

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Fakulta humanitních studií**

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Radovan Marek, DiS.

**Vnitrofiremní komunikace**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2010

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 21. 5. 2010

.....

Radovan Marek

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Mgr. Petru Vrzáčkovi, vedoucímu diplomové práce, za odbornou pomoc a vedení a panu Ing. Milanu Minářovi, řediteli Domova pro seniory v Lanškrouně, za umožnění praktické stránky diplomové práce v jeho organizaci.

## Obsah

Úvod.....	10
Teoretická část .....	11
1 Obecná komunikace.....	11
1.1 Pojem komunikace.....	11
1.2 Základní prvky a aktéři komunikace .....	11
1.2.1 Sdělení .....	11
1.2.2 Zdroje a příjemci.....	12
1.2.3 Komunikační kanály .....	12
1.2.4 Komunikační šumy .....	12
1.2.5 Zpětná vazba .....	14
1.3 Modely komunikace .....	14
1.4 Cíl a význam sociální komunikace .....	15
1.5 Oblasti sociální komunikace .....	16
1.6 Formy sociální komunikace.....	16
1.7 Kontext sociální komunikace.....	18
1.8 Komunikační prostředky.....	19
1.9 Komunikační záměr a komunikační efekt .....	20
2 Vnitrofiremní komunikace.....	21
2.1 Pojem vnitrofiremní komunikace .....	21
2.2 Zájmové skupiny vnitrofiremní komunikace.....	22
2.3 Obsah vnitrofiremní komunikace .....	24
2.4 Systém vnitrofiremní komunikace a jeho cíle .....	26
2.5 Komunikační toky a sítě .....	27
2.6 Kanály, formy a prostředky (nástroje) vnitrofiremní komunikace .....	29
2.6.1 Osobní, ústní komunikace.....	30
2.6.2 Komunikace prostřednictvím médií.....	31
2.6.2.1 Písemná komunikace .....	31
2.6.2.2 Audiovizuální komunikace .....	32
2.6.3 Ostatní formy vnitrofiremní komunikace .....	33
2.7 Volba formy komunikace .....	34
2.8 Nastavení a podmínky funkční vnitrofiremní komunikace .....	34
2.9 Problémy ve vnitrofiremní komunikaci, projevy nefunkční komunikace .....	37
2.10 Komunikační strategie a komunikační plán.....	38
2.11 Komunikační standardy .....	39
2.11.1 Nástup a adaptace nového pracovníka.....	40
2.11.2 Hodnocení pracovníka a plán osobního rozvoje.....	42
2.12 Budování vnitrofiremní komunikace .....	43
2.13 Shrnutí na závěr teoretické části .....	44
Praktická část .....	46
3 Základní informace o diagnostickém procesu v organizaci.....	46
3.1 Představení vybrané organizace.....	46
3.1.1 Základní činnosti Domova pro seniory.....	46
3.1.2 Cílové skupiny .....	47
3.1.3 Zásady poskytování sociální služby, poslání, cíle a vize.....	47
3.2 Cíl a zaměření diagnostického procesu .....	49

3.3 Metodologie .....	49
3.4 Harmonogram diagnostického procesu .....	49
4 Výsledky diagnostického procesu v Domově pro seniory Lanškroun .....	50
4.1 Organizační struktura.....	50
4.2 Systém řízení.....	50
4.3 Hlavní činnosti a zaměření odborných úseků .....	51
4.3.1 Ekonomický úsek.....	51
4.3.2 Zdravotní (ošetřovatelský) úsek.....	51
4.3.3 Vedoucí sociální pracovnice .....	51
4.3.4 Technický úsek .....	51
4.3.5 Stravovací úsek .....	52
4.4 Vnitrofiremní dokumentace .....	52
4.5 Obsah internetových a intranetových stránek .....	60
4.6 Rozhovor s ředitelem .....	61
4.7 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci .....	64
4.7.1 Realizace sběru dat .....	64
4.7.2 Administrace dotazníků .....	64
4.7.3 Hypotéza .....	65
4.7.4 Soubor respondentů .....	65
4.7.5 Výsledky dotazníkového šetření .....	65
4.7.5.1 Systém komunikace obecně.....	65
4.7.5.2 Komunikace a vztahy mezi spolupracovníky .....	68
4.7.5.3 Komunikace a vztahy s přímým nadřízeným .....	71
4.7.5.4 Komunikace napříč odděleními .....	75
4.8 Volná sdělení z dotazníku .....	75
4.9 Potvrzení/vyvrácení hypotézy.....	76
5 Hodnocení, návrhy a doporučení .....	77
5.1 Organizační struktura a systém řízení.....	77
5.2 Vnitrofiremní dokumentace a systém komunikace .....	77
5.3 Obsah internetových a intranetových stránek .....	78
5.4 Doporučení plynoucí z dotazníkového šetření.....	79
5.4.1 Systém komunikace obecně.....	79
5.4.2 Komunikace a vztahy mezi spolupracovníky .....	79
5.4.3 Komunikace a vztahy s přímým nadřízeným .....	80
5.4.4 Vyhodnocení oblasti komunikace napříč odděleními.....	80
6 Souhrnná doporučení pro rozvoj vnitrofiremní komunikace.....	81
7 Závěrečné shrnutí.....	82
Použité zdroje .....	84
Literatura.....	84
Internetové zdroje .....	84
Seznam příloh .....	86

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem vnitrofiremní komunikace. Zvolené téma považuji za vysoce aktuální, zejména v dnešní přeinformované době, kdy je pro správný chod organizace a optimální pracovní výkon všech jejích zaměstnanců nutné nastavit správné podmínky pro funkční komunikaci pracovníků s jejich nadřízenými i mezi sebou navzájem. Řada současných autorů z oblasti managementu a personalistiky se tématu vnitrofiremní komunikace věnuje a upozorňuje ve svých publikacích na zásadní význam vnitrofiremní komunikace v každodenním životě organizace. Stěžejní kapitoly týkající se tématu je možné nalézt takřka v jakékoli literatuře zaměřené na řízení a rozvoj lidí ve firmách. Všichni autoři se shodují, že vnitrofiremní komunikace ovlivňuje vztahy mezi lidmi v organizaci i v jejím okolí, podílí se na image firmy a rovněž na výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy. Nedostatečná komunikace (z jakýchkoli příčin) narušuje sociální atmosféru, vede k pocitům nejistoty zaměstnance a snižuje pracovní nasazení. (10) I přes stálé zdůrazňování významu vnitrofiremní komunikace je v dnešní době možné se ve firmách a organizacích setkat s podceňováním závažnosti a složitosti sdělování a přijímání informací a v důsledku toho pak i se vznikajícími různě závažnými organizačními problémy.

Diplomová práce shrnuje základní odborné poznatky na téma obecné a vnitrofiremní komunikace, ve své praktické části odpovídá na otázku, na jaké úrovni je ve vybrané organizaci systém vnitřní komunikace, zda je plně funkční, eventuálně ve kterých jeho oblastech je možné organizaci doporučit provést změny tak, aby byl tento systém optimálně nastaven. Záměrem je poskytnout managementu organizace náměty pro další rozvoj a zlepšování. Pro obdobná sociální zařízení působící v regionu se tato analýza organizace může stát inspirací a návodem při budování vlastního systému vnitrofiremní komunikace. Využití diplomovou práci a závěry z ní pramenící budou moci případně všichni manažeři a vedoucí pracovníci sociálních a zdravotnických institucí jako příklad dobré praxe a obecný návod pro správné nastavení funkční interní komunikace.

Pro diplomovou práci jsem si vybral organizaci Sociální služby Lanškroun - Domov pro seniory, která působí v mém rodném městě jako jediné zařízení pečující o seniory v obci, a poskytuje jak ústavní, tak terénní služby starým a zdravotně postiženým občanům. K uvedené volbě mě vedl především fakt, že zmíněná organizace získala nedávno v rámci řádné inspekce kvality sociálních služeb plných 144 bodů ze 144

možných, na rozdíl od sedmi okolních domovů, které požadavky standardů kvality napoprvé nesplnily. Zajímalo mě, jak v takto výborně ohodnocené instituci, kterou je možné na základě uvedeného bodového zisku jistě považovat za příklad dobré praxe, funguje systém vnitrofiremní komunikace a jak je konstruován. V organizaci Sociální služby Lanškroun jsem absolvoval i odbornou praxi v řízení v rámci studia na Univerzitě Karlově, a tato skutečnost rovněž ovlivnila moji volbu.

Diagnostický proces ukázal, že interní komunikace v organizaci je skutečně na velmi dobré a funkční úrovni. Uvedené tvrzení vyplývá jednak z analýzy poskytnuté vnitrofiremní dokumentace a internetových a intranetových stránek Domova pro seniory v Lanškrouně, ale také z rozhovoru s jeho ředitelem a z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří vyjádřili převážně vysokou míru spokojenosti s komunikací ve firmě. Protože však žádná organizace není „stacionární“ a vždy se vyvíjí a protože je vždy nutné její silné stránky posilovat a naopak slabé stránky co nejvíce eliminovat, navrhuji v závěrečném hodnocení organizaci několik doporučení a námětů, které mohou vést k další optimalizaci vnitrofiremní komunikace a ještě vyšší spokojenosti zaměstnanců s jejím využitím.

## **Abstract**

This thesis is focused on intracompany communication. I personally consider this topic as quite "up-to-date", especially in current information age, when there is an urgent need to set up right conditions for functional communication between workers and their superiors and workers themselves to achieve precise function of organization and optimal work performance of all employees. Quite a few contemporary authors of management and human resources focused books, discusses the topic of intracompany communication and in their publications, they point out its fundamental meaning in everyday life of an organization. Principal chapters about this topic can be found in almost any literature, which is concerned in management and human resources development in companies. All the authors agree that intracompany communication influences interpersonal relationships among both people working in organization and people outside, who participate in company image, performance and competitiveness. Insufficient communication (from any reason) dangerously disturbs social climate, leads to feelings of uncertainty and lowers work enthusiasm. Though continual emphasis on intracompany communication meaning, it is common to meet critical underestimation of importance and complexity of information sharing and receiving process in many companies, nowadays. As a result, these companies can meet many rising problems of different seriousness.

Thesis summarizes basic expert knowledge about intracompany communication and in its practical part, answers the question on which level is system of intracompany communication in chosen company - how it works, eventually the thesis discusses if there exist any possibilities to improve this system to optimal status. Aim is to provide management of the organization with topics and ideas for further development and improvement. For similar public facilities, which offer their services in the same region, this thesis can become inspiration or sort of a guide for building own system of intracompany communication. Every manager or management member of social or mediocal institution can use this thesis or conclusions achieved in it as an example of good practice and general guide for correct set up of functional internal communication.

For my thesis I have chosen company "Social Services Lanškroun - Retirement Home", which provides services in my hometown as a sole provider. It provides services for senior citizens and people with special needs. My choice has been influenced especially by the fact that within social services quality inspection has this organization recently



achieved 144 points from 144 possible. Apart from seven similar facilities, which during their first audit, did not fulfill requirements of quality standards.

I was interested in functioning and construction of system of intracompany communication in so highly evaluated facility, which can be, according to excellent point performance, called an example of good practice. I have also passed an expert practice in management in "Social Services Lanškroun - Retirement Home", which was another reason for my choice.

Diagnostic process has shown that internal communication in this organization is on very high and functional level. This proposition results both from analysis of intracompany documentation and web pages of Retirement Home in Lanškroun and from discussion with its managing director and from questionnaire survey among employees. But because every organization is continually developing and because it is always necessary to strengthen its strong points and eliminate all the weak points, in final evaluation I propose to this organization some recommendations and topics for discussion, which can lead to further optimalization of intracompany communication and even higher satisfaction of employees.

## Úvod

*„Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.“ Antony Robbins (1, str.15)*

Diplomová práce si klade za cíl v teoretické části shrnout základní odborné poznatky na téma obecné a vnitrofiremní komunikace a ve své praktické části odpovědět na otázku, na jaké úrovni je ve vybrané organizaci systém vnitřní komunikace, zda je plně funkční, eventuálně ve kterých jeho oblastech je možné organizaci doporučit provést změny tak, aby byl tento systém optimálně nastaven.

V teoretické části práce definuji nejprve podstatu a účel komunikace. Popisuji prvky komunikačního procesu a jednotlivé typy a formy komunikace. Další část práce je zaměřena na vnitrofiremní komunikaci s jejími charakteristickými znaky, typy, cíli, formami a prostředky. Součástí teoretických informací je rovněž popis komunikačních toků a sítí, a charakteristika komunikačních nástrojů. V teoretické části diplomové práce vycházím především ze studia odborné literatury týkající se obecné a vnitrofiremní komunikace.

V praktické části se soustřeďuji na diagnostiku konkrétní organizace zaměřenou na vnitrofiremní komunikaci ve vybrané instituci (Domov pro seniory v Lanškrouně), její výsledky a zhodnocení. V úvodu praktické části po krátkém seznámení s organizací provádím analýzu organizační struktury, analýzu vnitrofiremní dokumentace a obsahu internetových a intranetových stránek. V další části se zaměřuji na analýzu kvality vnitrofiremní komunikace ověřením spokojenosti zaměstnanců organizace s interní komunikací. V závěru praktické části navrhuji instituci doporučení pro její další rozvoj a případné odstranění nedostatků v testované oblasti. Doplnující informace k tématu jsem získal z rozhovoru s jejím ředitelem.

V diplomové práci ukazuji silné a slabé stránky v oblasti vnitrofiremní komunikace v Domově pro seniory v Lanškrouně a poskytuji jejímu managementu náměty pro další rozvoj a zlepšování. Pro obdobná sociální zařízení působící v regionu se tato analýza organizace může stát jako příklad dobré praxe inspirací a návodem při budování vlastního systému vnitrofiremní komunikace.

## **Teoretická část**

### **1 Obecná komunikace**

#### ***1.1 Pojem komunikace***

Slovo komunikace pochází z latinského slovesa „communicare“, užívaného ve významu „sdílet něco s někým“, „činit něco společným“, jež má svůj původ v přídavném jménu „communis“, znamenající „společný“. Obecně vzato je komunikace společným sdělováním a předáváním, především pak předáváním informací či myšlenek a názorů, je propojením mezi lidmi a dorozumíváním, které člověku umožňuje druhá signální soustava. (13) Tuto specifickou výměnu informací mezi lidskými jedinci lze rovněž nazvat užším termínem „sociální komunikace“, jejíž zásadní odlišností od jiných typů komunikace je skutečnost, že přenos informace vyžaduje a umožňuje navázání určité společné činnosti (9) a také dovoluje vzájemné ovlivňování jednotlivců nebo skupin. (11)

#### ***1.2 Základní prvky a aktéři komunikace***

Nejdůležitějšími prvky a aktéry každého komunikačního procesu jsou vlastní sdělení a jejich zdroj, příjemce sdělení a komunikační kanál, který byl použit, dále zpětná vazba a v neposlední řadě i různé komunikační šumy.

##### **1.2.1 Sdělení**

Sdělení mají různé podoby. Předmětem komunikace jsou vždy nějaká data, informace či znalosti. Samotná data jsou pouhými fakty, informace již datům přidělují význam a nacházejí v nich souvislosti. Umíme-li nabyté informace využít, získáváme znalosti. (4) Informace mohou být vyjádřeny (vysílány a přijímány) i několika smyslovými orgány současně. Z tohoto hlediska lze způsob, jakým sdělujeme jakoukoli informaci někomu dalšímu, rozdělit na verbální způsob (s použitím slov, vět) a neverbální způsob (mimoslovní projevy). Informace o verbální a neverbální složce komunikace jsou tématem samostatné kapitoly na str. 16.

Obsahem komunikace jsou tedy souhrnně vzato informace, jež dávají do kontextu holá fakta a vytvářejí tak podmínky pro jejich využití ve formě znalostí. (4)

### 1.2.2 Zdroje a příjemci

Zdroj informace, označovaný také jako komunikátor nebo mluvčí, vysílá zprávu zakódovanou do určitých znaků jazyka směrem k příjemci (v literatuře se příjemce označuje rovněž jako komunikant), který informaci spolu s jejími významy dekóduje a přijímá. (1) J. Vysekalová popisuje proces dekódování jako „příjemcův překlad vyslané zprávy.“ (12, <sup>str.146</sup>) Nutnou podmínkou úspěšné komunikace tak logicky je, aby oba aktéři komunikace používanému kódu (jazyku) rozuměli. Znamená to volit takový způsob komunikace, kde použité prostředky mají pro všechny účastníky stejný nebo podobný význam a průběžně též kontrolovat, jak je sdělení pochopeno (dekódováno) prostřednictvím zpětné vazby. (9) V opačném případě může dojít v důsledku špatného dekódování k chybné interpretaci přijímané informace (komunikační šumy). To může být jednou z příčin nefungující komunikace.

Dva nejvýznamnější způsoby, kterými přijímáme sdělení vyslané mluvčím, jsou *vnímání a naslouchání*. Vnímání je procesem přijímání a zpracování všech podnětů, které k příjemci přicházejí, zatímco naslouchání je zvláštním typem vnímání a zahrnuje přijetí a zpracování pouze zvukových signálů. (1) Přesné vnímání a pozorné naslouchání jsou tak základem úspěšné komunikace.

### 1.2.3 Komunikační kanály

Informace, především pak její obsah, proudí k příjemci pomocí komunikačních kanálů. Komunikační kanály jsou vlastně konkrétními podmínkami (fyzikálními, technickými nebo organizačními), jež umožňují realizaci komunikace. (11) De Vito charakterizuje komunikační kanál jako „médium, kterým se přenášejí sdělení.“ (1, <sup>str. 26</sup>) Takovým kanálem může být v případě ústní formy komunikace osobní rozhovor nebo telefon, v případě písemné formy komunikace fax nebo dopis, v případě audiovizuální formy komunikace instruktážní video. Při komunikaci se může zároveň uplatnit více než jeden komunikační kanál. Komunikační kanály velmi často mohou představovat i jednotlivé komunikační prostředky, o nichž se zmiňuji dále.

### 1.2.4 Komunikační šumy

Komunikační šumy jsou jakékoli poruchy v komunikaci. Šum je překážkou v přijetí signálu, je to podle J. A. De Vita „cokoli, co nějakým způsobem zkresluje sdělení nebo co brání v jeho příjmu.“ (1, <sup>str. 27</sup>) Odesílatel a příjemce sdělení se navzájem ovlivňují, proto

vždy dochází k určitému zkreslení v přenosu informace. (9) Šumy a jejich příčiny mohou podle J. A. De Vita být fyzické, psychologické, fyziologické nebo sémantické, jejich základní výčet ukazuje následující tabulka: (1, <sup>str. 27</sup>)

Typ šumu	Definice	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení	Jekot projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle (jestliže člověku nevidím do očí- pozn. aut.)
Fyziologické	Vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače	Vady zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti
Psychologické	Kognitivní nebo mentální interference	Předpojatost a klamné úsudky o druhém (vysílajícím i příjemci sdělení), uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek)
Sémantické	Rozdílně pochopené významy	Lidé hovořící odlišnými jazyky, používání žargonu nebo příliš složitých významů, kterým příjemce nerozumí

Tab. č.1: Čtyři typy šumu (1, <sup>str. 27</sup>)

M. Tureckiová se taktéž zmiňuje o tzv. poruchách v komunikaci, které kromě objektivních příčin (např. volba nevhodného informačního kanálu) nebo subjektivních příčin (nízká úroveň komunikačních dovedností komunikujících) mohou vznikat působením bariér externí či interní povahy. (11, <sup>str.114</sup>)

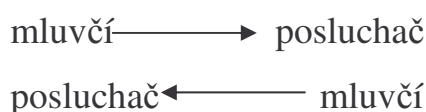
Komunikační šumy jsou přirozenou součástí každé komunikace, jejich škodlivý vliv na snižování efektivity komunikace a komunikačního procesu se však dá vždy do jisté míry eliminovat. Jedním z prostředků je využívání zpětné vazby.

### 1.2.5 Zpětná vazba

Zpětná vazba je vyjádřením příjemce, zda zdrojem vyslané sdělení pochopil či nikoli. Ukazuje, jaký efekt má sdělení na svého posluchače. V této fázi komunikace se role aktérů komunikačního procesu obracejí: příjemce se stává zdrojem a mluvčí komunikantem. Zpětná vazba může mít stejně jako původní sdělení podobu verbální (slovní reakce) nebo neverbální (přikývnutí, gesto), může být podle náboje pozitivní (souhlasná) či negativní (nesouhlasná). (1) I. Nový upozorňuje na požadavek spolehlivosti a srozumitelnosti zpětné vazby a rovněž na fakt, že zpětná vazba musí být vždy věcná, nikoli osobním útokem na mluvčího. (9)

### **1.3 Modely komunikace**

Modely komunikace popisují vztahy mezi jednotlivými aktéry komunikace. Dříve uplatňované modely lineární, které komunikaci považovaly za jednostranný akt (mluvčí sděluje a příjemce naslouchá), začaly být postupně nahrazovány modely interakčními a transakčními. V interakčním pojetí se pozice mluvčího a posluchače odděleně střídají: (1, <sup>str. 18</sup>)



Transakční pojetí komunikace vidí předávání informací jako proces, kdy mluvčí je současně posluchačem (příjemcem) a příjemce současně mluvčím (zdrojem) v tomtéž okamžiku. Vysílání a přijímání signálů tak na obou koncích komunikace probíhá zároveň. Transakční model ukazuje následující schéma: (16)

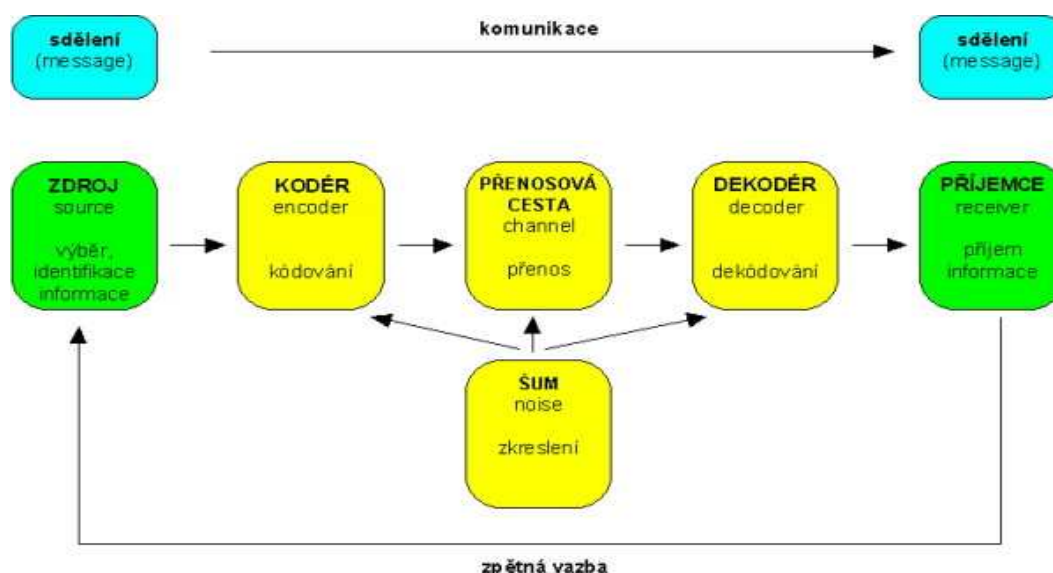


Schéma č. 1: Proces komunikace (16)

Z uvedeného schématu je patrné, že mezi účastníky komunikace se vytváří určitá vztahová vazba, která přenos informace umožňuje a také určitým způsobem ovlivňuje. (9)

#### 1.4 Cíl a význam sociální komunikace

Cílem každé komunikace je předání informací nebo myšlenek někomu dalšímu ve snaze dosáhnout vzájemného porozumění (1, 4) J. A. De Vito uvádí pět hlavních cílů pro většinu forem komunikace:

- „učit se: získávat znalosti o druhých, o světě a o sobě,
- spojovat: vytvářet vztahy s druhými, vzájemně na sebe reagovat,
- pomáhat: naslouchat druhým a nabízet jim řešení,
- ovlivňovat: posilovat nebo měnit postoje nebo chování druhých,
- hrát si: těšit se z okamžiku prožitku.“ (1, str.33)

Význam komunikace také dobře shrnuje J. Mühlfeit v předmluvě ke knize autorky I. Horákové: „Komunikace je prostředek, který lidem umožnil vyniknout. Díky schopnosti domluvit se dokázali lidé vytvořit starověké civilizace nebo divy světa. Schopnost efektivní komunikace neztratila na své důležitosti nic ani v dnešním světě počítačů a internetu. Právě naopak. Efektivní komunikace tvoří základ naší moderní společnosti. Přesto nebo právě proto, že se svět naprosto změnil.“ (5, str.9)

### **1.5 Oblasti sociální komunikace**

Základní oblasti sociální komunikace (M. Tureckiová (11) píše o tzv. typech sociální komunikace) rozeznáváme podle počtu jejich aktérů.

Vnitřní rozhovor jedince se sebou samým, vlastní uvažování v nitru člověka, které je odrazem určitého vnímání a prožitků jednotlivce, označujeme jako komunikaci *intrapersonální*. (11) Cílem takové komunikace je přemýšlení, analýza, lepší chápání sebe sama, zlepšení dovedností v oblasti analýzy a řešení problémů. (1) V rámci intrapersonální komunikace „jednotlivec na základě svých psychických vlastností a stavů a na základě své zkušenosti interpretuje a vyhodnocuje informace a připravuje se k rozhodnutí.“ (11, <sup>str.115</sup>)

Komunikace mezi dvěma osobami (dialog, interview), případně v rámci malé skupiny, v níž lze udržet osobní vztah s účastníky, je označována jako *interpersonální*. (11) Cílem této komunikace je navazování vztahů a vzájemné ovlivňování, případně vzájemná pomoc. Někdy mluvíme o tzv. debatě či diskusi. (1) J. A. De Vito a někteří další autoři vyčleňují komunikaci v malé skupině samostatně, s cílem „dělit se o informace, produkovat nápady, řešit problémy a pomáhat si.“ (1, <sup>str.17</sup>)

Pokud je informace předávána veřejnosti, např. zaměstnancům podniku (nejedná-li se tedy již o jednotlivce nebo malou skupinu), hovoříme o komunikaci *veřejné*. (11) Cílem takové komunikace je zpravidla informovat nebo přesvědčovat o něčem. (1) M. Tureckiová ještě v rámci tohoto typu komunikace vytváří dvě skupiny: komunikaci *veřejnou*, kdy na jedné straně stojí mluvčí a na druhé posluchači (obě skupiny jsou sice propojené, ale komunikace nemá individuální charakter) a dále komunikaci *masovou* (např. prostřednictvím médií). (11)

### **1.6 Formy sociální komunikace**

Formy sociální komunikace odrážejí prostředky, které jsou používány k jejímu přenosu. V rámci uvedeného kritéria můžeme hovořit o formě komunikace verbální a neverbální, formální a neformální, dále o komunikaci přímé nebo nepřímé.

