

Marketingová komunikace v soukromé rozhlasové stanici

Daniel Rumpík

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních studií

Vložit oficiální zadání diplomové/bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem na celé diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně, 03. 05. 2005

.....

jméno diplomanta

Abstrakt

Cílem této práce bylo zanalyzovat současný stav vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK a následně navrhnout efektivní řešení jeho vylepšení. K tomu byla využita odborná literatura a provedený primární dotazníkový průzkum mezi jednotlivými řadovými zaměstnanci. Výsledky této práce by měly být určeny hlavně managementu Rádía OK. Právě ten by měl být odpovědný za komunikaci všech důležitých sdělení určených zaměstnancům. Zejména se jedná o efektivní komunikaci cílů stanice, správné vedení pracovních porad i schopnost efektivní kritiky pracovních výkonů. Práce by mohla být zajímavá i pro manažery jiných firem, kteří se na svém pracovišti potýkají s výše uvedenými problémy.

Goal of this work was to analyze current state of the internal communication in Radio OK and draw up an effective solution of its modification. It is based on professional literature and questionnaire survey by employees. Results of this task are dedicated for management of Radio OK. The management should be responsible for the announcements dedicated for employees. Especially, it handles about effective communication the aims of the station, the correct leadership of workshops and the effective criticism of accomplishments. The work can be interesting also for managers of other firms who have the same problems at their workplaces.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1. SOUČASNÉ POJETÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE V RÁDIU OK.....	9
1.1. DEFINICE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	9
1.2. ZÁŠADNÍ ASPEKTY VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	10
1.2.1. Vnitrofiremní komunikace správné stanovení cílů.....	10
1.2.2. Vnitrofiremní komunikace jako důležitá komunikační síť.....	14
1.2.3. Vnitrofiremní komunikace a efektivní pracovní kritika.....	17
1.2.4. Vnitrofiremní komunikace a interní identita.....	19
1.2.5. Vnitrofiremní komunikace a corporate identity.....	22
1.3. SHRUTÍ TEORETICKÝCH PRINCIPŮ.....	27
2. CÍLE, HYPOTÉZA A METODY PRÁCE.....	30
2.1. CÍLE A HLAVNÍ ZKOUMANÉ PROBLÉMY.....	30
2.2. HLAVNÍ STANOVENÁ HYPOTÉZA.....	31
2.3. METODY A POSTUPY PRÁCE.....	32
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE V RÁDIU OK.....	33
3.1. VZNIK A VÝVOJ ROZHLASU JAKO DŮLEŽITÉHO MASMÉDIA.....	33
3.1.1. Rozhlas – definice a dělení.....	33
3.1.2. Vznik rozhlasového vysílání.....	34
3.1.3. Financování rozhlasových stanic.....	35
3.1.4. Počátek reklamního vysílání.....	36
3.1.5. Vznik rozhlasového vysílání v Československu.....	36
3.1.6. Vznik soukromých rozhlasových stanic v České republice.....	36
3.2. RÁDIO OK - HISTORIE A SOUČASNOST.....	37
3.2.1. Vysílací a hudební schéma Rádía OK.....	37
3.2.2. Regionální zaměření Rádía OK, obchodní činnost.....	38
3.2.3. Aktuální poslechovost Rádía OK.....	38
3.2.4. Programové zaměření Rádía OK, technické údaje.....	38
3.2.5. Management Rádía OK.....	39
3.2.6. Konkurence Rádía OK.....	39
3.2.7. Hlavní cíle Rádía OK.....	39
3.3. STÁVAJÍCÍ VNITŘNÍ SMĚRNICE V RÁDIU OK.....	40
3.4. SBĚR, VYHODNOCENÍ A ANALÝZA PRIMÁRNÍCH DAT MEZI ZAMĚSTNANCI RÁDIA OK.....	41
3.4.1. Příprava a typologie dotazníku.....	41
3.4.2. První část dotazníku – výběr otázek.....	43
3.4.3. První část dotazníků – vyhodnocení.....	45
3.4.4. První část dotazníku – závěry a hodnocení.....	59
3.4.5. Největší problémy vnitrofiremní komunikace Rádía OK podle řadových zaměstnanců.....	60
3.4.6. Druhá část dotazníku.....	61
3.5. NÁZORY GENERÁLNÍHO ŘEDITELE RÁDIA OK MGR. BORISE KUDLÁČKA NA STAV VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE VE STANICI.....	65

4. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE V RÁDIU OK.....	68
---	----

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	72
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Během posledních více než patnácti let došlo v České republice k mnoha převratným změnám, které už mladší generace berou jako samozřejmost. Příkladem je celá řada. Mladí lidé mohou navštěvovat školy po celém světě, při touze po cestování není nikdo odkázán na dobrý kádrový profil celé své rodiny. K samozřejmostem naštěstí patří i možnost vybrat si své oblíbené masmédiu bez ohledu na jakékoli státem dané restriktce. Za poslední roky se v naší republice podařilo kromě skupiny veřejnoprávních vytvořit i síť médií komerčních. Ty nejsou nijak dotovány státem. Na svoji existenci si musí samy vydělat. Zatímco v sektoru tištěných médiích jsou všechny důležité tituly v soukromých rukou, v případě médií audiovizuálních je situace značně odlišná. Tuzemský televizní trh je tvořen jednou veřejnoprávní (ČT) a dvěma komerčními celoplošnými stanicemi (Nova a Prima). Vedle nich existuje několik subjektů kabelových a satelitních, ty však zatím nejsou pro celoplošné stanice velkou konkurencí. V případě rozhlasových stanic toto neplatí. Na trhu existuje několik desítek komerčních regionálních stanic. Jejich celkový podíl na trhu je s celoplošnými stanicemi velice vyrovnaný. Posluchači v České republice vyžadují v případě nabídky komerčních rozhlasových subjektů maximální pestrost a rozmanitost. Chtějí mít možnost si vybírat podle hudebního zaměření, stylu podávání informací i celkové prezentace stanice. Jak už bylo uvedeno, soukromé regionální rozhlasové stanice jsou pro celoplošné silným konkurentem. To však platí zejména v otázce oblíbenosti u posluchačů. Jiné to je, pokud vezmeme v úvahu vnitřní ekonomickou situaci. Silné celoplošné stanice působí v Praze a platové ohodnocení zaměstnanců je z toho a mnoha jiných důvodů diametrálně odlišné, než je tomu v případě stanic regionálních. Ty proto v posledních letech fungují do jisté míry jako určité „farmy“, které pro silné a bohaté celoplošné stanice vychovávají talentované pracovníky. Je ale pravda, že se to týká spíše moderátorů a redaktorů, u administrativních pracovníků nebo obchodních zástupců není situace až tak hrozná.

Je tedy zřejmé, že lokální a regionální rozhlasové stanice jsou nuceny hledat další možnosti, jak si kvalitní pracovníky udržet. Jedním z efektivních nástrojů by mohla být kvalitní **vnitrofiremní komunikace**. Tento termín je v posledních letech poměrně často připomínán. V praxi je ale stále možné se setkat s řadou nedostatků a neznalostí. Manažeři i samotní zaměstnanci se dopouštějí mnoha zbytečných chyb, které mohou

mnohdy ohrozit i samotnou existenci firmy. Vlivem nefungující komunikace na pracovišti mohou například vznikat nejrůznější fámy, které mohou být zneužity konkurencí. Firma může doplatit i na to, když její manažeři nejsou schopni svým zaměstnancům správně vysvětlit cíle a poslání firmy. Ti pak nejsou schopni a ochotni pro firmu odvádět kvalitní práci. Z těchto příkladů vyplývá, že pro činnost firmy je kvalitní a efektivní vnitrofiremní komunikace životně důležitá.

V únoru to bylo už sedm let, co jsem začal pracovat jako moderátor v regionální rozhlasové stanici. V posledních třech letech mám navíc na starosti celé programové oddělení **Rádia OK** z Hradce Králové. Díky tomu se denně dostávám do přímého i nepřímého kontaktu s celou řadou svých spolupracovníků. Jako ředitel jedné ze čtyř firemních sekcí jednám jak s celou řadou svým podřízených zaměstnanců, tak i s kolegy z celého managementu. Z vlastní zkušenosti vím, jak je důležité správně zpracovat důležité pokyny shora, informace o taktických a strategických cílech firmy a ty pak vhodně a jasně interpretovat podřízeným. Pokud právě toto manažer neumí, pak sám narušuje plynulost komunikace uvnitř firmy. Nemá cenu si samozřejmě nalhávat, že vina je vždy pouze na straně managementu. Sami zaměstnanci nemají mnohdy zájem na kvalitní komunikaci uvnitř firmy, v níž pracují. Často se u nich projevuje určitý alibismus a neochota se aktivně na chodu firmy podílet. Management by však rozhodně neměl zaměstnancům dávat do rukou zbraň v podobě vlastního chaotického a nepřesvědčivého řízení.

Cílem této práce by tedy mělo být navrhnout natolik **efektivní způsob vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK**, kde pracuji, aby tato stanice mohla alespoň v této otázce konkurovat silnějším celoplošným rádiím. Jak už bylo uvedeno, na současném domácím trhu vládne tvrdá konkurence a o přežití každé menší stanice mohou rozhodovat i drobné detaily. A otázka kvalitní komunikace mezi zaměstnanci a managementem patří bezesporu mezi ně.

1. SOUČASNÉ POJETÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Této otázce se v posledních letech věnovala celá řada vysokoškolských pedagogů a odborníků v oblasti marketingu. Všichni se shodují, že právě propracovaná a efektivní interní firemní komunikace často rozhoduje o úspěchu dané firmy. Patrik Janda, který se tímto problémem zabývá už mnoho let, tvrdí, že bez efektivní komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na její kvalitě podle něj záleží úspěch firemních produktů. V tom se shodují snad všichni autoři, kteří se ve svých pracích problémem vnitrofiremní komunikace zabývali.

1.1 Definice vnitrofiremní komunikace

V odborné literatuře je možné nalézt různé definice firemní komunikace. V publikaci *Marketingová komunikace* od autorů De Pelsmackera, Guense a Van den Bergha se dočteme, že *firemní komunikace může být definována jako celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděný všemi částmi firmy, s cílem budovat a udržovat vztahy mezi jejími strategickými cíly, identitou a image* (De Pelsmacker, Guens a Van den Bergh, 2003). Podle Patrika Jandy je komunikační proces *souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí* (Janda, 2003). Milan Mikuláščík v publikaci *Komunikační dovednosti v praxi* (2003) tvrdí, že *firemní komunikace je sítí (komunikační sítí, sítí kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace*. Podle jeho názoru je součástí podnikové kultury a rovněž významnou konkurenční výhodou (tamtéž).

1.2. Zásadní aspekty vnitrofiremní komunikace

Cílem této části by mělo být upozornit na některé důležité aspekty, kterými se vnitrofiremní komunikace dotýká. Prvně by mělo jít o problém správné komunikace cílů firmy ve směru k řadovým zaměstnancům. Druhým bodem je otázka samotné komunikační sítě uvnitř firmy. V další podkapitole je řešena otázka efektivní kritiky na pracovišti. Zmíněna bude rovněž problematika firemní identity a na závěr této části nechybí ani přiblížení principů corporate identity.

1.2.1. Vnitrofiremní komunikace a správné stanovení cílů

Tato otázka patří v případě komunikace uvnitř podniku ke stěžejním. Ve své publikaci *Vnitrofiremní komunikace* (2004) se jí podrobně zabývá i Patrik Janda. Ten patří k uznávaným odborníkům na problematiku vnitrofiremní komunikace. V praxi působil ve společnostech Oriflame a Kodak. V současnosti řídí vlastní poradenskou firmu, zároveň je předsedou Českého komitétu pro vědecké řízení.

Komunikační proces je podle něj *souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí* (Janda, 2004). Odesílatel komunikačního sdělení odpovídá za to, že mu příjemce rozumí. Jinak ani nelze mluvit o komunikaci. Důležité je, aby odesílatel zvolil vhodné komunikační nástroje.

V tom, co by mělo tvořit vnitrofiremní komunikaci z pohledu managementu, se Patrik Janda shoduje s Milanem Mikuláštkem, který bude více citován v následující kapitole. Podle něj by mělo jít o:

1. Stanovení a sdělování cílů podniku.
2. Zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů.
3. Efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how).
4. Získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků.
5. Vedení a řízení spolupracovníků.
6. Kontrolování a dvojitá zpětná vazba.

Stanovení a sdělování cílů firmy je podle Patrika Jandy nejdůležitější předmět vnitrofiremní komunikace. Podle něj jde o základní předpoklad úspěchu firmy. *Cíle mají podobu sítě, která vede od operativních cílů přes cíle taktické až k výsledku* (Janda, 2004).

Patrik Janda dělí cíle podle **časového hlediska** na **operativní** (do 7 dnů), **taktické** (do 30 dnů), **krátkodobé** (1-3 roky), **střednědobé** (3-5 let) a **dlouhodobé** (nad 5 let).

U stanoveného cíle je důležité, aby mu porozuměl každý zaměstnanec. Cílů by nemělo být příliš mnoho. Každý by měl být rozdělen na určitý počet dílčích cílů. Ty by pak ve svém součtu měly dát cíl hlavní.

Podle Patrika Jandy by měly cíle **pokrývat hlavní problémy firmy**, tj. zvyšování hodnoty firmy, zisk, inovace, produktivitu, zdroje, kvalitu a výchovu vedoucích, výchovu a postoje zaměstnanců, službu zákazníkům, vytváření zákazníků, postavení na trhu, odpovědnost vůči veřejnosti, existenční jistotu pro vedoucí, prestiž, slávu a uspokojení příslušníků firmy.

Každý cíl musí být **specifický, termínovaný, realistický, oboustranně akceptovatelný a měřitelný**.

Dalším důležitým bodem je firemní **vize**. Podle Patrika Jandy jde o jasnou představu budoucnosti, a to i v delším horizontu. Vize je *nejzodpovědnější dílo managementu podniku* (Janda, 2004), které je určeno výhradně vnitřní veřejnosti.

Širší veřejnosti by mělo být určeno firemní **poslání**. Patrik Janda tvrdí, že poslání by mělo obsahovat krédo. To je soubor hodnot, ve které firma věří. Tyto hodnoty by měly být pro firmu závazné. Zadavatelem kréda by měl být samotný management firmy. Podle Jandy je *naplňované krédo jistotou pro zákazníky i zaměstnance* (Janda, 2004).

Patrik Janda se rovněž zamýšlí nad **hlavními oblastmi vztahu vnitrofiremní kultury a okolí**. Mezi ně patří hlavně zaměstnanecká rodina. Firma může pořádat akce, kterých se mohou účastnit i rodinní příslušníci. Může poskytovat nejrůznější benefity, ze kterých rodiny zaměstnanců profitují. Dále sem zapadá i životní prostředí, tj. v jakých podmínkách firma a její zaměstnanci pracují (krizové plány, bezpečnostní směrnice). V posledních letech je otázka ekologie velice důležitá.

Patrik Janda se podobně jako Milan Mikuláščík věnuje i otázce vztahu managementu k zaměstnancům. Managery dělí na **autokratické** a **demokratické**. První typ má nejbližší k vertikální komunikaci v pojetí Milana Mikuláščíka (Mikuláščík, 2004). Autokratický manažer uděluje příkazy, čímž podporuje jednostranný průběh informací. Tento styl ničí u podřízených zaměstnanců otevřenou výměnu informací. Autokratický styl je podle Patrika Jandy „*vážným odborným a osobním defektem osoby manažera*“ (Janda, 2004). Naproti tomu demokratický styl je založen na obousměrném toku informací a možnosti komunikace mezi samotnými zaměstnanci.

Kromě tohoto základního rozdělení ještě Petr Janda zmiňuje další typy manažerů:

Pošťák - alibista, neustále se vymlouvá na rozhodnutí jiných osob, která on nemůže ovlivnit.

Černá díra - tzv. mrtvý brouk, se zaměstnanci nekomunikuje a neposkytuje zpětnou vazbu.

Hradba - podřízení mají strach ho oslovit, moc ho neznají – pouze vědí, že je jejich nadřízený.

Jezdec na kole - většinou má malé sebevědomí, k nadřízeným je servilní, k podřízeným arogantní.

Každá firma by se měla důkladně zamyslet nad počtem svých zaměstnanců. Janda varuje před vytvořením byrokratické struktury, která firmu zahltí. Podle něj by měl každý manažer řídit jen omezený počet přímých podřízených. Manažer je podle názoru Patrika Jandy schopen kvalitně řídit maximálně pět podřízených.

Z konkrétních komunikačních kanálů a nástrojů se Janda nejvíce věnuje **poradám**. Ty pokládá za stěžejní nástroj vnitrofiremní komunikace. Právě na nich se odhalí schopnost manažera řídit kolektiv.

Každá porada by měla postupovat podle pevně určené **struktury řídicího aktu**. Postupně by se měly objevit odpovědi na otázky **co, kdo, kdy, jak, komu a proč**.

Nejprve je nutné jasně pojmenovat řešený problém. Poté musí být řečeno, co problém způsobilo a jaká jsou všechna možná řešení daného problému. Jednotliví diskutéři by ale rozhodně neměli slepě obhajovat pouze svá stanoviska. Hlavním cílem je totiž nalezení nejlepšího možného řešení. Důležité je předkládat fakta, ne pouhé subjektivní názory.

Porady dělíme na **operativní, tvořitelské a řešitelské**.

Operativní porada se podle Jandy svolává za účelem vyřešení aktuálních problémů a úkolů. Cílem jsou spíše taktické problémy než strategické. Výsledkem tohoto typu porady by mělo být okamžité vyřešení projednávaného problému. V případě, že musíme co nejrychleji napravit chybu, hovoříme o poradě **krizové**.

Tvořitelská porada se svolává za účelem hledání možných nápadů k řešení úkolů. Cílem je v tomto případě nabídnout a projednat co nejširší množství nápadů. Jednotlivá řešení by se neměla posuzovat. Pouze se zapisují. Jejich vyhodnocení a výběr je na samotném manažerovi. Maximální počet účastníků tvořitelské porady je dvanáct osob.

Řešitelská porada si klade za cíl zvolit maximálně efektivní řešení, které vychází z priorit firmy. Účastníci porady by měli být pečlivě připraveni.

V publikaci *Vnitrofiremní komunikace* rozebírá Patrik Janda i konkrétní postupy při sdělování informací uvnitř podniku. Velkým problémem je, když zaměstnanci nepochopí a nepřijmou sdělení a rozhodnutí svých nadřízených. Podle Patrika Jandy by měli mít zaměstnanci pocit, že se na rozhodnutích firmy podílejí i oni.

