



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Interní komunikace ve společnosti A|W Graph, s.r.o.

Internal communication in company A|W Graph, s.r.o.

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

PhDr. Svatava Švihlíková

TRNKOVÁ

VERONIKA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Trnková Jméno: Veronika Osobní číslo: 437917  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Interní komunikace ve společnosti A|W Graph, s.r.o.

Název bakalářské práce anglicky:  
Internal communications in company A|W Graph, s.r.o.

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: popsat interní komunikaci ve společnosti A|W Graph, s.r.o. Na základě provedeného průzkumu následně navrhnout přijatelná řešení pro nedostatky. PŘÍNOS: Přínosem BP pro společnost bude analýza a návrhy na zlepšení interní komunikace.  
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - druhy, formy a typy komunikace, definování a charakteristika interní komun., pracovníci odpovědní za interní komun., typy, prostředky a cíle interní komunikace, problémy, analýza a hodnocení interní komun., 3. Prakt. část - představení společnosti, analýza a popis současných kom. prostředků, získání (dotazník doplněn rozhovorem) a vyhodnocení informací, opatření, návrhy....

Seznam doporučené literatury:  
HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitřní komunikace. Praha: GRADA, 1998.  
HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. HORÁKOVÁ, Iveta, Hana ŠKAPOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2000.  
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Švihlíková Svatava, PhDr., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

[Signature] Podpis vedoucí(ho) práce      [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry      [Signature] Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27-04-2017 Datum převzetí zadání      Trnková Podpis studenta(ky)

TRNKOVÁ, Veronika. Interní komunikace ve společnosti A|W Graph, s.r.o. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Svatavě Švihlíkové, za vstřícný přístup, připomínky a cenné rady při zpracování této práce. Dále děkuji panu Martinu Farkovi za poskytnutí doplňujících informací o analyzované společnosti.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na interní komunikaci společnosti A|W Graph, s.r.o. Cílem této práce je zhodnotit interní komunikaci konkrétní společnosti. Práce je rozdělena na dvě části. První je zaměřena na teoretickou stránku věci. Zahrnuje vysvětlení pojmu interní komunikace, uvádí druhy, formy a směry komunikace a možnosti hodnocení této problematiky. Druhou část představuje praktická část, která obsahuje charakteristiku vybraného podniku A|W Graph s.r.o. a následnou analýzu a návrhy na zvýšení úrovně interní komunikace této společnosti. Závěr práce zahrnuje celkové zhodnocení interní komunikace zvoleného podniku.

## **Klíčová slova**

Interní komunikace, vnitropodniková komunikace, zpětná vazba, formy, druhy a prostředky interní komunikace

# **Abstract**

The bachelor thesis is followed up an internal communication of A|W graph sro. The main goal of this thesis is evaluate an internal communication of this company. The thesis consists of two parts. The first part is focused on a theoretical site of the matter. Concepts such as internal communication, kinds, forms and ways of communication and options of ratings of this problematics are explained here in this part. The second part represents the practical part which contains characteristics of a selected company A/w graph sro followed by an analysis and suggestions for improvement of an internal communication of this company. Conclusion contains an overall evaluation of internal communication of a selected company.

## **Key words**

Internal communication, in-house communication, feedback, forms, types and resources of internal communication

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Definování komunikace.....</b>	<b>7</b>
1.1 Komunikační přenos.....	7
1.2 Druhy komunikace.....	9
1.3 Formy komunikace .....	10
1.3.1 Ústní komunikace .....	10
1.3.2 Písemná komunikace.....	11
1.3.3 Elektronická komunikace.....	11
1.4 Směry komunikace .....	12
<b>2 Charakteristika komunikace ve firmě.....</b>	<b>13</b>
2.1 Pracovníci odpovědní za interní komunikaci.....	14
2.2 Prostředky interní komunikace .....	15
2.2.1 Mluvené .....	15
2.2.2 Psané.....	16
2.2.3 Další prostředky interní komunikace.....	17
2.3 Firemní komunikační plán.....	17
2.4 Komunikační plán manažera.....	18
2.5 Neefektivní interní komunikace.....	19
2.6 Správně fungující interní komunikace .....	19
2.7 Analýza a hodnocení interní komunikace .....	21
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>23</b>
<b>3 Interní komunikace ve společnosti A W Graph s.r.o.....</b>	<b>24</b>
3.1 Představení společnosti .....	24
3.2 Historie společnosti A W Graph s.r.o.....	25
3.3 Organizační struktura společnosti.....	26
3.4 Nabízené produkty společnost A W Graph s.r.o. ....	27
3.5 Konkurenční podniky společnosti .....	28
3.6 Používané prostředky komunikace .....	28
3.6.1 Adaptace nového zaměstnance.....	29

3.6.2	Porady.....	29
3.6.3	Intranet.....	30
3.6.4	Konzultace s manažerem .....	30
3.6.5	Telefonické rozhovory .....	30
3.6.6	E-mail, Skype .....	30
3.6.7	Školení .....	31
3.6.8	Společenské a kulturní akce.....	31
<b>4</b>	<b>Popis výzkumu .....</b>	<b>32</b>
4.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	33
4.2	Výsledky strukturovaných rozhovorů .....	53
4.3	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	57
4.4	Zhodnocení výsledků strukturovaných rozhovorů .....	58
<b>5</b>	<b>NÁVRH DOPORUČENÍ .....</b>	<b>60</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>65</b>

# Úvod

Téma „interní komunikace“ jsem si zvolila kvůli tomu, že si uvědomuji, jak často se komunikace může stát problémem mezilidských vztahů. Komunikace je nedostatečná, vážne a nefunguje, nebo dokonce chybí v situacích, ve kterých je nezbytně nutná. Na straně druhé si uvědomuji, že je v komunikaci šance, jak zlepšit vzájemné porozumění, vztahy, jak řešit problémy a konflikty a jak jednat s opačnou stranou tak, aby nás správně pochopila.

Právě interní komunikaci řadíme mezi faktory, na kterých závisí úspěšné fungování a prosperita firmy. Pomocí dobře nastavené interní komunikace můžeme získat spolehlivé, loajální, motivované a hlavně informované zaměstnance. Právě správně nastavená komunikace vytváří jednu z hlavních složek efektivního fungování firmy. V dnešní době společnost, která má nekvalitní a nesprávně zvládnutou interní komunikaci, nemůže být zpravidla dlouhodobě úspěšná.

Téma mé bakalářské práce je: „Interní komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o.“. Tuto společnost jsem si vybrala proto, že ve společnosti již druhým rokem pracuji na pozici junior account manager a díky tomu jsem měla tu možnost zjistit, že právě interní komunikace je velmi důležitá a ovlivňuje to, jak společnost bude prosperovat. Po domluvě s vedoucím divize strojírenství (manufacturing) Martinem Farkou a po získání jeho příslibu, že mi budou poskytnuty všechny potřebné informace a pomoc zaměstnanců, jsem se rozhodla realizovat praktickou část mé bakalářské práce právě v této společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je popsat stav interní komunikace ve společnosti A|W Graph, s.r.o. a případně navrhnout doporučení pro změnu nastavení interní komunikace.

Návrh na zlepšení interní komunikace navrhnu z vyhodnocených dat, a to popísem současných komunikačních prostředků, a dále pak pomocí dotazníkového šetření, které proběhne mezi zaměstnanci. Strukturovanými rozhovory oslovím manažery společnosti.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Definování komunikace

Člověk je společenský tvor, který potřebuje určitou interakci se svým okolím. K tomu používá nástroje a dovednosti, které se souhrnně nazývají komunikace. Komunikaci můžeme definovat jako proces sdělování nebo vzájemné výměny informací v nejrůznějších podobách - názorů, emocí, myšlenek, způsobů chování a podobně.

Každá komunikace má nějakou funkci, ty se mohou i kombinovat. Základní komunikační funkce jsou informativní, poznávací, instruktivní, vzdělávací a výchovná, socializační a společensky integrující, přesvědčovací, posilující, zábavná, svěřovací a úniková.

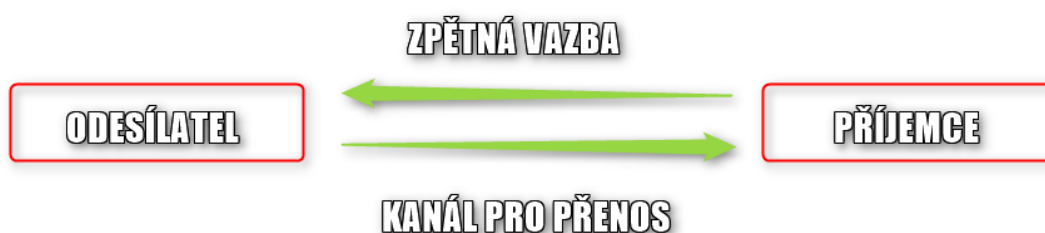
Pro upřesnění uvádím dvě definice. Jana Holá ve své publikaci uvádí: „Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.“ (Holá 2006, s. 3)

Naopak Irena Wernerová uvádí definici následující: „Komunikace je definována jako vzájemná výměna významů mezi lidmi prostřednictvím konvenčních symbolů. Je to sdělování a sdílení informací mezi libovolným počtem účastníků, probíhá verbálně a neverbálně.“ (Wernerová 2010, s. 22)

## 1.1 Komunikační přenos

Komunikace nám umožňuje přenos informací od odesílatele k příjemci a zpět. Pokud příjemce dané informace pochopil její význam, je možné dosáhnout změny. Je to tedy výměna názorů mezi dvěma a více lidmi.

Obrázek 1: Komunikační přenos



Zdroj: Vlastní zpracování



Na obrázku uvedeném výše můžeme vidět to, jak komunikační přenos funguje. Je zde odesílatel, který pomocí kanálů pro přenos předává informaci příjemci. Kanál pro přenos je jakýsi způsob, pomocí kterého odesílatel předává informaci příjemci. Patří sem například slovní, telefonický, písemný, nebo e-mailový způsob.

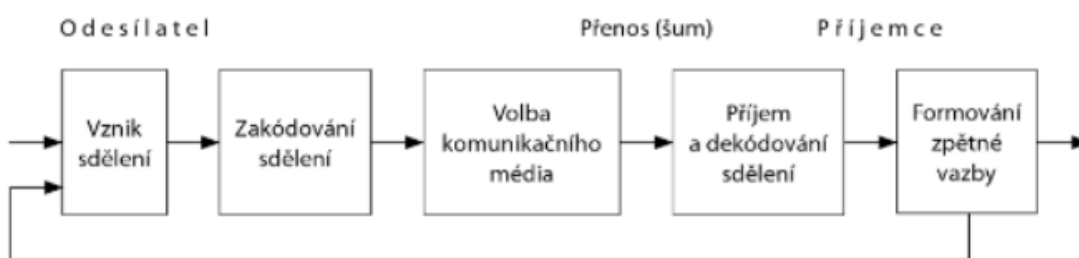
Pokud se dle předané informace uskuteční změna, proběhl komunikační přenos v pořádku. Pokud se změna neprojeví, nebo se projeví jen částečně, vznikne tzv. informační šum, kdy se daná informace změní, a v tom případě ji tedy příjemce nepochopil.

Zpětná vazba může mít několik druhů:

- *Chápající a pozitivní* („rozumím tomu, co říkáš, a přijímám tvoje slova“)
  - *Chápající a neutrální* („Rozumím tomu, co říkáš, zajímá mě to“)
  - *Chápající a negativní* („Myslím, že ti rozumím, ale mám pochybnosti“)
  - *Nechápající* („Nevím, jestli jsem ti správně rozuměl“)
- (Plaňava 2005, s. 35)

„Komunikační model, nazývaný též model informační nebo kódový, je dnes považován za samozřejmý základ popisu komunikačního procesu.“ (Vymětal 2008, s. 30)

Obrázek 2: Komunikační model dle Jana Vymětala



Zdroj: (Vymětal 2008, s. 30)

Komunikační model, který je uveden výše znázorňuje obecný model přenosu sdělení (informace, zprávy atd.) ve formě signálu (řečového, hmatového) od odesílatele k příjemci.

„Odvysílaný signál ve formě sdělení prochází po zakódování komunikačním médiem, který je zatížen určitým šumem, k příjemci, který jej dekóduje a na sdělení reaguje ve formě zpětné vazby.“ (Vymětal 2008, s. 30)

Komunikační proces je zcela úspěšný v případě, kdy příjemce získá dekodováním stejné sdělení, které odesílatel zakódoval.

## 1.2 Druhy komunikace

Komunikaci dle druhů dělíme na verbální a neverbální. Spousta lidí si myslí, že komunikuje spíše verbálně, avšak ve skutečnosti to tak není. Obecně se tvrdí, že lidé z 85–90 procent čerpají informace z komunikace neverbální a paraverbální. Zbylých 10-15 procent patří komunikaci verbální. Oba dva druhy komunikací se nevyklučují, naopak se slučují tak, aby bylo dosaženo co nejlepší a nejvyšší kvality komunikace.

*„V běžném kontaktu mohou být neverbální složky sdělení významnější, než vyjadřuje slovní obsah.“* (Plaňava 2005, s. 43)

**VERBÁLNÍ KOMUNIKACE** označujeme vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím příslušného jazyka. Lze sem zařadit komunikaci ústní, písemnou, přímou, nebo zprostředkovanou. Verbální komunikace se pak dále člení na formální, ta je plánovaná a má určité cíle (hodnotící pohovor), a neformální, která se vyskytuje poměrně častěji a je nenáročná na přípravu. *„Základním stavebním kamenem v tomto smyslu nejsou slova, ale věty. Teprve slovo dané do kontextu nám umožňuje se vyjádřit a zajistit co nejpřesnější pochopení.“* (Veber 2007, s. 196)

**NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE** neboli řeč těla, znamená proces dorozumívání neslovními prostředky. Z výzkumů vyplývá, že neverbální komunikace je mnohem důležitější než komunikace verbální. Patří sem: gestika, mimika, vizika, haptika, kinezitika, nebo proxemika.

**Gestika:** Gesta jsou kulturně standardizované pohyby, pohybové symboly a znaky. Jako doprovodný prvek řeči gesta podporují a umocňují emocionální stránku sdělení. Gesta jsou kulturně specifická a jejich povaha a význam se v různých kulturních prostředích odlišuje.

**Mimika:** Vyznačuje se pohyby svalů v obličeji, které jsou nejvýraznějším sdělovačem emocí. Mimika nám dává zpětnou vazbu o tom, co jedinec prožívá, ale také to, jaký má vztah k odesílateli informace.

**Haptika:** Neboli komunikace doteky. Doteky mohou mít význam formální, neformální, přátelský nebo intimní. Význam doteků zjistíme tím, kterými částmi těla se lidé dotýkají. Lze rozlišit tři doteková pásma těla: společenské (ruce a paže), osobní (paže, ramena, vlasy, obličej) a pásmo intimní (neomezená část těla).

**Proxemika:** Zkoumá vzdálenost mezi komunikujícími. Každý člověk potřebuje určitý prostor, aby se cítil pohodlně. Tento prostor je odlišný v různých kulturách

a dle individuality mluvčích. Čím více jsou si lidé sympatičtí, tím menší vzdálenost při komunikaci udržují.

Kinezika: Jsou ostatní pohyby těla, které nemají význam gest. Patří sem například potahování se za noc, drbání se na ruce, kousání rtu, nebo kroucení prstů.

*„PARAVERBÁLNÍ JEVY jsou jevy, které také ovlivňují charakter komunikace. Patří k nim například tón hlasu, rychlost řeči a její hlasitost.“* (Takács, Sobotková, Šulová a kol. 2015, s. 27). Díky těmto paraverbálním jevům podřízený okamžitě pozná, jak to nadřízený manager myslí, či to, jak akutní informaci nám sděluje.

**KOMUNIKACE ČINEM** je další druh komunikace, kdy svůj názor, postoj, ovlivňování a pomoc můžeme vyjádřit nějakým činem. Je to informace, která je vyjádřená aktivitou komunikátora. Komunikaci činem lze rozdělit na přímou a nepřímou. U přímé komunikace činem jsou komunikátor a komunikant současně přítomni. U nepřímé je přenos informací uskutečňován např. písmem či určitými médii. *„Když chceme, aby náš podřízený pracovník dělal kvalitněji nějakou práci, nemusíme mu vůbec nic říkat, ani se nijak tvářit, stačí mu ukázat, jak dobře se dá tato práce dělat. Naopak, když nás někdo kritizuje, že práci neděláme dobře, stačí dokázat mu svými činy, že se mýlí.“* (Mikuláščík 2010, s. 33)

## 1.3 Formy komunikace

Komunikace nadále probíhá v několika základních formách. Dle forem tedy lze rozlišit komunikaci ústní, písemnou a elektronickou. Formu volíme podle toho, jak důležitý obsah má být příjemci, nebo příjemcům sdělen, jak je forma časově náročná, nákladná a jaký je druh informace.

### 1.3.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace patří k nejrozšířenějším formám a umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, fyzickou blízkost a okamžitou výměnu názorů. Při větším počtu účastníků je tato komunikace těžko kontrolovatelná. Co je řečeno, nejde vzít zpět, a ani není čas na promýšlení. Aby posluchač rozuměl tomu, co chce mluvčí sdělit, musí mít mluvčí něco určitého na mysli. Mluvčí je právě ten, který zodpovídá za jasné vyjádření myšlenky, a posluchač se musí snažit pochopit co nejpřesněji to, co mu mluvčí sděluje. Význam řeči tedy určují lidé, ne slova. Způsob užívání jazyka je také dán osobnostními rysy. Např.: introvert mluví málo, klidně, tiše, bez emocí, naopak extravert mluví hodně a řekne vše, co má na srdci. Příkladem ústní komunikace je například projev, porada, rozhovor nebo pohovor.

Výhodou ústní komunikace je okamžitá možnost zpětné vazby. K tomu nám napomůže nejen verbální odpověď příjemce, ale i jeho neverbální projev.

### 1.3.2 Písemná komunikace

Hlavní výhodou písemné komunikace je to, že obsahuje sdělení, na jehož přípravu měl sdělovatel tolik času, kolik potřeboval. Sdělení může být touto formou doručeno více příjemcům. Autor sdělení musí vzít v úvahu to, aby nic nebylo dvojznačné a nepochopitelné.

