

Komunikace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy

Kamila Kollárová

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamila KOLLÁROVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Komunikace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte přehled řešené problematiky doma i v zahraničí.
2. Charakterizujte podnikatelský subjekt.
3. Provedte analýzu získaných údajů a současného stavu v oblasti efektivního využívání komunikačních technik a nástrojů.
4. Zhodnoťte výsledky, vyvodte návrhy a doporučení.


Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- 1.PORVAZNÍK, Ján: Celostní management : pilíře kompetence v řízení, [překlad Viera Backstuberová, Vladimír Rejholec]. – 2. přepr. a dopl. vyd.. – Bratislava: Sprint, 2003 – 509 s. : il. ISBN 80-89085-05-9.
- 2.KOTLER, Philip: Marketing Management, analýza, plánovanie, využitie, kontrola. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- 3.MANINOVÁ, Danica: Komunikace s klientem. In: Obchod, Kontakt, Marketing, 2001, č. 1, s- 14-15.
- 4.PORVAZNÍK, Ján: Dimenzie kompetentnosti v manažmente. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity, 1999, 324 s.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **6. března 2006**
Termín odevzdání bakalářské práce: **12. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá jednotlivými typy komunikace a jejich fungováním v podnikatelském prostředí a vlivem na celkovou výkonnost firmy. Obsah práce je zaměřen v teorii na definici komunikace, nastínění její součástí, základních principů a typů komunikace, které by měl člověk, a tím více manažer ovládat a znát. Praktická část se věnuje analýze reálného podnikatelského subjektu, kterou analyzujeme jako model implementace teorie v praxi a získání konkrétních výsledků, které z analýzy vyplývají. Poukážeme, že chybějící články v komunikaci lze odstranit a tím nastavit společnost k zvýšení výkonnosti v konkurenčním prostředí.

Klíčová slova: komunikace, slovní komunikace, zraková komunikace, komunikace v krizových situacích, komunikace v organizaci, identita, klima, design, image

ABSTRACT

This bachelor work is about certain types of communication and their function within business environment as well as their influence on overall company efficiency. The content of the theoretical part is focused on definition and sections of communication, basic principles of communication, types of communication. All the sections mentioned above should be well-known and applied in real life by all human beings and mostly by manager. The content of practical part analyses a company from the point of view of implementing theoretical knowledge in real life and obtaining appropriate results merging from this analysis. We point out that we can remove missing parts in communication and after that we can guide the whole company to higher efficiency within business competition.

Key words: communication, verbal communication, eye contact communication, communication in crisis situation, communication in the organization, identity, climate, design, image

Motto

„ Slova mohou být i o ničem, slova mohou být pěkná, přitom prázdná, falešná. Mimika, gesta, pohyby těla jsou však nefalšovaným projevem toho, co se právě děje v duši našeho partnera.“

W. Shakespeare

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 KOMUNIKACE	10
1.1 KOMUNIKACE A JEJÍ PODSTATA.....	10
1.2 KOMUNIKACE A JEJÍ VÝZNAM	10
1.3 SLOVNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ PROBLÉMY	11
1.3.1 Aktivní formy slovní komunikace	12
1.3.2 Pasivní formy slovní komunikace.....	13
1.3.3 Principy a pravidla efektivního projevu	13
1.3.4 Principy a pravidla efektivního rozhovoru.....	14
1.3.5 Principy a pravidla efektivního naslouchání.....	15
1.3.6 Principy a pravidla efektivního čtení	15
1.4 ZRAKOVÁ (NESLOVNÍ) KOMUNIKACE	16
1.4.1 Druhy neslovní komunikace	16
1.4.2 Uplatňování neslovní komunikace v managementu	18
1.5 KOMUNIKACE V KRIZOVÝCH SITUACÍCH	18
1.5.1 Typy krizí	19
1.5.2 Strategie urovnávání krizí.....	20
1.5.3 Komunikace v krizi	20
1.6 FORMY A METODY KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	21
1.6.1 Formy a metody komunikace uvnitř organizace	21
1.6.2 Formy a metody komunikace organizace s veřejností.....	23
2 FIREMNÍ IMAGE	25
2.1 FIREMNÍ IDENTITA	25
2.2 FIREMNÍ KLIMA	26
2.3 FIREMNÍ DESIGN.....	26
2.4 OSOBNÍ IMAGE.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI J.K.R. SPOL. S R.O.	29
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI J.K.R. SPOL. S R.O.	29
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A PRODUKTY SPOLEČNOSTI.....	29
3.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI EFEKTIVNÍHO VYUŽÍVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH TECHNIK A NÁSTROJŮ.....	33
3.3.1 Interní komunikace	33
3.3.2 Komunikace s veřejností	35
3.3.3 Komunikace v krizi	37
3.3.4 Firemní image	38
3.3.5 Osobní image	39

4	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	41
4.1	INTERNÍ KOMUNIKACE.....	41
4.2	KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ.....	41
4.3	KOMUNIKACE V KRIZI	42
4.4	FIREMNÍ IMAGE	42
4.5	OSOBNÍ IMAGE	42
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	44
5.1	MOTIVACE	44
5.2	VEŘEJNOST	44
5.3	ŘEŠENÍ KRIZE.....	45
5.3.1	Rizika uplatnění navrhovaných opatření.....	45
5.4	IMAGE	46
5.5	EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ	46
5.5.1	Náklady na zavedení opatření.....	46
5.5.2	Výnosy ze zavedených opatření.....	47
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Současná situace na českém trhu je ve většině oborů podnikání charakterizována silným konkurenčním bojem. Metody, které byly používány k prosazení výrobků a služeb v období krátce po změně společenských poměrů v roce 1989, přestaly postupně postačovat a z konkurenčních výhod se staly samozřejmostí. Do popředí se postupně dostávaly metody řízení procesů a efektivního využívání zdrojů. Tyto dovednosti aplikovaly především zavedené zahraniční společnosti, které je mají k dispozici jako ověřené a stále ověřované modely přizpůsobující se konkrétním podmínkám a specifikům lokálních trhů, na kterých začínají působit. Menší české podnikatelské subjekty buď stačily včas zareagovat nebo jsou nuceny svou část trhu konkurenci postupně přenechávat anebo se snažit metody efektivního řízení rychle implementovat. Součástí systémů managementu, a to součástí velice významnou, je i komunikace. Protože komunikace provází každou lidskou aktivitu, je dovedností, kterou si musí osvojit i každý úspěšný manažer. Na účinné manažerské i širší celofiremní komunikaci závisí úspěšné uplatnění produktů na trhu. Interní a externí komunikace firmy, její význam a efektivita, způsob jejího fungování v různých situacích, které nastávají nebo mohou nastat, je oblast, která mě zajímá. Protože cílem všech metod řízení je v konečném důsledku podnikatelský úspěch, tedy maximalizace hodnoty firmy, zaměřila jsem v této práci svou pozornost na vliv jednotlivých forem komunikace na výkonnost firmy, zvyšování efektivity jejího produktu. Pro ověření tohoto vlivu jsem zvolila jako model ryze českou společnost J.K.R. spol. s r.o. působící na trhu od roku 1991, tedy firmu, která prošla všemi etapami patnáctiletého vývoje našeho podnikatelského prostředí v oboru, který je doslova nabit silnou konkurencí včetně nadnárodních firem. Vedení společnosti věnuje řízení jednotlivých procesů, jejich monitorování a měření a následným analýzám a opatřením, velkou pozornost. V oblasti komunikace cítí vedení potřebu změn a velice vstřícně přivítalo můj zájem o věc a je připraveno na vzájemnou spolupráci zejména v analytické části včetně pomoci při zajištění dotazníkového průzkumu a dále i při implementaci případných opatření k nápravě, která by měla z výsledků této práce vyplynout. Na základě analýzy současného stavu fungování a využívání forem komunikace ve společnosti a pomocí aplikace poznatků předních odborníků a specialistů z oboru se chci pokusit nalézt slabá místa a příležitosti ke zlepšení v systému komunikace tak, abych byla schopna navrhnout vedení společnosti doporučení, jejichž zavedením by mohlo dojít ke zvýšení efektivity komunikace a tím i celkové výkonnosti firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Původ slova komunikace nacházíme v latině. Communicatio zde znamená sdělení a sloveso communicare sdílet, svěřovat, stýkat se, sjednávat./Bartošek, 2001, s. 4/ Za všemi českými významy tohoto pojmu se skrývá určitá manažerskou dovednost. Kdo nekomunikuje, ten se vyřazuje ze společnosti./Němec, 1999, s. 11/ Stejně tak je předem z procesů managementu vyřazen špatně komunikující nebo dokonce nekomunikující manažer.

1.1 Komunikace a její podstata

Podstatou komunikace včetně komunikace v řízení podnikatelského subjektu je předávání a přijímání určitých sdělení mezi subjekty. Komunikované sdělení může být subjekty chápáno rozdílně, může mít pro ně stejnou nebo naopak rozdílnou vypovídací schopnost a tedy i hodnotu. Podle vypovídací schopnosti sdělení pro subjekty komunikace můžeme hodnotit očekávanou aktivitu komunikovaného sdělení a tedy i to, zda je komunikace vztahem. Základními úkoly komunikace je vyměnit v určitém čase mezi komunikujícími subjekty co největší množství obsahu sdělení s co nejmenšími ztrátami vlivem rušivých interních a externích vlivů, tedy zajistit, aby komunikace byla efektivní a spolehlivá. Toho lze dosáhnout především zprostředkováním obsahu sdělení s vysokou mírou důvěryhodnosti za použití adekvátních forem a způsobů komunikace ve vhodně zvoleném místě a čase. /Porvazník, 2003, s. 274 – 278/ Velice důležitým prvkem komunikace je zpětná vazba, která nejvíce vypovídá o tom, jak je komunikace efektivní, jak si příjemce komunikované sdělení vysvětlil, jak reagoval a jak je tedy podle toho nutno v budoucnu sdělení modifikovat, aby bylo dosaženo očekávaného výsledku./Střížová, 2005, s. 5/

1.2 Komunikace a její význam

Účinná manažerská komunikace je rozhodujícím předpokladem podnikatelského úspěchu firmy při uplatnění jejích výrobků, služeb, záměrů a plánů. Jedná se jak o komunikaci externí, zejména v rámci marketingových aktivit se stávajícími i potencionálními zákazníky při zjišťování jejich potřeb a spokojenosti, tak o komunikaci interní mezi jednotlivými úrovněmi řízení firmy. Tato komunikace musí dát odpovědi na otázky při plánování produktu, jeho realizaci, zajišťování podpůrných a manažerských procesů a pořizování a řízení zdrojů a potvrzení správnosti podnikatelského záměru při prosazování produktu na relevantní trh.

Pro dosažení efektivnější komunikace a tím jejího očekávaného výsledku je možno celý proces řídit s využitím vzájemné interakce jeho prvků, kterými jsou

- výměna příslibů
- budování důvěry
- vzbuzování pochybností
- řízení očekávání /Porvazník, 2003, s. 278 – 282/

1.3 Slovní komunikace a její problémy

Slovní komunikace se v managementu využívá ve dvou aktivních a ve dvou pasivních formách. Průběh slovní komunikace je ovlivněn mnoha faktory z hlediska rozdílných vlastností a zkušeností komunikujících subjektů. Všechna komunikovaná sdělení procházejí filtrem, ve kterém se odráží několik důležitých složek

- vědomosti (úroveň, typ kvalifikace)
- kultura (národnost, vrstva společnosti, hierarchie)
- status (sociální zařazení postů ve firmě)
- postoje (apriorní postoj k tématice)
- emoce (vyrovnanost)
- komunikační dovednosti (umění komunikace, argumentace, naslouchání)

Obecnými bariérami komunikace jsou

- neschopnost koncentrace (stres)
- představa a zaujatost (vliv faktorů okolí, minulost)
- nesoustředěné naslouchání (přemýšlení o vlastních problémech, komentáře, které nejsou k věci, chránění vlastních zájmů)
- nedostatek porozumění, nedůvěra, hrozby, obavy (ovzduší nedůvěry, reálné i fiktivní hrozby nadřízených)
- nedostatek zájmu
- nevhodné prostředí (hluk)

- nevhodný čas (konec pracovní doby)
- informační přehušťení (ničím neomezený informační tok) /Porvazník, 2003, s. 282/

1.3.1 Aktivní formy slovní komunikace

Aktivními formami slovní komunikace jsou v managementu mluva a psaní. O aktivní formy komunikace se jedná proto, že jsou impulsem k jejímu zahájení. Z tohoto důvodu na těchto formách komunikace může v rozhodující míře záviset její výsledek. Základními problémy aktivních forem slovní komunikace jsou

- rozdílné odborné předpoklady subjektů komunikace v managementu
- nefiltrovaná sdělení z pohledu přijímacích subjektů z důvodu neznalosti pravidel jejich reakcí
- přílišná obsažnost informací snižující pozornost vůči nosným sdělením
- zanedbání nebo podcenění formy, jazyka informačního obsahu komunikovaného sdělení a tím snížení jeho spolehlivosti
- nevhodná volba času a místa a tím snížení účinnosti komunikace

Mezi významné dovednosti manažerů patří jako aktivní forma slovní komunikace projev. Projev je pro manažera významný zejména z důvodu

- veřejné prezentace jeho osobnosti a její kompetence, nápadů a myšlenek
- schopnosti vyjádřit svoji myšlenku
- možnosti získání zpětné vazby
- relativní snadnosti uskutečnění komunikace

V aktivní slovní komunikaci se rozlišují tyto druhy

- monolog (jednostranné zprostředkování sdělení druhým subjektům managementu)
- dialog (forma hovorové komunikace)
- diskuze (předkládání, obhajování názorů a vyhledávání nejlepšího k optimálnímu rozhodnutí) /Porvazník, 2003, s. 282 – 290/

1.3.2 Pasivní formy slovní komunikace

Pasivními formami slovní komunikace jsou v managementu naslouchání a čtení. O pasivní formy komunikace se jedná proto, že zahájení komunikace je vyvoláno v čase, který jim předchází. Tím však není znemožněno pro komunikující subjekt ovlivnění výsledku komunikace. Základními problémy pasivních forem slovní komunikace jsou

