



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

Diplomová práce

Manažerská komunikace ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Lucie Veisheiplová
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie VEISHEIPLOVÁ**
Osobní číslo: **E16630**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Manažerská komunikace ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit manažerskou komunikaci ve vybrané organizaci a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Charakteristika a zhodnocení manažerské komunikace, rozhovor s manažerem organizace, dotazníkové šetření,
4. Zpracování dat a jejich interpretace,
5. Návrhy na zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press.

Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing.

Munter, M., & Hamilton, L. (2014). *Guide to managerial communication*. Boston: Pearson.

Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing.

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

Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: 9. ledna 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2018


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Stupňovská 13 (22)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2017

Prohlašuji, že svoji diplomovou 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 diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 Sb. 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 Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Bc. Lucie Veisheiplová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při psaní mé diplomové práce.

Dále bych chtěla vyjádřit své díky panu Ing. Martinu Fuchsovi za umožnění vzniku této práce, všestrannou pomoc, ochotu a poskytnutí materiálů pro její zpracování. Díky patří také všem zaměstnancům firmy EXTRUDO Bečice s.r.o.

V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během celého studia.

Obsah

1	Úvod	4
2	Literární přehled	5
2.1	Komunikace	5
2.2	Manažerská komunikace	6
2.3	Funkce komunikace	7
2.4	Cíl komunikace	8
2.5	Komunikační proces.....	8
2.6	Druhy a formy komunikace	10
2.6.1	Verbální komunikace	12
2.6.2	Neverbální komunikace	14
2.6.3	Komunikační směry	15
2.7	Bariéry komunikace	17
2.7.1	Odstranění komunikačních bariér	19
2.8	Vnitrofiremní komunikace	20
2.8.1	Cíle vnitrofiremní komunikace	21
2.8.2	Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace	21
2.9	Komunikační kanály v organizaci.....	21
2.10	Externí komunikace	22
2.10.1	Cíl a nástroje externí komunikace	23
2.11	Komunikační dovednosti manažera	24
3	Cíl práce a metodika	27
3.1	Cíl práce	27
3.2	Metodika	27
3.2.1	Studium odborné literatury	27
3.2.2	Charakteristika vybrané organizace	27
3.2.3	Zhodnocení stavu manažerské komunikace v organizaci	27
3.2.4	Rozhovor s ředitelem organizace.....	28
3.2.5	Dotazníkové šetření	28
3.2.6	Zpracování dat a jejich interpretace	29
3.2.7	Návrhy na zlepšení v oblasti manažerské komunikace	30
4	Charakteristika vybrané organizace	31
4.1	Organizační struktura společnosti	32

5	Zhodnocení současného stavu	33
5.1	Interní komunikace.....	33
5.1.1	Pravidla interní komunikace	33
5.1.2	Komunikační směry v organizaci	33
5.1.3	Interní dokumentace	34
5.1.4	E-mailová komunikace	35
5.1.5	Porady	36
5.1.6	Přijímání a hodnocení pracovníků	37
5.1.7	Neformální komunikace	37
5.2	Externí komunikace	37
5.2.1	Komunikace se zákazníky a jejich spokojenost.....	37
5.2.2	Externí dokumentace	38
5.2.3	Webové stránky a e-shop	38
5.2.4	Facebook.....	39
5.2.5	Marketing.....	40
5.2.6	Akce pro veřejnost	40
5.2.7	Sponzoring	41
5.2.8	Veletrhy	41
5.3	Rozhovor s ředitelem organizace	41
5.4	Dotazníkové šetření.....	43
5.4.1	Výsledky dotazníkového šetření – společné otázky	44
5.4.2	Výsledky dotazníkového šetření - vedení	62
5.4.3	Výsledky dotazníkového šetření – výroba.....	65
6	Diskuze a návrh změn	71
6.1	Interní komunikace.....	71
6.1.1	Pravidla e-mailové komunikace.....	71
6.1.2	Nástěnky a schránky	71
6.1.3	Hodnocení pracovníků	73
6.1.4	Kurz efektivní komunikace.....	74
6.1.5	Porady	77
6.1.6	Slabé stránky vnitrofiremní komunikace	80
6.1.7	Klíčové oblasti znalostí pracovníků.....	81
6.2	Externí komunikace	83

6.2.1	Webové stránky	83
6.2.2	Marketing.....	84
6.3	Time management.....	86
6.4	Akce pro zaměstnance.....	87
7	Závěr.....	90
8	Summary.....	91
9	Přehled použitých zdrojů.....	92
9.1	Knihy.....	92
9.2	Internetové zdroje.....	95
9.3	Interní materiály organizace.....	96

1 Úvod

Díky komunikaci se mezi sebou dorozumíváme a doprovází nás na každém kroku. Ať už se jedná o komunikaci v osobním či pracovním životě, ať jsme řadovým zaměstnancem, liniiovým či vrcholovým manažerem. Komunikace pro nás představuje naprosto běžnou a přirozenou činnost. Tento fakt způsobuje skutečnost, že se komunikaci nedostává tolik pozornosti, kolik by bylo potřeba. Až v okamžiku, kdy máme například předstoupit před větší skupinu lidí a promluvit nebo sdělit důležitou informaci, si uvědomíme, jak je komunikace důležitá. Proto je nutné se neustále zaměřovat na zlepšování komunikačních dovedností.

Umění komunikace patří mezi nejzákladnější dovednosti, kterými by měl disponovat úspěšný manažer. Právě schopnost komunikace může být rozhodujícím faktorem při vyjednávání jak s obchodními partnery, tak s širokou veřejností. Efektivní komunikace spočívá především v porozumění sdělení druhého a zpětné vazbě. Je ale běžné, že narazíme při komunikaci na selhání spočívající právě v nedorozumění a nepochopení. Nutností se tedy stává zájem o to, jak efektivně jsou informace předávány, ať už se jedná o interní nebo externí komunikaci.

Právě komunikace představuje důležitý faktor, který ovlivňuje fungování organizací. Neefektivní či dokonce chybějící komunikace může způsobit organizaci v nejhorším případě i existenční problémy. Efektivní a správně nastavená komunikace je tedy podmínkou pro fungování organizací v dnešním světě. Komunikace je také do jisté míry faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Špatná komunikace, která může být příčinou nedorozumění, nejistoty, či nedostatku informací, může negativně působit na motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. Pouze informovaný a motivovaný pracovník, který bude seznámen s cíli a požadavky organizace, může pracovat s maximálním nasazením a zápalem pro věc.

Záměrem této diplomové práce je zhodnocení současného stavu manažerské komunikace, posouzení aplikace a fungování teoretických východisek v praxi a identifikace oblastí, ve kterých je prostor pro zlepšení a případné následné zpracování doporučení a návrhů na změnu. Analýza a následné vyhodnocení budou provedeny ve společnosti EXTRUDO Bečice s.r.o.

Podklady pro zpracování této diplomové práce budou získány z rozhovoru s ředitelem společnosti Ing. Martinem Fuchsem a z výsledků dotazníkového šetření.

2 Literární přehled

2.1 Komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského „communication“, tj. sdělení, „communicare“ znamená činit něco společným, sdílet, sjednávat.

Výraz komunikace slouží jako užitečný výraz pokrývající jak mluvení, tak naslouchání. Jedná se o obecný koncept, který si vydobyl své postavení v každodenní mluvě (Adair, 2004).

Jako komunikaci chápeme proces, při kterém dochází k výměně informací mezi lidmi za účelem dorozumění (Řehoř, 2012). V užším slova smyslu se jedná o schopnost jedince navázat kontakt s druhými a dorozumět se, v širším pojetí je komunikace proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím používání dohodnuté soustavy symbolů (Adair, 2004). Jinak řečeno, pokud není porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních či neverbálních symbolů, nejedná se o komunikaci (Donnelly, Gibson & Ivancevish, 1997).

Při komunikaci lidé jednájí a reagují nejen podle současné situace, ale svou roli hrají i zkušenosti z minulosti, dřívější postoje, kulturní návyky a činitelé s tím spojené. Na základě toho můžeme říci, že akce a reakce při komunikaci nevyplývají pouze z toho, co bylo řečeno, ale i způsobem, jakým si daná osoba vykládá to, co bylo řečeno (DeVito, 2001).

Proto zdroj nebo odesílatel zprávy vyžaduje potřebné dovednosti pro efektivní sdělování zprávy. Konečným cílem odesílatele zprávy by mělo tedy být, aby publikum bylo schopno pochopit a interpretovat poselství způsobem, jakým chce odesílatel, aby bylo chápáno (Sengupta, 2011).

Holá (2011) říká, že komunikace je proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace, znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti.

2.2 Manažerská komunikace

Komunikace je rozhodující pro úspěšné vedení a řízení společnosti. Manažer má formální pravomoc a odpovědnost za komunikaci s mnoha lidmi v organizaci (Marquis & Huston, 2009).

Komunikace představuje primární proces, který manažeři vykonávají při své práci, kdy prostřednictvím komunikace motivují a vedou zaměstnance. Komunikace je tak centrální řídicí úlohou, kterou manažeři tráví přibližně 80 % svého času (Fulk & Steinfield, 1990).

Typický den manažera zahrnuje kancelářskou práci, navštěvování naplánovaných schůzek, uskutečňování a přijímání telefonních hovorů, čtení a odpovídání na korespondenci (jak tištěnou, tak elektronickou) atd. Většina těchto činností zahrnuje komunikaci. Komunikace vždy zahrnuje dva nebo více lidí, takže do hry vstupují všechny další behaviorální procesy, jako je motivace, vedení, skupinové a týmové interakce. Pokud se vedoucí pracovníci chtějí stát pravými vůdci, musí komunikovat efektivně (Griffin, 2008).

Dle Lepilové (2008) je manažer komunikační spoj mezi firmou (managementem firmy, popř. jejími vlastníky) a zaměstnanci firmy, které manažer řídí a vede ve svém týmu. Do týmu přenáší úkoly a cíle, z týmu zpětně k managementu výsledky a požadavky. Zajišťuje komunikaci uvnitř svého týmu, koordinuje aktivity týmu, zadává práci, kontroluje ji a vyhodnocuje výsledky. Zaměstnanci zároveň chtějí dostávat úplné a aktuální informace, a pokud selhává komunikace, vznikají problémy v rámci pracovněprávních vztahů (Kasper & Kellerman, 1997).

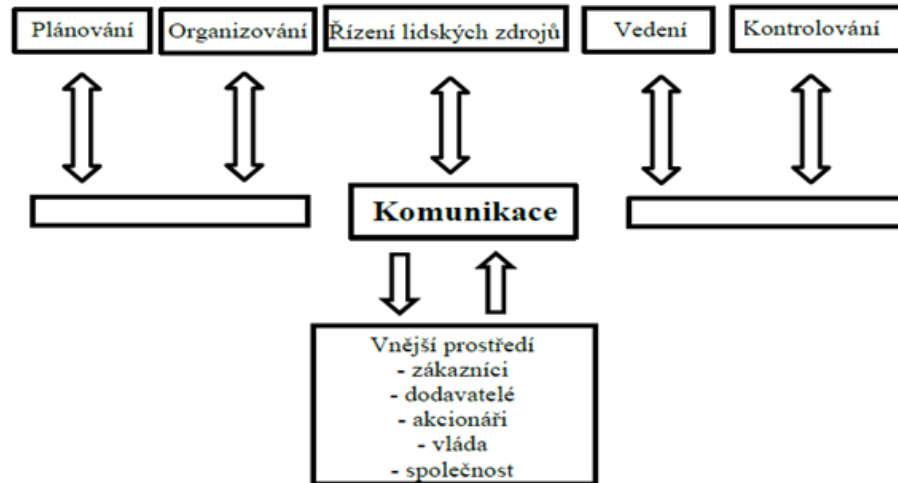
Manažerská komunikace představuje výměnu informací mezi manažerem a všemi zájmovými skupinami, zejména zaměstnanci a zákazníky a obsahuje jak interpersonální komunikaci, tak komunikaci v rámci organizace (Řehoř, 2012, Robbins & Coulter, 2004).

Vzhledem k tomu, že bez získávání a sdílení informací by manažer nemohl formulovat cíle, strategie, nalézat řešení problémů a efektivně řídit konkurenceschopnou organizace, jedná se o důležitou součást činnosti manažera.

Efektivní komunikace s podřízenými je jednou z nejdůležitějších dovedností, které manažer musí mít a na jejíž úroveň je třeba se zaměřit už při náboru manažera.

Zjednodušeně řečeno, pokud podnik chce mít funkční interní komunikaci, není v ní místo pro nekomunikativní manažery. Takový pracovník může být výjimečným odborníkem a nekonformním individualistou, ale bez rozvinutých komunikačních dovedností nemůže vést tým (Dvořáková et al., 2012).

Obrázek 1: Význam komunikace v organizaci



Zdroj: Řehoř (2012)

Obrázek 1 znázorňuje, že komunikaci je nutné využívat při vykonávání všech manažerských funkcí a že usnadňuje propojení s vnějším prostředím. Pomocí informační výměny lze zjistit požadavky zákazníků, možnosti dodavatelů, požadavky akcionářů, vládní omezení a potřeby společnosti (Řehoř, 2012, Koontz & Weihrich, 1993).

2.3 Funkce komunikace

Komunikace má zpravidla svůj smysl a účel. Hovoříme také o funkci, kterou chce plnit, nebo kterou plní. Každá komunikační výměna většinou plní jednu či více funkcí. Její funkcí a dopadem na příjemce zprávy dostává komunikace smysl (Vybíral, 2005).

Komunikace zajišťuje řadu důležitých funkcí, jako například:

- **informativní** – předávání důležitých a užitečných informací,
- **instruktivní** – návod, instrukce pro danou činnost,
- **přesvědčovací** – snaha o změnu názoru člověka,
- **posilovací a motivující** – posilování sebevědomí,
- **zábavná** – s cílem pobavit,

- **vzdělávací a výchovná** – specificky uplatňována institucemi, např. vzdělávací programy,
- **socializační a společensky integrující** – utváření vztahů,
- **osobní identity** – pomáhá si uspořádat vlastní postoje, názory,
- **poznávací** – sdělování každodenních zážitků, vzpomínek, plánů,
- **svěřovací** – sdílení pocitů,
- **úniková** – odreagování od každodenních starostí (Řehoř, 2012).

2.4 Cíl komunikace

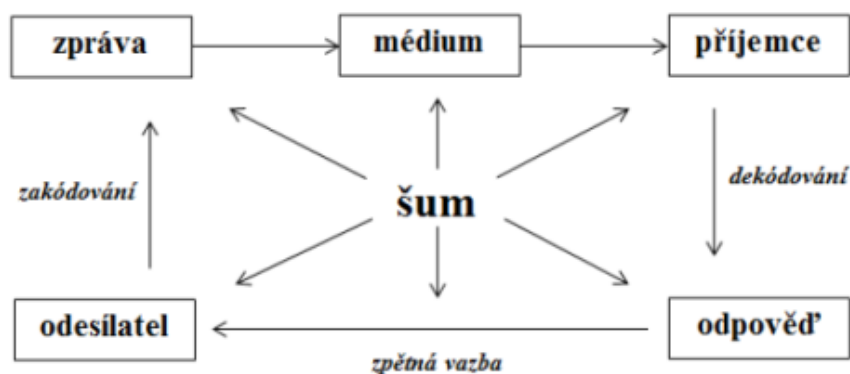
Základním cílem komunikace je co nejefektivněji předat informace, které budou úplné a přesné. Důležité je nic nezatajovat. Mezi pět hlavních cílů komunikace, které jsou v podstatě společné pro všechny formy komunikace, patří:

- **učit se** – získávat znalosti o sobě, o druhých, o světě,
- **spojovat** – utvářet vztahy s lidmi, vzájemně na sebe reagovat,
- **pomáhat** – naslouchat druhým a hledat s nimi řešení,
- **ovlivňovat** – měnit nebo posilovat postoje druhých,
- **hrát si** – těšit se z okamžiku prožitku (DeVito, 2001).

2.5 Komunikační proces

Na základě nejrozšířenějšího modelu procesu komunikace viz obrázek 2, který uvádějí Donnelly, Gibson & Ivancevish (1997) rozlišujeme tyto základní prvky komunikačního procesu:

Obrázek 2: Komunikační proces



Zdroj: Řehoř (2012)

Odesílatel – Jedná se o sděujícího, který má potřebu něco sdělovat či sdílet (Veber et al., 2009). Sdělení odesíláme, když například mluvíme, píšeme, gestikulujeme nebo se usmíváme (DeVito, 2001). Původci sdělení mohou být v organizaci manažeři, ostatní osoby, útvary nebo organizace sama. Každý z těchto odesílatelů má zprávu, nápad nebo informaci k předání někomu dalšímu nebo nějaké skupině.

Zakódování – Proces, při kterém dochází k zakódování myšlenek odesílatele do systematické řady symbolů vyjadřující odesílatelův úmysl. Hlavní formou kódování je jazyk.

Zpráva – Jedná se o výsledek procesu kódování, kterým je verbální nebo neverbální zpráva. Manažeři mají mnoho důvodů proč komunikovat. Například proto, aby jiní pochopili jejich myšlenky, aby oni pochopili myšlenky jiných, aby vyvolali akci či získali souhlas se svými myšlenkami. Aby bylo sdělení účinné, je nutné, aby obsahovalo všechny potřebné informace. Přesná forma zprávy závisí do značné míry na kanálu, médiu, přes který je zpráva poslána.

Médium – Médium neboli kanál představuje cestu, po které je informace posílána a je nositelem sdělení. Kanálem pro přenos informace může být telefon, počítačová síť, schéma výrobních postupů, video, ale i sdělení z očí do očí na schůzích či poradách (Donnelly, Gibson & Ivancevish, 1997).

Příjemce – Příjemcem je ten, kdo vysílanou zprávu přijímá. Jeho vnímání je ovlivněno jeho osobností, zkušenostmi, prožitky a vlastními záměry a cíli (Mikuláščík, 2003). Efektivní komunikace vyžaduje, aby odesílatel zprávy předvídal dekodovací schopnosti příjemce, aby znal, odkud příjemce pochází a kým je. Efektivní komunikace se orientuje nikoliv na média, ale na příjemce zprávy (Donnelly, Gibson & Ivancevish, 1997).

Dekódování – Jedná se o opačný proces k procesu kódování. Vyslání zprávy negarantuje její přijetí. Příjemce si zpravidla vybírá mezi množstvím zpráv a uplatňuje tzv. výběrovou pozornost, tj. rozhoduje se, které zprávy bude ignorovat a které přijme. Při přijetí zprávy následuje snaha vysvětlit si ji (interpretovat), což představuje druhý krok dekodování (Střížová, 2001).

Zpětná vazba – Cyklický prvek komunikace, který zajišťuje systematické propojení odesílatele a příjemce zprávy, a tím zabezpečuje vzájemnou výměnu informací a kontrolu vnímání sdělovaných informací (Veber et al., 2009). Zpětná vazba umožňuje odesílateli zprávy nastavit jeho výkon na potřeby a reakce příjemců (Fiske, 1990).

Šum – činitel negativní povahy, který má vliv na kvalitu komunikace. Může být jak na straně odesílatele, tak příjemce. Vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné a zavádějící zmatené informace. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení, mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházející z podcenění samotné komunikace (Holá, 2011).

2.6 Druhy a formy komunikace

Řehoř (2012) uvádí, že komunikaci můžeme členit dle různých kritérií, viz tabulka 1:

Tabulka 1: Členění komunikace

Formálnosti	Prostředí	Směru	Způsobu předávání informací	Uspořádání	Účastníků
<ul style="list-style-type: none"> • formální • neformální 	<ul style="list-style-type: none"> • uvnitř systému • v okolí systému 	<ul style="list-style-type: none"> • vertikální • horizontální • diagonální 	<ul style="list-style-type: none"> • verbální a) ústní b) písemná c) elektronická • neverbální 	<ul style="list-style-type: none"> • prostorově neuspořádaná • stolová • sálková • stadiónová • davová • masové komunikační prostředky 	<ul style="list-style-type: none"> • osobní • osobní s využitím techniky • masová

Zdroj: Řehoř (2012)

Rozdělení komunikace dle formálnosti

Formální komunikace probíhá v úředním styku. Formální komunikační kanály v podniku vyplývají především z jeho organizační struktury (Řehoř, 2012, Střížová, 2001). Je třeba zajistit formální komunikační cesty pro proudění informací mezi kanceláři, odděleními, dceřinými společnostmi apod. (Veber et al., 2009). V této formě komunikace bývá přesně stanovený postup pro předávání informací.

Neformální komunikace spočívá v tom, že si pracovníci obvykle sami vytvářejí vlastní neformální komunikační kontakty. Jedná se tedy o formu komunikace, kdy je jejím základem společenský styk. Neformální komunikační síť je tvořena z nahodilých osobních kontaktů, prostřednictvím kterých dochází k šíření informací. Může zde docházet k šíření podložených zpráv, osobních interpretací, ale i všech druhů zkreslených informací.

Rozdělení komunikace dle prostředí

Vnitřní komunikace je spojována se vztahy uvnitř systému, jedná se o komunikaci uvnitř organizace, společnosti. Vnitřní komunikace zajišťuje její každodenní fungování.

Vnější komunikací rozumíme komunikaci spojující podnik s jeho vnějším prostředím. Jedná se o komunikaci v okolí systému, kdy podnik ke komunikaci s vnějším světem využívá různá média jako např. poštovní, počítačové nebo televizní sítě (Řehoř, 2012, Střížová, 2001).

Rozdělení komunikace dle uspořádání

Prostorově neuspořádaná komunikace představuje komunikaci bez formálních pravidel vedenou všemi směry (Řehoř, 2012).

Stolové komunikace se účastní malé skupiny s daným uspořádáním (Střížová, 2001).

Sálová komunikace představuje formu komunikace, kdy kontakt není těsný, pozice řečníka může být zdůrazněna stupínkem.

Pro **stadiónovou komunikaci** je charakteristické velké množství lidí tvořící publikum (Řehoř, 2012).

Davová komunikace je typická jedním řečníkem, který promlouvá k davu lidí, kteří mohli přijít se záměrem, nebo i náhodně (Střížová, 2001).

Masové komunikační prostředky – v případě masové komunikace mluvčí předává sdělení širšímu obecenstvu. Obecně jsou za prostředky masové komunikace považovány noviny, časopisy, knihy, rádio, televize, internet, billboardy (Mikuláščík, 2003).

Zpětná vazba je v tomto případě omezenější a existuje s časovým skluzem. Nejen z tohoto důvodu, ale i proto, že jsou příjemci sdělení různorodí, je pro tuto formu komunikace důležité zpracování informací (Střížová, 2001).

Rozdělení komunikace dle účastníků

Osobní komunikace je typická fyzickou přítomností komunikátora a příjemce/příjemců komunikovaných zpráv. Z tohoto plyne možnost okamžité zpětné

vazby a užití široké škály prvků neverbální komunikace. Radíme sem porady, osobní rozhovory, jednání, osobní návštěvy (Střížová, 2001).

Osobní komunikace s využitím techniky představuje využití různých stupňů technické úrovně, což umožňuje uskutečnit výměnu informací bez nutnosti fyzické přítomnosti příjemců. Může být prakticky okamžitá - telefonní rozhovor nebo dosti zpožděná - korespondence (Řehoř, 2012).

Masovou komunikaci můžeme charakterizovat jako proces přenášení informací k rozsáhlejšímu, relativně různorodému a rozptýlenému publiku. Tato forma komunikace je reprezentována celou oblastí médií. Možnost zpětné vazby je značně omezena, není však úplně vyloučena - dopisy, telefonáty (Střížová, 2001).

2.6.1 Verbální komunikace

„Verbální komunikace (z latinského slova verbum – slovo) znamená komunikaci prostřednictvím jazyka a řeči.“ (Řehoř, 2012)

Verbální komunikací je míněno dorozumívání pomocí slov, tedy prostřednictvím jazyka. V širším pojetí můžeme říci, že verbální komunikace může být zprostředkovaná nebo přímá, psaná nebo mluvená, reprodukováná nebo živá (Mikuláščík, 2003).

Základním stavebním kamenem ve verbálním vyjadřování nejsou slova, ale věty. Teprve slova daná do určitého kontextu nám umožní se vyjádřit a zajistit co nejpřesnější pochopení naší myšlenky. Jde přitom jak o slovo psané, tak i mluvené (Veber et al., 2009).

Ústní komunikace

Dle Bedrnové a Nového (2004) patří ústní komunikace mezi nejčastější způsob dorozumívání lidí v organizaci. Nejvíce se s ní setkáváme při jednáních, poradách, pohovorech nebo v jiných situacích, kdy je třeba předat informace, o něčem rozhodnout či něco prezentovat.

V určitých situacích, např. při potřebě rychlého získání informací, je vhodné využít ústní komunikaci. Některé situace naopak nelze řešit ústní formou dostatečně účinně. Ústní komunikace má tedy nejenom pozitivní, ale také negativní dopady (Řehoř, 2012).

Mezi výhody ústní komunikace patří rychlá zpětná vazba, osobní kontakt, okamžitá výměna informací, možnost vnímání neverbálních projevů a komunikace mezi

více účastníky. Naopak mezi nevýhody můžeme řadit nelehké prosazení vlastního názoru, krátké uchování sdělení, náročnou přípravu či špatnou kontrolu při účasti většího počtu lidí (Bedrnová, Nový et al., 2004).

Písemná komunikace

Písemná forma komunikace hraje významnou roli v kariéře manažerů. Nestačí pouze kvalita a určitá úroveň verbální komunikace, ale důležité jsou také psané sdělení, poznámky, dopisy a zprávy (Střížová, 2001).

Mezi vnitřními písemnostmi zajišťovanými tištěnými médii uvnitř organizace patří:

- **manuály** – informují o procedurách a procesech spojených s pracovními úkony, chodem a organizací podniku,
- **brožury** – informují o službách, produktech, firemních aktivitách, projektech,
- **oběžníky a věstníky** – informují o strategických otázkách, nových nařízeních a vyhláškách,
- **vnitropodnikové periodikum** – podnikové noviny nebo podnikový časopis s různými obsahy, od ryze informativních přes kombinaci zábavy a věcných informací po ryze odpočinkové (Řehoř 2012, Tureckiová, 2004).

