

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza interní komunikace a přenosu informací ve vybraném podniku**

**Vlčková Andrea**

**Bakalářská práce**

**2017**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea Vlčková**  
Osobní číslo: **E14309**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**  
Název tématu: **Analýza interní komunikace a přenosu informací ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je provést analýzu interní komunikace a předávání informací v konkrétním podniku, vymežit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti interní komunikace a přenosu informací.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současné interní komunikace ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BELL, A. H., SMITH, D. M. Management communication. New York: Wiley, c1999. ISBN 04-712-3971-2.**

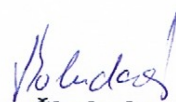
**CEJPEK, J. Informace, komunikace a myšlení: úvod do informační vědy. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-718-4767-4**

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

**URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9546-4.**

**VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.**

Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Jana Školudová, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

  
doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 4. 4. 2017

Andrea Vlčková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Dagmar Henclové ze společnosti BN International, s. r. o. za možnost vypracování praktické části práce ve jmenovaném podniku, za poskytnuté informace a ochotné jednání. A v neposlední řadě také všem respondentům dotazníkového šetření za věnování pár minut svého času a poskytnutí informací o svém zaměstnavateli.

## **ANOTACE**

Hlavním tématem bakalářské práce je interní komunikace a předávání informací. V práci jsou vymezeny hlavní pojmy a vymezení komunikačních modelů a bariér. Cílem bylo analyzovat úroveň interní komunikace a předávání informací ve společnosti BN International, s. r. o. a následně navrhnout řešení pro zlepšení těchto oblastí.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

interní komunikace, předávání informací, úložiště, měření účinnosti

## **TITLE**

Analysis of internal communication and data transmission in a selected company

## **ANNOTATION**

The main theme of my bachelor work is internal communication and data transmission. The work shows the main concepts and defining communication models and barriers. The objective of this bachelor work is analyze the level of internal communication and information sharing within BN International, s. r. o. and then propose solutions to improve these areas.

## **KEYWORDS**

internal communication, data transmission, data storage, measuring effectiveness

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 VÝZNAM KOMUNIKACE V 21. STOLETÍ</b> .....	<b>12</b>
<b>2 FORMY A DRUHY INTERNÍ KOMUNIKACE V PODNICÍCH</b> .....	<b>15</b>
2.1 DRUHY INTERNÍ KOMUNIKACE .....	15
2.2 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE .....	15
2.2.1 Verbální komunikace .....	16
2.2.2 Neverbální komunikace .....	19
2.2.3 Komunikace činem a skutky .....	20
2.2.4 Komunikace sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální .....	21
2.2.5 Komunikace formální a neformální .....	21
<b>3 KOMUNIKAČNÍ MODELY A KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY</b> .....	<b>23</b>
3.1 KOMUNIKAČNÍ MODELY .....	23
3.2 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY .....	25
<b>4 INTERNÍ A EXTERNÍ ÚLOŽIŠTĚ PODNIKOVÝCH INFORMACÍ</b> .....	<b>31</b>
4.1 DATOVÉ SKLADY .....	31
4.2 CLOUD COMPUTING .....	34
<b>5 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>41</b>
5.1 ZPŮSOBY MĚŘENÍ ÚČINNOSTI INTERNÍ KOMUNIKACE .....	41
<b>6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU</b> .....	<b>46</b>
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI BN INTERNATIONAL, S. R. O. ....	46
6.1.1 Vznik a historie společnosti .....	46
6.1.2 Současnost společnosti.....	47
<b>7 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE A PŘENOSU INFORMACÍ</b> .....	<b>48</b>
7.1 ÚLOŽIŠTĚ DAT VE SPOLEČNOSTI.....	48
7.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	49
7.2.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	50
<b>8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE A PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ V PODNIKU</b> .....	<b>58</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>62</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>64</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>68</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Překážky a příležitosti pro Cloud Computing .....	36
Tabulka 2: Zavedení častějších porad s vedením dle jednotlivých skupin pracovníků.....	54

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Komunikační model Činka .....	23
Obrázek 2: Komunikační model Trojúhelník .....	23
Obrázek 3: Komunikační model Rozbitý trojúhelník.....	24
Obrázek 4: Komunikační model Pyramida.....	24
Obrázek 5: Komunikační model Řada.....	24
Obrázek 6: Komunikační model Kruh.....	24
Obrázek 7: Komunikační model Náboj a paprsky.....	25
Obrázek 8: Architektura datového skladu - tok dat .....	31
Obrázek 9: Metriky interní komunikace .....	41
Obrázek 10: Možnost otevřené komunikace o zjištěných problémech .....	51
Obrázek 11: Aktuálnost získávaných informací.....	53
Obrázek 12: Zájem o vývoj a budoucnost společnosti a podílení se na jejím zlepšování.....	55
Obrázek 13: Komunikační model Náboj a paprsky.....	59



## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

ACM – Association for Computing Machinery – Sdružení pro výpočetní techniku

API – Application Programming Interface – rozhraní pro programování aplikací

B. V. - Besloten Vennootschap – společnost s ručením omezeným

IaaS - Infrastructure as a Service - infrastruktura jako služba

ICA - International Communication Association – Mezinárodní komunikační asociace

IT – informační technologie

I/O – Input/Output – vstup/výstup

n. p. – národní podnik

PaaS - Platform as a Service – platforma jako služba

SaaS - Software as a Service – software jako služba

VLAN – Virtual Local Area Network – virtuální lokální síť

## ÚVOD

*„Člověk je svou povahou tvor společenský. Sociálně komunikační procesy jsou podmínkou a předpokladem existence jakéhokoli lidského společenství.“ [2]*

Komunikace a na ni závislé předávání informací je v podnikové sféře jedna z podstatných činností. Málokteré organizace si však uvědomují důležitost této oblasti a mnohokrát ji zanedbávají. Interní komunikace v podnicích se od běžného dorozumívání liší, a je podstatné, aby manažeři tuto dovednost ovládali a zvládali komunikovat a předávat podstatné informace co nejefektivněji.

Správně fungující interní komunikace, která probíhá všemi směry, jak oficiálními, tak neoficiálními cestami, je základní stavební jednotkou a hybnou silou celého fungování organizace. Je jedním z důležitých stimulů pro motivaci zaměstnanců, je cestou k organizaci činností v podniku, kde všichni zaměstnanci rozumí, co mají dělat a z jakého důvodu. Interní komunikace je také cestou ke sdílení vizí, cílů a hodnot celého podniku. [8] Pokud všichni zaměstnanci znají hodnoty a cíle společnosti, ve které pracují, a jsou s nimi ztotožnění, je jejich práce efektivnější a činnost podniku je plynulejší. To vše však začíná právě u komunikace. I přes skutečnost, že většina manažerů považuje interní komunikaci za důležitou a za základ při vedení a řízení lidí, tak ji mnohé organizace podceňují a opomíjejí.

Toto téma jsem si vybrala z důvodu přesvědčení, že komunikace je základní složkou každého podniku, a to ať už malé soukromé organizace, či nadnárodní korporace. Týká se každé úrovně vedení, zaměstnanci se musí domluvit a musí si jistým způsobem informace předávat. V dnešní internetové době se podniky musí přizpůsobit rychlosti vývoje komunikačních cest a je pro ně klíčové zvolit si nejvhodnější komunikační kanály. Mnohokrát se setkáme s případy, kdy v podniku existují různé problémy, ať už malá informovanost zaměstnanců nebo chyby v provozu, právě díky komunikaci.

Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení a charakteristiku pojmu interní komunikace, její formy a výhody, nevýhody jednotlivých druhů komunikačních kanálů. Autor práce dále

zmiňuje možnosti nejefektivnější komunikace, komunikační modely a komunikační bariéry, jejich příčiny a s nimi vzniklé důsledky. Co k předávání informací neodmyslitelně patří, jsou interní a externí úložiště podnikových informací, proto je této problematice věnována samostatná kapitola. V neposlední řadě se práce zabývá měření účinnosti interní komunikace, kterému se mnoho podniků vyhýbá, nebo si ani nejsou vědomi možnosti takového měření.

Praktická část je zaměřena na vybraný podnik, konkrétně na společnost BN International, s.r.o., u které byla provedena analýza interní komunikace a předávání informací. V podniku bylo pomocí dotazníkového šetření zjišťováno, jak zaměstnanci vnímají problematiku komunikace. Získané informace byly následně zpracovány do několika oblastí a doplněny o grafické vyobrazení. Závěr práce obsahuje doporučení a návrhy pro zlepšení současné situace v daném podniku, opět formulované do několika okruhů.

**Hlavním cílem bakalářské práce je provést analýzu interní komunikace a předávání informací v konkrétním podniku, vymežit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení.**

# 1 VÝZNAM KOMUNIKACE V 21. STOLETÍ

Má komunikace v moderní době vůbec ještě nějaký význam? Neztratila komunikace svůj smysl se vznikem počítačů a internetu?

Podle autorů knihy „Management communication“ jsou prezentační dovednosti, vyvinutý písemný projev a interpersonální komunikace vyžadovány jako základní požadavky pro pracovní pozice na všech řídicích úrovních. Autoři se odvolávají na průzkumy v *Harvard Business Review*, *Business Week* a *Fortune*, podle nichž jsou komunikační schopnosti jedny z nejdůležitějších činitelů pro vzestup profesí ve všech odvětvích. [1] Odpovědí na otázky v úvodu by tedy mohlo být, že komunikace nikdy neztratí svůj význam.

Komunikace - z latinského slova „communicare“ - znamená „dělat společně“. Zajímavé je, že primární význam komunikace není recitovat, dodávat, mluvit, psát, nebo kázat. Všechny tyto aktivity nedosahují významu slova „komunikace“, tedy „dělat společně“. Pouhé mluvení je jednosměrná aktivita, zatímco komunikace zahrnuje společné ("komunální") zájmy, sdílené a vnímané všemi zúčastněnými stranami. [1]

*„Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.“* [8] A z tohoto důvodu má komunikace klíčový význam. Pokud komunikace nefunguje, informace se sdílí jen velmi těžko a zmíněná nejistota se prohlubuje. To má dopad na pracovníky a následně na prosperitu podniku.

Velký význam má komunikace také při zajištění informačních potřeb pro konkrétní výkon práce a její koordinaci v rámci celého fungování podniku. To znamená, že všichni pracovníci na všech pozicích a ve všech úsecích podniku mají dostatek informací pro vykonání konkrétní práce. Mají dostatek informací o tom, co se od nich očekává, znají účel své práce a její návaznosti v rámci podnikových procesů. Všichni pracovníci bez výjimky by měli znát základní procesy a pravidla fungování v podniku. Toto je totiž základ pro jejich pracovní adaptaci. Podniky se snaží tuto informační vybavenost svým zaměstnancům zajišťovat, a to přístupnými informacemi v rámci organizační struktury podniku, popisem pracovních míst, popisem procesů, manuálů k jednotlivým činnostem a dalšími způsoby. [8]

Jak již bylo zmíněno výše, komunikace je důležitou a klíčovou funkcí pro každou organizaci. Rychlé změny v ekonomice vyžadují větší objemy komunikace a její vyšší rychlost. Jsou to právě manažeři, kteří různé organizační části a úrovně komunikačně spojují. K tomu, aby zaměstnanci mohli efektivně a řádně plnit očekávání svých manažerů, a tedy i podniku jako celku, musejí si být těchto očekávání plně vědomi. Nejsou-li cíle předávány zaměstnancům jasně a srozumitelně, nebo nemají-li pracovníci aktuální informace o tom, jakých pokroků podnik dosáhl při dosahování těchto cílů, nemohou manažeři očekávat, že cíle organizace budou naplněny. [18]

Zda je komunikace dostatečná a funkční se vedení podniku dozvídá průběžně na základě zpětné vazby. *„Ta je nedílnou součástí komunikace ve všech oblastech a jedině jejím prostřednictvím vedení může preventivně řešit různé aktuální i potencionální problémy ve firmě ještě dříve, než vyústí ve špatné výsledky firmy.“* [8]

Další význam komunikace se odráží v rozhodování, stimulaci, organizování a kontrolování. Bez správné komunikace by ani jedna z vyjmenovaných činností nebyla vykonávána efektivně. Procesy těchto činností často selhávají právě kvůli nefungující nebo neefektivní komunikaci. Základní manažerské funkce jsou založeny na práci s informacemi, přesněji řečeno na komunikaci. Ta je nejen jejich neoddelitelnou součástí, ale zároveň se v řízené komunikaci tyto nástroje také využívají. To znamená, že komunikace zpětně spočívá v hlavních činnostech manažera. Je důležité si uvědomit, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se nebo předat určité informace protistraně. [8]

Z hlediska komunikace je doporučeno odpovědět na následující otázky:

1. Mohou slova popsat všechno, co vidíme, cítíme, a víme o našich zkušenostech?
2. Znamená vyslovené slovo to stejné pro vás, jako pro vašeho posluchače?
3. Co brání v poslechu a porozumění jeden druhému?
4. Jak se dá zjistit, zda bylo vše pochopeno?
5. Jak by mělo posluchače (nebo čtenáře) ovlivnit, co řeknete (nebo napíšete)?
6. Co brání ve sdělování informací jeden druhému?
7. Jak komunikační média ovlivňují zprávu, kterou sdělují?

8. Jak technologie ovlivňuje komunikaci? Musíme pomoci ní, s ní, nebo přes ni komunikovat? [1]

V poslední době závratným tempem, nejspíše na základě vývoje nových technologií, vzrostlo množství informací, zpráv a dokumentů. [1] I z tohoto důvodu by se měl klást větší důraz na komunikaci a předávání informací. Je zřejmé, že dnešní rychlý vývoj informačních technologií napomáhá komunikovat kdykoliv a kdekoliv. Sdílet informace na několik tisíc kilometrů, z jednoho kontinentu na druhý, není již takovým problémem, jako v minulém století. Za toto „propojení světa“ se zasloužili hlavně nové technologie, jako osobní počítače, a vývoj aplikací, podporující komunikaci na dálku, jako například Skype, videorozhovory, apod.

Zapomínat by se nemělo ani na komunikaci tváří v tvář, na správné jednání se zaměstnanci a spoluzaměstnanci. Dosahování cílů podniku závisí hlavně na způsobu, aktuálnosti a správnosti komunikace při zadávání úkolů a motivaci zaměstnanců. Samozřejmě komunikace není brána jen jako rozkazování a přidělování úkolů podřízeným, jde o oboustranný proces, z něhož zaměstnanci získávají informace od vedení podniku, jako je zadávání úkolů nebo informace o budoucích plánech společnosti, a z něhož nadřízení získávají zpětnou vazbu od zaměstnanců, díky které je možno činnost podniku dále zlepšovat.

## 2 FORMY A DRUHY INTERNÍ KOMUNIKACE V PODNICÍCH

Kapitola 2 pojednává o jednotlivých formách a druzích vnitropodnikové komunikace a jejich charakteristikách.

### 2.1 Druhy interní komunikace

Vnitropodnikovou komunikaci lze rozdělit na tři základní druhy.

**Ústní** – jedná se o verbální komunikaci, tedy o komunikaci pomocí slov. Může se jednat např. o rozhovor, poradu, diskuzi, dotazování, vysvětlování, apod.

**Písemná** – její výhodou je především existence nezpochybnitelného dokladu o průběhu komunikace a jejích závěrech. Díky tomu má tento druh komunikace obvykle větší váhu sdělení než komunikace ústní. [20] Jedná se např. o dopis, e-mail, poznámku, zprávu, tištěný výstup z počítače, apod.

**Vizuální** – jde především o obrazové vyjádření přenášených informací. Komunikující si pak mohou lépe představit komunikovanou problematiku. Jedná se např. o diagram, graf, tabulku, fotografie, slide, videozáznam, model, powerpointovou prezentaci, apod.

### 2.2 Formy interní komunikace

Přihlížení slovní výměně jiných účastníků bez aktivního přispívání vlastním názorem je také komunikace. V případě nepřítomnosti by informace, sdílené komunikujícími, proudily jinak, nebo by byly jiné. [19]

*„Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslu, rozumu, intuice i citu.“* [8] Řada autorů odborných knih zaměřených na tuto problematiku se shodují na rozdělení forem komunikace na tři části:

- verbální komunikace;

- neverbální komunikace;
- komunikace činem a skutky.

Z hlediska směru komunikačních cest lze komunikaci rozdělit na komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální či diagonální. V neposlední řadě můžeme hovořit o komunikaci formální a neformální.

