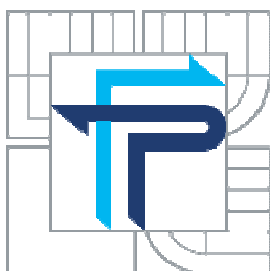




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

PROPOSAL TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF INTERPERSONAL COMMUNICATION
IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LENKA PETRÁŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petrášová Lenka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zvýšení efektivity interpersonální komunikace ve firmě

v anglickém jazyce:

Proposal to Improve the Effectiveness of Interpersonal Communication in Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BYSTROV, V. a RŮŽIČKA, M. Firemní komunikace a řízení reputace. 2006. 129 s. ISBN 80-210-4104-8 .

HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1.

VYBÍRAL, Z. Psychologie lidské komunikace. 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 13.05.2010

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou zvýšení efektivity interpersonální komunikace ve firmě Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První částí je shrnutí teoretických poznatků. Následuje druhá empirická část práce, která je založena na zkoumání aktuálního stavu interpersonální komunikace ve společnosti. Výsledky dotazníkového šetření budou tvořit základní kámen pro soubor návrhů, které povedou ke zefektivnění interní komunikace ve výše uvedené obchodní společnosti.

ABSTRACT

The key objective of this master's thesis is to elucidate processes that increase the effectiveness of interpersonal communication in company Saint-Gobain Weber Terranova, Inc. The paper is divided into two main sections. The first part provides a theoretical summary. Followed second empirical section which is based on research of actual quality of interpersonal communication in company. The results of a questionnaire research as the main data-collecting tool will make a headstone for a set of proposals which will result in more effective internal communication in the above-mentioned company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Informace, interpersonální komunikace, komunikace v podniku, komunikační systém, zpětná vazba.

KEY WORDS

Information, interpersonal communication, communication in company, communication system, feedback.

Bibliografická citace mé práce:

PETRÁŠOVÁ, L. *Návrh na zvýšení efektivity interpersonální komunikace ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 106 s.
Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2010

.....

Bc. Lenka Petrášová

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za odborné vedení a cenné rady při vypracování této diplomové práce. Rovněž děkuji společnosti Saint-Gobain Weber Terranova a.s. za poskytnutí informací a umožnění zpracování výzkumné části diplomové práce v této společnosti.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1.1 Definice komunikace.....	12
1.1.1 Proces komunikace	14
1.1.2 Formy komunikace	17
1.1.3 Komunikační kanály	20
1.2 Interpersonální komunikace v podniku.....	21
1.2.1 Subjekty	22
1.2.2 Prostředky a nástroje firemní komunikace	24
1.2.2.1 Osobní komunikace	24
1.2.2.2 Komunikace pomocí médií.....	27
1.2.3 Bariéry	31
1.2.4 Cíle.....	32
1.2.5 Efektivní interpersonální komunikace	33
2. ANALYTICKÁ ČÁST	36
2.1 Charakteristika zkoumané společnosti.....	36
2.1.1 Obecné údaje o společnosti.....	36
2.1.2 Popis společnosti.....	38
2.1.3 Organizační struktura společnosti.....	39
2.1.4 Stávající systém interní komunikace ve firmě.....	41
2.2 Metodologie	45
2.2.1 Cíl metodické části práce	45
2.2.2 Metody sběru dat	45
2.2.2.1 Dotazníkové šetření	45
2.2.2.2 Rozhovor.....	47
2.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	48
2.3 Charakteristika zjištěných problémů	55
2.3.1 Nedostatečná zpětná vazba	55
2.3.2 Špatná atmosféra na pracovišti, neetické a netolerantní chování mezi jednotlivými zaměstnanci	56
2.3.3 Nedostatečná informovanost o novinkách spojených se společností	57
2.3.4 Jazykové kurzy	58
3. NÁVRHOVÁ ČÁST	61
3.1 Návrh č. 1: Zavedení systému 360° zpětné vazby	61
3.2 Návrh č. 2: Zvýšení úrovně firemní kultury	66
3.3 Návrh č. 3: Firemní časopis	72
3.4 Návrh č. 4: Jazykové kurzy.....	75

ZÁVĚR	78
POUŽITÉ ZDROJE	80
SEZNAM GRAFŮ	83
SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM TABULEK.....	83
PŘÍLOHY	84

ÚVOD

Ve své práci se zabývám interpersonální komunikací v podniku. Komunikaci můžeme chápat jako spojnicí-cestu a v přeneseném slova smyslu tedy i jako spojnicí všech procesů ve firmě. Proto je efektivní komunikace velmi důležitým faktorem pro úspěšné naplňování cílů firmy. Přes důležitost této oblasti je časté, že v mnoha firmách je význam komunikace podceňován.

„Dobrý manažer si uvědomuje, že zaměstnanci jsou pro každou firmu stejně důležití jako její zákazníci. Jen malá část manažerů ale s touto skutečností vědomě a každodenně pracuje. Přitom správně nastavená interní komunikace posiluje prosperitu firmy a je významným stabilizačním faktorem v obtížnějších obdobích. Fungující komunikace uvnitř firmy je výrazným znakem vyspělosti její vnitřní kultury a úrovně dennodenní manažerské práce.“¹

V současné době máme k dispozici mnohem více komunikačních prostředků a zařízení než tomu bylo v minulosti. Přestože globalizace změnila způsob jakým jednáme, jak obchodujeme a tedy i komunikujeme, tak se od sebe paradoxně vzdalujeme. Řada lidí pracuje na dálku a elektronická komunikace nahrazuje osobní i v případech, kdy to není nezbytné. Když se k tomu přidají neustálé změny, které nás obklopují ze všech stran, je třeba vrátit se k základům interpersonální komunikace. S neustálým vývojem, který zadává vzniku nových technologií, které komunikaci usnadňují a přinášejí nové možnosti, je nezbytné přímou úměrou zvyšovat pozornost, která je věnována procesu interní komunikace ve firmě. Je ověřenou skutečností, že zanedbávání či stagnace v této oblasti vždy přináší negativní důsledky pro firemní klima a tím i neúspěch v dosahování cílů firmy.

V situaci, kdy se manažer či pracovník rozhoduje o tom, jak velkou pozornost věnovat této oblasti a zda je pro něj důležité budovat systém interní komunikaci, který uspokojuje všechny zainteresované osoby, je nejjednodušší položit si otázku: „Co je cílem interní komunikace?“. Za cíle interní komunikace ve firmě se považuje zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy, informační propojenost firmy zohledňující

¹ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 1

návaznost a koordinaci procesů, zajištění vzájemného pochopení a spolupráce mezi všemi zaměstnanci, vedením firmy a týmy spolupracovníků atd. Při komplexnějším pohledu na tuto problematiku ovšem vidíme, že tyto cíle jsou dílčími cíli, které vedou k hlavnímu cíli každé společnosti, jímž není spokojený zaměstnanec či management společnosti ale spokojený zákazník. V případě, že jsme majitelem či pracovník, který se podílí na naplňování cílů obchodně úspěšné organizace, naplňují se pak i naše očekávání jako je růst tržního podílu, prestiž obchodní značky či pracovní postavení a finanční ohodnocení.

Cíl práce

Předmětem mého zkoumání je společnost Saint-Gobain Weber Terranova, a.s., která působí v oblasti výroby a distribuce štukových a tepelně izolačních omítek, zateplovacích systémů, sanačních omítkových systémů, nátěrů, vyrovnávacích a samonivelačních podlahových hmot, lepidel na obklady a dlažbu. Společnost je součástí nadnárodní skupiny Saint-Gobain, na našem území působí již od počátku 20. století a v současné době má 250 zaměstnanců. Jde o společnost, která vnímá důležitost oblasti interpersonální komunikace v podniku a také ji věnuje značnou pozornost. Jedním z mých dílčích cílů je ukázat, že i taková společnost, která se této oblasti věnuje, nemůže stav, v jakém se systém komunikace v současné době nachází, považovat za konečný, ale musí ho kontinuálně zlepšovat, hledat problematické oblasti a jejich nápravu.

Cílem mé diplomové práce **je přispět ke zvýšení efektivity interpersonální komunikace** mezi jednotlivými složkami zkoumaného podniku Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. Na základě provedené analýzy podniku bude vytvořen návrh řešení zjištěných problémových oblastí. Tyto návrhy budou následně představeny managementu podniku a jejich případná implementace bude předmětem rozhodnutí společnosti.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Definice komunikace²

Slovo komunikace má mnoho významů: pozemní komunikace, dorozumívání nebo v moderním slova smyslu telekomunikace. Přestože při vyslovení každého z těchto slov si vybavíme něco jiného, mají jeden společný základ. Tím společným základem je podstatné jméno pocházející z latiny „communico“ nebo-li sdílení někoho s něčím nebo činit něco společným. Přesně v tomto spočívá význam slova komunikace ve smyslu komunikace ve společnosti jak jej uvedla J. Holá ve své publikaci Interní komunikace ve firmě, a tedy, že komunikace je proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.

Za základní rozdělení komunikace považujeme:

Verbální komunikace: komunikace mluvená tedy slovem a nebo komunikace písemná. V dnešní době oba tyto typy komunikací zaujímají stejnou část z pohledu důležitosti a využití ve firemním prostředí. Tak jako je pro firmu nezbytné, aby zaměstnanci komunikovali mluveným slovem tváří v tvář, ať už v každodenním pracovním procesu či na poradách, stejně tak firma potřebuje ke své existenci a k dodržení právních zásad a norem písemné podoby sjednaných smluv, dohod, objednávek atd.

Neverbální komunikace: komunikace beze slov, pomocí gest a mimik. V dnešní době každý správný obchodník ví, že na zákazníka ze 70% působí jeho neverbální projevy a z 30% ty verbální. Proto je důležité tyto schopnosti nepodceňovat. Přestože v této oblasti jde zejména o vrozené schopnosti jednice, řadu těchto gest a výrazů tváře lze pojmout za své díky procvičování a zdokonalování neverbální komunikace.

² HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 3

Dále můžeme komunikace rozdělit z hlediska počtu „účastníků“³:

- **Osobní komunikace:** je vnitřní řeč našeho myšlení
- **Interpersonální komunikace:** jde o sdělování a komunikaci mezi dvěma osobami
- **Skupinová komunikace:** výměna informací mezi dvěma či více osobami, pro které je společné členství ve formální či neformální skupině
- **Masová komunikace:** komunikace prostřednictvím organizace (rádio, TV,...), kdy je sdělení šířeno masově mezi velkou skupinu lidí či veřejnost
- **Extrapersonální komunikace:** jde o komunikaci mezi dvěma objekty různého druhu. Například mezi člověkem a PC.
- **Komunikace jako přírodní proces:** v této oblasti jde o výměnu biologických informací na základě fyziologických procesů v lidském těle, prostřednictvím mezibuněčných komunikačních kanálů.

Předmětem mého zkoumání bude interpersonální komunikace, jak již vychází z názvu práce a v případě výše uvedené terminologie je to i extrapersonální komunikace, která do tohoto systému zasahuje.

Cílem každé organizace je naplňování stanovených cílů s co nejefektivnějším využitím zdrojů, ve stanoveném čase a to není možné bez efektivní komunikace. V případě, že komunikace selhává, dochází pak ke snižování celkové hodnoty, která je vytvářena. Řízení společnosti bez komunikace je nemyslitelné a v každé organizaci musí být proto vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů a mantinelů vlastní interpersonální komunikace. Nezbytné je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. Velice často je však nejdůležitějším faktorem v komunikaci způsob, jak jsou v podniku organizovány útvary a lidé a jaká je organizační kultura.⁴

³ WINKLER, J. Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi. 1998. s. 3

⁴ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 12-13, 15

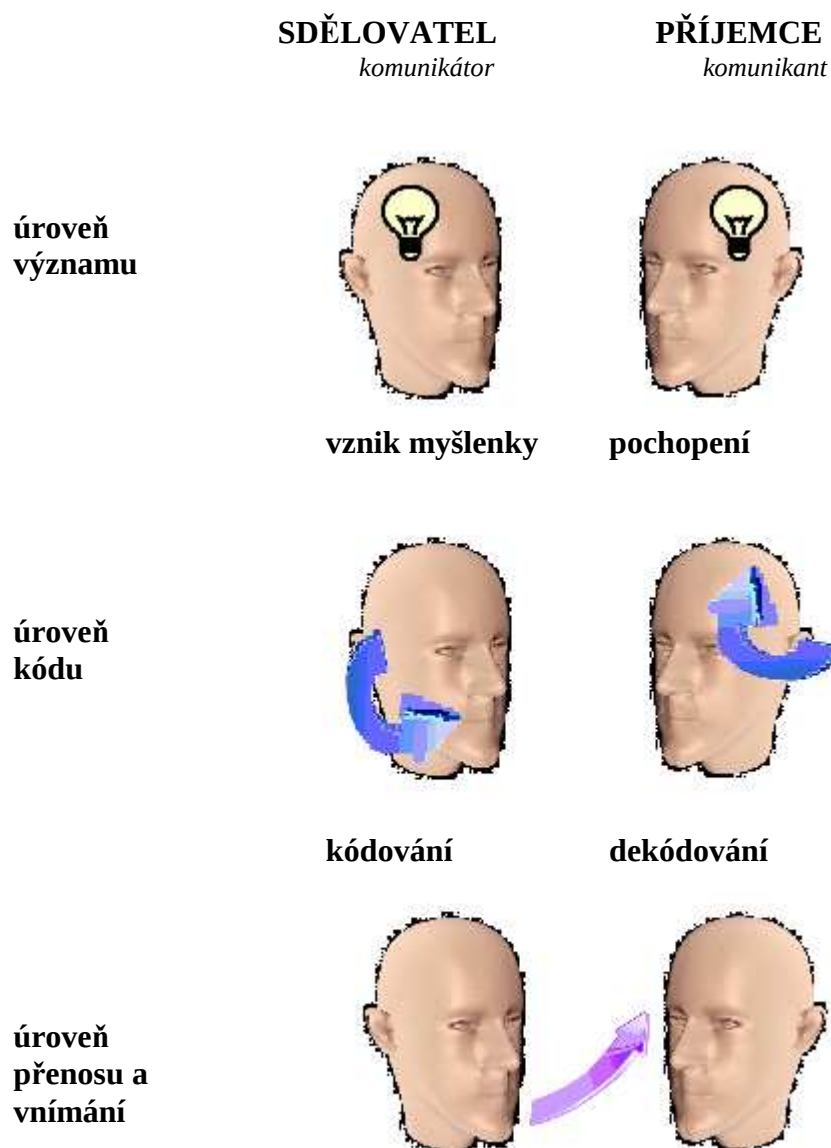
1.1.1 Proces komunikace⁵

Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí.

Z hlediska komunikačního procesu je důležité, aby podávaná informace byla přesná, úplná, včasná, srozumitelná a relevantní. V případě, že tomu tak není, může dojít ke vzniku komunikačních bariér či šumů, jimiž se budu zabývat v dalším oddíle práce. V uvedeném schématu komunikačního procesu (obrázek č. 1) jsou zakresleny fáze komunikačního procesu. Konkrétně jde o kroky vzniku myšlenky u sdělovatele nebo-li komunikátora. Následně kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci (komunikantovi) a který může být ve formě písemného sdělení či mluveného slova spolu s gesty, symboly a signály. V další fázi jde o vyslání zprávy prostřednictvím komunikačního kanálu ze strany sdělovatele a příjmu této zprávy příjemcem. V poslední části probíhá dekódování zprávy příjemcem nebo-li pochopení myšlenky ve významu jak jej pochopil příjemce.

⁵ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 13-15

Obrázek č. 1: Schéma komunikačního procesu



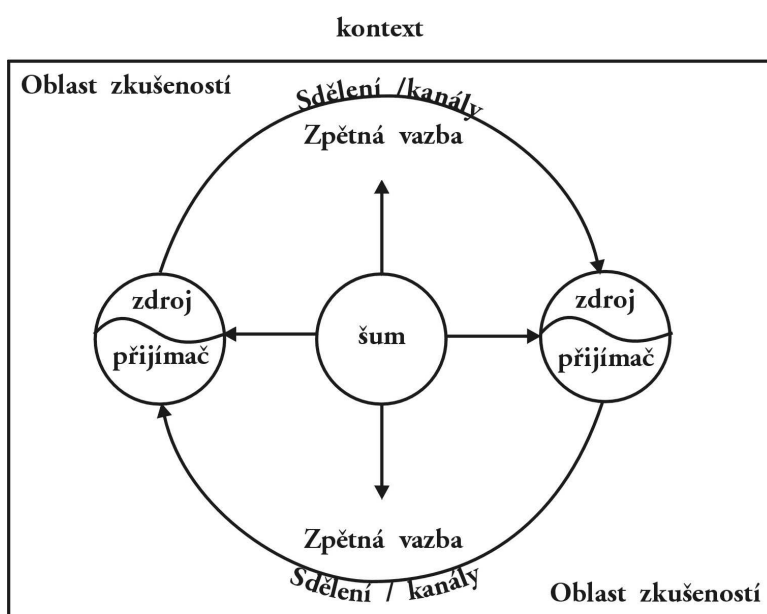
Jak již bylo řečeno, na každém z těchto kroků může dojít ke vzniku komunikační bariéry. Obecně jde o nelogičnost sdělované myšlenky, chyby vznikající z nedostatečné znalosti jazyka, nevhodnost zvoleného kanálu, příjemce není schopen vysílanou zprávu přejímat či ji chápe odlišně.

Z tohoto důvodu je důležité nezapomenout na zpětnou vazbu. Zpětnou vazbu můžeme chápat v několika úrovních:

- **Zpětná vazba na úrovni vnímání**-například odpovědí: „ano, rozumím“si komunikátor na komunikantovi vyžádá, zda zprávu opravdu slyšel. Tato odpověď ovšem nezaručuje, že adresát rozumí významu zprávy
- **Zpětná vazba na úrovni kódu**-může jít o kompletní zopakování pokynu. To ovšem nezaručuje, že byl úkol správně pochopen a následuje tedy
- **Zpětná vazba na úrovni významu**-ukazuje, že komunikant správně pochopil smysl sdělení

Podle definice DeVita : „*Zpětná vazba je informace podaná zpět v reakci na informaci (sdělení) zdroje. Může pocházet z vlastních sdělení (znaků, informací) zdroje (například slyšíme, co říkáme) nebo od příjemce/ců například ve formě aplausu, zívání, překvapených pohledů, otázek, dopisů vydavateli novin, zvýšení nebo snížení počtu předplatitelů nějakého časopisu a tak dále.*“⁶ Níže uvádím schéma komunikačního procesu podle DeVita, jež zahrnuje právě i zpětnou vazbu.

Obrázek č. 2: Základní schéma interpersonální komunikace



Zdroj: DeVito, J. A., Základy mezilidské komunikace, s. 20

⁶ DEVITO, J.A. Základy mezilidské komunikace. 2001. s 409.

V oblasti interpersonální komunikace v podniku či ve firmě význam zpětné vazby nabývá ještě vyšší důležitosti z hlediska vytváření firemní kultury a rozvoje společnosti. V tomto bodě jde jednak o hodnocení pracovníků a o zpětnou vazbu nadřízeným od podřízených. Z tohoto důvodu je jedním z cílů interní komunikace neustálé udržování zpětné vazby a zaváděný zjištěných poznatků do praxe a tím tedy i neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.⁷

1.1.2 Formy komunikace

Z hlediska efektivního komunikačního procesu je důležité zvolit optimální komunikační formu. Formu komunikace volíme podle různých kritérií jako:

- Potřebná rychlost zprávy
- Obsahová stránka informací
- Finanční náročnost přenosu informací

S možnostmi, které nám přináší elektronická pošta se finanční nákladnost spolu rychlostí předání informace stává zanedbatelná. Přesto různé formy komunikace přinášejí své výhody i nevýhody. Dalším faktorem, který rozhoduje o zvolené formě je zda se jedná o neformální či formální sdělení, které musí splňovat určité náležitosti.

Ústní komunikace: nebo-li tváří v tvář. „*Nejpoužívanější formou komunikace je komunikace ústní pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Tato forma má určité výhody, neboť má ze své podstaty nastavenou zpětnou vazbu, její uplatňování však předpokládá otevřený dialog. Všichni zainteresovaní mohou přijímat a poskytovat zpětnou vazbu, jsou účastníky diskuze nikoliv direktivního monologu.*“⁸ Pokud zmíním nevýhody této formy komunikace, jedná se zejména o ztížené prosazování názorů v přítomnosti protivníků, nižší kontrola v případě většího počtu zúčastněných a nedává nám písemný záznam o sdělení.

⁷ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s 54

⁸ tamtéž, s. 61

Ústní komunikace vyžaduje od řečníka určitou komunikační dovednost. Tyto dovednosti lze logicky rozdělit na vrozené a naučené. Od schopného manažera se vyžaduje, aby mu tyto schopnosti byly vlastní a jeho cílem bylo je neustále rozvíjet. „Smysluplná komunikace tváří v tvář předpokládá otevřenou komunikaci a smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. ...Doporučuje se, aby manažeři nové záležitosti nejprve projednali se spolupracovníky. Pokud by to situace vyžadovala, vypracovali by potom s jejich pomocí tzv. pravidla hry pro společné řešení situace, která by měla písemnou podobu.“⁹

Písemná komunikace: mezi hlavní výhody této formy komunikace patří, že nám dává evidenci o odeslání a přijetí informace, dokáže zachytit složité informace (různá schémata atd.), je dokladem zachycující smlouvy a dohody. Na druhé straně je ovšem více časově náročná z hlediska doručení příjemci, je více formálnější, nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu, může působit interpretační problémy a po odeslání zprávy neumožňuje její následnou úpravu či doplnění.

Elektronická komunikace:¹⁰ v podobě internetu či intranetu. V dnešní době hojně využívaná jako neformální způsob komunikace při sdělování informací mezi zaměstnanci a vedením, ale i jako formální způsob při komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky jako například zadávání objednávek, vytváření nabídek atd. Hlavní výhodou tohoto způsobu komunikace je možnost rychlého přenosu velkého množství informací více subjektům s možností dalšího zpracování a upravování. Oproti klasické písemné komunikaci nám tento způsob přináší možnost rychlé průběžné zpětné vazby. Mezi nevýhody patří zejména požadavky na zabezpečení dat a informací elektronicky přenášených nebo zaznamenávaných, které rostou s přímou úměrou k jejich citlivosti a možným ztrátám v případě jejich zneužití. Neméně důležité je zálohování těchto zpráv, aby nedošlo k jejich ztrátě.

