

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

**ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY
HERVIS SPORT A MÓDA S.R.O.**

diplomová práce
(bakalářská)

Autor: Jiří PAVELKA, Rekreologie – management volného času a rekreace

Vedoucí práce: Ing. Lenka Bartková

Olomouc 2010

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Jiří Pavelka
Název závěrečné práce: Analýza interní komunikace firmy Hervis Sport a móda s.r.o.
Pracoviště: Fakulta tělesné kultury, Katedra rekreologie
Vedoucí: Ing. Lenka Bartková
Rok obhajoby: 2010

Abstrakt:

Cílem diplomové bakalářské práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců firmy Hervis Sport a móda s.r.o. s vnitropodnikovou komunikací. V práci jsou nejprve definovány stěžejní pojmy vztahující se k tématu, které objasňují celou problematiku. Následující část práce je věnována samotnému výzkumnému šetření spokojenosti a jeho výsledkům.

Klíčová slova:

- public relations
- vnitropodniková komunikace
- spokojenost zaměstnanců
- analýza

Souhlasím s půjčováním závěrečné písemné práce v rámci knihovních služeb.

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Jiří Pavelka

Title of the thesis: Intradepartmental communication analysis in
Hervis Sport a móda s.r.o.

Department: Fakulta tělesné kultury, Katedra rekreologie

Supervisit: Ing. Lenka Bartková

The year of presentation: 2010

Abstract:

Goal of this bachelor thesis is to analyze a placidity of Hervis Sport a móda employees to intradepartmental communication. At first, there are vital notions defined in the thesis which are related to topics, bringing whole dilemma out. Following part is dedicated to research of placidity alone and its outcomes.

Keywords:

- public relations
- intradepartmental communication
- employees placidity
- analysis

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením a konzultací s Ing. Lenkou Bartkovou, uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a řídil se zásadami vědecké etiky.

V Olomouci dne

Podpis

OBSAH

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1 | Úvod..... | 6 |
| 2 | Přehled poznatků | 7 |
| 2.1 | Komunikace | 7 |
| 2.1.1 | Funkce a cíle komunikace..... | 8 |
| 2.1.3 | Formy komunikace | 9 |
| 2.1.4 | Komunikační problémy | 10 |
| 2.2 | Public relations..... | 12 |
| 2.2.1 | Význam public relations | 12 |
| 2.2.2 | Sociálněpsychologická rovina public relations | 13 |
| 2.2.3 | Cíle public relations | 14 |
| 2.2.4 | Prostředky a formy PR..... | 14 |
| 2.2.5 | Corporate identity jako nástroj pro efektivní PR..... | 14 |
| 2.3 | Vnitropodniková komunikace..... | 18 |
| 2.3.1 | Kanály vnitrofiremní komunikace..... | 19 |
| 2.3.2 | Cíle vnitrofiremní komunikace | 19 |
| 2.3.3 | Formy a prostředky vnitrofiremní komunikace..... | 22 |
| 2.3.4 | Bariéry vnitrofiremní komunikace | 24 |
| 2.3.5 | Budování vnitrofiremní komunikace | 25 |
| 2.4 | Profil společnosti Hervis Sport a móda s.r.o. | 26 |
| 3 | Cíl diplomové práce a metody jejího zpracování | 28 |
| 3.1 | Hlavní cíl | 28 |
| 3.2 | Výzkumná hypotéza | 29 |
| 3.3 | Operacionalizace proměnných | 29 |
| 3.4 | Metodika práce..... | 33 |
| 3.5 | Výzkumný soubor | 37 |
| 4 | Analytická část | 38 |
| 4.1 | Charakteristika komunikačního systému firmy Hervis Sport | 38 |
| 4.2 | Výsledky dotazníkového šetření | 42 |
| 4.3 | SWOT analýzy | 47 |
| 5 | Návrhy a doporučení..... | 49 |
| 6 | Závěr..... | 51 |
| 7 | Souhrn | 53 |
| 8 | Summary | 54 |
| 9 | Seznam referenční literatury | 55 |
| 10 | Přílohy | 56 |

1 ÚVOD

Tato práce je zaměřena na vnitropodnikovou komunikaci v rámci firmy Hervis Sport a móda s.r.o. Cílem práce bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců s vnitřní komunikací firmy. Pozornost je zde věnována třem dimenzím vnitropodnikové komunikace. Vztahu zaměstnanec a vrcholového managementu firmy (přístup podniku jako takového), vztahu zaměstnance a přímého nadřízeného (v tomto případě vedoucího pobočky) a konečně vztahu zaměstnance a jeho spolupracovníků. Pro analýzu byl zvolen postup výzkumného šetření za pomoci standardizovaného dotazníku. Pro zpracování dat a vyhodnocení konečných četností byla použita metoda matematicko-statistická.

Chceme-li mít život naplněn dobrými a jasnými vztahy, v nichž si lidé vzájemně definují a vysvětlují své postoje, názory a jednání, musíme dbát a pečovat o správnou mezilidskou komunikaci. Jen v případě, kdy druhému můžeme vysvětlit, co děláme, proč to děláme a za jakým účelem, může se stát naše jednání pro druhého pochopitelné a tím i přijatelné. Ne jinak je tomu ve vnitropodnikové komunikaci. Jestliže má zaměstnanec dostatečné množství informací pro výkon své pracovní činnosti ze strany svého zaměstnavatele, je zde velká míra pravděpodobnosti, že pracovník bude pracovat tak, jak je to žádoucí. Pouze informovaný pracovník ví co, jak, kdy a kde má dělat. Verbální komunikace a delegování však není jedinou rovinou, která se v komunikaci uplatňuje. Je zapotřebí brát v úvahu i rovinu neverbální. Rovinu vyjádřenou činy, emocemi, symbolickými statusy, kulturou pracovního prostředí, přístupem vedení k zaměstnancům, atp. Všechny tyto faktory se promítají do formální komunikace a ovlivňují vnímání podniku v očích jeho zaměstnanců.

Význam správné a efektivní komunikace uvnitř firmy má stěžejní význam pro její konkurenceschopnost. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl pro právě toto téma. Dalším důvodem byla i předpokládaná snadná dostupnost k potřebným vnitropodnikovým datům a datům nutných pro dotazníkové šetření proto, že jsem vedoucím jedné z poboček firmy Hervis Sportu a módy s.r.o.

2 PŘEHLED POZNATKŮ

2.1 Komunikace

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými teoriemi komunikace. Jak uvádí Vybíral (2009, 11), definice mezilidské komunikace, která by obsahovala všechny její aspekty, není možná. V této práci se můžeme přichytit encyklopedického slovníku, který definuje komunikaci jako „...styk, spojení a přenos informací“ (Hloušková, 1998, 9). Komunikaci tak můžeme obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací.

Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. „Data jsou holá fakta, která jsou uváděna do souvislostí až prostřednictvím informací, které přidělují datům konkrétní význam. Pokud se získanými informacemi umíme pracovat, nabýváme díky tomuto znalostí. Nejpodstatnější je však to, že komunikace je obousměrný proces, jehož cílem je dorozumět se“ (Holá, 2006, 3).

Podle Nakonečného (2009) je základní struktura komunikace tvořena třemi činiteli. Těmito jsou komunikátor (udělovatel), komunikant (příjemce) a komuniké (obsah sdělení). Proces komunikace však v sobě zahrnuje další podstatné složky (Nakonečný, 2009, 290):

- **kdo** = komunikátor
- **co říká** = komuniké
- **komu** = příjemce
- **čím** = druh komunikace
- **prostřednictvím jakého média** = rozhovor face to face, telefonát, elektronická komunikace, atd.
- **s jakým úmyslem** = motivace k rozhovoru, záměr rozhovoru
- **s jakým účinkem** = vyvolání emocí nebo jednání ze strany příjemce, zda byl účel pochopen

Použijeme-li příklad komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, může struktura komunikace vypadat následovně: Ředitel společnosti (KDO) sděluje informace týkající se aktuální situace firmy (CO ŘÍKÁ) svým podřízeným

(KOMU). Jedná se o osobní setkání (ČÍM), za pomoci powerpointové prezentace (PROSTŘEDNICTVÍM JAKÉHO MÉDIA). Cílem je seznámit podřízené se skutečným stavem společnosti a motivovat k vyšším výkonům pro zlepšení ekonomické situace firmy (S JAKÝM ÚMYSLEM). Část zaměstnanců je motivována k vyšším výkonům a část zaměstnanců hledá únik z této situace (S JAKÝM ÚČINKEM).

2.1.1 Funkce a cíle komunikace

Každá komunikace sleduje svůj cíl a plní svou funkci. Vybíral (2009, 31) uvádí pět hlavních funkcí komunikace:

- informační funkce = cílem je informovat
 - instruktážní funkce = cílem je instruovat
 - persuasivní funkce = cílem je přesvědčit
 - vyjednávací funkce = cílem je vyjednat
 - zábavná funkce = cílem je pobavit
-
- *Informovat* – tedy předat informace. V tomto případě většinou nečekáme zpětnou vazbu a informace pouze jednosměrně předáváme. Na firemní úrovni jde nejčastěji o tok informací směrem od nadřízeného k podřízenému, předmětem komunikace je informování o úkolech, operativních změnách, prohlášení k určité situaci apod.
 - *Instruovat* – předat informace vzdělávacího, nebo naučného charakteru spojené s výkonem určité činnosti. Tato komunikační funkce, přímo vyžaduje zpětnou vazbu, neboť jen tak se můžeme okamžitě přesvědčit, zda instrukcím bylo správně porozuměno.
 - *Přesvědčit* – znamená dosáhnout svého cíle. Při této komunikační funkci je důležité umění naslouchat, získat dostatek informací a motivů od protistrany, umění argumentace, neverbální komunikace. Při přesvědčování se může uplatnit celá škála komunikačních dovedností a zkušeností.

- *Vyjednat* – znamená nalezení oboustranného kompromisu a spokojenosti. Vyjednávání vyžaduje dobrou přípravu, znalost problematiky, znalost protistrany, umění použít správné a přiměřené vyjednávací techniky.
- *Pobavit* – uvolnit atmosféru, odreagování, rozptýlení. Toto je důležitá funkce nejen pro volné chvíle s přáteli, ale také při dlouhých a náročných jednáních, poradách a seminářích.

Ve firemní komunikaci jsou zastoupeny všechny tyto komunikační funkce, což dvojnásob platí ve firmách, které poskytují služby. Takovou firmou je i Hervis Sport, kde je základní pracovní náplní většiny zaměstnanců právě komunikace, komunikace s tím nejnáročnějším klientem, zákazníkem.

2.1.3 Formy komunikace

K nejčastěji uváděnému rozlišení odlišných forem komunikace patří:

- verbální x neverbální,
- přímá x zprostředkovaná,
- jednostranná x vícestranná.

Zcela dominantní postavení v komunikaci má dichotomická forma verbální X neverbální a proto budou následující řádky věnovány právě jí.

Verbální versus neverbální komunikace

Verbální komunikací je každý typ komunikace využívající slov, přičemž nabývá formy psané nebo mluvené řeči. Mluvené slovo vyjadřuje oproti psanému také barvu hlasu a intonaci, čímž výrazně ovlivňuje formu sdělení. Za mluveným slovem jsou skryty emoce, jež spolu s neverbální komunikací zásadně ovlivňují hlasový projev. Výhodou ústní formy komunikace je možnost okamžité zpětné vazby a ověření si, zda příjemce sdělení porozuměl. Další nepochybnou výhodou je úspora času, rychlost a účinnost. Důležitou součástí verbální komunikace je naslouchání, které s sebou nese především porozumění a pochopení sdělení.

Písenná forma komunikace, tedy časopis, směrnice, nástěnka, oznámení, email, má výhodu v oficiálnosti sdělení. Písenná forma je doložitelná a prokazuje, že druhá strana byla informována, proto má tato forma obvykle oficiálně větší váhu sdělení, než komunikace ústní.

Neverbální komunikace je vyjádřena gesty a pohyby těla. Je mnohem obsáhlejší než komunikace verbální, protože zrak má mnohem větší kapacitu než sluch. Tato forma komunikace je většinou podvědomá, a pokud je s mluveným slovem a s jeho obsahem v souladu, podepírá celé naše sdělení. Často se ovšem stává, že neverbální komunikace je v rozporu s verbálním projevem, tím je bohužel vyslovené tvrzení vyvráceno nebo popřeno. Neverbální komunikace se dělí na: mimiku, gestiku, proxemiku, posturiku, haptiku, kineziku a další. Z tohoto vyplývá, že je mnohem komplexnější a složitější než komunikace verbální, řeč.

2.1.4 Komunikační problémy

Řeč je ovšem také velmi často pramenem nedorozumění. Příčinu možného problému lze hledat ve faktu, že mezi myšlenkou (ze strany komunikátora) a pochopením (ze strany příjemce) jsou čtyři mezistupně, které mohou nedorozumění způsobit. Proces komunikačního kódování tak můžeme rozdělit na:

- vznik myšlenky,
- kódování myšlenky – v této fázi je přítomno nebezpečí špatného přenosu nebo tzv. komunikačního šumu,
- dekódování sdělení,
- interpretace a pochopení.

V procesu komunikace se mohou vyskytnout následující rizika:

- *Překroucení informace* – při zprostředkované komunikaci přes několik subjektů.
- *Komunikační zahlcení* – jednatel obdrží více informací než kolik je schopen vnímat nebo zpracovat.
- *Nevhodná forma předávání zpráv* – forma komunikace se musí volit s ohledem na posluchače a jejich znalosti, inteligenci, zasvěcení do problematiky, gramotnost.

- *Používání prázdných slov (vycpávek), obecných výrazů* – oslabuje a zpochybňuje význam celého sdělení.
- *Neschopnost naslouchat* – slyšíme jen to, co chceme. Jsme zahlceni vlastními myšlenkami a nepřijímáme cizí.