### **2.2.1 Verbální komunikace**

Verbální komunikace je nejrozšířenější formou komunikace v organizaci se všemi jejími silnými i slabými stránkami. Ve vnitřním prostředí podniků se při využití této formy oceňuje především úspora času a bezprostřední zpětná vazba, ale také její rychlost a účinnost. Nejsilnějším pozitivním přínosem verbální komunikace je zvýšená pravděpodobnost porozumění pracovníků podniku, ke kterému u ostatních forem komunikace dojít nemusí vůbec, nebo jen ve velmi malé míře. Za verbální komunikaci se považuje vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná a živá nebo reprodukováná komunikace. [20]

Vyslovená slova by měla pracovat co nejlépe nejen pro komunikátory, ale také pro organizaci. Proto existují následující komunikační kontrolní body, kterými je možno řídit se pro dosažení více efektivní komunikace:

- mluvit jasně a srozumitelně;
- stručnost. Nerozvíjet zdlouhavě jeden cíl komunikace;
- oční kontakt s posluchači;
- organizace bodů;
- možnost využití vizuálních pomůcek, pokud je to vhodné. Nespoléhat se pouze na mluvení;
- využití přirozených gest;
- udržení pohodlného tempa;



- různá hlasitost, výška, a tón hlasu;
- efektivní využití přestávek v hovoru.

Při komunikaci je nutné naslouchat a nepřehlížejte gesta nebo připomínky posluchačů. [1]

Nevýhodou ústní formy je časté nezachycení vyslovené informace, které nemusejí mít takovou váhu, jako informace psané. Proto je nutné takové informace navíc doplňovat nejen pro její uchování písemným nebo jiným záznamem. [8]

### **Porady, schůze, meetingy**

*„Jedná se o plánovanou pravidelnou organizační komunikaci, vedenou příslušným vedoucím nebo manažerem, a to na nejruznější organizační nebo procesní úrovni dané organizace.“*

[20] Základem úspěchu každé porady či schůze organizace je jednoznačně a jasně stanovený cíl. Porady mají být svolávány s dostatečným předstihem, anebo v pravidelných termínech, a k jejich rušení nebo změně termínu by nemělo docházet vůbec, nebo ve velmi výjimečných situacích. Většinou se porady svolávají s cílem:

- řešení problémů ovlivňujících efektivnost činnosti organizace;
- předávání informací a získávání zpětné vazby od zaměstnanců;
- předávání instrukcí pro realizaci nových věcí;
- projednávání a hledání řešení stížností a problémů spoluzaměstnanců;
- vytváření kreativních myšlenek a tvůrčí diskuze. [20]

Efektivnost porady či schůze je závislá nejen na samotném průběhu, ale i na důkladné přípravě. Před jejím konáním musí být všichni účastníci seznámeni s programem porady, i se zápisem z minulé porady, obsahující zadané úkoly a jejich odpovědnost. Správně vedená porada pak vede k odstranění případných komunikačních bariér mezi členy týmu a k posilování kladných pracovních vztahů. [8] Autor Urban uvádí, že v důsledku špatného naplánování a neefektivního řízení patří schůze a porady k největším ztrátám času, ke kterým v podnicích dochází. Odhady specialistů, jak autor zmiňuje, uvádějí, že více než polovina veškerého času stráveného na schůzích je neproduktivní a prakticky bezcenná. V řadě

organizací patří k nejčastějším stížnostem zaměstnanců právě stížnosti na neefektivní trávení času na schůzi, a s tím spojený důsledek nedostatku času na vykonávanou práci. Autor rozčlenil příčiny neefektivnosti porad a schůzí na pět faktorů. [18]

- **Schůzí je příliš mnoho.** Schůze jsou často svolávány zbytečně. Ke sdělení toho, co je třeba potenciálním účastníkům schůze předat, lze efektivněji použít jiné komunikační cesty, a není tedy nutné svolávat porad.
- **Účastníci schůzí nejsou připraveni.** Některé schůze jsou svolávány předčasně, dříve než vznikne skutečný důvod k setkání, a jsou mnohdy vedeny osobami, které se na ně nepřípravily.
- **Na jednání schůze dominují určité osoby.** Osoby tohoto typu lze nalézt v každé skupině zaměstnanců - patří k nim manažeři a zaměstnanci, kteří jsou přesvědčeni, že vědí vše.
- **Schůze trvají příliš dlouho.** Schůze by neměla trvat déle, než je nezbytně třeba. Mnoho manažerů nechává schůze zabrat veškerý čas, který byl pro ně naplánován.
- **Schůze nemají jasně stanovený předmět.** Vedení schůzí není pasivní úlohou. Schůze mají pod vlivem řady okolností tendenci vzdalovat se od stanoveného cíle a manažeři neumějí tomuto problému čelit. Důsledkem je, že pozornost je na schůzích věnována jiným záležitostem.

Porady lze rozdělit na určité typy, které se od sebe liší různými zaměřeními. V nejzákladnějším rozdělení se porady člení na operativní, tvůrčí a řešitelské. [20]

**Operativní porada** je svolávána za účelem vyřešení aktuálních problémů a cílem je nalézt řešení na daný problém, které je nutno okamžitě v organizaci zavést. Může se jednat o porad plánovanou (pravidelnou) či neplánovanou (naléhavou). Obvykle se projednává příprava a harmonizace operativních úkolů, koordinace úkonů nebo odstraňování drobných překážek.

**Tvůrčí porada** je svolávána s cílem hledání možných variant pro řešení úkolů. Účelem těchto porad je shromáždění co největšího množství alternativních řešení, které se neposuzují, pouze

se zapisují. Účastníci se zabývají rozpracováváním strategických cílů a hledáním nových cest, metod a možností.

**Řešitelská porada** je zaměřena na volbu nejvhodnější alternativy ze všech řešení, shromážděných na tvůrčí poradě, a jejím cílem je rozhodnutí o konečném řešení daného úkolu.

### **Manažerské pochůzky**

Tato forma verbální komunikace je příležitostí pro zaměstnance, kteří se obávají přímého názorového střetnutí a sami neinicují vyjasnění nejrůznějších skutečností. [8] Je ovšem časově náročnější pro manažery, neboť aby byla tato forma komunikace co nejefektivnější, je jí třeba věnovat čas a větší množství pozornosti při komunikaci s pracovníky. Vyžaduje také určitou otevřenost pracovníků a dovednost manažerů naslouchat.

### **2.2.2 Neverbální komunikace**

Neverbální (mimoslovní či nonverbální) komunikace je komunikace bez použití slovního vyjádření. I když nemluvíme, projevujeme se řečí těla, kterou si mnohdy ani neuvědomujeme. Řeč těla signalizuje samovolně s příchodem člověkem jeho image podle chůze, oděvu a účesu. [14] Jedná se tedy o faktory, které účastníky hovoru mohou zaujmout na první pohled, aniž by dotyčná osoba použila slovní komunikaci. „*Obecně se jedná o přenos informací a sdělení vyplývajících a vycházejících z postoje člověka.*“ [20] Tyto postoje, stejně jako velká část nonverbálních projevů, působí nezávisle na našem vědomí, komunikující osoby si tedy častokrát neuvědomují, že protirečí vysloveným slovům svým postojem, výrazem tváře či určitými gesty.

Řeč těla lze rozdělit z hlediska toho, která část těla přenášenou informaci sděluje či doprovází. Řeč těla je pak možno dělit na:

- kinetiku – pohyby celého těla;
- gestiku – pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy;

- mimiku – pohyby obličejových svalů;
- viziku – pohyby očí, víček, obočí, souvisejících svalů a oční kontakt;
- haptiku – význam vzdáleností mezi komunikujícími;
- posturologii – postoje a pozice celého těla. [20]

Autorka knihy „Přesvědčivá komunikace manažera“ Lepilová ve své publikaci zmiňuje, že většina lidí se při komunikaci či jednání s ostatními soustředí především na svůj verbální projev, zvláště na hlas, ale nedbá na vlastní gesta a mimiku. Protikladnost verbální a nonverbální komunikace pak může vést k neúspěchu jednání, hlavně pokud je tento protiklad příliš zjevný. [14]

### **Intranet, informační a komunikační portál firmy**

Intranet je moderní komunikační kanál založený na moderních technologiích. Jeho základním a hlavním cílem jakožto portálu je poskytnutí pracovníkům firmy výchozí bod, který zajišťuje přístup jak k elektronické komunikaci, tedy k elektronické poště, tak i přístup do informačních systémů firmy a přístup k dalším informacím, které pracovníci potřebují k výkonu své práce. [8] Jedná se tedy o mnohoúčelový nástroj vnitropodnikové komunikace mezi všemi zaměstnanci organizace.

### **2.2.3 Komunikace činem a skutky**

Jedná se o komunikaci, kdy komunikující nepoužije slovní ani nonverbální vyjádření, ale kdy se projeví pomocí určitého činu či skutku. Může se jednat o vykonání určité práce nebo úkonu.

*„Komunikace činem zahrnuje vše, co děláme a co má určitý hodnotový „dopad“ či vztah k předmětu komunikace, k sobě samému, k partnerovi. Závažnost toho, co děláme, k tomu, co říkáme je mimořádná - naše činy mají dopad na věrohodnost našich názorů.“ [3]*

## 2.2.4 Komunikace sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální

**Sestupná komunikace** směřuje z vyšších stupňů k nižším stupňům organizace, tedy od nadřízeného k podřízenému. Je nejčastěji realizována pracovními instrukcemi, oficiálními dokumenty, prohlášeními, manuály, organizačními směnicemi, příkazy, řízenou dokumentací, interními publikacemi, jako jsou podnikové noviny a jiná podniková literatura, intranetem, zápisy z porad, aj.

**Vzestupná komunikace** je opakem komunikace sestupné. Tok informací je směřován z nižšího organizačního stupně k vyššímu, tedy od podřízeného k nadřízenému. Bývá realizována diskuzí na poradách, schůzích a konferencích, kde podřízení mají možnost jisté informace předávat svým nadřízeným.

**Horizontální komunikace** zahrnuje předávání informací zaměstnanců na stejné organizační úrovni, pracovníků jednoho pracovního týmu nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení (diskuze mezi vedoucím provozu a technickým ředitelem). Tento způsob komunikace zabezpečuje především neformální, samovolnou koordinaci činností, nezbytných k efektivnímu fungování organizace.

**Diagonální komunikace** je nejméně využívaným způsobem komunikace v podnicích. Její předností je neomezené probíhání mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace a nemusí tedy dodržovat vertikální organizační strukturu, tzn., může obcházet nadřízené. [20]

## 2.2.5 Komunikace formální a neformální

**Formální komunikace** vychází z organizační struktury organizace a má za cíl informovat pracovníky o způsobu fungování organizace a přiblížit jim vnitřní chod organizace. Tím pracovník pronikne do detailů organizační struktury, ztratí pocit anonymity a stane se více aktivní. Často také pracovníci nabývají přesvědčení, že jsou pro organizaci určitým způsobem důležití, a že i jejich vlastní názory mají pro organizaci odpovídající význam.

**Neformální komunikace** vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi jednotlivými pracovníky a je stejně významná jako komunikace formální. Pro zaměstnance organizace je neformální komunikace nezbytností. Pro její účastníky je vítaným uvolněním, zpestřením i zábavou. Na rozdíl od komunikace formální nejsou na komunikaci neformální kladeny žádné nároky. Je to způsob šíření informací, které mohou činnost organizace ovlivnit. Tento typ komunikace nebývá vrcholovým managementem organizace vnímán ani ovlivňován, a slouží potřebám zaměstnanců, nikoliv potřebám organizace. [20]

Z této kapitoly je patrné, že komunikace není založena jen na rozhovoru, ale jedná se také o to, co komunikující dělají, jaký postoj zauímají nebo co po ukončeném rozhovoru vykonají. Dalo by se říci, že komunikace je zaměřena na komunikujícího jako celek, ať už se jedná o postavení celého těla nebo jen o nepatrné pohyby očí či úst. Je zajisté velmi přínosné naučit se pár základních neverbálních projevů a při komunikaci si jich všímat, neboť mnohdy je možno z těchto gest vyčíst, zda si protistrana nemyslí něco jiného, než co říká. Stejně jako je velmi užitečné všímat si, zda je člověk, s nímž komunikujeme, založen spíše vizuálně, či sluchově, tedy zda vnímá více, pokud danou problematiku vidí, či slyší. I podle tohoto lze komunikaci přizpůsobit. Toto se dá jednoduše rozlišit podle vyjadřování. Někdo využívá více slovo „viděl jsem ...“ a jiný „slyšel jsem ...“. V prvním případě se jedná o vizuálně založenou osobu, ve druhém o sluchovou. V některých studiích je uvedeno, že pokud se komunikující naladí na stejnou vlnu a bude využívat preferovaných slov více, je pro druhou stranu v komunikaci přitažlivější a více si s ní rozumí.

S rozvojem počítačů se vyvíjejí i různé metody, jak komunikovat pomocí přístrojů – počítačů, chytrých telefonů, apod. Mnohé organizace mají vlastní intranet, který je jistě velmi přínosný, co se týče sdělování všeobecných informací zaměstnancům. Tyto technologie by však neměly vytlačit klasické rozhovory a schůze manažerů s podřízenými. Je také možno povšimnout si, že by podniky neměly vnímat jen komunikaci vedenou od nadřízených k podřízeným, ale také komunikaci opačnou, kde je velmi přínosná zpětná vazba od pracovníků, kterou je možno právě díky komunikaci získat a dále s ní pracovat.

### 3 KOMUNIKAČNÍ MODEL Y A KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

Následující kapitola pojednává o problematice komunikačních modelů a bariér. První část je zaměřena na druhy komunikačních modelů a jejich stručnou charakteristiku. Druhá část se zabývá komunikačními bariérami a jejich příčinami.

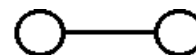
#### 3.1 Komunikační modely

Autoři Bell a Smith ve své knize uvádějí sedm komunikačních modelů, které představují jednotlivé propojení komunikačních cest mezi komunikujícími. Následující diagramy se aplikují především na strukturované komunikační vzorce v oblasti obchodu, některé mohou být nalezeny v nestrukturovaném nastavení komunikace. [1]

##### 1. Činka

V tomto modelu komunikace závisí na vzájemné důvěře.

Ani jeden z komunikujících nechce stát sám a izolovaný, oba do značné míry spoléhají na komunikačního partnera. Pokud se podílejí na modelu komunikace typu „činka“, uvědomují si význam uznání, sebejistoty a důvěry.

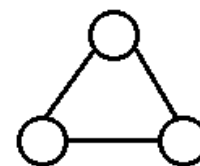


**Obrázek 1:**  
**Komunikační model**  
**Činka**

*Zdroj: upraveno dle [1]*

##### 2. Trojúhelník

Tři pracovníci nebo pracovní jednotky se zapojují do „trojúhelníkového“ vzoru, přičemž se potýkají s problémem řešení různých úhlů pohledu, aniž by se přitom jedna strana trojúhelníku cítila vynechána nebo zanedbávána. Komunikační trojúhelníky dobře fungují v atmosféře vzájemné důvěry.



**Obrázek 2:**  
**Komunikační model**  
**Trojúhelník**

*Zdroj: upraveno dle [1]*

### 3. Rozbitý trojúhelník

V tomto případě byla komunikace dvou stran přerušena. Časem také mohou zbylé strany přerušit spojení s tou částí, kterou mají společnou. Obvykle je obtížné udržet si jednoho společného důvěryhodného partnera dvou nepřátel.

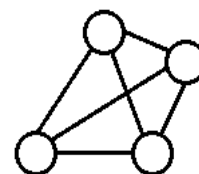


**Obrázek 3:**  
**Komunikační model**  
**Rozbitý trojúhelník**

*Zdroj: upraveno dle [1]*

### 4. Pyramida

Jedna strana obvykle přejímá vedoucí roli. V některých případech tato strana sama vytvoří nebo získá většinu informací od skupiny. V jiných případech leader působí jako informační středisko a distribuční bod pro informace, které mají být dál sdíleny.



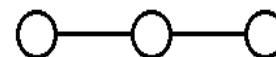
**Obrázek 4:**  
**Komunikační model**  
**Pyramida**

*Zdroj: upraveno dle [1]*

### 5. Řada

Jedná se o komunikaci, kdy jsou informace předávány postupně

od jednoho pracovníka k dalšímu. Je velmi pravděpodobné, že konečný příjemce informace získá toto sdělení v jiném znění, jelikož předchozí pracovníci informaci zcela nerozuměli a tím ji pozměnili. Organizace by měla pro přesnější přenos informací tyto řetězce udržovat co nejkratší.



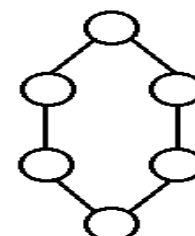
**Obrázek 5:**  
**Komunikační model**  
**Řada**

*Zdroj: upraveno dle [1]*

### 6. Kruh

Tento model pomáhá vyhnout se možnému zkreslení z komunikačního řetězce. Zpráva je poslána kolem kruhu, ale nakonec se vrátí k iniciátorovi. Ten pak může zprávu změnit, pokud je to nutné,

nebo poslat novou zprávu po kruhu.



