

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta stavební
Tháškurova 7, 166 29 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: <u>Fliegerová</u>	Jméno: <u>Lucie</u>	Osobní číslo: <u>423111</u>
Zadávající katedra: <u>Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví</u>		
Studijní program: <u>(B3651) Stavební inženýrství</u>		
Studijní obor: <u>(3647R014) Management a ekonomika ve stavebnictví</u>		

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: <u>Analýza a vyhodnocení interní komunikace ve stavebním podniku</u>	
Název bakalářské práce anglicky: <u>Analysis and Evaluation of Internal Communication in Construction Company</u>	
Pokyny pro vypracování: Teoretická část: - definování základních pojmů - komunikační model - bariéry v komunikaci - formy komunikace - interní komunikace - problémy v interní komunikaci Praktická část: - analýza a vyhodnocení interní komunikace ve středně velkém stavebním podniku, závěr a doporučení Seznam doporučené literatury: Šafránková, J.: Komunikace a jednání s lidmi. ČVUT, 2009 Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada, 2003 Hloušková, I.: Vnitrofiremní komunikace. Grada, 1998	
Jméno vedoucího bakalářské práce: <u>Doc. Ing. Jana Frková, Ph.D.</u>	
Datum zadání bakalářské práce: <u>28.2.2017</u>	Termín odevzdání bakalářské práce: <u>28.5.2017</u> <i>Údaj uvedte v souladu s datem v časovém plánu příslušného ak. roku</i>
_____ Podpis vedoucího práce	_____ Podpis vedoucího katedry

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Beru na vědomí, že jsem povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použitých literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je nutné uvést v bakalářské práci a při citování postupovat v souladu s metodickou příručkou ČVUT „Jak psát vysokoškolské závěrečné práce“ a metodickým pokynem ČVUT „O dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací“.

_____ <u>6.3.2017</u> Datum převzetí zadání	_____ Podpis studenta(ky)
---	------------------------------

Analýza a vyhodnocení interní komunikace ve stavebním podniku

*Analysis and Evaluation of Internal Communication in Construction
Company*

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Doc. Ing. Janě Frkové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce, dále za cenné rady a přátelský přístup. Poděkování dále patří Ing. Ludvíku Štikovi za vstřícnost při realizaci dotazníkového šetření a za poskytnutý rozhovor.

Anotace

Cílem autora bakalářské práce je přednést aktuální přehled současné literatury v oblasti interní komunikace. Analyzovat stav interní komunikace ve středně velkém stavebním podniku. Pro výzkum autor využívá jedné z kvalitativních metod výzkumu veřejného mínění- dotazníkového šetření. Další výzkum byl prováděn prostřednictvím krátkého polostrukturovaného interview o charakteristice stavu interní komunikace v podniku. Získaná data jsou kvalitativní i kvantitativní.

Studie dokazuje, že interní komunikace je nedílnou součástí stavebního podniku. Vybraný podnik si v této oblasti drží vysoký standard. Autor v závěru práce doporučuje vedení firmy vytvoření komunikační strategie na další období.

Annotation

The aim of the bachelor thesis is to present the current overview of contemporary literature in the field of internal communication. Analyze the state of internal communication in a medium-sized construction company. For research, the author uses one of the qualitative methods of public opinion research - a questionnaire survey. Further research was conducted through a brief semi-structured interview on the state of internal communication in the company. The obtained data are both qualitative and quantitative.

The study shows that internal communication is an integral part of a construction company. The selected business holds a high standard in this area. At the end of the thesis, the author recommends the management of the company to create a communication strategy for the next period.

Klíčová slova

Komunikace, interní komunikace, sociální komunikace, mezilidské vztahy.

Keywords

Communication, internal communication, social communication, interpersonal relationships.

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Definování základních pojmů	10
2.1 Vymezení pojmu komunikace	10
2.2 Funkce komunikace	11
2.3 Komunikace jako proces	12
2.4 Typy a dělení komunikace.....	14
2.4.1 Verbální a neverbální komunikace.....	15
2.5 Komunikační model	15
2.6 Komunikační bariéry	16
2.7 Formy komunikace	17
3. Interní komunikace	19
3.1 Členění.....	19
3.1.1 Horizontální, vertikální, diagonální	19
3.1.2 Formální, neformální.....	20
3.1.3 Přímá, nepřímá	20
3.2 Formy firemní komunikace	20
3.2.1 Porada.....	21
3.2.2 Firemní mítinky.....	22
3.2.3 Brainstorming.....	23
3.2.4 Oběžníky, plakáty, informační letáky	23
3.2.5 Kulturní a sportovní akce	23
3.3 Vymezení cílů.....	24
3.4 Efektivita vnitropodnikové komunikace	25
3.4.1 Předpoklady.....	25
3.4.2 Strategie.....	26
3.4.3 Zlepšování	27
3.5 Problémy v interní komunikaci	28
3.5.1 Důsledky problémů	28
4 Praktická část	29
4.1 Cíle práce.....	29

4.2	Úkoly práce.....	29
4.3	Metodika.....	29
4.4	Charakteristika firmy Elektroštika s.r.o.....	30
4.4.1	Historie.....	30
4.4.2	Činnost.....	31
4.5	Dotazníky.....	32
4.5.1	Vyhodnocení dotazníků.....	33
4.6	Vyhodnocení interní komunikace a navržená doporučení	48
5.	Závěr	50
	Seznam příloh.....	51
	Seznam použité literatury.....	57
	Seznam obrázků	59
	Seznam grafů.....	60

1. Úvod

Během bakalářského studia na ČVUT v Praze jsem se začala více zajímat o správné fungování interní komunikace v podniku. Domnívám se, že ve stavebních firmách není na tuto oblast kladen dostatečný důraz, proto jsem chtěla využít bakalářské práce k analýze současné situace a k následnému obecnému doporučení k zlepšení jejího fungování.

V posledních letech se odborníci ale i vedoucí manažeři stále více zajímají o jiné možnosti zvýšení produktivity práce. Jednou z možností je zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Hlavním nástrojem je interní komunikace. Domnívám se, že správně fungující komunikace v podniku je nedílnou součástí prosperující firmy. Myslím, že je potřebné problematiku interní komunikace respektovat a předložit vedoucím pracovníkům relevantní informace, kterými by pomohli dosáhnout vytyčeného cíle.

Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat aktuální přehled současné literatury, která se zabývá komunikací, především interní podnikové. Stěžejní částí této práce je analýza interní komunikace ve vybraném středně velkém stavebním podniku.

V teoretické části se budu postupně věnovat definování základních pojmů užívaných ve spojitosti s komunikací. Dále popíši funkci komunikace a vysvětlím současné formy komunikace. V druhé polovině teoretické části práce se již specializuji na interní komunikaci v podniku. Postupně se chci věnovat jejímu členění a dále detailněji popíši její různé formy. Závěrem pak doplnit cíle, kterých chce interní komunikace dosáhnout. Nutné je také zmínit překážky, které mohou nastat.

Praktická část bude věnována vybrané stavební firmě, v které provedu analýzu interní komunikace prostřednictvím sběru dat z dotazníků. Otázky budou voleny tak, aby jejich vypovídající hodnota byla co nejvyšší a zároveň, aby zaměstnancům vyplňování dotazníku nezabralo příliš času. V praktické části využiji také informace z plánovaného rozhovoru s vedením firmy. Získané informace dále vyhodnotím a navrhnou případná opatření pro zlepšení interní komunikace.

2. Definování základních pojmů

2.1 Vymezení pojmu komunikace

V úvodu první kapitoly je nutno vysvětlit pojmy, které se přímo týkají mezilidské komunikace, jak uvnitř podniku, tak mimo něj. Slovo komunikace podle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace (Hloušková, 1998). Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se (Holá, 2011).

Definicí by bylo možno uvádět celou řadu. Některé zdůrazňují více aspekty obsahové, jiné formální, některé zdůrazňují stránku prožitkovou, jiné logickou. Nejdůležitější charakteristiky je možno shrnout do těchto základních bodů:

- Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování.
- Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem.
- Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.
- Komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahu (Mikuláščík, 2010).

Podle Hlouškové (1998) vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace. Pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury. Termín vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, uskutečněnou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to slovní tak mimoslovní (včetně komunikace činy, tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy).

2.2 Funkce komunikace

Funkce komunikace je těžké přímo vymezit. Často se funkce prolínají a překrývají, ke každému sdělení lze pak přiřadit hned několik komunikačních funkcí. Autoři Moslerová (2004) a Mikuláščík (2010) se shodují na následujících funkcích komunikace:

- Funkce informativní - předávání některých informací, faktů, dat mezi lidmi.
- Funkce instruktivní - vysvětlování významů, popisování postupů, poskytování návodů, jak čeho dosáhnout.
- Funkce přesvědčovací - působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání.
- Funkce posilovací a motivující - posilování pocitů sebevědomí, vlastní důležitosti a potřeby. Posilování vztahu k něčemu.
- Funkce zábavná - jde o to pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti.
- Funkce vzdělávací a výchovná - specificky uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí, sycena je funkcí informativní, instruktivní, ale i funkcemi dalšími jako jsou dohled, dozor kontrola.
- Funkce socializační - vytváření mezilidských vztahů, navazování kontaktů, umožnění prožít pocit sounáležitosti, respektování názorů druhých.
- Funkce poznávací - souvisí úzce s funkcí informativní. To je pojetí spíše z pozice komunikanta, kdežto informativní zahrnuje pojetí z pohledu komunikátora i komunikanta. Umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány. Prostřednictvím zkušeností jiných lidí konzervujeme ve zkrácené podobě informace, které bychom vlastními zkušenostmi nebyli schopni v takové šíři prožít.
- Funkce svěřovací - zbavování se vnitřního napětí, překonávání těžkostí prostřednictvím sdělování důvěrných informací druhé osobě, doprovázeno očekáváním empatického naslouchání, porozumění, podpory a pomoci.

2.3 Komunikace jako proces

Komunikace a její obsah v této kapitole obecně definuji jako proces, který odpovídá na základní otázky „kdo komunikuje, s kým, na jaké téma, jaké používají komunikační kanály, jaký je efekt komunikace“. Proto je nutné definovat tyto prvky:

Komunikátor - to je ten, kdo vysílá nějakou zprávu. Svým způsobem zkresluje informace, nemusí být vždy stoprocentně informovaný, jeho způsob sdělování může být určitým způsobem tendenční nebo chaotický, může si domýšlet neúplné informace, podlehnout funkčnímu postavení. Do svého sdělení vždy promítá svou osobnost, osobní zaujetí, chce být vyslechnut a pochopen, chce být přijat, chce změnit chování jiných. Svou roli hrají zkušenosti, náladovost, postoje. V komuniké se objevují nejen myšlenky, záměry, fakta, představy, postoje, ale také fráze, klišé, naučná, formální a „prázdná slova“, také emoce, obavy, takže musíme slyšet i to, co komunikátor neříká (Mikuláščík, 2010).

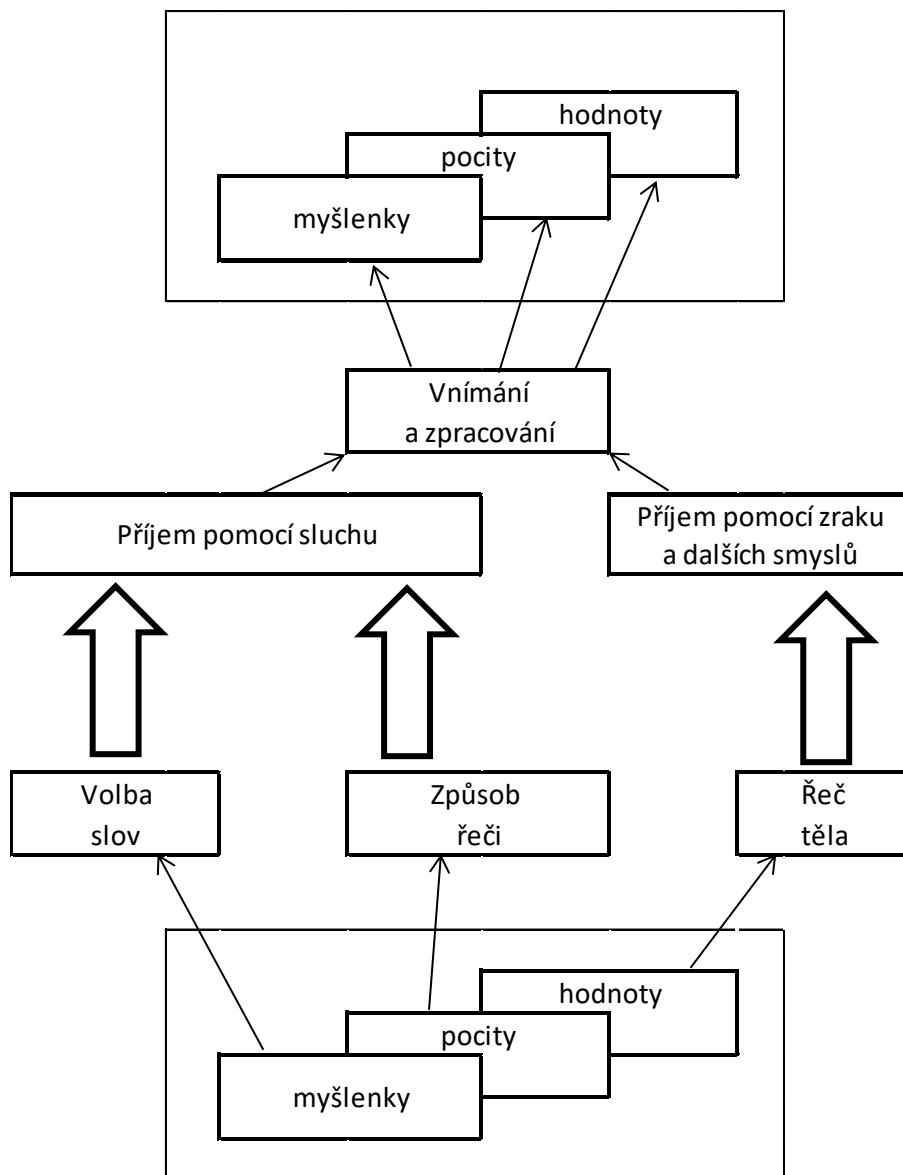
Komunikant (příjemce) - ten, který přijímá vyslanou zprávu. Jeho vnímání je taktéž ovlivněno osobní rovnici, vlastními zkušenostmi, prožitky a vlastními záměry a cíli (Mikuláščík, 2010).