Všechna důležitá rozhodnutí by měla být vnitřní veřejnosti předávána v podobě tzv. **komunikačního balíčku**. Na začátku jeho přípravy je stav, kdy samo vedení firmy definuje cíle, potřeby a nové příležitosti firmy a zvažuje další možnosti svého vývoje. Další fází je rozpracování konkrétního řešení. Samotný komunikační balíček tvoří oznámení závěrů a rozhodnutí.

Patrik Janda by se měl management při tvorbě komunikačního balíčku držet několika důležitých pravidel.

1. Na začátku projektu přiměřeně informovat zaměstnance a vyzvat je k připomínkám.
2. Poskytnout výchozí informace ze sběru informací pro rozhodování.
3. Uspořádat setkání se zaměstnanci v průběhu rozhodování. Důležité je předložit všechny proměnné, včetně názorů zaměstnanců sebraných v předešlé fázi.
4. Vyzvat zaměstnance k připomínkám a návrhům řešení.
5. Uspořádat druhé setkání před konečným rozhodnutím. Zde by zaměstnanci měli mít prostor pro vyjádření se k vybraným užším variantám řešení.
6. Management oznámí výsledné rozhodnutí. Oznámení musí být doplněno o vysvětlení. Chybět by nemělo ani poděkování všem zúčastněným.

Patrik Janda soudí, že pokud jsou zaměstnanci od samého počátku zapojeni do tvorby důležitých firemních rozhodnutí, oslabí se tím jejich přirozená nedůvěra k inovacím. Rovněž je tímto způsobem možné zabránit „septandě“. Z té se totiž mohou snadno vyvinout pomluvy, fámy a lži.

Podobně jako v případě Milana Mikuláščíka klade Patrik Janda v otázce vnitrofiremní komunikace důraz na **otevřenost ze strany managementu a správnou presentaci firemních cílů a vizí.**

1.2.2. Vnitrofiremní komunikace jako důležitá komunikační síť

Vnitřní komunikace je v každé firmě sítí nejrůznějších komunikačních vazeb a sítí. Nezáleží při tom, jestli se jedná o firmu malou, střední nebo velkou s mnoha pracovníky a rozsáhlým managementem. Problémem kvality a efektivnosti komunikace na pracovišti se zabývá i PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D. Ten působí řadu let jako odborný psycholog, zároveň pak přednáší na UTB Zlín obory manažerské psychologie a komunikace v obchodním řízení a vyjednávání. Komunikaci uvnitř organizace se věnuje v publikaci **Komunikační dovednosti v praxi**, kterou v roce 2003 vydalo vydavatelství Grada Publishing, a.s. Zmíněná publikace byla rovněž nejčastějším zdrojem informací a podnětů pro tuto kapitolu.

Jak už bylo v této práci uvedeno, firemní komunikace je podle Milana Mikuláščíka jakousi *komunikační sítí, která umožňuje samotnou existenci organizace* (Mikuláščík, 2003). Podle něj je součástí podnikové kultury a významnou konkurenční výhodou.

Podmínky pro interpersonální dovednosti a firemní komunikaci se v současné době mění. Podle Milana Mikuláščíka se tak děje *v souvislosti s novými komunikačními technologiemi a také s mírou připravenosti manažerů na komunikační interakci a se zvyšující se mírou informovanosti a redundance dat* (Mikuláščík, 2003). Podnikové prostředí, podniková kultura a etika úzce souvisí se způsoby komunikace.

Na komunikační prostředí ve firmě působí celá řada vnějších vlivů. Patří mezi ně globalizace, diverzifikace pracovní síly nebo nárůst konkurence. Milan Mikuláščík zmiňuje i stále nižší míru byrokracie, zvyšující se míru autonomie a nižší míru autority.

Organizace jsou stále více vystavovány tlaku na vyšší odbornou připravenost svých zaměstnanců.

Z toho pramení nutnost vyšší informovanosti a zainteresovanosti samotných zaměstnanců vůči cílům firmy. Právě to zajišťuje efektivní chod firmy, zvyšuje motivaci zaměstnanců a umožňuje zpětnou vazbu každému z nich. Vyšší zapojení zaměstnanců do chodu podniku je předpokladem pro rozvoj a inovaci.

V 70. letech minulého století byl v Anglii proveden průzkum, podle kterého 80% zaměstnanců pociťovalo nízkou úroveň informovanosti o záměrech, cílech a perspektivním rozvoji firmy. Dostatek informací postrádali rovněž o úkolech jednotlivých úseků (Mikuláščík, 2003).

V roce 1999 byl u nás proveden s pomocí studentů UTB obdobný průzkum. Podle něj mělo u nás v té době stejný problém 72,6 % zaměstnanců (Mikuláščík, 2003). Komunikace uvnitř firmy má tedy stále velké rezervy.

Milan Mikuláščík dělí firemní komunikaci na několik typů:

standardizovaná x nestandardizovaná

tváří v tvář x písemná (formální)

vertikální x horizontální

Mezi **standardizované** formy komunikace patří oběžníky, týdenní porady, výroční zasedání nebo např. podnikové dopisy. Tento typ komunikace má stálou podobu (předtištěné, předem určené body), dá se na ni snáze reagovat.

Nestandardizovaná komunikace je naopak spíše proměnlivější a méně jednoznačná. Závisí na momentální situaci, často do ní zasahují emoce. Patří do ní neformální rozhovory, pomluvy a šeptandy. Tento typ komunikace je důležitý při vnímání postojů pracovníků vůči vedení firmy nebo podniku samotnému. Při neformální komunikaci mohou být zaměstnanci upřímnější a objektivnější. Zároveň je ale nutné oddělit realitu od pomluv, které jsou založeny na pocitech či úmyslu někoho poškodit.

Komunikace **tváří v tvář** je v českých firmách rozšířenější než **písemná a formální**. Tváří v tvář komunikují hlavně starší manažeři a ti, kteří mají vyšší sebevědomí. Ti s nižším preferují komunikaci formální a písemnou. Jejich vztahy s podřízenými zaměstnanci jsou formální, typický je výrazný odstup mezi nimi. Celkově je formální

způsob komunikace chudší a nevýhodnější než v případě komunikace tváří v tvář. Vedoucí pracovníci při něm ztrácí mnoho možností se dozvědět bližší podrobnosti ze života firmy.

Přes rozšířené využívání komunikace tváří v tvář je stále ve firmách nejoblíbenější **vertikální komunikace** směrem odshora dolů. Komunikace se stále často omezuje na předávání úkolů a příkazů zaměstnancům. Vertikální komunikace se využívá jak na poradách, tak i při komunikaci mezi dvěma lidmi. Dalšími *nosiči* jsou podnikové noviny nebo speciální zprávy. Podle Milana Mikulášťíka je tato komunikace uplatňována v rámci poziční moci.

Mezi výhody vertikální komunikace patří to, že manažeři jsou informováni o konkrétních problémech dané firmy. Podřízení mají také větší možnost podílet se na rozhodování. Nevýhodou naopak mohou být příliš vysoké nároky na samotného manažera. Ten musí mnohdy několikrát vysvětlovat stejný problém. Další nevýhodou je nedostatečná zpětná vazba. Podřízení si mnohdy nechtějí přidělovat problémy a raději se na nic neptají.

Vertikální komunikace má tedy celou řadu nevýhod. Podle Milana Mikulášťíka **by měla komunikace ve firmě probíhat všude, kde to je možné**. Důležitá je **dostatečná míra rovnosti** mezi komunikátory. Právě tento aspekt je podmínkou pro to, aby se mohli manažeři dozvědět pravdivé názory svých podřízených. Ti se při rovné komunikaci uvolní a budou vůči svým nadřízeným více otevření. Navíc u nich dojde k větší identifikaci s firmou a pracovní skupinou a rovněž k rozvinutí seberealizace.

Tento způsob *přímé komunikace* souvisí s novými trendy ve vyspělých zemích, jejichž cílem je větší míra spoluúčasti, zainteresovanosti a seberozvoje ze strany samotných zaměstnanců.

Vnitrofiremní komunikace je významný *prostředek pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení míry motivace* (Mikulášťík, 2003). Díky ní si mohou zaměstnanci sami uvědomit vlastní příspěvek k prosperitě firmy, v níž pracují. Obzvláště rozšířeným a populárním nástrojem přímé komunikace jsou valné hromady a konference.

Milan Mikulášťík uvádí několik důležitých pravidel pro úspěšnou a efektivní vnitrofiremní komunikaci:

1. Zaměstnanci by měli znát hlavní podnikové cíle i jejich případný vývoj.
2. Měli by znát i práci svých konkrétních oddělení.

3. Zaměstnanci by měli znát i názor vedení k aktuálním záležitostem.
4. V podniku by měla být podporována i neformální komunikace (nepracovní vztahy by ale neměly přesáhnout přínosnou mez).
5. Měly by se podporovat i pozitivní postoje zaměstnanců vůči firmě.
6. Management by měl znát pracovní možnosti svých zaměstnanců, jejich kompetence a měl by je umět řídit.
7. Každý zaměstnanec by měl přesně vědět, co od něj firma očekává.
8. Důležitá je zpětná vazba a důvěra mezi managementem a zaměstnanci.
9. Komunikace ze strany managementu by neměla být příliš autoritativní a mocenská.
10. Loajalita a identifikace pracovníků s podnikovými cíli je nezbytná.

Komunikační proces je úspěšný tehdy, když podporuje spolupráci a dosažení cíle. Nezbytná je osobní identifikace a motivace zúčastněných osob, pozitivní vztahy, důvěra a otevřenost, úspěšné řešení problémů a dosahování hospodářských výsledků (Mikuláščík, 2003).

Milan Mikuláščík zmiňuje i nejběžnější podnikové **komunikační kanály a nástroje**. Patří mezi ně rozhovor tváří v tvář, porada, týmová diskuse, konference, výroční zprávy, masové shromáždění, seminář, přednášky, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky, podnikové noviny a časopisy, nástěnky, externí komunikace s partnery a zákazníky, kolektivní vyjednávání, dopisy, písemné zprávy, telefonování, telefonické porady, faxy, telegramy, telexy, dotazníky, průzkumy mínění, oběžníky, metodické pokyny, předpisy, e-maily, internet, elektronické porady, činy, podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku, reklama a public relation.

1.2.3. Vnitrofiremní komunikace a efektivní pracovní kritika

Umění efektivní kritiky i ocenění pracovních výkonů je dalším problémem mnoha tuzemských manažerů. Zároveň je nutné připustit i to, že mnozí řadoví zaměstnanci nejsou často dobře míněnou kritiku přijímat. Ve výše uvedené publikaci Milana Mikuláščíka je zajímavá pasáž, která se věnuje právě efektivnímu způsobu kritiky na pracovišti.

Milan Mikuláščík ve své publikaci dělí kritiku na několik typů:

- Oprávněná a vhodně sdělená.
- Pravdivá, ale nevhodně sdělená.
- Úmyslně, nebo neúmyslně nepravdivá.

Každý manager by měl při kritice práce svého podřízeného dbát několika důležitých pravidel:

1. Kritika by měla být směřována ke konkrétní chybě. Manažer by o ní měl mluvit maximálně přesně a korektně.
2. Na chyby je dobré upozorňovat nepřímo.
3. Uznávat dobré úmysly a pozorně sledovat každou snahu o nápravu.
4. Slibovat pouze sankce, které je možné realizovat. Dodržování sankcí by nemělo být odkládáno.
5. Místo přímé kritiky používat systém připomínek v podobě otázek (např. „nemyslíte, že by se s tím dalo něco udělat“).
6. Zachovávat u kritizovaného právo na dostatečnou míru důstojnosti.
7. Pracovníka povzbuzovat, chválit každé zlepšení.
8. Pokud to okolnosti dovolí, může manažer kritiku začít vlastní chybou. Podřízený to však nesmí zneužít.
9. Kritika by měla probíhat mezi čtyřma očima. Maximálně je možné přizvat speciálně určeného a zdůvodněného svědka.
10. Manažer by měl vyslechnout důvody, které pracovníka vedly k chybě. Je nutné mu dát právo na obhajobu a omluvu. Cílem by mělo být pochopit kritizovaného podřízeného.
11. Sám kritizovaný by měl být nápomocen při řešení daného problému.
12. Milan Mikuláščík doporučuje tzv. *sendvičový systém kritizování*. Manažer nejprve vyzdvihne nějaká pozitiva, poté se zaměří na kritizovaný problém a na konec zdůrazní opět něco pozitivního.
13. V případě, že je kritika vedena jako oficiální kárné řízení, je nutné, aby byl vypracován podrobný zápis. Ten by měly všechny zúčastněné strany podepsat.

Toto jsou podle Milana Mikuláščíka nejdůležitější pravidla pro efektivní pracovní kritiku ze strany nadřízeného. Otázka kritiky bude rovněž obsažena v praktické části této práce.

1.2.4. Vnitrofiremní komunikace a interní identita

Pojem interní identity je dalším důležitým aspektem vnitrofiremní komunikace. Už od doby Tomáše Bati je známo, že pouze upřímné sepejetí zaměstnance se svojí firmou je prostředkem k jejich oboustranné prosperitě. Problémem interní firemní identity se blíže zabývala i trojice belgických marketingových odborníků De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh. Své mnohaleté teoretické i praktické zkušenosti shrnuli před čtyřmi lety v publikaci **Marketingová komunikace** (Marketing Communications). Ta byla u nás přeložena a vydána v roce 2003 vydavatelstvím Grada Publishing, a.s. Publikace patří na tuzemském trhu mezi nejoblíbenější.

Interní komunikace má podle výše uvedené trojice tři **hlavní cíle**:

1. Vytvořit společné východisko, startovací čáru pro konzistentní komunikaci. Cílem je tedy definovat firemní identitu, která je v souladu s firemní strategií.
2. Zmenšit rozdíl mezi žádoucí identitou a image a tou, kterou vnímají cílové skupiny.
3. Řídit a organizovat realizaci všech komunikačních aktivit firmy v souladu s výše uvedenými principy.

De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh uvádějí několik termínů, které ovlivňují celkovou úroveň interní firemní komunikaci. Jde o firemní **kulturu**, firemní **strategii**, firemní **osobnost** a firemní **identitu**.

Firemní kultura je definována jako *hlubší úroveň základních předpokladů a přesvědčení, jež jsou sdíleny zaměstnanci firmy, působí podvědomě a tvoří základnu pro reflexi firmy zevnitř i zvenjšku* (De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003).

Firemní kultura je podle této trojice *způsob, jak se firma chová a jak věci dělá* (De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003). Jde o soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců.

Firemní kultura má několik úrovní:

- a) **Fyzické aspekty firmy** - vzhled budovy, způsob jednání s návštěvníky.
- b) **Hodnoty sdílené zaměstnanci** - poctivost v podnikání, ochota prodejců ve styku se zákazníky, vztah k reklamaci, atd..
- c) **Jasně sdílení a vnímání firemních hodnot každým pracovníkem firmy.**

Komunikaci ve firmě ovlivňuje i **firemní strategie**. Pro chod podniku a jeho vlastní osobitost jsou důležité určené strategické cíle. Strategie firmy by měla být založena na jejích trvalých součástech. Rozhodně by se neměla měnit každý druhý týden.

Dlouhodobá strategie určuje a formuje **firemní osobnost**. Ta je založena na několika předpokladech.

1. Všichni zaměstnanci musí pochopit *hlavní poslání* dané firmy (čeho má být dosaženo, jaké místo ve společnosti chce firma mít, jaké jsou její hodnoty a jakým způsobem chce dosáhnout svých cílů).
2. Zaměstnanci firmy musí tomuto poslání věřit.
3. Rovněž by se měli podle chovat v souladu s tímto posláním, s jeho hodnotami a cíli.

Firemní identita je způsob, jakým se firma prezentuje cílovým skupinám (De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003). Jde o určitou symboliku, způsob komunikace a chování. Patří sem zřetelně sdílené hodnoty, které jsou společné všem zaměstnancům od managementu po ty řadové.

Firemní identita je to, co firma je, co dělá a jak to dělá. Je spojena s produkty, značkami, způsobem distribuce, komunikace a chování ve vztahu k veřejnosti a svým partnerům (De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003).

De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh rozlišují tři typy identity:

Monolitní identita.

Celá firma se představuje jednotně. Týká se to chování, projevů vizuálních i komunikačních. Jako příklad lze uvést společnosti IBM nebo McDonalds.

Řízená identita.

Jednotlivé pobočky firmy mají vlastní styl a identitu. Mateřská organizace je ale vždy zřetelně vidět v pozadí. Příkladem jsou společnosti Danone nebo General Motors.

Značková identita.

Svoji vlastní identitu má každá divize, v některých případech dokonce i samotné výrobky. Tento způsob se využívá v případech, kdy jedna firma zastřešuje více různých značek. Ty pak neztrácí svoji vlastní identitu.

Výběr typu identity závisí podle De Pelsmackera, Geuense a Van den Bergha na strategických prioritách a má velký vliv na strategii značky, marketingovou komunikaci a komunikaci firmy. S vybraným typem identity vždy přímo souvisí firemní komunikace dané firmy. Úměra platí jak v komunikaci uvnitř, tak i vně, směrem k zákazníkům, partnerům a konkurenci.

Celkové chování firmy by mělo mít za cíl prezentovat její identitu v homogenní a konzistentní podobě. Týká se to zejména veškeré **firemní symboliky**. De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh sem řadí celkový design, ucelený styl vizitek, hlavičkového papíru, dopravních prostředků, dárků, oděvů, zařízení, balení, apod.

Důležitou součástí firemního stylu jsou logo a heslo. Společně se samotným jménem zviditelňují firemní identitu.

Firemní **logo** by mělo dlouhodobě zviditelňovat firemní strategii. Firma by měla důsledně používat jedno logo a jedno heslo. **Heslo** by mělo co nejdokonaleji a nejvýstižněji vystihovat firemní strategii.

Loga a hesla jsou tedy hlavními nástroji odlišení dané firmy od konkurence.

Hesla by neměla být příliš obecná, podobná heslům konkurence. Zároveň by měla oslovovat zákazníka. Heslo by mělo být časově neohrazené, firma by ale měla být připravena na možné modifikace a korektury. To samé platí i pro firemní logo. Pokud se ale firma rozhodne měnit heslo, logo, resp. název například každý rok, mohou tím ohrozit vnímání dlouhodobé image podniku.

Firma by měla využívat logo a heslo všemi dostupnými marketingovými nástroji. Patří sem reklama, rozesílky, výroční zprávy, firemní vizitky, hlavičkové papíry, obálky, brožury, dopravní prostředky, filmy, vázanky, pera, tiskoviny. Dále sem můžeme zařadit i nejrůznější propagační předměty nebo např. firemní oblečení. Logo by mělo být kombinovatelné s jinými, mělo by umožňovat použití různých barev a také různých formátů papíru. Důležitá je tedy variabilita.