**Obrázek 6:**  
**Komunikační model**  
**Kruh**

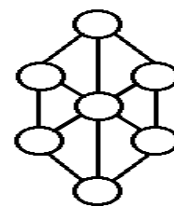
*Zdroj: upraveno dle [1]*



## 7. Náboj a paprsky

Tento model kombinuje aspekty z pyramidy – náboj se podobá vrcholu pyramidy – a kruhu. Vedoucí pracovník iniciuje zprávu, která se pak

šíří po celé pracovní skupině. Jednotlivé strany mohou přímo reagovat vedoucímu pracovníkovi (zpětná vazba), nebo k sobě navzájem. [1]



**Obrázek 7:**  
**Komunikační model**  
**Náboj a paprsky**

*Zdroj: upraveno dle [1]*

## 3.2 Komunikační bariéry

Autorka Khelerová uvádí jako základní druhy bariér v komunikaci čas, porozumění, předsudky, nepozornost a odlišný způsob vyjadřování, viz následující:

- čas – v důsledku časové tísně často dochází ke komunikačním chybám;
- porozumění – jedná se o znalost komunikované problematiky;
- předsudky – lidé často slyší pouze to, co slyšet chtějí, a nejsou ochotni změnit názor;
- nepozornost – posluchač nemusí projevit zájem o diskutované téma. Z tohoto důvodu je nesoustředěný a nenaslouchá diskuzi;
- odlišný způsob vyjadřování – jedná se o nesrozumitelnost či výklad jednoho slova odlišnými způsoby. [10]

Autoři Bell a Smith se ve své publikaci detailněji zabývají komunikačními bariérami a dělí je na následujících deset základních okruhů. [1]

### 1. Fyzické bariéry

Podmínky okolního prostředí, jako je teplo, chlad, hluk a průvan, mohou rozvrátit komunikaci. Autoři pro příklad uvádějí, že environmentální inženýři pracující pro hlavní televizní studia zjistili, že mohou kontrolovat náladu diváků ve studiu tím, že manipulují s termostatem. Chladné místnosti často vedou k nepřátelské skupině, naopak teplé místnosti vytváří letargické, nereagující publikum.

## **2. Kulturní bariéry**

Komunikace může také rozdělit subkultury a dominantní kulturu.

## **3. Zkušenostní bariéry**

Při prezentování nových informací nastává riziko sdělit tyto informace s nevyslovenou radou, „Věř mi - byl jsem tam.“ Bohužel, členové publika jsou zřídka tak ochotní nebo naivní. Mají potíže věřit tomu, co sami neviděli. Proto je efektivnější představovat nové informace pomocí toho, co publikum zažilo.

## **4. Vjemové bariéry**

Publikum může odfiltrovávat hlavní části probíhající komunikace nebo vidět jiný význam probírané problematiky. Je zde také určitá možnost vyvození jiných závěrů, než bylo v úmyslu. V tomto případě může kontrolor pomoci odhalit oblasti, ve kterých mohou být skryty nezamýšlené závěry případného publika.

## **5. Motivační bariéry**

Přítomní posluchači nemusejí chtít být uvedeni do chodu probíhající komunikace. Jakmile se začnou ztrácet ve sdělovaných informacích, je třeba uvést je stručně do dění a namotivovat je k naslouchání.

## **6. Citové bariéry**

Obchodní komunikace je zřídka kdy schopna zcela se vyhnout osobnímu prvku. Lidské city jsou zranitelné, lidé si vyvíjejí silná emocionální pouta. Pokud je komunikována zpráva lidem se silnými negativními či pozitivními pocity, nelze očekávat, že sdělení přejde nerušeně přes těžké emocionální citění.

## **7. Organizační bariéry**

Obchodní praktiky, jako jsou například projekty, jsou naplánovány v odlišných fázích. Stavba projektů se děje v souladu s pečlivě organizovanými scénáři obchodů. Organizační včasnost

komunikace lze otestovat pomocí tzv. Need Testu: Tento test spočívá v položení jednoduché otázky „Víte publikum o potřebě zprávy, která je úmyslem sdělení?“ Pokud je odpověď ne, je třeba posluchače nejdříve přesvědčit, že zprávu opravdu potřebují. Pokud je odpověď ano, je nutné navrhnout zprávu tak, aby řešila co nejpřesněji potřebu posluchačů.

### **8. Jazykové bariéry**

Efektivní mluvčí neuvívají slovní zásobu a větné stavby přes hranice svého publika. Jazyk není ani kladivo, s nímž lze porazit své publikum, ani zrcadlo, ve kterém lze obdivovat svou vlastní inteligenci. Je třeba využívat slova k vytvoření mentálního okna, přes které vidí obě strany sdělovanou zprávu jasně. To znamená nutnost volit takový způsob komunikace, který je publiku znám a z něhož pochopí, co chce komunikující předat.

### **9. Neverbální bariéry**

Neverbální gesta mohou vytvářet různé překážky, které je třeba překonat slovy. Povislé držení těla může rušit účinek nejnadšenějších slov, nedostatek očního kontaktu značí rozpaky či nejistotu nad slovy, které jsou vyslovovány.

### **10. Konkurenční bariéry**

Je třeba nezapomínat, že slova mají bojovat za pozornost. Využitím atraktivního, čitelného formátu a aktivního, poutavého začátku posune komunikaci před existující konkurenci. [1]

Autor Vymětal mezi komunikační bariéry vnitropodnikové komunikace řadí například:

- nadměrnou a neadekvátní komunikaci, vedoucí k informačnímu zahlcení;
- volbu nevhodného komunikačního média;
- selhání zpětné vazby – neexistence jistoty, že bylo sdělení správně pochopeno a interpretováno;
- rozdíly v postavení - pozorněji se naslouchá nadřízeným než liniovým spolupracovníkům;

- individuální sklony - skákání do řeči, nepřipravenost na komunikaci, nesoustředěnost, apod.;
- verbální schopnosti – potíže s výstižným formulováním myšlenek;
- sémantické problémy – chybně interpretující význam slov. [20]

### **Příčiny a důsledky komunikačních bariér**

*„Efektivní komunikace má význam jak pro jednotlivce, tak i pro podnikatelské aktivity.“ [15]*  
 Proto pokud ve vnitropodnikové komunikaci existují určité bariéry, má to význam jak pro jednotlivce, tak pro podnik jako celek.

Podle autora Urbana vznikají komunikační bariéry díky nedostatku jasné, přímé a otevřené komunikace mezi lidmi. Autor Vymětal o příčinách vzniku těchto bariér ve své publikaci uvádí: *„Jednou z hlavních příčin vzniku těchto bariér je osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce, sdělení pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů.“ [20]* Docent Urban ve svém příspěvku na internetových stránkách [www.danarionline.cz](http://www.danarionline.cz) uvádí: *„Podle mezinárodních průzkumů je nedostatečná komunikace se zaměstnanci zdrojem osmdesáti procent všech problémů, které na pracovištích vznikají. Zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace, se nemohou správně rozhodovat. Nevědí přesně, co se od nich očekává, jak nejlépe přispět k růstu podnikového výkonu nebo jak nejlépe zvýšit efektivnost své práce. Nemohou ani dobře spolupracovat s ostatními útvary podniku, a mohou si o povaze nebo významu jejich práce vytvářet nesprávné názory nebo dokonce předsudky. Jejich výkonnost v důsledku zaostává za jejich potenciálem.“ [34]*

Dalo by se tedy usuzovat, že úspěšnost a efektivita podniku závisí převážně na efektivnosti předávaných informací zaměstnancům a na jejich pochopení. Správně pochopené a přesné informace, které jsou v podniku předávány, je možno pochopit jako základní kámen pro efektivní fungování podniku.

Důsledky problémů v komunikaci uvnitř podniku se nejčastěji projevují v nedostatku, nejednoznačnosti nebo neúplnosti informací, tedy v problémech s předávanými informacemi.

Nefungující komunikace následně vede pracovníky a celé týmy k následujícím následkům:

- demotivaci;
- nerozhodnosti;
- pasivitu;
- frustraci;

Tyto důsledky, dle autorky Holé, mohou poté ve fungování organizace postupně přerůst v následující dopady:

- vysoká míra fluktuace pracovníků;
- špatná součinnost procesů a činností;
- nezájem o dosahování podnikových cílů;
- špatné stanovení strategie na základě nefungující zpětné vazby;
- neefektivní marketingové řízení;
- konkurenční neschopnost celé organizace. [8]

V každém podniku je možno najít určitý model komunikace. Podle názoru autorky práce by nejideálnější stav v podniku měl být model „Náboj a paprsky“, kdy podřízení mají informace přímo od nadřízeného, a nadřízený má k dispozici zpětné vazby podřízených. Neměl by tedy nastat problém ve správnosti sdílených informací, jelikož tyto informace pochází přímo od zdroje.

Komunikační bariéry jsou skrytou hrozbou ve vnitropodnikové komunikaci. Ačkoliv si to mnohokrát podniky neuvědomují, tyto bariéry mohou mít nepříjemné následky. Proto by si každá organizace měla těchto bariér všimnout a efektivně je odstraňovat, aby nedošlo k demotivaci či frustraci zaměstnanců a ke snižování jejich výkonnosti. Vše se samozřejmě odvíjí od komunikace. Pokud v podniku komunikace funguje na určité vyšší úrovni, bariérám v komunikaci lze předcházet, nebo pokud již jisté bariéry nastaly, lze je efektivně odstraňovat a vytvářet určitá opatření. I v tomto případě lze vyčíst, že vše záleží jen na kvalitě a schopnosti komunikovat. Názor autorky práce je takový, že je lepší a jednodušší naučit

se efektivně komunikovat, a předcházet tak možným problémům v organizaci, než doplácet na trhliny v komunikaci například snížením výkonnosti pracovníků. I přes to, že vzdělání v oblasti komunikace může být časově náročnější, stále je to méně nákladné jak z hlediska časového, tak finančního, oproti řešení důsledků, spojených s touto problematikou (např. fluktuace zaměstnanců, zvyšující se zmetkovost, špatná výroba kvůli nepochopení zadání, apod.)

## 4 INTERNÍ A EXTERNÍ ÚLOŽIŠTĚ PODNIKOVÝCH INFORMACÍ

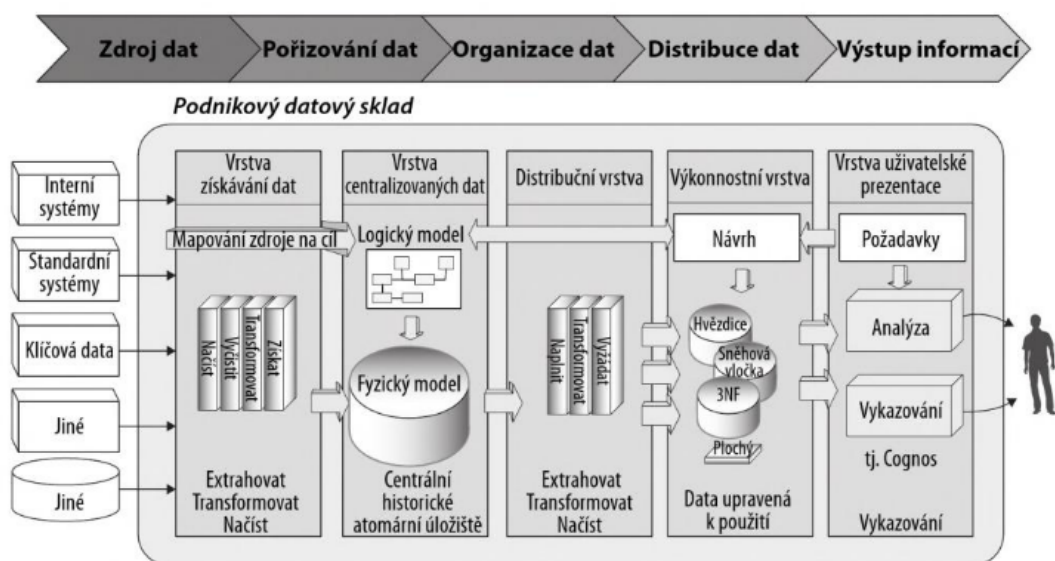
Informace lze ukládat jak v interním prostředí společnosti, tak v externím prostředí a je možno zálohovat je v podobě papírové nebo elektronické, což je v dnešní době nejběžnější forma ukládání dat - z tohoto důvodu je této oblasti věnována samostatná kapitola.

### 4.1 Datové sklady

Termín datový sklad definoval v roce 1991 William Harvey Inmon, autor knihy „Building the data warehouse: podnik v informační společnosti“. Definice zní: „*Datový sklad je integrovaný, subjektivě orientovaný, stálý a časově rozlišený souhrn dat, uspořádaný pro podporu potřeb managementu.*“ [9]

Dle Labergeho definice chápeme pojem datový sklad následovně: „*Datový sklad (date warehouse) je systém, který umožňuje shromažďovat, organizovat, uchovávat a sdílet historická data. Zahrnuje „použitá“ data pocházející z provozních systémů, které data zachytávají a používají v kontextu své funkce.*“ [13]

### Architektura datového skladu



Obrázek 8: Architektura datového skladu - tok dat

Zdroj: [13]

Architektura datového skladu popisuje návrh systému tohoto skladu. Při znázorňování architektury datových skladů se využívají převážně diagramy toku dat, jelikož tato prezentace poskytuje dobrou představu o základních součástech. Datový sklad je komplikovaný, složitý a časově náročný systém, i když by se mohlo zdát, že se jedná o jednoduchý projekt.

Obrázek 8 znázorňuje tok dat zleva doprava v rámci systému datového skladu. Toto znázornění pomáhá pochopit komponenty systému datových skladů. Pokud se připojí do znázornění informace specifické pro organizaci, dovolí nám tato grafika získat realistickou představu o celkovém řešení a představu o průběžné aktivitě.

Na levé straně se nachází vstupní zdrojové systémy, obvykle se jedná o provozní systémy v organizaci. Následují procesy, které zaznamenávají, plní a organizují data. Na pravé straně je znázorněna distribuce a využití dat nebo výstup informací pro podnik. [13]

### **Účel datového skladu**

Účelem datového skladu je uchovávání historických dat organizovaným způsobem, která jsou integrována z více zdrojových systémů. Autor Laberge uvádí, že *„hlavní důvod pro existenci datového skladu spočívá v tom, že odstraňuje „špagetový“ zmatek, jaký ve všech organizacích vzniká kvůli kombinaci odlišných systémů, která vznikla historickým vývojem, slučováním organizací, nákupem systémů nebo z jiných příčin.“* [13]

### **Základní požadavky na datové sklady**

Datové sklady by podle autorů Kimballa a Rosse měly splňovat určité předpoklady. Ve své publikaci zmiňují následující [11]:

#### **1. Datový sklad musí umožňovat snadný přístup k podnikovým informacím**

Obsah datového skladu musí být srozumitelný, intuitivní a jasný jeho uživatelům, a to nejen vývojářům. Nástroje datového skladu musí být jednoduché a snadno použitelné. Důležitým prvkem je také návratnost výsledku dotazů uživatele s minimální čekací dobou.



## **2. Datový sklad musí důsledně prezentovat podnikové informace**

Údaje ve skladech musí být důvěryhodné, pečlivě sestavené z různých zdrojů organizace, vyčištěné, musí být zajištěná kvalita a musí být povoleny pouze tehdy, pokud jsou vhodné pro potřeby uživatelů. Informace z jednoho pracovního procesu by se měly shodovat s informacemi z jiného procesu. Pokud mají dvě měřítka výkonnosti stejný název, pak musí znamenat totéž – pokud ne, musí být označena jiným způsobem. Uspořádané informace znamenají vysoce kvalitní informace.

## **3. Datový sklad musí být přizpůsobivý a odolný vůči změnám**

Změnám nelze zabránit. Datový sklad musí být navržen tak, aby zvládl nevyhnutelné změny, jako jsou měnící se potřeby uživatelů, obchodní podmínky či data a technologie. Stávající data a aplikace by neměly být změněny či narušeny ani v případě nových otázek uživatelů nebo přidáním nových dat do skladu. Pokud jsou data změněny, je třeba jejich změny vhodně vysvětlit.

## **4. Datový sklad musí být bezpečný, aby dostatečně chránil informační aktiva**

Datové sklady obsahují přinejmenším informaci o tom, co organizace prodává či bude prodávat, komu a za jakou cenu, což může být v rukou nepovolaných osob nebezpečné. Datový sklad musí účinně kontrolovat přístup k důvěrným informacím organizace.

## **5. Datový sklad musí sloužit jako základ pro zlepšení rozhodovacích procesů**

Datový sklad musí obsahovat správná data na podporu rozhodování. Existuje jen jeden správný výstup: rozhodnutí, která jsou výsledkem předložení dat v datovém skladu.

## **6. Organizace musí akceptovat datový sklad, pokud má být jeho využívání úspěšné**

Nezáleží na tom, zda organizace vytvořila elegantní řešení s využitím nejlepších produktů a platform, pokud uživatelé nepřijali toto řešení a nadále jej aktivně nevyužívají. Na rozdíl od operačního systému, u kterého firemní uživatelé nemají jinou možnost, než nový produkt využívat, je využívání datového skladu mnohdy volitelné.

