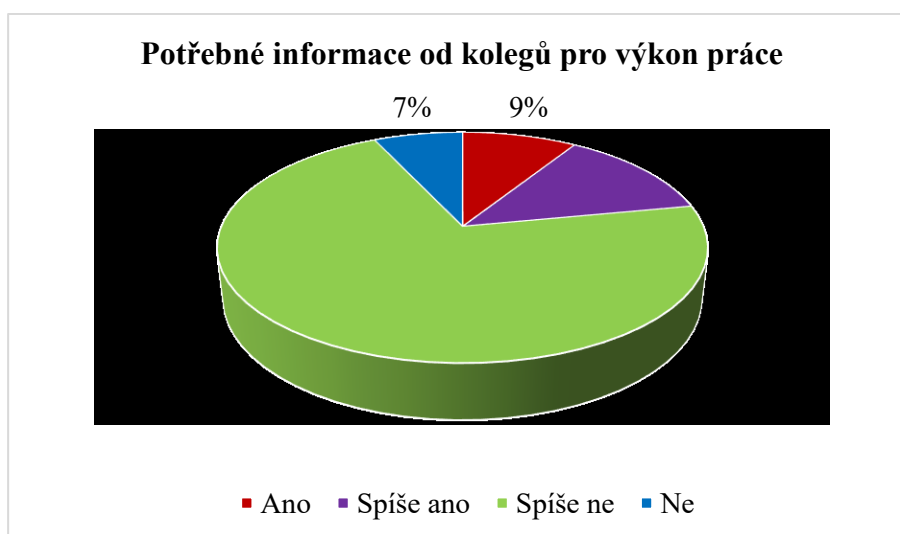
Obr. 17 Komunikační schopnosti nadřízeného (vlastní zpracování)

12., „Jak často probíhají porady na Vašem pracovišti nebo s Vaším nadřízeným?“ Na tuto otázku odpověděla více jak polovina 65 % respondentů 1x týdně. To je velmi pozitivní zjištění, neboť víme, že porady na pracovišti probíhají na pravidelné bázi. 1x měsíčně pak zvolilo 16 % respondentů, 12 % uvedlo, že porady nemívají nikdy. Porady na denní bázi uvedli 4 % dotazovaných zbylá 3 % mívají porady jednou za půl roku.



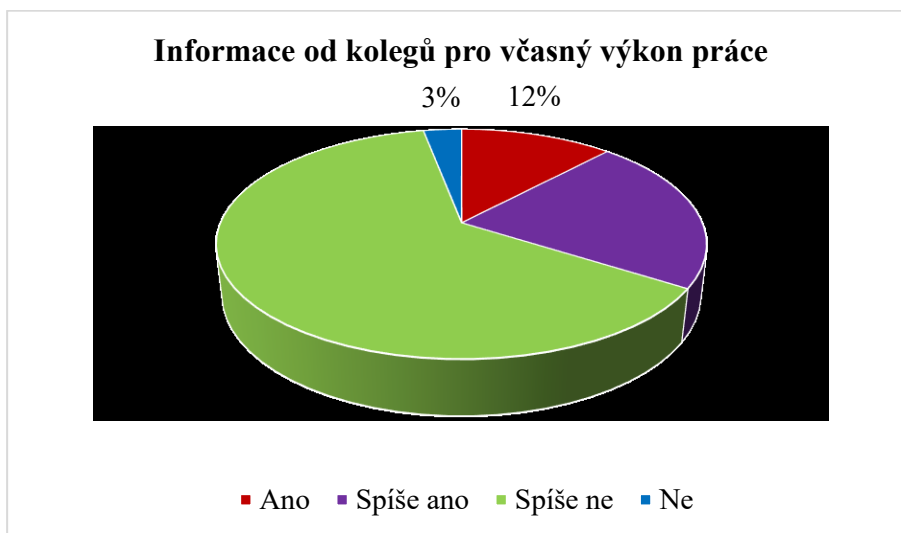
Obr. 18 Četnost porad s nadřízeným (vlastní zpracování)

13., „Dostáváte od svých kolegů dostatek potřebných informací pro výkon Vaší práce?“ Na tuto otázku odpověděla převážná většina respondentů 71 % spíše NE a jednoznačné NE zvolilo 7 respondentů. Potřebné informace obdrží pak celkem 22 % dotazovaných.



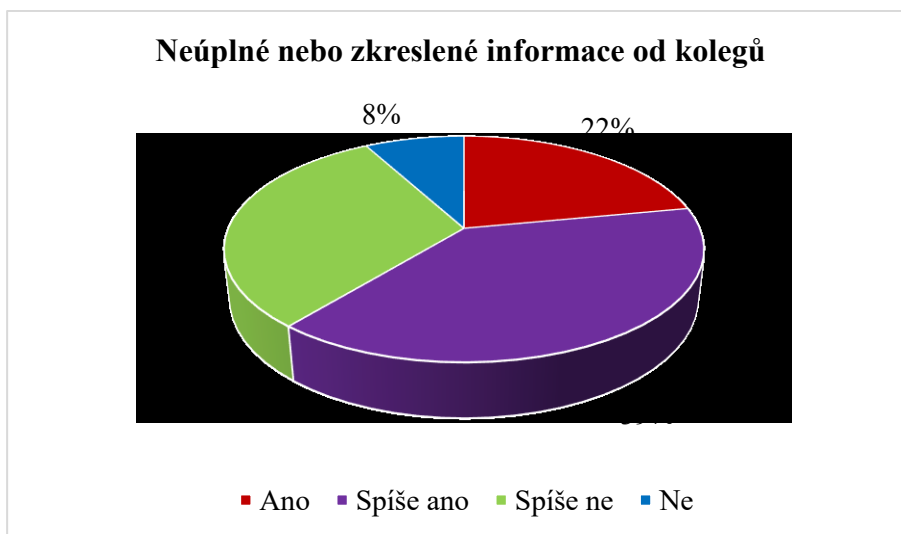
Obr. 19 Potřebné informace od kolegů pro výkon práce (vlastní zpracování)

14., „Dostáváte od svých kolegů dostatek potřebných informací, abyste svou práci odvedl/a včas?“ Tato otázka vyšla téměř se stejnými výsledky jako předchozí otázka. Celkem 66 % respondentů neobdrží dostatek potřebných informací tak, aby svou práci odvedli včas. 22 % dotazovaných odpovědělo spíše ANO a zbylých 12 % pak zvolilo jednoznačné ANO.



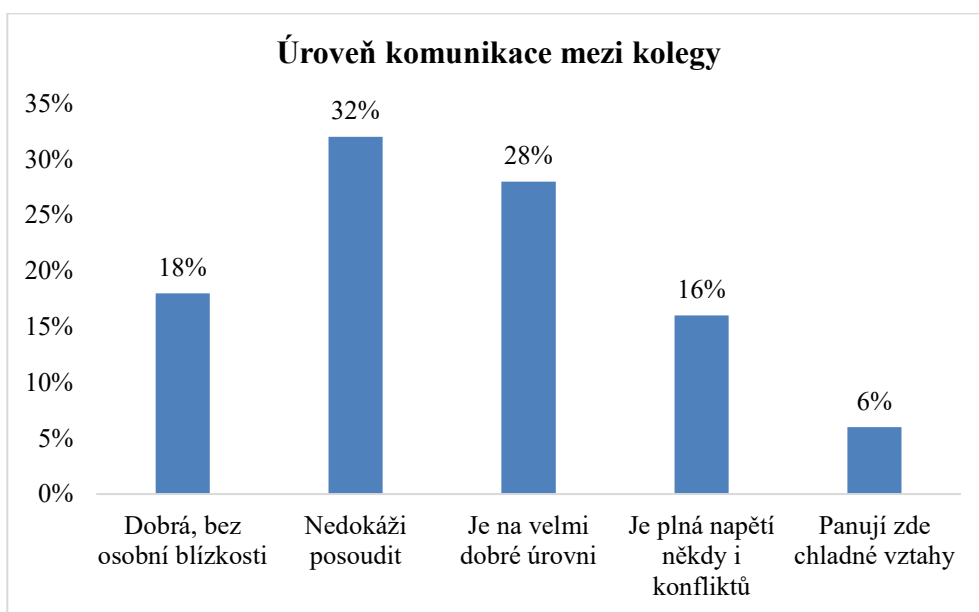
Obr. 20 Informace od kolegů pro včasný výkon práce
(vlastní zpracování)

15., „Máte pocit, že se k Vám informace od kolegů dostávají neúplné nebo zkreslené?“ Na tuto otázku odpovědělo 39 % respondentů spíše ANO. Jednoznačné ANO zvolilo 12 % dotazovaných. Odpověď spíše NE volilo 31 % respondentů a zbylých 8 % se ztotožnilo s jednoznačným NE.



