



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Komunikační proces ve vybrané organizaci

Vypracovala: Keclíková Zuzana

Vedoucí práce: Ing. Petr Řehoř, Ph. D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana KECLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E11698**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Komunikační proces ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit komunikační proces ve vybrané organizaci a navrhnout jeho zlepšení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace,
3. Charakteristika komunikačního procesu,
4. Zhodnocení komunikačního procesu,
5. Návrh na zlepšení komunikačního procesu.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření,
5. Zhodnocení komunikačního procesu,
6. Diskuse, návrh na zlepšení,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ŘEHOŘ, Petr. Manažerská komunikace. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-394-3.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.


JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

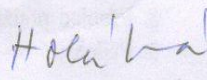
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 11. ledna 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 S. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací These.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Zuzana Keclíková

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucímu panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D., za odbornou pomoc při vedení mé bakalářské práce.

Současně děkuji pracovníkům a vedení firmy Auto Kápl s.r.o. za jejich čas, ochotu při poskytování podkladů a informací o komunikačním procesu.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled	5
2.1 Komunikace	5
2.2 Proces komunikace.....	6
2.3 Rozdělení komunikace dle způsobu předávání informací	9
2.4 Úrovně komunikační roviny	12
2.5 Druhy komunikace	12
2.6 Rozdělení komunikace dle směru	13
2.7 Faktory ovlivňující komunikaci	13
2.8 Systémy komunikace	15
2.9 Komunikační bariéry.....	16
2.10 Formy komunikace.....	17
2.11 Formy mezilidské komunikace	19
3 Cíl a metodika.....	21
3.1 Cíl práce	21
3.2 Metodický postup.....	21
4 Charakteristika vybrané organizace.....	23
4.1 Historie společnosti	23
4.2 Struktura zaměstnanců	23
4.3 Služby a činnosti firmy	25
5 Zhodnocení komunikačního procesu	27
5.1 Popis současného stavu komunikačního procesu.....	27
5.2 Analýza komunikačního procesu	27
5.3 Dotazníkové šetření.....	33
6 Diskuse.....	49

6.1. Návrhy na zlepšení.....	50
7 Závěr	54
8 Summary	56
9 Zdroje.....	57
9.1 Literární zdroje.....	57
9.2 Internetové zdroje.....	58
10 Seznam obrázků a tabulek	
10.1 Seznam příloh	

1 Úvod

Jednu z nejvýznamnějších rolí pro správné fungování společnosti hraje komunikace. S pojmem komunikace se všichni setkáváme každý den. Jedná se jak o nejdůležitější dovednost manažera, tak o základní spojovací článek mezi lidmi v současné praxi.

Nezastupitelnou roli má i v procesu řízení organizace. Jedná se o komplikovaný proces, který bez řádné přípravy a specifikace cíle nemůže být úspěšný. Komunikaci ovlivňuje celá škála činitelů, a to bez ohledu na to, zda pojednává o soukromé komunikaci, o komunikaci řadící se do oblasti médií nebo o komunikaci marketingové. Komunikace v pracovním prostředí má jednu z nejdůležitějších rolí. Ovlivňuje efektivitu celého pracovního procesu organizace a nalézá se tak na seznamu kritérií úspěšnosti vždy velmi vysoko. Umění správně komunikovat s okolím je nezbytným předpokladem kvality manažerovy práce, která souvisí také se schopností správně podat a vyhodnotit informace.

Plnohodnotná komunikace spojuje lidi v organizaci při dosahování společného cíle. Bez ní by společnost nemohla fungovat, protože by nemohla koordinovat její složky, a tím by nebylo zajištěno sjednocení jednotlivých činností organizace. Efektivní komunikace pomáhá ovlivňovat chování jednotlivce a skupiny, dosahovat efektivní změny a tím i stanoveného cíle organizace.

Komunikační procesy jak uvnitř organizace, tak mezi organizací a jejím okolím musí být formalizovány, systematicky organizovány a řízeny. Požadavky na kvalitu a efektivnost komunikace se neustále zvyšují. Jedná se o dopad pokračující globalizace společnosti, rychlého vytváření nových a moderních komunikačních technologií, inovací a výsledků studie. Cílem komunikace není proto pouze předání informací, ale také porozumění příjemce významu sděleného odesílatelem. Snahou odesílatele je samozřejmě to, aby myšlenka byla přijata tak, jak byla zamýšlena. Toto vymezení komunikace tvoří základ modelu komunikačního procesu.

Tématem mé bakalářské práce je analýza komunikačního procesu ve vybrané organizaci. Pozornost bude věnována celému průběhu komunikace, analyzování a zhodnocení úrovně komunikačního procesu a navržení zvýšení efektivnosti komunikačních procesů. Symbolickým cílem práce bude upozornit důležité osoby společnosti na současnou situaci v komunikaci, jež se rovněž projevuje také v míře a možnostech naplňování komunikačních cílů. Úspěšnost komunikačního procesu závisí na jasném definování jejich cílů a následného přezkoumání jejich naplnění.

Pouze tehdy, pokud je informace správně převedená a zpracovaná, tj. když vznikají komunikační spojení, dochází k zajišťování efektivní spolupráce a výměně informací mezi zaměstnanci, což vede k účelnému dosahování cílů organizace. Ve skutečnosti je výměna informací zahrnuta mezi důležité vazby všech hlavních činností organizace. Pokud komunikační vazby neexistují nebo nefungují, zaznamená to negativní dopad na proces celé organizace.

Metodami používanými při zpracování bakalářské práce jsou deskripce dostupných teoretických poznatků z oblasti komunikace a komunikačního procesu, řízený rozhovor s vedoucím vybrané organizace, dotazníkové šetření, statistické metody a zpracování výzkumných dat. V průběhu práce se zaměřuji na osobní komunikační cíle očima jednotlivých členů organizací a zároveň také na organizační komunikační cíle týkající se těchto osob, kde je v konečném hledisku záměrem naleznou určitou střední cestu mezi cíli osobními a organizačními.

Závěry z analýzy a výsledky z výzkumu budou moci být aplikovány v praxi, kde poslouží jako návod pro zlepšení stávající úrovně komunikačního procesu ve vybrané organizaci.

2 Literární přehled

2.1 Komunikace

Výraz komunikace je převzat z latiny. Slovo *communicare* znamená radit se s někým, dorozumívat se, ale také i spojení, sjednocení, kontext (Vymětal, 2008).

Je třeba znát, že komunikace má svou historii, současnost i budoucnost a má dvojitý smysl. Z kontextového typu vyplývá, že komunikující je ovlivňovat tím, co se dělo před komunikací, i tím, co bude následovat, co je očekáváno.

Komunikace je důležitá pro naši životní etapu téměř neustále, nepřetržitě. Komunikace je jádrem lidskosti. Komunikace je o přijímání signálu, vysvětlovat je a vydávat je. Prostředky ke komunikaci mohou být jazyk, mobil, notebook, rádio, televize, pošta, ale také doprava jako letadlo, autobus, auto, vlak, tramvaj (Mikuláščík, 2003).

Komunikace je převod zpráv od odesílatele k příjemci za podmínky, že příjemce zprávě porozuměl. Základem komunikace je potřeba, přání, myšlenka, překážka, se kterým se jeden subjekt obrací na druhý. Řešení předmětu komunikace je možné, pokud jej první subjekt přemění do objektivizované formy, do chodu, do slovního vyjádření (Řehoř, 2012).

2.1.1 Funkce komunikace

K získání změn je možné dosáhnout pomocí prostředku komunikace, který sebou nese nutné statky. Komunikace je nutná pro interní chod organizace (Řehoř, 2012).

Jednotlivé funkce komunikace nejsou přesně dané, meze se často překrývají.

Základní funkce:

- informativní – přenos určitých zpráv, faktů, dat mezi subjekty,
- instruktivní – objasnění významů, popisů, metod, struktury, jak něco vytvořit, jak něčeho docílit,
- přesvědčovací – vliv na osobnost s cílem změnit jeho postavení, pohled, představu nebo způsob činnosti,
- osobní identity – pro osobnost je komunikace potřebnou aktivitou, slouží k ujasnění si věcí o vnitřním já, postavení, představ, sebevědomí,

- socializační a společensky integrující – vytváření spojitosti mezi lidmi, sbližování, navazování styků, posilování dojmů sounáležitosti a oboustranné závislosti,
- poznávací – jde o sdělování zážitků z každého dne, vzpomínky a plány do budoucnosti,
- svěřovací – slouží k odstranění vnitřního tlaku, k zdolání těžkostí, sdělování důvěrných informací za předpokladu útěchy, opory a pomoci.

Každá společenská skupina má jiný způsob komunikace, a nemyslíme tím pouze rozdělení podle majetku, kapitálu, společenského postoje a vzdělání, ale také podle vyspělosti a věku člověka (Mikuláščík, 2003).

2.2 Proces komunikace

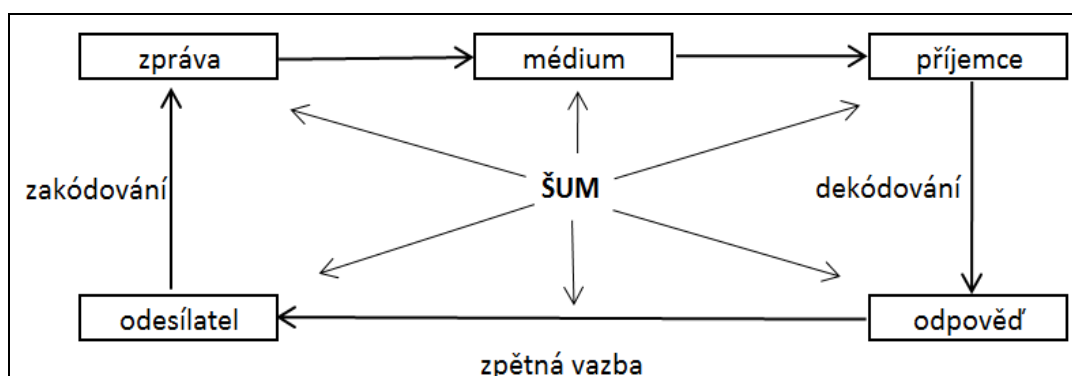
Komunikace je procesem, který probíhá mezi zdrojem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem) jako přijímání a vysílání vzkazů. Mezi důležité řadíme, cestu ke sdělení, zda má aktuální informační kvalitu z hlediska současné situace. A neméně důležité je, s jakým výsledkem komunikujeme (Jiřincová, 2010).

Komunikační proces je shromáždění informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních prostředků, které probíhají ve vnitřním prostředí firmy. Komunikátor je odpovědný za to, aby mu komunikant porozuměl. Bez porozumění se nelze bavit o komunikaci. Komunikátor by měl zvolit vhodné prostředky k přenosu zprávy (Janda, 2004).

Tímto procesem se dorozumívá prodávající s kupujícím, firmou a s jejími budoucími a nynějšími zákazníky, ale také mezi firmou a jejími zájmovými skupinami. K těm spadají všechny subjekty, na něž mají firmy a jejich činnosti vliv a které naopak na ně mají vliv. Patří k nim hlavně zaměstnanci, dodavatelé a obchodní partneři, akcionáři, média, orgány veřejné správy, investoři, oborové a profesní asociace, občanské sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny a v neposlední řadě též místní komunity (Přikrylová, 2011).

Komunikační model, pojmenován též model informační nebo kódový, je nyní považován za jádro popisu komunikačního procesu. Je úspěšný pouze, když příjemce získá dekódováním totéž sdělení, ze kterého čerpal odesílatel při jeho zakódování (Vymětal, 2008).

Obrázek 1: Komunikační proces



Zdroj: (upraveno dle Devito, 2008)

Obrázek 1 nám ukazuje obecný model cesty sdělení v podobě signálu od odesílatele k příjemci. Odvysílaný signál v podobě sdělení jde po zakódování komunikačním médiem, které nese zátěž určitého šumu, k příjemci, který jej dekóduje a na sdělení odpovídá ve formě zpětné vazby (Vymětal, 2008).

Zdroj (komunikátor), příjemce (komunikant)

Každý člověk komunikace je zároveň zdrojem i příjemcem. Svá sdělení dáváme na jevo, když mluvíme, píšeme, gestikulujeme nebo se jen usmíváme. Sdělení jiných přijímáme, když posloucháme, čteme, díváme se, čicháme. Sdělení vysíláme i přijímáme společně. Když mluvíme, sledujeme a posuzujeme reakce druhého – souhlas, porozumění, rozpaky, zmatek, sympatie a tak dále (Dědina, 2007).

Zakódování

Závisí na znalosti jazyka, na slovní zásobě nebo znalosti signálů, ale také na schopnosti umět se přizpůsobit partnerovi, se kterým jednáme. Proces zakódování se odvíjí od přesunu odesílatelových myšlenek do systematického sledu symbolů, vyjadřujících odesílatelův úmysl. Podmínkou správného zakódování je, aby sdělení bylo správné, stručné, zřetelné. Při sdělení je nutné se řídit základními pravidly. Nejdůležitějším bodem je jasně definovat záměr a mezi další patří konkrétnost sdělení, srozumitelnost podání, srozumitelnost jazyka, dávkování, jednoznačnost sdělení, forma komunikace, verifikace sdělení (Vymětal, 2008).

Přenos

Přenos sdělení je komunikační kanál (médiu). Komunikace jen zřídka probíhá pomocí jediného kanálu, ale spíše to bývají dva, tři nebo čtyři různé kanály, které jsou

použity společně. Při konverzaci spolu dva lidé hovoří a naslouchají si, ale také gestikulují a pomocí očí vnímají gestikulaci druhého člověka. Přitom vydávají a vnímají pachové signály a často se vzájemně dotýkají, což jsou už použity více než čtyři kanály. Mezi přenosné prostředky lze i počítat osobní rozhovor, telefon, elektronickou poštu, film, televizi, kouřové signály a telegraf (Dědina, 2007).

Dekódování

Tato část je obtížná zejména mezi různými kulturami. Pokud komunikant dostane sdělení, musí ho dekodovat, což je technický výraz pro proces a styl myšlení příjemce, který obsahuje ztvárnění. Příjemce interpretuje sdělení na základě svých předešlých zkušeností a v zásadě určitých pravidel. Proces dekodování může být obtížný, a to hlavně tehdy, je-li komunikační proces doplněn značným šumem. Příjemce dekodující doručené sdělení musí mít hlavně aktivní naslouchání, zájem, akceptaci, empatii, verifikaci sdělení (Vymětal, 2008).

Šum

Šum nebo také jinak rušivé vlivy na komunikaci. Pochopení sdělení může znesnadnit prostý hluk na pracovišti, kulturní odlišnosti mezi stranami, nepříjemně svítící slunce, nesoustředěnost, únava. Diagnóza a postupné odstraňování zdrojů šumu ze strany manažera napomáhají k efektivnější komunikaci. Šum je cokoli, co nějakým způsobem zkresluje sdělení nebo co brání v jeho příjmu. Rozdělujeme šum na fyzický, fyziologický, psychologický, sémantický.

Zpětná vazba

Zpětná vazba je činností v rámci vedení a dalšího vývoje. Je pevnou součástí skoro celé komunikace, a tím i součástí koučovacího procesu. Zpětná vazba klade vedle pohledu, jakým se vidí daná osoba sama, pohled ostatních, a šíří tím vědomé a nevědomé oblasti jejího vystupování. Poskytovatel zpětné vazby slouží tedy jako zrcadlo a objasňuje postoj k příjemci. Přínosná zpětná vazba nám řekne, jak na tom z pohledu druhého jsme, čímž výrazně podporuje průběh učení. Při chybějící zpětné vazbě pracovník ztrácí přehled, zda jeho činnost odpovídá předpokladu ostatních, případně kde se může zdokonalit.

Čím je obtížnější komunikace a čím více času zabere, tím, více mohou přicházet problémy, nedorozumění. Často celou zprávu, její verzi i význam ovlivňují i neznalé stránky osobnosti, ba dokonce často i proti vlastnímu rozhodnutí komunikátora. Sdělování

není komunikace o jedné straně. Je to oboustranný postup. Z toho plyne, že vyměňují role komunikátorů a komunikantů. Ale časové vstupy se snaží dodržovat určitá nepsaná pravidla, která ukazují charakter vztahu v míře dominance, mocenské pozice i míry sebevědomí (Mikuláščík, 2003).

2.3 Rozdělení komunikace dle způsobu předávání informací

Sdělování informací mezi mluvčím a příjemcem zprávy probíhá jak v rovině verbálního sdělení, tak v rovině neverbálních projevů. Verbální komunikace představuje hlavně slovní signály přenášené vzduchem a přijímané sluchem. Neverbální komunikace představuje další prostředky, jimiž můžeme sdělit nějaký význam. Jde samozřejmě o gestikulaci, mimiku, dotyky. Při skutečné výměně informací fungují oba systémy společně (Dědina, 2007).

2.3.1 Verbální komunikace

Díky tomuto způsobu komunikace dochází k vyjadřování pomocí slov a prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná. Při jakékoli komunikaci je smysl slov vždy dotvářen neverbálními prostředky a svrchním zabarvením řeči (Mikuláščík, 2003).

Základní pravidla verbální komunikace:

- příprava na to, co budeme říkat a především stanovit cíl jednání
- zainteresovanost posluchače
- stručnost, věcnost, přístupnost, vnímavost
- neustálý kontakt s lidmi kolem
- příprava stručného shrnutí celého jednání

K verbální komunikaci se připojuje pojem paralingvistika. Jedná se o mimojazykový faktor, který dokresluje verbální komunikační projev. Mezi základní prvky paralingvistické komunikace patří hlasitost projevu, kvalita řeči, objem řeči, pomlky, rychlost řeči, emoční zabarvení projevu, slovní vata, plynulost atd. (Vymětal, 2008).