Rozdíl mezi *verbální* a *neverbální* formou komunikace je především v tom, který ze dvou hlavních signalizačních systémů je v dané komunikaci využit. Verbální (tedy slovní) systém je charakteristický využitím slov, slovních signálů, jejichž zdrojem je hlasový orgán mluvčího a příjemcem sluchový orgán posluchače. Příkladem je rozhovor mezi vedoucím a zaměstnancem. Verbální komunikace může být tedy ústní (mluvená), ale



také psaná (dopis, zápis z porady zaslaný e-mailem apod.), slyšená nebo čtená. (11) Neverbální (mimoslovní) systém pak reprezentuje všechny ostatní prostředky, které nejsou slovem a přitom obsahují jakýkoli význam nebo informaci. Sem řadíme mimiku, odmítavá či souhlasná gesta, pohyby těla, ale i celkový vzhled aktérů komunikace, vzdálenost mezi nimi, intonaci řeči nebo barvu oděvu. Jedná se o celkové signály, které tělo vysílá (tzv. body language, řeč těla). (1) M. Tureckiová člení jednotlivé složky, které se na neverbální komunikaci podílejí, na několik skupin:

1. „kinezika, neboli tělní pohyby, která se dále dělí na
  - mimiku, výrazy obličeje,
  - gestiku, pohyby rukou,
  - pantomimiku (posturologii)- tělesné postoje, držení těla a pózy, s nimiž pak dále souvisí
2. proxemika, vyjádření tělesné vzdálenosti v prostoru,
3. haptika, tělesné dotyky,
4. oční kontakt,
5. a další tepelné a čichové podněty, obvykle doprovázející neurofyziologické procesy, jakými jsou například pocení, červenání nebo naopak blednutí.“ (11, <sup>str.121</sup>)

Kromě uvedených složek neverbální komunikace se k této formě komunikace počítá i tzv. paralingvistika, která zahrnuje neverbální součásti řeči - intonaci, hlasitost, zabarvení hlasu, rychlost mluveného projevu, jeho plynulost a artikulaci. Jiným pojetím neverbální komunikace, o kterém se rovněž zmiňuje M. Tureckiová, je členění podle typů neverbálních signálů a to na symboly, ilustrátory, regulátory a adaptéry. (11) Autorka také upozorňuje na význam neverbální komunikace, kdy v případě nesouladu mezi verbální a neverbální složkou komunikace jsou upřednostňovány symboly neverbální, protože verbální složka může být vědomě ovládaná. Autorka rovněž poukazuje na výzkumy, které ukázaly, že až 93 % obsahu komunikace získáváme neverbální formou. Komunikace tedy není „pouze to, jak věci říkáme, ale také jak se chováme a jak s partnery jednáme.“ (4, <sup>str.15</sup>)

Komunikace *formální* a *neformální* se odlišuje podílem věcné nebo vztahové roviny na komunikaci. Věcná, nebo také obsahová rovina komunikace, se soustřeďuje především na předávání zpráv a přenos informace, klade nižší důraz na osobní vztahy, pracovní či osobní sympatie nebo antipatie, zatímco vztahová rovina zohledňuje „kým, jak

a s jakým cílem je informace sdělována, komu je určena a jak je přijímána.“ (11, <sup>str.112</sup>) Pokud tedy vedoucí provádí se svým podřízeným např. hodnotící pohovor, bude převažovat složka věcná, zatímco sejdou - li se tito aktéři komunikace na firemním večírku, může převládnout více rovina vztahová. Obě roviny jsou v komunikaci vždy zastoupeny určitým podílem a záleží na situaci a okolnostech, která z nich bude vyjádřena více nebo méně. (11)

Komunikace *přímá* předpokládá osobní kontakt aktérů (tváří v tvář) ve stejném čase a prostoru, na rozdíl od komunikace *nepřímé*, kde tento kontakt není a která je zprostředkována technickými prostředky (např. komunikace přes telefon, e-mailem, oběžníkem, dopisem atd.). (11) Každá z těchto forem komunikace má své výhody i nevýhody. Výhodou přímé komunikace je např. možnost ihned reagovat na sdělení mluvčího (okamžitý zpětnovazební mechanismus). (4, 11)

Jednotlivé formy sociální komunikace se zpravidla různě prolínají a kombinují.

### **1.7 Kontext sociální komunikace**

Kontext komunikace určuje význam sdělení v rámci konkrétní situace, ať už mají tato sdělení podobu verbální či neverbální. De Vito píše, že „tataž slova nebo totéž chování mohou mít úplně odlišné významy, jestliže jsou použity v odlišných souvislostech.“ (1, <sup>str.21</sup>) Současně rozeznává čtyři základní kontextová hlediska.

*Fyzický kontext* představuje konkrétní prostředí nebo prostor, v němž se komunikace odehrává. (1) Jinak tedy mluvíme kupř. doma a jinak na veřejnosti.

*Kulturní kontext* odráží „životní styl, přesvědčení, uznávanou stupnici hodnot, způsob chování a komunikace. Jde o pravidla určující, co je dobré a co špatné v rámci určité skupiny lidí.“ (1, <sup>str.22</sup>)

*Sociálně psychologický kontext* respektuje postavení a vztahy mezi účastníky komunikace, míru formálnosti a emocionální aspekt. (1) Se svým nadřízeným budeme hovořit jinak na firemní poradě, nežli s kolegy na víkendové sportovní akci.

*Časový kontext* znamená „pozici určitého sdělení nebo signálu v posloupnosti událostí.“ (1, <sup>str.22</sup>) Zcela jiné projevy komunikace budeme mít po úspěšně vykonané státní zkoušce nebo v situaci, kdy nám ujel poslední vlak.

Kontext komunikace tedy ovlivňuje obsah i formu sdělení. Znalost zásad verbální i neverbální komunikace je součástí tzv. komunikační způsobilosti (fungování komunikace a jejího efektivního používání). (1)

### **1.8 Komunikační prostředky**

Komunikační prostředky, tedy konkrétní nástroje komunikace, užívané v osobní i firemní komunikaci, je možné dělit do skupin podle typu využitého komunikačního kanálu.

*Ústní komunikace* může být z hlediska formy realizována jako *osobní* komunikace (z očí do očí, face to face), tedy komunikace *přímá*, nebo jako komunikace *zprostředkovaná*. Osobní komunikace pak probíhá jako interpersonální či veřejná. Typickým příkladem interpersonální osobní komunikace může být rozhovor nebo v případě veřejné komunikace např. veřejné prohlášení. Výhodou takové komunikace je vysoká rychlost přenosu informace a možnost rychlé zpětné vazby. Určitou nevýhodou bývají nároky kladené na mluvčího (především vyjadřovací a formulační schopnosti). Prostředkem ústní komunikace nepřímé, tj. zprostředkované (zpravidla technickými prostředky) je např. telefon. (4, 11)

*Písemná komunikace* může být rukopisná, tištěná či elektronická. Nespornou výhodou takové komunikace je možnost archivace údajů. Zpětná vazba přichází oproti ústní komunikaci o něco později, což může být považováno za jistou výhodu (je zde časový prostor pro promyšlení a zformulování reakce na sdělení), ale též nevýhodu (není možné na místě dovysvětlit nejasná fakta, v důsledku čehož může docházet někdy k chybné interpretaci sdělení). Nevýhodou rukopisné a tištěné komunikace je také nižší rychlost přenosu informací (oproti ústní komunikaci nebo elektronické) a nároky kladené na komunikátora (časově náročnější příprava). Z uvedených důvodů je rukopisná a někdy i tištěná písemná komunikace v dnešní době v mnoha situacích nahrazována komunikací elektronickou. Elektronická komunikace totiž kromě rychlosti přenosu umožňuje i přenos velkého množství informací najednou k velkému počtu příjemců. Také zpětná vazba je oproti rukopisné či tištěné komunikaci rychlejší. Příkladem rukopisné komunikace jsou osobní dopisy nebo ručně psané životopisy od uchazečů o zaměstnání, tištěnou komunikaci představují různé manuály, brožury, oběžníky či věstníky (jsou ale zpravidla dostupné

i v elektronické verzi). Příkladem elektronické komunikace kromě uvedeného může být podnikový intranet, e-mailová komunikace, informační databáze a systémy. (4, 11)

*Audiovizuální komunikace* je vlastně kombinací ústní a písemné komunikace. Jedná se o různé ilustrace, fotografie, diapozitivy, schémata, grafy a tabulky, které jsou doplňkem ústního projevu, např. přednášky, ale také nástěnky a tabule (tzv. vizuální management). Audiovizuální komunikace je tudíž propojením verbální a neverbální složky komunikace. Nevýhodou bývá poměrně náročná časová příprava, výhodou oproti tomu je její ilustrativnost a možnost archivace a opakovaného použití. (4, 11)

*Komunikace činy* je specifickým komunikačním prostředkem obsaženým v chování určitého člověka (např. manažera), který se může díky svému jednání a postojům stát vzorem pro chování ostatních ve svém okolí (ve firmě). Není tedy ani verbální, ani neverbální komunikací, ale spíše konkrétním jednáním v souladu s určitými hodnotami, normami nebo morálkou. (4, 11)

### ***1.9 Komunikační záměr a komunikační efekt***

Jako *komunikační záměr* jsou označovány příčiny a důvody, které vedly k uskutečnění komunikace. (11) *Komunikačním efektem* jsou myšleny účinky komunikace. O tom, zda komunikace splnila svůj efekt a zda byl naplněn její záměr, se zpravidla dozvídáme prostřednictvím zpětné vazby. *Efektivní komunikací* rozumíme takový druh komunikace, při kterém „za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu.“ (9, <sup>str.22</sup>) I. Nový také v rámci efektivity komunikace klade důraz na možnost vzájemného ovlivňování aktérů komunikačního procesu, tedy na podstatný komunikační cíl „ovlivnit další jednání a činnost partnera komunikace.“ (9, <sup>str.22</sup>) Autor současně upozorňuje na význam pozitivní orientace a myšlení jako faktorů podmiňujících efektivní komunikaci. (9)

## 2 Vnitrofiremní komunikace

### 2.1 Pojem vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní (nebo také interní) komunikace je v literatuře považována za specifický druh sociální komunikace. (11) Vnitrofiremní komunikací rozumíme „informační a vztahové propojení hospodářské organizace, podniku či firmy, respektive jejích členů a případně také propojení firmy s okolím.“ (11, <sup>str.116</sup>) Toto propojení se odehrává právě pomocí komunikace. Kromě informací, které firma přijímá ze svého okolí (trh, prostředí), a které rovněž do svého okolí vysílá, existuje také výměna informací uvnitř firmy. Tato výměna informací (předávání a přijímání) je vícesměrná a umožňuje v organizaci provádění rozhodovacích a organizačních procesů a současně rozvoj lidí s ohledem na cíle organizace. (4, 11) Hlavním záměrem vnitrofiremní komunikace není tedy jen to, aby informace proudily tam, kam mají, ale především nastavení podmínek umožňujících vzájemné porozumění a spolupráci, utváření názorů a postojů k dění ve firmě. (3) Vnitrofiremní komunikace je tak „podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Je však navíc i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy.“ (3, <sup>str.9</sup>) Jejím obsahem se stává verbální či neverbální komunikace mezi zaměstnanci uvnitř firmy i komunikační působení firemní kultury na zaměstnance. (3) K vnitrofiremní komunikaci tak kromě klasické ústní komunikace a písemných dokumentů můžeme přiřadit i „pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle firmy, atmosféru ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kulturu pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí.“ (3, <sup>str.10</sup>)

Ve firmě je komunikace především prostředkem k ovlivňování pracovních postojů, aktivit a chování pracovníků. Tím, jak firma komunikuje, buduje podmínky pro spolupráci všech zaměstnanců a tím i ovlivňuje dosahování cílů. (4) Komunikační procesy v důsledku toho významně ovlivňují efektivitu organizačních procesů a tím získávají klíčový význam pro prosperitu a konkurenceschopnost firmy.

## 2.2 Zájmové skupiny vnitrofiremní komunikace

Každá organizace vytváří celou řadu různých vazeb se svým okolím a vstupuje tak do množství vztahů s tzv. zájmovými skupinami. Zájmové skupiny představují subjekty, na které má organizace určitý vliv. Současně tyto subjekty ovlivňují v jakémkoli slova smyslu i organizaci samotnou, vztah je tedy oboustranný. V angličtině se často označují pojmem „stakeholders“, tedy „ti, kdo mají určitý zájem na podniku.“ (5, str.97)

V následující tabulce uvádím rámcový přehled zájmových skupin: (5, str. 99)

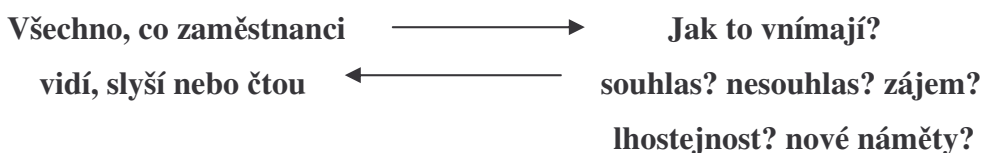
<b>Zájmová skupina</b>	<b>Požadavky, oblast zájmu</b>	<b>Možnosti ovlivňování podniku</b>
Zaměstnanci	Výdělek a zaměstnanecké výhody, jistota pracovního místa, možnost kariéry a seberealizace	Výkon, nástup/odchod z podniku
Odborové organizace	Pracovní podmínky, sociální jistoty	Podmínky kolektivní smlouvy, možnost stávek
Zákazníci	Kvalita výrobků nebo služeb, cenové podmínky, dostupnost	Rozhodnutí o koupi
Dodavatelé a obchodní partneři	Pravidelné platby, dlouhodobá a vzájemně výhodná spolupráce	Rychlost a spolehlivost vyřizování objednávek a dodávek
Akcionáři	Výše dividendy, bezpečnost investice	Nákup/prodej akcií, využití hlasovacího práva
Média	Přístup k informacím	Vyznění publicity
Orgány veřejné správy (ústřední regionální, místní)	Dodržování zákonů a nařízení, daně, politika zaměstnanosti, konkurenceschopnost regionu, resp. ČR	podpora/postihy, legislativní opatření
Kontrolní orgány, inspekce, certifikační agentury	Bezpečnost provozu a jeho vliv na životní prostředí, dodržování příslušných norem, kvalita výrobků a služeb	Vydání/odmítnutí povolení, certifikace, pokuty
Investoři, banky	Bezpečnost investice, výhodnost investice	Poskytnutí/odepření finančních prostředků, podmínky půjček
Pojišťovny	Bezpečnost provozu	Podmínky pojištění
Oborové a profesní asociace	Zapojení do aktivit, dodržování odvětvových standardů, kodexů apod.	Přijetí/odepření členství, certifikace

<b>Zájmová skupina</b>	<b>Požadavky, oblast zájmu</b>	<b>Možnosti ovlivňování podniku</b>
Občanská sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny	Odpovědný přístup k určité oblasti- podle zaměření (ochrana životního prostředí, respektování lidských práv, etika podnikání aj.)	Publicita, ovlivnění jiných skupin
Místní společenství	Vliv provozu podniku na okolí (životní prostředí, zaměstnanost)	Podpora/protesty proti podnikovým aktivitám

Tab. č. 2: Rámcový přehled zájmových skupin, jejich požadavků a nástrojů ovlivňování podniku (5, <sup>str.99</sup>)

Pro vytváření strategie a cílů firemní komunikace je nutné určit důležitost každé zájmové skupiny pro organizaci a podle toho pak vytvářet konkrétní komunikační plán pro skupinu. Všechny směry komunikace jsou důležité a je nutné vždy volit vhodné formy komunikace se všemi zájmovými skupinami. (4)

Jednou ze zájmových skupin organizace jsou i její vlastní zaměstnanci, na něž se zaměřuji v diplomové práci. Jedná se o skupinu nesmírně důležitou, protože právě zaměstnanci organizace jednají s jejími zákazníky a nastavují tak úroveň poskytovaných služeb a tím i spokojenost zákazníka (klienta). Základní pravidla komunikace s vlastními zaměstnanci jsou obdobná jako pro kteroukoli ostatní z vyjmenovaných zájmových skupin. Pak je to i požadavek (dokonce nutnost) *oboustrannosti* komunikačního procesu, tedy podporování zpětné vazby od zaměstnanců, pochopení jejich názorů a posilování jejich motivace. Obousměrnost interní komunikace se zaměstnanci ukazuje následující schéma: (5, <sup>str.126</sup>)



Právě požadavek oboustrannosti interní komunikace se zaměstnanci však bývá podle I. Horákové velmi často podceňován. (5, <sup>str.133</sup>) Autorka zdůrazňuje nutnost vybudování důvěrné atmosféry, v níž zaměstnanci mohou kdykoli vyvíjet vlastní

iniciativu, upozorňovat na problémy nebo polemizovat s rozhodnutím managementu. Zaměstnanci jsou de facto „vnitřními zákazníky firmy a vedení firmy musí umět své cíle a vize prodat tak, aby je považovali za své a udělali pro ně maximum.“ (5, <sup>str.19</sup>) Podle P. Jandy je „srozumitelný cíl takový cíl, ze kterého vyplyne pro každého jednotlivce prioritní zodpovědnost na jeho pracovním místě. To znamená, že cíli porozumí každý z firmy“, a dále autor píše, že „cílů nemá být mnoho, celková strategie firmy musí směřovat k jednomu prioritnímu cíli.“ (6, <sup>str. 15</sup>) Vize organizace má být dostatečně dlouhodobá a koncipovaná tak, aby bylo možné se k ní „přimknout.“ Musí být také komunikovatelná, aby „od prvního okamžiku bylo všem, jichž se to týká, zřejmé, že nejde o agitační heslo, ale o směr.“ (8, <sup>str.78</sup>)

### **2.3 Obsah vnitrofiremní komunikace**

Vnitrofiremní komunikace je komunikačním propojením firmy. Umožňuje tak koordinaci procesů, které jsou pro fungování firmy nezbytné. Kromě předávání informací je to však i utváření postojů a jejich vyjadřování, chování zaměstnanců vůči sobě i managementu, stejně jako chování managementu vůči zaměstnancům. Obsah vnitrofiremní komunikace tak zahrnuje „slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.“ (4, <sup>str.8</sup>)

Konkrétním obsahem každé vnitrofiremní komunikace jsou data, informace a znalosti, dále firemní strategie a kultura, firemní identita a symbolika. (4) *Data* jsou fakta, jsou to „obecné výroky popisující realitu.“ (4, <sup>str.8</sup>) Příkladem tu mohou být např. data z účetnictví. Data sama o sobě, bez kontextu, jsou bez výpovědní hodnoty, ale jsou důležitým podkladem pro informace. Z tohoto důvodu jsou data nesmírně cenná a jsou na ně kladeny určité nároky (rychlost pořízení, náklady na pořízení, nároky na další zpracování apod.) *Informace* již jsou interpretací získaných dat, datům je v informacích přikládána „vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem.“ (5, <sup>str.8</sup>) Uživatel tedy tvoří ze získaných dat konkrétní informaci na podkladě svých znalostí. *Znalost* je pak dalším obsahem vnitrofiremní komunikace a je podle literatury „souhrnem zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme.“ (5, <sup>str.9</sup>) Znalosti jsou značně subjektivní položkou vnitrofiremní komunikace a možnost jejich společného



sdílení v organizaci je poněkud obtížnější, nežli je tomu u dat. Data je totiž možné v naprosté většině zpracovávat technicky (počítačově), zatímco nastavení komunikace v oblasti komunikace znalostí mezi firmou a pracovníkem je pochopitelně podstatně složitější. (5) V každém případě jsou uvedené tři základní obsahové položky vnitrofiremní komunikace vždy vzájemně propojené a souvisí spolu, což se projevuje např. v procesech rozhodování (kvalita dat, informací a znalostí přímo ovlivní výsledek). (5) *Firemní strategie* vyjadřuje hlavní cíle firmy a také způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Firemní cíle jsou nesmírně důležité jak pro management firmy, tak pro její zaměstnance. Ti, pokud neznají cíle a plány svojí firmy do budoucna, nedokáží (a vlastně ani nemohou) se s nimi patřičně ztotožnit a přijmout je za vlastní. Firemní strategie tak spolu s firemní kulturou „ovlivňuje celý chod firmy, vytváří její osobnost a její chování vůči všem partnerům.“ (4, <sup>str.10</sup>) Pojem *firemní kultura* je chápán jako soubor chování firmy jako celku i toho, jak firma „věci dělá“, je souborem norem ovlivňujících chování všech zaměstnanců. J. Holá hovoří o několika úrovních firemní kultury, z nichž následně vychází i úroveň firemní komunikace. Kromě fyzických znaků (např. oblékání, logo firmy) má firemní kultura také svoji nehmotnou podobu, kterou reprezentují *hodnoty*, jejich nastavení a sdílení, a od těchto hodnot odvozené chování at' už vlastníků, managementu nebo zaměstnanců. (4) Firemní kulturou jsou tedy pravidla jednání a zásad chování ve firmě, základ toho, co je ve firmě oceňováno a co se naopak trestá, co se smí a co se nesmí. (4) Konkrétní způsob chování a komunikace firmy je pak označován termínem *firemní identita*. *Symbolika* firmy dotváří její image a vyjadřuje tak identitu firmy. V praxi je to např. barva oblečení, čistota a pořádek interiéru firmy, názornost a srozumitelnost firemních materiálů. (4) Image firmy je tak vytvářeno všemi uvedenými prvky, vzájemně se ovlivňujícími a propojenými:

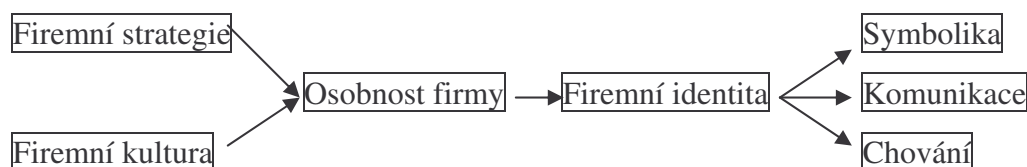


Schéma č. 2: *Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její součásti* (4, <sup>str.10</sup>)

Podle P. Jandy vnitrofiremní komunikaci v procesu managementu tvoří:

- „stanovení a sdělování cílů podniku,
- zpracovávání a prosazování plánů pro dosažení cílů,
- efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how),
- získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků,
- vedení a řízení spolupracovníků,
- kontrolování a dvojitá zpětná vazba.“ (6, str. 12)

J. Holá současně upozorňuje na tři základní oblasti interní komunikace: zajištění informačních potřeb pro konkrétní výkon práce a její koordinaci (adaptace nového zaměstnance, pravidelné hodnocení pracovníků), interní public relations s cílem motivovat zaměstnance k dosahování společných cílů a vizí, a také posilování stability a loajality zaměstnanců a jejich role ve firmě v kontextu změn a vývoje firmy. (4)

#### **2.4 Systém vnitrofiremní komunikace a jeho cíle**

Základním smyslem a hlavním cílem vnitrofiremní komunikace je *propojení organizace* a to na úrovni informací i vztahů, což umožňuje koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci zaměstnanců. (4) M. Tureckiová rozpracovává tento hlavní cíl na soubor cílů dílčích:

- „zajištění fungujícího systému firemní komunikace, který podporuje ostatní firemní procesy prostřednictvím využívání nástrojů (prostředků) pro informování zaměstnanců firmy o všech významných skutečnostech firemního života,
  - zajištění (tj. sběr/získávání – přenos – pochopení - využití) všech relevantních informací, nutných pro efektivní výkon práce všech zaměstnanců organizace a pro průběh firemních procesů, v zájmu zajištění a rozvoje konkurenceschopnosti firmy (odpovědnost manažerů v řízení pracovního výkonu), včetně vytvoření podmínek pro snadný (efektivní) přístup k informacím,
  - využívání systému firemní komunikace ke zvyšování motivace a k rozvoji žádoucích pracovních postojů, projevujících se v pracovním chování, respektive jednání všech zaměstnanců,
  - využívání firemní komunikace k prohloubení efektivity firemních procesů a procesu učení se praxí (learning by doing) a při zavádění nových forem řízení a vedení lidí ve firmě (participativní řízení),

- zajištění zpětnovazebního mechanismu komunikačního systému jako prostředku kontroly (porozumění a dorozumění mezi různými firemními útvary) i rozvoje lidského potenciálu firmy (využívání „moudra zdola“ a vytváření synergie napříč firmou).“ (11, <sup>str.116-117</sup>)

Autor P. Janda zkráceně, ale obdobně definuje stěžejní cíle vnitrofiremní komunikace:

- „zabezpečení důležitých informací pro výkon pracovního místa,
- zabezpečení informací pro tvorbu firemní sounáležitosti,
- zabezpečení informací pro formování osobnosti zaměstnance.“ (6, <sup>str. 88</sup>)

Každá organizace pochopitelně tyto základní cíle rozpracovává do konkrétních podob (např. pro jednotlivé časové úseky a v souladu s posláním organizace) a vytváří si tak komunikační plán, o němž se zmiňuji v samostatné kapitole na str. 38.