## 4.2 Cloud Computing

„Cloud Computing je jedno z velmi oblíbených marketingových spojení v IT průmyslu. Cloud Computing je sdílení hardwarových i softwarových prostředků pomocí sítě. Právě tento princip dal systému název, v diagramu se podobá mraku (anglicky Cloud).“ [22] Jde tedy o externí úložiště podnikových dat v síti. Mezi uživatele cloud computingu se řadí velké mezinárodní korporace jako Google, Microsoft, Amazon či Dell, z českých poskytovatelů jsou to například portály Seznam.cz či Uloz.to.

V modelu Cloud Computingu je IT převedeno do formy služby, kterou poskytuje svým zákazníkům provozovatel cloudu. Jedná se o téměř všechny služby, jak o infrastrukturu – servery, disková pole, firewall – tak o aplikační platformu – operační systémy, databázové stroje – nebo aplikační software – mail server, kancelářský software, apod. [33]

### Modely Cloud Computingu

Autoři Mell a Grance ve své práci pro National Institute of Standards and Technology uvádějí čtyři druhy modelů cloudů. Tyto modely se liší převážně podle toho, komu jsou určeny, tedy skupinou uživatelů.

#### 1. Soukromý cloud

Infrastruktura cloudu je vytvořena výhradně pro použití jediné organizace zahrnující řadu spotřebitelů (například obchodní jednotky). Může být vlastněn, řízen a provozován samotnou organizací, třetí stranou nebo jejich kombinací, a může existovat uvnitř prostor organizace nebo mimo tyto prostory.

#### 2. Komunitní cloud

Infrastruktura cloudu je vytvořena pro výhradní použití konkrétní komunity spotřebitelů v organizacích, které mají společné cíle (například bezpečnostní požadavky či společné poslání). Může být vlastněn, spravován a provozován jednou nebo více organizacemi v dané komunitě, třetí stranou nebo jejich kombinací, a opět může tento cloud existovat uvnitř prostor dané organizace či mimo ně.

### 3. Veřejný cloud

Infrastruktura cloudu je vytvořena a přizpůsobena pro otevřené použití ze strany široké veřejnosti. Může být vlastněn, řízen, spravován a provozován obchodní, akademickou či vládní organizací nebo jejich kombinací. Tento cloud existuje v prostorách poskytovatele cloudu. Jedná se například o aplikaci Skype nebo Seznam.cz.

### 4. Smíšený cloud

Infrastruktura cloudu je stavba složená ze dvou nebo více odlišných infrastruktur cloudů (soukromé, komunitní nebo veřejné), které zůstávají jedinečnými entitami, ale jsou spolu vázány standardizovanými nebo patentovanými technologiemi, které umožňují dostupnost dat a aplikací a jejich přenositelnost. [31]

Distribuční model definuje to, co je v rámci služby nabízeno. Obvykle se jedná o software nebo hardware či jejich kombinace. Rozlišujeme podle něj následující: [33]

- **IaaS** — infrastruktura jako služba („Infrastructure as a Service“) — poskytovatel služeb se zavazuje poskytnout zákazníkovi infrastrukturu. Hlavní výhodou tohoto přístupu je to, že se o veškeré problémy s hardwarem a o jeho údržbu stará poskytovatel. Příkladem IaaS je virtuální úložiště (Amazon WS, Windows Azure, iCloud, Dropbox, apod.);
- **PaaS** — platforma jako služba („Platform as a Service“) — poskytovatel v tomto modelu poskytuje kompletní prostředky pro podporu celého životního cyklu tvorby a poskytování webových aplikací. To zahrnuje různé prostředky pro vývoj aplikace jako API, ale také např. pro údržbu. Nevýhodou tohoto přístupu je vlastnické uzamčení, kdy může každý poskytovatel používat např. jiný programovací jazyk. Společností nabízejících služby PaaS je v dnešní době několik, například Microsoft (Windows Azure), YouTube, Google (Google Code), Seznam.cz (Mapy. cz);
- **SaaS** — software jako služba („Software as a Service“) — aplikace je licencována jako služba, která je následně pronajímána uživateli. Uživatelé si tedy kupují přístup k určité aplikaci. SaaS je ideální pro ty, kteří požadují přístup k aplikaci odkudkoliv. V tomto prostředí jsou využívány například tzv. freemaily (Seznam.cz, Gmail.com,

apod.), instant messaging (ICQ, Windows Live Messenger, apod.) nebo kancelářské aplikace typu Google Apps či Microsoft Office 365.

## Deset překážek a příležitostí pro Cloud Computing

V roce 2010 vyšel v deníku „*Communications of the ACM*“ článek, kde autoři uvádějí deset překážek a příležitostí Cloud Computingu, viz Tabulka 1. I přes to, že se jedná o starší vydání, nelze pochybovat o tom, že tyto překážky stále existují.

**Tabulka 1: Překážky a příležitosti pro Cloud Computing**

	<b>Překážky</b>	<b>Příležitosti</b>
<b>1</b>	Dostupnost/souvislost podnikání	Použití více poskytovatelů Cloud Computingu
<b>2</b>	Uzamčení dat	Standardizovat API
<b>3</b>	Údaje o důvěrnosti a auditovatelnost	Nasazení šifrování, VLAN, firewallů
<b>4</b>	Problémový přenos dat	FedExing Disky
<b>5</b>	Výkonová nepředvídatelnost	Vylepšená podpora virtuálních strojů, Flash paměť
<b>6</b>	Škálovatelné úložiště	Vynalézt škálovatelné úložiště
<b>7</b>	Chyby v rozsáhlých distribuovaných systémech	Vynalézt program, který se opírá o distribuované virtuální stroje
<b>8</b>	Rychlé škálování	Vynalézt automatické škálování, snímky pro zachování
<b>9</b>	Pověst sdílení	Nabídnout služby hlídání reputace
<b>10</b>	Licencování softwaru	„Pay-for-use“ licence

*Zdroj: upraveno dle [22]*

## **1. Souvislost podnikání a dostupnost služeb**

Organizace se strachují o to, zda užitečné výpočetní služby budou mít přiměřenou dostupnost, a proto jsou tyto organizace pozornější, co se týče Cloud Computingu. Stávající SaaS produkty v tomto ohledu nastavily vysoký standard. Google Search má pověst vysoké dostupnosti a to do té míry, že i malé narušení je rozebíráno hlavními zpravodajskými zdroji. Uživatelé očekávají podobnou dostupnost nových služeb, čehož je velmi obtížné dosáhnout. Dodavatelé cloudu by mohli nabídnout specializované softwarové techniky, aby bylo dosaženo vyšší spolehlivosti, ovšem pravděpodobně za vysokou cenu. Tato spolehlivost by pak mohla být prodávána uživatelům.

## **2. Uzamčení dat**

Softwarové stohy zlepšily schopnost systémů vzájemně si poskytovat služby a efektivně spolupracovat mezi platformami, ale skladování API pro Cloud Computing je stále chráněné. To znamená, že zákazníci nemohou snadno získat svá data a programy z jednoho místa na jiném. Jedním z řešení by podle autorů článku, byla normalizace API takovým způsobem, že SaaS vývojář by mohl nasadit služby a data napříč několika Cloudy.

## **3. Data o důvěrnosti a auditovatelnost**

Uživatelé cloudu čelí bezpečnostním hrozbám, a to jak zvenčí, tak zevnitř cloudu. Mnohé z bezpečnostních otázek zapojených do ochrany cloudu před vnějšími hrozbami jsou podobné těm, kterým čelí velká datová centra. V cloudu je tato odpovědnost rozdělena mezi mnoho stran, včetně uživatelů, dodavatelů a třetích stran.

## **4. Problémový přenos dat**

Aplikace se stávají více datově náročnější. Proto se přenos dat stává důležitým a rozsáhlým problémem. Uživatelé cloudu a jejich poskytovatelé musí přemýšlet o důsledcích umístění a provozu na všech úrovních systému, pokud chtějí minimalizovat náklady. Jednou z možností jak překonat vysoké náklady na přenos dat jsou tzv. ship disky. Tyto disky umožňují import velkých datových souborů a jejich účinné zpracování.

## **5. Výkonová nepředvídatelnost**

V Cloud Computingu může více virtuálních strojů sdílet centrální výpočetní jednotky a hlavní paměť, ale síť a disk I/O sdílení je mnohem problematictější. Výsledkem jsou rozdíly ve výkonu. Jednou z možností ke zlepšení tohoto problému je vylepšení architektury a operačních systémů pro efektivní vizualizaci přerušení a I/O kanálů.

## **6. Škálovatelné úložiště**

Možnost jak tento problém vyřešit, je vytvořit úložný systém, který by nejen splnil očekávání programátorů s ohledem na životnost, vysokou dostupnost a schopnost řídit, ale zkombinoval by s cloudem libovolné škálování na vyžádání.

## **7. Chyby v rozsáhlých distribuovaných systémech**

Obtížným problémem v Cloud Computingu je odstraňování chyb v těchto systémech. Jednou z možností řešení je spolehnout se na virtuální stroj.

## **8. Rychlé škálování**

Jedním z důvodů pro škálování je ochrana zdroje. Vzhledem k tomu, že nečinný počítač využívá asi dvě třetiny síly zaneprázdněného počítače, šetrné využívání zdrojů by mohlo snížit vliv datových center na životní prostředí.

## **9. Pověst sdílení**

Špatné chování jednoho ze zákazníků může mít vliv na pověsti druhých, kteří používají stejný Cloud. Proto by měla být vytvořena služba na ochranu pověsti, podobné službě „důvěryhodný e-mail“.

## **10. Licencování softwaru**

Současné softwarové licence omezují počítače, na kterých lze software spustit. Uživatelé platí jednak za samotný software, a jednat za roční údržbu. Jedno z řešení tohoto problému je rozhodnutí komerčních softwarových společností, aby změnilly své licenční struktury, které

by lépe odpovídali Cloud Computingu, jako například Microsoft nebo Amazon, kteří nabízejí licence „pay-as-you-go“, tzn., že uživatelé platí pouze za to, co využijí. [22]

### Výhody a nevýhody Cloud Computingu

Tato možnost ukládání dat má pro podniky jistě spoustu výhod, ale i nevýhod. Mezi přední výhody podle Hospodářských novin patří rychlost zřízení služby, vysoká škálovatelnost, garance parametrů služby a platby podle použití (na základě hodin, dní či měsíců a objemu skutečně využívaných zdrojů). *"Pokud se podíváme na výhody ve větším detailu, lze začít úsporou za 'nepořízení' hardwaru a softwaru, ale i za správu této infrastruktury, provoz serverovny a v neposlední řadě také za virtualizační software,"* popisuje výhody Cloud Computingu Jan Haken ze společnosti Altron. *"To nejzajímavější, co tyto služby přináší, jsou rozhodně rychlost, efektivita a dostupnost,"* zmiňuje v článku Hospodářských novin Pavel Kaplan, produktový manažer pro cloudové služby ve společnosti O<sub>2</sub>. *"Díky IaaS a PaaS je možné rychle spustit nové prostředí jako reakci na nový požadavek nebo krizovou situaci. Zároveň umožní efektivně spotřebovávat prostředky jen na dobu trvání projektu např. pro projekty, které existují a trvají jen pár dní."* [28]

Dle webových stránek BusinessVize.cz by se výhody a nevýhody daly obecně shrnout do dvou hledisek – ekonomického a technického.

Z ekonomického hlediska se jedná o následující výhody:

- žádné či malé investice;
- žádné opakované investice do infrastruktury;
- žádné skryté výdaje;
- nezávislost na vlastních zaměstnancích;
- možnost dynamicky měnit kapacitu služeb.

a jednu zásadní nevýhodu:

- žádné či malé úspory z rozsahu.

Z technického hlediska se jedná o následující výhody:

- možnost dynamicky měnit kapacitu infrastruktury;
- rychlost nasazení;
- není potřeba správa a údržba;
- upgrade zdarma;
- smluvně garantovaná dostupnost služby.

Nevýhod je, co se týče technického hlediska, o něco více než u ekonomické stránky. Jedná se o následující nevýhody:

- data jsou na cizí infrastruktuře;
- data putují internetem;
- volba hardwaru a softwaru je dána nabídkou poskytovatelů;
- mnohdy pomalejší reakční doba. [25]

V této kapitole byly zmíněny dvě možnosti úložišť podnikových informací. Ukládat podniková data a citlivé informace je pro podniky důležité a záleží jen na možnostech každé z nich, jakou možnost jejich zálohování si podnik vybere. Datové sklady, stejně jako ukládání pomocí Cloud Computingu, mají své výhody a nevýhody. Je ale pravdou, že z mnohých článků a předpovědí se dá očekávat, že většina podniků, hlavně těch větších, buď využívají Cloud Computing, nebo tuto možnost využívat začnou. Má to samozřejmě souvislost s rozvojem informačních technologií a jejím neustálým rozvojem. Cloud Computing, i když je v práci zmíněno mnoho nevýhod, nabízí mnoho variant platform, z nichž si každý podnik vybere a přizpůsobí ji tak, aby právě jemu přinášela co nejvíce užitku.



## 5 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI INTERNÍ KOMUNIKACE

V podnicích se neměří pouze ziskovost, ale další parametry, mezi které patří právě i interní komunikace. Jak zmínil Tomáš Poucha, ředitel Marketingového institutu, v pořadu „*Show me the money*“ pro rádio Zet „*Co ve firmě neměřím, to nemohu řídit*“. [36] Sám dále zmiňuje, že základem každého měření je stanovení cíle, tedy toho, čeho je nutno dosáhnout, a co je potřeba zjistit, tedy přínos měření. Podle pana Pouchy se při zkoumání efektů interní komunikace zaměřuje především na to, jak lidé určitou situaci vnímají. Výsledek měření se projeví na chování a přístupu zaměstnanců a tím na snížení či zvýšení měřených veličin. [36]

### 5.1 Způsoby měření účinnosti interní komunikace

Pokud podnik s organizovanou interní komunikací začíná nebo hledá její návrh, lze provést komunikační audit, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní metody (kombinuje dotazníkové šetření zahrnující všechny zaměstnance podniku s hloubkovými rozhovory s pracovníky na všech úrovních). Výsledkem takového auditu by pak měla být doporučení, z nichž vychází určitá komunikační strategie podniku. Tím je zahájen nekonečný cyklus: analýza → strategie → uskutečnění strategie → měření výsledků → analýza atd. [5]

Podle Lenky Šilerové se měření dá cílit buď na hard data či soft data. Hard data se rozumí údaje o tom, kolik lidí přišlo na určitou akci nebo učinilo jistý krok. Soft data jsou data o tom, jak lidé vnímají nějakou situaci nebo kampaň a jak ji hodnotí. K měření interní komunikace lze také využít hodnocení projektů či podnikových médií, ankety nebo dotazníky. [30]



Obrázek 9: Metriky interní komunikace

Zdroj: [30]

Obrázek 9 znázorňuje zaměření metrik pro interní komunikaci dle Petra Kotka, projektového konzultanta v OKIN Group a jednatele společnosti Change 1st. Podle něj lze měřit například reflexe změny situace pomocí průzkumů či workshopů nebo vývoj počtu incidentů pomocí záznamů z porad či počtu stížností. [30] Zaměstnanecké průzkumy a z nich vyvedené závěry mohou podniku velmi pomoci, i když dle Institutu interní komunikace tato metoda měření je společnostmi využívána jen asi ze 2 %. [29] Pro účely práce jsou vybrány nejzajímavější způsoby měření účinnosti interní komunikace.

### **Komunikační (informační) audit**

Komunikační audit má mnoho výhod. Podporuje efektivní využívání informací, které vznikají v rámci organizace nebo jsou získávány z vnějšího prostředí a mohou být použity k posouzení postojů zaměstnanců vůči organizační politice a postupům, usnadňuje sdílení informací v rámci společnosti, pomáhá při diagnóze stávajících i budoucích problémů a ke zlepšení komunikace mezi různými skupinami a úrovněmi v organizaci, včetně komunikace externí. [6] [27] V publikaci „*Assessing Organizational Communication*“ autoři představují přínos interního auditu dle výkonného ředitele nejmenované reklamní společnosti Charlese L. Curtise: „*Cal Downsův audit interní komunikace nám umožnil identifikovat kritické body v našem komunikačním řetězci. Začlenili jsme tyto údaje do našeho strategického plánu, a nyní můžeme sledovat zlepšené schopnosti našich oddělení ve vzájemné komunikaci.*“ [4]

Při provádění komunikačního auditu v podniku je nutné navrhnout posloupnost praktických kroků, které by měli auditoři následovat při uvádění toho procesu do praxe. V mnohých zahraničních publikacích je zmíněno, že tyto audity by měly projít nejméně pěti následujícími stupni: [7]

- výběrem tématu;
- specifikací požadovaného výkonu z hlediska kritérií a norem;
- sběrem objektivních údajů pro určení, zda jsou splněny normy;
- uplatňováním vhodných změn s cílem zlepšit výkon;

- sběrem dat po nějaké době, aby se zjistilo, zda provedené změny neměly negativní dopad na výkonnost podniku.