Jan Vymětal uvádí následující výhody a nevýhody písemné komunikace:

a) Výhody:

- Příjemce si určí, kdy si sdělení přečte
- Sdělení může obsahovat složitější a rozsáhlejší informace
- Dané sdělení můžeme poskytnout více příjemcům najednou
- Informace se dají archivovat pro budoucí potřebu
- Vyvolává menší emoce než ústní sdělení
- Příjemce si může odpověď promyslet

b) Nevýhody:

- Větší formalita a odstup komunikujících
- Možnost nesprávné interpretace
- Neumožňuje změnu postojů a názorů
- Na odpověď se musí déle čekat

Největší nevýhodou této formy komunikace je to, že nemáme okamžitě zpětnou vazbu. Nevidíme, jak se člověk po přečtení sdělení tváří. Svou odpověď si tedy může hodně zvážit a v případě odpovědi pomocí ústní komunikace si může připravit, co řekne, a jakou neverbální komunikaci u toho použije.

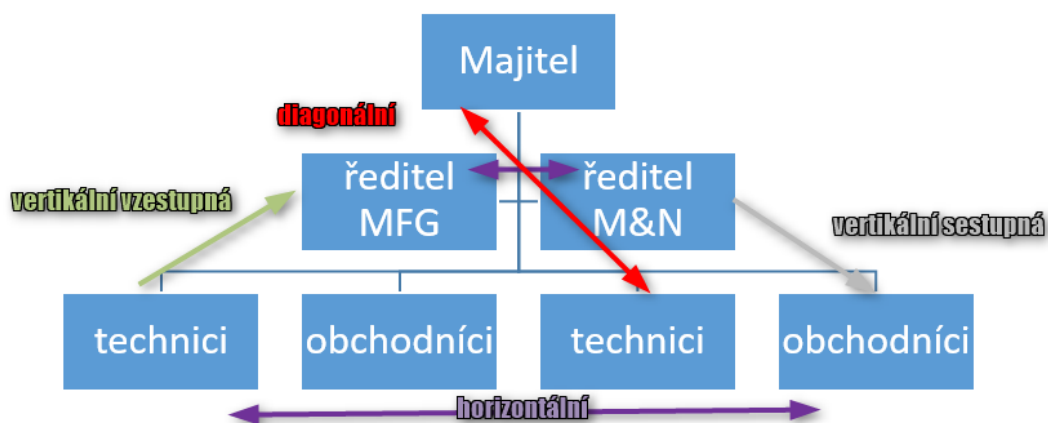
### 1.3.3 Elektronická komunikace

Myslím si, že elektronická komunikace je momentálně nejpoužívanější formou. Používáme ji jak ke komunikaci v práci, tak ke komunikaci např. mezi přáteli. K hlavním výhodám patří úspora času, nákladů atd. Nevýhodou může být zneužití osobních údajů či počítačové viry. K nejpoužívanějším nástrojům patří e-mail, ten je využíván jak k interní komunikaci (mezi zaměstnanci), tak k externí komunikaci (komunikace s dodavateli, úřady). Dále sem lze zařadit komunikaci pomocí facebookového Messengeru, Skypu, firemního intranetu či pomocí webových stránek společnosti. Více o nástrojích elektronické komunikace se dozvíme v kapitole „Prostředky interní komunikace“.

## 1.4 Směry komunikace

Mezi směry komunikace se zpravidla zařazuje horizontální, vertikální a diagonální komunikace.

Obrázek 3: Směry komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Horizontální komunikace je komunikace mezi pracovníky, kteří jsou na stejné úrovni organizační struktury, nebo pracovníků jedné pracovní skupiny. Způsob horizontální komunikace zabezpečuje zejména neformální koordinaci činnosti, tj. mezi zaměstnanci. „Někdy je tento způsob považován za neefektivní a podceňuje se při něm skutečnost, že týmem jsou všichni spolupracovníci organizace bez ohledu na momentální funkční či hierarchické zařazení.“ (Vymětal 2008, s. 264)

Cílem vertikální komunikace je docílit toho, aby zaměstnanci byli včas informovaní o všem, co se jich týká, nebo o tom, co by je mohlo zajímat ohledně jejich práce a podniku. Zaměstnanci by také měli mít možnost vyjádřit svůj názor nebo se nějakým způsobem podílet na zlepšování prosperity podniku.

Diagonální komunikace je nejméně užívaným typem. Používá se pouze v případě, když je efektivnější než ostatní dva typy (např. z hlediska času) a její výhodou je to, že je uskutečňována mezi různými částmi organizační struktury a může tedy obcházet nadřízené.

Dalším pohledem lze komunikaci rozdělit na formální a neformální. Neformální komunikace funguje na bázi osobních sympatií, kamarádství, soucitu, nenávisi a zloby. Využívá se zejména pro komunikaci s lidmi na symetrické úrovni. Například ve škole mezi spolužáky nebo mezi přáteli. Tato komunikace

je produktem náhodné komunikační sítě, která je tvořena náhodnými osobními kontakty.

V případě formální komunikace jde zpravidla o řešení nějakého úkolu. Důležité je zde nadosobní hledisko. Tato forma komunikace je označována jako „studentá“. Je používána při komunikaci na symetrické úrovni. Hodí se zejména na obchodních schůzkách, a při komunikaci s nadřízenými.

## 2 Charakteristika komunikace ve firmě

Ve všech firmách a podnicích funguje komunikace ve dvou úrovních: komunikace uvnitř a komunikace vně podniku. K té první řadíme externí komunikaci, která sleduje komunikaci s okolím podniku. Externí komunikace může probíhat jak ve formě ústní (telemarketing, osobní prodej), písemné (katalogy, poutače, tiskové reklamy), tak ve formě elektronické (reklama). Je to způsob, kterým firma komunikuje jak se svými stálými zákazníky, tak se zákazníky potenciálními, dodavateli, úřady, médii a jiným institucemi, které vystupují vně podniku.

Vedle komunikace externí společnost rozvíjí i komunikaci interní, kterou se budeme zabývat na následujících stránkách. Aby podnik fungoval, je třeba, aby byla mezi interní a externí komunikací určitá spolupráce, protože jedině to zajišťuje kvalitní fungování podniku.

Pod pojmem interní komunikace si můžeme představit vnitropodnikovou komunikaci mezi jednotlivými částmi organizační struktury. Tuto komunikaci mezi sebou používají vlastníci firmy a management, management a zaměstnanci a zaměstnanci mezi sebou navzájem. Hlavním a nejdůležitějším cílem interní komunikace je to, aby byly správné informace ve správný čas na správném místě.

Jedná (mělo by se jednat) o obousměrný proces, při kterém dochází k předávání a přijímání informací a zpětných vazeb ve všech úrovních organizační struktury společnosti tak, aby byly co nejlépe pochopeny názory, postoje a motivace obou stran.

Jedním ze základních strategických úkolů je sestavit a mít kvalitní interní komunikaci. „*O způsobu interní komunikace rozhoduje řada faktorů: výrobní program a struktura firmy, její historie, ale zejména firemní vize a firemní kultura.*“ (Příkrylová, Jahodová, 2010, str. 115)

V praxi se interní komunikace nejčastěji používá jako nástroj k informování, instruování a ovlivňování zaměstnanců, neboť právě ti jsou nejbohatším a nejdražším kapitálem podniku. Základem interní komunikace by měl být otevřený, aktivní a pravdivý přístup. „*Pro zajištění účinné komunikace je nezbytné, aby byl*

*vždy jasný a známý zdroj informací a byla zajištěna jejich dostupnost a průchodnost, která umožní přenos informací obousměrně.*" (Přikrylová, Jahodová 2010, s. 116)

K hlavním cílům interní neboli vnitrofiremní komunikace patří tvorba pocitu sounáležitosti, motivování k lepším výkonům a přesvědčování zaměstnanců k takovému jednání, které bude v zájmu firmy.

Jako komunikační nástroje se v praxi nejčastěji používají:

- porady (od porad velkých až po porady pracovních týmů)
- pravidla, manuály, firemní směrnice
- schůzky jednotlivých oddělení, pracovní cesty, vnitrofiremní školení
- elektronická pošta a intranet

K zajištění správného toku informací, které slouží k podpoře loajality zaměstnanců a ke zvyšování důvěryhodnosti firmy jsou používány především:

- tištěné informační materiály a periodika
- informační tabule, nástěnky, intranet, elektronická pošta, rozhlas
- dny otevřených dveří, dětské dny

## **2.1 Pracovníci odpovědní za interní komunikaci**

Interní komunikace probíhá napříč celou organizační strukturou společnosti. Tedy mezi nadřízenými, podřízenými, managementem, vlastníky, mezi jednotlivými útvary nebo mezi zaměstnanci.

Největší odpovědnost za komunikaci mají určitě vedoucí pracovníci. Pokud vedoucí firmy není i manažerem v jedné osobě, je odpovědnou osobou buď manažer, nebo skupina manažerů.

Další osobou, která může být zodpovědná za vnitrofiremní komunikaci je tzv. komunikační expert. Tato osoba může být pro firmu externím, či interním zaměstnancem. Interního komunikačního experta mají především velké podniky, externího experta používají střední podniky, pokud ho tedy potřebují.

*„Náplní jeho práce může být formování pravidel komunikace, vytváření komunikačního image, vytváření komunikačního manuálu, vize firmy a na základě z výsledků komunikačního auditu může pak následně navrhnout opatření k nápravě interní komunikace tak, aby fungovala správně.“* (Skácel, Sobčíková 2004, s. 84)

Vnitrofiremní komunikace se odráží na tom, jak mezi sebou komunikují manažeři a vedení firmy. Kvalita této komunikace je dále stanovena stylem vedení a řízení firmy.

Všichni tito odpovědní pracovníci by měli mít určitý přehled o systému vnitrofiremní komunikace a v neposlední řadě by jim neměly chybět odborné znalosti o možném fungování a chodu vnitrofiremní komunikace.

## 2.2 Prostředky interní komunikace

*„Nástroj firemní komunikace je navenek integrovaný a vnitřně ekonomicky a psychologicky strukturovaný prostředek přenosu informací, zpráv a odkazů v komunikačním procesu.“ (Szarková 2002, s. 198)*

Lze rozlišit dva typy nástrojů, moderní a klasické. Pro každou příležitost se hodí pokaždé jiný prostředek. Je důležité komunikovat tak, aby bylo sdělení pochopitelné pro jeho příjemce.

Hlavním cílem prostředků je zabezpečit víceúrovňový tok informací, které jsou potřeba pro plnění pracovních úloh a dosažení pracovních výkonů.

Prostředků vnitrofiremní komunikace je spousta a jejich dělení není jednoduché a jednoznačné.

### 2.2.1 Mluvené

- přijímací pohovor, rozhovor, telefonický rozhovor
- porada, schůze, diskuze
- školení, vzdělávací akce, videohovor a videonahrávka, firemní historky
- schůzky týmů, podnikový rozhlas, firemní mítingy, nebo konzultace

*„Porady jsou častým nástrojem vedení týmu, řízení pracovního výkonu celého týmu i jednotlivců. Je třeba aby manažeři stále objasňovali základní stanoviska vycházející ze strategie firmy. Efektivnost porady je přímo závislá na její přípravě a strukturovaném průběhu. Před poradou musí být všichni účastníci seznámeni s programem i se zápisem z minulé porady, který obsahuje zadané úkoly. Za efektivní poradou dále pak považovat takovou poradou, kdy každý z účastníků pochopil řešenou problematiku, měl možnost vyjádřit svůj názor a dostal odpovědi na své dotazy.“ (Holá 2006, s. 62)* Porady lze dělit na několik desítek typů, ale ve skutečnosti je postačující dělení pouze na 3 typy: operativní, tvořitelské a řešitelské. Operativní porada se koná za účelem vyřešení aktuálních problémů, které je možno řešit okamžitě. Důvodem pro pořádání porad tvořitelského typu je najít možné nápady k řešení úkolů a výsledkem řešitelské porady je zvolení konkrétního, závazného řešení, které je v souladu s cíli firmy. Pod pojmem firemní mítink si lze představit shromáždění zaměstnanců, ať už na území firmy, nebo mimo firmu za účelem interní prezentace firmy. Na mítincích probíhá prezentace strategických cílů pro nejbližší budoucnost, chystané



organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců a celkové nastartování firmy do nového období. Takové mítinky se mohou stát firemními rituály.

*„Každý manažer by měl mít ve svém pracovním programu čas vyhrazený na konzultace se svými spolupracovníky. Četnost a doba trvání konzultací je závislá na mnoha faktorech.“* (Holá 2006, s. 64) Jejím výsledkem by mělo být to, aby manažer měl představu o svých zaměstnancích a znal jejich problémy a požadavky.

Nejlepší příležitostí pro získávání zpětné vazby, ale i pro neformální diskuzi jsou společenské a sportovní akce konané výhradně mimo území firmy v rámci různých příležitostí. Tyto akce bývají také spojené s interní prezentací nebo s posilováním týmové spolupráce.

### **2.2.2 Psané**

- firemní tisk, vzkaz, oběžník, směrnice, dopis, zprávy
- nástěnka, dotazníky, výroční zprávy, report, plakáty, letáky, smlouvy
- elektronická pošta (e-mail, skype), intranet, sharepoint

Dá se říci, že se v poslední době elektronická komunikace používá častěji než klasická komunikace poštou. Hlavní výhodou tohoto nástroje je rychlost. Za hlavní nevýhody se považuje riziko zaslání zprávy špatnému adresátovi či jeho nezobrazení kvůli protispamové ochraně. Dalším rizikem je ztrácení kontextu řešeného problému kvůli zkracování zpráv za účelem úspory času. Stává se tak, že zprávy začínají postrádat formality a zdvořilostní fráze, ale též samotný kontext, čímž pak zpráva nemusí vyznít tak, jak má a v nejhorším případě může dojít k demotivaci zaměstnance. *„Z těchto všech důvodů je opravdu potřeba i s e-mailem zacházet opatrně, jako s každým nástrojem: může vykonat dobou práci i velmi špatnou.“* (Holá 2011, s. 203). Pro neformální komunikaci například mezi zaměstnanci se nejčastěji používá program Skype pro firmy, který umožňuje okamžitou odezvu.

Intranet jsou webové stránky, určené jen a pouze pro zaměstnance daného podniku. Je to interní síť firmy fungující na principu internetových protokolů a není přístupná vnějšímu okolí. Firemní intranet je chráněn a oddělen od běžně dostupných internetových aplikací, na rozdíl od časopisu se dá informace zaměstnancům poskytnout v reálném čase, a navíc umožňuje zaměstnancům okamžitě na danou informaci reagovat. Dále intranet poskytuje nahrávání různých souborů a grafů, které si zaměstnanci dle potřeby mohou stahovat a používat ke své práci.

Dalším nástrojem interní komunikace jsou nástěnky a Jana Holá je definuje následovně:

*„Nástěnky jsou velmi jednoduchým komunikačním nástrojem a spolu se schránkou určenou pro názory, dotazy a různé příspěvky mohou tvořit oboustranný komunikační kanál. Jsou vhodné pro svoji jednoduchost, zejména v případech, kdy informace mají delší časovou platnost a je třeba, aby je zaměstnanci měli tzv. stále na očích.“* (Holá 2011, s. 202)

### 2.2.3 Další prostředky interní komunikace

Jako další prostředky interní komunikace lze uvést:

Tabulka 1: Další prostředky interní komunikace

VIZUÁLNÍ	Schémata, grafy, diagramy, diapozitivy, tabulky, nástěnky, neverbální řeč těla, firemní oblečení, firemní předměty a dárky, videozáznamy, filmy, powerpointové prezentace, postery
POUŽÍVANÉ V KOMUNIKACI SHORU DOLŮ	Příkazy, instrukce, směrnice, informační tabule, časopisy, noviny, brožury, manuály, zápisy
POUŽÍVANÉ V KOMUNIKACI HORIZONTÁLNÍ	Porady jednotlivých pracovních skupin, rozhovory a vztahy mezi kolegy
POUŽÍVANÉ V KOMUNIKACI DIAGONÁLNÍ	Konference, diskuze v menších skupinách
OSTATNÍ	Tradice firmy, společenské a kulturní akce, způsob výběru a přijímání nového zaměstnance, firemní cíle, vize a strategie

Zdroj: vlastní zpracování

*„Všechny uvedené nástroje interní komunikace směřují k tomu, aby komunikace ve firmě měla správný efekt. Efektivní komunikace tak sleduje svůj vytyčený cíl, či skupinu cílů.“* (Janda 2004, s. 128)

## 2.3 Firemní komunikační plán

Komunikační plán je nástrojem pro uplatňování komunikační strategie firmy. Tvoří se na určité období (obvykle roční komunikační plán) a obsahuje časový harmonogram jednotlivých úkolů s uvedením prostředků, odpovědností, nákladů a měření jeho úspěšnosti. *„Konkrétní úkoly vycházejí z jednotlivých cílů strategie a musí být definovány tak, aby jejich příprava a realizace dokázala vždy odpovědět na základní otázky proč, kdy, kdo a jak zjistíme, zda byly úspěšně splněny.“* (Holá 2011, s. 68)

*„Komunikační plán musí vycházet ze stanovených komunikačních zásad, příkladem mohou být tyto oblasti a činnosti:*

- *Manažeři mohou přesvědčovat ostatní, pokud jsou sami přesvědčeni.*
- *Všichni spolupracovníci jsou partneři, kolegové, kteří mají rozdílné odpovědnosti a kompetence.*
- *Partnerství spolupracovníků, manažerů a pracovníků je založené na vzájemné prospěšnosti.*
- *Vedení poskytuje pravdivé a aktuální informace.*
- *Vedení je připraveno k otevřené diskuzi, ke konstruktivní kritice, k objasňování svých činů, svého chování a jednání.“ (Holá 2006, s. 57)*

## **2.4 Komunikační plán manažera**

Manažera můžeme nazvat jako komunikační spojku, která předává informace mezi vedením firmy a zaměstnanci, které řídí a vede ve svém týmu. Do své pracovní skupiny implementuje cíle a úkoly, z týmu pak zpětně k managementu výsledky a požadavky. Dále zajišťuje komunikaci svého týmu napříč celou firmou. Dále pak manažer zajišťuje komunikace právě uvnitř týmu. Komunikace patří k jedné z manažerských činností a je hlavním řídicím nástrojem.

Konkrétně pak manažerský komunikační plán vychází ze strategie a komunikačního plánu celé firmy. Pokud komunikační plán manažera neodpovídá firemnímu komunikačnímu plánu, je chyba už v základním nastavení komunikace firmy.