„Systém firemní komunikace, jeho efektivita a využívání co nejširší škály komunikačních prostředků mohou mnohonásobně zvyšovat rozvoj potenciálu lidí ve firmě, mohou ho však také ubíjet. Rozhodující při tom není ani tak množství přenášených informací, ale jejich hodnota a relevantnost pro firmu, efektivita způsobů jejich přenosu a jejich přeměna ve znalosti umožňující zvýšení účinnosti všech procesů prováděných zaměstnanci firmy.“ (11, <sup>str. 116</sup>)

## **2.5 Komunikační toky a síť**

Jedná se o směr a podmínky, za kterých je vnitrofiremní komunikace realizována. Podle směru šíření informací formální cestou jsou *toky komunikace* v organizaci:

- „vertikální (shora dolů a zdola nahoru),
- horizontální (na jedné hierarchické úrovni),
- diagonální nebo laterální (napříč úrovněmi, do šířky).“ (11, <sup>str.124</sup>)

Uvedené toky (směry) formální komunikace vedou vzájemnými kombinacemi ke vzniku charakteristických *komunikačních sítí*:

- „řetězec (propojení různých hierarchických úrovní typicky shora dolů),
- obrácené Y (sít' je uspořádána obdobně jako řetězec, na konci je však vedoucí propojen minimálně se dvěma podřízenými),
- kormidlo (několik „oddělených“ podřízených v přímém kontaktu s nadřízeným),

- kruh (komunikace mezi spolupracovníky na různých hierarchických úrovních bez horizontální úrovně),
- všeobecná síť (komunikační propojení „všech se všemi“ bez omezení).“ (11, <sup>str.124</sup>)

Také pro neformální komunikační sítě existují modelové typy, jako je paprsek, vějíř, klastr či „pravděpodobnost.“ (11)

Kterákoli z výše uvedených komunikačních sítí musí zabezpečit především základní požadavek, tím je „co nejpřesnější přenos informací pro cílovou skupinu či jednotlivce.“ (6, <sup>str.39</sup>) Jak uvádí P. Janda, tok vnitrofiremní komunikace:

- „má být zaměstnancům srozumitelný,
- má být zaměstnanci přijímán,
- má přinášet změnu a utváření postojů a jednání zaměstnanců,
- má vytvářet přátelské pracovní prostředí,
- má tvořit informační, stimulační a motivační prvky mezi zaměstnanci,
- má poskytovat a přijímat zpětnou vazbu od zaměstnanců,
- má napomáhat k vzájemné spolupráci a pochopení mezi zaměstnanci,
- má být v souladu s motivací zaměstnanců,
- má být co nejstručnější.“ (6, <sup>str.64</sup>)

*Efektivita komunikace* je vždy posuzována splněním svého účelu. Pro zhodnocení efektivity komunikační sítě lze v praxi využít např. kritéria podle Winklera, která popisuje M. Tureckiová:

- „rychlost sdělování,
- přesnost předání informací,
- podpora, kterou komunikační síť poskytuje manažerům,
- míra motivace aktivně se podílet na komunikaci.“ (11, <sup>str.125</sup>)

Hodnocení efektivity jednotlivých typů komunikačních sítí podle uvedených kritérií ukazuje následující tabulka: (11, <sup>str.125</sup>)

Komunikační síť	Rychlost	Přesnost	Podpora	Motivace
Řetězec	střední	velká	střední	střední
Převrácené Y	střední	velká	střední	střední
Kormidlo	velká	velká	velká	malá
Kruh	malá	malá	žádná	velká
Všeobecné spojení	velká	střední	žádná	velká

Tab. č. 3: Vyhodnocení efektivity formálních komunikačních sítí (11, str.125)

## 2.6 Kanály, formy a prostředky (nástroje) vnitrofiremní komunikace

Již v části týkající se obecné komunikace jsem se pokusil objasnit pojem *komunikační kanály*. Jsou to cesty, kterými se informace dostávají od svého zdroje směrem k příjemci a naopak. Jsou představovány prostředky, které dovolují distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informace. *Kvalitu kanálu* určuje zejména rychlost předávání informací a kvalita předaných informací, dále jejich obsah, dostupnost, aktuálnost, validita, relevance a některé další parametry. Funkci komunikačního kanálu v komunikačním procesu ukazuje schéma č. 1 diplomové práce na str. 15. (4) *Efektivita komunikačního kanálu* je závislá na tom, zda příjemce obdrží informaci *včas*, zda jí *rozumí* a zda na ni *zareaguje* v rámci zpětné vazby. (4)

*Komunikační formy* jsou v literatuře rozděleny do tří základních skupin: *verbální* a *neverbální*, *formální* a *neformální* a dále *přímé* a *nepřímé*. (11)

*Verbální* a *neverbální formou* komunikace a jejími znaky jsem se zabýval již v části týkající se obecné komunikace.

*Formální* (také oficiální) a *neformální* (neoficiální) komunikace se odlišují mírou jejich řízení a ovládání firmou. Rozhodující je, zda podstata komunikace vyplývá z firemní strategie a odráží tak organizační strukturu (v případě komunikace formální), nebo zda vzniká takzvaně „z vůle lidu.“ Uvažujeme - li o systému vnitrofiremní komunikace, máme na mysli takřka vždy formální systém, který je nějakým způsobem popsán, zdokumentován, řízen a hodnocen. Z tohoto pohledu M. Tureckiová popisuje systém vnitrofiremní komunikace jako systém, který:

- „vyplývá z firemní strategie,
- doplňuje a posiluje mocenské (vlivové) propojení firmy, vyplývající z formální anebo neformální organizační struktury,

- je prostředkem řízení a změny firemní kultury (řízení vztahů ve firmě),
- podporuje (nebo přinejmenším podporovat má) řídicí procesy ve firmě,
- posiluje výkonnost firmy a zvyšuje její konkurenceschopnost (v optimálním případě).“ (11, str.123)

V organizaci tak vždy existují vedle sebe dva systémy komunikace: systém formální (řízený „shora“) a neformální jako výraz sociálních potřeb lidí ve firmě. Mezi těmito systémy samozřejmě mohou vznikat určité vztahy, ať už vzájemné shody nebo neshody.

Komunikace *přímá* předpokládá osobní kontakt aktérů (z očí do očí, „face to face“) ve stejném čase a prostoru, na rozdíl od komunikace *nepřímé*, kde tento kontakt není, a která je také někdy pojmenována jako komunikace „zprostředkovaná“ (zpravidla technickými prostředky, např. telefonem, ale také třeba dopisem).

Autorka J. Holá rozeznává dvě základní formy komunikace: komunikaci *osobní* a komunikaci „*přes média*.“ (4, str.61) Toto členění jsem se rozhodl pro jeho přehlednost a srozumitelnost využít i v dalším textu.

### 2.6.1 Osobní, ústní komunikace

Nejčastější podobou komunikace přímé je *komunikace osobní*, tzv. tváří v tvář. Nespornou výhodou této komunikace je možnost okamžité zpětné vazby, ale také možnost vyjasnit si na místě případná nedorozumění a tím i výrazně eliminovat podíl informačního šumu. Podporou pro verbálně sdělované informace je neverbální složka komunikace, která se při osobním kontaktu aktérů významně uplatňuje. Osobní forma komunikace je často využívána při řešení důležitých záležitostí a problémů a také tehdy, je-li nutné cokoli si vyjasňovat, někoho přesvědčovat. Ústní komunikace je tak základem pro všechny diskuse, pohovory a porady. Její nevýhodou je nutnost doplňovat ústně sdělené informace např. písemným nebo audiovizuálním záznamem z důvodu uchování toho, co bylo „pouze“ řečeno. (4) Také nutnost dobře osobní komunikaci zorganizovat a připravit, má-li být účinná, patří k jejím relativním nevýhodám. *Základní prostředky* osobní komunikace představuje rozhovor, diskuse, rozprava nebo porada, ale také telefonický rozhovor, dále sem patří firemní mítink, školící programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní firemní akce nebo manažerské pochůzky. (4) P. Janda doplňuje výčet ústních komunikačních prostředků o firemní memoranda (krátká prohlášení) nebo

společné návštěvy u zákazníků. (6, <sup>str.88</sup>) M. Tureckiová člení přehledně prostředky osobní komunikace ve firmách do dvou kategorií: formální schůze (schůzky) a porady, a poloformální a neformální individuální a skupinová setkání. (11, <sup>str.126</sup>)

### 2.6.2 Komunikace prostřednictvím médií

Komunikaci zprostředkovanou médii představuje písemná komunikace a komunikace audiovizuální, a rovněž jejich elektronická podoba (prostřednictvím výpočetní techniky a jiných informačních a komunikačních prostředků).

#### 2.6.2.1 Písemná komunikace

*Písemné materiály* jsou v organizacích hojně využívány zejména k hromadným sdělením většímu počtu zaměstnanců. Informace se má dostat k zaměstnancům v co možná nejširším záběru a v co nejkratším časovém horizontu. Častým konkrétním využitím písemné komunikace je „komunikace základních dokumentů vymezujících organizaci a činnost firmy, z hlediska informačních potřeb pracovníků, kteří se mohou kdykoli seznámit s jejím obsahem.“ (4, <sup>str.65</sup>) Z uvedeného důvodu pak firma musí vhodně řešit obsah i formu písemné dokumentace, ale také její distribuci, sdílení a umístění, případně dostupnost. Poměrně často mívá písemná forma komunikace (především ve vztahu nadřízeného a podřízeného) ráz oficiálnosti. Z charakteru písemné komunikace vyplývá i její největší přednost a sice možnost uchování a archivace písemného materiálu. Proto se písemná komunikace využívá zejména k záznamu výsledků z různých jednání, porad, rozhovorů a diskusí. (4, 11)

Písemná komunikace, především její klasická listinná podoba, je v posledních letech v souvislosti s rozvojem výpočetní techniky více a více nahrazována elektronickou formou. Elektronická komunikace je „elegantnější“ hlavně v efektivní distribuci, snadnějším sdílení i archivaci. Využívaným komunikačním kanálem je nejčastěji interní podniková síť, elektronická pošta nebo podnikový intranet. Moderními kanály se stávají interaktivní komunikátory typu ICQ nebo SMS zprávy s možností rychlé distribuce, přímé interakce a zpětné vazby. (4, 11)

Nejčastějšími *prostředky písemné komunikace*, ať už v její listinné nebo elektronické podobě, jsou různé manuály s informacemi o procedurách a procesech v organizaci (např. pracovní řády, směrnice), brožury, které přinášejí informace o produktech a službách firmy, projektech apod., dále oběžníky a věstníky řešící

strategické otázky, v neposlední řadě i vnitropodnikové periodikum (podnikové noviny nebo časopis). (11) P. Janda doplňuje tento výčet ještě dalšími prostředky, jako jsou různé schránky na podněty, připomínky nebo stížnosti zaměstnanců a výroční zprávy. (6, <sup>str.88</sup>)

#### 2.6.2.2 Audiovizuální komunikace

*Audiovizuální komunikace* (tedy komunikace s pomocí zraku a sluchu) může využívat jak klasické, tak elektronické prostředky. Její hlavní využití nacházejí firmy a organizace zejména v rámci školicích akcí a pro instruktážní účely. Klasickou kombinací je spojení videa a televize, současná moderní elektronická zařízení (dataprojektory, notebooky apod.) umožňují vytvářet různé prezentace se zakomponováním textu, fotografií, popisků, schémat aj. Kromě instruktážních filmů a počítačových prezentací patří do skupiny audiovizuální komunikace také podnikový intranet (interní elektronická síť organizace), který se využívá pro sdílení informací a umožňuje zpravidla diferencovaný přístup pouze zaměstnancům a vybraným oprávněným osobám. Kromě sdílení informací slouží intranet též k písemné komunikaci formou e-mailu nebo online komunikátoru, slouží tedy k získání informací o firmě a jejím fungování a současně pro získání zpětné vazby. Podmínkou takového informačního kanálu v organizaci je pochopitelně dostatečná počítačová gramotnost jejích zaměstnanců, také pokrytí jednotlivých pracovních úseků optimálním počtem počítačových terminálů. (4, 11)

Dnes již klasickým komunikačním kanálem audiovizuálního charakteru jsou nástěnky. Jedná se o jednoduchý a levný komunikační prostředek, jehož součástí může být již uvedená schránka pro náměty a připomínky ze strany zaměstnanců, takže je možné ji považovat za oboustranný komunikační kanál. Obsahem nástěnek bývají informace dlouhodobějšího charakteru, jako jsou úkoly, plány nebo plánované akce. Současně je možné je využít i pro aktuální denní zprávy a informace. Účinnost nástěnky souvisí velmi úzce s jejím umístěním v organizaci, tedy na místech s vysokou frekvencí pohybu zaměstnanců (vstupní hala, denní místnost, jídelna apod.). Kromě klasické podoby nástěnky na zdi se velmi často využívá online nástěnka na firemním intranetu s obdobným obsahem. (4)

Velké firmy a organizace využívají v rámci audiovizuální komunikace také firemní televizi a firemní rozhlas, které přinášejí informace ze života firmy nebo slouží pro firemní školení, instruktáže nebo prezentace. (4)



### 2.6.3 Ostatní formy vnitrofiremní komunikace

Je důležité si uvědomit, že firma komunikuje kromě uvedených prostředků také svými „činy, vizí, plány, úspěchy, neúspěchy, vyznáványi hodnotami, hodnocením a odměňováním, způsobem oblékání pracovníků a zvyklostmi v oslovování, symboly, stylem řízení, typem produktů i zákazníků, dodržováním pravidel a trestáním jejich porušování, pracovními podmínkami, pověstí a jednáním a činy konkrétních manažerů.“ (4, <sup>str.70</sup>) Do firemní komunikace patří také firemní předměty a dárky (marketingové předměty) nebo nabídka firemních produktů a služeb vlastním zaměstnancům.

Následující tabulka přehledně ukazuje příklady konkrétních nástrojů firemní komunikace a jejich účel: (5, <sup>str.143</sup>)

<b>Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku</b>	<b>Účel</b>	<b>Příklady konkrétních komunikačních nástrojů</b>
Úvodní informace a programy	Poskytují základní informace o firmě, její kultuře a cílech	Brožura představující organizaci Pracovní manuál Schéma organizační struktury Telefonní seznam Tzv. iniciační programy představující podnik a jeho cíle, hodnoty, firemní kulturu
Průběžné informace a programy	Zajišťují předávání potřebných informací Zapojují do dění Podněcují vlastní iniciativu, umožňují zpětnou vazbu	Firemní memoranda Interní časopisy a nástěnky Výroční zprávy (pro zaměstnance) Elektronická pošta Intranet Schůzky týmů a oddělení Vnitropodnikové konference Pracovní výjezdy Sportovní a kulturní podniky Programy zajišťující zpětnou vazbu
Personální systémy	Motivují a oceňují výkon Hodnotí výsledky a pomáhají plánovat další osobní rozvoj	Finanční ohodnocení Nefinanční benefity Systémy hodnocení Školící a vzdělávací programy
Prezentace firmy navenek	Doplňují celkový obraz o firmě	Podniková reklama Podnikové PR, prezentace v médiích

Tab. č. 4: Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace (5, <sup>str.143</sup>)

## **2.7 Volba formy komunikace**

Efektivnost jednotlivých forem komunikace podmiňuje volbu příslušné formy a prostředku. Pro rozhodnutí, jakou formu a jaký prostředek komunikace použít je klíčové, zda situace, která se ke komunikaci váže, je běžná (standardní) nebo zda vzniklý problém je nový a situace je tudíž svým způsobem výjimečná. Obdobně je potřeba zvážit, s kým bude komunikace prováděna. Například běžná pracovní situace komunikovaná s pracovníkem, kterého manažer dobře zná, může vést k volbě písemné formy komunikace formou SMS zprávy nebo e-mailu, případně krátkého telefonického rozhovoru. Zásadní nebo závažné problémy nebo situace, kdy komunikantem je někdo méně známý (nebo někdo méně spolehlivý), je pak třeba řešit komunikací přímou, osobní, nejlépe ústním rozhovorem (z očí do očí, face to face). Právě tato forma komunikace skýtá výhodu v možnosti „domluvit se“, tedy vybrat pro obě strany nejvíce akceptovatelné řešení. Je právem považována za nejúčinnější a pro vnitrofiremní komunikaci i nejdůležitější komunikační formu. (3) Autorka I. Hloušková však upozorňuje, že v rámci ústní formy komunikace je potřeba vést konstruktivní dialog, nikoli monolog, vést otevřenou komunikaci tak, aby dovolovala poskytovat i přijímat zpětnou vazbu všem účastníkům komunikačního procesu. (3, <sup>str.56</sup>)

## **2.8 Nastavení a podmínky funkční vnitrofiremní komunikace**

Vnitrofiremní komunikace, má - li být efektivní, musí mít ve firmě nastaveny základní podmínky, vycházející především z firemní kultury, otevřeného vztahu ke svým zájmovým skupinám - v tomto případě k zaměstnancům a také ze schopnosti managementu neustále se rozvíjet. Neefektivní komunikace postrádá tyto pevné základy. (4)

Uvedených základních podmínek popisuje literatura několik. Zdůrazňován bývá *jednotný tým vedení*, který „chápe hodnoty a cíle firmy jednotně a jednotně je prosazuje.“ (4, <sup>str.52</sup>) Vrcholový management musí chápat podstatu a význam komunikace jako způsob a systém práce s lidmi vedoucí k naplňování firemních cílů. Pouze v takovém případě má možnost ovlivňovat celou firemní kulturu a tím i vnitrofiremní komunikaci. (4)

Důraz je kladen na *plnou odpovědnost managementu* a to obzvláště za úroveň a funkčnost interní komunikace. Způsob, jakým komunikace ve firmě probíhá, je odrazem práce celého vedení firmy. Jak uvádí J. Holá: „Jestliže pracovníci něco nevědí nebo něčemu neporozumí, jestli nejsou dobře motivováni, jestli nejsou loajální, je odrazem

práce managementu. Manažer, který prohlašuje, že pracovník něco neví nebo nechápe, protože je hloupý, a nechápe svou vlastní úlohu v této komunikaci, není dobrý manažer.“ (4, <sup>str.53</sup>)

*Organizace práce, organizační struktura a dělba práce* jsou dalšími podmínkami pro nastavení funkční interní komunikace. Zejména vícestupňové řízení ve větších firmách a organizacích může přinášet komplikace v podobě vymizení komunikace mezi některými stupni nebo přítomností velkých komunikačních šumů. Platí, že „čím je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost, resp. komunikace složitější.“ (4, <sup>str.53</sup>) P. Janda upozorňuje na tuto skutečnost obdobně: „V problematice komunikace v organizačních strukturách platí: Co organizační stupeň, to zředění informací o polovinu.“ (6, <sup>str.45</sup>) Pokles přesnosti předávání informací v závislosti na struktuře organizace dokumentuje následující tabulka: (6, <sup>str.45</sup>)

<b>Organizační stupeň</b>	<b>Přesnost informací</b>
I.	100 % původní informace
II.	50 % původní informace
III.	25 % původní informace
IV.	12,5 % původní informace

Tab. č. 5: Pokles přesnosti informací v organizační hierarchii (6, <sup>str.45</sup>)

Potíže s neúplnou informovaností zaměstnanců mohou také vycházet z vysokého počtu podřízených na jednoho nadřízeného pracovníka. Na problém tzv. komunikačních vazeb upozorňuje autor P. Janda: „Čím více zaměstnanců (podřízených), tím více informačních a řídicích vazeb - výměna informací: co, kdo, kdy, jak, proč atd. Manažer by měl znát tento fakt a řídit jen omezený počet podřízených. Vzhledem k počtu informačních a řídicích vazeb je velmi obtížné věnovat se více než pěti podřízeným kvalitně.“ (6, <sup>str.47</sup>) Nárůst komunikačních vazeb demonstruje následující tabulka: (6, <sup>str.47</sup>)

Počet podřízených	Počet informačních a řídicích vazeb
3	18
5	100
10	5210

Tab. č. 6: Nárůst komunikační vazby (6, str.47)

K nastavení funkční komunikace je podle J. Holé třeba budovat jednoduché struktury a vést jednotlivá oddělení ke spolupráci. Současně je vhodné provádět občasné revize organizační struktury s cílem optimalizovat ji nově vzniklým potřebám a změnám vnějšího i vnitřního charakteru. (4)

*Personální politika* naznačuje v podstatě vztah firmy ke svým zaměstnancům. Není to jenom způsob komunikace organizace se svými pracovníky, ale také chování firmy a jejího managementu k nim. Z personální politiky v tomto pojetí se potom odvíjejí i jednotlivé pracovní vztahy. Citlivými oblastmi se stávají zejména odměňování, oceňování zásluh nebo naopak sankcionování přestupků, diskriminace nebo protekce. (4) S tím souvisí i další podmínka funkční interní komunikace, tou je *kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách*. Jak již bylo uvedeno výše, vnitřní komunikace vychází z firemní kultury a je s ní úzce propojena. Atmosféra důvěry a spravedlnosti, úcty a respektu je základním předpokladem pro nastavení efektivní vnitřní komunikace. (4, 7)

*Komunikační schopnosti a dovednosti managementu* nesporně ovlivňují úroveň komunikace. Komunikační dovednosti patří do základní požadované kvalifikace manažera a lze je trénovat a doplňovat i v řadě kurzů. Důležitá je také sebereflexe manažera a schopnost pracovat s ní. (4)

*Zpětnovazební systém*. O zpětné vazbě a jejím významu jsem se již zmiňoval v samostatné kapitole. Podstatné pro interní komunikaci a pro organizaci vůbec je chápat svoje zaměstnance v diskusi jako rovnocenné partnery, umožnit jim konstruktivní komentáře k událostem ve firmě, využívat podnětů přicházejících ze zpětné vazby ke zdokonalování komunikace a procesů v organizaci. J. Holá také upozorňuje, že zpětná vazba musí vždy probíhat na všech třech úrovních, tj. na úrovni pracovního místa (hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů), na úrovni týmu (manažer je hodnocen

týmem a tým manažerem), i na úrovni celofiremní (zaměstnanci hodnotí firmu jako celek).  
(4)

Ve výčtu základních podmínek nutných pro funkční vnitrofiremní komunikaci je nutno ještě zmínit *definovanou komunikační strategii a vypracování komunikačního plánu*. Těmto oblastem se opět věnuji v samostatné kapitole.

Dobré informační a motivační propojení všech pracovníků organizace je dokladem fungující vnitropodnikové komunikace. Z uvedených podmínek pro nastavení funkční a efektivní interní komunikace tak vyplývá význam organizace práce a personální strategie firmy, vycházející z celkové strategie a vize organizace. (3) „Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu, a tím i firemní komunikaci.“  
(3, <sup>str.14</sup>)

## **2.9 Problémy ve vnitrofiremní komunikaci, projevy nefunkční komunikace**

I. Hloušková shrnuje nejčastější *problémy* vnitrofiremní komunikace:

- „zastaralá organizace práce,
- hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura,
- nedostatečná otevřenost komunikace,
- nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera,
- nedostatečný zpětnovazební systém,
- převážně jednosměrná vnitrofiremní komunikace.“ (3, <sup>str.15</sup>)

Autorka také rozpracovává *příčiny* nedostatečné úrovně a efektivity vnitrofiremní komunikace. K nejčastějším počítá např. malou ochotu manažerů měnit organizační strukturu, upřednostňování vlastních zájmů, nedostatečně vyvinutý cit pro morálku, příliš racionální přístup ke komunikaci, neexistenci jednotných komunikačních pravidel a neznalost základních pravidel vnitrofiremní komunikace (a komunikace vůbec), neochotu řešit problémy, využívání komunikace pro manipulaci s druhými, monopol na informace (zadržování a přidělování informací), alibismus či neadresnost jednotlivých sdělení.  
(3, <sup>str. 62-63</sup>)

*Projevem* nefungující a neefektivní vnitrofiremní komunikace bývá *nedostatek informací*, případně jejich *neúplnost* či *nejednoznačnost*. V důsledku zmíněných jevů dochází k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci zaměstnanců i týmů, což ve firmě

může vést např. k vysoké fluktuaci, chybné koordinaci procesů, nezájmu, stanovení chybné strategie nebo snížení konkurenceschopnosti celé firmy. (4) Jak uvádí I. Holá, je potřeba stále mít na paměti, že „komunikace není pouze to, jak věci říkáme, ale také jak se chováme a jak s partnery jednáme. Mnohé průzkumy ukazují, že právě špatné interpersonální vztahy - špatná úroveň komunikace bývá nejčastější příčinou odchodu z firmy.“ (4, str.15)

## **2.10 Komunikační strategie a komunikační plán**

*Komunikační strategie* má svůj základ v celkové strategii organizace. Ta vychází z podnikatelské vize a je podkladem pro tvorbu podnikatelského plánu. Celková strategie podniku je vlastně vyjádřením toho, jak chce být firma vnímána, čím chce být a jak toho bude dosahovat. (4) Komunikační strategie firmy zahrnuje plán firmy popisující jak bude firma se svými partnery komunikovat a s jakými cíli, s důrazem na hlavní záměr: budovat image firmy u svých partnerů, kterými jsou i zaměstnanci.

Při tvorbě komunikační strategie je výhodné dodržet sled konkrétních kroků. Prvním z nich by se měla stát *analýza* toho, co chce firma sdělovat a co chtějí slyšet její pracovníci a také *identifikace* případných problémů v této oblasti. Problémem mohou být např. chybějící komunikační kanály nebo nedostatečné schopnosti a dovednosti interpersonální komunikace. Z uvedené analýzy se potom odvíjí *tvorba komunikačních systémů, nastavení komunikačních kanálů a implementace zásad vnitropodnikové komunikace do systému řízení firmy*. (4, str.57) Podstatným faktorem v celé popsané posloupnosti činností je uvědomění si důležitosti a nezbytnosti vybudování fungující vnitrofiremní komunikace. Strategie by měla obsahovat „přeměnu vize ve výsledky firmy, v cílech, v nastavení podmínek, v postupech a způsobech shrnutých v konkrétním komunikačním plánu.“ (4, str.57)

*Komunikačním plánem* vedení organizace realizuje strategii a cíle vnitrofiremní komunikace. Plán je v podstatě časovým harmonogramem popisujícím komunikační aktivity a činnosti včetně cílů a odpovědností. J. Holá doporučuje, aby management při tvorbě komunikačního plánu respektoval názory a postoje zaměstnanců a přizpůsobil tak charakter komunikace jejich potřebám. (4) Současně upozorňuje, že je při sestavování plánu třeba brát v úvahu nejen oficiální komunikační cesty, ale také neoficiální informační zdroje (neformální vztahy mezi pracovníky). Vliv této neformální komunikační sítě na

fungování organizace je závislý na efektivitě formální (oficiální) interní komunikace. Autorka píše, že „pokud je interní komunikace otevřená s dostatkem pravdivých informací, není důvod pro šíření dezinformací a fám prostřednictvím neformální komunikace. Fungující zpětnovazební systém by měl zachycovat podněty vznikajících fám a okamžitě identifikovat nefungující slabá místa vnitřní komunikace. Na tyto podněty musí vedení okamžitě reagovat.“ (4, str.57)

Komunikační plán firmy by měl vždy zahrnovat a důkladně popisovat některé důležité komunikační situace, jako je např. plán pravidelného hodnocení zaměstnanců nebo adaptace nového zaměstnance ve firmě. Také by se měl cíleně soustřeďovat na standardizaci pravidelně se opakujících komunikačních situací, jimiž se zabývá v následující kapitole.