2.2 Public relations

Public relations jako obor se objevil na počátku 20. století. Největší boom zaznamenal tento obor v druhé polovině minulého století a v současnosti je stále více rozvíjen, zároveň však i diskutován. Někteří lidé považují PR za synonymum termínů jako např. publicita, propaganda, překrucování, reklamní trik, jiní využívají tento termín v pejorativním smyslu jako něco neodpustitelně nepoctivého. Studie však ukazují, že ze sta novinových zpráv a reportáží, v nichž bylo užito termínu PR, užilo méně než 5% autorů termín PR ve správném smyslu. Na jednotné definici public relations nejsou sto se odborníci dohodnout již od počátku 20. století. Pro účely této práce jsem tedy vybral jednu z možných a nabízených definic. „Public relations je sociálně komunikační aktivita, prostřednictvím které působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry“ (Svoboda, 2006, 17).

„Pojmem veřejnost je přitom vyjádřena skutečnost, že chování organizace, její vnější projevy, zejména pak komunikace, musejí reflektovat různorodé zájmy vícero skupin v rámci širší veřejnosti, které jsou pro existenci a úspěšný rozvoj organizace významné. Často používaný český ekvivalent pojmu public relations – vztahy s veřejností – tedy nevystihuje skutečnou podstatu PR, jíž je neustálé zjišťování názorů, zájmů a potřeb jednotlivých částí veřejnosti a přizpůsobování chování organizace těmto poznaným názorům, zájmům a potřebám“ (Bystrov, Růžička 2006, 25).

2.2.1 Význam public relations

„Stabilita společnosti závisí stále více na tom, jak se podaří uvést do rovnováhy množství společenských, politických a kulturních sil, které jsou všechny podmíněny skupinovými postoji. Skupinové postoje představují zvláštní společenské prostředí mezilidských vztahů“ (Lesly, 1995, 18). Public relations z tohoto pohledu lze chápat jako společensko-politický nástroj, který umožňuje korelace mezi celospolečenskými a partikulárními zájmy.

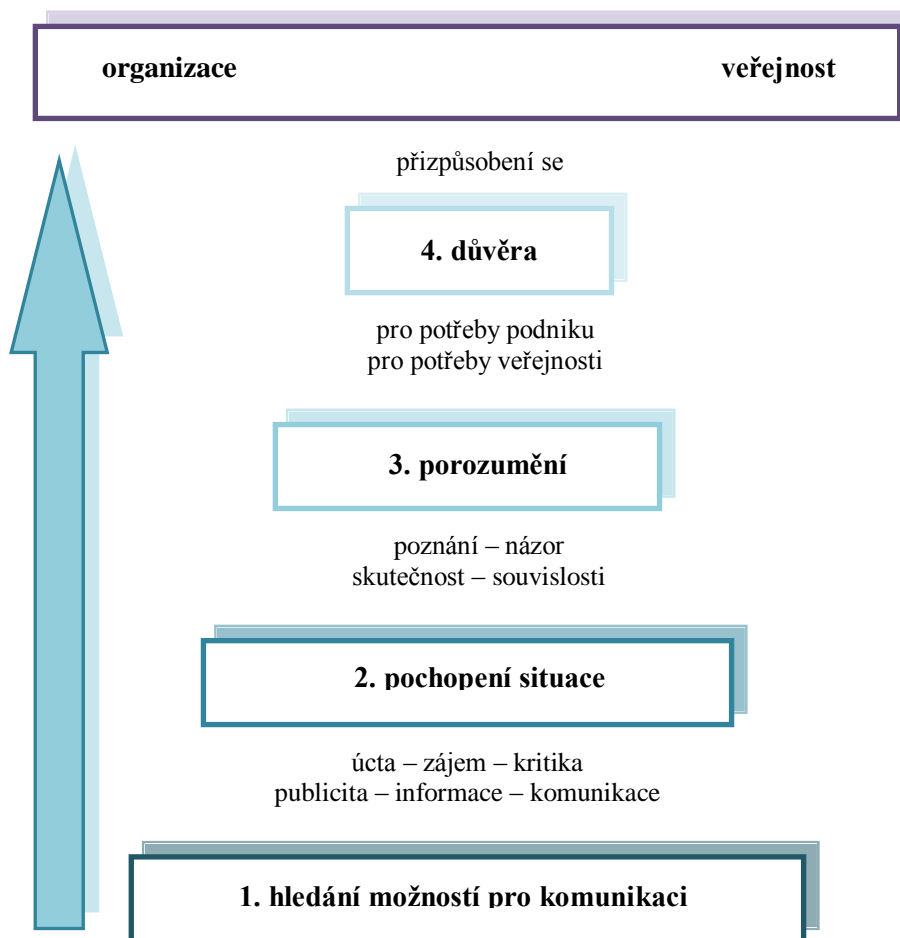
2.2.2 Sociálně-psychologická rovina public relations

Jak lze pozitivně ovlivňovat vývoj společnosti? Především prostřednictvím sladování zájmů veřejnosti a zájmů organizace. Vyváženého vztahu lze dosáhnout pouze tím, že budeme veřejnosti naslouchat a korigovat svůj vlastní postup tak, aby nedocházelo ke konfliktům. Public relations se tento požadavek snaží naplnit prostřednictvím:

- postupné komunikace,
- pochopením situace,
- porozuměním,
- důvěrou.

Ideální postup, jak výsledku dosáhnout je „sociálně-psychologický model působení public relations“, který se v odborné literatuře často uvádí jako PR pyramida.

Schéma č. 1 Sociálně psychologický model působení public relations (Svoboda, 2006, 18)



2.2.3 Cíle public relations

Cíle PR jsou zaměřeny na stanovení cílů v oblasti komunikačního procesu jak směrem k vnější, tak k vnitřní veřejnosti. Svoboda koncipuje cíle PR do 2 velkých skupin:

1. *Strategické cíle* – mezi ně patří dlouhodobější záměry PR a jsou odvozeny ze střednědobého horizontu činnosti organizace. Může mezi ně patřit:
 - upevnit loajalitu pracovníků vůči firmě (vnitřní PR),
 - připravovat pracovníky na možné budoucí rozšíření produkce (vnitřní PR),
 - dosáhnout zlepšení kvality produkce firmy (vnitřní PR),
 - zlepšit image organizace (Vnitřní i vnější PR).
2. *Taktické cíle* – mají krátkodobou povahu. Tyto cíle vyplývají z běžné každodenní praxe nebo z jednoročních plánů organizace. Mezi tyto cíle patří:
 - zajistit informování pracovníků společnosti o změnách pracovní doby,
 - upevnit pocit sounáležitosti zaměstnanců s organizací prostřednictvím kulturních, sportovních a společenských aktivit (Svoboda, 2006, 20).

2.2.4 Prostředky a formy PR

Pro realizaci komunikačního procesu PR jsou k dispozici 2 základní skupiny prostředků a forem:

- prostředky a formy individuálního působení,
- prostředky a formy skupinového působení.

S prostředky a formami však souvisí ještě komunikační kanály, kterými jsou v tomto případě osobní a neosobní komunikace.

2.2.5 Corporate identity jako nástroj pro efektivní PR

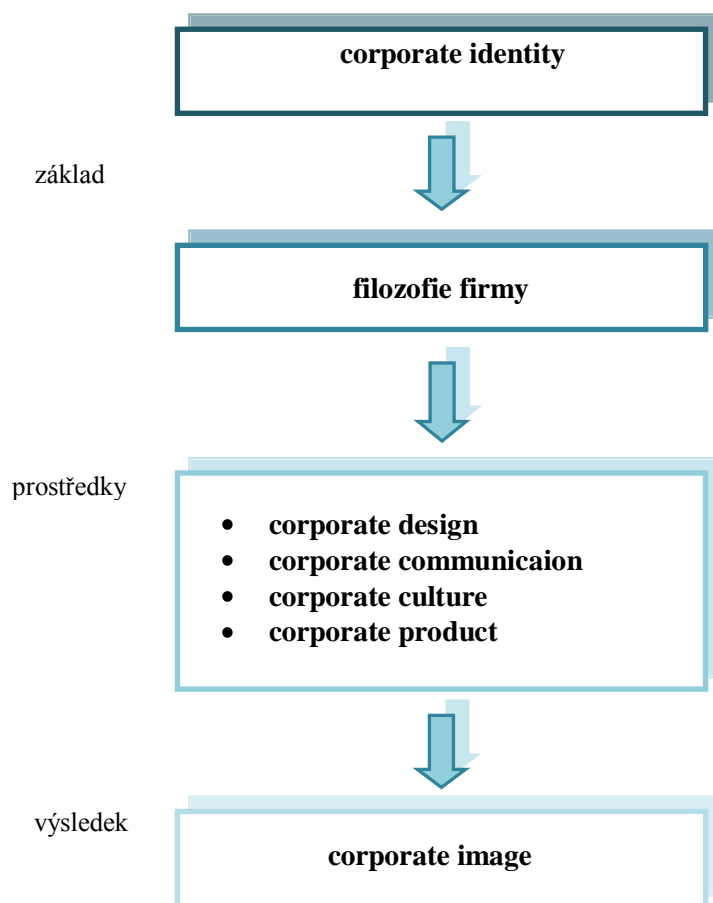
Corporate identity se snaží o získání co nejvyšší identity organizace s jejím vnitřním i vnějším prostředím. „Firemní identita je tedy strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filozofie a dlouhodobého

podnikatelského cíle. Tuto představu musí potvrzovat chování firmy a veškerá komunikace uvnitř i navenek, neboť naplánovaná firemní identita přestává být snem jedině tehdy, je-li neustále a důsledně stvrzována konkrétním působením organizace“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, 59).

Proč nabyla identita na významnosti a stala se fenoménem řízení? Tento fakt vyplývá ze skutečnosti, že čím více se vnitřní veřejnost ztotožňuje s vlastní organizací, tím roste celková efektivnost společnosti. Konečným efektem corporate identity organizace je její jednotná image. Systém corporate identity teoreticky spočívá na třech základních principech (Svoboda, 2006, 29):

- *CI – základ* = tímto se považuje materiál, z něhož se pořizuje identita (názvy, normy, ideje, systémy organizace),
- *CI – výraz* = je způsobem vyjádření identity (ztvárnění, kultura, komunikace),
- *CI – ohlas* = jde o vlastní účinnost corporate identity organizace na vnitřní či vnější okolí (tzn. image).

Schéma č. 2 Strukturu corporate identity (Svoboda, 2009, 31)



S uvedenou strukturou firemní identity koresponduje i názor Horákové, Stejskalové a Škapové, které uvádějí, že se firemní identita skládá z následujících složek:

- *Firemní filosofie* – co je cílem a smyslem činnosti firmy, v čem je smysl práce zaměstnanců firmy.
- *Firemní osobnost* – jsou vědomé prostředky vyjadřující poslání firmy uvnitř i navenek.
- *Firemní kultura* – vychází z hodnot stanovených z firemní filosofie a zahrnuje cíle, styl chování, žebříček hodnot, rituály. Přestože nebývá definována ani nijak proklamována, nelze ji nemít.
- *Firemní komunikace* – je proces, který převádí firemní identitu na image firmy, a to prostřednictvím řízené a plánované komunikace. Firma, která má jasně a cíleně naplánováno co říkat, komu, jak, kdy a proč to říká, má předpoklad k vytvoření jasné firemní identity.

- *Firemní design* – neboli vizuální identita, mezi něž se řadí: logo firmy, barvy, typ písma, slogan, symboly (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, 60).

2.3 Vnitropodniková komunikace

Komunikace je v jakékoli firmě stěžejním faktorem, bez kterého si nelze fungování podniku představit. Firemní komunikaci můžeme definovat jako:

„... specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím, nebo jakýkoliv systém propojující organizaci (její zaměstnance) na všech úrovních organizační struktury“ (Tureckiová, 2004, 111). Propojení firmy pomocí komunikace směřuje k propojení jednotlivých pracovníků ve firmě a tito si tak vytvářejí a ujasňují názory a postoje ke všemu co se ve firmě děje. Proto je vnitrofiremní komunikace nejen důležitým nástrojem firemní kultury a vyjasňováním firemních hodnot, ale navíc také nástrojem motivace a motivačního propojení firmy.

Jde o sladěné, vzájemně provázané uplatňování vhodných nástrojů komunikačního mixu s přesahem do marketingových aktivit – od pozicování produktu, přes design a korporativní identitu, reklamu, přímý marketing, elektronickou a mobilní komunikaci, podporu prodeje, zvláštní akce, PR, až po chování firmy jako takové (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008).

Je však zapotřebí si uvědomit, že k jednotlivým zaměstnancům firmy hovoří nejen slova a písemné texty a dokumenty, ale i pověst firmy a činy managementu, celá firemní strategie a její cíle, atmosféra ve firmě, pravidla odměňování, zájem vedení o své spolupracovníky, úroveň pracovních pomůcek, ošacení, tradice firmy, symboly moci a úroveň jednání se zákazníky a s veřejností. Hloušková však poukazuje na fakt, že „...většina manažerů si ale uvědomuje pouze vliv slovní a písemné komunikace, obě však přenášejí jen něco kolem 10% informačních a motivačních prvků. Větší část komunikace je realizována mimoslovně, především činy manažerů i ostatních pracovníků a systémem firemní kultury“ (Hloušková, 1998, 9).

„Pokud firma nezajišťuje základní funkce interní komunikace, nesděljuje aktuální informace, nedává prostor pro vyjasňování názorů a diskusi, spíše jen sporadicky oznamuje, nechává prostor pro spekulace, zakládá tím podmínky pro roztržité názorové prostředí nebo naopak „vznik zcela jasných názorů“ a fám, ale bohužel vždy pro firmu v důsledku škodlivých“ (Holá, 2006, 17). Toto je

nezbytné zohlednit zejména vůči faktu, že celková strategie podniku a podniková kultura se odráží do chování zaměstnanců vůči zákazníkům. „Jak se firma chová ke svým lidem, tak se lidé chovají i navenek“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, 127). „Skutečným cílem interní komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, 126).

2.3.1 Kanály vnitrofiremní komunikace

V procesu sdělování či sdílení informací je nutné využívat určité kanály, kterými informace proudí. Komunikační kanál definuje Holá (2006) jako cestu informace z místa A (zdroj informace, udělovatel) do místa B (příjemce informace). V praktické firemní komunikaci jsou těmito kanály osobní rozhovory, porady, emaily, směrnice, pracovní postupy, mítinky, popisy pracovních pozic, intranet. Winkler (1998, 34-36) tyto cesty rozlišuje na formální a neformální kanály.