- nedostatečné úsilí orientované na pochopení sdělení
- nesoustředěnost přijímacího subjektu komunikace a tím možnost úniku podstatných informací
- nedostatečné využívání zpětné vazby k ověření míry pochopení sdělení
- nepřipravenost subjektů managementu vyhodnocovat informace sdělené „mezi řádky“
- neschopnost nebo neochota zaznamenat sdělení /Porvazník, 2003, s. 282 – 284/

1.3.3 Principy a pravidla efektivního projevu

Pro dosažení úspěšnosti při různých vystoupeních platí soubor principů a pravidel, která si musí manažer osvojit a vhodně je využívat podle konkrétního záměru a situace. Můžeme je charakterizovat takto:

- promyšlená příprava
- ujištění se o tom, že přijímající subjekty jsou o věci méně informováni než přednášející subjekt
- úvodní zdůraznění tématu projevu
- užití vhodných argumentů, příkladů, názorných pomůcek
- věcnost, zvolení míry obsažnosti podle způsobilosti přijímajících subjektů
- srozumitelnost a gramatická správnost projevu, adekvátní styl a délka vět
- přirozenost a lehkost projevu
- vhodná síla hlasu
- pozitivní a optimistické ladění projevu

- využití času, prostor pro otázky
- přiměřený vzhled a oblečení
- udržování stálého kontaktu, asertivita /Porvazník, 2003, s. 291 – 292/

1.3.4 Principy a pravidla efektivního rozhovoru

V řízení firmy je velmi často využívána jedna z forem slovní komunikace, kterou je rozhovor. Cílem subjektů této komunikace zpravidla je:

- vzájemná informovanost
- motivace
- oznámení skutečnosti
- stanovení úkolů
- kontrola
- konzultace určitého problému
- porada o návrzích řešení
- diskuze

Při vedení rozhovorů se využívají receptivní a expresivní dovednosti, jejichž současné uplatňování efektivní komunikace vyžaduje. K pravidlům efektivního průběhu rozhovoru patří:

- pečlivá příprava faktů, argumentů a údajů
- snažit se udělat dobrý dojem
- používat princip empatie
- používat správnou reakci na agresivního partnera
- snažit se o poklidný průběh rozhovoru vhodně stanovenými stanovisky
- vhodné načasování kritiky partnera
- snažit se být maximálně asertivní
- pokusit se jasně formulovat závěry
- snažit se odlehčit nepříjemně se vyvíjející části rozhovoru humorem /Porvazník, 2003, s. 292 – 295/

1.3.5 Principy a pravidla efektivního naslouchání

Naslouchání partnerovi je první a nejdůležitější fází rozhovoru. Při naslouchání jde o to pochopit a porozumět tomu, co slyšíme. Pokud dokážeme pozorně naslouchat, usnadníme si průběh další komunikace ve chvíli, kdy chceme něco sami sdělit. Příčinou bariér a rizik naslouchání je zejména:

- sklon zabývat se v mysli jinými záležitostmi
- možnost nechat se přesvědčit i proti své vůli
- zvýšená zranitelnost a citlivost naslouchajícího na vyřčené
- naslouchání se nelze naučit, interpretace vyslechnutého může být mylná
- naslouchající neřídí směr a obsah komunikace

Naslouchat je možné slyšením (uši), viděním (oči) a citem (srdce). Kromě vnímání řečeného se vyhodnocují další faktory doprovázející slova, které jsme schopni vyhodnocovat. /Porvazník, 2003, s. 304 – 308/

1.3.6 Principy a pravidla efektivního čtení

Komunikace čtením je pasivní forma slovního sdělování mezi jejími partnery. Pro efektivní čtení je nutné stanovit s jakým cílem a co čteme, zda se jedná o získání poznatků k pozdějšímu využití, získání informací jako podkladů k přijetí manažerského rozhodnutí nebo získání obecného přehledu o nějaké skutečnosti z různých druhů odborných publikací, knih, firemních podkladů a písemností, novin nebo oddechového čtení. Rychlost čtení je nutno přizpůsobit těmto cílům a typům čtených materiálů. Zvyšovat efektivnost čtení pomáhá využívání pravidel, kterými jsou zejména:

- stanovení druhu a cíle
- podřízení rychlosti čtení druhu a cíli
- předem si uvědomit, co si potřebujeme zapamatovat
- soustředit se na podstatné informace
- dělat si vhodné poznámky, organizovat monitorování důležitých informací
- číst v prostředí bez rušivých vlivů

- stanovit si množství a čas
- nezůstávat stát u pojmů, kterým nerozumíme, využít poznámek
- motivovat se k efektivnímu čtení
- sledovat vlastní reakce
- kontrolovat rychlost efektivního čtení
- dělat závěry z přečteného materiálu /Porvazník, 2003, s. 311 – 313/

1.4 Zraková (neslovní) komunikace

Při zrakové komunikaci se sdělování informací neuskutečňuje prostřednictvím slov a hlasu, ale jsou využívány jiné prostředky rozlišitelné zrakem. Zraková komunikace většinou provází a doplňuje slovní sdělení, podporuje je a zesiluje nebo naopak zeslabuje jeho dopad. Kompetentní manažeři dávají přednost slovní komunikaci doprovázené komunikací neslovní před písemným sdělením. Sledováním a správným vyhodnocováním neslovních projevů komunikujícího partnera mohou dojít k závěrům, které pomohou při manažerském rozhodování. /Porvazník, 2003, s. 313 – 316/

1.4.1 Druhy neslovní komunikace

Pro potřeby managementu se rozlišují tyto druhy neslovní komunikace:

- orgány těla (kinetika, body language)
- prostorem (proxemika)
- časem (chronomika)
- oblečením a prostředím (artefakty)
- mlčením (ticho)

Komunikace orgány těla se uskutečňuje:

- zrakovým kontaktem (je nutno vhodně volit tento způsob kontaktu s partnerem, brát ohled na rozdílnost kultur, správně načasovat délku kontaktu podle složení komunikujících subjektů, osvojit si znalosti „řeči očí“ a správně je používat)

- výrazy tváře (mimika, kombinace polohy obočí, čela, očí úst a tváře vyjadřuje řadu stavů při průběhu komunikace, odráží emoce, afekty, záměry a postoje komunikujících, vhodným využitím lze dosáhnout žádané atmosféry pro průběh různých druhů komunikace)
- tělesnými doteky (haptické výrazové prostředky, podání ruky, polibek, poklepání na rameno, přímo působí na komunikaci a vytváří pocity sympatie nebo antipatie – strnulé podání ruky)
- pohyby a polohami těla (posturika, vyjadřují momentální tělesné nebo psychické rozpoložení komunikujícího, jeho sdělování postojů k situaci nebo sdělovanému tématu – ruce zkřížené na hrudi mohou vyjadřovat defenzivní postoj)
- gestikulací (spontánní pohyb rukou, který je ovlivněn vzděláním, výchovou, profesí, kulturou, často vyjadřuje to, co má zůstat během komunikace skryto a je prováděn neuvědoměle, je dobré naučit se gestikulaci ovládat a vhodně ji využívat)

Komunikace prostorem je vhodné využívání tělesného odstupu od partnera a vytváření pohodlného a bezpečného prostoru k efektivní komunikaci. Prostor a vzdálenost mezi komunikujícími subjekty je nejdůležitějším prvkem tohoto typu neslovní komunikace. Velikost vymezeného prostoru často vyjadřuje ve firmě význam určitého manažerského postu, odstup od komunikujícího partnera zase míru nadřazenosti a podřazenosti v hierarchii organizace.

Komunikace časem zahrnuje termíny, data uzávěrek, provozní doby, úřední hodiny apod. Úsporné a efektivní využívání času je důležitou manažerskou dovedností, stejně tak jako vyvážené nárokování si času svých partnerů (podřízených) při vedení komunikace.

Komunikace oblečením a prostředím může vypovídat o mnoha projevech komunikujících partnerů. Faktory prostředí hrají důležitou roli při ovlivňování komunikace například skladbou vybavení kanceláře, osvětlením, teplotou. Oděvem může komunikující vyjádřit svou osobnost, postavení v organizační struktuře firmy, charakterové vlastnosti, vkus a může tak vnímavému partnerovi o sobě předem hodně prozradit.

Komunikace mlčením nemusí vždy znamenat souhlas s partnerovým názorem, jak bývá často interpretováno. Mlčící subjekt komunikace může být zaskočen, může mít strach se projevit nebo nechce vyslovit svůj názor. /Porvazník, 2003, s. 316 – 324/

1.4.2 Uplatňování neslovní komunikace v managementu

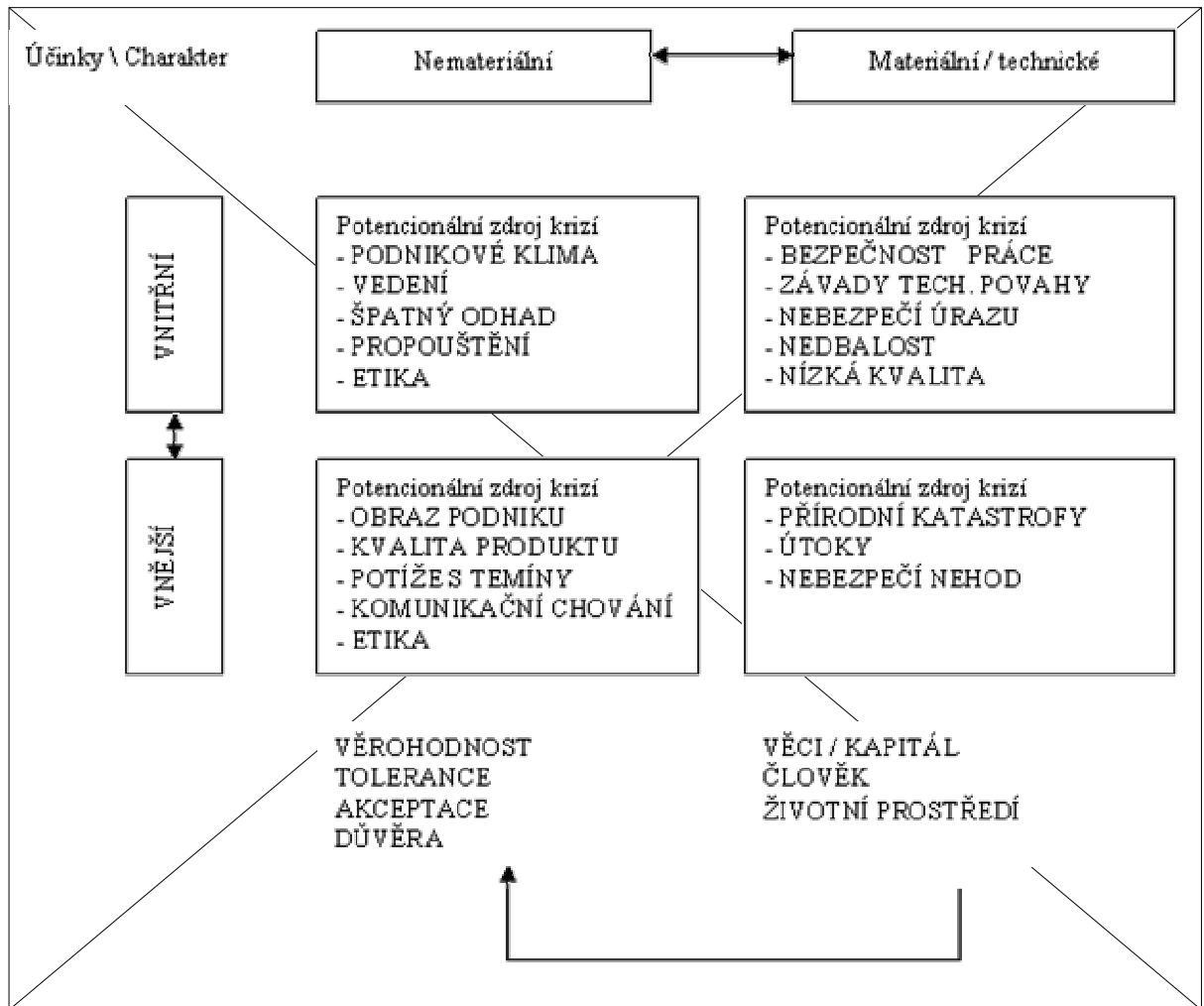
Neslovní komunikace se uplatňuje především v přímých rozhovorech mezi komunikujícími subjekty tam, kde přichází v úvahu zpětná vazba. Velice důležitým aspektem je správné vyhodnocování a interpretace neslovních projevů partnera. Díky zpětné vazbě může manažer přizpůsobovat svůj přístup a další vedení komunikace jejímu cíli a účelu. /Porvazník, 2003, s. 324 – 328/ Důležitou stránkou k vytvoření úspěšné pozitivní prezentace je schopnost na ostatní působit příznivě, ovládat své emoce, být vnímavý, mít určitou míru sebedůvěry a působit celkovým dojmem, který odpovídá očekáváním a přáním ostatních. /Vykopalová, 2005, s. 27/

1.5 Komunikace v krizových situacích

Stav nebo situace, kdy se názory subjektů komunikace rozcházejí, jsou rozdílné, nazýváme konfliktem. Konflikt je běžný a často se vyskytující jev v manažerské komunikaci a ve většině případů není na škodu, ale může se stát východiskem správného řešení. /Porvazník, 2003, s. 331 – 332/ Neřešený konflikt může přerůst v krizi, zejména v případě, kdy účastníci komunikace již nejsou schopni vzájemných kompromisů. Signály, které upozorňují na přechod konfliktu v krizi mohou být:

- vyjednávání a snaha o dosažení kompromisů se dostávají do časové tísně
- souběh různých událostí (dosud izolované jevy se spojují)
- vznik fám, osobních útoků, atmosféry podezřívání namísto používání věcných argumentů
- růst nejistoty
- narůstá rozhodování pod vlivem stresu
- zneprůchodnění dosud fungujících komunikačních kanálů

Některé příčiny krizí jsou uvedeny v následujícím obrázku:



Obr. č. 1. Příčiny krizí /Němec, 1999, s. 24/

1.5.1 Typy krizí

Krize, které byly vneseny do firmy z vnějšího prostředí – *vnější krize* - mohou mít původ ve fámách nebo pověstech, ale není ani vyloučeno, že základ pro ně je uvnitř firmy. Zdrojem *domácích krizí* je vlastní firma. Pokud se nepodaří konflikty a počínající krizi ve firmě řešit v samém jejich počátku, získá brzy znaky vnější krize. Vývojové etapy krizové situace mohou být následující:

- senzibilizace (citlivost veřejnosti na zprávy určitého druhu na základě předchozích zkušeností)
- konkrétní příčiny (naplnění negativních očekávání a tušení, zajímavé pro média)

- nátlakové skupiny (protestní akce, medializace, předkládání alternativních řešení)
- konflikt/krize (vyostření konfliktu zúčastněných stran, konec racionálního vyjednávání, emocionalizace)
- urovnání (strategie vyřešení - vyčkání nezávislého rozhodnutí, kompromis, ignorování problému a stažení se zpět)

1.5.2 Strategie urovnávání krizí

Strategie urovnávání krizí zahrnuje všechny postupy a opatření, které vedou k požadovanému cíli. Na úseku komunikace se jedná o řešení konfliktů a zvládání krizí a především o prevenci při odhalování potenciálních zdrojů konfliktů a následných krizí. Existuje pasivní a aktivní přístup ke konfliktům a krizím:

- pasivní přístup (skrývání vzniku krize před veřejností, nevyvolávání další pozornosti)
- aktivní přístup (dokázání veřejnosti, že krize je řešena a jsou zkoumány příčiny a zavedena nápravná opatření)

Externí komunikace mezi stranami zapojenými do konfliktu může být buď přímá nebo zprostředkovaná zejména přes média se zapojením veřejnosti.