## **2.11 Komunikační standardy**

*Komunikační standardy* představují závazná pravidla a postupy pro opakující se komunikační situace v organizaci. Standardy komunikaci strukturují a standardizují do podoby komunikačních modelů. V praxi je pak žádoucí tato vypracovaná pravidla respektovat. Existuje celá řada komunikačních situací, které lze zpracovat do podoby komunikačního standardu. Může jít např. o pravidelné porady nebo pohovory, realizaci výběrového řízení, předávání písemných nebo ústních pravidel firemní kultury, rozhovor s chybujícím pracovníkem, vyřizování stížností zákazníka, poskytnutí zpětné vazby v rozhovoru, rozhovor s pracovníky o připravované změně, porady o cílech útvaru, ale také o postupy při vytváření základních interních informací týkajících se organizační struktury podniku (organizační řád, podpisový řád, pracovní řád, spisový řád, archivní a skartační řád apod.) a vnitřní řídicí normy (příkazy ředitele, organizační směrnice a jiné pracovní instrukce). Zejména vnitřní řídicí normy je pak nutné pravidelně aktualizovat a dbát na jejich optimální dostupnost pracovníkům, kterých se týkají (vytvořením informačních zdrojů a přístupu k nim). (3, 4) Standardizace v komunikaci zahrnuje také tzv. manažerské informace. Tuto skupinu tvoří vnitřní informace potřebné pro řízení lidí. Jsou to plány, zadávání úkolů a jejich hodnocení. Další oblastí jsou marketingové informace, informace z oblasti interních PR (public relations). Ty si kladou za cíl prezentovat činnost organizace směrem dovnitř, uspokojit informační potřeby pracovníků zejména z hlediska dostupných informací o organizaci, jejích výsledcích, strategiích a cílech, záměrně plánovaných

akcích. (4, <sup>str.90</sup>) Informace toho typu budují kladný vztah zaměstnance k organizaci, posilují pocit smysluplnosti činnosti celé firmy i práce jednotlivce. Z těchto důvodů je dobré standardizovat uvedené informace např. do podoby pravidelného oběžníku nebo internetové online nástěnky. (4)

Ke komunikačně náročným situacím, u nichž je bezesporu potřebné vytvořit konkrétní protokol komunikace, patří nástup nového pracovníka do zaměstnání a jeho adaptace, a hodnocení výkonu zaměstnanců. V další části uvádím stručná pravidla popisující komunikaci v těchto situacích.

### 2.11.1 Nástup a adaptace nového pracovníka

Při nástupu nového zaměstnance do firmy usiluje firma o to, aby pracovník přijal co nejdříve zásady chování a jednání pro ni žádoucí. Zpravidla již výběrové řízení na pracovní místo v sobě nese kromě kvalifikačních požadavků na nového zaměstnance i požadavky vztahující se k osobnostnímu profilu uchazeče. V průběhu adaptačního procesu pak zaměstnanec získává informace o tom, jak to v organizaci „chodí“, jak firma funguje, jaké jsou její cíle, jaká má základní pravidla a principy firemní kultury a také co organizace zaměstnanci nabízí a současně co od něj očekává. Zaměstnanec dostává i informace o technologiích, předpisech a podmínkách, v nichž bude pracovat. V této fázi probíhá jak formální komunikace (standardizovaný proces řízený personálním útvarem nebo nadřízeným pracovníkem), tak neformální komunikace (prostřednictvím spolupracovníků). Zejména v neformální komunikaci se pak projevuje fungování týmu, smýšlení jednotlivých pracovníků a jejich vztah k organizaci. Je nutné dbát na oboustrannost celého komunikačního procesu, tedy nejen poskytovat řadu především jasných informací o nové práci a konkrétních úkolech, ale dát také pracovníku prostor pro vyjasňování a otázky tak, aby byl naplněn základní cíl každé komunikace - dosažení porozumění. V tuto dobu také nastavujeme úroveň interpersonálních vztahů a komunikace. (3, 4)

Autorka J. Holá doporučuje, aby základní informace v situaci nástupu a adaptace nového pracovníka do firmy byly zpracovány formou „balíčku.“ (4) Tato podoba informací je výhodná zejména proto, že se sníží významně možnost zapomenout na něco podstatného, co nový pracovník potřebuje znát. Standardním postupem tak často v praxi bývá předání základních informací a instrukcí pracovníkovi v písemné podobě, příp. audiovizuální formě (video, počítačová prezentace), teprve později se uskuteční rozhovor



nového zaměstnance s manažerem nebo vedoucím personálního úseku, který umožní pokládání dotazů v rámci zpětné vazby. Písemné či audiovizuální materiály mohou být uloženy na podnikovém intranetu, pro ústní pohovor je výhodné mít ucelenou písemnou metodiku nebo osnovu. Co je nutné vždy standardizovat, je popis pracovního místa pro nového zaměstnance a postup jeho zaškolování (tzv. kolečko pracovníka v jednotlivých provozech), případně i postup pro jeho celkové uvítání v organizaci. Hovoří se o tzv. nástupním plánu. (4)

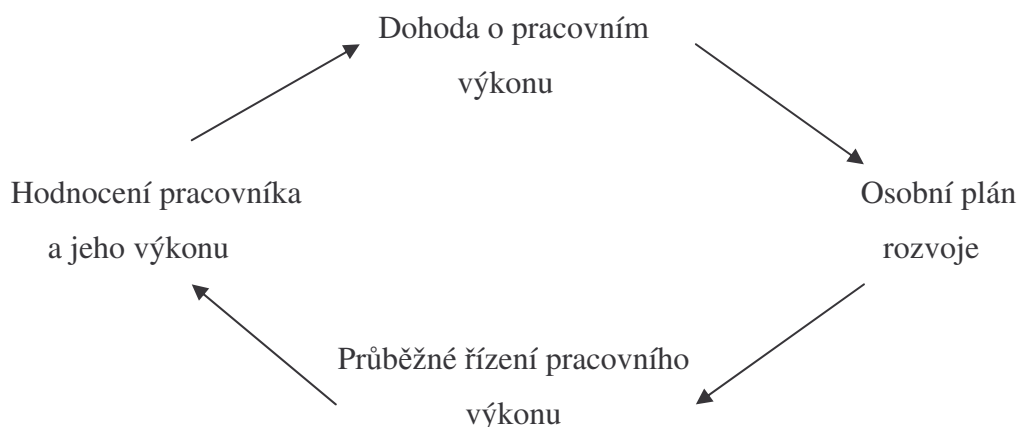
Smyslem celého adaptačního procesu a orientace je rychlé zapojení nového zaměstnance do kolektivu. Celý proces je zaměřen na tři základní oblasti:

- orientaci a adaptaci ve firmě, kdy zaměstnanec získává informace obecného charakteru (organizační struktura, záměry a cíle firmy, pravidla firemní kultury, pravidla pro odměňování a hodnocení, možnosti vzdělávání, zaměstnanecké výhody aj.),
- orientaci a adaptaci v pracovním týmu, kdy jsou poskytovány informace na úrovni oddělení (funkce oddělení, odpovědnosti a kompetence v rámci oddělení, provázanost pracovních míst a jednotlivých úseků ve firmě, pravidla komunikace na oddělení, pracovní doba, pracovní režim aj.),
- orientaci a adaptaci na pracovním místě, kdy zaměstnanec obdrží informace přímo potřebné k výkonu jeho funkce (popis pracovního místa, konkrétní odpovědnost a kompetence, obsah úkolů, vztah podřízenosti a nadřízenosti, užívání svěřených pracovních prostředků, pravidla hodnocení a normy pracovního výkonu aj.). (4, 7)

S ohledem na složitost takové komunikační situace, jakou je nástup a adaptace nového pracovníka, je tedy pochopitelné a žádoucí, aby byl celý proces detailně naplánován a standardizován společně se stanovením konkrétních odpovědností jednotlivých vedoucích pracovníků za provedení a splnění jednotlivých kroků i za rozsah poskytnutých informací, a aby se všechny formy komunikace vzájemně doplňovaly a byly sladěné. (4)

### 2.11.2 Hodnocení pracovníka a plán osobního rozvoje

*Hodnocení pracovníka* je porovnáváním dosahovaných pracovních výsledků a cílů podle určitých kritérií. (4) Obsahem je zhodnocení a kontrola dosahovaných výsledků v rámci osobního rozvoje a případné přizpůsobení plánu výkonu a plánu osobního rozvoje. *Plán osobního rozvoje* je „postup při naplňování potřeb pracovníka, nutných k dosahování požadovaných výsledků, např. osvojení si různých dovedností, vzdělávání apod.“ (4, str.29) Hodnocení pracovníka je tak měřením a vyhodnocováním výkonu pracovníka, zpětnou vazbou a současně i cestou pro řešení vzniklých problémů. Cíle a kritéria tohoto měření jsou zakotveny v *dohodě o pracovním výkonu*, jejíž součástí jsou i požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka a rovněž na chování zaměstnance ve vztahu k vytyčeným cílům. *Rozvojové cíle* pak definují oblasti, v nichž má zaměstnanec zlepšit svůj výkon práce a předpoklady pro něj. Popsané aktivity spadají do tzv. řízení pracovního výkonu jako nástroje pro dosahování lepších výsledků ve firmě. Cyklus řízení pracovního výkonu ukazuje následující schéma: (4, str.31)



*Schéma č. 3: Cyklus klíčových aktivit pracovního výkonu (4, str.31)*

Řízení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců probíhá vždy s ohledem na výkon týmů i celé firmy. Celý proces, včetně hodnocení zaměstnanců, je nutné zabezpečit používáním jednotných postupů a zásad, se zázemím jednotné personální politiky odvíjející se od hodnot firmy a otevřené efektivní komunikace. Pokud hodnotící postup splňuje kritérium ustálenosti a standardizace, pak je hodnocení jednoznačně objektivnější

a efektivnější. Typickým příkladem takové standardizace jsou hodnotící formuláře obsahující konkrétní cíle a jejich měřítka. Kromě těchto formulářů jsou součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců ve firmě i hodnotící rozhovory. Je třeba zdůraznit, že si pod tímto pojmem není možné představit pouze monolog vedoucího obsahující výčet chyb, jichž se zaměstnanec za uplynulé období dopustil. Komunikace v hodnotících rozhovorech musí být vždy dialogem, rovnocenným, konstruktivním a otevřeným, s cílem dospět k oboustranně akceptovatelnému závěru. Součástí hodnotícího rozhovoru je tak i volba stylu komunikace, pečlivá příprava celého rozhovoru a podporování přátelské atmosféry. Hodnotící pracovník by měl rozhovor vést v duchu pozitivní a konstruktivní kritiky, s dostatkem prostoru pro sebehodnocení a hodnocení zaměstnance. Podrobný „návod“ pro vedení hodnotících rozhovorů lze nalézt v celé řadě publikací s tématem vnitrofiremní komunikace, hodnocení zaměstnanců nebo managementu. (4)

Úskalím hodnocení zaměstnanců bývá měřitelnost jejich výkonu. J. Holá v této souvislosti upozorňuje, že „čím je pracovní výkon objektivně měřitelnější, tím lépe.“ (4, <sup>str.99</sup>) Dále konstatuje, že „mnoho manažerů je nespokojeno se svými spolupracovníky, ale protože nezadali zcela jasné cíle, které jsou měřitelné, neumějí ani hodnotit ani vyjádřit vlastní nespokojenost objektivně a dost často se hodnocení vyhýbají.“ (4, <sup>str.99</sup>)

Na závěr kapitoly pojednávající o komunikačních standardech ještě jednou ocituji autorku J. Holou: „Nezáleží na tom, jestli má firma své ustálené standardy sepsané v manuálech, pokud jsou ustálenými nepsanými pravidly, plní svůj účel taktéž. Důležité je jejich prvotní nastavení, nastavení podmínek pro jejich možné provádění a dodržování pravidel a principů, na kterých jsou postaveny.“ (4, <sup>str.92</sup>)

## **2.12 Budování vnitrofiremní komunikace**

Z pohledu budování vnitrofiremní komunikace je potřeba zdůraznit, že tak jako se vše okolo nás postupně vyvíjí a zdokonaluje, tak postupně zraje i úroveň vnitrofiremní komunikace cíleně budované v organizaci. Autorka I. Hloušková píše, že jednotlivé etapy ve vývoji interní komunikace zformuloval americký psychiatr S. Peck (fáze pseudokomunikace, fáze manipulativní, fáze odbourávání komunikačních bariér a fáze skutečné komunikace) a podrobně tyto etapy rozpracovává. (3, <sup>str.19-30</sup>)

Obecná doporučení k vybudování funkční vnitrofiremní komunikace nebo k jejímu zlepšení, lze shrnout v několika bodech. Prvním předpokladem je *vytvoření jednotného*

*a spolupracujícího vrcholového vedení. Pomocnou ruku v tomto záměru může firmě podat poradenská firma zaměřená na tuto oblast. Ve druhé fázi je třeba provést revizi dělby práce a její funkčnosti a rovněž přehodnocení organizační struktury (opět s možností využití poradenské služby). Třetím krokem je vytvoření firemní strategie s vyjasněnou strategií personální a komunikační, spolu s vytvořením personálního systému se zakomponovaným personálním plánováním a s propracovanou zpětnou vazbou. Čtvrtá část budování interní komunikace se týká vzdělávání a školení vedoucích pracovníků a manažerů v oblasti komunikace s důrazem na komunikaci vnitrofiremní a interpersonální, ale také v oblasti vedení spolupracovníků, personalistiky a managementu. Současně je v této fázi žádoucí vybudovat systém pro identifikaci problémových míst v komunikaci. V neposlední řadě je třeba dbát na budování firemní kultury (protože firemní komunikace z ní vychází a je de facto jejím odrazem a nedílnou součástí), podporovat a náležitě oceňovat otevřenou komunikaci a týmovou spolupráci, osobní příklady a spolehlivost jako stěžejní hodnoty organizace. Základní organizační hodnotou v jakékoli instituci nebo firmě musí být především úcta k člověku jako takovému. Nejenom tedy k jejím zákazníkům, ale také k jejím zaměstnancům. (3)*

### **2.13 Shrnutí na závěr teoretické části**

V teoretické části diplomové práce jsem se pokusil podat ucelený přehled o vnitrofiremní komunikaci, o jejích součástech, pravidlech a základním cíli a významu. Teoretická část tak může být jedním z informačních zdrojů pro ty manažery a vedoucí pracovníky, kteří usilují o vybudování smysluplné a funkční vnitrofiremní komunikace v jejich organizaci. Ani sebelepší teoretická základna, byť je pochopitelně nezbytná, však podle mého názoru nemůže nahradit vlastní nasazení a snahu zdokonalovat se v komunikačních dovednostech a pracovat sám na sobě.

Autorka I. Hloušková shrnuje v závěru své publikace (3) základní komunikační dovednosti, které jsou pro efektivní interpersonální komunikaci klíčové a v nichž by se každý dobrý manažer, zejména cítí-li určité nedostatky nebo rezervy, měl ve vlastním zájmu i v zájmu celé organizace rozvíjet:

- schopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého,
- schopnost mluvit srozumitelně,
- umění naslouchat a schopnost porozumět druhému,

- umění správně používat oční kontakt,
- správná volba mezosobní vzdálenosti,
- vytváření souladu v komunikaci nápodobou mimoslovní komunikace,
- schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmů,
- schopnost nedotknout se osobnosti partnera a schopnost necítit se dotčen,
- schopnost používání objektivních norem, a konečně
- schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu. (3)

**Fungující komunikace je významným znakem vyspělosti firemní kultury organizace a odrazem práce dobrého manažera. Dobrý manažer má vždy na paměti, že zaměstnanci jsou pro organizaci stejně významní a důležití jako její zákazníci.**

## Praktická část

### 3 Základní informace o diagnostickém procesu v organizaci

#### 3.1 Představení vybrané organizace

Pro diplomovou práci jsem si vybral organizaci Sociální služby Lanškroun - Domov pro seniory (dále jen Domov pro seniory), která působí v mém rodném městě od roku 2006 jako jediné zařízení pečující o seniory v obci a poskytující jak ústavní, tak terénní služby starým a zdravotně postiženým občanům. Zřizovatelem organizace je město Lanškroun.

K uvedené volbě mě vedl především fakt, že zmíněná organizace získala v rámci řádné inspekce kvality sociálních služeb plných 144 bodů ze 144 možných (tj. 100% úspěšnost), na rozdíl od sedmi okolních domovů, které požadavky standardů kvality napoprvé nesplnily. Zajímalo mě, jak v takto výborně ohodnocené instituci, kterou je možné na základě uvedeného bodového zisku jistě považovat za příklad dobré praxe, funguje systém vnitrofiremní komunikace a jak je konstruován. V Domově pro seniory v Lanškrouně jsem navíc absolvoval odbornou praxi v řízení v rámci studia na Univerzitě Karlově, i tato skutečnost ovlivnila moji volbu.

##### 3.1.1 Základní činnosti Domova pro seniory

Základní činnosti organizace jsou formulovány v prohlášení Domova pro seniory v několika bodech:

- „poskytnutí ubytování klientům v bezbariérových jedno či dvoulůžkových pokojích (většina z nich má samostatné sociální zařízení, balkón a kuchyňský kout, k ubytování také patří úklid, praní a drobné opravy prádla),
- poskytnutí stravy klientům (strava se podává minimálně 4x denně podle přání klientů),
- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu (pomoc nebo podpora s oblékáním, pomoc s prostorovou orientací, při přesunech, podávání jídla apod.),
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu (pomoc či podpora při koupání, mytí vlasů, toaletě apod.),
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím (pomoc nebo podpora při kontaktu s lékaři, obchody a službami, s rodinou),

- sociálně terapeutické činnosti (podpora či pomoc při udržení a rozvoji osobních a sociálních schopností),
- aktivizační činnosti (individuální i skupinové volnočasové aktivity),
- pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (při kontaktu s institucemi, při podávání žádostí atd.).“ (15)

O klienty Domova pro seniory pečuje celkem 55 pracovníků, z nichž největší část tvoří ošetrovatelsko - zdravotnický personál (25 zaměstnanců), dále pracovníci úseku sociálního, stravovacího, technického a ekonomického.

Domov pro seniory usiluje o to, aby sociální služba skutečně poskytovala nezbytnou podporu jen v oblastech, ve kterých ji klient potřebuje a chce přijímat. Snahou je minimalizovat ta opatření, která by omezovala individuální rozhodnutí klienta a vytvářet různé alternativy pro jeho rozhodování a tím rozšířit možnosti volby klientů.

### 3.1.2 Cílové skupiny

Cílovou skupinu Domova pro seniory Lanškroun tvoří občané starší 65 let pobírající starobní nebo invalidní důchod, kteří potřebují každodenní nepřetržitou komplexní péči v rozsahu nabízených služeb. (15)

Domov pro seniory není vhodný pro osoby vyžadující služby, jež neposkytuje, ani pro osoby, potřebující služby zvláštního režimu, dále pro osoby, které by narušovaly klidné soužití s ostatními klienty, pro agresivní, infekčně nemocné a mentálně postižené osoby. Není vhodný také pro ty, jimž by k zajištění péče stačily služby nižšího typu (např. pečovatelské služby poskytované v místě trvalého bydliště klienta). (15)

### 3.1.3 Zásady poskytování sociální služby, poslání, cíle a vize

Domov pro seniory v Lanškrouně zveřejňuje zásady pro poskytování sociálních služeb a svoje poslání, cíle a vize v prohlášení, které je součástí vnitrofiremní dokumentace (standard č. 1) a lze jej nalézt i na internetových stránkách Domova. Prohlášení je také součástí informačních letáků určených veřejnosti.

K zásadám poskytovaných sociálních služeb v Domově pro seniory patří:

- „úcta k člověku - poskytování služeb bez ohledu na společenské postavení klienta,
- respekt soukromí klienta,
- podpora samostatnosti a nezávislosti, to znamená poskytování péče pouze do výše postižení klienta,

- přizpůsobení služeb klientům (respektování přání a cílů klientů, jak je to jen možné).“ (15)

Poslání organizace:

- „Domov pro seniory Lanškroun poskytuje seniorům a osobám se zdravotním postižením formou komplexní péče takovou podporu a pomoc, která jim umožní zachovat si v co největší míře svůj dosavadní způsob života se svými zájmy, koníčky a příležitostmi, jež mají jejich vrstevníci,
- Domov pro seniory Lanškroun poskytuje sociální služby, umožňující lidem v nepříznivé sociální situaci žít běžným životem, při zachování jejich důstojnosti a možnosti o své osobě sami rozhodovat v prostředí, které co nejvíce vyhovuje jejich potřebám.“ (15)

Cíle organizace:

- „dále zvyšovat kvalitu sociálních služeb a průběžně zlepšovat metodiky, pracovní postupy apod.,
- upravit vnitřní a venkovní prostory Domova, aby co nejvíce vyhovovaly klientům,
- udržet v organizaci motivované a vzdělané pracovníky, kteří budou tvořit stabilní tým s malou výměnou zaměstnanců a nezvyšující se pracovní neschopností.“ (15)

Vize organizace:

- „klient si udržuje kontakty s jeho rodinou, přáteli a společností podle vlastní vůle a uvážení po co nejdélnější možnou dobu svého života,
- klient má stejná práva a možnosti jako jeho vrstevníci žijící mimo Domov pro seniory a v případě potřeby mu podle jeho individuálních potřeb a přání bude poskytnuta přiměřená pomoc a podpora při stravování, hygieně, zabezpečování ostatních životních potřeb a naplnění jeho spokojenosti - např. nabídkou aktivizačních a volnočasových aktivit, aby mohl vést maximálně možný běžný způsob života po co nejdélnější možnou dobu.“ (15)



### ***3.2 Cíl a zaměření diagnostického procesu***

Cílem diagnostického procesu v organizaci bylo zmapovat existující systém vnitrofiremní komunikace a identifikovat jeho případné nedostatky a pokusit se navrhnout úpravy a nové prvky, které by vedly k odstranění odhalených problémů tak, aby úroveň vnitrofiremní komunikace byla optimálně nastavena a plnila svoji funkci v nejvyšší možné míře.

Diagnostika organizace byla zaměřena na oblast vnitrofiremní komunikace mezi zaměstnanci.

### ***3.3 Metodologie***

K dosažení stanoveného cíle jsem použil následující metodiku sběru dat:

1. Analýza vnitrofiremní dokumentace organizace, analýza obsahu internetových a intranetových stránek.
2. Rozhovor s ředitelem.
3. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

### ***3.4 Harmonogram diagnostického procesu***

Jednotlivé etapy diagnostického procesu lze přehledně shrnout do tří fází:

1. *Přípravná fáze:* Příprava projektu, studium odborné literatury, příprava dotazníku, předběžná jednání s ředitelem Domova pro seniory.
2. *Realizační fáze:* Analýza organizační struktury a systému řízení v organizaci, analýza vnitrofiremní dokumentace a obsahu internetových a intranetových stránek se zaměřením na systém předávání zpráv a informací (používané komunikační prostředky a kanály). Rozhovor s ředitelem organizace pro získání doplňujících informací z pohledu hlavního manažera a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ověřující jejich spokojenost s podmínkami a nastavením vnitrofiremní komunikace v klíčových oblastech. Podrobné informace o metodologii uvádím v kapitole 4.6 na str. 61 a v kapitole 4.7 na str. 64.
3. *Hodnotící fáze:* Závěrečná zpráva s doporučením a náměty na zlepšení.

## 4 Výsledky diagnostického procesu v Domově pro seniory Lanškroun

### 4.1 Organizační struktura

Popis organizační struktury a systému řízení je náplní *organizačního řádu*. Všichni zaměstnanci musí být *prokazatelně* při nástupu do zaměstnání s tímto organizačním řádem seznámeni (vlastnoruční podpis každého zaměstnance). Organizační řád je stejně jako ostatní směrnice a předpisy tvořící vnitrofiremní dokumentaci dostupný na firemním intranetu v elektronické podobě a v tištěné podobě u ředitele Domova pro seniory a rovněž u vedoucích pracovníků jednotlivých úseků. Je také vyvěšen na nástěnkách v každém patře Domova pro seniory. Kdokoli ze zaměstnanců (ale i klientů nebo návštěvníků) má tak možnost do organizačního řádu volně nahlédnout.

V čele organizace stojí ředitel, který je statutárním zástupcem. Řediteli Domova jsou přímo podřízeni následující pracovníci:

- vedoucí zdravotního úseku (vrchní sestra),
- vedoucí sociální pracovník,
- vedoucí účetní,
- vedoucí stravovacího úseku,
- vedoucí technického úseku,
- vnitřní auditor kvality,
- účetní, pokladní a referent majetkové správy,
- koordinátor pečovatelské služby.

Vedoucí a ostatní zaměstnanci instituce jsou oprávněni jejím jménem činit jen ty právní úkony, které vyplývají z jejich funkčního zařazení a které jsou stanoveny organizačními předpisy, pracovní náplní či oprávněním z písemného pověření. Přehledné organizační schéma tvořící nedílnou součást organizačního řádu uvádím v příloze č. 2 diplomové práce.

### 4.2 Systém řízení

Základním organizačním vztahem je *přímá podřízenost a nadřízenost*. Vedoucí zaměstnanci řídí a kontrolují práci a pracovní výsledky podřízených zaměstnanců. Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků organizace stanovuje v souladu se zákoníkem práce a odkazuje na příslušné právní normy. Vedoucí zaměstnanci jsou

povinni provádět jako součást své řídicí práce kontrolu v rozsahu své pravomoci a odpovědnosti.

### ***4.3 Hlavní činnosti a zaměření odborných úseků***

#### ***4.3.1 Ekonomický úsek***

V čele ekonomického úseku je vedoucí účetní, která zabezpečuje komplexní ekonomickou činnost organizace. Plní úkoly spojené s přípravou a čerpáním rozpočtových prostředků organizace, jejich kontrolu, vyhodnocování a přijímání potřebných opatření včetně statistického výkaznictví. Její práci kontroluje smluvní účetní organizace, která ji současně metodicky vede. Druhá pracovnice ekonomického úseku vykonává kumulovanou funkci účetní/pokladní a referenta majetkové správy. Kromě provádění personální a mzdové agendy vede depozitní pokladnu uživatelů.

#### ***4.3.2 Zdravotní (ošetřovatelský) úsek***

V čele úseku stojí vrchní sestra, která po odborné stránce řídí zdravotnické pracovníky a pracovníky sociální péče. Dbá také na dodržování potřebné úrovně ošetřovatelské péče, dodržování hygienických a protiepidemických norem a předpisů a zásad racionální výživy. Vrchní sestře jsou přímo podřízeni:

- zdravotní sestry,
- fyzioterapeut,
- nutriční terapeut,
- pracovníci přímé obslužné péče.

#### ***4.3.3 Vedoucí sociální pracovnice***

Řídí instruktora sociální péče a aktivizačního pracovníka a zabezpečuje komplexně sociální péči uživatelům Domova pro seniory.

#### ***4.3.4 Technický úsek***

Úsek řídí vedoucí, který zajišťuje správu svěřeného majetku, vnitřní a vnější vybavení Domova včetně provozní a skladové evidence, materiálně-technické zabezpečení a zásobování, bezpečnost a ochranu zdraví při práci včetně poskytování osobních ochranných prostředků a provoz zařízení.