2.3.2 Neverbální komunikace

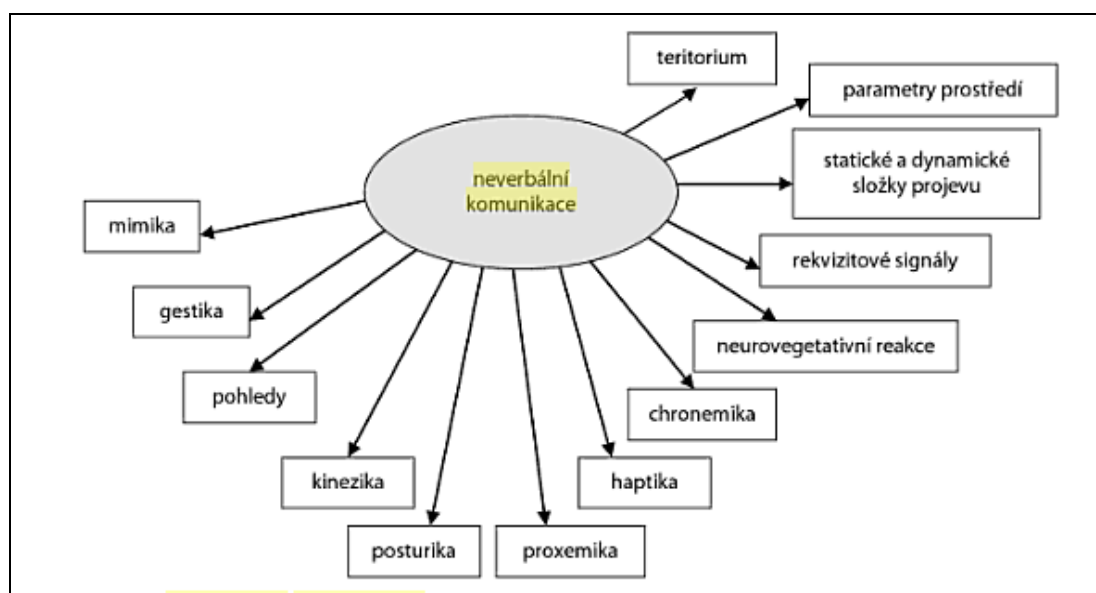
Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a sděluje emocionální situaci, na rozdíl od verbálního sdělení není pojmové a abstraktní. Celkové chování jedince může být neverbální složkou usměřováno, zesilováno nebo zeslabováno (Jiřincová, 2010).

Neverbální složka tvoří v průměru větší část sdělení. Neverbální projevy obou stran zúčastněných na komunikaci jsou do určitého stupně ovlivňovány temperamentem jedince (Doležal, 2009).

Podle postupu neverbální komunikace poznáme i míru sebevědomí účastníka. Je však důležité chápat, že jednotlivé projevy nelze posuzovat samostatně, ale v celkovém kontextu a podle stavu (Khelerová, 1999).

U neverbální komunikace se neprojevují jen osobní, ale také kulturní a společenské rozdíly, z nichž můžeme vyčíst mnoho informací o partnerech dialogu (Heger, 2012).

Obrázek 2: Neverbální komunikace



Zdroj: Mikuláščík (2003)

Mimika

Při každém osobním kontaktu více či méně schválně vnímáme, co se odehrává v obličeji našeho partnera. Měli bychom si proto být neustále vědomi průhlednosti naší mimiky. Existuje mimika výrazná a úsporná. Lidově se úsporné mimice říká „tvář hráče pokeru“, což chápeme, že z ní nemůžeme vyčíst žádné informace a nemůžeme se podle ní řídit (Bruno, 2005).

Gestika

Pohyby, které mají zřetelný sdělovací účel, doprovázející mluvené projevy nebo je zastupují. Jde o pohyby jakékoliv části těla – nejen rukou, i když většina gest je vytvářena právě rukou. Gesta zvyšují názornost řečeného, naznačující určitý nápad. Mnohokrát se však stává, že uděláme určité gesto, aniž bychom si toho byli vědomi (Nelešovská, 2005).

Pohledy

Oči hrají v komunikaci velmi důležitou úlohu. Bereme je jako sdělovače, ale také jako přijímače. Čím menší je oční kontakt, tím nejistěji se cítí příjemce informace, tím kratší je oboustranný kontakt a tím méně slov se ve vzájemném kontaktu vysloví. Při pohledu je nejvíce důležité zaměření pohledu, délka doby pohledu, pootevřenost víček, počet mrkání, pootevření zornice, vrásky a napnutí svalů kolem očí (Mikuláščík, 2003).

Kinezika

Chápeme ji jako řeč pohybů. Hodnotí tedy spontánní pohyby těla nebo jednotlivých částí v určitém prostoru a čase. Člověka poznáme podle pohybů, způsobu stání, chůze (Vymětal, 2008).

Posturika

Znamená fyzické postoje, stabilitu těla a polohu lidského těla. Signalizuje emoční stav, zaujetí, postoj k druhému člověku a ke sdělení. Mezi důležité řadíme také souvztáhnost dvou těl lidí, kteří spolu komunikují (Mikuláščík, 2003).

Proxemika

Sdělování zprávy přiblížením a oddálením. Tělesné oddálení lidí při komunikaci vyjadřuje jejich vzájemné postoje, náklonnost a oblibu. Čím je tato vzdálenost kratší, tím více je možné spoléhat na kladnější vztah mezi nimi (Doležal, 2009).

Haptika

Nauka o tom, jak se dotýkáme věcí a jaký pocit v nás dotek věci zanechává. Pomocí dotekové analýzy vědci poznávají, jak zlepšit reakci obrazovky. Patří sem také to, jak se vzájemně dotýkáme. Čím více je zde doteků, tím empatičtější je vzájemná komunikace. Patří sem například podání ruky, stisk, objetí, pohlazení, políbení, poplácání atd. (Navarro, 2011).

Chronemika

Dimenze času v komunikaci se týká využívání času. Jak jej připravujeme, jak na něj reagujeme a jaká jsou sdělení. Do chronemiky lze zařadit psychologický a kulturní čas, který se dělí na formální, neformální. Tyto časy se vztahují k významu minulosti, přítomnosti a budoucnosti (Řehoř, 2012).

Neurovegetativní reakce

Jedinec nějakým způsobem reaguje na pobídku, která na něj působí. Tyto reakce či vystupování jsou doprovázeny fyziologickými změnami, které jen těžko můžeme ovládat svoji vůlí.

Teritorium

Teritorium se ukazuje v komunikaci tím, že každý se z účastníků rozhovoru nějakým způsobem brání. Některé lidi v něm uznáváme, jiné odmítáme. Například natočením těla, přehlížením jedince, nedáváním možnosti člověku se vyjádřit a další (Mikuláščík, 2003).

2.4 Úrovně komunikační roviny

Racionální komunikace se využívá k udržení hovoru v dopředu daných hranicích, čímž se lze rychleji dostat k závěru, respektive dohodě. Z celého průběhu komunikace se pevně oddělují jakékoliv emoce.

Emocionální komunikace se vytváří formou sdělení, stylem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera, emočními extrémy.

2.5 Druhy komunikace

Formální komunikace je nejčastěji plánována, má stanoveny specifické cíle a bývá provázaná jako neveřejná záležitost.

Neformální komunikace je velmi nenáročná na přípravu, vyskytuje se mnohem častěji než formální komunikace (Vymětal, 2008).

2.6 Rozdělení komunikace dle směru

Struktura podniku by měla mít prostor pro komunikaci ve čtyřech různých liniích:

- **Sestupná**

Proudí od jednotlivců na vyšších úrovních k jedincům na nižších úrovních. Nejčastěji se s ní setkáváme u manuálů, příkazů, oficiálních dokumentů a zápisů z porad.

- **Vzestupná**

Tok informací z nižší úrovně k vyšší. Její důležitost je pro firmy, které chtějí být vysoce výkonné. Větší obtížnost na dosažení tohoto směru je ve větších firmách. Vyskytuje se na poradách, konferencích a diskuzích.

- **Horizontální**

V organizaci pro ni většinou nejsou tvořeny pravidla. Je součástí efektivní komunikace. Tvoří se komunikací zaměstnanců na stejné organizační úrovni, spolupracovníků jednoho týmu nebo pracovníků na různých organizačních úrovních, ale v jiné vertikální linii řízení (Duchoň, 2008).

- **Diagonální**

Jedná se o nejméně používaný komunikační typ v organizaci. K jeho výběru dojde až jako nejlepší varianta z hlediska času. Hlavní prioritou je i nulové omezení mezi různými organizačními stupni jiných útvarů podniku. Není důležité dodržovat vertikální organizační strukturu (Vymětal, 2008).

2.7 Faktory ovlivňující komunikaci

Na proces komunikace má vliv řada. Mají charakter individuální, sociální, situační. Pomocí akcelérátorů se komunikační proces urychluje a naopak pomocí retardéru se zpomaluje.

FAKTORY	AKCELÁTORY	RETARDÉRY
Individuální		
Osobní dispozice	Vlastnosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti s uměním komunikovat i s různými možnostmi a typy tohoto procesu.	
	Otevřenost, vstřícnost, ochota naslouchat, disciplinovanost.	Uzavřenost, málomluvnost, nejistota, nezkušenost, pasivita.
	Jazyková vybavenost, přiměřená asertivita.	Agresivita, jazykové nedostatky, špatná paměť.

	Psychická i fyzická kondice, dobrá nálada, nepoškozené smysly.	Nemoc, psychické či fyzické strádání, únava, stres, smyslové postižení, hluchota, slepota.
Motivace	Jak chtějí aktéři komunikovat, jak chtějí odesílat, přijímat a chápat sdělované informace.	
	Přiměřená, vysoká.	Nedostatečná, mizivá.
Sociální		
Normy	Regulující komunikaci – co je dovoleno a co ne.	
	Komunikační rituály usnadňující komunikaci, podporující přímou osobní komunikaci, umožňující kvalitní a rychlý přenos informací.	Normy bránící otevřené komunikaci, vyžadující dlouhý komunikační kanál, normy působící jako zbytečné byrokratické předpisy.
Vztahy	Mezi aktéry komunikace navzájem.	
	Průhledné a racionální formální vztahy nad- a podřízenosti, rozvinuté vztahy spolupráce, pozitivní neformální vztahy.	Nevyjasněné formální vztahy, negativní neformální vztahy.
Klima	Popisující konkrétní sociální prostředí.	
	Pozitivní, založené na důvěře, otevřenosti, spolupráci.	Negativní, poznamenané rivalitou, strachem, nedůvěrou, nejistotou.
Situační		
Čas	Množství času pro komunikační proces.	
	Přiměřené, aby bylo možné vše potřebné sdělit.	Nedostatek, nadbytek času.
	Komunikace ve správnou dobu, kdy jsou aktéři dostatečně motivováni a připraveni komunikovat.	Komunikace, která proběhla příliš brzy nebo pozdě.
Prostor	Vzdálenost mezi aktéry.	
	Umožňující přímou komunikaci z očí do očí.	Vyžadující použití komunikačního média.
	Prostředí neodvádějící pozornost od komunikace, minimum vlivů rušivých, zvyšujících únavu a nesoustředěnost.	Nepohodlné, hlučné prostředí, špatné osvětlení.
Médium	Člověk (lidé) nebo technický prostředek jako zprostředkovatel sdělení, ovlivňující množství, kvalitu (přesnost) a rychlost přenášených informací.	
	Všechna média, která zajistí kvalitní přenos, respektive záznam sdělovaných informací.	Všechna média, která komplikují a deformují přenos, respektive záznam informací.

Zdroj: Vymětal (2008)

2.8 Systémy komunikace

Komunikační systém má za úkol informačně spojovat dvě nebo více míst. Komunikační systémy dělíme na intranetové, písemné a verbální.

Komunikace pomocí intranetu

Sdělování informací probíhá pomocí vnitřní elektronické pošty (intranet), hlavně na pracovištích, kde má většina pracovníků přímý nebo nepřímý přístup k počítači. Informace jsou předávány rychle a je i možnost zaslání velké skupině pracovníků najednou.

Časopisy

Další způsob jak pracovníky postupně informovat o podnikovém dění, jsou podnikové časopisy a výpravné časopisy. Vychvalují a předávají informace o dosaženém podnikovém úspěchu. Napomáhají k vyšší identifikaci firmy.

Podnikové noviny

Zaměřují svůj obsah spíše na přímé starosti pracovníků. Na stránkách podnikových novin se mohou objevovat i sloupky, které jsou k dispozici jen pro dopisy čtenářů. Hlavním faktorem úspěšnosti podnikových novin nebo časopisů je vydavatel, jímž by měl být někdo, kdo firmu a jeho pracovníky dobře zná, má všeobecnou důvěru a ručí za poctivost a nestrannost. Spoléháme na to, že noviny budou podstatným způsobem komunikace s pracovníky.

Věštníky nebo oběžníky

Věštníky nebo oběžníky slouží k předání informace okamžité záležitosti. Jsou užitečné v případě, když proběhne distribuce rychle a přečtou si je hlavně pracovníci zapojení do procesu.

Patří sem dále nástěnky, které jsou běžně používaným prostředkem. Zároveň také často zneužívaným komunikačním médiem. Zapojování pracovníků pomocí prostředků, jako jsou konzultativní výbory, zabezpečující obousměrný komunikační kanál. Video, které má úspornou metodu při předávání osobních poselství nebo zpráv o tom, jak si firma vede. Týmový brífink je další komunikační systém, který spočívá v zapojení všech lidí v podniku. Skupina musí mít určitý řád a projednává, získává různé informace (Armstrong, 2007).

2.9 Komunikační bariéry

Komunikační bariéry jsou fyzické nebo psychologické činitele, které brání v efektivní komunikaci (Dědina, 2007).

Pokud jsou slova uspořádána podle platných předpisů, potom existuje možnost, že se účastníci konverzace, nejen dorozumí, ale také se domluví. Pokud tomu tak není, je porozumění aktérů rozhovoru nemožné.

V průběhu komunikace mezi dvěma subjekty může dojít ke zrodu tzv. šumu, který může docílit stupně bariéry. Tyto bariéry mají počátek na straně mluvčího (odesílatele sdělení) i příjemce a jejich vznik může být technický, sémantický, nebo psychologický (Doležal, 2009).

Přiznat si překážky, bariéry, potíže je prvním krokem k tomu, abychom je odstranili, popřípadě se s nimi srovnali. Komunikační bariéry mohou být interní, to je, že jsou spjaté s osobnostními problémy komunikujícího a externí, které vidíme jako rušivý podnět z prostředí (Mikuláščík, 2003).

Bariéry v komunikaci:

- čas – v časovém stresu je komunikace velmi pohotová a dochází k postupným chybám, není místo pro navázání a propojení vztahů, aktivní naslouchání ani pro kladení dotazů
 - porozumění – každý člověk vidí věc ze svého úhlu pohledu, je důležité vědět, jak člověk problém pochopil, na základě neznalosti může docházet k rozporům
 - předsudky – někteří naslouchají jen tomu, co slyšet chtějí a svůj názor nezmění
 - nepozornost – člověk může být z různých příčin nesoustředěný, nemůže aktivně naslouchat, utíkají mu důležité informace, a začne projevovat nezájem
 - odlišný způsob vyjadřování – některá slova mají různá vysvětlení, hlavně v odborném jazyce, se uplatňují výrazy, které nemusí být druhé straně srozumitelná

Musíme se pokoušet o odstranění odlišností, například svou osobní image, způsob vystupování, prostředky vyjadřování a neverbální projevy (Khelerová, 1999).

Rozdělujeme technické a subjektivní komunikační bariéry. Fyzické překážky jsou rozruch prostředí, rušivé odrazy, zkreslení přenášeného znamení. Mezi sociální příčiny se řadí špatná dikce, významová a syntaktická vazba, vybočení z nařízeného slovníku (Holá, 2011).

Komunikační bariéry lze rozdělovat podle různých kritérií, podle stupně mezilidské spolupráce na bariéry v horizontální nebo vertikální úrovni. Jádrem horizontálních komunikačních bariér je sklon vyhledávat a spojovat se s lidmi, kteří si navzájem rozumí. Vertikální bariéry jsou projevem jiného postavení předmětu komunikace ve složení vztahů, a mohou proto v závislosti na povaze těchto vztahů, nabývat rozdílných podob (Prorok, 2011).

Mezi další hlavní komunikační bariéry také patří nadměrná a neadekvátní komunikace, nesprávné kódování nebo dekódování sdělení, výběr nevhodného komunikačního prostředku, použití nevhodného slovníku, velké rozdíly v postavení organizační struktury a další (Vymětal, 2008).

2.10 Formy komunikace

Setkáváme se s komunikací v několika základních formách. Rozdělujeme na ústní, písemnou a elektronickou komunikaci. Závisí na vnějších okolnostech (obsah sdělení, znalosti komunikujících, časová náročnost, atd.)

2.10.1 Ústní komunikace

Nejstarším a dosud hodně využívaným nástrojem komunikace je komunikace osobní, která se může odehrávat skutečně jako přímá komunikace interpersonální (nebo skupinová) nebo jako osobní setkání jednoho mluvčího s větším množstvím příjemců sdělení (Tureckiová, 2007).

V některých situacích je lepší využít ústní komunikaci, např. pro rychlé získání důležitých informací. Některé případy naopak nelze řešit ústní formou dostatečně účinně.

Výhody ústní komunikace:

- šance reakce na vyjádření v průběhu komunikace,
- okamžitá výměna informací, postojů, názorů a také zpětná vazba,
- schopnost komunikace nejenom mezi dvěma, ale i větší skupinou lidí najednou.

Nevýhody ústní komunikace:

- nemožnost dlouhodobého uchování sdělení a jeho následné přezkoumání,
- často je vyvolána diskuse co, kdy a jak bylo řečeno,
- náročnost na přípravu a na čas.

Nejrozšířenější formy ústní komunikace ve firmě jsou porady, jednání či rozhovory, pohovory, projevy, prezentace, diskuze, přednášky a také různá oznámení (Řehoř, 2012).

2.10.2 Písemná komunikace

Jde o komunikaci, kterou uskutečňujeme rukopisem, strojopisem nebo na počítači. Setkáváme se s řadou situací, kde je lepší komunikovat písemně než ústně. Písemná možnost komunikace zabere více času než jiné, je lépe používaná v situacích, kdy je důležité uchování sdělení pro archivaci (Vymětal, 2008).

Písemná komunikace má ve firmě své nezadatelné místo a nějaké výhody. Její přesun je rychlý a sdělení se lehko dostává k velkému počtu příjemců (Tureckiová, 2007).