Mezi písemnostmi používanými pro styk s vnějšími subjekty patří například objednávka, dodací list, faktura, platební doklady, reklamace a další (Řehoř, 2012).

Písemné sdělení není na rozdíl od ústní komunikace doprovázeno neverbální komunikací, ani řečí těla. K obsahu písemného sdělení se můžeme kdykoliv vrátit a je možné ho na delší dobu uložit či archivovat (Veber et al., 2009).

Elektronická komunikace

Je založena na vnější (internetové) nebo vnitřní (intranetové) síti. Tato forma komunikace se stává běžnou formou komunikace především díky svým přednostem jako je rychlost, možnost přenosu zpráv na velké vzdálenosti a velkému množství subjektů, možnost předávat a přijímat nejen zprávy, ale i různé soubory a umožňuje vést elektronické diskuse. K negativům této formy pak patří jistá míra odcizení, nemožnost sledovat neverbální signály partnera či zahlcení manažerů e-maily (Veber et al., 2009).

2.6.2 Neverbální komunikace

Neverbální, nonverbální či metakomunikaci chápeme jako komunikaci beze slov, která je součástí každodenního života. V mezilidské komunikaci se s ní setkáváme častěji než s komunikací verbální (Střížová, 2001). Experti odhadují, že při komunikování se z 60 – 90 % jedná o neverbální komunikaci (Munter & Hamilton, 2014).

Jedná se o široký pojem, který zahrnuje mnoho oblastí lidských projevů a přináší nám důležitou informaci o „vnitřním obsahu“ člověka, a tak nám pomáhá k jeho lepšímu poznávání (Tegze, 2003).

Pod pojmem neverbální či nonverbální komunikace si dnes představujeme všeobecně používaný výraz řeč těla, tzv. body language. Tělo je základním systémem komunikace, přičemž se nejedná pouze o smyslové orgány řeči a sluchu, ale také o oči a obličejové svaly, o dlaně, paže, mozek a v mnoha ohledech celé tělo (Adair, 2004).

Neverbální komunikace zahrnuje nejen řeč těla, ale také hlasové vlastnosti (nezáleží pouze na tom, co říkáme, ale jak to zní) a využití prostoru a předmětů kolem nás (Munter & Hamilton, 2014).

Rozlišujeme přinejmenším devět složek neverbální komunikace:

- výraz obličeje,
- oční kontakt,
- tón hlasu,
- blízkost,
- fyzický dotek,
- fyzická gesta, pohyby končetin,
- vzhled (oděv, vlasy),
- tělo/pozice,
- držení hlavy (Adair, 2004).

Na základě toho, jaká část těla informaci sděluje, či doprovází, definujeme následující oblasti:

- **Kinezika** – Je chápána jako řeč pohybů zahrnující všechny druhy pohybů. Pokud se jedná o pohyb určitých částí těla, setkáváme se se speciálním

označením. Např. chiologie (chei = řecky ruka) tvoří část kineziky a pojednává o pohybech rukou (Doležal et al., 2009).

- **Gestika** – Jedná se většinou o záměrné pohyby rukou, hlavy i nohou, které představují doprovodný prvek řeči podporující a umocňující emocionální stránku sdělení (Jiřincová, 2010)
- **Mimika** – Představuje výraz obličeje, který je závislý na dané emoci, emočním či věcném postoji mluvčího nebo posluchače. Většina typických mimických výrazů má interkulturní platnost, tzn. že u všech národů a ve všech zemích se základní emoce jako radost, smutek, hněv nebo strach projevují stejným výrazem obličeje (Allhoff & Allhoff, 2008).
- **Vizika** – Jedná se o neverbální projev zahrnující pohyb očí, oční kontakt (Voříšek & Vysekalová, 2015). Konkrétně se jedná o délku očního kontaktu, pohyby očí, víček, obočí i souvisejících svalů (Vymětal, 2008).
- **Haptika** – Představuje sdělování dotekem, kdy jsme schopni charakterizovat druh doteku. Může se jednat o podání ruky, stisk, objetí, pohlazení, políbení, štípnutí, píchnutí a podobně (Nelešovská, 2005).
- **Proxemika** – Označuje vzdálenost mezi lidmi během komunikace. Velikost prostoru mezi lidmi se liší v závislosti na blízkosti, důvěrnosti, osobních charakteristikách a také na kulturních a společenských zvyklostech (Hasson, 2015).
- **Posturologie** – Zahrnuje držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, poloha hlavy, rukou, nohou, konfiguraci všech částí těla a směr natočení těla (Mikuláščík, 2003).

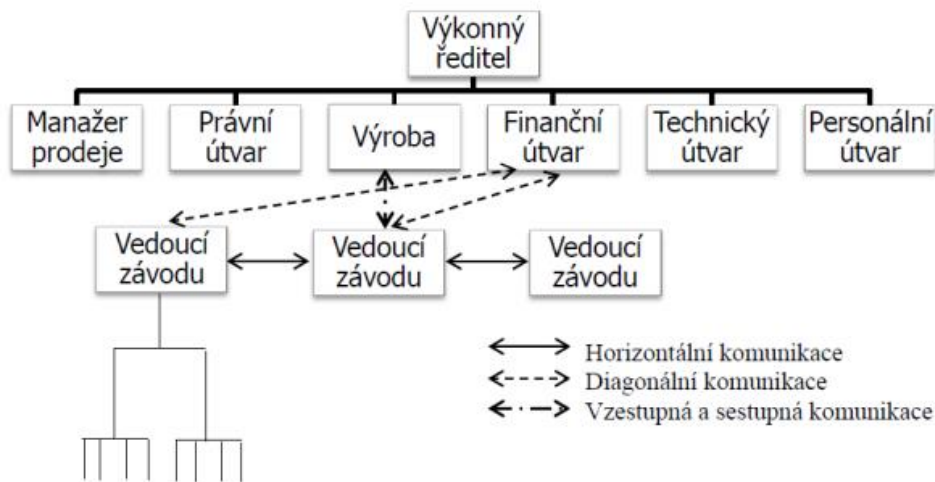
V rámci řeči těla se největší význam přikládá neverbálním projevům v oblasti obličeje a hlavy, protože této části si posluchač nejvíce všímá a nejvíce působí na jeho vnímání neverbálních signálů. Dále jsou to pohyby rukou a paží a až na třetím místě pohyby a pozice těla a nohou (Vymětal, 2008).

2.6.3 Komunikační směry

Komunikační směry představují rozdělení komunikace dle směru. Rozlišujeme čtyři základní směry komunikace, které vytvářejí základní rámeček pro komunikaci uvnitř podniku: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální viz obrázek 3. Organizační

struktura společnosti by měla poskytovat prostor pro komunikaci v těchto směrech (Řehoř, 2012).

Obrázek 3: Komunikační směry v organizaci



Zdroj: Donnelly, Gibson & Ivancevish (2007)

Sestupná komunikace představuje proudění informací od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na stupních nižších. Tuto formu komunikace obvykle představují pracovní instrukce, prohlášení, manuály a podnikové publikace. Neadekvátní sestupná komunikace může přinášet problémy v podobě nedostatečných a nepřiměřených informací potřebných k práci, což může vyvolávat mezi členy organizace nežádoucí stres.

Vzestupná komunikace představuje proudění informací od jedinců na nižších stupních podnikové hierarchie k jedincům na stupních vyšších. Mezi nejvíce rozšířené nástroje této formy komunikace patří schránky, do nichž se vhazují návrhy a připomínky zaměstnanců, procedury týkající se stížností a žádostí apod. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2007). Předpokladem pro efektivní vzestupnou komunikaci je podpora a motivace zaměstnanců k tomu, aby diskutovali o plánech organizace (Řehoř, 2012).

Horizontální komunikace realizuje koordinaci a spolupráci mezi útvary organizace. Neuspokojivá horizontální komunikace může představovat překážku pro efektivní práci lidí, jejichž práce na sebe navazují (Střížová, 2001). Jedná se tedy o přenos informací mezi funkčními místy navzájem na sobě závislými, ale bez

vzájemné podřízenosti. Nejčastěji má formu porad, pohybu dokladů, případně písemného styku.

Diagonální komunikace zabezpečuje komunikaci mezi odděleními na různých úrovních struktury podniku. Zahrnuje komunikaci s lidmi, kteří mohou být v útvech na vyšší či nižší úrovni (Řehoř, 2012).

2.7 Bariéry komunikace

Každý, kdo chce komunikovat, se občas setkává s řadou problémů a překážek, které komunikaci komplikují. Uvědomit si problémy, bariéry komunikace, je prvním krokem k jejich překonání (Mikuláščík, 2003).

Manažer organizace je odpovědný za vybudování efektivní komunikace. Právě uvědomění si a pochopení bariér, které překážejí podnikové komunikaci, je nezbytným krokem k efektivní komunikaci (Donelly, Gibson & Ivancevich, 2007).

Abychom porozuměli, musíme naslouchat. Aktivní naslouchání pomáhá prolomit ledy. Pokud přitom umíme vhodně použít vtip a humor, je to jeden z nejlepších prostředků k odstranění bariér (Khelerová, 2010).

Mezi nejčastější bariéry komunikace řadíme:

Odlíšnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Interpretace komunikace u různých jedinců může být rozdílná. Především je závislá na předchozích zkušenostech jedince. Výsledkem je rozdíl mezi procesy kódování a dekódování. Pokud mají jedinci rozdílné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, je efektivní komunikace mezi nimi těžko dosažitelná. Výsledkem těchto rozdílů je zkreslování komunikace.

Selektivní vnímání

Selektivní vnímání nastává tehdy, když je příjemce sdělení při získání informace schopen slyšet jen ty její části, které souhlasí s jeho názorem, nebo jej potvrzují. Informace, které jsou v rozporu s předem určenou představou, nejsou buď vzaty na vědomí, nebo jsou překrouceny tak, aby potvrzovaly naše předem utvořené představy (Donelly, Gibson & Ivancevich, 2007).

Špatná schopnost naslouchat

Chyby v naslouchání mohou vyplývat z řady osobních vlastností. Lidé mluví tempem 100 až 200 slov za minutu, čtou dvakrát až třikrát rychleji a myslí několikanásobně rychleji, než čtou (Řehoř, 2012).

Výsledkem je, že posluchač se může pohybovat diskusí mnohem rychleji než mluvící osoba. Tato rozdílná rychlost způsobuje špatné naslouchací zvyky. O tyto špatné zvyky bychom se měli zajímat zejména v souvislosti s prací, kdy v případě, že manažer nebo podřízený nedovede naslouchat druhému, je nemožné dosáhnout cílů diskuse, zpětné vazby či správného předání pracovních pokynů (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2007).

Hodnocení sdělení

Při každé komunikaci příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace. Toto hodnocení může být založeno na příjemcově hodnocení komunikátora, na jeho předchozí zkušenosti s ním nebo na anticipaci významu sdělení.

Věrohodnost zdroje

Příjemcem připisovaná úroveň věrohodnosti komunikátora přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora (Řehoř, 2012).

Věrohodnost zdroje tedy souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce ke komunikátorovi co do jeho slov a činů.

Sémantické problémy

Sémantické problémy představují nebezpečí, že tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci. Pochopení sdělení je záležitostí příjemce, nikoliv slov. Proto musejí manažeři věnovat velkou pozornost tomu, jak popisují žádoucí aktivitu, kterou chtějí probudit, ať už jde v tomto případě o ústní nebo o písemnou komunikaci (Gibson, Donnelly & Ivancevich, 2007).

Filtrování

S filtrováním se můžeme často setkat u podnikové vzestupné komunikace. Jde o pokus manipulovat s informací tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Podřízení se snaží ve sdělení nadřízených zakrýt nepříznivé informace (Řehoř, 2012).

Důvodem pro takové filtrování je fakt, že vzestupná komunikace poskytuje manažerům informace potřebné pro kontrolu. Vedení organizace hodnotí podle zásluhy, rozhoduje o růstu platů a povyšuje jedince na základě toho, co se dozví pomocí vzestupných kanálů (Gibson, Donnelly & Ivancevich, 2007).

Časová tíseň

Při časovém stresu je komunikace velmi rychlá a může docházet k taktickým chybám. Při časové tísně tedy není prostor pro navázání vztahu, aktivní naslouchání ani kladení otázek (Khelerová, 2010).

V souvislosti s organizací můžeme říci, že z důvodu časové tísně nemají manažeři čas komunikovat častěji s každým podřízeným (Řehoř, 2012).

Komunikační přetížení

Komunikační přetížení souvisí se vznikem problému vyplývajícího nikoliv z absence informací, ale z jejich nadměrného množství. Manažeři jsou často informacemi a údaji doslova zaplaveni, což způsobuje, že nejsou schopni absorbovat nebo přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která jsou k nim směřována (Gibson, Donnelly & Ivancevich, 2007).

2.7.1 Odstranění komunikačních bariér

Vymětal (2008) doporučuje několik opatření, díky kterým lze zmírnit komunikační bariéry. Informace sdělovaná komunikátorem by měla mít jasně daný cíl, a proto je důležité věnovat dostatek času přípravě sdělení. Důležitost také přikládá vhodnosti zvoleného prostředí a média, ve kterém se bude zpráva předávat. Dobré je také vědět co nejvíce informací o příjemci zprávy a předvídat dotazy, které by mohl vznést a připravit se na ně. Sdělení předávané komunikátorem musí být jasné, stručné, zřetelné, správné a zdvořilé. Neméně důležitá je zpětná vazba a to především proto, abychom se ujistili, zda zpráva byla správně dekodována a pochopena. V odstraňování komunikačních bariér také pomáhá zdokonalování komunikačních dovedností, které je třeba si zlepšovat při každé příležitosti a to především tak, že si budeme uvědomovat nejen vlastní chyby, ale i chyby cizí a budeme se snažit se jich vyvarovat.

2.8 Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace může být označována synonymy jako interní komunikace, vnitřní komunikace nebo vnitropodniková komunikace (Tureckiová, 2007).

Hloušková (1998) definuje pojem vnitrofiremní komunikace jako propojení firmy pomocí komunikace. Jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností.

Horáková, Stejskalová & Škapová (2008) definují interní komunikaci jako obousměrný proces předávání a přijímání informací mezi vedením podniku, zaměstnanci, smluvními partnery, externími spolupracovníky, odbornými poradci apod.

Dle Jandy (2004) je smyslem vnitrofiremní komunikace vytvářet a zachovávat proud nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb, poskytovat kontext manažerským rozhodnutím a v konečném důsledku působit na spokojenost zákazníků prostřednictvím spokojených a informovaných zaměstnanců.

Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi:

- nadřízenými a podřízenými,
- managementem a vlastníky,
- spolupracovníky,
- jednotlivými útvary či organizačními jednotkami (Řehoř, 2012).

Vnitrofiremní komunikace by měla:

- být zaměstnancům srozumitelná,
- být zaměstnanci přijímána,
- přinášet změnu a utváření postojů v jednání zaměstnanců,
- vytvářet přátelské pracovní prostředí,
- poskytovat a přijímat zpětnou vazbu od zaměstnanců,
- tvořit informační, motivační a stimulační prvky mezi zaměstnanci,
- napomáhat k vzájemné spolupráci a pochopení mezi zaměstnanci,

- být v souladu s motivací zaměstnanců,
- být co nejstručnější (Janda, 2004).

Obvyklými nástroji interní komunikace jsou webové stránky, firemní časopisy, nástěnky, pořádání různých akcí pro zaměstnance jako např. akce pro děti zaměstnanců, školení, neformální společné akce – teambuilding a podobně (Machková, 2009).

2.8.1 Cíle vnitrofiremní komunikace

Mezi cíle vnitrofiremní komunikace patří:

- utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy,
- vzájemné pochopení,
- informační a motivační propojenost firmy,
- fungování zpětnovazebního komunikačního systému (Řehoř, 2012, Hloušková, 1998).

2.8.2 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

Jako **příčiny** vnitrofiremní komunikace označujeme oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní ve firmě dojde. Příčiny mají strategický charakter. Odvíjí se od nich porozumění společným cílům, vyjasnění společné terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení.

Mezi příčiny můžeme zařadit vizi, poslání, vztah k zaměstnancům, k zákazníkům a k okolí, cíle organizace, cíle komunikační sítě a komunikační nástroje (Řehoř, 2012).

Důsledky pak představují výstupy příčin, obsah a formu informace mezi jednotlivci. Pro jejich zavedení a nápravu lze používat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace.

Důsledky vnitrofiremní komunikace mohou být interpersonální komunikace, cílové chování a komunikační techniky (Janda, 2004).

2.9 Komunikační kanály v organizaci

Každý komunikační kanál má svá specifika, přičemž se mohou lišit rychlostí, přesností, množstvím oslovených posluchačů, náklady, cíli a obsahem zprávy (Mikuláščík, 2010).

Mikuláščík (2003) uvádí následující komunikační kanály v organizaci:

- rozhovor tváří v tvář,
- skupinový rozhovor – porada, týmová diskuse,
- konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář,
- vzdělávání – přednáška, simulační metody, video, knihy a jiné vzdělávací prostředky,
- externí komunikace s partnery a zákazníky,
- podnikové noviny a časopisy,
- nástěnky,
- dopisy,
- písemné zprávy,
- telefonování, telefonické porady,
- faxy, telegramy, telexy,
- dotazníky, průzkum mínění,
- metodické pokyny, předpisy,
- e-maily, internet, elektronická porada,
- podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku,
- reklama,
- public relations.

2.10 Externí komunikace

Komunikace v organizaci nemůže být uzavřeným systémem. Z existenčních důvodů je nezbytné, aby firma komunikovala se svým okolím, čímž komunikace získává globální charakter (Mikuláščík, 2003).

V užším pojetí externí komunikace představuje souhrn všech forem marketingové komunikace (Řehoř, 2012).

Každá organizace podniká v určitém marketingovém prostředí, jehož prvky bezprostředně ovlivňují toto podnikání. Komunikace firmy s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle, dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces obousměrného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Ze svého okolí pak organizace získává informace, které jsou důležité a užitečné pro úspěch své činnosti, především informace o trhu, na kterém podniká (Holá, 2001).

Komunikace orientovaná za brány podniku zajišťuje jeho propojení s okolím, což je realizováno prostřednictvím rozsáhlé komunikační sítě. Probíhá:

- se zákazníky,
- s dodavateli a partnery,
- s orgány státu,
- s konkurencí (Řehoř, 2012, Dvořák, Dvořák, Zýka et al., 1994).

Na externí komunikaci lze nahlížet ze dvou úhlů:

- **„Povinná“ (nezbytná) komunikace** – bez této komunikace existence podniku není možná, jedná se například o komunikaci s bankou, pojišťovnou, finančním úřadem, ostatními úřady státní správy, dodavateli.
- **Dobrovolná komunikace** – v dnešní době nezbytná pro prosperitu podniku a jeho udržení se na trhu (Řehoř, 2012, Horáková, Stejskalová & Škapová, 2008).

2.10.1 Cíl a nástroje externí komunikace

Cílem externí komunikace je informovat vnější cílové skupiny o záměrech, aktivitách a prosperitě organizace (Jurášková, Horňák et al., 2012).

Přikrylová & Jahodová (2010) považují za nejúčinnější nástroj externí komunikace osobní kontakt. Právě jeho jedinečnost může způsobit to, že utkví v paměti zákazníků a dalších partnerů a může tak intenzivně napomáhat k formování image organizace.

Řehoř (2012) řadí mezi nástroje externí komunikace:

Přímý prodej – Představuje formu prodeje přímo u zákazníka prezentací nebo demonstrací výrobku. Jedná se o přímou, osobní komunikaci, která probíhá nejčastěji prostřednictvím telefonu nebo osobního setkání (Řehoř, 2012, Holá, 2011).

Přímý marketing – Přímý marketing je sbírka technik, která umožňuje organizacím nabízet zboží a služby přímo zákazníkům (B2C). Jedná se o proaktivní přístup k marketingu, který přináší produkt nebo službu k zákazníkovi místo toho, aby čekali na to, až přijde do obchodu nebo jiného místa nákupu. Jedná se o formu nakupování mimo obchod a je někdy nazýván přesným marketingem (Lancaster & Reynolds, 2005).

Reklama – Představuje placenou formu neosobní, masové komunikace prostřednictvím tisku (noviny, časopisy, katalogy), rozhlasu, TV, internetu atd. (Řehoř, 2012).

Podpora prodeje – Jedná se o nástroj, který stimuluje zvýšení prodeje dárkem přidaným ke zboží nebo možností účasti v různých soutěžích nebo v programech klubů spotřebitelů apod. (Holá, 2011)

Public relations (vztahy s veřejností) – Jedná se o označení, které zastřešuje všechny činnosti, jejichž posláním je pozitivní ovlivňování vztahů mezi organizací a veřejností (zákazníci, dodavatelé, investoři apod.). Public relations představují nástroj zaměřující se na vytváření, udržování a řízení komunikačních procesů mezi podniky, dalšími organizacemi a institucemi a se skupinami veřejnosti s cílem dosáhnout vzájemného porozumění, pochopení a důvěry na základě sladování zájmů všech zúčastněných (Veber et al., 2009).

Sponzoring – Spočívá v peněžní nebo věcné podpoře jiné organizace nebo skupiny, jejímž cílem je vyvolat odezvu v relevantní části veřejnosti. Sponzoring musí být zdůvodněn očekávaným efektem – zdůraznění značky nebo produktu na určitých cílových místech (Jakubíková, 2009).

Reklama, podpora prodeje a public relations mají především charakter neosobní masové komunikace, zatímco osobní prodej má charakter osobní komunikace (Stehlík et al., 1999).

Mezi další nástroje externí komunikace patří internetová prezentace, internetové diskuse svázané s firemními produkty a službami, zákaznické centrum, propagační letáky, informační brožury či newslettery, ucelené akce (prezentace, konference, symposia (Řehoř, 2012, Kožená & Střelec, 2009)

2.11 Komunikační dovednosti manažera

Bělohávek, Košťan & Šuleř (2006) uvádí, že pokud se chceme stát úspěšnými manažery, je třeba zvládat základní komunikační dovednosti. Je tomu tak především proto, že tyto dovednosti prolínají všechny manažerské činnosti od plánování, přes organizování, řízení, až po kontrolu. Můžeme říci, že se jedná o nástroje, které nám zlepší a ulehčí naše působení na lidi okolo nás.

Řehoř (2012) definuje manažerské komunikační dovednosti jako naučené nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní.

Nestačí být dobrým znalcem problému, o kterém vyjednáваме, mít připravené argumenty a promyšlený postup. Za důležité musíme považovat i to, jak dokážeme zapůsobit na ostatní, jak je ovlivníme, přimějeme k řeči a jaký s nimi dokážeme navázat vztah (Khelerová, 2010).

Mezi komunikační dovednosti můžeme řadit:

- aktivní naslouchání,
- techniku kladení otázek,
- zabránění případnému nedorozumění,
- neverbální komunikace (Řehoř, 2012).

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání znamená, že jsme vnímaví a pozorní k hovořící osobě, a že předkládáme vlastní myšlenky a interpretace teprve tehdy, až druhý dokončí to, co chtěl říci (Rychtaříková, 2008).

Naslouchání je však důležité nejen pro samotné porozumění druhému, ale také pro vyjádření zájmů o něj a sdělení pocitů z toho, co říká. Aktivním nasloucháním dáme druhému najevo, že jsme mu rozuměli a zda přijímáme to, co říkal (Praško & Prašková, 2007).

Technika aktivního naslouchání pak vychází ze skutečnosti, že nikoho si nezískáme více než tím, že budeme ochotni vyslechnout jeho problémy (Řehoř, 2012).

Mezi nejčastější chyby při aktivním naslouchání patří přerušování partnera, skákání do řeči, převádění konverzace na vlastní osobu, absence očního kontaktu, nedostatečná reakce, neprojevení zájmu a neverbální projevy prozrazující pasivitu (Khelerová, 2010).

Technika kladení otázek

Otázkami je možné komunikaci korigovat. Otevřené otázky ji rozproudí, uzavřené ji urychlují. Otázky:

- dodávají nové impulsy,
- mohou objasňovat, vysvětlovat,
- uvádějí procesy znovu do chodu,
- mění komunikační situace (Allhoff & Allhoff, 2008).

Lze využít následující typy otázek:

- otevřené: odpovídá se volně, zpravidla delší větou,
- uzavřené: odpověď zní ano/ne,
- sugestivní: mají za cíl ovlivnit dotazovaného, změnit jeho názor,
- alternativní: možnost z výběru několika alternativ,
- řečnické: nečekáme odpověď, vhodně doplňují obsah rozhovoru (Řehoř, 2012).

Zabránění případnému nedorozumění

Je nutné používat srozumitelné vyjadřování, ke kterému patří:

- jednoduchost – krátké a srozumitelné věty, názornost podání, pauzy v řeči, důraz ve větě apod.,
- přehlednost sdělení – logická návaznost, rozčlenění projevu, shrnutí podstatného,
- výstižnost – volba vhodných slov a vět, mluvit k věci,
- podnětnost – využívání příkladů, různé formy řeči (Řehoř, 2012).

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je zajímavou oblastí komunikačních dovedností. Abychom mohli s partnerem navázat kontakt, potřebujeme nejen slova, ale i všechny ostatní (mimoslovní) signály, které vysíláme. Neverbální projevy dodávají tomu, co říkáme, důraz a přesvědčivost. Někdy má člověk pocit, že na tom, co partner říká, je něco divného. Často je to způsobeno tím, že slovní obsah je v rozporu s neverbálními projevy. Může tomu tak být proto, že partner není sám přesvědčen o tom, co nám říká nebo nám záměrně sděluje nepravdu a zatajuje informace. Je však nutné uvědomit si, že neverbální projevy nelze posuzovat odděleně, ale v celém kontextu a podle situace (Khelerová, 2010).

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit manažerskou komunikaci ve vybrané organizaci a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

3.2 Metodika

Pro vypracování této diplomové práce byla použita primární a sekundární data. Primární data zahrnují dotazníkové šetření a rozhovor s ředitelem organizace. Sekundární data představují vstupy z odborné literatury, jejich prostudování a aplikaci. Jednotlivé metodické postupy jsou zpracovány v následujících částech práce.