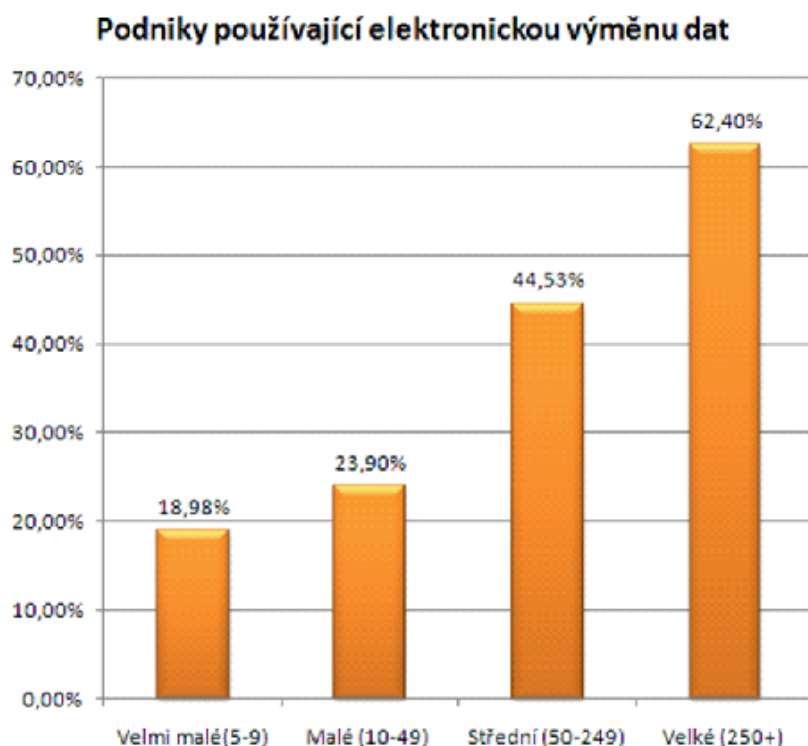
Český statistický úřad provedl v prvním čtvrtletí roku 2008 průzkum o využití elektronické výměny dat mezi podnikatelskými subjekty a orgány veřejné správy. Průzkum zahrnoval zhruba 11 500 podniků, mezi něž lze zařadit ty nejmenší podniky

⁹ HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. 1998. s. 56

¹⁰ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 74-76

čítající 5-9 zaměstnanců a i ty velké s až 250 zaměstnanci. Šetření přineslo mimo jiné i zjištění, že využití elektronické komunikace je závislé na velikosti podniku. Jak vyplývá z níže uvedeného grafu: u menších podniků je využívána v necelých 19% a u těch největších podniků je to zhruba 60%.¹¹

Graf č. 1: Podniky používající elektronickou výměnu dat



Zdroj: <http://www.czso.cz>

Tento trend vychází z faktu, že zavádění elektronické výměny dat vyžaduje určité technické vybavení, organizační změny a tím vznikají nové náklady. Tyto investice se vyplatí zejména větším podnikům s rozsáhlejšími agendami.

¹¹ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/2_z_elektronicke_vymeny_dat_tezi_hlavne_velke_podniky

Vizuální komunikace:¹² v tomto případě hovoříme o podpůrných formách komunikace, které mohou doplňovat jednotlivé výše uvedené způsoby komunikace a tak napomoci správnému pochopení sdělení. Jedná se o grafy, tabulky, obrázky, videozáznamy či o modely. Komunikátor tak může využít těchto vizuálních podnětů ke zjednodušení psaného či mluveného slova a k simulování situace.

1.1.3 Komunikační kanály

Určení formy komunikace je spíše záležitostí technickou, kdežto výběr komunikačního kanálu chápeme jako manažerský úkol. Kritéria určující tento výběr vyplývají zejména z řízení organizační struktury, firemní kultury a také z informace, která bude sdělována a na základě toho komu a kterým směrem bude sdělována.

S ohledem na organizační strukturu pak rozlišujeme tyto typy komunikačních kanálů¹³:

Vertikální směrem shora-dolů

Informace plynou jedním směrem a to od nadřízeného k podřízeným. Uvedený typ komunikace je typický pro autokratický styl vedení, kde je řízení postaveno na přikazování a chybí informace o problémech z provozu. Veškerá moc je soustředěna do rukou vedení. Uvedený směr komunikace by měl manažer využívat v situacích, kdy chce informovat, zadávat úkoly, vyhodnocovat či kontrolovat něčí činnost a koordinovat práci několika podřízených.

Vertikální směrem zdola-nahoru

Opakem autokratického stylu vedení je vedení participativní, které upřednostňuje komunikaci vzestupnou. Tedy od podřízených směrem k nadřízeným. Tento způsob komunikace posiluje zpětnou vazbu, přičemž širokou účastí na řízení motivuje pracovníky.

¹² HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 66-67

¹³ WINKLER, J. Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi. 1998. s 44

Horizontální

Nebo-li laterální směr komunikace je typický pro organizace s divizionální a maticovou organizační strukturou. Tento typ komunikace probíhá jak na formální tak neformální úrovni a ve spojení s vertikální komunikací je efektivním nástrojem manažerské komunikace, která dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou pružnost.

Diagonální

Diagonální komunikace je obvyklá v participativní řízených organizacích a je podmíněna ještě větším liberalismem než komunikace horizontální. Představuje typ formální komunikace, kdy je podřízený v přímém styku s jiným liniovým vedoucím.

1.2 Interpersonální komunikace v podniku

Komunikace v podniku je specifickou disciplínou, která má zásadní vliv na fungování podniku. Nejde pouze o formální zadávání úkolů jednotlivým pracovníkům a hodnocení odvedené práce ale jde o složitý systém jehož cílem je vytváření firemní kultury firemních hodnot a je nástrojem motivace a motivačního propojení firmy.¹⁴

Hlavními subjekty, jež vytvářejí zmiňované firemní klima a podílejí se na fungování organizace je vedení firmy a její zaměstnanci. Nelze určit, který z těchto subjektů je nadřazený tomu druhému, protože fungují jako celek a v případě, že by jeden z těchto článků společnosti chyběl nemohlo by docházet k naplňování firemních cílů.

Kromě na komunikaci v podniku působí i řada jiných vlivů. „K jednotlivým zaměstnancům firmy totiž „hovoří“ nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie a cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem

¹⁴ HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. 1998. s. 9

*vedení firmy o své spolupracovníky, kultury pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí.*¹⁵

1.2.1 Subjekty

Jak jsem již výše uvedla, hlavními subjekty interpersonální komunikace v podniku jsou zaměstnanci a vedení společnosti.

Zaměstnanci

Základem je oboustranná komunikace mezi vedením společnosti a jejími pracovníky. Je důležité, aby vedení vnímalo své zaměstnance jako rovnocenné partnery a kladlo důraz na budování vztahu s nimi a správně je motivovalo, tak aby zaměstnanci byli loajálními zaměstnanci. *„Zaměstnance je třeba vnímat jako vnitřní zákazníky firmy a vedení jim musí umět „prodat“ firemní vize a cíle tak, aby je přijali za své a dělali pro jejich dosažení maximum“*¹⁶.

Z hlediska potřeb zaměstnanců je důležité¹⁷:

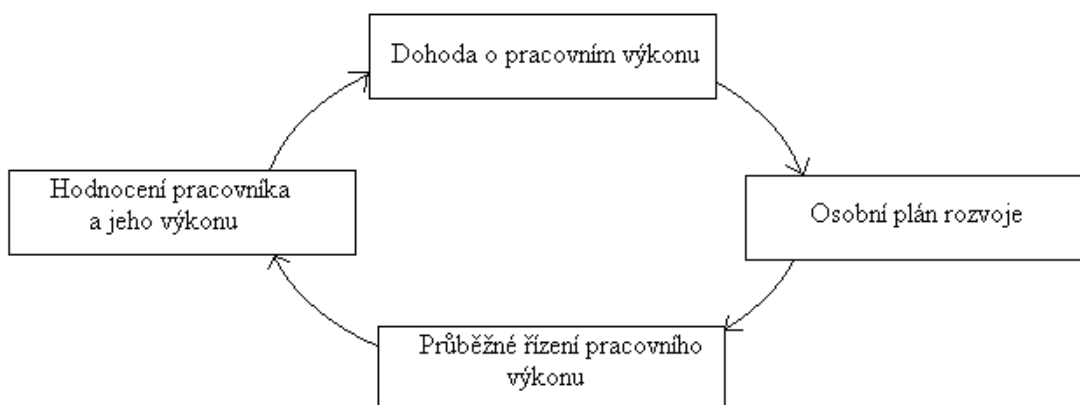
Zajištění informačních potřeb nejen ve smyslu poskytnutí všech potřebných informací pro výkon jejich práce, ale celkově každého jednotlivého pracovníka informovat o jeho poslání v návaznosti na firemní cíle a vize. Z toho vychází, že je vysoce důležitý okamžik přijímání nového zaměstnance do firmy. Každý nový pracovník by měl být seznámen nejen se svojí rolí ale i s celkovým fungováním firmy, s cíly firmy, jejími pravidly a principy. Neméně důležité je seznámení pracovníka s jeho kolegy a jeho začlenění do nového kolektivu. V druhém bodě je nutná motivace zaměstnanců a pravidelné hodnocení jejich pracovních výkonů. Z toho důvodu uvádím následující schéma, jež zachycuje cyklus od přijetí nového zaměstnance přes jeho plán rozvoje, který představuje motivaci pro další výkon a následné hodnocení.

¹⁵ HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. 1998. s. 10

¹⁶ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 20

¹⁷ tamtéž s. 20

Obrázek č. 3: Cyklus klíčových aktivit řízení pracovního výkonu



Zdroj: Holá, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 31

Interní Public Relations ve smyslu interního marketingu, jímž firma stejnými nástroji jako využívá pro PR buduje vztah se zaměstnanci a motivuje je s cílem, aby zaměstnanci sdíleli stejné vize cíle firmy

Posilování stability a loajality zaměstnanců pomocí vytváření stabilního firemního prostředí v reakci na měnící se vnější okolí firmy. Je důležité, aby zaměstnanci firmy byli seznámeni s postoji společnosti k aktuálním otázkám a znali budoucí vývoj firmy.

Vedení společnosti

Hlavní příčiny selhávání interní komunikace ve firmě je nutné hledat ve vedení společnosti. Umění vytvářet dobré podmínky pro komunikaci ve společnosti nespočívá pouze v ovládnutí rétoriky a v dobrých řečnických schopnostech, je zapotřebí snaha porozumět druhým, vážít si nápadu druhých ať už jsou jakékoliv a neříkat pouze to, co je pro vedení výhodné, ale co je prospěšné pro všechny.

„Vrcholový management firmy musí cítit odpovědnost za svůj přínos a za svůj vliv na úroveň a kvalitu vnitrofiremní komunikace. Musí vytvářet komunikační zpětnovazebný systém, který poskytuje všem pracovníkům, včetně vrcholového vedení informace o jejich fungování při realizaci společného díla.“¹⁸

1.2.2 Prostředky a nástroje firemní komunikace¹⁹

Prostředky a nástroje interpersonální komunikace můžeme rozdělit do dvou základních skupin a to osobní komunikace a komunikace pomocí médií.

1.2.2.1 Osobní komunikace

Porady

Firemní porady umožňují motivovat zaměstnance, protože pokud dobrý zaměstnanec dostane na poradě jasně stanovený úkol, pravděpodobně jej splní. Porada je také prostorem pro předávání důležitých informací a získávání nových námětů a nápadů. Pro manažera je nástrojem pro přesvědčování a možností jak při dobře vedené poradě získat autoritu. Efektivní porada také dává prostor k získávání informací, ať už od vedení společnosti nebo od zaměstnanců. Přínosné jsou i příspěvky účastníků porady věnované problémům, protože porada umožňuje takové problémy projednat a napomoci k jejich odstranění. Neméně důležitou je možnost získat informace o očekávání interního zákazníka, protože porada je příležitostí, jak zjistit potřeby a očekávání od kolegy či nadřízeného. Mimo jiné porada dává prostor pro zpětnou vazbu, výměnu zkušeností a je příležitostí „ukázat se“.

Aby firemní porada byla efektivní je nutné dodržovat jisté zásady. Je nutné program porady předem připravit, strukturovat jej a dbát na to, aby s tímto programem byli všichni účastníci předem seznámeni. Předmětem porady by měla být i kontrola splněných úkolů a zadání úkolů nových. Porada by měla být vedena manažerem nebo jiným pověřeným vrcholovým pracovníkem. Je nutné, aby probíhající diskuse věcně

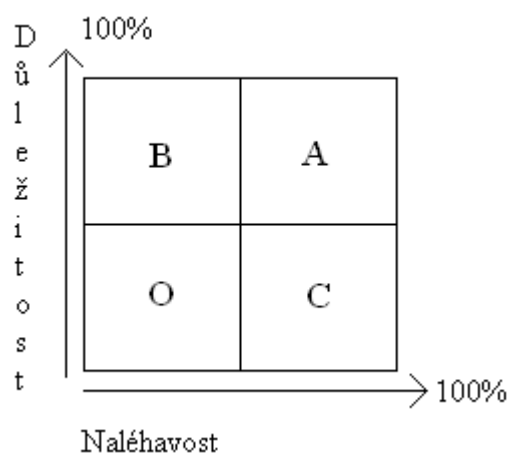
¹⁸ HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. 1998. s. 43

¹⁹ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 60-69

řízena tak, aby výstupem bylo vždy nějaké řešení. Každá porada by měla být zakončena shrnutím stanovených cílů a závěr je rovněž prostorem pro pochvalu za dobře odvedenou práci.

Z hlediska priorit a struktury projednávaných záležitostí by každý manažer měl rozdělit jednotlivé záležitosti podle jejich důležitosti například podle Eisen-Howerova principu, který je znázorněn níže na grafu č. 2.

Graf č. 2: Eisen-Howerův princip



Zdroj: <http://www.contros.cz>

- A...**úkoly vysoce důležité i naléhavé a bod porady s nejvyšší prioritou, kterému by se mělo věnovat nejvíce času a pozornosti.
- B...**úkoly méně naléhavé ale přesto důležité. V případě, že se tento bod neprodiskutuje v budoucnu se z něj stane priorita.
- C...**vysoce naléhavé ale méně důležité úkoly. Nutnost tyto body na poradě projednat, ale nevěnovat jim příliš mnoho času.
- O...**úkoly málo důležité i málo naléhavé. Těmto bodům by se neměla věnovat pozornost a zařazovat je do porad jen výjimečně.

Jour-fix nebo-li dny otevřených dveří u vybraných členů vedení

Cílem těchto dnů či hodin otevřených dveří je, aby manažer dal prostor všem zaměstnancům firmy k prokonzultování jejich pracovních problémů z oblasti fungování týmů, otázky ke strategii a cílům společnosti atd. Četnost těchto jour-fix závisí na velikosti podniku a jeho postoji ke komunikaci.

Interní firemní mítinky

Firemní shromáždění, při kterých firma prezentuje svoje strategie, cíle, plánované změny či prezentuje svoje úspěchy uplynulého roku. Povětšinou bývají jednorocní a to na začátku nebo na konci roku. I tato forma interní prezentace firmy by měla být vedena formou diskuze a jejím závěrem bývá neformální společenská akce. Z těchto firemních mítinků se může stát firemní rituál, který slouží nejen k samotné prezentaci firmy zaměstnancům, ale hlavně dává zaměstnancům najevo, že jsou součástí určité organizace a přispívá tak k utváření firemního ducha.

Interní školení

Interní školení či školící programy. Tyto školící programy jsou vhodné při nástupu nového pracovníka na pracoviště, při vytváření nových pracovních týmů, při zavádění nového produktu atd. Jde o sdílení znalostí a předávání know-how mezi pracovníky firmy. Z hlediska managementu jde o okamžik, kdy by měli stimulovat své lidi k přijetí firemní strategie a cílů společnosti.

Konzultace

Je důležité, aby si každý manažer společnosti vyhradil a zorganizoval čas na konzultace se svými spolupracovníky. Organizace času je nutná, v opačném případě by mohl být manažerův pracovní program výrazně narušen a tyto konzultační schůzky by měly spíše kontraproduktivní charakter.

Manažerské pochůzky

Vzhledem k tomu, že konzultace a Jour-fix jsou iniciativa k navázání komunikace spíše ze strany zaměstnanců, je nutné, aby i samo vedení projevilo zájem o své zaměstnance. Ideální příležitostí jsou právě pravidelné manažerské pochůzky. Tyto pochůzky by měly mít povzbudivý charakter a měly by dávat najevo zájem vedení o každodenní činnost na pracovišti. V případě neefektivní interní komunikace mají tyto manažerské pochůzky spíše charakter sledování zaměstnanců a hledání chyb, což vyvolává v zaměstnancích pocity nedůvěry ze strany vedení a destabilizaci.

Společenské a sportovní akce

Nedílnou součástí interní komunikace jsou společenské a sportovní akce ku příležitosti různých výročí či úspěchů společnosti. Takové neformální akce se mnohdy stávají příležitostí pro vyjasnění různých nesrovnalostí, na které v pracovním procesu není prostor. Mnohé takové akce jsou příležitostí pro seznámení rodiny s prostředím, ve kterém zaměstnanec pracuje a stávají se firemními rituály, které jsou nedílnou součástí firemní kultury.

1.2.2.2 Komunikace pomocí médií

Níže uvedené nástroje a prostředky jsou využívány ve velkých i malých společnostech a slouží k distribuci sdělení, která jsou určena pro větší počet pracovníků. S vývojem informačních technologií se zvyšuje význam elektronické komunikace, která je ať už v menší či větší formě využívána všemi podniky. Spolu s tímto vývojem se ale zvyšuje nebezpečí zneužití takto komunikovaných informací. Z tohoto důvodu se zvyšují nároky na zabezpečení interních sítí podniku.

Vizuální a audiovizuální prostředky

Informace podpořená vizualizací je intenzivněji vnímána, a proto je tento prostředek komunikace jedním z nejvýznamnějších. Tento typ komunikace nabývá na důležitosti spolu s rozvojem elektronických technologií. Vizuální a audiovizuální prostředky jsou

využívány jako instruktážní videa při různých podnikových školeních zaměstnanců, při seznámení zaměstnanců s informacemi důležitými pro výkon jejich práce či při přijímání nových pracovníků jako forma seznámení se s podnikem, kdy jsou prostřednictvím prezentujících videí komunikovány informace o podniku, jeho zásady, vize atd. Stejně tak se běžně využívá vizuální projekce, například v podobě power-pointových prezentací, při firemních poradách či jiných vnitropodnikových akcích.

Velice efektivní je audiovizuální komunikace v podobě videokonference, při které je možno ústní formou se všemi jejími vlastnostmi komunikovat s osobou na druhém konci světa. Tento typ komunikace usnadňuje komunikaci na velké vzdálenosti a umožňuje nadnárodním podnikům, aby se její management mohl účastnit porad, i když není schopen se v daný čas dostat na místo rady.

Výroční zprávy

Výroční zprávu můžeme chápat jako formu prezentace podniku veřejnosti i zaměstnancům podniku. Má prestižní charakter a proto klade vysoké nároky na zpracování a formu propagace. V zásadě jde o souhrn tzv. povinných informací jako jsou základní údaje o samotné společnosti, představení osobností a orgánů firmy, informace o její aktuální činnosti, dále informace o jejím hospodaření, které bývají doplněné výsledkovými ukazateli společnosti. Další částí výroční zprávy je tzv. propagační část, která zpravidla obsahuje hodnocení splněných cílů podniku stanovených v minulých letech, výčet záměrů a plánů do budoucnosti a informace o nově získaných licencích a patentech. Celkový rámec výroční zprávy by měl vyznívat pozitivně s důrazem na pravdivost uváděných informací.

Firemní profil

Firemní profil má stejný charakter jako propagační část výroční zprávy. Je pozitivně naladěný a zpravidla obsahuje informace o společnosti, její historii a významných událostech jako jsou významné zakázky a projekty. Firemní profil je využíván jako informační prostředek pro představení společnosti novému zaměstnanci a pro prezentaci společnosti potenciálním partnerům a spolupracovníkům. Jeho součástí je i popsání firemní vize a principů, na kterých je firma postavena. Vzhledem k úkolu,

kterým je prezentace společnosti jsou na zpracování a formu firemního profilu kladeny vysoké nároky. Při prvním pohledu na takový dokument by mělo být jasné jaké společnosti patří a kvalita zpracování by měla odpovídat postavení společnosti na trhu.

Manuály činností

Manuály jednotlivých činností v organizacích mají jednak význam pro nově přijatého zaměstnance, který má k dispozici dokument, který popisuje předmět jeho činnosti, kompetence a zodpovědnost, která je něj kladena a návaznost jeho práce na další činnosti a útvary v podniku. Na druhé straně slouží ale i společnosti samotné jako přehled o nastaveném systému procesů, které v podniku probíhají.

Firemní časopis

Firemní časopis může být vydáván jako prezentace firmy, jejích výrobků a služeb zákazníkům a nebo může být využíván jako forma interní komunikace ve firmě. Já se budu vzhledem k tématu diplomové práce zabývat druhou možností.

Vzhledem k tomu, že mnozí zaměstnanci nevěnují takovou pozornost výročním zprávám, které jsou především výčtem strohých faktů, jsou firemní časopisy prostředkem pro prezentaci a sdílení informací zaměstnancům firmy. Z tohoto důvodu se také klade velký důraz na kreativitu, zkušenosti, dovednosti a objektivitu editora firemního časopisu, aby byl časopis pro jeho čtenáře co nejvíce přitažlivější.

Obsahem kvalitně zpracovaného firemního časopisu mohou být články představující nové členy, ať už jsou to řadoví zaměstnanci nebo vedení společnosti, nové týmy a konkrétní úspěchy těch stávajících pracovníků. Další oblastí jsou novinky a zajímavosti z oboru, testování produktů nezávislými testovacími centry či odkazy na články týkající se společnosti z jiných periodik. Stejně tak je firemní časopis prostorem, který zaměstnancům představuje činnost společnosti v oblasti sponzoringu či charity.

Forma samotného časopisu může být tištěná, nebo v případě existence intranetu společnosti je z hlediska distribuce efektní zveřejnění časopisu právě na intranetu.

Intranet

Intranet nebo-li interní elektronická síť podniku je počítačová síť, která používá stejné technologie (TCP/IP, HTTP) jako internet, ale na rozdíl od něj je přístupná pouze zaměstnancům podniku a osobám, které získaly oprávnění pro vstup do této sítě. Není závislá na internetu, tudíž pro provoz intranetu není nutný přístup k internetu.