Písemná komunikace působí na image firmy, a proto by měla být perfektní. Je namáhavější a více náročná na čas než komunikace ústní. Mezi základní pravidla patří, že zpráva musí mít rozumnou strukturu. Myšlenky je třeba sdělovat přesně jednoznačně a krátce a samozřejmě adekvátní prezentace materiálu (Bartošová, 2005).

Efektivní písemná komunikace musí být zřetelná, úplná, stručná, správná a zdvořilostní (Vymětal, 2008).

Výhody písemné komunikace:

- příjemce si sám určuje, kdy si zprávu přečte,
- sdělení může obsahovat rozsáhlejší a složitější informace,
- dané sdělení můžeme poskytnout větší skupině příjemců najednou,
- zprávy můžeme archivovat pro budoucí potřebu,
- zanechává menší emoce než ústní vyjádření,
- odpověď si může příjemce promyslet.

Nevýhody písemné komunikace:

- tendence se dostávat k větší formálnosti a k většímu odstupu komunikujících,
- odeslané sdělení je poměrně těžké změnit,
- nemáme ihned zpětnou vazbu,
- odesílatel by měl znát gramatiku a pravidla písemné komunikace.

2.10.3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace má několik podob vzhledem k rychlému vývoji. Řadíme sem hlavně internetovou komunikaci, která usnadňuje získávání potřebných informací a na druhou stranu jejich odesílání. E-mailová komunikace je pošta, která nám usnadňuje posílání zpráv přes elektronickou síť. SMS prostřednictvím mobilních telefonů další možnost komunikace, která s krátkou zprávou neruší okolí tak jako přímý rozhovor (Řehoř, 2012).

Výhody elektronické komunikace:

- vysoká rychlost u některých forem v reálném čase,
- komunikace z dalekých a těžko přístupných oblastí,
- velké množství dostupných informací,
- jednodušší propagování informací v podniku,
- většinou nižší náklady než na tradiční formy komunikace,
- možnost zasílat kromě textu i videa a zvuk,
- užitečná pro menší firmy, které nemají prostředky na cestování kvůli zákazníkům nebo dodavatelům.

Nevýhody elektronické komunikace:

- přetížení obrovským množstvím informací a dat, z nichž většina nemusí být vůbec významná,
- nahrazování osobní komunikace elektronickou, i když je při určité záležitosti potřeba osobního kontaktu,
- chyby pracovníků, kteří si nezvykli na tento způsob komunikace,
- při používání internetu dochází k neproduktivnímu prohlížení dalších stránek než stránek potřebných pro tu danou práci (Devito, 2001).

2.11 Formy mezilidské komunikace

- **intrapersonální komunikace** – skládá se z vnímání a prožívání. Člověk se vztahuje k určité části sociální reality (vztah k sobě samému, k předmětnému okolí, k ostatním lidem), jedná se o dynamický průběh, ve kterém člověk podle svých duševních vlastností a stavů a podle své zkušenosti vysvětluje a vyhodnocuje informace a následně přípravu na rozhodnutí.

- **interpersonální komunikace**-komunikace mezi dvěma lidmi nebo v malé skupině, v které je možnost přímého vztahu a osobního kontaktu se všemi účastníky (Tureckiová, 2007).

- **rozhovor** – komunikační prostředek, formován otázkami a odpověďmi. Slouží k získávání informací o druhých a o tom co vědí. Poskytujeme druhým příslušné rady nebo je od nich dostáváme.

- **masová komunikace**- komunikace, která vychází z určitého zdroje, který je k dispozici pro mnoho příjemců. Mezi hlavní prostředky masové komunikace řadíme noviny, časopisy, knihy, rádio, televize, internet, billboardy (Dědina, 2007).

- **komunikace v malé skupině**- znamená komunikaci ve skupině přibližně pěti až deseti lidí. Je tvořena kvůli vztahovým potřebám. Například potřeby společenského styku, náklonnosti nebo podpory a také k úkolovým potřebám. Díky této komunikaci dochází k vzájemné interakci mezi lidmi, čímž dochází k řešení problémů, rozvíjení nových nápadů a sdílení zkušeností a znalostí.

- **veřejná komunikace**- předpokládá, že zpráva je předávaná celé veřejnosti, nikoli jednotlivci. Jsou zde zahrnuty nejrůznější hromadné sdělovací prostředky (Tureckiová, 2007).

- **počítačem zprostředkována komunikace**- je interpersonální komunikace, která je obohacena o počítačové spojení. Například jsou to: messaging, webové stránky, nebo blogy (Dědina, 2007).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit komunikační proces ve vybrané organizaci a navrhnout jeho zlepšení.

3.2 Metodický postup

Metodický postup je tvořen několika částmi, které popisují v následujících podkapitolách.

1) Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Bakalářská práce je zaměřena na teorii komunikačního procesu a její vliv na komunikaci uvnitř organizace. K tomu potřebné informace byly čerpány z literatury, které byly shrnuty v literárním přehledu. K vypracování mé práce byly použity knihy získané v Akademické a Vědecké knihovně v Českých Budějovicích a v Městské knihovně v Písku.

2) Charakteristika vybrané organizace

Údaje vztahující se k sestavení charakteristiky byly čerpány především z internetových stránek vybrané firmy Auto Kápl, s.r.o. Další podstatné informace mi byly poskytnuty od vedoucího firmy pana Václava Kápla.

3) Charakteristika komunikačního procesu

Úspěšnost komunikačního procesu závisí na jasném definování jejich cílů a následného přezkoumání jejich naplnění. V práci jsem se zaměřila na analyzování vnitropodnikové komunikace. Za základní postup z kvalitativních technik sběru dat od vedoucího pracovníka byl vybrán polostrukturovaný řízený rozhovor, který se nabízí jako nejlepší technika v případě získání subjektivního postoje a názorů. V druhé polovině března byl proveden řízený rozhovor s manažerem panem Káplem. Probíhal formou kladení otázek a následných odpovědí ze strany vedoucího. Bylo položeno celkem 37 otázek a odpovědi byly písemně zaznamenány. K získání uceleného souboru informací byla dále použita kvantitativní metoda nestandardizovaného dotazníku vyplněného zaměstnanci pracujícími v organizaci. Dotazník byl předán dvaceti šesti zaměstnancům podniku v průběhu měsíce března roku 2014. Dotazník obsahoval 17 otázek a ke každé možnost výběru

ze čtyř a více možností. Veškeré výsledky byly zpracovány v programu Microsoft Excel 2010 a pro přehlednost zobrazeny v obrázcích a tabulkách.

4) Zhodnocení komunikačního procesu

Na základě získaných primárních a sekundárních informací a literárního přehledu bude zhodnocen současný stav v oblasti komunikace.

5) Návrh na zlepšení komunikačního procesu

Závěrem budou navrženy možnosti, které budou směřovány ke zlepšení úrovně komunikace ve vybrané organizaci. Závěry analýzy a výsledky výzkumu budou moci být využity v praxi, kde poslouží jako návod pro případné zlepšení stávající úrovně komunikačního procesu.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historie společnosti

Společnost Auto Kápl s. r. o. v Malých Nepodřicích u Písku zahájila svou činnost již v roce 1993 a ve stejném roce se firmě podařilo získat zastoupení značky Škoda pro celý český trh. Od té doby firma procházela neustálým vývojem, a o pouhé dva roky později se mohla pyšnit kvalitní a moderní lakovnou a karosářskou dílnou, která vznikla v blízkosti samotného autosalonu. Díky výborným službám se v roce 2000 stala nejlepším obchodníkem Škoda v České republice. Tento úspěch znamenal pro společnost obrovskou motivaci ve snaze o rozšiřování služeb, což vedlo v roce 2002 k dokončení stavby čerpací stanice. V roce 2003 byla uvedena do provozu automatická myčka aut a otevřen autobazar.

Kromě vozů značky Škoda se firma stala i prodejcem značky vozů Citroën. Oficiální zastoupení této značky získala firma v roce 2004. Vyvrcholení dosavadního rozvoje nastalo v roce 2009, kdy byla dokončena stavba moderního servisního a prodejního komplexu, k němuž byl připojen ve venkovních prostorách rozsáhlý autobazar (upraveno dle Auto Kápl, 2013).

Obrázek 3: Logo společnosti



Zdroj: www.autokapl.cz

4.2 Struktura zaměstnanců

Společnost Auto Kápl s.r.o. se neřadí do skupiny větších firem, což se odráží i v nepřiliš rozsáhlé organizační struktuře. Můžeme se zde setkat s oddělením mzdovým, finančním a personálním. Každý zaměstnanec této firmy pracuje 8,5 hodiny denně v jednosměnném provozu. Společnost má nyní tři zaměstnankyně na mateřské dovolené, se kterými udržují pravidelný kontakt. Jedná se o osoby, u kterých jsou po minulých zkušenostech obeznámeni s tím, že se do práce vrátí dříve než za tři roky.

Majitel a současně jednatel firmy pan Kápl, který si sám své činnosti kontroluje a řídí, je také zodpovědný za celkový bezproblémový chod organizace. Při obchodních jednáních zastupuje firmu navenek a přebírá také zodpovědnost za nábor nových zaměstnanců na volná místa

Hlavním technikem přes servis je pan Tůma, který uvádí technická zařízení do provozu. Hlavní náplní je zajišťování technické dokumentace a zaškolení techniků.

Hlavní účetní paní Jílková zpracovává a účtuje pomocí softwarů mzdy zaměstnanců a doklady společnosti, připravuje daňová přiznání, která konzultuje s daňovým poradcem. Součástí agendy je samozřejmě rozsáhlá komunikace s úřady (vyhlášky, odhlášky, přihlášky). Má k sobě ještě pomocnou účetní, která vyhotovuje účetní doklady a faktury.

Administrativní pracovníci vyhotovují pracovněprávní dokumenty (pracovní smlouvy, DPČ, DPP, atd.). Další náplní těchto čtyř zaměstnanců je vkládání dat a informací do počítače pomocí databázových či tabulkových editorů nebo programů, evidence a vyřizování došlé a odeslané pošty.

Vedoucí prodejen jednotlivé značky dohlíží na kompletní provoz, prodej zboží, obrat a rentabilitu obchodu. Nesou zodpovědnost za vystavené zboží a zákaznický servis. Vedoucí jedná s obchodními partnery a má k sobě vždy k dispozici pomocnou disponentku.

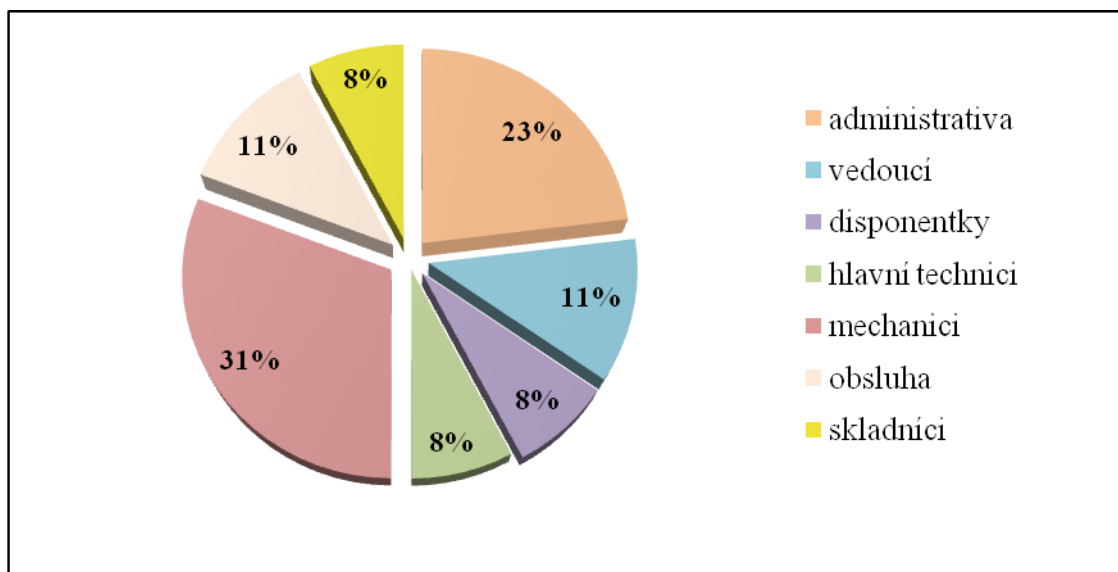
Hlavní technik je nadřízený servisnímu technikovi, který má za úkol provádět kvalifikované opravy a údržbu různých strojů a zařízení, výměnu dílů a součástí.

Náplň práce mechaniků je provádění údržby, opravy a seřizování motorových vozidel, která je prováděna v autoservisech. Tuto činnosti vykonává celkem osm mechaniků ve dvou dílnách.

Další pozicí ve firmě je obsluha čerpací stanice, kterou vykonávají tři zaměstnankyně. Hlavními dispozicemi k naplnění této práce je dobrá orientace na PC, práce s penězi a samozřejmě vlídné zacházení se zákazníky.

Vedoucí skladu organizuje, řídí, kontroluje a odpovídá za chod skladu dané pobočky. Zadává úkoly dvěma podřízeným skladníkům, jejichž náplní je přijímání, manipulace, kontrola a výdej skladovaného zboží.

Obrázek 4: Struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní

4.3 Služby a činnosti firmy

Společnost Auto Kápl s. r. o. může nabídnout vedle prodeje nových a ojetých automobilů širokou škálu služeb, zahrnujících vše od prodeje originálních dílů a příslušenství ke značkám Škoda a Citroën, přes chod čerpací stanice a mycí linky, autodopravu až po asistenci či odtah vozidla v případě poruchy či autonehody.

1) Čerpací stanice

Při budování čerpací stanice bylo firemním prioritním cílem prodej toho nejkvalitnějšího paliva za nejvýhodnější ceny v regionu. Výhradní priority se snaží stále zdokonalovat a zvyšovat spokojenost budoucích potenciálních zákazníků. V nabídce je nafta, Natural 95, Ethanol E85 a LPG. Navíc také do nabídky zahrnuli možnost zakoupení propan-butanových lahví. Nedílnou součástí čerpací stanice je prodej nápojů a občerstvení, které potěší majoritní většinu zákazníků.

2) Nehody a poruchy

Dokážou si poradit i s nepříjemnými událostmi na silnicích, při kterých je možnost využít profesionálních služeb společnosti Auto Kápl, s. r. o. V případě poruchy nebo nehody se za vámi vypraví jedno ze zásahových vozidel - Service Mobil Škoda nebo Citroën Assistance. Jsme schopni opravit drobné problémy přímo na místě, čímž můžeme zaručit pohodlné pokračování v cestě.

3) Prodej náhradních dílů

Další významnou součástí služeb je široký výběr náhradních dílů na vozy Škoda a Citroën. V případě potřeby jakýkoliv náhradních dílů na auto, je zde možnost obrátit se na servis. U každého prodávaného dílu garantují záruku bezchybné kvality a díky řadě akčních cen i velice příznivé ceny. V případě nákupu jsou ochotni nabídnout odbornou a profesionální montáž ve firemním autoservisu.

4) Myčka

V plně automatické myčce značky Ceccato je v nabídce několik mycích programů, které bez problémů odstraní z vozu všechny nečistoty a bude tak vypadat jako nový.

5) Autopůjčovna

Součástí nabídky služeb je i autopůjčovna. Máte zde možnost vypůjčit si vozy značek a modelů, které firma prodává a spolu s tím zajišťuje i záruku jejich kvality. Ať už zákazník preferuje více značku Škoda či vozy Citroën, má možnost výběru z několika různých modelů, které budou zcela vyhovovat jejich požadavkům. Zapůjčení auta podnik poskytuje i v případě, že má zákazník svůj vůz u nás v servisu.

6) Autodoprava

Společnost zajišťuje jak vnitrostátní tak i mezinárodní dopravu. Ve firemním vozovém parku mají k dispozici tři typy nákladních automobilů – skříňovou dodávku a vozy o hmotnosti do 7,5t a 12t. Zákazník se může zde stoprocentně spolehnout na kvalitu poskytovaných služeb (upraveno dle Auto Kápl, 2013).

5 Zhodnocení komunikačního procesu

5.1 Popis současného stavu komunikačního procesu

Komunikace ve firmě Auto Kápl, s. r. o. dle názoru manažera je dobře organizovaná a cílená, probíhající hned několika způsoby. Vedoucí pan Kápl je ve své pozici už 25 let. Na základě řízeného rozhovoru a pozorování jsem zjistila, že nejčastější variantou komunikačního procesu je ústní a poté písemná forma. Každý den se v organizaci zaměstnanci setkávají se svými kolegy, s nimiž vedou nejrůznější rozhovory, navzájem si naslouchají a jednají spolu. Neustále projevují svou snahu o porozumění a samozřejmě i o pochopení významu toho, co se danému zaměstnanci sděluje.

Nedílnou součástí komunikačního procesu se stává dobrá vybavenost zaměstnanců komunikačními dovednostmi, mezi které patří mluvení, čtení, psaní, vnímání neverbální komunikace a v neposlední řadě i poslouchání a naslouchání.

5.2 Analýza komunikačního procesu

Prostřednictvím užitých metod pro sběr dat jsem zaznamenala metodu formální komunikace. Vyznačuje se tím, že je naplánovaná zaměstnanci a vedoucími způsobem, aby přesně stanovila cíle, kterých chtějí uživatelé dosáhnout. Tento druh komunikace má přesně daná pravidla, která firma dodržuje dle norem ISA 9001/2. Naprostým protikladem se stává komunikace neformální, která je paradoxně ve firmě využívána častěji. Výhodou se stává hlavně její nezávaznost, nenáročnost a charakter spontánního chování.

Nyní se zaměříme na informace, které jsem zjistila díky využití technik, ke kterým patřilo pozorování a hlavně řízený rozhovor s vedoucím panem Káplem. Rozhovor bych osobně zařadila do kategorie pomalejších technik pro získávání informací, ale i přesto jsem proces dokázala zrychlit díky dobře strukturovanému dotazníku. Otázky jsem si předem připravila a navíc ponechala i prostor pro pozměňování formulace otázek a jejich pořadí dle vhodnosti situace.