Formální komunikace je řízena hierarchií ve firmě a pravidly či předpisy. Nejčastěji se v rámci formálního komunikačního kanálu jedná o firemní reporty, mítinky, uplatňování směrnic, pravidel a pracovních postupů. Neformální komunikace je nezávislá na struktuře firmy a pozici v ní zastávané. K předávání těchto informací slouží jakákoliv, i náhodná, setkání nebo volný čas při společných firemních akcích. Tato komunikace není řízena žádnými pravidly a nedá se svázat žádnými nařízeními. Často těmito neformálními kanály proudí zkreslené, neúplné a nepravdivé informace a vyvolávají tak negativní reakce, emoce a chování zaměstnanců. Na těchto zdrojích informací je patrné, jak účelně a s jakými výsledky komunikuje management firmy se svými zaměstnanci.

2.3.2 Cíle vnitrofiremní komunikace

Ústředním tématem této oblasti je sladění cílů firmy s cíli zaměstnanců nebo také to, co chce firma říci a co chtějí slyšet zaměstnanci. Pouhé sdělování informací, které management zaměstnancům přiděluje, aniž by se zajímal, co zaměstnanci chtějí slyšet, rozhodně nevede k naplnění principů efektivní komunikace.

Hloušková (1998, 44) zformulovala čtyři základní cíle vnitrofiremní komunikace:

- utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců,
- vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary),
- informační a motivační propojení firmy,
- fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

Dále tato autorka formuluje i podmínky, jejichž dodržování vede k výše uvedeným cílům komunikace (Hloušková, 1998, 44 – 46):

1 Všichni zaměstnanci znají cíle a souvislosti

Vedení firmy musí informovat a komunikovat o cílech firmy tak, aby své podřízené pro ně získali a ti je vnitřně přijali a byli ochotni je realizovat. Informace o cílech firmy musí být v kontextu se všemi souvislostmi.

Jak uvádí Stejskalová, Horáková, Škapová (2008, 127) při skládání puzzle nám významně pomáhají následující předpoklady:

- známe celkový obrázek, víme, co vytváříme,
- víme, že každý dílek skládačky má své přesně určené místo a je pro celek nepostradatelný. Nepřemýšlíme, zda do ní vůbec patří – jde jen o to, kam jej zařadit, aby „zapadl“ do celkového obrázku.

Cestou dolů se však informace „zužují“ – zdůrazňuje se, co se má udělat, ale už se nevěnuje pozornost tomu *proč* se to má udělat. „Největší počet lidí dostává už jen rozhodnutí bez kontextu“ (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, 128).

2 Každý pracovník ví, co se od něj očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílů týmu a celé firmy. Každý zaměstnanec musí vědět, jaká jsou jeho práva a povinnosti. Velmi často se stává, že práva i povinnosti, a stejně tak úloha a konkrétní cíle, jsou tak nějak předpokládány, ale nejsou zcela jasně nadřizovaným delegovány ani vysvětleny, což dává prostor k alibismu a manipulaci.

- 3 Všichni pracovníci firmy znají „základní pravidla hry“**, tedy to co se nesmí a co se musí (Hervis Sport tuto oblast vymezuje ve svém „Domácím řádu“- viz přílohy DP), kdo o čem rozhoduje – práva a povinnosti, odměňování za vykonanou práci – mzda, prémiový řád, kontrola dodržování pravidel – revize, evidence a archivace dokumentů – kontroling, postoj ke kontrolním orgánům – ČOI, FÚ, atp., jaká spolupráce se očekává – veřejná správa, vedení objektu.

- 4 Pracovníci jsou seznamováni s postoji vedení firmy k aktuálním otázkám**, reakce na ceny konkurence, reklamní a marketingové kampaně, dodávky zboží, expanze firmy. Častým problémem řady firem je utajování informací před zaměstnanci s odůvodněním: „Toto ke svoji práci nepotřebují, nebudeme je zbytečně zatěžovat, strašit“.

- 5 Každý pracovník má od ostatních spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svoji práci**, předpokladem je pochopení vyplývající z firemní kultury, jaké informace ostatní potřebují a ochotu jim je sdělovat.

- 6 Vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat**, potřebné informace k tomu získávají rozpracováním firemní vize a cílů s využitím zpětné vazby od svých podřízených.

- 7 Vedoucí pracovníci znají předpoklady svých podřízených**, informace o tom získají pravidelným hodnocením a zpětnou vazbou.

- 8 Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy**, tímto se usnadňuje vnitrofiremní spolupráce a vytváří se žádoucí firemní kultura.

- 9 Jsou vytvářeny pozitivní postoje**, ke všem spolupracovníkům ve firmě, k zákazníkům, k činnosti firmy, k vlastním výrobkům a produktům, k dodavatelům. Předpokladem k tomu je dobrý postoj představitelů firmy k ostatním pracovníkům firmy.

2.3.3 Formy a prostředky vnitřní komunikace

Komunikace ve firmě probíhá v základních formách, a to:

- osobní (pohovor, rozhovor, porada),
- písemná (předpisy, manuály, směrnice),
- elektronická (email, internet, intranet).

Využití jednotlivých forem komunikace je na zvážení komunikujících stran a záleží na druhu a důležitosti sdělení. Jiná forma se hodí pro standardní komunikaci, jiná pro řešení aktuální situace, zvažujeme, zda hovoříme s nadřízeným, či podřízeným, navíc je vždy důležité zvážit konkrétní podmínky komunikačního procesu.

Komunikace tváří v tvář

Tato forma komunikace je nenahraditelná pro svůj předpoklad k maximální účinnosti a interakci, která umožňuje okamžité odstranění nedorozumění. Ze své podstaty má nastavenou zpětnou vazbu, ale její uplatnění předpokládá otevřený dialog, což sebou nese jak časovou náročnost, tak schopnost tento dialog vést. Na manažery klade přípravu jak věcnou, tak odbornou. Vyžaduje smysl pro odpovědnost a morální hodnoty, protože je vždy podpořena neverbální komunikací, která odhalí disproporce mluveného slova a řeči těla.

Dalšími prostředky osobní formy komunikace jsou:

- *Porady* – efektivní porada je přímo závislá na její přípravě a strukturovaném průběhu. Správně vedená porada napomáhá odstraňování komunikačních bariér, posilování vzájemných vztahů a vazeb a prohloubení týmové spolupráce.
- *Firemní mítinky* – jsou příležitostí pro interní prezentaci firmy, prezentaci strategických cílů, organizačních změn, výsledků a úspěchů firmy a nastartování firmy do dalšího období.
- *Interní školení a vzdělávání* – podrobné objasnění záměrů přináší pochopení a přijetí firemních cílů, a to zvláště v případě, je-li dán dostatečný prostor a vytvořena atmosféra pro otevřenou diskusi. Školení je velmi vhodným prostředkem pro sdílení znalostí a zkušeností a předávání know-how firmy.

- *Sportovní a společenské akce* – toto jsou příležitosti pro získávání zpětné vazby a pro neformální diskuse. Také je to možnost pro seznámení se s rodinnými příslušníky a vytváření pozitivní image firmy směrem k veřejnosti.

Komunikace prostřednictvím médií

Při této komunikaci je nejčastěji využíván email, intranet, internet. Vesměs se tak jedná o písemná sdělení. Písemná komunikace se využívá především pro hromadné sdělení větší skupině pracovníků. Tato forma je nejpoužívanější pro komunikaci základních dokumentů firmy. Velmi důležitá je nejen forma a obsah dokumentů, ale také jejich dostupnost pro všechny zaměstnance.

Prostředky firemní komunikace

Tyto jsou úzce spjaty s formami firemní komunikace. Nejběžněji používanými jsou:

- rozhovor,
- porada,
- diskuse,
- telefonní rozhovor,
- firemní noviny, časopis,
- nástěnka,
- písemné sdělení – nařízení, směrnice, manuál, příkaz,
- komunikace přes PC – email, elektronická diskuse,
- dotazníková akce, sociologická šetření,
- mítinky,
- vzdělávací akce,
- návštěvy vrcholných manažerů na pracovišti,
- schránka pro anonymní i neanonymní dotazy zaměstnanců,
- společenské, kulturní a sportovní akce,
- firemní historiky, fámy a skandály,
- významné vnitrofiremní události – povýšení, ocenění, odvolání,
- hodnocení pracovníků a nefinanční benefity,
- způsob oblékání a vzájemného oslovování,

- úspěchy a neúspěchy firmy,
- firemní struktura, organizace práce, pracovní podmínky.

„Z prostředků firemní komunikace neumějí manažeři využívat především takové, které by všem zaměstnancům poskytly objektivní zpětnou vazbu. Jedná se především o hodnocení pracovníků a zpětnou vazbu pro vedoucí pracovníky“ (Hloušková, 1998, 58).

2.3.4 Bariéry vnitrofiremní komunikace

Při předávání informací ve firmě můžou užité kanály a formy tvořit hlavní překážky při jejím předávání a přenosu. Winkler (1998) v kapitole o komunikačních bariérách uvádí, že rozdíly mezi lidmi jsou způsobeny celou řadou okolností, které jsou povahy kulturní, vzdělanostní, souvisejí s pozicí člověka ve společnosti, se životní situací, ve které se nachází. Závisí také na psychickém stavu jednotlivých lidí, na jejich věku, či pohlaví. Tyto rozdíly mezi lidmi pak vytváří faktory způsobující narušení komunikace a nesplnění jejího základního cíle, tj. dorozumění.

Překážky ve vnitrofiremní komunikaci mohou vznikat jak na straně sdělovatele, tak na straně příjemce. Jejich příčiny mohou být tyto (Hloušková, 1998, 33):

- věk, vzdělání, sociální a ekonomický status
- kulturní a jazykové odlišnosti,
- emocionální stav – momentální rozpoložení,
- komunikace x manipulace,
- rozpor mezi verbální a neverbální komunikací,
- neodpovídající nebo nefunkční organizační uspořádání,
- nefunkční, nepromyšlený zpětnovazební systém,
- jednostranná vnitrofiremní komunikace,
- nedostatečná vnitřní odpovědnost manažerů ke komunikaci („Je to ve směrnících, tak ať si to přečtou.“),
- narušené interní vztahy, konflikty.

2.3.5 Budování vnitrofiremní komunikace

Úroveň služeb a spokojenost zákazníků závisí na ochotě zaměstnanců dát své práci více, než jen nutné profesní dovednosti. Chceme od nich aby do ní dali i srdce, aby zapojili své emoce. Toho ovšem nelze dosáhnout pomocí příkazů, zákazů a nařízeních, k tomu je potřeba souladu a souběhu všech činností na všech úrovních řízení.

Komunikaci je potřeba uchopit v celé její komplexnosti. Podle Junga, který je v oblasti psychologie uznávanou odbornou autoritou, máme k pochopení a poznání světa čtyři nástroje: smysl, rozum, intuici a cit. K tomu, abychom dokázali komplexně komunikovat, potřebujeme všechny čtyři nástroje. „*Smysly* vnímáme především komunikaci tělem – mimiku, gesta. *Rozumem* chápeme smysl slovního sdělení a umožňuje nám vlastní logickou argumentaci. *Intuicí* chápeme komunikaci činy a *cit* nám umožňuje být empatičtí“ (Hloušková, 1998, 71).

Lidí, kteří mají rozvinuté všechny tyto nástroje je velmi málo a proto je potřeba si všechny tyto uvědomovat a učit se jim. Bohužel nezdá se skutečnost taková, že manažeři se těmito nástroji neučí, ani si je neuvědomují, ba dokonce se domnívají, že tak jak činí, činí správně.

Zlepšení vnitrofiremní komunikace nelze řešit izolovaně, za jejího zlepšení musí nést odpovědnost každý manažer, protože vnitrofiremní komunikace je součástí firemní kultury a je potřeba přistoupit k jejímu vědomému budování. „To vyžaduje především radikální změnu pohledu na lidi, se kterými manažeři pracují. Je třeba oprostít se od chápání podřízených jako těch, kterým není nutné informace sdělovat, protože by jim stejně nerozuměli. Naopak je nutné věřit tomu, že lidé jsou tím nejcennějším, co ve firmě máme a pomáhat každému jednotlivci maximálně rozvíjet všechny jeho schopnosti a spolu s ním hledat a využívat veškerý jeho potenciál“ (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, 137).

2.4 Profil společnosti Hervis Sport a móda s.r.o.

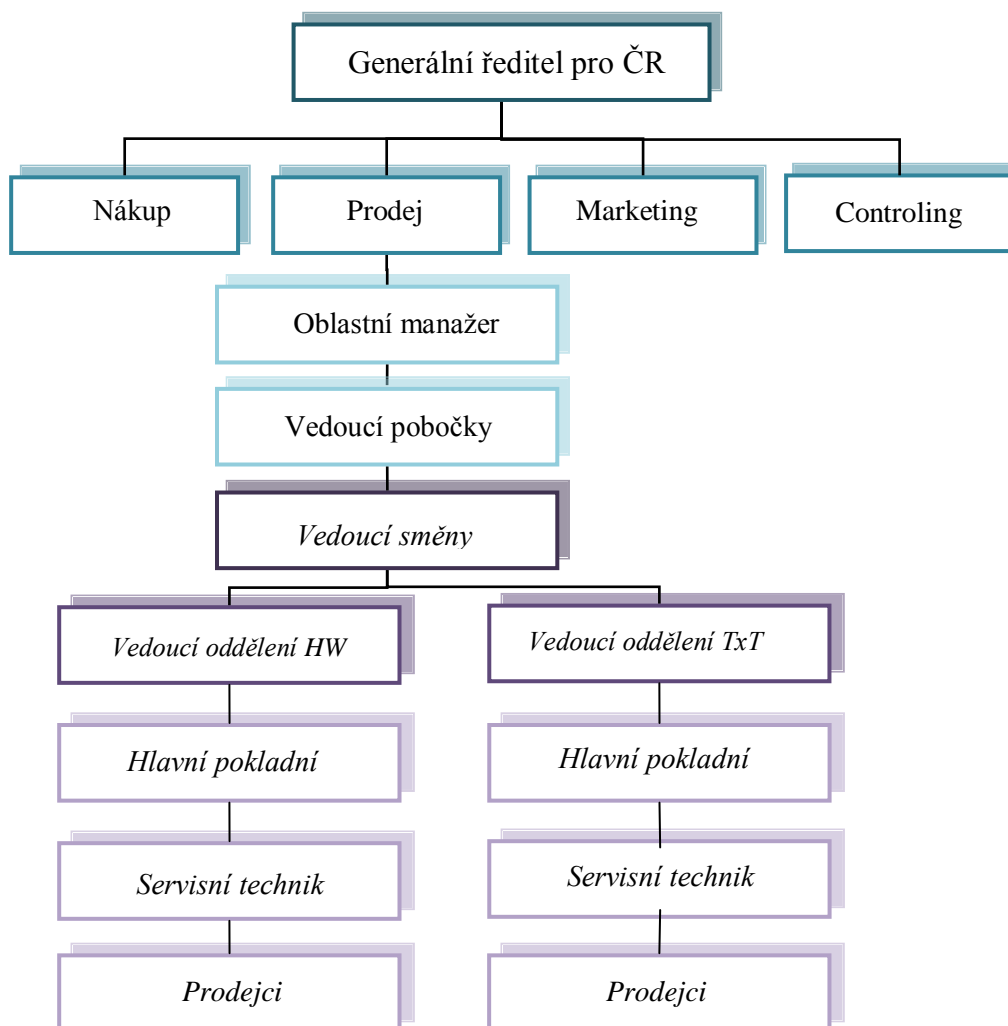
Hervis Sport a móda s.r.o. je součástí skupiny Hervis International GmbH se sídlem v rakouském Salzburgu, přičemž rakouská společnost Hervis Sport - und Modegesellschaft m.b.H. je 100% dceřinou společností SPAR Österreichische Warenhandels – AG.