Komuniké - vysílaná zpráva jako myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému. Vysílaná zpráva má podobu verbálních a neverbálních symbolů. Celá zpráva může být odlišně chápána různými lidmi, odlišné chápání může být ovlivněno i kontextem, komunikačním šumem (Mikuláščík, 2010).

Kódování - jedná se o přeměnu myšlenky, sdělení do formy, která bude pro příjemce srozumitelná (např.: písmo, znaky).

Dekódování - schopnost porozumění přijímanému zakódovanému sdělení.

Komunikační kanál - cesta, kterou je nějaká informace posílána. Při komunikaci tváří v tvář, což je nejobvyklejší forma, jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy a pohyby těla (Mikuláščík, 2010). Komunikační kanál popisuje ve své knize autor Plamínek (viz obr. č. 1).



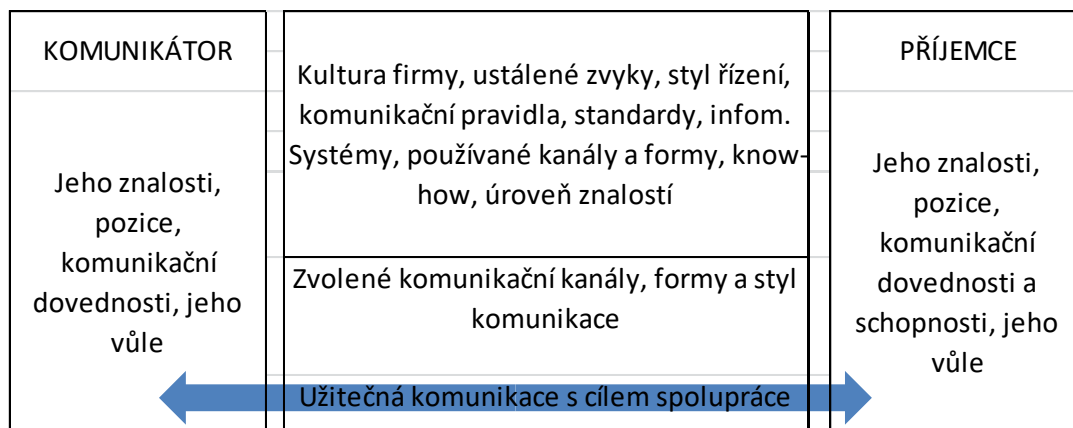
Obr. č. 1: Schéma komunikačního kanálu (Plamínek, 2008, s.39)

Zpětná vazba (feedback) - slouží především k tomu, abychom druhému sdělili drobné aktuální pocity z jeho chování, jednání, ale upozornili i na drobné nedostatky ve vyjadřování, nepochopení něčeho.

- Sdělují pocity- Co jsem vnímal/a.
- Sdělují vjemy- Čeho jsem si všiml/a, jak to na mě působilo.
- Upozorňuji na možnosti zlepšení včetně konkrétního návrhu- Co bych si přál/a (Šafránková a kol., 2009).

Komunikační šum - jedná se o souhrn všeho, co má vliv na smysl sdělení.

Pro lepší pochopení fungování procesu komunikace a vymezení základních prvků, přikládám obr. č. 2 autorky Holé (2011).



Obr. č. 2: Proces komunikace (Holá, 2011, s. 24)

2.4 Typy a dělení komunikace

Základní typy sociální komunikace, členěné podle počtu účastníků charakterizovali ve svých publikacích Tureckiová (2004) a Mikuláščík (2010):

- Intrapersonální komunikace - jedná se o vnitřní monolog popřípadě „dialog“ jednotlivce. Jde o stav, kdy si jedinec na základě svých pocitů, psychických vlastností a zkušeností interpretuje a vyhodnocuje přijaté informace a následně se sám rozhoduje.
- Interpersonální komunikace - komunikace mezi dvěma jedinci (dialog, rozhovor, interview). Může se však jednat také o rozhovor v malé skupině lidí, ve které je udržován přímý vztah a osobní kontakt mezi všemi zúčastněnými.
- Veřejná komunikace - v této formě sociální komunikace se předpokládá, že informace je sdělována více jedincům popřípadě masám, a to pomocí sdělovacích prostředků.
- Další formy komunikace - dyadická intimní, jednosměrná, dvousměrná, komplementární.

2.4.1 Verbální a neverbální komunikace.

Verbální komunikace - jde o komunikaci slovem. Podle Šafránkové (2009), je nutné se při verbální komunikaci řídit několika základními pravidly: aktivně naslouchat, být trpělivý, být tolerantní, podávat pravdivé a srozumitelné informace, využívat konstruktivní kritiku, dávat průběžnou zpětnou vazbu.

Neverbální komunikace - je definována jako komunikace týkající se všech sdělení mimo slov. Vybíral (2005) uvádí 8 základních prostředků neverbální komunikace:

1. gesty, pohyby hlavou a dalšími pohyby těla,
2. postoji těla,
3. výrazy tváře,
4. pohledy očí,
5. volbou a změnami vzdálenosti a zaujímáním pozice v prostoru (přibližováním a oddalováním se),
6. tělesným kontaktem (dotyky),
7. tónem hlasu a dalšími neverbálními aspekty řeči,
8. oblečením, zdobností, fyzickými a jinými aspekty vlastního zjevu.

2.5 Komunikační model

Komunikace mezi lidmi je složitý proces, proto se ve společnosti vždy objevovala snaha o jeho popsání a jednoduché grafické vyjádření (viz obr. č. 3). Model komunikace odpovídá na základní otázky:

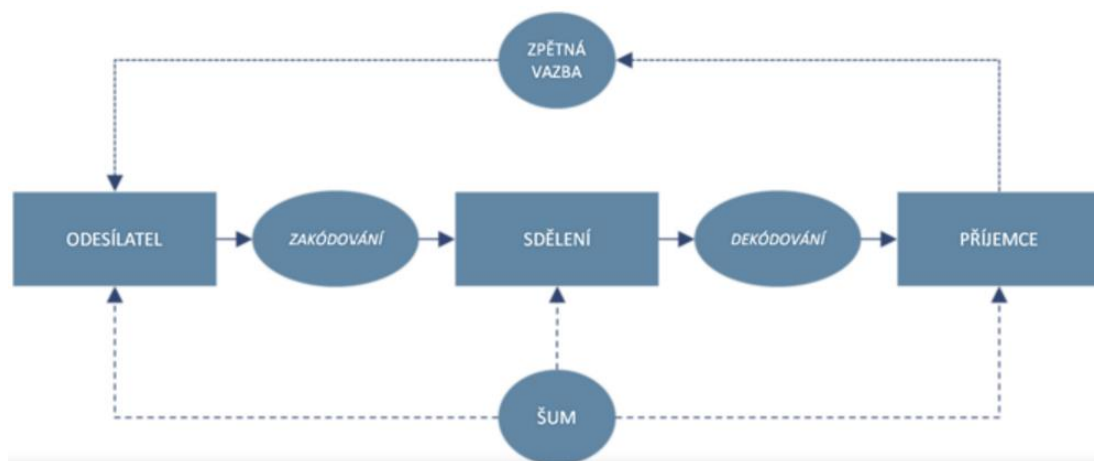
KDO? – předává sdělení. Jedná se o osobu poskytující okolí informaci (komunikátor).

CO? – zpráva obsahuje.

JAK? – se uskuteční přenos. Tato otázka má za úkol popsat kanál, kterým je zpráva přenášena.

KOMU? – je sdělení určeno. Může se jednat například o čtenáře, publikum nebo posluchače.

S JAKÝM EFEKTEM? – co nastane po předání informace.



Obr. č. 3: Základní model sociální komunikace (Basic Model of Social Communication). ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2017 [cit. 11.03.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>.

2.6 Komunikační bariéry

Pokud chceme někomu sdělit určitou informaci, je možné, že se nám postaví do cesty překážka. Není výjimkou, že komunikační bariéry vytvářejí sami komunikující lidé. Často komunikaci negativně ovlivňuje prostředí, ve kterém se nacházíme. Mikuláščík (2010) dělí komunikační bariéry následovně:

Interní bariéry

- Nejčastěji se jedná o obavu z případného neúspěchu, kterou cítí účastník komunikačního procesu, ještě před jeho započítím. Projevy strachu mohou být různé, zejména chvění hlasu, zadržávání, drmolání slov.
- Bariéra postoje, kdy cítíme odpor či nesympatie ke komunikačnímu partnerovi, v podobě xenofobie, neúcty, povýšenectví.
- Nepřípravenost na komunikování.
- Zařazování komunikačního partnera do určité kategorie lidí, již před začátkem komunikace (stereotypizace).
- Mohou se objevit ale také bariéry vyplývající ze zdravotního stavu účastníků komunikačního procesu. Jedná se například o zhoršení sluchu či zraku, deprese, Parkinsonovu nemoc.

- Další interní bariéry uvádí Plamínek (2008): vynášení soudů, naléhání a napravování, separace a ideová partenogeneze, lhostejnost, nenaslouchání (bojkotující, předstírané, selektivní, významové).

Externí bariéry

- Jde o rušivé podněty z okolního prostředí, například uspořádání nábytku (stůl mezi aktéry).
- Demografické bariéry – jako je věk nebo pohlaví.
- Dále se může se jednat o vizuální rozptýlení či hluk.
- Organizační bariéry.

2.7 Formy komunikace

Komunikace může probíhat v několika odlišných formách. Formu komunikace volíme vždy v závislosti na dané situaci, obsahu sdělení či znalosti komunikujících. Formy se od sebe liší například časovou náročností, druhu sdílené informace nebo nákladovostí. V základu rozlišujeme následující formy komunikace:

Ústní komunikace

Ústní komunikací rozumíme dorozumívání se jedné, dvou či více osob pomocí jazyka. Rozumíme tím především výběr, kombinování a prezentaci jazykových znaků, proces vzájemného sdělování, vnímání a příjem. Tato forma komunikace může probíhat i jako komunikování jednoho člověka, v tomto případě se jedná o samomluvu. Může jít však i to poslech záznamu z diktafonu, který komunikant sám nahrál dříve (Vybíral, 2005).

Písemná komunikace

Písemná komunikace je v dnešní době často využívaná a stala se součástí všedního života každého pracovníka. Tato forma komunikace má, ve srovnání s mluveným sdělením, trvalejší a méně manipulativní charakter. Dají se zde využít další vyobrazení, jako jsou grafy, obrázky, nákresy. Je nutné dbát na dodržování spisovného jazyka. Text bývá více promyšlený

a nevzniká spontánně. Dále rozlišujeme následující formy písemné komunikace: dopisy, e-maily, reklamní texty, výroční zprávy, smlouvy, zápisy z porad, faxy atd. (Mikuláščík, 2010).

Elektronická komunikace

Autor Plamínek (2008) ve své publikaci charakterizuje elektronickou komunikaci jako komunikaci, která probíhá v jakémisi „elektronickém komunikačním prostředí“. Tento kyberprostor je virtuální svět, který funguje paralelně k reálnému světu a byl vytvořen za pomoci počítačů a telekomunikačních sítí. Nejčastěji se zde komunikuje pomocí e-mailů, chatů či interních komunikačních sítí.

Komunikace činy

Mikuláščík (2010) popisuje komunikaci činem jako vyjádření vlastního postoje, náklonnosti, názoru pomocí činu. Uvádí jako příklad vztah dvou pracovníků. Pokud chceme, aby náš podřízený pracovník prováděl lépe svou práci, nemusí mezi námi dojít k přímé komunikaci. Stačí mu ukázat, jak dobře se tato práce dá dělat (jít příkladem).

3. Interní komunikace

3.1 Členění

Již dříve jsem se ve své práci věnovala členění komunikace. V této kapitole bych se ráda touto problematikou zabývala podrobněji. Také je nutno podotknout, že následující členění platí obecně pro jakoukoli komunikaci, avšak zde se budu specializovat na komunikaci interní.

3.1.1 Horizontální, vertikální, diagonální

Autoři Šafránková (2008) a Tureckiová (2004) se shodují, že v organizacích existují následující směry šíření komunikace:

Vertikální - vedoucí mezi hierarchickými úrovněmi, dále se může dělit na sestupnou a vzestupnou komunikaci.

Horizontální – jedná se o jeden z předpokladů dobrého a efektivního fungování firemní komunikace. Může jít například o komunikaci v rámci jednoho oddělení či útvaru. Horizontální komunikace bývá často přehlížena, podnikem pro ni nejsou vytvářeny správné podmínky.

Diagonální (laterální) – napříč úrovněmi podniku. Používá se například při procesním řízení. Může mít však také neformální stránku, pak se jedná například o komunikaci mezi zaměstnanci o firemních záležitostech, které nemusí být spojeny s konkrétními pracovními úkoly.

3.1.2 Formální, neformální

Toto členění vychází ze základních forem sociální komunikace a je důležité jej vymezit.