Komunikace uvnitř organizace je dále rozdělována na různé směry. Vedoucí oddělení využívá sestupnou komunikaci při sdělování informací svým podřízeným zaměstnancům. Většinou se jedná o představení pracovních instrukcí a manuálů, oficiálních stanovisek, směrnic, atd. Pracovníci na nižších pozicích mají prostor na podání stížnosti, žá-

dosti, návrhu nebo plánu na zvýšení efektivity organizace formou vzestupné komunikace. Typy podání jsou projednávány ve formě diskuse nebo rozhovoru na firemních poradách a schůzích. Mezi personálním, administrativním a dalšími odděleními jsou informace a zprávy předávány horizontální komunikací. V těchto funkčních místech není stanovena nadřízenost ani podřízenost osob. Jejich činnost a komunikace je provozována pomocí oběžníků a věstníků. Je vzájemně propojena a napomáhá organizaci k dosahování podnikových cílů. Na chybné chování zaměstnance upozorňuje manažer přísnějším příkazem a na špatné vystupování k zákazníkovi výslovným napomenutím s důrazem, aby se podobná situace už neopakovala.

Ve firmě je zřízena anonymní schránka na stížnosti, prosby a nápady ze strany zákazníků, přičemž je zde vynechána stejná možnost i ze strany pracovníků. O rozšíření a vyřešení tohoto malého nedostatku vedoucí zatím neuvažuje.

Postup při výběru nového zaměstnance začíná podáním žádosti na úřadu práce a pomocí médií. Vybraní uchazeči obdrží odpověď, ve které je uvedeno datum pohovoru, po kterém následuje rozřídění a poté výběr potencionálních zaměstnanců. Následně probíhá týdenní zkušební doba a poté rozhodnutí ze strany vedoucího o přijetí na danou pozici. Stávající zaměstnanci jsou motivováni prémie a benefity ve formě poukazů a zájezdů.

Písenná komunikace

Pozorování a řízený rozhovor aplikovaný z mé strany se přesunul na využívání písenné komunikace, která je bez pochyby důležitou a nedílnou součástí správného dorozumívání uvnitř organizace. Jedná se o situaci, kdy se vedoucí pracovník z nějakého důvodu nemůže osobně setkat s dodavatelem nebo svým zaměstnancem.

Výhodu písenné komunikace v organizaci vidím ve vytváření trvalých záznamů a dovození o uchování informací pro případné budoucí použití. Může firmě posloužit jako důkaz v případě nedorozumění o nesrovnalosti některých dat. V průběhu rozhovoru se vedoucí firmy velmi obratně vyjádřil o jeho způsobu uchování dat. Spočíval ve snaze psát si věci ihned a co nejsrozumitelněji a nejstručněji, aby v budoucnu nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním. Firma se raději přiklání k osobní komunikaci a to z toho důvodu, že je schopna obdržet okamžitou zpětnou vazbu. Smlouvy a další spisy o důležitých informacích chodu organizace má samozřejmě podložené v písenné formě.

Moderní techniky ovládly už snad všechny nejrůznější organizace, a proto se v současné době žádná firma neobejde bez elektronické pošty. E-mail, jak všichni jistě víme, je rychlý, flexibilní a nenákladný. Pro zaměstnance se stal velmi spolehlivou formou komunikace, díky které dostávají pokyny k průběhu výkonu jejich práce.

Ústní komunikace

Ve vnitřním prostředí firmy se používá převážně ústní komunikace, kam patří rozhovory, jak s nadřízenými tak i s podřízenými zaměstnanci. Podřízenému zaměstnanci sděluje informace ústně nadřízený, který obdržel požadavky a zprávy od vedoucího firmy také v ústním podání nebo přes elektronickou poštu. Manažer jim neposkytuje všechny důležité informace k plnění úkolů, z důvodu snažení se o zvýšení efektivity práce a zjištění rozsahu znalostí a aktivity. Ve standardizovaném rozhovoru vedoucí odpověděl, že se jedná o informace provozní a technické, které jsou předávány jasně a jednoznačně. Zpětná vazba je prováděna vedoucím kontrolou splněných úkolů a dále za pomoci hlavního technika, kontrolující práci podřízených mechaniků.

Dalšími velmi významnými prostředky se stávají porady, meetingy a jednání, které se stávají místem, kde probíhá diskuse na předem stanovené téma, pojednávající především o chodu organizace. Vedoucímu zabere příprava přibližně $\frac{1}{4}$ svého pracovního dne. Porada je svolávána alespoň jednou za měsíc za přítomnosti všech zaměstnanců organizace. Dále jsem zjistila, že je ve firmě zavedena i porada vedoucích oddělení, která zasedá jednou za dva týdny. Pozvání na porady je rozesíláno vždy v časovém předstihu komunikačním interním prostředkem e-mailem.

Shrnující výstup z porad je vždy sepsán jako zápis, v němž jsou obsaženy úkoly nové, splněné a stále trvající, který je následně podepsán od přítomných členů. Jednání využívá firma jen tehdy, pokud výsledek procesu má znamenat nabídku, získání určité služby nebo možnost další spolupráce. Při jednáních vedoucí většinou řeší konkrétní problematiku chodu firmy.

Dalším prostředkem ústní komunikace se stává konzultace na pracovišti, jež se stává dalším přístupem k řešení problémů nebo k povzbuzení rozvoje zaměstnanců. Pracovníci jsou pravidelně bez výhrad povinni účastnit se školení, na kterých vždy získávají důležité informace a nové znalosti pro zlepšení a zvýšení výkonu jejich práce. Školení je financované ze zdrojů firmy.

Vedení firmy komunikuje se svými zaměstnanci jen tehdy, pokud se vyskytne nějaký náhlý problém, který je potřeba vyřešit či sdělení neodkladné záležitosti. Velkou výhodou se proto stává každodenní kontakt pracovníků organizace s vedoucími oddělení. Vedoucí vidí velkou překážku v komunikaci mezi pracovníky hlavně v laxním přístupu a nedostatečném vzdělání.

Dalším zcela nezbytným komunikačním prostředkem, který je ve firmě často zaměstnanci i vedoucími využíván je mobilní telefon. Jedná se o formu, která je pohodlná, vysoce dostupná a její obsluha je velmi jednoduchá, kontrastující však nevýhodou vysokých nákladů operátorům. V organizaci je samozřejmostí běžného vybavení organizace. Umožňuje firmě navazovat kontakt. Každé oddělení je vybaveno mobilním telefonem, počítačem a dalším náležitým příslušenstvím. Prostředky výpočetní a komunikační techniky jsou v dnešní době velmi důležité a tak se setkávají se zákazníky, tak i se svými zaměstnanci. Dovoluje organizaci být ve spojení s bankami, pojišťovny, dodavateli a zákazníky. Největší výhodou výpočetních prostředků se stalo zrychlení a hlavně zlevnění práce. Pro nás se stali pomocníky pro snazší přenos, předávání a zachování informací. Máme k dispozici velkou škálu různých možností, mezi které v neposlední řadě patří i vytváření různých prezentací, textových souborů a možnost jejich sdílení. Organizace využívá různé vizuální prostředky, například směrnice, grafy, diagramy, nástěnky, školení, atd.

Komunikace se zákazníkem

Společnost využívá pro zviditelnění na trhu tisk, média, billboardy, youtube a facebook. Pro snazší dostání se do podvědomí zákazníků využívá firma letáky, e-mail a také SMS zprávy o novinkách, které zákazníci dostávají přibližně jednou za měsíc.

Komunikace se zákazníkem prostřednictvím telemarketingu neslouží v organizaci jen k přesvědčení a získání zákazníka, ale hlavně k informování o nových produktech a službách. Výběr operátorů, kteří budou se zákazníky komunikovat je velmi důležitý. Firma zaznamenává celkový počet zákazníků, kteří využili služeb firmy a prodeje produktů a následně zorganizuje pro zákazníky krátký telefonní dotaz o spokojenosti s poskytovanými službami a produkty. Stávající i potenciální zákazníci mohou využít ke zkontaktování firmy jednak telefonickou službu, ale i elektronickou komunikaci prostřednictvím e-mailu. Hlavní prioritou firmy je neustálá připravenost k podání pomoci zákazníkům. Při pomoci jsou operátoři k zákazníkům vždy příjemní, trpěliví a ochotní.

Organizace také nezapomíná na sledování komunikačního procesu u konkurence, čímž chce zabránit případné budoucí ztrátě zákazníků.

Vše co zákazníci chtějí, požadují, nač se ptají, nebo si na něco stěžují, se stává jasnými náznaky problémů, které potřebují změnit. Momentálně se firma snaží o některé změny, jako je například přístup ke zlepšení komunikace, rozšíření sortimentu, vytváření promoakcí atd.

Jako další z mnoha využívá firma možnosti slev a akcí, na které zákazníci slyší a rádi je využívají. Komunikace slev a akcí je vždy ve firmě organizovaná jako něco výjimečného a nepravidelného. Organizace realizuje akce převážně na automobily a služby, při kterých komunikuje se zákazníky. Jedná se například o jarní, letní a podzimní slevové dny, výprodej loňského roku, dny Fantomas atd.

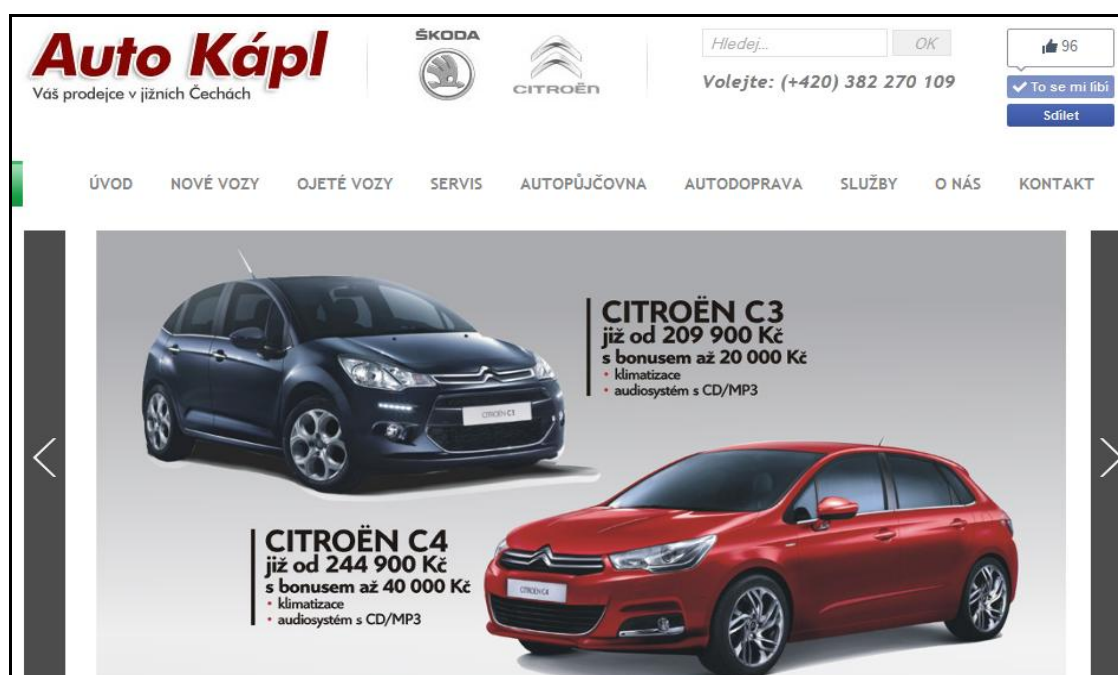
Internetové stránky

Prostřednictvím internetových stránek firma zavádí nové produktové kategorie, zvyšuje povědomí o stávajících produktech, posiluje image a pověst značky. Nejdůležitějším komunikačním nástrojem jsou však webové stránky. Firma Auto Kápl, s. r. o. nezprostředkovává přímý prodej po internetu. Jsou interaktivní, dokáží se přizpůsobit obsahem i formou každému konkrétnímu návštěvníkovi, umožňují komunikaci jen s klíčovými skupinami dané organizace, jako jsou zaměstnanci, potenciální zaměstnanci, partneři a samozřejmě zákazníci. Web se stává rovněž reklamním nástrojem, sloužícím k posílení image značky.

Při tvorbě webových stránek si firma stanovila nezbytné hlavní funkce a zařídila zprostředkování průběžných aktualizací informací na webu.

Obsah informací musí být dostatečně přesvědčivý, aby vedl k naplnění komunikačních cílů. Produkty jsou na webových stránkách prezentovány způsobem, který vyzdvihuje jejich přednosti. Webové stránky jsou multimedialní, jsou zde využity texty, obrázky, zvuky, animace, videa, atd.

Obrázek 5: Titulní strana internetových stránek firmy



Zdroj: www.autokapl.cz

Pro nalezení webových stránek firmy Auto Kápl s. r. o. stačí zadání si do internetového vyhledávače slova: Auto Kápl. Jako první se nám objeví reklamní upoutávka na vozy značky Citroën, a dále na automobily značky Škoda. Po krátkém intervalu 5 sekund můžeme shlédnout prezentaci obsahující 6 jednotlivých obrázků. Při označení vybraného obrázku jsme automaticky přesměrováni na podrobnosti o této nabídce. V horní části stránky vidíme obrázek firemního loga, poté vyhledávací okénko a pod ním kontakt, na kterém jsou zaměstnanci firmy dostupní vždy od 7 hodiny ranní do 5 hodiny odpolední. Samozřejmě nemůže chybět velice známá sociální síť Facebook, kde je firma také propagována.

Dále zde vidíme složky úvod, nové vozy, ojeté vozy, servis, autopůjčovna, služby, o nás a kontakt. V záložce vozy, jsou automobily rozděleny podle značky Citroën a Škoda, kde je uvedena nabídka jednotlivých typů. Každý typ vozu je podrobně popsán parametry a cenami. Při koupi vozu je možnost využití testovací jízdy a schůzky s prodejcem. Ne každý si však může dovolit koupit nového vozu, a tak firma zprostředkovává i prodej vozů ojetých. Vozy jsou ověřené a také pečlivě prozkoumané zkušeným mechanikem. V další záložce s názvem servis můžeme najít krátký formulář, který je přesměrován a odeslán přímo na e-mail firmy. Každý zaměstnanec si se zákazníkem po podání žádosti domluví realizaci objednané služby. Nedílnou a velmi důležitou sou-

částí firmy je také autopůjčovna. Organizace se dále podílí na vypůjčování aut pro různé promoakce. Podrobnější informace a ceník si mohou zájemci zjistit na webových stránkách. Další nabízenou službou je autodoprava, která přepraví zákazníkům jakýkoliv typ automobilu a při čemž mají i možnost informovat o problému firmu, a to jak telefonicky tak i e-mailem. Složka služby, shrnující nabízené činnosti, je podrobněji popsána v charakteristice společnosti v horní části praktické práce. Na webových stránkách si mohou zákazníci přečíst historii, zapsat si kontakt na firmu, adresu, fax, e-mail a samozřejmě i otevírací dobu. V dolní části webových stránek se nachází nonstop asistence a telefonické číslo na odtahovou službu, která je k dispozici pro zákazníky 24 hodin 7 dní v týdnu. A jako poslední možnost pro případné zájemce je nabídka odběru novin na předem zveřejněný e-mail.

Kvalitní komunikace je podstatou pro úspěšnou činnost a růst organizace.

5.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkový průzkum jsem provedla v březnu ve firmě Auto Kápl s. r. o., která má celkem 26 zaměstnanců. Pracovníci jsou rozděleni na různé pozice, které jsem již zmínila v kapitole charakteristika společnosti ve struktuře zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno jako zpětná vazba ke komunikačnímu procesu, který mi popsal v řízeném rozhovoru vedoucí firmy pana Kápl.

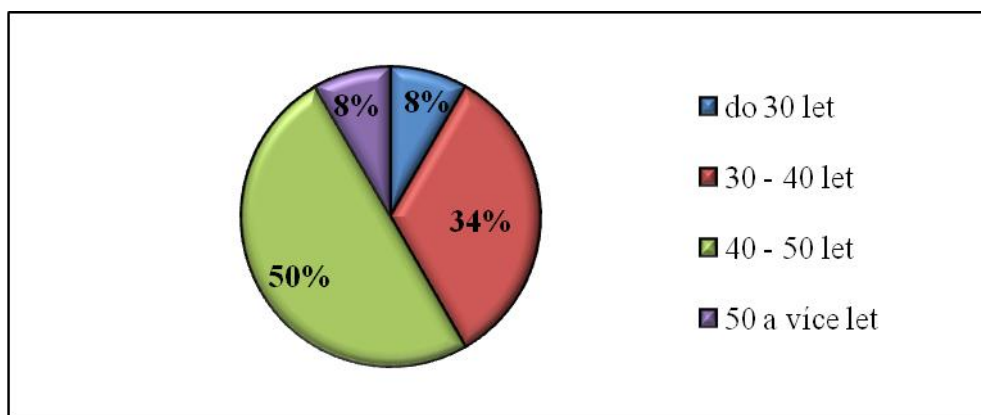
Zaměstnance jsem požádala o vyplnění dotazníku, který byl v základních bodech podobný otázkám položeným během rozhovoru. Výzkumný vzorek jsem posuzovala podle pohlaví, věku a délky jejich práce ve firmě.

Dotazník jsem zaměstnancům organizace předala osobně v tištěné formě. Oznámila jsem, že to nijak neohrozí jejich pracovní místo ve firmě. Dále jsem informovala, že pravdivé a pečlivé vyplnění může napomocet ke zlepšení komunikačního procesu ve firmě. Vzhledem k zachování anonymity nebude totožnost respondentů zjišťována. Účastníkům výzkumu jsem poskytla dostatek času, aby mohli dotazník zaměstnanci pečlivě vyplnit. Návratnost dotazníků byla 100 % (26 z 26).

Vyhodnocení všech dat jsem zpracovávala v programu Microsoft Excel 2010. Na následujících stránkách práce můžete vidět interpretaci mnou zjištěných výsledků.

Většina otázek je doplněna tabulkou, grafickým znázorněním a podrobně slovně popsána.