1.5.3 Komunikace v krizi

Pro interní komunikace ve firmě, která se nachází v krizi nebo má řešit krizovou situaci, lze doporučit:

- připravit krizový scénář (výběr odborníků, stanovení harmonogramů)
- důkladné seznámení všech dotčených s přijatým postupem (proškolení, zacvičení, přesvědčení se o pochopení)
- stanovení pravomocí a odpovědností (často může být odlišné od klasické organizační struktury, může se podobat projektovému řízení)
- opírat se o odzkoušené havarijní plány obsahující pravidla komunikace včetně kontaktů

- informovat o všech aktuálních změnách

V externí komunikaci musí být mimořádná pozornost věnována způsobu komunikace s médii. Základními zásadami efektivní komunikace by měly být:

- rychlost (nečekat na všechna relevantní data, poskytnout vyváženou informaci širšímu spektru médií)
- jasná slova (stručná, pravdivá a věcně správná informace předcházející spekulacím)
- prezentovat účast vrcholového vedení při řešení krize
- lidská stránka (vyslovit politování v případě havárie s dopady na veřejnost, je-li to vhodné, doznat podíl viny)
- trpělivé vyslechnutí názorů postižené strany
- výmluvnost a stručnost /Němec, 1999, s. 20 – 59/

1.6 Formy a metody komunikace v organizaci

1.6.1 Formy a metody komunikace uvnitř organizace

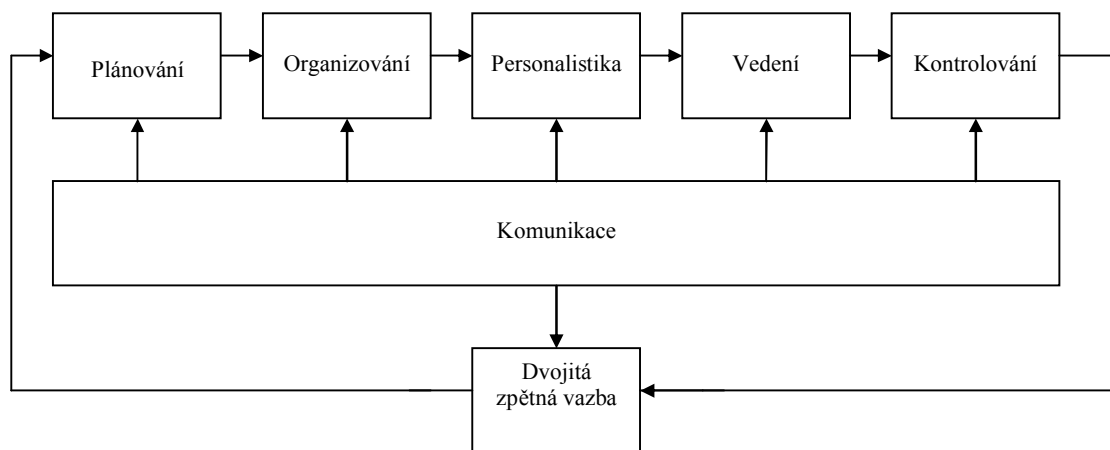
Komunikace uvnitř organizace znamená propojení, které umožňuje vzájemné propojení jednotlivých subjektů a jejich skutečnou spolupráci. Management musí nastavit pravidla fungování interní komunikace tak, aby se nejen relevantní informace dostaly v určitém čase na potřebné místo, ale byly správně vysvětleny, pochopeny a poskytly zpětnou vazbu pro další rozhodovací procesy. Předpoklady správného fungování komunikace v firmě jsou následující:

- vhodná organizace práce
- odpovídající kvalita managementu
- kvalifikovaná strategie řízení lidských zdrojů
- obousměrná komunikace (fungující zpětná vazba směrem od vedení k nižším úrovním řízení a zaměstnancům a naopak)
- dodržování komunikačních zásad a etiky managementem
- těsná spolupráce vrcholového managementu s dalšími úrovněmi řízení firmy

- osobní příklad členů managementu /Střížová, 2005, s. 44 - 45/

Cílem správně nastavené a fungující interní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník, tedy zákazník, jehož požadavky, které vznesl na počátku vzniku závazkového vztahu byly přezkoumány a po odsouhlasení případných změn beze zbytku uspokojeny. Spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou tohoto procesu. Interní komunikaci v systémech managementu tvoří:

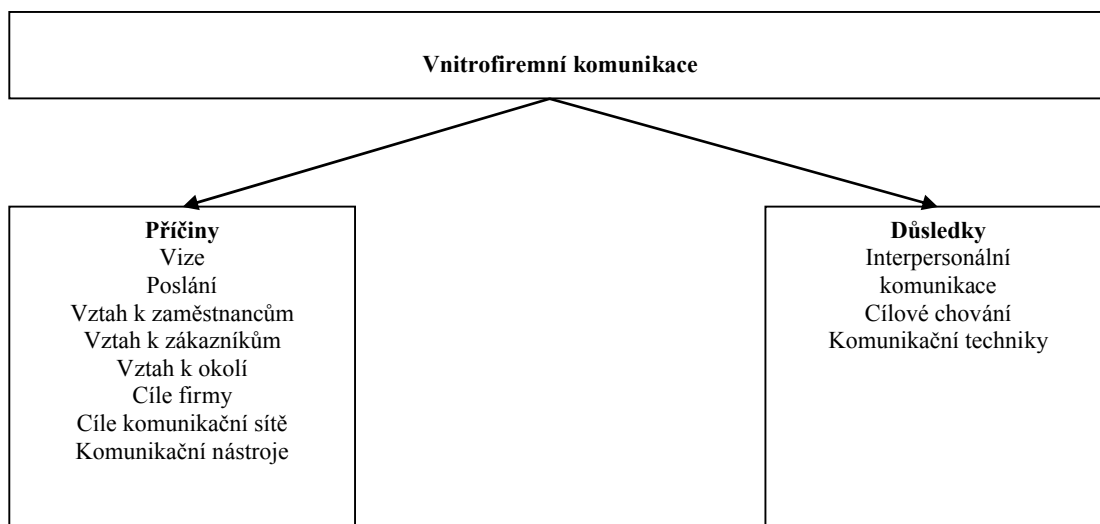
- stanovení a sdělování cílů
- zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů (cílové hodnoty, programy jejich dosažení, rozpracování cílů na úrovně a funkce firmy)
- efektivní využití zdrojů (finance, informace, lidé, infrastruktura)
- řízení lidských zdrojů (získávání, výběr, hodnocení, motivace)
- vedení a řízení
- kontrola a dvojitá zpětná vazba (poznatky získané z procesu komunikace pomocí zpětné vazby jsou hodnoceny, korigovány a zavedeny do praxe firmy)



Obr. č. 2. Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací /Janda, 2004, s. 12/

Příčinami interní komunikace jsou ty oblasti, které rozhodují o jejím úspěchu ještě před jejím zahájením. Od nich se odvíjí porozumění firemním cílům, vyjasnění terminologie a volba

vhodných komunikačních nástrojů. Důsledky interní komunikace tvoří obsah a formu komunikovaných sdělení mezi subjekty komunikace.



Obr. č. 3. Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace /Janda, 2004, s. 13/

Proces interní komunikace je soubor komunikovaných sdělení, dovedností, komunikačních aktivit a nástrojů, které probíhají uvnitř firmy. /Janda, 2004, s. 10 - 13/

1.6.2 Formy a metody komunikace organizace s veřejností

Komunikace s veřejností, externí komunikace, je důležitou součástí systémů managementu, která zprostředkovává předávání informací s cílem zpřístupnit je těm, jichž se týkají nebo mohou týkat. Komunikaci s veřejností můžeme rozdělit do následujících forem:

- publicita (prezentace – články a informace pro média, nabídky, letáky, inzertce, veletrhy, výstavy, www stránky)
- dny otevřených dveří (pro stálé nebo potencionální zákazníky, studenty, veřejnost)
- služby klientům (forma vhodně nastavené komunikace, která vede ke spokojenosti zákazníka a pozitivnímu vnímání firmy)
- reklama (zaměření reklamy, lokalita, cílová skupina zákazníků, styl reklamy, čas)

- tiskové konference (organizovaná sdělení potřebných informací veřejnosti)
- informační listy o produktech (detailnější informace o produktu následující např. po reklamě)
- jiné formy vztahů s veřejností (sponzoring, poděkování, organizované společenské akce)

Problematika komunikace s veřejností při vzniku a řešení krizových situací ve firmě je zmíněna výše v článku 1.5.3. /Porvazník, 2003, s. 337 – 339/

2 FIREMNÍ IMAGE

Firemní image je spojením dílčích hodnot, kterými jsou firemní identita, firemní klima a firemní design. /Bartošek, 2001, s. 98 - 99/ Firemní image je vytvořená představa, kterou si o firmě udělala veřejnost. Firemní image je do značné míry odrazem firemní identity. Cíleně zaměřené formování image musí sloužit realizaci firemních cílů:

- zvyšuje atraktivitu firmy na trhu práce (ovlivňuje rozhodování vysoce kvalifikovaných lidí při výběru zaměstnavatele)
- motivuje zaměstnance (hrdost a identifikace s firmou, vliv na produktivitu práce)
- vliv na kapitálový trh (dobrá image je předpokladem lepší pozice na kapitálovém trhu)
- odbyt produktů (posílení postavení na trhu, význam značky)
- možnost odvracení útoků (žebříčky image, přehledy obdivovaných firem) /Němec, 1999, s. 79 - 80/

2.1 Firemní identita

Je soubor hodnot organizace, které ji charakterizují vzhledem k jejímu vzniku, minulosti, tradicím, současnému postavení a perspektivám do budoucna. Firemní identita je zakotvena v základních firemních dokumentech, jakými mohou být stanovy, zakladatelské listiny, společenské smlouvy, interní firemní předpisy a dokumentovaná prohlášení, kolektivní smlouvy apod. Firemní identita definuje organizační strukturu, zaměření, způsoby a formy managementu, kvalifikační požadavky, podmínky výběru strategických obchodních partnerů apod. /Bartošek, 2001, s. 98 - 99/ Jednou ze základních součástí identity je firemní vize. Vize musí být dostatečně dlouhodobá a musí obsahovat takové principy, se kterými je možno se v rámci firmy ztotožnit. K dalším důležitým požadavkům kladeným na firemní vizi patří:

- schopnost motivace zaměstnanců (přesvědčení o budoucí pozici na trhu, stabilizace zaměstnanců a jejich jistoty a sebevědomí)
- kompromis mezi utopií a realitou (dostatečně nová, objektivní, ale zároveň realistická)

- komunikovatelnost (výsledek cíleného přemýšlení managementu, jasný, pochopený směr postupu) /Němec, 1999, s. 77 – 78/

2.2 Firemní klima

Je vnitřní atmosféra, která panuje ve firmě a způsoby, kterými reaguje na podněty z okolí.

Mezi složky firemního klimatu patří zejména:

- hodnota úspěchu a neúspěchu (oceňování zaměstnanců, právo na omyl)
- rozvržení pracovní doby
- způsob zadávání úkolů a kontroly jejich plnění
- vztahy mezi zaměstnanci na různých úrovních řízení (tykání, mimopracovní společné aktivity)
- prostředky interní komunikace (časopis, informační tabule)
- nosné ideje firmy (symboly, rituály, slogany)
- podnikatelská etika
- sociální smír
- komunikační nástroje
- uznávání nebo absence humoru /Bartošek, 2001, s. 98 - 99/

2.3 Firemní design

Poskytuje vizuální dojem z firmy jako celku i z jejích jednotlivých částí a organizačních složek. Design je tvořen vzhledem, úpravou, čistotou budov a prostor, vnějších prostranství a okolí, sociálních a stravovacích zařízení. K firemnímu designu řadíme i firemní barvy, logo, šablony písemností, obaly, orientační tabule apod. /Bartošek, 2001, s. 99/

2.4 Osobní image

Je výsledek působení jednotlivce na své okolí a celkový dojem, který jako osobnost o sobě vytváří svým vnějším vzhledem, způsoby chování, vztahy se spolupracovníky, úřady i veřejností, úrovní komunikace, pověstí, osobními vlastnostmi, soukromím apod.