*„Komunikační plán manažera tvoří plánované akce a musí být k dispozici celému vedenému týmu, většinou obsahuje:*

- *Pravidelné týdenní porady*
- *Pravidelné vypracovávání reportů distribuce a sdílení*
- *Pravidelné přehledy o činnosti a výsledcích jednotlivých oddělení*
- *Naplánované interní školení*
- *Pravidelné zpravodajství (pokud neprobíhá na poradách)*
- *Pravidelné hodnocení pracovních výkonů, jak už jednotlivců, tak celých týmů, rozvoj pracovníků*
- *Komunikační plány firmy*
- *Neformální týmové akce“ (Holá 2011, s. 164)*

Na tvorbě komunikačního plánu manažera by se měla podílet celá pracovní skupina. Manažerský komunikační plán by pro ně měl být přijatelný, neboť se tím zvýší efektivita komunikace.

## 2.5 Neefektivní interní komunikace

Správně natavenou interní komunikací by podnik měl zásadně ovlivňovat pracovní chování a výkony svých zaměstnanců. Jde o to, aby bylo dosaženo stejného souladu podniku a zaměstnance. Pokud není vše dostatečně vyjasněno, dochází k nedorozumění, a tak i k nefungující interní komunikaci. Nedostačující pracovní výsledky pracovníka mohou vycházet z nepochopení zadaného úkolu, či ze špatné motivace a nezájmu jedné, či druhé strany. Pokud zaměstnanci neodvádí požadované pracovní výkony, nebo se jejich pracovní chování nepřibližuje poskytovaným standardům lze hledat příčiny třech základních kategoriích problémů:

- Pracovník neví
- Pracovník nemůže
- Pracovník nechce

V prvním případě pracovník neví, co má dělat, co je jeho úkolem, nebo není schopný danou činnost vykonávat. Pokud pracovník nemůže, nemůže pracovat dle očekávaného výkonu, neboť k požadované práci mu nejsou poskytnuty a přizpůsobeny podmínky. Pokud pracovník nechce vykonávat svou práci a plnit zadané úkoly, pravděpodobně k tomu není správně namotivován a tím pádem jsou motivující podmínky firmy nefunkční.

Důvodem neefektivní interní komunikace může být:

- Nedostatek informací
- Neúplné informace
- Nejednoznačné informace

Dále pak vzniká informační šum, který je důsledkem toku informací a představuje mylné a zavádějící informace. Příčinou může být nefunkčnost komunikačních kanálů, nefunkčnost interních prvků či systémů (např. intranet). Komunikační šum může také vycházet z neznalostí manažera. Takový manažer může brát komunikaci jako pouhé sdělování, myslí si, že základem komunikace je podat informaci a nestarat se o zpětnou vazbu, nebo informace zadržuje, špatně uvolňuje a přiděluje, nebo si myslí, že komunikace funguje sama o sobě, a když někdo něco potřebuje vědět, ať se zeptá sám. Samozřejmě, že všechny tyto přístupy jsou špatné a správně vyškoleného manažera by ani jedno z těchto tvrzení nemělo napadnout.

## 2.6 Správně fungující interní komunikace

K tomu, aby interní komunikace správně fungovala, je třeba dodržovat základní prvky komunikace. Spousta podniků tyto prvky dodržuje už od svého vzniku, některé je začnou dodržovat až po nějaké době od založení podniku. Holá, 2011

ve své publikaci uvádí 10 faktorů, které vybrala dle zakotvené teorie v knize Základy kvalitativního výzkumu, Strauss – Corbinová. 1999. Tyto faktory se pravidelně opakují v praktických studiích a jsou obecné a ověřené.

- 1) *Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.*
- 2) *Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie.*
- 3) *Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy.*
- 4) *Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy.*
- 5) *Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci.*
- 6) *Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků, řízení kariéry a další.*
- 7) *Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations.*
- 8) *Komunikační kompetence manažerů.*
- 9) *Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.*
- 10) *Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace. (Holá 2011, s. 64)*

Jak je již uvedeno, tyto faktory mohou být ve firmě zakotveny již od vzniku společnosti, nebo až po několika letech. Vycházejí především z firemní kultury, kterou do firmy vnáší vlastník a management a vychází ze základních principů komunikace:

- *Partnerství*
- *Vzájemné prospěšnosti*
- *Spravedlnosti*
- *Otevřenosti*
- *Morální autority (Holá 2011, s. 160)*

Tyto uvedené principy přesně odráží základní firemní atmosféru.

## 2.7 Analýza a hodnocení interní komunikace

Vzhledem k tomu, že zajištění správné a účinné interní komunikace je poměrně drahé, je třeba zjišťovat její účinnost. V praxi se provádějí výzkumy, jak kvalitativní, tak kvantitativní – různá dotazníková šetření, rozhovory se zaměstnanci atd..

*„V praxi se provádí různé interní výzkumy (kvantitativní či kvalitativní, tj. dotazníkové akce, rozhovory se zaměstnanci apod.), jejichž výsledky představují cennou zpětnou vazbu, zda a jak bylo komunikaci porozuměno a do jaké míry se sladují zájmy zaměstnanců s celkovými zájmy firmy.“ (Příkrylová, Jahodová 2010, s. 116)*

K analýze a hodnocení interní komunikace lze použít audit firemní komunikace, jehož prostřednictvím získává vedení firmy informace o stavu a fungování interní komunikace. Auditem firemní komunikace mohou být pověřeni zaměstnanci odpovědní za systém firemní komunikace – jeho tvůrci a správci, firemní auditoři nebo ho mohou provádět externí auditoři, kteří jsou najati firmou.

Obě varianty mají své klady i zápory. V případě, kdy audit provádí interní zaměstnanec, je velkou výhodou znalost systému interní komunikace, a tedy možnost rychleji a také levněji zpracovat závěry, nevýhodou však může být provozní slepota. Pro variantu, kdy audit provádí externí pracovník, se předchozí výhody stávají nevýhodami.

*„Komunikační audit je zhodnocení komunikační úrovně organizace za určité období, je součástí ovlivňování komunikační strategie a týká se komunikace interní i externí. Je možno ji označit jako zpětnou vazbu organizace. Může být prostředkem pro změny komunikační strategie, které se týkají vertikálních i horizontálních vztahů v organizaci a nebo také vztahů externích.“ (Mikuláščík 2010, s. 295)*

*„V každém případě může audit systému interní komunikace probíhat například následujícím způsobem:*

- *Přípravná fáze – vytvořena z analýzy organizační struktury, informačních toků, systému předávání zpráv a informací, komunikačních prostředků a kanálů přenášejících informace*
- *Realizační fáze – výzkumné šetření, jehož předmětem je zjistit, zda zaměstnanci znají firemní strategii a politiku, jestli jim rozumějí a přijímají ji za své, zda vědí, jak jich má být dosaženo a co pro to mají udělat. Obvykle má formu dotazníků pro zaměstnance a rozhovorů s manažery.*
- *Hodnotící fáze – příprava a prezentace závěrečné zprávy s doporučením na zlepšení*

- *Monitoring – sledování, zda došlo k doporučeným změnám a k jakým výsledkům vedly.*“ (Tureckiová 2004, s. 129)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



# 3 Interní komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o.

## 3.1 Představení společnosti

### A|W Graph

Obchodní jméno:	A W Graph, s.r.o.
Sídlo firmy:	Jeseniova 2829/20, 130 00 Praha 3
IČO:	25077741
DIČ:	CZ25077741
Datum zápisu do OR:	20. září 1996
Právní forma:	společnost s ručením omezeným

Společnost A|W Graph s.r.o. je autorizovaným GOLD partnerem společnosti Autodesk a je certifikována jako Consulting Specialized pro oblast Manufacturing a Media & Entertainment. Tato společnost se zabývá prodejem, technickou podporou a školením Autodeskových softwarových produktů, které jsou vhodné pro 2D a 3D modelování a konstruování v oblasti strojírenství a dále pak prodejem softwarových produktů vhodných pro 3D animace.

Společnost Autodesk si své partnery vybírá na základě úrovně odborných znalostí o produktu, schopnosti poskytovat služby a celkově uspokojit zákazníka. Tyto úrovně odrážejí hloubku odborných znalostí, schopnost poskytovat služby, uspokojit zákazníky a rozsah obchodních investic. Gold partner společnosti Autodesk získává oprávnění pro jednotlivé úrovně poté, co splní přísné vzdělávací a certifikační požadavky týkající se jeho specializace nebo konkrétních produktů, na které se zaměřuje. Od založení v roce 1996 se společnost zaměřuje především na dodávky řešení, služeb a komponent v oblasti digitálních médií a průmyslového designu a poskytuje komplexní CAD řešení pro tvorbu digitálních prototypů v oblasti strojírenství.

Díky těsnému partnerství s Autodeskem je společnost schopna přinášet hodnotu v podobě špičkové technické podpory, rychlé implementace produktů, konzultací a přinášet zákazníkovi know – how získané dlouholetými zkušenostmi z CAD oblasti.

Tato společnost má svůj blog, e-shop, je schopna poradit či dostavit se k zákazníkovi v případě potřeby do 24 hodin a v případě potřeby technické podpory zaměstnanci vyřeší požadavek zákazníka nejdéle do 30 minut.

Společnost A|W Graph s.r.o. se od svých konkurentů krom výše uvedeného odlišuje skvěle propracovanou technickou podporou, kdy je ke každému zákazníkovi přiřazen konkrétní technik, který zná zákazníkovo prostředí a dokáže daleko efektivněji pomoci s řešením každodenních technických problémů. K produktům, které společnost A|W Graph nabízí, dále pak zdarma poskytuje balíček nástrojů pro zjednodušení a zefektivnění práce, který je speciálně vyvinut týmem techniků a programátorů společnosti A|W Graph.

K nejvýznamnějším zákazníkům této společnosti patří:

- SKANSKA a.s.  
Petr Čermák: „Zavedením 3D CAD systému Autodesk Inventor ve Skanska, závodu LOP, se nám podařilo zamezit vzniku chyb ještě před zahájením výroby a montáže a naši komunikaci se zákazníky usnadnily názorné 3D vizualizace návrhů.“
- Ballon Instrument s.r.o.  
Tomáš Remenár: „Právě díky vašemu přístupu a jednání jsme upřednostnili vaši firmu před pravděpodobně rozšířenější konkurencí, s kterou jsme taktéž jednali. Naše firma si velmi váží lidí, co dělají svoji práci svědomitě, s nadšením a ochotně.“
- FEMONT  
Zdeněk Trčka: „Často využíváme technickou podporu, většinou formou e-mailu. Odpovědi jsou rychlé, věcné a k danému problému. A|W Graph se nám vždy snaží vycházet vstříc, což je pro naše podnikání velmi důležité. Na čem se dohodneme, to také platí.“

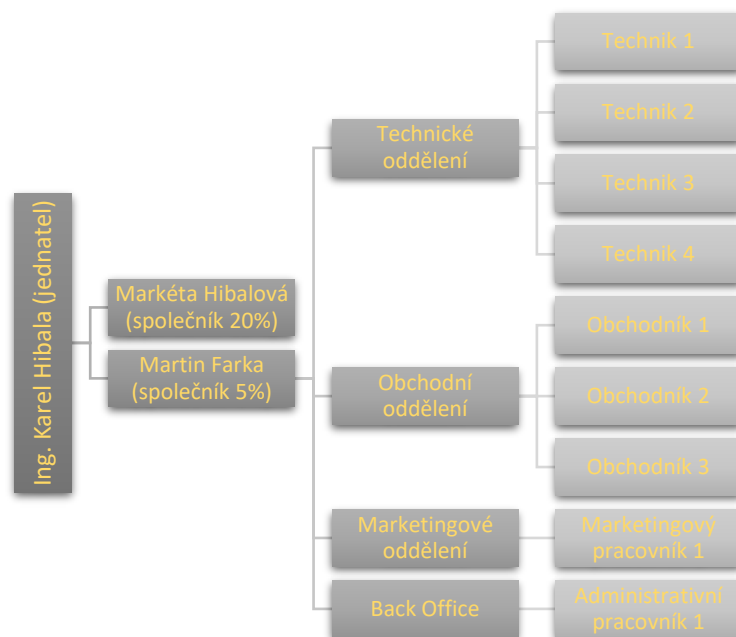
### **3.2 Historie společnosti A|W Graph s.r.o.**

Společnost A|W Graph s.r.o. vznikla 20. září 1996 a v září tohoto roku uběhne 21 let od jejího založení. Společnost měla po svém založení 3 jednatele, ale od roku 2000 má společnost pouze jednoho jednatele, pana Ing. Karla Hibalu. V těchto letech se pan Ing. Hibala věnoval pouze prodeji a technické podpoře v oblasti digitálních médií a průmyslového designu, v roce 2002 se pak firma stává partnerem Autodesku. Aby společnost lépe prosperovala, rozrostla se o pana Martina Farku, který měl na starost prodej 2D a 3D CAD software. Ovšem toto nestačilo, a tak se společnost dále rozrostla o technického konzultanta a konstruktéra pana Daniela Zdeňka, který řešil každodenní supporty a problémy zákazníků této společnosti.

Postupem času se společnost rozrostla až na takovou úroveň, že momentálně má společnost sídlo na adrese Jeseniova 2829/20, Praha 3 a dvě pobočky. První pobočka se nachází v Praze (Československého exilu 1888/4, Praha 4) a ta druhá je na Moravě, konkrétně na adrese Petrovická 857, Nové Město na Moravě. Dvě pobočky byly založeny z důvodu toho, aby společnost pokrývala co největší část České republiky a technici a obchodníci nemuseli za zákazníky jezdit z Prahy až na Moravu. Na pobočce v Praze můžeme nalézt manažera v oblasti manufacturing – Martina Farku, dva obchodníky, dva technické konzultanty a pracovníka backoffice, který zpracovává faktury a veškerou firemní administrativu. Pobočka v Novém Městě na Moravě je menší, pracuje zde jeden obchodník a dva techničtí konzultanti. V budoucnu se plánuje posílit pobočku v Novém Městě o jednoho technika a jednoho obchodníka.

### 3.3 Organizační struktura společnosti

Obrázek 4: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené organizační struktury je patrné, že společnost má jednoho jednatele, který je zároveň ze 75 % společníkem. Dalším společníkem je z 20 % paní Markéta Hibalová a od roku 2016 z 5 % pan Martin Farka.

Společnost má dva manažery. Jedním je pan Ing. Hibala, který se sám zabývá již od počátku společnosti prodejem softwaru a poskytováním technické podpory v oblasti Media & Entertainment. Pan Ing. Hibala je svým páнем a nemá pod sebou žádné zaměstnance.

Druhým manažerem této společnosti je pan Farka, který zodpovídá za svůj tým věnující se prodeji, implementaci, technické podpoře a školení v oblasti Manufacturing, což je oblast zabývající se 2D a 3D CAD softwarem pro konstruování ve strojírenském odvětví. Pan Martin Farka má na starost obě dvě pobočky firmy a má pod sebou tým obchodníků, tým techniků marketingové oddělení a zaměstnance back office.

### **3.4 Nabízené produkty společnost A|W Graph s.r.o.**

Společnost A|W Graph s.r.o. se v první řadě zabývá prodejem 3D a 2D CAD software, jako jsou například: Inventor, AutoCAD, Vault, Inventor LT, AutoCAD LT a různé balíčky tzv. Product collection, ve který zákazník nalezne produkty, které potřebuje v oblasti strojírenství, a dále pak prodejem software 3DS MAX a Maya pro 3D animace. V těchto Autodeskových produktech byla například vytvořena pohádka Lichožrouti, Kozí příběh nebo V peřině.

V případě, že obchodník nalezne potenciálního zákazníka, který má zájem o daný produkt, jede spolu s technikem na prezentaci daného produktu přímo tam, kam si zákazník přeje (přímo společnost, restaurace, možnost prezentace i na pobočce A|W Graph). Po úspěšné prezentaci následuje objednání produktu a následná implementace, tzn. nainstalování a nastavení software dle přání zákazníka. Tato implementace může probíhat přímo u zákazníka, nebo pomocí programu TeamViewer – tedy přes vzdálenou plochu.

Obchodník již při první schůzce nabídne možnosti zaškolení v zakoupeném produktu. V případě, že má zákazník o toto školení zájem, jsou mu nabídnuty dva typy školení – dotační a nedotační. V případě zvolení dotačního školení a splnění všech potřebných podmínek je společnost schopna zákazníkovi přímo připravit všechny potřebné dokumenty k získání finančních prostředků na školení.

V neposlední řadě pak společnost nabízí konstrukční práce a technickou podporu. Technická podpora je pro zákazníky A|W Graph s.r.o. poskytována zdarma a pro ty, co nejsou zákazníky, a přesto mají zájem o technickou podporu, je tato podpora zpoplatněna. Jednou za čas pak také společnost pořádá různé semináře přímo v prostorách této společnosti.

### **3.5 Konkurenční podniky společnosti**

K hlavním konkurentům této společnosti patří tyto společnosti:

- CAD Studio a.s.
- K-DATA s.r.o.
- Adeon CZ s.r.o.

### **3.6 Používané prostředky komunikace**

V průběhu bylo zjištěno, že společnost A|W Graph s.r.o. používá všechny tři formy komunikace. Používá se zde osobní, písemná i elektronická komunikace.

Konkrétně se jedná o tyto prostředky:

- Přijímací pohovory
- Rozhovory
- Porady
- Schůze
- Diskuze
- Telefonické rozhovory
- Školení
- Vzdělávací akce
- Videohovory
- Videonahrávky
- Schůzky týmů
- Firemní mítinky
- Konzultace s manažerem
- Dotazníky
- Reporty
- Elektronická pošta (e-mail, Skype)
- Letáky
- Smlouvy
- Intranet
- Společenské a kulturní akce

Komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o. je velice důležitá, neboť společnost má dvě pobočky, a je nezbytně nutné, aby si tyto dvě pobočky předávaly informace mezi sebou. Nejvíce používanými prostředky v této společnosti jsou porady, telefonické rozhovory, elektronická pošta a intranet.