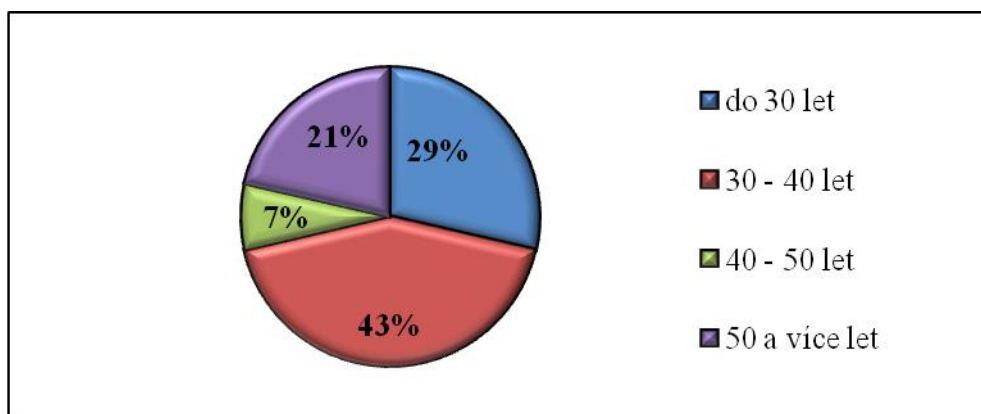
Obrázek 6: Rozdělení žen podle věku



Zdroj: Vlastní

Z obrázku 6 je na první pohled vidět, že ve firmě jsou ženy zastoupeny ve všech věkových kategoriích. Dále z něj vyplývá, že z 12 dotazovaných je ve věku od 40 – 50 let přesně 50 % všech zaměstnaných žen ve firmě. Jen jedna žena ve věku do 30 let, což připadá na 8 % a také jedna žena ve věku nad 50 let.

Obrázek 7: Rozdělení mužů podle věku



Zdroj: Vlastní

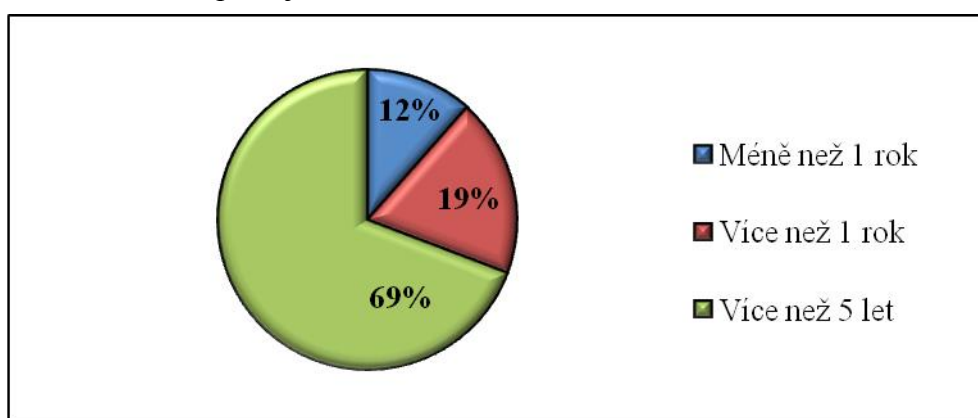
V obrázku 7 je znázorněno rozdělení mužů podle věku. I v tomto případě jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Nejvíce zaměstnaných mužů je ve věku 30 – 40 let 43 %. Naopak nejmenší počet je zastoupen v rozmezí věku 40 – 50 let, které připadá na 7 %. Dále zastoupení ve věku 50 a více let je 21 % do 30 let v zastoupení 29 %, což odpovídá počtu 4 pracovníků z celkového počtu.

Tabulka 1: Jak dlouho pracujete ve firmě

	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	0	0%	3	25%	3	12%
Více než 1 rok	3	21%	2	17%	5	19%
Více než 5 let	11	79%	7	58%	18	69%

Zdroj: Vlastní

Obrázek 8: Jak dlouho pracujete ve firmě?



Zdroj: Vlastní

Přesně 69 % účastníků výzkumu jsou zaměstnanci firmy Auto Kápl s. r. o. s délkou kariéry více než 5 let. Z 18 dotazovaných zaměstnanců připadá ve výsledku na muže 79 % a na ženy 58 % v otázce na dobu kariéry více než 5 let (viz. Tabulka 1). Dále 19 % zaměstnanců pracuje v organizaci více než 1 rok. Toto kariérní období má podobné zastoupení jak u mužského pohlaví tak i ženského. 25% podíl u žen je zastoupen v délce pracovního poměru méně než 1 rok a v opačném pohlaví není procento zaznamenáno. Ze shrnutí vychází, že 12 % respondentů je v organizaci méně než 1 rok.

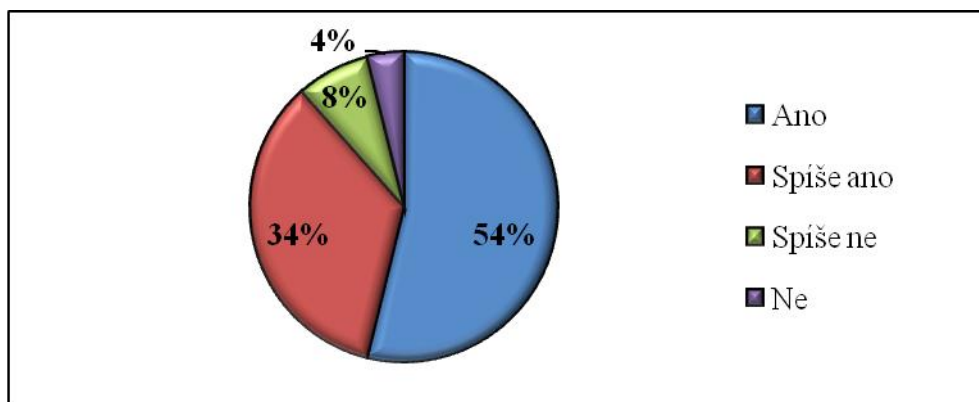
Komunikační proces mezi nadřízeným a podřízeným

Tabulka 2: Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací pro Vaši práci?

	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	5	36%	9	75%	14	54%
Spíše ano	7	50%	2	17%	9	35%
Spíše ne	1	7%	1	8%	2	8%
Ne	1	7%	0	0%	1	4%

Zdroj: Vlastní

Obrázek 9: Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací pro Vaši práci?



Zdroj: Vlastní

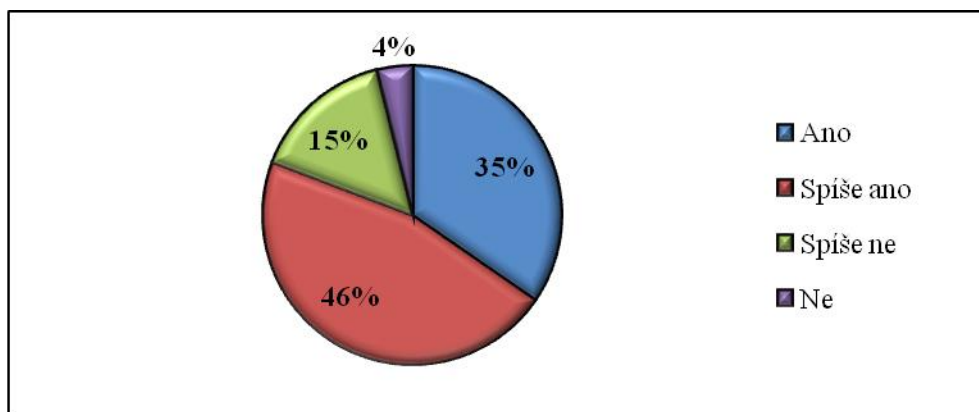
54 % respondentů odpovědělo „ano“, které znamenalo, že dostávají dostatek informací pro svou práci. Ve vztahu k pohlaví vyšlo, že 75 % žen má dostatek informací pro výkon práce, ale u mužů vyšlo procento o dost nižší, a to pouhých 36 % (viz. Tabulka 2). Vidíme, že 34 % zaměstnanců zvolilo odpověď „spíše ano“, ale i přesto můžeme říct, že informace k výkonu práce jsou dostačující. To nás utvrzuje v tom, že mohou vykonávat práci podle představ nadřízeného. Dále 8 % dotazovaných odpovědělo „spíše ne“, procentově měl názor stejné obsazení jak v mužské skupině tak i v ženské. Poslední možnost „ne“ vybralo 4 % pracovníků, kde procento spadá na jednoho zaměstnance.

Tabulka 3: Dostáváte od svých nadřízených včas informace potřebné k Vaší práci?

	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	4	29%	5	42%	9	35%
Spiše ano	6	43%	6	50%	12	46%
Spiše ne	3	21%	1	8%	4	15%
Ne	1	7%	0	0%	1	4%

Zdroj: Vlastní

Obrázek 10: Dostáváte od svých nadřízených včas informace potřebné k Vaší práci?



Zdroj: Vlastní

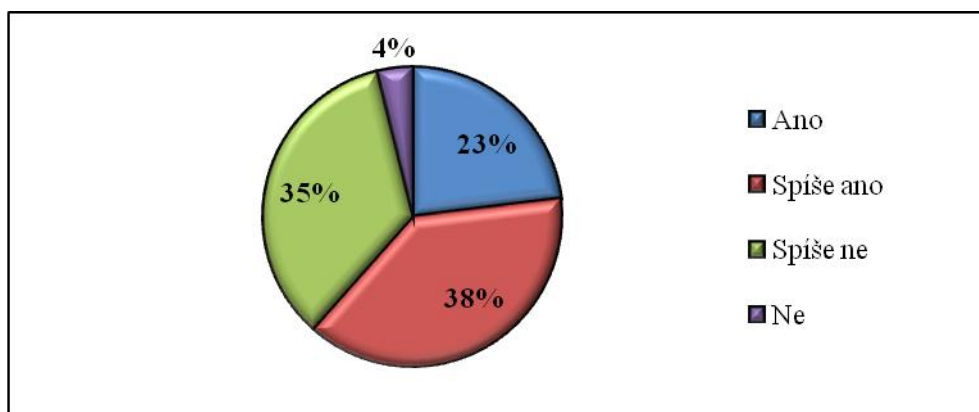
Většina zaměstnanců odpověděla dle obrázku 10, že dostávají od nadřízených včas informace pro výkon práce procentuelně takto: 35 % odpovědělo „ano“ a z těchto 9 odpovědí je 29 % žen a 42 % mužů, 46 % zaznamenalo možnost „spíše ano“ a přibližně 19 % dotazovaných si myslí, že „ne“ nebo „spíše ne“. Dle tabulky 3 se přiklonilo pro negativnější odpovědi celkem 28 % mužského a 8 % ženského pohlaví.

Tabulka 4: Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?

	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	4	29%	2	17%	6	23%
Spiše ano	4	29%	6	50%	10	38%
Spiše ne	5	36%	4	33%	9	35%
Ne	1	7%	0	0%	1	4%

Zdroj: Vlastní

Obrázek 11: Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?



Zdroj: Vlastní

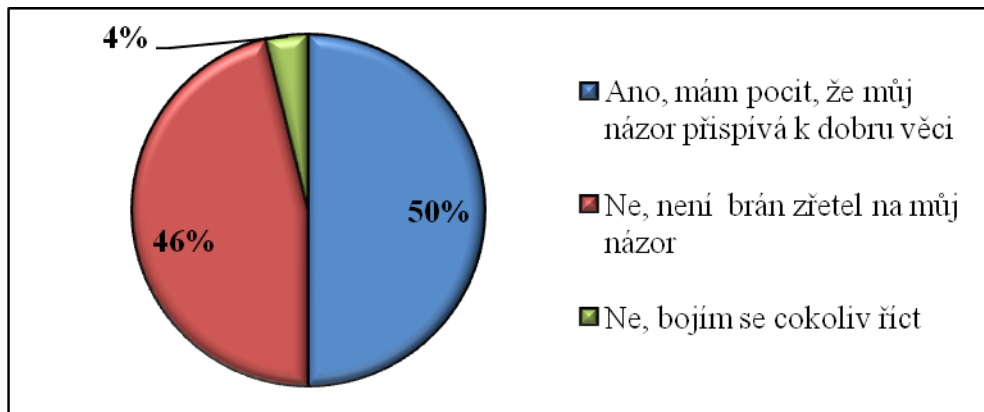
Na názor 6 dotazovaných osob, které odpověděli „ano“, spadá 23 %, z čehož můžeme tedy usoudit, že dostávají vždy zpětnou vazbu za svůj pracovní výkon. Dále 38 % označilo druhou možnost „spíše ano“. Ve shrnutí těchto dvou odpovědí můžeme říci, že 58 % mužů se přiklonilo k odpovědi, že mají provedenou zpětnou vazbu od svých nadřízených, kdežto u žen byl zjištěn větší procentní podíl, a to přibližně o 10 % (viz. Tabulka 4). Z grafu je patrné, že 35 % se přiklonilo k odpovědi „spíše ne“ a pouze 1 osoba v mužském zastoupení vybrala odpověď „ne“, což připadlo i v celkovém shrnutí na 4 %.

Tabulka 5: Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor na fungování firmy, že Vám naslouchá?

	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci	4	29%	9	75%	13	50%
Ne, není brán zřetel na můj názor	10	71%	2	17%	12	46%
Ne, bojím se cokoliv říct	0	0%	1	8%	1	4%

Zdroj: Vlastní

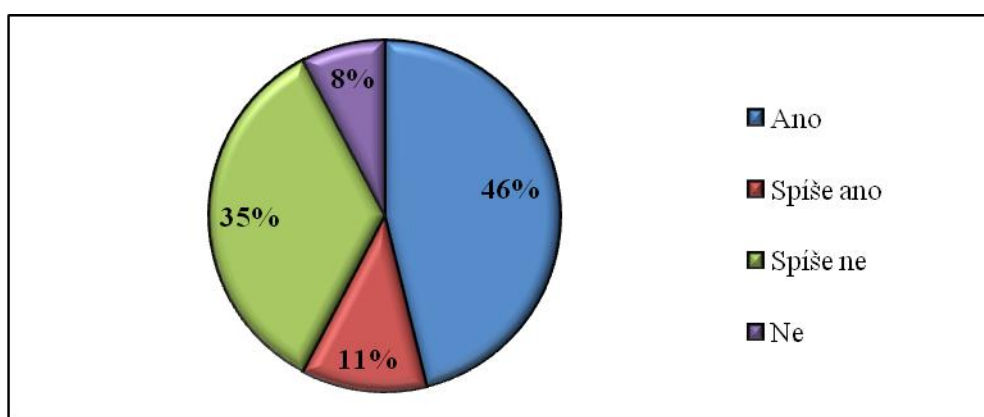
Obrázek 12: Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor na fungování firmy, že Vám naslouchá?



Zdroj: Vlastní

Z grafického znázornění odpovědí dotazovaného souboru je patrné, že 96 % dotazovaných se téměř rovnoměrně rozdělili do dvou skupin. 50 % shodně zaškrtnulo v pořadí první možnost, „ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci“. Z těchto odpovědí je patrné, že větší zastoupení je u ženského pohlaví, kterých bylo až 75 %, kdežto u mužů je procento o hodně nižší (29 %). Dále 71 % mužů a 17 % žen zvolilo odpověď „ne, není brán zřetel na můj názor“, což ve shrnutí odpovídá 12 zaměstnancům ve 46 % z celkového počtu 26 dotazovaných. Pouze 1 respondent označil možnost v pořadí třetí, „ne, bojím se cokoliv říct“, která byla zaznamenána u ženského zastoupení (viz. Tabulka 5).

Obrázek 13: Domníváte se, že způsob, jak s Vámi Vás nadřízený komunikuje, ovlivňuje Vaše pracovní výkony?



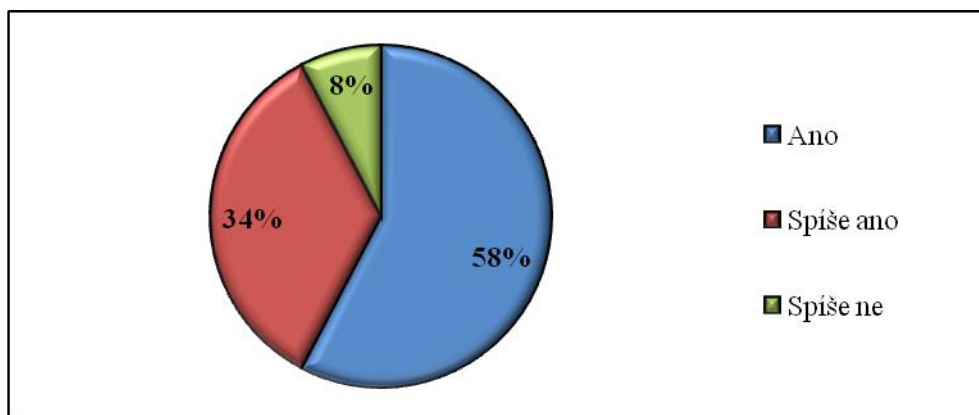
Zdroj: Vlastní

Nejvíce zaměstnanců (12, tj. 46 %) se domnívá, že způsob komunikace nadřízeného ovlivňuje jejich pracovní výkony. Dále odpověď „spíše ano“ byla zaznamenána ve 3 dotaznících (11 %). 9 pracovníků (35 %) si myslí, že jejich pracovní výkony nejsou

ovlivněny úrovní komunikace nadřízeného a 2 zaměstnanci (8 %) odpověděli, že jejich pracovní výkony komunikace nadřízeného neovlivňuje.

Komunikační proces mezi zaměstnanci

Obrázek 14: Dostáváte od svých kolegů včas informace potřebné pro Vaši práci?



Zdroj: Vlastní

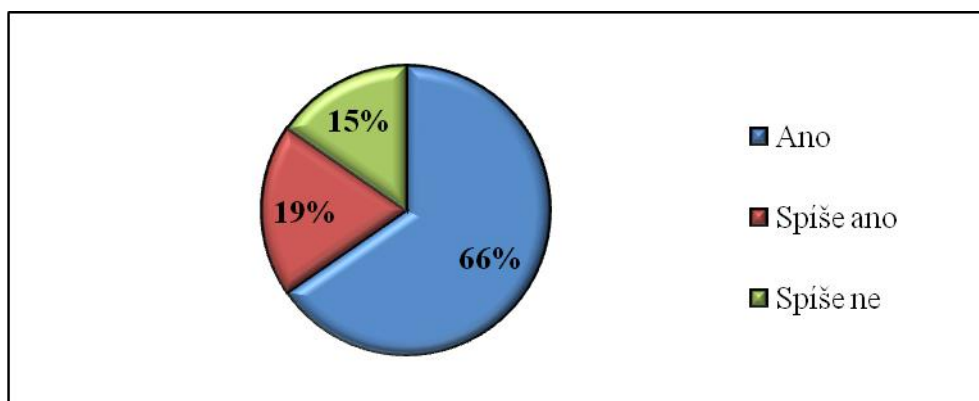
Nejvíce respondentů 58 % si stojí za názorem, že dostávají včas informace od svých kolegů pro svůj výkon práce. Odpověď „spíše ano“ zaznamenalo výzkumné šetření u 34 % a „spíše ne“ připadlo na 8 % zaměstnanců. Žádný z respondentů nedostává pozdě anebo vůbec informace potřebné pro jeho práci.