Hlavním přínosem zavedení interní sítě v podniku, kromě možnosti využití interní komunikace pomocí e-mailů, je možnost sdílení informací v aktuálním čase s okamžitou zpětnou vazbou. Tento způsob komunikace je možný ve všech známých formách jako je ústní komunikace pomocí různých instalovaných programů jako je například Skype²⁰, písemná komunikace, vizuální a audiovizuální komunikace.

Vedení společnosti může využít tohoto zařízení pro různá diskusní fóra a zaměstnanecké ankety, kde se může dozvědět více o potřebách svých zaměstnanců, jejich spokojenosti a názorech na aktuální problémy.

Spolu se zavedení intranetu do společnosti se musí řešit problematika zabezpečení této sítě před přístupem neoprávněných uživatelů a případné utajení přenášených dat a soukromých informací uložených v interních databázích. Nejzákladnějším způsobem zabezpečení je firewall, který slouží jako kontrolní bod, který definuje pravidla pro komunikaci mezi sítěmi, které od sebe odděluje (internet/intranet). V zásadě lze říci, že firewall redukuje případy napadení intranetu externími útočníky, kteří se snaží proniknout do interního systému bez oprávnění.²¹

²⁰ Skype je peer-to-peer program, který umožňuje provozovat internetovou telefonii (VoIP) a Instant messaging. Jeho autory jsou Niklas Zennström a Janus Friis. Program umožňuje telefonovat mezi svými uživateli zdarma, za poplatek lze telefonovat do tradičních telefonních sítí (služba SkypeOut) a případně získat telefonní číslo a přijímat telefonáty z pevných a mobilních sítí se službou SkypeIn.

²¹ <http://www.microsoft.com/cze/athome/security/protect/firewall.msp>

1.2.3 Bariéry

Bariéry interpersonální komunikace mohou vznikat ve všech fázích komunikace. Nejčastější příčinou vzniku takové bariéry je nedostatek, neúplnost či nejednoznačnost sdělované informace. Kromě toho mohou také bariéry vznikat z důvodu nedostatečné znalosti jazyka, nevhodně zvoleného komunikačního kanálu či formy komunikace vzhledem k přenášené informaci a následkem toho příjemce není schopen vysílanou zprávu chápat správně. Následkem těchto chyb je vznik tzv. komunikačního šumu. „Šum může mít povahu fyzickou (například ostatní přítomní hlasitě mluví, auta houkají), psychologickou (předem vytvořený úsudek, nesoustředěnost) nebo sémantickou (nepochopení významu slov). Prakticky vzato je šum cokoli, co nějakým způsobem zkresluje sdělení něco co brání v jeho příjmu.“²²

Pokud hovoříme konkrétně o interní komunikaci ve firmě, je vznik chyb a nedostatek komunikace zapříčiněn ve většině ze strany vedení společnosti a z toho jaká je nastavena úroveň interní komunikace v podniku. A 60% všech problémů v podniku je zapříčiněn nedostatečnou či neefektní komunikací.²³

Nejčastějšími problémy v této oblasti je odmítání otevřené komunikace jak ze strany vedení tak ze strany zaměstnanců, protože firemní kultura je nastavena tak, aby komunikace probíhala s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V případě společností, kde je nastaven autokratický styl vedení bývá zaměstnancům často dáváno najevo, že nejlepším předpokladem pro osobní a kariérní růst je tichý souhlas se vším, co dělá. V následujícím výčtu uvádím další nejčastější problémy zapříčiňující neefektivní komunikaci:²⁴

- Zastaralá organizace práce
- Příliš vysoká hierarchická struktura
- Nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera
- Nedostatečný zpětnovazebný systém
- Převážně jednosměrná vnitrofiremní komunikace

²² DEVITO, J.A. Základy mezilidské komunikace. 2001. s. 27

²³ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 18

²⁴ HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. 1998. s. 15

- Zastaralý informační systém
- Komunikace pouze na neformální úrovni
- Narušené vztahy, konflikty
- Neznalost komunikačních systémů, principů a procesů

Důsledky těchto chyb mohou být velice významné pro samotné fungování všech procesů ve společnosti. Jde o pokles výkonnosti jednotlivých pracovníků, ztrátu jejich důvěry a loajality. Právě z tohoto důvodu by měla být systematicky budována komunikační strategie firmy.

1.2.4 Cíle

Prvotním logickým cílem interpersonální komunikace ve firmě je, aby byla efektivní. Vnitrofiremní komunikace a komunikační systém firmy mají vliv na koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a proto je nutná motivace všech pracovníků.

Jako každý cíl musí i cíl dosažení efektivní interpersonální komunikace v podniku splňovat pravidlo SMART nebo-li:²⁵

- S** Specifický-cíl musí být stanoven jednoznačně a konkrétně tak, aby se dala snadno zachytit požadovaná cílená hodnota
- M** Měřitelný-měřitelný v určitých jednotkách a tedy kontrolovatelný
- A** Akceptovatelný-akceptovaný všemi stranami
- R** Realistický-nebo-li dosažitelný s ohledem na schopnosti firmy. Uvažovat se musí i míra rizika
- T** Termínovaný-musí být stanoven termín pro dokončení úkolu, protože v opačném případě dochází k neustálému oddalování jeho realizace

²⁵ JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. 2004. s. 16-18

Za hlavní cíle interní komunikace ve firmě se považuje zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy, informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů, zajištění vzájemného pochopení a spolupráce mezi všemi zaměstnanci, vedením firmy a týmy spolupracovníků ve společných cílech, zajištění stability a loajality pracovníků a zajištění funkčnosti zpětnovazebního komunikačního systému. K tomu, aby tyto cíle byly dosaženy je zapotřebí vytvořit podmínky, které lze taky označit jako body styčné body firemní kultury vzhledem k interní komunikaci. Je nutné, aby všichni pracovníci znali firemní cíle, pracovníci každého útvaru či pracovního týmu znali své poslání vzhledem k těmto cílům a každý jednotlivý pracovník věděl, co se od něj očekává s tím, že má dostatek informací potřebných k výkonu své práce. Vedoucí pracovníci by měli znát předpoklady svých podřízených. Pracovníci firmy by měli být pravidelně seznamováni s postoji vedení firmy k aktuálním otázkám a měly by být podporovány formální i neformální pracovní vztahy. Poslední ale ne nejméně důležitou podmínkou je opět zmiňovaná nutnost existence zpětné vazby.²⁶

1.2.5 Efektivní interpersonální komunikace²⁷

Již několikrát jsem v této práci zmínila slovo „efektní komunikace“ a nyní bych chtěla osvětlit význam tohoto výrazu a podrobněji se zaměřit na to, jak by měla být nastavena komunikace v podniku, aby mohla být označena efektní.

Efektní komunikace v podniku = systém komunikace ve společnosti, který naplňuje cíle, které si vedení společnosti zadalo při sestavování své komunikační strategie.

Jana Holá ve své knize Interní komunikace ve firmě zmiňuje, v souvislosti s určováním míry efektivity zavedeného systému komunikace, důležitost možnosti tuto efektivitu měřit. V případě, že míra efektivity není měřitelná, není možné objektivně stanovit, zda v dané společnosti probíhá komunikace efektivně či nikoli. Abychom mohli efektivitu měřit, je v první fázi důležité, aby cíle, které si společnost v otázce

²⁶ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 19-20

²⁷ tamtéž, s. 115-118

komunikace stanovy byly co nejkonkrétnější. Čím konkrétnější jsou cíle, tím snadnější je následné měření jejich dosažené úrovně. Obecně i konkrétně lze hledat objektivní měřítko pro hodnocení efektivity interní komunikace ve třech oblastech:

Loajalita a spokojenost zaměstnanců:²⁸ Spokojenost zaměstnanců lze objektivně hodnotit pomocí tzv. „Indexu spokojenosti zaměstnanců“. Tzv. měkká data zjištěná pomocí dotazníkového šetření (otázky týkající se způsobu odměňování, pracovního zatížení, pracovního klima, přístupu k informacím, otevřenosti komunikace, bezpečnosti práce,...) popisují pocitovou stránku ze strany zaměstnanců a mají na indexu váhu 60%. Jednotlivé otázky mají 5-stupňovou škálu, ze které si může zaměstnanec vybrat a při celkovém vyhodnocení se pak počítá průměr ze všech odpovědí (např. 70% ze 100%). Zbývající váhu 40% zaujímají tzv. tvrdá data (hodnota fluktuace klíčových zaměstnanců, hodnota nemocnosti zaměstnanců, počet pracovních úrazů, počet žádostí o přeložení v rámci podniku). Celkové vyhodnocení Indexu spokojenosti zaměstnanců pak nabývá procentuálních hodnot, kdy je celková škála rozdělena od 100% do 0% na škále 5 stupňů spokojenosti (vynikající, velmi dobrý, uspokojivý, vyhovující, nevyhovující).

Překrývání formální a neformální komunikace: Je důležité systém komunikace mezi pracovníky firmy nastavit tak, aby poměr formální a neformální komunikace byl vyvážený. V případě, kdy tomu tak není a převažuje komunikace neformální může docházet ke vzniku fám a nedostatku relevantních informací potřebných pro výkon práce. Na druhé straně ovšem nemůžeme ztrácet význam neformální komunikace. Tam, kde je právě vyvážený poměr formální a neformální komunikace vzniká klima všeobecné spolupráce, kdy pracovníci šíří dobré jméno zaměstnavatele a samotných výrobků a služeb firmy.

Spokojenost zákazníků: Nelze pochybovat o tom, že tam, kde jsou spokojení zaměstnanci jsou i spokojení zákazníci. Spokojenost zaměstnanců sice není jediným faktorem, který ovlivňuje spokojenost zákazníků, ale přesto má velkou váhu na celkové spokojenosti zákazníků.

²⁸ SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy. 2003. s. 84-86

Pět vlastností dobré-efektivní komunikace:²⁹

- **Včasnost:** důležitost načasování sdělované informace a projednávání nových záležitostí nejprve uvnitř podniku a až následně ji komunikovat mimo firemní prostředí
- **Zřetelnost:** pochopitelnost a srozumitelnost sdělované informace
- **Informativnost:** informace musí mít význam pro příjemce ve smyslu významu či novosti informace
- **Poutavost:** forma a obsah komunikované informace musí být pro příjemce co nejzajímavější, protože ten ji pak vnímá intenzivněji.

²⁹ BYSTROV, V. a RŮŽIČKA, M. Firemní komunikace a řízení reputace. 2006. s. 69-70

2. ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Charakteristika zkoumané společnosti

2.1.1 Obecné údaje o společnosti³⁰

Datum zápisu: 15. prosince 1997

Obchodní jméno: Saint-Gobain Weber Terranova, a.s.

Sídlo: Praha 10, Radiová 3, PSČ 102 00

Identifikační číslo: 250 29 673

Právní forma: Akciová společnost

Statutární orgán-představenstvo:

Předseda představenstva: Ing. Tomáš Rosák, r.č. 651004/1329

Praha 10, Počernická 513/56, PSČ 108 00

den vzniku funkce: 13.prosince 2005

den vzniku členství v představenstvu: 12.prosince
2005

Člen představenstva : PaeDr. Ladislav Krumpolec, r.č. 610926/1521

Nymburk, Tyršova 1634/47, PSČ 288 02

den vzniku členství v představenstvu: 4.ledna 2007

Člen představenstva : Bertrand Clavel, dat. nar. 28.02.1966

Saint-Germain en Laye, D'Hennemont 27, 78100

Francouzská republika

den vzniku členství v představenstvu: 20.července 2007

Člen představenstva : Robert Kudrna, r.č. 621212/1047

Praha 6, Letecká 5, PSČ 161 00

den vzniku členství v představenstvu: 10.března 2008

³⁰<http://www.justice.cz/>

Způsob jednání:

Jménem společnosti jednají v plném rozsahu vždy společně dva členové představenstva. Za společnost podepisují v plném rozsahu vždy společně dva členové představenstva. Podepisování za společnost se uskutečňuje tak, že k tomu oprávněná osoba (osoby) připojí svůj podpis k napsané nebo vytištěné obchodní firmě.

Prokura: Ing. Petr Pišítk, r.č. 680601/0937

Nymburk, V Kolonii 391 A, PSČ 288 02

Ing. Martin Souček, r.č. 540418/1255

Štětí, Lidická 526, PSČ 411 08

Marta Čechová, r.č. 665105/0648

Praha 3, Žižkov, Kubelíkova 1170/11, PSČ 130 00

Prokuristé jednají vždy dva společně

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady: Jean-Luc Gardaz, dat. nar. 20.04.1964

Fontainebleau, Rue d'Avon 59, PSČ 773 00

Francouzská republika

Člen dozorčí rady : Ing. Robert Mikeš, r.č. 660505/1827

České Budějovice, Plzeňská 7, PSČ 370 04

den vzniku členství v dozorčí radě: 11.srpna 2005

Člen dozorčí rady : Nayla Valente, dat. nar. 18.05.1966

Saint Maur, Avenue de Bretagne 37, PSČ 941 00

Francouzská republika

den vzniku členství v dozorčí radě: 12.prosince 2005

Jediný akcionář: SAINT-GOBAIN PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION

Courbevoie, 18 Avenue D Alsace Les Miroirs 92400

Francouzská republika

Akcie : 235 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě

1 000 000,- Kč

Základní kapitál: 235 000 000,- Kč

Splaceno 100%

2.1.2 Popis společnosti

Obrázek č. 4: Původní logo společnosti



Společnost Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. je dodavatelem a výrobcem vysoce kvalitních štukových a tepelně izolačních omítek, zateplovacích systémů, sanačních omítkových systémů, nátěrů, vyrovnávacích a samonivelačních podlahových hmot, lepidel na obklady a dlažbu.

Všechno začalo v roce 1893, kdy obecní rada Kapferer poprvé v Bavorské továrně vyrobil fasádovou maltu, což byl tenkrát objev století.

Za počátek vstupu Terranovy na naše území můžeme považovat začátek 20. století. V Bedřichově na Liberecku stojí dodnes dům s fasádou společnosti Terranova z roku 1907, v Karlových Varech z roku 1912, v Chebu na náměstí z roku 1913, a další domy najdeme zvláště v příhraničních oblastech.

V roce 1927 založila německá Terranova společně s vídeňskou společností MontanaAG rakouskou firmu Terranova. Ve stejnou dobu byla postavena, dnes jako památkový objekt chráněná, výrobní hala v Neu- Erlaa a ihned byla uvedena do provozu. Fasády nesčetného množství obytných domů, kostelů i dobových staveb byly v té době vytvořeny ze šlechtěných omítek, z nichž mnoho zůstalo dodnes nedotčeno. Tím byl dán základ k výrobě vlastní domácí produkce a zároveň další impuls k rozvoji celé společnosti.

V roce 1990 Terranova vstoupila do tehdejšího Československa se sídlem v Českých Budějovicích. V té době měla Terranova sesterské společnosti v mnoha dalších

zemích jako je Slovensko, Maďarsko, Slovinsko, Itálie a pod. V roce 1994 došlo ke kapitálovému spojení se společností Weber & Broutin.

V prvních letech své působnosti původně dodávala Terranova pouze materiály z Rakouska a Maďarska. V roce 1995 koupila společnost Terranova velký závod na výrobu maltových směsí TERAMO ve Vápenné v Jeseníkách.

V roce 1998 dochází ke začlenění do skupiny Saint-Gobain. Od roku 1999 má společnost Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. pobočku, společně s výrobním a skladovým areálem, i v Praze. Zde sídlí vedení společnosti.

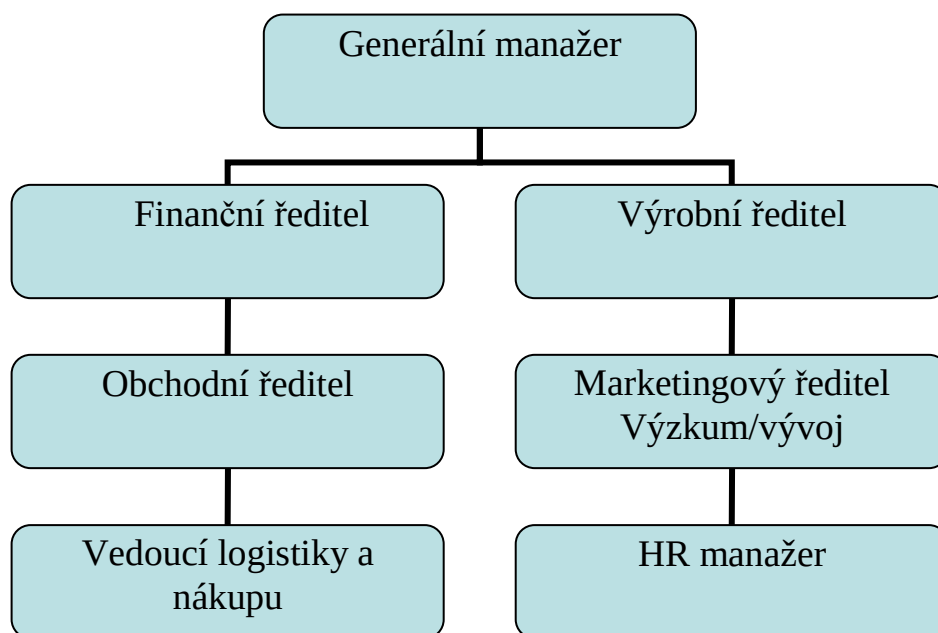
V dubnu 2004 nadnárodní koncern Saint-Gobain Weber zakoupil 100% podíl akcií společnosti Lafarge Colbet (Lafarge maltové směsi). Spojení know-how obou firem přinesl rozšíření nabídky výrobků, větší objem výrobní kapacity a hustší prodejní síť.

V prosinci 2004 se společnost Saint-Gobain Weber Terranova, a.s stává akciovou společností, jejíž základní kapitál v současné době činí 235 mil. Kč.

2.1.3 Organizační struktura společnosti

Na obrázku č. 5 uvádím zjednodušené schéma organizační struktury společnosti. Toto členění ve společnosti funguje již přes pět let. Dále pak **v příloze č. 1 je kompletně zakreslená struktura**, která vychází právě z tohoto zjednodušeného schématu. Uvedení ředitelé oddělní či manažeři mají stálé sídlo na pobočce v Praze a jejich podřízení pak působí jako vedoucí na jednotlivých pobočkách zobrazených na obrázku č. 6 v následující podkapitole. Společnost Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. má asi 250 zaměstnanců. Toto číslo není stálé z důvodu fluktuace zaměstnanců, která se pohybuje mezi 5% až 7% meztiročně.

Obrázek č. 5: Zjednodušené schéma organizační struktury společnosti



Generální ředitel: jeho funkce zahrnuje dohled nad všemi manažerskými jednotkami, které se ve společnosti nacházejí a rozhoduje o hlavním dění ve společnosti.

Ředitel finančního úseku: má zodpovědnost za veškeré finanční aktivity společnosti. Plánuje, navrhuje a kontroluje interní finanční procesy. Spolu s generálním manažerem spolurozhoduje o strategii společnosti.

Obchodní ředitel: zodpovídá za implementaci a rozvoj obchodní strategie společnosti. Mezi jeho další úkoly patří spolupráce s obchodními partnery společnosti, koordinace obchodních zástupců, má odpovědnost za udržování vztahů se stávajícími zákazníky a navazování nových obchodních kontaktů.

Ředitel logistiky: odpovídá za distribuční systém společnosti, optimalizaci materiálových toků a skladových prostor. Pod jeho kontrolu spadá vedoucí distribuce a vedoucí nákupu.

Ředitel technického úseku a výroby: náplní práce tohoto vedoucího pracovníka je řízení a kontrola úseku výroby, zavádění a dodržování postupů výroby, plánování

výrobních kapacit. Navrhuje nové postupy ke zvýšení efektivnosti stávající výroby a produktivity práce. Náplní jeho práce je také sledování nových technologií k zajištění neustálé modernizace oddělení. Kromě toho také zodpovídá za proškolení pracovníků v oblasti bezpečnosti práce.

Ředitel marketingu: vedoucí marketingového oddělení stanovuje marketingovou strategii společnosti a stanovuje business plán z hlediska marketingové strategie. Kromě tohoto je jeho náplní práce analýza trhu zákazníků, vývoje trendů a konkurence. Odpovídá za politiku externí komunikace se zákazníkem. Rovněž reprezentuje společnost při jednání s obchodními partnery.

HR manažer: náplní práce tohoto vedoucího pracovníka je řídit a formovat personální politiku společnosti. Vytváří strategický plán společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, který zahrnuje i metodiku přijímání, školení a odměňování pracovníků společnosti.

2.1.4 Stávající systém interní komunikace ve firmě

Společnost Saint-Gobain Weber-Terranova, a.s. má asi 250 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni po pobočkách po celé České republice. Pro ilustraci níže uvádím obrázek, který zakresluje jednotlivé pobočky.

Obrázek č. 6: Mapa poboček společnosti



Tento fakt uvádím z důvodu, že pro firmu je existenčně důležité sledovat systém komunikace mezi jednotlivými pobočkami, vedením a zaměstnanci, protože se všichni během běžného pracovního dne nemají možnost potkávat. Na jednotlivých pobočkách najdeme jak obchodní a zákaznická centra, tak i výrobní a distribuční centra v různém rozmístění.

Společnost implementuje systém vnitrofiremní komunikace na základě konceptu navrhnutým vlastníkem společnosti, který se týká zejména sdílení společné kultury a interní a externí komunikace. Společnost si uvědomuje důležitost interní komunikace a snaží se nastavit takový systém, který by byl co nejefektivnější. Interní komunikace spadá pod HR oddělení a HR manažer je právě tím vedoucím pracovníkem, který svojí profilací nejvíce sleduje oblast vnitrofiremní komunikace ve společnosti.

Jak již bylo řečeno, společnost Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. spadá do skupiny Saint-Gobain a proto je cílem společnosti, aby principy a hodnoty, na kterých je Saint-Gobain postaven, byly závazné i pro jejich zaměstnance. Jde o následující principy, které mají význam i z hlediska vzájemné komunikace:³¹

Profesionální závazek znamená mobilizaci schopností jednotlivce, jeho znalostí a umění spolu s požadavkem na vzdělávání s cílem jejich zdokonalení. Vyžaduje osobní závazek zaměstnance a připravenost převzít zodpovědnost za stanovené úkoly a získání potřebných znalostí k provedení dané práce. Zahrnuje příspěvek každé osoby především k péči o zdraví a bezpečnosti na pracovišti.