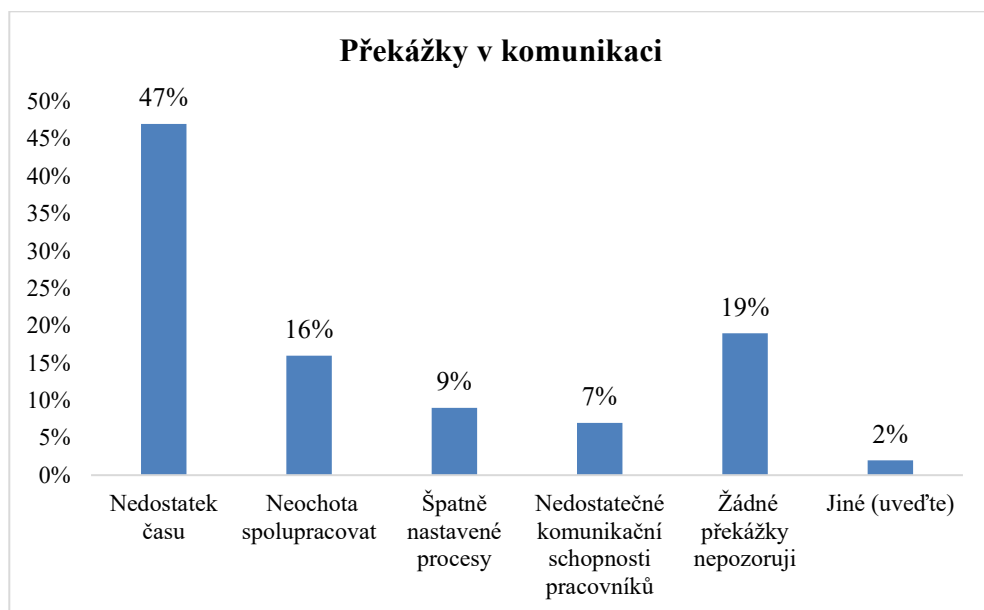
Obr. 21 Neúplné nebo zkreslené informace od kolegů
(vlastní zpracování)

16., „Na jaké úrovni probíhá komunikace mezi kolegy?“ Na tuto otázku se odpovědi velmi lišily. 32 % dotazovaných odpovědělo, že nedokáží posoudit úroveň komunikace mezi kolegy, hned poté uvedlo 28 % dotazovaných, že komunikaci s kolegy je na velmi dobré úrovni a 18 % se ztotožnilo s dobrou komunikací bez osobní blízkosti. Komunikaci plnou napětí někdy i konfliktů uvedlo 16 % dotazovaných a zbylých 6 % odpovědělo, že na pracovišti panují chladné vztahy.



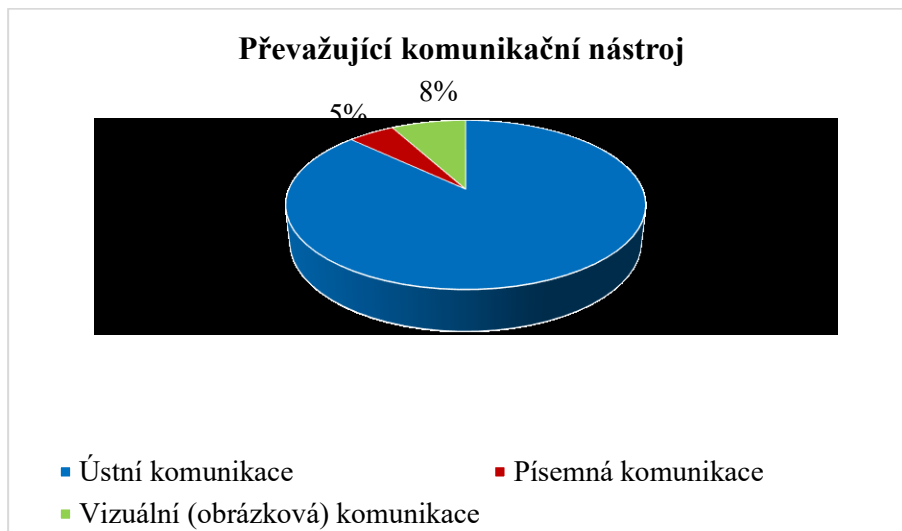
Obr. 22 Úroveň komunikace mezi kolegy (vlastní zpracování)

17. „Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi pracovníky?“ 47 % respondentů uvedlo jako překážku v komunikaci s pracovníky nedostatek času, 19 % dotazovaných pak odpovědělo, že žádné překážky nepozorují. Neochotu spolupracovat pak uvedlo 16 % a 9 % dotazovaných vidí jako překážky v komunikaci špatně nastavené procesy. Nedostatečné komunikační schopnosti pracovníků odpovědělo 7 % respondentů a zbylá 2 % uvedli jako překážku v komunikaci chladné vztahy na pracovišti.



Obr. 23 Překážky v komunikaci (vlastní zpracování)

18. „Který komunikační nástroj ve Vaší organizaci převažuje?“ Na tuto otázku odpovědělo 87 % respondentů, že na jejich pracovišti převažuje ústní komunikace, což je výborné zjištění. 8 % dotazovaných pak uvedlo vizuální (obrázkovou) komunikaci a zbylých 5 % se ztotožnilo s písemnou komunikací.



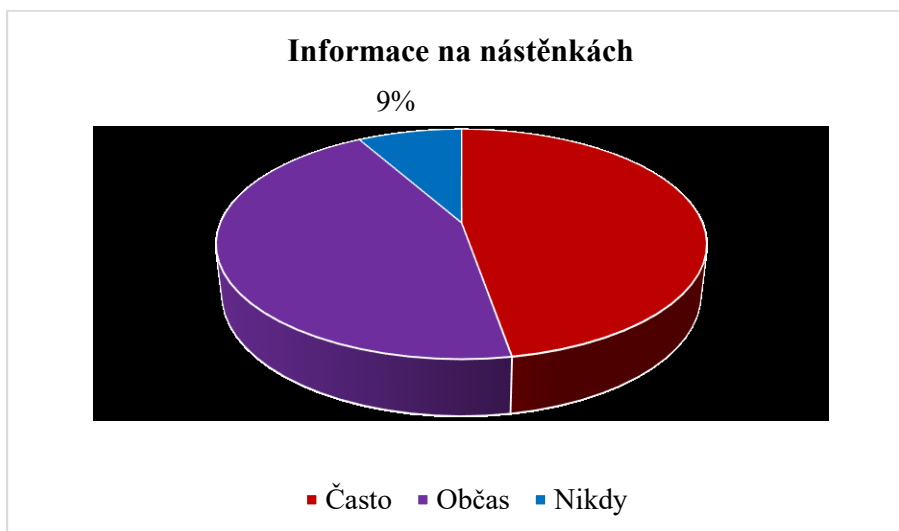
Obr. 24 Převažující komunikační nástroj (vlastní zpracování)

19. „Je na Vašem pracovišti zřízena schránka (pro stížnosti, návrhy, vyjádření se apod.)?“ Na tuto otázku byly odpovědi celkem jednoznačné. 77 % respondentů uvedlo, že mají na svém pracovišti zřízenou schránku, která slouží k vyjádření zaměstnanců. 21 % dotazovaných pak odpovědělo, že tuto schránku na pracovišti nemají a zbylá 2 % neví, jestli se na jejich pracovišti schránka nachází.



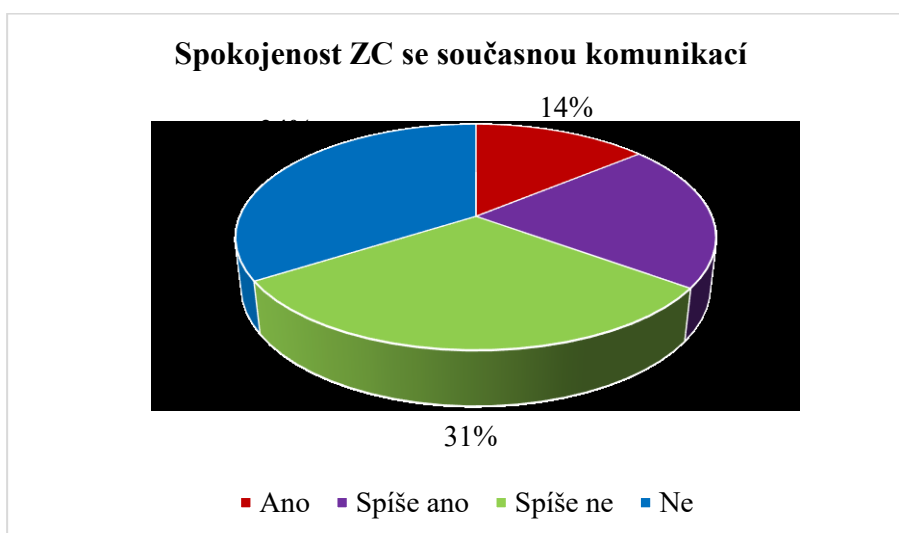
Obr. 25 Schránka na pracovišti (vlastní zpracování)

20. „Čtete informace vyvěšené na informačních nástěnkách?“ Na tuto otázku už byly odpovědi rozdílnější. 52 % dotazovaných odpovědělo pozitivně, tedy že čtou informace vyvěšené na nástěnkách. Téměř druhá polovina 49 % dotazovaných uvedlo, že si informace na nástěnce přečtou občas a zbylá 2 % uvedla, že informace nečtou vůbec.



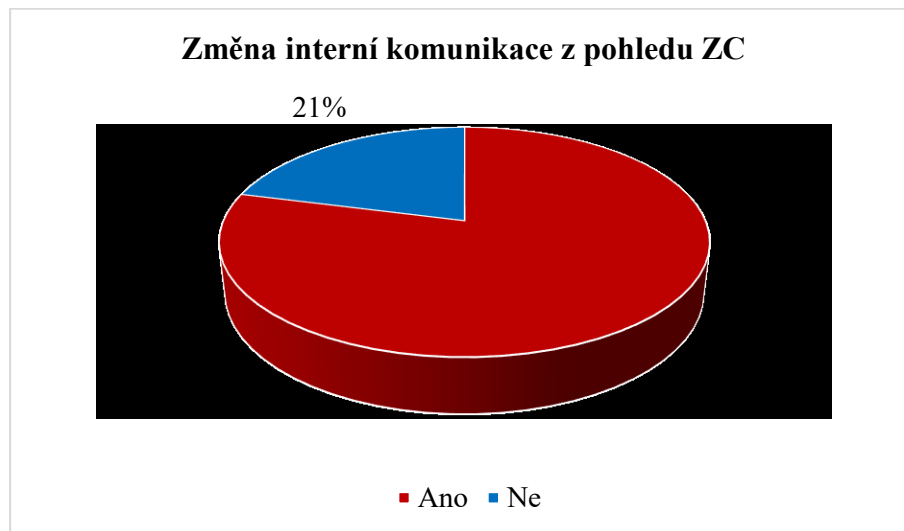
Obr. 26 Informace na nástěnkách (vlastní zpracování)

21. „Jste spokojen/a s probíhající komunikací uvnitř Vaší organizace?“ Na tuto otázku odpovědělo celkem 65 % respondentů, že nejsou spokojeni s probíhající komunikací uvnitř organizace. Spíše ANO odpovědělo 21 % a jednoznačné ANO pouze 14 % dotazovaných. Cílem je, aby všichni zaměstnanci byli spokojeni s komunikací uvnitř organizace.