Vedoucímu technického úseku jsou přímo podřízeni:

- zaměstnanci údržby,

- zaměstnanci prádelny,
- zaměstnanci recepce,
- zaměstnanci kantýny,
- uklízečky.

#### 4.3.5 Stravovací úsek

Úsek řídí vedoucí stravovacího úseku, který vede zaměstnance po odborné stránce. Zabezpečuje dodržování hygienických předpisů, norem vaření, uplatňování principů správné výrobní a hygienické praxe, účetní a ekonomickou agendu související se stravovacím úsekem.

Vedoucímu stravovacího úseku jsou přímo podřízeni:

- jeho zástupce,
- kuchaři,
- pomocní kuchaři,
- pomocné síly v kuchyni,
- zásobovač.

#### **4.4 Vnitrofiremní dokumentace**

Vnitrofiremní dokumentaci má Domov pro seniory přehledně zpracovanou formou standardů kvality sociálních služeb. V rámci standardů jsou vypracované vnitřní předpisy, příkazy, nařízení a směrnice a standardy tak, aby služby v organizaci byly poskytovány v souladu s platnou legislativou. S těmito dokumenty jsou podle důležitosti a potřeby seznamováni jak klienti Domova na schůzích obyvatel, tak zaměstnanci při nástupu do zaměstnání i na pravidelných poradách. Kromě tištěné podoby, kterou na každém úseku u sebe uchovává příslušný vedoucí, jsou také plně dostupné na firemním intranetu nebo u ředitele organizace k nahlédnutí. Klíčové dokumenty (organizační řád, etický kodex, domácí řád, prohlášení Domova pro seniory obsahující poslání, cíle, vize a zásady poskytovaných služeb a další) jsou také vyvěšeny na každém patře v budově na nástěnce. Nahlížet do těchto dokumentů tak mohou nejen zaměstnanci, ale také klienti, případně rodinní příslušníci a návštěvy v Domově.

*Standard č. 1* (cíle a způsoby poskytování sociálních služeb) si klade za cíl zpřehlednit poslání organizace, její cíle a cílové skupiny a to v *prohlášení Domova pro seniory*. Základní informace z tohoto prohlášení uvádím na str. 47 diplomové práce.

Součástí standardu je *domácí řád* obsahující přehledně uspořádané informace o nástupu klienta do Domova a pravidlech společného soužití. *Etický kodex pracovníků* standardizuje chování zaměstnanců a informuje klienty a jejich rodinné příslušníky o přístupu, který lze od služby očekávat, současně je i souborem organizačních hodnot, které podmiňují naplňování standardů kvality. Podrobně rozpracovává etické zásady a pravidla etického chování ve vztahu ke klientům, k organizaci, ke spolupracovníkům, k odbornosti i celé společnosti. Ředitel organizace prokazatelně seznamuje s etickým kodexem vedoucí úseků a ti pak následně nově nastupující zaměstnance. Klienty Domova seznamuje s etickým kodexem sociální pracovníce. Prokazatelné seznámení musí být provedeno nejpozději do sedmi dnů od nástupu (klienta či pracovníka) do Domova.

Podstatnou část standardu tvoří směrnice popisující detailně *metodiky* pro jednotlivé úseky (technický, sociální, stravovací, ošetrovatelský). Metodiky řeší otázky pracovní doby na jednotlivých úsecích, harmonogramy práce zaměstnanců a jejich úkoly a povinnosti. Za zmínku stojí velmi podrobně zpracovaná metodika pro poskytování ošetrovatelské péče, která kromě uvedených informací standardizuje i postup pro tok informací o klientech v rámci předávání služby mezi pracovníky v přímé péči (sestry, ošetrovatelky) s cílem co nejkvalitněji předat veškeré informace o klientech z proběhlé služby službě následující a dodržet jednotný postup při plnění individuálního plánu klienta.

*Standard č. 2* (ochrana práv osob) zdůrazňuje ochranu práv klientů sociálních služeb. Přílohou standardu jsou dokumenty jako Listina základních práv a svobod nebo formulář Dotazníku spokojenosti klientů. Domov pro seniory má jako jednu ze základních organizačních hodnot úctu a respekt k člověku, respektuje základní lidská práva a zejména dbá na ochranu soukromí, ochranu práva na důstojnost, ochranu práva na individualitu klienta, ochranu práva na čest, dobrou pověst a jméno, také na ochranu před jakýmkoli formami zneužívání či ochranu práva na informovanost. Standard obsahuje vnitřní směrnice řešící např. střet zájmů nebo pravidla pro používání opatření omezujících pohyb.

*Standard č. 3* (jednání se zájemcem o sociální službu) podrobně upravuje postup při podávání žádosti o umístění klienta do Domova pro seniory. Přehledně a srozumitelně uvádí kritéria pro příjem klientů do Domova, bodovou škálu pro účely sociálního šetření a základní informace pro nástup klienta do sociálního zařízení. Součástí jsou vzory dopisů o přijetí či vyřazení žádosti, formulář žádosti o přijetí klienta k pobytu, informace pro

odmítnuté žadatele, zápis o jednání se zájemcem o službu sociální péče nebo individuální cíle a potřeby klienta, které se sjednávají při nástupu do Domova.

*Standard č. 4* (smlouva o poskytování sociální služby) upřesňuje náležitosti smlouvy o poskytování sociální služby, na jejímž základě jsou služby realizovány. Před uzavřením smlouvy musí být žadatel seznámen se všemi podmínkami poskytování sociální služby, poskytovatel se současně seznamuje s potřebami klienta. Smlouva tak stanovuje důležité aspekty poskytování služby (včetně individuálních cílů). V příloze standardu má organizace uložen vzor Smlouvy o poskytnutí služby sociální péče v Domově pro seniory a List úhrad za poskytované služby.

*Standard č. 5* (individuální plánování průběhu sociální služby) řeší oblast naplňování osobních cílů klientů. Individuální plánování je důležitou součástí poskytované péče, protože pomáhá zvýšit efektivitu poskytovaných služeb a umožňuje sledovat vývoj klienta. Při individuálním plánování se zohledňují potřeby klientů tak, aby jim služby umožnily vést co nejběžnější způsob života. Poskytování služeb je tak postaveno na individuálních cílech a potřebách klienta a především na jeho schopnostech. Veškeré dokumenty týkající se individuálního plánu jsou uloženy v osobní složce klienta umístěné na sesterně. Individuální plány jsou průběžně upravovány, aktualizovány a vyhodnocovány spolu s klientem. Plány i revize jsou vyhotovovány písemně a jsou podepsány klientem i klíčovým pracovníkem (originál se zakládá do osobní složky klienta, kopii dostává klient). Individuální plány péče jsou přístupné všem relevantním zaměstnancům (klíčový pracovník, pracovníci zdravotního a sociálního úseku nebo osoby, kterým klient dá k nahlížení souhlas). Jsou zabezpečeny před zneužitím (vstup do sesterny je bez přítomnosti pracovníka zdravotního úseku znemožněn). Zdravotní a sociální týmy poskytující služby vzájemně spolupracují a vyměňují si potřebné informace. Pravidelně se scházejí vedoucí pracovních týmů, kteří řeší nejen provozní problémy, ale zabývají se i kvalitou poskytovaných služeb. Operační schůzky klíčových pracovníků se zapisují do operačního deníku. Jedenkrát měsíčně se setkají klíčoví pracovníci s pracovníky technického úseku, kdy si předají potřebné informace o klientech a jejich individuálních plánech. Tok informací je oboustranný (od klienta k poskytovateli a opačně). Průběh individuálního plánování se rovněž zapisuje do složky klienta v počítačovém programu IS Cygnus v sekci „Průběh poskytované služby“. Do sekce „Účast na akcích“ se zaznamenávají individuální i skupinové akce, kterých se klient zúčastnil. Informace jsou

z programu Cygnus minimálně jedenkrát ročně vytištěny a založeny ve složce klienta. Kontroly složek klientů s individuálními plány provádí nadřízený klíčového pracovníka, průběžné kontroly se konají při vizitách ředitelem a vedoucími jednotlivých úseků. Pro lepší přehlednost sjednaných individuálních plánů klienta jsou na sesterně umístěny magnetické tabule s přehledem činností, u kterých klient potřebuje pomoc personálu (piktogramy). Tyto tabule slouží pro rychlou orientaci v denním provozu a klíčový pracovník zodpovídá za aktualizaci informací o příslušném klientovi.

Přílohou standardu jsou různé užitečné formuláře (individuální plány, plány rizik, komunikační dovednosti, průběh individuálního plánování) a také seznam klientů a jejich klíčových pracovníků.

*Standard č. 6* se týká dokumentace o poskytování sociální služby. Cílem je tuto dokumentaci co nejvíce zpřehlednit. Domov pro seniory shromažďuje a zpracovává osobní a citlivé údaje o klientech (příp. jejich rodinných příslušnících nebo zákonných zástupcích) za účelem poskytování bezpečných, odborných a kvalitních sociálních služeb, vytváří však takové podmínky, aby zpracování uvedených údajů odpovídalo obecně závazným normám. Řídí se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a vytváří systém práce s osobními daty, který umožňuje, aby služba byla poskytována bezpečně a odborně. Vyžaduje pouze data a dokumenty nezbytné pro poskytování sociální služby. Ze zákona je Domov povinen přijmout taková opatření, aby nemohlo dojít k neoprávněnému nebo nahodilému přístupu k osobním údajům, k jejich změně, zničení či ztrátě nebo neoprávněným přenosům a jinému zneužití. Obsahem jednotlivých směrnic v rámci standardu jsou tak pokyny pro zpracovávání písemné a elektronické dokumentace na jednotlivých úsecích a podmínky jejich bezpečného uchovávání. Ochrana dat a systému elektronického způsobu předávání informací je rovněž popsána v textu zvláštní směrnice v rámci standardu č. 10 (příloha č. 3 diplomové práce). Elektronická dokumentace vedená systémem Cygnus má určena přístupová práva pro jednotlivé zaměstnance. Každý zaměstnanec vstupuje do systému pod svým jménem a heslem a má přístupové právo pouze do sekcí, které jsou pro jeho práci nezbytné. Např. pracovníci v přímé péči vidí jméno a příjmení, ale rodné číslo a údaje o financích nikoli. Přístup zaměstnanců do Cygnusu určuje ředitel nebo sociální pracovníce.

*Standard č. 7* (stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby) upravuje směrnici zásady pro podávání a vyřizování stížností. Klienti mohou podávat ústní

stížnosti kterémukoli pracovníkovi Domova. Ten situaci řeší buď přímo na místě a o postupu následně informuje svého nadřízeného, nebo předá stížnost k vyřízení přímo nadřízenému pracovníkovi. Při týdenní poradě je pak stížnost předána sociální pracovníci a ta ji zdokumentuje v knize stížností. V budově Domova je v přízemí před jídelnou umístěna schránka pro návrhy, připomínky, stížnosti či pochvaly, kam mohou klienti i zaměstnanci vhazovat svá písemná vyjádření (i v anonymní podobě). Sociální pracovnice pravidelně schránku a její obsah kontroluje. Evidence stížností se vede v knize stížností, která je pravidelně předkládána řediteli ke kontrole. Součástí standardu je vzor záznamu o stížnosti a podrobný návod pro podávání stížností, který je rovněž vyvěšen na nástěnce.

*Standard č. 8 (návaznost poskytované sociální služby na dostupné zdroje)* přehledně uvádí důležité kontakty na spolupracující organizace a také telefonické kontakty na sociální a jiné organizace ve městě a jeho okolí (lékaři, sociální odbor MěÚ, MPSV, ČSSZ, církevní instituce ve městě, LDN v okolí, charitní organizace, další domovy pro seniory v regionu aj.).

*Standard č. 9 (personální a organizační zajištění sociální služby)* obsahuje organizační řád, kontrolní řád a pracovní řád a některé další směrnice upravující např. vnitřní platový předpis nebo vnitřní předpis pro činnost studentů a dobrovolníků. *Organizační řád* poskytuje informace o organizační struktuře Domova pro seniory tak, jak je popsána na str. 50 diplomové práce. Základním organizačním vztahem v Domově je přímá podřízenost a nadřízenost v jednoznačně určené organizační hierarchii. Nedílnou součástí organizačního řádu je organizační schéma (uvádím jej v příloze č. 2 diplomové práce). *Kontrolní řád* charakterizuje vnitřní kontrolní činnost na jednotlivých úsecích (kdo a v jakých časových intervalech je kontrolu oprávněn provádět, na co je vnitřní kontrola příslušného úseku zaměřena). Kontrolní řád také velmi podrobně popisuje tzv. vizitaci na pracovišti. *Vizitace* slouží jako zdroj informací a komunikace a je prováděna ředitelem a pracovníky managementu organizace vždy v určený den. Zaměřuje se zejména na kvalitu zdravotní a sociální péče. Během rozhovoru s vybraným klientem v jeho pokoji se získává za přítomnosti vizitorů a klíčového pracovníka zpětná vazba o celkové spokojenosti klienta s pobytem v Domově. Přínosem vizitace je odstraňování nedostatků v poskytování sociální služby a zvyšování její kvality a také systematická kontrola práce zaměstnanců průběžnou kontrolou dokumentace. Po skončení vizity probíhá rozhovor s klíčovým pracovníkem s cílem zjistit informovanost pracovníka o svěřených klientech, získat informace o tom, jak



probíhá spolupráce a komunikace, jsou - li nějaké problémy apod. Provedení vizity se zapisuje do formuláře, zápis provádí písemně vizitor a zakládá jej do složky „Vizity“ k řediteli. Písemně vytvořený zápis o vizitě je naskenován a elektronicky rozeslán ostatním členům vizity, současně se zakládá na intranetu do složky „Vizity“. Jednoznačně je tak vizitace v organizaci jedním z hlavních zdrojů informací a získávání zpětné vazby s využitím ústní, písemné i elektronické komunikace.

*Pracovní řád* zajišťuje úspěšné plnění úkolů organizace cestou upevnění pracovní kázně a vnitřního pořádku. Vychází z příslušných ustanovení zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů a definuje práva a povinnosti zaměstnanců v organizaci. Pracovní řád včetně jeho případných aktualizací je přístupný v tištěné podobě na sekretariátu ředitele a u vedoucích pracovníků, v elektronické verzi na intranetu ve sdílených dokumentech. V případě aktualizace pracovního řádu nebo jeho nové podoby jsou vedoucí pracovníci povinni zajistit prokazatelné seznámení svých podřízených s aktualizovanou nebo novou verzí. S pracovním řádem jsou prokazatelně seznamováni i noví zaměstnanci. Směrnice s pracovním řádem navíc podrobně popisuje a definuje pravidla pro přijímání nových pracovníků do organizace na uvolněné či nově potřebné pozice a standardizuje i průběh vlastního výběrového řízení. Dále poskytuje informace o pracovním poměru a jeho změnách či skončení, o povinnostech zaměstnance a zaměstnavatele vyplývajících z pracovního poměru a o případných sankcích při porušení těchto povinností, o pracovní době, dovolené, mzdě a její náhradě, také o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a odpovědnostech za případné způsobené škody.

*Standard č. 10* (profesní rozvoj zaměstnanců) pomocí směrnic popisuje postup při pravidelném hodnocení zaměstnanců a detailně pravidla pro předávání informací. Směrnicí pro *pravidelné hodnocení zaměstnanců* organizace přehledně stanovuje pravidla pro sebehodnocení zaměstnanců a pro posuzování vykonané práce jejich přímým nadřízeným. Vymezuje okruhy hodnocených zaměstnanců, časovou frekvenci hodnocení a pracovníky, kteří jsou hodnocení oprávněni provádět. Stanovuje také cíle pravidelného pracovního hodnocení (zpětná vazba na pracovní výkon a podněty k jeho optimalizaci, plánování vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnance, zajištění oboustranné komunikace mezi vedením a zaměstnanci a získání připomínek pro zlepšení řídicí práce a činnosti organizace). Podrobně se zabývá postupem, procesem a podmínkami pro sebehodnocení a následného hodnocení zaměstnance. Organizace má vybudována hodnotící kritéria,

pomocí kterých hodnocení provádí. Každý pracovník musí být včas informován o tom, za co bude hodnocen, o způsobu realizace hodnotícího pohovoru a datu jeho uskutečnění. Na základě pravidelného hodnocení pak navrhuje hodnotící pracovník konkrétní opatření a závěry promítající se do plánů osobního rozvoje a dohodne s hodnoceným pracovníkem vhodné, oboustranně akceptovatelné řešení vedoucí k odstranění případných problémů. Účinnost přijatých opatření se zpravidla vyhodnocuje při následujícím hodnotícím pohovoru. Závěry z hodnotícího pohovoru jsou zpracovány písemně a jsou uloženy v osobních složkách pracovníka u ředitele organizace. Výstupem procesu pravidelného hodnocení zaměstnance je „Osobní plán vzdělávání zaměstnance“ vypracovaný vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, který je uložen u vedoucího úseku a je průběžně aktualizován. Součástí směrnice jsou formuláře „Hodnocení pracovníka“ a „Záznam o profesním růstu zaměstnance.“

Pro tok informací v organizaci je klíčová směrnice popisující *pravidla pro předávání informací*. Popisuje strukturu řízení v organizaci a způsob předávání informací včetně odpovědností kompetentních zaměstnanců za předání informace. V první části definuje, jak probíhají *porady na jednotlivých úsecích*, kdo se jich účastní, kde a v jakých časových intervalech se porady konají, co je jejich obsahem a jak je pořizován a distribuován zápis z příslušné porady. V další části jsou popsány *porady konané v rámci managementu organizace* (účel porady, cíle a přínosy, účastníci, vlastní průběh, obsah a pořizování a distribuce zápisu). Směrnice upravuje také pravidla pro ochranu dat a systému elektronického způsobu předávání informací. Uvedená směrnice je pro předávání informací a komunikaci v organizaci natolik zásadní, že její plné znění uvádím se souhlasem ředitele Domova pro seniory v příloze č. 3 diplomové práce.

*Standard č. 11* (místní a časová dostupnost poskytované sociální služby) popisuje v souladu s tímto cílem jednak služby nabízené Domovem pro seniory, jednak služby, které poskytuje město Lanškroun a které jsou pro klienty Domova využitelné.

*Standard č. 12* (informovanost o poskytované sociální službě) upřesňuje obsah informačního letáku se souborem informací o službách Domova pro seniory určeného cílovým skupinám a veřejnosti. Informace jsou nabízeny jednak formou letáků, jednak formou vývěsek a internetových stránek organizace. Informace jsou zpracovány tak, aby byly dostupné a srozumitelné co nejširší skupině obyvatel. Domov pro seniory pořádá pro

veřejnost volně přístupné akce, jako např. den otevřených dveří, sportovní den, různé výstavy a prezentace. V příloze ke standardu je fotoprezentace Domova.

*Standard č. 13 (prostředí a podmínky)* se zaměřuje na vytvoření takových podmínek, které budou vyhovovat převážně většině jeho klientů. Součástí standardu jsou předpisy požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

*Standard č. 14 (nouzové a havarijní situace)* konkretizuje pravidla pro řešení mimořádných událostí s cílem vytvořit prostředí spolehlivosti a bezpečí. Obsahuje mimo jiné *vnitřní předpis evidence pracovních úrazů a úrazů klientů Domova pro seniory* s uvedením důležitých telefonních čísel a charakteru jednotlivých mimořádných událostí (definice mimořádné situace, postup řešení a preventivní opatření). Detailně jsou zpracovány mimořádné situace jako živelné pohromy, pády a úrazy klienta nebo zaměstnance, úmrtí či sebevražda klienta, řešení sporů mezi klienty, agrese klienta vůči sobě nebo personálu, ztráta osobních věcí klienta, poškození majetku klienta, zaměstnance nebo zaměstnavatele, šikana klienta ze strany spolubydlícího, konfliktní příbuzný, vypuknutí infekční epidemie v Domově, únik informací nebo přechodný nedostatek personálu. V souladu se směrnicí jsou pracovníci při uzavírání pracovní smlouvy a poté vždy v pravidelných intervalech seznamováni s pravidly pro řešení nouzových a havarijních situací, s pravidly požární ochrany, BOZP a první pomoci. Vedoucí jednotlivých úseků ověřují porozumění pravidlům a schopnosti pracovníků pravidla použít. Klienti Domova jsou dle možností rovněž pravidelně poučováni o nouzových a havarijních situacích na schůzích obyvatel prostřednictvím sociální pracovnice nebo bezpečnostního technika. Písemně jsou informováni vnitřním časopisem „Důchodníček.“ Klíčový pracovník pak v průběhu rozhovoru s klientem ověřuje, zda klienti znají pravidla, jak se v mimořádných situacích zachovat a na koho se obrátit v případě vyskytnutí nouzové nebo havarijní situace. O každé vzniklé mimořádné situaci a jejím řešení vyhotovuje pracovník Domova, který se v této situaci vyskytl, záznam. Zapisuje se do „Záznamu o mimořádné události“ a následně uloží u vedoucí technického úseku (u havárií provozního charakteru). Ostatní události se zapisují do „Knihy hlášení“ na příslušném úseku, pokud se týkají klienta, tak i do jeho dokumentace. Na nejbližší poradě pracovníků Domova se provede rozbor situace a zhodnotí se postup při jejím řešení. Domov má vypracovanou požární poplachovou směrnici uloženou u vedoucí technického úseku a evakuační plán.

*Standard č. 15 (zvyšování kvality sociální služby)* popisuje způsoby, jakými organizace zajišťuje kvalitu sociálních služeb poskytovaných klientům. Do hodnocení kvality služeb jsou zapojeni nejen klienti, ale také zaměstnanci, studenti či návštěvníci Domova. Organizace kontroluje a hodnotí, zda jsou poskytované služby v souladu s veřejným závazkem a zda jsou naplňovány osobní cíle klientů. Potřebné informace si Domov zajišťuje pravidelnými vizitami u klientů, na pravidelných poradách klientů a rodinných příslušníků s vedením Domova, evidencí stížností a připomínek a řešením podnětů ze strany klientů a zaměstnanců na poradách vedení a také anonymním dotazníkovým šetřením. Pro zjišťování potřeb zaměstnanců a jejich názorů je využíván dotazník pro zaměstnance Domova, operativní porady na úsecích nebo supervizní sezení, které organizace zaměstnancům zajišťuje. S výsledky seznamuje organizace klienty a zaměstnance na nástěnkách, prostřednictvím časopisu *Důchodníček* nebo na schůzích obyvatel.

Všechny popsané směrnice a vnitřní předpisy jsou dostupné na firemním intranetu a všichni zaměstnanci k nim mají přístup bez omezení přístupovými právy. Jsou také v písemné podobě na jednotlivých úsecích u příslušného vedoucího a u ředitele Domova, klíčové dokumenty jsou vyvěšeny na nástěnkách v průhledných fóliích. Noví zaměstnanci nastupující do organizace jsou prokazatelným způsobem seznamováni s vnitrofiremní dokumentací (provádí přímý nadřízený), klíčové informace jsou předmětem provozních porad a zaměstnanci si je tak neustále připomínají.

#### ***4.5 Obsah internetových a intranetových stránek***

Organizace má vytvořené přehledné internetové stránky s fotodokumentací vnějších i vnitřních prostor Domova pro seniory. V jednotlivých sekcích lze nalézt řadu cenných informací pro veřejnost i zaměstnance. Z informačního a komunikačního hlediska je významný především odkaz „Domov pro seniory“, který obsahuje klíčové dokumenty jako prohlášení Domova, přehled jeho základních činností, informace o historii a personálním obsazení, ale také informace o přijetí do Domova (jak vyplnit žádost o přijetí, které věci je nutné při ubytování mít s sebou apod.) nebo již zmíněnou fotogalerii. V uvedené sekci jsou také k dispozici pokyny pro platby za poskytnuté služby, ke stažení potřebné formuláře, aktuální jídelní lístek a údaje o dobrovolnické činnosti v Domově a připravovaných akcích. V další sekci „Dokumenty“ je možné vyhledat, případně vytisknout nebo stáhnout do

počítače závazné právní normy a další dokumenty vztahující se k činnosti Domova, jako jsou zákon č. 108/2006 Sb., vyhláška č. 505/2006 Sb. nebo Etický kodex pracovníků, a také důležité odkazy na webové stránky (Ministerstva práce a sociálních věcí, Českou správu sociálního zabezpečení, ombudsmana nebo zřizovatele Domova). Součástí odkazu jsou i související právní předpisy pro oblast sociálních služeb a texty významných dokumentů týkajících se seniorů (Charta práv a svobod starších občanů, Listina základních práv a svobod, Evropská charta pacientů seniorů, Charta základních práv EU, Všeobecná deklarace lidských práv, Evropská sociální charta nebo Zásady OSN pro seniory). Přehledně jsou také zpracovány kontakty na ředitele a jednotlivé pracovníky Domova.

Organizace má rovněž vybudované vlastní intranetové stránky (vnitřní informační počítačovou síť). K dispozici je třináct počítačových terminálů umístěných tak, aby každý zaměstnanec měl ve své pracovní době umožněn bezproblémový přístup k některému z nich. Všichni zaměstnanci mají přístup na ikonu „Ředitel“ obsahující v elektronické podobě popsané standardy sociálních služeb (členěné dle čísel). Další ikona „Jednotlivé úseky“ poskytuje informace diferencovaně podle příslušného oddělení, v němž zaměstnanec pracuje. Podstatnou součástí intranetu je program IC Cygnus, který se skládá z několika modulů obsahujících opět diferencované informace. Pro péči o klienta jsou klíčové moduly „Sociální část“ (obsahují osobní karty klientů) a „Dokumentace klienta“ se zdravotními údaji. Další moduly jsou „Sklady“, „Stravování“, „Zaměstnanci“ nebo „Můj Cygnus“. Všichni zaměstnanci mohou volně nahlížet do modulu „Můj Cygnus“, který informuje např. o měsíčních plánech služeb pracovníka, docházkových výkazech nebo hodnocení příslušného zaměstnance. Přístup k dalším modulům je pracovníkovi umožněn podle druhu vykonávané práce (přístupové právo sestry, pečovatelky, sociální pracovníce, ekonoma, pracovníka kuchyně nebo kantýny, uklízečky apod.).