Formální – často vyplývá z cílů firmy. Bývá pevně zakotvena v popisu práce a vnitřních normativních dokumentech, prostřednictvím pravidel. Tyto pravidla upravují mimo jiné vztahy mezi pracovníky nebo odděleními.

Neformální – tento typ komunikace vzniká například při náhodném setkání spolupracovníků. Pro fungování firmy je velice významná, přináší do podniku pozitivní emoce, příjemnou atmosféru. Neformální komunikace existuje v každé organizaci, často se však netýká jejich potřeb a cílů.

3.1.3 Přímá, nepřímá

Interní komunikaci v podniku můžeme členit také podle toho, zda při ní pracovníci používají další technické prostředky či nikoli (Tureckiová, 2004).

Přímá komunikace – neboli komunikace „tváří v tvář“, zpravidla se odehrává mezi dvěma pracovníky nebo jedním pracovníkem a skupinou. Účastníci hovoru jsou ve stejném čase na stejném místě. Výhodou přímé komunikace je především možnost ihned využít zpětnovazebního mechanismu.

Nepřímá komunikace – nebo také zprostředkovaná. Nabývá mnoha podob podle toho, jaké se rozhodneme použít médium. Účastníci komunikace tak mohou být ve stejnou dobu na různých místech, propojení jim zprostředkovávají technická komunikační média. Tento typ komunikace nám také umožňuje reagovat s časovou prodlevou.

3.2 Formy firemní komunikace

Obecně lze interní komunikaci ve firmě rozdělit na 3 základní formy. Jednou z těchto forem je komunikace osobní (porada, firemní meeting, pohovor), dále písemná (manuály, předpisy, oběžníky, plakáty, informační letáky). Poslední formou je pak elektronická

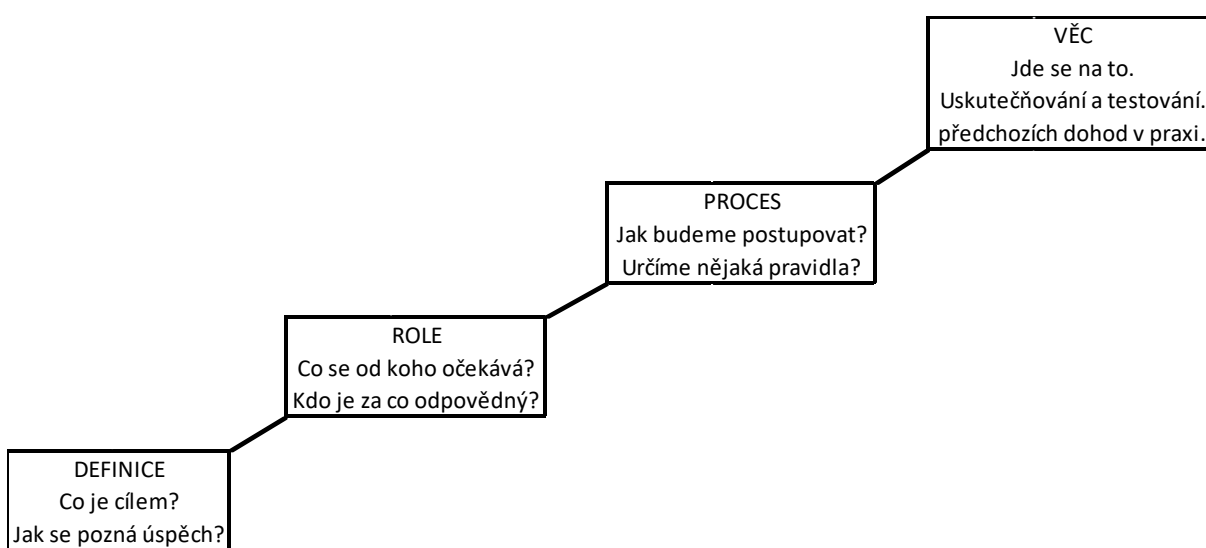
komunikace, například pomocí intranetu. Volba formy závisí mimo jiné na vzájemné znalosti komunikujících. Nelze jistě říci, která z forem je nejefektivnější (Holá, 2011)

V předešlé části bakalářské práce jsem se věnovala formám komunikace obecně. V této části bych ráda vymezila formy komunikace, které jsou úzce spjaty s podnikem a jeho interní komunikací se zaměstnanci.

Dále se budu věnovat některým formám interní komunikace a jejich podrobnějšímu popisu.

3.2.1 Porada

Jedná se o skupinovou diskusi nad nějakým tématem, problémem. Porada má moderovanou a plánovanou formu. Dochází zde ke koordinaci činnosti pracovníků, rozdělování úkolů, účastníci se kupříkladu seznamují i s průběhem projektu. Doporučenou strukturu firemní porady prezentoval ve své knize Jiří Plamínek (viz obr. č. 4).



Obr. č. 4: Doporučená struktura porady (Plamínek, 2008, s. 134)

Autoři Mikuláščík (2010) a Holá (2011) se shodují, že úspěšnost porady je závislá na její přípravě a strukturovaném průběhu. Dále uvádějí, že by měla být primárně vedena jedním manažerem, který přebírá roli moderátora. Ten je povinen řídit diskusi, eliminovat nežádoucí vlivy, měl by být schopen navodit pozitivní atmosféru. V tomto ohledu může být důležité i uspořádání účastníků, které ovlivňuje míru formálnosti a odstupu při jednání.

Zásady efektivní porady:

- Každá porada by měla mít moderátora či koordinátora.
- Porada by měla být vedena podle předem připraveného programu, o němž budou všichni účastníci předem informováni.
- Každý z účastníků má být na poradě aktivní.
- Připouští se průběžná kritika (Mikuláščík, 2010).

Typy porad:

- Velká- maximální počet členů 15.
- Malá- optimálně 2-5 účastníků.
- Operativní- jde o poradu probíhající každý den, popřípadě každý druhý den ráno. Maximální délka 30 minut.
- Periodická- pravidelně se opakující.
- Informativní- velmi krátká porada s neomezeným počtem účastníků, která má za úkol předat informaci.
- Strategická- probíhá na úrovni top-managementu. Projednávají se dlouhodobé plány. Plány mají podobu vize, která je následně přetransformována na dílčí úkoly pro nižší management.
- Taktická- probíhá na střední úrovni managementu (Mikuláščík, 2010).

3.2.2 Firemní mítinky

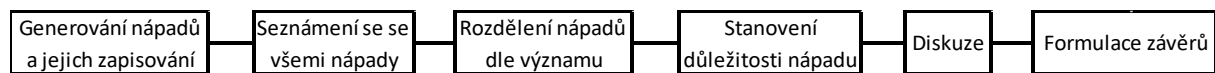
Firemní mítink se koná zpravidla na začátku nebo na konci roku. Slouží k setkávání zaměstnanců a často je spojen se společenskou akcí, což napomáhá navození příjemné a přátelské atmosféry. Podle Holé (2011) tvoří náplň firemních mítinků především prezentace cílů pro nejbližší budoucnost, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců a celkové nastartování firmy do následujícího období.

3.2.3 Brainstorming

Jedná se o jistou formu řešitelské porady. Smyslem je společné vyřešení problémů, hledání nových nápadů. Jde o snahu, co nejlépe využít skupinového myšlení. Nemusí mít vždy pevně daný program, může být svolána v reakci na krizový stav. Čím více je předneseno nápadů, tím větší je předpoklad, že problém bude vyřešen.

Jednou z variant brainstormingu je metoda nazývaná brainwraiting neboli think tank-tato technika se nejčastěji používá v podobě „diskusního fóra“ na internetu (Mikuláščík, 2010).

Jednoduchým schématem popsala fungování brainstormingu ve své publikaci Jana Šafránková (viz obr. č. 5).



Obr. č. 5: Brainstorming (Šafránková, 2008, s. 50)

3.2.4 Oběžníky, plakáty, informační letáky

Jde o písemnou formu komunikace, která má za úkol informovat čtenáře. Nejčastěji informují o produktech, službách, firemních aktivitách, projektech atd. Mají za úkol odpovídat na základní otázky, jako jsou: kdo, co, kdy, proč a jak ve firmě dělá (Tureckiová, 2004).

3.2.5 Kulturní a sportovní akce

Akce tohoto typu slouží především k zlepšování mezilidských vztahů v podniku. Jsou také dobrou příležitostí k informování zaměstnanců o pozitivních zprávách, což vede k další motivaci k práci. Holá (2011) dále uvádí, že zaměstnavatel do jisté míry ovlivňuje rodinné a osobní vztahy svých zaměstnanců. Žádoucí bývá, aby i členové rodiny měli pozitivní vztah k firmě, je tedy vhodné, aby se podobných akcí také účastnili.

Další formy: výroční zprávy, intranet, prezentace jednotlivých zaměstnanců.

3.3 Vymezení cílů

Je samozřejmé, že základním cílem každého podniku je trvalá ziskovost. Bohužel se firmy často zabývají pouze konkurenčním prostředím a klasickými strategiemi, jako je snižování nákladů, zvyšování podílu na trhu nebo marketingem. V tomto směru se často zapomíná na efektivní interní komunikaci, která může přinést významné výsledky. Vliv účinné komunikace na finanční výkon znázorňuje obrázek č. 6.

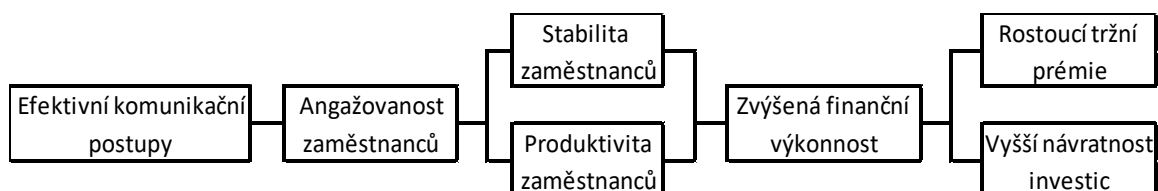
Hloušková (1998) společně s Holou (2011) uvádějí jako hlavní cíle interní komunikace následující body:

1. Vedení zaměstnanců ke sdílení společných firemních hodnot.
2. Vzájemné pochopení (spolupracující sektory, vedení s ostatními zaměstnanci).
3. Rychlá integrace nových pracovníků.
4. Objasňování a podpora nových programů a změn.
5. Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

Dosažení těchto cílů bývá často dlouhý a složitý proces, pro který je nutné vytvořit příznivé podmínky. Dle Hlouškové (1998) je můžeme shrnout do několika významných bodů:

1. Všichni zaměstnanci jsou informováni o hlavních cílech firmy a jsou ochotni je realizovat. Stejně tak jsou povinni vedoucí pracovníci předat informace o cílech útvaru podřízeným pracovníkům. Společně se pak podílejí na co nejefektivnějším splnění úkolů, vedoucích k cíli.
2. Každý pracovník přesně ví, co se od něj očekává. S tímto bodem se pojí i skutečnost, že pracovník musí být srozuměn se svými pravomocemi.
3. Všichni pracovníci vědí, co se nesmí a co se musí, co se oceňuje a co se trestá. Dále, kdo, jak a o čem rozhoduje, jaká forma spolupráce se očekává.
4. Každý ze zaměstnanců podniku má od ostatních spolupracovníků dostatek informací pro svou práci.
5. Jsou podporovány formální i neformální vztahy, čímž je usnadňována interní komunikace a vytvářeno příjemné pracovní prostředí.

6. Tento bod je věnován vedoucím pracovníkům, ti by měli mít představu jaké změny je nutno v budoucnu podporovat a v jakém pořadí je realizovat. Dále by měli znát předpoklady svých podřízených, za kterých jsou schopni plnit zadávané úkoly. Důležité je také, aby byl vedoucí pracovník schopen akceptovat zpětnou vazbu od ostatních zaměstnanců.



Obr. č. 6: Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy (Yates, 2006)

3.4 Efektivita vnitropodnikové komunikace

3.4.1 Předpoklady

Pokud v podniku chceme zajistit efektivní vnitrofiremní komunikaci, předpokládáme, že všichni členové týmu jsou ochotni si navzájem naslouchat. Zaměstnanci napříč firmou by měli projevovat respekt k názorům ostatních kolegů. Komunikace v týmu je založena na zásadách rozhovoru a komunikace na veřejnosti, je nutné však přihlídnout ke specifickým podmínkám týmu, jeho členů a typu úkolu (Vymětal, 2008).

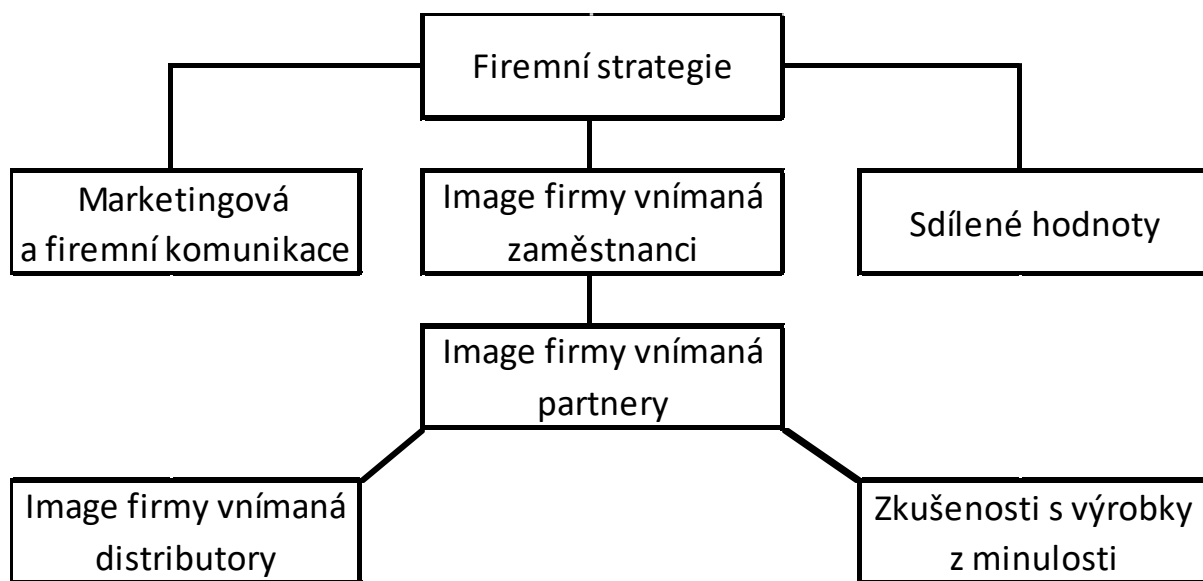
Vymětal (2008) vymezuje základní předpoklady fungování interní komunikace v organizaci:

- organizace práce,
- personální strategie, její následná realizace,
- lidská i oborová kvalita manažerů,
- fungující zpětná vazba v obou směrech,
- manažer jde ostatním příkladem.