Tabulka 6: Dostáváte od svých kolegů dostatek informací potřebných pro Vaši práci?

	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	8	57%	9	75%	17	66%
Spíše ano	3	21%	2	17%	5	19%
Spíše ne	3	21%	1	8%	4	15%
Ne	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní

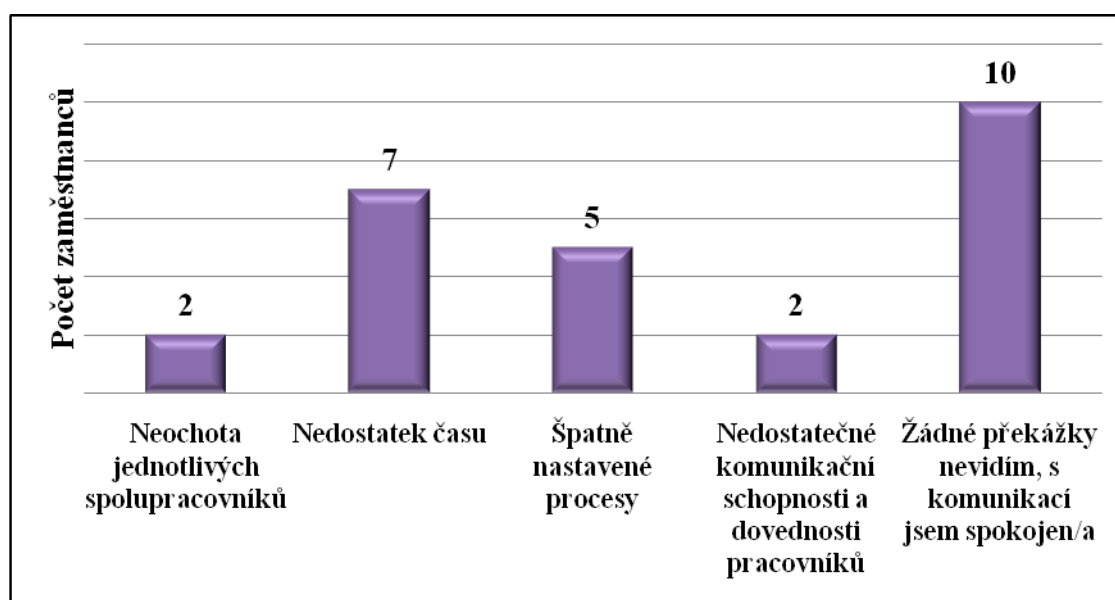
Obrázek 15: Dostáváte od svých kolegů dostatek informací potřebných pro Vaši práci?



Zdroj: Vlastní

Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že 85 % zaměstnanců si myslí, že má dostatek informací potřebných k práci od svých kolegů (viz Obrázek 15). 78 % mužů dostává od svých kolegů dostatečné a potřebné množství informací pro svoji práci, u žen se procento zaznamenalo vyšší o 14 %, což ve shrnutí vychází 92 %. Zbýlých 15 % se přiklonilo k možnosti „spíše ne“, což ve vztahu k pohlaví vyšlo 21% u mužů a 8 % u žen, v celkovém počtu procenta odpovídají 4 zaměstnancům (viz Tabulka 6).

Obrázek 16: Jaké překážky v komunikaci vidíte mezi pracovníky navzájem?



Zdroj: Vlastní

Z obrázku 16 vyplývá, že každá z nabízených variant odpovědí byla vybrána nejméně dvakrát. Na grafickém znázornění můžeme pozorovat, že 10 zaměstnanců (38 %) je s komunikací spokojených a žádné překážky nevidí. Ale samozřejmě, že

v komunikačním procesu překážky často nějaké jsou, například neochota jednotlivých spolupracovníků, kterou zaškrtili 2 dotazovaní (8 %) odpověď nedostatek času, která byla zaznamenána častěji a to u 7 zaměstnanců (27 %) a 5 zaměstnanců (19 %) vidí překážku v špatně nastavených procesech organizace. 2 zaměstnanci spatřují největší problém v interpersonální komunikaci v nedostatečných komunikačních schopnostech a dovednostech pracovníků.

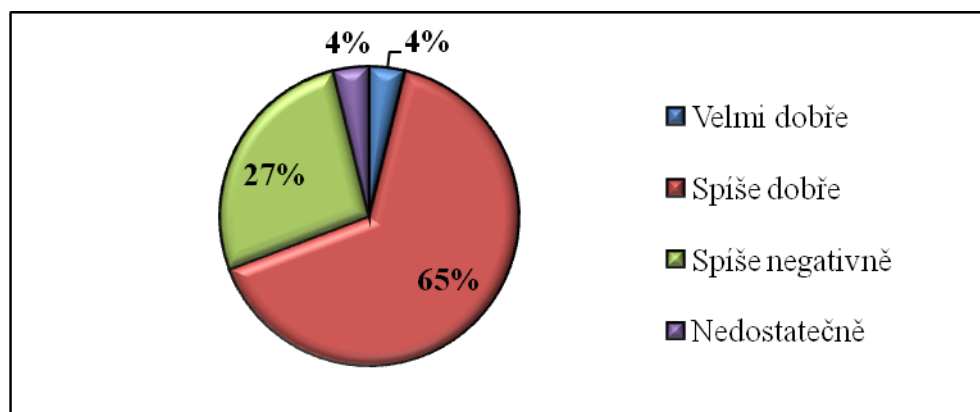
Komunikační proces organizace

Tabulka 7: Jak hodnotíte současné nastavení vnitrofiremní komunikace ve Vaší organizaci?

	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi dobře	1	7%	0	0%	1	4%
Spíše dobře	8	57%	9	75%	17	65%
Spíše negativně	4	29%	3	25%	7	27%
Nedostatečně	1	7%	0	0%	1	4%

Zdroj: Vlastní

Obrázek 17: Jak hodnotíte současné nastavení vnitrofiremní komunikace ve Vaší organizaci?

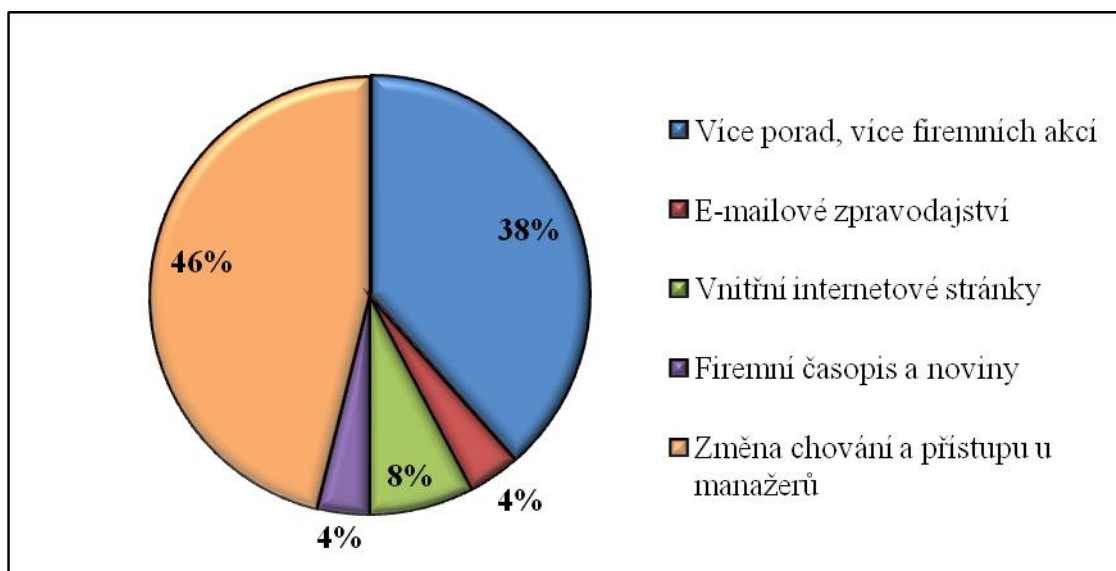


Zdroj: Vlastní

Na otázku jak hodnotíte současné nastavení vnitrofiremní komunikace v organizaci, odpovědělo 27 % zaměstnanců „spíše negativně“, ve vztahu k pohlaví je to rozdělené skoro rovnoměrně u mužského 29 % a u ženského pohlaví 25 %. 1 odpověď (4 %) byla „nedostatečně“, která byla zaškrtnuta v dotazníku u jednoho muže. Vidíme, že 17 pracovníků odpovědělo, že „spíše dobře“ u této možnosti je většina u ženské strany

75 % a mužská strana o 18 % procent méně. Jeden dotazovaný z mužské skupiny hodnotí vnitřní komunikaci firmy jako velmi dobrou, v celkovém závěru zastoupení 4 % (viz. Tabulka 7).

Obrázek 18: Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a?



Zdroj: Vlastní

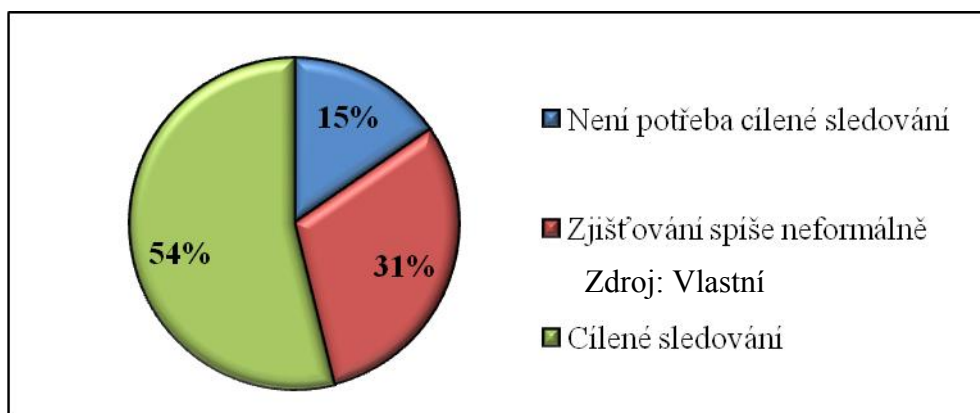
Z výsledků dotazníků je zřejmé, že 10 (38 %) z 26 dotazovaných by přivítali více porad a firemních akcí. Pravidelné e-mailové zpravodajství o novinkách ve firmě bylo zvoleno od 1 dotazovaného (4 %). Třetí odpověď byla zaznamenána u 2 respondentů (8 %), která se týkala zlepšení vnitřních internetových stránek, kde by byly k nalezení všechny potřebné informace pro zaměstnance. Jeden dotazovaný (4 %) by přivítal firemní časopis nebo noviny o novinkách, změnách a akcích ve firmě. Nejčastěji, konkrétně u 12 zaměstnanců (46 %), byla vybírána odpověď týkající se změny chování a přístupu k práci u některých manažerů.

Tabulka 8: Je zapotřebí podle Vás sledovat spokojenost zaměstnanců s vnitřní komunikací?

	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Není potřeba cílené sledování	1	7%	3	25%	4	15%
Zjišťování spíše neformálně	4	29%	4	33%	8	31%
Cílené sledování	9	64%	5	42%	14	54%

Zdroj: Vlastní

Obrázek 19: Je zapotřebí podle Vás sledovat spokojenost zaměstnanců s vnitrofiremní komunikací?

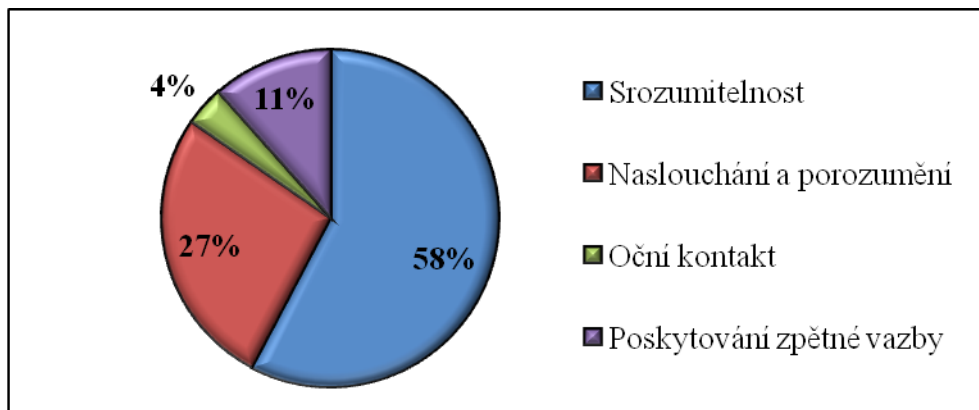


Zdroj: Vlastní

Dle odpovědí na otázku ze strany zaměstnanců je jasně stanoven názor o potřebě sledovat spokojenost zaměstnanců s vnitrofiremní komunikací. Celkem 54 % odpovědělo, že se přiklání k cílenému sledování spokojenosti zaměstnanců (viz Obrázek 19). Muži v této vybrané možnosti dosáhli většího procentního zastoupení než ženy o 22 %, dále 31 % zvolilo zjišťování spokojenosti spíše neformálně, což připadá na 33 % pracovníků a 29 % pracovníků. Byla zastoupena i možnost, že není potřeba cíleně sledovat spokojenost s vnitrofiremní komunikací, kterou vybrali 4 zaměstnanci, z toho 1 muž a 3 ženy, což odpovídá zbylým 15 % (viz Tabulka 8).

Komunikační proces organizace a zaměstnanec

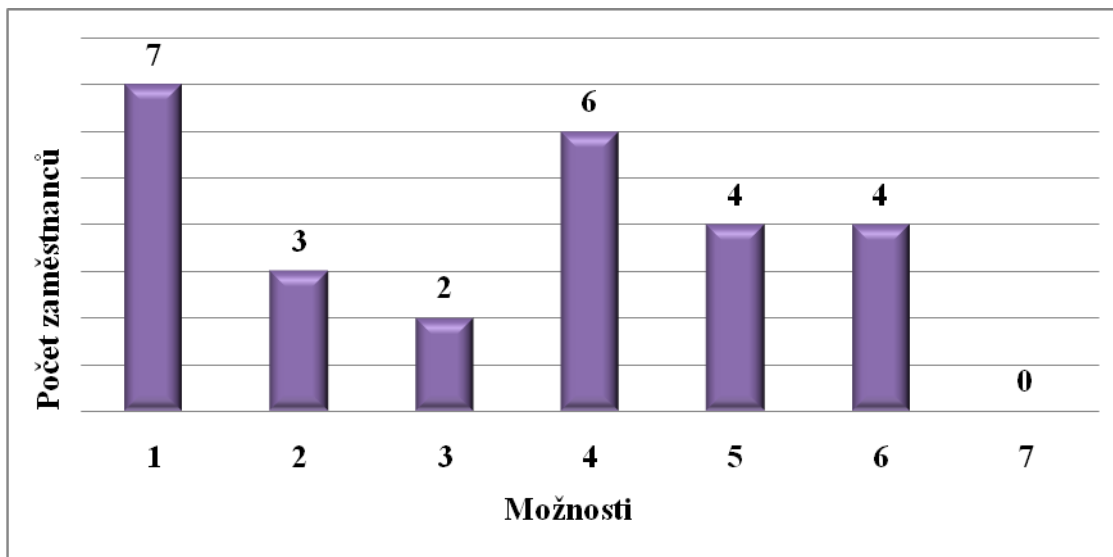
Obrázek 20: Jaké komunikační schopnosti jsou pro Vás při komunikaci nejdůležitější?



Zdroj: Vlastní

Dle obrázku 20 vidíme, že otázka zjišťovala nejdůležitější komunikační schopnosti při komunikaci, 58% respondentů vyhledává hlavně srozumitelnost a jednoduchost. Další odpověď zvolilo 27 % zaměstnanců, jde o naslouchání, které je důležité při samotném porozumění druhému člověku. Pro 4 % je důležité hledět partnerovi do očí, dávat najevo, že sdělení je upřímné a určené hlavně jemu. A poslední zaznamenaná odpověď zastoupena u 11 %, se týká poskytování zpětné vazby. Například, že příjemce porozuměl, a bude reagovat požadovaným způsobem.

Obrázek 21: Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby v interpersonální komunikaci?



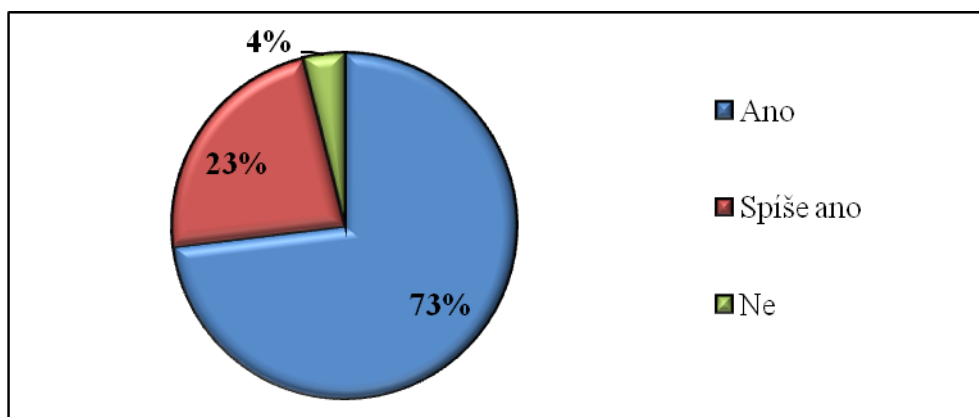
Zdroj: Vlastní

1. Schopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého
2. Umění správně využívat oční kontakt

3. Správné zvolení meziosobní vzdálenosti
4. Nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací
5. Schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmů
6. Schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu
7. Jiné

Cílem otázky je zjištění nejčastější chyby v interpersonální komunikaci. Nejčastější odpověď u 7 zaměstnanců, byla zaznamenána chyba v schopnosti soustředit se a upoutat pozornost druhého člověka. Další často zastoupenou odpovědí, u 6 pracovníků, byla v pořadí čtvrtá, tedy nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací. Dále 4 respondenti zaškrtnuli schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmu, pro další odpověď se rozhodli opět 4 zástupci a přiklonili se k chybě ve schopnosti poskytování a vyhledávání zpětné vazby. 3 odpovědi byly připsány chybě v interpersonální komunikaci, přesněji k špatnému využívání očního kontaktu a dále 2 zaměstnanci spatřují chybu ve správném zvolení meziosobní vzdálenosti.