#### ***4.6 Rozhovor s ředitelem***

Rozhovor s ředitelem Domova pro seniory proběhl dne 26. 6. 2009 v jeho pracovně bez přítomnosti třetí osoby. Trval přibližně 15 minut (pro poruchu na diktafonu v závěru rozhovoru čas pouze odhaduji, změřený čas diktafonem činil 12 minut 10 sekund) a část jeho komentované transkripce uvádím v příloze č. 4 diplomové práce. Smyslem rozhovoru s ředitelem Domova pro seniory bylo doplnit si informace o nastavení systému

vnitrofiremní komunikace (získané analýzou interní dokumentace) pohledem jejího hlavního manažera. Základní informace plynoucí z rozhovoru jsou následující:

V organizaci ředitel pravidelně jedenkrát týdně svolává organizačně zaměřenou provozní poradou, které se účastní ředitel a vedoucí jednotlivých oddělení spolu s auditorkou kvality. Tyto porady jsou prostředkem formální komunikace a slouží k předávání informací zásadního charakteru (např. nová nařízení ředitele, nové směrnice), a současně z nich vyplývají úkoly pro jednotlivé úseky a jejich zaměstnance. Za přípravu a průběh porady odpovídá ředitel. Po provozní poradě si vždy svolávají vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení (úseků) své podřízené zaměstnance k dílčím, rovněž formálním způsobem vedeným poradám, na kterých seznamují zaměstnance s novými nařízeními a informacemi získanými na provozní poradě s ředitelem, stanovují se tu nové pracovní úkoly, plány činnosti nebo se definují a šíří záměry organizace. Za přípravu a průběh úsekové porady je zodpovědný příslušný vedoucí oddělení (úseku). Případný problém, který se vyskytne a řeší na provozní poradě ředitele, se předává k řešení kompetentnímu vedoucímu oddělení (úseku) a ten jej buď řeší sám, nebo jej k řešení předá některému svému podřízenému zaměstnanci, pokud je tento schopen problém vyřešit. Kromě provozních porad probíhá jedenkrát týdně velká vizita sloužící ke sběru informací o chodu Domova s vazbou na klienty (probírají se konkrétní klienti a jejich klíčoví pracovníci, koncepce a plnění individuálních plánů klienta, hodnocení služeb klientem).

Záznamy z ředitelských porad a vizit jsou v písemné podobě, stejně tak jsou v písemné podobě zakládány též zápisy z porad jednotlivých oddělení (úseků). Protože se na těchto poradách projednávají klíčové záležitosti mající zásadní význam pro chod organizace, je ředitelem vyžadován písemný podpis každého účastníka ředitelské provozní porady i úsekové provozní porady. Zápis z každé porady je ve lhůtě dvou až tří dnů vždy v písemné podobě zaslán na e-mailovou adresu každého účastníka, který se může takto s jeho obsahem detailně seznámit. Na následující poradě pak stvrzuje podpisem nadřízenému (řediteli, vedoucímu úseku) svoji účast i skutečnost, že závazné pokyny vyplývající z porady přijímá a byl s nimi prokazatelně seznámen. Stejně tak v případě nových směrnic, kde je nutné prokazatelné seznámení zaměstnance, dává ředitel k dispozici na každé jemu podřízené oddělení jeden výtisk, na který se zaměstnanci po přečtení a seznámení podepisují a stvrzují tak zpětnou vazbu.

Organizace má k dispozici etický kodex a organizační řád, podle nichž je jak klientům, tak zaměstnancům umožněno adresovat ředitelství organizace jakékoli připomínky, náměty a návrhy v písemné (i anonymní) podobě prostřednictvím k tomu určené schránky dostupné běžně všem zaměstnancům i obyvatelům Domova. Schránka se pravidelně vybírá a připomínky jsou řešeny na poradách ředitele a úsekových poradách. Např. v roce 2007 bylo takto řešeno jedenáct připomínek, v r. 2008 jich bylo šest, v r. 2009 tři a v letošním roce zatím pouze dvě stížnosti.

Vzniklé provozní problémy běžného charakteru řeší zpravidla zaměstnanci nejprve se svým přímým nadřízeným, tedy vedoucím příslušného oddělení (úseku). Pokud je problém závažnější povahy nebo zaměstnanec není s řešením nabídnutým přímým nadřízeným spokojen, může se obrátit přímo na ředitele.

Méně podstatné informace (není třeba prokazatelné seznámení) se v písemné podobě vkládají do docházkové knihy umístěné při vstupu do organizace nebo na centrální nástěnku, která visí nad docházkovou knihou taktéž při hlavním vstupu do budovy. Každý zaměstnanec má tak možnost seznámit se s informacemi, jejichž povaha je více či méně neformální. Rovněž na každém ze tří pater Domova je umístěna přehledná nástěnka s informacemi jak pro klienty (jídelní lístek, týdenní program akcí a aktivit), tak také pro zaměstnance včetně důležitých směrnic (domácí řád, podávání stížností apod.).

V provozu je třináct počítačů, na kterých je plně funkční intranet organizace, každý úsek má svůj terminál, takže všichni zaměstnanci se k počítači a k informacím v něm uloženým dostanou. S výjimkou pomocného personálu (uklízečky a údržbáři) mají všichni zaměstnanci Domova základní počítačovou gramotnost (proběhl kurs), v organizaci je i PC učebna pro seniory zabezpečující přístup k informacím i pro klienty.

## ***4.7 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci***

### ***4.7.1 Realizace sběru dat***

Jako další nástroj pro splnění cíle jsem si zvolil dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců s vnitrofiremní komunikací mapuje čtyři základní oblasti komunikace s přihlédnutím k interpersonálním vztahům, které pro funkční a plnohodnotnou komunikaci považují za důležité. Jedná se o následující oblasti:

- 1) systém komunikace obecně (otázky 1- 4),
- 2) komunikace a vztahy mezi spolupracovníky (otázky 5- 8),
- 3) komunikace a vztahy s nadřízeným (otázky 9- 14),
- 4) komunikace napříč odděleními (otázka 15).

Při konstrukci dotazníku jsem použil otázky z publikace „Spokojenost zaměstnanců - Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců“, vydanou Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí v Praze r. 2007 a volně dostupnou na internetových stránkách <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>. (14)

U každé z 15 položených otázek byla zaměstnancům nabídnuta pětibodová škála od 1 do 5 (zcela souhlasím - spíše souhlasím - ani nesouhlasím, ani souhlasím - spíše nesouhlasím - zcela nesouhlasím), respondent volil svoji odpověď podle míry souhlasu či nesouhlasu s výrokem uvedeným v otázce, odpověď označil křížkem v příslušném sloupci dotazníku. Dotazníky byly zcela anonymní, respondenti měli pouze uvést, zda pracují jako vedoucí nebo řadový pracovník (postavení v hierarchii organizace). V závěru dotazníku jsem ponechal prostor pro návrhy, nápady a volná sdělení zaměstnanců mající vztah k tématu. Úplnou podobu dotazníku pro zaměstnance, včetně znění otázek, uvádím v příloze č. 1 diplomové práce. V písemných pokynech k vyplňování dotazníků našli zaměstnanci údaje o autorovi, účelu dotazníkového šetření, dále ujištění, že dotazníky jsou anonymní a odpovědi jsou důvěrné, také informace o tom, jakým způsobem a dokdy mají vyplněné dotazníky odevzdávat (určená schránka).

### ***4.7.2 Administrace dotazníků***

S ředitelem organizace jsme se dohodli, že připravené a vytištěné dotazníky mu předám v určený den a pan ředitel zajistí následně jejich distribuci v organizaci jejich



dalším předáním jednotlivým vedoucím úseků, kteří zabezpečí distribuci přímo k zaměstnancům.

#### 4.7.3 Hypotéza

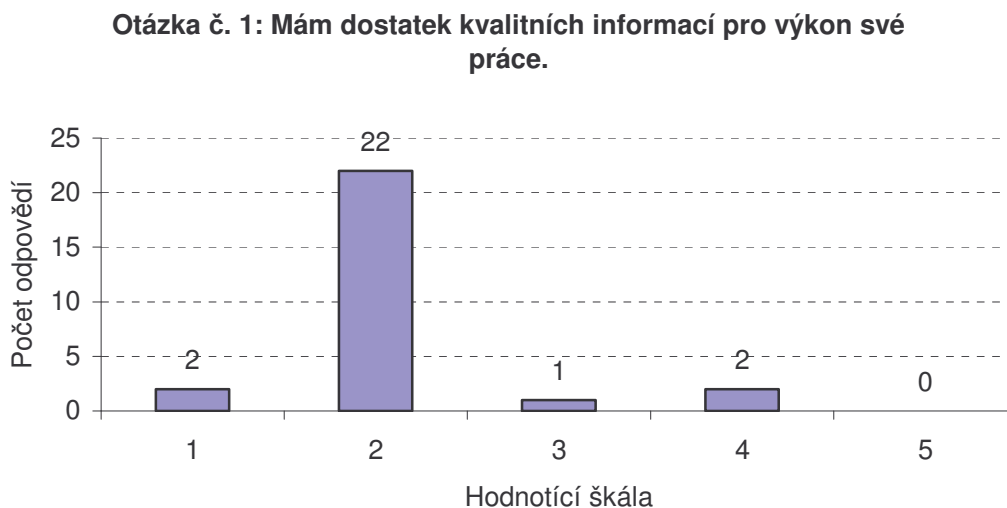
Předpokládám, že pokud organizace byla hodnocena v rámci inspekce sociálních služeb plným bodovým ziskem, je systém vnitřní komunikace nastaven tak, že bude vyhovovat převážně většině zaměstnanců.

#### 4.7.4 Soubor respondentů

Dotazníky odevzdalo 27 respondentů z celkového počtu 54 do výzkumu zahrnutých osob (do výzkumu nebyl zahrnut pouze ředitel organizace), z toho 19 řadových zaměstnanců a 2 vedoucí pracovníci. Šest respondentů do dotazníku nevedlo, v jaké pozici v organizaci pracuje. Celková návratnost dotazníku činila 50 %.

#### 4.7.5 Výsledky dotazníkového šetření

##### *4.7.5.1 Systém komunikace obecně*

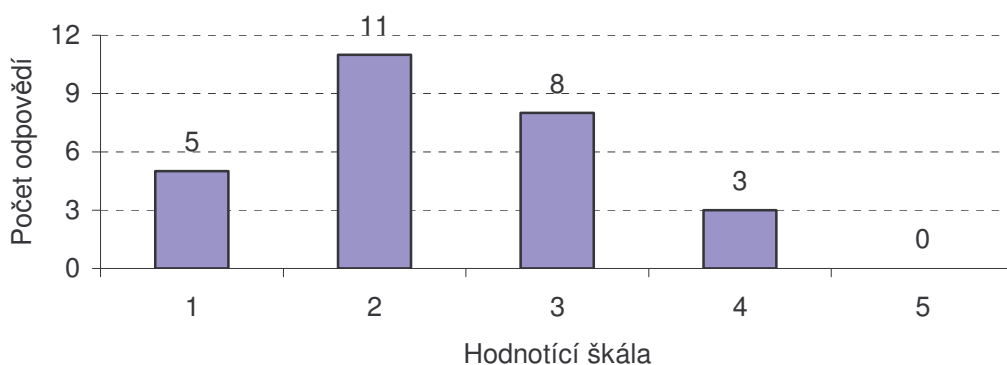


*Graf č. 1: Hodnocení otázky č. 1*

*Legenda k hodnotící škále:*

- 1- zcela souhlasím*
- 2- spíše souhlasím*
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím*
- 4- spíše nesouhlasím*
- 5- zcela nesouhlasím*

**Otázka č. 2: V organizaci funguje dobrý systém informování, díky kterému se k zaměstnancům dostanou potřebné informace včas.**

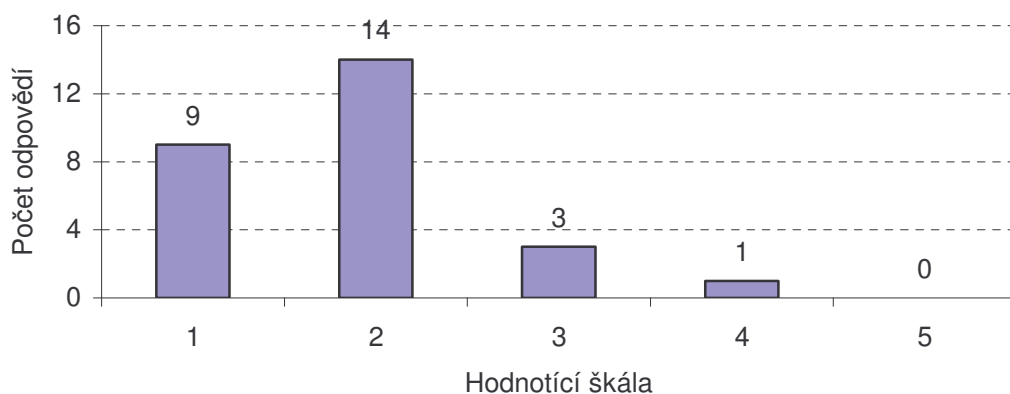


Graf č. 2: Hodnocení otázky č. 2

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím

**Otázka č. 3: Zaměstnanci organizace jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout.**

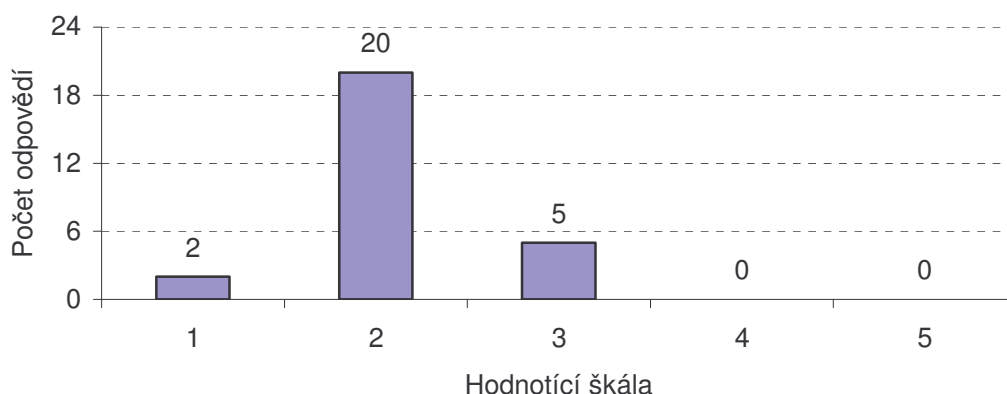


Graf č. 3: Hodnocení otázky č. 3

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím

**Otázka č. 4: Organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.**



*Graf č. 4: Hodnocení otázky č. 4*

*Legenda k hodnotící škále:*

*1- zcela souhlasím*

*2- spíše souhlasím*

*3- ani nesouhlasím, ani souhlasím*

*4- spíše nesouhlasím*

*5- zcela nesouhlasím*

Hodnocení zobrazených grafů:

Naprostá většina (81 %) respondentů odpověděla na první otázku, zda mají zaměstnanci dostatek kvalitních informací pro výkon své práce, že s výrokem „spíše souhlasí.“ Ostatní odpovědi v kladné a neutrální části hodnotící škály byly zastoupeny minimálně (okolo 5 %). Záporné odpovědi na otázku se nevyskytly.

Odpovědi respondentů na druhou otázku (zda dostávají potřebné informace včas), jsou rozloženy převážně v kladné části hodnotící škály. S výrokem uvedeným v otázce zcela souhlasilo 19 %, spíše souhlasilo 41 % a neutrální postoj (stupeň 3) zaujalo 30 % respondentů. Pouze 11 % zaměstnanců (3 lidé v nevedoucí pozici) zvolilo odpověď „spíše nesouhlasím.“

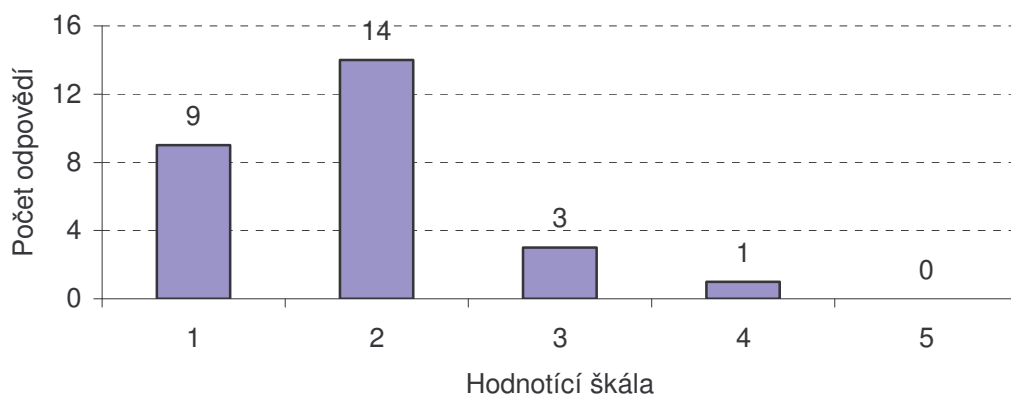
Odpovědi respondentů na otázku č. 3, zda jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout (cíle a vize organizace), jsou také převážně v kladné části hodnotící škály. 33 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, nadpoloviční většina (52 %) „spíše souhlasím“ a pouze 11 % zvolilo neutrální odpověď „ani

nesouhlasím, ani souhlasím.“ Jen 4 % respondentů (1 zaměstnanec) hodnotila výrok odpovědí „spíše nesouhlasím.“

U otázky č. 4 činí výrazný podíl v odpovědích respondentů opět stupeň 2 v hodnotící škále, tedy „spíše souhlasím“ (odpovědělo tak plných 74 % respondentů). Plně souhlasilo 7 %, neutrální postoj zvolilo 19 % zaměstnanců. Záporné odpovědi se u této otázky nevyskytly vůbec.

#### 4.7.5.2 Komunikace a vztahy mezi spolupracovníky

**Otázka č. 5: Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.**

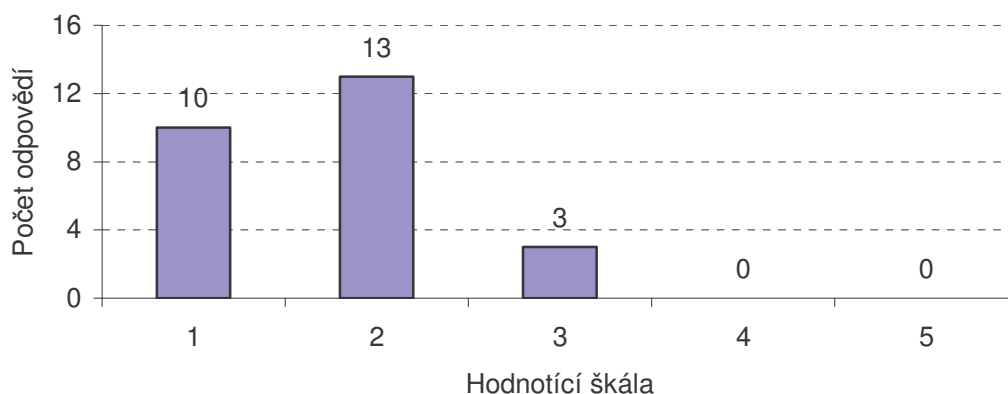


Graf č. 5: Hodnocení otázky č. 5

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím

**Otázka č. 6: Spolupracovníci jsou v případě potřeby ochotni pomoci mi při práci.**

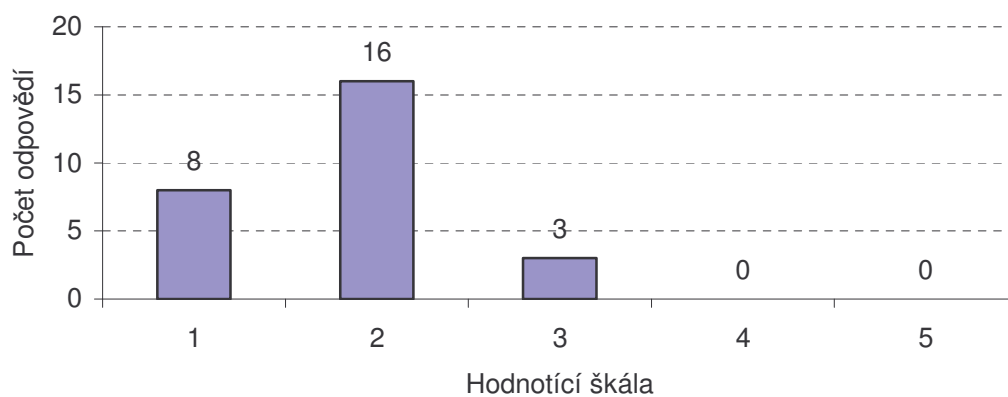


Graf č. 6: Hodnocení otázky č. 6

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím

**Otázka č. 7: Kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci.**

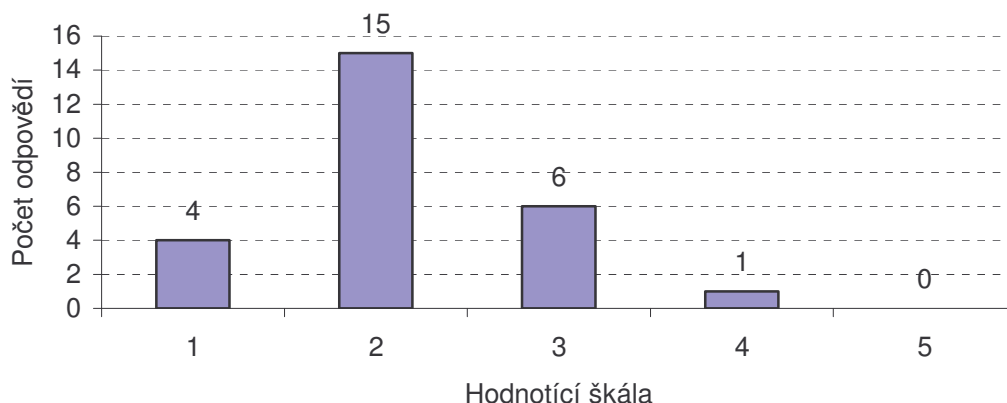


Graf č. 7: Hodnocení otázky č. 7

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím

**Otázka č. 8: Atmosféra mezi spolupracovníky na pracovišti je většinou přátelská.**



Graf č. 8: Hodnocení otázky č. 8

Legenda k hodnotící škále:

1- zcela souhlasím

2- spíše souhlasím

3- ani nesouhlasím, ani souhlasím

4- spíše nesouhlasím

5- zcela nesouhlasím

Hodnocení zobrazených grafů:

U otázky týkající se vzájemné výměny různých informací mezi spolupracovníky se nadpoloviční většina respondentů (52 %) přiklonila k hodnocení „spíše souhlasím.“ Dalších 33 % odpovědělo „plně souhlasím“ a 11 % odpovědělo neutrálně. Pouhá 4 % (1 zaměstnanec) hodnotila otázku stupněm 4 „spíše nesouhlasím.“

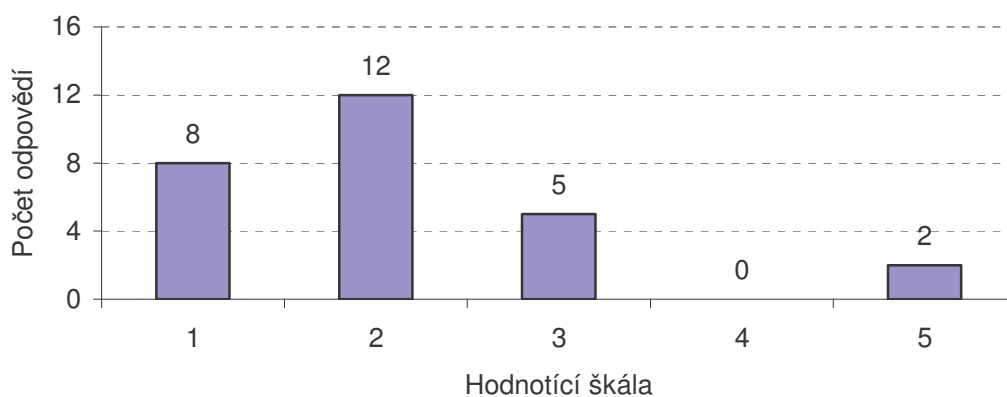
V odpovědích na otázku č. 6 téměř polovina respondentů (48 %) ohodnotila ochotu svých spolupracovníků v případě potřeby vypomoci při práci stupněm „spíše souhlasím.“ 37 % odpovědělo „plně souhlasím“ a zbylých 11 % zvolilo odpověď „ani nesouhlasím, ani souhlasím.“ Záporné odpovědi z hodnotící škály se u této otázky nevyskytly vůbec.

S výrokem uvedeným v otázce č. 7 se plně ztotožnilo 30 % respondentů. Téměř 60 % pak odpovědělo, že s tvrzením „spíše souhlasí“, zbylých 11 % volilo neutrální stanovisko. Ani u této otázky se v odpovědích nevyskytlo žádné záporné hodnocení.