De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh rovněž zmiňují otázku **chování organizace**. Ve své publikaci zmiňují heslo *činy jsou důležitější než slova* (De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003). Firma může mít sebevíce výstižné logo a heslo, pokud se však její vlastní zaměstnanci budou chovat nevhodně, zákazníci a partneři si jí nebudou vážit.

Chování zaměstnanců organizace by mělo být *integrální součástí firemní identity* (De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003).

Každá organizace by měla přesvědčit a vyškolit své zaměstnance k tomu, aby dodržovali její principy. V dnešní době je pojem firemní identity důležitější než dříve. A to hned z několika důvodů:

1. Unikátní identita může být pro firmu rozhodující v boji o dosažení výlučné tržní pozice.
2. Posilování společné firemní identity může být základem pro konzistentní komunikační strategii.
3. Vhodně určená identita, resp. vhodně stanovený společný základ je dobrou startovací čarou pro další úspěšný rozvoj dané firmy.
4. Dobře zavedená identita může zvyšovat motivaci zaměstnanců. Pokud se cítí být členy jedné rodiny, je pozitivně stimulován jejich pracovní výkon.
5. Dobře stanovená a komunikovaná firemní identita vytváří důvěru a dobré jméno firmy při nejrůznějších kontaktech s externími cílovými skupinami - partneři, dodavatelé, média, samospráva.

1.2.5. Vnitrofiremní komunikace a corporate identity

V této podkapitole bylo čerpáno z publikace *Corporate identity* od PhDr. Václava Svobody. Ten patří už desítky let mezi přední české odborníky na vnitrofiremní komunikaci. Už v průběhu sedmdesátých let se podílel na prvních projektech **Corporate identity** v tehdejší Československu. V dnešní době patří mezi propagátory této vize „jednotné firemní identity“. Výše zmíněná publikace byla vydána UTB ve Zlíně v roce 2003.

Podle Václava Svobody *corporate identity představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. Corporate identity disponuje určitým součtem vlastností a způsobů presentace, které spojují určitou organizaci a současně ji od jiné odlišují. O corporate identity můžeme říci, že je smyslem i formou určité komunikace* (Svoboda, 2003).

Základy tohoto přístupu můžeme najít už v období starověku. Jednotnou politiku své instituce vždy prosazovali stát, církev nebo armáda. První oficiální koncept corporate

identity byl zpracován ve čtyřicátých letech minulého století pro americkou leteckou společnost Pan American World Airways. V Československu byl první projekt tohoto druhu realizován v sedmdesátých letech pro podnik BVV (Svoboda, 2003).

Hlavním smyslem corporate identity je příprava a realizace promyšleného, účinného a jednotného vystupování a chování organizace na veřejnosti. V podstatě se jedná o **prostředek k dosažení žádoucího image organizace** (Svoboda, 2003).

Celý proces je postupný. Jeho vyvrcholením by mělo být vytvoření tzv. **corporate image** (jednotná image) daného podniku. Základem je stanovení filosofie podniku, následuje využití celého spektra prostředků corporate identity. Patří mezi ně **corporate design, corporate communications, corporate culture** a **produkt organizace**.

Výsledkem by poté měla být již zmíněná corporate image.

Podle Václava Svobody je palčivým problémem mnoha českých firem jejich nevhodně nastavená filosofie a strategie. Pokud toto podnik nemá, je pro případné partnery méně čitelný a důvěryhodný.

Václav Svoboda uvádí pojem **employee relations**. Jde o součást výše uvedené corporate communications. *Employee relations představují komunikaci k zaměstnancům organizace, která je chápána jako vnitřní systém či programy k informování spolupracovníků* (Svoboda, 2003). Mezi obvyklé prostředky patří podnikové časopisy, dopisy vedoucích pracovníků zaměstnancům, výměna informací, filmy a různá podniková shromáždění (+ tiskové zprávy, nástěnky).

Kvalitní informovanost zaměstnanců může včas vyvrátit nejrůznější šeptandy a pomluvy, které mohou ohrozit fungující komunikaci ve firmě. Podle Václava Svobody je nezbytné, aby se zaměstnanci cítili vedením dostatečně informováni. Kvalitně řízené vztahy mezi oběma skupinami jsou základem dobré image firmy. Za naprosto ideální je považována situace, kdy sám zaměstnanec doporučí zájemci o práci vlastní firmu.

Při stanovení a řízení corporate communications je důležité, aby veškerá komunikace byla plánovaná a řízená.

Pro tuto práci je velice důležitá otázka **corporate culture**. Ta je obvykle nazývána jako **podniková** nebo **firemní kultura**.

Václav Svoboda uvádí, že *podniková kultura je systém hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, které vytvářejí přes corporate design a corporate communication obraz podniku. Kultura podniku není jednorázově produkovatelný výsledek, ale obvykle po dlouhá léta se vyvíjející fenomén* (Svoboda, 2003). Další uvedenou definicí je, že *kulturou podniku rozumíme souhrn materiálních a nemateriálních hodnot, jimiž se podnik ve svém životě řídí. Nepatří sem tedy jen výrobky či úprava okolí, ale i způsob, jakým firma jedná svou vnitřní či vnější veřejností* (Svoboda, 2003).

V publikaci *Corporate identity* jsou uvedeny čtyři formy podnikové kultury.

1. Kompetenční podniková kultura.

Je typická pro podnikovou sféru, ve které převažuje vysoká investiční náročnost. Zároveň je ale menší jistota úspěchu. V této kultuře se klade velký důraz na odbornou kompetentnost. Oblíbeným komunikačním nástrojem je v tomto případě formální rozhovor. Kompetenční podniková kultura je značně riziková a má pomalou zpětnou vazbu.

2. Úderná podniková kultura.

Ta má naopak rychlou zpětnou vazbu. Tato kultura si klade za cíl dodávat na trh rychlé inovace. Je vysoce riziková a problematická v interpersonálních vztazích. Úderná podniková kultura se využívá hlavně ve stavebnictví, kosmetice a poradenství.

3. Hierarchicky uzavřená podniková kultura.

Tento typ je charakterizován nízkou rizikovostí a pomalou zpětnou vazbou. Velkým problémem je v tomto případě silný sklon k byrokracii a pevné hierarchické struktury. Hierarchicky uzavřená podniková kultura je typická pro bankovníctví, pojišťovnictví, farmaceutický průmysl a zásobovací podniky.

4. Podniková kultura aktivit.

Zde je na prvním místě aktivita. Podniková kultura se v tomto případě odehrává nejčastěji přímo na místě prodeje. Nejvíce je zastoupena v oboru značkových spotřebních výrobků, maloobchodě, počítačů nebo výrobě vozidel.

Mezi současné hlavní úkoly a cíle podnikové kultury patří zejména ujasnění sociální orientace zaměstnanců a jejich hodnot. Dále pak umožňovat seberealizaci na pracovišti,

organizovat nové druhy práce, poskytovat informace o dění ve firmě, humanizovat pracovní život a brát ohledy na ekologické zásady při určování cílů firmy.

Rozvoj podnikové kultury jako určitého subsystému corporate identity nastal počátkem sedmdesátých let v USA. V České republice není situace ideální. V roce 2001 byla naše republika uváděna v ročním žebříčku konkurenceschopnosti až na 35. místě (Svoboda, 2003). Mezi negativně hodnocenými faktory bylo v našem případě i několik, které přímo souvisí se současným stavem podnikové kultury u nás.

Konkrétně jde o to, že česká veřejnost nedůvěřuje podnikovému managementu, správní orgány podniků nemají pocit odpovědnosti vůči společnosti, práva a povinnosti akcionářů nejsou definovány a velkým problémem prý je i fakt, že v ČR neexistuje marketingová struktura.

Podle Václava Svobody patří mezi konkrétní nástroje (rituály) podnikové kultury např. zřizování kroužků zlepšování kvality, pravidelné a systematické ověřování mezd zaměstnanců, hodnocení spolupracovníků, personální pohovory se zaměstnanci o jejich pracovním vývoji, cílené odborné vzdělávání pracovníků, podniková sportovní družstva a jiná zájmová sdružení, oslavy a výročí.

Podniková kultura má na našem území velkou tradici hlavně díky firmě Baťa. Právě ta vydala v roce 1930 sedmadvacetistránkovou příručku pro nové zaměstnance. V ní byly podrobně zformulovány podmínky správné životosprávy a životního stylu zaměstnanců firmy Baťa (Svoboda, 2003).

Václav Svoboda uvádí zásady podnikové kultury ve společnosti Hewlett – Packard (Svoboda, 2003).. Mezi nejdůležitější patří tyto:

1. Respektování osobností v každém ohledu.
2. Vytvoření dostatečného prostoru pro seberealizaci zaměstnance.
3. Vzájemná důvěra a podpora.
4. Chybami se člověk učí, avšak je nutné si je přiznat. Pak následuje kolegiální podpora.
5. Spokojeností zaměstnanců k jejich vyšší výkonnosti.
6. Řízení zaměstnanců se děje na základě vzájemně dohodnutých cílů (za existence prostoru pro individuální přístup).
7. Zaměstnanci potřebují sociální jistoty.

8. Jistota zaměstnání patří k základním pilířům vztahu mezi firmou a jejími spolupracovníky.

Dodržovat zásady podnikové kultury je důležité pro každou firmu, která chce obstát v náročné konkurenci. Její hodnoty a normy musí dodržovat všichni zaměstnanci firmy. Za změnu kultury musí odpovídat pověřená osoba. Většinou se jedná o personalistu. Důležité je i aktivní zapojení managementu.

Plán změny firemní kultury by měl mít následující pevnou strukturu:

- Změna řízení v organizaci (změna organizace, personální změny, změny v technologiích, technice a v řídicích procesech).
- Výcvik a zajištění vzdělání personálu organizace.
- Formování relevantního pracovního prostředí.
- Nastavení komunikace s vnitřní veřejností - podnikové noviny, intranet, nástěnky, atd..
- Aktivace interpersonální komunikace - pozornost k neformálním zdrojům, příprava a komunikace koncipovaných obsahů – příklady naplňování nových hodnot firemní kultury mezi zaměstnanci.
- Vedení spolupracovníků a prezentace osobních přístupů.

Po stanovení výše uvedeného plánu je nutná průběžná kontrola dodržování plnění jednotlivých bodů. Stěžejní metodou naplnění tohoto úkolu je kvalitní práce s lidskými zdroji organizace. Na závěr této části bych si proto dovolil ocitovat větu, kterou Václav Svoboda uvedl ve své publikaci: *Lidé tvoří a představují kulturu organizace a jen lidé ji zase mohou měnit* (Svoboda, 2003).

1.3. Shrnutí teoretických principů.

Nyní bych rád provedl shrnutí nejdůležitějších teoretických poznatků, které byly zmíněny v předchozí části práce.

Před šesti lety byl v naší republice proveden za pomoci studentů UTB průzkum týkající se stavu vnitrofiremní komunikace. Z jeho závěrů vyplynulo, že 72,6 % českých zaměstnanců pociťovalo nízkou úroveň informovanosti o záměrech, cílech a perspektivách rozvoje své firmy. Na základě tohoto průzkumu lze soudit, že úroveň vnitřní komunikace není v tuzemských firmách a organizacích zdaleka ideální.

Typy a způsoby vnitrofiremní komunikace.

V otázkách jednotlivých **typů a způsobů** vnitrofiremní komunikace lze uvést dělení na komunikaci standardizovanou a nestandardizovanou, tváří v tvář a písemnou a dále vertikální a horizontální. Manažeři by měli využívat zejména komunikaci **nestandardizovanou, tváří v tvář a horizontální**. V současné době je ale možné se setkat spíše s opačnými principy. Zaměstnanci by měli dobře znát názor vedení na aktuální problémy firmy, v podniku by měla být podporována i neformální komunikace, firma by měla podporovat pozitivní přístup zaměstnanců k ní samotné. Zaměstnanec by měl dále vědět, co od něj firma očekává, a měl by cítit zpětnou vazbu od svých manažerů. Ti by neměli být ve vztahu ke svým podřízeným příliš autoritativní.

Efektivní pracovní kritika.

Má-li být pracovní kritika efektivní, měl by kritizující nadřízený dodržet několik důležitých pravidel. Kritika by měla být konkrétní s možností nástinu řešení. Kritizovaný zaměstnanec by neměl být urážen, nadřízený by naopak měl najít určitá pozitiva, kterými by kritiku změkčil. Manažer by se měl snažit pochopit všechny dostupné příčiny, které zaměstnance k chybě vedly. Důležité je chválit každé zlepšení a neustále povzbuzovat kritizovaného k vylepšení problému. Kritika by měla probíhat mezi čtyřma očima, maximálně lze přizvat předem domluveného svědka. Milan Mikuláščík doporučuje tzv. *sendvičový systém kritizování*. Podle něj by měl manažer nejprve vyzdvihnout nějaká pozitiva, poté kritizovat a následně opět pochválit.

Firemní cíle.

Dalším důležitým problémem je správné stanovení cílů firmy. Cíle dělíme na **operativní, taktické, krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé**. Stanovenému cíli by měl porozumět každý zaměstnanec dané firmy. Každý cíl by měl pokrývat hlavní problémy firmy. Mimo jiné se jedná o zvyšování hodnoty, kvality nebo výchovu zaměstnanců a managementu. Každý cíl musí být specifický, termínovaný, realistický, oboustranně akceptovatelný a měřitelný.

Firemní vize a poslání.

Důležitým bodem jsou rovněž firemní vize a poslání. Každý zaměstnanec by měl být s těmito pojmy seznámen. Patří sem i soubor hodnot, které firma vyznává – tzv. krédo.

Typy manažerů.

Stěžejním subjektem vnitrofiremní komunikace jsou kromě samotných zaměstnanců manažeři. Ty můžeme dělit na **autokratické** a **demokratické**. Kromě tohoto známe například dělení na pošťáky, černé díry, hradby a jezdce na kole.

Komunikační vnitrofiremní kanály, porady.

Dalším důležitým pojmem problematiky komunikace ve firmě jsou samotné komunikační kanály. Tím nejběžnějším a nejoblíbenějším jsou porady. Jejich hlavním úkolem je postupně odpovědět na otázky co, kdo, kdy, jak, komu a proč. Prvně je nutné jasně pojmenovat řešený problém, pak najít jeho všechna možná řešení. Porady dělíme na operativní, tvořitelské a řešitelské. Porady a další kanály vnitrofiremní komunikace by si měly klást za cíl maximálně možně zapojit zaměstnance do života firmy. To však předpokládá otevřenost ze strany managementu a správnou presentaci firemních cílů a vizí.

Vnitrofiremní identita.

Pouze za předpokladu, že management projeví schopnost výše uvedené faktory komunikovat ve směru k zaměstnancům, může dojít k vytvoření jednotné firemní identity. Ta zahrnuje sdílené firemní hodnoty, symboly a způsob komunikace vně i dovnitř. Firemní identita by měla být spojena jak se samotnými zaměstnanci, tak i s produkty, které firma nabízí na trh. Jednotlivé typy identity jsou monolitní, řízená a značková. Firemní identita bývá nejčastěji a nejjednodušeji vyjadřována logem a heslem

Corporate identity, podniková kultura.

V posledních letech se i v České republice více prosazují projekty **corporate identity**. Jde o vizi jednotné firemní identity. Ta disponuje určitým součtem vlastností a způsobů presentace, které spojují určitou organizaci a současně ji od jiné oddělují. Hlavním smyslem corporate identity je příprava a realizace promyšleného, účinného a jednotného vystupování organizace na veřejnosti. Vyvrcholením tohoto procesu by mělo být vytvoření jednotné image firmy, tzv. *corporate image*. Mezi další spektra celé corporate identity patří *corporate design*, *corporate communications*, *corporate culture* a *corporate product*. Pro život firmy je obzvlášť důležitá otázka podnikové kultury. Jde o systém hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, které vytvářejí obraz daného podniku. Podnikové kultury známe kompetenční, údernou, hierarchicky uzavřenou a podnikovou kulturu aktivit. Podle nejrozumnějších analýz není situace v otázce podnikové kultury v České republice ideální. Hlavním problémem podle průzkumu konkurenceschopnosti ČR je nedůvěra k podnikovému managementu, nízký pocit odpovědnosti správních orgánů podniků vůči společnostem, nesrovnalosti v právech a povinnostech akcionářů a neexistující marketingová struktura. Mezi nejdůležitější zásady podnikové kultury patří vzájemné respektování zaměstnanců a managementu, vytváření prostoru pro seberealizaci zaměstnanců, zajišťování sociálních jistot. Lidé musí ve firmě cítit důvěru a podporu, pouze spokojení zaměstnanci mohou odvádět vyšší výkonnost. Firma by měla rovněž dbát na soustavné vzdělávání svých zaměstnanců. Management by měl jít svým podřízeným příkladem v plnění předepsaných úkolů a cílů. Důležitou součástí podnikové kultury je také správně nastavená komunikace s vnitřní veřejností - intranet, podnikové noviny a časopisy, oběžníky, nástěnky, rozhlas.

2. CÍLE, HYPOTÉZA A METODY PRÁCE

Hlavní hypotéza této diplomové práce vychází zejména z mé vlastní znalosti prostředí zkoumané rozhlasové stanice. Jako moderátor a později i programový ředitel v ní působím již od jara 2000. Za tu dobu se tým manažerů i řadových zaměstnanců zásadně obměnil. Stanice má nového jednatele, nového majoritního vlastníka, obchodní tým i ekonomické oddělení pracuje od mého příchodu v obměněném složení. Rovněž všichni původní moderátoři a redaktoři působí jinde. Kdysi nastavené principy vnitrofiremní komunikace přestávaly platit v přímé závislosti na personální obměny pracovních týmů.

Dalším aspektem je i samotné prostředí komerční regionální rozhlasové stanice. Hlavním úkolem tohoto typu masmédia je uspokojovat potřeby svých konzumentů, tj. cílové skupiny. V daném případě jde o cílovou skupinu posluchačů a cílovou skupinu obchodních a dalších partnerů. Jak už bylo uvedeno v úvodu, kvalitní vnitrofiremní komunikace může v silném konkurenčním prostředí, které panuje mezi regionálními médii, působit jako dobrý motivační prostředek na udržení kvalitních zaměstnanců. Z toho důvodu je nutné si za prvé objektivně popsat její stávající stav a následně navrhnout maximálně efektivní zlepšení.