Společnost Hervis vznikla v roce 1972 z původní rakouské textilní firmy HERmann VISser. Odtud i současná značka, která je složením prvních slabik jmen. Byly to obchody s módním textilem a módním zbožím. Tuto firmu koupil rakouský řetězec SPAR a ihned v ní zavedl artikly sportovního zboží. Postupem času firma expandovala i do zahraničí – Slovinsko, Maďarsko, Chorvatsko a Rumunsko. V září 2002 otevřela společnost svoji první pobočku i v České republice. V současné době je těchto poboček na území České republiky 24, ve kterých firma Hervis zaměstnává více jak 350 pracovníků.

Společnost se zaměřuje na oblasti sportu a módy a na všech svých pobočkách poskytuje kvalifikovaný servis a odborné poradenství vyškolených zaměstnanců. Hervis Sport se specializuje na sportovní výstroj a výzbroj pro nejmasověji rozšířené sporty jako je běh, jízda na kole, outdoor, trekking, tenis, squash, fitness, plavání, lyžování a snowboarding.

Pro to, aby bylo lépe pochopitelné, kterých pracovních pozic se bude tato práce dotýkat, poslouží následující organizační schéma společnosti (myšleno společností působící na území ČR):

Schéma č. 3 Struktura firmy Hervis Sport a móda s.r.o. (Interní materiál firmy Hervis Sport)



Pro doplnění je potřeba uvést, že mzdové a personální činnosti, které v uvedeném schématu struktury organizace chybí, pro firmu zpracovává centrála společnosti Interspar. Tato skutečnost tak podtrhuje provázanost společnosti a Hervis Sportu jako její dceřiné firmy.

3 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE A METODY JEJÍHO ZPRACOVÁNÍ

3.1 Hlavní cíl

Zjistit individuálně pocíťovanou míru spokojenosti zaměstnanců společnosti Hervis Sport a móda s.r.o. s vnitřní komunikací firmy, a to ve třech rovinách – vztah zaměstnance a firmy (přístup společnosti jako takové), vztah zaměstnance a přímého nadřízeného (vedoucí pobočky) a konečně vztah zaměstnance a jeho spolupracovníků.

Předmět práce

Z výše napsaného vyplývá, že předmětem zkoumání je individuálně pocíťovaná míra spokojenosti zaměstnanců Hervis Sportu s vnitropodnikovou komunikací.

Dílčí cíle

- 1) Zjistit spokojenost zaměstnanců s přístupem managementu Hervis Sportu k podřízeným.
- 2) Zjistit spokojenost zaměstnanců s mírou a kvalitou delegování ze strany přímých nadřízených.
- 3) Zjistit spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace ze strany nadřízených.
- 4) Zjistit individuálně pocíťovanou podporu a motivaci ze strany nadřízených a spolupracovníků.

Úkoly práce

- 1) Zmapování a studium odborné literatury věnující se zvolenému tématu.
- 2) Sběr dat a interních informací společnosti Hervis Sport a móda s.r.o.
- 3) Studium a analýza získaných dokumentů.
- 4) Formulace zjištěných závěrů.

3.2 Výzkumná hypotéza

Více jak 50% zaměstnanců firmy Hervis Sport bude s vnitropodnikovou komunikací spokojena.

Pracovní hypotézy

H₁: Alespoň 50% zaměstnanců bude spokojeno s přístupem managementu k zaměstnancům.

H₂: Více jak 60% zaměstnanců bude spokojeno s mírou a kvalitou delegování ze strany přímých nadřízených.

H₃: Více jak 40% zaměstnanců bude spokojeno s úrovní komunikace ze strany přímých nadřízených.

H₄: Více jak 60% zaměstnanců bude spokojeno s podporou a motivací ze strany nadřízených a spolupracovníků.

3.3 Operacionalizace proměnných

H₁: Alespoň 50% zaměstnanců spokojeno s přístupem managementu k zaměstnancům.

Hypotéza H₁ bude zkoumaný znakem č. 1 pomocí četností odpovědí otázek: ot. č. 1 (*Se zaměstnáním v Hervis Sportu jsem celkově spokojen.*), ot. č. 2 (*Pověst společnosti Hervis Sport jako zaměstnavatele hodnotím kladně.*), ot. č. 3 (*Při zásadních změnách ve společnosti Hervis mám pocit, že jsem o nich dostatečně informován.*), ot. č. 4 (*Společnost Hervis přistupuje čestně ke svým zaměstnancům.*), ot. č. 5 (*Když se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím.*), ot. č. 6 (*Příteli, který hledá práci, bych společnost Hervis doporučil.*), ot. č. 7 (*Dokážu si představit, že ve společnosti Hervis budu pracovat ještě za tři roky.*), ot. č. 9 (*Vrcholové vedení přistupuje k zaměstnancům jako k tomu nejcennějšímu, co společnost má.*), ot. č. 21 (*Management společnosti Hervis komunikuje otevřeně a upřímně.*), ot. č. 22 (*Společnost Hervis mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhá získávat užitečné dovednosti.*), ot. č. 24 (*Management společnosti Hervis udržuje odpovídající rovnováhu mezi zájmy zaměstnanců a zájmy společnosti.*), ot. č. 25 (*Management*

společnosti Hervis je dostatečně viditelný a přístupný zaměstnancům.), ot. č. 26 (*Máme jasně stanovená firemní pravidla, postupy a procesy.*), ot. č. 31 (*Přístupuje se ke mně jako k důležitému členu společnosti Hervis.*), ot. č. 33 (*Management Hervis Sportu se zajímá o názory svých zaměstnanců.*), ot. č. 34 (*Mám důvěru v úspěšnou budoucnost společnosti Hervis.*), ot. č. 35 (*Společnost Hervis plní sliby, které dává svým zaměstnancům.*).

Všechny uvedené otázky nabízejí možnost odpovědi na pětistupňové hodnotící škále, kde respondent vybírá z odpovědí: rozhodně souhlasím, souhlasím, ucházející, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. Pod kategorií „spokojenost“ budou spadat četnosti odpovědí „rozhodně souhlasím“ a „souhlasím“. Pod kategorií „nespokojenost“ pak četnosti odpovědí „nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“.

H₂: Více jak 60% zaměstnanců bude spokojeno s mírou a kvalitou delegování ze strany přímých nadřízených.

Hypotéza H₂ bude zkoumaným znakem č. 2 pomocí četností odpovědí otázek: ot. č. 11 (*Moje práce mě motivuje k tomu, abych naplno využíval své znalosti a schopnosti.*), ot. č. 12 (*Dostávám zpětnou vazbu o tom, jak přispívám ke spokojenosti našich zákazníků.*), ot. č. 14 (*Je mi jasně vysvětleno, co se ode mě v práci očekává.*), ot. č. 15 (*Mám k dispozici informace potřebné k tomu, abych svou práci mohl dělat dobře.*), ot. č. 19 (*Můj nadřízený mě zapojuje do rozhodnutí, která ovlivňují mou práci.*).

Všechny uvedené otázky nabízejí možnost odpovědi na pětistupňové hodnotící škále, kde respondent vybírá z odpovědí: rozhodně souhlasím, souhlasím, ucházející, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. Pod kategorií „spokojenost“ budou spadat četnosti odpovědí „rozhodně souhlasím“ a „souhlasím“. Pod kategorií „nespokojenost“ pak četnosti odpovědí „nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“.

H₃: Více jak 40% zaměstnanců bude spokojeno s úrovní komunikace ze strany přímých nadřízených.

Hypotéza H₃ bude zkoumaným znakem č. 3 pomocí četností odpovědí otázek: ot. č. 12 (*Dostávám zpětnou vazbu o tom jak přispívám ke spokojenosti našich zákazníků.*), ot. č. 14 (*Je mi jasně vysvětleno, co se ode mě v práci očekává.*), ot. č. 15 (*Mám k dispozici informace potřebné k tomu, abych svou práci mohl dělat dobře.*), ot. č. 19 (*Můj nadřízený mě zapojuje do rozhodnutí, která ovlivňují mou práci.*), ot. č. 20 (*Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat svůj pracovní výkon.*), ot. č. 23 (*Za moje výkony se mi dostává přiměřeného uznání (mimo finanční odměny).*), ot. č. 26 (*Máme jasně stanovená firemní pravidla, postupy a procesy.*).

Všechny uvedené otázky nabízejí možnost odpovědi na pětistupňové hodnotící škále, kde respondent vybírá z odpovědí: rozhodně souhlasím, souhlasím, ucházející, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. Pod kategorií „spokojenost“ budou spadat četnosti odpovědí „rozhodně souhlasím“ a „souhlasím“. Pod kategorií „nespokojenost“ pak četnosti odpovědí „nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“.

H₄: Více jak 60% zaměstnanců bude spokojeno s podporou a motivací ze strany nadřízených a spolupracovníků.

Hypotéza H₄ bude zkoumaným znakem č. 4, a to pomocí četností odpovědí otázek: ot. č. 8 (*Ve společnosti Hervis si držíme ty zaměstnance, kteří nám pomáhají plnit naše cíle (ne protekcionismu).*), ot. č. 10 (*Ze své práce mám pocit naplnění (uspokojuje mě).*), ot. č. 13 (*Moje každodenní úkoly mě baví.*), ot. č. 16 (*Moji spolupracovníci respektují mé názory a pocity.*), ot. č. 17 (*Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych mohl vykonávat svou práci dobře.*), ot. č. 18 (*Můj nadřízený motivuje zaměstnance k vysokým pracovním výkonům.*), ot. č. 27 (*Školení, kterých jsem se účastnil, jsou přínosem pro moji práci.*), ot. č. 28 (*Můj nadřízený oceňuje mou snahu a výsledky.*), ot. č. 29 (*Při výkonu své práce získávám užitečné zkušenosti a znalosti.*), ot. č. 30 (*Mám odvahu přicházet s nápady a návrhy na zlepšení.*), ot. č. 32 (*Můj nadřízený vytváří dobrou týmovou atmosféru.*).

Všechny uvedené otázky nabízejí možnost odpovědi na pětistupňové hodnotící škále, kde respondent vybírá z odpovědí: rozhodně souhlasím, souhlasím, ucházející, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. Pod kategorií „spokojenost“ budou spadat četnosti odpovědí „rozhodně souhlasím“ a „souhlasím“. Pod kategorií „nespokojenost“ pak četnosti odpovědí „nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“.

3.4 Metodika práce

V souladu s cílem a úkoly práce jsem pro zpracování diplomové práce použil následující metody a techniky:

- obsahová analýza primárních a sekundárních zdroj,
- syntéza a komparace poznatků,
- standardizovaný dotazník,
- matematicko-statistické zpracování dat,
- vyhodnocení dat ve SWOT analýze.

Na počátku mé práce jsem získal potřebné informace, které jsem podrobil obsahové analýze primárních a sekundárních zdrojů. Poté jsem tyto informace syntetizoval, komparoval a dále s nimi pracoval, čímž jsem si vytvořil informační základ v oblasti komunikace, vnitropodnikové komunikace a public relations. Získané informace byly rozšířeny o poznatky vyplývající z praxe společnosti Hervis Sport. Následně byl osobní formou distribuován standardizovaný dotazník na jednotlivé pobočky společnosti. Na základě takto získaných informací jsem pomocí matematicko-statistické metody analyzoval data a z nich následně formuloval závěry. Celá práce je koncipována tak, že získané poznatky jsou odrazem reálného stavu reflexe vnitropodnikové komunikace ze strany zaměstnanců.

Obsahová analýza

Význam textu (jakéhokoli) není dán, je to konstrukce, jejíž pravidla poprvé stanovil Berelson (1952, In Boudon 2004, 130): „Analýza obsahu je výzkumná technika, která slouží objektivnímu, systematickému a kvantitativnímu popisu zjevného obsahu sdělení, jehož cílem je tato sdělení interpretovat.“ Tuto definici je zapotřebí podrobněji vysvětlit, s čímž nám může pomoci Lamser (1996):

Objektivním se rozumí nezávislý, tedy bez subjektivní motivace toho, kdo analýzu provádí. Systematický znamená na základě daných metodických pravidel a konečně kvantitativní značí popis z množstevního hlediska. Obsahem lze chápat

nejčastěji slovní vyjádření, ale také psané a tištěné dokumenty.