Přátelskou atmosféru na pracovišti (otázka č. 8) plně potvrdilo 15 % respondentů. 56 % respondentů s výrokem „spíše souhlasí“, 22 % nezaujalo kladný ani záporný postoj (hodnocení stupněm 3). Jeden zaměstnanec (4 %) „spíše nesouhlasí.“

#### 4.7.5.3 Komunikace a vztahy s přímým nadřízeným

##### Otázka č. 9: Nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.

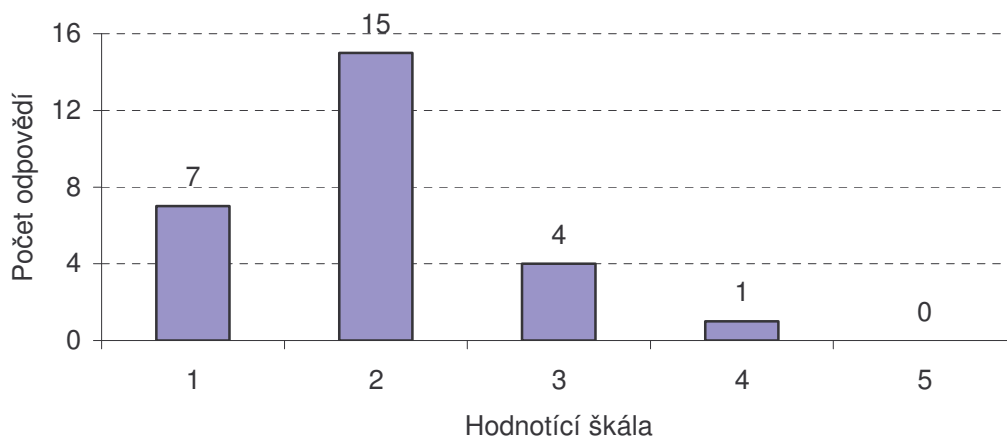


Graf č. 9: Hodnocení otázky č. 9

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím

##### Otázka č. 10: Nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.

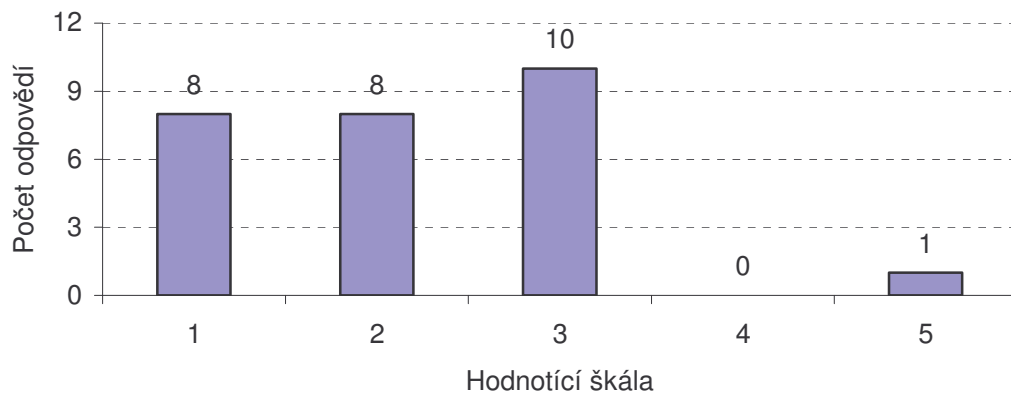


Graf č. 10: Hodnocení otázky č. 10

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím

**Otázka č. 11: V oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.**

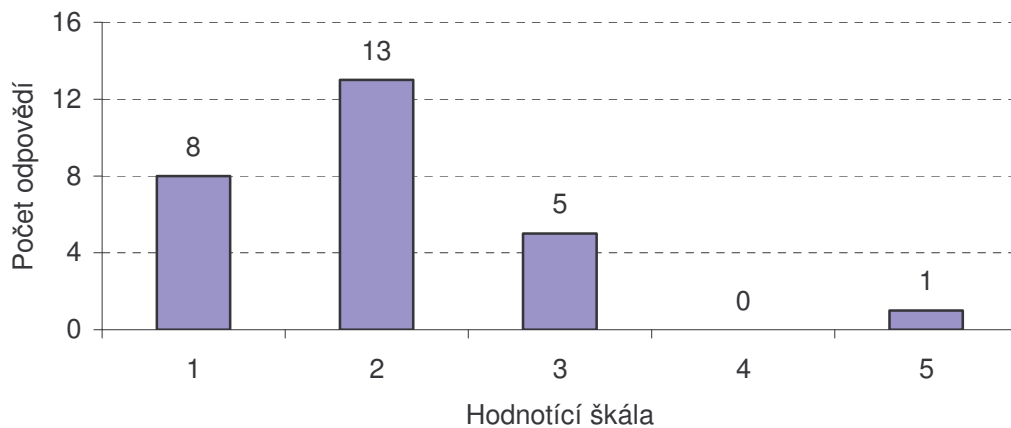


Graf č. 11: Hodnocení otázky č. 11

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím

**Otázka č. 12: Myslím, že oddělení je dobře řízeno.**



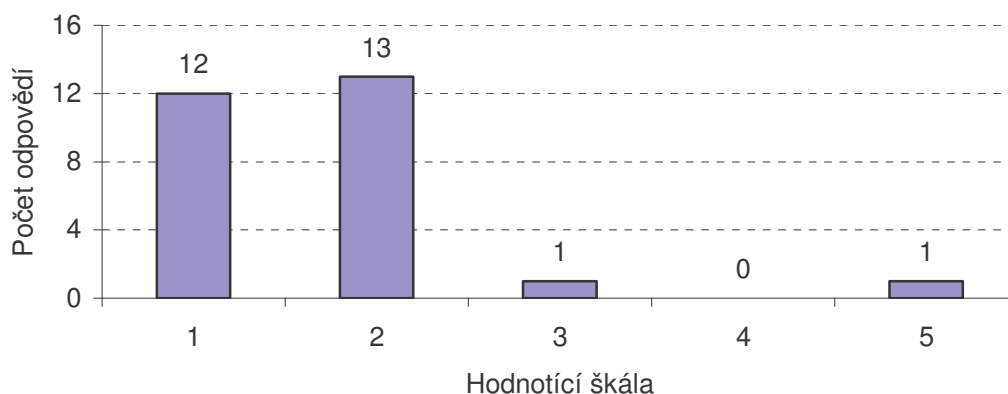
Graf č. 12: Hodnocení otázky č. 12

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím



**Otázka č. 13: V případě potřeby se mohu na svého vedoucího kdykoli obrátit.**

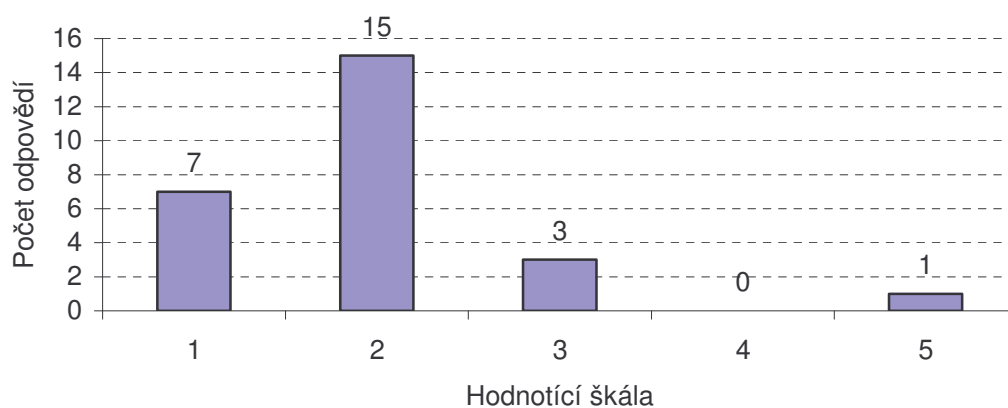


Graf č. 13: Hodnocení otázky č. 13

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím

**Otázka č. 14: Nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich.**



Graf č. 14: Hodnocení otázky č. 14

Legenda k hodnotící škále:

- 1- zcela souhlasím
- 2- spíše souhlasím
- 3- ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- zcela nesouhlasím

Hodnocení zobrazených grafů:

V odpovědích na devátou otázku (vytváření prostoru pro vyjádření vlastních názorů zaměstnanců) převažuje kladné hodnocení. Plných 44 % respondentů s výrokem „spíše souhlasí“, dalších 30 % „zcela souhlasí.“ Neutrální stanovisko zaujalo 19 % respondentů. Dva zaměstnanci (7 %) odpověděli, že s výrokem „zcela nesouhlasí.“

V otázce č. 10 nadpoloviční většina respondentů (56 %) zvolila odpověď „spíše souhlasím“, menší část (26 %) souhlasila „zcela“, ještě menší část (15 %) se vyjádřila „ani nesouhlasím, ani souhlasím“. Zápornou odpověď „spíše nesouhlasím“ zvolil jeden zaměstnanec (4 %).

U otázky č. 11 je procentuální podíl odpovědí „zcela souhlasím“ (stupeň 1) a „spíše souhlasím“ (stupeň 2) rovnoměrný (30 %). Dalších 37 % respondentů nevyjádřilo ani souhlas, ani nesouhlas. Jeden respondent (4 %) vyhodnotil otázku stupněm 5 „zcela nesouhlasím.“

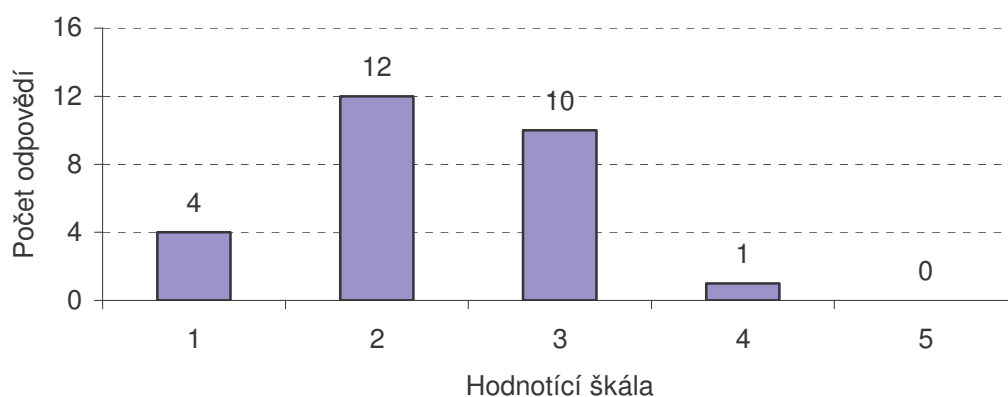
Na otázku č. 12, zda se zaměstnanci domnívají, že je jejich oddělení dobře řízeno, odpovídali respondenti převážně v kladné části hodnotící škály. Téměř polovina (48 %) respondentů „spíše souhlasí“ a dalších 30 % „zcela souhlasí.“ Neutrálně se vyjádřilo 19 % respondentů. Jeden zaměstnanec (4 %) se domnívá, že tomu tak není a hodnotí stupněm 5.

Také u otázky č. 13 převažuje kladné hodnocení. Plných 48 % respondentů „spíše souhlasí“ s tvrzením, že se na svého vedoucího mohou kdykoli obrátit. Další početnou skupinu (44 %) tvoří hodnocení stupněm „zcela souhlasím.“ Neutrální odpověď „ani nesouhlasím, ani souhlasím“ volil jeden respondent (4 %), stejně jako v případě odpovědi „zcela nesouhlasím“ (také jeden člověk). Odpověď „spíše nesouhlasím“ se nevyskytla.

V odpovědích na otázku č. 14 (nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich) nadpoloviční většina (56 %) s výrokem „spíše souhlasí“, 26 % respondentů „zcela souhlasí“, a pouze 11 % respondentů odpovědělo neutrálním stupněm 3. Jeden zaměstnanec (4 %) zvolil v hodnotící škále zápornou odpověď a s výrokem „zcela nesouhlasil.“

#### 4.7.5.4 Komunikace napříč odděleními

**Otázka č. 15: Spolupráce mezi oddělením a ostatními odděleními v organizaci je na dobré úrovni.**



*Graf č. 15: Hodnocení otázky č. 15*

*Legenda k hodnotící škále:*

*1- zcela souhlasím*

*2- spíše souhlasím*

*3- ani nesouhlasím, ani souhlasím*

*4- spíše nesouhlasím*

*5- zcela nesouhlasím*

Hodnocení zobrazeného grafu:

Procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na poslední otázku se posunulo více ke středu hodnotící škály. Stupněm 2 („spíše souhlasím“) odpovědělo 44 % respondentů, neutrální odpověď „ani nesouhlasím, ani souhlasím“ zvolilo 37 % respondentů. Pouze 15 % s výrokem uvedeným v otázce „zcela souhlasí.“ Jeden zaměstnanec (4 %) „spíše nesouhlasí.“

#### 4.8 Volná sdělení z dotazníku

V závěrečné části dotazníku jsem zaměstnancům poskytl prostor k volnému vyjádření námětů a připomínek, které by podle jejich mínění mohly vést ke zkvalitnění vnitrofiremní komunikace. Této možnosti využili pouze čtyři zaměstnanci. Dvakrát se objevila připomínka, že „ne všichni zaměstnanci znají diagnózy klientů“, v jednom z návrhů respondent dokonce uvádí, že pak nastávají komplikace např. se stravou a dietami, cituji: „...když si klient neobjedná dietu, nepoznám, že třeba nemá mít slazený

čaj. A někdy nevím, koho co bolí a jak ho můžu uchopit.“ Stejní respondenti uvádějí, že pro výkon práce by jim výrazně pomohl pager, kterým by v případě potřeby přivolali kvalifikovanou zdravotní sestru nebo kterým by se navzájem mohli lépe dorozumívat při pohybu po oddělení. Obdobný návrh uvádí třetí respondent větou „Komunikační systém mezi členy ošetrovatelského týmu.“ Čtvrtý respondent připomínkuje: „Více pochopení od vedoucích pracovníků a ne odpověď typu “To nebudu řešit”.“

#### ***4.9 Potvrzení/vyvrácení hypotézy***

Dotazníkové šetření potvrdilo původní vyslovenou hypotézu. Systém vnitrofiremní komunikace je v organizaci nastaven tak, že vyhovuje převážné většině jejích zaměstnanců.

## **5 Hodnocení, návrhy a doporučení**

### ***5.1 Organizační struktura a systém řízení***

Organizace má jasně deklarovanou hierarchii a konkrétní organizační strukturu založenou na přímé nadřízenosti a podřízenosti a jednoznačně určené náplně práce. Vymezeny jsou i hlavní činnosti a zaměření jednotlivých odborných úseků. Případné změny v organizační struktuře nebo náplních práce jsou pracovníkům prezentovány na firemních poradách (porady managementu, porady týmů). Všichni zaměstnanci mají k dispozici k nahlédnutí organizační řád se schématem organizační struktury. Nově přijatí zaměstnanci jsou s touto strukturou seznamováni při nástupu do zaměstnání svým přímým nadřízeným prokazatelným způsobem.

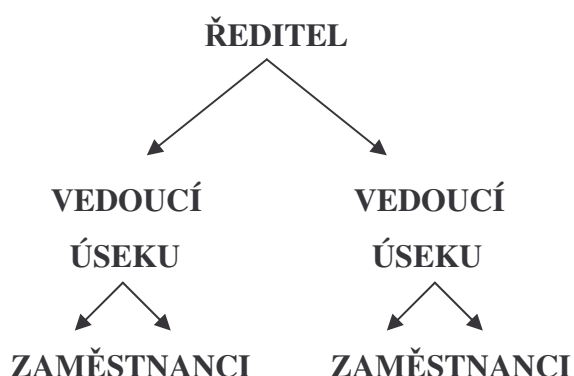
### ***5.2 Vnitrofiremní dokumentace a systém komunikace***

Domov pro seniory má velmi pečlivě a podrobně zpracovanou vnitrofiremní dokumentaci. Zaměstnanci jsou s jejím obsahem prokazatelně seznamováni při svém nástupu do zaměstnání, případné změny nebo nejasnosti se projednávají na firemních poradách managementu a poradách týmů. Dokumentace je dostupná v tištěné i elektronické podobě.

Organizace má jasně stanovené spektrum základních činností a vymezeny cílové skupiny pro poskytování svých služeb. Jednoznačně formulovány jsou také zásady poskytování sociálních služeb, poslání, cíle a vize organizace. V interní dokumentaci jsou detailně specifikovány kromě zmíněných náplní práce jednotlivých profesí i nezbytné kvalifikační požadavky. Pomocí směrnic jsou popsány konkrétní metodiky a základní komunikační vazby a mechanismy předávání informací. Zdrojem informací jsou pravidelně konané porady vedení a týmů a systém vizitace na pracovišti. Vedení firmy se jednoznačně snaží o řádné komunikační propojení firmy a má propracovanou a transparentní personální a sociální politiku. V organizaci existují komunikační standardy pro nástup nových zaměstnanců, hodnocení pracovníků, pravidla pro přijímání a výběr pracovníků, jejich adaptaci, školení a další vzdělávání. Současně má firma stanovena pravidla pro odměňování pracovníků. Komunikační strategie respektuje firemní kulturu a personální politiku a podporuje oboustrannou komunikaci na principu zpětné vazby. Komunikační plán firmy vyplývá z komunikačních standardů, směrnic pro předávání informací a z aktivit firmy směrem k veřejnosti a dalším cílovým skupinám.

Organizace využívá převážnou většinu forem komunikace - ústní, písemnou i vizuální. Zásadní a podstatné informace jsou zpravidla sdělovány ústní formou na poradách ředitele či úsekových poradách nebo písemnou formou (tištěné pokyny, směrnice, intranet) a je vždy vyžadována jednoduchá zpětná vazba formou vlastnoručního podpisu. Méně podstatná či nezávazná sdělení spíše informačního charakteru jsou sdělována zaměstnancům písemnou podobou (listy vkládané do knihy příchodů, intranet), nebo vizuální formou komunikace (nástěnka).

Charakter vertikální komunikační sítě má podobu „obráceného Y“:



Z pohledu komunikačních nástrojů by komunikaci vhodně mohly doplňovat příležitostné porady týmů s podporou neformální komunikace, firemní memoranda (krátká a srozumitelná prohlášení k zaměstnancům) či pravidelně organizované vnitrofiremní konference, kterých by se účastnili všichni zaměstnanci organizace a které by vedly k plnější a rychlejší informovanosti pracovníků a současně k posílení zpětné vazby.

### **5.3 Obsah internetových a intranetových stránek**

Internetové stránky Domova pro seniory jsou upravené, pravidelně aktualizované a umožňují rychlou orientaci. Intranetové stránky organizace jsou rovněž přehledné, aktualizované a funkční. Jak internetové, tak intranetové stránky jsou plnohodnotným zdrojem informací pro zaměstnance. Organizace zajistila vzdělávací kurs základní počítačové gramotnosti, aby zaměstnanci byli schopni bezproblémově příslušné informace na počítačové síti vyhledávat, a zabezpečila i potřebný počet počítačových terminálů.

## ***5.4 Doporučení plynoucí z dotazníkového šetření***

### ***5.4.1 Systém komunikace obecně***

Většina respondentů hodnotí oblast obecného systému komunikace kladně. Více jak polovina se domnívá, že má dostatek kvalitních informací pro výkon své práce, a také že organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích svých zaměstnanců. To je pro management pozitivní zjištění a pro udržení a rozvoj takové situace je vhodné trvalé posilování zpětné vazby ověřující, které informace zaměstnancům chybí, případně jaké jsou názory a postoje zaměstnanců na dění v organizaci a jejich práci. Na otázku, zda v organizaci funguje dobrý systém informování, díky kterému se k zaměstnancům dostávají informace včas, odpovídali respondenti znatelně více odpovědí „ani nesouhlasím, ani souhlasím“, objevuje se dokonce třikrát hodnocení „spíše nesouhlasím“. Pro lepší a včasější informovanost zaměstnanců může management uplatnit i další, v organizaci zatím méně využívané nebo nevyužívané komunikační nástroje (např. firemní memoranda nebo vnitrofiremní konference). Většina respondentů v dotazníku také tvrdí, že je dobře seznámena s tím, čeho chce zaměstnavatel v budoucnu dosáhnout a že zná cíle a vize organizace. I to svědčí o velmi dobré úrovni vnitrofiremní komunikace a jejím nastavení. Zaměstnanci musí být plně a srozumitelně informováni o cílech a vizích, aby se s nimi mohli maximálně ztotožňovat.

### ***5.4.2 Komunikace a vztahy mezi spolupracovníky***

Rovněž v oblasti komunikace a vztahů mezi spolupracovníky převažuje kladné hodnocení a potvrzuje se tak snaha managementu o optimální nastavení interní komunikace. Z odpovědí respondentů vyplývá, že převážná většina považuje vztahy mezi spolupracovníky za velmi dobré, stejně tak i komunikaci mezi zaměstnanci na horizontální úrovni. Také v dalších otázkách projevují respondenti víceméně spokojenost se spoluprací svých kolegů a s atmosférou na pracovišti. Doporučením managementu pro další rozvoj v této části interní komunikace je zaměřit se v budoucnu na podporu týmové spolupráce, která je podstatná nejen pro vzájemnou výměnu informací, ale funguje také jako výrazný motivační prvek. Charakteristickým znakem týmu a týmové komunikace je synergické řízení myšlenkami, delegativní nebo participativní rozhodování, soustředění se na vztahy a cíle, podněcování sebemotivace.

#### 5.4.3 Komunikace a vztahy s přímým nadřízeným

V oblasti komunikace a vztahů s přímým nadřízeným musí mít management stále na paměti, že pokud lidé mají možnost svobodně a volně se vyjadřovat k jakýmkoli aspektům své práce, přicházejí s vlastními nápady a návrhy, podporuje to u nich významně pocit sounáležitosti s organizací i vědomí vlastního přínosu pro naplňování jejích cílů. To vše zvyšuje motivaci k plné výkonnosti a kvalitně odvedené práci. Vyvození závěrů plynoucích z názorů zaměstnanců na kvalitu řízení oddělení je poněkud obtížné. Roli tu mohou hrát osobní vztahy a rovněž skutečnost, že zaměstnanci nemusí sdílet s vedoucím na jednu a tutéž věc stejný úhel pohledu, vedoucí může vytyčovat úkoly správně a oddělení může být dobře řízeno, ale zaměstnanci to tak vidět nemusí a uplatňuje se tak jejich subjektivní názor. Vedoucí pracovníci si pravděpodobně udržují přiměřený odstup a autoritu adekvátní jejich postavení a funkci. Je to tak v pořádku, protože přílišná neformálnost a upřednostňování osobních vztahů (vztahové roviny nad věcnou) může velmi snadno přerůst v anarchii a oslabovat autoritu vedoucího (tzv. krize autority). Bylo by přínosné provést hlubší analýzu nastíněného problému a prověřit, zda se připomínky k práci managementu týkají několika vedoucích pracovníků, nebo jde o „stížnosti“ jen na jednoho konkrétního člověka (a s tímto člověkem potom pracovat). Z hodnocení dalších otázek vyplývá, že by mohlo být podnětné vytvořit v organizaci pro zaměstnance a vedoucí úseků více prostoru k neformálním diskusím, v nichž by zaměstnanci mohli volně projevit své názory a nápady, které by sloužily vedoucím pracovníkům jako zpětná vazba a současně jako zdroj inspirace.

#### 5.4.4 Vyhodnocení oblasti komunikace napříč odděleními

Odpovědi respondentů poukazují na rezervy v manažerské komunikaci, jejímž zájmem je řešit konkrétní spolupráci. Doporučením pro management je za použití zpětné vazby odhalit problémová místa a navrhnout postupy, které povedou k optimalizaci diagonální komunikace mezi úseky. V sociální organizaci, kde spolu jednotlivé úseky a jejich týmy pracují společně na jediném cíli – spokojeném klientovi, je zcela jistě tento typ komunikační dráhy podstatný.



## 6 Souhrnná doporučení pro rozvoj vnitrofiremní komunikace

Diagnostické šetření potvrdilo, že je vnitrofiremní komunikace v organizaci Sociální služby Lanškroun - Domov pro seniory na velmi dobré úrovni a je funkční, což vyplývá nejen z analýzy vnitrofiremní dokumentace, ale také z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Současně poukázalo na určité rezervy, jejichž odstraněním je možné úroveň interní komunikace ještě zvýšit a posunout její funkčnost na vyšší úroveň. Protože žádná organizace není „stacionární“ a vždy se vyvíjí, a protože je vždy nutné „silné“ stránky posilovat a „slabé“ stránky analyzovat a pokusit se o jejich eliminaci, shrnuji v závěrečném doporučení, na co by se organizace měla ve svém dalším vývoji a působení zaměřit při odstraňování odhalených problémů v jednotlivých oblastech vnitrofiremní komunikace:

- v oblasti systému komunikace obecně posilovat zpětnou vazbu (jednoduchou, eventuálně dvojitou spočívající v zavedení relevantních podnětů získaných od zaměstnanců do praxe), dále případně rozšířit paletu používaných komunikačních prostředků (porady týmů, firemní memoranda, vnitrofiremní konference apod. podle zvážení a možností organizace),
- v oblasti komunikace a vztahů mezi spolupracovníky vytvářet a podporovat týmovou spolupráci, řešením by mohl být základní komunikační trénink pro všechny pracovníky,
- v oblasti komunikace a vztahů s přímým nadřízeným podporovat neformální komunikaci a diskuse mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky na pracovišti, vytvářet a posilovat možnosti a příležitosti zaměstnanců vyjádřit se svobodně ke své práci a souvisejícím pracovním problémům nebo přicházet s vlastními nápady a návrhy,
- v oblasti komunikace napříč úseky se pokusit analyzovat a optimalizovat diagonální komunikaci mezi jednotlivými odděleními v organizaci,
- zvážit a případně řešit připomínky zaměstnanců vyplývající z dotazníkového šetření (např. opatření pagerů).

Přestože se uvedené „slabé“ stránky týkají víceméně vnitřního prostředí, hrají významnou roli také v okolí organizace. Spokojení zaměstnanci jsou nepochybně nejlepšími nositeli dobrého jména a propagátory svého zaměstnavatele.

## 7 Závěrečné shrnutí

Diplomová práce splnila v teoretické i praktické části stanovené cíle. Shrnuje základní teoretické poznatky o problematice vnitrofiremní komunikace a v praktické části odpovídá na položenou otázku, na jaké úrovni je ve vybrané organizaci nastavena interní komunikace a zda je funkční. Zároveň předkládá jejímu managementu náměty a doporučení pro její další rozvoj a zkvalitňování v oblasti vnitrofiremní komunikace. Výsledky diagnostiky organizace jsem ústně podrobně konzultoval s panem ředitelem Ing. Milanem Minářem. Pan ředitel současně dostal v elektronické podobě k dispozici celou diagnostickou zprávu, jejíž součástí byl metodický postup při sběru dat a jejich vyhodnocení spolu se závěry. Na základě uvedené zprávy a závěrů z ní vyplývajících jsme se s panem ředitelem shodli na několika opatřeních a organizačních změnách, které by řešily některé z nastíněných problémových oblastí.

K pozitivní změně vedly např. připomínky zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření. Na základě jejich požadavků na opatření pagerů nebo obdobných komunikačních prostředků zajišťujících rychlou a flexibilní komunikaci mezi zaměstnanci zejména ve zdravotnickém úseku (ošetřovatelky, sestry), zahájil pan ředitel jednání s telekomunikační firmou. V organizaci bude v dohledné době zřízena síť mobilních telefonů, které budou službukonající pracovníci mít u sebe. V případě potřeby využije pracovník mobil k tomu, aby se spojil s dalším pracovníkem nebo vedoucím pracovníkem a operativně se tak budou moci řešit náhle vzniklé nestandardní situace, krizové situace apod. Např. ošetřovatelka přivolá tímto způsobem ke klientovi kvalifikovanou zdravotní sestru, jejíž přítomnost bude stav klienta vyžadovat nebo v případě, že si je v něčem nejistá nebo postrádá o klientovi nějakou podstatnou informaci, může ji takto rychle obdržet a odpadne tak zdlouhavé běhání po chodbě a hledání příslušného pracovníka. Stejný systém poslouží i mimo budovu Domova pro seniory, např. pro osaměle žijící klienty ubytované v domácím prostředí. Ti, pokud u nich dojde k jakékoli komplikaci, se budou moci tímto způsobem spojit rychle s pracovníkem Domova, ten buď klientovi poradí sám, nebo zajistí potřebnou intervenci např. přivoláním lékaře. Tato změna je velmi progresivní a bude s vysokou pravděpodobností kladně přijata ze strany personálu i klientů.