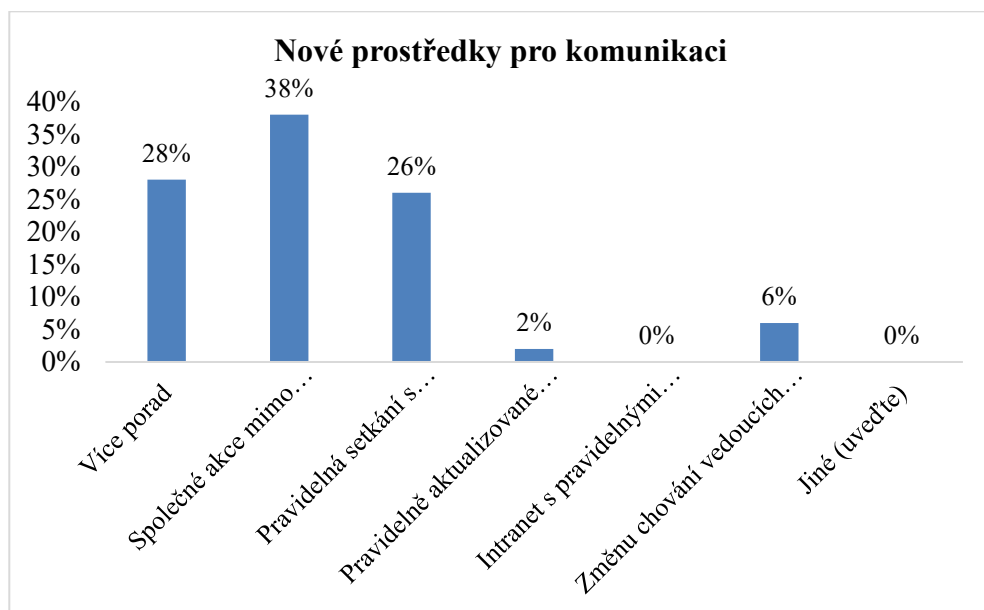
Obr. 27 Spokojenost ZC se současnou komunikací (vlastní zpracování)

22. „Myslíte si, že by se měla interní komunikace ve Vaší organizaci změnit?“ V této otázce se shodlo 79 % respondentů, kteří si myslí, že by se měla interní komunikace v organizaci změnit. 21 % dotazovaných odpovědělo, že by se komunikace měnit nemusela.



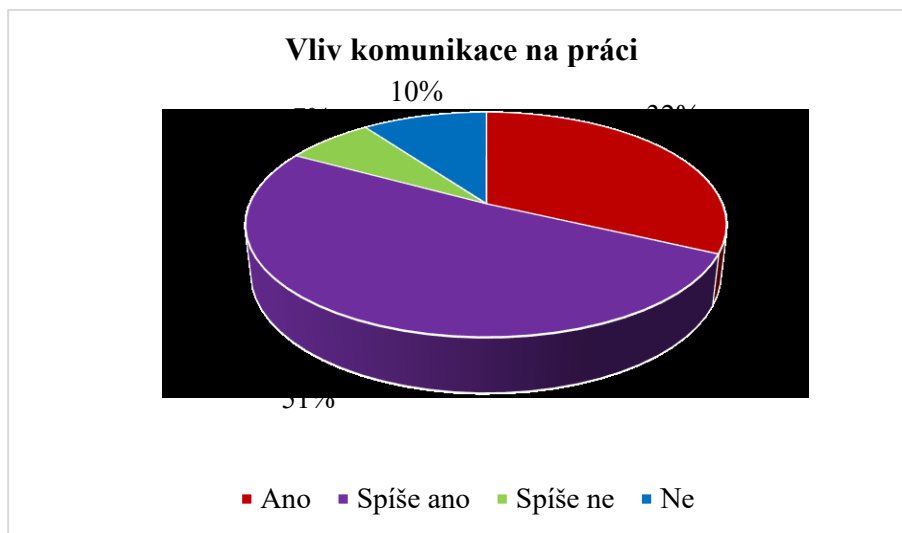
Obr. 28 Změna interní komunikace z pohledu ZC
(vlastní zpracování)

23. „Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a v rámci organizace?“ Nejvíce zastoupenou odpovědí v počtu 38 % respondentů bylo společné akce mimo organizaci, 28 % požadovalo více porad a téměř stejný počet respondentů 26 % by uvítali pravidelná setkání s ředitelem organizace. Změnu chování vedoucích pracovníků odpovědělo 6 % a pravidelně aktualizované nástěnky by uvítala 2 % dotazovaných. Intranet s pravidelnými informacemi a jinou možnost 0 % respondentů.



Obr. 29 Nové prostředky pro komunikaci (vlastní zpracování)

24. „Mělo by potenciální zlepšení interní komunikace vliv na Vaši práci?“ Jednoznačnou odpověď na tuto otázku zvolilo 83 % respondentů, kteří uvedli, že by potenciální zlepšení interní komunikace mělo vliv na jejich práci. Zbýlých 17 % dotazovaných odpovědělo, že by potenciální zlepšení komunikace nemělo vliv na jejich práci.



Obr. 30 Vliv komunikace na práci (vlastní zpracování)

6.2.4 Shrnutí kvantitativního výzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit současnou úroveň interní komunikace napříč celou organizací.

První část dotazníku byla zaměřená na komunikaci ze strany vedení organizace směrem k zaměstnancům. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci jsou nespokojeni s informacemi, které jim vedení organizace podává nedostatečně a nesrozumitelně. Polovina dotazovaných pak má pocit, že s nimi vedení nekomunikuje otevřeně a narovinu. Pozitivním zjištěním je, že 78 % pracovníků zná cíle a strategii organizace.

Druhá část dotazníku byla orientována na vertikální a horizontální komunikaci, tedy na komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem a mezi kolegy na stejné úrovni. Největší problém spatřuji v nepravidelné komunikaci s nadřízeným, kterou uvádí 47 % dotazovaných. Dále z šetření vyplynulo, že téměř 78 % pracovníků nedostává od svých kolegů dostatek potřebných informací pro výkon své práce. Obdobné procento zaměstnanců pak neobdrží potřebné informace pro výkon své práce včas, což hodnotím také velmi negativně. Více jak polovina dotazovaných uvedla, že mají pocit neúplných a zkreslených

informací od svých kolegů. Právě neúplné a zkreslené informace mohou být výsledkem špatné úrovně komunikace mezi kolegy, kterou považuje 22 % kolegů za plnou napětí někdy i konfliktů s chladnými vztahy.

Poslední část dotazníku byla zaměřena současnou komunikací v organizaci a její potenciál ke zlepšení. Téměř polovina dotazovaných uvedla, že překážkou v komunikaci mezi pracovníky přisuzuje nedostatku času, ale také neochotu spolupracovat. 45 % pracovníků je nespokojených se současnou komunikací v organizaci a 79 % si myslí, že by se komunikace měla změnit. Zaměstnanci by v rámci zlepšení interní komunikaci přivítali společné akce mimo organizaci, více porad a pravidelné setkání s ředitelem. Téměř všichni dotazovaní uvedli, že by pak potenciální zlepšení komunikace v organizaci mělo vliv na jejich práci.

6.3 Kvalitativní výzkum

Třetí metodou pro zjištění současného stavu interní komunikace byl zvolen kvalitativní výzkum formou individuálních rozhovorů. Výzkumného šetření se zúčastnili vedoucí pracovníci a ředitel organizace. Vedoucími pracovníky jsou vedoucí ekonomického úseku, vedoucí zdravotního úseku (vrchní sestra), vedoucí stravovacího úseku (nutriční terapeutka), vedoucí úseku přímé péče (zástupce ředitele) a vedoucí provozního úseku. Na žádost vedení organizace byl veškerý průzkum prováděn anonymně.

6.3.1 Shrnutí rozhovoru s vedením organizace

6.3.1.1 Jednotnost týmu

- 1) Na kolik procent byste odhadli jednotnost vedení ve Vaší organizaci?
- 2) Myslíte si, že zaměstnancům vysvětlujete veškeré informace dostatečně a srozumitelně?
- 3) Myslíte si, že podáváte zaměstnancům důležité informace a komunikujete s nimi otevřeně a narovinu?

Vedení organizace odhaduje svoji jednotnost na 83 %. Téměř všichni si tedy myslí, že spolupracují velmi dobře. Pouze jeden člen vedení má pocit, že se nechovají zase až tak jednotně, což má za následek nepříznivý vliv na další podřízené zaměstnance jeho úseku. Všichni vedoucí pracovníci si pak myslí, že vysvětlují dostatečně a srozumitelně všechny potřebné informace a záležitosti. Každý vedoucí pracovník včetně ředitele zdůrazňuje, že pokud zaměstnanci něčemu nerozumí, budou otevřeni diskuzi a v případě nejasností

se ptali na vše, co jim není jasné. Nejen řediteli záleží na tom, aby organizace měla spokojené zaměstnance.

6.3.1.2 *Spolupráce s podřízenými*

- 4) Myslíte si, že poskytujete svým podřízeným dostatek informací, které potřebují k výkonu jejich práce?
- 5) Myslíte si, že podřízení se vyhýbají komunikaci s Vámi?
- 6) Jaký je Váš vztah s podřízenými?
- 7) Komunikujete s podřízenými pravidelně?
- 8) Jakým způsobem své podřízené pochválíte, pakliže zjistíte, že svou práci odvedli kvalitně?
- 9) Jakým způsobem své podřízené upozorníte, pakliže zjistíte, že při své práci pochybili?
- 10) Jak často probíhají porady na Vašem pracovišti?