Geist (1992, 25) toto tvrzení doplňuje: „Obsahem se rozumějí přitom jazykové, obrazové, hudební aj. symboly, z nichž je sdělení složeno. Vlastní postup spočívá v systematické popisu a jeho kvantitativním vyhodnocení...“

Obsahová analýza je termín, který má dva významy (Průcha, Walterová & Mareš, 1998, 151):

- Výzkumná metoda zaměřená na identifikaci, porovnávání a vyhodnocování obsahových prvků textu i neverbálních komunikátorů. V pedagogickém výzkumu se často používá při analýze dokumentů, výpovědí informantů aj.
- V obecnějším smyslu je jakékoliv vyhodnocování informací týkajících se určitého tématu, např. poznatků publikovaných v určité problematice.

Primární zdroj literatury definujeme podle Komeščíka a Fejteka (1997, 56) jako: „... druh dokumentu, který obsahuje úplný autorský text“.

Tyto se dělí na:

- knihy a brožury,
- periodický tisk,
- speciální dokumenty – „Jsou to dokumenty, které se vymykají přesnému určení“ (Komeščík & Fejtek 1997, 56).

Sekundárním zdrojem „...je dokument, jehož hlavní funkcí je informovat o existenci primárních dokumentů a zprostředkovat přístup k informacím v nich obsažených. Nepřinášejí tedy originální informace, ale jsou zkráceným přehledem či výtahem z primárních pramenů“ (Komeščík & Fejtek, 1997, 60).

Autoři tyto zdroje dělí:

- bibliografický záznam (abstrakt, anotace),
- rešerše (jako tematický soupis bibliografických záznamů).

Syntéza

Zatímco analýza spočívá v rozdělení celku na další jeho komponenty a zkoumání, jak tyto komponenty fungují jako relativně samostatné prvky, a jaké jsou mezi nimi vzájemné vztahy, v syntéze jde naopak o složení částí do celku a o popis základních organizačních principů, jimiž se tento celek řídí v závislosti na jeho částech (Hendl, 2005).

Syntéza tedy znamená spojení, sklad určitých jevů. Jak uvádí Komeščík a Fejtek (1997), analýza a syntéza jsou oba teoretické postupy běžně užívané při studiu pramenů.

Komparace

Komparace dle Velkého sociologického slovníku (1996) znamená srovnání, nejobecnějším smyslu způsob myšlení, jež spočívá ve vzájemném přiřazování jevů k sobě a v uvažování o jejich podobnostech a rozdílnostech. Cílem intuitivní komparace je popsat, pochopit a vysvětlit jeden jev pomocí druhého, k čemuž je zapotřebí najít společné momenty, vlastnosti, utřídit si získané poznatky a zážitky.

Boudon a kol. (2004) charakterizují komparativní metodu jako kognitivní proceduru, prostřednictvím které se sociologové snaží porozumět nějakému jevu konfrontací nejrůznějších situací, v nichž se vyskytuje. Obecněji je srovnávání přitom základem veškerého poznání, díky srovnávání člověk získává orientační body nezbytně důležité k porozumění světu.

Literatura z primárních i sekundárních zdrojů byla získána prostřednictvím knihoven. Ostatní informace týkající se analýzy společnosti a návrhu samotné formy rozvoje, byly získány od firmy Hervis Sport a móda s.r.o.

Standardizovaný dotazník

Standardizovaná technika „...používá striktně jednotné podněty a také odpovědi jsou často omezeny na volbu z předem připraveného souboru kategorií“ (Kubátová, 2006, 111). Jednou ze standardizovaných technik je i dotazník. Jak uvádí Disman (2005), jde o vysoce efektivní techniku, která může postihnout velký počet jedinců při relativně malých nákladech. Další podstatnou výhodou této techniky je, že její anonymita je relativně přesvědčivá.

Pro distribuci dotazníku byla použita osobní forma, kdy soubor vytištěných dotazníků byl předán jednotlivým vedoucím poboček, kteří je posléze rozdali k vyplnění svým podřízeným. Sběr vyplněných dotazníků pak probíhal taktéž osobním předáním od vedoucích poboček k výzkumníkovi.

Matematicko-statistické zpracování dat

Práce uplatňuje kvantitativní model zkoumání, protože v dotazníkovém šetření jsou použity kategorie, do kterých jsou zařazovány jednotlivé odpovědi z množství nabízených.

Pro zpracování získaných dat bude použita matematicko-statistická metoda, která umožňuje kvantifikovat získané údaje a provést třídění prvního stupně. Tato metoda také odpovídá charakteru formulovaných hypotéz.

SWOT analýza

SWOT analýza slouží k přehledu o tom, v jakém tržním postavení se společnost nachází. Jedná se o vyhodnocení:

- *S / Strengths* – silných stránek (výhody společnosti oproti konkurenci na trhu služeb, jsou předpokladem úspěchu společnosti na trhu).
- *W / Weaknesses* – slabých stránek (nevýhody oproti konkurenci).
- *O / Opportunities* – příležitostí (možnosti, které ve společnosti vznikají - objevení nového tržního segmentu, zkvalitnění vnitropodnikové komunikace).
- *T / Threats* – hrozeb (nepříznivé aspekty společnosti, vnitropodnikové komunikace).

V závěru práce je tedy vyhodnocení silných stránek (pozitiva) a příležitostí, které zvyšují potenciál společnosti a proto se tyto příležitosti snažíme využít. Slabé stránky (negativa) se snažíme odstranit a současně se bráníme hrozcímu nebezpečí. Z analýzy pak vychází návrhy a doporučení pro zlepšení interní komunikace firmy Hervis Sport.

3.5 Výzkumný soubor

Cílovou skupinou výzkumného šetření jsou zaměstnanci firmy Hervis Sport, kteří se nacházejí na pozici výkonných pracovníků. Termín „pozice výkonných pracovníků“ vychází z definice Lenky Cimbálikové (2002, 14-15), která uvádí, že tito pracovníci se podílejí na fungování operační úrovně managementu, tedy efektivním provádění každodenních úkonů organizace (v našem případě zaměstnanci, kteří zajišťují přímý prodej zboží). Do šetření budou zahrnuty prodejny nacházející se v regionu Morava, konkrétněji dvě prodejny v Ostravě, po jedné prodejně v Opavě, Karviné, Olomouci, Zlíně a na třech prodejnách v Brně. Celkem tak bude osloveno 9 prodejen (celkový počet poboček v ČR je 24), tedy 133 respondentů odpovídajících požadované pozici.

4 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část práce je věnována analýze spokojenosti zaměstnanců Hervis Sportu s vnitropodnikovou komunikací. Tato část je postavena na zpracování a interpretaci dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření.

4.1 Charakteristika komunikačního systému firmy Hervis Sport

Společnost Hervis Sport v současné době využívá následujících komunikačních vnitropodnikových prostředků:

Firemní server – sdílení elektronických dat

Společnost spravuje firemní server, na kterém jsou ukládány a následně sdíleny veškeré informace a dokumenty týkající se podniku. Jsou zde k dispozici veškeré potřebné smlouvy, doklady a podklady pro kontrolní orgány. Jednotlivé prodejny nacházející se na území České republiky zde ukládají informace potřebné pro bezproblémový chod organizace a jednotlivých prodejen. Velkou výhodou takto sdílených dokumentů je jejich aktualizace společně se změnou zákonů. Drobnou nevýhodou je nejasně nastavený systém a struktura ukládaných informací. Z tohoto důvodu často dochází ke zdvojení informací – tedy příkládání nových složek pod více zařazení.

Pro jednotlivé uživatele jsou individuálně nastavená práva na údržbu v souvislosti s pracovní náplní konkrétního zaměstnance. Cílem takového nastavení je zamezit změnám dokumentů, které jsou společné pro všechny prodejny.

Porady

Prodejny na území České republiky jsou rozděleny do celkem tří oblastí. Každá oblast pořádá pravidelné porady, a to v měsíčním intervalu a následně také čtvrtletně. Na poradách jsou řešena aktuální témata, hodnotí se uplynuté období a také jsou stanovovány cíle na období nadcházející. Z každé uskutečněné rady je pořízen písemný záznam. Snahou vedení společnosti je, aby na každé z těchto

porad byl přítomný vedoucí prodeje nebo jednatel, který mapuje situaci a je informován o aktuálních a lokálních problémech.

Tito pracovníci se pak následně účastní porad (setkání) celopodnikových a informují o lokálním dění ostatní vedoucí. Podle potřeby a předmětu tématu jsou přizváni i vedoucí jiných oddělení (revize, nákupu, apod.). K tomuto vnitropodnikovému komunikačnímu prostředku je však zapotřebí zmínit, že nese nedostatky v termínovanosti úkolů na nadcházející období a také to, že zde nefunguje zpětná kontrola plnění úkolů stanovených na předešlé poradě.

Celopodniková setkání

Tyto jsou v rámci České republiky organizovány dvakrát ročně, a to před zahájením letní a zimní sezóny. Setkání se účastní všichni vedoucí prodejen a také vedoucí směn ze všech poboček republiky. Cílem je představit zaměstnancům nově plánované projekty a nové zboží pro nadcházející sezónu. Na setkání jsou zváni i zástupci firem nabízeného zboží, kteří prezentují nové projekty. Jejich dalším úkolem je provést produktové školení k výrobkům domovské firmy.

Do této kategorie vnitropodnikových komunikačních prostředků spadá i „Jarestagung“. Ten je určen pouze pro vedoucí prodejen všech poboček a všech zemí. Zde jsou prezentovány celopodnikové (mezinárodní) výsledky firmy a předkládány operativní a strategické cíle podniku. Toto setkání má mimo jiné za cíl upevnit a povzbudit pocit firemní identity.

Bohužel, stejně jako u porad, se ne zcela daří naplnit předsevzetí o přítomnosti vedoucího prodeje nebo jednatele. I celopodniková setkání mají jisté mezery v termínovanosti úkolů a kontrole splněného.

Firemní nástěnky

Firemní nástěnky jsou umístěny na každé prodejně v odpočinkové místnosti a jejich úkolem je informovat pracovníky o vnitropodnikovém dění. V rámci celopodnikové strategie není přesně definováno, které dokumenty mají být na nástěnce vyvěšeny, a tak záleží pouze na vedoucím prodejny, jak tento vizuální informační zdroj využije.

Nejčastěji je na nástěnce vyvěšen „Domácí řád“, který pracovníky informuje o tom, co je a co není ze strany zaměstnance žádoucí. Nástěnka je dále využívána pro umístění aktuálního rozvrhu směn a dalších potřebných sdělení.

Tento komunikační prostředek je v neposlední řadě využíván jako zprostředkovatel informací a doporučení ze strany jednatele firmy, a to zejména v otázkách krizových situací (zaměstnanecké krádeže, hrubé porušení pracovní kázně apod.).

Elektronická komunikace

Společnost Hervis Sport využívá pro komunikaci mezi jednotlivými prodejny a mezi prodejny a centrálou společnosti systém MS Office – Outlook. Tento komunikační kanál je nepostradatelný zejména pro sdílení zkušeností se státními institucemi (Českou obchodní inspekcí, Živnostenským úřadem, Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí, s Hasiči apod.). Systém umožňuje předávání praktických rad mezi prodejny (rady provozního charakteru, nové metody a techniky loupeživých kutilů, apod.), napomáhá a usnadňuje organizaci při přesunu zboží mezi prodejny.

Firemní vzdělávání

V rámci společnosti Hervis Sport probíhá vzdělávání pracovníků od úrovně vedoucího prodejny a nad ním hierarchicky výše postavených zaměstnanců. Vzdělávání ve firmě by mělo probíhat v pravidelných intervalech, ale bohužel často mění se témata vzdělávání a vůbec cíle vzdělávání pracovníků, činí z této personální činnosti nepravidelnou záležitost. Nesystematičnosti nahrává i fakt, že vlivem fluktuace na pozici vedoucího prodejny, jsou služebně starší vedoucí prodejen opakovaně vzdělávání pouze v rámci prvního vzdělávacího cyklu.

Témata firemního vzdělávání se přímo vtahují k pracovní činnosti vedoucího, ale i k činnosti pracovníků na nižších pozicích. Jsou zde tedy diskutovány praktické problémy.

Při vzdělávání pracovníků, jak na úrovni vedoucího prodejny a výše, nebo předávání znalostí a dovedností od vedoucího k pracovníkům výkonovým, dochází k přenosu firemní kultury a k obousměrnému komunikačnímu toku.

Osobní komunikace

Osobní komunikace je v prodejní činnosti jednou ze základních pracovních povinností. Zaměstnanec musí využívat schopnosti komunikace v celé její možné šíři (verbální, neverbální, umění naslouchat, apod.). Komunikace tvoří na všech hierarchických úrovních podstatnou část firemní kultury.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pro naplnění dílčího cíle 1 (Zjistit spokojenost zaměstnanců s přístupem managementu Hervis Sportu k podřízeným.) bylo zapotřebí zkoumat četnosti odpovědí u otázek konkretizovaných v kapitole „operacionalizace hypotéz“, konkrétněji operacionalizace hypotézy H₁. Na základě matematicko-statistické metody jsem získal následující procentuální zastoupení u jednotlivých odpovědí na celkem 17 položených otázek.

| odpověď | četnost | procentuální zastoupení |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------|
| <i>rozhodně souhlasím</i> | 261 | 12% |
| <i>souhlasím</i> | 762 | 35% |
| <i>ucházející</i> | 370 | 17% |
| <i>nesouhlasím</i> | 609 | 28% |
| <i>rozhodně nesouhlasím</i> | 174 | 8% |
| absolutní četnost | 2176 odpovědí | 100% |



Součet odpovědí „rozhodně souhlasím“ a „souhlasím“ tak činí 47%. Šetření tak nepotvrdilo hypotézu H₁, která předpokládala toto procentuální zastoupení ve výši 50% respondentů. Naopak je zapotřebí uvědomit si, že 36% respondentů odpovědělo, že je s přístupem managementu firmy Hervis Sport nespokojeno (součet odpovědí „nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“).