Dle ICA existuje následujících dvanáct základních proměnných v otázce komunikačního auditu: [17]

- celková spokojenost s komunikací;
- množství informací získaných z různých zdrojů – nyní;
- množství informací získaných z různých zdrojů – ideálně;
- množství obdržených informací o konkrétních pracovních položkách – nyní;
- množství obdržených informací o konkrétních pracovních položkách – ideálně;
- oblasti komunikace, které jsou potřeba zlepšit;
- pracovní uspokojení;
- dostupnost počítačového informačního systému;
- rozdělení času pracovního dne;
- obecné chování respondenta při komunikaci;
- specifické otázky organizace;
- informace související s hledáním vzorů.

### **360stupňová zpětná vazba**

Jednou z metod měření účinnosti interní komunikace je metoda 360stupňové zpětné vazby, která je používaná mnohými podniky na celém světě. Celý okruh lidí (nadřízení, podřízení a kolegové, může se jednat i o zákazníky) – proto 360 stupňů – vyjádří názor na důležité aspekty práce hodnoceného zaměstnance, na jeho chování a rozhodování v důležitých situacích a na něm je, aby se rozhodl pro změnu potřebným směrem. Jedná se tedy o jakési vícenásobné hodnocení. Nástrojem pro sběr dat k získání zpětné vazby jsou nejčastěji využívány dotazníky, které obsahují položky představující různé chování. Hodnotící pracovníci, kteří zůstávají povětšinou v anonymitě, posuzují každé chování jednotlivě na vícebodové stupnici. Po zpracování těchto dotazníků je výsledek nejčastěji komunikován v podobě individuální zprávy hodnocenému pracovníkovi. [12]

Je zpětná vazba v interní komunikaci důležitá? Odpovědí na tuto otázku je jasné ano. Velmi přesně uvedly význam zpětné vazby v interní komunikaci ve své knize autorky Příkrylová a Jahodová: „*Zpětná vazba umožňuje poznat účinnost komunikačního snažení a dává podnět pro případné změny komunikace v budoucnosti.*“ [16]

Tato metoda má zajisté své výhody. Autoři knihy „*The power of 360° feedback*“ Waldman a Atwater spatřují tyto pozitiva: [21]

- zvýšená organizační spojení zainteresovaných stran, které byly požádány o zpětnou vazbu;
- pozitivní posilování dobrých výkonů ze strany leadera;
- větší zájem o zpětnou vazbu ze strany vedoucích;
- lepší komunikace mezi vedoucími a jejich následovníky, kolegy, zákazníky a nadřízenými;
- zlepšení chování leaderů;
- změny organizační kultury směrem k větší účasti a otevřenosti;
- další vstupní zdroje do formálního procesu hodnocení výkonnosti.

Objevují se zde ale i jistá nebezpečí. Ve stejné publikaci jsou uvedeny následující: [21]

- obranný postoj a odmítnutí;
- rozporuplné hodnocení;
- snížené sebevědomí hodnoceného pracovníka;
- časová náročnost.

Dá se komunikace opravdu měřit? Dle pana Pouchy je nejlepším měřítkem selský rozum. S tímto názorem nelze nesouhlasit, neboť je možné vidět, zda pracovníci naslouchají a zda podle sdílených informací komunikují. Je také zřejmé, zda v podniku funguje zpětná vazba, nebo zda zaměstnanci pasivně vykonávají zadaný úkol. Pokud komunikace funguje správně

a efektivně, a pokud jsou předávané informace aktuální, lze tuto skutečnost sledovat na vykonávané práci a na její kvalitě. Pokud jsou zaměstnanci seznámeni s plánovanými změnami v budoucnu, jako je například propouštění nebo jiné pro podnik významnější události, opět se to odráží na jejich výkonu, stabilitě a psychickém rozpoložení. 360stupňová zpětná vazba je jistě velmi dobrým měřítkem v komunikaci, neboť jak už bylo v práci zmíněno, zpětná vazba může podniku dopomoci k lepším výsledkům. Nevýhodou u obou zmíněných variant měření účinnosti interní komunikace mohou být neochotní zaměstnanci, kteří svou práci berou jen jako zdroj příjmů, a kteří nejsou ochotni podniku dopomáhat k efektivnějším výkonům. Pokud se podnik rozhodne měřit interní komunikaci, musí také určitým způsobem své zaměstnance stimulovat, aby přispěli zpětnou vazbou a nebyli vůči zjišťování kvality interní komunikace pasivní.

## **6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU**

Následující kapitola je zaměřená na vznik, historii a současnost společnosti BN International, s. r. o., pro kterou je dále provedena analýza interní komunikace a předávání informací.

### **6.1 Základní údaje o společnosti BN International, s. r. o.**

Společnost BN International, s. r. o. je jednou z mála společností zabývajících se výrobou knihařských pláten a podkladových tkanin pro brusná plátna v České republice. Tato společnost se sídlem v České Skalici byla založena společenskou smlouvou dne 31. 3. 1992 a zabývá se výrobou knihařských pláten, které se využívají pro knižní vazby, fotoalba, diáře, pasparty, slepotisk, sítotisk a další. Vrstvené tkaniny a papíry mají uplatnění především při výrobě bezpečnostních dokladů (pasů). Podnik se dále zabývá výrobou podkladových tkanin pro brusná plátna. Výroba je zaměřena na různé klihové a syntetické alternativy, váhové kategorie, tuhosti a pevnosti. Jednou z nejnovějších činností, kterou se společnost zabývá, je potisk pláten dovážených z Pákistánu například pro společnost IKEA. [24]

Dle pana Ing. Gramela, controllera a vedoucího finančního oddělení společnosti, 95 % své výroby vyváží BN International, s. r. o. do Evropy a částečně i do Ameriky, zbylých 5 % je určeno pro domácí trh. Knihařská plátna, která jsou předmětem výrobního procesu podniku, jsou vyvážena pro mateřskou společnost v Nizozemí, jež je pak dále prodává. Podkladové tkaniny pro brusná plátna pak společnost prodává a vyváží sama.

#### **6.1.1 Vznik a historie společnosti**

Společnost vznikla před více než 120 lety, přesněji roku 1892 jako parní barevna a tiskárna Ladislava Bartoně – výroba oděvních textilií. Roku 1907 se podnik rozšířil o tkalcovu. Dalšího rozšíření se dočkal roku 1913, kdy se přidala přádelna a další tkalcovna. Výroba technických tkanin započala roku 1952. Výrobky se začaly vyvážet do Evropy i do zámoří.

Roku 1957 byla původní společnost převedena do národní společnosti Tepna Náchod n. p. Roku 1990 byl založen státní podnik Platex s. p., ze kterého se roku 1993 stala společnost s ručením omezeným. Platex, s. r. o. se v roce 1995 spojil s holandskou firmou BN International B. V., a od té doby působí jako její dceřiná společnost. V souvislosti s touto skutečností došlo v roce 2015 ke změně názvu z Platex, s. r. o. na BN International, s. r. o. [35]

### **6.1.2 Současnost společnosti**

V současné době zaměstnává společnost 180 zaměstnanců. Objem produkce v roce 2015 činil dle výroční zprávy podniku 9,6 mil. m<sup>2</sup> technických tkanin. [35] Mezi hlavní suroviny materiálů při výrobě patří 100% bavlna, 100% viskoza a papír. Všechny zátěry jsou na bázi přírodních materiálů (jako je škrob a kaolin), akrylátových vodných disperzí nebo jiných vodných disperzí. Při výrobě se nepoužívají organická rozpouštědla ani těžké kovy. Výrobní proces využívá moderní ekologický systém výroby technologické páry na bázi zemního plynu. [35]

Společnost má vlastní vývoj nových výrobků. V oblasti knihařských pláten realizuje vývoj na základě požadavků zákazníků na nové barvy, úpravy stávajících produktů s ohledem na jejich zpracování na nových vysokorychlostních strojích v polygrafii a dále zajišťuje vývoj zcela nových produktů. [35]

## **7 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE A PŘENOSU INFORMACÍ**

Kapitola 7 je zaměřena na systémy, využívanými společností BN International, s. r. o. a na samotné dotazníkové šetření.

### **7.1 Úložiště dat ve společnosti**

Společnost primárně využívá server FileServer jako úložiště pro historická data. Pro správu současných dat a sdílení informací je v podniku zavedeno několik různých softwarů.

#### **FileServer**

Tento server je v podniku využíván primárně pro centrální ukládání, údržbu a správu datových souborů. Přes připojení k počítačové síti se lze pomocí uživatelského jména a hesla k serveru přihlásit a manipulovat s uloženými daty. Nakládání s jednotlivými informacemi závisí na oprávnění, které daný uživatel vlastní. I přesto, že má pracovník přístup k serveru, nemusí mít oprávnění na zobrazení všech nabízených souborů a práci s nimi.

Pozitivem FileServeru je sdílení informací přes síť, aniž by se soubory na serveru uložené musely přenášet pomocí externího paměťového zařízení.

#### **SharePoint**

SharePoint je platforma, která spojuje různé funkce jinak oddělených aplikací. Jedná se například o intranet, správu obsahu a dokumentů, osobní cloud, firemní sociální síť a firemní vyhledávání, či správu pracovních postupů. Umožňuje tedy ukládat, uspořádat a sdílet informace napříč celým podnikem z libovolného zařízení pomocí webového prohlížeče. Tím se také zrychluje komunikace mezi jednotlivými útvary podniku. Velkou výhodou této báze je, že ji lze přizpůsobit přímo na potřeby konkrétní společnosti.

#### **Microsoft Dynamics NAV**

Hlavní výhodou Microsoft Dynamics NAV je propojení společnosti jedním softwarem. Tento nástroj je v podniku BN International, s. r. o. využívám každým administrativním



pracovníkem. Každý z nich pak využívá tu část, která se týká jeho náplně práce. Vedoucí customer service zde sleduje a spravuje stav objednávek, pracovníci, kteří se starají o stav materiálů na skladě, zde mohou sledovat množství jednotlivých materiálů a zásob. Díky propojenosti celého softwaru se mění jednotlivé položky tak, jak jsou odebírány nebo přijímány na sklad. Pokud pracovník výroby změní stav materiálu, jenž byl vzat do výroby, tato změna se okamžitě projeví v agendě materiálu a ostatní zaměstnanci s tím pak mohou dále pracovat.

Jedná se tedy o jistý druh komunikace v podniku. Díky této technologii není nutné osobně informovat pověřeného zaměstnance, který okamžitě uvidí provedené změny v agendě tohoto programu.

## **7.2 Dotazníkové šetření**

Následující podkapitola je zaměřena na důležité části dotazníkového šetření. Jedná se o cíle výzkumu, metodologii šetření a samotný výstup. Výsledky šetření jsou rozčleněny podle oblastí, ve kterých byl dotazník v rámci komunikace a předávání informací prováděn.

### **Cíl dotazníkového šetření**

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zmapovat, jaká je úroveň komunikace ve společnosti BN International, s. r. o., zda zde existují bariéry a posléze navrhnout řešení pro tuto problematiku, viz Kapitola 8.

Výzkum je zaměřen také na oblast ukládání informací v podniku a na to, zda mají zaměstnanci snahu zajímat se o svého zaměstnavatele nad rámec svých povinností (zájem o budoucnost a vývoj společnosti).

### **Metodologie šetření**

Jedná se o kvantitativní metodu výzkumu ve formě anketárního (písemného) šetření. Díky spolupráci paní Henclové, HR manager společnosti BN International, s. r. o., byl dotazník vyvěšen na firemní nástěnce v podniku, kde k němu měli přístup všichni pracovníci, a po jeho vyplnění jej mohli odevzdat svým nadřízeným nebo přímo v kanceláři společnosti. Vedoucím pracovníkům byl dotazník odeslán v elektronické podobě.

Samotný dotazník se skládá ze 3 částí: průvodním dopisem, kde jsou zaměstnanci informováni o účelu výzkumu, následuje meritorní část dotazníku, složená ze 2 polootevřených otázek, 1 otevřené a 3 uzavřených otázek. V šetření je zahrnuta i baterie otázek s Likertovou škálou o 8 postojových výrazech, rozčleněných do 5 škálových stupňů. Jako poslední je ve výzkumu část demografická, zahrnující 2 otázky, zaměřené na pozici a délku působení zaměstnance ve společnosti.

Všichni zaměstnanci měli možnost dobrovolně a anonymně dotazník vyplnit, a tím se zúčastnit dotazníkového šetření. Šetření se zúčastnilo **45 zaměstnanců** ze současných 180 pracovníků. Návratnost dotazníků byla tedy 25 %. Sběr dat se uskutečnil od 1. 09. 2016 do 11. 10. 2016.

Přesněji se šetření zúčastnilo 7 vedoucích pracovníků (15,5 % ze zúčastněných), 13 administrativních pracovníků (29%) a 25 pracovníků v provozu (55,5 %). Nejvíce zúčastněných pracovníků dotazníkového šetření působí ve společnosti 6 až 10 let (15 pracovníků) nebo více než 10 let (taktéž 15 pracovníků).

Autorka práce díky předchozí praxi v analyzované společnosti měla možnost blíže se seznámit s chodem společnosti, s jednotlivými úložišti - viz podkapitola 7.1 - a získat obecný přehled o společnosti.

Prvním krokem bylo seznámení se s činností podniku, s poznáním jednotlivých oddělení, ale také získání přehledu o práci s podnikovými informacemi a komunikačních řetězcích. Dalším krokem bylo sestavení dotazníku s 16 otázkami, doplněný o úvodní seznámení s účelem celého výzkumu. Po získání vyplněných dotazníků následovalo třídění a vyhodnocení jednotlivých odpovědí. Výstupem celého dotazníkového šetření je pak návrh na zlepšení současné situace společnosti.

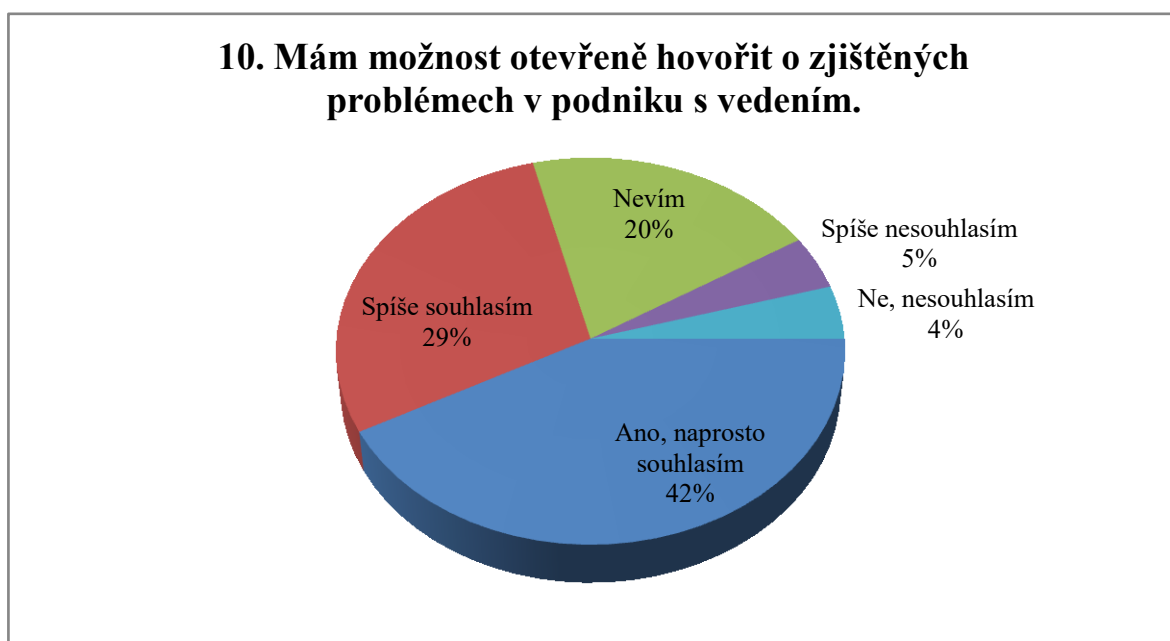
### **7.2.1 Výsledky dotazníkového šetření**

Výsledky dotazníkového šetření jsou utříděny ve čtyřech základních oblastech. Jedná se o informace získané o vzestupné komunikaci, sestupné komunikaci a předávání informací od vedení společnosti, odpovědi týkající se porad podniku a komunikačních bariér, a přehled zaměstnanců v oblasti ukládání informací a budoucího vývoje společnosti.

## Vzestupná komunikace

Zaměstnanci mají možnost předávat negativní a pozitivní připomínky vedení podniku.