3.4.2 Strategie

V následující kapitole se zabývám vymezením komunikační strategie se zaměstnanci. Zpravidla vychází komunikační strategie z cílů podniku. Jedním z důležitých cílů komunikační strategie je tvorba dobré reputace podniku u vnitřních, ale i vnějších partnerů. Dobrou image napomáhají budovat hlavně sami zaměstnanci, jejichž komunikace s externími i interními partnery silně ovlivňuje to, jak je firma těmito lidmi vnímána. Obrázek č. 7 popisuje vzájemnou integraci všech faktorů ovlivňujících image firmy.

„Význam definice komunikační strategie tkví tedy především v tom, že si management firmy zcela jasně uvědomí co, s kým, proč a jak chce komunikovat, a zda to dělá v souladu s tím, čeho chce dosáhnout, máje na paměti, že komunikace je mocným nástrojem spolupráce.“ (Holá, 2011, s. 46)



Obr. č. 7: Faktory ovlivňující image firmy (De Pelsmacker a kol., 2003)

Armstrong (2007) rozpoznává v komunikačních strategiích dva základní typy:

Rámcová, obecná strategie

Charakterizuje obecné záměry organizace. Zabývá se otázkami jako například, jak by měli být lidé řízeni, jaké je nutno podniknout kroky, abychom si potřebné zaměstnance udrželi v pracovním poměru. Pracovníci by měli být dostatečně motivovaní a angažovaní

v zadávaných úkolech. Cílem rámcové strategie je nastínit hrubý rámeček, který poslouží jako podklad pro další, specifictější komunikační strategie. Jako příklad rámcové komunikační strategie autor mimo jiné uvádí slogan firmy GlaxoSmitKline: „*Chceme, aby GSK bylo místem, kde nejlepší lidé dělají svou nejlepší práci.*“

Specifická strategie

Zabývá se tím, co firma zamýšlí udělat v následujících oblastech: řízení talentů, trvalé zlepšování (cílem je udržet tempo s trvale vzrůstající inovací), vzdělání (vytvoření prostředí pro rozvíjení znalostí zaměstnanců), odměňování (je nutné informovat pracovníky o možném povýšení a následném odměnění), zaměstnanecké vztahy.

3.4.3 Zlepšování

Holá (2011) ve své knize uvádí, že je nutné zlepšovat interní komunikaci v podniku ve čtyřech hlavních oblastech:

1. Formální plánování – většina firem v dnešní době rozvíjí své komunikační plány v reakci na konkrétní stavy a situace, neplánují své komunikační programy jako proaktivní.
2. Zpětná vazba zaměstnanců - je důležité umožnit zaměstnancům smysluplně vstupovat do rozhodnutí a vyjadřovat názor na podnikání firmy.
3. Využívání technologií – v organizaci je perspektivní využívat elektronickou komunikaci a internetové technologie. Může se jednat například o podnikový portál, stále častěji se také pro komunikaci využívá blog nebo intranet.
4. Měření efektivity – využívání rozsáhlých měření k ověření přínosu interní komunikace. Je nasnadě využívat robustní metriky, jako například komunikační audit nebo zhodnocení vlivu komunikace na pracovní výkon, vše je následně součástí komunikačního plánu.

Pro zlepšení interní komunikace v podniku je důležité, aby byla vytvořena a zdokumentována komunikační strategie, z které bude každý rok vycházet komunikační plán.

Důležitá je také vybavenost manažera podporou, tréníngem a nástroji pro komunikaci. Zajistíme obousměrný komunikační kanál, čímž usnadníme firemní rozhodnutí (Holá, 2011).

3.5 Problémy v interní komunikaci

Problémům v komunikaci a komunikačním bariérám jsem se v této práci již věnovala, nyní bych se ráda zaměřila na problémy, které vznikají při komunikaci uvnitř firmy, mezi zaměstnanci. Nejčastějšími chybami bývá nedostatečná, neúplná nebo nejednoznačná informovanost aktérů rozhovoru. Na základě těchto nedostatků vzniká informační vakuum nebo informační šum, což značně snižuje efektivitu činnosti podniku (Holá, 2011).

Problémy často vychází ze špatných domněnek vrcholových manažerů, například že komunikace je pouhé sdělování a základem je podat informaci. Mílnou představou je také fakt, že komunikace funguje sama o sobě, a že je v pořádku s informacemi manipulovat (Ramsey, 2002).

Mezi nejčastější problémy interní komunikace v českých firmách patří následující chyby:

- zastaralá organizace práce,
- hierarchický systém rozhodování, přetrvávání hierarchické struktury vedení firmy,
- odtažitost v přístupu ke komunikaci,
- nefungující zpětná vazba (Hloušková, 1998).

3.5.1 Důsledky problémů

Důsledky nefungující vnitřní komunikace může být fatální. Pracovníky i celé týmy může dovést k celkové demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, až frustraci. Následně pak mohou tyto důsledky přerůst až ve vysokou fluktuaci pracovníků. Dalšími důsledky mohou být: špatná koordinace procesů a činností, nezájem spolupracovníků o dosahování firemních cílů. V krajních situacích může vše vyvrcholit až v nefungující konkurenceschopnost celého podniku (Holá, 2011).

4 Praktická část

4.1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat a následně vyhodnotit interní komunikaci v podniku Elektroštika s.r.o. V závěru práce navrhnout opatření pro zlepšení dosavadního stavu interní komunikace.

4.2 Úkoly práce

Ú1: Vybrat spolehlivý stavební podnik odpovídající zadání bakalářské práce.

Ú2: Vytvoření strukturalizovaného dotazníku.

Ú3: Analýza sebraných dat.

Ú4: Návrh vhodných opatření.

4.3 Metodika

Pro výzkum interní komunikace jsem využila jedné z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění- dotazníkového šetření. Výzkum prováděný touto metodou mi zajistil snadné měření sociologických jevů především pomocí matematických modulů (procentuální podíl) a statistických technik (grafů). Díky této metodě je možné sesbírat velké množství dat s méně podrobnými informacemi. Tyto informace mohou být aplikovány na širší okruh lidí (Gavor, 2010).

Další výzkum byl prováděn prostřednictvím krátkého polostrukturovaného interview o charakteristice stavu interní komunikace v podniku s majitelem firmy Elektroštika s.r.o. Dle Reichela (2009) je polostrukturované interview definováno jako „*verbální dialog dvou osob. Vyznačuje se tím, že jeho autor má připravený návod, neboli kostru témat a otázek, která chce během rozhovoru probrat. Tazatel má možnost se během rozhovoru odklonit od připravených okruhů a v reakci na odpověď zpovídajícího se zabývat tím, co v dané chvíli považuje za důležité. Je proto nutné, aby tazatel měl široké znalosti k danému tématu a byl dobře připraven*“.

4.4 Charakteristika firmy Elektroštika s.r.o.



Název: ELEKTROŠTIKA, s.r.o.

Adresa: U Družstva Ideál 1283/13, 140 00 Praha 4 – Nusle

Počet zaměstnanců: cca 50

Jednatelé: Ludvík Štika, Ludvík Štika ml., Marta Roznerová

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl C., vložka 15700

Základní kapitál společnosti činí 1,000.000,- Kč a je zcela splacen.

Hodnota celkových aktiv: 112 mil. Kč

Průměrná výše obrátu: 7 mil. Kč/rok

4.4.1 Historie

Firma byla založena jako společnost s ručením omezeným v roce 1992. Zakladateli byli Ing. Ludvík Štika a Ing. Josef Puškař. Ihned následujícího roku byl podnik zařazen do rejstříku zhotovitelů STE, a.s. (od roku 2005 ČEZ, a.s.). Roku 1993 je taktéž zahájena činnost v oblasti správy veřejného osvětlení. Dalším velkým zákazníkem se v roce 1997 stává PRE, a.s. V roce 1998 se podnik stěhuje do nově koupeného objektu v Řeporyjích, tento areál je dále rozšířen o novou administrativní budovu v roce 2007. Během let 2001-2010 firma získává certifikace ISO 9001:2001, OHSAS 19001:2007, a dále ISO 14001:2004. Dalším z velkých projektů byla stavba MVE (malé vodní elektrárny) na řece Berounce, která byla dokončena roku 2014.

4.4.2 Činnost

Společnost zaměstnává autorizované inženýry v oboru technologická zařízení staveb a v oboru technika prostředí staveb se specializací elektrotechnická zařízení a revizní techniky. Hlavní činností firmy je: výstavba a rekonstrukce kabelových sítí do 110 kV a veřejné osvětlení; výstavba a rekonstrukce vestavěných, venkovních a kompaktních trafostanic; výstavba a rekonstrukce venkovních vedení do 110 kV včetně venkovních trafostanic do 35 kV; projektová činnost ve výstavbě; projektová činnost v energetice pro PRE, a.s., ČEZ, a.s.; zemní práce vč. zemních protlaků; rozvádění termovizních měření elektrotechnických provozů.

V oboru realizace firma nabízí následující služby:

- Kompletní silnoproudé instalace (stavební přípojky, projektová a revizní činnost v oblasti elektroinstalací),
- Výstavba a rekonstrukce (kabelové sítě 1kV, 22kV; venkovní vedení 1kV, 11kV),
- výškové práce,
- zámečnické a svářečské práce,
- přípravné a dokončovací práce staveb ,
- jeřábnické práce ,
- práce s plošinou ve výškách do 17m.

Hlavní činnosti v oboru projekce:

- Projekce elektro-distribučních zařízení,
- projekce kabelových rozvodů a nadzemního vedení vysokého a nízkého napětí,
- návrh veřejného osvětlení,
- řešení transformačních stanic,
- zákresy skutečných provedení,
- digitální zákresy skutečných stavů,
- mimo jiné toto oddělení zajišťuje také vklady věcných břemen budov do katastru nemovitostí,
- dále činnosti, jako jsou dělení a odkupy pozemků.

Veškeré činnosti jsou prováděny včetně kompletní inženýrské činnosti a získání potřebných povolení pro stavbu.

4.5 Dotazníky

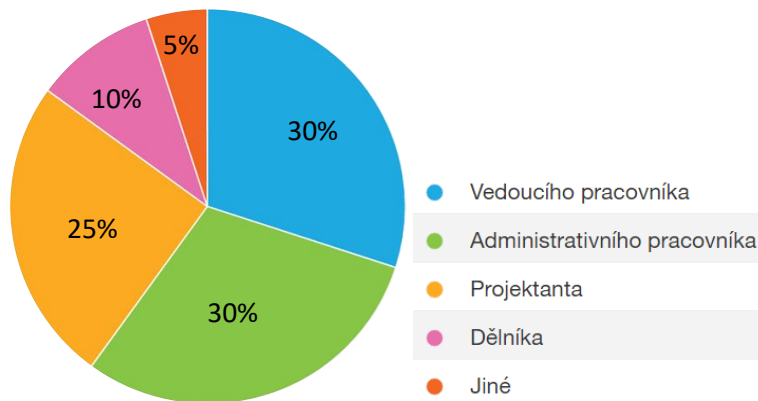
Pro realizaci svého výzkum jsem si zvolila podnik Elektroštika s.r.o. Firma má přibližně 50 zaměstnanců, kterým byl dotazník poskytnut v elektronické i písemné podobě. Návratnost dotazníku byla cca 55% z celkového počtu 45 oslovených zaměstnanců. Výzkum byl prováděn se souhlasem a částečným dozorem majitele firmy. Celý výzkum trval ve dnech od 24.4.2017 do 9.5.2017.

Samotný dotazník začíná krátkou promluvou k respondentům, kde upozorňuji především na anonymitu. Pro přípravu dotazníku jsem využila znalostí získaných z teoretické části bakalářské práce. První část jsem využila k základní orientaci mezi pracovníky, jaký je jejich vztah k podniku, zda je spokojen/a a dostatečně informován/a o dění ve firmě. Další část se specializovala na spokojenost zaměstnanců ve vztahu pracovník vs. management. Následující otázky byly již přímo určeny k detailnímu průzkumu interní komunikace. V poslední řadě jsem respondenty v otevřené otázce požádala o další doporučení k fungování interní komunikace. Úplné znění dotazníku viz příloha č. 1.

4.5.1 Vyhodnocení dotazníků

Následně jsem se podrobněji věnovala každé z položených otázek. Postupně jsem analyzovala a stručně popsala odpovědi respondentů.