Na tyto otázky už se odpovědi jednotlivých manažerů více rozcházejí. Všichni se ale stále domnívají, že svým podřízeným pracovníkům poskytují dostatek informací, které potřebují k výkonu jejich práce. Stejně tak se celé vedení organizace shodlo na tom, že se jejich podřízení nevyhýbají komunikaci s nimi, neboť k tomu nemají důvod. K pracovnímu vztahu k podřízeným uvedl 1 vedoucí pracovník, že se svými podřízenými udržuje na pracovní půdě čistě formální vztah. 50 % pak uvedlo, že má se svými podřízenými přátelský vztah, protože se jim tak lépe a příjemněji spolupracuje. Zbylí si zachovávají neutrální vztah ke svým podřízeným, a to z důvodu očekávaného respektu k nim samotným. K otázce, zda komunikují se svými zaměstnanci na pravidelné bázi odpovědělo 67 %, že se snaží, ale ne vždy k tomu dojde. Samotné vedení organizace má pocit, že jim na pravidelnou komunikaci s podřízenými nezbyvá tolik času, kolik by si sami představovali a hlavně potřebovali. Dva vedoucí pak uvedli, že pravidelná komunikace s podřízenými neprobíhá vůbec, pouze v případě, nutnosti nebo tehdy, až nastane problém, který se řešit musí. Tito vedoucí si jsou vědomi nesprávného přístupu. Vedení se shodlo i na další otázce, ve které uvádějí, že pochvaly za kvalitně odvedenou práci sdělují pouze osobně. Jedině tak mohou zaměstnancům sdělit, jak si jejich vykonané práce váží. V další otázce už vedení organizace tolik jednotné není. V případě pochybení zaměstnanců při výkonu jejich práce, upozorňuje polovina z dotazovaných formou osobní a zároveň i písemnou. Mají totiž tak písemný podklad k tomu, že své zaměstnance skutečně upozornili na nesprávně provedenou činnost.

Dva vedoucí z nejpočetnějších úseků pak uvedli, že své nadřízené upozorňují pouze osobně, neboť právě tuto formu sdělení, ať už čehokoli, preferují nejvíce. Poslední dotazovaný uvedl, že jeho pracovníci pracují v organizaci přes 20 let, jsou svědomití a není potřeba je upozorňovat písemně na pochybení. Poslední odpovědi se plně ztotožnili s odpověďmi na otázku číslo sedm. Vedení uvádí, že pravidelné porady jsou naplánovány na týdenní bázi, ale ne vždy k nim pravidelně dochází. Ve většině případů, kdy je porada odvolána, se jedná o časový tlak nebo upřednostnění jiné záležitosti. Jeden vedoucí se domnívá, že na jeho úseku nejsou potřeba časté porady. Naplánuje tedy jednou za měsíc poradu s dostatečným předstihem a vyžaduje 100% účast svých zaměstnanců. Na jednom úseku dokonce porady neprobíhají vůbec. Zbytečně pak ale dochází k neinformovanosti zaměstnanců.

6.3.1.3 Vnímání současné interní komunikace

- 11) Který komunikační nástroj převažuje v organizaci?
- 12) Máte zřízené schránky (stížnosti, návrhy, připomínky) pro zaměstnance?
- 13) Jste spokojeni s probíhající komunikací uvnitř organizace?
- 14) Myslíte si, že by se měla interní komunikace uvnitř organizace změnit?
- 15) Myslíte, že by mělo zlepšení interní komunikace vliv na práci zaměstnanců?

Vedoucí uvádí, že převažující nástroj interní komunikace je jednoznačně ústní forma komunikace. Oni sami v nejnútnejších případech volí písemnou formu komunikaci, a to pouze tehdy, když nemohou zachytit svého kolegu. V případě schránek se shodlo 83 % vedoucích na to, že mají na svém úseku zřízeny schránky pro zaměstnance, kteří se chtějí anonymně vyjádřit k čemukoli v organizaci. Vedoucí pracovník nejméně početného úseku uvedl, že tu schránku na svém úseku nemá, ale v případě potřeby jsou zaměstnanci seznámeni s tím, že mohou použít jakoukoli jinou schránku, ať už na ostatních úsecích či na recepci. Na otázku, zda je vedení organizace spokojeno s probíhající komunikací uvedli jednotliví vedoucí opět rozdílné odpovědi. Pomluv, rivality a neochoty mezi sebou spolupracovat jsou si na svých úsecích vědomi vedoucí zdravotního úseku a úseku přímé péče. Tento stav zaznamenávají už několik měsíců. Jeden z uvedených pracovníků dokonce zmínil, že situace už je natolik vyhrocená, že dochází k anonymní udání, která sepisují pečovateli/ky proti zdravotním sestřím. Tato udání jsou směřována přímo k řediteli organizace. Rivalitu zaznamenalo a potvrzuje celé vedení organizace. Zbylých 50 % vedoucích v čele s ředitelem organizace jsou pak spokojeni s probíhající komunikací jak u nich na úsecích, tak celkově

v organizaci. Celé vedení se ale kompletně shodlo na tom, že je potřebné komunikaci zlepšit. Vždy je prý co vylepšovat. Jejich přístup je pro mě výhodný, protože se vedení organizace neobává zavedení nových opatření pro zlepšení současného stavu. Představa vedení spočívá v intenzivnější komunikaci napříč organizací, ale především mezi úsekem zdravotním (zdravotní sestry) a úsekem přímé péče (pečovatel/ky). Pokud by došlo k výraznému zlepšení interní komunikace, ať už mezi kolegy na stejném pracovišti nebo mezi kolegy na jiných úsecích, nemyslí si vedení, že by se výrazně zlepšila práce zaměstnanců. Domnívají se, že komunikace má vliv na pracovní prostředí, bude se jim lépe spolupracovat, ale pracovní výkony zase až tak ovlivněny nebudou. Na tomto tvrzení se shodlo 83 %. Pouze jeden vedoucí pracovník tvrdí, že v případně zlepšení komunikace na pracovišti, se jednoznačnělepší i vykonávaná práce zaměstnanci, neboť si myslí, že pracovní prostředí má vliv na výkon práce.

6.3.2 Zhodnocení úrovně interní komunikace

Vedení organizace tedy hodnotí interní komunikace jako průměrnou. Domnívají se, že se chovají jednotně a jsou přesvědčeni, že svým zaměstnancům poskytují jasné a srozumitelné informace. Největší problém vidí v komunikaci mezi kolegy na úseku přímé péče a zdravotním úseku. Jiné úseky vidí při komunikaci bezproblémově.

Na pracovišti se snaží většina z nich udržovat přátelskou atmosféru a chovat se k podřízeným pracovníkům s úctou. Rezervy zaznamenávají v případě pravidelných porad. Rádi by se se svými podřízenými střetávali na pravidelné bázi. Pravidelné porady by podle nich také zefektivnily interní komunikaci. Vytížení vedoucí pracovníci by uplatnili na svých pozicích Time management a dodržovali by pak téměř vždy schůzky, které jsou důležité. Už docent Mikuláščík (Manažerská psychologie, 2015) ve své publikaci uvádí, že je důležité stanovit si priority. Prioritou číslo jedna jsou důležité a naléhavé věci, přičemž důležitost má přednost před naléhavostí. Prioritou číslo dvě jsou důležité úkoly a méně naléhavé úkoly, třetí prioritou spočívá v méně důležitých úkolech a méně naléhavých úkolech. Pokud se vedení bude řídit určitými pravidly, budou dodržovat své termíny, pak i porady se svými podřízenými se stanou pravidelnými.

Za nejdůležitější považují ústní formu komunikace, kterou při komunikaci se zaměstnanci preferují, ať už je to při sdělování příjemných či méně příjemných záležitostí. V případě schránek určených pro zaměstnance sloužící k vyjádření spokojenosti/nespokojenosti, je vedení zcela spokojeno. Změnu v počtu nebo jiné rozmístění schránek po organizaci nema-

jí v plánu. Nutná změna bude nejspíš v organizační struktuře. Z důvodu nastavení pravidel v komunikaci přímého úseku a úseku zdravotní péče bude nutné ty dva úseky, alespoň částečně sjednotit.

7 PROJEKTOVÉ ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Projektová část diplomové práce je zaměřena na vytvoření konkrétního projektu zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci. Základem pro vytvoření projektu jsou výsledky dotazování a SWOT analýza, které byly zaměřeny převážně na zjištění současného stavu interní komunikace.

7.1 Zdůvodnění a cíle projektu

Při sestavování projektu je nutné si zodpovědět následující otázky:

- Jaké jsou cíle projektu?
- Na jakou cílovou skupinu budeme projekt implementovat?
- Jaké jsou časové a organizační možnosti na projektu?

Hlavním cílem projektu je zefektivnit interní komunikaci a navrhnout nápravná opatření vedoucí ke zlepšení komunikace uvnitř organizace. Splnění tohoto cíle předpokládá realizaci těchto dílčích cílů:

- Nastavit proces coachingu u všech vedoucích pracovníků. Coaching navede tyto pracovníky, jak lépe naložit se svým časem v práci, jak si naplánovat schůzky, tak aby se nemusely rušit.
- Uskutečňovat pravidelná formální i neformální setkání se zaměstnanci (Townhall meetingy, pravidelné porady a teambuildingy).
- Zlepšit pravidelné předávání směn.

Celý projekt je podroben finanční a časové analýze

7.2 Realizace projektu

Cílovou skupinou projektu jsou vedoucí pracovníci, se kterými proběhlo kvalitativní šetření pomocí individuálního rozhovoru. S řadovými pracovníky proběhlo kvantitativní šetření formou dotazníku a následně byla zpracována s vybranými pracovníky SWOT analýza. Pro realizaci a správné fungování celého projektu jsou klíčovými pracovníky všichni zaměstnanci organizace.