3.2.1 Studium odborné literatury

Studium odborné literatury se sestává z prostudování knih, článků a časopisů zaměřených na řešené téma a výběr toho nejpodstatnějšího pro shrnutí a doplnění dosavadních znalostí tohoto oboru. Nejvíce byla využita Akademická knihovna Jihočeské univerzity a Jihočeská vědecká knihovna, kde je k dispozici velké množství titulů potřebných pro zpracování tématu.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Pro praktickou část této diplomové práce byla vybrána společnost EXTRUDO Bečice s.r.o. Charakteristika této společnosti, její historie a organizační struktura byly analyzovány a hodnoceny na základě informací uvedených na webových stránkách společnosti, informací ze zveřejněné výroční zprávy a interních materiálů organizace.

3.2.3 Zhodnocení stavu manažerské komunikace v organizaci

Pro zhodnocení současného stavu manažerské komunikace v organizaci sloužily především interní dokumenty společnosti a informace od ředitele společnosti. Osobní schůzka s ředitelem společnosti proběhla v měsíci únor roku 2018, kdy byly dohodnuty podrobnosti zpracování této práce. Ředitel společnosti následně vypracoval předem připravené otázky týkající se interní a externí komunikace, které sám doplnil o další informace z reálné praxe. Odpovědi na otázky byly zaznamenány v programu Microsoft Word a následně zpracovány.

3.2.4 Rozhovor s ředitelem organizace

Rozhovor s ředitelem organizace představuje pro tuto práci jeden ze zdrojů informací pro analyzování stavu manažerské komunikace ve vybrané organizaci. Rozhovor s ředitelem organizace proběhl v polovině února 2018, kdy se jednalo o osobní schůzku v prostorách kanceláře v provozovně Týn nad Vltavou. Ředitel společnosti Ing. Martin Fuchs odpovídal na předem připravené otázky. Jednalo se o 10 otázek zaměřených na osobní názory ředitele společnosti na manažerskou komunikaci. Otázky byly zaznamenány do programu Microsoft Word a poté byly zpracovány. Seznam otázek je přiložen k této práci viz příloha 2.

3.2.5 Dotazníkové šetření

Jedním ze zásadních zdrojů informací pro zpracování této práce bylo dotazníkové šetření týkající se manažerské komunikace ve společnosti.

Dotazník byl vytvořen na základě zpracované teorie a následně byl konzultován s ředitelem společnosti a upraven podle jeho požadavků. Dle požadavku ředitele společnosti byl následně vytvořen samostatný dotazník pro vedení společnosti a pro oblast výroby z důvodu rozdílnosti komunikačních procesů v těchto oblastech. Dotazníky se liší v několika málo otázkách. Dotazník určený pro oblast výroby se navíc zaměřuje na kategorizování zaměstnanců dle provozovny a na informace v technologickém listu, který je zásadním informačním zdrojem pro zaměstnance ve výrobě, dále pak na školení zaměstnanců a jejich zapracování. Naopak dotazník pro vedení společnosti obsahuje navíc otázky zaměřující se na chování nadřízeného, konkrétně na jeho asertivitu a empatii.

Dotazníky byly vtištěny a poté rozdány zaměstnancům organizace. Celkem bylo vtištěno 137 dotazníků. Dotazníky byly vyplňovány v písemné podobě, a to hlavně z důvodu omezeného nebo žádného přístupu některých pracovníků k počítačům.

Oba dotazníky byly anonymní a obsahovaly převážně uzavřený typ otázek, několik polouzavřených a jednu otevřenou otázku. Preferovány byly právě uzavřené otázky z důvodu snahy zrychlit a zjednodušit vyplňování dotazníků. Dotazník určený pro vedení společnosti obsahoval 21 otázek a dotazník určený pro oblast výroby obsahoval otázek 26.

Dotazníky obsahovaly filtrační otázky zaměřené na věk, vzdělání, pracovní pozici, dobu působení ve společnosti a v případě dotazníků určených pro výrobu ještě

na provozovnu. Další otázky se zaměřovaly na komunikaci ve společnosti, kvalitu a kvantitu získávaných a předávaných informací, komunikační schopnosti a dovednosti manažerů. Dotazníky jsou k nahlédnutí v příloze 3 a v příloze 4.

Distribuce dotazníků proběhla v měsíci únor roku 2018. Celkově bylo rozdáno 30 dotazníků pro pracovníky z oblasti vedení společnosti a 107 pro pracovníky z oblasti výroby. Z oblasti vedení společnosti pak bylo získáno 26 dotazníků a z oblasti výroby 29 dotazníků. Návratnost tedy činí 87 % v oblasti vedení společnosti a pouhých 27 % v oblasti výroby. Z celkového počtu 137 dotazníků se vrátilo 55, což odpovídá 40% celkové návratnosti. Dotazníky byly sbírány v několika vlnách, aby bylo zajištěno co největší možné množství vyplněných dotazníků a aby byl zaměstnancům společnosti poskytnut dostatek času potřebného pro jejich vyplnění. První vlna sběru dotazníků proběhla po 3 dnech od jejich rozdáání. V tomto termínu se vrátilo 29 dotazníků. Další sběr dotazníků byl naplánován na týden po termínu prvního sběru. V tomto případě bylo získáno dalších 25 vyplněných dotazníků. Poslední vlna sběru pak proběhla za další 3 dny, kdy byl získán pouze 1 dotazník.

3.2.6 Zpracování dat a jejich interpretace

Zpracování a analýza shromážděného materiálu probíhala v prostředí programu Microsoft Excel 2010. V tomto programu byly vytvořeny tabulky, do kterých byly postupně zadávány odpovědi na jednotlivé otázky z jednotlivých dotazníků. Následně bylo pomocí filtrů a kontingenčních tabulek zkoumáno zastoupení jednotlivých odpovědí pro každou otázku. Jak bylo již zmíněno výše, byl vytvořen dotazník zvlášť pro vedení společnosti a pracovníky výroby. Každý z těchto dotazníků byl zaznamenáván do samostatné tabulky. Základní otázky obsažené v obou typech dotazníků byly hodnoceny společně a následně pomocí filtrů blíže analyzovány jak z hlediska vedení společnosti, tak pracovníků výroby. Specifické otázky byly pak vyhodnocovány samostatně pro vedení společnosti a pracovníky výroby. Pomocí filtrů bylo analyzováno zastoupení odpovídající hlediskům jednotlivých pracovních pozic, doby působení ve společnosti, vzdělání, případně provozovny apod.

Na základě dat zpracovaných tímto programem byla pro každou otázku vytvořena tabulka četností jednotlivých odpovědí a vygenerován vhodný graf. Vyhodnocení jednotlivých otázek proběhlo tedy prostřednictvím analýzy informací a vizualizace dat formou grafů.

3.2.7 Návrhy na zlepšení v oblasti manažerské komunikace

Návrhy na zlepšení v oblasti manažerské komunikace ve vybrané organizaci byly vytvořeny především na základě výsledků uskutečněného dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelem společnosti Ing. Martinem Fuchsem.

4 Charakteristika vybrané organizace

EXTRUDO Bečice s.r.o. je obchodní společností s ručením omezeným zabývající se výrobou extrudovaných potravin s důrazem na zdravou a racionální výživu, bezlepkové výrobky, speciální výrobky pro diabetiky a biopotraviny (Výroční zpráva, 2016).

Společnost EXTRUDO Bečice s.r.o. byla založena v r. 1994, kdy se stala pokračovatelem původní přidružené výroby ZD Žimutice, jehož zařízení bylo právě v tomto roce odkoupeno. Základem dynamického růstu byl nákup kvalitní zahraniční technologie na výrobu extrudovaných křehkých chlebů podpořený důsledným marketingem s orientací na racionální výživu a dietní potraviny (Příručka jakosti a bezpečnosti potravin).

Hlavním zaměřením společnosti je výroba originálních křehkých chlebů a instantních polotovarů, při jejichž výrobě je použita velmi šetrná technologie extruze (mikrovar). Všechny výrobky jsou vyrobeny podle vlastních receptur s důrazem na optimální nutriční složení, vztažené ke speciálním dietním potřebám klientů a zásadám zdravé, racionální výživy. V sortimentu jsou tedy v několika produktových kategoriích akcentovány zejména tyto nutriční funkcionality - vláknina, bez lepku, bez laktózy. Ve výrobním programu hrají důležitou roli i BIO a kosher produkty (Výroční zpráva, 2016).

Jedním z cílů snažení společnosti v oblasti společného stravování je zajistit neustálé zvyšování kvality podávaných jídel. Proto se společnost snaží nabízet široký sortiment výrobků, které obohatí jídelničky společných stravoven (školní jídelny, menzy, Eurest, nemocniční jídelny).

Zároveň s výrobky společnost nabízí odborné předvedení jejich použití přímo v kuchyni zákazníků (Extrudo.cz, 2018b).

Distribuce produktů je realizována přes specializované velkoobchody, prodejny zdravé výživy a specializovanými řetězci – DM, Globus, Billa, Kaufland a Interspar. Společnost realizuje i několik privátních značek.

Výrobky jsou distribuovány pod obchodní značkou EXTRUDO a Crispin´s nebo pod obchodními značkami odběratelů (BILLA, Giuliani, E.G.M., KNUSPI, COOP, Nutritions & Sante, Windmill, Nutrazen, Infood) (Výroční zpráva, 2016).

EXTRUDO je držitelem certifikátu kvality BRC, je certifikovaným výrobcem BIO potravin, je certifikován AHA agenturou a pro určitý sortiment byl firmě vystaven Kosher certifikat (Extrudo.cz, 2018b).

Sídlo společnosti se nachází v obci Bečice, kde se také realizuje část výroby. Další část výroby probíhá v provozovně v nedalekém Týně nad Vltavou.

Historický vývoj společnosti EXTRUDO je přiložen k této práci jako příloha 5.

4.1 Organizační struktura společnosti

V čele celé společnosti stojí Ing. Martin Fuchs, který také vlastní 99% podíl. Zbývající 1 % vlastní Bc. Helena Pospíšilová Fuchsová.

Společnost je rozdělena celkem do pěti úseků, a to: ekonomický úsek, obchodní úsek, úsek nákupu, výrobní úsek a úsek technologie. Pod přímým vedením ředitele se navíc nachází sekretariát a představitel managementu pro jakost. V čele každého úseku stojí vedoucí a v případě obchodního úseku pak obchodní manažer. Všechny úseky se pak následně dělí na další organizační části. V případě obchodního úseku se jedná především o rozdělení na „Výroba Bečice“ a „Provozovna Týn nad Vltavou“ vzhledem k výše zmiňovanému sídlu společnosti a provozovně právě v Týně nad Vltavou. V současné době má organizace celkem 137 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je přiložena k této práci jako příloha 6.

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Interní komunikace

5.1.1 Pravidla interní komunikace

V příručce jakosti a bezpečnosti potravin má společnost stanovena tato pravidla interní komunikace:

- Vedoucí úseků odpovídají za vzájemnou komunikaci v jimi řízených útvarech a dále mezi útvary a funkcemi na všech úrovních včetně vzájemné výměny informací z oblasti školení, poznatků ze servisní činnosti apod. Tyto informace jsou sdělovány jak ústní, tak písemnou formou.
- Politika jakosti a bezpečnosti potravin – odpovědnost za dodržování, prosazování a informovanost zaměstnanců je přenesena na vedoucí pracovníky, kteří odpovídají za její sdělování podřízeným zaměstnancům za účelem proškolení a ověření pochopení.
- Cíle jakosti jsou formou rozdělovníku přidělovány stanoveným funkcím.
- Dokumentované postupy systému managementu jakosti (SQ) a technická dokumentace jsou formou rozdělovníku přidělovány funkcím v místech používání.
- Jednotlivé komunikační vazby mezi útvary a funkcemi v rámci systému managementu jakosti stanovují směrnice jakosti (SQ).
- Vrcholové vedení sděluje zaměstnancům důležité informace z oblastí hospodaření, úkolů a stavu organizace.
- Zaměstnanec, kterému byl funkcí s příslušnou pravomocí uložen úkol, je povinen sdělit zadavateli úkolu jeho splnění (Příručka jakosti a bezpečnosti potravin).

5.1.2 Komunikační směry v organizaci

Sestupná komunikace představuje převažující směr komunikace ve společnosti. Jedná se nejen o komunikaci směřující od ředitele k podřízeným, ale také o komunikaci, kde se zdrojem informací nebo požadavků stává například oddělení technologie nebo vedoucí výroby. Oddělení technologie (vývoje) v tomto případě instaluje technologické

listy, na základě kterých pracují zaměstnanci ve výrobě a vedoucí výroby implementuje týdenní a denní plány výroby.

Ve společnosti EXTRUDO je také podporována vzestupná forma komunikace, kdy mají zaměstnanci možnost vyjádřit své názory, případně návrhy na zlepšení výroby. Je to dáno především tím, že vedení společnosti si plně uvědomuje, že právě zaměstnanci mají přímé informace o průběhu výroby, stavu surovin, poruchách a stavu techniky.

Taktéž horizontální směr komunikace představuje velmi důležitou součást interní komunikace, kdy dochází ke komunikaci na úrovni mistrů nebo mezi osádkami strojů, které si předávají stroje mezi směny za chodu a zde je komunikace velmi významná. Tuto komunikaci monitoruje a řídí vedoucí výroby.

Společnost ve svých interních dokumentech uvádí konkrétní pravidla pro komunikaci mezi jednotlivými útvary, která doplňují obecná výše zmiňovaná pravidla interní komunikace.

- Na úrovni vrcholového vedení se konají porady vrcholového vedení. Z těchto porad je pořizován zápis, který je rozdělovníkem, stanoveným ředitelem, přidělován příslušným funkcím.
- Vedoucí útvarů odpovídají za vzájemnou komunikaci v jimi řízeném útvaru a dále mezi útvary a funkcemi na všech úrovních.
- Politika jakosti je proškolená a zveřejňována na informačních tabulích a dalších vhodných místech (Organizační řád).

5.1.3 Interní dokumentace

Důležitou součástí komunikace jsou také interní dokumenty v organizaci, na základě kterých společnost pracuje. Společnost EXTRUDO má i pro tento případ vypracované následující zásady:

- Dokumenty jsou před předáním uživatelům přezkoumávány a schvalovány.
- Distribuci platných dokumentů a stahování neplatných dokumentů z uživatelských míst zajišťuje správce dokumentace nebo funkce uvedené v příslušných dokumentech.

- Změny dokumentů provádějí úseky/funkce, které mají příslušný dokument ve správě. Změny dokumentů přezkoumávají a schvalují funkce, které schválily původní dokument. Změny jsou na dokumentech identifikovány.
- Správce dokumentace vydává 1x ročně nebo při změnách seznam platné dokumentace, který je přidělen funkcím dle rozdělovníku. Správce dokumentace archivuje originály dokumentů.
- Zastaralé nebo neplatné dokumenty, sloužící jako zdroj informací, jsou označeny na přední straně popisem „Neplatné“ a přeškrtnutím. Za označení odpovídá uživatel těchto dokumentů.
- Vedoucí výroby ukládá manuály ke strojům. Kopie manuálů jsou předávány pracovníkům ve výrobě, kde slouží ke školení pracovníků při zapracování a k provádění běžné údržby a čištění strojů (Příručka jakosti a bezpečnosti potravin).

Mezi podnikové dokumenty patří například:

- Příručka jakosti a bezpečnosti potravin,
- Organizační řád,
- Směrnice pro nástup a výcvik zaměstnanců,
- Směrnice pro řízení dokumentů,
- atd.

5.1.4 E-mailová komunikace

V současné době se společnost snaží vytvořit pravidla pro e-mailovou komunikaci, která by se měla stát podnětem pro její zlepšení. Jedná se zejména o tyto oblasti:

- Tlak na selekci adresátů - množí se případy toho, že zaměstnanci mají potřebu rozeslat všechno všem, tedy i těm, kteří nemají žádné rozhodovací pravomoci a jen se „baví“ problémem.
- Stanovení lhůty pro zpracování odpovědi.
- Povinnost odesílatele kontrolovat přijetí zprávy – dotaz telefonem atd.
- Důležitost formulace podstaty a souvislostí – komplexní informace pro odpovědnou osobu, věcná strukturovanost problému, nesmí absentovat důležité informace – např. při poruchách, problémech při výrobě atd.

Elektronická komunikace představuje pro společnost také nejčastěji využívanou formu komunikace pro předávání důležitých interních dokumentů, a to především prostřednictvím e-mailu.

Všichni pracovníci společnosti mají v případě e-mailové komunikace povinnost používat stanovený podpis. Součástí podpisu je jméno a pracovní pozice zaměstnance, adresa dané provozovny, telefonní a e-mailový kontakt na pracovníka. Příkladem může být e-mailový podpis manažerky jakosti viz obrázek 4:

Obrázek 4: Podpis v e-mailu

Bc. Gabriela Sobíšková
manager jakosti

Extrudo Bečice s.r.o
Bečice 7, 375 01 Týn nad Vltavou
mbt: + 420 731 446 511
sobiskova@extrudo.cz

Zdroj: Vlastní dle e-mailové komunikace

5.1.5 Porady

Základní členění porad ve společnosti EXTRUDO představují porady vedení a porady úseků.

Porady vedení pak zahrnují plánovací porady probíhající 2x ročně a porady přezkoumání vedením 1x ročně. Další porady jsou pak uskutečňovány podle potřeby a pravidelně jednou měsíčně.

V úseku výroby probíhají porady pravidelně každé dva měsíce. Tuto poradu řídí vedoucí výroby a účastní se jí také manažer jakosti a minimálně jednou za čtvrtletí i ředitel společnosti. Komunikace probíhá jak vzestupně, tak sestupně. Sestupná komunikace zahrnuje informace týkající se nových výrobků, změn v organizaci, bezpečnosti práce, BRC (jakost) a reklamací. Vzestupná komunikace pak zahrnuje informace týkající se pracovních podmínek, požadavků na mzdové ohodnocení, provozních problémů apod.

V úseku obchodu probíhají porady pravidelně jednou měsíčně. Tuto poradu řídí vedoucí úseku a jednou za čtvrtletí se porady účastní i ředitel společnosti. Komunikace je i v tomto případě oboustranná s převahou sestupné komunikace.

Dispečink společnosti pořádá pravidelné porady jednou týdně. Jedná se o plánovací porady, kterých se účastní vedoucí výroby, manažer obchodu, pracovníci nákupu a pracovníci zaměřující se na zahraniční obchod v rámci EU. Na těchto poradách se řeší operativa reklamací, pracovní síly, směny, práce přesčas atd.

Mezi další úseky patří úsek nákupu a technologie, kdy se jedná o relativně nové úseky a teprve dochází k zavádění pravidelných porad. Ekonomický úsek nepořádá porady pravidelně, ale pouze podle potřeby.

5.1.6 Přijímání a hodnocení pracovníků

Co se týká hledání a přijímání nových pracovníků, společnost nejčastěji hledá zaměstnance na pracovní pozice techniků, obsluhy strojů a pracovníků obsluhy. Hledání pracovníků probíhá zejména prostřednictvím úřadu práce, inzerce a případně na základě doporučení od stávajících zaměstnanců. Potencionální zaměstnanci jsou pak přijímáni na základě ústního pohovoru a jsou sledováni ve zkušební době. Ukázka inzerce na webových stránkách www.pracomat.cz je k nahlédnutí v příloze 7 této práce.

V současné době ve společnosti neprobíhá systematické a pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnocení probíhá na úrovni vedoucích úseků minimálně 1x ročně při plánování a potvrzení koncepce a na úrovni referentů (klíčových pracovníků) při změně náplně práce, případně při vzniku problému.

5.1.7 Neformální komunikace

Neformální komunikace představuje takovou formu komunikace, kdy je jejím základem společenský styk. Pracovníci společnosti si díky ní vytvářejí vlastní komunikační síť. Neformální komunikace mezi pracovníky společnosti EXTRUDO jistě probíhá. Někteří zaměstnanci se z vlastní iniciativy scházejí i ve svém volném čase a utužují tak jak přátelský, tak i pracovní kolektiv. Ředitel společnosti uvedl, že se ze strany pracovníků občas vyskytne poptávka po společných akcích, které v současné době společnost neorganizuje.

5.2 Externí komunikace

5.2.1 Komunikace se zákazníky a jejich spokojenost

Základní informace o produktu jsou poptávajícím sdělovány při uplatnění poptávky. Společnost pak eviduje jednotlivé poptávky, které mají v profesní působnosti

společnosti formu vystavení nabídky a evidence objednávek. Poptávající jsou dále informováni o výsledcích přezkoumání požadavku na produkt, respektive přijetí nebo zamítnutí poptávky nebo objednávky/smlouvy. Přijetí objednávky je potvrzeno objednateli zasláním potvrzené objednávky.

Společnost dostává zpětnou vazbu od zákazníků, která představuje informace získané formou rozhovorů, ročních schůzek, dotazníků nebo sdělení zákazníkem. Případné stížnosti zákazníků jsou zaznamenávány a řešeny ředitelem společnosti a jsou neprodleně přijímána opatření k nápravě, případně preventivní opatření, aby se zamezilo opakovanému výskytu.

Spokojenost zákazníka

Pro získávání informací týkajících se vnímání zákazníka, zda byly splněny jeho požadavky, je používán záznam z jednání a zpětné vazby od zákazníka z oblastí o stavu a chování produktů při používání (reklamace), o potřebách, stížnostech nebo požadavcích.

Zaměstnanci musí každé negativní vyjádření zákazníka (sdělené jakoukoliv formou) neprodleně oznámit řediteli společnosti přímo nebo cestou nadřízeného.

Informace od zákazníků jsou monitorovány, vyhodnocovány a používány pro zlepšování uspokojování požadavků a očekávání zákazníků.

5.2.2 Externí dokumentace

Externí dokumentaci ve společnosti tvoří zákony, vyhlášky, normy, technická dokumentace předaná dodavatelem apod. Přidělení těchto dokumentů uživatelům je evidováno u správce dokumentace. Zákony a prováděcí vyhlášky jsou ve společnosti uloženy v tištěné formě nebo v PC. Na případné změny těchto dokumentů jsou pracovníci upozorněni na poradě či ředitelem společnosti (Příručka jakosti a bezpečnosti potravin).

5.2.3 Webové stránky a e-shop

Společnost EXTRUDO Bečice s.r.o. disponuje webovými stránkami, kde svým návštěvníkům umožňuje volbu jazyka. Návštěvníci si mohou zvolit anglický nebo český jazyk. V záhlaví úvodní stránky si na první pohled můžeme všimnout loga společnosti a fotografie vyráběných produktů. Ukázka úvodní stránky webových stránek je přiložena k této práci jako příloha 8.

Webové stránky jsou rozčleněny do šesti sekcí. První z nich je právě výše zmiňovaná „Úvodní stránka“. V sekci „O nás“ si mohou návštěvníci přečíst základní informace o tom, čím se společnost zabývá, jaká je její historie a jaké vlastní certifikáty.

V sekci „Kontakty“ návštěvníci naleznou veškeré potřebné informace a kontakty, ať už se jedná o kontaktní telefon, fax, IČO, DIČ, sídlo nebo kontakty na jednotlivé členy obchodního oddělení.

Webové stránky nabízejí také sekci „Recepty“, kde je návštěvníkům umožněno získat recepty, ve kterých jsou využity právě produkty společnosti. V nabídce jsou například recepty na makovec, vláčné bábovičky bez lepku, rybízový koláč bez lepku, římské placičky se špenátem a další (Extrudo.cz, 2018c).

Webové stránky společnosti nabízí také možnost odeslání dotazu zákaznické podpoře. Stačí uvést e-mail, na který si zákazník přeje obdržet odpověď, zanechat zprávu a odeslat.

Vzhledem k tomu, že tyto webové stránky slouží zároveň jako e-shop, nalezneme zde i sekci „Obchodní podmínky“, které jsou jeho nedílnou součástí. Sekce „Registrace“ nabízí návštěvníkům a zákazníkům možnost registrovat se a mít tak pod kontrolou veškeré své nákupy a dostávat informace o novinkách a případných akcích.

V levé části stránek se nachází rozdělení do deseti kategorií pro lepší orientaci zákazníků. Jedná se o kategorie: bisquity, cereální kaše obilné, cereální tyčky, crispies/vločky/čočky, křehké chleby, luštěninové směsi a polévky, mouky, strouhanky a obalovací směsi, posypy a náplně, ostatní.

Na webových stránkách se zákazníci také dozví o novinkách, aktualitách a akčních nabídkách v e-shopu (Extrudo.cz, 2018a).

5.2.4 Facebook

V současné době je Facebook jednou z nejnavštěvovanějších sociálních sítí všemi generacemi, a proto je pro firmy důležité prezentovat se i prostřednictvím tohoto média. Společnost EXTRUDO je na svých facebookových stránkách poměrně aktivní. Návštěvníci zde naleznou základní informace, novinky a aktuality i fotografie z různých akcí a veletrhů, kterých se společnost účastní. Ukázka facebookových stránek společnosti je zobrazena v příloze 9.

5.2.5 Marketing

Společnost EXTRUDO nemá vlastní marketingové oddělení. Marketingová činnost je delegována do obchodního úseku. V současné době společnost jedná o možnosti outsourcingu této činnosti.

Co se týká reklamní činnosti, společnost má vytvořený spot a proběhlo již několik málo billboardových kampaní. Občas také společnost využívá reklamu v novinách.

Hlavní formou marketingu, o kterou se společnost opírá, je degustace výrobků nejen cílovými klienty. Do této formy marketingu společnost vkládá nejvíce prostředků a času.

Společnost většinou nevyužívá standardní reklamní předměty. Za nejlepší reklamní předměty společnost považuje právě jejich výrobky – např. Bisquit, chléb, kaše, palačinka atd. Občas ale také společnost jako reklamní předměty využívá klasické tužky nebo tašky.

5.2.6 Akce pro veřejnost

Společnost EXTRUDO si plně uvědomuje, jak je důležité pečovat o své současné zákazníky a zároveň stále nacházet nové a informovat o svých novinkách. Z tohoto důvodu spolupracuje na různých akcích pro veřejnost s obchodními řetězci, jako je například Globus nebo Terno. O těchto akcích společnost informuje na svých výše zmiňovaných facebookových stránkách.