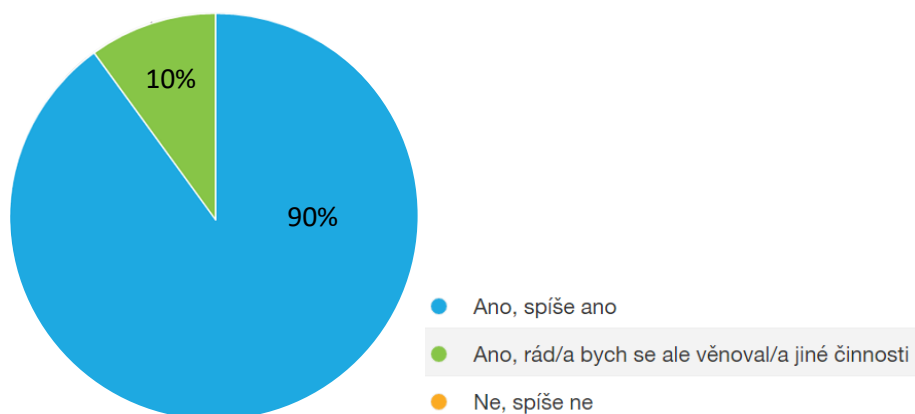
1. V podniku pracuji na pozici:



Graf č. 1 Pracovní pozice zaměstnanců Elektroštika s.r.o.

Z následujícího grafu můžeme vyčíst, že dotazník vyplnilo především vedení firmy, dále se aktivně účastnili pracovníci na pozici administrativy a projektantů. Z tohoto faktu můžeme vyčíst především to, že elektronická forma dotazníků, která byla zaměstnancům rozeslána mailem byla doručena především zaměstnancům, kteří vlastní firemní počítač. Nižší počet respondentů je na pozici dělníků, ti měli k dispozici dotazníky v písemné podobě. Vzorek je však dostatečně pestrý, a tudíž má vysokou vypovídající hodnotu.

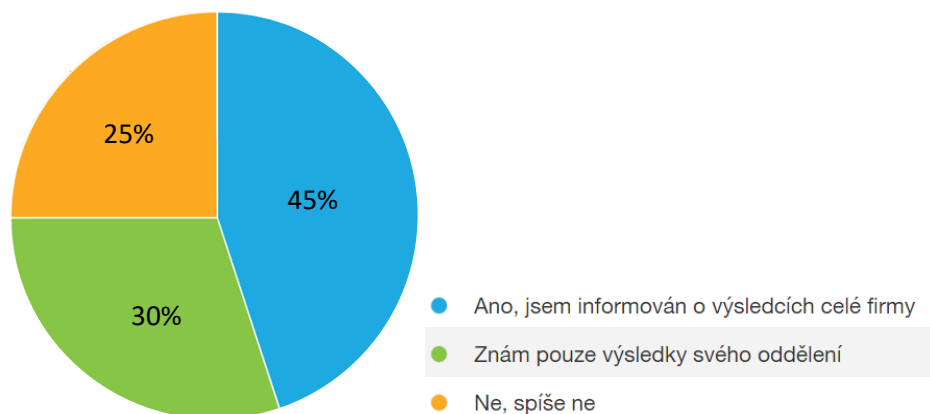
2. Jste ve firmě spokojen/a?



Graf č. 2 Spokojenost zaměstnanců Elektroštika s.r.o.

Valná většina zaměstnanců na otázku odpověděla pozitivně, mohou tedy tvrdit, že jsou ve firmě opravdu spokojeni. Pozitivně také hodnotím, že nikdo nezvolil odpověď ne.

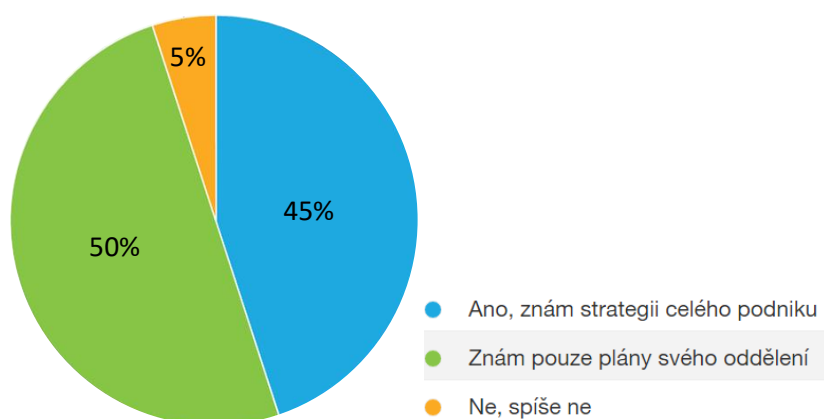
3. Znáte výsledky firmy za uplynulá období (půlrok, rok)?



Graf č. 3 Znalost výsledků firmy Elektroštika s.r.o.

V této odpovědi dotazovaní hodnotili svou vlastní informovanost. Pouze 25% lidí si myslí, že nejsou dostatečně informováni. Celých 45% oslovených zaměstnanců jsou informováni o dění v celém podniku.

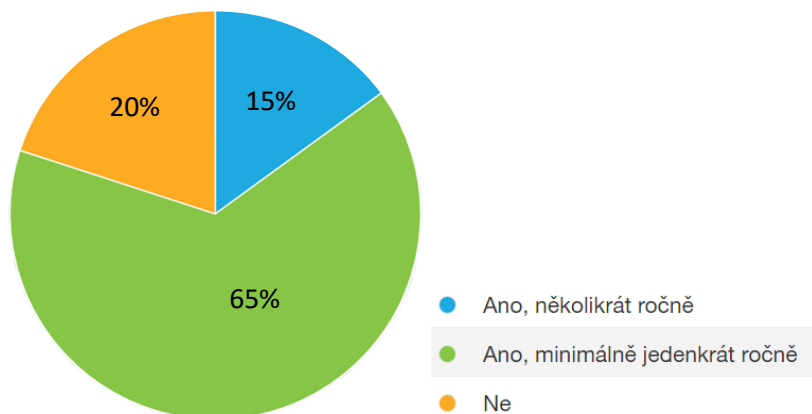
4. Byl/a jste informován/a o firemní strategii na příští období?



Graf č. 4 Znalost firemních strategií na příští období Elektroštika s.r.o.

Tyto odpovědi značí vysokou informovanost v oblasti plánování příštích období. Pouhých 5% zaměstnanců odpovědělo negativně. Dovolují si tvrdit, že v tomto ohledu odvádí vedení firmy dobrou práci.

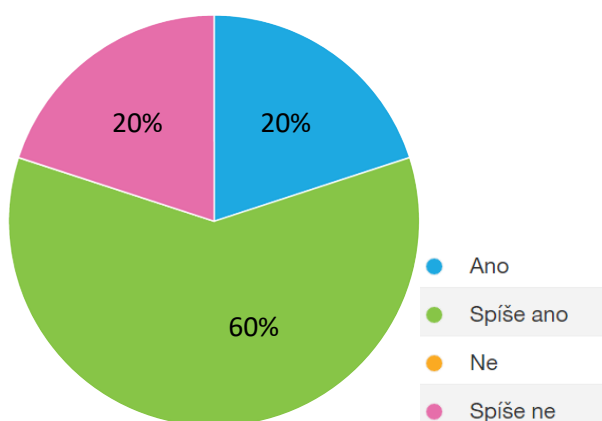
5. Pořádá zaměstnavatel celofiremní porady s cílem informovat zaměstnance o aktuálním dění v podniku?



Graf č. 5 Pořádání celofiremních porad ve firmě Elektroštika s.r.o.

Je patrné, že nejvyšší vedení firmy podniká pro své zaměstnance firemní porady, a to minimálně jedenkrát do roka. Negativních odpovědí je 20%, což může mimo jiné znamenat, že porady nejsou určeny celé firmě. Některé oddělení či funkce mohou být z celofiremních porad vyřazena.

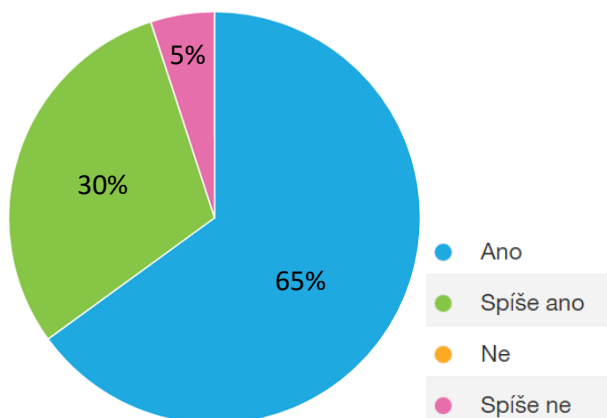
6. Domníváte se, že jste dostatečně informováni o dění ve firmě?



Graf č. 6 Informovanost zaměstnanců o dění ve firmě Elektroštika s.r.o.

Celých 80 % zaměstnanců podniku je informováno o aktuálním dění ve firmě, nikdo nezvolil odpověď ne. Je možné, že lidé odpovídali na otázku pocitově. Některým pracovníkům může připadat i malá informovanost dostačující.

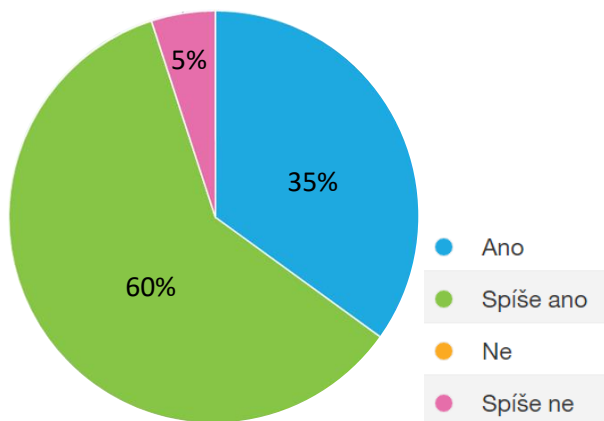
7. Dává vám vedení firmy možnost námitek ohledně fungování firmy nebo chování nadřízených?



Graf č. 7 Možnost vznášení námitek zaměstnanců k firmě Elektroštika s.r.o.

Jednání managementu je v tomto ohledu velice úspěšné. Pouze 5% z dotázaných se domnívá, že nemá možnost vyjádřit se k fungování firmy, nebo k chování svých nadřízených.

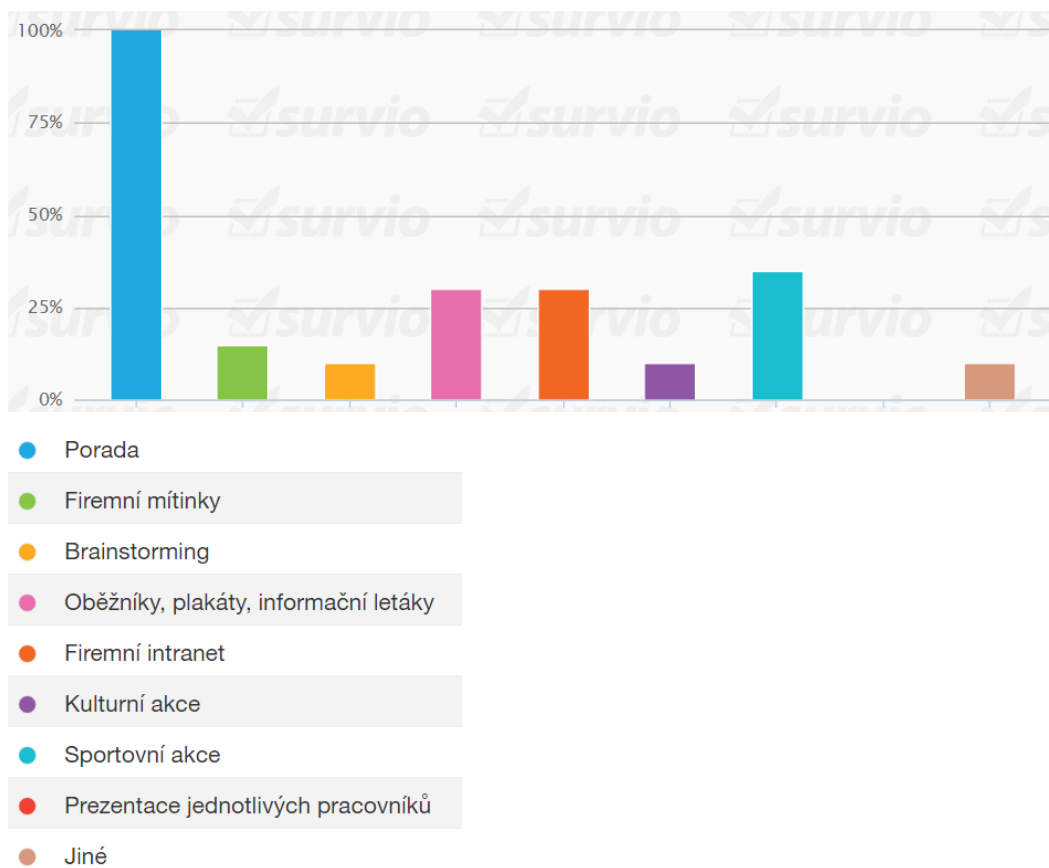
8. Máte pocit, že vedení firmy zajímá Váš názor na fungování podniku?



Graf č. 8 Zainteresovanost vedení o názor na fungování firmy

V návaznosti na předešlou otázku, lze chápat podíl odpovědí jako velice podobný. Také si dovoluji tvrdit, že pracovníci cítí z vedení firmy zájem o řadové zaměstnance a jejich názory. Management tímto způsobem může přispívat k přátelské a uvolněné atmosféře napříč podnikem.