7.3 První cíl: Coaching vedoucích pracovníků

Lze říci, že coaching je jistá aktivita, která zlepšuje výkon vedoucího pracovníka. Coaching má roli hnací síly, které ukáží lidský potenciál k vytváření nových nápadů a chování, které vedou k úspěchu. Zaměřuje se na budoucnost, nehledá problémy v minulosti, ale cíleně hledá konstruktivní řešení. Coaching je proces, který podporuje hledání individuálních řešení a rozvoj člověka ve zvolené oblasti. Tato metoda pomáhá k uvědomění si toho, co přesně chceme jinak a proč. Objevuje možné cesty, kterými lze dosáhnout požadovaného cíle.

Cílem této akce je, aby se vedoucí pracovníci zefektivnili svoji komunikaci a vytvořili tak na svém úseku příjemné prostředí pro své podřízené pracovníky. Pomocí time managementu si pak zorganizují pracovní svůj čas, protože se budou umět orientovat v této problematice. Cílem je předcházet rušení porad a pravidelná komunikace s podřízenými.

7.3.1 Implementace prvního cíle

Během coachingu budou probrána následující témata:

Coaching

Efektivní komunikace

- budování vztahů,
- verbální a neverbální komunikace,
- propojení racionální a emocionální složky v komunikaci,
- modelové situace.

Rozvíjení reflexe v komunikaci

- přesná a spolehlivá komunikaci,
- techniky pro porozumění druhému,
- trénink sebereflexe.

Řešení obtížných situací

- konflikty v mezilidských vztazích,
- zvládání konfliktních situací.

Time management

- organizace pracovních úkolů,
- pracovní čas,
- předpoklady k řízení času,
- stanovení priorit a plánování,
- plánování a delegování.

Cílem je navést koučované pracovníky k efektivnímu využití komunikace. Součástí efektivní komunikace je vybudování vztahů na pracovišti. Po absolvování této části školení se budou vedoucí lépe orientovat i v problematice verbální a neverbální komunikace. Součástí tohoto bloku je i podstatné propojení racionální a emocionální složky. Často se stává, že člověk ve vedoucí pozici je striktně založen na cíl a uniká mu tak emocionální stránka, která je pro komunikaci s podřízenými důležitá. Efektivní komunikace bude doplněna o modelové situace, ve kterých přednášející vyobrazí, jak utužovat vztahy na pracovišti.

Druhý blok je věnován rozvíjení reflexe v komunikaci. Pouze přesnou komunikací dosáhneme toho, aby nás zaměstnanci pochopili, aby jasně a zřetelně poznali, co jim sdělujeme. Spolehlivou komunikací dosáhneme toho, že nám budou podřízení věřit a v případě jakéhokoli problému se nás nebudou bát oslovit. Budou vědět, že jim podáváme pravdivé informace, na které se mohou spolehnout a předat je dalším pracovníkům organizace. Přesnou a spolehlivou komunikací tedy získáme základ pro stabilní interní komunikaci. Podstatnou částí budou techniky, které vedoucím pracovníkům ukáží a navedou je, jak porozumět svým pracovníkům.

Bohužel na pracovní půdě dochází i k řešení ne zrovna příjemných situací. Řeší se konflikty na horizontální úrovni, které přicházejí jak mezi kolegy na stejném pracovišti, tak mezi kolegy z jiných pracovišť anebo konflikty vertikální povahy, což jsou konflikty mezi nadřízenými a podřízenými. Součástí třetího bloku tedy bude praktická ukázka a nácvik těchto situací s cílem je jim předejít nebo je efektivně vyřešit.

Cílem time managementu je stanovení cílů, jejich periodické vyhodnocování, plánování, určování priorit a sebe motivování. Díky analýze současného stavu víme, co je potřeba zlepšit. Je potřeba se zaměřit i na nástroje pro řízení času jako jsou to do listy, kalendář, plánovací systémy, elektronické řízení času apod. Ukázky metody SMART, Paretova pravidla, Eisenhowerova principu nebo například určení priorit důležitých versus naléhavých

věcí včetně umění delegovat, navedou vedoucí pracovníky k efektivnějšímu řízení jejich času a určení těch správných priorit.

VÝHODY COACHINGU	
Kvalifikovaný personál	Díky kurzu coachingu se vybraní pracovníci stanou kvalifikovanějšími. Budou lépe orientovat v oblasti Time managementu.
Spolupráce	Spolupráce je důležitějším článkem fungujícího kolektivu. Při spolupráci pracovníci komunikují a utvářejí si mezi sebou pozitivní vztahy.
Motivace	Účastníci mají motivaci se neustále zlepšovat a pracovat na sobě.
Zlepšování procesů	Pracovníci, kteří prošli coachingem jsou více nakloněni ke změnám a mají snahu zlepšovat stávající procesy.
Samořízení	Delegování pravomocí na ostatní pracovníky.
Zlepšení interní komunikace	Coaching vedoucích pracovníků vnese do kolektivu potenciální zlepšení.

Tab. 2 Výhody coachingu (vlastní zpracování)

7.3.2 Rizika prvního cíle

- neakceptování navrhovaného řešení,
- výběr nesprávných osob,
- nezájem a neúčast.

Riziko pro interní komunikaci by mohlo nastat v případě, že pro tento typ kurzu bude zvolen nesprávný pracovník. Pracovníci, kteří byli zvoleni ředitelem organizace pro coaching by měli před samotným koučováním projít nejprve assessmentem. Assessment je specifická forma výběrového řízení pro vybrané pozice. Základem hodnocení je reálné chování jedince, behaviorální pohovory a testy a chování jedince během modelových situací predi-

kuje budoucí chování pracovníka. Výstupem tohoto výběrového řízení je posudek na navrženého pracovníka, ve kterém bude zmíněno, zda má vybraný pracovník potenciál na určenou pozici. Dalším rizikem coachingu může být jeho bagatelizace pracovníky, kteří se ho mají zúčastnit. Samotný postoj ke koučování se projeví na jeho výsledku. Pokud jej nebudou koučování akceptovat, nemůžeme ani očekávat, že se po kurzu dostaví změny, které budou vedoucí moci implementovat na svých úsecích.

7.4 Druhý cíl: Pravidelná formální a neformální střetnutí

Cílem formálních a neformálních střetnutí je předání informací především vertikálního typu. Tento cíl navazuje na výzkumnou část diplomové práce, ve které dotazovaní uvedli, že jsou málo informováni o dění v organizaci a uvítali by tak pravidelné schůzky s ředitelem organizace a pravidelné schůzky v rámci úseku. Za neformální střetnutí se nabízí například teambuildingové akce, které utuží vztahy na pracovišti.

7.4.1 Implementace druhého cíle

V rámci formálních střetnutí je prvním implementovaným cílem:

Townhall meeting

Pravidelné střetnutí se zaměstnanci ve společenské místnosti – townhall meeting bude probíhat jedenkrát za kvartál za přítomnosti všech zaměstnanců a celého vedení organizace. Zaměstnanci budou seznámeni s aktuálním děním v organizaci, s novinkami a chystanými aktivitami v následujícím období.

PLÁNOVANÉ TERMÍNY	
Květen 2019	THM I
Srpen 2019	THM II
Listopad 2019	THM III
Únor 2020	THM IV

Tab. 3 Plánované Townhall meetingy (vlastní zpracování)

Pro tento typ setkání je dobré se náležitě připravit. Setkání by mělo být známé s dostatečným předstihem a známou agendou, aby zaměstnanci znali okruhy témat. Pro tato střetnutí bývá zvolena prezentace v PowerPointu, ve které má každý vedoucí zpracovaný právě jeden slide. Projev by neměl být delší 10 minut. Důležité je vhodné zvolení místnosti, nejlépe tedy společenská místnost nebo jídelna. Setkání by mělo být – jasné,

stručné a výstižné. Je na každém z vedoucích pracovníků, co uznají za vhodné zaměstnancům sdělit. Měli by také zvolit téma, které bude prospěšné většině pracovníků, a ne pouze vybrané skupince. Úvodní slovo by měl mít ředitel, který hned na začátku představí agendu setkání. Dále se věnuje svému bloku, ve kterém zaměstnance seznámí s aktuálním děním v organizaci, představí připravované projekty a o co bude organizace v nejbližší době usilovat. Druhý blok bývá zpravidla věnován personálnímu/ekonomickému úseku, který představí chystané akce v organizaci, seznámí ostatní s počtem zaměstnanců, s náborů a chystanými změnami v pozicích. Ostatní úseky si připraví na svůj slide informace, které považuje za podstatné sdělit všem zaměstnancům. Po odprezentování potřebných informací, vyzve ředitel zaměstnance k otevřené diskuzi. Nastane tak pro všechny pracovníky prostor, ve kterém se mohou vedení organizace dotazovat na věci, které by chtěli upřesnit. Mohou se také dotazovat na informace, které nebyly řečeny, a které by je zajímaly. Dotazy si pak zodpovídá ten vedoucí, jehož se dotazované téma týká. Pod skončení diskuze vedení organizace poděkuje všem za účast a setkání se bere za ukončené.

TOWNHALL MEETING I.			
20.5.2019			
Čas:	Téma:	Zodpovědný:	Místo:
13:00	Aktuální stav organizace	p. ředitel	jídelna
13:10	Aktuální stav v oblasti HR	ved. ekonom. úseku	jídelna
13:20	Aktuální stav úseku přímé péče	ved. úseku přímé péče	jídelna
13:30	Aktuální stav zdravotního úseku	vrchní sestra	jídelna
13:40	Aktuální stav provozního úseku	ved. provozního úseku	jídelna
13:50	Aktuální stav stravovacího úseku	ved. nutriční terapeut	jídelna
14:00	Aktuální stav pečovatelské služby	ved. peč. služby	jídelna
14:10	Diskuze	všichni	jídelna

Tab. 4 Agenda THM I. (vlastní zpracování)

Pravidelné porady

Porady probíhají separátně na každém úseku. Jednotliví vedoucí pracovníci si zvolí sami četnost těchto porad.