2.1. Cíle a hlavní zkoumané problémy

Pojem vnitrofiremní komunikace je však i v Rádiu OK, které rozhodně nepatří mezi největší podnikatelské subjekty svého regionu, velice široký. V této práci jsem se proto omezil na problémy, které jsou v otázce každodenní komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci stěžejní. Jde o **schopnost manažerů stanice komunikovat hlavní i taktické cíle Rádía OK svým podřízeným, schopnost efektivně chválit i kritizovat řadové zaměstnance, přijímat od nich zpětnou vazbu a také správně vést pracovní porady**. Úkolem práce je i zjistit a popsat názory samotných řadových zaměstnanců na výše uvedené problémy, a to včetně jejich vlastního vnímání kvality a osobnosti firemního managementu.

Hned na samém počátku byly stanoveny dva hlavní cíle:

- 1. Popsat a zanalyzovat současný stav vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK s ohledem na výše uvedené problémy.**
- 2. Na základě studia odborné literatury a provedeného dotazníkového průzkumu navrhnout nová efektivnější řešení uvedených problémů vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK.**

2.2. Hlavní stanovená hypotéza

Zároveň byla stanovena i základní hypotéza. Ta vychází z již zmíněného předpokladu nedostatečně pružné reakce vedení Rádía OK na personální i statutární změny v posledních několika letech. Podstatná část vedoucích i řadových pracovníků se vyměnila, noví zaměstnanci si s sebou zákonitě přinesli odlišné komunikační zvyklosti a modely. Z toho důvodu by mohlo stále docházet k nejrůznějším komunikačním problémům a šumům.

Dalším problémem je nutnost rychlého reagování na nejrůznější každodenní problémy, které při práci v komerčním médiu zákonitě vznikají. Rádio OK musí neustále inovovat svoji programovou, propagační i obchodní nabídku, stále je potřeba reagovat na pružnou konkurenci, k tomu je rovněž nutné připočíst i průběžné nahrazování odcházejících zaměstnanců. Vlivem toho pak často nezbyvá čas na dodržování určitých systémových zásad komunikace uvnitř stanice. Z toho lze vyvodit následující hlavní hypotézu této diplomové práce:

Rádio OK má za sebou už více než desetiletou historii. Během té doby došlo k mnoha personálním i administrativním změnám, které mohly narušit kontinuitu původně nastavené vnitrofiremní komunikace. Vzhledem k tomu tedy může docházet k nejrůznějším chybám a šumům v otázkách komunikace cílů stanice, efektivní kritiky pracovních výkonů, atd. Z toho důvodu lze usuzovat, že principy vnitrofiremní komunikace nejsou v současnosti v Rádiu OK naplňovány zcela ideálně a potřebovaly by nové nastavení.

Úkolem celé práce je tedy tuto hypotézu vyvrátit nebo naopak potvrdit a navrhnout efektivnější řešení daného problému.

2.3. Metody a postupy práce

Základní metodou pro zjištění současného stavu řešeného problému bylo provedení dotazníkového průzkumu mezi jednotlivými řadovými zaměstnanci. Dotazník měl dvě části. Hlavní měla za cíl zjistit aktuální stav komunikace mezi managementem stanice a řadovými zaměstnanci, přičemž byl zároveň kladen důraz i na návrhy efektivnějšího řešení ze strany samotných řadových zaměstnanců. Druhá část dotazníku byla pro autora pouze doplňující. Respondenti odpovídali na 20 otázek, které měly prověřit jejich znalost historie i současnosti Rádía OK.

V případě hlavní části dotazníku bylo zformulováno 22 otázek. Jednalo se o **otázky uzavřené**, částečně **polytomické – výčtové**, částečně **polytomické – výběrové**.

U druhé části dotazníku doplňovali respondenti odpovědi podle svého uvážení do volného místa pod každou otázkou.

Po provedení sběru primárních dat došlo k vyhodnocení zjištěných údajů a zpracování do přehlednějších tabulek, které jsou uvedeny přímo v hlavním textu. Na základě analýzy zjištěných informací byly provedeny závěry a s využitím předem prostudované odborné literatury i doporučení pro další vývoj vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK.

Více je uvedeno v následujících kapitolách. Přesné znění dotazníku je obsaženo v přílohách práce.

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE V RÁDIU OK

V této kapitole jsou uvedeno stručné pojednání o vývoji rozhlasu jako důležitého masmédia v České republice i zahraničí, dále základní údaje o historii a současném stavu Rádía OK a rovněž nejzajímavější postřehy z rozhovoru, který autorovi poskytl generální ředitel a spolumajitel Rádía OK Mgr. Boris Kudláček. Zároveň jsou v této části práce zmíněny v současnosti fungující vnitřní směrnice Rádía OK. Dalším tématem je provedený dotazníkový průzkum mezi řadovými zaměstnanci stanice, popis jeho přípravy, zpracování, vyhodnocení i hlavních závěrů.

3.1. Vznik a vývoj rozhlasu jako důležitého masmédia

3.1.1. Rozhlas – definice a dělení

Podle Encyklopedie praktické žurnalistiky je rozhlas *prostředek masové komunikace založený na akusticko-auditivním principu, šířící pořady slovesné hudební a smíšené, zpravodajské, publicistické, vzdělávací, umělecké a zábavné pro masové auditorium i specifické skupiny posluchačů, např. pro děti, ženy, sportovní fanoušky, motoristy, atd.* (Osvaldová, Halada, 1999).

Slovo rozhlas má další význam, a to instituce. Dělíme ho na rozhlas veřejnoprávní a soukromý.

Veřejnoprávní rozhlas je pojímán jako služba veřejnosti. V České republice ho reprezentuje Český rozhlas založený v roce 1923.

Soukromý – komerční - rozhlas je na rozdíl od veřejnoprávního závislý na příjmech z inzerce. V současnosti je v naší republice více než 70 soukromých stanic.

Další dělení rozhlasových stanic je závislé na ***dosahu vysílání***.

Lokální stanice je svým programem i marketingovými aktivitami zaměřena na velice úzký okruh posluchačů. Většinou se jedná o stanici zacílenou na jedno město. Příkladem je Rádio Life v Pardubicích.

Regionální stanice mají zacílení širší než předchozí typ. Jde o stanice pro vybraný okres, kraj nebo dokonce krajů několik. Příkladem je např. Rádio Blaník, vysílající pro Prahu, střední a severní Čechy a jižní Moravu.

Celoplošné stanice mají dosah na celém území. Typickým zástupcem jsou Rádía Impuls a Frekvence 1.

Důležité je rovněž dělení ***podle typu přenosu*** na kabelem nebo po drátě, terestriálně, tj. vzduchem přes pozemní retranslační stanice a pomocí satelitních systémů (Osvaldová, Halada, 1999).

3.1.2. Vznik rozhlasového vysílání

Historie rozhlasu spadá do počátků 20. století. V roce 1903 uskutečnili první pokusné rozhlasové vysílání dánský vynálezce Valdemar Poulsen (1869-1942) a americký konstruktér švédského původu Reginald A. Fessenden (1866-1932). Fessenden odvysílal 24. prosince 1906 ze stanice Brant Rock ve státě Massachusetts krátký komponovaný hudební a slovesný program, který je dodnes považován za zrod rozhlasu jako veřejného média.

V roce 1910 byl proveden první rozhlasový přenos opery. První pravidelné rozhlasové vysílání pro veřejnost bylo podle Melvina Defleura zahájeno 11. listopadu 1920. Encyklopedie praktické žurnalistiky však uvádí jako datum zahájení 2. listopadu 1920

Společnost Westinghous Company oznámila na stanici KDKA v Pittsburghu výsledky amerických prezidentských voleb.

S nástupem rozhlasu jako plnohodnotného média jsou spojena dvě jména. Tím prvním je americký radioinženýr **David Sarnoff**. V roce 1916 poslal svým nadřízeným v Marconiho společnosti memorandum, ve kterém dokázal předpovědět hlavní rysy rozhlasu jako masového média. Jeho cílem bylo nastínit plán vývoje, který by z rozhlasu udělal „domácí zařízení“ v podobném smyslu jako byl klavír nebo fonograf. Přijímač měl

být navržen ve formě jednoduché „rádiové hrací skříně“ a připraven pro nastavení několika různých vlnových délek. Ty měly být měnitelné otáčením jednoduchého spínače nebo stisknutím jediného knoflíku. Rádiová skříň měla být vybavena zesilovacími elektronkami a reproduktorem, to vše mělo být úhledně smontováno do krabice. Rozhlas měl podle Sarnoffa sloužit k příjmu hudebních koncertů, recitálů, přednášek nebo událostí národního významu. Zvlášť velký význam měla mít rádiová skříňka pro farmáře sídlící daleko od civilizace. Díky rozhlasu měli být v těsnějším spojení. Výše zmíněné vysílání stanice KDKA bylo jasným důkazem platnosti vizí Davida Sarnoffa v praxi.

Dalším důležitým průkopníkem rozhlasového vysílání byl **dr. Frank Conrad** ze společnosti Westinghouse. V dubnu 1920 přihlásil svůj domácí vysílač jako stanici 8XK. Během večerních hodin začal postupně vysílat. Postupně zjistil, že ho stále více poslouchají lidé v okolí na vlastních amatérských přijímačích. Posluchači mu začali posílat dopisy a lístky, později se začaly množit i telefonické reakce. Výhodou bylo, že tato odezva dr. Conradovi ukazovala dosah vysílání. Postupně začal vysílat hudbu z gramofonu. Posluchači se ale začali brzy dožadovat písniček na přání, volali v nepravou dobu, proto začal dr. Conrad vysílat pravidelně. Spojil se s místním obchodníkem s gramofony a dvakrát týdně vysílal nepřetržitě dvě hodiny. Do rozhlasového vysílání zatáhl celou rodinu, jejíž členové se společně s ním stali prvními „diskdžokeji“ na světě. (Defleur, Ballová-Rokeachová, 1996)

3.1.3. Financování rozhlasových stanic

S postupujícím nárůstem stanic se začali majitelé zabývat otázkou financování. Nejlépe na tom byly největší výrobci elektrických spotřebičů, kteří mohli své stanice financovat ze zisku za prodej přijímačů. Další možností bylo vyžadování financí od posluchačů. Tento nápad ale zůstal bez odezvy. David Sarnoff navrhoval, aby bohatí mecenáši dotovali rozhlasové stanice stejně, jako dotují univerzity, knihovny nebo např. nemocnice. Dalším návrhem byly poplatky za užívání rozhlasového přijímače. Ty by se pak přerozdělovaly mezi jednotlivé vysílatele. Postupem času zvítězilo řešení, které přetrvává dodnes, tedy reklama jako prodej vysílacího času jednotlivým inzerentům. (Defleur, Ballová-Rokeachová, 1996)

3.1.4. Počátek reklamního vysílání

V roce 1922 prodala stanice WEAf svůj vysílací čas na desetiminutové rozhovory ve prospěch jedné realitní společnosti na Long Islandu. Ta si díky této masivní reklamní kampani zvýšila obrát. Zpočátku si firmy platily sponzoring staničních pořadů. Veřejnost proti nárůstu sponzorovaných pořadů neprotestovala. Většinou si totiž pouze díky nim mohly stanice dovolit najímat do svého vysílání špičkové umělce. Postupně se vyvinula klasická forma reklamy, tj. že firmy využívaly reklamního času na propagaci vlastních produktů. (Defleur, Ballová-Rokeachová, 1996)

3.1.5. Vznik rozhlasového vysílání v Československu

U nás začala jako první provozovat rozhlasové vysílání soukromá akciová společnost Československé zpravodajství radiotelefonické. Založena byla 7. června 1923, o měsíc později byla přejmenována na Radiojournal. První vysílání bylo zahájeno ve skautském stanu ve Kbélích už 18. května 1923. Později působil rozhlas v několika bytech po celé Praze. (Osvaldová, Halada, 1999)

V prosinci roku 1933 byl Československý rozhlas přemístěn do nové budovy na Vinohradské třídě v Praze. Zde sídlí pod názvem Český rozhlas dodnes.

3.1.6. Vznik soukromých rozhlasových stanic v České republice

První česká soukromá stanice vznikla sedmdesát let po zahájení komerčního vysílání v USA. 21. března 1990 začala vysílat komerční francouzsko-česká rozhlasová stanice Evropa 2. Program byl prozatím odbavován ve francouzštině. Ředitelem stanice se stal Michel Fleischmann. Signál pokrýval Prahu a část Středočeského kraje.

O něco později, 19. října 1990 se poprvé v československém éteru objevila první soukromá nezávislá stanice Rádio Stalin. Vysílala bez příslušného oddělení z prostor bunkru pod bývalým Stalinovým pomníkem v Praze. Stanice později změnila název na Rádio 1.

Dalším důležitým mezníkem počátku rozvoje našeho soukromého rozhlasového vysílání byl vznik **Asociace provozovatelů soukromého vysílání (APSV)**. Organizace byla založena 22. března 1992 a prezidentem se stal Michal Zelenka, který tuto funkci

vykonává dodnes. APSV je sdružením právnických a fyzických osob, které sdružuje jinak konkurenční subjekty za účelem společného postupu při jednáních s Orgány státní správy. Zejména se jedná o Radu pro rozhlasové a televizní vysílání, Mediální komisy Parlamentu ČR nebo Český telekomunikační úřad. (Zelenka, vlastní poznámky).

3.2. Rádio OK – historie a současnost

Rádiu OK začalo vysílat v listopadu 1994. Postupem času se vypracovalo na pozici nejposlouchanější regionální rozhlasové stanice východních Čech. Od samého počátku je generálním ředitelem stanice, která má hlavní sídlo v Hradci Králové, Mgr. Boris Kudláček. Ten je zároveň jednatelem společnosti Media Party, s.r.o., která je 10% vlastníkem vysílací licence. Majoritním vlastníkem je společnost Stamford Managing, a.s., která má majetkové podíly v celé řadě českých rozhlasových stanic. Rádio OK má v posledních dvou letech nejvyšší poslechovost ze všech východočeských rozhlasových stanic. Podle posledních výsledků poslouchá Rádio OK denně 120 tisíc posluchačů, alespoň jednou týdně si ho naladí 182 tisíc. V Rádiu OK pracuje v této době celkem 35 zaměstnanců. Někteří na hlavní pracovní poměr, jiní na vedlejší.

3.2.1. Vysílací a hudební schéma Rádía OK

Od svého založení vystřídal Rádio OK několik vysílacích schémat. Posluchači zažili jak formát ryze informační, tak i tzv. Hot AC. K ustálení došlo v prosinci roku 2001. Tehdy začalo Rádio OK spolupracovat s týmem Rádía Blaník. Spolupráce spočívala a dodnes spočívá v přebírání hudebního formátu a základních programových a propagačních manuálů. Stanice klade důraz na české a slovenské písničky šedesátých až devadesátých let, ze zahraniční produkce hraje střední proud stejného časového období (Beatles, Abba, Smokie, Elton John, italský pop, atd.). Novinky jsou do vysílání zařazovány po důkladném uvážení. Hudební složka je v celkovém projevu Rádía OK dominantní. Hudební styl lze označit jako melody, resp. schlaager formant. V tuzemsku se však před lety ujal název „český formát“.

3.2.2. Regionální zaměření Rádía OK, obchodní činnost

Důležité je ale i zaměření na region, ve kterém stanice vysílá. Hlavní vysílač, ze kterého Rádio OK vysílá, je umístěn v lokalitě Krásné. To společně s vysokým výkonem umožňuje velký dosah vysílání hlavní frekvence 93,9 FM. Rádio OK pokrývá celý Pardubický i Královéhradecký kraj, velkou část Vysočiny a rovněž i malou část středních Čech. Vzhledem k hustému osídlení těchto míst jsou cíle stanice dlouhodobě vysoké. Patří mezi ně vysoká poslechovost a maximální zisky z obchodní činnosti. Ta spočívá v nabídkách reklamního času ve vysílání. Jednotlivé části tohoto reklamního času si mohou objednat a zakoupit jednotliví klienti. Záleží na jejich vlastní úvaze a finančních možnostech. S každým klientem jedná speciálně vyškolený obchodní zástupce, který má na starosti celý průběh spolupráce, a to od oslovení až po případné odeslání monitoringu. Rádio OK má vzhledem k velkému pokrytí obchodní pobočky v Hradci Králové, Pardubicích a Litomyšli. V posledních dvou letech jsou obchodní zástupci pravidelně školeni prezidentem Asociace provozovatelů soukromých médií Michalem Zelenkou. Ten čerpá ze svých dlouholetých zkušeností, které nabyl i během mnoha pracovních pobytů v Německu. I s jeho přispěním se daří obchodnímu týmu Rádía OK rok od roku zvyšovat obrat.

3.2.3. Aktuální poslechovost Rádía OK

V případě poslechovosti je na tom stanice podobně. Od přechodu na současný formát se Rádíu OK daří stále navyšovat jak poslechovost, tak i vlastní podíl na trhu. Aktuální denní poslechovost činí 120 tisíc, u týdenní jde o 182 tisíc posluchačů (Mediaprojekt, únor 2005). Tyto údaje řadí Rádio OK na čtvrté místo v celorepublikovém pořadí komerčních regionálních rozhlasových stanic. Ve východních Čechách je už dva roky celkově nejposlouchanější.

3.2.4. Programové zaměření Rádía OK, technické údaje

Jak už bylo uvedeno, vedle hudby je Rádio OK zaměřeno hlavně na aktuální dění v regionu, který pokrývá svým vysíláním. Jednou z dominantních částí programové skladby jsou regionální zprávy a tipy na zajímavé akce, které by mohli posluchači navštívit. Nechybí ani informace o nejdůležitějším dění v dalších částech ČR nebo

zajímavosti o českých zpěvácích, hercích či sportovcích. Několikrát do roka je pro posluchače připravena hra o zajímavé ceny. Hlavním účelem je většinou posílení délky poslechu, známosti značky v regionu a v neposlední řadě také posílení loajality posluchačů k rádiu. V říjnu loňského roku představilo Rádio OK nové logo. I z toho důvodu by měl být v blízké budoucnosti věnován stále větší prostor prezentaci stanice off-air.

Technicky je vysílání odbavováno pomocí systému AudioVault, hlavní vysílač s frekvencí 93,9 FM je umístěn v lokalitě Krásné, vysílač pro Hradec Králové a blízké okolí s frekvencí 103,4 FM je umístěn v Amber Hotelu Černigov v Hradci Králové.

3.2.5. Management Rádía OK

Vedení Rádía OK tvoří celkem pět lidí. Generálním ředitelem je již zmíněný Mgr. Boris Kudláček, finančním ředitelem a druhým jednatelem je Miloš Procházka, funkci obchodního ředitele vykonává Mgr. Václav Veselý, programovým ředitelem je Daniel Rumpík a v pozici promotion manažera je Veronika Vítová.