Respekt k ostatním je absolutní podmínkou pro profesní a osobní rozvoj každého zaměstnance. Znamená přijetí jiných kultur, zvyků a lidí různého původu, ochotu naslouchat druhým, informovat je, vysvětlovat a zapojit je do dialogu, který bude přínosem pro obě strany.

Integrita vyžaduje přísné dodržování poctivosti ve všech profesních činnostech. To znamená, že žádný jednatel nemůže ohrozit zájmy skupiny ve prospěch svých

³¹ <http://www.saint-gobain.com/en/group/our-values>

vlastních zájmů - ať už při jednání v rámci skupiny nebo při jednání jménem skupiny s třetími stranami.

Loajalita vyžaduje čestnost a poctivost v jednání s nadřízenými, kolegy, podřízenými a třetími stranami v rámci celé skupiny Saint-Gobain. Nepřípustná je zejména honba za vlastními zájmy, které jsou v rozporu s cíli jednotlivých společností nebo skupiny jako celku. To znamená nutnost dodržování pokynů a vnitřních předpisů jednotlivých společností.

Solidarita je založena na smyslu pro osobní odpovědnost při práci, která má přednost před sebestředným chováním. Povzbuzuje týmovou práci a přináší to nejlepší z každého jedince za účelem dosažení cílů společnosti a skupiny.

Z hlediska přístupu společnosti ke vzájemné komunikaci je nutné zmínit i zásadu „**Otevřených dveří**“, která je jedním pilířů firemní kultury Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. Tato zásada v praxi znamená, že dveře každé kanceláře jsou všem zaměstnancům otevřeny a je tedy umožněno kdykoliv řešit nastalý problém či jinou aktuální situaci. V případě, že tomu tak není a dveře jsou zavřené, jde o signál, že uvnitř právě probíhá jednání a předem se tak předchází tomu, aby byl člověk postaven do situace, kdy takové jednání nevhodně přeruší.

Společnost obecně přistupuje ke komunikaci velmi otevřeně a uvádí, že komunikace probíhá všemi směry a ke každému problému či události se přistupuje individuálně. Kromě výše uvedených zásad firma využívá klasických prostředků interní komunikace jako jsou porady, hodnotící pohovory či neformální společenské akce.

Za zmínku jistě stojí i fakt, že společnost poskytuje všem svým zaměstnancům neomezený telefonní účet (kromě těch na dělnických pozicích, pro které tato služba není důležitá z hlediska výkonu jejich práce). Na otázku, zda se společnost neobává, že by tato výhoda mohla být zneužita, bylo namítnuto, že z hlediska náplně práce je pro zaměstnance nutná neustálá komunikace, ať už se zákazníkem či mezi zaměstnanci samými, a pro chod firmy je toto značným přínosem. Na druhou stranu je firma ovšem schopna regulovat určité meze a případnému zneužití zabránit.

Porady jsou ve společnosti vedeny pravidelně a na různých úrovních. Jednak jde o porady vedení společnosti, kde se řeší především cíle společnosti s ohledem na nové zakázky a nadcházející úkoly, které z toho plynou. Těchto porad se kromě vedení či zástupců vedení účastní i jednotliví pracovníci z oblastních poboček. Jejich účast je podmíněna pozicí, kterou pracovník zastává z hlediska řešené problematiky. Kromě těchto porad se konají setkání uvnitř i mezi jednotlivými odděleními, kde se projednává návaznost činností a problematika kooperace mezi odděleními.

Hodnotící pohovory probíhají na začátku každého kalendářního roku v návaznosti na nové mzdy pro daný rok. Tímto pohovorem projdou všichni zaměstnanci. Zápis z pohovoru jde vždy personálnímu řediteli společnosti a přímé linii nadřízených. U dělníků pouze pokud má význam pro budoucí rozvoj pracovníka. Mimo tyto hodnotící pohovory, probíhají tzv. „**Key pohovory**“, které mají charakter rozvojového pohovoru s HR manažerem, jímž vždy projde 20-40 vybraných pracovníků.

Společnost nezapomíná ani na nutná **školení a vzdělávací programy** pro zaměstnance. Jde o školení technických pracovníků, která jsou bezpodmínečně nutná z hlediska vývoje nových technologií a pracovních postupů apod. Dále pak probíhají tzv. „manažerská“ školení, kde mají manažeři jednotlivých oddělení a úseků možnost zdokonalovat svoje znalosti a dovednosti. V návaznosti na manažerská školení probíhají i jazykové kurzy, které jsou organizovány pro vedení a vyšší manažerské pozice.

Celofiremní setkávání probíhají jako tématické večírky. Pravidelně jde o vánoční večírek, který je prostorem pro neformální stránku komunikace mezi jednotlivými pracovníky. Kromě uvedeného vánočního večírku se pořádají setkání neformálního typu ku příležitosti prodejního rekordu apod.

2.2 Metodologie

2.2.1 Cíl metodické části práce

Jak již napovídá název mé práce: „Návrh na zvýšení efektivity interpersonální komunikace ve firmě“, je mým záměrem v této části zjistit případné nedostatky či problematické oblasti, které zapříčiňují vznik komunikačních bariér mezi vedením společnosti, jejími zaměstnanci a mezi zaměstnanci samotnými, a které následně vyúsťují ve špatné firemní klima, ve kterém je obtížné naplňovat firemní cíle a strategie. Metodologická část a následná analýza je tedy platformou mojí diplomové práce, ze které na základě zjištěných nedostatků budou vycházet návrhy na jejich odstranění.

2.2.2 Metody sběru dat

2.2.2.1 Dotazníkové šetření

Jako základní nástroj pro analýzu současné situace ve firmě jsem zvolila dotazník, jehož **celé znění naleznete v příloze č. 2**. Dotazník je rozdělen do pěti základních oblastí:

Loajalita zaměstnanců

V této oblasti jsem zaměřila na otázky spojené s délkou trvání zaměstnání u společnosti a s vizí zaměstnanců ve spojitosti s jejich budoucím působením ve firmě. Dále následuje skupina otázek týkajících se ztotožnění se zaměstnanců s firemní strategií a jejím budoucím rozvojem. Z hlediska ztotožnění zaměstnanců s firmou jsem uvedla otázky, které se zjišťují názor zaměstnanců na výrobky a služby nabízené společností. Tyto otázky nejsou pokládány z důvodu zjišťování reálné kvality těchto výrobků a služeb, ale z důvodu, že kladné vnímání produktů a služeb je většinou následováno přístupem zaměstnance k práci a jeho loajalitě.

Motivace zaměstnanců

Kromě platového ohodnocení a kariérního růstu je z hlediska motivace velice důležité poskytnutí možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Proto jsem zařadila do dotazníku skupinu otázek, která se zaměřuje na možnost účasti se školení a jejich přínos pro další rozvoj pracovníka.

Pracovní prostředí

Odpovídající pracovní prostředí vytváří pracovníkovi podmínky pro požadovaný pracovní výkon. Z hlediska interní komunikace je zapotřebí určitá technická vybavenost pracoviště. Stejný důraz je ale nutné klást na poskytování všech prostředků nutných ke komunikaci a vytváření takového prostředí, které zaměstnanci komunikaci co nejvíce usnadňuje, a ve kterém se cítí dobře. Z tohoto důvodu jsem zařadila otázky týkající se pracovního prostředí, atmosféry na pracovišti a pracovních pomůcek.

Proces komunikace

Proces komunikace je složitým algoritmem a proto by zaměstnavatel měl cíleně vytvářet takový systém, který bude srozumitelný pro všechny a s nímž jsou všichni seznámeni. Tj, všem pracovníkům bude známo, kde vyhledat potřebné informace, jakým způsobem a na koho se obracet v případě řešení nastalých problémů, jak probíhají porady, jak reagovat (jakou formou) na různé podněty atd. Do této oblasti jsem tedy zařadila skupinu otázek týkajících se zapojení pracovníků do komunikačního systému, jak je tento systém pracovníky vnímán, zda je mu věnována dostatečná pozornost a co by podle jejich názoru dopomohlo jeho zdokonalení.

Komu je dotazník určen?

Celkový počet zaměstnanců společnosti se pohybuje okolo 250 pracovníků. Do toho čísla jsou zařazeni všichni zaměstnanci včetně dělníků, kterým ovšem tento dotazník není určen. Přestože význam těchto zaměstnanců na celkové fungování společnosti je značný, nezařadila jsem je z důvodu náplně jejich práce a pracovního

úkolu v konfrontaci se strategií společnosti. Pro efektivní komunikaci uvnitř firmy je zapotřebí, aby každý zaměstnanec znal svůj úkol a potažmo i cíl jeho práce v návaznosti na firemní cíle a strategii. Z tohoto pohledu pracovní úkol dělníka se ve vztahu k novým cílům nemění a oproti ostatním zaměstnancům jeho pracovní náplň a tedy i jeho ohodnocení roste stejně a ovlivňují ho jiné faktory, které nejsou předmětem mého zkoumání.

Společnost Saint-Gobain Weber Terranova, a.s je zejména výrobní společností a proto podíl dělníků na celkové zaměstnanecké základně je poměrně vysoký. Z celkového počtu zaměstnanců je tedy dotazník určen zhruba 70 pracovníkům, kteří působí v obchodním, prodejním, finančním a marketingovém oddělení společnosti, jejichž pracovní náplň a pracovní úkol se přímo váže na cíle a strategie společnosti a jejich znalost a komunikace je v tomto smyslu nezbytná.

2.2.2.2 Rozhovor

Přestože dotazníkové šetření bylo sestaveno na základě odborného seznámení se s problematikou a výběr otázek byl proveden podle okruhů, které se tohoto tématu bezprostředně týkají, je dotazník nadále nástrojem zkoumání či analýzy značně omezeným. Kladené otázky ne vždy dávají respondentovi prostor vyjádřit se ke všemu, co se tohoto tématu týče a co by chtěl vyjádřit. Z tohoto důvodu jsem jako doplňkový nástroj využila rozhovoru s pracovníky a managementem společnosti (HR manažerkou společnosti).

Předmětem rozhovoru s pracovníky bylo odkrytí oblastí komunikace, které jsou zaměstnanci vnímány jako problematické a v dotazníku nebyl dostatečný prostor pro jejich vyjádření. Šlo zejména o problematiku pracovního prostředí, komunikaci mezi pracovníky jednoho oddělení a pak o komunikaci mezi jednotlivými odděleními.

Přestože samotné vedení společnosti je málo kdy ochotno přiznat nedostatky a řešit tuto problematiku s někým, kdo nepůsobí uvnitř firmy, bylo mi umožněno provést

polostandardizovaný rozhovor s HR manažerkou společnosti, který naleznete v příloze č.3.

2.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo určeno 70 pracovníkům (respondentům), z nichž 60 bylo ochotno dotazník vyplnit. Jak je uvedeno níže v tabulce, návratnost dotazníků tedy činila 85,7 %.

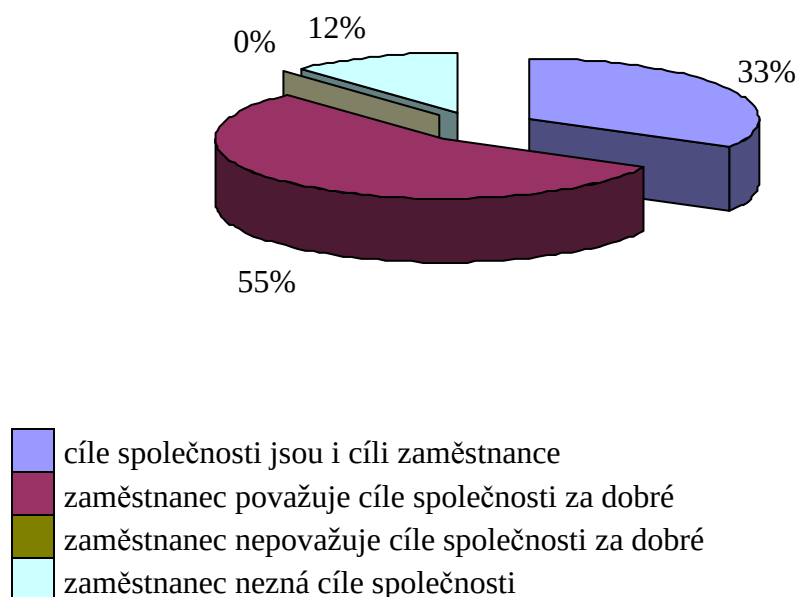
Tabulka č. 1: Dotazníkového šetření

Celkový počet dotazníků	Počet vyplněných dotazníků	Návratnost
70	60	85,7 %

Analýzu dotazníkového šetření jsem prováděla osobně a ručně. Přes vyšší počet dotazníků jsem k tomuto způsobu přistoupila z důvodu použití otevřených otázek, kdy se ke každému dotazníku muselo přistupovat individuálně. Přestože k většině otázek bylo uvedeno 3-6 možností, z nichž měl každý respondent na výběr, v mnoha případech došlo k tomu, že respondent uvedl k těmto odpovědím vlastní komentář, který bylo nutno také zohlednit.

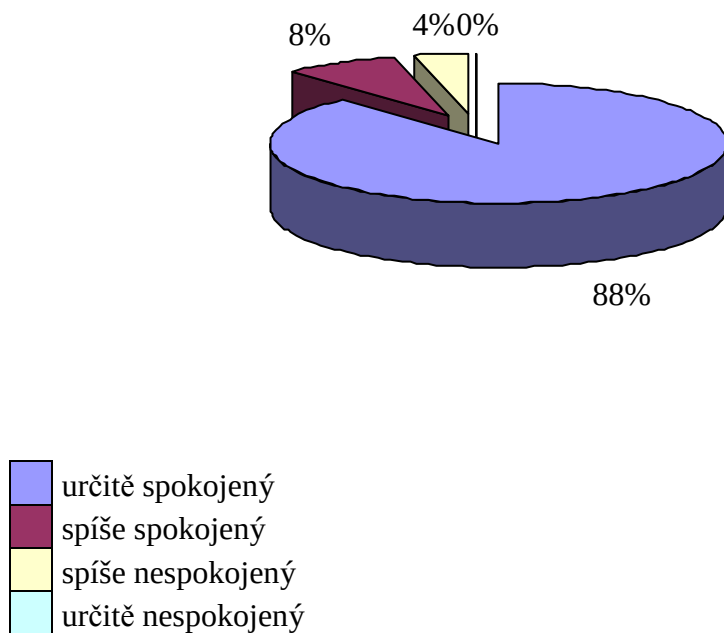
Obecně lze říci, že převážná většina respondentů se k otázkám ztotožnění se se společností vyjádřila kladně. Zaměstnanci společnosti Saint-Gobain Weber Terranova, a.s se jak v dotazníku, tak i následně při rozhovoru vyjadřují ve smyslu, že znají strategii společnosti a je jim stejně tak znám jejich úkol, který se přímo na cíle společnosti váže. Více jak polovina zaměstnanců (55%) považuje cíle společnosti za dobré, 33% zaměstnanců považuje cíle společnosti i za své vlastní cíle. Zbýlých 12% respondentů se vyjádřilo, že cíle společnosti nezná, viz. graf č. 3.

Graf č. 3: Vztah zaměstnanců k cílům společnosti



Stejně tak se respondenti vyjadřovali k jejich vztahu k výrobkům a službám, které společnost nabízí. Považují je za velmi kvalitní a 74% zaměstnanců se vyjádřilo tak, že považují výrobky a služby za špičku na trhu, což má vypovídací hodnotu o loajalitě a vztahu zaměstnancům ke společnosti jako takové. Z celkového počtu vyplněných dotazníků, jak ukazuje graf č. 4, se 88% pracovníků je se zaměstnáním v této společnosti spokojených.

Graf č. 4: Spokojenost zaměstnanců s prací



Kladně je vnímána i stránka odměňování zaměstnanců za jejich výkony, kdy je většina respondentů spokojena jak s platovým ohodnocením, tak se systémem zaměstnaneckých výhod a s podáváním zpětné vazby ze strany zaměstnavatele k jejich vykonané práci.

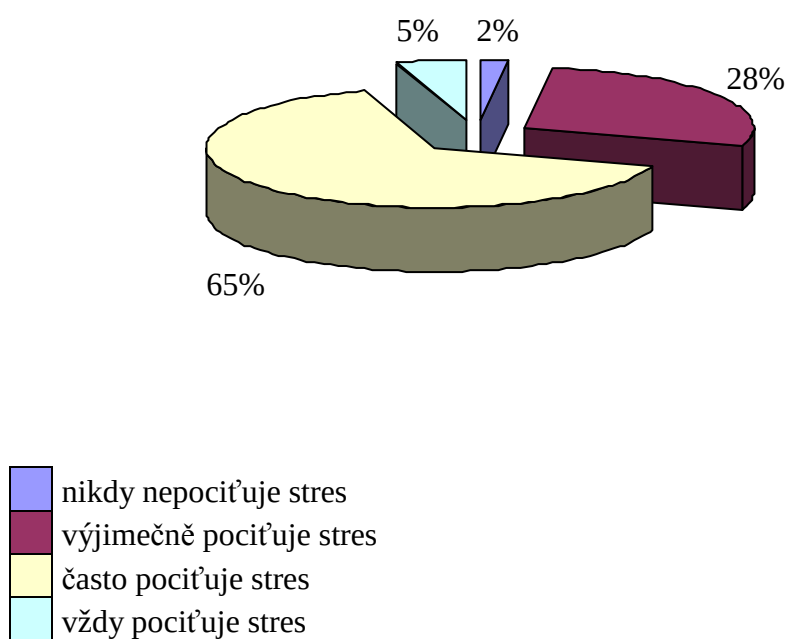
Problémy vyplývající z dotazníkového šetření

Přes odborný přístup vedení společnosti k problematice interní komunikace ve firmě, z dotazníkového šetření vyplynuly i jisté nedostatky, které pracovníkům ztrpčují profesionální přístup k jejich pracovním úkolům a které je třeba řešit.

Jde zejména o oblast pracovního prostředí. Přestože se 88% respondentů vyjádřilo, že mají k dispozici veškeré pracovní pomůcky, které potřebují k výkonu své práce (zbylým 12% respondentů chybí zejména vzorky a propagační materiály, což je problematika spíše externí komunikace se zákazníkem a tímto problémem jsem se dále nezabývala), tak na otázky týkající se atmosféry na pracovišti, která má také značný

význam z hlediska pracovního výkonu, se poměrně často objevovaly charakteristiky, které popisují atmosféru na pracovišti jako nejednotnou, netolerantní. Z toho vyplývá špatná komunikace mezi některými jedinci. V otevřené otázce týkající se faktoru, který nejvíce negativně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance se respondenti nejčastěji zmiňovali o neetickém a arogantním chování některých spolupracovníků. Rovněž na otázku týkající stresu při výkonu práce se celkem 98% respondentů vyjádřilo, že stres více či méně pociťují, viz. graf č. 5. Tento fakt může být důsledkem právě špatné atmosféry na pracovišti, která je zřejmě zapříčiněna jednak charakterovými vlastnostmi jednotlivých pracovníků, které vedení může těžko ovlivnit, ale do jisté míry také neexistencí nějakého souboru pravidel či očekávaného chování mezi pracovníky.

Graf č. 5: Stres na pracovišti

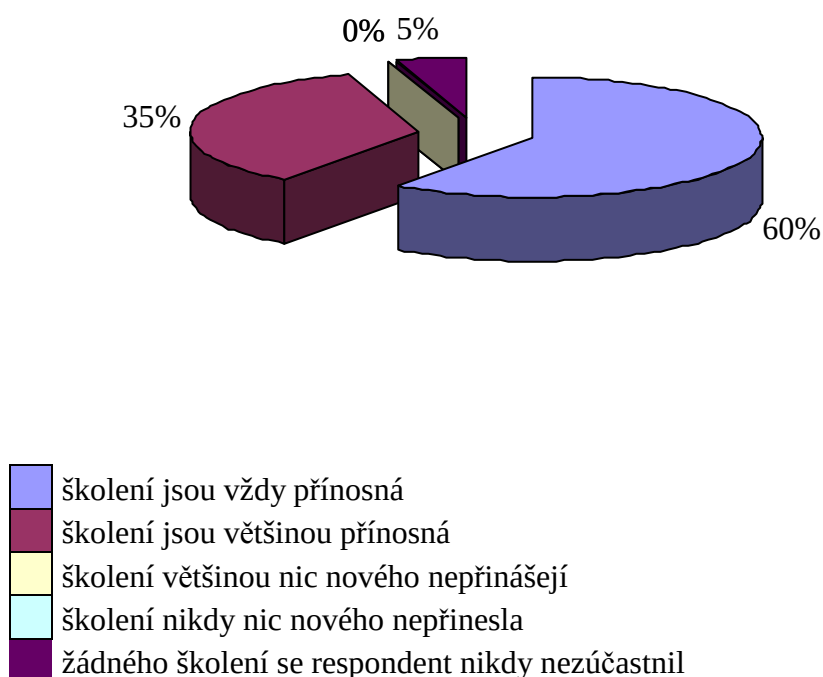


V oblasti spolupráce mezi jednotlivými útvary, která je z hlediska velikosti podniku a místně-organizační struktury pro fungování firmy jako celku velmi důležitá, se odpovědi značně lišily. Z celkového počtu vyplněných dotazníků se 32% pracovníků vyjádřilo k naprosté spokojenosti v oblasti spolupráce, ovšem 42% respondentů

považuje spolupráci za špatnou. Zbylé procento respondentů buď nespolupracuje s jinými útvary nebo označilo spolupráci jako dobrou. Z následného rozhovoru vyplynulo, že jde zejména o neochotu vyjadřovat se k některým problémům a špatná nebo nevčasná informovanost. Značná rozdílnost v odpovědích je pravděpodobně následkem toho, že panují rozdíly mezi jednotlivými útvary či pobočkami. Někde jsou více ochotni a otevření komunikaci jinde méně.