Jedná se například o akci „Rodinný bezlepkový oběd v restauraci Globus“, kdy mají zákazníci možnost výběru ze 3 bezlepkových jídel a ke každým třem jídlům získají jedno zdarma. Dále pak ke každému jídlu obdrží zákazníci zdarma bezlepkový zákusek.

Další takovou akcí je „Nakupujeme zdravě“ v obchodním řetězci Terno, kde se společnosti prezentují a nabízejí zákazníkům ochutnávky svých výrobků. Na obrázku 5 jsou uvedeny příklady pořádaných akcí ve spolupráci s obchodními řetězci.

Obrázek 5: Akce pro veřejnost



Zdroj: Facebook.com (2018b)

Společnost také pravidelně pořádá ochutnávky především pro specializované klienty (diabetici a bezlepkové spolky).

5.2.7 Sponzoring

Společnost EXTRUDO sponzoruje především výše zmiňované bezlepkové spolky, kdy dodává jídlo pro dětské letní tábory nebo školy v přírodě. Za další formu sponzoringu je možné považovat jídlo a vzorky pro okolní plesy hasičů a myslivců, maturitní plesy brigádníků a dětí zaměstnanců a některé humanitární akce partnerů společnosti jako např. DM Drogerie Markt nebo Globus.

5.2.8 Veletrhy

Společnost se pravidelně zúčastňuje veletrhů jak v České republice, tak v zahraničí. Příkladem může být přední světový veletrh biopotravin BIOFACH konající se v německém Norimberku, kterého se společnost již několikátým rokem účastní. Podle pořadatelů BIOFACH představuje místo, kde lidé sdílejí svou vášeň pro biopotraviny a organický trh, vzájemně se poznávají a vyměňují si zkušenosti a poznatky již od roku 1990 (Biofach.de, 2018).

Mezi další společnostmi navštěvované veletrhy patří ANUGA v Kolíně nad Rýnem, SALIMA v Brně a PLMA v Amsterdamu.

5.3 Rozhovor s ředitelem organizace

Jak bylo zmiňováno výše, některé informace pro zhodnocení současného stavu manažerské komunikace ve vybrané organizaci a pro stanovení návrhů na zlepšení byly získány na základě rozhovoru s ředitelem podniku. Součástí tohoto rozhovoru byly

i otázky zaměřené na osobní názory ředitele společnosti na komunikaci. Odpovědi na tyto otázky jsou vypracovány níže. Seznam otázek je v příloze 2 této práce.

1) Kolik času při své práci strávíte komunikací?

„Moc. Určitě se pokouším pracovat na zefektivnění. Za nástroj zefektivnění považuji plánovací proces.“

2) Za jak důležitý považujete proces komunikace na stupnici od 1 do 10?

(1 = nedůležitý, 10 = nejdůležitější)

„Určitě 10!!!“

3) Jaký druh komunikace používáte nejčastěji?

„Ústní komunikaci především pro komunikaci s managementem podniku – zejména prostřednictvím rozhovorů a telefonování. S pracovníky výroby komunikujeme zejména prostřednictvím porad, kdy ale nechávám řídit porady vedoucími úseky. Elektronickou komunikaci používáme při komunikaci s pracovníky zabývajícími se exportem a s managementem společnosti.“

4) Myslíte si, že získáváte dostatek informací od svých podřízených, co se týká provozu podniku?

„Snažím se. Používáme denní dispečink, monitoruji objednávky, schvaluji 1x týdně nákup (zejména suroviny a obaly) a samozřejmě investice.“

5) Myslíte si, že poskytujete dostatek informací svým podřízeným?

„Doufám, že ano. Jako náš hlavní komunikační rámec beru ISO systém (u nás vtělený do BRC) a při jeho dodržování by měli všichni mít správné informace a včas.“

6) Dochází někdy ve společnosti ke zkreslování informací? Např. v případě, že existuje mnoho mezistupňů, než se informace dostane k jejímu příjemci.

„Určitě – je to velký boj. Příčin je ale více – někdy lajdáctví, lenost, chybějící kvalifikace, zbrklost atd.“

7) Jak jste spokojen s průběhem a vedením porad?

„Nejsem. Vadí mi, že účastníci nejsou na porady připraveni. Pracuji spíše metodou komunikace problému s těmi, jichž se daný problém týká.“

8) Myslíte si, že mají všichni pracovníci prostor pro vyjádření svého názoru, dotazů a připomínek?

„Doufám, že ano, alespoň se o to snažím. Myslím, že mohu říci, že z 90 % ano.“

9) V jaké oblasti komunikace v organizaci shledáváte nedostatky a naopak silné stránky?

„Za slabou stránku považuji plán a plánování času. Silná stránka je osobní angažovanost a pro firemní chování.“

10) Myslíte si, že by bylo vhodné pro své pracovníky uspořádat nějaké školení zaměřené na zlepšení komunikace?

„Rozhodně nejsem proti školení a vzdělávání. Před rokem v naší společnosti proběhlo školení na zlepšení komunikace vedené psychologem.“

5.4 Dotazníkové šetření

V rámci rozhovoru s ředitelem společnosti byl společně stanoven předpoklad, že dojde k přibližně 90% návratnosti dotazníků. Ve skutečnosti ale návratnost dosáhla pouze 40 %.

Toto může být způsobeno několika příčinami. První z nich je, že se zaměstnanci mohou obávat o své zaměstnání, kdy mohou nabývat pocitu, že pokud by dotazník vyplnili z pohledu jejich vnímání pravdivě, mohli by o své místo následně přijít, ač je dotazník anonymní. Ovlivnění tímto vnitřním pocitem pak dotazník raději nevyplní nebo korigují své odpovědi s odklonem od svého skutečného názoru a přesvědčení. Nejen strach ze ztráty zaměstnání, ale i z toho, že nadřízení nesnesou kritiku a případně si je zneprátelejí, může také ovlivňovat pracovníky při vyplňování dotazníků.

Další příčinu vidím v tom, že dotazník je zcela dobrovolný a pracovníci tak v podstatě nemají povinnost, a tím mnohdy ani důvod ho vyplnit. Myslím si, že si ale plně neuvědomují, že jeho vyplnění může pomoci zlepšit jejich pracovní podmínky a podpořit rozvoj a směřování společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují na významné rozpory v některých otázkách. Dle mého názoru to může být způsobeno právě výše zmiňovanými problémy, které se vyskytují u každého dotazníkového šetření tohoto typu.

5.4.1 Výsledky dotazníkového šetření – společné otázky

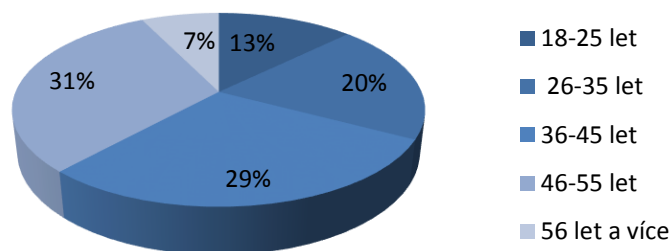
Otázka: Věk

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 55 osob. Největší skupinu odpovídajících představují respondenti ve věku 46-55 let. Tuto skupinu tvoří 31 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinu představuje věková kategorie 36-45 let, kam spadá 29 % odpovídajících. Další skupinou je věková kategorie 26-35 let s 20 % respondentů, dále pak skupina spadající do kategorie 18-25 let s 13 % respondentů. Poslední nejméně zastoupenou skupinu se 7 % odpovídajících je věková kategorie 56 let a více. Celkové rozdělení odpovídajících dle věkových kategorií je zobrazeno na obrázku 6.

Respondenti z oblasti vedení společnosti jsou většinou lidé z věkové kategorie 26-35 let a z kategorie 36-45 let. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií ve vedení společnosti je kategorie 18-25 let, kam spadá 12 % odpovídajících v této oblasti.

Z oblasti výroby spadá nejvíce odpovídajících do kategorie 46-55 let a následně pak do kategorie 36-45 let. Nejméně odpovídajících z oblasti výroby spadá do kategorie 56 let a více a to konkrétně 3,5 % pracovníků (1 pracovník).

Obrázek 6: Věk zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

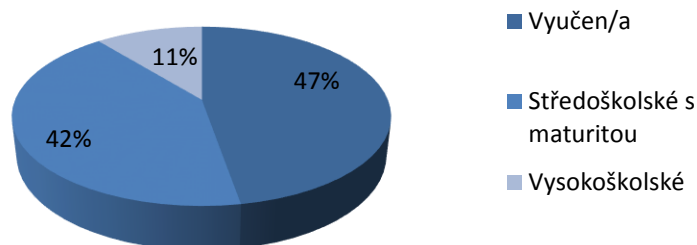
Otázka: Vzdělání

Z obrázku 7 je zřejmé, že dotazníkového šetření se v největší míře účastnili respondenti, kteří jsou vyučení. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti se středoškolským vzděláním. Vysokoškolské vzdělání má pouze 11 % odpovídajících.

Mezi respondenty z vedení společnosti nalezneme 27 % zaměstnanců s výučním listem, 54 % se středoškolským vzděláním a 19 % s vysokoškolským vzděláním.

Z celkových 29 odpovídajících zaměstnanců výroby je 66 % vyučeno, 31 % má středoškolské vzdělání s maturitou a 3 % mají vysokoškolské vzdělání.

Obrázek 7: Vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

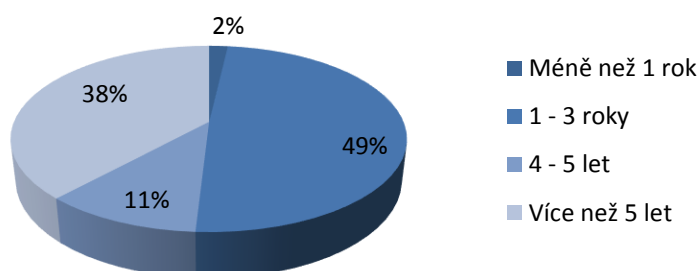
Otázka: Jak dlouho jste zaměstnáni ve firmě?

Téměř polovina odpovídajících ve společnosti EXTRUDO pracuje 1 až 3 roky. Dalších 38 % respondentů v organizaci pracuje již 4 až 5 let a 11 % více jak 5 let. Dotazník vyplnila pouze 2 % zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než jeden rok. Tyto skutečnosti můžeme vidět na obrázku 8.

Zaměstnanci pracující ve vedení společnosti v převážné většině pracují v organizaci více než 5 let. Celkem se jedná o 62 % zaměstnanců vedení společnosti. 1 až 3 roky ve vedení společnosti pracuje 19 % zaměstnanců a 4 až 5 let 15 % zaměstnanců. Ve vedení jsou nejméně zastoupeni zaměstnanci pracující ve společnosti méně než 1 rok a to konkrétně 4 % odpovídajících.

Z oblasti výroby nevyplnil dotazník žádný zaměstnanec pracující ve společnosti méně než jeden rok. Dotazník vyplnilo nejvíce pracovníků výroby pracujících ve společnosti 1 až 3 roky a to konkrétně 76 % z nich. Více než 5 let ve společnosti pracuje 17 % pracovníků výroby a 4 až 5 let v ní pracuje 7 % odpovídajících.

Obrázek 8: Délka zaměstnanosti ve společnosti



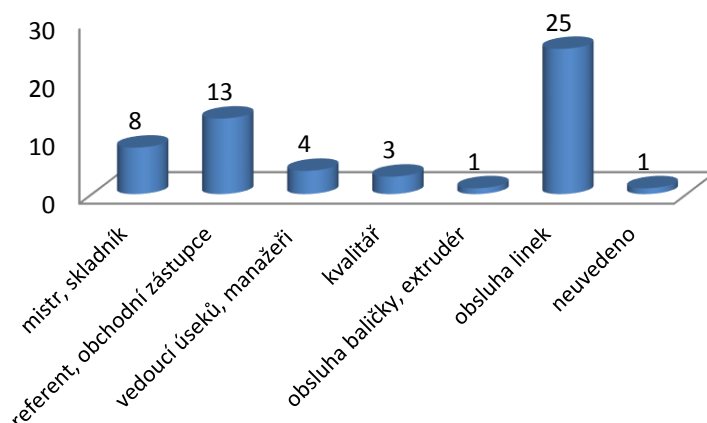
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Na jaké pracovní pozici pracujete?

Dotazník ve společnosti EXTRUDO vyplnilo celkem 55 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu jich 26 spadá do oblasti vedení, kam ředitel společnosti zařadil pracovní pozice: mistr/skladník, referent/obchodní zástupce, vedoucí úseků/manažeri. Zbývajících 29 odpovídajících spadá do oblasti výroby, kam jsou zařazeny pracovní pozice: kvalitář, obsluha baličky/extrudér, obsluha linek. Toto rozdělení je zřejmé z obrázku 9.

Nejvíce dotazníků vyplnili zaměstnanci pracující jako obsluha linek s celkovým počtem 25 odpovídajících. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci na pozici referent/obchodní zástupce, kdy dotazník vyplnilo 13 z nich. Dotazník dále vyplnilo 8 mistrů/skladníků a 3 kvalitáři, 1 pracovník obsluhy baličky/extrudér a 4 pracovníci nejvyššího vedení, kam patří vedoucí úseků a manažeri. Jeden odpovídající nevedl svou pracovní pozici.

Obrázek 9: Pracovní pozice zaměstnanců



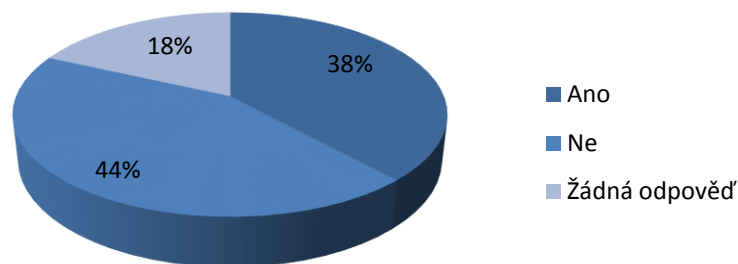
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Jste seznámen/a se strategií Vaší společnosti? Pokud ano, napište, o jakou strategii se jedná.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se strategií společnosti je seznámeno 38 % dotazovaných. Z těchto respondentů seznámených se strategií společnosti se jich 71 % pokusilo strategii vypsát. Většina z nich zmiňovala především politiku jakosti, kde je dle ředitele společnosti zakotvena strategie pro všechny zaměstnance. Strategie společnosti je vedením definována, zpracována v písemné podobě a k dispozici všem zaměstnancům společnosti, je však v plném znění neveřejná.

Management si je vědom, jaké jsou kritické faktory úspěchu v daném odvětví i situace na trhu a má potřebné informace. V dokumentu popisuje vizi, dlouhodobé cíle a určuje jednotlivé strategie vedoucí k dosažení definovaných cílů managementem společnosti. Respondenti zmiňovali zejména výrobu kvalitních výrobků a udržení se na trhu. 44 % respondentů však uvedlo, že se strategií společnosti seznámení nejsou. Tuto otázku nevyplnilo celkem 18 % dotazovaných, což můžeme vidět na obrázku 10.

Obrázek 10: Znalost strategie společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Níže uváděné grafické vyjádření závislosti znalosti strategie na jednotlivých skupinách pracovních pozic zobrazuje, zda zaměstnanci v jednotlivých skupinách pracovních pozic znají strategii společnosti či nikoliv. Na vertikální ose diagramu jsou uvedeny jednotlivé skupiny pracovních pozic podle katalogu společnosti. V tomto případě je zároveň uplatňován předpoklad, že pokud respondenti na tuto otázku nevedli odpověď, strategii společnosti s velmi vysokou pravděpodobností neznají a nejsou ochotni to, přestože anonymně, přiznat. Pokud by strategii společnosti znali, pak by jistě zvolili odpověď „Ano“. Proto jsou na horizontální ose uvedeny celkové počty pracovníků „znajících“ strategii společnosti a „neznajících“ strategii společnosti jako součet odpovědí „Ne“ a nevyplněno.

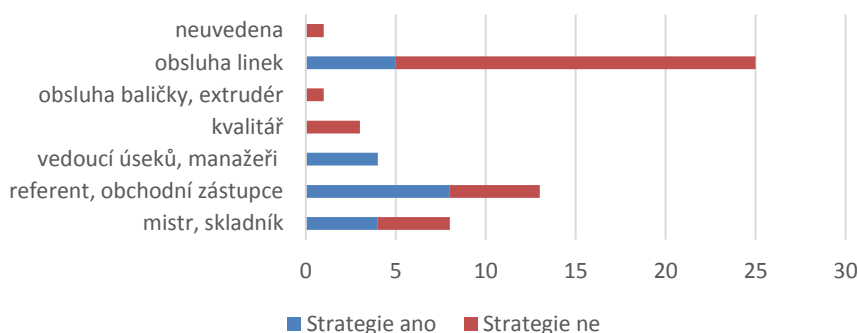
Při analyzování výsledků dotazníkového šetření je třeba brát v úvahu nízké počty odpovídajících, které bezesporu ovlivňují níže uváděné závěry statistického zpracování.

Na obrázku 11 můžeme vidět absolutní vyjádření počtů odpovídajících v jednotlivých skupinách pracovních pozic. Obrázek 12 pak zobrazuje procentuální vyjádření znalosti či neznalosti strategie společnosti v jednotlivých skupinách pracovních pozic.

Z těchto obrázků je zřejmé, že neznalost strategie se týká především pracovníků na pozicích obsluha linek. Zajímavý výsledek nastává u pracovních pozic kvalitář, kdy lze z povahy pracovního zařazení znalost strategie společnosti primárně předpokládat. Jistě lze stejnou znalost obdobně předpokládat také u referentů a obchodních zástupců.

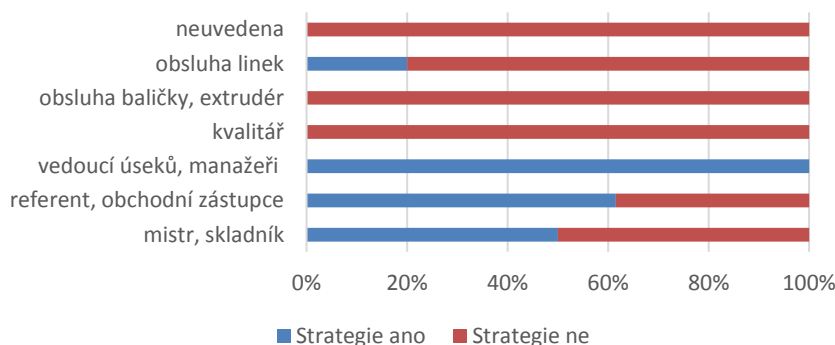
Strategii pak nejvíce znají zaměstnanci na pozicích vedoucích úseků a manažeři, což je dáno předpokladem, že právě tyto pracovníci se na tvorbě strategie podílejí včetně jejího průběžného prosazování i vyhodnocování.

Obrázek 11: Znalost strategie dle pracovních pozic - absolutně



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 12: Znalost strategie dle pracovních pozic - procentuálně



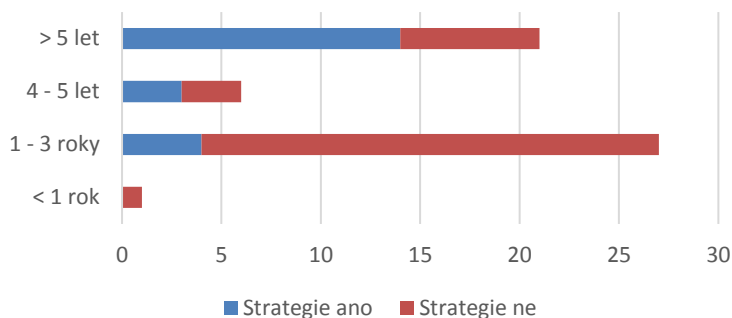
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 13 graficky znázorňuje závislost znalosti strategie společnosti na době působnosti pracovníků v organizaci v absolutním vyjádření. Obrázek 14 pak zobrazuje stejnou závislost v procentuálním vyjádření. Opět je uplatněn předpoklad, že pokud respondenti na tuto otázku neuvědli odpověď, strategii společnosti s velmi vysokou pravděpodobností neznají a nejsou ochotni to, přestože anonymně, přiznat. Na horizontální ose jsou proto uvedeny celkové počty pracovníků „znajících“ strategii

společnosti a „neznajících“ strategii společnosti jako součet odpovědí „Ne“ a nevyplněno.

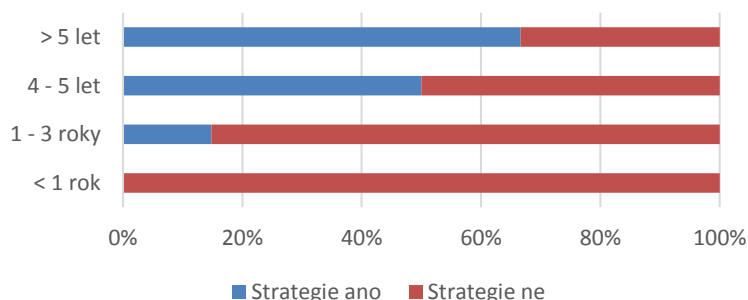
Na základě obrázků 18 a 19 lze říci, že znalost strategie roste s délkou pracovního poměru. Nejméně jsou se strategií společnosti seznámeni pracovníci pracující ve společnosti méně než 3 roky.

Obrázek 13: Znalost strategie dle délky zaměstnanosti ve společnosti - absolutně



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14: Znalost strategie dle délky zaměstnanosti ve společnosti - procentuálně



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 15 a obrázek 16 znázorňují závislost znalosti strategie společnosti na nejvyšším ukončeném vzdělání zaměstnanců organizace. Také v tomto případě jsou uplatňovány předpoklady jako u předchozích závislostí.

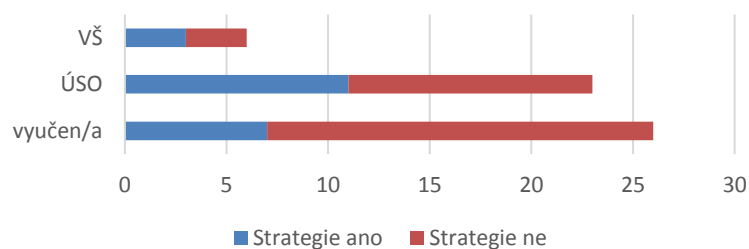
Zkratky uváděné na těchto obrázcích znamenají následující:

- VŠ – vysokoškolské vzdělání,
- ÚSO – úplné střední odborné vzdělání.

Se strategií jsou nejméně seznámeni zaměstnanci, kteří jsou vyučeni. Tento fakt lze vysvětlit tak, že právě zaměstnanci, kteří jsou vyučeni, převážně pracují na nižších

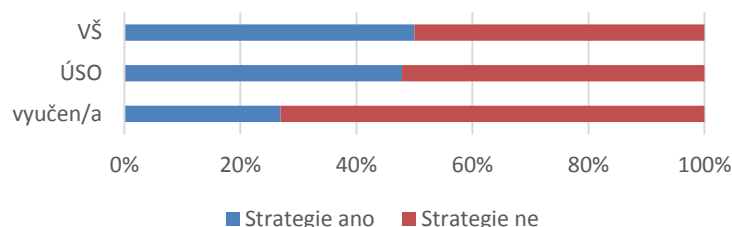
stupních podnikové hierarchie. Naopak zaměstnanci s vyšším vzděláním se častěji pohybují v oblasti managementu, kde mají jak obecnou strategii společnosti, tak strategie pro jednotlivé úseky k dispozici, a také se zároveň větší mírou zapojení i odpovědnosti podílejí na jejím plnění, vyhodnocování i prosazování. Ve společnosti EXTRUDO jsou právě vedoucí úseků ti, kteří mají k dispozici strategie pro jednotlivé úseky, a může docházet k tomu, že řadovým zaměstnancům pak strategie již sdělována nemusí být zcela, pochopitelně nebo vůbec.

Obrázek 15: Znalost strategie dle vzdělání – absolutně



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 16: Znalost strategie dle vzdělání – procentuálně

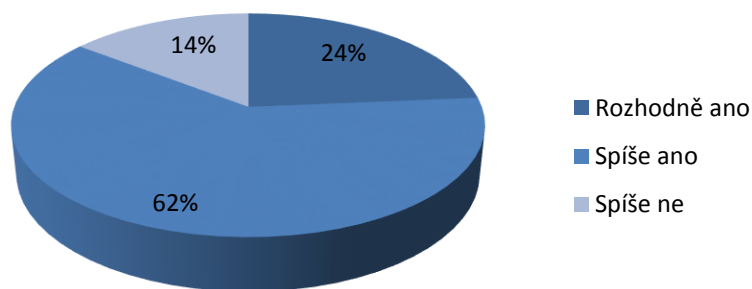


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Domníváte se, že máte k vykonávání své práce dostatek informací?

Na otázku, zda mají zaměstnanci dostatek informací k vykonávání své práce, odpovědělo 24 % dotazovaných „Rozhodně ano“, 62 % odpovědělo „Spíše ano“ a 14 % odpovědělo „Spíše ne“. Odpověď „Rozhodně ne“ nevybral žádný z respondentů. Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou zobrazeny na obrázku 17.

Obrázek 17: Dostatek informací pro výkon práce

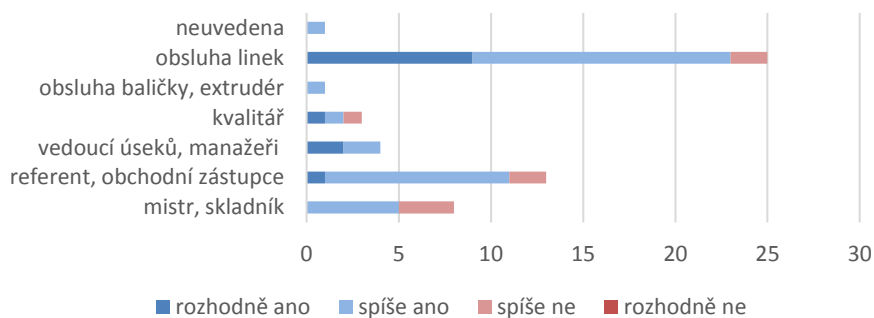


Zdroj: Vlastní zpracování

Níže uváděná grafická vyobrazení zachycují závislosti mezi tím, zda mají zaměstnanci pro výkon své práce dostatek informací a jejich pracovní pozicí, dobou působnosti ve společnosti a dosaženým vzděláním pracovníků.