3.2.6. Konkurence Rádía OK

Ještě je potřeba se krátce zmínit o konkurenci Rádía OK. Z hlediska obchodu jde v první řadě o Rádio Černá Hora. To má sice odlišnou posluchačskou základnu, vzhledem k umístění ve stejném městě jako Rádio OK ale oslovuje stejné klienty. Pokud budeme brát v úvahu otázku programové skladby a poslechovosti, pak největší konkurencí jsou celoplošné stanice Rádio Impuls a Frekvence 1. V nedalekých Pardubicích navíc sídlí Rádio Hey Profil. To má sice v poslední době velice špatné výsledky poslechovosti, vzhledem k podobnému hudebnímu zaměření a silné tradici v regionu je však stále nutné s touto stanicí počítat jako s možnou konkurencí.

3.2.7. Hlavní cíle Rádía OK

Mezi hlavní cíle Rádía OK by do dalších let mělo nadále patřit soustavné navyšování obchodního obratu, stabilizace denní i týdenní poslechovosti, setrvání v pozici market leadera východočeského rozhlasového trhu a rovněž neustálé posilování pracovního

týmu o další kvalitní a pracovitě zaměstnance. S tím však přímo souvisí současný stav interní komunikace. A právě této problematice je věnována tato práce. V další podkapitole budou zmíněny základní informace o staničních vnitřních směrnících.

3.3. Stávající vnitřní směrnice v Rádiu OK

Na základě konzultace s finančním ředitelem Rádía OK panem Milošem Procházkou bylo zjištěno, že uvedená stanice má několik vnitřních směrnic. Jedná se o tyto:

- Organizační řád Media Party, spol. s r.o.
- Soubor vnitropodnikových účetních směrnic.
- Organizační schéma společnosti.
- Podpisové vzory odpovědných pracovníků.

Organizační řád byl v současné podobě schválen a vydán v roce 2001. V něm jsou na třech stranách popsána základní práva a povinnosti zaměstnanců Rádía OK. V řádu jsou informace o délce pracovní doby, čerpání dovolené, zapisování do knih příchodu a odchodu nebo povinnostech při opouštění pracoviště. Nechybí zde zmínky o zákazu jakékoli diskriminace na pracovišti, ani o systému schvalování návštěv v prostorách stanice. Organizační řád také stanovuje nejružnější sankce za nedodržování bezpečnostních předpisů, požívání alkoholických nápojů a jiných omamných látek během pracovní doby. V řádu se rovněž objevují zmínky o reprezentaci Rádía OK i mimo pracovní dobu, práci s výpočetní technikou a firemními telefony.

Soubor vnitropodnikových účetních směrnic byla vydána na počátku činnosti společnosti. Průběžně je upravována. Obsahuje např. status účetní jednotky, systém zpracování účetnictví, systém archivace písemností, dlouhodobý majetek a jeho evidenci, oceňování majetku, odpisový plán, způsob sestavení rozpočtu, zásady závěrkových operací nebo např. inventarizaci.

Organizační schéma společnosti je průběžně doplňováno. V současné době je na jeho vrcholu generální ředitel, kterému jsou přímo podřízeni obchodní, finanční a programový ředitel a promotion manager.

Obchodnímu řediteli jsou přímo podřízeny pozice vedoucí prodejního servisu, asistentka obchodního oddělení + recepční a dále ředitelé regionálních obchodních poboček z Hradce Králové, Pardubic a Litomyšle. Ti mají pod sebou jednotlivé obchodní zástupce.

Finančnímu řediteli jsou přímo podřízeny hlavní účetní a asistentka finančního ředitele.

Programový ředitel je přímo nadřízen moderátorům, zprávařům, redaktorům a produkčnímu oddělení. To tvoří produkční a externí technik.

Podrobné organizační schéma společnosti je v příloze P1..

Podpisové vzory odpovědných pracovníků jsou rovněž aktuálně upravovány. Slouží zejména k obchodní a finanční komunikaci společnosti s ostatními zainteresovanými subjekty.

Na závěr této části je nutné poznamenat, že uvedené materiály sice splňují zákonnou povinnost, problém přímé komunikace mezi managementem a řadovými zaměstnanci však neřeší. Při vší účtě jde v první řadě o množství papíru popsané nevábnou úřednickou češtinou, které drtivá většina zaměstnanců neměla nikdy v ruce. Přímá komunikace mezi zaměstnanci, komunikace hlavních i taktických cílů nebo umožnění zpětné vazby je většinou problém samotných pracovníků, kteří spolu komunikovat mají. Z toho důvodu bylo autorem přikročeno k realizaci anonymního dotazníkového průzkumu, který by měl k pochopení výše zmíněných otázek hlavní měrou přispět.

3.4. Sběr, vyhodnocení a analýza primárních dat mezi zaměstnanci Rádia OK

3.4.1. Příprava a typologie dotazníku.

V průběhu měsíce dubna roku 2005 byl proveden anonymní dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci Rádia OK. Jeho cílem bylo zjistit současný stav vnitrofiremní komunikace v této stanici a také znalost základních pojmů z její historie i současnosti, což bylo předmětem druhé, doplňující části dotazníku. Předmětem první byly zejména otázky komunikace mezi managementem s zaměstnanci. Autor se zajímal o postoje zaměstnanců

k pracovním poradám, stylu kritiky i pochvaly pracovních výkonů, zaměstnanci byli rovněž dotazováni na způsob presentace hlavních i dílčích cílů Rádia OK. V druhé části měli zaměstnanci demonstrovat svoje povědomí o Rádiu OK.

Dotazování probíhalo v obou případech písemnou formou. V prvním bylo sestaveno dvacet dva uzavřených otázek, přičemž respondenti mohli zaškrtnout jednu nebo více variant odpovědí. V druhém případě bylo připraveno dvacet otevřených otázek, u kterých bylo úkolem dotazovaných doplnit správné odpovědi.

Respondenti byli dotazováni ve dvou- nebo tříčlenných skupinkách. Důvodem takto zvoleného postupu bylo individuální pracovní vytížení jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem ke klouzavé pracovní době je totiž nebylo možné pozvat v jeden čas na určené místo. Celkem bylo dotazováno **sedmnáct respondentů** z jednadvaceti použitelných. Dva zaměstnanci pracovali v Rádiu OK 1-2 týdny, neměli s uvedeným problémem takřka žádné zkušenosti. Jeden potenciální respondent těsně předtím dlouhodobě onemocněl a jeden ani po několika upomenutích dotazník nevyplnil.

V příloženém úvodním listu byl každý dotazovaný obeznámen s cílem a obsahem dotazníku. Nechyběla ani pasáž o jeho zaštitění UTB. Zde jsem se inspiroval v publikaci *Marketingový výzkum* od autorů Stávková, Foret (2003).

Ve všech případech jsem byl osobně přítomen vyplňování dotazníků. Pracovníci byli ve skupinkách poskládáni zcela náhodně, na pozicích ani pracovním zařazení nezáleželo. Cílem bylo zjistit informace od řadových zaměstnanců, ne členů managementu. Ten by měl být hlavním nositelem poslání a cílů stanice. Úkolem jejich podřízených by zase mělo být tyto cíle v praxi naplňovat. V první části měli proto právě řadoví zaměstnanci popisovat své názory na výše uvedený proces zmíněných informací ve směru od vedení k nim samotným. Zároveň měli sami navrhnout podle nich optimální řešení. Smysl druhé – vědomostní části dotazníku tkví v ověření znalosti o Rádiu OK. Podle stanovené hypotézy není vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK realizována zcela efektivně a kvalitně, a to hlavně v otázkách kvalitního komunikování hlavních a dílčích cílů stanice. Na základě toho proto docházím k další otázce. V případě, že bude uvedená hlavní hypotéza prokázána, je pravděpodobné, že k podobnému výsledku by bylo možné dojít i v případě znalosti základních údajů o celé firmě. A právě to bylo předmětem druhé části dotazníku.

3.4.2. První část dotazníku – výběr otázek

Jak už bylo uvedeno, v první části dotazníku odpovídali respondenti na celkem dvacet dva uzavřených otázek s jednou nebo různými variantami odpovědí. Podle Foreta a Stávkové se tedy jednalo zčásti o otázky **polytomické – výběrové** a částečně o otázky **polytomické – výčtové** (Foret, Stávková, 2003).

Respondenti odpovídali anonymně, neuváděli ani oddělení, kde pracují. Předem byli také upozorněni na to, že veškeré údaje v dotazníku napsané slouží pouze pro účely této diplomové práce a v okamžiku, kdy nebude nutné vyplněné dotazníky dále uchovávat, budou skartovány.

Zde jsou jednotlivé otázky z této první části dotazníku:

1. Co vás z celkového dění v Rádiu OK nejvíce zajímá?
2. Z jakých zdrojů se o celkovém dění v Rádiu OK nejčastěji dozvídáte?
3. Jakou cestou byste se o celkovém dění v Rádiu OK nejraději dozvíдали?
4. Kdo by podle vás měl být v Rádiu OK odpovědný za komunikaci s řadovými zaměstnanci?
5. Jaký je podle vás hlavní cíl (poslání) Rádía OK?
6. Kdo by podle vás měl určovat hlavní cíle (poslání) Rádía OK?
7. Jakým způsobem by podle vás měli být řadoví zaměstnanci Rádía OK seznamováni s hlavními cíly (posláním) stanice?
8. Jste dobře informováni o taktických cílech a problémech svého vlastního oddělení?
9. Jakým způsobem vás váš přímý nadřízený o taktických cílech a problémech vlastního oddělení informuje?
10. Jakým způsobem byste chtěli být o taktických cílech a problémech svého vlastního oddělení informováni?
11. Znáte taktické cíle a problémy ostatních oddělení Rádía OK?
12. Jak se o taktických cílech a problémech ostatních oddělení Rádía OK dozvídáte?

- 13. Vyberte si, jakým způsobem byste chtěli být o taktických cílech a problémech ostatních oddělení Rádia OK informováni?**
- 14. Jak vnímáte porady svého oddělení?**
- 15. V čem by se měly podle vás porady zlepšit?**
- 16. Dokáže vás váš přímý nadřízený pochválit?**
- 17. Jakým způsobem vás váš přímý nadřízený kritizuje?**
- 18. Označte způsob kritiky, který by vám ze strany vašeho přímého nadřízeného nejvíce vyhovoval?**
- 19. Jak byste označili svého přímého nadřízeného?**
- 20. Jak svého přímého nadřízeného respektujete?**
- 21. V čem by měl být váš přímý nadřízený lepší?**
- 22. A na závěr jedna otázka na tělo J Jak byste oznámkovali celkovou úroveň vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK?**

Úplné znění této části dotazníku je uvedeno v příloze P 2..

Respondenti byli seznámeni se základními termíny, které byli v dotazníku použity. Zejména se jednalo o pojmy hlavní cíle, firemní poslání, taktické cíle a vnitrofiremní komunikace. Důležité bylo, aby byly jednotlivé otázky interpretovány stejně v případě všech respondentů.

Po vyplnění a odevzdání všech rozdaných dotazníků došlo k jejich vyhodnocení.

3.4.3. První část dotazníků – vyhodnocení.

V této části bude nejprve vždy zopakována otázka položená respondentům, a poté rozebrány varianty, které byly respondenty vybrány.

1. Co vás z celkového dění v Rádiu OK nejvíce zajímá?

V této části byly odpovědi respondentů celkem jednoznačné. 16 ze 17 označilo za správnou variantu *vše, co se dotýká Rádia OK* (16). Tři ještě označili variantu *vše, co se dotýká mého oddělení* (3) a dva variantu *drby a zajímavé klepy* (2). Mezi touto dvojicí byl i jeden respondent, který označil pouze tuto variantu. Jeden pak ještě označil variantu *vše, co se dotýká pouze mé osoby* (1). Poslední variantu *nic mě nezajímá* neoznačil nikdo.

Tabulka I. První část dotazníku – otázka 1.

Vše co se dotýká Rádia OK.	16
Vše co se dotýká mého oddělení.	3
Vše co se dotýká pouze mé osoby.	1
Drby a zajímavé klepy.	2
Nic mě nezajímá.	0

2. Z jakých zdrojů se o celkovém dění v Rádiu OK nejčastěji dozvídáte?

Zde už nebyly odpovědi tak jednoznačné. Respondenti uváděly nejčastěji variantu *od svých kolegů* (12) před variantou *na poradě svého oddělení* (10). V pěti případech byla zaškrtnuta možnost *osobně od svého přímého nadřízeného* (5), ve čtyřech případech byly označeny *vydávané tiskové zprávy* (4) a třikrát byla označena varianta *z vysílání* (3). Pouze jeden respondent uvedl jiný zdroj – *www stránky Rádia OK* (1). To by mohlo ukazovat na nedostatečnou úroveň internetových stránek stanice. Shodou okolností je na květen a červen tohoto roku naplánována jejich podstatná rekonstrukce.

Tabulka II. První část dotazníku – otázka 2.

Na poradě svého oddělení	10
Osobně od svého přímého nadřízeného	5
Od svých kolegů.	12
Z vydávaných tiskových zpráv.	4
Z vysílání Rádia OK.	3
Z jiných zdrojů (napíšte je).	1

3. Jakou cestou byste se chtěli o celkovém dění v Rádiu OK dozvědět?

Většina respondentů zaškrtnula variantu *osobně od svého přímého nadřízeného* (12). Na druhém místě byla preferována varianta *na poradě svého oddělení* (10). S poměrně velkým odstupem se umístily varianty *od svých kolegů* (4), *z vydávaných tiskových zpráv* (2), *z vysílání* (2) a *z jiných zdrojů* (1). Zde byly opět preferovány www stránky Rádia OK.

Tabulka III. První část dotazníku – otázka 3.

Na poradě svého oddělení	10
Osobně od svého přímého nadřízeného	12
Od svých kolegů.	4
Z vydávaných tiskových zpráv.	2
Z vysílání Rádia OK.	2
Z jiných zdrojů (napíšte je).	1

4. Kdo by podle vás měl v Rádiu OK přímo odpovědný za komunikaci s řadovými zaměstnanci?

V tomto případě preferovala velká většina respondentů variantu *ředitelé jednotlivých oddělení* (16). Variantu *generální ředitel* zaškrtnuli dva respondenti (2). Jeden z nich si tedy myslí, že by odpovědnost za komunikaci se zaměstnanci měli mít jak jeho přímý

nadřazený, tak i generální ředitel. Varianty *pouze marketingové oddělení*, *někdo jiný* nebo *nikdo* – každý by si měl důležité informace zjistit sám nezaškrtnl žádný respondent.

Tabulka IV. První část dotazníku – otázka 4.

Generální ředitel	2
Ředitelé jednotlivých oddělení.	16
Pouze marketingové oddělení	0
Někdo jiný (napíšte kdo)	0
Nikdo – každý by si měl důležité informace zjistit sám.	0

5. Jaký je podle vás hlavní cíl (poslání) Rádía OK?

Zde byl výsledek poměrně jednoznačný. Skoro všichni preferovali variantu *být nejposlouchanější rozhlasovou stanicí ve východních Čechách* (15). Dále byly zaškrtnuty varianty *mít větší obrat než největší regionální konkurent* (2), *být nejposlouchanější v Hradci Králové* (1), *mít nejvyšší mzdy mezi ostatními stanicemi v regionu* (1) a *jiný* (1). Zde respondent doplnil, že by hlavním cílem Rádía OK mělo být dobře bavit své posluchače. Varianty *nevím*, *nikdy jsem o tom nepřemýšlel(-a)* a *nevím, co si mám pod tímto pojmem představit* nezaškrtnl nikdo.

Tabulka V. První část dotazníku – otázka 5.

Být nejposlouchanější rozhlasovou stanicí východních Čech.	15
Být nejposlouchanější v Hradci Králové.	1
Mít větší obrat než největší regionální konkurenti.	2
Mít nejvyšší mzdy mezi ostatními stanicemi v regionu.	1
Jiný (doplňte).	1
Nevím, nikdy jsem o tom nepřemýšlel(-a).	0
Nevím, co si mám pod tímto pojmem představit.	0

6. Kdo by podle vás měl určovat hlavní cíle (poslání) Rádía OK?

I v tomto případě panovala mezi respondenty velká shoda. Většina z nich preferovala variantu *dohromady by je měli stanovit ředitelé jednotlivých oddělení* (13). Dále byla zaškrtnuta varianta *pouze majitelé Rádía OK* (3) a po jedné možnosti *domnívám se, že nic takového Rádio OK nepotřebuje* (1) a *nevím, co si mám pod tímto pojmem představit* (1). U této varianty je zajímavé, že daný respondent ji v předchozí 5. otázce nezaškrtl. Smysl byl přitom stejný. Pouze jeden respondent pak zaškrtl první dvě možnosti zároveň.

Tabulka VI. První část dotazníku – otázka 6.

Pouze majitelé Rádía OK	3
Dohromady by je měli stanovit ředitelé jednotlivých oddělení.	13
Domnívám se, že nic takového Rádio OK nepotřebuje.	1
Nevím, co si mám pod tímto pojmem představit.	1

7. Jakým způsobem by podle vás měli být řadoví zaměstnanci Rádía OK seznamováni s hlavními cíli (posláním) stanice?

Většina respondentů preferovala variantu *na poradě, které se zúčastní všichni zaměstnanci Rádía OK včetně vedení* (12). Několik dalších označilo variantu *na poradách jednotlivých oddělení* (5). Dvakrát byly zaškrtnuty varianty *formou rozesílané tiskové zprávy* (2) a *osobně svým přímým nadřízeným* (2). Možnosti *telefonicky svým přímým nadřízeným, jiným způsobem a je to věc každého zaměstnance, jak si to zjistí* nezaškrtl nikdo z respondentů. U prvního případu byli respondenti seznámeni s tím, že se nemusí jednat pouze o velkou poradu v budově Rádía OK, ale také o školení v externím prostoru.

Tabulka VII. První část dotazníku – otázka 7.

Na poradě, které se zúčastní všichni zaměstnanci Rádia OK včetně vedení (školení)	12
Na poradách jednotlivých oddělení.	5
Telefonicky svým přímým nadřízeným.	0
Formou rozeslané tiskové zprávy.	2
Osobně svým přímým nadřízeným.	2
Jiným způsobem (napíšte jakým).	0
Je to věc každého zaměstnance, jak si to zjistí.	0

8. Jste dobře informováni o taktických cílech a problémech svého vlastního oddělení?

V této otázce byly odpovědi respondentů velice vyrovnané. Variantu *ano – občas si je ale musím zjistit sám(-a)* zaškrtnulo osm respondentů (8), o jednoho méně pak variantu *ano – můj přímý nadřízený mě s nimi vždy a včas seznámí* (7). Následovala možnost *ne – ale rád bych je znal(-a)* pak preferoval (2). Variantu *ne – a vůbec mě něco takového nezajímá* neoznačil nikdo z respondentů. Ideální variantu, kdy přímý nadřízený sám o své vůli seznamuje vlastní podřízené s problémy a cíly svého oddělení, nezaškrtnula tedy ani polovina oslovených řadových zaměstnanců Rádia OK. **V tomto případě můžeme tedy hovořit o částečném potvrzení předem stanovené hypotézy.**

Tabulka VIII. První část dotazníku – otázka 8.