### **3.6.1 Adaptace nového zaměstnance**

Když do firmy nastoupí nový pracovník, je nejprve seznámen se svými kolegy. Pokud zaměstnanec bude pracovat na pobočce v Praze, seznámí se zde se svými kolegy a následně pak spolu s manažerem jedou na seznámení na pobočku do Nového Města. Pokud je to naopak a nový zaměstnanec má pracoviště na pobočce v Novém Městě musí první půl rok intenzivně cestovat mezi těmito pobočkami (např. 3 dny v týdnu je v Praze a zbylé dva dny je na svém pracovišti). Důvod je jasný. Manažer má pracoviště na pobočce v Praze a aby mohl nového zaměstnance správně adaptovat, seznámit ho s tím, jak vše ve firmě probíhá, a vše ho naučit, musí část prvního půl roku trávit na pobočce v Praze. Po tom, co zaměstnanec projde seznámením se svými kolegy následuje zaškolení. Zaškolení si mezi sebou rozdělí zaměstnanci na pobočce v Praze a manažer pouze dohlíží na to, jak zaškolení probíhá. Příkladem je např.: Společnost nabízí dotační školení všech nabízených produktů, nového zaměstnance s tímto seznámí pracovník back office. Novému zaměstnanci je sděleno to, jak dotace probíhají, jaké jsou podmínky pro schválení a získání dotace a je informován o celém průběhu těchto dotačních školení. Dále pak je nový zaměstnanec seznámen s interní administrativou. Obchodníci mu ukazují firemní prezentace, se kterými bude vystupovat před zákazníkem, a seznámí ho s cenovou politikou firmy (v případě že nový zaměstnanec je obchodník). V případě, že nový zaměstnanec je technik, dostává školení od stávajícího zaměstnance technika a ten ho učí, kam a jak zadávat vyřešenou technickou podporu, jak komunikovat se zákazníkem v oblasti technické podpory atd.

### **3.6.2 Porady**

Porady jsou základním stavebním pilířem celé společnosti A|W Graph s.r.o. Tyto porady umožňují tok informací od vedení k zaměstnancům, tj. od shora dolů a zpět a dále pak i mezi zaměstnanci navzájem. Celofiremní porady se v této společnosti pravidelně konají každé pondělí, kdy se většinou elektronicky, pomocí Skype, pobočka v Praze spojí s pobočkou v Novém Městě a přes vzdálenou plochu jsou zde probírány výsledky obchodníků za uplynulý týden a práce techniků. Po poradě jsou tedy všichni informováni, kdo co dělal, a jsou zde zmíněny i plány na další týden. V této společnosti se pak dále rozdělují porady na porady techniků a porady obchodníků. Všechny tyto typy porad – včetně celofiremní porad se konají každé pondělí. Obchodní oddělení zde probírá taktiky a strategie pro získání nových zákazníků, popřípadě se zde plánuje průběh jednotlivých schůzek, jak už u stávajících zákazníků, tak i u zákazníků potencionálních. Obchodníci si zde předávají poznatky ze svých obchodních schůzek – pokud tedy byli na schůzce se zákazníkem jednotlivě. Co se týče porad technického oddělení, řeší se zde případné problémy s technickou podporou. Technici se na svých poradách radí o řešení různých supportů, či řeší průběh školení. Myslím

si, že systém porad je v této firmě dobře nastavený. Je jasně dané, kdo, kdy a s kým má schůzku.

### **3.6.3 Intranet**

Dalším důležitým prostředkem k interní komunikaci zde slouží tzv. intranet, neboli sharepoint. Do tohoto intranetu mají přístup jen zaměstnanci společnosti A|W Graph s.r.o. a přihlašují se pomocí uživatelského jména a hesla. Na firemním intranetu je zveřejněn celý seznam zákazníků, kde u každého zákazníka je patrné, jaký obchodník a jaký technik má zákazníka na starosti. Součástí tohoto portálu je tzv. CRM (customer relationship management), který „řídí“ vztah se zákazníky. Lze si zde vyfiltrovat otevřené či uzavřené obchodní případy za určité období, včetně zisku bez marže i s marží. Dále se pak na firemní intranet nahrávají veškeré informace k zákazníkovi – jaká činnost pro něj byla prováděna (technická pomoc, školení), kolik schůzek s nimi měl obchodník, či kolik licencí od této společnosti koupil.

### **3.6.4 Konzultace s manažerem**

Tyto konzultace jsou vedeny vedoucím manažerem a konají se vždy jednou za měsíc. Je zde probíráno to, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, čeho by v budoucnu chtěli dosáhnout nebo jak hodnotí svou činnost za uplynulý měsíc. Tyto konzultace provádí i se zaměstnanci na pobočce v Novém Městě, a to osobně.

### **3.6.5 Telefonické rozhovory**

Každý zaměstnanec této společnosti má služební telefon se služebním paušálem od společnosti Vodafone. Přes tento služební telefon zaměstnanci komunikují se zákazníky, ale samozřejmě i mezi sebou. Mezi sebou zaměstnanci komunikují v tom případě, pokud jsou někde na cestě, nebo u zákazníka a mají omezený přístup k internetu, nebo mají více dotazů a psaní e-mailů či dotazování přes Skype by bylo touto cestou moc zdlouhavé. Součástí paušálu je internet, který zaměstnanci využívají ke zjištění rychlých informací (např. o zákazníkovi, ke kterému jedou na schůzku) nebo k používání mobilní navigace v případě cestování za zákazníkem po celé České republice.

### **3.6.6 E-mail, Skype**

Každý zaměstnanec po nástupu do této společnosti obdrží přihlašovací údaje do e-mailu Outlook a na Skype. Společnost A|W Graph s.r.o. používá e-mail a Skype od společnosti Microsoft. Výhodou používání těchto produktů od jedné společnosti je to, že jdou propojit. Tj. když posílám e-mail někomu z kolegů vidím, jaký má status na Skype. Skype slouží k rychlé komunikaci pouze mezi zaměstnanci, kdežto e-mail se používá jak ke komunikaci mezi zaměstnanci, tak

ke komunikaci se zákazníky. Pokud je tedy zaměstnanec v práci, musí být online. V případě, že má obchodník či technik nějakou schůzku, či není v kanceláři, musí si změnit status na „neruší“ a nastavit si „místo“ podle toho, v jaké společnosti se právě nachází. Toto slouží k tomu, aby měli všichni zaměstnanci přehled o tom, kdo se kde nachází a v případě, že má obchodník status: „neruší“ a místo: „prezentace Skanska“ je jasné, že v případě, kdy mu jiný kolega chce něco sdělit, nebo se ho na něco zeptat, tak že nebude odpovídat.

### **3.6.7 Školení**

Ve společnosti A|W Graph s.r.o. je nastaveno pravidelné vzdělávání zaměstnanců. Jednou za čtvrt roku probíhá školení od Autodesku, kde se obchodníci učí lepší komunikaci se zákazníkem a technické oddělení se zde školí na urychlení práce v nabízených produktech. Dále pak zde probíhá školení prezentačních dovedností, které se koná jednou za půl roku. Toto školení je pro všechny zaměstnance a učí se zde to, jak správně vystupovat před zákazníkem, jak rychle zareagovat na určité situace atd. Toto školení mi přijde velice přínosné, neboť jak obchodníci, tak i technici jezdí na prezentace se zákazníkem, a tak je nutné, aby měli co nejlepší znalosti v této oblasti.

### **3.6.8 Společenské a kulturní akce**

Společnost A|W Graph s.r.o. pro své zaměstnance pořádá dvakrát ročně firemní setkání. První firemní setkání je na přelomu června a července, druhé firemní setkání je před Vánoci. Tato firemní setkání jsou vždy dva dny. První den dopoledne se prezentují celkové výsledky za předešlý půlrok a firemní úspěchy či neúspěchy. Odpoledne a následující den je věnován stmelování kolektivu. Na těchto společenských akcích se tedy vždy sejdou zaměstnanci obou dvou poboček.



## 4 Popis výzkumu

Ke zjištění skutečné úrovně interní komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o. jsem využila jak kvantitativní, tak částečně kvalitativní metodu sběru dat. Kvantitativní výzkum byl proveden pomocí dotazníku, který jsem předložila všem zaměstnancům této společnosti. Mým hlavní cílem bylo získat názory jednotlivých zaměstnanců na úroveň interní komunikace této společnosti. Zvolený soubor respondentů tvořilo všech 9 zaměstnanců společnosti. Soubor je složen ze 3 obchodníků, 4 techniků, jednoho pracovníka marketingového oddělení a jednoho pracovníka backoffice. Dále jsem chtěla zjistit, zda si manažeři uvědomují svou zodpovědnost k interní komunikaci a jejich přístup. K tomuto jsem použila formu strukturovaného rozhovoru.

**DOTAZNÍK:** K získání potřebných dat pro praktickou část mé bakalářské práce jsem zvolila anonymní dotazování. Toto dotazníkové šetření patří mezi techniky sběru informací bez přímého kontaktu mezi tazatelem a respondentem. Jeho hlavní nevýhodou je např. rozdílné chápání otázek. Pro tuto formu sběru informací je velice důležité správně formulovat otázky. Tedy otázky formulovat jasně, jednoznačně a hlavně srozumitelně. Měli bychom se vyhnout otázkám diskriminačním či provokativním. Cílem sestaveného dotazníku bylo zjistit, zda jsou zaměstnancům sdělovány informace týkající se firemního byznysu, jak probíhá adaptace a integrace nových zaměstnanců, jaká je otevřenost a zpětná vazba, a jaká je celková spokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Dotazník obsahuje otázky uzavřené, polootevřené, ale i otevřené, kde můžou zaměstnanci plně vyjádřit svůj názor.

**STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR:** Za cíl při tomto strukturovaném dotazování jsem si kladla zjistit názory manažerů na interní komunikaci, dále pak to, jak formulují a definují strategie a cíle podniku a pomocí jakých prostředků je sdělují zaměstnancům. Strukturovaný rozhovor se skládal z 12 otázek.

Výzkumný vzorek, který jsem oslovila s žádostí o vyplnění dotazníku se skládal z devíti respondentů. Výzkumu se zúčastnili tři ženy a šest mužů.

Tabulka 1: Výzkumný vzorek

zaměstnanci	počet	
žena	3	33 %
muž	6	67 %

Graf 1: Výzkumný vzorek



## 4.1 Výsledky dotazníkového šetření

### Otázky č. 1. – 5.

Prvních pět otázek (ot. č. 1,2,3,4,5) dotazníku byly zaměřeny na zjištění toho, zda zaměstnanci znají plán firmy, zda jsou seznámeni se strategií a hlavními cíli podniku, zda jim vedení sděluje výsledky za uplynulá období, zda je jim známa organizační struktura a jak by popsalii strategii či hlavní cíle firmy.

#### Otázka č. 1: „Je vám znám plán firmy na letošní rok?“

Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 1

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, znám plán firmy	7	78%
Ne, neznám žádný plán	0	0%
Znám plán pouze oddělení, v kterém pracuji	2	22%

Graf 2: Odpovědi na otázku č. 1



Z výše uvedeného grafu je patrné, že na tuto otázku zodpověděli všichni respondenti. Sedm z devíti respondentů zodpovědělo, že znají plán firmy na letošní rok. Zbylí dva respondenti zvolili odpověď, že znají plán pouze oddělení, ve kterém pracují. Žádný z respondentů neodpověděl, že nezná žádný plán firmy. Zdá se, že je zde patrná neinformovanost týkající se znalosti plánu firmy.

### Otázka č. 2: „Jste seznámeni se strategií a hlavními cíli firmy?“

Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 2

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, znám strategii podniku	5	56%
Ne, neznám žádnou strategii	1	11%
Znám strategie pouze svého oddělení	3	33%

Graf 3: Odpovědi na otázku č. 2



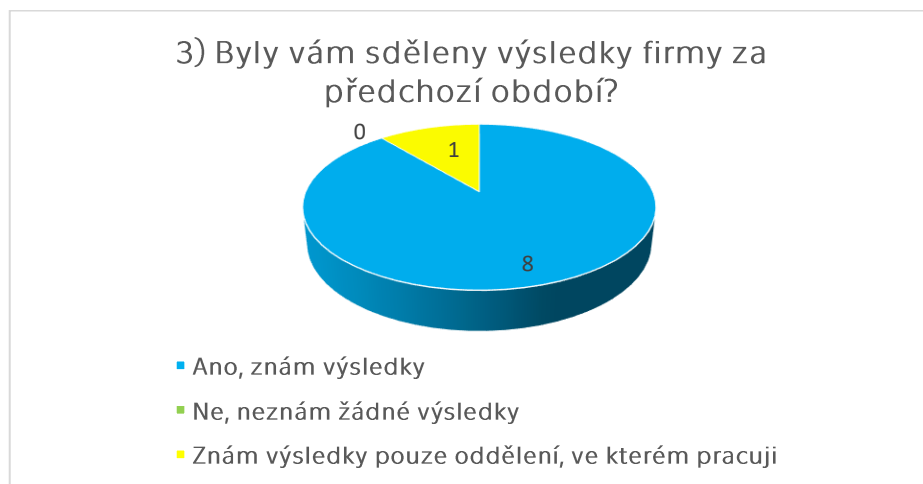
Na předchozím grafu je vidět, že tuto otázku opět zodpověděli všichni respondenti. Pět z nich zvolilo odpověď: Ano, znám strategii podniku. Tento počet je více než polovina ze všech dotazovaných. Další tři respondenti zvolili odpověď, že znají strategie pouze svého oddělení. Jen jeden dotazovaný nezná žádnou strategii.

### Otázka č. 3: „Byly vám sděleny výsledky firmy za předchozí období?“

Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 3

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, znám výsledky	8	89%
Ne, neznám žádné výsledky	0	0%
Znám výsledky pouze oddělení, ve kterém pracuji	1	11%

Graf 4: Odpovědi na otázku č. 3



Z uvedeného grafu lze vyčíst, že osm respondentů zná výsledky firmy a jen jeden zná výsledky pouze oddělení, ve kterém pracuje.

### Otázka č. 4: „Jak byste popsal strategii, ev. hlavní cíle vaší firmy?“

- *Spokojený zákazník, individuální přístup k zákazníkovi, navázání partnerství se zákazníky, nikoliv pouze uzavírání obchodů, poskytování kvalitní technické podpory – primární technik pro zákazníka*
- *Udržení pozice GOLD partner Autodesku, zvyšování tržního podílu v prodeji produktů a služeb, rozvoj konstrukčních prací, internetová prezentace pro zákazníky, skvělá technická podpora, aktivní obchodování, rychlost a spolehlivost*
- *Vydělat peníze na provoz*
- *Zaměřit se více na služby a osobní vztah se zákazníky, nabídnout jim dlouhodobá partnerství*
- *Podpora zákazníků při využívání aplikací z našeho portfolia, růst aktivních uživatelů*

- *Být lepší než konkurence, získat nové zákazníky a udržet si spokojenost zákazníků stálých*
- *Mít lepší a kvalitnější technickou podporu než konkurence, mít spokojené zákazníky, aby se k nám vraceli*
- *Vydělat, uživit zaměstnance, být inovativní*
- *Zůstat GOLD partnerem společnosti Autodesk, být lepší než konkurence, nadále získávat nové zákazníky*

Každý zaměstnanec se k této otázce vyjádřil. Myslím si, že zaměstnanci jsou o strategiích této společnosti dobře informováni.

#### Otázka č. 5: „Je Vám známa organizační struktura firmy?“

Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 5

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ne, organizační strukturu firmy neznám	0	0%
Ano - kdo je jednatel firmy?	9	100%

Graf 5: Odpovědi na otázku č. 5



Všichni respondenti zodpověděli na tuto otázku odpovědí: Ano – kdo je jednatel firmy? Následovalo tedy vepsání správného jména jednatele. U této odpovědi jsem byla velice překvapena, neboť všichni zaměstnanci zde jmenovali správně – Ing. Karel Hibala.

## Otázky č. 6. – 8.

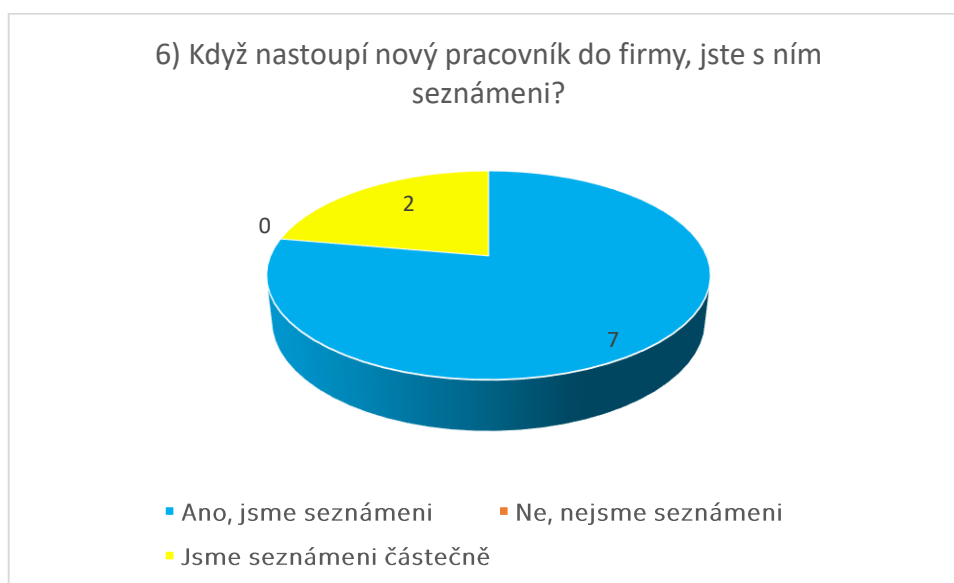
Další oblastí, kterou jsem se v dotazníku zabývala, byla oblast týkající se správné integrace a adaptace nového zaměstnance ve firmě. Tomuto tématu jsou věnovány otázky č. 6, 7 a 8.

Otázka č. 6: „Když nastoupí nový pracovník do firmy, jste s ním seznámeni?“

Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 6

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, jsme seznámeni	7	78%
Ne, nejsme seznámeni	0	0%
Jsme seznámeni částečně	2	22%

Graf 6: Odpovědi na otázku č. 6



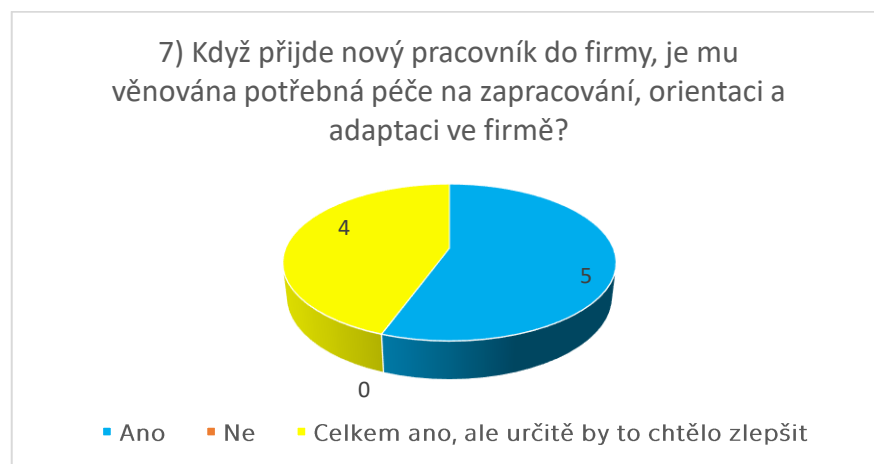
Z uvedeného grafu vyplývá, že sedm respondentů je toho názoru, že jsou s novým pracovníkem seznámeni. Zbývají dva respondenti jsou toho názoru, že jsou s novým pracovníkem seznámeni částečně. Toto může být způsobeno tím, že stálý zaměstnanec nebyl přítomen na pracovišti, když probíhalo oficiální seznamování, a proto proběhlo seznámení rychleji, než by ve skutečnosti mělo.