V oblasti komunikace obecně a rovněž v oblasti komunikace a vztahů mezi spolupracovníky provedl pan ředitel další originální a přínosnou změnu, kterou je instalace orientačních tabulí o denním režimu klienta v pracovně sester a ošetřovatelek. Uvedená

změna je již zakomponována i do vnitrofiremní dokumentace. Na třech magnetických tabulích jsou přehledně rozepsáni jednotliví klienti spolu se svými klíčovými pracovníky. Magnetické piktogramy umístěné do časových sloupců jednoznačně charakterizují denní program každého klienta. Klíčoví pracovníci, noví zaměstnanci nebo zaměstnanci, kteří zastupují ve službě nepřítomného pracovníka, tak velmi rychle získají řadu podstatných informací o přiděleném klientovi - kdy vstává, kdy snídá, kdy se koupe, kdy uléhá, jaké procedury má v kolik hodin absolvovat apod. Magnetické piktogramy je možné jakkoli přeskupovat, odebírat či přidávat podle aktuální potřeby klienta.

V časovém úseku, který uplynul od provedení diagnostiky v organizaci až po současnost jistě nebylo možné provést všechny doporučené změny a zhodnotit i jejich praktický dopad. Výše uvedené změny však považuji za důkaz toho, že management organizace v čele s jejím ředitelem usiluje o co nejvyšší kvalitu poskytovaných služeb a je si plně vědom toho, že optimální interní komunikace tento cíl podporuje a je nedílnou základní součástí každodenního života organizace. Dá se tedy plně předpokládat, že v tomto úsilí bude pokračovat i v budoucnosti.

## **Použité zdroje**

### ***Literatura***

1. DeVito, J. A. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8
2. Disman, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7
3. Hloušková, I. Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5
4. Holá, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0
5. Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H. Strategie firemní komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9
6. Janda, P. Vnitrofiremní komunikace. Vyd. neuvedeno. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0
7. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
8. Němec, P. Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 125 s. ISBN 80-85943-66-2
9. Nový, I., Scroll-Machl, S. a kol. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 183 s. ISBN 80-7261-009-0
10. Provazník, V. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Vyd. neuvedeno. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6
11. Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6
12. Vysekalová, J. a kol. Základy marketingu pro střední odborné školy. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2003. 168 s. ISBN 80-7168-419-8

### ***Internetové zdroje***

13. [http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavni\\_strana](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavni_strana) [online] [cit. 2010-05-05]
14. <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf> [online] [cit. 2010-05-05]
15. <http://www.soslla.cz> [online] [cit. 2010-05-05]

16. Pustinová, Z. Komunikace, komunikační schéma, percepce a produkce řeči, artikulační fáze hlásek, fonologická kombinatorika. [online] [cit. 2010-05-05] Dostupné z [http://158.194.48.95/cestina/kopecky//index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=80](http://158.194.48.95/cestina/kopecky//index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=80)

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Četnost odpovědí na jednotlivé otázky položené v dotazníku zaměstnancům organizace v rámci dotazníkového šetření spokojenosti s vnitrofiremní komunikací.

**Příloha č. 2:** Organizační schéma (Sociální služby Lanškroun – Domov pro seniory).

**Příloha č. 3:** Pravidla pro předávání informací v Domově pro seniory Lanškroun (směrnice č. 32).

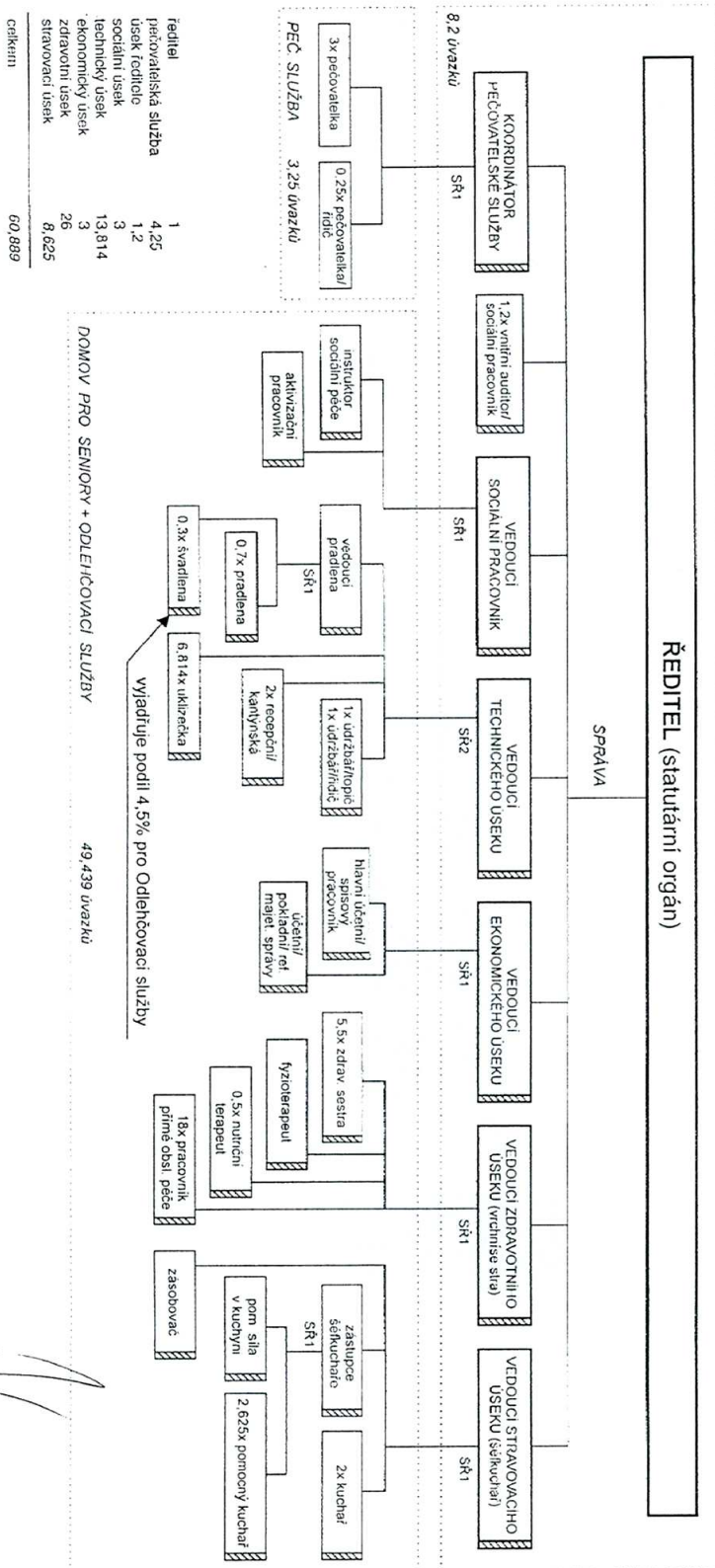
**Příloha č. 4:** Transkripce rozhovoru s ředitelem organizace.

**Příloha č. 1:** Četnost odpovědí na jednotlivé otázky položené v dotazníku zaměstnancům Domova pro seniory v Lanškrouně v rámci dotazníkového šetření.

<b>stupnice:</b>	<b>1</b> plně souhlas	<b>2</b> spíše souhlas	<b>3</b> ani ano ani ne	<b>4</b> spíše nesouhlas	<b>5</b> plně nesouhlas
<b>A. Systém komunikace obecně</b>					
1.Mám dostatek kvalitních informací pro výkon své práce.	2	22	1	2	0
2.V naší organizaci funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou potřebné informace včas.	5	11	8	3	0
3.Zaměstnanci naší organizace jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout.	9	14	3	1	0
4.Naše organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.	2	20	5	0	0
<b>B. Komunikace a vztahy mezi spolupracovníky</b>					
5.Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	9	14	3	1	0
6.Moji spolupracovníci jsou v případě potřeby ochotni pomoci mi při práci.	10	13	3	0	0
7.Moji kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci.	8	16	3	0	0
8.Atmosféra mezi mými spolupracovníky na pracovišti je většinou přátelská.	4	15	6	1	0
<b>C. Komunikace a vztahy s přímým nadřízeným</b>					
9.Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.	8	12	5	0	2
10.Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.	7	15	4	1	0
11.V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.	8	8	10	0	1
12.Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno.	8	13	5	0	1
13.V případě potřeby se mohu na svého vedoucího kdykoli obrátit.	12	13	1	0	1
14.Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich.	7	15	3	0	1
<b>D. Komunikace napříč odděleními</b>					
15.Spolupráce mezi naším oddělením a ostatními odděleními v organizaci je na dobré úrovni.	4	12	10	1	0

**Příloha č. 2: Organizační schéma (Sociální služby Lanškroun – Domov pro seniory)**

**Sociální služby Lanškroun**  
(organizační schéma)



ředitel	1
pečovatelská služba	4,25
úsek řídicí	1,2
sociální úsek	3
technický úsek	13,814
ekonomický úsek	3
zdravotní úsek	26
stravovací úsek	8,625
<b>CELKEM</b>	<b>60,899</b>

Platnost: od 1. 2. 2010

Vypracoval: Ing. Milan Minář



**Příloha č. 3:** Pravidla pro předávání informací v Domově pro seniory v Lanškrouně (směrnice č. 32)

## **I. Struktura řízení organizace**

Organizace Sociální služby Lanškroun má *třístupňové* řízení:

1. *stupeň*: ředitel
2. *stupeň*: vedoucí jednotlivých úseků
3. *stupeň*: vedoucí skupin

Popis jednotlivých stupňů řízení a jejich vymezení:

1. *stupeň ředitel*- statutární zástupce organizace  
vymezení působnosti: celá organizace
  
2. *stupeň vedoucí úseků*: stravovacího, zdravotního, sociálního, technického a koordinátor pečovatelské služby  
vymezení působnosti: svěřené úseky
  
3. *stupeň vedoucí skupin*  
vymezení působnosti: skupina v prádelně a v kuchyni

Tomuto organizačnímu schématu a jednotlivým stupňům řízení odpovídají i informační toky v organizaci.

## **II. Předávání informací**

### *a) v rámci jednotlivých úseků organizace*

Způsob předávání informací je v kompetenci vedoucích jednotlivých úseků, za které mají odpovědnost. Porady úseků svolávají vedoucí jednotlivých úseků dle potřeby, minimálně jedenkrát za měsíc. Zápisy z porad jsou uloženy u vedoucích úseků, kde jsou přístupné k nahlédnutí.

### *Porady sociálního úseku*

*Účastníci porady:* vedoucí sociálního úseku, instruktor sociální péče, aktivizační pracovníce. Porady na sociálním úseku probíhají minimálně dvakrát do týdne, vždy v úterý a ve čtvrtek v kanceláři sociální pracovníce. Mimořádné porady nebo porady při řešení nenadálé situace probíhají dle potřeby. Jednotlivé porady se budou zapisovat do operačního deníku sociálního úseku a tím bude probíhat kontrola o předávání informací a plnění zadaných úkolů.

### *Porady zdravotního úseku*

*Účastníci porady:* vedoucí zdravotnického oddělení, ošetrovatelský personál, zdravotní sestry, sociální pracovníce, aktivizační pracovníce.

*Předávání informací z porad vedení, provozní záležitosti a porady klíčových pracovníků.*

- 1) Operační schůzky - jednou týdně nebo podle potřeby častěji od 13,00 do 14,00 hodin. Účast všech pracovníků ošetrovatelského a sociálního úseku ve směně. Je proveden zápis do „Operačního deníku.“
- 2) Jednou za měsíc nebo podle potřeby častěji společná schůzka s pracovníky technického úseku a klíčových pracovníků. Je proveden zápis do „Operačního deníku.“
- 3) Jednou za dva měsíce schůzka všech ošetrovatelek, zdravotních sester, nutriční pracovníce a fyzioterapeutky - proveden samostatný zápis, uložený na sesterně.

### *Porady technického úseku*

*Účastníci porady:* vedoucí technického oddělení (dále jen VTÚ), uklízečky, pradleny, údržbáři. Každý den v době od 7,00 do 7,15 hodin se konají na technickém úseku operativní porady. VTÚ předá důležité informace a úkoly týkající se zaměstnanců plynoucí z porady vedení. Rozdělí se pracovní úkoly na příslušný den pro jednotlivé profese, sdělí se aktuální informace a připomínky, vydají se potřebné čistící a úklidové prostředky.

Důležité informace a úkoly týkající se zaměstnanců plynoucí z porady vedení předává VTÚ svým zaměstnancům na operativní poradě a jednou za měsíc provede zápis, se kterým jsou všichni zaměstnanci seznámeni, zápis podepíše. Zápis je uložen v kanceláři VTÚ.

### *Porady stravovacího úseku*

*Účastníci porady:* vedoucí stravovacího úseku (dále jen VSÚ), kuchaři, pomocní kuchaři, zásobovač. Je-li potřeba, po příchodu všech zaměstnanců na pracoviště VSÚ rozdává pokyny a důležité informace na daný pracovní den. Pracovní porady stravovacího úseku jsou dle potřeby, jedenkrát měsíčně. VSÚ předává informace plynoucí z porady vedení a týkající se zaměstnanců stravovacího úseku ve stejný den.

#### *b) V rámci managementu organizace*

##### *Hlavní porada vedení*

*Účel porady:* k zajištění kvalitního řízení a efektivního fungování Domova pro seniory jsou ředitelem organizovány pravidelné porady vedení. Řešení, revize, kontrola úkolů a záležitostí týkajících se činností Domova.

*Cíle a přínosy porady:* vyhodnocení činností, vyhodnocování řešení problémů za předešlé období (od poslední porady), konzultace problémů, stanovení nových úkolů.

*Účastníci porady:* ředitel, vedoucí technického úseku, vedoucí sociálního úseku, vedoucí zdravotního úseku (vrchní sestra), vedoucí stravovacího úseku, vnitřní auditor, koordinátor pečovatelské služby, případně jejich zástupci. K poradám mohou být přizváni i zaměstnanci z ekonomického úseku apod.

*Průběh porady:* porady probíhají pravidelně každý týden, vybraným dnem je středa mezi 9,00 až 12,00 dopoledne, na základě domluvy vedení může být zvolen jiný termín. Ve výjimečných případech může být porada zrušena. Na poradě se nejprve probírá zápis z předešlé porady. Kontrolují se a hodnotí vytyčené úkoly, které jsou zapsány v zápise z porady vedení z předešlého termínu. Hodnotí se jejich splnění či nesplnění, případně důvody nesplnění. Za jednotlivé úkoly zodpovídají určené osoby. Osoby zodpovědné za jednotlivé úkoly jsou uvedeny v zápise současně s termínem splnění úkolu. Po zhodnocení úkolu z minulých období se stanovují úkoly nově vzniklé. Tyto úkoly se zapisují bodově jako nové do zápisu z porady vedení. Současně se ke každému nově vzniklému úkolu uvede osoba zodpovídající za splnění úkolu. Vnitřní auditor standardů kvality sepíše *zápis* o uskutečnění porady. V zápise uvede zúčastněné osoby, stručně program porady a veškeré probírané záležitosti. Auditor prokonzultuje vytvořený zápis z porady s ředitelem. Zápis je vytvořen v tištěné podobě a podepsaný všemi účastníky uložen v kanceláři ředitele, ve

složce „Zápisy z porady.“ Zápis v elektronické podobě rozešle auditor všem účastníkům porady a uloží do elektronické knihovny.

#### *Porada svolaná managementem pro všechny zaměstnance organizace*

Tyto porady svolává ředitel dle potřeby, minimálně dvakrát za rok. Zápis z porad je uložen u ředitele, kde je přístupný k nahlédnutí.

### **III. Systém a druhy předávání informací**

a) *Osobně (verbální komunikace)*: při osobních jednáních a při výkonu práce zaměstnanci dodržují běžná pravidla komunikace, o závažnějších skutečnostech informují nadřízené zaměstnance.

b) *Osobní písemná forma komunikace*: předávání podkladů a dokladů potřebných k výkonu práce.

c) *Telefonicky*: předání a vyřízení důležitých informací v krátkém časovém úseku. Využívá se princip stručnosti, jasnosti a věcnosti - tj. rychlost přesunu informace.

d) *Elektronickou poštou*: při výměně zejména většího množství informací se upřednostňuje e-mail před písemnou formou komunikace, protože je možno s předanými daty dále pracovat bez přepisování.

e) *Komunikace na přenosných médiích*: přenos dlouhých souborů, nutných k dalšímu zpracování, nebo instalaci. Nejčastěji paměti FLASH, disky CD ROM. Před poskytnutím a ihned po přijetí těchto nosičů je nutné je zkontrolovat antivirovým programem.

### **IV. Přenos informací klientovi**

*Sociální pracovník* informuje klienta:

- před nástupem (souhrnné informace o Domově, prohlídka Domova),
- při nástupu (podrobnější informace),
- během pobytu (akce, pravidelné schůze obyvatel, schůze stravovací komise, informační nástěnky, letáčky...).

*Ředitel* informuje formou:

- písemných nařízeních a rozhodnutí,
- rozhovorů,
- nástěnky.

Důležité informace pro obyvatele Domova se vyvěšují na nástěnky, které jsou umístěny na každém patře. Informace sloužící klientovi jsou umístěny i do pokoje klienta.

#### **V. Ochrana dat a systému elektronického způsobu předávání informací**

V současné době je k ochraně elektronických dat používána aktuální verze antivirového programu Eset NOD32. V případě napadení systému či dat virem je povinen pracovník, který to zjistil, učinit vše pro jeho odstranění a informovat ihned ředitele. Ostatní vedoucí pracovníky informuje v případě, že předpokládá podobnou situaci na jiných PC na síti. V rámci ochrany dat je nutno provádět pravidelnou archivaci dat na paměti FLASH.

#### **Příloha č. 4:** Transkripce rozhovoru s ředitelem organizace

Použité symboly a zkratky:

MM- Ing. Milan Minář, ředitel organizace

RM- Bc. Radovan Marek, tazatel

... - pauza

((komentář))- tazatelův dovysvětlující komentář

slovo- zdůrazněné slovo nebo část věty

MM: „Takže my děláme, jednou týdně máme, pokud tomu nebrání nějaký provozní problémy, tak máme jednou týdně provozní poradou vedoucích pracovníků, to znamená vedoucích oddělení se mnou plus auditorka kvality, to je standardní porada, kde jednak z toho vyplývají úkoly pro jednotlivý zaměstnance jednotlivých oddělení anebo přímo pro ty vedoucí, a pak se snažíme mít jednou týdně takzvanou velkou vizitu, kde se zase sbírají informace o chodu Domova s vazbou na klienty...to je vlastně...ta porada je taková jakoby organizační, že, ale tohle už je opravdu cílená na klienty, kde my chodíme na vylosovaný klienty a jejich klíčový pracovníky, kde probíráme individuální plány, jak se plněj, jak jsou vůbec zapsány, ptáme se na spokojenost anebo nespokojenost klienta, takže to je druhá takováhle...vlastně v té vyšší úrovni, no a pak jednotliví vedoucí úseků vlastně po poradě pracují s informacema pro své oddělení a dělají si porady na svých úsecích, kde prostě zaměstnance jednak seznamují s věcmi, který sice nesouvisí jenom s jejich oddělením, ale ať to je třeba nová...nová směrnice, jo ať to je nějaký plán činnosti nebo prostě záměr organizace, no anebo prostě konkrétně, když z té porady vyplynou já nevím...já třeba zjistím, že se někde špatně zavírají dveře, nebo jiný pracovník to zjistí a na poradě řekne: ty dveře tam a tam jsou rozbitý...no a ta vedoucí technického úseku řekne přímo údržbář: pane ty a ty, běž tam a tam a udělej to a to, jo takže ta informace jde takto....samozřejmě, že jak v etickém kodexu, co máme...zaměstnanců, tak v podstatě i v tom organizačním řádu je napsáno, že v podstatě jak klient, tak zaměstnanec může podávat do schránky stížnosti, náměty a podněty jak písemnou, tak anonymní stížnost, nebo připomínku, tak teda samozřejmě i pochvalu, kde ta je pravidelně jako vybírána, no a řešej se...řešej se problémy, který prostě třeba mají, no a pak samozřejmě, protože jsou tady vštěpovaný věci, že ať to jsou stížnosti nebo negativa, který vidí a mohly by

napomocť zlepšení v kvalitě, můžou třeba jednak....nebo svýho vedoucího úseku a zase když třeba u něj neuspějou, tak se to dostane stejně ke mně, takže ty problémy samozřejmě běžně...běžně se tady řeší...jsou ty problémy, jo, to ten provoz...je už natolik veliký, že ty problémy se prostě neustále...jakoby vznikají, no a zpětně...zpětně prostě jde pak teda od těch spodních, že jo, že on to řekne tomu vedoucímu úseku, no a já se to dozvím, pokud to není řešitelný s vedoucím úseku nebo...nebo prostě tak se to dozvím až, že přijde ten mně...zaměstnanci maj tenhle problém, já nevím, třeba...tak pak se to řeší...ted' jsme tady taky měli problém, jeden z výstupů, kdy zaměstnanci dali jakousi stížnost, že jich je málo ve směnách a že jsou s tím nějaký problémy, takže ted' jsme naposledy řešili právě tady tenhle úsek, no předtím se zase řešil úsek údržby a úklidu, kde měli pocit že ted', jak jsou zahrnutý do harmonogramu vlastně plánování směn, tak že jsou na tom jako bití, no a tak se to rozebíralo, no...tam bylo to, že oni to vlastně řekli té své vedoucí úseku, tam vyloženě jakoby nepochodili, tak přišli prostě za mnou...“

*RM: „Čili můžou i k Vám přímo ti zaměstnanci?“*

*MM: „...no jasně, protože to já jim naopak říkám, že prostě...pokud to jsou běžný věci, tak ať to řešej s vedoucím úseku, pokud nejsou s řešením spokojený, tak pak ať jdou za mnou. Já mám samozřejmě svejch starostí dost a s každou bolístkou prostě za mnou...to bych se tady z toho zbláznil...přeci jen, je tady padesát sedm zaměstnanců, takže to nejde, samozřejmě, tím se hodně odfiltruje těma vedoucíma úseku a jsou to vesměs problémy toho jejich úseku většinou jo...no a v případě, že to tam prostě...prostě si zaměstnanci myslej, že ten vedoucí úseku jako to nevyřešil k jejich spokojenosti, no tak pak zajdou ke mně, jo a...zatím se teda vždycky podařilo dospět k nějakýmu kompromisu nebo prostě k řešení, který těm zaměstnancům jakžtakž vyhovuje, ale nejde nikdy...nejde vyhovět všem, v podstatě ted' u toho zdravotního úseku samozřejmě zaznělo, že milerád, natvrdo, ale milerád podepíše...protože my jsme dělali takovej dotazník spokojenosti zaměstnanců a z toho vyšlo, že dvě zaměstnankyně jsou naprosto nespokojený tady, no tak jsem je požádal, aby přišly, že jim dohodu podepíšu ze dne na den jo?...až tak jo, protože pakliže devadesát procent píše: jsem spokojená nebo spíše spokojená nebo velmi spokojená a dvě mi napíšu, že jsou naprosto nespokojený, tak to není v organizaci, není to ve vedení, je to v nich, a ať mi tady neotravujou život těm ostatním, že jo, prostě...ne vždycky ten zaměstnanec je spokojenej, ne vždycky mu uděláme všechno...říkám, ted' až natvrdo zaznělo, přineste výpověď a já vám ji podepíšu...no protože nemyslím si, že tady jsou*

nesnesitelný podmínky na práci a to asi by podle těch dvou měly bejt, když jsou naprosto nespokojený, takže není důvod, aby tady dále setrvaly, prostě je to...je to jako špatný, no, ale protože já se nedostanu na ty vztahy na pracovišti až tak jako, jo, tak k tomu jsem právě udělal dotazník“ ((zaměstnanci se měli navzájem hodnotit známkou jako ve škole)), „a když se mi tady u jedné zaměstnankyně objevuje 5, 5, 5-, 4, 5-, 5, tady teda 3, 3, 5, 5, 3...“

*RM: „Hm, tak to o něčem vypovídá...“*

*MM: „...5, 3, 5, jo a to je vždycky ta pětka jediná na celým...na celým tom pásu, jo tak tam asi je problém, že. Můžu Vám pak poskytnout de facto i to hodnocení spokojenosti, jsem si říkal, ale to vy v tom výzkumu nemáte...?“*

*RM: „Zatím to do toho asi nebudu zařazovat.“*

*MM: „No, no.“*

*RM: „K té komunikaci, já jsem se ještě chtěl zeptat: takže ta komunikace asi teda převažuje u Vás ústní?“*

*MM: „No ne, veškerý zápisy z porad, to je písemný, veškerý zápisy z porad jednotlivých úseků jsou písemný, jo, a...“*

*RM: „...nebo nějaký oběžníky třeba nebo něco takovýho tady funguje?“*

*MM: „Ne, ne to nemáme. Ono když nám to, říkám, jednou týdně my se scházíme, tak je zbytečný do toho dávat ještě další papíry, jo protože...protože zápis z porady jednak se...jednak se ten vedoucí pracovník tam na další poradě parafovuje, jo takže oni ho dostávají druhý nebo třetí den v mailu, že jo, tak oni můžou...pak vždycky na další poradě to je nachystaný na...na parafování od nich, že na té poradě byli, jo a to samý je u těch...u těch vizit. Takže zase prostě co se prošlo, jo který pokoje se navštívily, jo zjišťuje se, protože neustále musíme s těma klientama, kdo je jejich klíčovej pracovník a tak dále jo, jestli jsou s ním spokojený, jestli jsou plány, jo...takže ještě nějaký oběžníky do toho...a další věc je to, když vznikne nová směrnice, tak ti zaměstnanci s ní musí být stejně prokazatelně seznámeni, jo takže na každé té směrnici je...vlastně já tady mám jenom vedoucí, jakoby vedoucí úseků nebo respektive ten ředitelský úsek, no a pak ještě ta směrnice, když se týká celý organizace, tak je vlastně...jeden originál je u mě a další čtyři originály jsou na úsecích, jo...no a tam jsou zase podepsaný zaměstnanci, jo takže vesměs věci, který mají vědět...tak jsou...takhle, mají vědět prokazatelně a jsou seznámený, tak jsou s jejich podpisama k dohledání. Takže nepotřebuju žádný oběžníky, protože vždycky buď je*



nařízení ředitele, jo, anebo směrnice. A věci, který mají vědět, ale prokazatelně není potřeba to dokladovat, to znamená...my jsme teďka v pátek měli oslavu po inspekci, jo, tak u docházkové knihy, kde každé jde, tak se vloží list....“

V tuto chvíli došlo bohužel k poruše na diktafonu, poslední část rozhovoru tedy nemohu dokumentovat metodou komentované transkripce, ale pouze osobními písemnými poznámkami.