Ano – můj přímý nadřízený mě s nimi vždy a včas seznámí.	7
Ano – občas si je ale musím zjistit sám(-a).	8
Ne – ale rád(-a) bych je znal(-a).	2
Ne – a vůbec mě něco takového nezajímá.	0

9. Jak vás váš přímý nadřízený o taktických cílech a problémech vlastního oddělení informuje?

I v tomto případě zaškrtovali někteří respondenti více variant odpovědí. Nejvíce jich preferovalo variantu *na pravidelných poradách* (10). Následovaly možnosti *osobně z očí do očí* (7), *v tiskové zprávě, mailem* (3), *dozvim se to náhodou od kolegy* (3) a varianta *telefonicky* (2). Možnosti *vše najdu pouze na nástěnce, jiným způsobem (napište jakým)* a *nikde – můj přímý nadřízený nekomunikuje ani se mnou, ani s kolegy* nezatrhl nikdo z respondentů.

Tabulka IX. První část dotazníku – otázka 9.

Osobně z očí do očí.	7
Na pravidelných poradách.	10
Telefonicky.	2
V tiskové zprávě, mailem.	3
Vše najdu pouze na nástěnce.	0
Dozvim se to náhodou od kolegy.	3
Jiným způsobem (napište jakým).	0
Nikde – můj přímý nadřízený nekomunikuje ani se mnou, ani s kolegy.	0

10. Jakým způsobem byste chtěli být o taktických cílech a problémech svého oddělení informováni?

Podobně jako v předchozím případě byla nejvíce označována varianta *na pravidelné poradě* (14). Hned za ní se umístila možnost *osobně z očí do očí* (7). Dále byla zaškrtnuta varianta *v tiskové zprávě, mailem* (4) a stačí, když se o tom dozvim z nástěnky (1). Varianty *telefonicky*, *jiným způsobem* a *nezajímá mě to* nezaškrtl nikdo z respondentů. V několika případech byly zároveň označeny první dvě varianty.

Tabulka X. První část dotazníku – otázka 10.

Osobně z očí do očí.	7
Na pravidelné poradě.	14
Telefonicky.	0
V tiskové zprávě, mailem.	4
Stačí, když se o tom dozvím z nástěnky.	1
Jiným způsobem (napíšte jakým).	0
Nezajímá mě to.	0

11. Znáte taktické cíle a problémy ostatních oddělení Rádía OK?

Nejvíce respondentů označilo variantu *vím pouze o tom, co se ke mně náhodou donese* (10). Možnost *neznám a mrzí mě to* zaškrtnulo šest respondentů (6), následovala varianta *o všem podstatném jsem dokonale informován(-a)* (4). Poslední možnost *nic takového mě nezajímá* si nevybral nikdo. Ve třech případech respondenti připustili situaci, kdy jsou o výše uvedených problémech občas sami dokonale informováni a někdy musí počkat na to, co se k nim náhodou donese.

Tabulka XI. První část dotazníku – otázka 11.

O všem podstatném jsem dokonale informován(-a).	4
Vím pouze o tom, co se ke mně náhodou donese.	10
Neznám a mrzí mě to.	6
Nic takového mě nezajímá.	0

12. Jak se o taktických cílech a problémech ostatních oddělení Rádía OK dozvídáte?

Respondenti nejvíce zaškrtovali variantu *od svého přímého nadřízeného na naší vlastní poradě* (5). Následovaly možnosti *od svého přímého nadřízeného jinou formou* (4), *jiným způsobem* (4) a *nikdo mě o tom neinformuje* (4). Dva respondenti označili variantu

od ředitelů ostatních oddělení jinou formou (2) a jednou byla zaškrtnuta možnost *ředitelé ostatních oddělení pravidelně dochází na naše porady a tam nás aktuálně informují* (1).

V případě varianty *jiným způsobem* byli dvakrát za nositele informací označeni kolegové na pracovišti, dvakrát byl nositel označen neurčitě – „občas se někde něco doslechnu“. Ve třech případech byly označili respondenti dvě varianty.

Tabulka XII. První část dotazníku – otázka 12.

Od svého přímého nadřízeného na naší vlastní poradě.	5
Od svého přímého nadřízeného jinou formou (telefonicky, mailem, osobně).	4
Ředitelé ostatních oddělení pravidelně dochází na naše porady a tam nás aktuálně informují.	1
Od ředitelů ostatních oddělení jinou formou (telefonicky, mailem, osobně).	2
Jiným způsobem (napíšte jakým).	4
Nikdo mě o tom neinformuje.	4

13. Vyberte si, jakým způsobem byste chtěli být o taktických cílech a problémech ostatních oddělení Rádia OK informováni?

Nejvíce respondentů preferovalo variantu *od svého přímého nadřízeného na vlastní poradě* (13). Několikrát se objevila i možnost *ředitelé ostatních oddělení pravidelně dochází na naše porady a tam nás aktuálně informují* (4). Pouze jedním respondentem byly označeny varianty *od svého přímého nadřízeného jinou formou* (1) a *od ředitelů ostatních oddělení jinou formou* (1). Možnosti *jiným způsobem* a *nic takového mě nezajímá* nezaškrtnl nikdo z dotazovaných. Už nyní bych rád upozornil na zajímavé srovnání tabulek XII a XIII.

Tabulka XIII. První část dotazníku – otázka 13.

Od svého přímého nadřízeného na naší vlastní poradě.	13
Od svého přímého nadřízeného jinou formou (telefonicky, mailem, osobně).	1
Ředitelé ostatních oddělení pravidelně dochází na naše porady a tam nás aktuálně informují.	4
Od ředitelů ostatních oddělení jinou formou (telefonicky, mailem, osobně).	1
Jiným způsobem (napíšte jakým).	0
Nic takového mě nezajímá.	0

14. Jak vnímáte porady svého oddělení.

Skoro polovina respondentů označila variantu *dozvím se na nich vše podstatné, co se týká mé práce* (8). Následovaly varianty *mohu se s kolegy podělit o vlastní pracovní názory* (5) a *jsou sice potřeba, podle mého názoru by ale mohly být lépe vedeny* (5). Jediný respondent označil možnost *na porady zásadně nechodím* (1) a variantu *jsou chaotické, z toho důvodu mi jsou k ničemu* nezaškrtl nikdo.

Dva respondenti zaškrtnuli zároveň variantu *dozvím se na nich vše podstatné, co se týká mé práce* a variantu *mohu se s kolegy podělit o vlastní pracovní názory*.

Tabulka XIV. První část dotazníku – otázka 14.

Dozvím se na nich vše podstatné, co se týká mé práce.	8
Mohu se s kolegy podělit o vlastní pracovní názory.	5
Jsou sice potřeba, podle mého názoru by ale mohly být lépe vedeny.	5
Jsou chaotické, z toho důvodu mi jsou k ničemu.	0
Na porady zásadně nechodím.	1

15. V čem by se měly podle vás porady zlepšit.

Variantu *nemám co vytknout* zaškrtnulo sedm respondentů (7). Většina však vyjádřila touhu po zlepšení v nějaké nabídnuté možnosti. Nejvíce dotazovaných označilo možnost *na porady by měly chodit i pracovníci jiných oddělení* (4), následovaly varianty *vedoucí porady by měl být lépe připraven* (3), *jednotliví účastníci porady by měli mít větší možnost vyjádřit své názory* (2), *porady by se měly konat častěji a pravidelněji* (1) a *porady by se měly konat v jiný den* (1). Zde napsal respondent, že by nemusely být každý týden ve stejný termín, ale spíše podle aktuálních potřeb. Variantu *porady by se měly konat v jiný denní čas* nevyužil nikdo.

Tabulka XV. První část dotazníku – otázka 15.

Nemám co vytknout.	7
Vedoucí porady by měl být lépe připraven.	3
Porady by se měly konat v jiný den.	1
Porady by se měly konat v jiný denní čas.	0
Jednotliví účastníci by měli mít větší možnost vyjádřit své názory.	2
Porady by se měly konat častěji a pravidelněji.	1
.Na porady by měli chodit i pracovníci jiných oddělení.	4

16. Dokáže vás váš přímý nadřízený pochválit.

Skoro polovina respondentů označila variantu *ano – vždy, když se mi něco podaří* (8). Následovala možnost *ano – ale ne vždy, když bych si to zasloužil(-a)* (5). Respondenti dále označili možnosti *málokdy – já to ale ani nevyžaduji* (2), *málokdy – mrzí mě to* (1) a *nikdy – mrzí mě to* (1). Variantu *nikdy – já to však nevyžaduji* nezaškrtnl nikdo z dotazovaných.

Tabulka XVI. První část dotazníku – otázka 16.

Ano – vždy, když se mi něco podaří.	8
Ano – ale ne vždy, když bych si to zasloužil(-a)	5
Málokdy – já to ale ani nevyžaduji.	2
Málokdy – mrzí mě to.	1
Nikdy – já to však nevyžaduji.	0
Nikdy – mrzí mě to.	1

17. Jakým způsobem vás váš přímý nadřízený kritizuje.

Nejvíce dotazovaných zaměstnanců Rádia OK označilo variantu *nijak mě nekritizuje* (6). Následovaly možnosti *okamžitě a přede všemi přítomnými* (4), *výhradně mezi čtyřma očima* (4), *pouze na pravidelné poradě* (2) a *jiným způsobem* (2). Zde oba respondenti napsali „různým způsobem“, bohužel neuvedli jakým. Variantu *pouze po telefonu nebo mailem* nezaškrtl nikdo ze zaměstnanců. Jednoho respondenta kritizuje přímý nadřízený na poradě a mezi čtyřma očima zároveň.

Tabulka XVII. První část dotazníku – otázka 17.

Okamžitě a přede všemi přítomnými.	4
Pouze na pravidelné poradě.	2
Výhradně mezi čtyřma očima.	4
Pouze po telefonu nebo mailem.	0
Jiným způsobem (napište ho).	2
Nijak mě nekritizuje.	6

18. Označte způsob kritiky, který by vám ze strany vašeho přímého nadřízeného nejvíce vyhovoval.

Nejvíce dotazovaných uvedlo variantu *výhradně mezi čtyřma očima* (10). Zde se okamžitě nabízí srovnání s tabulkou XVII. Respondenti dále označili varianty *jiným*

způsobem (3), pouze na pravidelné poradě (2), pouze po telefonu nebo mailem (1) a jeden dotazovaný uvedl variantu *nepovažuji jakoukoli kritiku za přínosnou a užitečnou* (1). Možnost *okamžitě a přede všemi přítomnými* neoznačil nikdo. V případě varianty jiným způsobem uvedl jeden respondent, že preferuje kritiku „výhradně po práci“ a dva pouze „když si to zaslouží“.

Tabulka XVIII. První část dotazníku – otázka 18.

Okamžitě a přede všemi přítomnými.	0
Pouze na pravidelné poradě.	2
Výhradně mezi čtyřma očima.	10
Pouze po telefonu nebo mailem.	1
Jiným způsobem (napíšte ho).	3
Nijak mě nekritizuje.	1

19. Jak byste označili svého přímého nadřízeného.

Podle řadových zaměstnanců Rádia OK jsou jejich přímý nadřízení většinou demokratičtí. Buď volili variantu *demokratický šéf s jasnou vizí* (6) nebo *demokratický šéf bez jasné vize* (6). Následovaly možnosti *autokratický šéf, který nemá ani vizi, ani nevnímá ostatní názory* (5), *autokratický šéf vnímající i ostatní názory, ale postrádající ucelenou vizi* (1) a *autokratický šéf s jasnou vizí, který vnímá pouze vlastní názor* (1).

Tabulka XIX. První část dotazníku – otázka 19.

Autokratický šéf s jasnou vizí, který vnímá pouze vlastní názor.	1
Autokratický šéf vnímající i ostatní názory, ale postrádající ucelenou vizi.	1
Autokratický šéf, který nemá ani vizi, ani nevnímá ostatní názory.	5
Demokratický šéf s jasnou vizí.	6
Demokratický šéf bez jasné vize.	6

20. Jak svého přímého nadřízeného respektujete.

Většina dotazovaných se přiklonila k variantě *respektuji ho, v něčem by však mohl být lepší* (9). Na druhém místě skončila možnost *respektuji ho bez jakýchkoliv výhrad* (4). Poté následovaly varianty *nemám ho rád – je to ale můj šéf, tak ho musím pracovně alespoň trochu respektovat* (2), *nemám na něj názor – je mi lhostejný* (1) a *naprosto ho ve všem nesnáším* (1).

Tabulka XX. První část dotazníku – otázka 20.

Respektuji ho bez jakýchkoliv výhrad.	4
Respektuji ho, v něčem by však mohl být lepší.	9
Nemám na něj žádný názor – je mi lhostejný.	1
Nemám ho rád – je to ale můj šéf, tak ho musím pracovně alespoň trochu respektovat.	2
Naprosto ho ve všem nesnáším.	1

21. V čem by měl být váš přímý nadřízený lepší.

V tomto případě byly preference respondentů vyrovnané. Stejný počet jich zaškrtl varianty *měl by být pracovitější – jít nám více příkladem* (4), *měl by trávit více času na pracovišti* (4) a *měl by s námi někdy vyrazit do restaurace nebo si zasportovat* (4). Následovaly možnosti *měl by být méně přísný* (3), *měl by se více zajímat o naše pracovní i osobní problémy* (1) a *v ničem – jsem s ním naprosto spokojený(-á)* (1). Tento respondent do dotazníku připsal, že má stále ještě v živé paměti špatnou zkušenost z předchozím přímým nadřízeným.

Tabulka XXI. První část dotazníku – otázka 21.

Měl by být méně přísný.	3
Měl by být pracovitější – jít nám více příkladem.	4
Měl by se více zajímat o naše pracovní i osobní problémy.	1
Měl by trávit více času na pracovišti.	4
Měl by s námi někdy vyrazit do restaurace nebo si zasportovat.	4
V ničem – jsem s ním naprosto spokojený(-á).	1

22. A na závěr jedna otázka na tělo. Jak byste oznámkovali celou úroveň vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK.

Zde měli respondenti známkovat podle školní stupnice. Jednička – výborná, pětka – nedostatečná. Nejvíce zaměstnanců volilo tzv. *zlatou střední cestu* – dobrou.

Tabulka XXII. První část dotazníku – otázka 22.

Výborná.	0
Velmi dobrá.	4
Dobrá	12
Dostatečná.	1
Nedostatečná.	0

Průměrná známka byla **2,82**.

3.4.4. První část dotazníku – závěry a hodnocení

Celkově lze napsat, že výše vyhodnocená první část dotazníkového průzkumu mezi řadovými zaměstnanci přinesla řadu překvapivých zjištění.

Skoro všechny řadové zaměstnance zajímá na jejich pracovišti vše podstatné, co se dotýká celé stanice.

Nejčastěji se informace o celkovém dění v Rádiu OK dozvídají řadoví zaměstnanci od kolegů a na poradách vlastního oddělení. Sami by ale nejvíce preferovali, kdyby je o všem informoval přímo nejbližší nadřízený při osobním kontaktu.

Svého přímého nadřízeného rovněž považují za nejvíce kompetentní osobu v otázce komunikace s řadovými zaměstnanci. Pouze jeden respondent považuje za nejkompetentnějšího generálního ředitele.

Většina řadových zaměstnanců považuje za hlavní cíl Rádía OK být stále nejposlouchanější rozhlasovou stanicí východních Čech. Tou je tato stanice už dva roky.

Celkové poslání stanice by měli dohromady stanovit ředitelé jednotlivých oddělení.

Řadoví zaměstnanci si většinou přejí, aby byli s hlavními cíli (posláním) stanice seznamováni na velké poradě za účasti všech zaměstnanců Rádía OK včetně vedení. Další možností by podle nich mohly být porady jednotlivých oddělení.

Většina řadových zaměstnanců si stěžuje na to, že nejsou svým přímým nadřízeným dostatečně informováni o cílech a problémech vlastního oddělení. Mnoho z nich připouští, že sice uvedené cíle znají, často si je však musí zjistit sami.

Pokud je přímý nadřízený o cílech a problémech vlastního oddělení informuje, nejčastěji tak činí na pravidelné poradě nebo osobně z očí do očí. Pravidelné porady rovněž upřednostňují sami řadoví zaměstnanci. Několik z nich považuje za přínosné i rozesílané tiskové zprávy.

Velkým problémem vnitrofiremní komunikace je v Rádiu OK komunikace mezi jednotlivými odděleními. Většina řadových zaměstnanců se o podstatných problémech ostatních oddělení dozvídá náhodně, další je neznají a mrzí je to. Pouze čtyři dotazovaní jsou o problémech ostatních oddělení dokonale informováni. Pokud už informováni jsou, tak nejčastěji svým přímým nadřízeným, a to buď na poradě nebo jinou

formou. Sami řadoví zaměstnanci v této otázce nejvíce podporují informování svým přímým nadřízeným na poradě vlastního oddělení.

Většina zaměstnanců Rádía OK má výtky k systému porad vlastních oddělení. Nejčastěji bylo v dotazníku uvedeno, že by na porady měli chodit i pracovníci ostatních oddělení a rovněž zazněly výtky k připravenosti vedoucího porady.

Z dotazníku vyplynulo, že management Rádía OK nemá problém s oceněním dobré práce řadových zaměstnanců. Polovina z nich přiznává, že je jejich přímý nadřízený pochválí vždy, když se jim něco podaří.

Se systémem pracovní kritiky to je už horší. Největší část dotazovaných zaměstnanců připustila, že je přímý nadřízený nikdy nekritizuje. Další skupinka je kritizována okamžitě po provinění, navíc před ostatními kolegy. Ani jeden uvedený princip není správný. Sami řadoví zaměstnanci by upřednostňovali kritiku výhradně mezi čtyřma očima.

Na základě údajů z dotazníku lze tvrdit, že manažeři Rádía OK jsou převážně demokratičtí, často však bez jasné vize. Řadoví zaměstnanci je respektují. Zároveň by však podle nich měli být manažeři pracovitější, měli by jít zaměstnancům více příkladem, rovněž by se měli více zajímat o jejich pracovní i osobní problémy a více času trávit na pracovišti.