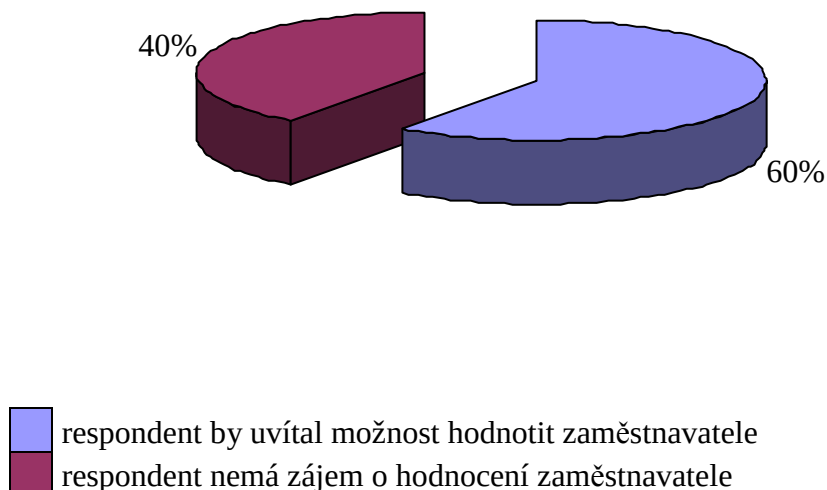
V části dotazníku, která se zaměřuje na školení a rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců se 30% respondentů vyjádřilo, že považuje podporu společnosti v rozvoji pracovníka za dostačující a jsou spokojeni, 65% vnímá podporu ze strany zaměstnavatele a svůj rozvoj doplňuje i svými vlastními aktivitami. 5% respondentů považuje podporu zaměstnavatele za nedostačující. Tento počet odpovídá i počtu zaměstnanců, kteří se žádného školení ještě nezúčastnili. Toto může být zapříčiněno tím, že pracovník je nový a ještě se pro něj neobjevilo to „pravé školení“. Jak je vidět v grafu č. 6, v další části dotazníku se respondenti vyjadřovali k přínosnosti školení, kde 95% pracovníků považuje školení za přínosná. Důvod, proč tuto kategorii považují za problematickou, vyšel až následně z otevřené otázky: „*Co vám nejvíce vadí na vaší práci?*“, kde zaměstnanci vyjádřili svoji nespokojenost s podporou zaměstnavatele v rozvoji jazykových znalostí. Zaměstnavatel umožňuje jazykové kurzy pouze vedení a vyšším manažerským pozicím. Z toho pak vyplývá problém, že na jednání, která se konají v cizím jazyce a do zahraničí jsou vysíláni pořád jedni a ti stejní zaměstnanci.

Graf č. 6: Spokojenost zaměstnanců se školeními



Určitou nespokojenost zaměstnanci projevili k možností vyjadřovat se k fungování firmy a k vedením samotnému. Jak vyplývá z grafu č. 7, 60% respondentů by uvítalo možnost nějakým způsobem hodnotit své nadřízené. V tomto případě nejde o to, že by zaměstnanci chtěli vytvořit prostor, kde by mohli pouze kritizovat vedení a „postěžovat si“. Měl by vzniknout systém, kde by nebyli jen zaměstnanci těmi, kteří jsou hodnoceni, ale do tohoto systému by byli zařazeni všichni tak, aby vznikl otevřený dialog a příčiny problémů nebyly hledány jen na straně zaměstnanců. Ve firmě probíhají pravidelná hodnocení zaměstnanců, ale někteří z nich nejsou spokojeni s jejich objektivitou.

Graf č. 7: Názor zaměstnanců na možnost hodnotit zaměstnavatele



Další překážky v nastavené komunikaci na straně zaměstnavatele vidí zaměstnanci zejména v nedostatku času k řešení problémů a v některých případech mají zaměstnanci pocit, že je tendence některé problémy vůbec neřešit.

V oblasti komunikace by zaměstnanci uvítali nějaký prostředek, díky kterému by se více dovídali o novinkách spojených s firmou samotnou. Mohlo by jít o formu interních e-mailů či firemního časopisu. V současné době existuje časopis, který je společný pro celou skupinu Saint-Gobain, který je ovšem psaný v anglickém jazyce a je přístupný pouze na centrále v Praze.

Z rozhovoru a dotazníkového šetření rovněž vyplynulo, že vzhledem k velikosti společnosti, nejčastější způsob komunikace je prostřednictvím e-mailů a z tohoto důvodu by zaměstnanci uvítali více setkávání uvnitř i mezi jednotlivými odděleními, kde by se problémy a aktuální záležitosti projednávaly osobně.

Celková analýza dotazníkového šetření je předmětem přílohy č. 4.

2.3 Charakteristika zjištěných problémů

Závěrem předchozí kapitoly je popis problémů, které byly zjištěny na základě analýzy dotazníkového šetření a z rozhovoru s vedením společnosti, respektive s HR manažerkou společnosti a následně i se zaměstnanci společnosti, kteří mi více přiblížili a osvětlili danou problematiku z jejich pohledu. Právě rozhovor s nimi byl nástrojem, který napomohl k tomu definovat jednotlivé problémové oblasti a zároveň byl prostorem pro jejich vyjádření k případné nápravě daného problému. Jejich návrhy pro mne byly mnohdy inspirací a možností nahlédnout na věc očima člověka, kterého tato problematika bezprostředně ovlivňuje v jeho každodenní činnosti.

Z analýzy vyplynuly následující hlavní nedostatky v oblasti interní komunikace ve firmě:

2.3.1 Nedostatečná zpětná vazba

Tento problém je zejména důsledkem toho, že zaměstnancům není dáván dostatečný prostor k vyjádření svého názoru na dění ve společnosti a k vedení samotnému. Z rozhovoru se zaměstnanci vyplývá, že necítí dostatečný zájem ze strany zaměstnavatele o jejich názory. Přestože vedení společnosti uvádí, že je u nich zaveden „systém otevřených dveří“, který jsem již popsala v kapitole 2.1.4 a tudíž je tak dáván každému pracovníkovi prostor k vyjádření. Zaměstnanci toto spíše vnímají jako jisté klišé, které působí psychologicky na nově příchozího zaměstnance a nezainteresované osoby, ale v praxi to většinou probíhá tak, že problém je vyslechnut, ale už nedochází k žádné diskuzi na toto téma. V nedávné minulosti šlo třeba o problematiku stěhování kanceláří některých zaměstnanců do jiných prostor bez toho, že by to s nimi bylo předem projednáno či jim to bylo aspoň oznámeno. Následně při vyjádření nespokojenosti s tímto jednáním byly zaměstnanci vyslechnuti s tím závěrem, že jim nepřísluší v této oblasti rozhodovat, protože jim se změnou prostor nevznikla žádná újma z hlediska kvality pracovního prostředí. To svědčí o neochotě vedení jednat a řešit problémy, které přímo nesouvisí s předmětem činnosti podniku.

Zaměstnanci kladně vnímají zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon, ale mají pocit, že jejich problémy nejsou řešeny, jejich návrhy nevyslyšeny a tím dochází

k jejich demotivaci, což může následně vést ke ztrátě důvěry k vedení a neochotě dále komunikovat.

Stejně tak je důsledkem špatné zpětné vazby zdlouhavá a špatná komunikace mezi některými útvary, která je podle zaměstnanců zapříčiněna nepřesně stanovenou odpovědností v případě řešení meziútvarových úkolů. Jde například o komunikaci mezi distribučními a výrobními centry, protože tato centra se nenacházejí na stejných místech ČR (výrobní centra jsou koncentrována v Čechách a distribuční na Moravě). Nejčastěji jde o předání informací o nakládce a o jejím stavu atd. V případě komunikace zákaznických center a výrobních center je problémem dlouhá odezva na dotazy od pracovníků ze zákaznických center, kteří musí rychle reagovat na požadavky klienta.

Přestože se konají mezútvarové porady, které dávají prostor pro řešení problémů s komunikací mezi útvary, ne vždy jsou zainteresovaná osoby na těchto poradách přítomny a neexistuje žádný záznam o vzniklém sporu, který by ho konkrétně popisoval.

2.3.2 Špatná atmosféra na pracovišti, neetické a netolerantní chování mezi jednotlivými zaměstnanci

Již z dotazníkového šetření vyplynula nespokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Vedení společnosti samozřejmě tuto problematiku řeší ale spíše z materiálního pohledu na věc. Stejně tak jako pro zaměstnance, je pro vedení důležité zajištění všech potřebných pracovních pomůcek, zajištění podmínek pro výkon práce jako je dostatečný pracovní prostor, teplo atd. Pracovní prostředí však tvoří i zaměstnanci samotní a zde vzniká problém netolerantního a neetického chování některých pracovníků, kteří vytváří disharmonické prostředí, které zaměstnance odrazuje od komunikace a vytváří vztahy mezi zaměstnanci spíše na úrovni soutěživosti a „kdo z koho“ než jako jednotného týmu, který je z hlediska funkčnosti organizace a naplňování jejich cílů důležitý.

Konkrétně si zaměstnanci stěžují na pomluvy a neférové jednání, které mezi jimi samotnými vytváří bariéry. Nežjišťovala jsem konkrétní osoby, které takové klima vytvářejí a ani sami zaměstnanci nepoukazovali na to, že by příčinou byla jedna osoba. Tento problém se projevil jako mnohem komplexnější a to z toho důvodu, že stejné problémy a názory na tuto oblast se objevovaly nezávisle téměř na všech pobočkách společnosti.

Následně, když jsem položila vedení otázku, co si myslí, že způsobuje špatné klima ve společnosti, bylo překvapením, že tento problém existuje. Doposud se na oficiální úrovni žádný zásadní spor mezi zaměstnanci neřešil, ale do jisté míry tato skutečnost dává odpověď na jiné problémy. Vedení zřejmě předpokládalo, že etické a tolerantní chování je pro všechny pracovníky vlastní bez toho, že by jim muselo být připomínáno, že jedním z předpokladů budování efektivních týmů je důvěra, tolerance a respekt k ostatním. Přestože lze na internetových stránkách skupiny Saint-Gobain dohledat principy jako je profesionální závazek, respekt, integrita a loajalita, kterými se společnost řídí, většina zaměstnanců neví, že takový soubor principů vůbec existuje.

Osobně vidím příčinu v neexistenci souboru pravidel či očekávaného chování mezi jednotlivými pracovníky na jehož základě by se pak případné problémy mohly řešit a s nimiž by byli všichni zaměstnanci včetně vedení seznámeni.

2.3.3 Nedostatečná informovanost o novinkách spojených se společností

Z dotazníkového šetření bylo jasné, že v této oblasti se názory na přístup k informacím o společnosti značně liší. Následně z rozhovoru, který byl proveden na pobočce v Brně vyplynulo, že nejvíce informací se dostává k zaměstnancům na centrále firmy v Praze. Ostatní zaměstnanci se buď nedoví nic o aktuálním dění ve společnosti a nebo k nim informace přicházejí neoficiální cestou a tudíž jsou mnohdy do značné míry zkreslené. Přestože existují výroční zprávy, těm zaměstnanci mnohdy nevěnují tolik času a pozornosti kolik by si zasloužily. Zaměstnanci postrádají přístupnější médium, které bylo by psané „zajímavější“ formou a přineslo by informace o aktuálním dění ve společnosti. Stejně tak by například zaměstnanci z laboratoří uvítali prostor pro

zveřejňování zajímavých výsledků z jejich výzkumů a novinek z oblasti nových technologií, které jistě byly přínosné i pro ostatní zaměstnance při komunikaci se zákazníkem.

2.3.4 Jazykové kurzy

Přestože společnost Saint-Gobain Weber Terranova, a.s podporuje své zaměstnance v jejich profesním vývoji, je systém školení z převážné většiny zaměřen na rozvoj technických pracovníků v oblasti nových technologií, nových pracovních postupů atd. Dále probíhají školení manažerů, kteří mají možnost rozvíjet svoje manažerské dovednosti.

Problém nastává v oblasti jazykových kurzů, které jsou poskytovány pouze úzkému vedení společnosti a vyšším manažerům. U ostatních zaměstnanců je rozvíjení jazykových schopní zcela na jejich vlastní angažovanosti a chybí potřebná motivace. Důsledkem tohoto zjištění je i fakt, že v případě konání různých zahraničních jednání a meetingů celé skupiny Saint-Gobain či mezinárodních veletrhů, kde se firma prezentuje jsou vysíláni vždy jedni a ti samí zaměstnanci.

Nespokojenost s touto situací je jak na straně zaměstnanců, kteří by měli zájem využít možnosti vzdělávat se a zdokonalit svoje jazykové schopnosti, ale nejsou na takové pozici ve firmě, kdy by jim tyto kurzy byly nabízeny, tak i na straně zaměstnavatele, který ví, že na zahraniční jednání musí vyslat člověka s dobrou jazykovou vybaveností, ale v projednávané oblasti třeba není tím největším odborníkem ve firmě.

S rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že mnohdy dochází k situaci, že v případě, kdy se chystá zahraniční jednání jsou nuceni svému nadřízenému či kolegovi poskytnout podklady a vypracovat prezentaci na projednávané téma a on pak tuto práci přeloží a prezentuje je ji většinou jako svoji vlastní, protože k tomu má adekvátní jazykové vzdělání. Vedení si je tohoto problému vědomo a rádo by jej do budoucna nějakým způsobem řešilo, ale zatím nedošlo k žádnému konkrétnímu jednání.

Z výše uvedeného výčtu hlavních zjištěných nedostatků v oblasti interní komunikace ve firmě Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. vycházejí čtyři problémové oblasti:

Problémová oblast č.1: Nedostatečná zpětná vazba

Příčina: Nedostatečný prostor k vyjádření názorů a postojů zaměstnanců k dění ve společnosti a k vedení samotnému. Netransparentní systém řešení meziútvarových konfliktů

Důsledek: Demotivace zaměstnanců řešit problémy a komunikovat

Způsob nápravy: Zavedení systému 360° zpětné vazby s využitím reportů, které budou zaznamenávat projednávané návrhy zaměstnanců a řešené konflikty

Problémová oblast č. 2: Mezilidské vztahy na pracovišti

Příčina: Neetické a netolerantní chování na pracovišti, neexistence zavedeného souboru pravidel či očekávaného jednání na pracovišti

Důsledek: Konflikty na pracovišti

Způsob nápravy: Vytvoření interního etického kodexu, který komplexně objasní práva a povinnosti jednotlivých zaměstnanců, který bude všem znám s přispěním zařazení tzv. teambuildingu na toto téma

Problémová oblast č. 3: Nedostatečná informovanost

Příčina: Neexistence jednotného média, který by informovalo zaměstnance o aktuálním dění ve společnosti

Důsledek: Nedostatek informací

Způsob nápravy: Tištěná či elektronická forma firemního časopisu doplněna pravidelnými e-maily o novinkách ve společnosti Saint-Gobain Weber Terranova, a.s

Problémová oblast č. 4: Jazykové kurzy

Příčina: Jazykové kurzy jsou poskytovány jen vybraným zaměstnancům na vyšších postech

Důsledek: Na zahraniční jednání a meetingy jsou vysíláni stejní zaměstnanci

Způsob nápravy: Podpora nižšího managementu v oblasti jazykového vzdělání

3. NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část mé diplomové práce vychází z výše uvedené kapitoly, jejíž výstupem je charakteristika zjištěných problémových oblastí interní komunikace ve zkoumané firmě. U každé problémové oblasti jsou uvedeny příčiny jejich vzniku a obecně lze říci, že společným důsledkem těchto problémů jsou právě nedostatky interní komunikace. Mé návrhy jsou nástrojem, který by měl odstranit tyto příčiny a přispět tak ke zefektivnění interpersonální komunikace ve firmě Saint-Gobain Weber Terranova, a.s.

3.1 Návrh č. 1: Zavedení systému 360° zpětné vazby

Systém 360° zpětné vazby by se dal označit jako vícenásobné hodnocení. Jde tedy o to, že zaměstnanci nejsou jediným subjektem ve společnosti, jehož výkon je hodnocen, ale je jím i zaměstnavatel, který tak dostává informaci o tom, jak je vnímáno jeho jednání a jak působí na své podřízené. Přidaná hodnota spočívá v tom, že vedení společnosti může objektivně zhodnotit svoje působení na podřízené a učinit pak nápravná opatření, která budou přínosem pro všechny zainteresované strany.

Systém 360° zpětné vazby musí obsahovat alespoň čtyři úrovně a to:

Hodnocení nadřízenými: ve společnosti Saint-Gobain Weber Terranova, a.s je tato úroveň zastoupena pravidelnými pohovory, které jsou přínosem jak pro zaměstnavatele tak pro zaměstnance, kteří je rovněž hodnotí kladně. Výstupem těchto pohovorů je záznam, který je v budoucnu podkladem pro případný profesní růst zaměstnance.

Hodnocení podřízenými: právě této oblasti není ve společnosti věnována dostatečná pozornost, o čemž svědčí nespokojenost zaměstnanců s možností vyjádřit se k dění ve společnosti a k vedení samotnému. Proto jako nápravu navrhuji vytvoření dotazníku, který bude pravidelně předkládán zaměstnancům v elektronické formě prostřednictvím interní informační sítě společnosti.

Sebehodnocení: je další důležitou složkou zpětné vazby a jde jak o sebehodnocení vedení společnosti, tak o sebehodnocení každého pracovníka. Jde o jakési sebeuvědomění si sama sebe. **V praxi jde v případě pohovorů se zaměstnanci o zavedení souboru otázek** jako:

- „Kde vidíte z profesního hlediska sám sebe v horizontu tří let?“
- „Je Vaším cílem udržet si stávající pozici ve společnosti nebo toužíte po profesním růstu?“
- „Jak sám přispíváte ke rozvoji svých dovedností a znalostí?“

Důležité je rovněž to, aby si každý uvědomoval svoje silné a slabé stránky úspěšně se tak dál rozvíjel.

Externí hodnocení: jde o hodnocení ze strany dalších stakeholders, zejména ze strany zákazníků. Vzhledem k tématu mé diplomové práce se nebudu dále zabývat touto oblastí, čímž ale nechci snižovat její význam.

Návrh: Dotazník zaměřený na hodnocení zaměstnavatele

Z důvodu existence interní sítě, navrhuji elektronickou formu dotazníku. Výhody elektronického formuláře dotazníku jsou zejména v jednoduchosti zpracování dat a administrace, která by z důvodu velikosti společnosti a umístění poboček byla jistě velmi složitá. Další výhodou oproti papírové formě dotazníku je, že respondent musí odpovědět na všechny kladené otázky, protože by mu jinak systém nedovolil formulář odeslat. Jako jediná nevýhoda se může jevit nedodržení 100% anonymity respondenta, která je zapříčiněna nutností se přihlásit pod přihlašovacím jménem a heslem do systému. Přes tuto nevýhodu se mi elektronická forma pro převažující výhody jeví jako nejlepší. Problém s anonymitou bude do jisté míry odstraněn průvodním komentářem, který ujistí zaměstnance o tom, že systém je nastaven tak, že po odeslání formuláře není zřejmé, kdo jej odeslal a zpracovatel dat se o to dále nebude zajímat.

Další otázkou je tedy, kdo bude takový dotazník vyhodnocovat. Po diskuzi s vedením společnosti vyšlo, že jako ideální řešení se jeví HR manažerka společnosti s

výpomocí její asistentky. V této fázi je důležité, aby se touto činností zabývala odpovědná osoba, která nebude žádným způsobem získaná data zkreslovat.

Výsledky dotazníkového šetření by měly být podkladem pro vedení, které by na základě závažnosti zjištěných nedostatků přistoupilo k nápravným řešením tak, aby získání výsledků nebylo poslední fází při práci s dotazníky.

Dále navrhuji, aby výsledky z dotazníkového šetření byly zveřejněny v interním médiu, které je přístupné pouze pro zaměstnance. Zveřejnění výsledků je důležité jako zpětná vazba pro zaměstnance. Díky tomu, že bude zaměstnancům umožněno se s výsledky seznámit, jim bude dán také prostor pro již zmíněné sebehodnocení. Tím je myšleno, že každý jednotlivec si bude moci sám zhodnotit, zda jeho spokojenost či nespokojenost s vedením společnosti je jen jeho pocitem či ho sdílí i jiní zaměstnanci. Následně si pak také může uvědomit, že případná chyba není na straně zaměstnavatele, ale na jeho a nebo naopak.

Nejlepším způsobem jak zjistit zda výsledky z dotazníkového šetření přispěly ke zlepšení vztahu zaměstnavatele a zaměstnance je jeho opakovaná aplikace a porovnání získaných výsledků v čase. Proto navrhuji, aby se dotazníkové šetření provádělo minimálně jednou ročně.

V příloze č. 5 uvádím návrh formuláře dotazníkového šetření s otázkami, které by dotazník měl obsahovat. Dále už je na společnosti a situaci, ve které se společnost bude nacházet při dotazníkovém šetření, zda je výčet otázek dostačující či nikoliv.

- „Víte, kdo je Vaším přímým nadřízeným?“
- „Jak byste charakterizoval(a) Váš vztah s Vaším přímým nadřízeným?“
- „Jste spokojen(a) s tím, jak Vás váš přímý nadřízený hodnotí?“
- „Myslíte si, že Váš nadřízený má všechny schopnosti a dovednosti vedoucího pracovníka?“
- „Jaké schopnosti a dovednosti si myslíte, že Váš nadřízený postrádá?“
- „Řešíte v současné době nějaký spor s Vaším přímým nadřízeným? Popřípadě stručně popište.“

- „Jste spokojen(a) s tím, jak Vás váš přímý nadřízený zapojuje o rozhodování a přijímá Vaše názory?“
- „Je Váš nadřízený připraven Vás vždy vyslechnout?“
- „Jste spokojen(a) s přístupem Vašeho přímého nadřízeného k práci, s jeho zájmem a podporou?“
- „Jak hodnotíte komunikaci s managementem firmy?“
- „Jak byste celkově hodnotil(a) úroveň poskytované zpětné vazby ze strany managementu firmy a reakci na Vaše námitky, návrhy, připomínky, žádosti o informace atd.?“

Kvalitní management společnosti si musí uvědomit, že s požadovanou zpětnou vazbou roste očekávání od zaměstnanců směrem k vedení. Po přijetí zpětné vazby musí následovat zlepšení, protože v případě, že tomu tak není je vedení vnímáno ještě více negativně než tomu bylo dříve. Přestože vedení by mělo každou zpětnou vazbu prioritně považovat za pravdivou a reálnou, přístup vedení ke zpětné vazbě musí být racionální a proto vedení nesmí na základě podnětů od zaměstnanců měnit nic o čem není samo přesvědčeno. V případě negativní kritiky může vedení tuto kritiku odmítat, ale v případě jejího autora by to tak být nemělo. Východiskem je najít zdravou míru zpětné vazby: striktně ji neodmítat, ani ji nezveličovat ale ani nedramatizovat.³²

Návrh: Reporty

Jako doplňující návrh k zavedení dotazníkového šetření, připojuji návrh na zavedení reportů. Jde o reporty, které budou výstupem při řešení konkrétních konfliktů. V praxi by tyto reporty měly být aplikovány při řešení závažných problémů během tzv. „otevřených dveří“ a při řešení meziútvarových problémů.