Fyzický vzhled manažera tvoří a jeho vnímání okolím ovlivňuje:

- udržování tělesné hygieny (čistota, péče o vzhled, vůně)
- vystupování na veřejnosti (držení těla, způsob chůze, dodržování etikety, úroveň projevu)

Odívání manažera nebo manažerky musí odpovídat příležitosti, pro kterou je zvoleno a to včetně jeho doplňků. Je třeba rozlišovat celkovou úpravu zevnějšku pro pracovní poradu, společenskou událost nebo například kontrolu provozu. Je vhodné reagovat na místní zvyklosti i způsobem oblečení, abychom předešli rozpakům a nedorozumění. V poslední době se například v Praze stalo nepsaným pravidlem pro manažery nosit v pátek do zaměstnání včetně obchodních jednání oděv odpovídající svým laděním spíše volnému času. Důležitými součástmi dotvářejícími osobní image manažera a úroveň jeho postavení a význam zastávaného postu jsou:

- osobní vůz (funkčnost, reprezentativnost, firemní řidič)
 - vzhled a uspořádání pracoviště a pracovny (umístění, vybavení, vkus, úroveň prostředí)
 - hygiena duševní práce (celková kondice, zvládnání stresu, organizace pracovní doby, odpočinek, stravovací návyky)
 - sekretariát (velikost, stupeň podpory práce manažera, profesionalita)
 - rodinný život (reprezentativní role, uspořádanost vztahů, účast na společenském životě)
 - komunikace s veřejností (přímá nebo nepřímá komunikace manažera, besedy, tiskové konference, brífinky, přímá účast ve veřejném životě obce)
- /Bartošek, 2001, s. 99 - 105/

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI J.K.R. SPOL. S R.O.

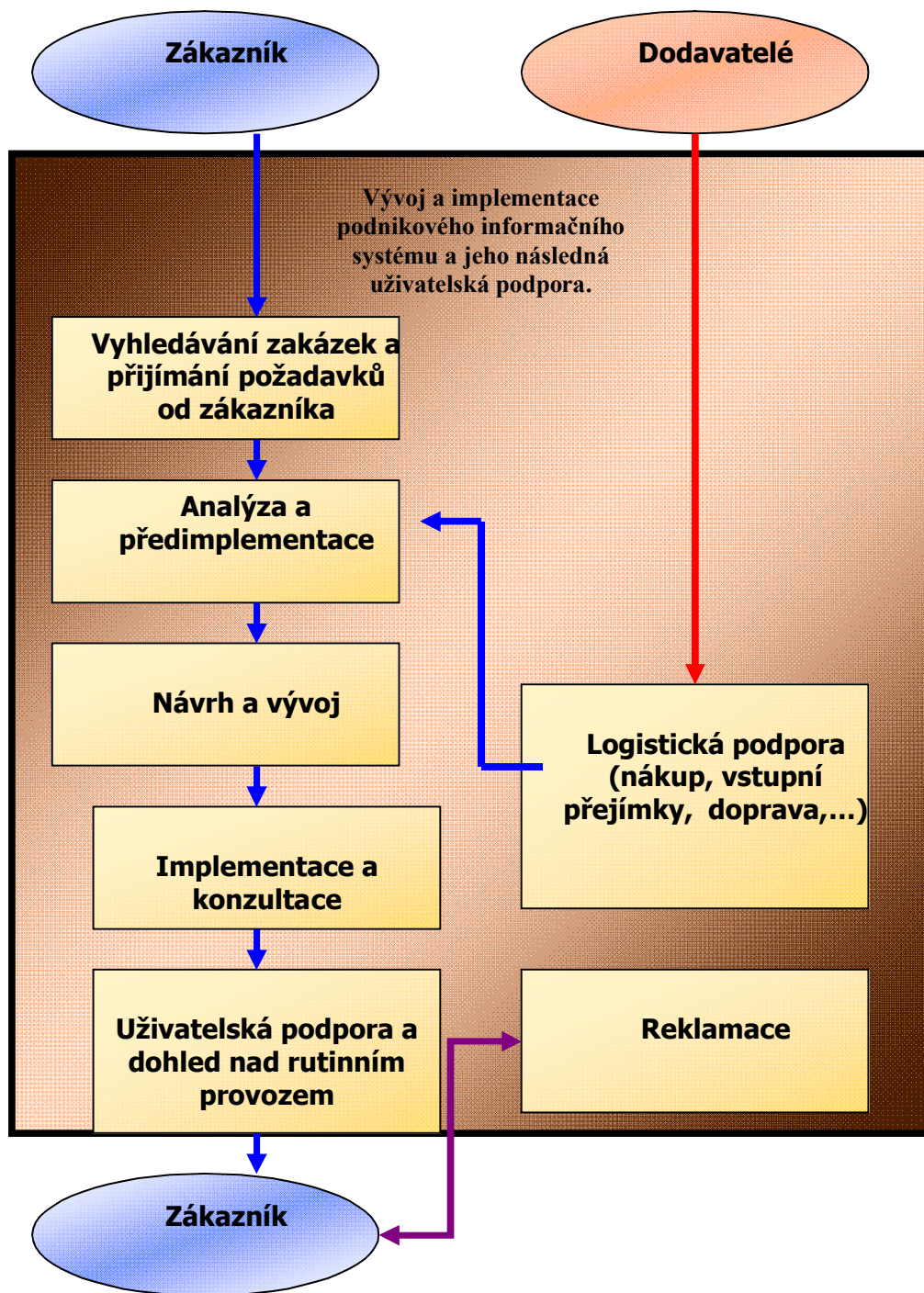
3.1 Profil společnosti J.K.R. spol. s r.o.

Společnost J.K.R. spol. s r.o. byla založena v roce 1991 jako plně česká firma bez zahraničního kapitálu a know-how. V začátcích svého působení poskytovala kompletní služby v oblasti výpočetní techniky - dodání techniky, instalace sítí a vytvoření originálního programového vybavení. Některé programové systémy řešily oblasti účetnictví a vzhledem k unikátní a jedinečné analýze tohoto prostředí bylo rozhodnuto vytvořit integrovaný systém pro oblast podvojného účetnictví. Tímto systémem se stal BYZNYS[®] - kompletní ekonomické agendy. Systém BYZNYS[®] od začátku prokázal svoji kvalitu, našel dynamicky se zvyšující odezvu zákazníků a stal se spolu se souvisejícími službami, hlavním produktem organizace. Sídlo společnosti je v Příbrami, dále má vlastní pobočky v Praze a v Teplicích, externí servisní střediska ve všech krajích České republiky a rozsáhlou distribuční síť. Význam a působení společnosti je celostátní. J.K.R. spol. s r.o. je autorem a dodavatelem ekonomického informačního systému BYZNYS[®] a podnikového informačního systému BYZNYS Win[®]. Roční obrat společnosti dosahuje řádu desítek miliónů korun.

3.2 Organizační struktura a produkty společnosti

V organizaci je identifikován jako nosný realizační proces „Vývoj a implementace podnikového informačního systému a jeho následná uživatelská podpora“, který je rozčleněn do dílčích procesů, které zajišťují systémové vyřešení všech požadavků, které zákazník vznesl:

- vyhledávání zakázek a přijímání požadavků od zákazníka
- nákup, logistická podpora
- analýza a předimplementace
- návrh a vývoj
- implementace a konzultace
- uživatelská podpora a dohled nad rutinním provozem
- reklamace

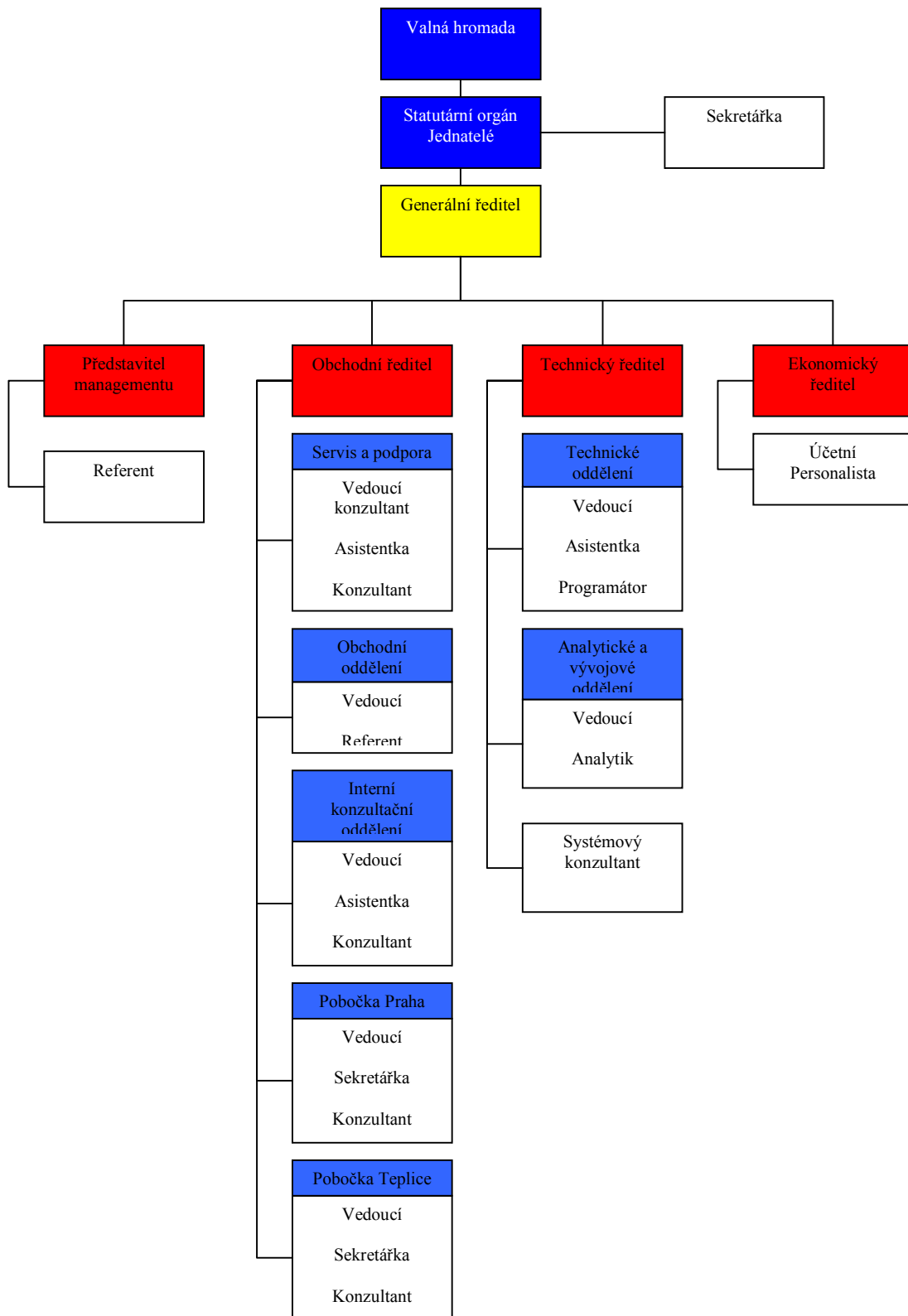


Obr. č. 4. Schéma nosného realizačního procesu a dílčích procesů

Cílem společnosti je vybudovat na stávajících základech fungující firmu s operativní reakcí na požadavky trhu a zejména potřeby zákazníků. Prostředkem je rozšiřování aktivit na trhu České republiky, Slovenské republiky a dále členských zemí Evropské unie jako stabilního dodavatele systémů řízení pro střední a větší podnikatelské subjekty. K tomu je nutné připravovat další vlastní obchodní zastoupení nebo kompletně vybavené pobočky ve vybraných

regionech a rozšiřovat dealerskou síť spolupracujících odborných firem. Společnost J.K.R. spol. s r.o. poskytuje své produkty zákazníkům prostřednictvím úseků obchodního ředitele a technického ředitele a zaměstnává v současné době 55 zaměstnanců. Organizace poskytuje svým zákazníkům služby pomocí následujících typů zakázek:

- předimplementace a implementace (analýza prostředí uživatele dle stanovené osnovy a implementace produktu na základě harmonogramu)
- hotline (telefonické řešení problému zákazníka s produktem zákaznickou podporou)
- e-hotline (emailové řešení problému zákazníka s produktem zákaznickou podporou)
- kontakt (řešení problému zákazníka s produktem převzetím jeho datové základny)
- vzdálený přístup (řešení problému zákazníka s produktem umožněním vstupu do jeho datové základny)
- uživatelská práva (řešení problému zákazníka s produktem různými možnostmi řešení)
- konzultační činnost (řešení problému zákazníka s produktem pomocí mobilního konzultanta)
- pravidelný dohled (pravidelný dohled konzultanta nad produktem)
- kompilace (řešení problému zákazníka s aktuální kompilací provedením kontroly)



Obr. č. 5. Aktuální organizační schéma společnosti J.K.R. spol. s r.o.

3.3 Analýza současného stavu v oblasti efektivního využívání komunikačních technik a nástrojů

Na úvodním jednání s vedením společnosti jsem předložila svůj návrh postupu analýzy a zhodnocení jejich výsledků a možnosti jejich využití v systémech managementu. Vedení společnosti pověřilo generálního ředitele ing. Vladimíra Králíčka, aby mi poskytoval v průběhu práce veškerá potřebná dostupná data a informace a seznámil vedení s navrhovanými opatřeními k nápravě, která mu závěru navrhnou. Seznámila jsem generálního ředitele se základním schématem analýzy stavu komunikace a jejího využívání v organizaci:

- informace a data získaná od představitele vedení
- informace získané od zaměstnanců na různých úrovních včetně informací ve formě dotazníku
- porovnání informací získaných z obou zdrojů, analýza výsledků, návrhy na opatření

Generální ředitel vyslovil souhlas s navrhovaným postupem s jedinou výjimkou. Navrhovaný dotazník, který byl sestaven na základě mezinárodního dotazníku a předpokládal variantní odpovědi na 60 otázek systémem bodového ohodnocení nebyl přijat a bylo požadováno využít jako základ již zavedený firemní dotazník implementovaný v rámci systému managementu jakosti, který je možno rozšířit o speciální otázky věnované úrovni a efektivitě firemní komunikace v rozsahu přibližně 40 otázek. Tento dotazník viz. PŘÍLOHA P 1: Anonymní předpokládá jednoznačné odpovědi na předložené otázky formou úplného souhlasu nebo nesouhlasu.