Podle řadových zaměstnanců je v uvedených otázkách vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK průměrná.

3.4.5. Největší problémy vnitrofiremní komunikace Rádía OK podle řadových zaměstnanců.

Na základě informací vyhodnocených z první části dotazníku je možné určit několik stěžejních problémů vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK.

1. Manažeři Rádía OK by měli více přímo komunikovat se svými řadovými zaměstnanci. Právě způsobem „tváří v tvář“ by je měli více informovat o celkovém dění v Rádiu OK. Stejně tak jsou podle řadových zaměstnanců důležité pracovní porady.

2. Systém komunikace firemních cílů a vizí je podle řadových zaměstnanců nedostatečný. Týká se to problémů vlastního oddělení i problémů oddělení

ostatních. S tím souvisí i výtky k firemním poradám. Jejich vedoucí by měli být lépe připraveni a pravidelně by se jich měli účastnit i pracovníci ostatních oddělení.

3. Z dotazníku vyplývá, že velkým problémem vnitrofiremní komunikace je systém kritiky pracovních výkonů. Přímí nadřízení své řadové zaměstnance mnohdy buď vůbec nekritizují nebo tak činí před celým pracovním kolektivem. Zaměstnanci preferují kritiku mezi čtyřma očima.

4. Přímí nadřízení by měli být pracovitější, měli by více času trávit na pracovišti a také se o své podřízené celkově více zajímat.

3.4.6. Druhá část dotazníku.

V případě druhé části dotazníku jde o pouhé doplňující šetření. Jeho úkolem bylo ověřit základní znalosti jednotlivých řadových zaměstnanců o Rádiu OK. Podle stanovené hypotézy by současný stav vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK neměl být ideální. Jedním z problému, na který je tyto práce zaměřena, je i přímá komunikace managementu se svými podřízenými. I s jejím efektivním naplňováním by podle stanovené výchozí hypotézy měly být problémy. Z toho lze vyvodit i tvrzení, že pokud nejsou manažeři Rádía OK s řadovými zaměstnanci schopni efektivně komunikovat, neměli by být ani schopni jim poskytnout dostatečné vstupní informace při příchodu do stanice.

Na základě této úvahy byl vytvořen jednoduchý dotazník. Jeho součástí bylo 20 otevřených otázek, které měly ověřit základní povědomí řadových zaměstnanců o Rádiu OK. Jak už bylo uvedeno, šlo o pouhé doplňující šetření. Z toho důvodu nebude popis vyhodnocení a závěrů této druhé části dotazníku členěn do dalších podkapitol, jako tomu bylo v případě první části.

Řadovým zaměstnancům byly položeny tyto otázky:

- 1. Ve kterém roce bylo Rádio OK založeno?**
- 2. Kde mělo Rádio OK své první sídlo? Doplňte název města a ulice.**
- 3. Kdo byl zakladatelem Rádía OK? Stačí jen jedno jméno.**
- 4. Víte, jaký je obchodní název Rádía OK?**

5. Na jakých frekvencích Rádio OK vysílá?
6. V jakých krajích má Rádio OK pokrytí?
7. Jak vypadalo předposlední logo Rádía OK?
8. Popište současné logo Rádía OK.
9. Vyjmenujte znění dvou hlavních sloganů Rádía OK.
10. Jmenujte vedení stanice (generální, obchodní, ekonomický a programový ředitel)?
11. Jaká byla poslední aktuální denní a týdenní poslechovost Rádía OK (tolerance 10 tisíc)?
12. Ve kterém okrese má Rádio OK aktuálně nejvyšší týdenní poslechovost?
13. Kolik znáte moderátorů Rádía OK? Vyjmenujte všechny, které znáte.
14. Kolik znáte pracovníků redakce? Vyjmenujte všechny, které znáte.
15. Kolik je obchodních poboček Rádía OK? A v jakých městech je najdete?
16. Kdy si na Rádio OK hrajeme celý den hezky česky?
17. Pamatujete si na nějaké hry a akce ve vysílání Rádía OK? Vyjmenujte jich co nejvíce:
18. Kolik znáte pracovníků obchodního oddělení? Vyjmenujte všechny, které znáte?
19. Znáte hudební formát Rádía OK? Hraje se zde převážně (správnou odpověď zakroužkujte).
a) rock. b) country. c) české a zahraniční písničky 60.-90. let. d) house.
e) taneční hudba.
20. Do kterého roku je platná licence Rádía OK?

V několika případech bylo množství špatných odpovědí překvapující. V závorce bude pro lepší přehled uvedeno číslo otázky. Pouze čtyři respondenti znali první sídlo Rádía OK (2). Šest dotazovaných neznalo jméno zakladatele stanice (3). Ten je přitom stále generálním ředitelem. Jedenáct ze sedmnácti řadových zaměstnanců Rádía OK nedokázalo přesně určit, v jakých krajích stanice vysílá (6). Několikrát byla zmíněna i jižní nebo severní Morava. Několik respondentů ani po několika letech nezaregistrovalo, že Východočeský kraj již neexistuje. Skoro polovina respondentů nevěděla, jak vypadalo předposlední logo Rádía OK (7). Více než polovina jich neznala

dva hlavní slogany stanice (9). Čtyři respondenti neznají všechny členy managementu (10) a sedm jich nezná aktuální poslechovost (11). Skoro polovina nevěděla, v jakém okrese má Rádio OK největší poslechovost (12).

V případě znalosti moderátorů a redaktorů (13,14) jsou čísla zkreslená tím, že na tyto otázky neodpovídali členové vysílacího oddělení, kterých se obě týkaly.

Zarážející je ale zjištění, že ze všech respondentů znali pouze tři správný termín platnosti vysílací licence (20).

Závěry vzešlé z vyhodnocení druhé části dotazníku do velké míry potvrzují jak úvodní hypotézu, tak i výsledky první části dotazníku. Počet respondentů byl stejný jako v prvním případě. Autorovi jich odpovědělo 17. V tabulce je uveden počet správných a špatných odpovědí u každé otázky. Pro větší přehlednost je tabulka už na další straně. Čísla otázek jsou totožná jako na předchozím seznamu.

Tabulka XIII. Druhá část dotazníku – vyhodnocení.

Číslo otázky	Počet správných odpovědí	Počet špatných odpovědí
1.	14	3
2.	4	13
3.	11	6
4.	15	2
5.	14	3
6.	6	11
7.	9	8
8.	15	2
9.	8	9
10.	13	4
11.	10	7
12.	9	8
13.	6	11
14.	5	12
15.	12	5
16.	13	4
17.	20	0
18.	19	1
19.	20	0
20.	3	14

Výsledky druhé doplňující části dotazníku primárně ukázaly, že povědomí o Rádiu OK je mezi řadovými zaměstnanci relativně nízké. Vzhledem k tomu, že úkolem managementu by mělo zajistit svým podřízeným i tyto informace, měla by se zjištěná situace co

nejrychleji napravit. Stav, kdy vlastní zaměstnanci neznají zásadní data a údaje o vlastní firmě, může daný subjekt poškodit v očích partnerů, klientů i posluchačů.

Před námi je poslední podkapitola této části práce. Generální ředitel Rádía OK Mgr. Boris Kudláček v ní vyjádří své aktuální postřehy k současnému stavu vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK. Rozhovor s ním byl veden zcela nezávisle na dotazníkovém průzkumu mezi řadovými zaměstnanci stanice. Z toho důvodu se tedy nabízí srovnání obou názorů.

3.5. Názory generálního ředitele Rádía OK Mgr. Borise Kudláčka na stav vnitrofiremní komunikace v této stanici

V rámci této kapitoly byl na téma vnitrofiremní komunikace proveden rozhovor i s generálním ředitelem Rádía OK Mgr. Borisem Kudláčkem (celý rozhovor je umístěn v příloze P 3). Podle jeho slov se za dobu působení stanice podařilo vytvořit prostory pro výchovu kvalitních manažerů, kteří se mohou z místa řadového pracovníka propracovat do vedení firmy. V současné době se celý management až na jednu výjimku skládá právě z takových lidí. Současný obchodní ředitel v Rádiu OK pracoval nejprve jako řadový obchodní zástupce, ředitel programového oddělení zase dva roky působil v pozici moderátora. Právě tato posloupnost je podle generálního ředitele výhodná proto, že manažeři mají možnost firmu důkladněji poznat. Zároveň k ní podle něj cítí větší pocit zodpovědnosti a loajality. V posledním roce byl do vedení Rádía OK implantován nový manažer na pozici vedoucího promotion oddělení. S sebou si přinesl vlastní návyky na řízení a spolupráci v kolektivu, které se však u jeho spolupracovníků neujaly. Postupem času ztratil tento manažer pracovní motivaci a Rádio OK opustil.

Mgr. Boris Kudláček v rozhovoru uvedl zajímavý termín, který by mohl vysvětlit určitá fakta později vzešlá z provedeného sběru dat mezi zaměstnanci. Jde o termín *provozní slepota*. Podle něj se po více než deseti let stalo mnoho věcí v provozu firmy automatickými. Zaměstnanci i management řeší hlavně aktuální problémy a na určité dlouhodobější plány a vize už nezbyvá čas. Sám to považuje za situaci, která si vyžaduje

aktuální řešení. První možností by podle něj měl být firemní víkend, kterého by se měli koncem května tohoto roku zúčastnit všichni zaměstnanci. Právě zde by se měly znovu oživit a nadefinovat pojmy jako hlavní cíle a poslání Rádía OK. I když to si podle jeho názoru vyžaduje hlubší analýzu cílů stávajících a hlavně kooperaci s ostatními majiteli stanice.

Tato otázka byla i podstatnou součástí rozhovoru. Podle generálního ředitele jsou uvedené pojmy stále stejné, jako si je sám definoval před více než deseti lety, když stanici zakládal. Hlavním cílem by podle něj měla být **pozice nejposlouchanější stanice východních Čech** a rovněž neustálé posilování vnímání Rádía OK jako ekonomicky stabilního a profitujícího subjektu. Na základě objektivních ukazatelů lze tyto cíle považovat za splněné. Mgr. Boris Kudláček však zároveň přiznal, že to trvalo déle, než před deseti lety očekával.

V otázce komunikačních nástrojů vhodných pro vnitrofiremní komunikaci v Rádiu OK uvádí generální ředitel na prvním místě pracovní porady. Podle jeho slov během nich lze okamžitě reflektovat na řešené situace. Obzvlášť to platí v případě porady vedení, které se vždy jednou týdně zúčastní ředitelé všech oddělení Rádía OK. Během porad je podle něj možné i posilovat potřebný kolektivní duch, tzn. hodnotit, diskutovat, chválit i kritizovat. Mezi další důležité komunikační nástroje patří podle generálního ředitele i elektronická pošta a mobilní komunikace. Zde oceňuje zejména možnost transportovat rozsáhlá množství materiálu, jako jsou zvukové, grafické i multimediální soubory.

Jak už bylo uvedeno, za hlavní cíl považuje Mgr. Boris Kudláček v nejbližší době prolomit *provozní slepotu* vedení i zaměstnanců. Vnitrofiremní komunikace musí být znovu nastavena, cíle a vize bude nutné zaktualizovat. Jejich neustálé připomínání bude hlavním úkolem celého managementu. Úlohou řadových pracovníků pak bude jejich připomínky reflektovat a v praxi naplňovat. V budoucnu by pak mělo dojít ke stoprocentnímu ztotožnění se s daným posláním firmy. V případě, že k tomuto efektu nedorazí, nebude podle generálního ředitele v Rádiu OK vnitrofiremní komunikace nikdy efektivně naplněna.

Názory generálního ředitele Rádía OK Mgr. Borise Kudláčka mají pro tuto práci velký význam. Jsou dokladem toho, že i nejvyšší vedení stanice pokládá za nutné do jisté míry zrevidovat systém vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK. A to i v otázkách, efektivní

komunikace hlavních i taktických cílů. Tento proces je přímo závislý na konkrétních komunikátorech, to znamená samotných zaměstnancích stanice. Zároveň lze tvrdit, že výše uvedené názory generálního ředitele do velké míry potvrzují stanovenou hypotézu.

4. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE V RÁDIU OK.

V této práci byly stanoveny dva základní cíle. Nejprve s pomocí dotazníkového průzkumu mezi řadovými zaměstnanci popsat a zanalyzovat současný stav vnitrofiremní komunikace a následně navrhnout nová efektivnější řešení. Rovněž byly nadefinovány konkrétní problémy, na které by se měla práce zaměřit. Zejména se jednalo o schopnost manažerů Rádía OK komunikovat řadovým zaměstnancům hlavní a taktické cíle stanice, schopnost efektivního vedení porady a také správného vyjadřování pracovní kritiky a pochval.

Zároveň byla stanovena hypotéza. Podle té nejsou v Rádiu OK v současné době principy vnitrofiremní komunikace zcela ideálně naplňovány a potřebovaly by nové nastavení. **Na základě provedeného dotazníkového průzkumu lze stanovenou hypotézu potvrdit.** Šetření mezi řadovými zaměstnanci ukázalo mnoho chyb, kterých se manažeři Rádía OK dopouštějí. Lze namítnout, že průzkum zjišťoval pouze nálady řadových zaměstnanců a ne zároveň managementu. Pro ten by však výsledky šetření měly sloužit jako určitá zpětná vazba. Právě management stanice by totiž měl odhalené komunikační problémy napravit.

Mezi **nejzávažnější nedostatky** patří malá schopnost přímo komunikovat s řadovými zaměstnanci systémem „z očí do očí“ a dále nedostatečná komunikace firemních cílů. Velké problémy existují zejména v případě komunikace mezi jednotlivými odděleními. Manažeři by měli být pracovitější, měli by věnovat více přípravy poradám vlastního oddělení, více se zajímat o své podřízené a také častěji docházet na porady ostatních oddělení Rádía OK. Hrozbou pro další vývoj vnitrofiremní komunikace je rovněž chybný systém pracovní kritiky ze strany manažerů. Ti své podřízené často buď nekritizují vůbec nebo to dělají před celým kolektivem. Lze tedy tvrdit, že hlavní část dotazníku stanovenou hypotézu do velké míry potvrdila.

Rovněž byl proveden doplňující průzkum, který zjišťoval povědomí řadových zaměstnanců o základních faktech z historie a současnosti Rádía OK. I tato část potvrzuje hypotézu. Někteří respondenti nebyli schopni popsat poslední grafické logo

stanice, jmenovat zakladatele Rádia OK, uvést kraje, které stanice svým signálem pokrývá, vyjmenovat management nebo určit termín platnosti licence.

Management Rádia OK by si měl urychleně uvědomit, že podobná komunikační disharmonie by mohla v budoucnu stanici velice poškodit. Z toho důvodu je nutné znovu nastavit stěžejní komunikační kanály mezi managementem a řadovými zaměstnanci. Zejména bude potřeba napravit tyto zásadní problémy:

1. Jednotliví manažeři by měli se svými podřízenými více komunikovat „tváří v tvář“. Z dotazníku vyplynulo, že pracovníci Rádia OK spíše preferují nestandardizovanou formu komunikace. Tento způsob může být navíc i přínosnou zpětnou vazbou pro samotný management.
2. Zároveň je však nutné i vylepšit fungování pravidelných porad. Vedoucí by na měli docházet připravenější. Rovněž je důležité, aby více navštěvovali porady ostatních oddělení a tam své kolegy seznamovali s cíly a problémy oddělení vlastního. Ideální je osobní prezentace, jako doplněk lze použít i komunikační kanál v podobě tiskové zprávy nebo nástěnky. To samozřejmě platí i v případě vlastního oddělení.
3. Komunikace mezi odděleními je v Rádiu OK podstatným problémem. Je nutné jí začít věnovat čas a prostor.
4. Management Rádia OK by měl znovu definovat poslání a hlavní cíle stanice. Zaměstnanci musí mít pocit, že vedení nad takto důležitým komunikačním sdělením přemýšlí. Ideálním prostředním pro diskusi o hlavních cílech stanice by měla být porada za účasti všech zaměstnanců Rádia OK
5. Velkým problémem vnitrofiremní komunikace je i současný stav sdělování pracovní kritiky. Mnoho řadových zaměstnanců konstatovalo, že je nikdo nekritizuje. Dalším negativním extrémem jsou případy kritiky před podřízenými. Manažeři by měli kritiku provádět zásadně mezi čtyřma očima po pečlivém zvážení. Kritika by měla být maximálně konkrétní, rovněž by měla obsahovat možnosti řešení daného problému. Manažer by neměl kritizovaného podřízeného ponižovat, ale naopak povzbuzovat. Práce v komerční rozhlasové stanici je do velké míry založená na silných emocích, z toho důvodu by na měli nadřízení myslet i v takto vypjatých situacích. Právě špatně zvolený způsob kritiky může pracovníka na dlouhou dobu nemotivovat. Stejně to ale platí

v případě, že si manažer svého podřízeného nevšímá a nekritizuje ho, pokud si to zaslouží.

6. Celkově by měli být manažeři Rádia OK více pracovití, měli by více trávit čas na svém pracovišti. Řadoví zaměstnanci svého nadřízeného bedlivě sledují a čekají na každý jeho prohrěšek. Jak může nadřízený kritizovat své podřízené z nedostatku pracovitosti, když sám je na pracovišti vidět málokdy, na žádné schůzky nechodí a čas tráví spíše svými osobními zájmy. Zaměstnanci pak mají v ruce zbytečný argument, kterého mohou snadno zneužít.

Potvrzení stanovené hypotézy neznamena pro Rádio OK žádnou tragédii. Jak už bylo v této práci uvedeno, vnitrofiremní komunikace je problémem v celé České republice. S největší pravděpodobností se s mnoha stejnými nebo podobnými problémy potýká i konkurence této stanice. Sám generální ředitel připustil určitou únavu v této oblasti. Rádio OK je však stanice, která ve své kategorii patří mezi nejúspěšnější v celé zemi. Proč si tedy kazit pověst uvnitř firmy, když navenek je dobrá? Efektivní vnitrofiremní komunikace může být lákavou a levnou přidanou hodnotou, která může ve firmě udržet stávající kvalitní pracovníky. Případně i přilákat nové. Stačí se jen poučit ze stávajících chyb a celý systém nově nastavit.