Otázka č. 7: „Když přijde nový pracovník do firmy, je mu věnována potřebná péče na zapracování, orientaci a adaptaci ve firmě?“

Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 7

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano	5	56%
Ne	0	0%
Celkem ano, ale určitě by to chtělo zlepšit	4	44%

Graf 7: Odpovědi na otázku č. 7



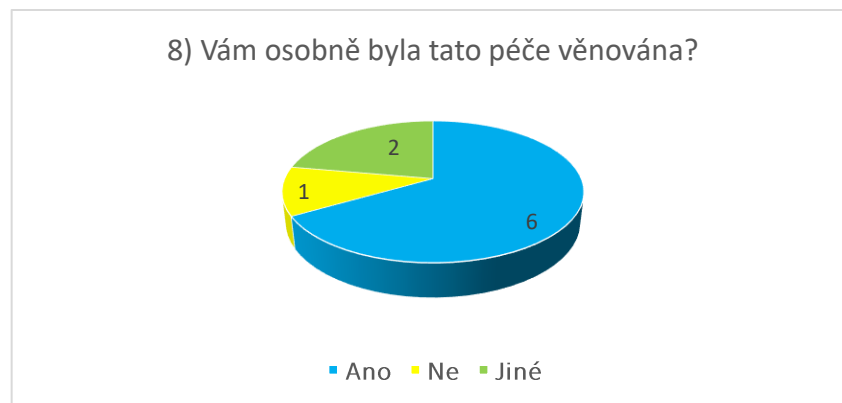
Na tuto otázku odpovědělo pět respondentů odpovědí „Ano“ a zbylí čtyři respondenti zvolili odpověď „Celkem ano, ale určitě by to chtělo zlepšit“. Žádný z respondentů neodpověděl „Ne“. Myslím si, že zaměstnanci odpovídali na tuto otázku dle svých vlastních zkušeností při nástupu do této společnosti.

Otázka č. 8: „Vám osobně byla tato péče věnována?“

Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 8

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano	6	67%
Ne	1	11%
Jiné	2	22%

Graf 8: Odpovědi na otázku č. 8



U této otázky každou odpověď zvolil alespoň jeden respondent. Odpověď „Ano“ zvolilo šest respondentů, což je velice překvapující. Odpověď „Ne“ zvolil jeden respondent. Zbylí dva respondenti zvolili možnost „Jiné“, kde mohli slovně vyjádřit svůj názor. Odpovědi byly následující:

- Z velké části ano, ale šlo by to určitě lépe
- Do firmy jsem nastupovala, když jsem vše znala z předchozí spolupráce

### Otázky č. 9. – 11.

Dále mě v mém výzkumu zajímal názor zaměstnanců na to, jak vedení přistupuje k jejich informovanosti. Této oblasti jsou věnovány tři otázky dotazníku. Jsou to otázky č. 9, 10 a 11.

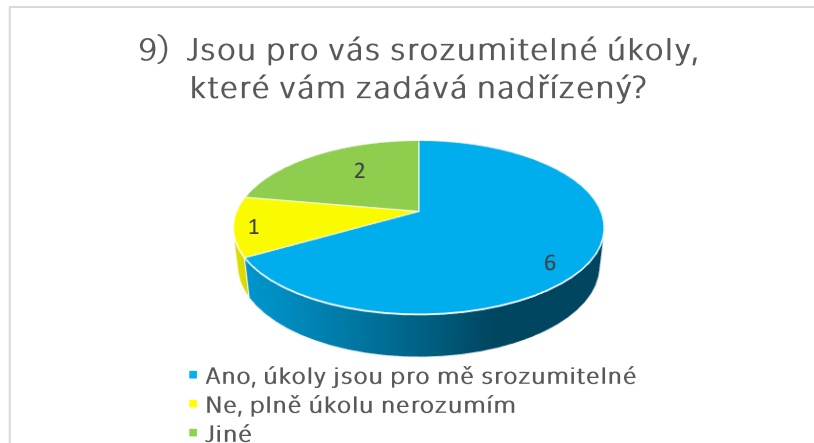
Otázka č. 9: „Jsou pro vás srozumitelné úkoly, které vám zadává nadřízený?“

Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 9

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, úkoly jsou pro mě srozumitelné	6	67%
Ne, plně úkolu nerozumím	1	11%
Jiné	2	22%



Graf 9: Odpovědi na otázku č. 9



Ve výše uvedeném grafu jsou zobrazeny odpovědi respondentů na tuto otázku. Můžeme říci, že šest respondentů plně rozumí úkolu a úkoly jsou pro ně srozumitelné. Jeden respondent zvolil odpověď, že úkolu plně nerozumí. Poslední dva respondenti zvolili odpověď „jiné“ a jejich názory jsou následující:

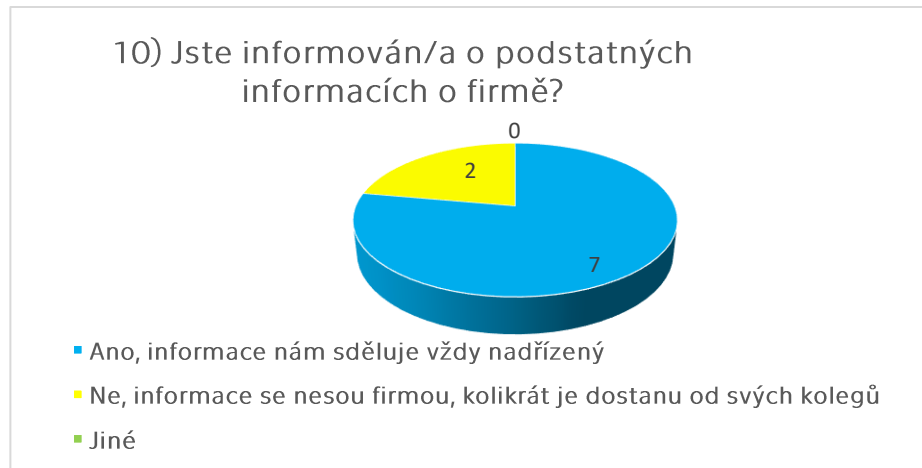
- Jen když nevím, nebo nerozumím, doptám se
- Občas úkolu nerozumím a musím se doptat

Otázka č. 10: „Jste informován/a o podstatných informacích o firmě?“

Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 10

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, informace nám sděluje vždy nadřízený	7	78 %
Ne, informace se nesou firmou, kolikrát je dostanu od svých kolegů	2	22 %
Jiné	0	0 %

Graf 10: Odpovědi na otázku č. 10



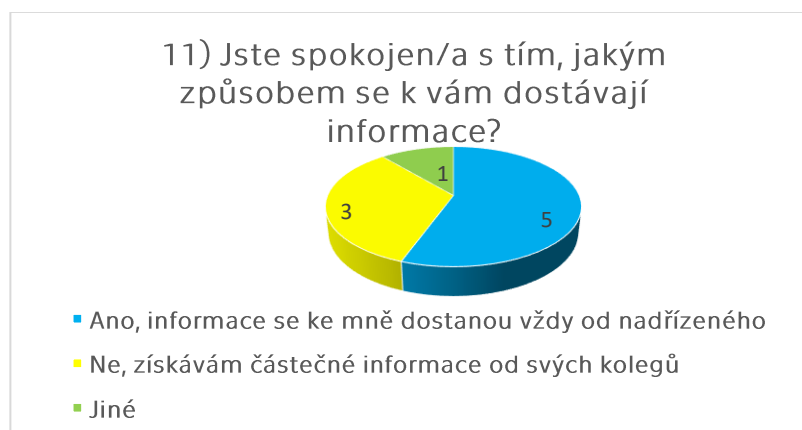
Z předchozího grafu je patrné, že sedm respondentů zvolilo první odpověď a je spokojeno s tím, že jim tyto podstatné informace sděluje vždy jejich nadřízený. Dva respondenti si myslí, že se informace nesou firmou a kolikrát je dostanou od svých kolegů. Žádný z respondentů nezvolil odpověď „Jiné“.

Otázka č. 11: „Jste spokojen s tím, jakým způsobem se k vám dostávají informace?“

Tabulka 11: Odpovědi na otázku č.11

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, informace se ke mně dostanou vždy od nadřízeného	5	56%
Ne, získávám částečné informace od svých kolegů	3	33%
Jiné	1	11%

Graf 11: Odpovědi na otázku č. 11



K pěti zaměstnancům se informace dostávají přímo od nadřízeného. Ke třem zaměstnancům se tyto informace dostávají prostřednictvím kolegů. Jeden z respondentů zvolil odpověď: „jiné“. Jeho vyjádření k této otázce je následující:

- Jak kdy, je to vždy podle situace.

### Otázky č. 12. – 15.

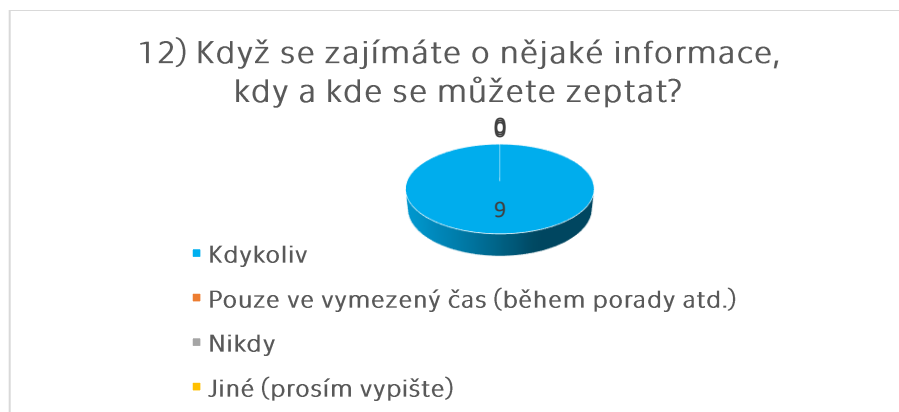
V následujících čtyřech otázkách se zajímám o to, jaká je ve společnosti A|W Graph poskytována zpětná vazba. Této problematice se týkají otázky č. 12, 13, 14 a 15.

Otázka č. 12: „Když se zajímáte o nějaké informace, kdy a kde se můžete zeptat?“

Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 12

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Kdykoliv	9	100%
Pouze ve vymezený čas (během porady atd.)	0	0%
Nikdy	0	0%
Jiné (prosím vypište)	0	0%

Graf 12: Odpovědi na otázku č. 12



Zaměstnanci této společnosti se v případě potřeby nějakých informací mohou kdykoliv neomezeně zeptat svého nadřízeného. Žádný respondent nezvolil odpovědi: „Pouze ve vymezený čas“, „Nikdy“ a „Jiné“. Toto svědčí o tom, že interní komunikace je zde dobře nastavena, neboť zaměstnanci mají vždycky přístup k informacím od svého manažera.

Otázka č. 13: „Vyzývá vás vedení firmy k návrhům na zlepšení fungování firmy?“

Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 13

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano	4	44%
Ne	0	0%
Jak kdy	5	56%

Graf 13: Odpovědi na otázku č. 13



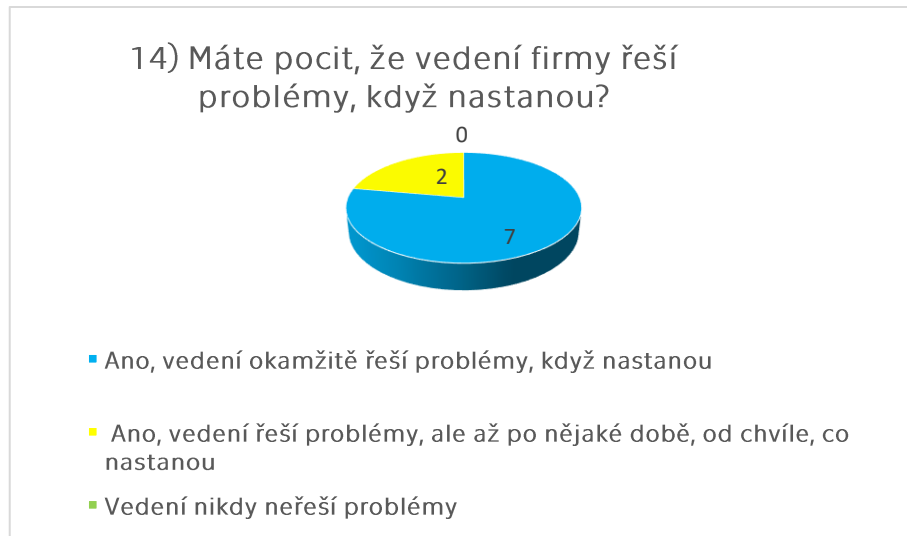
Čtyři zaměstnanci si myslí, že je vedení dostatečně vyzývá k návrhům na zlepšení. Zbýlých pět zaměstnanců zvolilo odpověď „Jak kdy“. Může to být způsobeno tím, že se těchto zaměstnanců dotýká například to, že nejsou vyzváni k návrhům při tvorbě cenové strategie podniku. Žádný z respondentů ne zvolil odpověď: „Ne“.

Otázka č. 14: „Máte pocit, že vedení firmy řeší problémy, když nastanou?“

Tabulka 14: Odpovědi na otázku č.14

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, vedení okamžitě řeší problémy, když nastanou	7	78%
Ano, vedení řeší problémy, ale až po nějaké době, od chvíle, co nastanou	2	22%
Vedení nikdy neřeší problémy	0	0%

Graf 14: Odpovědi na otázku č. 14



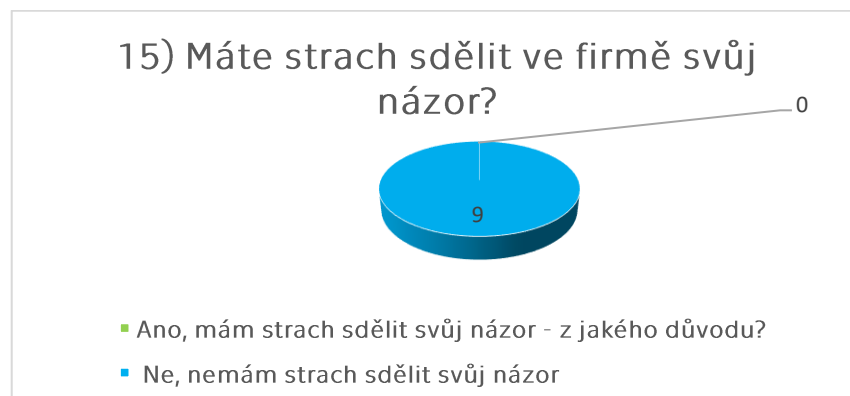
Ve společnosti A|W Graph s.r.o. si zaměstnanci v sedmi případech myslí, že vedení okamžitě řeší problémy, když nastanou. Ve zbylých dvou případech byla zvolena možnost „Ano, vedení řeší problémy, ale až po nějaké době od chvíle, co nastanou“. Tyto dvě odpovědi mohou být způsobeny jednou špatnou zkušeností. Vedení mohlo mít v tu dobu jiné priority, které musely být vyřešeny, proto se řešení problému odložilo.

Otázka č. 15: „Máte strach sdělit ve firmě svůj názor?“

Tabulka 15: Odpovědi na otázku č.15

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, mám strach sdělit svůj názor - z jakého důvodu?	0	0%
Ne, nemám strach sdělit svůj názor	9	100%

Graf 15: Odpovědi na otázku č. 15



Žádný ze zaměstnanců této společnosti nemá strach vyjádřit svůj názor.

### Otázky č. 16, 17., 20., 21., 22., 25. a 26.

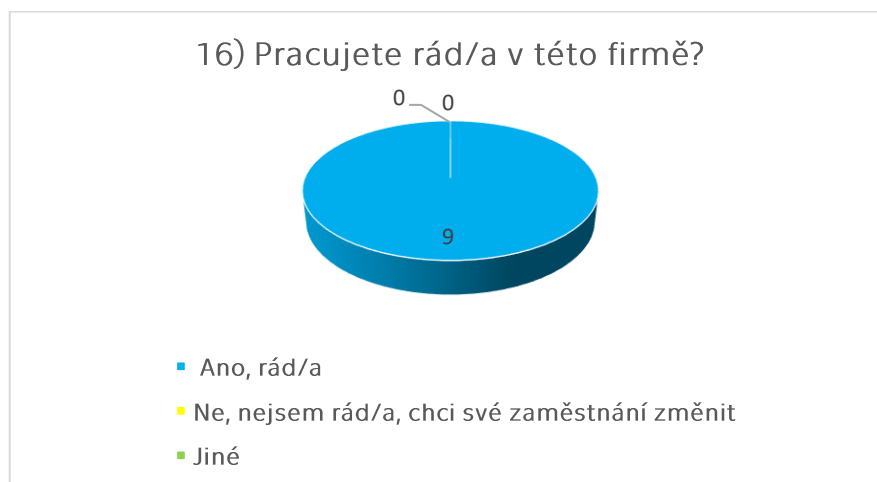
Během svého výzkumu týkající se interní komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o. jsem se nadále zaměřila na celkovou spokojenost zaměstnanců s interní komunikací této společnosti. Této spokojenosti se věnuje sedm otázek (č. 16, 17, 20, 21, 22, 25 a 26) Otázky jsem volila jak uzavřené a polootevřené, tak i otevřené.