3.3.1 Interní komunikace

Informace od zástupce managementu:

Interní komunikace je ve společnosti zajištěna pravidelnými poradami vrcholového managementu, pravidelnými poradami jednotlivých odborných ředitelů s vedoucími oddělení a poboček a poradami vedoucích oddělení a poboček s jejich podřízenými zaměstnanci, telefonickým spojením pomocí pevných linek v sídle společnosti a na pobočkách, pomocí mo-

bilních telefonů a e-mail pošty a písemnou formou vydáváním dokumentovaných postupů, dokumentovaných prohlášení a příkazů vedoucích pracovníků.

Porady na úrovni odborných ředitelů se konají 1x týdně, a to vždy v pondělí dopoledne. Porady vrcholového managementu se konají 1x za 14 dnů vždy ve středu odpoledne. Porady vrcholového managementu řídí generální ředitel, který rovněž připravuje jejich program. Porady mají ve své první části pevnou osnovu, která pokrývá všechny důležité okruhy problémů života společnosti (bezpečnost práce a požární ochrana, ekologie, personální záležitosti, stav plnění cílů, ekonomická bilance, kontrola plnění úkolů z minulých porad). Druhá část porady je věnována informacím a návrhům jednotlivých členů managementu podle jejich odbornosti. Průběh porady a přijaté závěry včetně stanovení odpovědnosti a termínů zaznamenává sekretářka do zápisu z porady. Členové vrcholového managementu zastávají ve společnosti zároveň posty odborných ředitelů viz. Obr. č. 5. Aktuální organizační schéma společnosti J.K.R. spol. s r.o. a mají za úkol rozpracovat úkoly a připravit programy svých porad tak, aby jejich podřízení vedoucí oddělení a poboček, případně jiní odborní pracovníci (účetní, personalista), přesně pochopili smysl uložených opatření a svůj podíl na jejich úplném splnění. Vedoucí oddělení a poboček zajišťují plnění uložených úkolů a opatření pomocí nepravidelných porad se svými podřízenými, častěji přímým ukládáním úkolů konkrétním zaměstnancům. Velká pozornost je věnována kontrole průběžného a úplného stavu plnění uložených úkolů. Na poradách všech typů je dáván prostor názorům podřízených zaměstnanců, aby nedocházelo k nedorozuměním a formulačním nepřesnostem ve vzájemné komunikaci. Při komunikaci pomocí dalších výše uvedených prostředků je dbáno na srozumitelnost, jasnost, přiměřenou stručnost a jednoznačnost poskytovaných sdělení tak, aby další účastníci komunikace neměli problémy při správném pochopení a vyhodnocení poskytnutých informací. Výstupy z porad jsou vedením hodnoceny jako efektivní. Všichni zaměstnanci jsou svým přímým nadřízeným minimálně jednou ročně hodnoceni z hlediska výkonnosti a efektivity poskytnutého výcviku a dalšího vzdělávání. Vedení společnosti jedná s podřízenými zaměstnanci i mimo oficiální porady, zajímá se o jejich pracovní problémy i mimopracovní starosti, které mohou mít vliv na jejich výkonnost a celkovou pohodu. V rámci implementovaného systému managementu jakosti jsou zaměstnanci seznámeni s firemní politikou, cíli i cílovými hodnotami, na jejichž přípravě a následném rozpracování na jednotlivé funkce a úrovně organizace se aktivně podílejí. Zaměstnanci znají potřeby

zdrojů, požadavky na výcvik, vzdělávání a získávání dalších dovedností a podílejí se na pravidelném hodnocení efektivity těchto opatření.

Informace od zaměstnanců:

Zaměstnanci hodnotí interní komunikaci převážně jako dobrou. Systém porad a efektivita výstupů jsou na velmi dobré úrovni. Vynikající je znalost firemních politiky, cílů, možnost ovlivnění jejich tvorby a přijetí, možnost vzdělávání a hodnocení výkonnosti a efektivity opatření přijatých k výcviku a získávání dalších dovedností. Silně je vyjádřena absence osobních rozhovorů ze strany nadřízených, které by hodnotily osobní přínos zaměstnanců k plnění úkolů a vyslovení pochvaly jako další motivace k práci. Zaměstnanci jednoznačně preferují jiné formy sdělení důležitých informací před formou písemnou, aniž by to mělo vliv na akceptaci z jejich strany. Prostředky interní komunikace považují zaměstnanci převážně za dostatečné. Motivace zaměstnanců není vyjádřena jednoznačně jako pozitivní, u neřídících funkcí technických specialistů je nižší. Poměrně silné je vyjádření o tom, že se zaměstnanec ztotožňuje s někým z vedení společnosti jako se svým pracovním i životním vzorem. Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci je vnímána jako nedokonalá.

3.3.2 Komunikace s veřejností

Informace od zástupce managementu:

Komunikace společnosti s veřejností probíhá ve formě pravidelných informací poskytovaných místnímu i celostátnímu tisku, nepravidelných setkání s vybranými novináři v neformálním prostředí za účasti významné osobnosti, která má určitý vztah ke společnosti nebo k členům jejího vedení (poslanec parlamentu ČR, populární hudebník), sponzorováním neziskových organizací (fotbalový klub, hudební skupina), pořádáním společenských akcí pro významné zákazníky a zástupce veřejnosti (reprezentační ples J.K.R. spol s.r.o. pořádaný v Praze), reklamními a prezentačními akcemi pro cílené skupiny zákazníků a odbornou veřejnost. Veřejnou komunikaci kromě reklamních a prezentačních akcí zajišťuje zejména generální ředitel, který má řadu kontaktů mezi známými osobnostmi kultury, politiky a sportu a sám zastává některé další významné funkce mimo firmu (prezident fotbalového klubu). Společnost nepoužívá služeb tiskového mluvčího ani tuto funkci neplánuje do budoucna zřídit. Stěžejní součástí externí komunikace je jednání se zákazníky společnosti. Kontakt s novým zákazníkem je realizován formou přímého oslovení, obchodního jednání na výstavách, cíle-

ným vyhledáním zákazníka, zprostředkováním kontaktu pomocí referencí apod. Obchodní referent připravuje nabídku produktu nebo reaguje na konkrétní poptávku zákazníka. Pokud zákazník projeví další zájem, může následovat osobní jednání a prezentace produktu. Jsou vysvětleny všechny nejasnosti, jsou zodpovězeny dotazy zákazníka a zaznamenány jeho speciální požadavky na produkt. Po posouzení, zda je společnost schopna požadovaný produkt zpracovat nebo implementovat a zda bude odpovídat všem vzneseným požadavkům zákazníka může následovat referenční návštěva u již existujícího uživatele. Pokud se jedná o uživatelské úpravy stávajícího produktu, které neumí firma řešit, je dohodnuto se zákazníkem další osobní jednání, na kterém je zákazníkovi nabídnuto variantní řešení. Pracovník obchodního oddělení následně dohodne se zákazníkem podmínky uzavření smlouvy. Všem zákazníkům jsou nabídnuty vhodnými formami (přímo, pomocí informačních materiálů, katalogu, konkrétní písemné nabídky) další služby technické podpory produktu. Řešení jakéhokoli technického problému zákazníka s produktem začíná vzájemnou komunikací přes služby Hotline a E-hotline. Konzultanti společnosti přijímají požadavek zákazníka v předem určených hodinách přímo nebo mimo tyto hodiny e-mailem s okamžitou reakcí v nejbližším termínu na začátku pracovní doby prvního následujícího pracovního dne. Výcvik konzultantů je zaměřen na klidné přijetí požadavku zákazníka, zjištění podstaty problému, uklidnění zákazníka a jeho ujištění o možnostech řešení. Konzultant musí ověřit, zda má zákazník uzavřenou smlouvu na technickou podporu produktu a pokud tomu tak není, nabídne zákazníkovi její dodatečné okamžité uzavření, aby mohl být problém ihned řešen jednou z forem nabízených služeb. Denně společnost hodnotí průběh služby Hotline a E-hotline a klade při tom velký důraz na způsob a průběh komunikace, kterou jednotliví konzultanti se zákazníky vedou. Na nevhodný postup konzultanta jsou přijímána ihned opatření k nápravě, aby nedocházelo k ohrožení spokojenosti zákazníka se službami společnosti.

Informace od zaměstnanců:

Zaměstnanci vnímají firemní veřejnou komunikaci, podílejí se na ní buď aktivně nebo ji pozorně sledují. Reklamní a propagační zaměření firemních aktivit je chápáno jako dostatečné a vhodné včetně adresného zaměření na určitý segment trhu a skupinu zákazníků. Vnímání společnosti okolím je hodnoceno velmi pozitivně jak v centrále tak na pobočkách. S tím souvisí i dosti silná identifikace zaměstnanců se svou společností. Sponzorování neziskových aktivit a organizací je ve společnosti hodnoceno jako dostatečné nebo spíše nadbytečné a mezi zaměstnanci převážně není podpora k jeho dalšímu rozšiřování. Společenské akce

pořádané společností jsou hodnoceny jednoznačně příznivě a plní podle názoru většiny zaměstnanců svůj účel. Zájem o úroveň spokojenosti zákazníků je jednoznačný, převážná část zaměstnanců si je vědoma, že spokojenost zákazníka je jednou z hlavních priorit organizace. Výcvik obchodníků a konzultantů je v této oblasti efektivní.

3.3.3 Komunikace v krizi

Informace od zástupce managementu:

Vedení společnosti považuje za krizové situace nepředvídané problémy, které někdy nastávají při implementaci systémů v prostředí zákazníka a situace v oblasti řízení lidských zdrojů, kdy muselo v minulosti přistoupit k přechodnému snižování počtu zaměstnanců nebo dočasnému snížení pohyblivých složek mezd z ekonomických důvodů. Vedení nezaznamenalo nikdy tzv. vnější krizi, kdy by byl do společnosti zanesen z nějakého důvodu problém z vnějšího okolního prostředí, a to ani ze strany konkurenčních firem. Problémy při komunikaci mezi zaměstnanci navzájem, mezi vedením společnosti a zaměstnanci a mezi společností a zákazníkem nastávají při řešení situací, kdy se nedaří v souladu s požadavky zákazníka implementace jednotlivých modulů systému v prostředí zákazníka. Práce jsou prováděny pod přísným harmonogramem s rizikem sankcí a jednotlivé úpravy a zásahy často vyžadují operativní změny přístupu, nová řešení a spolupráci a těsnou součinnost mezi jednotlivými odděleními nebo specialisty společnosti. Vedení společnosti v takové situaci přebírá od konzultantů přímé jednání se zástupcem zákazníka, vždy informuje vrcholové vedení a stanovuje po dohodě s ním mimořádný harmonogram řešení vzniklého problému a informuje o jednotlivých krocích a zásazích podrobněji a snaží se je vysvětlovat tak, aby měl zákazník jistotu, že budou vyřešeny. Musí rovněž citlivě vyžadovat součinnost odborníků zákazníka, protože často bývá příčina obtíží na jeho straně a je třeba zákazníkovi navrhnout řešení například v obměně hardwarového vybavení nebo vyškolení obsluhy. Konzultanti a obchodní referenti společnosti jsou školeni a cvičeni tak, aby získali komunikační a vyjednávací dovednosti, které zákazníka především uklidní a přesvědčí o tom, že navrhované řešení je správné a povede k cíli. Při vzniku ekonomických nebo provozních obtíží, které je nutno řešit snížením pohyblivé složky mzdy nebo uvolněním zaměstnanců z organizačních důvodů je snaha vedení zaměřena k tomu, aby byl vzniklý problém nejprve dokonale ale co nejrychleji analyzován a navrhovaná opatření byla pokud možno přesně odpovídající a účinná, aby nemusela být dodatečně měněna nebo prohlubována. Zaměstnanci společnosti jsou

s opatřeními, jejich průběhem a termíny seznámení na společné schůzce, zaměstnanci poboček jsou pak přímo na svém pracovišti informováni členem vedení společnosti. Všechny otázky se vedení snaží zodpovědět ihned na místě nebo v případě nutnosti dodatečně po poradě v co nejkratším termínu e-mailem. Prioritní snahou vedení organizace je zabránit spekulacím a fámám, které by mohly vzniknout podáním nepřesných nebo jen částečných informací a mohly by mít za následek zhoršení situace uvnitř společnosti a mohly by ohrozit pozici organizace a vzbudit pochybnosti zákazníků. Vzniklou situaci podle jejího charakteru vždy řídí někdo z členů vedení společnosti a to podle své odbornosti nebo zkušeností z obdobných případů.

Informace od zaměstnanců:

Zaměstnanci se nevyjadřují ke zvládnání obtížných situací ve firmě vedením jednoznačně. Ve firmě neexistuje povědomí, že by krizová situace byla vždy pod kontrolou vrcholového vedení a byla jím zvládnuta. Informace, které zaměstnanci zajímají, nejsou podle názoru většiny z nich ani úplné a jednoznačné, ani včasné. Celkové zaměření společnosti na spokojenost zákazníka a výborná informovanost zaměstnanců o její úrovni však dávají signál, že řešení krizových situací směrem k okolí společnosti a především k jejím zákazníkům je pod kontrolou a je vnímáno jako dobře organizované.