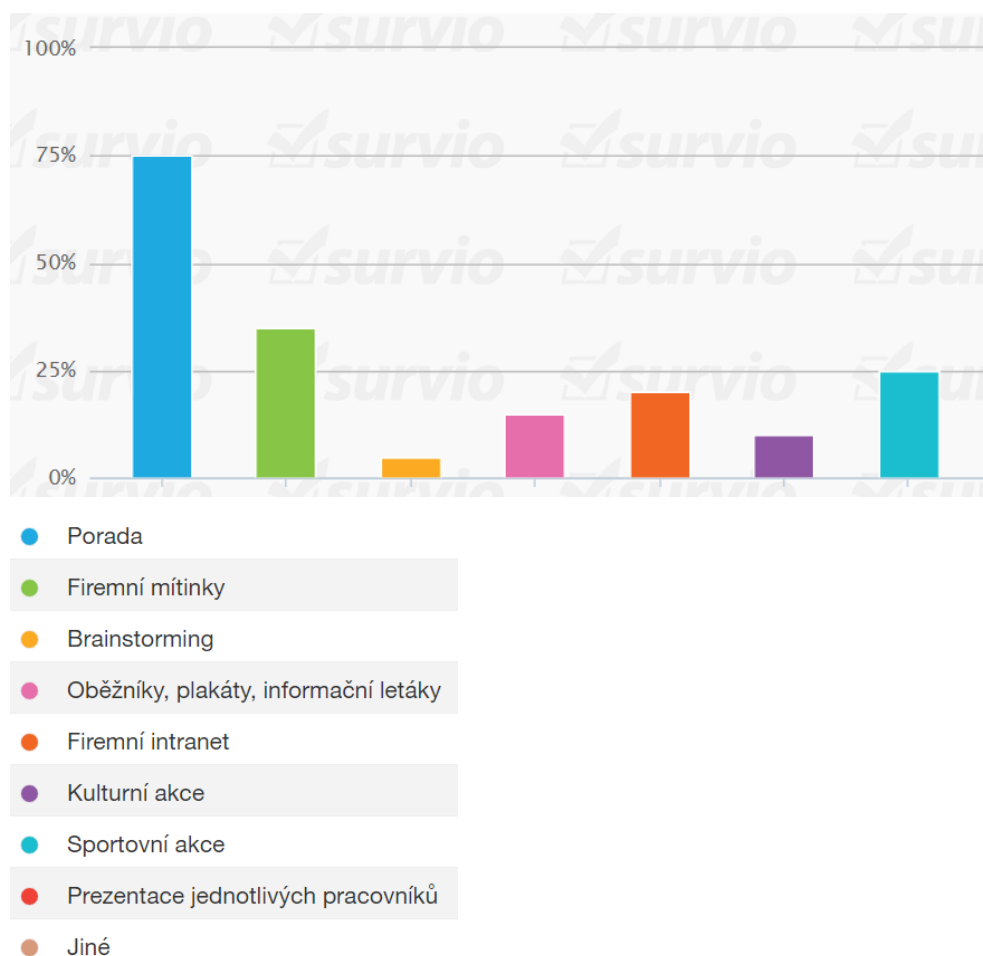
9. Jaké z následujících forem interní komunikace váš podnik využívá?



Graf č. 9 Využívané formy interní komunikace ve firmě Elektroštika s.r.o.

Z grafu můžeme vyčíst, že nejrozšířenějším způsobem komunikace ve firmě je porada. Dále respondenti uvedli, že podnik využívá ke komunikaci se zaměstnanci oběžníky, informační letáky, sportovní akce nebo například firemní intranet. V malé míře se v odpovědích vyskytoval brainstorming nebo firemní mítinky. Nikdo z dotázaných neuvedl jako formu interní komunikace, používané ve firmě Elektroštika s.r.o. možnost prezentace jednotlivých zaměstnanců.

10. Které z následujících forem interní komunikace byste upřednostňoval/a?



Graf č. 10 Upřednostňované formy interní komunikace ve firmě Elektroštika s.r.o.

Vypovídající hodnota grafu roste především při porovnání s grafem č. 9. Většina odpovědí se procentuálně shoduje. Dá se tedy říci, že zaměstnanci upřednostňují formy komunikace, které již firma využívá. Největší pokles jsem zaznamenala u odpovědi č. 1 – porada, tato forma interní komunikace je ve stavebním podniku často využívaná, respondenti však o ní nejevili v této otázce přílišný zájem.

11. Jak byste navrhoval/a zlepšit interní komunikaci v podniku? (otevřená otázka)

nemám návrh	Dostatečná není třeba měnit	Nevím (2x)	ne
Myslím si, že komunikace mezi zaměstnanci firmy je dostatečná.			

Obr. č. 8 Ukázka odpovědí – návrhy zlepšení interní komunikace ve firmě Elektroštika s.r.o.

Bohužel většina respondentů nebyla při vyplňování otevřených otázek příliš vstřícná. Většina odpovědí byla míněna pozitivně (viz obr. č. 8).

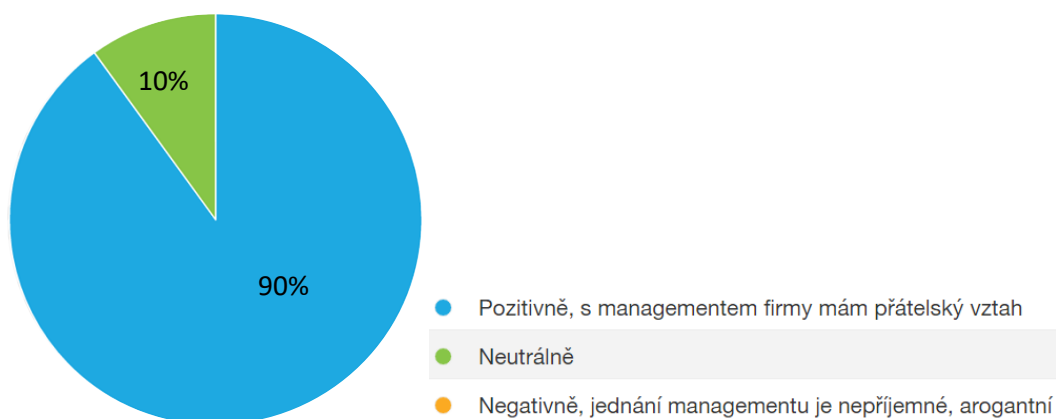
12. Jak hodnotíte vztah mezi zaměstnanci firmy?



Graf č. 11 Hodnocení vztahů mezi zaměstnanci firmy Elektroštika s.r.o.

Z grafu můžeme vyčíst, že 75% zaměstnanců má výborný vztah se svými kolegy. Zbýlých 25% popisuje vztah jako neutrální. Tento výsledek hodnotím jako výborný. Dobrý pracovní kolektiv napomáhá celé firmě k lepším výsledkům.

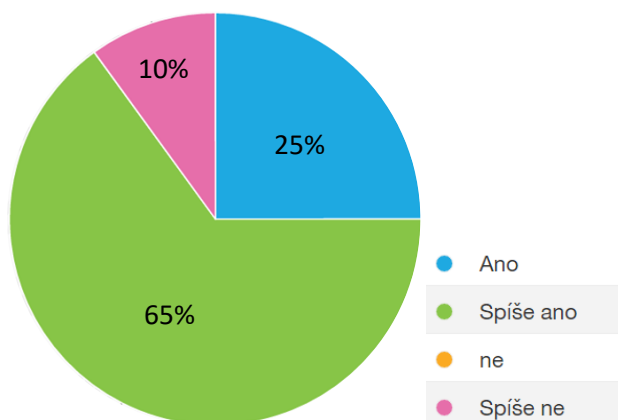
13. Jak hodnotíte chování managementu ve vztahu k zaměstnancům?



Graf č. 12 Vyhodnocení chování managementu k zaměstnancům firmy Elektroštika s.r.o.

Vedení firmy Elektroštika s.r.o. se ke svým zaměstnancům chová velice vstřícně. Lze říci, že nikdo nemá s kontaktem s managementem problém.

14. Cítíte se být spravedlivě ohodnocen/a za vykonání své práce?



Graf č. 13 Spravedlnost ohodnocení zaměstnanců ve firmě Elektroštika s.r.o.

V tomto dotazu jsem se zaměřila na finanční stránku fungování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dohromady 90% zaměstnanců je spokojeno se svým platem. 10% dotázaných se cítí být mírně nespokojeno, i přesto hodnotím výsledek jako úspěšný. Zaměstnavateli se daří ocenit valnou část svých podřízených.

15. Byl/a jste někdy svědkem diskriminace, šikany nebo mobingu (pomluvy, psychický teror) na svém pracovišti?



Graf č. 14 Výskyt diskriminace, šikany, mobingu ve firmě Elektroštika s.r.o.

V návaznosti na předešlé odpovědi je zajímavým faktem, že celých 10% respondentů se někdy na pracovišti setkala se šikanou. Oproti tomu 90% lidí se s tímto nežádoucím chováním, na půdě podniku, nikdy nesetkalo. 30% zaměstnanců vkládá důvěru v management, věří, že by ihned zakročil v případě výskytu šikany.

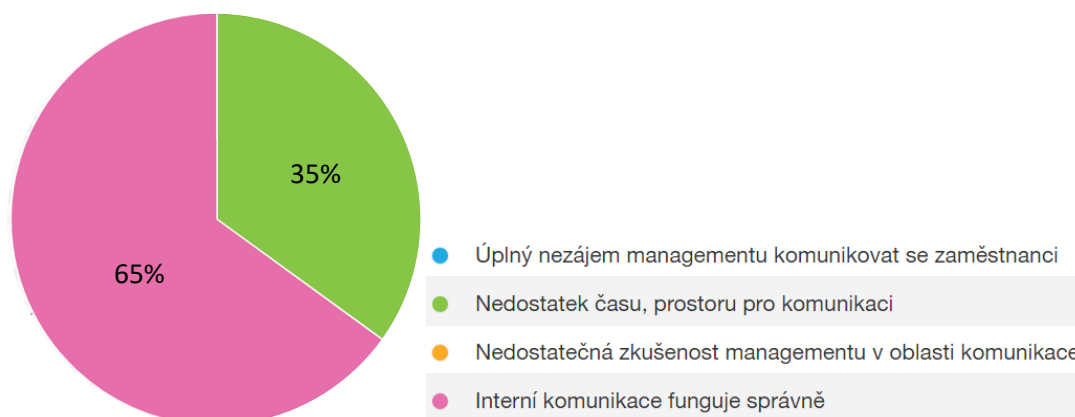
16. Jak byste popsal/a atmosféru na svém pracovišti?



Graf č. 15 Popis atmosféry na pracovišti ve firmě Elektroštika s.r.o.

Ze všech odpovědí bylo 50% pozitivních a 50% neutrálních. Nikdo z dotázaných by nepopsal atmosféru jako nepříjemnou. Tento fakt má jistě pozitivní vliv na všechny zaměstnance. Mohou se na svém pracovišti cítit příjemně a odvádět tak lepší práci.

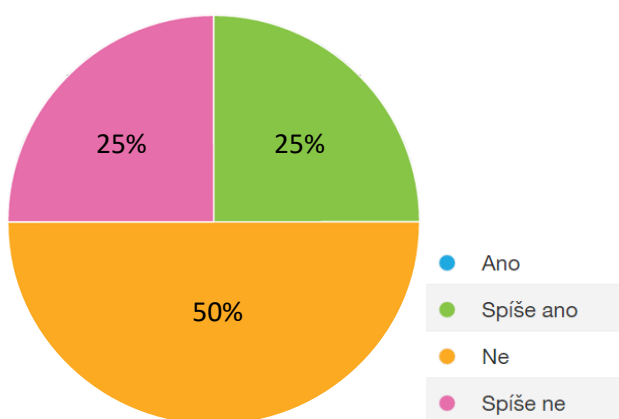
17. Jaké překážky v interní komunikaci vnímáte ve vztahu zaměstnanec s managementem?



Graf č. 16 Hodnocení vztahu zaměstnanec vs. management ve firmě Elektroštika s.r.o.

Domnívám se, že jednou z velkých překážek v interní komunikaci je nedostatek času na kontakt mezi zaměstnanci. Tento fakt také potvrzuje graf u otázce č. 17, zde 30% dotázaných považuje za překážku právě nedostatek času. Výborným výsledkem pro firmu je, že nikdo nevidí problém v přístupu vedení. 65% respondentů považuje interní komunikaci za správně fungující.

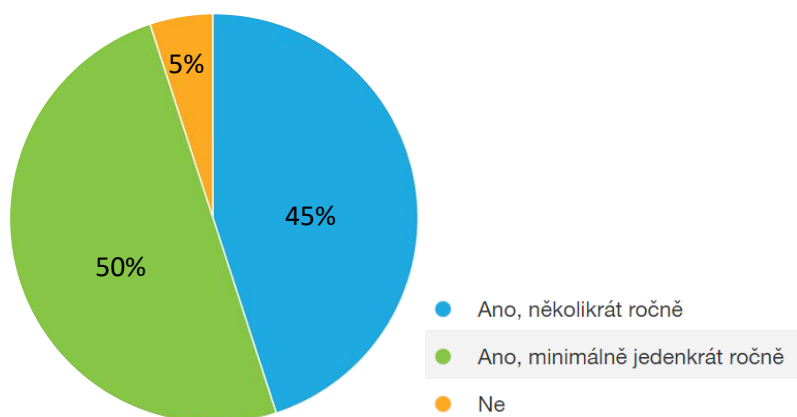
18. Chtěl/a byste absolvovat komunikační trénink?



Graf č. 17 Zájem o absolvování komunikačního tréninku ve firmě Elektroštika s.r.o.