Na úplný závěr bych ještě rád stručně nastínil další možnosti pro teoretické a praktické využití této práce. Podle mého názoru by mohlo být zajímavé se více zaměřit na soustavnější a ucelenější práci se samotným managementem i řadovými zaměstnanci. Ti sice mohou pochopit současné vnitrofiremní komunikace ve své stanici, praktická náprava však může být horší. Každý jedinec je svrchovaná individualita s celou škálou svých názorů. Z toho důvodu však může být souhra na pracovišti mnohdy velice náročná. Podle mého názoru by ubylo problémů, kdyby si sami pracovníci mohli sami sebe prohlédnout v určitých modelových situacích chování na pracovišti. Mohlo by se například týkat kritiky pracovních výkonů, oponování nadřízenému a mnoha dalším situacím. Nedávno jsem četl diplomovou práci zaměřenou na využití prvků dramatické výchovy při práci se starými lidmi. A okamžitě mě napadlo, proč by nemohla být dramatická výchova využita i v případě interní komunikace na pracovišti. Domnívám se, že pokud by byli při práci s pracovním kolektivem využity její poznatky, resp. jiné divadelní teorie, mohlo by to přinést dobré výsledky. Právě tímto směrem by se tedy podle mého názoru mohla dále ubírat tato práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

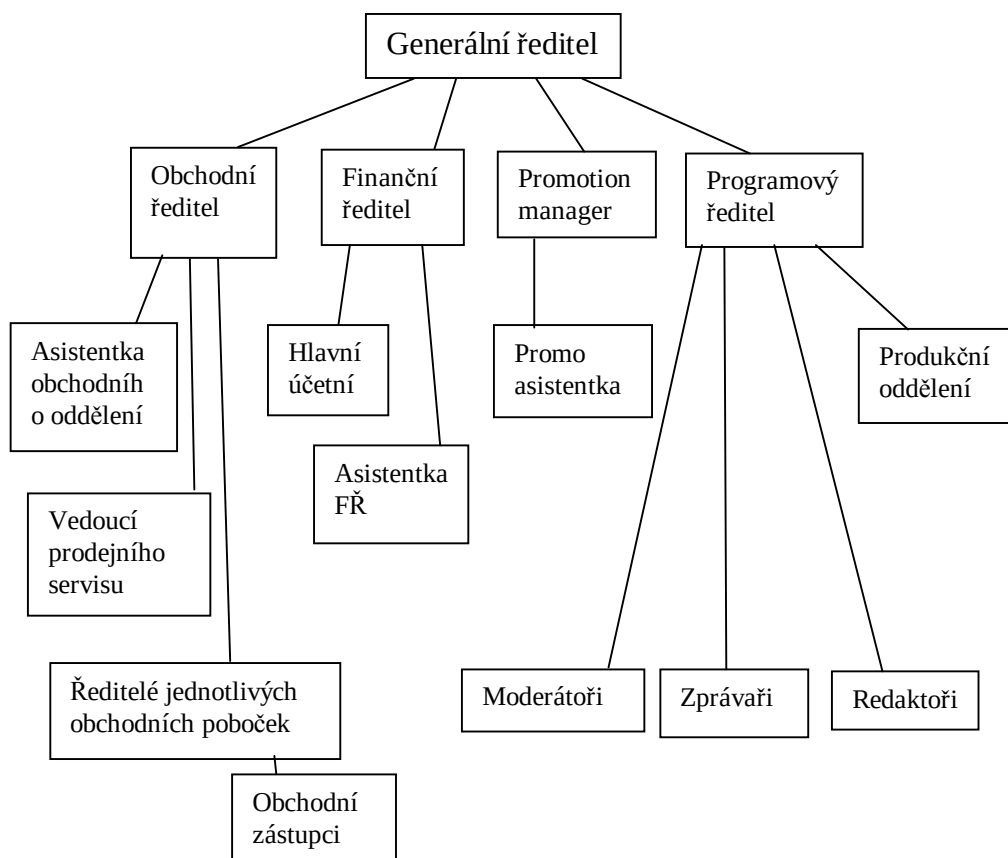
- 1) DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DER BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN: 80-247-0254-1.
- 2) DEFLEUR, M.J., BALLOVÁ-ROKEACHOVÁ, S. *Teorie masové komunikace*. 1. vyd., Praha: Karolinum, 1996. 363 s. ISBN: 80-7184-099-8.
- 3) FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 160 s. ISBN: 80-247-0385-8.
- 4) JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 128 s. ISBN: 80-247-0781-0.
- 5) MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 368 s. ISBN: 80-247-0650-4.
- 6) OSVALDOVÁ, B., HALADA, J. *Encyklopedie praktické žurnalistiky*. 1. vyd., Praha: Libri, 1999. 256 s. ISBN: 80-85983-76-1.
- 7) SVOBODA, V. *Corporate identity*. 1. vyd., Zlín: UTB ve Zlíně, 2003. 67 s. ISBN: 80-7318-106-1.
- 8) ZELENKA, M. *Vlastní poznámky*.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 První část dotazníku - otázka 1.....	45
Tab. 2 První část dotazníku - otázka 2	46
Tab. 3 První část dotazníku - otázka 3.....	46
Tab. 4 První část dotazníku - otázka 4.....	47
Tab. 5 První část dotazníku - otázka 5.....	47
Tab. 6 První část dotazníku - otázka 6.....	48
Tab. 7 První část dotazníku - otázka 7.....	49
Tab. 8 První část dotazníku - otázka 8.....	49
Tab. 9 První část dotazníku - otázka 9.....	50
Tab. 10 První část dotazníku - otázka 10.....	51
Tab. 11 První část dotazníku - otázka 11.....	51
Tab. 12 První část dotazníku - otázka 12.....	52
Tab. 13 První část dotazníku - otázka 13.....	53
Tab. 14 První část dotazníku - otázka 14.....	53
Tab. 15 První část dotazníku - otázka 15.....	54
Tab. 16 První část dotazníku - otázka 16.....	55
Tab. 17 První část dotazníku - otázka 17.....	55
Tab. 18 První část dotazníku - otázka 18.....	56
Tab. 19 První část dotazníku - otázka 19.....	56
Tab. 20 První část dotazníku - otázka 20.....	57
Tab. 21 První část dotazníku - otázka 21.....	58
Tab. 22 První část dotazníku - otázka 22.....	58
Tab. 23 Druhá část dotazníku – vyhodnocení.....	64

SEZNAM PŘÍLOH

P 1: Organigram Rádia OK.



P 2: První část dotazníku.**1. Co vás z celkového dění v Rádiu OK nejvíce zajímá?**

- ☐ vše, co se dotýká rádia.
- ☐ vše, co se dotýká mého oddělení?
- ☐ vše, co se dotýká pouze mé osoby.
- ☐ drby a zajímavé klepy.
- ☐ nic mě nezajímá.

2. Z jakých zdrojů se o celkovém dění v Rádiu OK nejčastěji dozvídáte?

- ☐ na poradě svého oddělení.
- ☐ osobně od svého přímého nadřízeného.
- ☐ od svých kolegů.
- ☐ z vydávaných tiskových zpráv.
- ☐ z vysílání.
- ☐ z jiných zdrojů (*napište je*).

3. Jakou cestou byste se chtěli o celkovém dění v Rádiu OK dozvídat?

- ☐ na poradě svého oddělení.
- ☐ osobně od svého přímého nadřízeného.
- ☐ od svých kolegů.
- ☐ z vydávaných tiskových zpráv.
- ☐ z vysílání Rádía OK.
- ☐ z jiných zdrojů (*napište je*).

4. Kdo by podle vás měl být v Rádiu OK odpovědný za komunikaci se zaměstnanci?

- ☐ generální ředitel
- ☐ ředitelé jednotlivých oddělení.
- ☐ pouze marketingové oddělení.
- ☐ někdo jiný (napíšte kdo)
- ☐ nikdo - každý by si měl důležité informace zjistit sám.

5. Jaký je podle vás hlavní cíl (poslání) Rádía OK?

- ☐ být nejposlouchanější rozhlasovou stanicí východních Čech.
- ☐ být nejposlouchanější v Hradci Králové.
- ☐ mít větší obrat než největší regionální konkurent.
- ☐ mít nejvyšší mzdy mezi ostatními stanicemi v regionu.
- ☐ jiný (doplňte).
- ☐ nevím – nikdy jsem o tom nepřemýšlel(-a).
- ☐ nevím, co si mám pod tímto pojmem představit.

6. Kdo by podle vás měl určovat hlavní cíle (poslání) Rádía OK?

- ☐ pouze majitelé Rádía OK.
- ☐ dohromady by je měli stanovit ředitelé jednotlivých oddělení.
- ☐ domnívám se, že nic takového Rádio OK nepotřebuje.
- ☐ nevím, co si mám pod tímto pojmem představit.

7. Jakým způsobem by podle vás měli být zaměstnanci Rádía OK seznamováni s hlavními cíli (posláním) stanice?

- ☐ na poradě, které se zúčastní všichni zaměstnanci Rádía OK včetně vedení (školení).
- ☐ na poradách jednotlivých oddělení.
- ☐ telefonicky svým přímým nadřízeným.
- ☐ formou rozeslané tiskové zprávy.
- ☐ osobně svým přímým nadřízeným.
- ☐ jiným způsobem (napíšte jakým).
- ☐ je to věc každého zaměstnance, jak si to zjistí.

8. Jste dobře informováni o taktických cílech a problémech svého vlastního oddělení?

- ☐ ano – můj přímý nadřízený mě s nimi vždy a včas seznámí.
- ☐ ano – občas si je ale musím zjistit sám(-a).
- ☐ ne – ale rád(-a) bych je znal(-a).
- ☐ ne – a vůbec mě něco takového nezajímá.

9. Jak vás váš přímý nadřízený o taktických cílech a problémech vlastního oddělení informuje?

- ☐ osobně z očí do očí.
- ☐ na pravidelných poradách.
- ☐ telefonicky
- ☐ v tiskové zprávě, mailem.
- ☐ vše najdu pouze na nástěnce.
- ☐ dozvím se to náhodou od kolegy.
- ☐ jiným způsobem (napíšte jakým).
- ☐ nikde – můj nadřízený nekomunikuje ani se mnou, ani s kolegy.

10. Jakým způsobem byste chtěli být o taktických cílech a problémech svého oddělení informováni?

- ☐ osobně z očí do očí.
- ☐ na pravidelné poradě.
- ☐ telefonicky.
- ☐ v tiskové zprávě, mailem.
- ☐ stačí, když se o tom dozvím z nástěnky.
- ☐ jiným způsobem (napíšte jakým).
- ☐ nezajímá mě to.

11. Znáte taktické cíle a problémy ostatních oddělení Rádía OK (obchodní, programové, ekonomické)?

- ☐ o všem podstatném jsem dokonale informován(-a).
- ☐ vím pouze o tom, co se ke mně náhodou donese.
- ☐ neznám a mrzí mě to.
- ☐ nic takového mě nezajímá.

12. Jak se o taktických cílech a problémech ostatních oddělení Rádía OK dozvídáte?

- ☐ od svého přímého nadřízeného na naší vlastní poradě.
- ☐ od svého přímého nadřízeného jinou formou (telefonicky, mailem, osobně).
- ☐ ředitelé ostatních oddělení pravidelně dochází na naše porady a tam nás aktuálně informují.
- ☐ od ředitelů ostatních oddělení jinou formou (telefonicky, mailem, osobně).
- ☐ jiným způsobem (napíšte jakým).
- ☐ nikdo mě o tom neinformuje.

13. Vyberte si, jakým způsobem byste chtěli být o taktických cílech a problémech ostatních oddělení Rádia OK informováni?

- ☐ od svého přímého nadřízeného na naší vlastní poradě.
- ☐ od svého přímého nadřízeného jinou formou (telefonicky, mailem, osobně).
- ☐ ředitelé ostatních oddělení pravidelně dochází na naše porady a tam nás aktuálně informují.
- ☐ od ředitelů ostatních oddělení jinou formou (telefonicky, mailem, osobně).
- ☐ jiným způsobem (napište jakým).
- ☐ nic takového mě nezajímá.

14. Jak vnímáte porady svého oddělení.

- ☐ dozvím se na nich vše podstatné, co se týká mé práce.
- ☐ mohu se s kolegy podělit o vlastní pracovní názory.
- ☐ jsou sice potřeba, podle mého názoru by ale mohly být lépe vedeny.
- ☐ jsou chaotické, z toho důvodu mi jsou k ničemu.
- ☐ na porady zásadně nechodím.

15. V čem by se měly porady zlepšit?

- ☐ nemám co vytknout.
- ☐ vedoucí porady by měl být lépe připraven.
- ☐ porady by se měly konat v jiný den.
- ☐ porady by se měly konat v jiný denní čas.
- ☐ jednotliví účastníci by měli mít větší možnost vyjádřit své názory.
- ☐ porady by se měly konat častěji a pravidelněji.
- ☐ na porady by měly chodit i pracovníci jiných oddělení.

16. Dokáže vás váš přímý nadřízený pochválit?

- ☐ ano – vždy, když se mi něco podaří.
- ☐ ano – ale ne vždy, když bych si to zasloužil(-a).
- ☐ málokdy – já to ale ani nevyžaduji.
- ☐ málokdy – mrzí mě to.
- ☐ nikdy – já to však nevyžaduji.
- ☐ nikdy – mrzí mě to.

17. Jak vás váš přímý nadřízený kritizuje?

- ☐ okamžitě a přede všemi přítomnými.
- ☐ pouze na pravidelné poradě.
- ☐ výhradně mezi čtyřma očima.
- ☐ pouze po telefonu nebo mailem.
- ☐ jiným způsobem (napište ho)
- ☐ nijak mě nekritizuje.

18. Označte způsob kritiky, který by vám ze strany vašeho přímého nadřízeného nejvíce vyhovoval?

- ☐ okamžitě a přede všemi přítomnými.
- ☐ pouze na pravidelné poradě.
- ☐ výhradně mezi čtyřma očima.
- ☐ pouze po telefonu nebo mailem.
- ☐ jiným způsobem (napište ho).
- ☐ nepovažuji jakoukoli kritiku za přínosnou a užitečnou.

19. Jak byste označili svého přímého nadřízeného?

- ☐ autokratický šéf s jasnou vizí, který vnímá pouze vlastní názor.
- ☐ autokratický šéf vnímající i ostatní názory, ale postrádající ucelenou vizí.
- ☐ autokratický šéf, který nemá ani vizí, ani nevnímá ostatní názory.
- ☐ demokratický šéf s jasnou vizí.
- ☐ demokratický šéf bez jasné vize.

20. Jak svého přímého nadřízeného respektujete?

- ☐ respektuji ho bez jakýchkoli výhrad.
- ☐ respektuji ho, v něčem by však mohl být lepší.
- ☐ nemám na něj žádný názor – je mi lhostejný.
- ☐ nemám ho rád - je to ale můj šéf, tak ho musím pracovně alespoň trochu respektovat.
- ☐ naprosto ho ve všem nesnáším.

21. V čem by měl být váš přímý nadřízený lepší?

- ☐ měl by být méně přísný.
- ☐ měl by být pracovitější – jít nám více příkladem.
- ☐ měl by se více zajímat o naše pracovní i osobní problémy.
- ☐ měl by trávit více času na pracovišti.
- ☐ měl by s námi někdy vyrazit do restaurace nebo si zasportovat.
- ☐ v ničem – jsem s ním naprosto spokojený(-á).

22. A na závěr jedna otázka na tělo J Jak byste oznámkovali celkovou úroveň vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK? (postupujte jako ve škole – 1 je výborná, 5 je nedostatečná – správnou odpověď zakroužkujte).

1 2 3 4 5

P 3: Rozhovor s generálním ředitelem Rádia OK Mgr. Borisem Kudláčkem.**1. Změnily se podle vás za posledních deset hlavní cíle Rádia OK?**

Myslím, že jsou stále stejné. Být nejposlouchanější rozhlasovou stanicí východních Čech a zajistit ekonomickou stabilitu Rádia OK. Mým cílem bylo už tehdy vytvořit z této stanice ekonomicky stabilní a profitující subjekt. Zároveň ale musím konstatovat, že to trvalo o něco déle, než jsem při rozjždění rádia předpokládal.

2. Kdy vlastně Rádio OK vysílalo poprvé?

Hrozně to letí. Bylo to v listopadu roku 1994.

3. Vnímáte vy sám v Rádiu OK nějaké problémy s vnitrofiremní komunikací?

Řekl bych, že se tady můžeme v poslední době setkat s určitou „provozní slepotou“. Řešíme aktuální problémy, nejrůznější momentálně vzniklé situace a na hlubší poznání už mnohdy nezbývá čas. Je to škoda. Z toho důvodu by podle mě měla být vnitrofiremní komunikace v Rádiu OK znovu nadefinována. Využít k tomu můžeme už třeba květnovou billboardovou kampaň, ve které poprvé ukážeme naše nové logo. Na konci května by měl být uspořádán firemní víkend a právě tam bychom měli znovu nastavit určité prvky vnitřní komunikace. Předpokládám, že zaměstnanci budou kampaní nadšeni, proto využijeme jejich pozitivní emoce a

4. Co je podle vás podmínkou kvalitní a efektivní vnitrofiremní komunikace?

Dobrá pracovní výkonnost všech zaměstnanců. Každý z nich se musí ztotožnit s posláním firmy, v níž pracuje. U rádia je to navíc podepřeno jeho celkovým emotivním vyzněním. Pokud tedy nebudou mít všichni zaměstnanci naší stanice pozitivní vztah ke své práci, nebude vnitrofiremní komunikace nikdy ideální.

5. Co pro to musí udělat sám management?

Hlavní zbraní vedoucích pracovníků Rádia OK by mělo být neustálá komunikace cílů stanice svým podřízeným. Ti by měli mít kvalitní servis, v rámci něhož by samozřejmě měli vědět vše podstatné i o tom, kam stanice směřuje. Jak říkám, hlavním úkolem managementu by mělo být průběžné připomínání vizí.

6. Kdo by měl podle vás určovat hlavní cíle Rádía OK?

Určitě celý management ve spojení s majiteli stanice. Jejich úkolem by mělo být se pravidelně scházet, hodnotit cíle stávající a podle potřeb stanovovat další. Každý dlouhodobý cíl musí být samozřejmě pečlivě zvážen, aby se předešlo případným rizikům při jeho naplňování.

7. Jaké nástroje vnitrofiremní komunikace preferujete vy osobně?

Jednoznačně pracovní porady. Podle mého názoru není nad přímé spojení se svým týmem. Porady by se měly maximálně využívat. Právě během nich by se měl posilovat kolektivní duch, pracovníci by měli být motivováni k vlastním novým nápadům. Na poradách by se mělo i chválit a kritizovat. Je na nich možné okamžitě reagovat na nejružnější problémy, což je jedna z jejich nejlepších vlastností. Z ostatních možností osobně preferuji elektronickou komunikaci. Dnes můžete pomocí e-mailu nebo mobilního telefonu odesílat velká množství dat, což činí komunikaci stále rychlejší a efektnější.

Děkuji za rozhovor a přeji mnoho úspěchů do další práce.