Na každou poradu je potřeba se připravit. Jedním z nejdůležitějších bodů je stanovení cílů a definování problémů k řešení. Předem musíme mít připravený program, stanovit si jednotlivé body, strategii jednání a argumentaci k nim.

Proto, aby byly porady efektivní, musí splnit tři základní podmínky:

1. jasné cíle,
2. pevné vedení,
3. organizaci.

Hlavním cílem porad je zpětná vazba k předešlému období, zjištění úrovně plnění úkolů a rozdělení úkolů na následující období. Správně odvedená porada přinese nové informace, šetří čas a motivuje podřízené a buduje sounáležitost týmu. Poradu je potřebné začít včas a opozdilce penalizovat. Není totiž dobře, aby spolupracovníci chodili pozdě a s pocitem, že o nic nejde. Důležité je představit program – co se bude dít a proč, definovat cíle a problémy, které se budou řešit. Hned na úvod je dobré připomenout pravidla jednání.

Každá porada by měla mít výstup – tedy zápis. Ten by měl obsahovat:

- datum, čas a místo,
- jméno vedoucího úseku,
- kontrolu plnění úkolů z předešlé porady,
- shrnutí úkolů ze současné porady,
- průběh schůze (návrhy, diskuze, výstupy),
- prezenční listina,
- zveřejnění zápisu z porady.

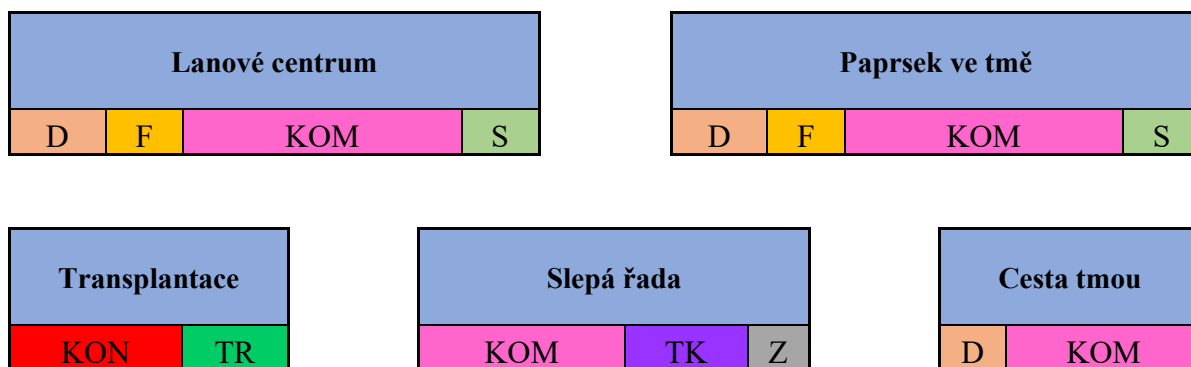
Teambuilding

Dalším způsobem zlepšení interní komunikace může být realizace teambuildingové akce. Tato akce bude určena všem pracovníkům organizace, tedy přibližně pro 89 pracovníků. Cíl teambuildingu je zažití akce, která prohloubí pocit sounáležitosti a důvěry týmu. Společnými silami si dokáží, že mohou táhnout za jeden provaz. Zaměstnanci se lépe poznají a budou pak mít v práci k sobě blíž. Jednotliví členové týmu by se měli cítit součástí celku a měli by v něm mít i svoji roli. Na teambuildingových akcích a seminářích se členové týmu naučí komunikačním dovednostem v rámci týmu a osvojí si pravidla, která by měla se měla dodržovat. Svými schopnostmi a naučenými dovednostmi by měla být posílena spoluúčast členů týmu při rozhodování. Zajištění teambuildingové akce nabízí hned několik fi-

rem. Jedna nejmenovaná agentura nabízí širokou škálu těchto akcí s doplňkovými programy sestavenými na míru.

Program teambuildingu	
9:00 - 9:15	Příjezd, zahájení
9:15 - 10:00	Slepá řada
10:00 - 11:30	Paprsek ve tmě
11:30 - 12:30	Oběd
12:30 - 14:00	Transplantace
14:00 - 14:15	Coffee break
14:15 - 18:00	Lanové centrum
18:00 - 18:30	Večeře
18:30 - 20:00	Cesta tmou
od 20:00	Volný program

Tab. 5 Program teambuildingu (vlastní zpracování)



Tab. 6 Zaměření jednotlivých aktivit (vlastní zpracování)

Legenda:

D – Aktivita rozvíjející vzájemnou důvěru

F – Aktivita s fyzickou činností

KOM – Aktivita se zvýšenou komunikací

S – Aktivita rozvíjející spolupráci

KON – Aktivita zaměřená na řešení konfliktů

TR – Aktivita zaměřená na týmové role

TK – Aktivita podporující tělesný kontakt se spolupracovníky

Z – Aktivita zaměřená na zábavu a dobrou náladu

7.4.2 Rizika druhého cíle

Možnými riziky formálních a neformálních střetnutí mohou být například:

- neakceptovaná navrhovaná řešení → nedostatečná příprava na porady, odmítání účasti na setkání s vedením organizace, nezájem o teambuildingové akce pro zaměstnance,
- zvolení nevhodného programu na teambuildingové akci,
- nesprávný postoj vedoucích pracovníků k poradám,
- nechuť a neúčast na akcích pořádaných organizací.

Výše uvedená rizika shrnují vše, co se týká vytyčeného druhého cíle a s ním spojené aktivity a osobnosti, které mají vše na starost.

7.5 Nákladová analýza projektu

Cílem nákladové analýzy je vytvoření finančního plánu zabezpečující tvorbu projektu. V rámci nákladovosti je třeba vycházet z ceny kurzů coachingu. Tato analýza také obsahuje jednorázové vstupní náklady a průběžné náklady, kterou jsou potřeba k realizaci projektu.

Nejjednodušší cesta k získání finančních prostředků jsou vlastní zdroje organizace. V této fázi vstupuje do popředí garant, který zahrnuje všechny tyto výdaje do rozpočtu organizace a předloží je na schválení ředitele organizace a dále pak představenstvu města.

Vzdělávání vybraných pracovníků formou coachingu bude probíhat v prostorách organizace. Teambuildingová akce proběhne mimo prostory organizace na předem sjednaném místě. Pravidelné porady, townhall meetingy proběhnou vždy na půdě organizace. Celkové náklady jsou tedy odhadnuty na 276 000 Kč viz Tab. 7.

Nákladová analýza projektu	
Jednorázové náklady	Suma
Coaching vedoucích pracovníků	65 000,00 Kč
Assessment individuální a ve dvojici	36 600,00 Kč
Teambuilding	100 000,00 Kč
Projektor na promítání	45 000,00 Kč
Administrativní náklady	30 000,00 Kč
Celkem	276 600,00 Kč

Tab. 7 Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)

7.6 Riziková analýza projektu

Realizace každého projektu s sebou nese i určitou míru rizika. Rizika pak představují pravděpodobné možné neúspěchy, které by pro projekt měly znamenaly potenciální zhoršený výsledek a v podstatě nesplnění projektovaných cílů. Je tedy nutné předcházet vzniku těchto rizik anebo je eliminovat ještě před zahájením samotného projektu. Riziková analýza je nezbytnou částí každého projektu. Analýza má za úkol identifikovat všechna možná rizika, která by mohla daný projekt ohrozit. Možnými riziky tedy mohou být:

R1: Nedostatek finančních prostředků na realizovaný projekt.

R2: Nezájem vedoucích pracovníků o kurz coachingu.

R3: Nezájem zaměstnanců účastnit se teambuildingové akce.

R4: Bagatelizování porad a townhall meetingů ze strany zaměstnanců.

R5: Opatření nepovedou k zefektivnění interní komunikace.

K jednotlivým rizikům bylo následně uděleno kvalitativní slovním ohodnocením s následujícím přidělením bodových hodnot os 1 (nepravděpodobné) do 5 (vysoce pravděpodobné). Současně byla u každého rizika stanovena závažnost následků, které může riziko na samotný průběh a výsledný cíl projektu mít. Tato závažnost byla rovněž ohodnocena na škále od 1 (zanedbatelné následky) do 5 (kritické následky). Kombinací těchto dvou hodnocení vznikla níže uvedená riziková analýza projektu, která umožňuje zařazení rizik do konkrétní kategorie.

Pravděpodobnost výskytu	Stupeň	Závažnost následků				
		Zanedbatelné	Málo významné	Lehké	Těžké	Kritické
Vysoce pravděpodobné	5					
Velmi pravděpodobné	4					
Pravděpodobné	3				R2	
Málo pravděpodobné	2		R4		R1, R3	R5
Nepravděpodobné	1					

Tab. 8 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Legenda:

	Kritická rizika
	Závažná rizika
	Málo závažná rizika
	Nepodstatná rizika

Tímto způsobem lze jednoznačně roztrždit seznam rizik a následně věnovat pozornost nejzávažnějším z nich. Poté následuje tvorba preventivních opatření, kdy je vhodné ke každému riziku stanovit takzvaná protiopatření. Doporučuje se s touto analýzou pracovat průběžně, protože se mohou při realizaci projektu další rizika, která nebyla na počátku projektu brána v potaz.

Protiopatření

Stručně řečeno, jedná se o protiopatření, která povedou k eliminaci rizik:

R1 – Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu.

V současnosti není organizace ve špatné finanční situaci, nicméně je potřebné brát v potaz, že od r. 2017 prochází velkou rekonstrukcí budov C a D, která se protáhla až do února letošního roku. Část nákladů je tedy možné zabezpečit z nevyčerpaných financí na zmíněnou rekonstrukci budov.

Eliminaci tohoto rizika je možné řešit financováním prostřednictvím dotací či sponzorskými dary. Dále lze k opatření, která povedou k eliminaci rizik, vynechat v rámci projektu některé z úloh, které nebudou považovány za příliš podstatné.