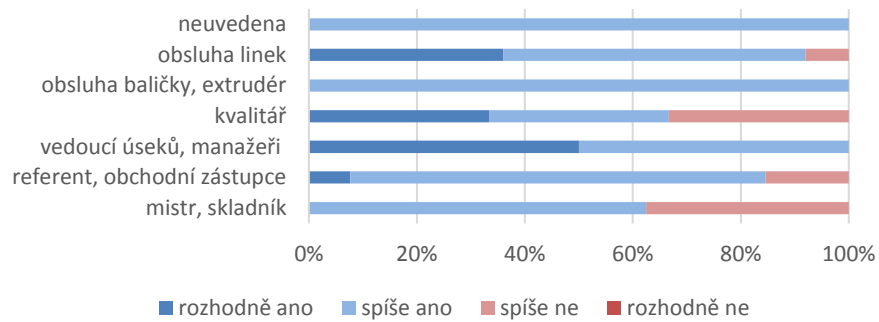
Na obrázku 18 a obrázku 19 můžeme vidět, na jakých pracovních pozicích se zaměstnanci domnívají, že mají nedostatek informací pro vykonávání své práce. O dostatečnosti informací pro výkon práce nejčastěji pochybují zaměstnanci na pozicích mistr/skladník, ale i referent/obchodní zástupce. Nedostatečnost informací vnímají také pracovníci na pozici kvalitář nebo obsluha linek.

Obrázek 18: Dostatek informací dle pracovní pozice – absolutně



Zdroj: Vlastní zpracování

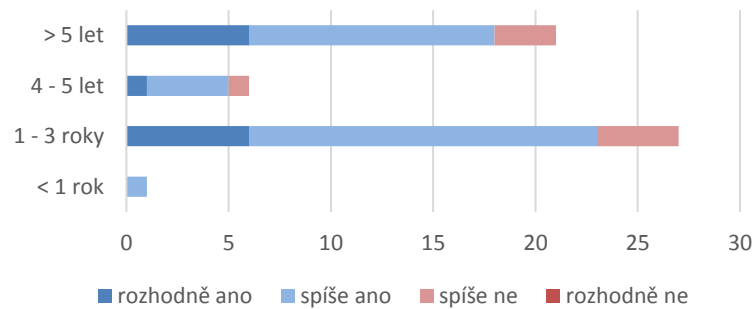
Obrázek 19: Dostatek informací dle pracovní pozice – procentuálně



Zdroj: Vlastní zpracování

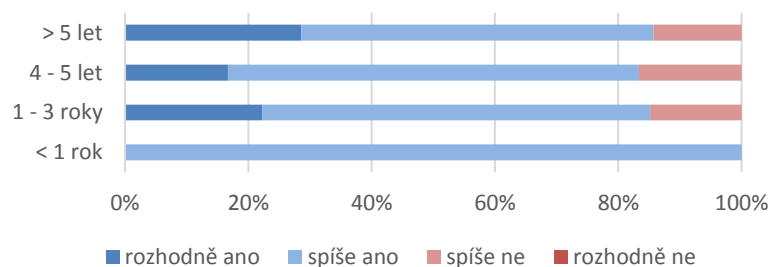
Detailní pohled na zpracování otázky dostatku informací pro výkon pracovní činnosti zaměstnanci z pohledu délky praxe u společnosti je na obrázcích 20 a 21.

Obrázek 20: Dostatek informací dle délky zaměstnanosti ve společnosti – absolutně



Zdroj: Vlastní zpracování

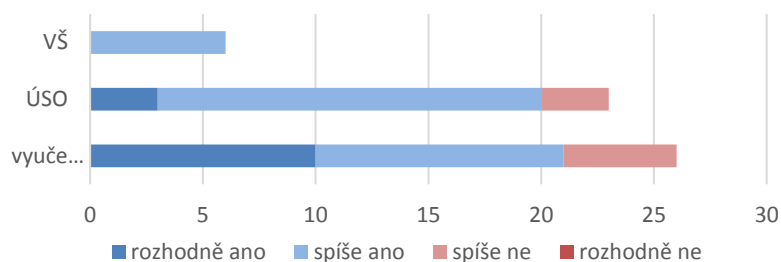
Obrázek 21: Dostatek informací dle délky zaměstnanosti ve společnosti – procentuálně



Zdroj: Vlastní zpracování

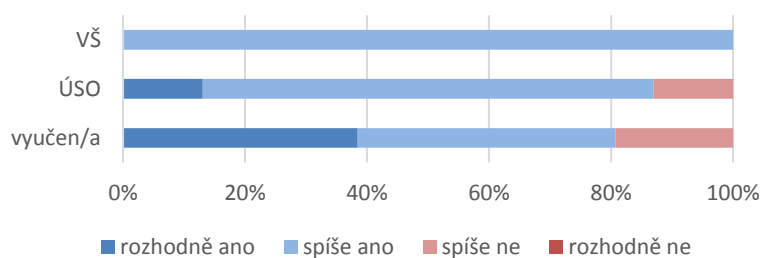
Obrázky 22 a 23 zobrazují odpovědi respondentů na otázku, zda mají dostatek informací pro výkon své práce, rozdělených dle nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců.

Obrázek 22: Dostatek informací dle vzdělání – absolutně



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 23: Dostatek informací dle vzdělání – procentuálně



Zdroj: Vlastní zpracování

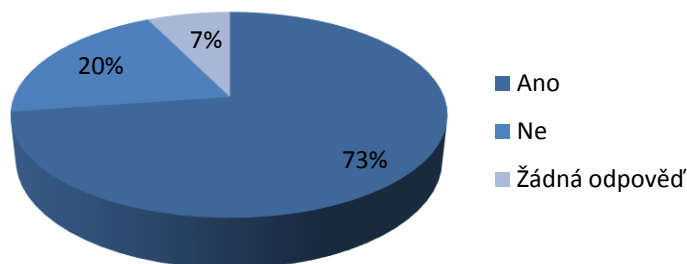
Otázka: Přesvědčuje se Váš nadřízený, zda instrukce, které Vám zadal, jsou Vám jasné?

Na obrázku 24 můžeme vidět, že téměř $\frac{3}{4}$ respondentů uvedly, že se jejich nadřízený ujišťuje, zda jsou jim instrukce, které jim zadal pro vykonávání práce, jasné. 20 % dotazovaných uvedlo, že se jejich nadřízený o porozumění předávaných pokynů nepřesvědčuje. Žádnou odpověď neuvedlo 7 % respondentů.

V případě pracovníků vedení 69 % z nich zvolilo odpověď „Ano“, 19 % uvedlo odpověď „Ne“ a 12 % na otázku neodpovědělo. Z 19 % pracovníků vedení, kteří uvedli odpověď „Ne“, pracuje 60 % z nich na pozici referent, případně obchodní zástupce, dále pak 20 % na pozici vedoucí úseku/manažer a 20 % na pozici mistr/skladník.

Pracovníci ve výrobě převážně uváděli, že se jejich nadřízený o pochopení instrukcí přesvědčuje. Tuto odpověď uvedlo 76 % z nich. 21 % jich zvolilo odpověď „Ne“ a 3 % na otázku neodpověděla. Odpověď „Ne“ pak zvolilo 5 pracovníků obsluhy linek a 1 kvalitář.

Obrázek 24: Přesvědčení o jasnosti instrukcí



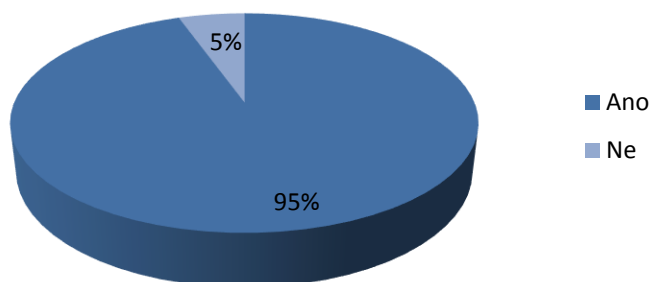
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Pokud máte nějaké nejasnosti týkající se Vaší práce, víte, na koho se obrátit?

Pouze 5 % dotazovaných uvedlo, že pokud mají nejasnosti týkající se jejich práce, neví, na koho se obrátit. Naopak celých 95 % respondentů uvedlo odpověď „Ano“, což je graficky vyjádřeno na obrázku 25.

Odpověď „Ne“ zvolilo pouze 5 % dotazovaných (3 pracovníci). 2 z nich patří do oblasti vedení společnosti, konkrétně se jedná o mistra/skladníka a referenta/obchodního zástupce. Zároveň oba tyto pracovníci ve společnosti pracují více než 4 roky. Existuje tedy předpoklad, že za takovou dobu působení ve firmě by měli vědět, na koho se v případě nejasností obrátit. Poslední dotazovaný, který zvolil odpověď „Ne“ je kvalitář z Týna nad Vltavou pracující ve společnosti 1-3 roky.

Obrázek 25: Konzultace v případě nejasností



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Diskutuje s Vámi nadřízený o pracovních problémech?

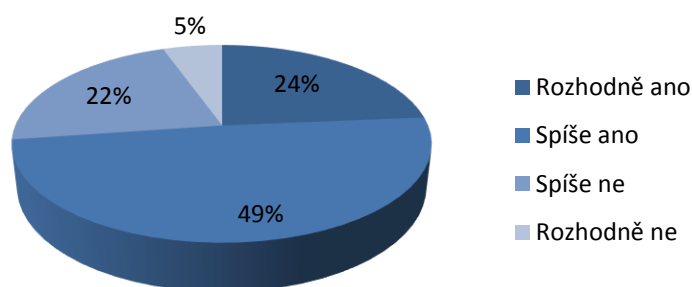
Dle obrázku 26 nadřízení rozhodně diskutují o pracovních problémech s 24 % dotazovaných a spíše diskutují se 49 % respondentů. 22 % zaměstnanců uvedlo, že s nimi nadřízený o pracovních problémech spíše nediskutují a 5 % uvedlo, že s nimi

nadřízení rozhodně nediskutují. Zaměstnanci měli také možnost zvolit odpověď „Nemám pracovní problémy“, ale tuto odpověď nevybral nikdo z nich.

Z pracovníků vedení uvedlo 23 % odpověď „Rozhodně ano“, „Spíše ano“ uvedlo 54 % z nich a zbylých 23 % uvedlo odpověď „Spíše ne“. Mezi ty, kteří uvedli „Spíše ne“, patří 3 zaměstnanci na pracovní pozici mistr/skladník a 3 na pracovní pozici referent/obchodní zástupce.

Z oblasti výroby uvedlo 24 % pracovníků odpověď „Rozhodně ano“, 45 % uvedlo „Spíše ano“, odpověď „Spíše ne“ vybralo 21 % pracovníků výroby a odpověď „Rozhodně ne“ uvedlo 10 %. Všech 10 % pracovníků, kteří uvedli odpověď „Rozhodně ne“, jsou pracovníci obsluhy linek z provozovny v Bečicích. Z pracovníků, kteří zvolili odpověď „Spíše ne“ pracuje 83 % z nich na pozici obsluha linek, kdy 40 % je z provozovny v Bečicích, 60 % z provozovny v Týně nad Vltavou. Zbývajících 17 % pracovníků (1 pracovník), kteří zvolili tuto odpověď, představuje kvalitář z Týna nad Vltavou.

Obrázek 26: Diskuse o pracovních problémech



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Máte pocit, že Vám Váš nadřízený naslouchá, když s Vámi komunikuje?

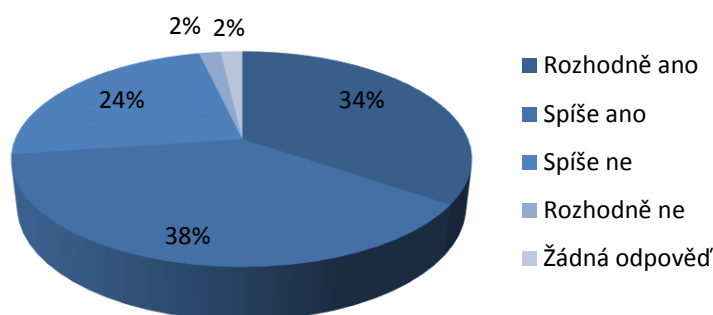
Z celkového počtu 55 odpovídajících má 34 % rozhodně pocit, že jim jejich nadřízený při komunikaci naslouchá a 38 % si myslí, že jim nadřízený spíše naslouchá. Odpověď „Spíše ne“ zvolilo 24 % respondentů. Odpověď „Rozhodně ne“ zvolila pouze 2 % dotazovaných a 2 % otázku nezodpověděla. Odpovědi respondentů jsou zobrazeny na obrázku 27.

Dotazovaný, který uvedl, že rozhodně nemá pocit, že mu nadřízený při komunikaci naslouchá, pracuje na pozici mistr/skladník. Z 26 dotazovaných z vedení společnosti 38 % zvolilo odpověď „Rozhodně ano“, 31 % „Spíše ano“, 27 % „Spíše ne“

a 4 % (1 již výše zmiňovaný) „Rozhodně ne“. Odpověď „Spíše ne“ zvolili 3 mistři/skladníci, 3 referenti/obchodní zástupci a 1 vedoucí úseku/manažer.

45 % pracovníků ve výrobě vybralo odpověď „Rozhodně ano“, 45 % „Spíše ano“, 21 % „Spíše ne“ a žádný z nich nezvolil odpověď „Rozhodně ne“. Odpověď „Spíše ne“ vybrali 4 pracovníci obsluhy linek z Bečic, 1 pracovník obsluhy linek z Týna nad Vltavou a 1 kvalitář z Týna nad Vltavou.

Obrázek 27: Naslouchání nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

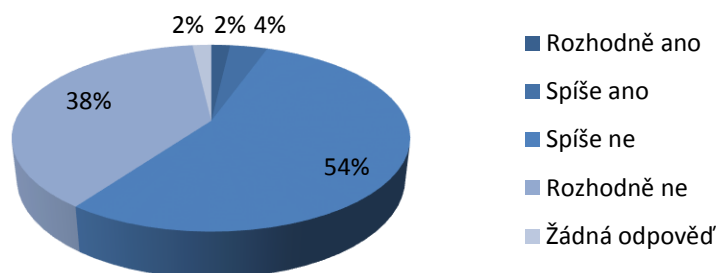
Otázka: Používá Váš nadřízený odborné výrazy, kterým nerozumíte?

Obrázek 28 zobrazuje fakt, že více jak polovina respondentů si myslí, že jejich nadřízený spíše nepoužívá odborné výrazy, kterým nerozumí a 38 % uvedlo, že tyto výrazy jejich nadřízený rozhodně nepoužívá. Odpověď „Rozhodně ano“ zvolila pouze 2 % dotazovaných a odpověď „Spíše ano“ zvolila 4 % dotazovaných. 2 % odpovídajících na otázku neodpověděla.

Všichni dotazovaní pracovníci vedení společnosti uváděli odpovědi „Spíše ne“ a „Rozhodně ne“, což znamená, že jejich nadřízený nepoužívají odborné výrazy, kterým zaměstnanci nerozumí.

Dotazovaný, který nerozumí odborným výrazům, které používá jeho nadřízený, je kvalitář z provozovny v Bečicích se středoškolským vzděláním s maturitou. Pracovníci, kteří uváděli odpověď „Spíše ano“ patří také do provozovny v Bečicích a jedná se o pracovníky obsluhy linek, kdy jsou tyto pracovníci vyučeni.

Obrázek 28: Používání odborných výrazů



Zdroj: Vlastní zpracování

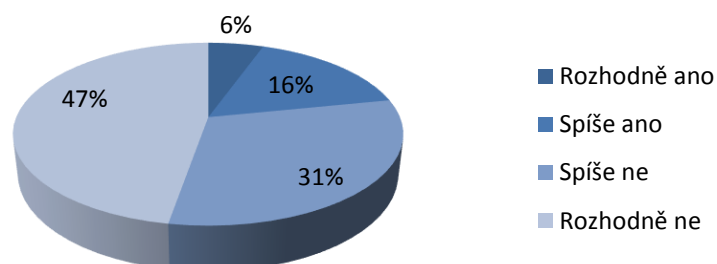
Otázka: Bojíte se v komunikaci s nadřízenými otevřeně přiznat své názory a postoje?

Téměř polovina všech dotazovaných pracovníků se rozhodně nebojí otevřeně přiznat své názory a postoje při komunikaci s nadřízeným a dalších 31 % se spíše nebojí. Spíše se své názory a postoje bojí otevřeně přiznat 16 % respondentů a 6 % z celkového počtu dotazovaných se rozhodně bojí, což dokládá obrázek 29.

Ve vedení společnosti není žádný pracovník, který se rozhodně bojí vyjádřit své názory a postoje. Spíše se bojí 23 % z nich, přičemž všichni tito respondenti pracují na pracovní pozici referent/obchodní zástupce. Nejvíce pracovníků vedení (46 %) vybralo odpověď „Rozhodně ne“. Odpověď „Spíše ne“ pak uvedlo 31 % pracovníků vedení.

Ve výrobě odpovědělo 10 % pracovníků, že se své názory a postoje rozhodně bojí přiznat. V tomto případě se jedná o pracovníky obsluhy linek, kdy 67 % z nich patří do provozovny v Bečicích a 33 % do provozovny v Týně nad Vltavou. Odpověď „Spíše ano“ zvolilo také 10 % pracovníků výroby, kdy opět 67 % z nich představuje pracovníky obsluhy linek z Bečic a 33 % z Týna nad Vltavou. Ve většině případů volili pracovníci výroby odpověď „Rozhodně ne“, kdy tuto odpověď zvolilo 48 %. Zbýlých 31 % uvedlo odpověď „Spíše ne“.

Obrázek 29: Strach z přiznání postojů a názorů



Zdroj: Vlastní zpracování

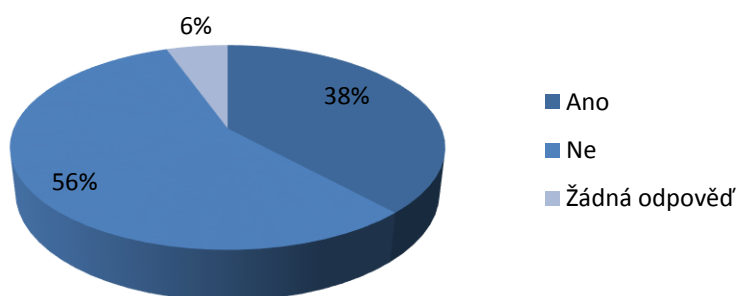
Otázka: Probíhají na Vašem pracovišti pravidelné porady?

Více než polovina všech dotazovaných uvedla, že na jejich pracovišti neprobíhají pravidelné porady. Dalších 38 % respondentů uvádí, že na jejich pracovišti pravidelné porady probíhají a zbývajících 6 % dotazovaných na otázku neodpovědělo. Všechny odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny na obrázku 30.

Zajímavým zjištěním je, že zaměstnanci pracující na stejných pracovních pozicích se rozcházejí ve svých odpovědích. Například zaměstnanci pracující na pozici referent/obchodní zástupce v 54 % uvádí, že na jejich pracovišti pravidelné porady neprobíhají, dalších 46 % naopak uvádí, že ano. V případě vedoucích úseků/manažerů 50 % uvádí, že na jejich pracovišti pravidelné porady probíhají a 50 % z nich uvádí, že ne.

V oblasti výroby dochází k podobným rozporům. V dotazníkovém šetření uvedlo 38 % pracovníků obsluhy linek, že se na jejich pracovišti konají pravidelné porady. Z nich bylo 50 % pracovníků z provozovny v Bečicích a 50 % z provozovny v Týně nad Vltavou. Ovšem 62 % dalších pracovníků obsluhy linek uvádí, že k pravidelným poradám na jejich pracovišti nedochází. Do této skupiny patří 38 % pracovníků z provozovny v Týně nad Vltavou a 62 % z provozovny v Bečicích.

Obrázek 30: Pravidelné porady



Zdroj: Vlastní zpracování

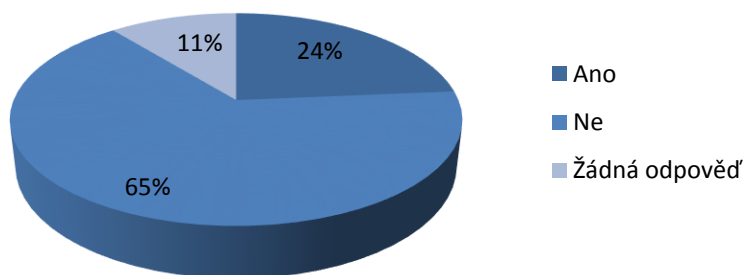
Otázka: Dostáváte zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků Vaší práce? Pokud ano, napište, jakým způsobem.

Celých 65 % dotazovaných v dotazníkovém šetření uvedlo, že nedostávají zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků jejich práce. Pouze 24 % z celkového počtu respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu dostávají. Zbýlých 11 % dotazovaných na otázku neodpovědělo, což je zobrazeno na obrázku 31.

Pouze 13 % zaměstnanců na pozici mistr/skladník uvedlo, že dostává zpětnou vazbu ohledně jejich práce, dalších 87 % pracovníků na stejné pozici zpětnou vazbu nedostává. Z pracovníků na pozici referent/obchodní zástupce dostává zpětnou vazbu 23 % z nich a na pozici vedoucí úseku/manažer jich získává zpětnou vazbu 75 %. Na pozici referent/obchodní zástupce pak zpětnou vazbu nedostává 77 % zaměstnanců a na pozici vedoucí úseku/manažer ji nedostává 25 % pracovníků. Pracovníci udávající, že dostávají zpětnou vazbu, uvedli, že ji ve většině případů získávají ústní formou prostřednictvím rozhovoru, prostřednictvím pochval od vedení, na poradách úseků, e-mailem, případně pro ně kladnou zpětnou vazbu týkající se jejich práce představuje spokojený zákazník.

Z oblasti výroby uvedlo pouze 21 % zaměstnanců, že získávají zpětnou vazbu ohledně své práce. Z toho se jednalo o 83 % pracovníků na pozici obsluhy linek a 17 % pracovníků (1 pracovník) na pozici kvalitář. Kvalitář a 60 % pracovníků obsluhy linek získávajících zpětnou vazbu spadá pod provozovnu v Bečicích a zbývajících 40 % pracovníků obsluhy linek pod provozovnu v Týně nad Vltavou. Pouze 2 pracovníci vypsali, jakým způsobem dostávají zpětnou vazbu, a to prostřednictvím pochvaly a půlroční prémie.

Obrázek 31: Zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování

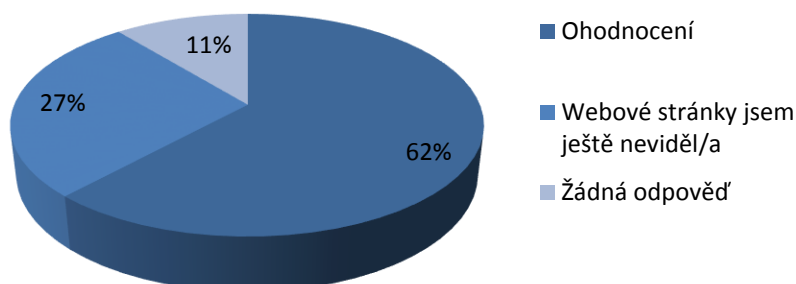
Otázka: Ohodnoťte webové stránky společnosti dle vzhledu a přehlednosti (1 = nejlepší, 5 = nejhorší).

Vzhled a přehlednost ohodnotilo celkem 62 % respondentů, 27 % jich uvedlo, že webové stránky společnosti ještě nevidělo a zbývajících 11 % odpovídajících na otázku neodpovědělo. Tyto skutečnosti jsou zachyceny na obrázku 32.

Z oblasti vedení pouze 8 % pracovníků vybralo odpověď „webové stránky společnosti jsem ještě neviděl/a“, kdy se jednalo o pracovníky na pozici mistr/skladník. 8 % pracovníků vedení na tuto otázku neodpovědělo.

Zato z oblasti výroby uvedlo celých 48 % pracovníků, že webové stránky společnosti ještě neviděli. 14 % pracovníků výroby nevybralo žádnou odpověď.

Obrázek 32: Ohodnocení webových stránek



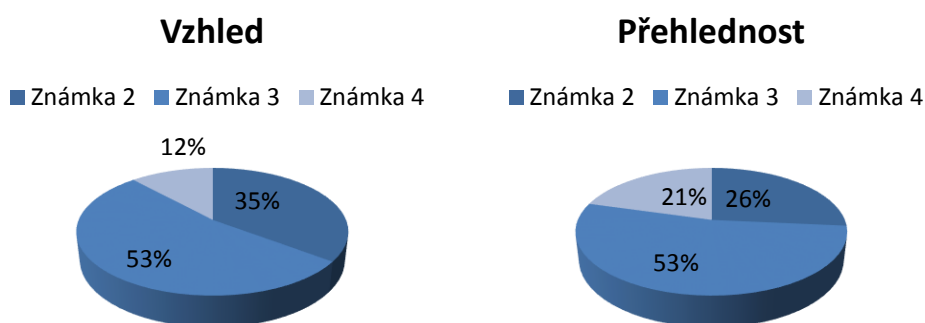
Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci měli možnost ohodnotit vzhled a přehlednost webových stránek společnosti. Vzhled i přehlednost hodnotili na stupnici 1-5, kdy 1 znamenala nejlepší a 5 znamenala nejhorší hodnocení.

Vzhled webových stránek společnosti zaměstnanci hodnotili nejčastěji známkou 3. Odpověď „3“ zvolilo 53 % odpovídajících. Známkou 2 ohodnotilo webové stránky celkem 35 % odpovídajících a známkou 4 volilo 12 % z nich.

Přehlednost webových stránek zaměstnanci hodnotili opět převážně známkou 3. Toto hodnocení zvolilo opět 53 % odpovídajících. Dalších 26 % zvolilo známkou 2 a 21 % zvolilo známkou 4. Žádný z odpovídajících nezvolil známkou 1 nebo 5 u vzhledu ani u přehlednosti webových stránek společnosti viz obrázek 33.