#### Otázka č. 16: „Pracujete rád/a v této firmě?“

Tabulka 16: Odpovědi na otázku č.16

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, rád/a	9	100%
Ne, nejsem rád/a, chci své zaměstnání změnit	0	0%
Jiné	0	0%

Graf 16: Odpovědi na otázku č. 16



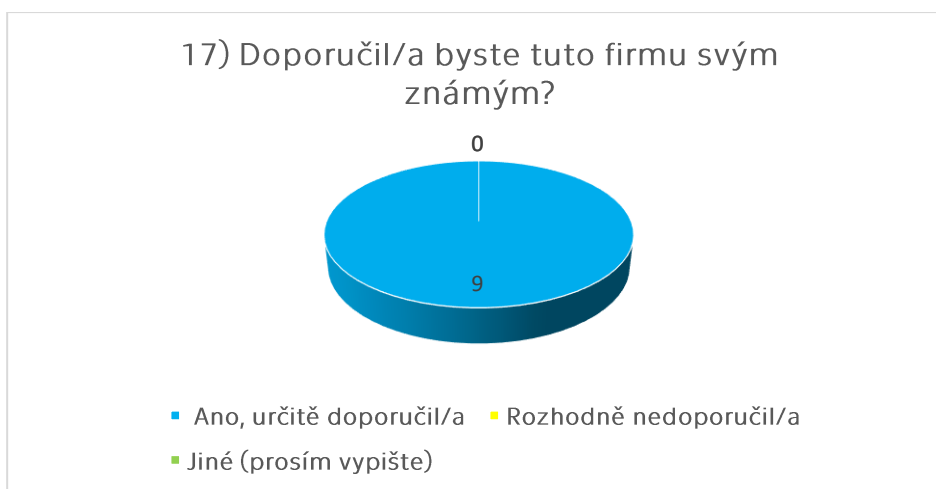
Na tuto otázku, myslím si, že bez dlouhého přemýšlení, všichni zaměstnanci odpověděli, že rádi pracují v této společnosti. Toto může být důsledkem opravdu správně nastavené interní komunikace.

Otázka č. 17: „Doporučil/a byste tuto firmu svým známým?“

Tabulka 17: Odpovědi na otázku č.17

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, určitě doporučil/a	9	100%
Rozhodně nedoporučil/a	0	0%
Jiné (prosím vypište)	0	0%

Graf 17: Odpovědi na otázku č. 17



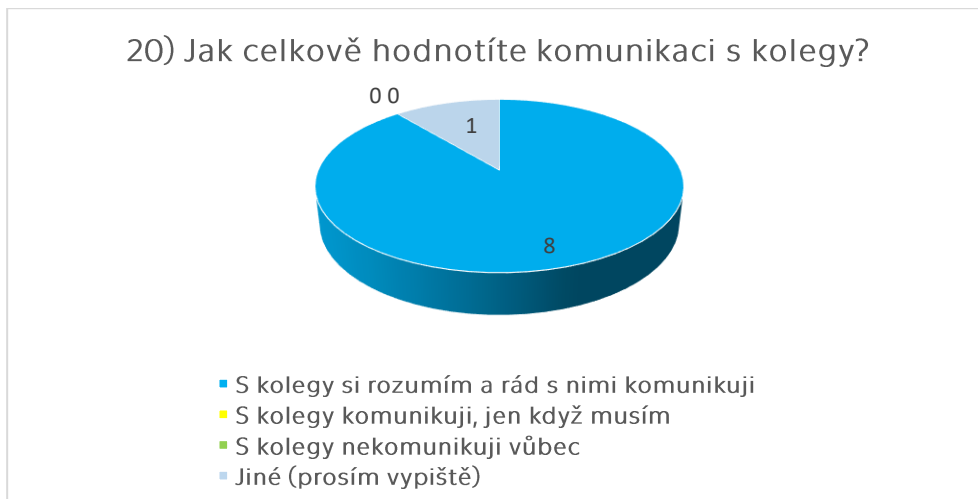
Předpokládala jsem, že když všichni zaměstnanci rádi pracují v této společnosti, že by tuto společnost i doporučili svým známým. Bylo tomu tak, průzkum ukázal, že všichni dotazovaní zaměstnanci by tuto firmu doporučili i svým známým.

Otázka č. 20: „Jak celkově hodnotíte komunikace s kolegy?“

Tabulka 18: Odpovědi na otázku č. 20

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
S kolegy si rozumím a rád s nimi komunikuji	8	89%
S kolegy komunikuji, jen když musím	0	0%
S kolegy nekomunikuji vůbec	0	0%
Jiné (prosím vypište)	1	11%

Graf 18: Odpovědi na otázku č. 20



Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že osm respondentů zvolilo odpověď: „S kolegy si rozumím a rád s nimi komunikuji.“. Jeden respondent vyjádřil svůj názor pomocí odpovědi: „Jiné“:

- S většinou kolegů si rozumím a rád s nimi komunikuji.

Zaměstnanci této společnosti jsou jako jedna velká rodina. Všichni si tykají a baví se nejen o pracovních věcech. Důvěřují si, a proto si mezi sebou všichni rozumí a rádi komunikují.

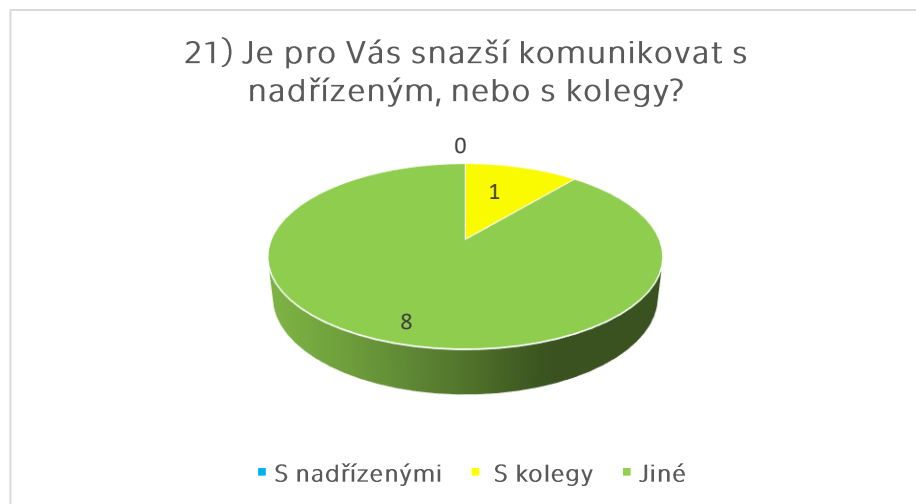
Otázka č. 21: „Je pro Vás snazší komunikovat s nadřízeným, nebo s kolegy?“

Tabulka 19: Odpovědi na otázku č. 21

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
S nadřízenými	0	0%
S kolegy	1	11%
Jiné	8	89%



Graf 19: Odpovědi na otázku č. 21



U této otázky jeden ze zaměstnanců odpověděl, že se mu lépe komunikuje s kolegy než s nadřízenými. Zbýlých osm zaměstnanců vyjádřilo svůj názor pomocí otevřené odpovědi „Jiné“.

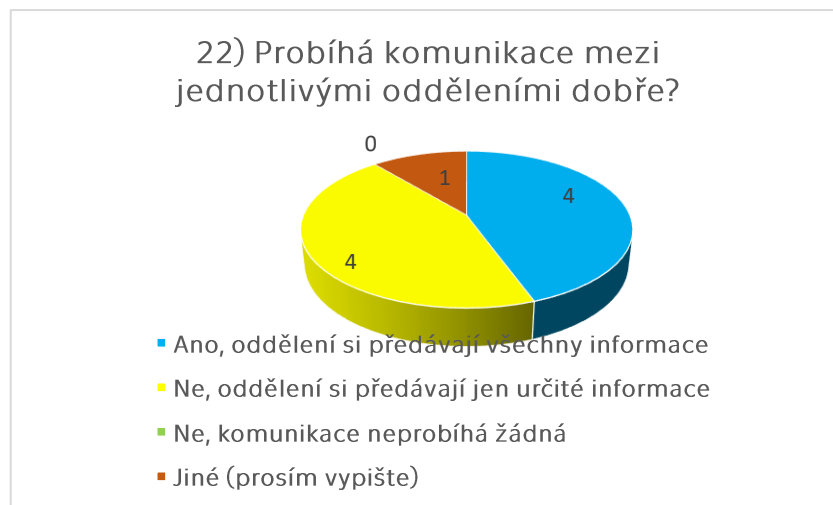
- Je to úplně jedno, všichni jsme kolegové
- Je snadné komunikovat se všemi ve firmě
- Není rozdíl
- S nadřízenými i s kolegy
- Nevidím v tom rozdíl (2x)
- Stejně snadné
- Rád komunikuji s nadřízenými i se všemi kolegy

Otázka č. 22: „Probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními dobře?“

Tabulka 20: Odpovědi na otázku č. 22

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano, oddělení si předávají všechny informace	4	45%
Ne, oddělení si předávají jen určité informace	4	45%
Ne, komunikace neprobíhá žádná	0	0%
Jiné (prosím vypište)	1	10%

Graf 20: Odpovědi na otázku č. 22



Pouze čtyři zaměstnanci si myslí, že oddělení si mezi sebou předávají všechny informace. Další čtyři zaměstnanci si myslí, že oddělení si mezi sebou předávají jen určité informace. Pouze jeden respondent vyjádřil svou odpověď slově.

- Je to podle situace, ale většinou ano.

Předposlední otázka byla zvolena jako otevřená. Zaměstnanců jsem se zeptala na to, jaké překážky osobně vidí v interní komunikaci. Odpovědi jsou následující: "

Otázka č. 25: „Jaké překážky vy osobně vidíte v interní komunikaci?“

- Nefungující internet
- Občas neochotu lidí, ale jen málo kdy. Zapomnětlivost – informace se neřeknou všem (např. když chybí na firemní poradě)
- Občas není někdo přítomen na poradě ev. jiném jednání a pak neví
- Oddělená pracoviště
- Nevím
- Nevidím
- Raději preferovat telefon než e-mail, pokud to lze, aby nedošlo k rozdílnému porozumění obsahu
- Často se mi stává, že se musím kolegů na všechno ptát 2x, nebo jim spoustu věcí připomínat, aby mi sdělili
- Dvě pobočky – horší komunikace mezi nimi

Otázka č. 26: „Jak celkově hodnotíte vaši spokojenost s interní komunikací v této firmě?“

- Na výbornou
- Velmi dobrá 2x
- 90 % občas se na něco zapomene
- Je to normální komunikace mezi lidmi v jedné firmě se stejným cílem
- Interní komunikace si myslím, je dobře zpracována, avšak problémy jsou např. v síle internetu, kdy internet občas zlobí.
- OK.
- Mezi pobočkou v Novém Městě a v Praze těžce vážne komunikace. V Praze se plánují a realizují projekty, o kterých druhá pobočka často ani neví. Není potom divu, že se zaměstnanci cítí frustrovaně.

### Otázky 18. – 19.

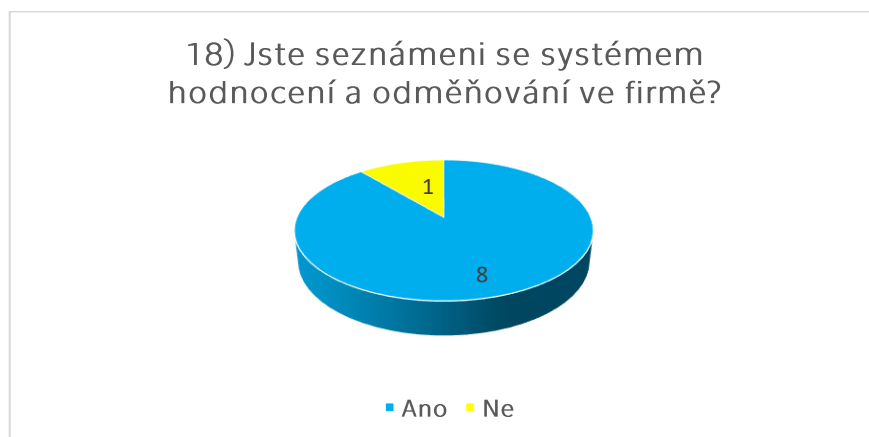
Předposlední skupinou otázek byly otázky zaměřené na spokojenost týkající se hodnocení pracovníků. Oblast zahrnovala pouze dvě otázky.

Otázka č. 18: „Jste seznámeni se systémem hodnocení a odměňování ve firmě?“

Tabulka 21: Odpovědi na otázku č. 18

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano	8	89%
Ne	1	11%

Graf 21: Odpovědi na otázku č. 18



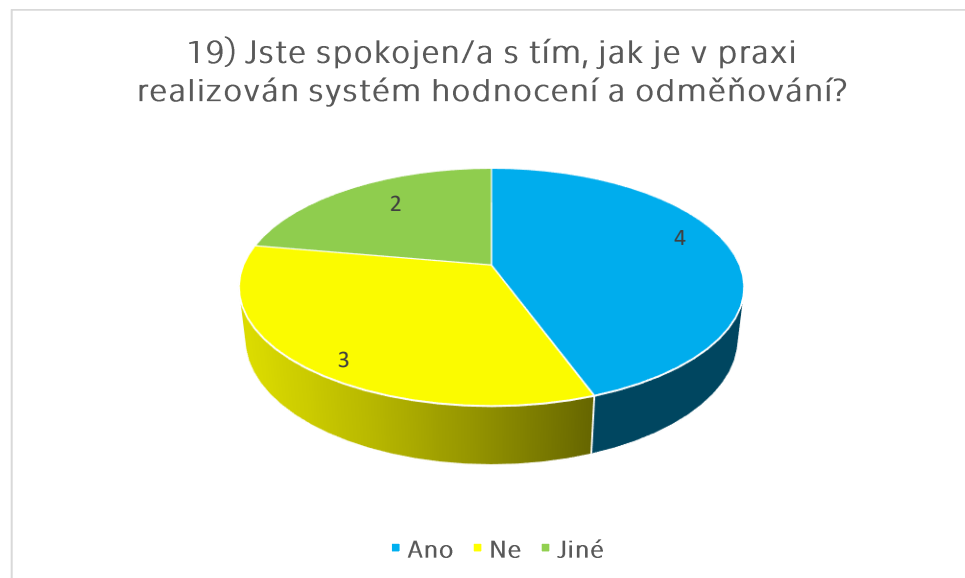
Jen jeden z dotazovaných není seznámen se systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců v této společnosti.

Otázka č. 19: „Jste spokojen/a s tím, jak je v praxi realizován systém hodnocení a odměňování?“

Tabulka 22: Odpovědi na otázku č. 19

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Ano	4	45%
Ne	3	33%
Jiné	2	22%

Graf 22: Odpovědi na otázku č. 19



Čtyři respondenti ze všech devíti dotazovaných jsou spokojeni se systémem hodnocení a odměňování. Další tři respondenti spokojeni nejsou a poslední dva respondenti zvolili možnost „Jiné“, kde odpověděli:

- Letos novinka, uvidíme
- Předchozí byl lepší

## Otázky 23. - 24.

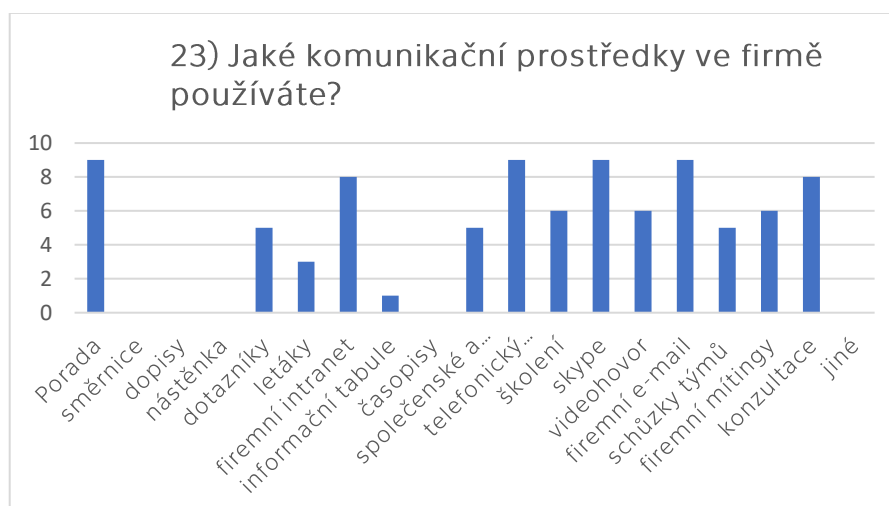
Na závěr jsem se zaměstnanců ještě zeptala na to, jaké komunikační prostředky ve firmě nejvíce používají a následně pak jaké komunikační prostředky by zavedli a proč.

### Otázka č. 23: „Jaké komunikační prostředky ve firmě používáte?“

Tabulka 23: Odpovědi na otázku č. 23

Odpovědi	počet zaměstnanců	počet zaměstnanců v %
Porada	9	100%
směrnice	0	0%
dopisy	0	0%
nástěnka	0	0%
dotazníky	5	56%
letáky	3	34%
firemní intranet	8	89%
informační tabule	1	11%
časopisy	0	0%
společenské a kulturní akce	5	56%
telefonický rozhovor	9	100%
školení	6	67%
skype	9	100%
videohovor	6	67%
firemní e-mail	9	100%
schůzky týmů	5	56%
firemní mítingy	6	67%
konzultace	8	89%
jiné	0	0%

Graf 23: Odpovědi na otázku č. 23



V této společnosti zaměstnanci nejvíce používají komunikační prostředky jako jsou: porada, firemní intranet, telefonický rozhovor, Skype, firemní e-mail. K méně používaným patří: dotazníky, letáky, informační tabule, společenské a kulturní akce, školení, videohovor, schůzky týmů, firemní mítinky, konzultace. V této společnosti nejsou zavedeny a zaměstnanci nepoužívají následující prostředky interní komunikace: směrnice, dopisy, nástěnky a časopisy.

**Otázka č. 24: „Jaké komunikační prostředky byste ve firmě zavedl/a, a proč? (Uveďte alespoň jeden)“**

- Pravidelné osobní setkání všech kolegů
- Pravidelné sezení s nadřízeným
- Dotazník
- Žádný
- Komunikace, které firma využívá, mi vyhovují, možná by mohly být důležité informace na jednom místě
- Hlavně ne Facebook
- Nevím
- Častější setkání všech kolegů
- Nástěnku nebo firemní časopis pro zaměstnance, zápisy z porad v případě nepřítomnosti

## **4.2 Výsledky strukturovaných rozhovorů**

Další výzkumnou metodou, kterou jsem použila ke zjištění informací týkajících se interní komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o. byl strukturovaný rozhovor s manažery. Rozhovor se skládal z dvanácti otázek a otázky byli manažerům předloženy ještě před samotným rozhovorem, aby si odpovědi mohli předpřipravit.

### **1) Můžete popsat strategii a hlavní cíle vaší firmy?**

Martin Farka: A|W Graph je silná společnost se strojírenským řešením zaměřeným na střední a malé zákazníky. Vzhledem k nižším provozním nákladům (oproti konkurenci) a menší bázi zákazníků je společnost schopna jim poskytovat nadstandartní individuální péči, což považujeme za značnou konkurenční výhodu. Měním se trhem v posledních několika letech (způsobeno internetem, moderními technologiemi a změnou strategie Autodesku – přechod od trvalých licencí k pronájmům) se A|W Graph přizpůsobuje a transformuje svůj osobní přístup od prodeje produktů k prodeji celého řešení (kombinace produktu a poskytnuté služby). Naším cílem je být moderní, technologická a profitabilní firma zaměřená na vysokou spokojenost našich zákazníků.