Tento návrh vyplývá z nespokojenosti zaměstnanců s přístupem vedení k jejich podnětům a nejasně stanovené zodpovědnosti při řešení meziútvarových konfliktů. Reporty jsou řešením, které zároveň přispěje ke transparentnosti projednávaných problémů.

³² KUBEŠ, M. a ŠEBESTOVÁ, L. 360°stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 2008. s. 17

V případě využití reportů, které budou výstupem při řešení závažnějších konfliktů v době „otevřených dveří“ bude jejich využití čistě na uvážení zúčastněných. Obsahem takového reportu bude datum, popis konfliktu či problematiky, požadavky na jejich nápravu a podpis vedoucího pracovníka a zaměstnance. Tento report bude dále vedoucím pracovníkem předán řediteli příslušného oddělení, který se s problematikou seznámí. Následně se problém bude projednávat na nejbližší poradě.

Podobně tomu bude v případě reportů, které budou záznamem o mezútvarovém konfliktu. Vzhledem k faktu, že při komunikaci mezi útvary většinou nejde o osobní komunikaci, budou tyto reporty v elektronické podobě. Jejich obsahem bude rovněž popis problému, jaká je očekávaná náprava a konkrétní osoby, které konflikt řeší. Report bude zaslán vedoucím pracovníkům a bude předmětem útvarových a mezi útvarových porad.

Systém reportů přispěje k zefektivnění interní komunikace ve firmě hlavně tím, že bude existovat nástroj, který zaměstnancům zajistí, že každý problém, který jim znesnadňuje výkon jejich práce tzv. „nevyšumí“ a bude skutečně projednáván. Přestože by mohly vzniknout námitky, že na vytvoření reportů není během pracovní doby dostatek času, myslím si, že tento argument může zaznít pouze z úst člověka, který problém řešit nechce. V příloze č. 6 se nachází návrh formuláře reportu.

Ekonomické zhodnocení návrhu č. 1

Zavedení dotazníkového šetření není pro společnost nijak finančně nákladné z důvodu, že interní elektronická síť již existuje. Náklady v tomto případě činí pouze úsilí a čas, který je nutno obětovat pro sestavení dotazníku tak, aby dával odpovědi na otázky, které jsou pro společnost jako takovou důležité, a aby jeho výsledky měly určitou validitu. Tato činnost je zřejmě nejbližší HR manažerce, která již vyjádřila ochotu takový dotazník vyhodnocovat.

Převedení dotazníku do elektronické podoby bude zadáno jako pracovní úkol IT specialistovi, který obsluhuje interní síť a tudíž nevzniknou žádné nové náklady spojené s vytvoření nového pracovního místa či zadáním úkolu externí agentuře. Žádost o vyplnění dotazníku bude zaslána interní elektronickou poštou každému zaměstnanci.

3.2 Návrh č. 2: Zvýšení úrovně firemní kultury

Návrh č. 2 je odpovědí na stížnosti zaměstnanců na neetické a netolerantní chování na pracovišti, díky kterému dochází k častým konfliktům.

Skupina Saint-Gobain formulovala základní principy a hodnoty, které charakterizují firemní kulturu. Jde o:

Profesionální závazek, který vyjadřuje osobní závazek zaměstnance a připravenost převzít zodpovědnost za stanovené úkoly a získání potřebných znalostí k provedení dané práce.

Respekt k ostatním znamená přijetí jiných kultur, zvyků a lidí různého původu. Respekt vyjadřuje ochotu naslouchat druhým, informovat je, vysvětlovat a zapojit je do dialogu, který bude přínosem pro obě strany.

Integrita vyžaduje dodržování poctivosti ve všech profesních činnostech. To znamená, že žádný jednotlivec nemůže ohrozit zájmy skupiny ve prospěch svých vlastních zájmů.

Loajalita vyžaduje čestnost a poctivost v jednání s nadřízenými, kolegy, podřízenými a třetími stranami v rámci celé skupiny Saint-Gobain.

Solidarita, která povzbuzuje týmovou práci a přináší to nejlepší z každého jedince za účelem dosažení cílů společnosti a skupiny.

V praxi se ovšem projevilo, že tyto pojmy nejsou mezi zaměstnance nijak komunikovány. V tomto případě mi nenáleží hodnotit Saint-Gobain jako celou skupinu, protože to není předmětem mého zkoumání. Ovšem v případě společnosti Saint-Gobain Weber Terranova, a.s lze říci, že tato oblast je značně podhodnocena a proto ve svém návrhu chci tyto hodnoty a principy rozvést tak, aby nebyly pouze hesly či hezkou formulací, která je vhodná umístit na veřejný web společnosti, ale aby zaměstnancům přímo ukázala jaké chování se od nich čeká.

Firemní kultura, atmosféra na pracovišti a vztahy do velké míry ovlivňují výkonnost firmy jako celku a proto je nutné tuto oblast nepodceňovat a věnovat jí značnou pozornost.

„Ekonomická činnost se realizuje prostřednictvím vztahů mezi ekonomickými subjekty. Tyto vztahy mezi jednotlivými aktéry jsou regulovány právními a morálními normami. Morálka se tak stává součástí ekonomiky, protože její úroveň ovlivňuje chování ekonomických subjektů, a tím ovlivňuje hospodářskou výkonnost systému.“³³

Právě proto je mým záměrem vytvořit soubor zásad etického chování zaměstnanců i vedení společnosti Saint-Gobain Weber Terranova, a.s, které přispějí ke zkvalitnění mezilidských vztahů na pracovišti a tím ke zvýšení efektivity interpersonální komunikace ve společnosti, která následně zvýší výkonnost celého systému.

Mým záměrem je přispět k vytvoření platformy, která zajišťuje kvalitu spolupráce mezi nadřízenými, kolegy a pracovníky společnosti a má zásadní význam pro úspěšnost podniku. Bezúhonné chování při vzájemném jednání, které se vyznačuje respektem a otevřeností vůči druhé osobě a vyhýbá se neslušným způsobům chování, zajišťuje nejen komunikaci a kvalitu podnikové kultury, nýbrž také rozhodujícím způsobem ovlivňuje vnější dojem o obrazu podniku. Takové způsoby chování, které jsou garantovány vhodnými institucionálními opatřeními ústí v důvěru. Zaměstnanci by se proto měli zavázat k urovnávání neshod věcně, s respektem a s uznáním dotčených osob, s podporou důvěry a ve smyslu podnikové vize.

Návrh: Zásady etického chování zaměstnanců společnosti Saint-Gobai Weber Terranova, a.s.

Zásady etického chování zaměstnanců společnosti jsou rozšířením hlavních principů a hodnot celé skupiny Saint-Gobain. Jde o praktické představení očekávaného chování všech zaměstnanců včetně vedení společnosti.

³³ PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. 2007. s. 2.

Principy osobní etiky společnosti:

- Respekt autonomie druhých
- Solidarita
- Důvěryhodnost a poctivost
- Ochota ctít zákony a předpisy
- Otevřenost
- Ochota zabránit škodám
- Respekt k ostatním
- Integrita
- Nestrannost a objektivita
- Profesionální závazek
- Věrnost profesní odpovědnosti
- Loajalita
- Vyhýbání se konfliktu zájmů
- Osobní a kolektivní rozvoj
- Spolehlivost

Z hlediska přijetí těchto principů všemi zúčastněnými má nemalý význam i forma rozšíření těchto hodnot. Proto v Příloze č. 7 uvádím dokument, který je soupisem těchto zásad v podobě, v jaké by měl být zaměstnancům předán. Právě implementace je důležitou fází a bez ní by těmto zásadám nebyla ze strany zaměstnanců věnována potřebná pozornost. Proto navrhuji, aby byl každému zaměstnanci osobně předán jeden výtisk dokumentu. Dále by tyto zásady měly být zveřejněny na intranetu společnosti tak, aby byly přístupné naprosto všem. Posledním krokem, který je asi nejnákladnější ale přitom nejdůležitější, je komunikace těchto zásad face to face prostřednictvím teambuildingu.

Návrh: Teambuilding na téma etické chování na pracovišti a teamspirit

Teambuilding je cestou a příležitostí jak zaměstnancům představit zásady etického chování, které byly formulovány. Cílem takového teambuidingu je, aby si všichni zaměstnanci uvědomili výhody, které jim přijetí těchto zásad přinese v jejich každodenní práci. Vzhledem k faktu, že charakter práce ve společnosti Saint-Gobain

Weber Terranova, a.s odpovídá týmové práci, pak vzájemné pochopení, solidarita, tolerantní chování a vzájemná podpora jsou zcela zásadní.

Právě teambuilding je cílené budování a rozvoj týmu zaměřené na zlepšení výkonu. Výhodou je, že tento cílený proces je učení se především na základě vlastních prožitků, které znamenají kvalitnější zpětnou vazbu. A protože je přítomna i emocionální složka, přináší maximální možnou míru pochopení. Teambuilding vytváří otevřenou atmosféru a výrazně napomáhá vzájemnému hlubšímu seznámení účastníků. Velkou měrou se tak upevňují vztahy v pracovním týmu.

Aby byl teambuilding efektivní, doporučuje se účast maximálně asi 30 účastníků. Proto navrhuji společný teambuilding, ovšem ve dvou skupinách. Jedna skupina pro oblast Čechy a druhá pro Moravu. Toto rozhodnutí je z důvodu, že ve většině případů je nejčastější komunikace mezi pobočkami a jejich pracovníky v tomto rozdělení.

Náplň teambuildingu

Náplň teambuildingu bude pro obě skupiny stejná. Doba trvání bude dva dny. Náplní prvního dne je bližší seznámení účastníků s programem, představení principů a zásad etického chování zaměstnance společnosti Saint-Gobain Weber Terranova, a.s a diskuze na toto téma. Cílem je, aby účastníci pochopili přínos etického chování na pracovišti, který znamená posílení týmového ducha a tím celkově zkvalitní jejich pracovní prostředí, které má zásadní význam na jejich pracovní výkon. Dále bude následovat program, který bude cílen právě na posílení týmového ducha tzv. teamspirit. Tato část programu bude zadána agentuře, která se zabývá pořádáním takovýchto akcí a má s nimi bohaté zkušenosti, aby teambuilding proběhl na profesionální úrovni s maximálním užitekem.

Po průzkumu trhu agentur, které se zabývají pořádáním těchto kurzů uvádím konkrétní nabídku společnosti Adventura Teambuilding s.r.o., která působí na trhu již od roku 1996. Tato společnost pořádá ročně teambuildingy asi pro 5000 lidí a za dobu svojí působnosti jejich služeb využilo více než 200 firem. Právě zkušenost, dobré

reference a zpřístupnění konkrétní nabídky i s předpokládanými náklady, které budou vynaloženy na tuto akci, byly faktory, které rozhodly o výběru této agentury.

Tato společnost nabízí program, který posílí firemního ducha, stmelí kolektiv a posílí firemní kulturu a loajalitu zaměstnanců prostřednictvím týmových úkolů, které jsou zaměřeny na řešení nestandardních situací a modelují procesy, které v podniku probíhají. Dále je součástí programu kurz, který má za úkol vybudovat mezi účastníky atmosféru důvěry, tolerance a vytvořit silnější vazbu mezi účastníky. Jako další součást programu společnost nabízí tzv. komunikační hry, které zefektivní verbální a neverbální komunikaci účastníků, vyjednávání a posílí aktivní naslouchání. Ilustračně viz. obrázek č. 7 uvádím foto, které zachycuje momenty z těchto kurzů.

Obrázek č. 7: Teambuildingové aktivity



Zdroj: <http://www.teambuilding.cz/cz/teambuilding/teamspirit/duverovky/>

Ekonomické zhodnocení návrhu č. 2

Součástí návrhu č. 2 je vytvoření souboru zásad etického chování zaměstnance Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. Tento soubor zásad (viz. příloha č. 7) by měl dostat každý zaměstnanec v tištěné formě. Z tohoto důvodu, aby důležitost tohoto dokumentu byla vyjádřena i ve formě, jakou bude mezi zaměstnance rozšířen, navrhuji, aby pokud možno tento výtisk dostal úplně každý zaměstnanec společnosti. V současné době to činí 250 kusů výtisků. V tomto nákladu je v možnostech firmy vytisknout tento

dokument na vlastním zařízení. V případě zájmu o služby grafika a tiskáren je níže uvedena kalkulace předpokládaných nákladů.

Kalkulace předpokládaných nákladů v případě využití služeb tiskárny a grafika³⁴:

Cena za jeden výtisk:	13 Kč
Cena celkem za 250 kusů:	3250 Kč
Služby grafika:	40Kč/15min
Předpokládaný čas grafického zpracování:	1 hod
NÁKLADY CELKEM:	3410 Kč

Kalkulace předpokládaných nákladů na teambuilding:

Služby agentury Adventura Teambuilding za dva dny kurzu při předpokládané účasti 70 pracovníků společnosti (toto číslo vychází z počtu zaměstnanců, kteří působí na nedělnických pozicích; počet odpovídá respondentům mého dotazníkového šetření):

Tabulka č. 2: Cena za služby agentury Adventure Teambuilding³⁵

Počet účastníků kurzu	Počet potřebných lektorů	Cena
70	9	160 800 Kč

Cena zahrnuje:

- Základní vstupní analýzu
- Přípravu projektu na klíč
- Realizaci projektu
- Vlastní lektorskou a instruktorskou činnost

³⁴ http://www.logiprint.cz/index.php?Vprovid=gcz_tisk_letaku&c=prospekte_upload

³⁵ <http://www.teambuilding.cz/cz/cenik-programu/standardni-programy/>

- Veškerý potřebný materiál
- Pojištění v důsledku úpadku a na škody způsobené třetím osobám do výše 15 mil. Kč

Další předpokládané náklady:

Ubytování a strava účastníků a lektorů: Cena ubytování na dva dny s plnou penzí v blízkém okolí Prahy, které nabízí i prostory pro konání teambuildingu se pohybuje okolo 3000 Kč/osoba. Cena je určena na základě průměrné ceny podle serveru www.ubytovani.cz. Tj. celková cena za ubytování a stravu všech účastníků a lektorů činí **237 000 Kč**.

Cestovné lektorů: lektoři si účtují 10 Kč/Km. Předpokládaná oblast ubytování a konání teambuildingu je do 20km ve vzdálenosti od Prahy. Tj. celkové cestovné lektorů činí **1 800 Kč**.

Vzhledem k faktu, že zaměstnanci společnosti na těchto pozicích mají k dispozici vlastní služební automobil nebude nutná případná úhrada jejich cestovného.

CELKOVÉ NÁKLADY: 399 600 Kč

3.3 Návrh č. 3: Firemní časopis

Tento návrh je reakcí na nespokojenost zaměstnanců s přístupem k informacím. Tuto nespokojenost způsobuje neexistence jednotného média, které by informovalo zaměstnance o aktuálním dění ve společnosti. V současné době existuje časopis celé skupiny Saint-Gobain, který je dostupný pouze na centrále společnosti v Praze a je psaný v anglickém jazyce.

Vlastní firemní časopis přinese všem zaměstnancům přístup k informacím, které jim v současné době chybí a celkově sjednotí celou společnost. Předpokladem je, že tento časopis bude pouze pro interní využití a nebude materiálem pro prezentaci společnosti zákazníkům a veřejnosti.

Co by měl takový časopis obsahovat:

- vize firmy do dalších měsíců
- významné úspěchy společnosti jako celku ale i některých jednotlivých oddělení
- články o nových technologiích, které souvisí s oborem, ve kterém společnost působí
- důležité změny jako je vznik nového oddělení atd.
- pozvánky na zajímavé firemní akce a reportáže z takových akcí jako jsou veletrhy atd.
- pravidelné okénko generálního ředitele
- personální agenda, příchody a odchody zaměstnanců

Kromě tohoto výčtu oblastí, které by se v časopise měly objevit, je toto médium ideálním prostorem pro zveřejnění výsledků různých anket jako je například v návrhu č. 1, tj. dotazníkové šetření, které bude hodnotit spokojenost zaměstnanců s vedením společnosti.

Autorem takového časopisu může být samozřejmě najatá externí agentura. Já ovšem považuji za mnohem efektivnější řešení zapojit do vytváření tohoto časopisu zaměstnance společnosti, kteří přinesou poznatky přímo z nejrůznějších odborných a specializovaných sekcí společnosti. Celý časopis by měl být pod záštitou HR oddělení společnosti a to z důvodu, že půjde o interní časopis, který nebude určen veřejnosti a tudíž není zapotřebí spolupráce PR oddělením. Důležité je, aby byly určeny konkrétní osoby, jejichž úkolem bude tento časopis vytvářet a budou komunikovat s ostatními zaměstnanci, kteří budou do toho časopisu také přispívat.

Je nutné, aby obsahem tohoto časopisu byly zajímavé informace, protože pak bude dosaženo tíženého efektu, který přispěje ke ztotožnění zaměstnanců se společností. V tomto smyslu je lepší řídit se heslem: „*Komunikujte jen pokud máte komunikovat co!*“. Z tohoto důvodu navrhuji periodicitu časopisu, která by měla být asi jednou za čtvrt roku.

V oblasti výroby tohoto časopisu a jeho grafického zpracování je nutné vsadit na odborníky. Při využití firemních tiskáren by mohl výsledek být hodně amatérský a celý efekt tak znehodnotit.

Adekvátní počet výtisků by se měl nacházet na každé pobočce a to na konkrétním předem určeném místě, kde bude mít každý možnost vyzvednout si jej. Následně navrhuji, aby se každý výtisk uložil v elektronické podobě ve formátu PDF³⁶ na intranetu společnosti, kde bude k nahlédnutí i archiv předešlých vydání.

Doplňující návrh: pravidelné e-maily s aktualitami

Vzhledem k návrhu četnosti vydání firemního časopisu, která by měla být čtyřikrát do roka, přikládám jako doplňující návrh pravidelné e-maily, jejichž obsahem by byly aktuality. Tyto zprávy by měl každý zaměstnanec dostat do své firemní e-mailové schránky, a to jednou týdně. Mělo by jít pouze o krátké a výstižné zprávy, jejichž obsahem by měly být:

- odkazy na zajímavé články na internetu o společnosti Saint-Gobain Weber Terranova, a.s či o celé skupině Saint-Gobain
- zprávy ze zahraničních jednání
- pozvánky na různé firemní akce
- atd.

Tyto e-mailové zprávy by měly být opět pod záštitou HR oddělení společnosti. Vzhledem k časové nenáročnosti zhotovení takové zprávy by se jím mohla zabývat sama manažerka tohoto oddělení či někdo z jejich podřízených.

Ekonomické zhodnocení návrhu č. 3

Cena za zhruba 20 stránkový časopis v barevném provedení na křídovém papíře o formátu A4 se pohybuje okolo 90 000 Kč v nákladu 3000 kusů výtisku.³⁷ Tato cena

³⁶ **Portable Document Format** je souborový formát pro ukládání dokumentů nezávisle na softwaru i hardwaru, na kterém byly pořízeny. Soubor typu PDF může obsahovat text i obrázky, přičemž tento formát zajišťuje, že se libovolný dokument na všech zařízeních zobrazí stejně

³⁷<http://www.jpmreklama.cz/casopisy.php>

nezahrnuje grafický návrh, jehož cena činí zhruba 5 000 Kč. Uvedená cena za grafický návrh je jednorázová, protože se předpokládá stejný vzhled časopisu u každého vydání.

Cenu při nižším počtu výtisků se mi bohužel nepodařilo dohledat a proto moje kalkulace bude vycházet z odhadu, že při nižším počtu výtisků se cena za jeden kus úměrně zvyšuje o 20%. Při počtu 250 zaměstnanců je předpoklad 300 kusů výtisku.

Předpokládané náklady:

Grafický návrh	5 000 Kč
Cena za kus při nákladu 300ks výtisků (uvažuji zvýšení ceny o 20%)	36 Kč/Ks
NÁKLADY CELKEM	15 800 Kč

3.4 Návrh č. 4: Jazykové kurzy

Aby vzdělávací systém zaměstnanců byl co neefektivnější, je nezbytné, aby byla věnována odpovídající pozornost všem jeho součástím. Pro společnost Saint-Gobain Weber Terranova, a.s, která spadá pod nadnárodní koncern Saint-Gobain, je důležité, aby její zaměstnanci byli dostatečně jazykově vybaveni a mohli tak svoji práci prezentovat i mimo Českou republiku.

V současné době je systém vzdělávání v oblasti cizích jazyků zcela zaměřen na vedení a vyšší management společnosti. Záměrem tohoto návrhu není zahrnout všechny zaměstnance společnosti do tohoto systému, ale při nejmenším by mělo jít o nižší management a vedoucí pracovníky oddělení, pro které má jazykové vzdělání z hlediska jejich funkce význam.

Možnost rozšířit jazykové znalosti těchto zaměstnanců přinese prospěch nejen jim, ale i společnosti jako takové. Zaměstnanec bude vnímat jazykový kurz jako další benefit a rozšíří se i základna špičkových odborníků v dané oblasti, kteří jsou jazykově

vybavení, a kteří mohou společnost reprezentovat a zastupovat na různých mezinárodních veletrzích, jednáních v zahraničí atd.

V případě vedení a vyššího managementu jde o jazykové kurzy v zahraničí. V tomto návrhu bych přistoupila k realizaci tuzemských jazykových kurzů, které jsou vedeny rodilým mluvčím. V další fázi pak může zaměstnavatel přistoupit k nabídce kurzů v zahraničí, ale to pouze v případě, že se projeví opravdový zájem zaměstnance o jeho rozvoj, a který bude zároveň přínosem pro společnost.

Prvním krokem by měl být interní audit, jehož výstupem bude seznam zaměstnanců, kterým byl tento kurz nabídnut. Je neefektivní investovat finance do zaměstnance, který by sice vzhledem ke své pozici ve společnosti měl nárok na jazykový kurz, ale nejeví o něj zájem.

Vzhledem k umístění poboček po celé České republice, je nutné řešení šité na míru. Bylo by neefektivní poskytnout zaměstnanci určitou finanční částku či proplatit jazykový kurz dle jeho výběru. Protože je výběr poskytovatele těchto služeb zásadní, považuji za nejlepší řešení intenzivní kurz výuky jazyka. Šlo by o výuku po dobu jednoho semestru, vždy jedenkrát do měsíce od pátku do neděle. Jazykový kurz by probíhal s najatými lektory předem vybrané jazykové školy, která má zkušenosti s tímto způsobem výuky jazyka. Kurz by měl probíhat na centrále v Praze, která má dostatečné prostory pro pořádání takového kurzu. Zaměstnancům s místem bydliště mimo Prahu nebo jejího okolí by bylo umožněno ubytování v Praze. Takový intenzivní kurz vydá za dva semestry studia jazyka ve formě dvou hodin týdně o devadesáti minutách a navíc umožňuje jednotnou výuku všech zaměstnanců bez ohledu na místo jejich bydliště a pracovní působení.