Obrázek 22: Dokážete cílevědomě a přímo vyjádřit svůj názor?



Zdroj: Vlastní

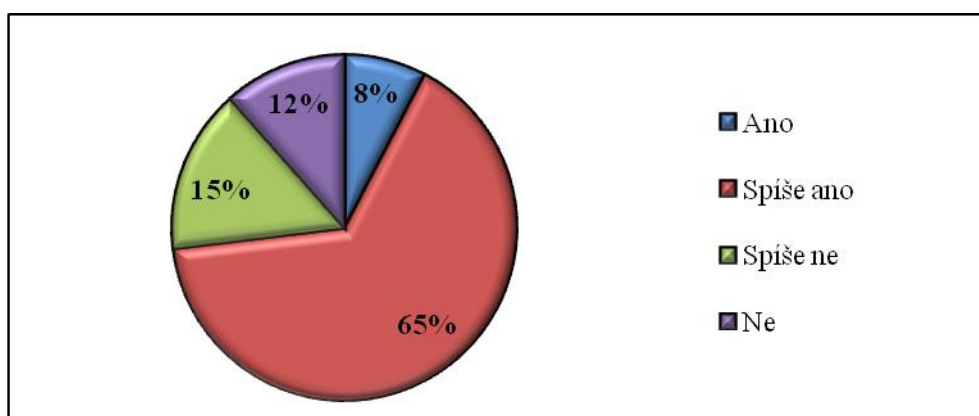
Účastníci výzkumu v této otázce zaškrtovali, zda dokážou cílevědomě a přímo vyjádřit svůj názor. Více než polovina tj. 73 % respondentů odpověděla „ano“, tedy že dají názor najevo i bez ohledu na to, zda mají čas si odpověď připravit. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 23 % respondentů, kteří potřebují čas na rozmyšlenou z důvodu nedostatečné schopnosti reagovat. A jeden dotazovaný 4 % zaškrtnul „ne“, nedokáže přímo vyjádřit svůj názor na danou věc.

Tabulka 9: Myslíte si, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře?

	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	2	14%	0	0%	2	8%
Spíše ano	6	43%	11	92%	17	65%
Spíše ne	4	29%	0	0%	4	15%
Ne	2	14%	1	8%	3	12%

Zdroj: Vlastní

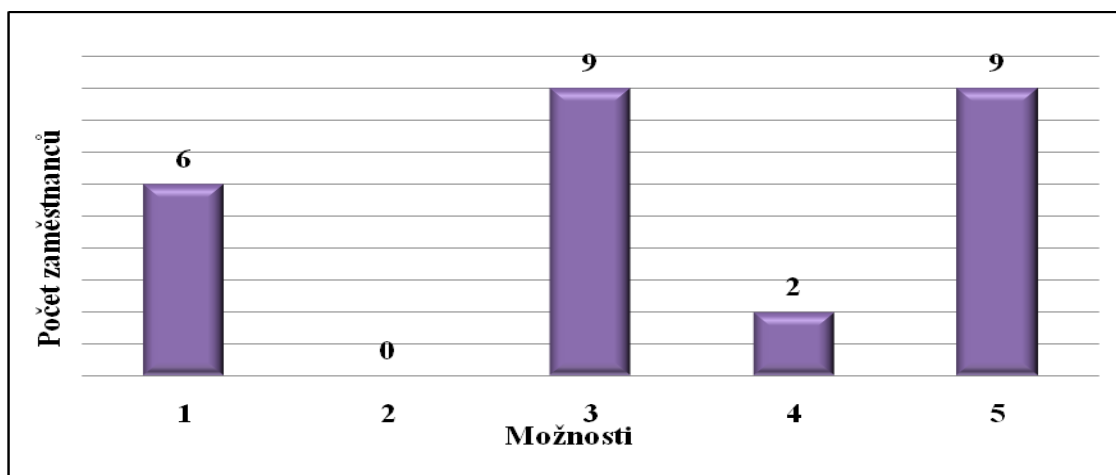
Obrázek 23: Myslíte si, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře?



Zdroj: Vlastní

Cílem této otázky bylo zjištění, zda-li je interní komunikace ve firmě nastavena dobře. Možnost „ano“, která znamená, že interní komunikace je nastavena dobře, byla shledána pouze u 2 dotazovaných (8 %). Další odpověď „spíše ano“ zaškrtnla více jak polovina celkových dotazovaných: 65 %. K tomuto výběru se přikláněly hlavně ženy 92 % a nižší zastoupení bylo u mužů 43 %. Názor, že interní komunikace není dobře nastavena, jsem zaznamenala ve výsledcích celkem u 12 % a to v jednom případě u ženy a 2krát u mužů. Odpověď „spíše ne“ byla zaznamenána u 15 %, kterou tvořili 4 pracovníci, reprezentující zejména muže (viz Tabulka 9).

Obrázek 24: Jaké překážky vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou?



Zdroj: Vlastní

1. Neochota a nezájem managementu
2. Nedůslednost managementu
3. Nedostatek času
4. Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu
5. Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a

Pro vyhodnocení této otázky jsem zvolila sloupcový graf. Na první pohled vidíme, že máme stejnou četnost zastoupení u dvou odpovědí. První odpověď je nedostatek času na různé činnosti, která byla zaškrtnuta celkem od 9 zaměstnanců firmy a dále odpověď, že s komunikací jsou spokojeni a žádné překážky nevidí také připadající na 9 pracovníků. Další možnost je neochota se zapojit do řešení a nezájem managementu, která byla ve všech dotaznících zakroužkovaná celkem od 6 respondentů. Poslední možnost, nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu, byla v dotazovaném souboru vyplněna od 2 dotazovaných. Možná odpověď nedůslednost managementu nebyla žádným respondentem vybrána.

Máte konkrétní návrhy, jak zlepšit komunikaci ve firmě?

Otázka na návrh jak zlepšit komunikaci ve firmě v dotazníkovém průzkumu byla otevřená. Každý z respondentů měl zde možnost zaznamenat vlastní názor. Této možnosti však nikdo nevyužil. Přibližně polovina respondentů tuto otázku proškrtnula a druhá polovina napsala odpověď „ne“. V další části mé práce jsou navrženy opatření a návody pro zlepšení komunikace v organizaci Auto Kápl, s. r. o.

6 Diskuse

Podle provedeného výzkumu bych se chtěla pokusit o navržení nejlepších řešení pro zdokonalení a zvýšení úrovně komunikace mezi zaměstnanci a vedením.

Dotazníkové šetření

Ze šetření jsem zjistila, že nejčastějším prostředkem v organizaci je komunikace ústní, aplikovaná pomocí mluvení a naslouchání. Dalšími důležitými komunikačními prostředky jsou telefon, rozhovor, porada, jednání a diskuse.

Dalším zjištěním z dotazníkového šetření pro zlepšení interní komunikace je přání realizace častějších porad a firemních akcí.

V dotazníku 58 % zaměstnanců odpovědělo, že je nejdůležitější srozumitelnost, dále umění naslouchat a porozumět, poskytování a přijímání zpětné vazby od zaměstnanců.

Zaměstnanci si myslí, že na jejich názor není brán zřetel, což je podle mého názoru důsledek špatné promyšlenosti a nedostatku času.

Velké pozitivum firmy je, že 90 % pracovníků dostává včas od svých nadřízených dostatek informací pro výkon práce.

Změnu chování a přístup k práci u manažera by přivítalo 46 % zaměstnanců. Z toho vyplývá, že by měl sám manažer jisté vlastnosti a komunikační dovednosti zlepšit.

Cílené sledování spokojenosti zaměstnanců s vnitrofiremní komunikací by zrealizovala 54 % pracovníků a 31% by zjišťovala spokojenost spíše neformálně.

Jen něco málo přes 60 % zaměstnanců dostává od svého nadřízeného zpětnou vazbu na pracovní výkon.

Negativem organizace je, že jen přibližně 70 % zaměstnanců si myslí, že je interní komunikace v podniku nastavena dobře, na což by se měla učinit opatření, aby procento bylo vyšší.

Pozorování

Po vlastním průzkumu jsem došla k poznání, že sami zaměstnanci nemají přehled o cílech a budoucích plánech firmy. Ještě větší zklamání však přineslo zjištění, že také neznají postoj firmy na trhu proti konkurenci.

Na seznam negativních věcí firmy bych ještě připsala chybějící nástěnku za účelem sdělování nejdůležitějších věcí, a to jak novinek, cílů firmy tak i výstupů z porad.

Na webových stránkách organizace mají zákazníci možnost zažádat si o zasílání novin o nových produktech, službách a akcích ale zaměstnanci nikoli.

6.1. Návrhy na zlepšení

Došla jsem ke zjištění, že termín porad je zveřejněn přes elektronickou poštu v časovém předstihu, ale už jsem nezaznamenala zpětnou vazbu od zúčastněných, to jak oni vnímají porad, jak byl pro ně přínosná, zda se dodržel plán a cíl porady. Jako první bych tedy podala návrh, aby si zaměstnanci připravili podklady, otázky, příspěvky na řešené téma na poradě. Výstupy z porad ve formě zápisu bych navrhovala rozesílat zúčastněným v elektronické podobě a poté umístit i na nástěnku ve firmě.

Pokud dojde ke svolání porady, měli by se účastnit pouze ti zaměstnanci, kteří se na procesu přímo podílejí, aby nedošlo ke způsobení komunikační paralýzy. Nenalezla jsem jediný problém uskutečňovat porady s odděleními například každý týden a se zaměstnanci místo jednou za měsíc, tak jednou za dva týdny, ale pouze v případě splnění určité efektivity. Vždy se musí zjistit jádro řešeného problému, aby nedocházelo ke zbytečným problémům, dohadům a přím, které nikam nevedou. Navrhovala bych pravidelné zapisování všech přijatelných řešení, které by mohly posloužit k odstranění různých překážek a dále obstarání všech potřebných fakt a vybrání nejefektivnějšího řešení.

Můj další návrh je v podobě tvorby tvořivé porady jednou za půl roku. Porada by byla svolávána za účelem hledání možných nápadů k řešení úkolů, vylepšení chodu organizace, atd. Na porad by byli pozváni zaměstnanci z rozdílných složek organizační struktury, protože jejich různorodý pohled by byl velkou výhodou. Výstupem z tvořivé porady by byl soubor možných řešení, který by sloužil jako podklad pro vedoucího nebo řešitelskou skupinu k dalšímu rozvoji organizace, zlepšení služeb a posílení konkurenceschopnosti.

Dalším doporučením by mohlo být naplánování firemní akce nebo neformálního setkání, podporující pracovního ducha. Různými důvody na pořádání setkání by mohlo být například: ocenění za léta strávená v organizaci, výročí, narozeniny zaměstnanců, přivítání a seznámení s novými pracovníky či rozloučení s odcházejícími zaměstnanci.

V rámci zachování dobrých vztahů by se mohla organizace zaměřit na pořádání různých firemních večírků nebo firemních víkendů, které by byly realizovány alespoň jednou do roka a jejíž průběh by byl profesionálně zorganizován.

Dále bych nastavila na vyšší úroveň vnitrofiremní komunikaci pomocí zlepšení komunikačních schopností. Jediným řešením by mělo být vytvoření přátelského pracovního prostředí, přičemž bych volila zlepšení v napomáhání a vzájemné spolupráci a větší pochopení mezi zaměstnanci.

Doporučením pro zlepšení komunikace mezi novými a stávajícími zaměstnanci a hodnotným pomocníkem pro zákazníky, bych nechala vytvořit brožuru představující organizaci jako celek. Brožura pro zaměstnance by byla podrobnější v informacích technických a provozních např. jak probíhá telefonní hovor, porady, jak se řeší konflikty atd. a pro zákazníky by byla obohacena o telefonní seznam na oddělení, na firmu a organizační strukturu jednotky, do které podnik patří.

Navrhovala bych realizaci anonymní schránky pro zaměstnance uvnitř firmy, kam by mohli pracovníci vhazovat své nápady, stížnosti a dotazy. Jednou za dva měsíce bych mohl vedoucí firmy udělat výstup a okomentovat dotazy a názory vhozené do schránky.

Jsem toho názoru, že vedoucí nevolí správné komunikační nástroje a měl by se naučit, jak lépe porozumět svým zaměstnancům. Panu Káplovi bych doporučila účast na kurzu komunikačních dovedností, na kterém se naučí využívat komunikační techniky, dosahovat svých cílů v komunikaci a zvládat obtížné situace v komunikačním procesu se svými podřízenými. Jiným řešením by se mohlo stát přečtení odborné literatury, například komunikační a obchodní dovednosti manažera od Vladimíry Khelerové, která je základem pro správnou komunikaci uvnitř firmy. Možná by měl změnit i chování např. styl vedení a užívat demokratický styl.

Podle výsledků cíleného sledování bych volila možnost výzkumu spokojenosti, jejíž realizace by proběhla anonymním kvalitativním šetřením mezi zaměstnanci. Výzkum by zmapoval celkovou spokojenost pracovníků s prací a spokojenost s jednotlivými oblastmi pracovního prostředí. Zaměstnanci organizace budou mít příležitost vyjádřit se k podstatným aspektům své práce a sdělit, co je trápí. Realizovaný výzkum odhalí faktory, které spokojenost či nespokojenost způsobují. Odhalí úzké oblasti v komunikaci uvnitř organizace, zmapuje názory pracovníků na odměňování, popřípadě na firemní programy a zjistí subjektivní hodnocení zaměstnanců vůči nadřízeným. Bude možné

konzultovat výsledky výzkumu s realizátory a dále poznatky aplikovat v praxi. Podle opakovaného dotazníkového výzkumu, lze dokázat, zda došlo v průběhu časového období ke zlepšení či zhoršení spokojenosti pracovníků uvnitř podniku.

Pro lepší vykonávání zpětné vazby bych zvolila častější kontrolu vykonané práce zaměstnanců, a to ze strany vedoucího. Zaměstnanec bude mít tak pocit, že se o něho manažer více zajímá. Uvědomuji si, že toto doporučení zpětné vazby zabere vedoucímu více času, ale mohlo by přinést už samotné zlepšení vztahů na pracovišti.

Všichni zaměstnanci by měli být do značné míry obeznámeni s tím, co se v podniku děje, jaký má firma aktuální postoj na trhu, ale i jaké má v příštích letech úmysly a strategii. Utajení informací nebo jejich neúplné znění by vedlo ke vzniku komunikačních šumů a tedy následným domněnkám nebo dokonce výmyslům ze stran zaměstnanců. Čím více se pracovníci dokážou ztotožnit se stanovenými cíli organizace, ve které činnost vykonávají, tím blíže jsou jejich samotnému plnění.

Sdělovacím nástrojem o novinkách podniku, výstupech z porad, firemních cílech, vizích a dalším bych zvolila příslušnou nástěnku, na kterou by bylo ve firmě vyhrazené místo. Náklady na zrealizování nejsou tak vysoké.

Dále by mohlo být zavedeno týdenní informační sdělení prostřednictvím webových stránek, ke kterému by měli přístup jen zaměstnanci firmy. Byly by zde zveřejněny novinky firmy, změny v provozu, postupné plnění plánů jednotlivých oddělení, zápisy z porad, dodržování stanovených cílů, atd.

Jako další způsob k zlepšení komunikačního procesu bych navrhla pokus o zvýšení motivace a probuzení k lepší práci, například s vytvořením představy o vzorném obrazu organizace a s touto představou obeznámit pracovníky vhodným postupem. Rada pro manažera nepřivlastňovat si zásluhy svých zaměstnanců, naslouchat potřebám pracovníka, naučit se otevřeně omluvit za chyby, usnadnění pracovních procesů, zlepšení prostředí vztahů na pracovišti. Pokud příjemce není motivován k přijetí zprávy, tak není ani požadavek realizován. Když člověku chybí motivace, obvykle kolem sebe šíří nechuť vykonávat práci a hlavně se v organizaci zabývá jinými činnostmi a ne svou prací. Někteří lidé motivují vydělané peníze, někdo vidí možnost dozvědět se nové informace a jiní zase kariérní postup. Poté by měl režii přebrat sám manažer a rozhodnout se, jaké prostředky vybere ke zvýšení výkonnosti.

Společnosti navrhuji zlepšením v předávání informací mezi jednotlivými odděleními navzájem a poté samotnými pracovníky. Stanovení interním zařízením čas, do kdy je naléhavé doklady dodat. I když se může zdát, že je tato možnost zbytečná, ale může ušetřit náklady a následné vyvarování komunikačního sporu. Při nepodání potvrzení se totiž práce zaměstnance prodlužuje a stává se neefektivní. Vydávání aktualizovaného rozvrhu plánovaných činností a tím pádem odstranění vzniků překrývání požadavků a efektivnější plánování času.

7 Závěr

V současné době je komunikace nezbytnou součástí pracovního i osobního života každého člověka. Negativní komunikace ve firmě může přispívat až k jejímu krachu. Zprostředkovává tok informací skrz celý podnik a i v okolí. Komunikační proces působí i na další složky v organizaci, např. motivace a výkonnost pracovníků.

V teoretické části mé bakalářské práce jsem popisovala pomocí literárních zdrojů obecný komunikační proces. Konkretizovala jsem typy a formy komunikace, dále podrobně popsala verbální a neverbální komunikaci.