R2 – Nezájem vedoucích pracovníků o kurz coachingu.

V tomto případě záleží především na řediteli organizace a vedoucích pracovnících, jak se ke kurzu coachingu postaví. Cílem je zlepšit interní komunikaci v organizaci, a právě pomocí coachingu dostanou vedoucí pracovníci vodítko, jak komunikaci zlepšit a jak se lépe orientovat v časovém managementu.

Riziku lze předejít tak, že si od každého pracovníka zjistíme příčinu nezájmu o tento typ kurzu a poté budeme tyto příčiny konzultovat jednotlivě s každým pracovníkem. Cíle je, aby vedení ke coachingu přistupovalo pozitivně a s očekáváním dobrých výsledků. Absence a nezájem o kurz by zkomplikovaly průběh projektu.

R3 – Nezájem zaměstnanců účastnit se teambuildingové akce.

Nelze předpokládat, že všichni zainteresovaní projeví zájem o tento typ akce. Někteří mohou být skeptičtí k teambuildingovým aktivitám a vidět tak nulový potenciál, který by vedl ke zlepšení komunikace mezi nimi. Mnoho zaměstnanců je už unaveno, ale pomocí různých společných aktivit by mohlo dojít ke zvýšení pracovnímu nasazení a vzájemné spolupráci.

Riziko nezájmu zaměstnanců o teambuildingovou aktivitu hodnotím jako závažné riziko, avšak s malou pravděpodobností. Snížení toho rizika lze předejít motivací všech zúčastněných a průběžnou komunikací. Je potřebné zabezpečit všechny členy vedení organizace k tomu, aby všechny důležité informace distribuovali na svém úseku a začlenili do akce co největší počet pracovníků. Jako opatření, které povede k eliminaci rizik je důležité zabezpečit informovanost zaměstnanců pomocí letáčků o plánované akci na informační nástěnce pro zaměstnance. Je tedy nutné, aby každý vedoucí seznámil své pracovníky s očekávanými přínosy této akce.

R4 – Bagatelizování porad a Townhall meetingů ze strany zaměstnanců.

V tomto případě záleží na podání informací vedoucích pracovníků ostatním pracovníkům organizace. Po absolvování coachingu by mělo být vedení organizace schopné nastavit pravidla a přesvědčit zaměstnance o důležitosti těchto porad a setkání. Právě na poradách bude řešena většina problémů v rámci jednoho úseku i více úseků. Zároveň budou navržena nápravná opatření. Townhall meetingy pak budou sloužit ke sdělení všeobecných informací všem zaměstnancům jednou za kvartál.

Eliminace rizika spočívá v důsledném vysvětlení důležitosti porad a setkání. Dále pak nastavení pravidel v rámci úseku a v rámci celé organizace.

R5 – Opatření nepovedou k zefektivnění interní komunikace.

Posledním z rizik je, že opatření nepovede k zefektivnění interní komunikace. Tomuto riziku předejdeme prostřednictvím provádění periodických analýz a zpětnou vazbou zaměřenou na zlepšení interní komunikace. Neefektivní interní komunikace může nastat, pakliže pracovníci organizace nechtějí spolu komunikovat a nenesou odpovědnost za celý tým. Musí být také vytvořeny vhodné pracovní podmínky na jednotlivých úsecích organizace, které by měl naplňovat příslušný vedoucí pracovník. Účel efektivní komunikace bude naplněn prostřednictvím pravidelných porad, setkání s vedením organizace a teambuildingovými aktivitami, které povedou ke stmelení kolektivu. Nastavení správných pravidel a rad v oblasti komunikace a časového managementu pomůže vedení organizace speciální kurz coachingu.

Mezi opatření vedoucí k eliminaci rizik považují zavedení prezenčních listin, na kterých budou podepsaní všichni zúčastnění Townhall meetingů a porad. Jak pravidelné porady, tak setkání vedení organizace jsou projektovány na základě zjištěných nespokojeností

ze strany pracovníků. Předpokládám tedy, že zaměstnanci mají o tento způsob informování zájem a nehrozí tak zavedení transakcí za úmyslnou neúčast.

7.7 Přínosy projektu

Mezi očekávané přínosy projektu je možné zahrnout:

- Zefektivnění komunikace vedoucích pracovníků.
- Stmelení pracovního kolektivu v důsledku zavedení teambuildingových aktivit.
- Zlepšení vztahu mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.
- Zlepšení vztahů mezi pracovníky v rámci jednoho i více úseků.
- Zlepšení informovanosti zaměstnanců ze strany vedení organizace.
- Zlepšení komunikace především mezi úsekem zdravotním a úsekem přímé péče.

Navrhovaná opatření mají svůj dopad především v oblasti horizontální mezi pracovníky vzájemně a dále pak v oblasti vertikální, tedy vztah vedoucí pracovník ke členům svého týmu.

Zefektivnění komunikace mezi pracovníky povede k potřebnému předávání informací v rámci jednoho, ale především více úseků. Zlepší se podmínky pracovního prostředí a pracovníci budou minimálně spokojenější ne-li výkonnější.

Kurz time management a efektivní komunikace pomůže vedoucím pracovníkům lépe organizovat jejich čas a vymezit si tak prostor pro pravidelné porady se svým týmem. Efektivní komunikace pak navede vedení organizace, jak lépe komunikovat s podřízeným a odhadnout včas nepříjemné situace.

Teambuildingové aktivity budou nápomocné při utužování vztahů vně organizace, kdy si zaměstnanci vytvoří mezi sebou lepší vztahy na bázi neformálnosti. V rámci několika her budou nenásilnou formou přiměni ke komunikaci, k rozvíjení spolupráce, vzájemné důvěry apod.

7.8 Shrnutí projektu

Hlavním cílem diplomové práce byla tvorba projektu na zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci. Celý projekt byl vypracován na základě požadavku ředitele a zástupce ředitele organizace a byl podroben nákladové, rizikové analýze a analýze rizik a přínosů.

Během tvorby projektu byli velmi nápomocní především vedoucí pracovníci a dále pak pracovníci z řad zdravotních sestřiček a pečovatelek. Na základě interních informací o organizace bylo cílem navrhnout požadovaný projekt a přizpůsobit ho podmínkám organizace. Celý projekt je sestaven tak, aby jeho průběh byl co nepříjemnější, reálný a finančně dostupný.

Nejdůležitějším krokem celého projektu byla příprava personálu na změny. Bylo potřebné přesvědčit vedoucí pracovníky, že komunikace je potřebné zlepšit a nadále pak udržovat, neboť se nejedná o jednorázovou akci s jistým výsledkem na několik let dopředu. Přínosem celého projektu je zkvalitnění a zefektivnění interní komunikace a zlepšení vztahů mezi úsekem zdravotním a úsekem přímé péče.

V návaznosti na projektu by se měly vykonávat tyto činnosti:

- zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci,
- příjemné pracovní podmínky,
- pravidelné teambuildingové akce pro zaměstnance,
- pravidelný plán porad,
- stanové a předem známé termíny THM I, II, III, IV pro pravidelné informování zaměstnanců ze strany vedení organizace,
- eliminace konfliktů na pracovišti,
- informování o důležitosti komunikace a předávání důležitých informací napříč týmy,
- provádění průběžného hodnocení interní komunikace a podávání zpětné vazby.

Je potřebné plánovat teambuildingové akce na dobu, ve které nejsou zaměstnanci příliš zatíženi. Což se týká především letních měsíců, ve kterých zaměstnanci čerpají dovolenou a musí se vzájemně zastupovat. Plánované akce, jak teambuildingy, tak setkání s vedením organizace by měly být plánovány vždy s dostatečným předstihem dopředu a po pevném stanovení termínu, by se již tento termín neměl měnit, protože by to na ostatní zaměstnance mohlo působit demotivačně.

Navržená opatření jsou pro organizace zatížením, nicméně ne až tak velkým, které by organizace nemohla zvládnout. Některá z doporučení jsou lehce proveditelná, jiná jsou náročnější. Aplikace navrhovaných opatření do praxe pozitivně ovlivní interní komunikaci a týmovou spolupráci mezi zaměstnanci. Lze tak usuzovat, že dojde k zefektivnění vyko-

návané práce a ke zlepšení pracovního prostředí. To následně povede i k podpoře a dobrému jménu organizace, neboť i to je pro organizaci velmi důležité.

Nyní je projekt připraven a může být v rámci organizace realizován.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření projektu na zlepšení interní komunikace v rámci vybrané organizace. Celá práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou, jejíž součástí je projektové řešení. Teoretická část je zaměřena na studium o základních poznatcích interní komunikace a jejího významu uvnitř organizace, vysvětluje také cíle, předpoklady, nástroje a bariéry interní komunikace. Dále bylo žádoucí vymezit pojmy efektivní a neefektivní komunikace, SWOT analýza a kvantitativní a kvalitativní výzkum. Tyto poznatky byly potřebné pro praktickou část práce. Zmapování současného stavu interní komunikace proběhlo pomocí SWOT analýzy, dále pak proběhl kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníku a kvalitativní výzkum formou individuálních rozhovorů.

Samostatnou část tvoří vypracovaný projekt, který má přispět ke zlepšení interní komunikace a zajistit tak stabilizaci a spokojenost zaměstnanců v rámci organizace. Základní podstatou bylo definování cílů, které je potřebné naplnit pro správnou realizaci a fungování projektu. Navrhovaný projekt je podroben nákladové analýze včetně přínosů a rizik pro realizovaný projekt. Tyto návrhy jsou zaměřeny na coaching vedoucích pracovníků a formální a neformální střetnutí. Coaching navede tyto pracovníky k efektivní komunikaci a time managementu. Za formální střetnutí jsou považovány pravidelné porady a townhall meetingy s vedením organizace. Tato formální střetnutí jsou určena k pravidelnému přísunu informací od vedoucích pracovníků k podřízeným. K neformálním střetnutím řadím teambuildingové akce, které poskytnou zlepšení vztahů mezi pracovníky mimo pracovní prostředí.