100 % zúčastněných uvedlo, že tyto informace mají možnost předávat osobně, a to buď vedoucímu pracovníkovi, nebo personálnímu oddělení. Pouze jeden respondent žádné připomínky neposkytuje i přes to, že tuto možnost má. Velice zajímavá odpověď byla, neboť se jednalo o otázku otevřenou, že zaměstnanci mají možnost předávat pozitivní připomínky, ale negativní ne. Tato odpověď se vyskytovala ve 4 % odpovědí. Tomuto výsledku odpovídá i fakt, že 42 % dotazovaných odpovídalo zcela souhlasně na otázku možnosti otevřené komunikace s vedením podniku při zjištění vzniklých problémů, a pouhých 9 % se přiklání k nesouhlasu s touto problematikou, viz Obrázek 10.



Obrázek 10: Možnost otevřené komunikace o zjištěných problémech

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další přidruženou otázkou, která dokazuje kladný přístup v otázce vzestupné komunikace, je strach či obavy při komunikaci s nadřízenými pracovníky. 85 % dotazovaných uvedlo, že mohou bez jakýchkoliv obav z následků předávat informace jak o příjemných, tak o nepříjemných situacích v podniku. Nesouhlas s tímto tvrzením vyjádřilo 9 % a 6 % toto tvrzení ani nepotvrdilo, ani nevyvrátilo. Tento výsledek potvrzuje předchozí otázku, kde se 4 % vyjádřila k nemožnosti předávat negativní připomínky.

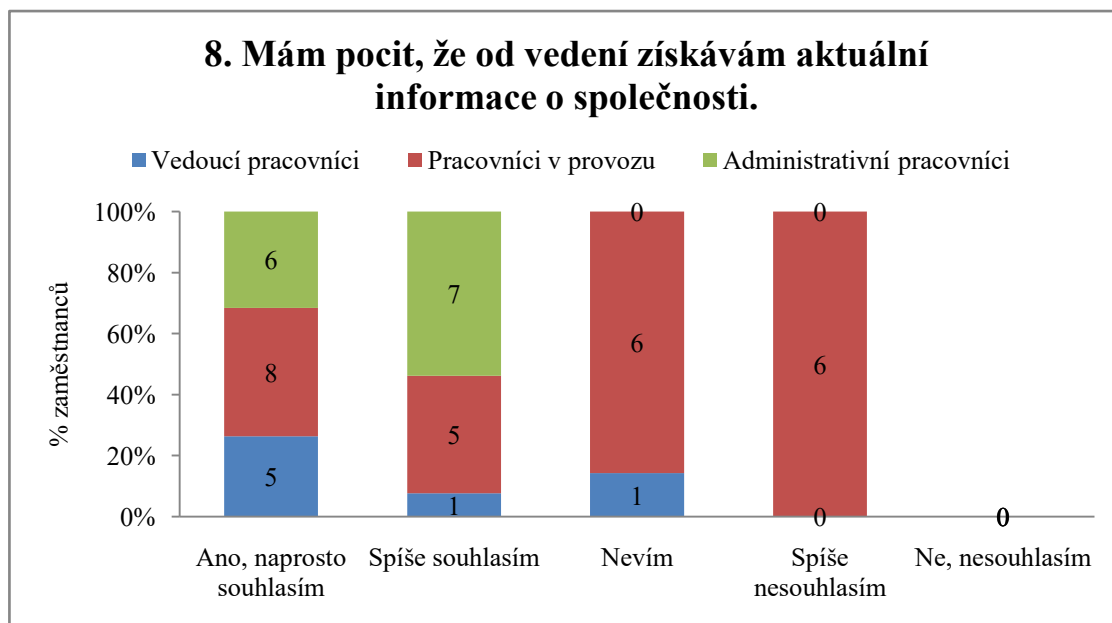
69 % dotazovaných se přiklání k názoru, že společnost bude v co nejkratším intervalu řešit nalezené problémy a bude předcházet jejich dalšímu vzniku, viz Příloha B, Obrázek 3. 11 % s tímto tvrzením buď zcela nesouhlasí či spíše nesouhlasí. Zbytek odpovědí bylo neutrálních, tedy zaměstnanci zvolili volbu „Nevím“.

### **Sestupná komunikace a předávání informací od vedení společnosti**

Velmi pozitivním faktem plynoucím z výzkumu je, že pracovníci jsou informováni o chybách, jež způsobili, a to ze 100 % osobně nadřízeným pracovníkem. Žádný ze zaměstnanců nevedl, že by informován nebyl. Někteří dodávali, že jsou informováni telefonicky či e-mailem. Je tedy zřejmé, že sestupná komunikace v rámci chybování zaměstnanců dle dotazovaných funguje zcela bezchybně.

Předávání informací se z 89 % uskutečňuje pomocí osobního rozhovoru. Je to hlavně z toho důvodu, že pracovníci v provozu, kteří tvoří většinou část zaměstnanců společnosti, při své práci nevyužívají ani osobní počítač, ani telefon. V problematice aktuálnosti získávaných informací si dle dotazovaných společnost stojí opět velmi dobře. 43 % všech dotazovaných naprosto souhlasí s aktuálností informací, které dostávají.

Obrázek 11 nabízí detailnější pohled na odpovědi jednotlivých skupin zaměstnanců. Administrativní zaměstnanci jsou ze 100 % nakloněni k pozitivnímu hodnocení této problematiky a pohybují se na prvních dvou úrovních Likertovy škály. Stejně tak vedoucí pracovníci se se svými odpověďmi pohybují na souhlasných úrovních škály, ovšem s rozdílem jedné neutrální odpovědi. Pracovníci v provozu se již pohybují na všech úrovních této škály. Na prvních dvou úrovních se pohybuje 52 % (13) pracovníků působících v provozu. Zbýlých 48 % (12 z 25) se s tímto tvrzením buď neztotožňuje, nebo se k této problematice staví neutrálně.



**Obrázek 11: Aktuálnost získávaných informací**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejpozitivněji z baterie postojových otázek vyšlo hodnocení z oblasti informovanosti zaměstnanců ohledně jejich pracovní náplně. 96 % (43) dotazovaných uvedlo, že jsou dostatečně informovaní a žádná z odpovědí se nevyskytla ve dvou posledních úrovních škály (spíše nesouhlasím; nesouhlasím). Zbývá 4 % zvolila odpověď „Nevím“.

### **Operativní porady a komunikační bariéry v podniku**

80 % zúčastněných uvedlo, že mají možnost účastnit se porad. Je tedy otázkou, proč 9 dotazovaných uvedlo, že tuto možnost nemají. Většina zaměstnanců (34) pak má možnost navštívit poradou jednou do měsíce, viz Příloha B, Obrázek 1. V této příloze je také možnost detailnějšího pohledu na odpovědi jednotlivých skupin zaměstnanců, viz Tabulka 1. Z přehledu je patrné, že jednou měsíčně má možnost účastnit se porad 6 vedoucích pracovníků, 20 pracovníků v provozu a 8 pracovníků v administrativě. Jeden pracovník upřímně uvedl, že o tuto problematiku zájem nemá, a tedy že se neúčastní.

Pouze 12 % zaměstnanců je toho názoru, že by v podniku měly být porady uskutečňovány častěji. V tomto ohledu by mohlo být dalším tématem šetření, zda pracovníkům vyhovuje četnost porad a jsou dobře informovaní o změnách a vývoji společnosti, nebo zda jsou pasivní vůči tomuto tématu. Tabulka 2 zaznamenává podrobnější přehled odpovědí jednotlivých

skupin zaměstnanců. Z tohoto přehledu vyplývá, že 62 % (všech respondentů nesouhlasí se zavedením častějších porad (odpovědi spíše nesouhlasím a ne, nesouhlasím). 27 % (12) z dotazovaných má neutrální postoj.

**Tabulka 2: Zavedení častějších porad s vedením dle jednotlivých skupin pracovníků**

	Vedoucí pracovníci	Pracovníci v provozu	Administrativní pracovníci
Ano, naprosto souhlasím	0	0	0
Spíše souhlasím	1	2	2
Nevím	2	7	3
Spíše nesouhlasím	3	9	6
Ne, nesouhlasím	1	7	2

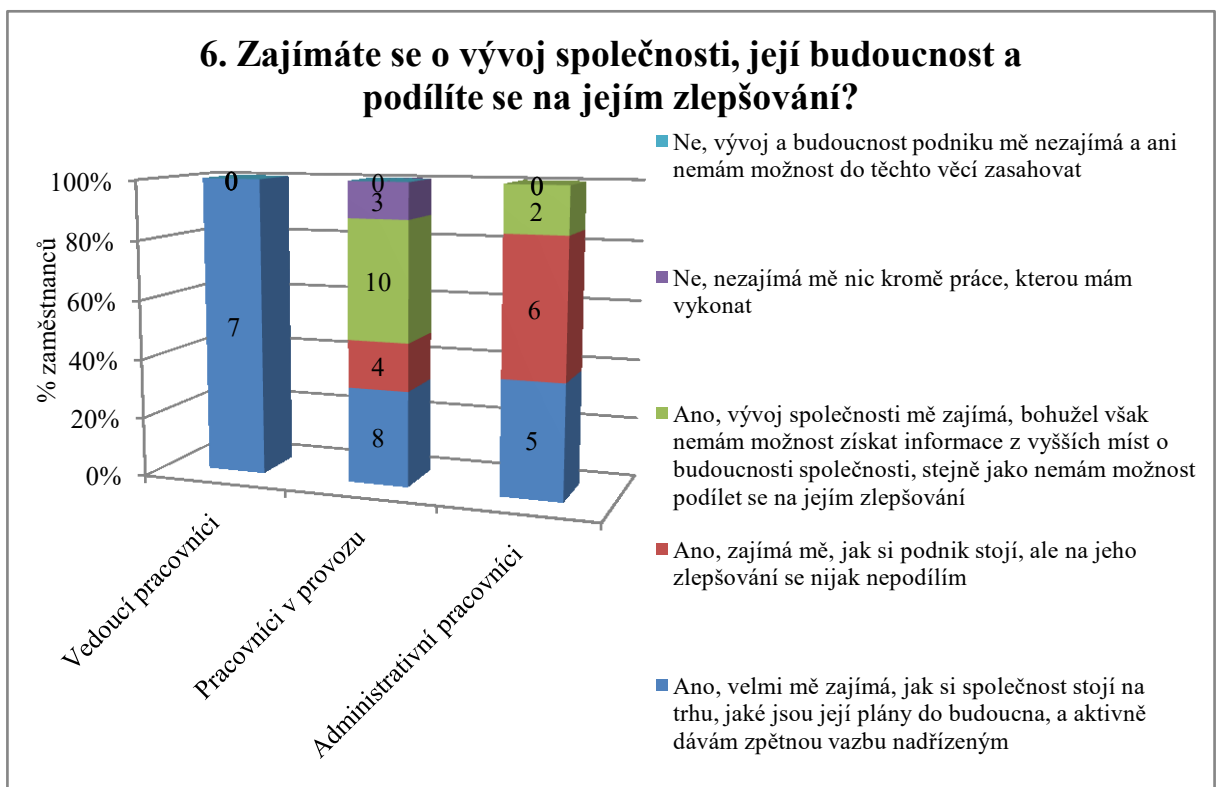
*Zdroj: vlastní zpracování*

I přesto, že z dotazníkového šetření vychází společnost velmi kladně, co se týče předávání informací, v otázce komunikačních bariér se z 37 % společnost jeví negativně (odpovědi v druhé polovině hodnotící škály). 20 zaměstnanců (44 %) posuzuje bariéry jako nerizikové a tudíž nezaznamenává žádné problémy v komunikaci. Nezanedbatelná část pracovníků se k tomuto problému staví neutrálně (8). Velice zajímavá je skutečnost, že žádný z vedoucích pracovníků nezvolilo jasný souhlas, tedy že zcela souhlasí s tvrzením, že v podniku nevidí žádné komunikační bariéry, viz Příloha B, Tabulka 4, grafické zpracování v téže příloze Obrázek 4. 4 z těchto vedoucích zaměstnanců z celkových 7 zúčastněných s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

### **Ukládání informací a budoucí vývoj společnosti**

78 % dotázaných vyjádřilo souhlas s dostatečným seznámením s cíly a hodnotami společnosti. V tomto případě 17 % pracovníků neví, zda vůbec mají alespoň základní přehled o některých cílech či hodnotách svého zaměstnavatele. U této problematiky je zajímavé, že zatímco vedoucí pracovníci odpovídali pouze kladně, pohybovali se tedy v první polovině Likertovy škály (ano, naprosto souhlasím; spíše souhlasím), pracovníci v provozu se pohybují na všech úrovních. V druhé polovině škály odpovídalo 8 % pracovníků v provozu. Stejně jako vedoucí pracovníci, tak i pracovníci v administrativě se pohybují v kladné části škály, s tím rozdílem, že 15 % ze všech administrativních pracovníků odpovědělo neutrálně.

Reakce na téma vývoje společnosti, její budoucnosti a podílu na ní se výrazně liší v pozicích pracovníků, viz Obrázek 12, či Příloha B, Tabulka 2. Zatím co 100 % vedoucích pracovníků se zajímá o tuto problematiku a aktivně se podílejí na vývoji společnosti, z administrativních pracovníků je to pouze 38 % a 32 % ze zaměstnanců v provozu. Zaměstnanců, kteří se o budoucnost zajímají, ale nemají možnost tyto informace získat, je z řad pracovníků v provozu 40 % (10) a administrativních pracovníků 16 % (2). Možnost, kdy se zaměstnanci sice o vývoj a budoucnost společnosti zajímají, ale nepodílejí se na ní, zvolilo 16 % (4) zaměstnanců a 46 % (6) zaměstnanců v administrativě. Pracovníci v provozu byli jedinou skupinou, která odpověděla, že je nic kromě práce nezajímá a tudíž nemají ani zájem se podílet na vývoji a budoucnosti firmy. Tento názor sdílí 12 % těchto pracovníků.



**Obrázek 12: Zájem o vývoj a budoucnost společnosti a podílení se na jejím zlepšování**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Znalost problematiky ukládání interních informací se liší podle postavení zaměstnance ve společnosti. I když celkově zná způsob zálohování informací 36 % pracovníků, z dotazovaných pracovníků v provozu jsou to pouhá 4 %. Vedoucí pracovníci podle očekávání znají tuto problematiku ze 100 %. Nezájem projevilo 18 % pracovníků z celkového souboru. Veškerá tato pasivita pochází opět z provozu, kde tato skupina zaujímá 32 % pracovníků, stejně jako 32 % pracovníků provozu ví, že společnosti nějakým způsobem

informace ukládá, ale neví jakým. Zúčastnění administrativní pracovníci ze 100 % vědí, že informace, které zpracovávají, jsou interně ukládány, ale 39 % neví, jakým způsobem. Grafické porovnání četnosti jednotlivých odpovědí je k dispozici v Příloze B, Obrázek 2.

Při vyhodnocení dotazníkového šetření je třeba brát na zřetel skutečnost, že zaměstnanci vyplněné dotazníky předávali svému nadřízenému nebo v kanceláři společnosti. Proto je zde jistá možnost zkreslení odpovědí i přes to, že byl výzkum anonymní. Druhým faktem ovlivňujícím výsledky může být účast pouhé ¼ zaměstnanců společnosti. Vyplnění bylo dobrovolné, tudíž nikdo z pracovníků nebyl do tohoto výzkumu nucen.

Nejpozitivněji z šetření vyšla problematika sestupné komunikace. Jelikož se jedná o výrobní podnik, je nutné, aby případné chyby zaměstnanců byly co nejdříve pracovníkovi oznámeny a náležitě opraveny, aby se předešlo zmetkovosti výrobků. Informovanost o pracovní náplni je také velice dobrá, což je opět u výrobní společnosti, kde má každý zaměstnanec své pracoviště a místo ve výrobním procesu, velice důležité. Co se týče aktuálnosti předávaných informací, nejhůře na tom jsou zaměstnanci v provozu, u kterých se vyskytl jako u jediné skupiny nesouhlas s tvrzením, že by získávali aktuální informace. Je to způsobeno nejspíš tím, že jde o pracovníky na nejnižší úrovni, kteří se zabývají manuální prací, tudíž vedení podniku nemá tendenci seznamovat je se současným děním ve společnosti.

Vzestupná komunikace je v podniku dle dotazníkového šetření nastavena pouze na pozitivní informace. Přitom právě negativní připomínky by společnost měla vítat více, jelikož díky nim se dá předejít různým vznikajícím komplikacím. Zajímavá je otázka otevřené komunikace o problémech s vedením. 20 % respondentů odpovědělo, že neví, zda tuto možnost mají. Nejpravděpodobněji je to způsobeno tím, že zaměstnanci nemají tendenci komunikovat problémy, a tudíž nevědí, zda mají vůbec možnost v případě zájmu otevřeně o těchto situacích hovořit.