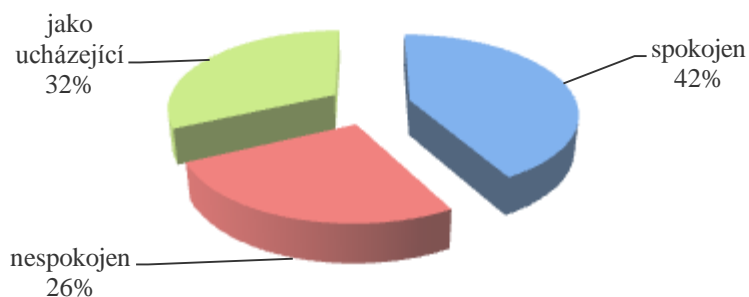
Při podrobnějším prozkoumání četností odpovědí na jednotlivé otázky šetření ukázalo, že zaměstnanci jsou spokojeni s jasností stanovených firemních pravidel, postupů a procesů. Velmi optimistické je i zjištění, že 60% respondentů má pocit, že se k nim přistupuje jako k důležitému členovi společnosti Hervis Sport. To lze nejspíše připsat zejména osobnímu jednání s přímým nadřízeným, tedy vedoucím pobočky, který je se zaměstnancem v každodenním kontaktu. Dalším faktorem vypovídajícím o spokojenosti zaměstnanců s přístupem managementu Hervis Sportu je skutečnost, že 65% respondentů má důvěru v úspěšnou budoucnost firmy. Pozornost ale musíme zaměřit i směrem k nespokojenosti zaměstnanců. V tomto případě celých 57% respondentů nemá pocit, že by k nim vrcholový management přistupoval jako k tomu nejcennějšímu, co společnost má. S tím souvisí i vysoká míra nespokojenosti (polovina dotazovaných) v oblasti otevřené a upřímné komunikace ze strany vrcholového managementu společnosti. Dalším znepokojujícím faktem je, že 45% dotazovaných si myslí, že management společnosti není dostatečně přístupný svým zaměstnancům.

Výsledky ukázaly, že zaměstnanci jsou spokojeni s přístupem zejména přímých nadřízených (vedoucích poboček), nikoliv už ale s vrcholovým managementem společnosti.

Pro naplnění dílčího cíle číslo 2 (Zjistit spokojenost zaměstnanců s mírou a kvalitou delegování ze strany přímých nadřízených.) bylo nezbytné sledovat četnosti odpovědí uvedených a konkretizovaných v operacionalizaci hypotézy H₂. Procentuální zastoupení vypadá v tomto případě následovně:

| odpověď | četnost | procentuální zastoupení |
|-----------------------------|---------------------|--------------------------------|
| <i>rozhodně souhlasím</i> | 79 | 13% |
| <i>souhlasím</i> | 186 | 29% |
| <i>ucházející</i> | 205 | 32% |
| <i>nesouhlasím</i> | 137 | 21% |
| <i>rozhodně nesouhlasím</i> | 33 | 5% |
| absolutní četnost | 640 odpovědí | 100% |

Míra spokojenosti zaměstnanců s kvalitou delegování ze strany přímých nadřízených

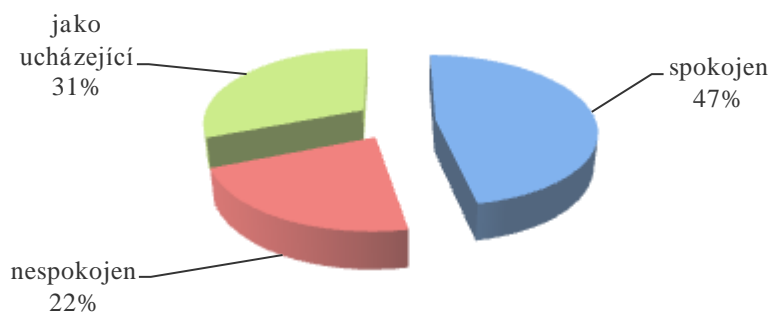


Součet odpovědí „rozhodně souhlasím“ a „souhlasím“ činí 42%. Šetření tak opět vyvrátilo předpoklad formulovaný v hypotéze H₂, která předpokládala 60% podíl odpovědí vyjadřující spokojenost s mírou a kvalitou úkolování ze strany přímých nadřízených. Přihlédneme-li však k faktu, že 32% odpovědí spadá do tzv. střední kategorie („jako ucházející“) a že negativních hodnocení je pouze 26%, můžeme 42% podíl kladných odpovědí považovat za ucházející výsledek. Oblastmi, které respondenti hodnotili nejkladněji jsou práce motivující k využívání znalostí a dovedností (67% respondentů) a zpětná vazba o osobním přispění ke spokojenosti zákazníků (49% respondentů). Zaměstnanci se také vyslovili, že je jim jasně vysvětleno, co se od nich v práci očekává (spokojených zaměstnanců 43%, do kategorie „jako ucházející“ se zařadilo 32% respondentů). Naopak 43% zaměstnanců si myslí, že nemá k dispozici informace potřebné k tomu, aby vykonávali svojí práci dobře.

Pro naplnění dílčího cíle číslo 3 (Zjistit spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace ze strany nadřízených.) jsem sledoval četnosti odpovědí u otázek konkretizovaných v operacionalizaci hypotézy H₃. V tomto případě bylo sledováno celkem sedm otázek. Celkové četnosti odpovědí znázorňuje tabulka.

| odpověď | četnost | procentuální zastoupení |
|-----------------------------|---------------------|-------------------------|
| <i>rozhodně souhlasím</i> | 135 | 15% |
| <i>souhlasím</i> | 290 | 32% |
| <i>ucházející</i> | 277 | 31% |
| <i>nesouhlasím</i> | 172 | 19% |
| <i>rozhodně nesouhlasím</i> | 22 | 3% |
| absolutní četnost | 896 odpovědí | 100% |

Míra spokojenosti zaměstnanců s úrovní komunikace ze strany nadřízených



Součet odpovědí „rozhodně souhlasím“ a „souhlasím“ tak činí 47%. Zjištěný podíl odpovědí tak potvrdil hypotézu H₃, která předpokládala 40% podíl odpovědí vyjadřující spokojenost s úrovní komunikace ze strany přímých nadřízených. Celkový podíl nespokojených zaměstnanců je 22%.

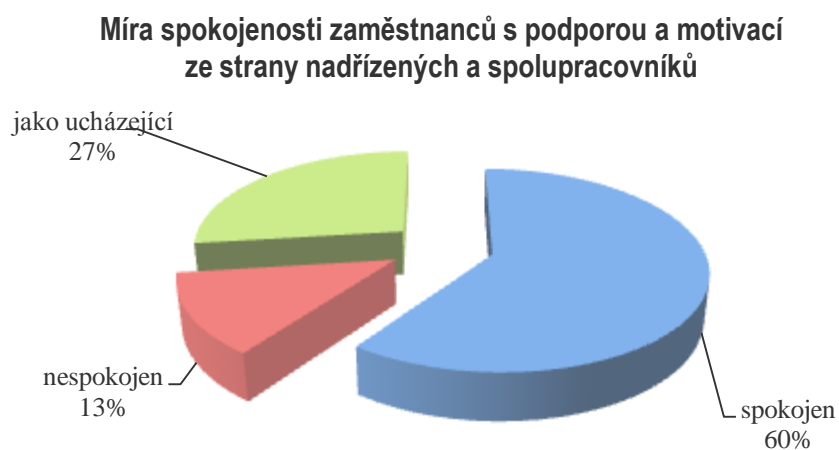
Jedinou oblastí, ve které výrazně převyšoval počet negativních reakcí je oblast dostupnosti informací potřebných pro dobré vykonávání práce. 43% zaměstnanců je s mírou a kvalitou takových informací nespokojeno a 45% se vyslovilo pro kategorii „jako ucházející“. Tomuto zjištění by měla být věnována zvláštní pozornost, protože jasnost a dostatečné množství informací vztahujících se k obsahu práce, je naprosto stěžejní pro to, aby lidé dělali to, co mají a dělali to tak, jak je od nich vyžadováno. Zmatený a neinformovaný zaměstnanec, byť by se snažil sebevíc, nemůže svoji práci vykonávat dobře.

Velmi pozitivní zjištění je, že 64% dotazovaných má pocit, že se jim dostává přiměřeného uznání (mimo finanční odměny) za pracovní výkony. Další

oblastí, která vykazala vysoký podíl kladných odpovědí, je oblast jasně stanovených firemních pravidel a postupů (taktéž 64% odpovědí).

Pro naplnění dílčího cíle číslo 4 (Zjistit individuálně pociťovanou podporu a motivaci ze strany nadřízených a spolupracovníků.) bylo nezbytné sledovat četnosti odpovědí uvedených a konkretizovaných v operacionalizaci hypotézy H₄. Procentuální zastoupení vypadá v tomto případě následovně:

| odpověď | četnost | procentuální zastoupení |
|-----------------------------|----------------------|--------------------------------|
| <i>rozhodně souhlasím</i> | 263 | 19% |
| <i>souhlasím</i> | 580 | 41% |
| <i>ucházející</i> | 385 | 27% |
| <i>nesouhlasím</i> | 154 | 11% |
| <i>rozhodně nesouhlasím</i> | 26 | 2% |
| absolutní četnost | 1664 odpovědí | 100% |



Celkový součet odpovědí „rozhodně souhlasím“ a „souhlasím“ činí 60%. Vyslovenou hypotézu H₄ tak výzkumné šetření potvrdilo (ta předpokládala 60% spokojených respondentů). Pozitivní je také to, že pouze 13% odpovědí napovídá o nespokojenosti s podporou a motivací ze strany nadřízených a spolupracovníků.

Podrobnější sledování četností odpovědí na jednotlivé otázky ukázalo, že oblastí, ve které panuje největší míra spokojenosti je respektování názorů a pocitů ze strany spolupracovníků (72% respondentů se v této oblasti vyslovilo kladně). Velmi pozitivní je i zjištění, že ¾ respondentů je přesvědčeno, že při své práci získává užitečné znalosti a zkušenosti. Tento fakt je přínosný zejména v otázce pocitu smysluplnosti a naplnění z vykonávané práce. To ostatně potvrzuje i 85% respondentů majících pocit naplnění a uspokojení z vykonávané práce. Co se týká otázky podpory a motivace ze strany přímého nadřízeného, 64% respondentů se cítí být svým nadřízeným motivováno k vysokým pracovním výkonům a 70% pracovníků míní, že přímý nadřízený oceňuje jejich snahu a výsledky.

Na kterou oblast by se však měla firma zaměřit je odvaha přicházet s novými nápady a zlepšeními ze strany zaměstnanců. Z šetření bohužel nelze usuzovat na důvod, proč 16% respondentů tuto odvahu nemá, a proč celá polovina zaměstnanců tuto kategorii hodnotí jako „ucházející“. Další oblastí, ve které se zaměstnanci cítí být nespokojeni je schopnost nadřízeného vytvářet týmovou atmosféru (46% nespokojených pracovníků).

4.3 SWOT analýzy

Analýzou silných a slabých stránek a zároveň analýzou hrozeb a příležitostí určíme, v jaké situaci se společnost a její vnitropodniková komunikace nachází.

Silné stránky:

- spokojenost zaměstnanců s podporou a motivací ze strany nadřízených a spolupracovníků (více jak 60%),
- 42% podíl zaměstnanců, kteří vyslovili spokojenost s mírou a kvalitou delegování ze strany přímých nadřízených,
- pocit smysluplnosti a naplnění z vykonávané práce ze strany zaměstnanců.

Slabé stránky:

- třetinový podíl nespokojených zaměstnanců s přístupem managementu firmy k jejich osobě,
- 53% podíl zaměstnanců, kteří se vyslovili pro kategorii „nespokojen“ nebo kategorii „jako ucházející“ v oblasti komunikace ze strany přímých nadřízených.

Příležitosti:

- zlepšení komunikace vertikálně, i mezi odděleními,
- získání více informací o přáních a potřebách zákazníka,
- vytvoření komunikační strategie firmy,
- využívání vzdělávacích programů EU.

Hrozby:

- konkurence mající propracovanou komunikační strategii a s tím spojenou vyšší efektivitu a produktivitu práce,
- málo informací ze strany zákazníků o jejich přáních a potřebách,
- možná fúze společnosti, která by s sebou mohla přinést komunikační bariéry.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Jak ukazují výsledky výzkumného šetření, největší podíl nespokojenosti souvisí s přístupem vrcholového managementu k výkonovým pracovníkům. Zaměstnancům chybí pocit, že komunikace ze strany vrcholového managementu by byla otevřená a upřímná. Navíc celých 57% pracovníků není přesvědčená o tom, že by k nim firma přistupovala jako k tomu nejcennějšímu, co podnik má. Vedení společnosti by se tak mělo snažit zlepšit komunikaci a zejména celkový přístup ke svým zaměstnancům. Vysokou míru nespokojenosti lze s jistou pravděpodobností připsat tomu, že firma nemá vypracovaný strategický plán vnitropodnikové komunikace. To má za příčinu nesystematičnost a značnou nahodilost vnitřní komunikace, jejíž režie je spíše v rukou vedoucích poboček. Možným řešením by bylo vydávání vnitropodnikového oběžníku, který by směřoval přímo do rukou výkonových zaměstnanců, ne jen vedoucím poboček. Obsah oběžníku by tak měl být logicky upraven podle potřeb cílové skupiny.