Ekonomické zhodnocení návrhu č. 4

Počet zaměstnanců, kteří by v současné době mohli mít zájem o takový kurz se pohybuje okolo 20. Toto číslo vychází z rozhovoru s HR manažerkou, která označila tento počet zaměstnanců za reálný z důvodu, že z celkového počtu 70 zaměstnanců, kteří jsou v pozicích vedoucích zaměstnanců či pracovníků v nedělnických pozicích

jsou zahrnuty i osoby na vyšších postech, kteří se již kurzů účastní. Zároveň jde o zaměstnance, kteří o jazykový kurz již projevili zájem během dřívějších pohovorů.

V případě, že se bude kurzu účastnit uvedený počet 20 zaměstnanců z důvodu efektivity takového kurzu se předpokládá přítomnost dvou lektorů. Kalkulace byla provedena na základě nabídky společnosti Lingea Viva se sídlem v Praze, která jako jedna z mála poskytuje jazykové v místě určení podle zadavatele a poskytla základní kalkulaci nákladů, jejíž výše je pro společnost Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. akceptovatelná .

Kalkulace předpokládaných nákladů:³⁸

Cena za 1 hodinu výuky	450 Kč/hod
Počet hodin za měsíc	30 hodin
Počet hodin za semestr	180 hodin
Celková cena za jednoho letora	81 000 Kč
Celková cena za dva lektory	162 000 Kč

Dále se předpokládá, že cca 8 zaměstnanců bude mít po dobu konání kurzu zájem o ubytování. Uvedená cena za ubytování je stanovena na základě průměrné ceny za tento typ ubytování podle serveru www.ubytovani.cz

Cena za 2 noci s polopenzí (dvoulůžkové pokoje)	3 500 Kč/os.
Cena za 8 zaměstnanců	28 000 Kč
Celková cena za celý semestr	168 000 Kč

CELKOVÁ CENA ZA JAZYKOVÝ KURZ	330 000 Kč
--------------------------------------	-------------------

³⁸ <http://www.eagle-kv.cz/text/firemni-vyuka>

ZÁVĚR

Komunikace není všechno, ale je za vším. Bez ní nemůže žádná skupina lidí pracovat. Dobrá interní komunikace je klíčová pro úspěšné fungování firmy. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce a jejím účelem je efektivní využití zdrojů, jež má manažer k dispozici.

V empirické části mé diplomové práce jsem provedla analýzu interní komunikace ve firmě Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. Tato analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření a doplněna rozhovory s vedením a zaměstnanci společnosti. Na základě této analýzy byly zjištěny čtyři hlavní problémové oblasti a byly vypracovány návrhy na odstranění těchto problémů.

Jako první problémovou oblast jsem označila nedostatečnou zpětnou vazbu, která je zapříčiněna nedostatečným prostorem, který by měl být dáván zaměstnancům k vyjádření se o dění ve společnosti a k vedení samotnému. Následkem toho jsou netransparentní řešení mezútvarových konfliktů a demotivace zaměstnanců řešit problémy. Jako nápravu tohoto problému jsem uvedla návrh, který obsahuje zavedení pravidelného každým rokem opakujícího se anonymního dotazníkového šetření, které bude zaměřené na hodnocení zaměstnavatele. Výsledky tohoto dotazníkového šetření budou podkladem pro vedení k vytvoření nápravných řešení a budou zveřejněny ve firemním časopise, který je také součástí jednoho z mých návrhů. Jako doplňující návrh k této problematice jsem uvedla zavedení reportů, které budou zaznamenávat vzniklé konflikty a budou podkladem pro jejich projednávání tak, aby případné konflikty byly opravdu předmětem porad a různých diskuzí s cílem nalézt jejich řešení.

Mezilidské vztahy a konflikty na pracovišti se projevily jako další problémová oblast v této společnosti. Příčinou těchto problémů je netolerantní a neetické chování některých pracovníků, které vedlo ke vzniku konfliktů na pracovišti. Návrh řešící tuto problematiku zahrnuje soubor zásad etického chování zaměstnanců společnosti, které představují očekávané chování všech pracovníků firmy od vedení až po řadové zaměstnance. Jako prostor pro představení těchto zásad a výhod, které plynou z jejich přijetí jsem navrhla temabuilding, který bude zaměřen na cílené budování a rozvoj týmů, jejichž funkčnost je pro společnost zcela zásadní.

Neexistence jednotného média, které by poskytovalo informace všem zaměstnancům společnosti ve všech pobočkách po celé České republice je další problémovou oblastí. Proto jsem navrhla vytvoření firemního časopisu, který by byl pouze interním informačním médiem určeným pro zaměstnance. Obsahem tohoto časopisu by měly být vize společnosti, úspěchy, změny, které se chystají, pozvánky na různé firemní akce a informace z personální agendy. Dále jsem navrhla zavedení pravidelných e-mailových zpráv, které by každý zaměstnanec obdržel jednou týdně do své e-mailové schránky a jejichž obsahem by měly být odkazy na různé internetové články o společnosti, zprávy z různých jednání atd.

Jako čtvrtá problémová oblast se ukázal nedostatek jazykových kurzů poskytovaných střednímu a nižšímu managementu. Předmětem mého návrhu je tedy jazykový kurz, který bude poskytnut předem vybraným zaměstnancům, kteří projeví zájem o jazykové vzdělání. Tito zaměstnanci se zúčastní intenzivního jazykového kurzu, který bude trvat po dobu jednoho semestru. Přínos těchto kurzů bude jak na straně zaměstnance, který si rozšíří svoje znalosti, ale i pro společnost jako takovou, které se rozšíří základna špičkových odborníků s jazykovými znalostmi, kteří mohou firmu reprezentovat na různých mezinárodních veletrzích a zahraničních jednáních.

Cílem každé firmy je spokojený zákazník a aby mohl být spokojený zákazník, musí být spokojen i zaměstnanec. Právě dobře nastavenou komunikační strategií, kdy se zaměstnanci nebojí říci svůj názor a manažer společnosti vnímá návrhy od zaměstnanců a sdílí s nimi vize společnosti, se dosahuje efektního systému, který zaručuje optimalizaci všech procesů ve společnosti, které pak vedou i ke spokojenosti zákazníků.

POUŽITÉ ZDROJE

Literatura

- [1] BYSTROV, Vladimír a RŮŽIČKA, Miloš. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 129 s. ISBN 80-210-4104-8 .
- [2] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-983-4.
- [4] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [5] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [6] HORÁKOVÁ, Iveta., STEJSKALOVÁ, Dita., ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vyd. Prah: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [7] HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. 1. vyd. Praha : Grada, 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1.
- [8] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [9] KUBEŠ, Marián. a ŠEBESTOVÁ, Ľubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [10] POKORNÝ, Jiří. *Manuál tvořivé komunikace*. 2. přeprac. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2004. 300 s. ISBN 80-7204-330-7.
- [11] POKORNÝ, Jiří. *Předdiplomní seminář : Jak efektivně zpracovat a obhájet diplomovou práci*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
- [12] PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3

- [13] SOLAŘ, Jan a BARTOŠ Vojtěch. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 2. přeprac. vyd. Brno: VUT, 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.
- [14] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [15] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2.
- [16] WINKLER, Jiří. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 105s. ISBN 80-210-1892-5.

Internetové zdroje

- [17] ADOBE SYSTEMS INCORPORATED. *Adobe and PDF*. [on-line]. 2010 [cit. 2010-26-03]. Dostupné z <http://www.adobe.com/products/acrobat/adobepdf.html>.
- [18] ADVENTURA TEAMBUILDING. *Teamspirit*. [on-line]. 2010 [cit. 2010-24-03]. Dostupné z <http://www.teambuilding.cz/cz/teambuilding/teamspirit/>.
- [19] CONTROLLINGOVÉ SYSTÉMY. *Důležitost a naléhavost-Eisenhowerův princip*. [on-line]. 2009 [cit. 19.12. 2009]. Dostupné z: <http://www.contros.cz/management/time/eisenhower.htm>.
- [20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Z elektronické výměny dat těží hlavně velké podniky*. [on-line]. 2009 [cit. 12.12.2009]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/2_z_elektronicke_vymeny_dat_tezi_hlavne_velke_podniky
- [21] EAGLE JAZYKOVÉ CENTRUM. *Firemní výuka*. [on-line]. 2010 [cit. 12.4.2010]. Dostupné z: <http://www.eagle-kv.cz/text/firemni-vyuka>.
- [22] JMP REKLAMA. *Firemní časopisy*. [on-line]. 2010 [cit. 2010-29-03]. Dostupné z <http://www.jpmreklama.cz/casopisy.php>.
- [23] LOGIPRINT. *Kalkulace tisku letáku*. [on-line]. 2010 [cit. 4.5. 2010]. Dostupné z http://www.logiprint.cz/index.php?Vprovid=gcz_tisk_letaku&c=prospekte_upload.

- [24] MICROSOFT. *Brány firewall pro připojení k internetu: Nejčastější dotazy*. [on-line]. 2009 [cit. 22.12. 2009]. Dostupné z:
<<http://www.microsoft.com/cze/athome/security/protect/firewall.msp>>.
- [25] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Výpis z obchodního rejstříku*. [on-line]. 2010 [cit. 2010-25-01]. Dostupné z
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=297287&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=822eba67ccdc0d9cd232f7f4ec1d32ff&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=9601&sysinf.spis.@soud=M%E Cstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=>>>.
- [26] SAINT-GOBAIN. *Our values*. [on-line]. 2010 [cit. 2010-14-2]. Dostupné z
<<http://www.saint-gobain.com/en/group/our-values>>.
- [27] SKYPE. *About Skype*. [on-line]. 2009 [cit. 22.12. 2009]. Dostupné z:
<<http://about.skype.com/>>.
- [28] UBYTOVÁNÍ. *Vyhledávání*. [on-line]. 2010 [cit. 2010-14-4]. Dostupné z
<<http://www.ubytovani.cz/vyhledavani/>>.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Podniky používající elektronickou výměnu dat	19
Graf č. 2: Eisen-Howerův princip	25
Graf č. 3: Vztah zaměstnanců k cílům společnosti	49
Graf č. 4: Spokojenost zaměstnanců s prací	50
Graf č. 5: Stres na pracovišti	51
Graf č. 6: Spokojenost zaměstnanců se školeními	53
Graf č. 7: Názor zaměstnanců na možnost hodnotit zaměstnavatele	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma komunikačního procesu	15
Obrázek č. 2: Základní schéma interpersonální komunikace	16
Obrázek č. 3: Cyklus klíčových aktivit řízení pracovního výkonu	23
Obrázek č. 4: Původní logo společnosti	38
Obrázek č. 5: Zjednodušené schéma organizační struktury společnosti	40
Obrázek č. 6: Mapa poboček společnosti	41
Obrázek č. 7: Teambuildingové aktivity	70

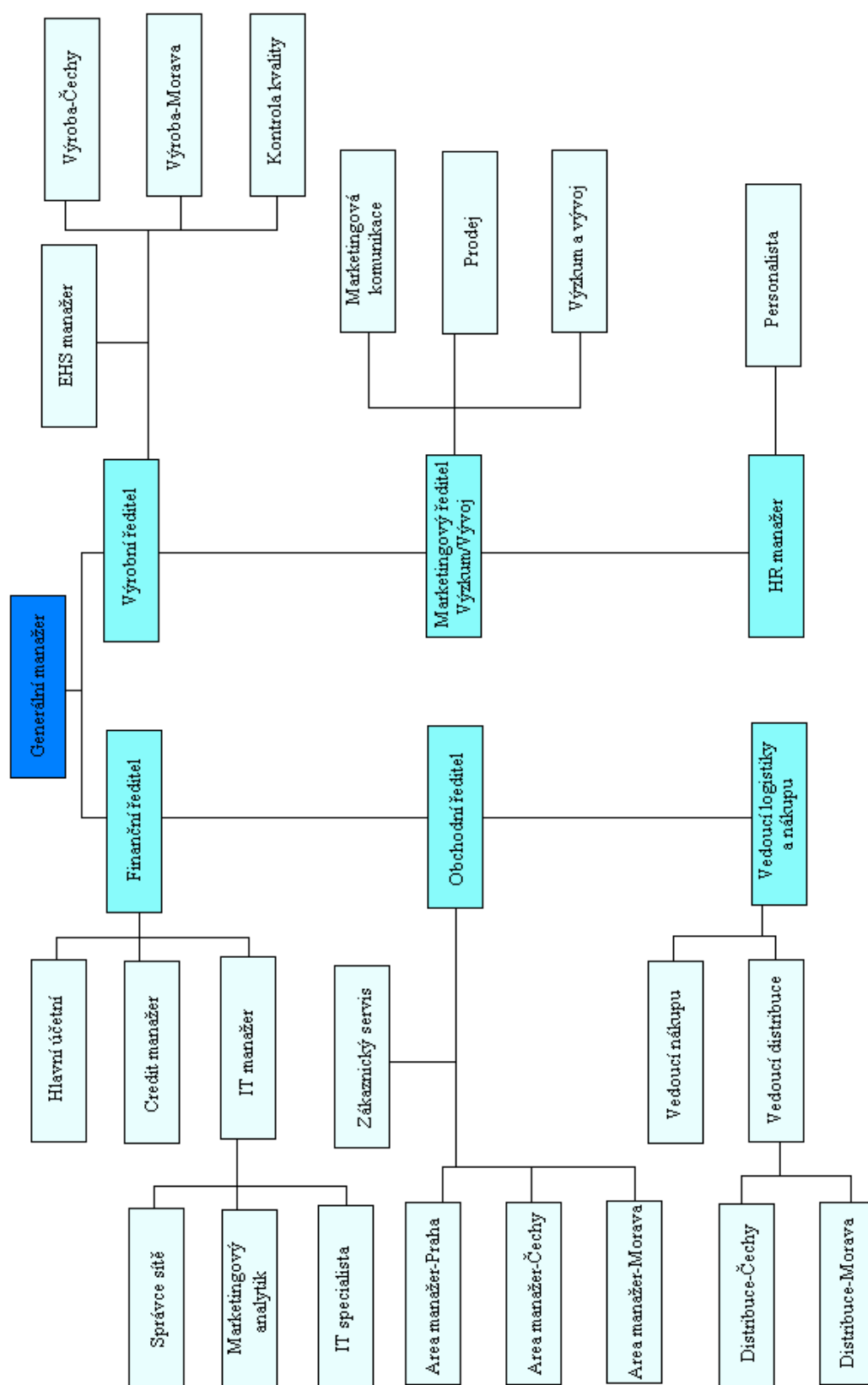
SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Dotazníkového šetření	48
Tabulka č. 2: Cena za služby agentury Adventure Teambuilding	71

PŘÍLOHY

Příloha č.1: Organizační struktura společnosti	85
Příloha č. 2: Dotazník-úroveň vnitrofiremní komunikace	86
Příloha č. 3: Polostrandardizovaný rozhovor s HR manažerkou společnosti	93
Příloha č.4: Analýza dotazníkového šetření	94
Příloha č. 5: Dotazník-hodnocení zaměstnanců.....	102
Příloha č. 6: Report	105
Příloha č. 7: Etické zásady zaměstnance společnosti.....	106

Příloha č.1: Organizační struktura společnosti



Příloha č. 2: Dotazník-úroveň vnitrofiremní komunikace

DOTAZNÍK

Vážený/á pane/í

Právě před Vámi leží dotazník, na jehož základě bude posouzena **úroveň vnitrofiremní komunikace** ve Vaší firmě.

Obracím se na Vás s prosbou o jeho vyplnění. Data získaná prostřednictvím dotazníku budou využita pro zpracování mé diplomové práce na téma „**Návrh na zvýšení efektivity interpersonální komunikace ve firmě**“, kterou připravuji v rámci svého studia na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně a zároveň budou podkladem pro zlepšení interní komunikace ve Vaší firmě.

Dotazníkové šetření je zcela **anonymní**. Věřím, že pochopíte význam tohoto empirického výzkumu a proto Vás žádám o pravdivé vyjádření Vašeho názoru.

Děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

U následujících otázek prosím vyberte jednu odpověď a tu zakroužkujte. V případě vyhrazeného prostoru doplňte vlastním komentářem.

1. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 rok až 3 roky
 - c) Více jak 3 roky

2. Jak dlouho si myslíte, že Vás bude práce v této firmě uspokojovat?
 - a) asi 1 rok
 - b) 1 až 3 roky
 - c) předpokládám dlouhodobě, alespoň 3 roky

3. Myslíte si, že Vaše současná práce je stálá a jistá?
 - a) rozhodně
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) v současné situaci určitě ne

4. Víte jaká práce a v jaké kvalitě je od Vás očekávána?
- a) určitě ano
 - b) nejsem si jistý/a, spíše ano
 - c) nejsem si jistý/a, spíše ne
 - d) určitě ne
5. Jste seznámen/a se strategií a cíli společnosti na příští rok?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
6. Víte jaký je Váš úkol v návaznosti na plány společnosti?
- a) ano. Zním svůj úkol v souvislosti s dosahováním cílů společnosti
 - b) ne. Vím jaký je můj pracovní úkol, ale nevidím souvislost s cíli společnosti
 - c) nevím co je mým pracovním úkolem
7. Jaký je Váš vztah k cílů společnosti?
- a) jsou i mými vlastním cíli
 - b) považuji je za dobré
 - c) nepovažuji je za dobré
 - d) neznám je
8. Myslíte si, že výrobky a služby této společnosti jsou špičkou na trhu?
- a) určitě ano
 - b) asi ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
9. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti svým známým?
- a) určitě ano
 - b) záleží na pozici
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne, z důvodu.....
10. Jste celkově spokojen/a se zaměstnáním v této firmě?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne

- d) určitě ne
11. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?
- a) zcela vyhovující
 - b) částečně vyhovuje
 - c) nevyhovuje z důvodu.....
12. Jak byste charakterizoval/a atmosféru na pracovišti?
- a) velmi dobrá
 - b) dobrá
 - c) špatná
 - d) jiná charakteristika,.....
13. Řekl/a byste, že vykonáváte svoji práci ve stresu?
- a) ne nikdy
 - b) výjimečně
 - c) často
 - d) vždy
14. Jsou Vám k dispozici veškeré pracovní pomůcky, které potřebujete k výkonu své práce?
- a) ano
 - b) ne, postrádám.....
15. Jste spokojen/a s nastavenou pracovní dobou?
- a) jsem zcela spokojen/a
 - b) jsem spíše spokojen/a
 - c) jsem nespokojen/a
16. Máte mezi kolegy i dobré přátele?
- a) ano
 - b) ne
17. Jak jste spokojen/a se vzájemnou důvěrou ve Vaší pracovní skupině?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne

18. Podporuje společnost Váš rozvoj a nebo je jen na Vás jak rozvíjíte své znalosti a dovednosti?
- a) firma podporuje rozvoj
 - b) firma podporuje rozvoj a své znalosti rozvíjím i já sám
 - c) případný rozvoj je pouze na mně
19. Jak jste spokojen/a s úrovní školení vzhledem k Vaší práci?
- a) určitě ano, vždy jsou přínosná
 - b) spíše ano, většinou jsou přínosná
 - c) spíše ne, většinou nic nového nepřinášejí
 - d) určitě ne, nikdy mi nic nového nepřinesla
 - e) žádného školení jsem se nezúčastnil/a
20. Jste chválen/a za Váš pracovní výkon?
- a) ano, probíhá pravidelné hodnocení
 - b) někdy
 - c) ne, neprobíhá žádné ústní hodnocení
21. Jak jste spokojen/a s podáváním zpětné vazby na Váš pracovní výkon?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
22. Myslíte si, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí ve společnosti probíhá spravedlivě?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
23. Myslíte si, že Vaše platové ohodnocení odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu a charakteru práce?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nedokážu posoudit

24. Jak vnímáte systém zaměstnaneckých výhod?
- a) velmi uspokojivý
 - b) spíše uspokojivý
 - c) spíše neuspokojivý
 - d) velmi neuspokojivý
25. Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?
- a) ano vždy
 - b) spíše ano, záleží na situaci
 - c) spíše ne, záleží na situaci
 - d) téměř nikdy
26. Myslíte si, že je Vám dáván prostor k vyjádření názoru na fungování firmy?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
27. Jste spokojen/a s tím jak Váš nadřízený přijímá Vaše názory a jak Vás zapojuje do rozhodování?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) jsem nespokojen/a
28. Pracujete v týmu nebo samostatně?
- a) v týmu
 - b) samostatně
29. Jste spokojen/a s tím jak tým funguje?
- a) naprosto spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) jsem nespokojen/a

30. Pokud spolupracujete i s jinými útvary v této společnosti, jak hodnotíte tuto spolupráci?
- a) velmi dobrá
 - b) dobrá
 - c) špatná
 - d) s jinými útvary nespolečně pracuji
31. Jste spokojen/a s kvalitou komunikace ve společnosti směrem od vedení k ostatním zaměstnancům?
- a) naprosto spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) jsem nespokojen/a
32. Důležité informace k Vám přicházejí převážně od vedení a nadřízených nebo neformální cestou?
- a) vždy od nadřízených
 - b) spíše od nadřízených
 - c) spíše neformální cestou
 - d) vždy neformální cestou
33. Jaké překážky vidíte v nastavené komunikaci na straně vedení a Vašich nadřízených?
- a) neochota komunikovat
 - b) komunikaci není věnována dostatečná pozornost
 - c) nedostatek času k řešení problémů
 - d) nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti vedení
 - e) žádné překážky nevidím
 - f) jiné překážky:
34. Přivítal/a byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného podobnou formou jako je například tento dotazník?
- a) ano
 - b) ne

35. Které z dalších prostředků interní komunikace byste uvítal/a ve Vaší firmě?
- a) pravidelné e-maily o novinkách spojených s firmou
 - b) firemní časopis
 - c) více porad
 - d) více firemních akcí
 - e) jiné:.....