Mezi pracovníky panuje nedůvěra v komunikační trénink. Nikdo nevyjádřil potřebu se ho účastnit. Pouze 25% vyjádřilo menší zájem. Jsem však přesvědčená, že nezájem plyne z vytíženosti zaměstnanců, kteří by svůj čas raději věnovali nedokončené práci.

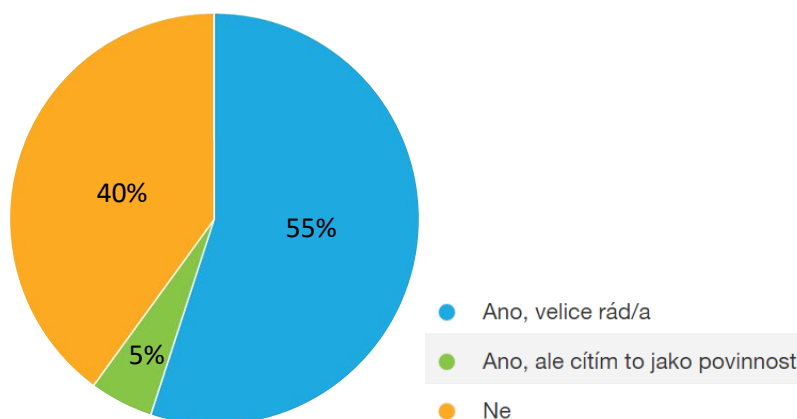
19. Pořádá vedení firmy pro své zaměstnance kulturní/sportovní akce?



Graf č. 18 Pořádání kulturních/sportovních akcí ve firmě Elektroštika s.r.o.

Výsledek grafu potvrzuje skutečnost, že vedení každoročně pořádá pro své zaměstnance kulturní nebo sportovní akce. V areálu firmy se nachází také tenisový kurt, který mají zaměstnanci volně k dispozici.

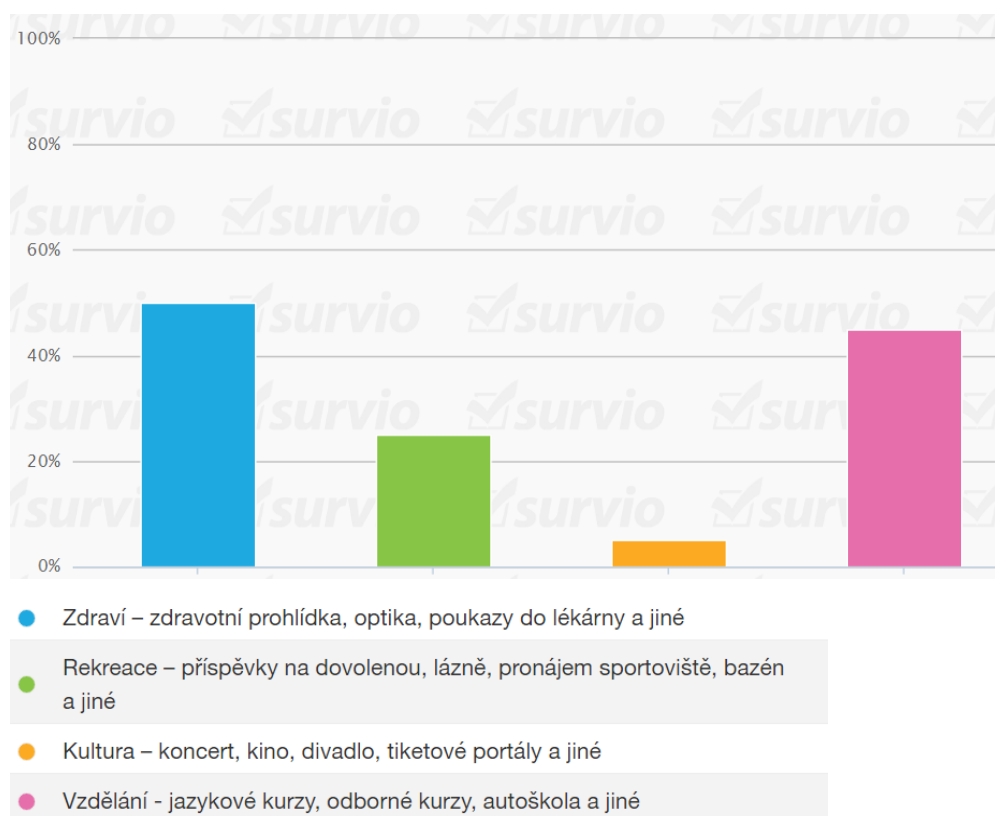
20. Pokud ano, účastníte se jich?



Graf č. 19 Účast na kulturních/sportovních akcích ve firmě Elektroštika s.r.o.

Na otázku, zda-li se plánovaných akcí pracovníci účastní, odpovědělo 55% respondentů pozitivně. Dalších 5% však návštěvu podobné akce cítí jako povinnost. Bohužel procento lidí, kteří se akcí pořádaných podnikem neúčastní je poměrně vysoké.

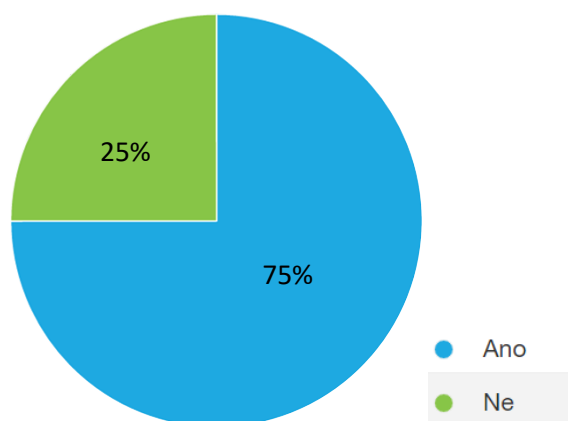
21. Poskytuje Vám zaměstnavatel, některý z benefitů v následujících oblastech?



Graf č. 20 Poskytování benefitů ve firmě Elektroštika s.r.o.

Z odpovědí je patrné, že v každém z vybraných odvětví poskytuje vedení firmy zaměstnancům částečnou podporu.

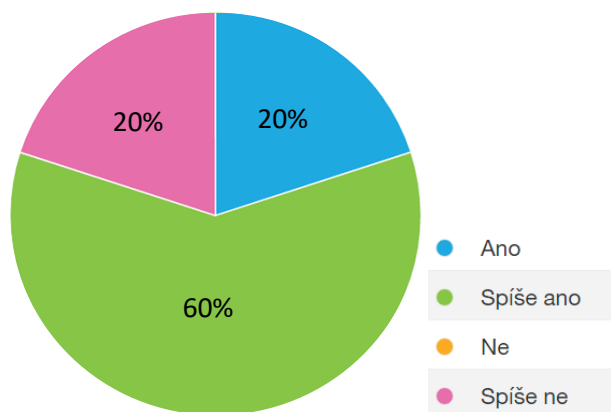
22. Absolvoval/a jste někdy firemní akci se svou rodinou/partnerem?



Graf č. 21 Účast blízkých na firemních akcích ve firmě Elektroštika s.r.o.

Nyní by bylo na snadě ohléhnout se za otázkou č. 20, kde 40% dotázaných tvrdí, že se firemních akcí neúčastní. Tyto odpovědi se zdají být v rozporu. Nyní tvrdí 75% lidí, že se firemních akcí účastní společně se svými blízkými. 25% uvádí, že na podobných akcích nikdy nebyli s rodinným příslušníkem nebo partnerem/kou.

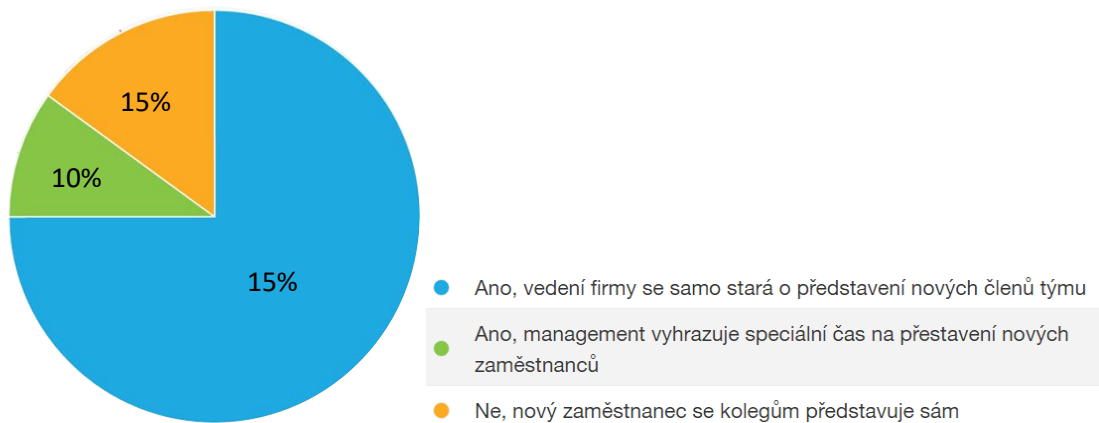
23. Domníváte se, že při přijetí nového zaměstnance je věnována dostatečná pozornost jeho proškolení a adaptaci?



Graf č. 22 Proškolení a adaptace nových zaměstnanců ve firmě Elektroštika s.r.o.

V následujících třech otázkách jsem se zaměřila na postoj, který zaměstnanci/vedení zaujímá k nově příchozím kolegům. Většina (80%) respondentů věří, že je nově příchozím zaměstnancům věnována dostatečná pozornost, jsou kvalitně zaškoleni a je dbáno na adaptaci do pracovního kolektivu. Tento názor z části nesdílí zbylých 20% dotázaných.

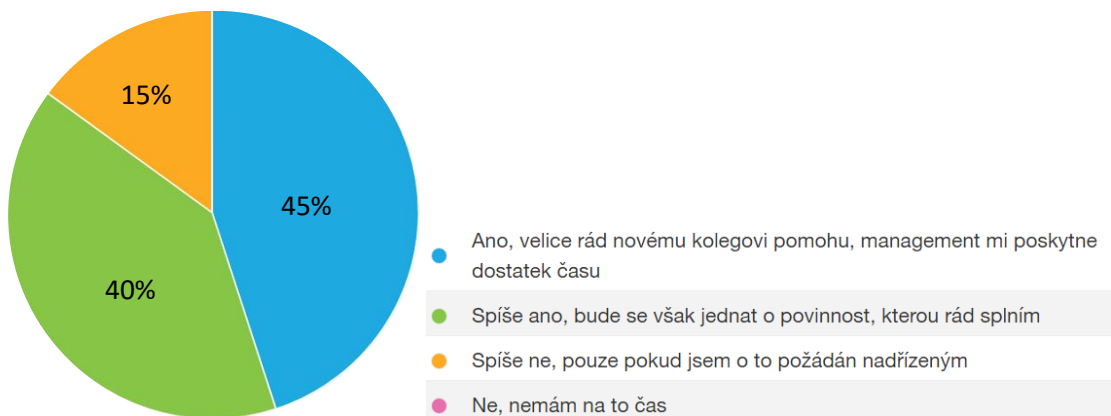
24. Klade management firmy důraz na seznámení nových zaměstnanců s ostatními kolegy?



Graf č. 23 Seznamování nových zaměstnanců s ostatními kolegy ve firmě Elektroštika s.r.o.

Mohu tvrdit, že zaměstnanci firmy Elektroštika s.r.o., ve vztahu k managementu, nevidí pochybení při seznamování nových členů se stávajícími zaměstnanci. Ovšem 15% zaměstnanců uvádí, že po přijetí nového pracovníka má právě tato osoba povinnost se novým kolegům sama představit.

25. Jste ochoten/na pomoci novému zaměstnanci při nástupu do podniku?



Graf č. 24 Ochota zaměstnanců pomoci novému kolegovi ve firmě Elektroštika s.r.o.

Pozitivně se jeví fakt, že všichni pracovníci jsou ochotni nově příchozímu kolegovi pomoci při prvních nesnázích spojených s nástupem do nového podniku. Pro 40% dotázaných je to povinnost, kterou však rádi splní. Dalších 15% poskytne kolegovi pomoc, až poté, co o to budou požádáni vedením.

26. Máte nějaká další doporučení k fungování interní komunikace? (otevřená otázka)

nemám (3x)	NE (2x)	ne (6x)	Nemám (2x)
Rozložit úkoly vedoucích na více pracovníků, pro možnost zastupitelnosti.			

Obr. č. 9 Ukázka odpovědi – návrhy zlepšení interní komunikace ve firmě Elektroštika s.r.o.

Většina dotázaných neuvodla žádná doporučení pro zlepšení funkce interní komunikace. Jednou z odpovědí bylo doporučení, rozložit úkoly na více pracovníků, čímž zaručíme nahraditelnost jednotlivých pracovníků.

4.6 Vyhodnocení interní komunikace a navržená doporučení

Na základě podrobného vyhodnocení otázek z dotazníků si dovoluji tvrdit, že interní komunikace ve firmě Elektroštika s.r.o. funguje správně. Podle výsledků dotazníků panuje v celé firmě příjemná atmosféra, vztahy mezi zaměstnanci jsou na přátelské úrovni a vedení firmy aktivně projevuje zájem o své pracovníky. Nutné je však podotknout, že 30% odpovědí je tvořeno managementem, který je za komunikaci odpovědný, tudíž nelze s přesností říci, jak spokojené jsou jednotlivé skupiny zaměstnanců.

Na základě rozhovoru s majitelem firmy ing. Ludvíkem Štikou mohu říci, že péče o zaměstnance je na vysoké úrovni. Majitel mimo jiné poskytuje podřízeným následující benefity: příspěvek na důchodové připojištění, životní pojištění, výhodný tarif pro firemní i soukromé hovory, dále například bezúročné zaměstnanecké půjčky do výše 30 000 Kč, každoroční vánoční prémie.