Obrázek 33: Vzhled a přehlednost webových stránek



Zdroj: Vlastní zpracování

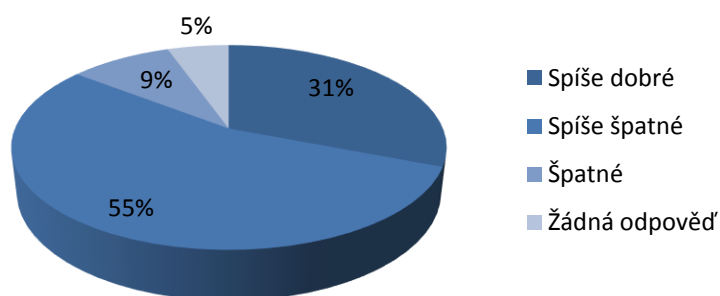
Otázka: Jak hodnotíte současné nastavení vnitrofiremní komunikace v organizaci?

Na obrázku 34 můžeme vidět, že více jak polovina respondentů hodnotí současné nastavení vnitrofiremní komunikace jako spíše špatné a dalších 9 % jako špatné. Současné nastavení vnitrofiremní komunikace hodnotí jako spíše dobré 31 % respondentů. Zbývajících 5 % na tuto otázku nevedlo žádnou odpověď. Zároveň žádný z respondentů neoznačil současné nastavení vnitrofiremní komunikace v organizaci jako výborné.

Z oblasti vedení společnosti označilo 62 % pracovníků současné nastavení vnitrofiremní komunikace jako spíše špatné, dalších 8 % jako špatné a 30 % jako spíše dobré. Zaměstnanci, kteří vybrali odpověď „špatné“ pracují na pozici referent/obchodní zástupce.

V oblasti výroby volili pracovníci nejčastěji odpověď „Spíše špatné“ a to konkrétně ve 48 % případů. Dalších 10 % pracovníků výroby označilo odpověď „Špatné“. V tomto případě se jednalo o jednoho pracovníka obsluhy linek z Bečic a jednoho pracovníka obsluhy linek a kvalitáře z Týna nad Vltavou. Jako spíše dobré současné nastavení vnitrofiremní komunikace hodnotilo 32 % pracovníků výroby. 10 % pracovníků výroby na tuto otázku neodpovědělo.

Obrázek 34: Hodnocení vnitrofiremní komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Vypište alespoň jednu silnou stránku a jednu slabou stránku v oblasti vnitrofiremní komunikace.

Silné a slabé stránky společnosti se pokusilo napsat 35 % pracovníků vedení a 14 % pracovníků výroby. Ostatní odpovídající na tuto otázku nevedli žádnou odpověď. U zaměstnanců, kteří tuto otázku vyplnili, se jednalo především o následující odpovědi, které se v mnoha případech opakovaly:

Silné stránky:

- v případě problému se viník vždy hledá,
- empatie,
- ochota ke komunikaci,
- dobrý kolektiv,
- informovanost,
- otevřenost vedení.

Slabé stránky:

- komunikace je minimální,
- nedůslednost,
- chybějící zpětná vazba,
- chaotické informace z více zdrojů,
- zbytečné informace, někdy naopak chybějící,
- nesoulad, neshoda mezi jednotlivými úseky,
- neinformovanost,
- informace obdrží pracovník, kterému vždy nepřísluší,
- nedostatek informací ohledně budoucnosti firmy,
- nulová komunikace s nadřízenými.

5.4.2 Výsledky dotazníkového šetření - vedení

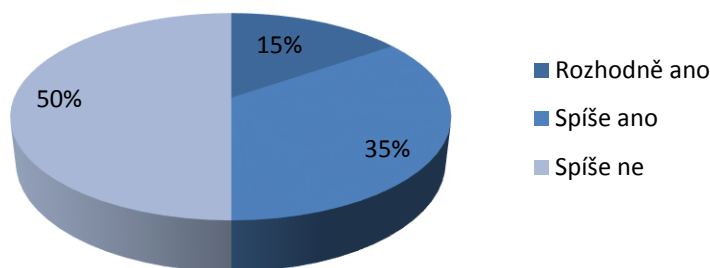
Otázka: Cítíte se být zahlceni velkým množstvím informací?

Na obrázku 35 je zobrazeno, že 50 % odpovídajících pracovníků vedení společnosti se spíše necítí být zahlceno velkým množstvím informací. 35 % odpovídajících uvedlo odpověď „Spíše ano“ a 15 % uvedlo odpověď „Rozhodně ano“.

Z pracovníků, kteří zvolili odpověď „Rozhodně ano“, pracuje 50 % na pozici referent/obchodní zástupce, 25 % na pozici mistr/skladník a 25 % na pozici vedoucí úseku/manažer.

Odpověď „Spíše ano“ volili převážně referenti/obchodní zástupci, a to konkrétně v 50 % případů, dále 25 % mistrů/skladníků a 25 % vedoucích úseku/manažerů.

Obrázek 35: Zahlčení velkým množstvím informací



Zdroj: Vlastní zpracování

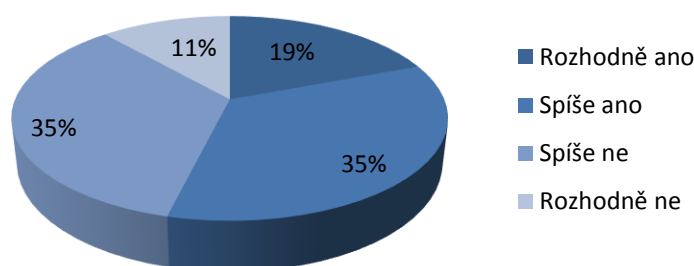
Otázka: Myslíte si, že je Váš nadřízený asertivní? (asertivita = přímé sebeprosazení se v komunikaci, bez zbytečné ústupnosti a agrese)

Dle obrázku 36 se 35 % odpovídajících pracovníků vedení společnosti domnívá, že je jejich nadřízený asertivní a dalších 35 % si myslí, že je spíše asertivní. Dalších 19 % odpovídajících pak uvedlo odpověď „Spíše ne“ a 11 % uvedlo odpověď „Rozhodně ne“.

Z celkového počtu pracovníků na pozici mistr/skladník si 25 % myslí, že jejich nadřízený rozhodně není asertivní. Dalších 50 % mistrů/skladníků si myslí, že jejich nadřízený spíše asertivní není. Stejnou odpověď pak zvolilo ještě 23 % z celkového počtu referentů/obchodních zástupců a 50 % z celkového počtu vedoucích úseků/manažerů.

Naopak o naprosté asertivitě svého nadřízeného je přesvědčeno 23 % referentů/obchodních zástupců a 50 % vedoucích úseků/manažerů. Za spíše asertivního svého nadřízeného označilo 25 % mistrů/skladníků a 54 % referentů/obchodních zástupců.

Obrázek 36: Asertivita nadřízeného



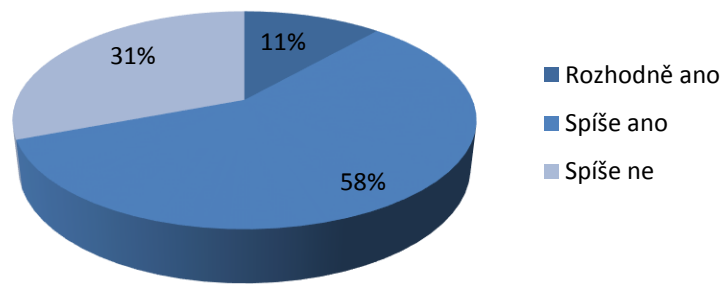
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Shledáváte Vašeho nadřízeného empatickým? (empatie=schopnost vcítit se do druhého člověka)

Za rozhodně empatického považuje svého nadřízeného 11 % pracovníků vedení. Více než polovina odpovídajících pak zvolila odpověď „Spíše ano“. Zbývajících 31 % svého nadřízeného spíše za empatického nepovažuje. Tato fakta jsou vyobrazena na obrázku 37.

Odpověď „Spíše ne“ zvolilo 31 % z celkového počtu referentů/obchodních zástupců a 50 % z celkového počtu mistrů/skladníků. Za rozhodně empatického svého nadřízeného považují pracovníci na pozicích vedoucích úseku/manažerů.

Obrázek 37: Empatie nadřízeného

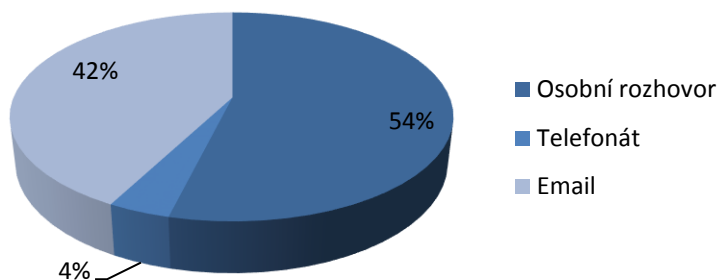


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Jaký komunikační prostředek nejčastěji využívá Váš nadřízený, když Vám chce něco sdělit?

Nadřízení pracovníků vedení společnosti nejčastěji využívají osobní rozhovor pro sdělení informací svým podřízeným. Tuto odpověď dle obrázku 38 zvolilo celých 54 % respondentů. Dalších 42 % odpovídajících uvedlo, že nejčastěji používaný komunikační prostředek jejich nadřízeným je e-mail. Pouhá 4 % respondentů uvedla, že jejich nadřízený používá nejčastěji telefonát jako komunikační prostředek pro sdělení informací svým podřízeným. Žádný z respondentů nezvolil odpověď „Jiný“, kde měli možnost se slovně vyjádřit, jaký komunikační prostředek využívá jejich nadřízený nejčastěji.

Obrázek 38: Nejčastěji využívané komunikační prostředky



Zdroj: Vlastní zpracování

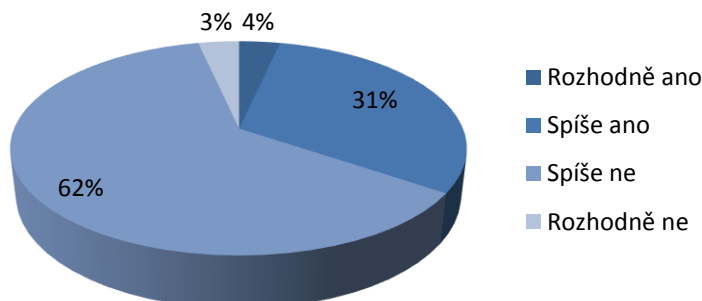
5.4.3 Výsledky dotazníkového šetření – výroba

Otázka: Cítíte se být zahlceni velkým množstvím úkolů?

Na obrázku 39 můžeme vidět, že celých 62 % pracovníků výroby se spíše necítí být zahlceni velkým množstvím úkolů. Druhá nejčastěji vybíraná odpověď je „Spíše ano“, kdy tuto odpověď zvolilo 34 % pracovníků výroby. Další 4 % zvolila odpověď „Rozhodně ano“ a 3 % zvolila odpověď „Rozhodně ne“.

Rozhodně se cítí být zahlcený velkým množstvím úkolů jeden kvalitář z provozovny v Týně nad Vltavou. Naopak rozhodně nezahlcený velkým množstvím úkolů se cítí být jeden pracovník obsluhy linek z provozovny v Bečicích. Odpověď „Spíše ano“ zvolilo 31 % pracovníků výroby, kdy 89 % z nich patří do provozovny v Týně nad Vltavou a pouze 11 % do provozovny v Bečicích. Naopak odpověď „Spíše ne“ volili pracovníci, kdy je 83 % z nich z Bečic a zbývajících 17 % z Týna nad Vltavou.

Obrázek 39: Zahlcení velkým množstvím úkolů



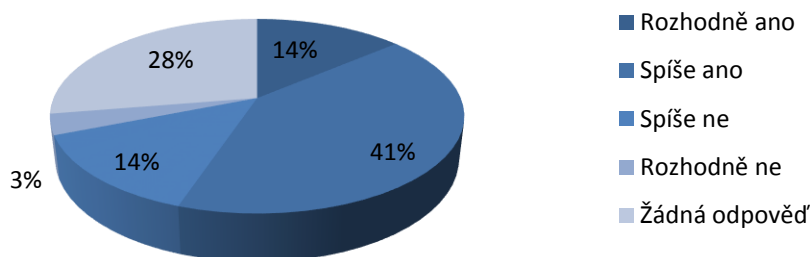
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Jsou pro Vás informace v technologickém listu dostačující pro vykonávání Vaší práce?

Z celkového počtu 29 pracovníků výroby 14 % uvedlo, že informace uváděné v technologickém listu jsou rozhodně dostačující pro vykonávání jejich práce. 41 % jich pak uvedlo, že informace v technologickém listu jsou pro výkon jejich práce spíše dostačující. 14 % odpovídajících zvolilo odpověď „Spíše ne“, 3 % respondentů zvolila odpověď „Rozhodně ne“ a celých 28 % na otázku neodpovědělo. Celkové rozdělení odpovědí je vyobrazeno na obrázku 40.

Všichni pracovníci, kteří zvolili odpověď „Rozhodně ano“ jsou pracovníci obsluhy linek a $\frac{3}{4}$ z nich patří do provozovny v Bečicích. Odpověď „Spíše ano“ volili opět pracovníci obsluhy linek, kdy 42 % z nich patří do provozovny v Týně nad Vltavou a 58 % z nich do provozovny v Bečicích. Naopak odpověď „Spíše ne“ vybírali především pracovníci z provozovny v Týně nad Vltavou, a to pracovníci obsluhy linek. Odpověď „Rozhodně ne“ zvolil jeden pracovník na pozici obsluha baličky/extrudér z provozovny v Týně nad Vltavou.

Obrázek 40: Dostatečnost informací v technologickém listu

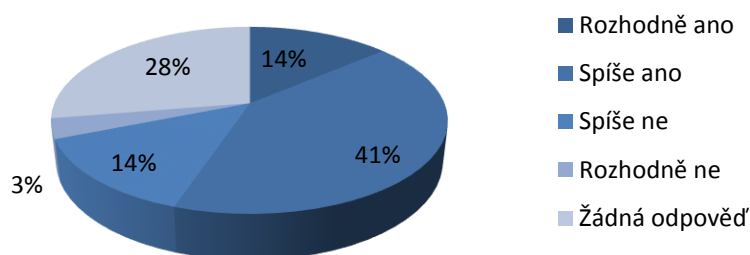


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Vnímáte informace v technologickém listu jako aktuální?

Na obrázku 41 můžeme vidět, že na tuto otázku odpovídali všichni respondenti shodně jako na otázku, zda jsou informace v technologickém listu dostačující pro vykonávání jejich práce viz obrázek 32 zobrazený výše.

Obrázek 41: Aktuálnost informací v technologickém listu



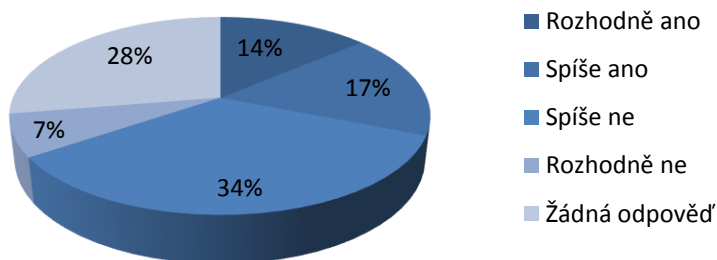
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Pokud nastane nějaká změna ve výrobním procesu, projeví se v technologickém listu včas?

Další otázka dotazníkového šetření pro pracovníky ve výrobě se zabývala včasným projevem změn ve výrobním procesu zobrazených v technologickém listu. Jak je vidět na obrázku 42, odpověď „Rozhodně ano“ zvolilo 14 % pracovníků výroby a odpověď „Spíše ano“ zvolilo 17 %. Největší část odpovídajících se přiklání k názoru, že při změně ve výrobním procesu se tato změna v technologickém listu včas spíše neobjeví. Odpověď „Rozhodně ne“ vybralo 7 % pracovníků výroby. Žádnou odpověď nevedlo 28 % odpovídajících.

Pracovníci, kteří jsou přesvědčeni o tom, že se změna v technologickém listu projeví včas, pracují na pozici obsluha linek, $\frac{3}{4}$ z nich spadají pod provozovnu v Bečicích. Odpověď „Spíše ano“ volili pracovníci obsluhy linek, kdy 60 % z nich pracuje v Bečicích a 40 % v Týně nad Vltavou. 34 % pracovníků si pak myslí, že se změny v technologickém listu včas spíše neobjeví. Z celkového počtu respondentů, kteří uvedli tuto odpověď, pracuje 90 % z nich na pozici obsluha linek a 10 % na pozici kvalitář, a zároveň polovina z nich pracuje v Týně nad Vltavou a druhá polovina v Bečicích. Odpověď „Rozhodně ne“ zvolilo celkem 7 % pracovníků výroby. Jedná se konkrétně o jednoho pracovníka obsluhujícího baličku/extrudéra z Týna nad Vltavou a jednoho kvalitáře z Bečic.

Obrázek 42: Včasnost informací v technologickém listu



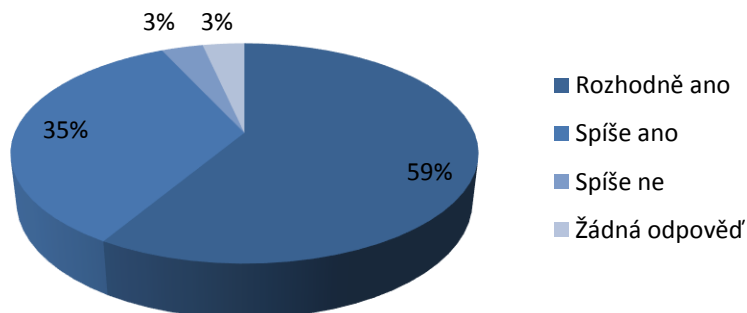
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Jsou pro Vás informace při školení BOZP, hygieny nebo ISO dostačující?

Z obrázku 43 je zřejmé, že pro 59 % odpovídajících jsou informace při školení dostačující. Dalších 35 % uvádí, že informace jsou spíše dostačující, další 3 % zastávají názor, že informace získané ze školení pro ně spíše nejsou dostačující a zbylá 3 % odpovídajících tuto otázku nevyplnila.

Odpověď „Rozhodně ano“ volili z 88 % pracovníci obsluhy linek, dále 6 % pracovníků obsluhy baličky/extrudér a 6 % kvalitářů. Z 29 % se jednalo o pracovníky z Týna nad Vltavou a ze 71 % o pracovníky z Bečic. O tom, že informace získané na školení jsou spíše dostačující, je přesvědčeno 35 % pracovníků, kdy 50 % z nich je z Týna nad Vltavou a 50 % z Bečic, a zároveň 80 % z nich jsou pracovníci obsluhy linek a 20 % kvalitáři. Odpověď „Spíše ne“ zvolil pouze jeden pracovník obsluhy linek z Týna nad Vltavou a jeden pracovník obsluhy linek z Týna nad Vltavou na otázku neodpověděl. Žádný z odpovídajících si zároveň nemyslí, že informace získané ze školení jsou rozhodně nedostačující.

Obrázek 43: Dostatečnost informací ze školení



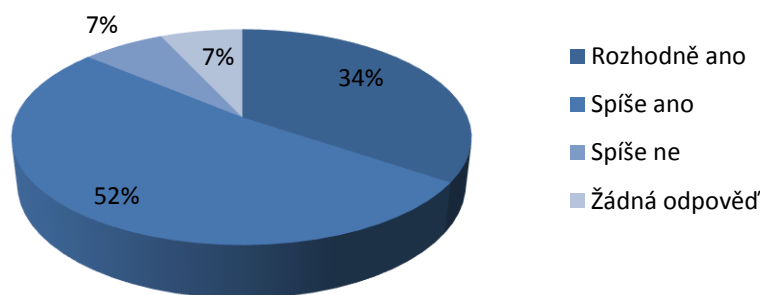
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Vnímáte informace při školení BOZP, hygieny nebo ISO jako aktuální?

Na obrázku 44 můžeme vidět, že více jak polovina pracovníků výroby vnímá informace získané na školeních jako spíše aktuální a 34 % jako rozhodně aktuální. Jako spíše neaktuální získané informace vnímá pouze 7 % odpovídajících, a zároveň 7 % odpovídajících neuvedlo na tuto otázku odpověď. Žádný pracovník výroby nevnímá informace získané na školeních jako rozhodně neaktuální.

Informace získané na školeních vnímají jako rozhodně aktuální především pracovníci z provozovny v Bečicích. Pracovníci z provozovny v Týně nad Vltavou pak tyto informace vnímají jako spíše aktuální. Odpověď „Spíše ne“ vybralo 7 % pracovníků (2 pracovníci), kdy byl každý z nich z jiné provozovny. Konkrétně se jednalo o pracovníka obsluhy linek z Bečic a kvalitáře z Týna nad Vltavou.

Obrázek 44: Aktuálnost informací ze školení



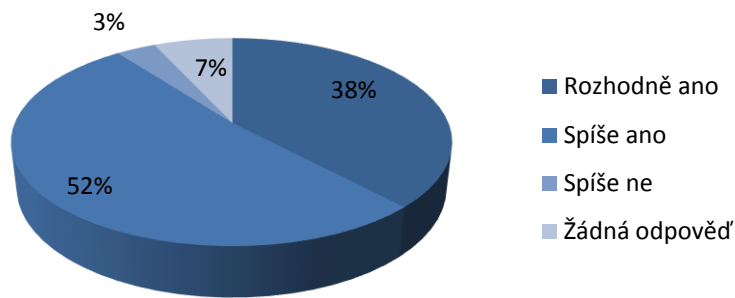
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Myslíte si, že informace, které Vám byly poskytnuty při zapracování, byly srozumitelné?

Z obrázku 45 můžeme vyčíst, že celých 90 % pracovníků v dotazníkovém šetření uvádí, že informace, které získali při zapracování, pro ně byly rozhodně srozumitelné nebo spíše srozumitelné. Spíše nesrozumitelné byly získané informace pouze pro 3 % odpovídajících. 7 % respondentů tuto otázku nevyplnilo.

Jako rozhodně srozumitelné jsou informace při zapracování především pro pracovníky obsluhy linek z Bečic. Tuto odpověď zvolilo pouze 17 % pracovníků z Týna nad Vltavou. Pracovníci z provozovny v Týně nad Vltavou uváděli především odpověď „Spíše ano“. Odpověď „Spíše ne“ zvolila pouze 3 % pracovníků (1 pracovník). Konkrétně se jednalo o pracovníka obsluhujícího linku/extrudéra z Bečic.

Obrázek 45: Srozumitelnost informací při zapracování

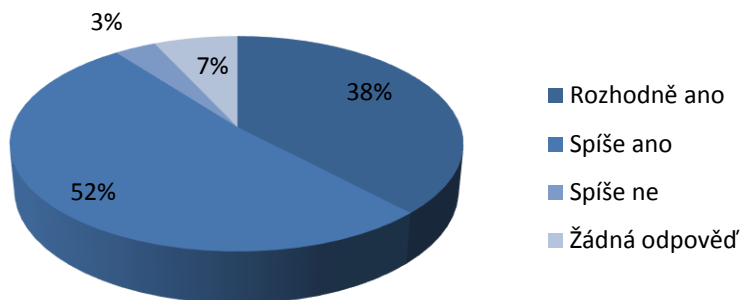


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Myslíte si, že Vám byl při zapracování poskytnut dostatek informací pro vykonávání Vaší práce?

Jak můžeme vidět na obrázku 46, na tuto otázku odpovídali respondenti stejně jako na předchozí otázku, viz obrázek 37 výše. Stejně bylo i rozdělení odpovídajících dle dalších parametrů, jako je pracovní pozice a provozovna.

Obrázek 46: Dostatečnost informací při zapracování



Zdroj: Vlastní zpracování

6 Diskuze a návrh změn

Vzhledem k tomu, že je společnost EXTRUDO Bečice s.r.o. poměrně velkou organizací, měla by být zajištěna efektivní komunikace ve všech směrech, ať už mezi nadřízenými a podřízenými, jednotlivými útvary nebo samotnými zaměstnanci, externí komunikaci nevyjímaje. Na základě výstupů provedené analýzy byly nalezeny oblasti, ve kterých je prostor pro náměty ke zlepšení, případně pro změny.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření, rozhovoru s ředitelem společnosti a zpracováním všech vstupů byla navržena níže uvedená doporučení. Jedná se o doporučení, která mohou zlepšit komunikaci ve společnosti, zvýšit informovanost a spokojenost zaměstnanců, stabilizovat společnost a tím dále upevnit její pozici na trhu a rozvíjet nové příležitosti a možnosti na trhu.

6.1 Interní komunikace

6.1.1 Pravidla e-mailové komunikace

Ve společnosti EXTRUDO je elektronická komunikace nejčastěji využívanou formou komunikace pro předávání důležitých interních dokumentů a informací. Bylo by tedy vhodné vypracovat určitá pravidla, která by byla závazná pro všechny zaměstnance společnosti při využití právě této formy komunikace. Jak bylo již zmiňováno v kapitole „6.5.1. Elektronická komunikace“, společnost se snaží v současné době taková pravidla vytvořit, proto by jí níže navrhovaná pravidla mohla při sestavování oficiální verze pravidel elektronické komunikace ve společnosti pomoci. Doporučovaná pravidla e-mailové komunikace jsou k nahlédnutí v příloze 10 této práce.

Ústní sdělení bývají pouze jednorázová, určená po konkrétní osobu nebo skupinu osob a mají omezenou dobu trvání určenou začátkem a koncem komunikace či sdělení. E-mailová komunikace je však naopak mnohdy určena k dlouhodobějšímu trvání formou přeposílání, doplňování, archivace, opakovaného čtení a obsahuje prvky našeho verbálního i písemného projevu. Proto je důležité zaměřit se jak na její kvalitní obsah, tak úpravu.

6.1.2 Nástěnky a schránky

Ředitel společnosti uvedl, že v současné době se v organizaci sice nachází nástěnka s různými informacemi, ale doposud se jednalo spíše o okrajovou věc.