Pasivita pracovníků, která vychází z nevědomosti o otevřené komunikaci, je zjevná i u názoru na porady, kterých je podle pracovníků dostatečné množství. Ovšem kde jinde než na poradách se zaměstnanci mohou dozvědět aktuální informace, které zejména pracovníkům v provozu chybí. Jelikož jsou pracovní porady, až na výjimky, založeny na dobrovolné účasti, mnozí zaměstnanci na ně ani nezavítají. Předmětem dalšího výzkumu v rámci komunikace v podniku by mohlo být, kolik zaměstnanců skutečně porady navštěvuje.



Společnost by se také měla zaměřit na sdělování budoucích plánů a budoucího vývoje všem zaměstnancům společnosti. Ve společnosti existují skupiny pracovníků, kteří by se rádi o tuto problematiku zajímali, bohužel však nemají možnost získat informace.

Návrh na zlepšení všech výše shrnutých oblastí je náplní Kapitoly 8.

## **8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE A PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ V PODNIKU**

Tato kapitola se věnuje návrhu a doporučení pro podnik BN International, s. r. o. v oblasti interní komunikace a předávání informací a měření účinnosti této komunikace. Opět je tato kapitola rozdělena na několik podkapitol, podle oblastí, ve kterých je návrh prováděn.

### **Přístup zaměstnanců a budoucí vývoj společnosti**

Dle názoru autorky práce je v podniku BN International, s. r. o. hlavním problémem pasivita zaměstnanců a jejich frustrace. Jistě zde velmi dobře funguje sestupná komunikace, kdy vyšší stupně řízení podniku zadávají práci zaměstnancům a informují je o chybách a problémech, které v podniku nastaly, ale dle dotazníkového šetření podnik neregistruje negativní připomínky od zaměstnanců, které jsou mnohdy důležitější, než pozitivní zpětná vazba. Tento přístup může být zapříčiněn strachem pracovníků, že by jejich negativní připomínky byly odmítnuty či sankcionovány, nebo – jak vyplývá z odpovědí dotazníkového šetření – zaměstnanci nemají možnost podílet se na zlepšení budoucnosti společnosti právě tím, že by dávali i negativní pohnutky vedení. Důležité je, aby vedení společnosti dalo najevo svým zaměstnancům, že předávání negativních informací týkajících se podniku nebude nijak postíženo, a že je tedy v pořádku - dokonce že je žádoucí - tyto informace komunikovat. Nečinný přístup v oblasti komunikace negativní zpětné vazby zaměstnanců je možno eliminovat nehmotnou stimulací ze strany zaměstnavatele, kupříkladu pochvalou na poradě, kdy díky zaměstnanci bylo možno předejít jistému negativnímu dopadu předané informace.

Pro maximální výkony zaměstnanců je nutné, aby měli všichni bez výjimky jasnou představu o cílech a hodnotách společnosti, ve které pracují. Zde jsou ve společnosti BN International, s. r. o. jisté mezery, převážně v řadách zaměstnanců v provozu. S ohledem na tuto skutečnost by mělo vedení dostat do podvědomí všech pracovníků alespoň stručnou informaci o vizích a cílech společnosti. Pokud pracovníci vědí, čeho chce podnik dosáhnout, odrazí se to na jejich výkonu a efektivitě. Stejně je to i s budoucím vývojem společnosti. Administrativní pracovníci, stejně jako pracovníci v provozu, by se rádi zajímali o budoucí vývoj společnosti, ve které pracují, ale k těmto informacím nemají přístup. O budoucnosti mají, zdá se, přehled pouze vedoucí pracovníci. Dle autorky práce je nezbytné, aby informace

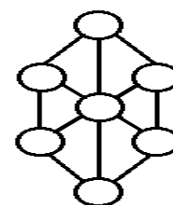
o vývoji podniku v blízké budoucnosti, byly předávány na všech úrovních pracovní síly ve společnosti. Zaměstnanci tak nebudou ohroženi nejasnou budoucností a zaměří se na svůj současný výkon.

Tyto informace je možné pracovníkům předat již při nástupu do zaměstnání, kdy se jim vize a cíle představí společně s chodem společnosti. Stručné shrnutí je pak možno vystavit na viditelné místo, například na firemní nástěnkou. Pokud bude provedení navíc nápadité, zaměstnanci si rychleji zapamatují, čeho chce podnik dosáhnout a jaké jsou jeho vize. V podniku je také možné zavést pravidelné porady na téma budoucího vývoje, kde je možno na začátku připomenout pracovníkům, jaké vize a cíle společnost má, a v návaznosti na to jim představit aktuální situaci a představu pro budoucí vývoj.

### **Komunikační bariéry a jejich řešení**

Podnik by se měl zaměřit na komunikaci se zaměstnanci a všimnout si jejich zpětné vazby. Komunikace by měla být jasná s využitím jednoduchého jazyka, aby byly informace pro zaměstnance srozumitelné a snadno pochopitelné. Při poradách by si měl vedoucí porady všimnout reakcí a neverbálních znaků přítomných zaměstnanců. Jedná se například o rozruch posluchačů nebo jejich nepozornost. Samozřejmě je zde i otázka účasti pracovníků na poradách. V případě, že se jedná o důležité a pro podnik existenčně významné téma porady, všichni zaměstnanci by se takovéto porady měli povinně účastnit. Pokud tomu tak není, vedoucí pracovník by měl být povinen sdělit důležitá fakta nepřítomným zaměstnancům.

Společnost by měla usilovat o komunikační model „Náboj a paprsky“, viz Obrázek 13, kde vedoucí pracovník předává pracovníkům jistou informaci, která se pak šíří po celé společnosti. Jednotlivé strany mohou přímo reagovat vedoucímu pracovníkovi, nebo k sobě navzájem. V rámci



**Obrázek 13:**  
**Komunikační model**  
**Náboj a paprsky**

*Zdroj: upraveno dle [1]*

tohoto modelu má každý pracovník stejné informace, na které může reagovat nejen pracovníkům na stejné úrovni, ale také svým nadřízeným. Existuje zde možnost zkreslení informace kvůli velkému počtu článků v komunikačním řetězci.

Zpětná vazba na tento článek zajistí, aby informace nebyla deformována ostatními články, které si zprávu předávají.

U pracovníků v provozu je nejvíce pravděpodobnou bariérou bariéra fyzická, kdy zaměstnanci pracují u hlučných zařízení a strojů. Předávání informací by proto mělo probíhat mimo tyto prostory, aby každý zaměstnanec jasně rozuměl komunikovanému sdělení. Dalšími nejpravděpodobnějšími bariérami, existujícími v podniku, jsou bariéry vjemové. Proto by informace měly být předávány co nejjednodušeji a nejjasněji, aby se omezilo riziko špatného výkladu sdělení. Pokud by příjemci zprávy verbálně či neverbálně projevíli, že předávanou zprávu zcela nepochopili, je nutné toto sdělení komunikovat jiným způsobem, popřípadě jiným pracovníkem, který informaci pochopil a dokáže ji ještě více přiblížit svým spolupracovníkům.

### **Ukládání informací**

Tato problematika je v pořádku, i přesto, že pracovníci v provozu neznají způsob ukládání informací. Zaměstnanci pracující v provozu zpracovávají různé materiály a vytváří produkty, k jejich činnosti tedy není potřebné, aby tuto oblast znali. Hlavní skupiny pracovníků, vedoucí a administrativní zaměstnanci, jsou s touto problematikou seznámeni, a to především proto, že většina těchto pracovníků dané systémy využívají. Otázkou je, kolik pracovníků ví o úložištích FileServer a SharePoint. Zatím co s nástrojem Microsoft Dynamics NAV příslušní pracovníci pracují denně a jejich využívání je jejich pracovní náplní, s výše zmíněnými úložišti nepřicházejí do styku tak často. Pro usnadnění práce s informacemi by mohlo být přínosné zavést školení o těchto úložištích. Hlavní náplní takového školení by bylo seznámení s obsahem těchto úložišť a práce s nimi.

Z celkového pohledu na oblast ukládání podnikových informací má společnost velký rozsah ve způsobu zálohy dat. FileServer je aplikován ve formě datového skladu jako úložiště historických dat, SharePoint a Microsoft Dynamics NAV efektivně sdílí současné informace napříč podnikem. Díky tomuto širokému spektru využívaných softwarů a platform je omezeno riziko ztráty veškerých cenných dat společnosti.

## **Měření účinnosti interní komunikace**

Společnost BN International, s. r. o. žádným způsobem účinnost interní komunikace neměří. Proto by bylo vhodné zaměřit se na tuto oblast a zavést do rutinních činností některý ze způsobů měření komunikace. Nejvhodnější a pro začátek nejjednodušší metodou měření je 360stupňová zpětná vazba, založená na zpětné vazbě od nadřízených, podřízených a spolupracovníků, popřípadě od zákazníků. Jednotlivé skupiny dotazovaných pracovníků pomocí dotazníků vyjádří svůj názor na oblasti práce hodnoceného pracovníka, na kterého je měření orientováno. Hodnotící pracovník následně posuzuje odpovědi na vícebodové stupnici. Zaměstnanec, který hodnocení zpracovává, zůstává povětšinou v anonymitě. Výsledek měření touto metodou je hodnocenému pracovníkovi předán v podobě individuální zprávy a na něm je, aby změnil kritické aspekty vycházející z měření správným směrem. Tento způsob je možný nechat na externím pracovníkovi, který nemá se zaměstnanci žádný vztah, a jeho hodnocení je tedy méně zkreslené citovými vazbami. Tato hodnocení pak mohou sloužit jako podklad při případném propouštění nadbytečných zaměstnanců, jejich ohodnocování či přidělování finančních prémie.

Je také možné aplikovat metodu rozhovoru, a to zejména v případě snížení výkonnosti některého z pracovníků. V rámci tohoto rozhovoru lze zjišťovat, zda zaměstnanec správně pochopil zadaný úkol, nebo zda v tomto ohledu byla komunikace nedostatečná.

Komunikační audit, který je rozebrán v podkapitole 5.1, je výhodný aplikovat v případě, že by se společnost potýkala s dlouhodobými problémy v oblasti komunikace. Vzhledem k náročnosti tohoto auditu je tato metoda doporučována větším společnostem, než je podnik BN International, s. r. o.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo provést analýzu interní komunikace a předávání informací v konkrétním podniku, vymezit problematické oblasti a následně navrhnout opatření ke zlepšení.

Komunikace hraje významnou roli v každé společnosti a přispívá k jejímu správnému fungování. Nezáleží pouze na sestupné komunikaci, kdy vedení pouze nařizuje svým pracovníkům, ale také na komunikaci vzestupné, kterou lze považovat za stěžejní při zjišťování a řešení vzniklých problémů. Tento fakt je mnohokrát opomíjen, což vede ke komunikačním bariérám, malé informovanosti zaměstnanců společnosti, a to může mít za následek jejich nespokojenost a následnou změnu zaměstnání pracovníkem.

Společnost, jež zde byla analyzována, se řadí do středních podniků, ale již zde jsou problémy v komunikaci zřejmé, stejně jako pasivita a nezájem pracovníků. Bohužel je téma komunikace a předávání informací kolikrát přehlíženo, a to nejen u malých a středních podniků, ale i u těch velkých, ve kterých by neřešení jistých bariér mohlo způsobit velké problémy. Jsem přesvědčena, že by společnosti měly věnovat více času rozvoji komunikačních technik, zjišťování mezer v této oblasti a hledání řešení, jak zefektivnit komunikaci a sdílení informací napříč celým podnikem.

Sestupná komunikace častokrát funguje výborně. Vedení zadává práci a očekává její vykonání. Bohužel se vytěšňuje skutečnost, že sestupná komunikace není pouze o příkazech, ale také o průběžném informování zaměstnanců o aktuální situaci podniku. Zaměstnanci mají právo vědět, co v blízké budoucnosti společnost zamýšlí, ať už z hlediska pracovní síly či výrobních plánů. Pokud tyto informace zaměstnanci znají, pracují efektivněji, než kdyby se měli o svá pracovní místa obávat.

Vzestupná komunikace je v mnoha společnostech problémem. Vedení nemá zájem zabývat se připomínkami podřízených a mnohokrát na ně neberou ohled. Na druhé straně zaměstnanci nejeví snahu jisté připomínky vedení podniku komunikovat. V obou případech vznikají

bariéry mezi vedením podniku a zaměstnanci, které mohou vést k závažnějším problémům, kterým by se mohlo předejít efektivnější komunikací.

Společnosti měří a sledují své zisky, svou efektivitu, ale jen zlomek podniků měří účinnost interní komunikace. Díky tomuto měření je možné zjistit hodnotu jednotlivých zaměstnanců pro společnost a jejich přínos. Může se také v rámci měření přijít na současné problémy, které společnost má, a předcházet vzniku dalších problémů. I přes to, že je toto měření náročnější, a to hlavně z časového hlediska, jistě se pro další vývoj společnosti vyplatí.

O komunikaci se již nějakou dobu zajímám. Samozřejmě nejen o komunikaci podnikovou, ale i o efektivní komunikaci v rámci každodenního běžného života. Každý z nás nějakým způsobem komunikuje již od dětství a jistou formu komunikace využíváme každý den, je to stále velký problém a zdroj mnoha nejasností. Možná právě proto, že je komunikace tak automatická věc, se jí nevěnuje tolik pozornosti, což by se alespoň v oblasti podnikání mělo změnit. Pokud by všichni zaměstnanci byli řádně informováni a neexistoval by strach z následků upřímného sdělování negativních připomínek, jistě by pracovníci byli spokojenější, společnost by předcházela problémům, zjištěným zpětnou vazbou od pracovníků, a tím by společnost fungovala lépe. Na toto téma by však mohla následovat otázka leadershipu v podniku a působení leadera na spolupracovníky.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Seznam literatury

- [1] BELL, A. H., SMITH, D. M. *Management communication*. New York: Wiley, c1999. ISBN 04-712-3971-2
- [2] CEJPEK, J. *Informace, komunikace a myšlení: úvod do informační vědy*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-718-4767-4
- [3] CISOVSKÁ, H. *Průvodce základy pedagogické komunikace a prezentace pro obor Učitelství pro MŠ*. Ostrava: [Ostravská univerzita], 2009. ISBN 978-80-7368-727-4.
- [4] DOWNS, C. W., ADRIAN, A. D. *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: Guilford Press, c2004. ISBN 1-59385-010-7.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] GARNETT, J. L., KOUZMIN, A. *Handbook of administrative communication*. New York: Marcel Dekker, c1997. ISBN 08-247-9806-6.
- [7] HARGIE, O., TOURISH, D. *Handbook of communication audits for organisations*. New York: Routledge, 2000. ISBN 04-151-8642-0.
- [8] HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [9] INMON, W. H. *Building the data warehouse*. 4th ed. Indianapolis: Wiley Publishing, c2005. ISBN 07-645-9944-5.
- [10] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5
- [11] KIMBALL, R., ROSS, M. *The data warehouse toolkit: the complete guide to dimensional modeling*. 2nd ed. New York: Wiley, c2002. ISBN 04-712-0024-7.
- [12] KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [13] LABERGE, R. *Datové sklady: agilní metody a business intelligence*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3729-1.



- [14] LEPILOVÁ, K. *Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti: vytvořte si image a styl jednání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2147-4.
- [15] MCLAGAN, P., KREMBS, P. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4375-1.
- [16] PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [17] RIEL, C. B. M. van, FOMBRUN, CH. J. *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge, 2007. ISBN 978-041-5328-265.
- [18] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9546-4.
- [19] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-387-1
- [20] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [21] WALDMAN, D. A., ATWATER, L. E. *The power of 360<sup>o</sup> feedback: how to leverage performance evaluations for top productivity*. Houston, Tex.: Gulf Pub., c1998. ISBN 08-841-5412-2.