Vedení firmy pořádá vánoční firemní večírek, který je podle slov majitele velkou událostí. Pro zaměstnance je vždy připraveno pečlivě utajované překvapení. Ing. Štika se akce účastní a sám se podílí na jeho programu. Další firemní aktivitou jsou každoroční výlety, povětšinou spojené se sportovní aktivitou. Všech pořádaných akcí se mohou účastnit i rodinní příslušníci zaměstnanců firmy.

V areálu firmy je pracovníkům k dispozici tenisový kurt. Vedení nechalo také vybudovat altán s grilem, kde zaměstnanci často pořádají rodinné oslavy.

Již od roku 2011 si vedení firmy zve na rozhovor každého zaměstnance (včetně dělníků). Majitel si vede o rozhovorech podrobnou evidenci, následně vše konzultuje s nejužším vedením, při zjištění problémů ihned reaguje a danou situaci řeší.

Dle tabulky popisující personální procesy ve firmách v ČR (viz příloha č. 2) je míra fluktuace ve stavebních firmách rovna 14,4%, což je v porovnání s ostatními odvětvími průmyslu velice vysoký podíl. Ve firmě Elektroštika s.r.o. je situace opačná, cca 90% zaměstnanců opouští podnik až při příležitosti odchodu do důchodu.

Z poznatků plynoucích z teoretických znalostí bych obecně vedení doporučila vytvoření komunikační strategie, ze které bude dále vycházet každoroční komunikační plán. Vhodné by také bylo každoročně uspořádat audit, který by interní komunikaci v podniku

nezaujatě vyhodnotil. Jelikož se domnívám, že interní komunikace funguje v podniku správně, jednalo by se pouze o drobné úpravy.

Z rozhovoru s majitelem vyplývá, že již má jistou představu o plánování interní komunikace. Doporučovala bych vedení firmy návrhy sepsat a vytvořit přesnou strategii interní komunikace. Nevylučuje se ani možnost požádat o vytvoření individuálního komunikačního plánu specializovanou firmou, která by následně byla odpovědná také za pravidelné audity.

Dále bych doporučila klást větší důraz na individualitu každého ze zaměstnanců, možné pořádání týmových porad, kterých by se účastnilo pouze příslušné oddělení a popřípadě vedení. Každý z oddělení by zde měl možnost přednést své nápady, stížnosti.

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo přednést aktuální přehled současné literatury v oblasti komunikace, zejména interní komunikace v podniku. Stěžejní bylo seznámit čtenáře se základními pojmy v komunikaci, dále obecně popsat formy komunikace. V závěru teoretické části jsem se podrobněji věnovala interní komunikaci, popsala vybrané formy a v neposlední řadě se věnovala bariérám, s kterými se můžeme při komunikaci setkat.

Po podrobném analyzování a vyhodnocení interní komunikace ve firmě Elektroštika s.r.o. vyplývají následující závěry. Firma se nachází ve stavu, kdy interní komunikace funguje. Převážná většina zaměstnanců se cítí spokojeně, se svými spolupracovníky mají vřelé vztahy. Z analýzy dále vyplývá, že vedení podniku svým podřízeným nabízí možnost stížností, námitek a doporučení k fungování firmy.

Analýza se dále specializovala na kulturní a sportovní vyžití nabízené pracovníkům. Zaměstnanci se shodují, že vedení v tomto ohledu podstoupila dostatečná opatření. Zaměstnancům je věnována dostatečná péče. V analýze se také vyskytovala možnost osobního vyjádření respondentů. V tomto směru převážná většina možností nevyužila.

Teoretické názory odborníků na komunikaci bývají shodné. Pro správné fungování firmy je zapotřebí dobře fungující interní komunikace. Je nutné přistupovat ke každému ze zaměstnanců individuálně. Celý podnik by měl být pravidelně informován o současné situaci ve firmě, stejně jako o plánech do budoucna. V tomto ohledu je důležité, informovat zaměstnance nehledě na jejich postavení. Dále odborníci doporučují sestavení přesného strategického plánu interní komunikace, který dále usnadňuje plánování komunikace.

Seznam příloh

Příloha č. 1

Průzkum zaměřený na interní komunikaci ve firmě Elektroštika s.r.o.

Vážený pracovníku společnosti Elektroštika s.r.o., jsem studentkou ČVUT v Praze a tímto bych Vás ráda požádala o spolupráci při analyzování interní komunikace ve Vašem podniku. Dotazník je **anonymní** a bude sloužit pouze jako podklad k bakalářské práci. Prosím věnujte pozornost následujícím otázkám, vyplnění Vám zabere maximálně 10 min.

Předem děkuji za spolupráci Lucie Fliegerová.

1. V podniku pracuji na pozici:
 - Vedoucího pracovníka
 - Administrativního pracovníka
 - Projektanta
 - Dělníka
 - Jiné
2. Jste ve firmě spokojen/a?
 - Ano, spíše ano
 - Ano, rád bych se ale věnoval/a jiné činnosti
 - Ne, spíše ne
3. Znáte výsledky firmy za uplynulá období (půlrok, rok)?
 - Ano, jsem informován o výsledcích celé firmy
 - Zním pouze výsledky svého oddělení
 - Ne, spíše ne
4. Byl/a jste informován/a o firemní strategii na příští období?
 - Ano, znám strategii celého podniku
 - Zním pouze plány svého oddělení
 - Ne, spíše ne

5. Pořádá zaměstnavatel celofiremní porady s cílem informovat zaměstnance o aktuálním dění v podniku?
- Ano, několikrát ročně
 - Ano, minimálně jedenkrát ročně
 - Ne
6. Domníváte se, že jste dostatečně informováni o dění ve firmě?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
7. Dává vám vedení firmy možnost námitek ohledně fungování firmy nebo chování nadřízených?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
8. Máte pocit, že vedení firmy zajímá Váš názor na fungování podniku?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
9. Jaké z následujících forem interní komunikace váš podnik využívá?
- Porada
 - Firemní mítinky
 - Brainstorming
 - Oběžníky, plakáty, informační letáky
 - Firemní intranet
 - Kulturní akce
 - Sportovní akce
 - Prezentace jednotlivých zaměstnanců

10. Které z následujících forem interní komunikace byste upřednostňoval/a?

- Porada
- Firemní mítinky
- Brainstorming
- Oběžníky, plakáty, informační letáky
- Firemní intranet
- Kulturní akce
- Sportovní akce
- Prezentace jednotlivých zaměstnanců

11. Jak byste navrhoval/a zlepšit interní komunikaci v podniku? (otevřená otázka)

.....
.....

12. Jak hodnotíte vztah mezi zaměstnanci firmy?

- Pozitivně, se svými spolupracovníky mám přátelský vztah
- Neutrálně
- Negativně, mezi pracovníky vládne nepřátelská atmosféra

13. Jak hodnotíte chování managementu ve vztahu k zaměstnancům?

- Pozitivně, s managementem firmy mám přátelský vztah
- Neutrálně
- Negativně, jednání managementu je nepříjemné, arogantní

14. Cítíte se být spravedlivě ohodnocen/a za vykonání své práce?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

15. Byl/a jste někdy svědkem diskriminace, šikany nebo mobingu (pomluvy, psychický teror) na svém pracovišti?

- Nikdy
- Ne, věřím, že by vedení ihned jednalo a danou situaci rázně vyřešilo
- Ano, vedení danou situaci ihned vyřešilo
- Ano, ze strany vedení
- Ano, ze strany kolegů

16. Jak byste popsal/a atmosféru na svém pracovišti?

- Pozitivně, ve firmě vládne dobrá nálada, rád zde pracuji
- Neutrálně, v práci se cítím dobře
- Negativně, na pracovišti se necítím dobře

17. Jaké překážky v interní komunikaci vnímáte ve vztahu zaměstnanec s managementem?

- Úplný nezájem managementu komunikovat se zaměstnanci
- Nedostatek času, prostoru pro komunikaci
- Nedostatečná zkušenost managementu v oblasti komunikace
- Interní komunikace funguje správně

18. Chtěl/a byste absolvovat komunikační trénink?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

19. Pořádá vedení firmy pro své zaměstnance kulturní/sportovní akce?

- Ano, několikrát ročně
- Ano, minimálně jedenkrát ročně
- Ne

20. Pokud ano, účastníte se jich?

- Ano, velice rád/a
- Ano, ale cítím to jako povinnost
- Ne

21. Poskytuje Vám zaměstnavatel, některý z benefitů v následujících oblastech?

- Zdraví – zdravotní prohlídka, optika, poukazy do lékárny a jiné
- Rekreace – příspěvky na dovolenou, lázně, pronájem sportoviště, bazén a jiné
- Kultura – koncert, kino, divadlo, tiketové portály a jiné
- Vzdělání - jazykové kurzy, odborné kurzy, autoškola a jiné

22. Absolvoval/a jste někdy firemní akci se svou rodinou/partnerem?

- Ano
- Ne

23. Domníváte se, že při přijetí nového zaměstnance je věnována dostatečná pozornost jeho proškolení a adaptaci?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

24. Klade management firmy důraz na seznámení nových zaměstnanců s ostatními kolegy?

- Ano, vedení firmy se samo stará o představení nových členů týmu
- Ano, management vyhrazuje speciální čas na přestavení nových zaměstnanců
- Ne, nový zaměstnanec se kolegům představuje sám

25. Jste ochoten/na pomoci novému zaměstnanci při nástupu do podniku?

- Ano, velice rád novému kolegovi pomohu, management mi poskytne dostatek času
- Spíše ano, bude se však jednat o povinnost, kterou rád splním
- Spíše ne, pouze pokud jsem o to požádán nadřizeným
- Ne, nemám na to čas

26. Máte nějaká další doporučení k fungování interní komunikace? (otevřená otázka)

.....
.....

Děkuji za Váš čas
Lucie Fliegerová

Příloha č. 2

Obor činnosti	Míra fluktuace
Strojírenství, kovo	11,1
Auto - moto	11,4
Elektro	11,0
Chemický, gurmánský průmysl, farmacie	11,4
Textilní a kožedělný průmysl	10,9
Ostatní průmysl	12,6
Stavebnictví	14,4
Velkoobchod a maloobchod	13,0
Služby vyžadující kvalifikovanou pracovní sílu	10,8
Služby nevyžadující kvalifikovanou pracovní sílu	9,4

Tabulka popisující personální procesy ve firmách v ČR - základní výstupy studie. *TREXIMA SPOL. S.R.O. Zlín [online]. 2013, s. 25 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>*

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 9788073151850.
3. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 8071695505.
4. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 8025112500.
5. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025126363.
6. MANAGEMENTMANIA.COM. *Základní model sociální komunikace (Basic Model of Social Communication)*. Wilmington (DE) [online]. 2017, [cit. 23.05.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>
7. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024723396.
8. DE PELSMACKER, Patrick. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
9. PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024727066.
10. PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024708582.
11. RAMSEY, S. D. *Economic Analyses and Clinical Practice Guidelines*. Washington: Journal of General Internal Medicine, 2002.
12. REICHEL, Ján. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
13. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Komunikace a jednání s lidmi*. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 9788001043899.
14. TREXIMA SPOL. S.R.O. *Personální procesy ve firmách v ČR- základní výstupy studie*. Zlín [online]. 2013, s. 25 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>

15. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.
16. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 8071789984.
17. VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000.
18. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
19. YATES, Kathryn. *Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom*. Boston: Journal of organization excellence, 2006. Dostupné z:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/joe.20102/full>.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Schéma komunikačního kanálu (Plamínek, 2008, s. 39)

Obr. č. 2: Proces komunikace (Holá, 2011, s. 24)

Obr. č. 3: Základní model sociální komunikace

Obr. č. 4: Doporučená struktura porady (Plamínek, 2008, s. 134)

Obr. č. 5: Brainstorming (Šafránková, 2008, s. 50)

Obr. č. 6: Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy (Yates, 2006)

Obr. č. 7: Faktory ovlivňující image firmy (De Pelsmacker a kol., 2003)

Obr. č. 8 Ukázka odpovědí – návrhy zlepšení interní komunikace ve firmě Elektroštika s.r.o.

Obr. č. 9 Ukázka odpovědí – návrhy zlepšení interní komunikace ve firmě Elektroštika s.r.o.

Seznam grafů

- Graf č. 1 Pracovní pozice zaměstnanců Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 2 Spokojenost zaměstnanců Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 3 Znalost výsledků firmy Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 4 Znalost firemních strategií na příští období Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 5 Pořádání celofiremních porad ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 6 Informovanost zaměstnanců o dění ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 7 Možnost vznášení námitek zaměstnanců k firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 8 Zainteresanost vedení o nároz na fungování firmy
- Graf č. 9 Využívané formy interní komunikace ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 10 Upřednostňované formy interní komunikace ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 11 Hodnocení vztahů mezi zaměstnanci firmy Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 12 Vyhodnocení chování managementu k zaměstnancům firmy Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 13 Spravedlnost ohodnocení zaměstnanců ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 14 Výskyt diskriminace, šikany, mobingu ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 15 Popis atmosféry na pracovišti ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 16 Hodnocení vztahu zaměstnanec vs. management ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 17 Zájem o absolvování komunikačního tréninku ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 18 Pořádání kulturních/sportovních akcí ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 19 Účast na kulturních/sportovních akcích ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 20 Poskytování benefitů ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 21 Účast blízkých na firemních akcích ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 22 Proškolení a adaptace nových zaměstnanců ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 23 Seznamování nových zaměstnanců s ostatními kolegy ve firmě Elektroštika s.r.o.
- Graf č. 24 Ochota zaměstnanců pomoci novému kolegovi ve firmě Elektroštika s.r.o.