Další oblastí, kterou by se mělo vedení společnosti zabývat je rozvoj vedoucích poboček v dovednostech a znalostech týmové práce. Tomuto nahrává fakt, že pouhých 12% respondentů si myslí, že jejich nadřízený (vedoucí pobočky) vytváří týmovou atmosféru. Možnou příčinou této skutečnosti lze připsat tomu, že v současné době nemá firma Hervis Sport a móda s.r.o. vypracován žádný systém podnikového vzdělávání. Pokud je ze strany zaměstnanců pocíťována nějaká rezerva ve znalostech či dovednostech, oslovují tito pražské vedení, které následně zajistí vzdělávací akci. Faktem, který je třeba zmínit je, že tento princip je možné využít pouze u pracovníků nacházejících se na pozici „vedoucí pobočky“, kteří pak následně zajišťují předávání nabytých znalostí svým podřízeným na svých domovských pobočkách. Tento „systém“ je tak nevyhovující ze dvou důvodů. Prvním je to, že se řešení vzdělávacích potřeb neuskutečňuje podle žádného celopodnikového systému – firma tak uplatňuje reaktivní přístup. Díky fluktuaci pracovníků nacházejících se na pozici vedoucího pobočky, tak dochází k situaci, že má-li nově příchozí pracovník potřebu vzdělávat se a rozvíjet v některé z oblastí spadajících do jejich výkonu práce, firma ji sice zajistí a nabídne tuto vzdělávací akci i dalším pracovníkům na stejné pozici, tito však u firmy pracují již delší dobu a velmi často vzdělávací kurzy zaměřené na daný problém již

absolvovali. V praxi tak dochází k tomu, že firma sice pořádá vzdělávací akce, zpravidla jsou ale věnovány tématům, která již byla řešena mnohokrát. Stává se tak, že někteří vedoucí pracovníci pracující u firmy Hervis Sport delší dobu, se školení neúčastní vůbec, a to z toho důvodu, že ve vzdělávacích akcích nevidí žádný smysl. Druhým důvodem proč je stávající situace nevyhovující, je fakt, že vzdělávání liniových pracovníků zabezpečuje jejich nadřízený, aniž by tento měl jakékoliv pedagogické či andragogické vzdělání, nehledě na časovou zaneprázdněnost z důvodu pokrytí manažerské náplně práce. Vedoucí pracovník by tak měl rozhodovat o tom kdy, jak, čím a v jaké oblasti své podřízené vzdělávat a rozvíjet, přičemž záleží pouze na jeho osobě, zda se této personální práci věnovat bude či nikoliv.

6 ZÁVĚR

Výsledky výzkumného šetření ukazují, že firma Hervis Sport a móda s.r.o. by měla zvážit vypracování a následnou implementaci strategického plánu vnitropodnikové komunikace. Pro potřebnost a důležitost takového plánu mluví nejen odborná literatura, která plán hodnotí jako nezbytný prvek a základní kámen pro sladění zájmů veřejnosti a zájmů organizace, ale i výsledky této diplomové práce. Ta si vzala za cíl analyzovat spokojenost zaměstnanců Hervis Sport s vnitropodnikovou komunikací. Z výsledků je patrné, že největší nespokojenost se vyskytuje v oblasti komunikace mezi zaměstnancem a vrcholovým managementem společnosti. Lepší situace panuje na úrovni komunikačního vztahu zaměstnanec – přímý nadřízený. I zde se ale vyskytují nedostatky. Oblastí v níž naopak panuje největší míra spokojenosti, je vztah zaměstnanec – spolupracovníci.

Kvalitní interní komunikace u zaměstnanců upevňuje pocit sounáležitosti s organizací. Kvalifikovaný zaměstnanec, který je členem pracovního týmu, dnes považuje za samozřejmost, že se bude podílet na problematice spojené s jeho činnostmi a také na rozhodnutích s tím spojených. Velmi neochotně se řídí a přizpůsobuje nařízením týkajících se jeho pracovní činnosti, které jsou v rozporu s jeho názorem. Takový zaměstnanec není ochoten se slepě přizpůsobit firemním pravidlům a bez výhrad poslouchat své nadřízené. Na druhou stranu takoví zaměstnanci, pokud jsou správně motivováni a zapojeni do rozhodovacích procesů, se dokáží velmi aktivně podílet na realizaci firemní vize a cílů.

S rostoucími nároky a požadavky zákazníků rostou i nároky na zaměstnance, kteří jsou s nimi v každodenním kontaktu. Ve světě, kde nabídka jednotlivých odvětví je velmi podobná, ne-li stejná (mnoho výrobců vyrábí své výrobky v jedné továrně, mnoho firem nabízející služby patří pod stejného majitele), hrají dominantní roli služby, tzn., jak je konkrétní výrobek zákazníkovi nabídnut a jakou přidanou hodnotou (servis, záruka, komfort) zákazník dostane. Proto by chování zaměstnanců mělo být v souladu se strategií firmy. Měli by vědět, kdo jsme, co nabízíme, kdo jsou naši zákazníci, jaká mají očekávání a potřeby. Měli by si položit otázku „Nabízíme nejlepší výrobky, nejlepší ceny, nejlepší servis, chceme sloužit zákazníkovi?“. Zaměstnanci musí mít jasnou představu o lidech, které obsluhují. Nestací, že to vědí ředitelé a marketingoví

specialisté, musí ji mít lidé v kontaktu se zákazníkem. Současně je však žádoucí, aby informace od zákazníků postupovaly i opačným směrem přes prodejce do vyšších pater firmy. Právě pracovníci, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem, mají nejvíce informací o tom, co zákazníci chtějí, jaké mají potřeby, jaké zboží si žádají za své peníze, co na službách a výrobcích oceňují a naopak co jim chybí. Každý zaměstnanec je motivován a připraven naplňovat firemní cíle, když vidí, že jeho hlas, jeho názor a postřeh od zákazníka je akceptován a na jehož základě dojde ke změně (zařazení nového výrobku, služby, apod.).

7 SOUHRN

Cílem diplomové práce bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců firmy Hervis Sport a móda s.r.o. s vnitropodnikovou komunikací. Pozornost byla věnována třem dimenzím vnitropodnikové komunikace. Vztahu zaměstnance a vrcholového managementu firmy (přístup podniku jako takového), vztahu zaměstnance a přímého nadřízeného (v tomto případě vedoucího pobočky) a konečně vztahu zaměstnance a jeho spolupracovníků. Pro analýzu byl zvolen postup výzkumného šetření za pomoci standardizovaného dotazníku. Pro zpracování dat a vyhodnocení konečných četností byla použita metoda matematicko-statistická. Konečné vyhodnocení výsledků bylo zpracováno v podobě SWOT analýzy.

Tato bakalářská práce se skládá z teoretické části, analytické části a příloh. Teoretická část je věnována definování pojmů, které jsou důležité pro určení klíčových slov z bakalářské práce a také pojmům, které jsou dále rozebírány v analytické části.

Analytická část je věnována samotnému výzkumnému šetření spokojenosti zaměstnanců. Prostřednictvím techniky standardizovaného dotazníku bylo osloveno celkem 133 respondentů nacházejících se na pozici výkonových pracovníků. Podařilo se zajistit 96% návratnost dotazníků (z celkových 133 dotazníků se jich sešlo 128). Díky tomuto faktu lze usoudit, že výsledky šetření jsou pro region Morava reprezentativní. Získaná data ukázala, že jsou pracovníci nejvíce spokojeni s podporou a motivací ze strany jak nadřízených, tak spolupracovníků. Naopak největší nespokojenost byla prokázána v oblasti přístupu managementu Hervis Sportu k podřízeným.

V příloze práce je umístěn dotazník, který sloužil pro získání potřebných dat. Jsou zde také uvedeny podrobné tabulky četností odpovědí na jednotlivé otázky z dotazníku, které slouží pro detailnější přehled problematiky.

8 SUMMARY

Goal of this bachelor thesis was to analyze a placidity of Hervis Sport and móda employees to intradepartmental communication. Attention was focused on three dimensions of intradepartmental communication. Relationship between employee and top management (stance of company itself), relationship between employee and his/her direct major (in our case the branch store boss) and at least relationship between employee and his/her co-workers. Experimental survey procedure of standardized question-form was used for analysis. For data processing and evaluation of final count we used mathematical-statistical analysis. Final results were processed by SWOT analysis.

This thesis is composed by theoretical and analytical part and enclosures. Theoretical part is dedicated to defining notions important for key-word determination.

Analytical part is dedicated to research of employee's placidity.

Through the technique of standardized question-form, we reach in sum 133 informants out who are at executive positions. We managed to get 96% question-forms back (from 133in sum, we got 128). Thanks to that, we can say our surveys are representative for Moravian region. Gained data showed the highest placidity of employees to support and motivation from the branch store boss and co-workers. On the other hand, the highest discontent was proved at stance between the management of Hervis Sport and employees.

The question-form is placed as enclosure and it was made for getting data. Another part of enclosure is the table showing us an answer count to all questions included in question-form. It serves for more particular survey of dilemma.

9 SEZNAM REFERENČNÍ LITERATURY

- Boudon, R. (2004). *Sociologický slovník*. Olomouc: Nakladatelství UP.
- Bystrov, V. (2006). *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita.
- Cimbálníková, L. (2002). *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Disman, M. (2005). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Foret, M. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Computer Press.
- Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing.
- Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.
- Horáková, I., Stejskalová, D. & Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.
- Komeščík, B., Fejtek, M. (1997). *Metodologie kinantropologického výzkumu*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Kubátová, H. (2006). *Metodologie sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Lamsler, V. (1966). *Základy sociologického výzkumu*. Praha.
- Lesley, P. (1995). *Public relations: teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing.
- Linhart, J., Petrušek, M. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
- Pospíšil, P. (2002). *Efektivní public relations*. Praha: Computer Press.
- Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. (1998). *Pedagogický slovník*. Praha: Portál.
- Svoboda, V. (2006). *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Vybíral, Z. (2009). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál.
- Winkler, J. (1998). *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi*. Brno: Masarykova univerzita.

10 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Standardizovaný dotazník

Příloha č. 2 Četnosti jednotlivých odpovědí na otázky dotazníku

Příloha č. 3 Domácí řád

Příloha č. 1 Standardizovaný dotazník

Dobrý den,

tento dotazník slouží pro výzkumné šetření realizované v rámci firmy Hervis Sport a módy s.r.o. Chtěl bych Vás požádat o jeho pravdivé vyplnění podle Vašeho osobního názoru. Můžete tímto přispět k zefektivnění práce a ovlivnění prostředí firmy. V dotazníku jsou předložena jednotlivá tvrzení, zaškrtněte, prosím, podle svého uvážení, zda s tvrzením rozhodně souhlasíte, souhlasíte, vnímáte ho jako ucházející, nesouhlasíte s ním nebo rozhodně nesouhlasíte.

Děkuji Vám za spolupráci.

| Tvrzení | rozhodně souhlasím | souhlasím | jako ucházející | nesouhlasím | rozhodně nesouhlasím |
|--|---------------------------|------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------|
| 1. Se zaměstnáním v Hervis Sportu jsem celkově spokojen. | | | | | |
| 2. Pověst společnosti Hervis Sport jako zaměstnavatele hodnotím kladně. | | | | | |
| 3. Při zásadních změnách ve společnosti Hervis, mám pocit, že jsem o nich dostatečně informován. | | | | | |
| 4. Společnost Hervis přistupuje čestně ke svým zaměstnancům. | | | | | |
| 5. Když se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím. | | | | | |
| 6. Příteli, který hledá práci, bych společnost Hervis doporučil. | | | | | |
| 7. Dokážu si představit, že ve společnosti Hervis budu pracovat ještě za tři roky. | | | | | |
| 8. Ve společnosti Hervis si držíme ty zaměstnance, kteří nám pomáhají plnit naše cíle (ne protekcionismu). | | | | | |
| 9. Vrcholové vedení přistupuje k zaměstnancům jako k tomu nejcennějšímu, co společnost má. | | | | | |
| 10. Ze své práce mám pocit naplnění (uspokojuje mě). | | | | | |
| 11. Moje práce mě motivuje k tomu, abych naplno využíval své znalosti a schopnosti. | | | | | |
| 12. Dostávám zpětnou vazbu o tom, jak přispívám ke spokojenosti našich zákazníků. | | | | | |
| 13. Moje každodenní úkoly mě baví. | | | | | |
| 14. Je mi jasně vysvětleno, co se ode mne v práci očekává. | | | | | |

| | rozhodně souhlasím | souhlasím | jako ucházející | nesouhlasím | rozhodně nesouhlasím |
|--|-----------------------|-----------|--------------------|-------------|-------------------------|
| 15. Mám k dispozici informace potřebné k tomu, abych svou práci mohl dělat dobře. | | | | | |
| 16. Moji spolupracovníci respektují mé názory a pocity. | | | | | |
| 17. Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych mohl vykonávat svou práci dobře. | | | | | |
| 18. Můj nadřízený motivuje zaměstnance k vysokým pracovním výkonům. | | | | | |
| 19. Můj nadřízený mě zapojuje do rozhodnutí, která ovlivňují mou práci. | | | | | |
| 20. Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat svůj pracovní výkon. | | | | | |
| 21. Management společnosti Hervis komunikuje otevřeně a upřímně. | | | | | |
| 22. Společnost Hervis mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhá získávat užitečné dovednosti. | | | | | |
| 23. Za moje výkony se mi dostává přiměřeného uznání (mimo finanční odměny). | | | | | |
| 24. Management společnosti Hervis udržuje odpovídající rovnováhu mezi zájmy zaměstnanců a zájmy společnosti. | | | | | |
| 25. Management společnosti Hervis je dostatečně viditelný a přístupný zaměstnancům. | | | | | |
| 26. Máme jasně stanovené firemní pravidla, postupy a procesy. | | | | | |
| 27. Školení, kterých jsem se účastnil, jsou přínosem pro moji práci. | | | | | |
| 28. Můj nadřízený oceňuje mou snahu a výsledky. | | | | | |
| 29. Při výkonu své práce získávám užitečné zkušenosti a znalosti. | | | | | |
| 30. Mám odvalu přicházet s nápady a návrhy na zlepšení. | | | | | |
| 31. Přístupuje se ke mně jako k důležitému členovi společnosti Hervis. | | | | | |
| 32. Můj nadřízený vytváří dobrou týmovou atmosféru. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 33. Management Hervis Sportu se zajímá o názory svých zaměstnanců. | | | | | |
| 34. Mám důvěru v úspěšnou budoucnost společnosti Hervis. | | | | | |
| 35. Společnost Hervis plní sliby, které dává svým zaměstnancům. | | | | | |