Ing. Karel Hibala: Jsme firma se zaměřením na řešení pro zábavní průmysl (filmová a postprodukční studia, vývojáře her a obdobné firmy), průmyslový design a strojírenským řešením se zaměřením na malé a střední zákazníky. Snažíme se poskytovat nadstandardní individuální péči a osobní přístup, což vidíme jako konkurenční výhodu. V posledních letech transformujeme naše prodejní nástroje od prodeje produktů k prodeji řešení (mix produktů a služeb). Naším hlavním cílem je udržet si status menší společnosti (max. 10-12 zaměstnanců), zůstat moderní s orientací na poslední technologie a trendy.

## **2) Informujete zaměstnance o své firemní strategii, cílech a výkonnosti firmy? Jak?**

Martin Farka: Svě podřízené (nerad jim tak říkám – považuji je spíše za kolegy) informuji na větších setkáních, které pořádáme jednou za půl roku. Dále pak zaměstnance informuji na pravidelných týdenních poradách.

Ing. Karel Hibala: Ano, máme pravidelné týdenní operativní (online) porady a firemní setkání v půlročních intervalech, kde zaměstnance informujeme o těchto skutečnostech.

## **3) Jakou roli ve vaší firmě hraje interní komunikace?**

Martin Farka: Naše práce vyžaduje velmi „těsnou“ spolupráci mezi technickým oddělením, obchodním oddělením a backofficem, proto je pro nás interní komunikace velmi důležitá. Dále si také uvědomujeme, že informovanost jednotlivých členů našeho týmu je klíčová pro jejich motivaci a pracovní... jak bych to jen řekl... pracovní pohodu.

Ing. Karel Hibala: Jednoznačně značnou. Styl naší práce je založen na těsné komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Proto je pro nás interní komunikace velice stěžejní.

## **4) Uvědomujete si, že Vy i celé vedení firmy hrajete velkou roli ve firemní komunikaci?**

Martin Farka: Ano, toto si velice dobře uvědomuji. Ve své dlouholeté praxi jsem se o důležitosti interní komunikace několikrát přesvědčil. Zjistil jsem, že tato správně nastavená komunikace je opravdu nezbytně nutná ke správnému fungování firmy.

Ing. Karel Hibala: Samozřejmě, že uvědomujeme. Již několikrát se nám osvědčila dostatečná komunikace v případě odchodu zaměstnance. Zaměstnance vedeme ke správné komunikaci a tím pádem se nemusí bát, nám sdělit, že chce firmu opustit.

## 5) Jaké prostředky používáte ke komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?

Martin Farka: Se všemi zaměstnanci máme pravidelné týdenní porady s hodnocením a plány. S obchodníky máme hodnotící screeningové měsíční pohovory. Každý půlrok pak máme „firemní den“ s prezentacemi výsledků a plánů a jednou za rok máme hodnotící osobní pohovor.

Ing. Karel Hibala: Jak již jsem jednou zmínil, tak každý týden máme pravidelné online porady, jejichž obsahem jsou plány na následující týden, popřípadě vyhodnocení realizovaných aktivit. S obchodníky pak máme měsíční plánovací/vyhodnocovací osobní pohovory. Každých šest měsíců pak máme pravidelně firemní setkání s prezentacemi výsledků za uběhlý půlrok a plánujeme zde aktivity na dalších šest měsíců. Na závěr pak osobní hodnotící pohovory s každým zaměstnancem.

## 6) Myslíte si, že jste manažer, který používá správné prostředky interní komunikace? Jaké?

Martin Farka: Těžko říct, vždycky se dá co vylepšovat (smích). Myslím si, že používám standartní prostředky interní komunikace – porady, hodnocení, prezentace, rozhovory, koučování a neformální setkání s osobními rozhovory.

Ing. Karel Hibala: Myslím si, že snad ano. Ke komunikaci využívám klasicky dostupné prostředky – porady, hodnocení, neformální posezení s pohovory.

## 7) Jak máte nastavenou integraci nových pracovníků?

Martin Farka: Každý nový zaměstnanec prochází sérií školení. Dostane svůj rozvojový plán na prvních 6 měsících. Vedoucí manažer mu je k dispozici a pro první měsíce se stává průvodcem a pomáhá mu s konkrétními obchodními případy i vlastní přítomností na jednáních. Začlenění mezi zbytek kolektivu je samozřejmé – návštěva pobočky v Novém Městě a následně pak posezení např. s večerí.

Ing. Karel Hibala: Pro nové zaměstnance máme připravenou sérii interních školení pro seznámení s provozními postupy. Dále využíváme „onboarding“ což je školení jednoho z našich velkých partnerů, jehož produkty primárně dodáváme – tato školení slouží pro pochopení základních vlastností nabízených produktů. Nový zaměstnanec je v prvních měsících pod intenzivním dozorem svého vedoucího, který s ním řeší denně jeho obchodní plány a je mu nápomocen při řešení obchodních případů.



## 8) Podporujete získávání zpětné vazby od zaměstnanců? Jak?

Martin Farka: Jak jsem již jednou zmínil, zpětnou vazbu získávám na poradách, při hodnocení jednotlivých pracovníků, ještě například používám osobní dotazník, který mi zaměstnanec vyplní vždy před hodnotícím pohovorem.

Ing. Karel Hibala: Ano, podporujeme – toto je jeden ze smyslů týdenních porad a hodnotících pohovorů, které nejsou jednostranné od zaměstnavatele k zaměstnanci, ale vyžadujeme také zpětnou vazbu, hodnocení z „druhé“ strany.

## 9) Narazil jste při komunikaci se svými podřízenými na nějaké překážky? Jaké?

Martin Farka: Ano, některé souvisí s osobnostním založením a morálně volnými vlastnostmi. Mnoho vzniká také nedorozuměními nebo špatným výkladem, proto je nutná interní komunikace.

Ing. Karel Hibala: Ano, samozřejmě. V případě obchodníků i techniků se setkáváme často s velice svérázným přístupem k řešení problémů i k interpretaci daných úkolů.

## 10) Jste ochoten svým zaměstnancům pomoci, pokud se vyskytnou nějaké pracovní problémy? Jak?

Martin Farka: Ano. Je dobré, pokud zaměstnanec aktivně požádá o pomoc a v tom případě je nutné, aby se mu jí dostalo. Ať jde o vztahové problémy, které se řeší dle firemních hodnot (poctivost, důvěra, loajalita, slušné chování...), nebo o pracovní. Pokud jde o pracovní, vytvoříme společně akční plán, který vede k jejich odstranění a následně monitorujeme jeho plnění.

Ing. Karel Hibala: Ano, a velice si ceníme schopnosti a odvahy přiznat si, že problém existuje, a ne ho nechat sublimovat. Setkáváme se s problémy jak vztahovými - směrem ke komunikaci a požadavkům zákazníka, kde velice dbáme na stanovené hodnoty jako slušnost, důvěra a loajalita, tak i pracovními. Pracovní problémy se snažím důsledně popsat a stanovit postup jejich vyřešení.

## 11) Jaké komunikační prostředky a proč byste navrhoval pro zlepšení interní komunikace v této firmě?

Martin Farka: Zatím nefunguje proaktivní přístup podřízených při pravidelných poradách, je nutné více dbát na kvalitu přípravy na porady.

Ing. Karel Hibala: Setkáváme se s pasivitou ze strany zaměstnanců a jejich až neochotou měnit své návyky. Jako nové prostředky se chceme zaměřit na interní využití zjednodušené obdoby diskuzní fór směřované na společné hledání řešení problémů.

## 12) Jak chcete rozvíjet informační infrastrukturu firmy v interní komunikaci?

Martin Farka: Interní komunikaci plánujeme samozřejmě rozvíjet. Více zapojíme jednotlivé zaměstnance do obsahu pravidelných porad. Plánují také pravidelný pobyt na pobočce v Novém Městě na Moravě

Ing. Karel Hibal: Ano, chceme. Operativně sledujeme nové trendy a hledáme využití pro nové nástroje, které by vyhovovaly našemu zaměření a typu komunikace.

### **4.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření**

V této práci jsem se věnovala interní komunikaci ve společnosti A|W Graph, což je celkem mladá, dynamicky se rozvíjející firma se zaměřením na prodej Autodeskových softwarů, vhodných k 3D a 2D strojírenskému konstruování. V této společnosti jsou upřednostňovány úzké vztahy a je zde využívána jak formální, tak i neformální komunikace.

#### **INFORMOVANOST O STRATEGIÍCH FIRMY, JEJÍCH PLÁNECH A VÝKONNOSTI**

Z vyhodnocených dotazníků (otázky č. 1. – 5.) vyplynulo, že zaměstnanci jsou pravidelně informováni o plánech, strategiích a výsledcích podniku. Organizační struktura je známa mezi všemi zaměstnanci velice dobře, neboť z proběhlého kvantitativního průzkumu všichni správně vyjmenovali jako pana jednatele Ing. Karla Hibal. Tato společnost je podnikem, kde jsou všichni seznámeni s tím, kdo je čí nadřízený a do jakého oddělení kdo patří.

#### **INTEGRACE A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

Dále byla z výzkumu (otázky č. 6. – 8.) sumarizována informace o tom, že noví zaměstnanci jsou v této společnosti správně zapracováni a adaptováni. Všem zaměstnancům, až na výjimku jednoho, byla při nástupu do tohoto povolání věnována potřebná péče. Myslím si, že menší odchylky u všech těchto odpovědí jsou způsobeny odlišnými názory a potřebami jednotlivých pracovníků. Vedení ve většině případů zadává podřízeným srozumitelné úkoly. Jedna z odpovědí na tuto otázku byla však negativní. Myslím si, že toto negativní vyjádření je způsobeno tím, že čas od času zaměstnanec dostane jiný typ úkolu, než jaký dělal doposud. Jelikož se v této oblasti nikdy nepohyboval, nestačí mu klasické zadání úkolu, ale musí se doptávat.

#### **INFORMOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Podstatné informace týkající se firmy podřízeným sděluje vždy manažer. Ve dvou případech (otázka č. 10., 11.) se informace nesou firmou a kolegové si je předávají mezi sebou. Obávám se, že tuto odpověď zvolili zaměstnanci z No-

vého Města. Občas se stane, že manažer něco sdělí na pobočce v Praze a zaměstnancům z Nového Města to nesdělí. Pak následuje to, že při komunikaci mezi kolegy na obou pobočkách dojde ke sdělení dané informace od kolegy ke kolegovi. Stejný problém je i v odpovědích na poslední otázku týkající se této problematiky.

### **OTEVŘENOST A ZPĚTNÁ VAZBA**

Vedení firmy má skvělé vztahy se svými zaměstnanci a naopak. Všichni zaměstnanci této společnosti mají rádi svou práci (otázka č. 16.) a rádi pracují právě pro společnost A|W Graph s.r.o. Všichni zaměstnanci by doporučili tuto firmu jako zaměstnavatele svým kolegům (otázka č. 17.). Zaměstnanci mezi sebou rádi komunikují.

Vedení k zaměstnancům přistupuje přátelským přístupem, z čehož také vychází to, že všichni jsou kolegové a komunikují mezi sebou otevřeně, bez překážek. Co se týče komunikace mezi jednotlivými odděleními, tak zde spokojenost patrně klesá, skoro polovina zaměstnanců si myslí, že komunikace mezi jednotlivými odděleními vážne. K překážkám interní komunikace této společnosti zaměstnanci zařazují špatný internet, oddělená pracoviště, občas neochotu lidí a radši upřednostňují telefonickou komunikaci před komunikací elektronickou.

### **SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ**

Zaměstnanci jsou až na jednu výjimku (otázka č. 18.) všichni seznámeni se systémem hodnocení a odměňování svých kolegů. Co se týče systému hodnocení a odměňování v práci jsou zaměstnanci toho názoru, že předchozí systém odměňování a hodnocení byl lepší, a tři zaměstnanci s tímto systémem spokojeni nejsou (otázka č. 19.).

Zaměstnanci nejčastěji ke komunikaci mezi sebou používají telefonický rozhovor, porady a firemní intranet. Jako nové prostředky zaměstnanci navrhnou třeba častější setkání všech kolegů z obou poboček, zápisy z porad, důležité informace na jednom místě.

## **4.4 Zhodnocení výsledků strukturovaných rozhovorů**

Ze strukturovaných rozhovorů je jasné, že manažeři mají stejné popisy strategií i cílů podniku. Dále se pak shodují i s se strategiemi a cíli, které jsem zjistila od zaměstnanců v dotazníku pomocí otázky č. 4. To tedy vede k tomu, že zaměstnanci jsou v této oblasti od svých nadřízeným dobře informováni.

Manažeři informují své zaměstnance o firemní strategii, cílech a výkonnosti firmy na pravidelných týdenních poradách a půlročních setkání (otázka č. 2.). Manažeři si myslí, že interní komunikace hraje v této společnosti značnou roli, neboť

dochází k těsné spolupráci mezi všemi složkami podniku. Kdyby zde nefungovala interní komunikace, nebude fungovat ani tato společnost, neboť je z velké části na interní komunikaci založená (otázka č. 3).

Tito manažeři si uvědomují, že v interní komunikaci hrají velkou roli (otázka č. 4). O této důležitosti interní komunikace se již několikrát přesvědčili. Práce ve společnosti A|W Graph s.r.o. vyžaduje těsnou spolupráci, a proto je interní komunikace v této firmě stěžejní. Ke komunikaci s podřízenými (otázka č. 5.) jsou používány komunikační prostředky jako jsou: pravidelné porady s hodnocením a plány, s obchodníky screeningové měsíční pohovory a každý půl rok firemní den, kde se prezentují výsledky a plány společnosti na další rok. Manažer Martin Farka si myslí (otázka č. 6.), že se v jeho roli manažera a v interní komunikaci vždy dá něco zlepšit. Nový pracovníci, kteří nastoupí do společnosti prochází sériemi zaškolení. Na začátku svého působení každý zaměstnanec obdrží půlroční rozvojový plán a manažer mu je vždy k dispozici. Zpětnou vazbu od svých podřízených podporují a získávají prostřednictvím prostředků, které tato společnost k interní komunikaci používá. Každý z dotazovaných manažerů narazil při komunikaci se svými podřízenými na určité problémy. Problémy se však většinou týkaly nedorozumění nebo špatného výkladu.

Oba manažeři jsou velice ochotní a vstřícní a používají spíše liberální styl vedení. Ke zlepšení interní komunikace si manažeři kladli za cíl zlepšit kvalitu přípravy na porady a zjednodušené diskuzní fórum, které by směřovalo na společné hledání problémů. Vedení chce a plánuje rozvíjet interní komunikaci s využitím nových nástrojů. Pan manažer Farka také plánuje pravidelný pobyt na pobočce v Novém Městě.

## 5 Návrh doporučení

V této kapitole vycházím z doporučení, která ve své publikaci zveřejnila Jana Holá. Zaměřila jsem se hlavně na body 6. – 10.

Společnost nemá žádný komunikační plán ani směrnice týkající se této problematiky. Pokud by se společnost i nadále rozvíjela, myslím si, že nutnost těchto dokumentů je jasná. V těchto dokumentech by pak bylo formulovány základní mise, vize, komunikační standardy. Celkovou oblast interní komunikace by měl mít na starosti jeden zaměstnanec. Nemusí to však být pouze zaměstnanec zabývající se touto problematikou. Společnosti tedy do budoucna určitě navrhuji nastavit si správný komunikační řád.

Ke zlepšení interní komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o. navrhuji, aby po každé důležité poradě, kde se probírají strategie, cíle, plány a výsledky byl pověřenou osobou (například jedním ze zúčastněných, který by se před touto poradou zvolil) sepsán zápis o poradě, který by se zveřejnil na firemním intranetu, či rozeslal e-mailem. Tento zápis bych posílala, či zveřejňovala. všem zaměstnancům, aby se eventuálně mohli zpětně podívat na fakta a informace, která byla na poradě probírána. Dále navrhuji, v případě nějakých větších organizačních změn, sestavit organizační strukturu podniku a zveřejnit je na firemní intranet, aby se k ní v případě nejasností zaměstnanci mohli kdykoliv vrátit.

Dále pak bych vždy po čtrnácti dnech působení nového zaměstnance uspořádala konzultaci nového zaměstnance s manažerem. Na této konzultaci by byly prokonzultovány jeho pocity, popřípadě návrhy na zlepšení jeho adaptace. Myslím si, že tato konzultace by v budoucnu vedla ke zvýšení spokojenosti jak nových, tak i stálých zaměstnanců v této oblasti.

Ke zlepšení informovanosti zaměstnanců a snížení vzniku komunikačních šumů navrhuji, aby si manažer dával větší pozor na to, aby tyto důležité informace byly sděleny oběma pobočkám ve stejném znění. Pokud vznikne nějaká důležitá informace, bylo by nejlepší sepsat o ní zprávu a sdílet všem zaměstnancům. Tak se sníží vznik komunikačních šumů, špatná interpretace a pochopení podstatné informace.

Největší nespokojenost zaměstnanců se projevila u otázky, která se týkala komunikace jednotlivých oddělení. Oddělení se scházejí na pravidelné pondělní poradě, a proto je nezbytné, aby všechny informace byly sděleny a probrány zde. Vždy v pondělí po poradách jednotlivých oddělení by dle mého názoru měl být zkrácený zápis z porady zveřejněný na firemním intranetu. Každého zaměstnance přece zajímá to, co se na poradě probírá. A také to, co se v jednotlivých odděleních děje a plánuje.

Vedení by se mělo více zaměřit na spravedlivé odměňování a hodnocení zaměstnanců. Aby byli zaměstnanci stoprocentně seznámeni se systémem hodnocení a odměňování, uspořádala bych jednou za půl roku firemní mítink, kde by byl tento systém odměňování a hodnocení jednotlivých zaměstnanců z jednotlivých oddělení vysvětlen všem.

Jelikož už několikrát tu padl návrh na zápisy z porad, navrhuji zde formulář k vyplňování zápisů z porad. Tento formulář nalezneme v příloze č. 7.