S rostoucím počtem zaměstnanců a složitější strukturou ve společnosti ale začínají uvažovat a mluvit o tomto komunikačním nástroji.

Navrhuji tedy, aby společnost vytvořila nástěnku jak v provozovně v Bečicích, tak v Týně nad Vltavou, kde by byly vyvěšovány a samozřejmě aktualizovány zásadní informace týkající se společnosti.

Tímto by bylo možné zaměřit se i na některé slabé stránky interní komunikace, které uváděli respondenti v dotazníkovém šetření. Jednalo by se především o sdělování aktuálních informací, prezentaci současných a připravovaných produktů, informací týkajících se budoucnosti společnosti, plánovaných akcí a změn apod.

Dále by bylo vhodné, aby společnost na nástěnkách uváděla cíle společnosti, její strategie a záměry. Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, pracovníci z oblasti vedení společnosti jsou ve většině případů se strategií společnosti seznámeni. Pracovníci výroby ale naopak ve většině případů se strategií společnosti seznámeni nejsou. Proto by bylo vhodné strategii společnosti uvádět na nástěnkách, které by byly přístupné pro všechny. I pracovníci z oblasti výroby by tak získali přehled o směřování organizace, případně její budoucnosti.

Vhodné by bylo u těchto nástěnek vytvořit také schránky na možné připomínky, stížnosti nebo nápady samotných zaměstnanců. Ředitel společnosti uvedl, že zaměstnanci mají možnost přednést své názory a postoje, protože právě oni jsou ti, kteří mají nejlepší informace o průběhu výroby, stavu techniky, zásob surovin atd. Díky této schránce by mohli anonymně svůj názor či nápad na zlepšení vyjádřit i zaměstnanci, kteří nechtějí své názory a nápady osobně přednést svému nadřízenému nebo vedení společnosti. Takto by zaměstnanci získali pocit, že mohou svobodně a anonymně vyjádřit svůj názor a přispět k pozitivnímu rozvoji společnosti.

Schránky by mohly sloužit také ke svěřování se zaměstnanců s problémy na pracovišti, o kterých nejsou schopni mluvit. Ne každý je schopen mluvit o problémech, se kterými se na pracovišti potýká, jedná-li se zejména například o choulostivá témata jako je šikana, sexuální obtěžování či problém s nadřízeným. Díky tomuto by se vedení společnosti mohlo dozvědět i o problémech, o kterých by se za standardních situací nedozvědělo.

Využití nástěnek a schránek jako jednoho z informačních kanálů mezi zaměstnanci a managementem může být velmi důležité a efektivní právě v případech,

kdy nemají všichni zaměstnanci, či dokonce většina, přímý přístup k IT technice a tím i elektronickým komunikačním nástrojům.

6.1.3 Hodnocení pracovníků

V současné době v analyzované organizaci nedochází k systematickému a pravidelnému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Ředitel společnosti uvádí, že hodnocení probíhá na úrovni vedoucích úseků minimálně 1x ročně při plánování a potvrzení koncepce a na úrovni referentů při změně náplně práce, případně při vzniku problému.

Hodnocení pracovního výkonu úzce souvisí s motivací pracovníků, kdy odměna a uznání za dobře vykonanou práci působí na zaměstnance jako motivační prvek pro neustálé zlepšování. Hodnocení pracovního výkonu také umožňuje nadřízeným pracovníkům kontrolovat a korigovat vykonávanou práci jejich podřízených.

Organizace by tedy mohla zvážit minimálně zavedení pravidelných ústních hodnocení pracovníků, kdy by byl každý pochválen za vykonanou práci, případně upozorněn na nedostatky nebo oblasti, které by měl ve své práci zlepšit. Standardem bývá pololetní nebo roční hodnocení. Zároveň by mohl být například každé čtvrtletí zvolen nejlepší pracovník jednotlivých oblastí jako je obsluha linek, obsluha balíčků, extrudér atd. Tento nejlepší pracovník by mohl být uveden na výše zmiňované nástěnce v příslušné provozovně jako příklad pro ostatní pracovníky. Zároveň by tento pracovník mohl získat finanční nebo jinou formu odměny. Jinou formou odměny by mohl být například dárkový balíček produktů společnosti.

Díky tomu mohou zaměstnanci získat pocit, že se o ně vedení zajímá a zároveň by došlo k „rozproudění“ komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými při konzultování jejich pracovních výkonů a chování.

Pro zavedení hodnocení pracovníků by bylo třeba stanovit hodnotící kritéria jak pro oblast vedení, tak pro oblast výroby. V tabulce 2 jsou uvedeny příklady možných hodnotících kritérií.

Tabulka 2: Hodnotící kritéria

Oblast vedení	Oblast výroby
Plnění provozních ukazatelů	Počet (%) vyrobených kusů
Plnění finančních ukazatelů	Dodržování stanovené kvality výrobků
Zajišťování BOZP a ostatních normativních požadavků	Počet (%) dodržovaných termínů dodávek

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení pracovníků také představuje nástroj, který pomáhá získat zpětnou vazbu od zaměstnanců společnosti. Získávání takové zpětné vazby může napomoci vyřešit problémy popsané v kapitole „Slabé stránky vnitrofiremní komunikace“.

6.1.4 Kurz efektivní komunikace

Samotné výsledky dotazníkového šetření poukazují na rezervy ve vnitrofiremní komunikaci ve vybrané organizaci. Vzhledem k tomu, že vždy je co zlepšovat, by společnost EXTRUDO měla zvážit účast na školeních pro zefektivnění komunikace. Nejprve by se školení mohli účastnit vedoucí úseků, ředitel společnosti a manažer obchodu. Pokud by se školení setkalo s úspěchem, mohlo by se stát pravidelnou rutinou a rozšířit se i na další pracovníky ve vedoucích pozicích, kteří řídí další pracovníky.

Na internetu nalezneme mnoho nabídek kurzů pro zkvalitnění komunikace. Příkladem může být stránka www.skolakomunikace.cz, kde nalezneme kurzy zaměřené na různé oblasti. Efektivní komunikace je právě jednou z nabízených oblastí.

Tabulka 3: Školení efektivní komunikace

Místo konání	Datum	Časová dotace	Cena
Praha	19. 5. 2018	6,5 hodiny	2 290,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by se kurzu zúčastnili již výše zmiňovaní vedoucí úseků, manažer obchodu a ředitel společnosti, cena kurzu pro všechny tyto účastníky by odpovídala částce $6 \times 2\,290 = 13\,740$ Kč.

V ceně kurzu jsou zahrnuty studijní materiály a pomůcky, občerstvení během celého dne, osvědčení a konzultace po e-mailu k dané problematice.

Výhodou tohoto kurzu je také to, že pokud nebudou jeho návštěvníci spokojeni a kurz se jim nebude líbit, bude jim vráceno 100 % ze zaplacené částky, pokud kurz opustí nejpozději 60 minut po jeho zahájení (Skolakomunikace.cz, 2018).

Aby bylo možné vypočítat celkové náklady na absolvování výše zmiňovaného kurzu, je nutné vypočítat i náklady na cestovné a stravné. Výpočet cestovních nákladů stanovuje zákoník práce a odvíjí se od normované kombinované spotřeby automobilu využitého pro dopravu a ceny pohonných hmot. Pro výpočet by bylo tedy nutné předložit kopii velkého technického průkazu vozidla a účetního dokladu za nákup pohonných hmot (nebo použít stanovenou průměrnou cenu PHM). Pro účely tohoto případu budeme předpokládat, že účastníci školení pojedou dvěma soukromými automobily (služebními vozidly společnost nedisponuje) s průměrnou spotřebou 7 l Natural 95 na 100 km za cenu 30,50 Kč za litr. Náklady na cestovné budou tedy následující:

Cesta: Bečice - Praha a zpět, dne 19. 5. 2018, celkem ujet: **276 km**

Průměrná spotřeba vozidla: **7** litrů Natural 95 na 100 km

Průměrná spotřeba na 1 km: $7 : 100 = 0,07$ litru Natural 95

Cena za 1 litr Natural 95: **30,50 Kč** (§ 158 odst. 3 zákoníku práce)

Cena pohonných hmot na 1 km: $30,50 \times 0,07 = 2,135$ Kč

Amortizace osobního automobilu na 1 km: **4 Kč** (§ 157 odst. 4 zákoníku práce)

Náklady na 1 km: $4 + 2,135 = 6,135$ Kč

Náklady celkem: $6,135 \times 276 = 1\,693,26$ Kč – po zaokrouhlení: **1 693 Kč**

2 automobily: $2 \times 1\,693$ Kč = **3 386 Kč**

Další položku celkové ceny kurzu představuje stravné, kdy se sazby stravného pro tuzemské pracovní cesty v podnikatelské sféře uvádí v § 163 odst. 1 zákoníku práce. Stravné se odvíjí od délky pracovní cesty. Vzhledem k tomu, že časová dotace kurzu činí 6,5 hodiny, můžeme počítat s tím, že délka pracovní cesty nepřesáhne 12 hodin. Cena stravného bude činit 78 Kč na osobu, celkem tedy $6 \times 78 = 468$ Kč (Podnikatel.cz, 2018).

Celkové orientační náklady na kurz efektivní komunikace pro 6 členů vedení společnosti jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Celkové orientační náklady kurzu efektivní komunikace

Cena kurzu	Cestovné	Stravné	Celková cena
13 740 Kč	3 386 Kč	468 Kč	17 594 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by ale společnost nechtěla do školení investovat peněžní prostředky, existují i online kurzy komunikace. Nevýhodou těchto kurzů je nemožnost konzultace problémů z praxe se školitelem. Naopak nespornou výhodou níže nabízeného kurzu je to, že je zcela zdarma a je ve formě videí. Vedení společnosti by tedy mohlo pro vybrané pracovníky zajistit společné absolvování lekce online školení komunikace podpořenou vzájemnou komunikací.

Portál www.seduo.cz nabízí školení s názvem „Komunikace s lidmi v souladu s fungováním mozku“, které je rozděleno do 4 částí, které obsahují dohromady 12 lekcí.

Tabulka 5: Online kurz komunikace

Místo konání	Datum konání	Počet lekcí	Časová dotace	Cena
Kdekoliv	Kdykoliv	12	47 minut	Zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování

Online školení je rozděleno do 4 částí, jak bylo již zmiňováno, a to konkrétně na:

- fungování mezilidské komunikace,
- fungování komunikace v mozku,
- principy budování porozumění v komunikaci,
- shrnutí a závěrečný test.

Každá část pak obsahuje jednotlivá témata jako například „Zpětné vazby“, „Vedení a řízení lidí“ nebo „Proces vedení lidí“ (Seduo.cz, 2018).

Toto online školení se setkává s velmi pozitivními reakcemi jeho účastníků, jak je vidět na internetových stránkách, a proto bych společnosti EXTRUDO doporučila, aby toto školení alespoň vyzkoušeli.

6.1.5 Porady

Ředitel společnosti při rozhovoru uvedl, že není spokojen s průběhem porad, protože na ně nejsou jejich účastníci dostatečně připraveni. Nepřípravenost patří mezi velmi časté chyby porad ze strany účastníků.

Dále ředitel společnosti uvedl, že se v současné době osobně snaží bojovat s nepřípraveností tím, že se pokouší zaměstnance přesvědčit o výhodnosti a významu porad pro krátkodobý i dlouhodobý chod a rozvoj společnosti.

S nepřípraveností účastníků porad se dá velmi těžko okamžitě bojovat. Především je důležité zjistit příčinu této nepřípravenosti.

Obecná nepřípravenost se dle mého názoru může projevovat jako:

1. nežádoucí jevy,
 2. běžná součást života člověka.
1. Jako nežádoucí jevy lze vnímat určité osobní vlastnosti pracovníků např. lajdáckost, nepřípravenost, nepozornost, rušení, nezáměr, nespolehlivost, lenost, neochota a jistě i mnoho dalších charakterových rysů. V této oblasti je opravdu těžké bez osobní snahy a ochoty zúčastněných docílit výrazné zlepšení spolupráce a připravenosti.
2. Naproti tomu lze jistě nalézt v praxi každého zaměstnance určité situace, kdy se cítí nepřípraven nebo nekompetentní, zejména pokud jde o zvládnutí a procvičování nových úkolů, témat, zkoušení něčeho nového, v procesu osvojování si nových poznatků a postupů, nalézání nových správných řešení, reportingu, objektivnímu a spravedlivému přístupu k identifikování chyb jak v práci vlastní, tak ostatních pracovníků atd. V běžném osobním životě každého z nás zároveň dochází k řadě vypjatých situací, kdy si lze v souvislosti s tím představit pochopení i toleranci k určité nepřípravenosti.

Proto by se měla zcela jistě v manažerské práci rozlišovat celá řada aspektů nepřípravenosti od fatální po různé stupně její závažnosti, četnosti, ale i jejích relevantních důvodů, pokud objektivně existují.

V případě nepřípravenosti pracovníků z důvodu nežádoucích jevů je potřeba dotčené nejprve na nepřípravenost upozornit (i opakovaně), ale zároveň s tím vyžadovat budoucí změnu přístupu i kvality či rozsahu připravenosti. Jedním z úkolů manažera je rozvíjet a využít silné stránky pracovníků. Pokud není osobní silnou stránkou

pracovníka zvládnutí kompetencí týkajících se porad, přípravy, reportingu atd. na požadované úrovni, lze u něj ve většině případů nepochybně nalézt jinou oblast kompetencí, které lze rozvíjet a mohou se stát silnou stránkou pracovníka a být prospěšné pro společnost.

Naprosto odlišná je situace, kdy je nepřipravenost účastníků způsobena např. chybějícími informacemi, nenavazujícími procesy, včas nezpracovanými podklady pro porady apod. Pokud odpovědní pracovníci nemají možnost získat podklady včas, dostatečné a správné, může jejich nepřipravenost pramenit nikoliv z jejich nedostatečné osobní kompetence, ale mnohdy z jejich pozice jimi neovlivnitelných objektivních skutečností. V takovém případě je z pohledu vedení společnosti velice žádoucí přezkoumat na základě vstupních informací jednotlivé procesy, jejich správnost a způsoby naplňování.

Ve všech zmíněných případech je opět klíčovým prvkem komunikace. Podle informací ředitele společnosti komunikace v této oblasti probíhá. Vedení společnosti již zkoušelo i variantu, kdy si podklady pro porady připravovali právě její účastníci samostatně, ale tato varianta se nesečkala s úspěchem. Chybějící podklady porad představují významné nedostatky pro průběh i výsledek porad.

Dle mého názoru by společnost určitě neměla vynechávat přípravu těchto podkladů, které by účastníci porady měli získat předem, aby se mohli připravit.

Především je důležité, aby si jak vedení společnosti, tak účastníci jednotlivých porad uvědomili, že pokud nebudou na porady připraveni, bude docházet k neefektivnímu plýtvání času všech zúčastněných a takové porady v podstatě postrádají smysl. Vedení společnosti by tedy mělo při vícečetném opakování problému zvážit i nestandardní prostředky jako je zrušení porady či „vykázání“ nepřipravených účastníků, jakmile zjistí absenci připravenosti, až po krajní řešení např. změny pracovních pozic.

Je dobré si uvědomit, že hodnota porady spočívá ve výsledku a měla by vést k rozhodnutí – rozhodování. Porada představuje také nástroj, díky kterému lze získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců společnosti. Získávání kvalitní zpětné vazby může napomoci vyřešit problémy popsané v kapitole „Slabé stránky vnitrofiremní komunikace“. Vždy je však potřebná efektivní komunikace.

Dalším důležitým doporučením a zároveň i realizačně levným a jednoduchým opatřením, které může výrazně napomoci okamžitému zefektivnění průběhu porad konaných ve společnosti, je vizualizace pravidel. Tento způsob bývá standardem ve velkých firmách a většinou bývá realizován jednoduchým zpracováním a vyvěšením konkrétních, snadno pochopitelných pravidel v každé ze zasedacích místností sloužících ke konání porad. Další podporou se stává rozeslání graficky zpracovaných pravidel jednotně všem dotčeným pracovníkům prostřednictvím vnitrofiremní e-mailové komunikace, aby měli tato pravidla k dispozici a mohla jim uvedené zásady kdykoliv připomenout.

Pokud se všichni účastníci porady mohou kdykoliv podívat na vhodnou vizualizaci a vidět tak před sebou základní pravidla přímo v průběhu porady, jistě to napomůže k jejich hlubšímu i trvalejšímu uvědomění, k podpoře firemní kultury, a ukotvení jejich správného chování včetně požadované přípravy. Pro pracovníka řídicího porad se pak toto stává výraznou pomocí a může ostatní pracovníky účastníci se porady kdykoliv upozornit na porušování pravidel. Existuje mnoho prostředků, jak na porušování pravidel vhodně upozornit jednotlivce i kolektiv, od neverbálních přes verbální, až po komunikační čin. Tím se situace stává zřejmou, konkretizuje se a napomáhá všem uvědomit si porušení pravidel. Ke zvládnutí situace řídicím porady stačí např. ztišit hlas, spočinout pohledem na vývěsce s pravidly, zastavit porad a ocitovat konkrétní pravidlo a mnohé další.

Konkrétní návrh pravidel porad pro společnost EXTRUDO je v tabulce 6. Příklad reálné vizualizace podobných pravidel uplatňovaných v jedné české společnosti včetně umístění v hlavním meeting roomu je k nahlédnutí v příloze 11 a 12.

Tabulka 6: Návrh pravidel porad

PŘÍPRAVA	
VEDOUCÍ PORADY: Poradu připravuji předem; účastníkům dodám potřebná data k prostudování a přípravě	ÚČASTNÍK PORADY: Poskytnuté údaje si před poradou přečtu a udělám si přípravu
ZAPOJENÍ	
VEDOUCÍ PORADY: Na porady jsou zváni pouze zainteresované osoby; vyžadují od nich aktivitu	ÚČASTNÍK PORADY: Omluvím se z porady, na kterou nepatřím; zapojuji se do diskuze
ÚKOLY Z MINULÉ PORADY	
VEDOUCÍ PORADY: Zkontroluji si splnění úkolů zadaných na předešlých poradách	ÚČASTNÍK PORADY: Připravím si podklady týkající se úkolu zadaného na minulé poradě, odprezentuji výsledky

ZÁVĚR	
VEDOUcí PORADY: V závěru dělám ústní shrnutí porady, ověřím pochopení obsahu nebo úkolu formou zpětné vazby, z porady posílám zápis	ÚČASTNÍK PORADY: Odcházím s jasně definovanými úkoly

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.6 Slabé stránky vnitrofiremní komunikace

V dotazníkovém šetření bylo respondentům umožněno, aby se vyjádřili k silným a slabým stránkám vnitrofiremní komunikace. Výsledky tohoto šetření pak ukázaly na to, že zmiňované slabé stránky lze rozřadit do dvou základních skupin problémů, které mohou být příčinou komunikační neefektivity.

V prvním případě se jedná o v dotaznících uváděný nedostatek informací, kdy mají pracovníci pocit, že komunikace je nedostačující a informací pro výkon pracovních činností tak získávají málo. Druhá skupina slabých stránek poukazuje na možné nepochopení získávaných informací a chybějící zpětnou vazbu. To znamená, že pracovníci sice nějaké informace mají, ale nerozumí jim zcela přesně a jednoznačně, informace pro ně mohou být vnímány jako chaotické nebo informace obdrží pracovník, kterému nepřísluší.

Řešením těchto problémů by mohlo být zkvalitnění zpětné vazby a dotázání se samotných pracovníků, jaké informace jim chybí. Pokud pracovníci svým nadřízeným sdělí oblasti, ve kterých chtějí nebo potřebují znát více informací a nadřízení jim následně takové informace poskytnou, lze předpokládat, že dojde k potlačení pocitu nedostatečnosti jak samotné komunikace obecně, tak nedostatku konkrétních informací.

Chaotické informace, nesoulad, informace z různých zdrojů atd. pak dle mého názoru může vyřešit zkvalitnění zpětné vazby. Je nutné, aby se nadřízení přesvědčovali, že předávané informace podřízení pochopili, že mají v získaných informacích jasno a že je jim zřejmé, proč právě jim byly tyto informace směřovány. Komunikace je obecně proces, kdy musí docházet k pochopení sdělení. Pokud se pochopení nedostaví, nejedná se pak o komunikaci. Jedinou možností, jak zjistit, zda byla předávaná informace pochopena, je právě získání kvalitní zpětné vazby od příjemce sdělení.

Tyto slabé stránky byly ale uváděny pouze malým počtem pracovníků ve srovnání s celkovým počtem zaměstnanců organizace. Tento fakt se projevil i v dotazníkovém šetření a výsledných odpovědích na otázky, zda mají zaměstnanci dostatek informací

a zda se jejich nadřazení ujist'ují, zda jsou jim všichni informace jasné, kdy respondenti odpovídali převážně kladně.

6.1.7 Klíčové oblasti znalostí pracovníků

Znalost strategie společnosti jejími pracovníky je naprosto zásadním předpokladem pro úspěch organizace a potřebnou loajalitu zaměstnanců. Všichni pracovníci by měli vědět, jaké jsou společné cíle a přizpůsobit své chování a jednání jejich naplňování. Výsledkem je pak to, že všichni vědí, co a jak mají dělat, proč je právě jejich práce pro společnost významná a co jí i jim přináší. Z tohoto důvodu jsem se blíže zaměřila na znalost strategie pracovníky společnosti EXTRUDO.

Se strategií společnosti nejčastěji nejsou seznámeni pracovníci na pozici obsluha linek a referent/obchodní zástupce. Odstranění neznalosti strategie u těchto pracovních pozic lze dosáhnout pověřením mistrů, případně vedoucích pracovníků, aby své podřízené se strategií společnosti seznámili, vysvětlili a zároveň zpětnou vazbou ověřili její pochopení. Tento nedostatek lze tedy vyřešit v podstatě okamžitě bez vynaložení finančních prostředků.

Podle mého názoru by bylo vhodné zařadit do programu doplňujícího seznámení se strategií také pracovní skupinu kvalitářů. Definování, dodržování a kontrolu kvality lze považovat za jeden z pilířů strategie společnosti. U pracovních pozic kvalitář můžeme proto z povahy pracovního zařazení znalost strategie společnosti oprávněně předpokládat.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že znalost strategie společnosti roste spolu s dobou zaměstnanosti v organizaci. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že v mnoha případech získávají zaměstnanci společnosti povědomí o strategii společnosti nikoliv z informací při nástupu do zaměstnání a vstupních školení, ale individuálně v průběhu praxe. Společnost by se tedy měla zaměřit zejména na nově příchozí pracovníky, které by již při zapracování měla hlouběji seznamovat se strategií společnosti a také na pracovníky, kteří ve společnosti pracují krátce.

Výsledky dotazníkového šetření také ukazují, že se strategií jsou nejméně seznámeni zaměstnanci, kteří jsou vyučeni. Tito zaměstnanci ve většině případů pracují na nižších stupních podnikové hierarchie. Ve společnosti EXTRUDO mají k dispozici jak celkovou strategii, tak strategie pro jednotlivé útvary vedoucí úseků a může

docházet k tomu, že řadovým zaměstnancům pak strategie již sdělována nemusí být zcela, pochopitelně nebo vůbec.

V obecné praxi se můžeme setkat také s druhým, ve výsledku neméně klíčovým aspektem, kdy jsou celé strategie nebo jejich části definovány a zpracovány firmami příliš složitě, vědecky, nesystematicky apod., a tím se stávají pro pracovníky na běžných pracovních pozicích bez hlubšího vysvětlení a individuálního podání nesrozumitelné, nepochopitelné a chaotické.

Oba uvedené příklady však vždy vedou ke stejnému výsledku, kterým je neznalost strategie. Proto by se společnost měla zaměřit i na to, zda je forma zpracování a prezentování strategie pochopitelná pro všechny zaměstnance organizace a opět pomocí zpětné vazby zjistit, zda ji pracovníci chápou a je pro ně srozumitelná.

Dostatek informací

Dalším důležitým předpokladem pro úspěšnou komunikaci je to, aby zaměstnanci na všech úrovních měli dostatek informací, které potřebují znát pro výkon své práce. Z tohoto důvodu jsem se zaměřila na bližší analýzu právě této problematiky, které byla součástí dotazníkového šetření a na její případná řešení.

Z obecného pohledu je jasné, že většina pracovníků tuto otázku chápe jako informace pro výkon práce a je patrné, že každý pracovník, který obsluhuje například stroj na lince, musí dostat informace a znát postupy, jak tento stroj obsluhovat. Zde je rozdíl mezi informacemi obecné povahy a informacemi nezbytnými pro výkon činnosti, kdy lze obsluhovat stroje na lince bez znalosti strategie, ale nikoliv bez informací a pracovních postupů pro obsluhu. Z pohledu bezpečnosti práce se proto jako klíčové jeví doškolení pracovníky obsluhy linky tak, aby všichni získali dostatečné informace a zároveň byli přesvědčení, že jimi disponují. Identifikovala jsem dva pracovníky obsluhy linek, kteří nemají pocit dostatečného informování pro výkon práce. Analýza prokázala, že se jedná o pracovníky, kteří jsou u společnosti zaměstnaní 1-3 roky. Proto se podle mého názoru v jejich vnímání projevuje kratší doba praxe, nedostatek zkušenosti a zřejmě i neúplné vstupní proškolení nebo neúčinná zpětná vazba. U ostatních profesí, jako je např. kvalitář, je znalost informací pro výkon práce neméně důležitá, ale z hlediska bezpečnosti práce to nemusí být tak zásadní.

Pocit, že rozhodně mají dostatek informací pro výkon své práce, mají nejčastěji zaměstnanci, kteří jsou vyučeni. Toto zjištění lze odůvodnit tím, že lidé s nižším

vzděláním si mnohdy nemusí uvědomovat plný rozsah jednotlivých problematik a může se tedy projevovat subjektivní pocit, že informací mají dostatek. Naopak pocit nedostatku informací u pracovníků s výučním listem a středoškolským vzděláním může být spojován s nekompletností nebo složitostí poskytovaných informací. Informace mohou být zaměstnancům poskytovány, ale pokud je nepochopí, může se u nich dostavit právě zmiňovaný pocit nedostatku.