Tato diplomová práce poukazuje na vliv interní komunikace, která je velmi podstatnou součástí organizace jako celku a pokud je nastavena efektivním způsobem, tak vede ke spokojenému a úspěšnému týmu celé organizace. Zejména v oblasti zdravotnictví je komunikace, která by měla probíhat na profesionální úrovni současně s týmovou prací klíčovým aspektem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. A SWOT Analysis Of Competitive Knowledge From Social Media For A Small Start-Up Business. *The Review of Business Information Systems* [online]. Colorado: Journal, 2014 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: www.CluteJournals.com
2. ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2283-2
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
4. BASU, Andreas a Liane FAUST. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-5032-3.
5. BEČVÁŘOVÁ, Ivana a Veronika HUMLEROVÁ. *Prezentační a komunikační dovednosti*. České Budějovice: Chance in Nature – Local Action Group, 2013. ISBN 978-80-7394-417-9.
6. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
7. BŘEZINOVÁ, Monika a Darja HOLÁTOVÁ. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg, 2014. ISBN 978-80-8154-111-7.
8. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti a asertivita v praxi*. Valašské Meziříčí: Obchodní akademie a VOŠ, 2009. ISBN 978-80-254-4203-6.
9. COWAN, David. *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance*. Philadelphia, PA: KoganPage, 2014. ISBN 978-0749470111.
10. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
11. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024742755.
12. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 80-7169422-3.
13. FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6

14. FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 9788021312951.
15. FITZPATRICK, Liam a Klavs VALSKOV. *Internal communications: a manual for practitioners*. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0749469320.
16. GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 9788073186852.
17. HELMS, M. M. and NIXON, J. Exploring SWOT Analysis – Where are we Now? *Journal of Strategy and Management*, 2010, vol. 3, no. 3. pp. 215-251 ProQuest Central. ISSN 1775-425X. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/17554251011064837>
18. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
19. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
20. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
21. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
22. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
23. KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2713-4.
24. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. ISBN 9788024729862.
25. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
26. MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8
27. NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 9788072615612.
28. PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANČ. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.

29. PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.
30. ŘEHOŘ, Petr. *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 9788073943943.
31. SMITH, Ronald D. *Strategic planning for public relations*. 4th ed. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2013. ISBN 978-0415506762
32. STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2
33. STRŽÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1134-7.
34. SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024728667.
35. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 3: stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.
36. THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *The essential guide to managing talent: how top companies recruit, train, & retain the best employees*. Philadelphia: Kogan Page, 2007. ISBN 978-07494-4463-1.
37. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
38. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.
39. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
40. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
41. WRIGHT, Marc. *Gower handbook of internal communication*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower, c2009. ISBN 9780566086892.
42. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IK Interní komunikace

THM Townhall meeting

Vyd. Vydání

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Historický pohled na sociální služby (Zdroj: ddmt, © 2019</i>	42
<i>Obr. 2 Orientační plán vybrané organizace (Zdroj: ddmt, © 2019)</i>	43
<i>Obr. 3 Vizualizace analýzy interní komunikace (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. 4 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 5 Věk respondentů (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 6 Obsazenost úseků (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 7 Jednotné informace ze strany vedení (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obr. 8 Dostatečné a srozumitelné informace ze strany vedení (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obr. 9 Otevřená komunikace ze strany vedení (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obr. 10 Strategie a cíle organizace (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obr. 11 Dostatek informací od nadřízených (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obr. 12 Vyhýbání komunikace s nadřízeným (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obr. 13 Vztah s nadřízeným (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obr. 14 Pravidelná komunikace s nadřízeným (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obr. 15 Pochvala ze strany nadřízeného (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obr. 16 Upozornění na pochybení ze strany vedoucího (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obr. 17 Komunikační schopnosti nadřízeného (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obr. 18 Četnost porad s nadřízeným (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obr. 19 Potřebné informace od kolegů pro výkon práce (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obr. 20 Informace od kolegů pro včasný výkon práce (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obr. 21 Neúplné nebo zkreslené informace od kolegů (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obr. 22 Úroveň komunikace mezi kolegy (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obr. 23 Překážky v komunikaci (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Obr. 24 Převažující komunikační nástroj (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obr. 25 Schránka na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obr. 26 Informace na nástěnkách (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obr. 27 Spokojenost ZC se současnou komunikací (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obr. 28 Změna interní komunikace z pohledu ZC (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Obr. 29 Nové prostředky pro komunikaci (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Obr. 30 Vliv komunikace na práci (vlastní zpracování)</i>	74

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Distribuce dotazníků (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 2 Výhody coachingu (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 3 Plánované Townhall meetingy (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 4 Agenda THM I. (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 5 Program teambuildingu (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 6 Zaměření jednotlivých aktivit (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 7 Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 8 Riziková analýza (vlastní zpracování)</i>	89

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Dotazník

Příloha PII Organigram

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou posledního ročníku navazujícího magisterského studia fakulty Managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Konkrétně studuji obor Management ve zdravotnictví a v současné době píši diplomovou práci na téma Projekt na zlepšení interní komunikace, kterou zpracovávám ve vybrané organizace sociálních služeb.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníkového šetření. Dotazníky jsou zcela anonymní a slouží pouze pro analýzu interní komunikace ve Vaší organizaci pro účely dalšího zpracování mé diplomové práce. Uvádějte, prosím, pravdivé odpovědi, aby měl dotazník skutečně vypovídající hodnotu.

Instrukce pro vyplnění dotazníku:

U všech otázek s výčtem odpovědí označte pouze jednu variantu, se kterou se nejvíce ztotožňujete, případně uveďte své vlastní tvrzení.

Pohlaví: Žena Muž

Věk:

- a) 18-29 let
- b) 30-39 let
- c) 40-49 let
- d) 50-59 let
- e) 60 let a více

Na kterém úseku v organizaci pracujete?

- a) Ekonomický úsek
- b) Zdravotní úsek
- c) Stravovací úsek
- d) Úsek přímé péče
- e) Stravovací úsek

1. Myslíte si, že se vedení organizace chová jednotně (shodne se na důležitých věcech a všichni podávají stejné a jednotné informace)?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

2. Vysvětluje Vám vedení organizace veškeré informace dostatečně a srozumitelně?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

3. Myslíte si, že vedení organizace Vám dává všechny důležité informace a komunikuje s Vámi otevřeně a narovinu?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

4. Znáte cíle a strategie organizace?
 - a) Ano
 - b) Ne

5. Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací potřebných k výkonu Vaší práce?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

6. Vyhýbáte se komunikace s nadřízeným? Pokud ano, proč?
 - a) Ano.....

- b) Spíše ne
- c) Ne

7. Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

- a) Formální
- b) Přátelský
- c) Neutrální

8. Probíhá komunikace s nadřízeným na pravidelné bázi?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Jakým způsobem Vás nadřízený pochválí, přijde-li na to, že jste svoji práci odvedli kvalitně?

- a) Osobně
- b) Písemně
- c) Nedostane se pochvaly
- d) Jiný způsob (uveďte).....

10. Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní, přijde-li na to, že jste při své práci pochybili?

- a) Osobně
- b) Písemně
- c) Jiný způsob (uveďte).....

11. Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Jak často probíhají porady na Vašem pracovišti nebo s Vaším nadřízeným?

- a) Každý den
- b) 1x týdně
- c) 1x měsíčně
- d) 1x za půl roku
- e) 1x za rok
- f) Nikdy

13. Dostáváte od svých kolegů dostatek potřebných informací pro výkon Vaší práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Dostáváte od svých kolegů dostatek potřebných informací, abyste svou práci odvedl/a včas?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. Máte pocit, že se k Vám informace od kolegů dostávají neúplné nebo zkreslené?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16. Na jaké úrovni probíhá komunikace mezi kolegy?

- a) Dobrá, bez osobní blízkosti
- b) Nedokáží posoudit
- c) Je na velmi dobré úrovni
- d) Je plná napětí někdy i konfliktů
- e) Panují zde chladné vztahy

17. Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi pracovníky?

- a) Nedostatek času
- b) Neochota spolupracovat
- c) Špatně nastavené procesy
- d) Nedostatečné komunikační schopnosti pracovníků
- e) Žádné překážky nepozorují
- f) Jiné (uved'te)

18. Který komunikační nástroj ve Vaší organizaci převažuje?

- a) Ústní komunikace
- b) Písemná komunikace
- c) Vizualní (obrázková) komunikace

19. Je na Vašem pracovišti zřízena schránka (pro stížnosti, návrhy, vyjádření se apod.)?

- a) Ano
- b) Ne

20. Čtete informace vyvěšené na informačních nástěnkách?

- a) Často
- b) Občas
- c) Nikdy

21. Jste spokojen/a s probíhající komunikací uvnitř Vaší organizace?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

22. Myslíte si, že by se měla interní komunikace ve Vaší organizaci změnit?

- a) Ano
- b) Ne

23. Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a v rámci organizace?

- a) Více porad
- b) Společné akce mimo organizaci
- c) Pravidelná setkání s vedením organizace
- d) Pravidelně aktualizované nástěnky s důležitými informacemi
- e) Intranet s pravidelnými informacemi
- f) Změnu chování některých vedoucích pracovníků
- g) Jiné (uveďte)

24. Mělo by potenciální zlepšení interní komunikace vliv na Vaši práci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Děkuji za vyplnění dotazníku.

*Bc. Lucie Maňková,
obor Management ve zdravotnictví
fakulta Managementu a ekonomiky
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně*

PŘÍLOHA PII: ORGANIGRAM

Příloha č. 1 ke Kolektivní smlouvě platné pro rok 2019
 Organizační struktura - Sociální služby města Moravská Třebová, Sítavská 308/8, 571 01 Moravská Třebová, IČ: 00194263
 platná od 1.1.2019