3.3.4 Firemní image

Informace od zástupce managementu:

Za dobu své patnáctileté existence si společnost vybudovala již určitou firemní tradici. Vedení firmy tvoří její původní zakladatelé, společnost se opírá o několik kmenových zaměstnanců, které postupně doplňovali mladí odborníci a specialisté. Zaměstnanci se identifikují se svojí společností, jsou hrdí na její výsledky, postavení na trhu i význam. Organizace má definovanou svoji vizi a misi ve firemní politice jako základním dokumentovaným prohlášením, se kterým se ztotožňují všichni zaměstnanci. Cíle společnosti na jednotlivá uzavřená období jsou s touto politikou konzistentní a jejich plnění ji realizuje. Vedení se snaží budovat firemní klima na vysoké a náročné úrovni k sobě i zaměstnancům. Prostředkem je příjemné pracovní prostředí, cílená motivace, nástroje vzájemné komunikace, budování kolegiálních vztahů mezi zaměstnanci, mimopracovní společenské aktivity apod. Společnost používá své tradiční logo na firemních oficiálních materiálech a písemnostech, její prostory jsou po ne-

dávné rekonstrukci, interiéry jsou laděny do firemních barev a zařízení je účelné a jednoduché. Zaměstnanci mají k dispozici nejmodernější výkonné technické prostředky a nejnovější studijní materiály tak, aby mohli s jejich pomocí plnit požadavky zákazníků.

Informace od zaměstnanců:

Identifikace zaměstnanců se společností je silná, podpora vize a mise ve formě firemní politiky je zajištěna na vysoké úrovni včetně cílů, které ji naplňují. Technické vybavení pracovišť a dostupnost materiálů a pomůcek jsou hodnoceny zaměstnanci převážně dobře. Mimospoolečenské aktivity jsou oblíbené a zaměstnanci je hodnotí jako účelné. Vynakládání finančních prostředků je přijímáno většinou jako účelné. Nejednoznačně je hodnocena úroveň komunikace mezi zaměstnanci navzájem a zarážející je skutečnost, že většina zaměstnanců nemá v kolektivu firmy svého nejlepšího přítele.

3.3.5 Osobní image

Informace od zástupce managementu:

Organizace klade v této oblasti na členy vedení i své zaměstnance vysoké nároky. Obor podnikání, ve kterém se firma pohybuje, vyžaduje od zaměstnanců na všech úrovních vzornou reprezentaci. Členové vedení společnosti nosí denně vhodný oblek s kravatou bez ohledu na program, který je čeká. Pohybují se ve firemních vozidlech střední třídy tmavých barev bez firemních označení. Každý z členů vrcholového vedení má svou vlastní kancelář, která je dostatečně prostorná pro pořádání porad a obchodních jednání. Všichni členové vedení využívají jeden sekretariát se dvěma sekretářkami. Uspořádání kanceláří členů vedení a sekretariátu je velice dobře přizpůsobeno tomuto řešení. Navenek jedná za společnost oficiálně generální ředitel, který obstarává i komunikaci s veřejností a vystupuje jménem společnosti na společenských akcích. Zaměstnanci společnosti dbají na svoji úpravu v oblékání podle svého pracovního zařazení a konkrétních úkolů. Obchodní referenti, vedoucí poboček a konzultanti nosí při obchodních jednáních se zákazníky oblek s kravatou, při konkrétní práci na zakázkách vhodný oděv, popřípadě pracovní oděv s firemním označením a vizitkou se jménem a funkčním zařazením. Služební vozidla jsou pořizována tak, aby byla schopná přepravovat i menší náklad a jsou viditelně označena obchodní firmou a logem společnosti. Od uživatelů vozidel je vyžadováno, aby byla vždy v dobrém technickém stavu a čistá. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni v komunikačních dovednostech tak, aby byli

vždy schopni klidně přijmout požadavek zákazníka, upřesnit jej vhodnými doplňujícími dotazy a ujistit zákazníka o tom, že jeho požadavek bude beze zbytku v dohodnutém termínu uspokojen. Zvlášť jsou školení pracovníci řešící stížnosti a reklamace zákazníků. Na jejich osobním přístupu záleží, jaké budou další reakce zákazníka a jestli nebude ohrožena jeho celková spokojenost s firmou.

Informace od zaměstnanců:

Zaměstnanci mají převážně dojem, že reprezentují svoji firmu u zákazníků i na veřejnosti dobře. K tomu, aby mohli dělat svou práci kvalitně a firmu reprezentovat, mají ve velké většině vhodné materiály a technické pomůcky. Osobní image členů vrcholového vedení vnímají velice pozitivně. Možnost přístupu k dalšímu vzdělávání a rozvoji osobnosti je hodnocena ve velké většině jako dobrá.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Vyhodnocením získaných informací od zástupce vedení společnosti, od zaměstnanců, na základě prohlídky pracovišť a místa realizace zakázky a jejich porovnáním s některými teoretickými východisky jsem dospěla k následujícím výsledkům v jednotlivých okruzích problematiky.

4.1 Interní komunikace

Interní komunikace ve společnosti je na velmi dobré úrovni. Silným místem je propracovaný systém porad a ukládání, rozpracování a kontrola úkolů. Firemní politika a cíle jsou známy všem zaměstnancům a jejich podíl na přípravě a tvorbě je poměrně vysoký. Přístup k dalšímu vzdělávání a výcviku je cíleně plánován, realizován a hodnocen. Slabším článkem systému managementu se jeví motivace zaměstnanců, zejména některých specialistů na neřídících místech. Společnost motivuje více vedoucí pracovníky přímo odpovědné za plnění ekonomických cílů a ti již pak nenacházejí vhodné nástroje k tomu, aby aktivně zainteresovali zejména analytiky a konzultanty. Zejména u konzultantů, kteří jsou denně ve styku se zástupci zákazníka, by další absence motivačních prvků mohla být nebezpečná. Dále se ukazuje, že zaměstnancům schází větší zájem ze strany nadřízených o jejich práci a problémy, přivítali by častější osobní rozhovor a motivací pro další práci by byla pochvala za dobře splněné úkoly. Tomu odpovídá i vyšší akceptace přímo sdělených důležitých informací s možností okamžité reakce a dotazů před písemnými sděleními či pokyny.

4.2 Komunikace s veřejností

Komunikace s veřejností je v organizaci na vysoké úrovni. Společnost podniká v oboru, který vyžaduje vynikající komunikaci se zákazníkem na odborné úrovni často v nelehkých podmínkách. Zajišťování služeb Hotline a E-hotline klade vysoké požadavky na komunikační dovednosti konzultantů, kteří jsou pouze v telefonickém nebo e-mailovém spojení se zákazníkem, který předkládá technický problém produktu a očekává jeho rychlé vyřešení. Rovněž komunikace s širší veřejností je nastavena velmi dobře. Identifikace zaměstnanců se společností je silná, její vnímání okolím je pozitivní. Jako rizikové se může ukázat zajišťování těchto aktivit jednou osobou, přestože se jedná o generálního ředitele společnosti. Sponzorování neziskových organizací není zcela pochopeno většinou zaměstnanců a je vnímáno

jako nadbytečné. Protože se jedná o významnou součást firemní aktivity, bude třeba nalézt příčinu a řešení tohoto stavu.

4.3 Komunikace v krizi

Komunikace v krizi je oblastí, na niž se pohled vedení společnosti a zaměstnanců rozchází nejvíce. Vedení má zřejmě pod kontrolou komunikaci se zákazníkem v případech řešení implementačních a technických problémů s produktem a zaměstnanci jsou na tyto události dobře vycvičeni a připraveni. V části řízení lidských zdrojů nemá vedení dostatek informací o vnímání mimořádných situací vlastními zaměstnanci. Zaměstnanci nevnímají důležité informace jako přesné a včasné a zvládání krizových situací managementem nehodnotí dobře. Tento stav, pokud nebude vhodně řešen, by mohl brzy ohrozit výkonnost firmy a v určité situaci přerůst i ve větší krizi s dopadem na spokojenost zákazníka a firemní image.

4.4 Firemní image

Firemní image je budována vedením společnosti cíleně a je na velmi dobré úrovni. Organizace působí navenek jako silný podnikatelský subjekt s jasnou vizí, dobře personálně a technicky vybavený, s vyřešeným financováním. Vzhled sídla společnosti i vlastních poboček působí jednoduše a celistvě, zaměstnanci cítí svou odpovědnost při reprezentaci společnosti. Příležitostí pro zlepšení jsou vzájemné vztahy mezi zaměstnanci, které jsou na profesní a odborné úrovni korektní, ale při vzájemné komunikaci nejsou ideální a mimo společnost mají své rezervy. Vedení se dostatečně nezaměřilo na posilování vztahů mezi zaměstnanci v mimopracovních aktivitách, společenské akce jsou sice hodnoceny jako účelné, ale spíše ve vztahu k okolí a hlavně k zákazníkům. Většina zaměstnanců si hledá své přátele mimo kolektiv firmy.

4.5 Osobní image

Osobní image vedení a zaměstnanců společnosti vykazuje poměrně vysokou úroveň. Vedení společnosti věnuje tomuto problému dostatek pozornosti a prostředky vynakládané na školení a výcvik se zhodnocují efektivně. Vedení vyžaduje dodržování zavedených pravidel bez výjimek a v celkovém vnímání firmy veřejností se to vyplácí. Názory zaměstnanců a vedení

se nerozcházejí, význam osobního image a přístup k jeho budování je chápán stejně na všech úrovních.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných výsledků jsou dále formulovány návrhy na opatření k nápravě a doporučení, které by měla organizace stanovit a zavést, aby byla odstraněna slabá místa systému a jejich příčiny. Pokusila jsem se odhadnout i náklady na případné zavedení těchto opatření a jeho ekonomický přínos ve zvýšení výkonnosti a stability firmy. Návrhy a doporučení byly předány generálnímu řediteli společnosti s tím, že pomocí metodiky monitorování a měření výkonnosti procesů lze ověřit vliv jejich postupné implementace na celkovou výkonnost společnosti.

5.1 Motivace

- připravit osobní rozhovor s každým konzultantem a analytikem, zvážit možnost místa konání rozhovoru i mimo prostory organizace, kromě přímého nadřízeného zajistit i účast člena vrcholového managementu
- zjistit osobní potřeby zaměstnance, jeho motivaci ke kvalitnímu výkonu, ocenit jeho dosavadní práci pro společnost
- na základě výsledků připravit návrh nových motivačních nástrojů a osobně jej probrat s každým zaměstnancem před jeho vydáním
- stejným způsobem dále pokračovat i u ostatních profesí a připravit plán konání osobních rozhovorů na další období a propojit jej s vyhodnocováním výkonnosti zaměstnance a efektivity poskytnutého vzdělávání a výcviku
- připravit plán konání pravidelných mítinků vedení společnosti se všemi zaměstnanci nebo profesními skupinami, na kterých budou sdělovány důležité informace a zamýšlená opatření, aby byl dán prostor dotazům a vysvětlením ještě před jejich konečným písemným vydáním

5.2 Veřejnost

- vybrat vhodného zaměstnance společnosti nebo člena vedení, který bude generálním ředitelem postupně uváděn do problematiky komunikace s médii, společenskými organizacemi, významnými osobnostmi a poskytnout mu ex-

terní odborné školení a výcvik v komunikačních dovednostech tak, aby byl schopen zastoupit v případě potřeby generálního ředitele v těchto aktivitách

- využít osobních rozhovorů se zaměstnanci a dále firemních mítinků k seznámení s plánem sponzorských aktivit na příslušné období, vyslechnout názory a podněty zaměstnanců, pokusit se zjistit příčiny jejich dosavadního nepochopení této významné součásti firemních aktivit, vysvětlit jim jednotlivé záměry a jejich cíle tak, aby bylo dosaženo maximální shody mezi vedením a zaměstnanci v zaměření sponzoringu a výši vynakládaných prostředků

5.3 Řešení krize

- ve vedení společnosti připravit plány na řešení hlavních typů krizí, ke kterým dochází, i krize, která by mohla být zanesena do společnosti z vnějšího prostředí a to včetně harmonogramu poskytování informací
- pro každý typ krize jmenovat člena vedení, který bude situaci řídit a bude jednat se zaměstnanci, zákazníky a s veřejností
- tyto plány v návrzích projednat se zaměstnanci a dát prostor pro připomínky a náměty
- přijaté plány vydat formou dokumentu, aby byly postupy řešení krize pod kontrolou všech zaměstnanců společnosti
- po odeznění a zvládnutí krize postup vyhodnotit a případně korigovat plány a přijmout další opatření k nápravě ze zjištěných nedostatků

5.3.1 Rizika uplatnění navrhovaných opatření

- nemusí se podařit předem přesně postihnout všechny možné případy vzniku krizí (v takových případech bude nutné reagovat operativně a vyhodnocení postupů a prostředků zvládnutí situací věnovat zvýšenou pozornost a přijímat další opatření k nápravě a preventivní opatření)
- při vzniku krize, která má původ v personální oblasti nebo při narušení sociálního smíru může docházet k nespolupráci až k bojkotu postupů řešení ně-

kterými skupinami zaměstnanců, bude obtížné tyto případy manažersky zvládat

- v krizových situacích nemusí fungovat zpětná vazba od zaměstnanců směrem k vedení tak, jak je obvyklé během standardního běžného provozu, informace mohou být upravovány, měněny nebo zatajovány, jak to v danou chvíli bude vyhovovat určitým zaměstnancům nebo skupinám (člen vedení, který řídí řešení krizové situace, musí přistupovat ke komunikaci se zaměstnanci zvlášť citlivě a musí kontrolovat všechny typy svého projevu a vystupování tak, aby budil maximální důvěru a získával pokud možno pravdivé a přesné informace jako podklady k dalším opatřením)

5.4 Image

- při osobních rozhovorech se zaměstnanci zjistit příčiny nenavazování vztahů mezi nimi v mimopracovních aktivitách a potřeby hledat si přátele mimo firmu
- následně zvážit společně se zaměstnanci konání dalších firemních akcí bez přístupu veřejnosti spojených s oceňováním nejlepších zaměstnanců nebo firemních projektů a programů

5.5 Ekonomické vyhodnocení

5.5.1 Náklady na zavedení opatření

V části motivace nebude třeba předem vynakládat žádné zvláštní prostředky. Osobní rozhovory, přípravy plánů a mítinky by měly zapadnout do běžného pracovního režimu firmy. Drobné náklady mohou vzniknout při vedení osobních rozhovorů a konání mítinků v neformálním prostředí mimo prostory společnosti (nájem prostor, občerstvení) a lze je odhadnout v celkové výši do 15 000,- Kč ročně. Pokud se ovšem analýzou zjistí, že u některých zaměstnanců byla skutečně podceněna jejich motivace k optimálnímu výkonu ve mzdové oblasti, lze očekávat, že zde dojde ke zvýšení nákladů u mezd a odvodů. Zde je třeba stanovit předem maximální plánovaný objem tohoto navýšení pro celou firmu na kalendářní rok předem a jednotlivé případy řešit citlivě ve vzájemných poměrových relacích a

individuálně je posuzovat. Vzhledem k ročnímu objemu těchto nákladů je reálné uvažovat o jejich zvýšení v celkové úrovni o 1 – 1,5%. Pro zabezpečení bezproblémové komunikace s veřejností je třeba počítat s náklady na vyškolení vybraného zaměstnance, které budou záviset na výběru odborné agentury a míře poskytnutého výcviku. Kurz, který by měl přinést firmě očekávaný efekt vzhledem k jejímu postavení a úkolům, bude stát do 30 000,- Kč. Příprava na řešení krizí nevyžaduje žádné investice ani náklady, vše může být řešeno v rámci stanovených pravomocí a odpovědností ve firmě. Jinou otázkou však bude, jaké dodatečné náklady vzniknou při vlastním řešení a zvládnutí krizových situací. Tyto náklady musí být součástí výsledného vyhodnocení zvládnuté krize a musí se stát součástí podkladů pro úpravu plánů a postupů. Pokud se týká image společnosti a upevňování vazeb mezi jejími zaměstnanci, bude třeba počítat při plánování rozpočtu s částkou na konání firemní akce (akcí) a ocenění nejlepších zaměstnanců. Pokud má mít taková akce skutečnou vážnost a oficiální průběh, musí vedení společnosti počítat s vynaložením částky ve výši 60 – 80 000,- Kč ročně.