U každého bodu otázky prosím zakroužkujete odpovídající stav

36. Jak hodnotíte komunikaci s vedením firmy z hlediska:

-včasnosti

- a) vždy včas
- b) téměř vždy včas
- c) někdy včas
- d) nikdy včas

-obsahu a srozumitelnosti

- a) velmi kvalitní
- b) spíše kvalitní
- c) spíše nekvalitní
- d) nekvalitní

-formy

- a) ústní
- b) písemná
- c) písemná elektronická

Na následující otevřené otázky prosím v krátkosti odpovězte vlastními slovy

37. V mé práci jsem nejvíce spokojen s:

.....
.....
.....
.....

38. Na mé práci mi nejvíce vadí:

.....
.....
.....
.....

Příloha č. 3: Polostrandardizovaný rozhovor s HR manažerkou společnosti

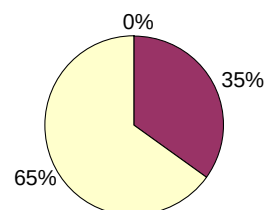
1. Jakou důležitost a význam přikládáte interní komunikace ve Vaší společnosti?
2. Myslíte si, že Vaši zaměstnanci dostávají vždy a včas všechny informace, které jsou důležité z hlediska strategie a cílů Vaší společnosti a jejich pracovních úkolů?
3. Jakým směrem probíhá ve Vaší společnosti komunikace? (V závislosti na přímé nadřízenosti, podřízenosti,...)?
4. Dává management prostor zaměstnancům k vyjádření názorů na situaci v podniku, cíle společnosti a na samotné vedení firmy?
5. Jaké překážky vidíte v nastavené interní komunikaci ve firmě na straně managementu?
6. Co by jste v současném systému interní komunikace ve firmě změnila a proč?
7. Existuje ve Vaší firmě nějaký úzce zaměřený pracovník, který se zabývá interní či externí komunikací?

Příloha č.4: Analýza dotazníkového šetření

Procenta uvádějí podíl z celkového počtu 60 odpovědí

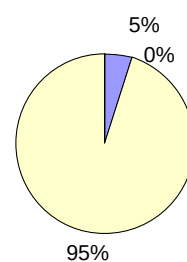
1. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- | | | |
|----|-----------------|-----|
| a) | méně než 1 rok | 0% |
| b) | 1 rok až 3 roky | 35% |
| c) | Více jak 3 roky | 65% |



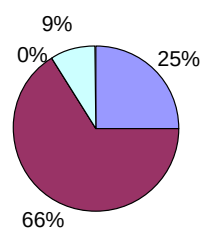
2. Jak dlouho si myslíte, že Vás bude práce v této firmě uspokojovat?

- | | | |
|----|---|-----|
| a) | asi 1 rok | 5% |
| b) | 1 až 3 roky | 0% |
| c) | předpokládám dlouhodobě, alespoň 3 roky | 95% |



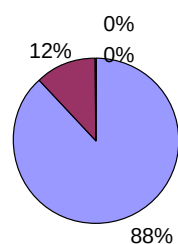
3. Myslíte si, že Vaše současná práce je stálá a jistá?

- | | | |
|----|------------------------------|-----|
| a) | rozhodně | 25% |
| b) | spíše ano | 66% |
| c) | spíše ne | 0% |
| d) | v současné situaci určitě ne | 9% |



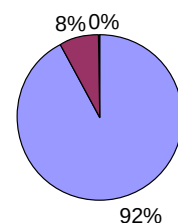
4. Víte jaká práce a v jaké kvalitě je od Vás očekávána?

- | | | |
|----|------------------------------|-----|
| a) | určitě ano | 88% |
| b) | nejsem si jistý/a, spíše ano | 12% |
| c) | nejsem si jistý/a, spíše ne | 0% |
| d) | určitě ne | 0% |



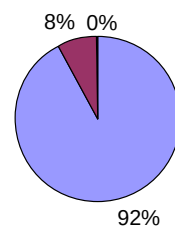
5. Jste seznámen/a se strategií a cíli společnosti na příští rok?

- | | | |
|----|-------|-----|
| a) | ano | 92% |
| b) | ne | 8% |
| c) | nevím | 0% |



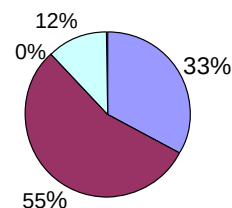
6. Víte jaký je Váš úkol v návaznosti na plány společnosti?

- a) ano. Zním svůj úkol v souvislosti s dosahováním cílů společnosti 92%
- b) ne. Vím jaký je můj pracovní úkol, ale nevidím souvislost s cíli společnosti 8%
- c) nevím co je mým pracovním úkolem 0%



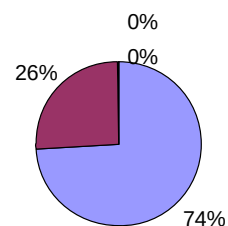
7. Jaký je Váš vztah k cílů společnosti?

- a) jsou i mými vlastním cíli 33%
- b) považuji je za dobré 55%
- c) nepovažuji je za dobré 0%
- d) neznám je 12%



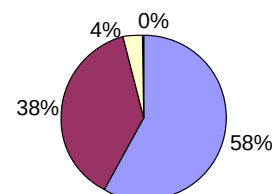
8. Myslíte si, že výrobky a služby této společnosti jsou špičkou na trhu?

- a) určitě ano 74%
- b) asi ano 26%
- c) spíše ne 0%
- d) určitě ne 0%



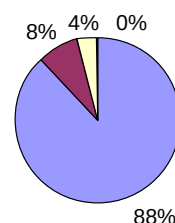
9. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti svým známým?

- a) určitě ano 58%
- b) záleží na pozici 38%
- c) spíše ne 4%
- d) určitě ne, z důvodu..... 0%



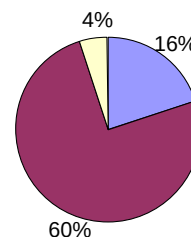
10. Jste celkově spokojen/a se zaměstnáním v této firmě?

- a) určitě ano 88%
- b) spíše ano 8%
- c) spíše ne 4%
- d) určitě ne 0%



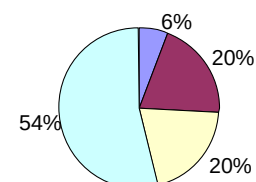
11. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

- | | | |
|----|--|-----|
| a) | zcela vyhovující | 16% |
| b) | částečně vyhovuje | 60% |
| c) | nevyhovuje z důvodu: <i>stres, pomluvy</i> | 4% |



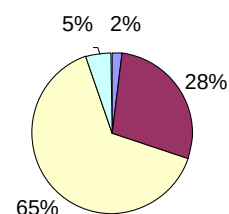
12. Jak byste charakterizoval/a atmosféru na pracovišti?

- | | | |
|----|--|-----|
| a) | velmi dobrá | 6% |
| b) | dobrá | 20% |
| c) | špatná | 20% |
| d) | jiná charakteristika: <i>nejednotný, netolerantní, špatná komunikace</i> | 54% |



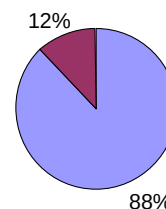
13. Řekl/a byste, že vykonáváte svoji práci ve stresu?

- | | | |
|----|-----------|-----|
| a) | ne nikdy | 2% |
| b) | výjimečně | 28% |
| c) | často | 65% |
| d) | vždy | 5% |



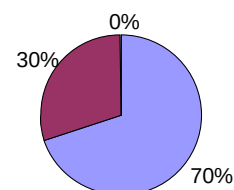
14. Jsou Vám k dispozici veškeré pracovní pomůcky, které potřebujete k výkonu své práce?

- | | | |
|----|--|-----|
| a) | ano | 88% |
| b) | ne, postrádám: <i>vzorky a propagační mat.</i> | 12% |



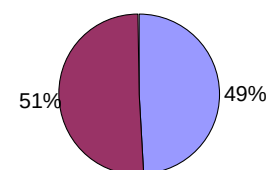
15. Jste spokojen/a s nastavenou pracovní dobou?

- | | | |
|----|-----------------------|-----|
| a) | jsem zcela spokojen/a | 70% |
| b) | jsem spíše spokojen/a | 30% |
| c) | jsem nespokojen/a | 0% |



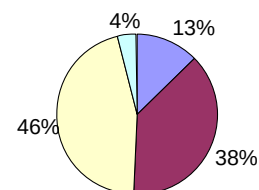
16. Máte mezi kolegy i dobré přátele?

- | | | |
|----|-----|-----|
| a) | ano | 49% |
| b) | ne | 51% |



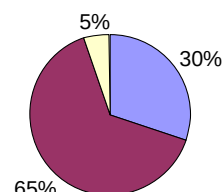
17. Jak jste spokojen/a se vzájemnou důvěrou ve Vaší pracovní skupině?

- | | | |
|----|------------|-----|
| a) | určitě ano | 13% |
| b) | spíše ano | 38% |
| c) | spíše ne | 46% |
| d) | určitě ne | 4% |



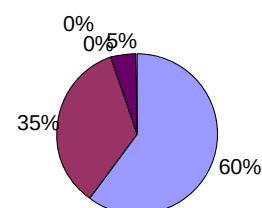
18. Podporuje společnost Váš rozvoj a nebo je jen na Vás jak rozvíjíte své znalosti a dovednosti?

- | | | |
|----|---|-----|
| a) | firma podporuje rozvoj | 30% |
| b) | firma podporuje rozvoj a své znalosti rozvíjím i já sám | 65% |
| c) | případný rozvoj je pouze na mně | 5% |



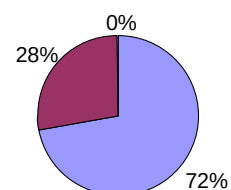
19. Jak jste spokojen/a s úrovní školení vzhledem k Vaší práci?

- | | | |
|----|---|-----|
| a) | určitě ano, vždy jsou přínosná | 60% |
| b) | spíše ano, většinou jsou přínosná | 35% |
| c) | spíše ne, většinou nic nového nepřinášejí | 0% |
| d) | určitě ne, nikdy mi nic nového nepřinesla | 0% |
| e) | žádného školení jsem se nezúčastnil/a | 5% |



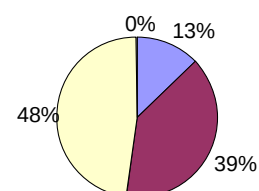
20. Jste chválen/a za Váš pracovní výkon?

- | | | |
|----|-------------------------------------|-----|
| a) | ano, probíhá pravidelné hodnocení | 72% |
| b) | někdy | 28% |
| c) | ne, neprobíhá žádné ústní hodnocení | 0% |



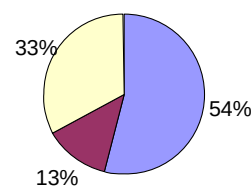
21. Jak jste spokojen/a s podáváním zpětné vazby na Váš pracovní výkon?

- | | | |
|----|------------|-----|
| a) | určitě ano | 13% |
| b) | spíše ano | 39% |
| c) | spíše ne | 48% |
| d) | určitě ne | 0% |



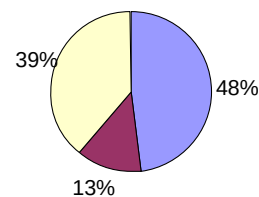
22. Myslíte si, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí ve společnosti probíhá spravedlivě?

- | | | |
|----|-------|-----|
| a) | ano | 54% |
| b) | ne | 13% |
| c) | nevím | 33% |



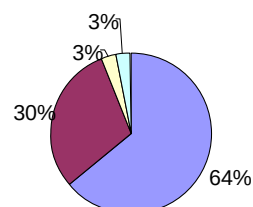
23. Myslíte si, že Vaše platové ohodnocení odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu a charakteru práce?

- | | | |
|----|-------------------|-----|
| a) | ano | 48% |
| b) | ne | 13% |
| c) | nedokážu posoudit | 39% |



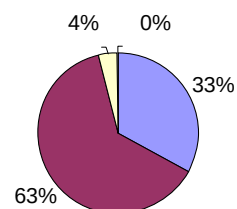
24. Jak vnímáte systém zaměstnaneckých výhod?

- | | | |
|----|--------------------|-----|
| a) | velmi uspokojivý | 64% |
| b) | spíše uspokojivý | 30% |
| c) | spíše neuspokojivý | 3% |
| d) | velmi neuspokojivý | 3% |



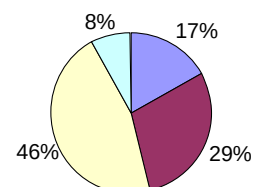
25. Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?

- | | | |
|----|------------------------------|-----|
| a) | ano vždy | 33% |
| b) | spíše ano, záleží na situaci | 63% |
| c) | spíše ne, záleží na situaci | 4% |
| d) | téměř nikdy | 0% |



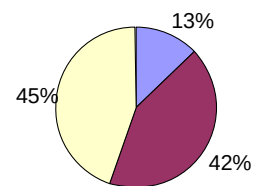
26. Myslíte si, že je Vám dáván prostor k vyjádření názoru na fungování firmy?

- | | | |
|----|------------|-----|
| a) | určitě ano | 17% |
| b) | spíše ano | 29% |
| c) | spíše ne | 46% |
| d) | určitě ne | 8% |



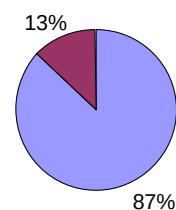
27. Jste spokojen/a s tím jak Váš nadřízený přijímá Vaše názory a jak Vás zapojuje do rozhodování?

- | | | |
|----|-------------------|-----|
| a) | určitě ano | 13% |
| b) | spíše ano | 42% |
| c) | jsem nespokojen/a | 45% |



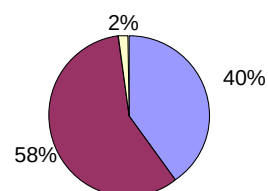
28. Pracujete v týmu nebo samostatně?

- | | | |
|----|------------|-----|
| a) | v týmu | 87% |
| b) | samostatně | 13% |



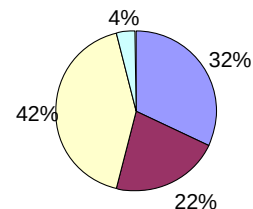
29. Jste spokojen/a s tím jak tým funguje?

- | | | |
|----|---------------------|-----|
| a) | naprosto spokojen/a | 40% |
| b) | spíše spokojen/a | 58% |
| c) | jsem nespokojen/a | 2% |



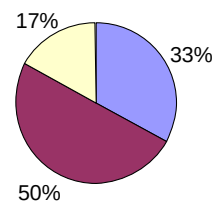
30. Pokud spolupracujete i s jinými útvary v této společnosti, jak hodnotíte tuto spolupráci?

- | | | |
|----|--------------------------------|-----|
| a) | velmi dobrá | 32% |
| b) | dobrá | 22% |
| c) | špatná | 42% |
| d) | s jinými útvary nespolupracuji | 4% |



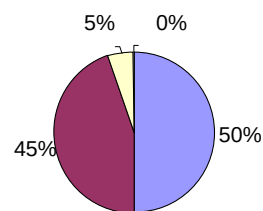
31. Jste spokojen/a s kvalitou komunikace ve společnosti směrem od vedení k ostatním zaměstnancům?

- | | | |
|----|---------------------|-----|
| a) | naprosto spokojen/a | 33% |
| b) | spíše spokojen/a | 50% |
| c) | jsem nespokojen/a | 17% |



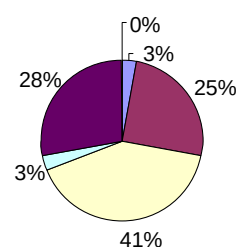
32. Důležité informace k Vám přicházejí převážně od vedení a nadřízených nebo neformální cestou?

- | | | |
|----|-------------------------|-----|
| a) | vždy od nadřízených | 50% |
| b) | spíše od nadřízených | 45% |
| c) | spíše neformální cestou | 5% |
| d) | vždy neformální cestou | 0% |



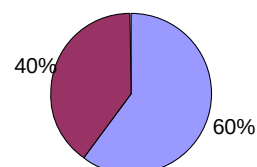
33. Jaké překážky vidíte v nastavené komunikaci na straně vedení a Vašich nadřízených?

- | | | |
|----|---|-----|
| a) | neochota komunikovat | 3% |
| b) | komunikaci není věnována dostatečná pozornost | 25% |
| c) | nedostatek času k řešení problémů | 41% |
| d) | nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti vedení | 3% |
| e) | žádné překážky nevidím | 28% |
| f) | jiné překážky: | 0% |



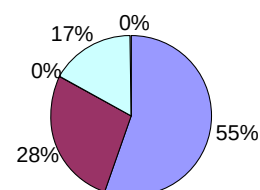
34. Přivítal/a byste možnost pravidelně hodnotit svého nařízeného podobnou formou jako je například tento dotazník?

- | | | |
|----|-----|-----|
| d) | ano | 60% |
| e) | ne | 40% |



35. Které z dalších prostředků interní komunikace byste uvítal/a ve Vaší firmě?

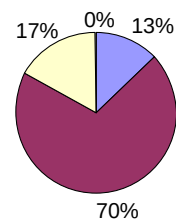
- | | | |
|----|---|-----|
| f) | pravidelné e-maily o novinkách spojených s firmou | 55% |
| b) | firemní časopis | 28% |
| c) | více porad | 0% |
| d) | více firemních akcí | 17% |
| e) | jiné: | 0% |



36. Jak hodnotíte komunikaci s vedením firmy z hlediska:

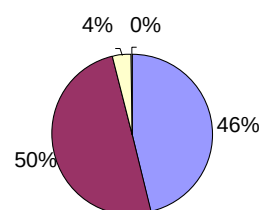
-včasnosti

a)	vždy včas	13%
b)	téměř vždy včas	70%
c)	někdy včas	17%
d)	nikdy včas	0%



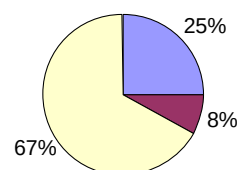
-obsahu a srozumitelnosti

a)	velmi kvalitní	46%
b)	spíše kvalitní	50%
c)	spíše nekvalitní	4%
d)	nekvalitní	0%



-formy

a)	ústní	25%
b)	písemná	8%
c)	písemná elektronická	67%



37. V mé práci jsem nejvíce spokojen s: Nejčastější odpovědi:

-celkově spokojen

-možnost seberealizace a vzdělávání

-náplň práce

-spolupráce s klienty a partnery

-kvalitní vedení

-síla společnosti

g) Na mé práci mi nejvíce vadí: Nejčastější odpovědi

-neetické chování některých spolupracovníků

-nedostatečné informace z jiných oddělení spol.

-arogantní chování spolupracovníků

-stres

-nekorektní chování konkurence

-převážně e-mailová komunikace

-nemožnost podílet se na spolurozhodování

Příloha č. 5: Dotazník-hodnocení zaměstnanců

DOTAZNÍK

Vážený/á pane/í

Právě před Vámi leží dotazník, jehož **cílem je posílit vztahy uvnitř naší firmy**. Tento dotazník bude základem pro vytvoření systému, v němž nejste hodnoceni pouze vy jako zaměstnanci, ale i my jako Vaše vedení.

Obracíme se na Vás s prosbou o jeho vyplnění. Data získaná prostřednictvím tohoto dotazníku budou nezávisle zpracována a kompletní výsledky budou zveřejněny v našem firemním časopise. Tyto výsledky budou přínosem pro nás všechny. Vy máte možnost vyjádřit Vaši spokojenost či nespokojenost s námi a naší povinností pak odstranit případné nedostatky, které Vám brání ve 100% pracovním výkonu.

Dotazníkové šetření je zcela **anonymní**. Cílem je získat Vaše hodnocení vedení společnosti jako celku a na základě tohoto výzkumu nebude zkoumáno ani hodnoceno jednání jednotlivých osob.

Věřím, že pochopíte význam Vaší účasti na tomto výzkumu a proto Vás žádám o pravdivé vyjádření Vašeho názoru.

Děkujeme za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Na níže uvedené otázky prosím odpovězte vlastním komentářem

- 1. Víte, kdo je Vaším přímým nadřízeným?**

- 2. Jak byste charakterizoval(a) Váš vztah s Vaším přímým nadřízeným?**

3. **Jste spokojen(a) s tím, jak Vás váš přímý nadřízený hodnotí?**
4. **Myslíte si, že Váš nadřízený má všechny schopnosti a dovednosti vedoucího pracovníka?**
5. **Jaké schopnosti a dovednosti si myslíte, že Váš nadřízený postrádá?**
6. **Řešíte v současné době nějaký spor s Vaším přímým nadřízeným? Popřípadě stručně popište.**
7. **Jste spokojen(a) s tím jak Vás váš přímý nadřízený zapojuje o rozhodování a přijímá Vaše názory?**
8. **Je Váš nadřízený připraven Vás vždy vyslechnout?**

- 9. Jste spokojen(a) s přístupem Vašeho přímého nadřízeného k práci, s jeho zájmem a podporou?**
- 10. Jak hodnotíte komunikaci s managementem firmy?**
- 11. Jak byste celkově hodnotil(a) úroveň poskytované zpětné vazby ze strany managementu firmy jako reakce na Vaše námitky, návrhy, připomínky, žádosti o informace?**
- 12. Co byste doporučil(a) managementu firmy v poskytování zpětné vazby jako reakce na Váš podnět?**

Příloha č. 6: Report

Záznam o

.....

Popis:

Žádost podal:

.....
Podpis

Další zúčastnění:

.....
Podpis

.....
Podpis

Zaznamenal:

.....
Podpis

Datum:

Místo:



ZÁSADY ETICKÉHO CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE

WEBER-TERRANOVA

Každý pracovník naší společnosti...

...se zavazuje k dodržování zákonů, směrnic a předpisů stejně tak jako interních směrnic společnosti včetně zásad interního etického kodexu

...respektuje autonomii druhých

...chrání majetek a zdroje společnosti a efektivně je využívá

...zasáhne v případě nedodržování standardů chování

...se zapojuje do týmů a co nejlépe přispívá k dosažení společných cílů

...přispívá k dobrému pracovnímu klimatu, ve kterém se podporuje důvěra, profesionalita, výkon, respekt a sebeúcta

...jedná odpovědně a objektivně a plní co slíbí

...je mu vlastní čestné jednání a etické chování i při řešení konfliktů, je důvěryhodný a poctivý

...neakceptuje nátlak, šikanu či jiné formy obtěžování, nezneužívá svého postavení ve společnosti vůči svým podřízeným

...pracuje nejen na svém osobním rozvoji ale zároveň podporuje i rozvoj svých kolegů

...komunikuje otevřeně, jedná transparentně a je proaktivní