Příloha č. 2 Četnosti jednotlivých odpovědí na otázky dotazníku

| 1. Se zaměstnáním v Hervis Sportu jsem celkově spokojen. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 20 |
| SOUHLASÍ | 47 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 21 |
| NESOUHLASÍ | 34 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 6 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 2. Pověst společnosti Hervis Sport jako zaměstnavatele hodnotím kladně. | ČETNOSTI |
|---|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 17 |
| SOUHLASÍ | 44 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 24 |
| NESOUHLASÍ | 37 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 6 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 3. Při zásadních změnách ve společnosti Hervis, mám pocit, že jsem o nich dostatečně informován. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 12 |
| SOUHLASÍ | 41 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 16 |
| NESOUHLASÍ | 44 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 15 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 4. Společnost Hervis přistupuje čestně ke svým zaměstnancům. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 11 |
| SOUHLASÍ | 52 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 15 |
| NESOUHLASÍ | 44 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 6 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 5. Když se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím. | ČETNOSTI |
|---|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 16 |
| SOUHLASÍ | 49 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 19 |
| NESOUHLASÍ | 32 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 12 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 6. Příteli, který hledá práci, bych společnost Hervis doporučil. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 14 |
| SOUHLASÍ | 51 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 17 |
| NESOUHLASÍ | 31 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 15 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 7. Dokážu si představit, že ve společnosti Hervis budu pracovat ještě za tři roky. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 15 |
| SOUHLASÍ | 39 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 25 |
| NESOUHLASÍ | 34 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 15 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 8. Ve společnosti Hervis si držíme ty zaměstnance, kteří nám pomáhají plnit naše cíle (ne protekcionismu). | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 23 |
| SOUHLASÍ | 62 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 30 |
| NESOUHLASÍ | 13 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 0 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 9. Vrcholové vedení přistupuje k zaměstnancům jako k tomu nejcennějšímu, co společnost má. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 6 |
| SOUHLASÍ | 36 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 13 |
| NESOUHLASÍ | 60 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 13 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 10. Ze své práce mám pocit naplnění (uspokojuje mě). | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 28 |
| SOUHLASÍ | 57 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 34 |
| NESOUHLASÍ | 7 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 2 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 11. Moje práce mě motivuje k tomu, abych naplno využíval své znalosti a schopnosti. | ČETNOSTI |
|--|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 27 |
| SOUHLASÍ | 59 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 23 |
| NESOUHLASÍ | 7 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 12 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 12. Dostávám zpětnou vazbu o tom, jak přispívám ke spokojenosti našich zákazníků. | ČETNOSTI |
|--|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 18 |
| SOUHLASÍ | 44 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 35 |
| NESOUHLASÍ | 22 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 9 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 13. Moje každodenní úkoly mě baví. | ČETNOSTI |
|---|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 25 |
| SOUHLASÍ | 54 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 37 |
| NESOUHLASÍ | 12 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 0 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 14. Je mi jasně vysvětleno, co se ode mne v práci očekává. | ČETNOSTI |
|---|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 16 |
| SOUHLASÍ | 39 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 41 |
| NESOUHLASÍ | 22 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 10 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 15. Mám k dispozici informace potřebné k tomu, abych svou práci mohl dělat dobře. | ČETNOSTI |
|--|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 0 |
| SOUHLASÍ | 16 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 57 |
| NESOUHLASÍ | 53 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 2 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 16. Moji spolupracovníci respektují mé názory a pocity. | ČETNOSTI |
|--|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 31 |
| SOUHLASÍ | 61 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 33 |
| NESOUHLASÍ | 3 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 0 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 17. Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych mohl vykonávat svou práci dobře. | ČETNOSTI |
|--|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 27 |
| SOUHLASÍ | 59 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 32 |
| NESOUHLASÍ | 10 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 0 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 18. Můj nadřízený motivuje zaměstnance k vysokým pracovním výkonům. | ČETNOSTI |
|--|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 21 |
| SOUHLASÍ | 61 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 25 |
| NESOUHLASÍ | 15 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 6 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 19. Můj nadřízený mě zapojuje do rozhodnutí, která ovlivňují mou práci. | ČETNOSTI |
|--|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 18 |
| SOUHLASÍ | 28 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 49 |
| NESOUHLASÍ | 33 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 0 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 20. Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat svůj pracovní výkon. | ČETNOSTI |
|---|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 29 |
| SOUHLASÍ | 53 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 44 |
| NESOUHLASÍ | 2 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 0 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 21. Management společnosti Hervis komunikuje otevřeně a upřímně. | ČETNOSTI |
|---|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 6 |
| SOUHLASÍ | 28 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 31 |
| NESOUHLASÍ | 60 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 3 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 22. Společnost Hervis mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhá získávat užitečné dovednosti. | ČETNOSTI |
|---|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 17 |
| SOUHLASÍ | 61 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 37 |
| NESOUHLASÍ | 13 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 0 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 23. Za moje výkony se mi dostává přiměřeného uznání (mimo finanční odměny). | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 27 |
| SOUHLASÍ | 55 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 38 |
| NESOUHLASÍ | 7 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 1 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 24. Management společnosti Hervis udržuje odpovídající rovnováhu mezi zájmy zaměstnanců a zájmy společnosti. | ČETNOSTI |
|---|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 10 |
| SOUHLASÍ | 37 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 19 |
| NESOUHLASÍ | 49 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 13 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 25. Management společnosti Hervis je dostatečně viditelný a přístupný zaměstnancům. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 12 |
| SOUHLASÍ | 41 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 17 |
| NESOUHLASÍ | 51 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 7 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 26. Máme jasně stanovené firemní pravidla, postupy a procesy. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 27 |
| SOUHLASÍ | 55 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 13 |
| NESOUHLASÍ | 33 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 0 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 27. Školení, kterých jsem se účastnil jsou přínosem pro moji práci. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 31 |
| SOUHLASÍ | 67 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 29 |
| NESOUHLASÍ | 1 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 0 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 28. Můj nadřízený oceňuje mou snahu a výsledky. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 28 |
| SOUHLASÍ | 62 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 17 |
| NESOUHLASÍ | 7 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 14 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 29. Při výkonu své práce získávám užitečné zkušenosti a znalosti. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 33 |
| SOUHLASÍ | 59 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 26 |
| NESOUHLASÍ | 10 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 0 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 30. Mám odvahu přicházet s nápady a návrhy na zlepšení. | ČETNOSTI |
|--|------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 15 |
| SOUHLASÍ | 24 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 68 |
| NESOUHLASÍ | 18 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 3 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 31. Přístupuje se ke mně jako k důležitému členovi společnosti Hervis. | ČETNOSTI |
|---|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 24 |
| SOUHLASÍ | 53 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 18 |
| NESOUHLASÍ | 26 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 7 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 32. Můj nadřízený vytváří dobrou týmovou atmosféru. | ČETNOSTI |
|--|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 1 |
| SOUHLASÍ | 14 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 54 |
| NESOUHLASÍ | 58 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 1 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 33. Management Hervis Sportu se zajímá o názory svých zaměstnanců. | ČETNOSTI |
|---|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 9 |
| SOUHLASÍ | 26 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 50 |
| NESOUHLASÍ | 22 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 21 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 34. Mám důvěru v úspěšnou budoucnost společnosti Hervis. | ČETNOSTI |
|---|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 27 |
| SOUHLASÍ | 56 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 16 |
| NESOUHLASÍ | 17 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 21 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |

| 35. Společnost Hervis plní sliby, které dává svým zaměstnancům. | ČETNOSTI |
|--|-----------------|
| ROZHODNĚ SOUHLASÍ | 18 |
| SOUHLASÍ | 46 |
| JAKO UCHÁZEJÍCÍ | 19 |
| NESOUHLASÍ | 22 |
| ROZHODNĚ NESOUHLASÍ | 23 |
| ABSOLUTNÍ ČETNOST | 128 |



DOMÁCÍ ŘÁD

pro všechny pracovníky HM

1. Vstup do obchodu Hervis a odchod

Před a po ukončení provozní doby je povoleno vstoupit do obchodu nebo z něho odejít pouze personálním vchodem.

2. Pracovní doba

Pracovní doba, která je stanovena vedením obchodu a vedoucími oddělení, musí být přesně dodržována.

Začátek a konec pracovní doby, jakož i přestávky je nutno prostřednictvím personální karty zaznamenat do docházkového systému.

Značení příchodů a odchodů se provádí pouze v pracovním oblečení. **Značení za jiné spolupracovníky je nepřipustné!**

Při opomenutém zaznamenání příchodu je nutné ihned informovat vedoucího odd.

Opuštění obchodu během pracovní doby je povoleno pouze s předcházejícím svolením vedoucího marketu nebo ved. oddělení.

Překážky v práci je nutné neprodleně ohlásit.

Zaměstnanec je povinen bez vyzvání postarat se o okamžité doručení lékařského potvrzení o příčině a trvání pracovní neschopnosti

Dovolenou je nutné u svého vedoucího naplánovat do 31.1. s tím, že dovolená musí být vyčerpána do konce kalendářního roku (31.12.).

3. Soukromý majetek

Soukromý majetek (kabáty, tašky atd.) je nutno před započítáním pracovní doby uschovat v personálních místnostech k tomu určených a patřičně zabezpečit.

Není dovoleno tyto předměty vzít s sebou do prodejních místností.

Zaměstnavatel není odpovědný za ztrátu věcí zaměstnanců.

Je zakázáno donášet nebezpečné a hodnotné věci na pracoviště (hořlavé látky, výbušniny, zlato, atd.).

Pokladní mají zakázáno s sebou na pokladnu nosit své peněženky a zároveň nesmí použít svěřené firemní peníze pro soukromé účely.

4. Nákupy personálu

Nákupy nejsou v pracovní době povoleny.

Pro personální nákupy není stanoven žádný zvláštní režim, tzn. že se zaměstnanec při nákupu chová jako standardní zákazník.

5. Stravenky

Zaměstnanec má nárok na základě odpracovaných směn na poskytnutí stravenek, na které zaměstnavatel přispívá. Výdej stravenek odpovídá termínu výplaty mzdy.

Jídlo lze konzumovat pouze v místnosti k tomuto účelu určené-sociální společenská místnost.

6. Kontrola personálu

Dle § 170 odst. 3) Zákoníku práce (dále jen ZP) v rámci předcházení škodám má zaměstnavatel právo kontrolovat své zaměstnance při odchodu ze zaměstnání. Podle znění tohoto paragrafu je k ochraně svého majetku oprávněn provádět v nezbytném rozsahu kontrolu věcí, které zaměstnanci vnášejí nebo odnášejí od zaměstnavatele popř. prohlídky zaměstnanců. Zaměstnavatel vymezuje pro kontrolu pracovníky bezpečnostní agentury.

Při kontrole a prohlídce musí být dodrženy právní předpisy o ochraně osobní svobody a nesmí být ponižována lidská důstojnost. Osobní prohlídky může provádět jen osoba stejného pohlaví.

7. Příjem dárků

Zaměstnancům není dovoleno požadovat na třetích osobách (obchodní partneři, zástupci) dary nebo jiné výhody přímo nebo nepřímo, nechat si tyto poskytnout nebo přislíbit. Veškeré nabídky dárků nebo jiných výhod třetími osobami je nutno okamžitě nahlásit vedení obchodu.

8. Vzorky, zkoušky zboží

Zboží všeho druhu, které je majetkem podniku, ať již je jakéhokoliv, nesmí být vynášeno zaměstnanci mimo obchod.

Vzorky zdarma, obdržené od dodavatele, je nutno nahlásit vedení za účelem fixování dalšího použití, přičemž je nutno na příjmu zboží do protokolu podchytit označení výrobku, jméno firmy, datum obdržení a účel použití.

Privátní nákup u obch. zástupce dodavatele se standardně zakazuje. Povolení může udělit pouze jednatel společnosti.

9. Krádeže

Každý zaměstnanec je povinen věnovat zvýšenou pozornost ochraně firemního majetku – zboží před krádežemi.

Při zjištění je nutno vyrozumět nejbližšího vedoucího odd. Nedovolené zcizování peněz, zboží nebo vzorků ze strany spolupracovníků, jakož i pomoc při těchto krádežích nevede pouze k propuštění, nýbrž i k oznámení na policii.

Jakákoliv používání nezaplaceného zboží v prostorách skladu a marketu je zakázáno a porušení tohoto předpisu je klasifikováno jako krádež.

10. Zákaz používání alkoholu a kouření

Dle ZP § 135 odst. e) je požívání alkoholu během pracovní doby nebo nástup do práce v alkoholizovaném stavu je přísně zakázané.

Dle ZP § 135 odst. g) je zaměstnanec povinen podrobit se zkoušce na alkohol. Tyto zkoušky má právo provádět vedoucí marketu, jeho zástupce nebo bezpečnostní agentura.

Kouření v prodejních místnostech, skladech a ve všech místnostech je zakázáno.

11. Pořádek a čistota

Udržování pořádku na pracovišti, v šatnách i toaletách se považuje za samozřejmost.

V pracovní době jsou pracovníci povinni nosit pracovní oděv se jmenovkou.. Tento pracovní oděv musí být stále čistý. Pracovník se znečištěným oděvem bude odvolán z pracoviště a bude mu zapsána neomluvená absence.

12. Soukromé telefony

Z firemních telefonů jsou soukromé hovory zakázané. Dále je zakázáno používání soukromých mobilních telefonů v pracovní době přímo na pracovišti.

13. Pravidla pro návštěvníky obchodu (obchodní zástupci):

Veškeré návštěvy se dějí pouze za přítomnosti a účasti vedoucího obchodu nebo jeho zástupců.

14. Odpovědnost zaměstnance za škodu

Dle ZP § 172 odpovídá zaměstnanec zaměstnavateli za škodu, kterou mu způsobil.

Zaměstnavatel je povinen požadovat na zaměstnanci náhradu škody, za kterou zaměstnanec odpovídá. Zaměstnanec, který škodu způsobil nebo zjistil je povinen neprodleně informovat příslušného vedoucího.

Dle § 175 může zaměstnavatel na zaměstnanci požadovat náhradu škody, v případě, že zaměstnanec vědomě neupozornil na hrozící škodu, ani nezakročil proti hrozící škodě (př. sledování lhůt trvanlivosti).

15. Informační nástěnka

V sociální společenské místnosti je umístěna nástěnka, která obsahuje důležité informace, s kterými je zaměstnanec povinen se seznámit.

16. Pracovní úraz

Každá nehoda či pracovní úraz se musí neprodleně ohlásit vedení obchodu. To pak následně vyhotoví záznam (protokol) o této nehodě.

17. Povinnosti vedoucího odd.

Vedoucí marketu, jeho zástupce a vedoucí oddělení zajišťuje dodržování tohoto domácího řádu u svých zaměstnanců.

Domácí řád vstupuje v platnost dne.....

.....
vedení obchodu