Interní komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o. je na velmi dobré úrovni. Díky tomu, že je to malá společnost, dá se interní komunikace dirigovat bez potřebných dokumentů a standardů. Je tu tedy malá úroveň formalizace a standardizace interní komunikace. Kvalita této komunikace je z jisté míry také způsobena osobnostmi jednotlivých manažerů, neboť k zaměstnancům působí velmi liberálně. V případě, že se společnost bude i nadále rozvíjet, je nezbytně nutné, si definovat správný komunikační plán a standardizaci. Pro začátek tedy navrhuji analýzu, která by byla počátkem růstu společnosti. Dále k tomuto navrhuji proškolení manažerů, aby si uvědomili, že pro následující růst této společnosti je standardizace těchto informací nezbytně nutná.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat stav interní komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o. a v případě potřeby navrhnout patřičná doporučení pro změnu nastavení interní komunikace. Ke zjištění úrovně interní komunikace této společnosti jsem použila dotazník, který jsem si nechala vyplnit všemi zaměstnanci této společnosti a dále pak strukturované rozhovory, které jsem dělala s manažery společnosti. Dotazník a rozhovor byly zaměřeny na tok informací včetně zpětné vazby a dále na spokojenost a názory týkající se interní komunikace.

Společnost A|W Graph s.r.o. patří mezi jednu z mála firem, ve které je právě interní komunikace na velice dobré úrovni. Výzkum, který jsem provedla v této společnosti mi poskytl výsledky, které toto mé tvrzení potvrzují. Interní komunikace je zde založena na týmové spolupráci.

U otázek, kde nebyly odpovědi kladné, jsem dále pak poskytla určité doporučení k tomu, aby se interní komunikace ještě více zdokonalila. Toto doporučení předložím manažerům společnosti, aby se zamysleli nad mými případnými návrhy a v případě zájmu mé návrhy zrealizovali.

Na závěr bych tedy chtěla říci, že interní komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o. je na velmi dobré úrovni. Firma je to zralá, stále se rozvíjející a konkurenceschopná. Tato společnost klade velký důraz na týmovou spolupráci (kdy výsledky výzkumu na toto téma vyšly stoprocentní). Tato týmová spolupráce se samozřejmě odráží v produktivitě práce, ale také ve vyšší spokojenosti jednotlivých zaměstnanců.

# Seznam použité literatury

## Tištěné zdroje

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

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

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Manažer. ISBN 8024723395.

PLAŇAVA, Ivo. Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 8024708582.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 8024736225.

SKÁCEL, Josef a Jana SOBČÍKOVÁ. Komunikační manuál pracovníka malé a střední firmy. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. ISBN 80-7248-282-3.

SZARKOVÁ, Miroslava. Komunikácia v manažmente. Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1585-x.

TAKÁCS, Lea, SOBOTKOVÁ, Daniela a Lenka ŠULOVÁ, ed. Psychologie v perinatální péči: praktické otázky a náročné situace. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5127-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 8024726149.

WERNEROVÁ, Irena. Komunikace pro každého: komunikace s 5 P: popularizovaný průvodce pomocí praktických příhod. Praha: Computer Media, 2010. ISBN 8074020649.

## Elektronické zdroje

<http://www.awgraph.cz/>

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=559968&typ=PLATNY>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační přenos.....	7
Obrázek 2: Komunikační model dle Jana Vymětala.....	8
Obrázek 3: Směry komunikace.....	12
Obrázek 4: Organizační struktura.....	26

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Výzkumný vzorek.....	32
Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 1.....	33
Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 2.....	34
Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 3.....	35
Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 5.....	36
Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 6.....	37
Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 7.....	38
Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 8.....	38
Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 9.....	39
Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 10.....	40
Tabulka 11: Odpovědi na otázku č.11.....	41
Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 12.....	42
Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 13.....	43
Tabulka 14: Odpovědi na otázku č.14.....	43
Tabulka 15: Odpovědi na otázku č.15.....	44
Tabulka 16: Odpovědi na otázku č.16.....	45
Tabulka 17: Odpovědi na otázku č.17.....	46
Tabulka 18: Odpovědi na otázku č. 20.....	46
Tabulka 19: Odpovědi na otázku č. 21.....	47
Tabulka 20: Odpovědi na otázku č. 22.....	48
Tabulka 21: Odpovědi na otázku č. 18.....	50
Tabulka 22: Odpovědi na otázku č. 19.....	51
Tabulka 23: Odpovědi na otázku č. 23.....	52

## Seznam grafů

Graf 1: Výzkumný vzorek.....	33
Graf 2: Odpovědi na otázku č. 1.....	33
Graf 3: Odpovědi na otázku č. 2.....	34
Graf 4: Odpovědi na otázku č. 3.....	35

Graf 5: Odpovědi na otázku č. 5 .....	36
Graf 6: Odpovědi na otázku č. 6 .....	37
Graf 7: Odpovědi na otázku č. 7 .....	38
Graf 8: Odpovědi na otázku č. 8 .....	39
Graf 9: Odpovědi na otázku č. 9 .....	40
Graf 10: Odpovědi na otázku č. 10 .....	41
Graf 11: Odpovědi na otázku č. 11 .....	41
Graf 12: Odpovědi na otázku č. 12 .....	42
Graf 13: Odpovědi na otázku č. 13 .....	43
Graf 14: Odpovědi na otázku č. 14 .....	44
Graf 15: Odpovědi na otázku č. 15 .....	44
Graf 16: Odpovědi na otázku č. 16 .....	45
Graf 17: Odpovědi na otázku č. 17 .....	46
Graf 18: Odpovědi na otázku č. 20 .....	47
Graf 19: Odpovědi na otázku č. 21 .....	48
Graf 20: Odpovědi na otázku č. 22 .....	49
Graf 21: Odpovědi na otázku č. 18 .....	50
Graf 22: Odpovědi na otázku č. 19 .....	51
Graf 23: Odpovědi na otázku č. 23 .....	52

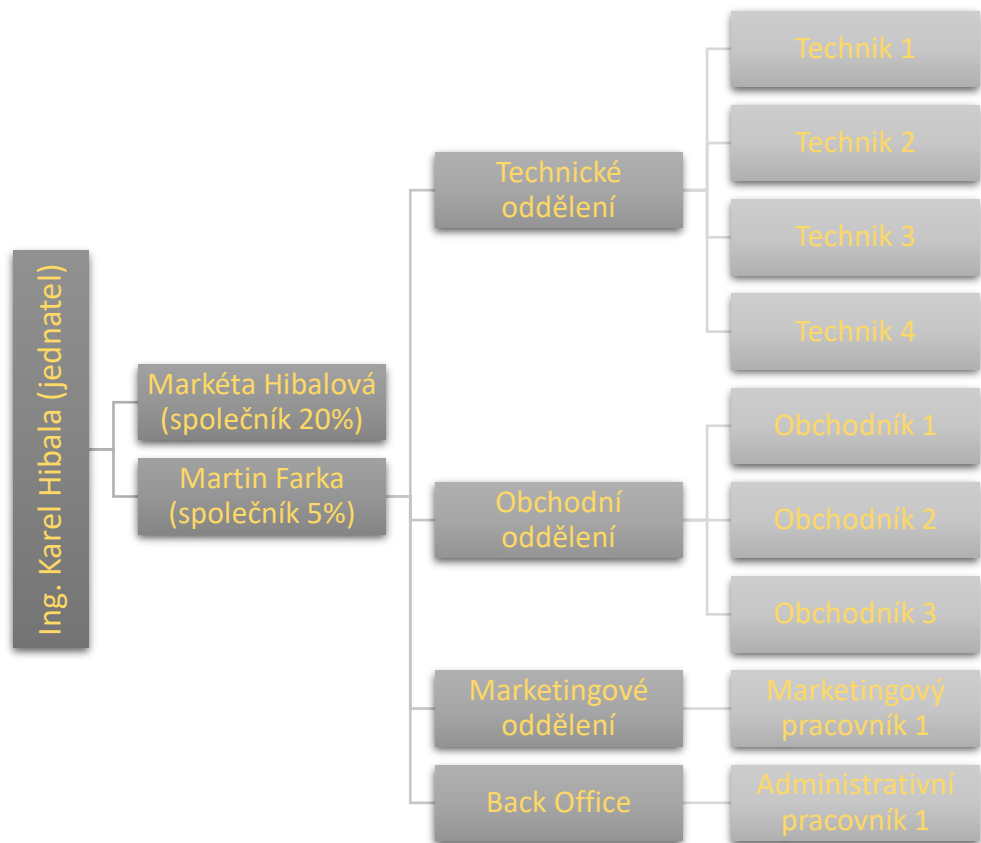
## Seznam příloh

Příloha 1: Logo společnosti.....	65
Příloha 2: Organizační struktura.....	66
Příloha 3: Ukázka webových stránek.....	67
Příloha 4: Ukázka E-shopu.....	68
Příloha 5: Ukázka blogu.....	69
Příloha 6: Navrhnutý formulář pro zápisy z porad .....	70
Příloha 7: Dotazník .....	71

*Příloha 1: Logo společnosti*



Příloha 2: Organizační struktura



Příloha 3: Ukázka webových stránek

**AUTODESK**  
Gold Partner

HOME Media a Entertainment proč od nás služby produkty pronájem o nás BLOG

# A|W Graph

DVACET LET ZKUŠENOSTÍ

**20** let  
NA TRHU  
1996 | 2016

DVACET LET TECHNICKÉ POMOCI

 **celá ČR do 24hod**

 **support do 30min**

 **blog**

 **e-shop**

NAŠE SPOLUPRÁCE NENÍ O KOUPI PRODUKTU,  
ALE O UZAVŘENÍ PARTNERSTVÍ, KTERÉ TRVÁ

[více o nás](#)

Příloha 4: Ukázka E-shopu

Tento web používá k poskytování služeb, personalizaci reklam a analýze návštěvnosti soubory cookies. Používáním tohoto webu s tím souhlasíte. **OK**

**A|W Graph**  
**nakupujte software online**

**A|W TOOLS** za 1,- Kč  
BONUSOVÝ BALÍČEK NÁSTROJŮ ke každému zakoupenému Inventoru

O NÁKUPU O NÁS KONTAKT

AUTORIZOVANÝ GOLDPARTNER AUTODESK



**nejprodávanejší produkty**

<p><b>AutoCAD LT 2018</b> AutoCAD LT 2017 je nejprodávanejší výkonný 2D kreslicí nástroj postavený na platformě original DWG...</p> <p><a href="#">více</a> </p>	<p><b>CadMouse</b> První počítačová myš vytvořená speciálně pro uživatele programů pro navrhování a tvorbu v 3D.</p> <p><a href="#">více</a> </p>	<p><b>Fusion 360 CLOUD</b> Cloudová aplikace pro navrhování, simulace, vizualizace, obrábění a 3D tisk.</p> <p><a href="#">více</a> </p>
<p><b>Wacom Cintiq 27 QHD</b> Profesionální kreativita na 27" displeji s</p> <p><b>Naš Tip</b></p>	<p><b>Inventor 2018</b> 3D CAD software pro střížnická</p>	<p><b>3DS Max</b> Profesionální nástroj pro 3D animaci</p>

**AUTODESK**  
Gold Partner

HOME Media a Entertainment proč od nás služby produkty pronájem o nás BLOG

# A|W Graph

**nový web  
o Fusion 360**

LAJKUJ - SDÍLEJ - KOMENTUJ - UČ SE

3D MODELY - TUTORIÁLY - PRACOVNÍ NABÍDKY  
FAMILYFUSION.CZ

---

**Fusion 360**

## UKAŽ SE!

4/27/2017 | Zuzana Farková



Kreslíš? Modeluješ? Navrhuješ? Tak se ukaž!  
Dnes vám chceme představit unikátní projekt komunitního webu FamilyFusion.cz. Jedná se o web s prvky sociální sítě, který se plně věnuje tvorbě v Autodesk Fusion 360. Je to ojedinelý poči...

CELÝ ČLÁNEK

Q VYHLEDAT...

NEJČTENĚJŠÍ

-  **NA JEDNÉ LODI**  
VŠICHNI NA JEDNÉ LODI  
20.03.2017
-  **INDOOROVÉ ZEMĚLSTVÍ**  
23.02.2017
-  **KÓTY**  
18.01.2017

## FIREMNÍ PORADA

**Dne:** 1. 5. 2017

**Přítomní:** Novák, Bříza, Zdeněk, Jakubec

**Nepřítomní:** důvod: Havránek – nemoc, Samek – u zákazníka

**Probíraná fakta:** minulý týden se dařilo v prodeji licencí, spuštěna kampaň Family Fusion (video, FB, e-mailing),

**Úkoly:** pomoci s prezentací Family Fusion na sociálních sítích, domluvit nový termín prezentace Vault a link interního školení.

Zápis provedl:

SVĚT DIGITÁLNÍHO PROTOTYPOVÁNÍ

A|W Graph s. r. o. | jeseniova 20 | praha 3 – 130 00 | IČ: 26077741 | DIČ: CZ26077741 | zapsáno dne 20. 9. 1996, vložka G. 47727, vedeno u RS v praze | bankovní spojení: Citibank Praha 600909006/2600

## Dotazník – Interní komunikace ve společnosti A|W Graph s.r.o.

*Prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který jsem vytvořila za účelem zjištění úrovně vnitřní komunikace ve Vaší společnosti.*

*Výsledky dotazníků použiji při psaní své bakalářské práce a nebudou nikde jinde zveřejněny.*

*Děkuji a přeji hezký zbytek dne.*

*Veronika Trnková – studentka MÚVS (ČVUT)*

- 1) Je Vám znám plán firmy na letošní rok?
  - a) Ano, znám plán
  - b) Ne, neznám žádný plán
  - c) Zním plán pouze oddělení, ve kterém pracuji
  
- 2) Jste seznámeni se strategií a hlavními cíli firmy?
  - a) Ano, znám strategii podniku
  - b) Ne, neznám žádnou strategii
  - c) Zním strategie pouze svého oddělení
  
- 3) Byly Vám sděleny výsledky firmy za předchozí období?
  - a) Ano, znám výsledky
  - b) Ne, neznám žádné výsledky
  - c) Zním výsledky pouze oddělení, ve kterém pracuji
  
- 4) Jak byste popsal strategii, ev. hlavní cíle vaší firmy?

.....
  
- 5) Je Vám známa organizační struktura firmy?
  - a) Ano – kdo je jednatelem firmy? .....
  - b) Ne, organizační strukturu firmy neznám
  
- 6) Když nastoupí nový pracovník, jste s ním seznámeni?
  - a) Ano, jsme seznámeni
  - b) Ne, nejsme seznámeni
  - c) Jsme seznámeni částečně
  
- 7) Když přijde nový pracovník do firmy, je mu věnována potřebná péče na zapracování, orientaci a adaptaci ve firmě?
  - a) Ano



- b) Ne
  - c) Celkem ano, ale určitě by to chtělo zlepšit
- 8) Vám osobně byla tato péče věnována?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Jiné (prosím, vypište)
- .....
- 9) Jsou pro Vás srozumitelné úkoly, které vám zadává nadřízený?
- a) Ano, úkoly jsou pro mě srozumitelné
  - b) Ne, plně úkolu nerozumím, musím se doptávat
  - c) Jiné (prosím, vypište)
- .....
- 10) Jste informován o podstatných informacích o firmě?
- a) Ano, informace nám sděluje vždy nadřízený
  - b) Ne, informace se nesou firmou, kolikrát je dostanu od svých kolegů
  - c) Jiné (prosím, vypište)
- .....
- 11) Jste spokojen s tím, jakým způsobem se k Vám dostávají informace?
- a) Ano, informace se ke mně dostanou vždy od nadřízeného
  - b) Ne, získávám částečné informace od svých kolegů
  - c) Jiné (prosím, vypište)
- .....
- 12) Když se zajímáte o nějaké informace, kdy a kde se můžete zeptat?
- a) Kdykoliv
  - b) Pouze ve vymezený čas (během porady atd.)
  - c) Nikdy
  - d) Jiné (prosím, vypište)
- .....
- 13) Vyzývá Vás vedení firmy k návrhům na zlepšení fungování firmy?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Jak kdy
- 14) Máte pocit, že vedení řeší problémy, když nastanou?
- a) Ano, vedení okamžitě řeší problémy, když nastanou
  - b) Ano, vedení řeší problémy, ale až po nějaké době, od chvíle, co nastanou
  - c) Vedení nikdy neřeší problémy

- 15) Máte strach sdělit ve firmě svůj názor?  
a) Ne, nemám strach sdělit svůj názor  
b) Ano, mám strach sdělit svůj názor – z jakého důvodu?  
.....
- 16) Pracujete rád v této firmě?  
a) Ano, rád  
b) Ne, nejsem rád, chci své zaměstnání změnit  
c) Jiné (prosím, vypište)  
.....
- 17) Doporučil byste tuto firmu svým známým?  
a) Ano, určitě doporučil  
b) Rozhodně nedoporučil  
c) Jiné (prosím, vypište)  
.....
- 18) Jste seznámeni se systémem hodnocení a odměňování ve firmě?  
a) Ano  
b) Ne
- 19) Jste spokojen s tím, jak je v praxi realizován systém hodnocení a odměňování?  
a) Ano  
b) Ne  
c) Jiné (prosím, vypište)  
.....
- 20) Jak celkově hodnotíte komunikaci s kolegy?  
a) S kolegy si rozumím a rád s nimi komunikuji  
b) S kolegy komunikuji, jen když musím  
c) S kolegy nekomunikuji vůbec  
d) Jiné (prosím, vypište)  
.....
- 21) Je pro Vás snazší komunikovat s nadřízeným, nebo s kolegy?  
a) S nadřízenými  
b) S kolegy  
c) Jiné (prosím, vypište)  
.....
- 22) Probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními dobře?  
a) Ano, oddělení si předávají všechny informace  
b) Ne, oddělení si předávají jen určité informace  
c) Ne, komunikace neprobíhá žádná  
d) Jiné (prosím, vypište)  
.....

23) Jaké komunikační prostředky ve firmě používáte?

- a) Porada
- b) Telefonický rozhovor
- c) Školení
- d) Skype
- e) Videohovor
- f) Firemní e-mail
- g) Schůzky týmů
- h) Firemní míting
- i) Konzultace
- j) Směrnice
- k) Dopisy
- l) Nástěnka
- m) Dotazníky
- n) Letáky
- o) Firemní intranet
- p) Informační tabule
- q) Časopisy
- r) Společenské a kulturní akce
- s) Jiné (prosím, vypište)

.....

24) Jaké komunikační prostředky byste zavedl a proč? (Uveďte alespoň jeden)

.....  
.....

25) Jaké překážky Vy osobně vidíte v interní komunikaci?

.....  
.....

26) Jak celkově hodnotíte Vaši spokojenost s interní komunikací v této firmě?

.....  
.....

Jsem:

- a) Žena
- b) Muž