V praktické části jsem se zaměřila na konkrétní komunikační proces ve firmě Auto Kápl s.r.o. V organizaci mi byli ochotni a nápomocni v předávání informací hlavně vedoucí oddělení a také pan manažer pan Kápl. Nejprve jsem charakterizovala firmu z pohledu historie, zaměření, organizační struktury a dále popsáním jednotlivých služeb a činností. Analýzu jsem provedla pomocí techniky dotazování, pozorování a rozhovoru s manažerem firmy. Použité informace jsem získala z vyhodnocených dotazníků, které jsem v tištěné podobě osobně předala všem zaměstnancům organizace a s nimi srovnala odpovědi ze strukturovaného rozhovoru.

Z důvodu spolehlivého předávání informací a následné rychlé zpětné vazby je ve firmě nejvíce používána forma ústní komunikace. Nejpoužívanějšími prostředky pro komunikaci ve společnosti jsou telefony, e-mail, osobní rozhovor a další. Dále ve firmě nechybí pravidelné porady, jednání a meetingy. Organizace se dostává do podvědomí zákazníků prostřednictvím letáků, billboardů, SMS zpráv, internetových stránek a elektronické pošty. Firma se také podílí na realizaci různých slevových akcí a promoakcí, čímž neustále zvyšuje okruh potenciálních zákazníků.

Cílem mé práce bylo zhodnotit komunikační proces v organizaci a navrhnout zlepšení.

Návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace:

- Příprava podkladů, otázek, příspěvků na řešené téma na poradě. Výstupy z porad rozesílat zúčastněným v elektronické formě a poté i umístit na nástěnku, na kterou by bylo vyhrazené místo ve firmě.
- Realizace častějších porad a firemních akcí, neformálních setkání.

- Zavedení tvořitelství porad, na kterých by se probírali návrhy na zlepšení ve firmě.
- Zvýšení motivace a zavedení hodnocení pracovníků v organizaci.
- Zlepšení komunikačních schopností, jak ze strany manažera, tak ze strany zaměstnanců.
- Zrealizování častějšího provádění zpětné vazby k vykonané práci.
- Zlepšení pracovního prostředí. Vytvoření brožury firmy pro zaměstnance i pro zákazníky.
- Vytvoření anonymní schránky pro zaměstnance na jejich nápady, stížnosti, dotazy.
- Zrealizování výzkumu o spokojenosti zaměstnanců.
- Zavedení týdenního informačního sdělení pomocí webových stránek.
- Pravidelné obeznámení zaměstnanců s cíly, úmysly a strategií firmy.

Závěry z analýzy a výsledky z výzkumu budou předány manažeru panu Káplovi a budou moci být aplikovány v praxi, kde poslouží jako návod pro zlepšení stávající úrovně komunikačního procesu ve vybrané organizaci.

8 Summary

Communication today is an essential part of work and personal life of every human. Negative communication can contribute to the company's demise. It circulates the flow of information throughout the company and also in the surroundings. Communication process also affects other elements in the company, such as performance and employee motivation. The aim of the bachelor's thesis was to evaluate communication process and suggest an improvement. General communication process was described in the theoretical part of the thesis by means of literary sources. Types and forms of communication were specified and then verbal and nonverbal communication was described in detail. In the practical part of the thesis, it was focused on the particular communication process in the firm named Auto Kápl s.r.o. In the firm, people were willing and supportive in passing information on, mainly the heads of departments and also the manager Mr. Kápl. First of all, the firm was characterized from historical point of view, specialization and organizational framework. Analysis was conducted by survey, observation and interview with the manager of the firm. Used information was gained from the evaluated questionnaires which were handed out to all the firm's staff. According to the research results and manager's answers, there are no big deficiencies in internal communication. Due to reliable spread of information and subsequent quick backward linkage, the verbal communication is the most used way of communication in the firm. The most used means of communication are telephones, e-mails, personal conversation and so on. Periodic sessions, consultations and meeting are not missing in the firm. Organization is getting itself into the subconscious of the customers by means of flyers, billboards, text messages, websites and e-mails. The firm also shares interest in realization of various discount and commercial projects, thereby invariably increases a range of potential customers.

In conclusion of the thesis, analysis, results and recommendations were reached which will be able to be used into the real life situations and will be useful as a guideline to improve a current level of communication process in chosen organization.

Keywords: communication, organization, questionnaire, communications process, management

9 Zdroje

9.1 Literární zdroje

- 1) Armstrong, M., Deistler, E., & Ungvari, R. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- 2) Bartošová, H., Poynter, T. S., & Ungvari, R. (2005). *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky.
- 3) Bruno, T., Deistler, E., & Ungvari, R. (2005). *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada.
- 4) Dědina, J., Deistler, E., & Ungvari, R. (2007). *Management a moderní organizování firmy: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Grada.
- 5) Devito, J. A., Máchal, P., & Lacko, B. (2001). *Základy mezilidské komunikace: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 6) Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 7) Duchoň, B., Jahodová, H., & Lacko, B. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- 8) Heger, V., Deistler, E., & Ungvari, R. (2012). *Komunikace ve veřejné správě: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- 9) Holá, L., Máchal, P., & Lacko, B. (2011). *Mediace v teorii a praxi: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 10) Janda, P., Lisa, A., & Lacko, B. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada.
- 11) Jiřincová, B., Lisa, A., & Lacko, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 12) Khelerová, V., Máchal, P., & Lacko, B. (199). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 13) Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- 14) Navarro, J., Poynter, T. S., & Ungvari, R. (2011). *Jak prokoupnout kolegy i obchodní partnery*. Praha: Grada.
- 15) Nelešovská, A., Deistler, E., & Ungvari, R. (2005). *Pedagogická komunikace v teorii a praxi: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada.
- 16) Prorok, V., Lisa, A., & Lacko, B. (2011). *Teorie a praxe řešení politických konfliktů: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 17) Příkrylová, J., Jahodová, H., & Lacko, B. (2004). *Moderní marketingová komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada.
- 18) Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- 19) Tureckiová, M., Poynter, T. S., & Ungvari, R. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.

- 20) Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.

9.2 Internetové zdroje

- 1) Auto Kápl. (2014). Služby. Dostupné z <http://www.autokapl.cz/sluzby>
- 2) Auto Kápl. (2014). O nás. Dostupné z <http://www.autokapl.cz/o-nas>

10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Komunikační proces.....	7
Obrázek 2: Neverbální komunikace	10
Obrázek 3: Logo společnosti	23
Obrázek 4: Struktura zaměstnanců	25
Obrázek 5: Titulní strana internetových stránek firmy.....	32
Obrázek 6: Rozdělení žen podle věku	34
Obrázek 7: Rozdělení mužů podle věku	34
Obrázek 8: Jak dlouho pracujete ve firmě?	35
Obrázek 9: Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací pro Vaši práci?.....	36
Obrázek 10: Dostáváte od svých nadřízených včas informace potřebné k Vaši práci?..	37
Obrázek 11: Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon? 38	
Obrázek 12: Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor na fungování firmy, že Vám	39
Obrázek 13: Domníváte se, že způsob, jak s Vámi Vás nadřízený komunikuje, ovlivňuje Vaše pracovní výkony?.....	39
Obrázek 14: Dostáváte od svých kolegů včas informace potřebné pro Vaši práci?.....	40
Obrázek 15: Dostáváte od svých kolegů dostatek informací potřebných pro Vaši práci?	41
Obrázek 16: Jaké překážky v komunikaci vidíte mezi pracovníky navzájem?	41
Obrázek 17: Jak hodnotíte současné nastavení vnitrofiremní komunikace ve Vaší organizaci?	42
Obrázek 18: Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a?	43
Obrázek 19: Je zapotřebí podle Vás sledovat spokojenost zaměstnanců s vnitrofiremní komunikací?.....	44
Obrázek 20: Jaké komunikační schopnosti jsou pro Vás při komunikaci nejdůležitější?	45
Obrázek 21: Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby v interpersonální komunikaci?.....	45
Obrázek 22: Dokážete cílevědomě a přímo vyjádřit svůj názor?	46
Obrázek 23: Myslíte si, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře?	47
Obrázek 24: Jaké překážky vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou?	48
Tabulka 1: Jak dlouho pracujete ve firmě.....	35
Tabulka 2: Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací pro Vaši práci?	36
Tabulka 3: Dostáváte od svých nadřízených včas informace potřebné k Vaši práci?	37

Tabulka 4: Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon? ..	37
Tabulka 5: Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor na fungování firmy, že Vám naslouchá?.....	38
Tabulka 6: Dostáváte od svých kolegů dostatek informací potřebných pro Vaši práci?	40
Tabulka 7: Jak hodnotíte současné nastavení vnitrofiremní komunikace ve Vaší organizaci?	42
Tabulka 8: Je zapotřebí podle Vás sledovat spokojenost zaměstnanců s vnitrofiremní komunikací?.....	43
Tabulka 9: Myslíte si, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře?.....	47

10.1 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2: Rozhovor s manažerem firmy

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Zuzana Keclíková, jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku. Součástí mé státní závěrečné zkoušky je obhajoba bakalářské práce na téma Komunikační proces ve vybrané organizaci.

K úspěšnému zpracování mi pomáhá vaše firma, a proto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Cílem dotazníku je zjistit, jakým způsobem probíhá komunikační proces uvnitř organizace a mezi pracovníky, jak spolu jednotliví zaměstnanci komunikují a jaké komunikační prostředky při tom využívají. Hlavním cílem mé práce je analyzování a zhodnocení úrovně komunikačního procesu ve vybrané organizaci a navržení zvýšení efektivnosti komunikačních procesů.

U každé otázky prosím zakřížkujte vždy jednu možnost, podle toho, k jaké straně se spíše přikláníte. Vaše odpovědi budou zpracovány a vyhodnoceny anonymně. Předem Vám moc děkuji.

Zuzana Keclíková

-
- 1) **Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací pro Vaši práci?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
 - 2) **Dostáváte od svých nadřízených včas informace potřebné k Vaší práci?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
 - 3) **Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

- 4) **Dostáváte od svých kolegů včas informace potřebné pro Vaši práci?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 5) **Dostáváte od svých kolegů dostatek informací potřebných pro Vaši práci?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 6) **Jak hodnotíte současné nastavení vnitřní komunikace ve Vaší organizaci?**
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Spíše negativně
 - d) Nedostatečně
- 7) **Jaké překážky v komunikaci vidíte mezi pracovníky navzájem?**
- a) Neochota jednotlivých spolupracovníků
 - b) Nedostatek času
 - c) Špatně nastavené procesy
 - d) Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pracovníků
 - e) Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a
 - f) Jiné (uveďte):.....
- 8) **Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a?**
- a) Více porad, více firemních akcí
 - b) Pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě
 - c) Vnitřní internetové stránky, kde by byly všechny potřebné informace
 - d) Firemní časopis a noviny
 - e) Změnu chování a přístupu k práci u některých manažerů
 - f) Jiné (uveďte):.....
- 9) **Je zapotřebí podle Vás sledovat spokojenost zaměstnanců s vnitřní komunikací?**
- a) Spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat
 - b) Spokojenost zaměstnanců by se měla zjišťovat spíše neformálně

- c) Spokojenost zaměstnanců by se měla cíleně sledovat
- 10) Jaké komunikační schopnosti jsou pro Vás při komunikaci nejdůležitější?**
- a) Srozumitelnost
 - b) Naslouchání a porozumění
 - c) Oční kontakt
 - d) Poskytování zpětné vazby
 - e) Jiné (uveďte):.....
- 11) Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby v interpersonální komunikaci?**
- a) Schopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého.
 - b) Umění správně využívat oční kontakt.
 - c) Správné zvolení meziosobní vzdálenosti.
 - d) Nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací.
 - e) Schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmů.
 - f) Schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu.
 - g) Jiné (uveďte):.....
- 12) Dokážete cílevědomě a přímo vyjádřit svůj názor?**
- a) Ano, dokonce i bez ohledu na to, zda mám čas si odpověď připravit.
 - b) Spíše ano, ale potřebuji čas na rozmyšlenou, neumím reagovat hned.
 - c) Ne, nedokážu přímo vyjádřit svůj názor.
- 13) Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor na fungování firmy, že Vám naslouchá?**
- a) Ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci.
 - b) Ne, není brán zřetel na můj názor.
 - c) Ne, bojím se cokoliv říct.
- 14) Myslíte si, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 15) Jaké překážky vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou?**
- a) Neochota a nezájem managementu.
 - b) Nedůslednost managementu.
 - c) Nedostatek času.
 - d) Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu.

e) Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a.

16) Domníváte se, že způsob, jak s Vámi Váš nadřízený komunikuje, ovlivňuje Vaše pracovní výkony?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17) Máte konkrétní návrhy jak zlepšit komunikaci ve firmě? (Uved'te)

.....
.....
.....

Pohlaví

- a) žena
- b) muž

Věk

- a) do 30 let
- b) 30 - 40 let
- c) 40 - 50 let
- c) 50 a více

Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) méně než 1 rok
- b) více než 1 rok
- c) více než 5 let

Příloha č. 2: Rozhovor s manažerem firmy

Standardizovaný hloubkový rozhovor s manažerem panem Káplem firmy Auto Kápl s.r.o.

1. Jak dlouho jste v manažerské pozici?
V manažerské pozici jsem 25 let.
2. Které typy komunikace jsou v organizaci nejčastěji používány?
Ústní, mail, telefon.
3. Jak často komunikujete se svými podřízenými?
Denně probíhá komunikace mezi mnou a podřízenými.
4. Jaký je nejčastější komunikační prostředek, přes který předáváte informace svým zaměstnancům?
Nejčastěji předávám informace ústně.
5. Poskytujete svým zaměstnancům všechny informace, aby mohli plnit své úkoly?
Částečně. Vše nesdělují z důvodu pak snadné práce. Musím vidět jejich znalosti a aktivitu.
6. Když dáváte svým pracovníkům instrukce, jsou jasné a jednoznačné? Instrukce jsou předávány ve formě písemné nebo ústní? Jak?
Ano. Jsou předávány ve formě ústní. Při přímém kontaktu sdělují instrukce.
7. Jaké informace zaměstnancům nejčastěji předáváte?
Nejčastěji předávám provozní a technické informace.
8. Zajímáte se, zda úkoly, které jste zadal, byly srozumitelné?
Ano.
9. Hodnotíte výkony druhých nehledě na sympatie?
Ano.
10. Jakým způsobem provádíte zpětnou vazbu na výkon práce pracovníka?
Kontrolou splněných úkolů. A dále technici kontrolují své podřízené.
11. Máte stanovená jasná pravidla při komunikaci na pracovišti? Jaká konkrétně?
Ano. Dle ISO normy 9001/2.
12. Upozorňujete zaměstnance na chybné chování k Vám? Jak?
Ano. Přísnějším výstupem, aby se to příště neopakovalo.
13. Upozorňujete pracovníky na špatné chování k zákazníkovi? Jak?
Ano. Výslovné napomenutí.
14. Máte důkladné znalosti o náplni každého pracovníka?

Ano. Pracovní řád.

15. Berete názor na určitou věc svých zaměstnanců?

Částečně. Vždy není názor správný.

16. Jste ochoten přijímat kritiku?

Ano.

17. Motivujete dostatečně své spolupracovníky? Zda ANO tak jak?

Ano. Prémie + benefity ve formě poukazů, zájezdů.

18. Hodnotíte své zaměstnance? Podle jakých kritérií? Jak probíhá hodnotící rozhovor?

Ústně + prémie.

19. Zaberou Vám přípravy porad, jednání a meetingu neúměrnou část pracovního dne? Kolik přibližně času?

Neúměrnou ne. Ale nějakou část ano, přibližně ¼ dne.

20. Je na Vašem pracovišti zřízena schránka na stížnosti, prosby, nápady ze stran podřízených nebo zákazníků? Zda NE, uvažujete o ní do budoucna?

Pro zákazníky zřízena. Pro zaměstnance není. Do budoucna neuvažuji.

21. Svoláváte, občas porady se skupinami pracovníků či s jednotlivci, abyste se dozvěděli, nač si stěžují?

Opravdu jen občas.

22. Jak často organizujete porady se všemi zaměstnanci?

Dle potřeby. Ale přibližně tak jednou za měsíc.

23. Jak často pořádáte porady s vedoucími každého oddělení?

Dle potřeby. Ale přibližně tak jednou za 14 dní.

24. Co se konkrétního na poradách probírá?

Chod společnosti, vyřešení akutních úkolů, atd.

25. Jak hodnotíte průběh a výsledky porad?

Shrnující výstup je vždy sepsán v zápise a podepsán od přítomných členů.

26. Mají Vaši zaměstnanci možnost zúčastnit se školení? Jaké typy školení?

Pravidelně – importéři. Financovány od firmy.

27. Myslíte si, že interní komunikace je nastavena ve firmě dobře a efektivně funguje?

Ano. Myslím, že dobře.

28. Vidíte nějaké překážky v komunikaci mezi pracovníky navzájem? Jaké?

Laxní přístup a nedostatečné vzdělání zaměstnanců.

29. Jaký máte postup při výběru nového zaměstnance? Jak probíhá přijímací pohovor?
Žádost na úřad práce + média = pohovor = rozřídění = výběr + zkušební doba týden = vybrán nový zaměstnanec
30. Uskutečňujete nějaká setkání, která podporují sounáležitost nebo vztah k firmě u potenciálních nebo stávajících zákazníků? Jaká?
Výroční setkání.
31. Která média nebo jakou propagaci využívá firma pro zviditelnění se na trhu?
Tisk, média, billboardy, youtube, facebook.
32. Jakými prostředky komunikujete se zákazníky? Jak často?
Pisemně, Mailem, Telefonem. Když je potřeba.
33. Jakými prostředky sdělujete potencionálním anebo stávajícím zákazníkům novinky firmy?
Letáky, Mail, SMS do mobilního telefonu zákazníka (jednou za měsíc)
34. Realizujete na automobily a služby slevové akce? Jaké?
Ano. Např.: Jarní slevové dny, letní dny, podzimní dny, výprodej loňského roku. Dny Fantomas.
35. Navštívil jste v minulosti komunikační kurz nebo zlepšení komunikačních a obchodních dovedností manažera? Nebo máte do budoucna o tuto možnost zájem?
Ne. Nemám zájem.
36. V čem máte pro organizaci jedinečnou hodnotu?
Zkušenosti a praxe.
37. Máte nějaké návrhy pro budoucí zlepšení komunikačního procesu?
Zatím nemám.