### Seznam elektronických zdrojů

- [22] ARMBRUST, M., STOICA, I., ZAHARIA, M., et al. A view of cloud computing. *Communications of the ACM* [online]. 2010, **53**(4), 50- [cit. 2016-07-09]. DOI: 10.1145/1721654.1721672. ISSN 00010782. Dostupné z: <http://portal.acm.org/citation.cfm?doid=1721654.1721672>
- [23] BN International. *BN International* [online]. The Netherlands, 2016 [cit. 2016-09-04]. Dostupné z: <http://www.bnint.com/about-bn-international>
- [24] BN International, s. r. o. *Obchodní rejstřík* [online]. 2016 [cit. 2016-09-04]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/bn-international-s-r-o-45539421/>

- [25] BusinessVize. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/software/co-je-to-cloud-computing-a-proc-se-o-nem-mluvi>
- [26] CloudComputing.cz. *CloudComputing.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-07-04]. Dostupné z: <http://www.cloudcomputing.cz/>
- [27] DOMBROVSKÁ, M., OČKO, P., ZEMAN, P. Informační audit – cesta k rozvoji znalostní organizace. *Ikaros* [online]. 2005, ročník 9, číslo 9 [cit. 2016-07-15]. urn:nbn:cz:ik-11909. ISSN 1212-5075. Dostupné z: <http://ikaros.cz/node/11909>
- [28] Hospodářské noviny. *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: [http://ictrevue.ihned.cz/c3-65192070-0ICT00\\_d-65192070-cloud-computing-nejen-software-ale-take-infrastruktura-ci-platforma-jako-sluzba](http://ictrevue.ihned.cz/c3-65192070-0ICT00_d-65192070-cloud-computing-nejen-software-ale-take-infrastruktura-ci-platforma-jako-sluzba)
- [29] Institut interní komunikace. *Institut interní komunikace* [online]. 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/minikonference-mereni-a-zamestnanecke-pruzkumy/>
- [30] Marketingjournal.cz. *Marketingjournal.cz* [online]. 2013 [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-\\_\\_s317x10184.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html)
- [31] MELL, P., GRANCE, T. *The NIST Definition of Cloud Computing* [online]. Gaithersburg, 2011 [cit. 2016-07-09]. Dostupné z: <http://faculty.winthrop.edu/domanm/csci411/Handouts/NIST.pdf>. NIST Special Publication. National Institute of Standards and Technology.
- [32] Microsoft. *Microsoft* [online]. 2016 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/dynamics/SMB.aspx#NAV>
- [33] SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií. *SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/virtualizace/historie-a-zakladni-principy-cloud-computingu.htm>
- [34] URBAN, Jan. Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci. In: *Daňáři online: portál daňových poradců a profesionálů* [online]. 2010 [cit. 2016-07-04]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d9575v12446-nejcastejsi-bariery-v-podnikove-komunikaci/>

- [35] Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva auditora za rok 2015. BN International, s. r. o., 2015.
- [36] Zet. *Zet* [online]. 2016 [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/co-ve-firme-nemerim-to-nemohu-ridit-rika-tomas-poucha-9170>

## **PŘÍLOHY**

Příloha A - *Dotazník pro zaměstnance společnosti BN International, s. r. o.* .....69

Příloha B - *Grafické zhodnocení výsledků dotazníkového šetření* .....73

## **Dotazník pro zaměstnance společnosti BN International, s. r. o.**

Vážení zaměstnanci,

v rámci zpracování bakalářské práce na téma „Analýza interní komunikace a přenosu informací ve vybraném podniku“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazníkové šetření je anonymní a slouží pouze ke zpracování praktické části BP.

Dotazník je rozdělen na několik částí. V první části otázek vyberte prosím jednu či více možností (u otázek s „o“ vyberte pouze jednu odpověď, u otázek s „□“ máte možnost zvolit jednu, či více odpovědí). V následující části dotazníku pouze zaškrťáváte u jednotlivých odpovědí, do jaké míry souhlasíte s uvedenými výroky. Poslední otázky (15 a 16) jsou demografického charakteru. Při vyplňování Vás žádám o přesnost, upřímnost a pravdivost udávaných odpovědí.

Děkuji za Váš čas a přeji mnoho pracovních i mimopracovních úspěchů.

Vlčková Andrea

Univerzita Pardubice

### **Interní komunikace a přenos informací ve společnosti BN International, s. r. o.**

#### **1. Jakým způsobem Vás nadřízený pracovník informuje o chybách, jež jste způsobili?**

- osobně
- písemně (e-mailem, apod.)
- prostřednictvím jiného pracovníka
- jiným způsobem (uved'te jakým): .....

**2. Máte možnost předávat negativní či pozitivní informace či připomínky vedení podniku? Pokud ano, uveďte prosím jakým způsobem (osobně, písemně, apod.):**

.....

**3. Jak často máte možnost účastnit se porad, na nichž se probírají závažné věci podniku?**

- jednou do měsíce
- dvakrát až čtyřikrát do roka
- více jak čtyřikrát do roka
- nevím, o porady se nezajímám
- nemám možnost účastnit se takových porad

**4. Který z následujících prostředků komunikace nejčastěji využívá Váš nadřízený k předávání informací (prosím, zvolte jednu nejčastější variantu):**

- osobní rozhovor
- e-mail či jiné písemné sdělení
- vnitropodnikový intranet
- jiné pracovníky
- jiný způsob (uveďte jaký): .....

**5. Víte, jakým způsobem společnost ukládá důležité informace?**

- ano, vím, že jsou ukládány a vím jakým způsobem
- ano, vím, že jsou ukládány, ale nevím jakým způsobem
- nevím, že společnost využívá nějakých úložišť
- nevím a ani mě to nezajímá, dělám jen svou práci a ostatní záležitosti společnosti mě nezajímají

**6. Zajímáte se o vývoj společnosti, její budoucnost a podílíte se na jejím zlepšování?**

- ano, velmi mě zajímá, jak si společnost stojí na trhu, jaké jsou plány vedení do budoucna, a aktivně dávám zpětnou vazbu nadřízeným
- ano, zajímá mě, jak si podnik stojí, ale na jeho zlepšování se nijak nepodílím
- ano, vývoj společnosti mě zajímá, bohužel však nemám možnost získat informace z vyšších míst o budoucnosti společnosti, stejně jako nemám možnost podílet se na jejím zlepšování
- ne, nezajímá mě nic kromě práce, kterou mám vykonat. Je to pro mě pouze práce, její vývoj a budoucnost mě nezajímá
- ne, vývoj a budoucnost podniku mě nezajímá a ani nemám možnost do těchto věcí zasahovat

V následující tabulce prosím zakroužkujte, do jaké míry jste s daným výrokem spokojen/a.

Otázka č.		ano, naprosto souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	ne, nesouhlasím
7	Mám dostatek informací o cílech a hodnotách společnosti (čeho chce společnost v budoucnu dosáhnout a co pokládá za důležité).	1	2	3	4	5
8	Mám pocit, že od vedení získávám aktuální informace o společnosti (nejbližší plány podniku, organizační změny, úspěchy a neúspěchy společnosti).	1	2	3	4	5
9	Myslím si, že by v podniku měly být zavedeny častější porady s vedením.	1	2	3	4	5

10	Mám možnost otevřeně hovořit o zjištěných problémech v podniku s vedením.	1	2	3	4	5
11	Vím, že pokud naleznu nějaký problém, vedení se v co nejkratší době pokusí tento problém vyřešit a zamezit jeho dalšímu vzniku.	1	2	3	4	5
12	Mohu beze strachu komunikovat se svými nadřízenými o příjemných i nepříjemných věcech.	1	2	3	4	5
13	Jsem dostatečně informován o požadavcích na mou práci a na jednotlivé pracovní úkony.	1	2	3	4	5
14	V podniku nevidím žádné komunikační bariéry, podle mého názoru je úroveň komunikace na velmi dobré úrovni.	1	2	3	4	5

**15. Jakou pozici v podniku zastáváte?**

- vedoucí pracovník
- pracovník v provozu
- administrativní pracovník (kancelářská práce)

**16. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?**

- méně než rok
- jeden až pět let
- šest let až deset let
- více než deset let





Obrázek 1: Četnost účasti na poradách

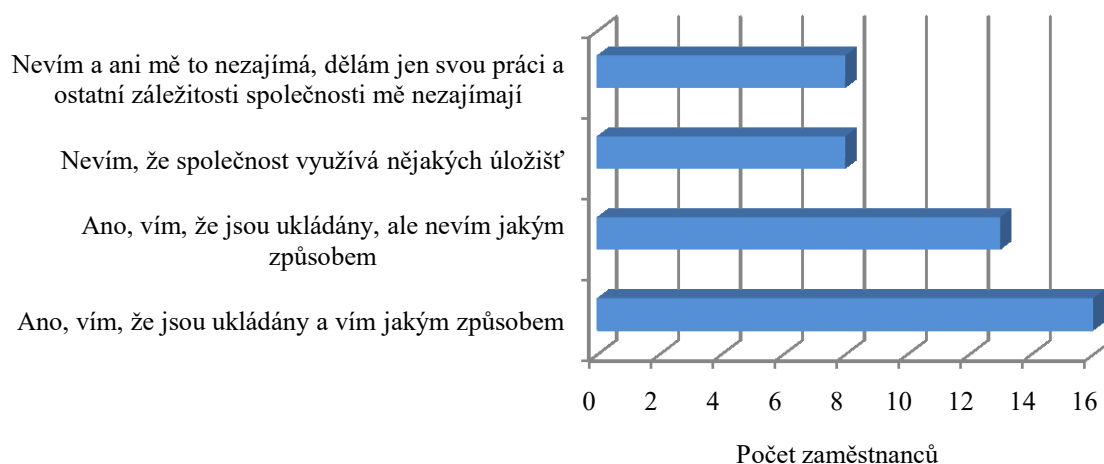
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1: Otázka č. 3 - Jak často máte možnost účastnit se porad, na nichž se probírají závažné věci podniku?

	Vedoucí pracovníci	Pracovníci v provozu	Administrativní pracovníci
Jednou do měsíce	6	20	8
Dvakrát až čtyřikrát do roka	1	0	0
Více jak čtyřikrát do roka	0	0	0
Nevím, o porady se nezajímám	0	0	1
Nemám možnost účastnit se takových porad	0	5	4

Zdroj: vlastní zpracování

## 5. Víte, jakým způsobem společnost ukládá důležité informace?



Obrázek 2: Informovanost zaměstnanců o datových úložištích podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Otázka č. 6 - Zajímáte se o vývoj společnosti, její budoucnost a podílíte se na jejím zlepšování?

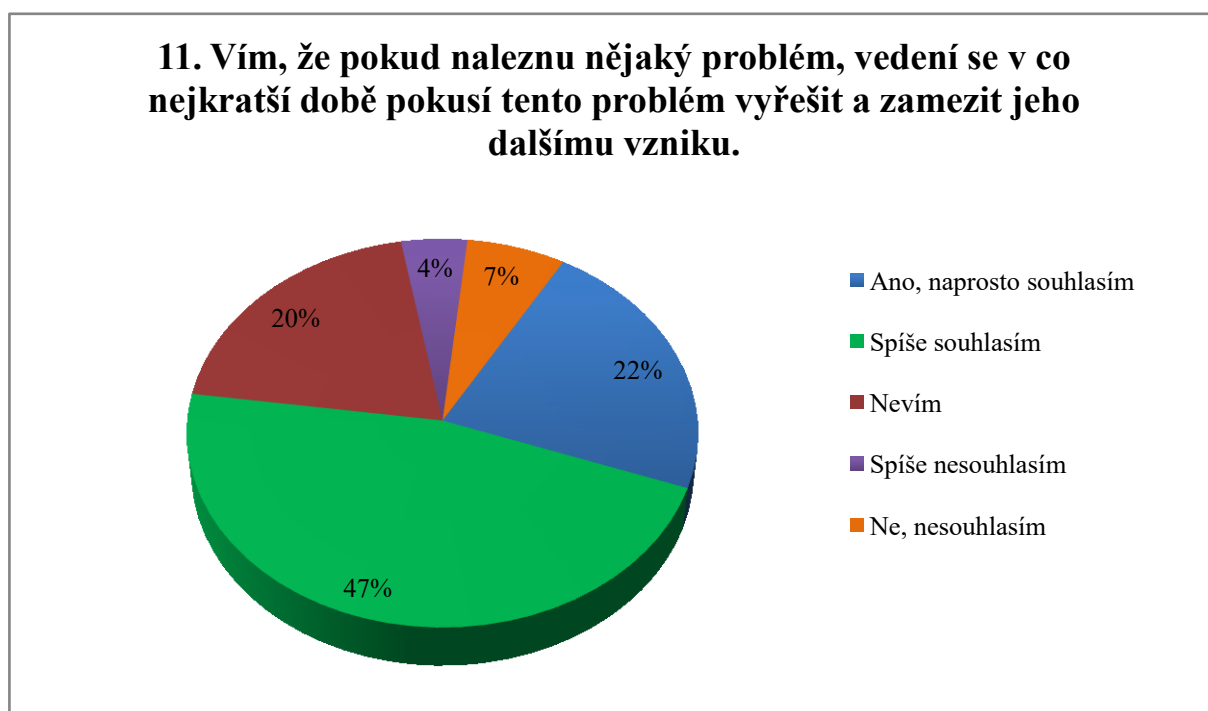
	Vedoucí pracovníci	Pracovníci v provozu	Administrativní pracovníci
Ano, velmi mě zajímá, jak si společnost stojí na trhu, jaké jsou její plány do budoucna, a aktivně dávám zpětnou vazbu nadřízeným	7	8	5
Ano, zajímá mě, jak si podnik stojí, ale na jeho zlepšování se nijak nepodílím	0	4	6
Ano, vývoj společnosti mě zajímá, bohužel však nemám možnost získat informace z vyšších míst o budoucnosti společnosti, stejně jako nemám možnost podílet se na jejím zlepšování	0	10	2
Ne, nezajímá mě nic kromě práce, kterou mám vykonat	0	3	0
Ne, vývoj a budoucnost podniku mě nezajímá a ani nemám možnost do těchto věcí zasahovat	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 3: Otázka č. 11 - Vím, že pokud naleznu nějaký problém, vedení se v co nejkratší době pokusí tento problém vyřešit a zamezit jeho dalšímu vzniku.**

	Vedoucí pracovníci	Pracovníci v provozu	Administrativní pracovníci
Ano, naprosto souhlasím	3	4	3
Spíše souhlasím	3	10	8
Nevím	1	6	2
Spíše nesouhlasím	0	2	0
Ne, nesouhlasím	0	3	0

*Zdroj: vlastní zpracování*



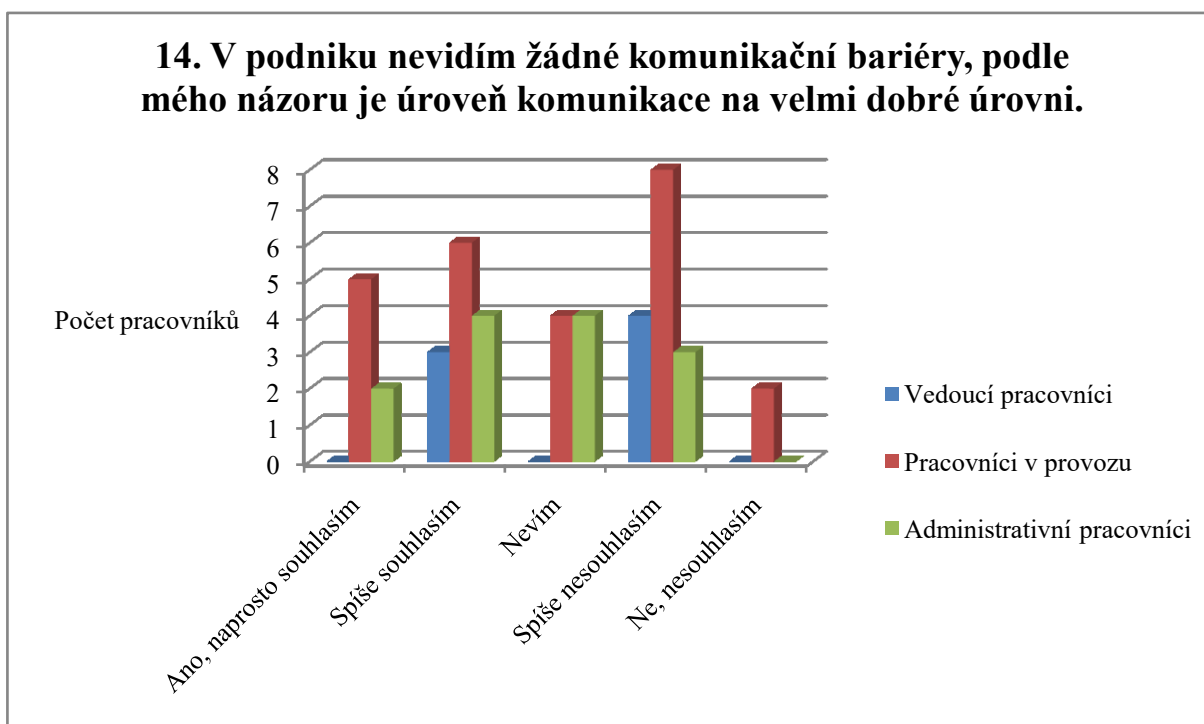
**Obrázek 3 – Řešení a zamezování zjištěných problémů ze strany vedení**

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 4: Otázka č. 14 - V podniku nevidím žádné komunikační bariéry, podle mého názoru je úroveň komunikace na velmi dobré úrovni.**

	Vedoucí pracovníci	Pracovníci v provozu	Administrativní pracovníci
Ano, naprosto souhlasím	0	5	2
Spíše souhlasím	3	6	4
Nevím	0	4	4
Spíše nesouhlasím	4	8	3
Ne, nesouhlasím	0	2	0

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 4: Komunikační bariéry a dobrá úroveň komunikace v podniku**

*Zdroj: vlastní zpracování*