5.5.2 Výnosy ze zavedených opatření

Jak již bylo uvedeno výše, vyžaduje vyhodnocení ekonomického přínosu zvýšení výkonnosti firmy zlepšením a zefektivněním komunikace delší dobu, po kterou budou jednotlivé procesy monitorovány a měřeny a výsledné hodnoty budou porovnávány s daty z minulých období a v úvahu se budou brát i podmínky a konkrétní situace v jednotlivých sledovaných etapách (ceny vstupů, struktura zakázek, průměrný přepočtený stav zaměstnanců, sezónnost v oboru podnikání apod.). Na tomto místě lze tedy provést pouze odhad v absolutních hodnotách, který může být pro vedení společnosti určitým vodítkem při zavádění, kontrole plnění a průběžném hodnocení jednotlivých opatření a doporučení. Správně nastavenou a cílenou motivací většiny zaměstnanců lze postupně dosáhnout zvýšení jejich výkonnosti v průměru až o 10% a navíc je možno hledat i nejslabší články v jejich struktuře a vyřešit jejich obměnu nebo nahrazení z vlastních zdrojů. U analytiků, konzultantů, referentů obchodu a pochopitelně řídicích pracovníků má zvýšení jejich výkonu přímý vliv na růst obrátu společnosti. Tento vliv lze v období následujícím po zavedení opatření odhadnout až na 3 - 5%. Významný ekonomický přínos by mělo mít vyškolení rovnocenné náhrady ve veřejné komunikaci za generálního ředitele. Generální ředitel společnosti současně vykonává i funkci obchodního ředitele a osobně vede jednání s významnými potencionálními zákazníky fir-

my. Částečným uvolněním z některých povinností mu vznikne možnost věnovat se více obchodním záležitostem. Je reálný předpoklad, že lze takto získat minimálně jednoho až dva klienty ze segmentu středních podnikatelských subjektů ročně v průměrném objemu 400 – 600 000,- Kč za cenu implementace a následné výnosy z paušální smlouvy při řešení jeho problémů. Při uplatnění připravených postupů řešení krizí, zde hlavně v personální oblasti, nelze o konkrétních výnosech hovořit, spíše se jedná o účelné a úsporné vynaložení nákladů na jejich překonání. Navrženými opatřeními lze předejít nekontrolovaným odchodům kvalifikovaných zaměstnanců, vyplácení odstupného, zastavení prací a dalším dopadům na spokojenost zákazníků. Ekonomický přínos plánovaně zvládnuté krize oproti průběhu krize bez promyšleného postupu může být značný. Odhadnout jej v konkrétních číslech je však obtížné a bylo by to zatíženo mnoha nepřesnostmi. Opatření v oblasti zlepšení image společnosti povedou k lepší atmosféře na jejich pracovištích, provázanější spolupráci mezi zaměstnanci a růstu jejich výkonnosti. Tento růst je již součástí celkové motivace zaměstnance a je uveden výše.

ZÁVĚR

Problematika komunikace je velmi rozsáhlou oblastí, jejíž prvky se vyskytují ve všech součástech fungování společnosti. Ve své práci jsem se pokusila nastínit úpravu jejich základních pojmů, aspektů a teoretických východisek a na základě analýzy prostředí konkrétního podnikatelského subjektu ověřit jejich fungování a využívání jednotlivých forem v praxi, které při správném a efektivním působení a zavedení opatření k nápravě na zjištěná slabá místa systému managementu povede k dalšímu zvyšování výkonnosti zaměstnanců a tím i zvyšování ekonomické výkonnosti a stability celé firmy. Výsledky analýzy provedené ve společnosti J.K.R. spol. s r.o. ukázaly, že stav komunikace ve firmě je na velmi dobré úrovni a ze strany vedení je efektivním způsobem komunikace věnována velká pozornost. Je zaveden fungující systém porad s přehledným ukládáním úkolů na různých úrovních řízení, je zajištěna kontrola jejich plnění a zpětná vazba. Komunikace se zákazníky je propracovaná zvláště v části poskytování odborných služeb technické podpory a vedení obchodních jednání. Externí komunikace s médii, společenská komunikace, propagace a reklama, sponzorské akce a firemní a osobní image podporují vhodnými formami růst výkonnosti organizace. Přesto byla nalezena některá slabší místa systému, o nichž vedení společnosti nemělo dosud přehled nebo jim nevěnovalo dostatečnou pozornost. Všechna tato zjištění byla pojmenována a byla navržena i opatření k jejich odstranění a eliminaci příčin jejich vzniku a možného opakování. Protože je ve společnosti zavedeno monitorování a měření výkonnosti jednotlivých procesů, bylo vedení doporučeno sledovat a průběžně vyhodnocovat tuto výkonnost během zavádění jednotlivých opatření k nápravě s přihlédnutím k ostatním vlivům konkrétní ekonomické situace firmy a trhu a ověřit tak přímý vliv zlepšené komunikace na celkovou výkonnost firmy. Jako vodítko pro toto hodnocení byl uveden i odhad předpokládaných nákladů a případných výnosů navržených opatření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTOŠEK, Jaroslav. *Kultura manažerské komunikace*, 3. vyd., Zlín : Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2003 - 108 s. ISBN 80-7318-113-4text
- [2] BENNET, Roger. *Přežije Váš podnik?: návod, jak dosáhnout a udržet růst a zisk malého a středního podniku nebo živnosti*, [přeložil Vladimír Vojáček]. - 1. české vyd.. - Praha : Profess Consulting, 2005 - 236 s. ; 24 cm ISBN 80-7259-003-0 (brož.)
- [3] HILGERMANN, Hans R. *Cílový management*, 1. vyd., Praha : Grada, 1996 - 118 s. ISBN 80-7169-320-0
- [4] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*, 1. vyd., Praha : Grada, 1998 - 103 s. ISBN 80-7169-550-5
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta , STEJSKALOVÁ Dita. *Strategie firemní komunikace*, 1. vyd., Praha : Management Press, 2000 - 233 s. ISBN 80-85943-99-9
- [6] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy*, Praha : Grada, c2004 - 128 s. ISBN 80-247-0781-0
- [7] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*, 1. vyd.. - Praha : Grada, 1995 - 141 s. ISBN 80-7169-223-
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management : analýza plánování, využití, kontrola*, 9. přeprac. vyd. - Praha : Grada, 1998 - 710 s. ISBN 80-7169-600-5
- [9] MILULÁŠTÍK, Milan. *Komunikace v řídicí práci a v obchodním vyjednávání*, 1. vyd., Zlín : Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2002 - 151 s. : il. ISBN 80-7318-077-4
- [10] NĚMEC, Petr. *Public relations : komunikace v konfliktních a krizových situacích*, 1. vyd., Praha : Management Press, 1999 - 125 s. ISBN 80-85943-66-2
- [11] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management : pilíře kompetence v řízení*, [překlad Viera Backstuberová, Vladimír Rejholec]. - 2. přepr. a dopl. vyd.. - Bratislava : Sprint, 2003 - 509 s. : il. ISBN 80-89085-05-9

- [12] VYKOPALOVÁ, Hana. *Komunikace jako součást profese*, 1. vyd., Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2005 - 98 s. ISBN 80-7318-344-7 (brož.)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1. Příčiny krizí /Němec, 1999, s. 24/	19
Obr. č. 2. Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací /Janda, 2004, s. 12/	22
Obr. č. 3. Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace /Janda, 2004, s. 13/	23
Obr. č. 4. Schéma nosného realizačního procesu a dílčích procesů.....	30
Obr. č. 5. Aktuální organizační schéma společnosti J.K.R. spol. s r.o.	32

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: Anonymní dotazník	54
PŘÍLOHA P 2: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Vedoucí oddělení a vedoucí konzultant	56
PŘÍLOHA P 3: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Konzultanti Příbram.....	58
PŘÍLOHA P 4: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Analytici.....	60
PŘÍLOHA P 5: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 - Referenti, účetní, personalista, asistentka, sekretářka Příbram	62
PŘÍLOHA P 6: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Vedoucí poboček.....	64
PŘÍLOHA P 7: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 - Konzultanti Praha a Teplice	66
PŘÍLOHA P 8: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Sekretářky Praha a Teplice	68
PŘÍLOHA P 9: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Celkové výsledky.....	70

PŘÍLOHA P 1: Anonymní dotazník

**Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol.
s r.o. duben 2006**

Počet zaměstnanců :

Počet účastníků ankety:

Otázky	Počet ANO	Počet NE
<i>Jsem v práci celkově spokojený?</i>		
<i>Vím, co se ode mne v práci očekává?</i>		
<i>Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?</i>		
<i>Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?</i>		
<i>Vyjádril mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?</i>		
<i>Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?</i>		
<i>Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?</i>		
<i>Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?</i>		
<i>Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?</i>		
<i>Jsou moji spolupracovníci také zavázáni ke kvalitní práci? Dělají svoji práci kvalitně?</i>		
<i>Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?</i>		
<i>Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?</i>		
<i>Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?</i>		
<i>Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?</i>		
<i>Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?</i>		
<i>Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?</i>		
<i>Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?</i>		
<i>Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?</i>		
<i>Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?</i>		
<i>Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?</i>		
<i>Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?</i>		
<i>Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?</i>		
<i>Je zaměření reklamy vhodné vzhledem k typu našich zákazníků?</i>		
<i>Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?</i>		
<i>Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?</i>		
<i>Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?</i>		
<i>Je četnost konání porad vyhovující?</i>		
<i>Poskytuje řízení porad efektivní výstup?</i>		
<i>Považuji prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?</i>		
<i>Myslím si, že celkové vnímání společnosti veřejností je pozitivní?</i>		
<i>Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?</i>		

<i>Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?</i>		
<i>Dokáži si představit charakteristická gesta a výrazy tváře svého přímého nadřízeného?</i>		
<i>Jsou členové vedení schopni rozvážně čelit nepříznivým situacím?</i>		
<i>Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?</i>		
<i>Myslím si, že každý z nás reprezentuje dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?</i>		

PŘÍLOHA P 2: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Vedoucí oddělení a vedoucí konzultant

**Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol.
s r.o. duben 2006**

Vedoucí oddělení a vedoucí konzultant

Počet zaměstnanců : 5
Počet účastníků ankety: 5

Otázky	Počet ANO	Počet NE
<i>Jsem v práci celkově spokojený?</i>	5	0
<i>Vím, co se ode mne v práci očekává?</i>	5	0
<i>Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?</i>	4	1
<i>Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?</i>	3	2
<i>Vyjádril mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?</i>	2	3
<i>Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?</i>	4	1
<i>Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?</i>	4	1
<i>Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?</i>	4	1
<i>Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?</i>	4	1
<i>Jsou moji spolupracovníci také zavázáni ke kvalitní práci? Dělají svoji práci kvalitně?</i>	4	1
<i>Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?</i>	1	4
<i>Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?</i>	5	0
<i>Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?</i>	4	1
<i>Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?</i>	5	0
<i>Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?</i>	5	0
<i>Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?</i>	5	0
<i>Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?</i>	4	1
<i>Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?</i>	4	1
<i>Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?</i>	5	0
<i>Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?</i>	1	4
<i>Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?</i>	1	4
<i>Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?</i>	3	2
<i>Je zaměření reklamy vhodné vzhledem k typu našich zákazníků?</i>	4	1
<i>Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?</i>	3	2
<i>Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?</i>	3	2
<i>Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?</i>	3	2
<i>Je četnost konání porad vyhovující?</i>	5	0
<i>Poskytuje řízení porad efektivní výstup?</i>	4	1
<i>Považuji prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?</i>	4	1
<i>Myslím si, že celkové vnímání společnosti veřejností je pozitivní?</i>	4	1

<i>Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?</i>	4	1
<i>Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?</i>	0	5
<i>Dokáží si představit charakteristická gesta a výrazy tváře svého přímého nadřízeného?</i>	4	1
<i>Jsou členové vedení schopni rozvážně čelit nepříznivým situacím?</i>	3	2
<i>Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?</i>	3	2
<i>Myslím si, že každý z nás reprezentuje dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?</i>	4	1

PŘÍLOHA P 3: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Konzultanti Příbram

**Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol.
s r.o. duben 2006**
Konzultanti Příbram

Počet zaměstnanců : 20
Počet účastníků ankety: 19

Otázky	Počet ANO	Počet NE
<i>Jsem v práci celkově spokojený?</i>	15	4
<i>Vím, co se ode mne v práci očekává?</i>	13	6
<i>Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?</i>	14	5
<i>Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?</i>	12	7
<i>Vyjádril mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?</i>	5	14
<i>Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?</i>	11	8
<i>Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?</i>	13	6
<i>Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?</i>	14	5
<i>Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?</i>	13	6
<i>Jsou moji spolupracovníci také zavázáni ke kvalitní práci? Dělají svoji práci kvalitně?</i>	15	4
<i>Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?</i>	4	15
<i>Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?</i>	19	0
<i>Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?</i>	15	4
<i>Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?</i>	18	1
<i>Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?</i>	18	1
<i>Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?</i>	14	5
<i>Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?</i>	12	7
<i>Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?</i>	15	4
<i>Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?</i>	17	2
<i>Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?</i>	3	16
<i>Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?</i>	8	11
<i>Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?</i>	14	5
<i>Je zaměření reklamy vhodné vzhledem k typu našeho zákazníka?</i>	12	7
<i>Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?</i>	12	7
<i>Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?</i>	12	7
<i>Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?</i>	11	8
<i>Je četnost konání porad vyhovující?</i>	18	1
<i>Poskytuje řízení porad efektivní výstup?</i>	16	3
<i>Považuji prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?</i>	15	4
<i>Myslím si, že celkové vnímání společnosti veřejností je pozitivní?</i>	14	5

<i>Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?</i>	13	6
<i>Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?</i>	3	16
<i>Dokáží si představit charakteristická gesta a výrazy tváře svého přímého nadřízeného?</i>	17	2
<i>Jsou členové vedení schopni rozvážně čelit nepříznivým situacím?</i>	9	10
<i>Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?</i>	7	12
<i>Myslím si, že každý z nás reprezentuje dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?</i>	14	5

Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol.
s r.o. duben 2006

Analytici

Počet zaměstnanců : 14
Počet účastníků ankety: 13

Otázky	Počet ANO	Počet NE
<i>Jsem v práci celkově spokojený?</i>	9	4
<i>Vím, co se ode mne v práci očekává?</i>	11	2
<i>Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?</i>	9	4
<i>Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?</i>	8	5
<i>Vyjádlil mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?</i>	4	9
<i>Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?</i>	7	6
<i>Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?</i>	10	3
<i>Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?</i>	9	4
<i>Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?</i>	10	3
<i>Jsou moji spolupracovníci také zavázáni ke kvalitní práci? Dělají svoji práci kvalitně?</i>	10	3
<i>Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?</i>	2	11
<i>Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?</i>	12	1
<i>Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?</i>	10	3
<i>Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?</i>	12	1
<i>Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?</i>	12	1
<i>Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?</i>	10	3
<i>Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?</i>	8	5
<i>Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?</i>	11	2
<i>Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?</i>	12	1
<i>Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?</i>	2	11
<i>Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?</i>	4	9
<i>Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?</i>	9	4
<i>Je zaměření reklamy vhodné vzhledem k typu našeho zákazníka?</i>	10	3
<i>Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?</i>	8	5
<i>Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?</i>	9	4
<i>Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?</i>	7	6
<i>Je četnost konání porad vyhovující?</i>	11	2
<i>Poskytuje řízení porad efektivní výstup?</i>	10	3
<i>Považují prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?</i>	11	2

<i>Myslím si, že celkové vnímání společnosti veřejností je pozitivní?</i>	10	3
<i>Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?</i>	10	3
<i>Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?</i>	2	11
<i>Dokáži si představit charakteristická gesta a výrazy tváře svého přímého nadřízeného?</i>	10	3
<i>Jsou členové vedení schopni rozvážně čelit nepříznivým situacím?</i>	6	7
<i>Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?</i>	5	8
<i>Myslím si, že každý z nás reprezentuje dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?</i>	8	5

PŘÍLOHA P 5: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 - Referenti, účetní, personalista, asistentka, sekretářka Příbram

**Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol.
s r.o. duben 2006**

**Referenti, účetní, personalista, asistentka, sekretářka
Příbram**

Počet zaměstnanců : 8
Počet účastníků ankety: 8

Otázky	Počet ANO	Počet NE
<i>Jsem v práci celkově spokojený?</i>	8	0
<i>Vím, co se ode mne v práci očekává?</i>	8	0
<i>Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?</i>	7	1
<i>Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?</i>	7	2
<i>Vyjádril mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?</i>	5	3
<i>Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?</i>	7	1
<i>Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?</i>	7	1
<i>Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?</i>	6	2
<i>Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?</i>	7	1
<i>Jsou moji spolupracovníci také zavázáni ke kvalitní práci? Dělají svoji práci kvalitně?</i>	7	1
<i>Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?</i>	3	5
<i>Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?</i>	8	0
<i>Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?</i>	7	1
<i>Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?</i>	8	0
<i>Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?</i>	8	0
<i>Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?</i>	5	3
<i>Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?</i>	7	1
<i>Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?</i>	7	1
<i>Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?</i>	6	2
<i>Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?</i>	1	7
<i>Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?</i>	4	4
<i>Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?</i>	7	1
<i>Je zaměření reklamy vhodné vzhledem k typu našeho zákazníka?</i>	6	2
<i>Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?</i>	6	2
<i>Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?</i>	6	2
<i>Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?</i>	6	2
<i>Je četnost konání porad vyhovující?</i>	8	0
<i>Poskytuje řízení porad efektivní výstup?</i>	7	1
<i>Považuji prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?</i>	7	1
<i>Myslím si, že celkové vnímání společnosti veřejností je pozitivní?</i>	6	2

<i>Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?</i>	6	2
<i>Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?</i>	0	8
<i>Dokáží si představit charakteristická gesta a výrazy tváře svého přímého nadřízeného?</i>	8	0
<i>Jsou členové vedení schopni rozvážně čelit nepříznivým situacím?</i>	6	2
<i>Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?</i>	5	3
<i>Myslím si, že každý z nás reprezentuje dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?</i>	6	2

PŘÍLOHA P 6: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Vedoucí poboček

Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol.
s r.o. duben 2006
Vedoucí poboček

Počet zaměstnanců : 2
Počet účastníků ankety: 2

Otázky	Počet ANO	Počet NE
<i>Jsem v práci celkově spokojený?</i>	2	0
<i>Vím, co se ode mne v práci očekává?</i>	2	0
<i>Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?</i>	2	0
<i>Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?</i>	2	0
<i>Vyjádril mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?</i>	1	1
<i>Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?</i>	2	0
<i>Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?</i>	2	0
<i>Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?</i>	2	0
<i>Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?</i>	2	0
<i>Jsou moji spolupracovníci také zavázáni ke kvalitní práci? Dělají svoji práci kvalitně?</i>	2	0
<i>Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?</i>	0	2
<i>Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?</i>	2	0
<i>Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?</i>	2	0
<i>Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?</i>	2	0
<i>Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?</i>	2	0
<i>Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?</i>	2	0
<i>Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?</i>	1	1
<i>Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?</i>	2	0
<i>Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?</i>	2	0
<i>Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?</i>	0	2
<i>Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?</i>	1	1
<i>Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?</i>	2	0
<i>Je zaměření reklamy vhodné vzhledem k typu našeho zákazníka?</i>	2	0
<i>Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?</i>	2	0
<i>Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?</i>	1	1
<i>Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?</i>	2	0
<i>Je četnost konání porad vyhovující?</i>	2	0
<i>Poskytuje řízení porad efektivní výstup?</i>	2	0
<i>Považují prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?</i>	2	0
<i>Myslím si, že celkové vnímání společnosti veřejností je pozitivní?</i>	2	0

<i>Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?</i>	2	0
<i>Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?</i>	0	2
<i>Dokáži si představit charakteristická gesta a výrazy tváře svého přímého nadřízeného?</i>	2	0
<i>Jsou členové vedení schopni rozvážně čelit nepříznivým situacím?</i>	1	1
<i>Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?</i>	1	1
<i>Myslím si, že každý z nás reprezentuje dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?</i>	2	0

PŘÍLOHA P 7: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 - Konzultanti Praha a Teplice

Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol.
s r.o. duben 2006
Konzultanti Praha a Teplice

Počet zaměstnanců : 4
Počet účastníků ankety: 4

Otázky	Počet ANO	Počet NE
<i>Jsem v práci celkově spokojený?</i>	3	1
<i>Vím, co se ode mne v práci očekává?</i>	4	0
<i>Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?</i>	3	1
<i>Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?</i>	3	1
<i>Vyjádril mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?</i>	2	2
<i>Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?</i>	3	2
<i>Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?</i>	3	1
<i>Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?</i>	3	1
<i>Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?</i>	4	0
<i>Jsou moji spolupracovníci také zavázáni ke kvalitní práci? Dělají svoji práci kvalitně?</i>	3	1
<i>Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?</i>	1	3
<i>Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?</i>	4	0
<i>Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?</i>	3	1
<i>Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?</i>	4	0
<i>Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?</i>	4	0
<i>Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?</i>	3	1
<i>Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?</i>	3	1
<i>Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?</i>	2	2
<i>Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?</i>	4	0
<i>Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?</i>	0	4
<i>Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?</i>	1	3
<i>Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?</i>	3	1
<i>Je zaměření reklamy vhodné vzhledem k typu našeho zákazníka?</i>	2	2
<i>Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?</i>	2	2
<i>Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?</i>	1	3
<i>Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?</i>	3	1
<i>Je četnost konání porad vyhovující?</i>	4	0
<i>Poskytuje řízení porad efektivní výstup?</i>	3	1
<i>Považuji prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?</i>	3	1

<i>Myslím si, že celkové vnímání společnosti veřejností je pozitivní?</i>	3	1
<i>Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?</i>	3	1
<i>Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?</i>	0	4
<i>Dokáži si představit charakteristická gesta a výrazy tváře svého přímého nadřízeného?</i>	4	0
<i>Jsou členové vedení schopni rozvážně čelit nepříznivým situacím?</i>	2	2
<i>Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?</i>	2	2
<i>Myslím si, že každý z nás reprezentuje dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?</i>	3	1

PŘÍLOHA P 8: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Sekretářky Praha a Teplice

**Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol.
s r.o. duben 2006**
Sekretářky Praha a Teplice

Počet zaměstnanců : 2
Počet účastníků ankety: 2

Otázky	Počet ANO	Počet NE
<i>Jsem v práci celkově spokojený?</i>	2	0
<i>Vím, co se ode mne v práci očekává?</i>	2	0
<i>Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?</i>	2	0
<i>Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?</i>	2	0
<i>Vyjádril mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?</i>	1	1
<i>Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?</i>	2	0
<i>Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?</i>	2	0
<i>Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?</i>	1	1
<i>Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?</i>	1	1
<i>Jsou moji spolupracovníci také zavázáni ke kvalitní práci? Dělají svoji práci kvalitně?</i>	2	0
<i>Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?</i>	0	2
<i>Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?</i>	2	0
<i>Mám v zaměstnání možnost učít se a růst, či rozvíjet?</i>	1	1
<i>Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?</i>	2	0
<i>Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?</i>	2	0
<i>Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?</i>	0	2
<i>Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?</i>	2	0
<i>Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?</i>	2	0
<i>Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?</i>	2	0
<i>Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?</i>	0	2
<i>Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?</i>	1	1
<i>Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?</i>	2	0
<i>Je zaměření reklamy vhodné vzhledem k typu našeho zákazníka?</i>	2	0
<i>Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?</i>	1	1
<i>Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?</i>	0	2
<i>Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?</i>	2	0
<i>Je četnost konání porad vyhovující?</i>	2	0
<i>Poskytuje řízení porad efektivní výstup?</i>	2	0
<i>Považuji prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?</i>	2	0
<i>Myslím si, že celkové vnímání společnosti veřejností je pozitivní?</i>	2	0

<i>Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?</i>	2	0
<i>Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?</i>	0	2
<i>Dokáží si představit charakteristická gesta a výrazy tváře svého přímého nadřízeného?</i>	2	0
<i>Jsou členové vedení schopni rozvážně čelit nepříznivým situacím?</i>	2	0
<i>Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?</i>	1	1
<i>Myslím si, že každý z nás reprezentuje dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?</i>	2	0

PŘÍLOHA P 9: Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol. s r.o. duben 2006 – Celkové výsledky

Anonymní dotazník společnosti J.K.R. spol.
s r.o. duben 2006
Celkové výsledky

Počet zaměstnanců : 55
Počet účastníků ankety: 53

Otázky	Počet ANO	Počet NE
<i>Jsem v práci celkově spokojený?</i>	44	9
<i>Vím, co se ode mne v práci očekává?</i>	45	8
<i>Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?</i>	41	12
<i>Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?</i>	37	16
<i>Vyjádril mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?</i>	20	33
<i>Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?</i>	36	17
<i>Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?</i>	41	12
<i>Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?</i>	39	14
<i>Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?</i>	41	12
<i>Jsou moji spolupracovníci také zavázáni ke kvalitní práci? Dělají svoji práci kvalitně?</i>	43	10
<i>Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?</i>	11	42
<i>Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?</i>	52	1
<i>Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?</i>	42	11
<i>Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?</i>	51	2
<i>Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?</i>	51	2
<i>Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?</i>	39	14
<i>Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?</i>	37	16
<i>Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?</i>	43	10
<i>Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?</i>	48	5
<i>Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?</i>	7	46
<i>Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?</i>	20	33
<i>Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?</i>	40	13
<i>Je zaměření reklamy vhodné vzhledem k typu našeho zákazníka?</i>	42	11
<i>Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?</i>	34	19
<i>Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?</i>	32	21
<i>Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?</i>	34	19
<i>Je četnost konání porad vyhovující?</i>	50	3
<i>Poskytuje řízení porad efektivní výstup?</i>	44	9
<i>Považuji prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?</i>	44	9
<i>Myslím si, že celkové vnímání společnosti veřejností je pozitivní?</i>	41	12

<i>Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?</i>	40	13
<i>Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?</i>	5	48
<i>Dokáží si představit charakteristická gesta a výrazy tváře svého přímého nadřízeného?</i>	47	6
<i>Jsou členové vedení schopni rozvážně čelit nepříznivým situacím?</i>	29	24
<i>Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně, jednoznačné a včas?</i>	24	29
<i>Myslím si, že každý z nás reprezentuje dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?</i>	39	14