Společnost by se tedy měla zaměřit na to, zda zaměstnancům poskytuje skutečně dostatečné množství informací a zda neposkytuje takové informace, které jsou pro pracovníky např. zmatečné, neúplné, nepochopitelné atd. Toho lze dosáhnout opět dotázaním se samotných pracovníků a získáním zpětné vazby.

6.2 Externí komunikace

6.2.1 Webové stránky

Z rozhovoru s ředitelem společnosti vyplynulo, že webové stránky společnosti nejsou pravidelně aktualizovány, a že se společnost snaží spíše komunikovat s veřejností prostřednictvím facebookových stránek.

Další skutečnost vyplynula z dotazníkového šetření, kdy měli zaměstnanci společnosti možnost ohodnotit webové stránky z hlediska vzhledu a přehlednosti. Nikdo ze zaměstnanců společnosti neohodnotil vzhled ani přehlednost webových stránek známkou 1, tedy jako nejlepší. Nejčastěji volenou známkou jak pro vzhled, tak přehlednost, byla průměrná známka 3. Přehlednost pak byla hodnocena o něco hůře než vzhled stránek.

Společnost by se dle mého názoru měla zaměřovat nejen na Facebook, ale i na své webové stránky. Webové stránky představují v dnešní době standardní vizitku společnosti a lze předpokládat, že na potenciálního zákazníka budou webové stránky společnosti působit obdobně jako na samotné zaměstnance organizace. Facebook je vytvořen a také přizpůsoben komunitní komunikaci, zatímco webové stránky jsou považovány za obecný informační standard. Zároveň jsou webové stránky velmi často uváděny na vizitkách a prezentačních materiálech řady českých i zahraničních firem.

V současné době si návštěvníci mohou zvolit variantu webových stránek buď v českém, nebo anglickém jazyce. Vzhledem k tomu, že se společnost pravidelně

účastní veletrhů v Německu, kde dochází k vyjednávání s případnými partnery, bylo by dle mého názoru vhodné umožnit návštěvníkům volbu i německého jazyka.

Na webových stránkách společnosti není umístěn přímý odkaz na výše zmiňovaný Facebook, kam společnost dává aktuální informace a případné zprávy o plánovaných akcích. Bylo by tedy vhodné umístit tento odkaz na úvodní stránku, kdy by byli návštěvníci přesměrováni právě na facebookový profil, který je společností preferován.

Při prvním vstupu na webové stránky se návštěvník nemusí vždy rychle zorientovat, zda se nachází na informačních webových stránkách nebo již v e-shopu společnosti. Navrhuji, aby byl vytvořen přímý odkaz se samostatnou stránkou „e-shop“, který by sloužil pouze pro nákup produktů. Ostatní sekce jako je úvodní stránka, o nás, recepty apod. by dle mého názoru mohly být lépe zobrazovány samostatně, nikoliv jako součást e-shopu, kdy jsou neustále po stranách vyobrazeny kategorie produktů pro nákup a nákupní košík.

6.2.2 Marketing

V současné době společnost EXTRUDO nemá marketingové oddělení. Ředitel společnosti uvedl, že společnost uvažuje o outsourcingu této činnosti. Outsourcing představuje jednu z možností řešení chybějícího marketingového oddělení. Marketing ale obsahuje velké množství oblastí, proto je nutné zvážit náklady a rozsah marketingu, který by měl outsourcing pokrývat. Nespornou výhodou outsourcingu je právě to, že lze pokrýt všechny marketingové oblasti oproti zaměstnání vlastních pracovníků.

Příkladem společnosti nabízející outsourcing marketingu je BlackFields. Tato společnost nabízí outsourcing různých oblastí, kdy výčet všech těchto oblastí je přiložen k této práci jako příloha 14 (Blackfields.cz, 2018).

Pokud by se společnost chtěla zaměřit na všechny oblasti marketingu a zaměstnat vlastní pracovníky, bylo by zřejmě nutné v tomto oddělení zaměstnat více než jednoho pracovníka. Podle katalogu národní soustavy povolání činí hrubá mzda pro specialistu marketingu v Jihočeském kraji 37 137 Kč (medián). Náplní práce tohoto specialisty je zviditelnění a propagace společnosti, produktů nebo konkrétní značky, komplexní zajištění aktivit spojených s průzkumem trhu, spolupráce s reklamními a marketingovými agenturami a obchodním oddělením společnosti (Katalog.nsp.cz, 2018).

Pokud by se společnost rozhodla přijmout takového zaměstnance na hlavní pracovní poměr, měsíční náklady na tohoto zaměstnance jsou vypočteny v tabulce 7:

Tabulka 7: Mzdové náklady na zaměstnance marketingu

Hrubá mzda	Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem (34 %)	Celkové mzdové náklady
37 137 Kč	12 627 Kč	49 764 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmiňováno, marketingová činnost je složena z velkého množství marketingových oblastí. Společnost EXTRUDO by tedy měla na základě výše uváděného výpočtu měsíční mzdy marketingového specialisty uvážit, zda je pro ni výhodnější přijmout pracovníka marketingu, případně více takových pracovníků na hlavní pracovní poměr, nebo zvolit cestu outsourcingu.

Reklama

V současné době Facebook navštíví denně miliony uživatelů. Právě reklama na facebookových stránkách může být jedním z nejlepších a zároveň i nejlevnějších způsobů, jak oslovit potenciální zákazníky ve velkém množství. Facebooková reklama také umožňuje zaměřit se na různé skupiny lidí např. se stejnými zájmy. Toho by společnost EXTRUDO mohla využít a zaměřit se na potenciální zákazníky, kteří se zajímají o zdravou výživu, dietní a zejména pak bezlepkové potraviny. Prostřednictvím facebookové reklamy se můžeme zaměřit na zákazníky podle věku, pohlaví, zájmů, jazyka, geografického umístění na úrovni států nebo měst atd.

Cena reklamy se pak odvíjí od velkého množství faktorů, které je možné při vyváření reklamy nastavit a vzniká tak nespočet variant a kombinací reklamy. Obecně se minimální cena reklamy pohybuje cca 1 – 5 \$ za den (cca 21 – 103 Kč) (Facebook.com, 2018a).

Společnost EXTRUDO by se také mohla zaměřit na reklamu například v časopisech zaměřujících se na zdravou výživu a dostat se tak do povědomí potenciálních zákazníků zabývajících se právě touto problematikou. Jednou z možností by mohl být časopis Svět potravin, který se zaměřuje na aktuální trendy v oblasti zdravé výživy, poskytuje čtenářům výsledky testů potravin, vytváří recepty v souladu se zdravou výživou a zaměřuje se na výrobky české produkce. Cena reklamy v tomto časopise se odvíjí

především od velikosti reklamy. Pokud by se společnosti EXTRUDO rozhodla pro reklamu o velikosti 1/6 strany časopisu, zaplatila by částku 18 000 Kč.

Časopis Svět potravin má také své webové stránky, kde mohou zájemci umístit reklamu. Webové stránky www.svet-potravin.cz doplňují výše zmiňovaný časopis o další informace ze světa zdravé výživy. Cena reklamy se odvíjí od místa umístění a velikosti reklamy. Pokud by společnost EXTRUDO zvolila možnost „vertical retangle“, což odpovídá umístění reklamy v levé horní části webové stránky, zaplatila by částku 2 500 Kč/týden. Zvolené umístění reklamy na webových stránkách je k nahlédnutí v příloze 13 (Svet-potravin.cz, 2018). Měsíční náklady na jednotlivé druhy reklam jsou v tabulce 8.

Tabulka 8: Cena reklamy

	Cena	Cena za měsíc
Facebook	52 Kč / den	1 560 Kč
Časopis Svět potravin	18 000 Kč / za číslo	18 000 Kč
Web Svět potravin	2 500 Kč / týden	10 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Ceny uváděné v tabulce jsou přepočteny na celkové měsíční náklady, které by společnost na reklamu musela vynaložit. Především u nákladů na facebookovou reklamu se jedná pouze o orientační průměrnou cenu vzhledem k výše zmiňovaným faktorům, které by konečnou cenu reklamy ovlivnily.

6.3 Time management

Na základě vlastního pozorování bylo zjištěno, že ředitel společnosti je velmi časově vytížený. Při rozhovoru pak sám uvedl, že se snaží svůj čas plánovat, kdy plán pro něj představuje nástroj zefektivnění. Nedostatek času pak jde pochopitelně ruku v ruce s nedostatečnou komunikací, což je právě způsobeno nedostatkem času pro vlastní komunikování. Uvádím proto několik zásad, které by mohly pomoci řediteli společnosti zorganizovat jeho čas, pomoci při vytváření plánů a tím případně zefektivnit i komunikaci. Doporučované zásady jsou přiloženy k této práci jako příloha 15.

Další možností, jak se naučit efektivně plánovat a řídit svůj čas, je absolvování kurzu time managementu. Opět na internetu nalezneme mnoho nabízených kurzů

zabývajících se touto problematikou. V případě zájmu by se ředitel společnosti mohl takového kurzu zúčastnit a naučit se tak efektivně řídit svůj čas. Příkladem může být portál www.acz-kurzy.cz nabízející právě tyto kurzy.

Tabulka 9: Kurz time managementu

Místo konání	Datum	Časová dotace	Cena
Praha	17. 9. 2018	6 hodin	1 490,-

Zdroj: Vlastní zpracování

V ceně kurzu jsou zahrnuty studené a teplé nápoje (Acz-kurzy.cz, 2018).

Pro vypočítání celkových nákladů výše zmiňovaného kurzu je opět nutné vypočítat náklady na cestovné a stravné. Pokud budeme předpokládat, že ředitel společnosti pojedí automobilem s průměrnou spotřebou 7 l Natural 95 na 100 km za cenu 30,50 Kč na litr a náklady na cestovné budou vypočteny stejným způsobem jako v kapitole „6.1.4 Kurz efektivní komunikace“, cestovné bude po zaokrouhlení činit **1 693 Kč**.

Při délce pracovní cesty 5-12 hodin je stanoveno stravné na částku 78 Kč na osobu. Vzhledem k tomu, že časová dotace kurzu je 6 hodin, lze předpokládat, že tato pracovní cesta nebude trvat déle než 12 hodin (Podnikatel.cz, 2018). Celkové orientační náklady absolvování kurzu time managementu jsou vyčísleny v tabulce 10.

Tabulka 10: Celkové orientační náklady kurzu time managementu

Cena kurzu	Dopravné	Stravné	Celková cena
1 490 Kč	1 693 Kč	78 Kč	3 261 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Akce pro zaměstnance

V současné době společnost pro zaměstnance pořádá pouze vánoční večírek s hudbou a občerstvením. Mnozí zaměstnanci se však z vlastní iniciativy scházejí i ve volném čase, a proto by toto mohla společnost aktivně podpořit a organizovat v průběhu roku více akcí pro zaměstnance se záměrem budování a zlepšení vztahů v rámci kolektivu. Ředitel společnosti v rozhovoru sám uvedl, že se občas ze strany zaměstnanců po takových akcích poptávka vyskytne.

V současné době existuje mnoho možností, jak akce tohoto typu pro zaměstnance uspořádat. Příkladem mohou být různé akce s kolektivními sporty, kulturní akce jako jsou zájezdy do divadla, na muzikál atd.

Problémem, který zmiňuje ředitel společnosti, je to, že se společnost neustále zvětšuje, a již v současné době zaměstnává velký počet zaměstnanců.

I přesto lze nalézt různé náměty pro akce v nedalekém okolí za společné účasti obou provozoven v Týně nad Vltavou i Bečicích.

Příkladem může být uspořádání bowlingového turnaje. Pokud by se turnaj uskutečnil například v Campus Bowling České Budějovice, při pronájmu všech 10 drah od 18:00 na 2 hodiny, kdy na každé dráze může hrát až 8 hráčů, tedy na všech drahách dohromady 80 hráčů, by byly přímé náklady pro společnost 6 200 Kč za pronájem sportovního zařízení. V případě zájmu by mohli zaměstnanci využít dalších nabízených služeb, jako jsou šipky, kulečník nebo stolní fotbal (Campusbowling.cz, 2011).

Pro odhad celkových nákladů této akce je opět nutné připočítat náklady na dopravu a stravné. V případě stravného by si společnost mohla určit částku na jednoho zaměstnance a založit v Campus bowling společný účet, aby si každý zaměstnanec mohl vybrat občerstvení sám. Po vyčerpání celkového rozpočtu pro všechny zaměstnance by si pak každý zaplatil svou další útratu nad rámec společného rozpočtu. Pro účely tohoto výpočtu budeme předpokládat částku 250 Kč na osobu.

Co se týká dopravy, lze v tomto případě za nejvhodnější způsob považovat soukromou autobusovou dopravu. Jednou z možností je např. místní autodopravce Pavel Mála z Týna nad Vltavou, který zajišťuje autobusovou dopravu právě pro takovéto potřeby. V současné době jsou součástí vozového parku tohoto autodopravce 3 autobusy. Jeden pro 75 osob a dva pro 50 osob. Pro účely této práce pan Mála poskytl orientační ceny dopravy těmito autobusy. Pokud by poskytl jeden autobus pro 50 osob a jeden autobus pro 75 osob na cestu z Bečic do Českých Budějovic a zpět, ceny by byly následující (Autodopravamala.kvalitne.cz, 2018):

- Autobus pro 50 osob – 25 Kč na km – 1 935 Kč (77,4 km)
- Autobus pro 75 osob – 28 Kč na km – 2 167 Kč (77,4 km)

Celková orientační cena bowlingového turnaje je vypočtena v tabulce 11:

Tabulka 11: Celkové orientační náklady na akci pro zaměstnance

Bowling	Doprava	Občerstvení	Celková cena
6 200 Kč	4 102 Kč	34 250 Kč	44 552 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučuji akci uskutečnit v den, kdy ve společnosti plánovaně probíhá údržba strojů. Tím by bylo zajištěno, že by se akce mohla zúčastnit většina zaměstnanců, aniž by bylo nutné omezit nebo pozastavit výrobu.

V rámci této akce pořádané mimo pracovní prostředí by měli zaměstnanci možnost neformálně hovořit jak mezi sebou, tak i se svými nadřízenými, případně s vedením společnosti, se kterým do kontaktu standardně nepřijdou a navzájem se lépe poznat. Budování a prohlubování vztahů pracovníků mimo organizaci by pak mohlo přispět k celkovému zlepšování vnitrofiremní komunikace ve všech směrech a na všech úrovních.

7 Závěr

Komunikace je bezpodmínečně součástí každodenního života. Efektivní komunikace je tedy důležitá jak v osobní, tak pracovní sféře našich životů. I v případě organizací komunikace představuje jeden z nejdůležitějších procesů, které v nich probíhají. Správné nastavení vnitrofiremní komunikace pak vede ke společnému sdílení vizí a cílů organizace a je jedním ze základních předpokladů úspěchu.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení manažerské komunikace ve vybrané organizaci a na základě zmapování, analýzy a vyhodnocení současného stavu pak zpracovat náměty, doporučení a návrhy na možná zlepšení.

Pro praktickou část své práce jsem si vybrala společnost EXTRUDO Bečice s.r.o. se sídlem v Bečicích a provozovnou v Týně nad Vltavou. Analyzovány byly obě tyto provozovny, aby bylo zajištěno co největší možné množství informací a názorů pracovníků na současné nastavení manažerské a celkové vnitrofiremní komunikace společnosti.

Podklady pro mou práci byly získávány především z osobního rozhovoru s ředitelem společnosti Ing. Martinem Fuchsem, z webových stránek společnosti, facebookových stránek a interních materiálů společnosti.

V praktické části této diplomové práce je charakterizována společnost EXTRUDO Bečice s.r.o., stručně popsána její historie a organizační struktura, a následně charakterizována interní a externí komunikace zmiňované společnosti. Pro získání názorů, postojů a myšlenek zaměstnanců společnosti pak bylo využito dotazníkové šetření. Součástí praktické části této práce je také strukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti, který sloužil pro získání jeho osobních názorů týkajících se komunikace. Výsledky dotazníkového šetření i rozhovor s ředitelem společnosti byly využity jako podklady pro následné zpracování námětů a navržení opatření, která by měla při jejich realizaci zlepšit současný stav manažerské komunikace ve vybrané společnosti. Doporučení se zaměřovala například na pravidla e-mailové komunikace, porady, akce pro zaměstnance, kurz efektivní komunikace, kurz time managementu a další.

Doufám, že má práce bude pro EXTRUDO Bečice s.r.o. přínosným podnětem k zamyšlení a užitečným nástrojem pro zlepšení stávající situace v oblasti manažerské komunikace.

8 Summary

The art of communication is one of the most essential skills that a successful manager should have. This ability of communication can be a deciding factor in negotiating with both the business partners and the general public. Effective communication lies primarily in understanding the message of the other person and the feedback. However, when communicating it is common that we come across a lapse involving misunderstanding and incomprehension. So it is necessary to be interested in how efficiently the information is passed, either in an internal or external communication.

The main aim of this diploma thesis was to analyse managerial communication in a selected organization and to make proposals for its improvement.

For the practical part of this thesis, I have chosen EXTRUDO Bečice s.r.o. based in Bečice that was founded in 1994. On the basis of materials obtained from an interview with the director of the company, particular areas of managerial communication are defined in this part of the thesis. In addition, a questionnaire survey was conducted to find out attitudes and opinions of the employees.

After evaluating the information obtained from the interview with the company director and the questionnaire survey, the proposals and suggestions for possible improvements in individual areas of managerial communication were submitted. There have been proposed changes in e-mail communications, information boards and mailboxes, web sites, events for employees, effective communication courses, evaluation of employees, meetings, time management, strengths and weaknesses of in-house communications and key areas of workers' knowledge.

I hope this work will be beneficial to EXTRUDO Bečice s.r.o. and will become a useful tool for improving both internal and external communications.

Key words: communication, managerial communication, organization, communication process, kinds and types of communication

9 Přehled použitých zdrojů

9.1 Knihy

Adair, J. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing.

Allhoff, W. V. & Allhoff, W. (2008). *Rétorika a komunikace* (14th ed.). Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., Nový, I. et al. (2004). *Psychologie a sociologie řízení* (2nd ed.). Praha: Management Press.

Bělohávek, F., Košťan, P. & Šuleř, O. (2006). *Management* Brno: Computer Press.

DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Doležal, J. et al. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2007). *Management*. Praha: Grada Publishing.

Dvořák, J., Dvořák I., Zýka J., et al. (1994) *Vademecum úspěšného manažera, sebeřízení, komunikace, řízení času*. In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.

Dvořáková, Z et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck

Fiske, J. (1990). *Introduction to communication studies*. New York: Routledge.

Fulk, J. & Steinfield, Ch. (1990). *Organization and Communication Technology*. Clifornia: SAGE Publications, Inc.

Griffin, R. (2008). *Fundamentals of managemet* (5th ed.). USA: Houghton Mifflin Company.

Hasson, G. (2015). *Emoční inteligence: Jak zvládat a řídit své i cizí emoce*. Praha: Grada Publishing.

Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer press, a.s.

- Horáková, I., Stejskalová, D. & Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace*. In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.
- Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing
- Jakubíková, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci* Praha: Grada Publishing.
- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Jurášková, O., Horňák, P. et al. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing.
- Kasper, G. & Kellerman, E. (1997). *Communication strategies: psycholinguistic and sociolinguistic perspectives*. London: Longman
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1993). *Management*. Praha: East Publishing.
- Kožená, J. & Střelec, J. (2009). *Externí komunikace vytváří obraz vaší firmy v očích veřejnosti i médií* [online]. In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (3rd ed.). Praha: Grada Publishing.
- Lancaster, G. & Reynolds, P. (2005). *Management of marketing*. MA: Elsevier/Butterworth-Heinemann
- Lepilová, K. (2008). *Přesvědčivá komunikace manažera*. Brno: Computer press, a.s.
- Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing* (3rd ed.). Praha: Grada Publishing.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J.. (2009). *Leadership roles and management function in nursing: theory and application* (6th ed.). China: Wolters Kluwer, Lippincott Williams & Wilkins.
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2nd ed). Praha: Grada Publishing.

- Munter, M., & Hamilton, L. (2014). *Guide to managerial communication*. Boston: Pearson.
- Nelešovská, A. (2005). *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Praško, J. & Prašková, H. (2007). *Asertivitou proti stresu* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.
- Příkrylová, J. & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2004) *Management*. In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.
- Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Sengupta, S. (2011). *Business and managerial communication*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Stehlík, E. et al. (1999). *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Střížová, V. (2001). *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Tegze, O. (2003). *Neverbální komunikace*. Praha: Computer Press.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. et al. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, s.r.o.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing.

9.2 Internetové zdroje

Acz-kurzy.cz (2018). *Time management*. Přístup dne 28. 3. 2018, z <http://www.acz-kurzy.cz/kurzy-osobniho-managementu/kurz-time-management>

Autodopravamala.kvalitne.cz (2018). *Vozový park*. Přístup dne 2. 4. 2018, z <http://autodopravamala.kvalitne.cz/index.php?id=park>

Biofach.de (2018). *BIOFACH – Weltleitmesse für Bio-Lebensmittel*. Přístup dne 13. 2. 2018, z <https://www.biofach.de/>

Campusbowling.cz (2011). *Ceník bowlingu*. Přístup dne 14. 3. 2018, z <http://www.campusbowling.cz/Cenik/>

Extrudo.cz (2018a). *Úvodní strana*. Přístup dne 8. 2. 2018, z <http://www.extrudo.cz/>

Extrudo.cz (2018b). *O nás*. Přístup dne 8. 2. 2018, z <http://www.extrudo.cz/content/21-o-nas>

Extrudo.cz (2018c). *Recepty*. Přístup dne 8. 2. 2018, z <http://www.extrudo.cz/content/23-Recepty>

Facebook.com (2018a). *Facebook business*. Přístup dne 28. 3. 2018, z <https://www.facebook.com/business/help/201828586525529#>

Facebook.com (2018b). *Extrudo Bečice s.r.o.* Přístup dne 8. 2. 2018, z <https://www.facebook.com/extrudobecice/>

Ipodnikatel.cz (2018). *Time management – naplánujte si svůj čas*. Přístup dne 1. 4. 2018, z <http://www.ipodnikatel.cz/Management/time-management-naplanujte-si-svuj-cas.html>

Katalog.nsp.cz (2018). *Specialista marketingu*. Přístup dne 1. 4. 2018, z http://katalog.nsp.cz/iscoAMzdy.aspx?id_jp=103348

Podnikatel.cz (2018). *Cestovní náhrady pro zaměstnance i podnikatele v roce 2018*. Přístup dne 1. 4. 2018, z <https://www.podnikatel.cz/clanky/cestovni-nahrady-pro-zamestnance-i-podnikatele-v-roce-2018/>

Práce.cz (2018). *Tipy a články: 25 pravidel etikety e-mailové komunikace*. Přístup dne 1. 4. 2018, z <https://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/25-pravidel-etikety-e-mailove-komunikace/>

Pracomat.cz (2018). *Práce v EXTRUDO Bečice s.r.o.* Přístup dne 28. 3. 2018, z <https://www.pracomat.cz/prace/13958560737-obsluha-ostatnich-stroju-a-zarizeni-na-vyrobu-zpracovani-uchovani-potravin-a-pribuznych-vyrobku>

Seduo.cz (2018). *Komunikace s lidmi v souladu s fungováním mozku*. Přístup dne 14. 3. 2018, z https://www.seduo.cz/komunikace-s-lidmi-v-souladu-s-fungovanim-mozku?gclid=Cj0KCQjwkKPVBRDtARIsAA2CG6HmAuM8Uu1HG_snjAEzEAXPufJ1J0Cqb8dxEzB4nKZKt72bUrvFq24aAuAQEALw_wcB

Skolakomunikace.cz (2018). *Efektivní komunikace*. Přístup dne 14. 3. 2018, z <http://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/efektivni-komunikace>

Svet-potravin.cz (2018). *Ceník vyúčtování na webu*. Přístup dne 1. 4. 2018, z <http://www.svet-potravin.cz/casopis-inzerce.aspx>

9.3 Interní materiály organizace

- Organizační řád
- Organizační schéma a provozovna Týn
- Příručka jakosti a bezpečnosti potravin
- Řízení dokumentů
- Řízení záznamů
- Externí dokumentace
- Výroční zpráva z roku 2016

Seznam obrázků

Obrázek 1: Význam komunikace v organizaci	7
Obrázek 2: Komunikační proces.....	8
Obrázek 3: Komunikační směry v organizaci.....	16
Obrázek 4: Podpis v e-mailu.....	36
Obrázek 5: Akce pro veřejnost	41
Obrázek 6: Věk zaměstnanců	44
Obrázek 7: Vzdělání zaměstnanců.....	45
Obrázek 8: Délka zaměstnanosti ve společnosti.....	45
Obrázek 9: Pracovní pozice zaměstnanců	46
Obrázek 10: Znalost strategie společnosti	47
Obrázek 11: Znalost strategie dle pracovních pozic - absolutně	48
Obrázek 12: Znalost strategie dle pracovních pozic - procentuálně.....	48
Obrázek 13: Znalost strategie dle délky zaměstnanosti ve společnosti - absolutně	49
Obrázek 14: Znalost strategie dle délky zaměstnanosti ve společnosti - procentuálně ..	49
Obrázek 15: Znalost strategie dle vzdělání – absolutně	50
Obrázek 16: Znalost strategie dle vzdělání – procentuálně	50
Obrázek 17: Dostatek informací pro výkon práce	51
Obrázek 18: Dostatek informací dle pracovní pozice – absolutně	51
Obrázek 19: Dostatek informací dle pracovní pozice – procentuálně	52
Obrázek 20: Dostatek informací dle délky zaměstnanosti ve společnosti – absolutně ..	52
Obrázek 21: Dostatek informací dle délky zaměstnanosti ve společnosti – procentuálně	52
Obrázek 22: Dostatek informací dle vzdělání – absolutně	53
Obrázek 23: Dostatek informací dle vzdělání – procentuálně	53
Obrázek 24: Přesvědčení o jasnosti instrukcí	54

Obrázek 25: Konzultace v případě nejasností.....	54
Obrázek 26: Diskuse o pracovních problémech	55
Obrázek 27: Naslouchání nadřízeným	56
Obrázek 28: Používání odborných výrazů.....	57
Obrázek 29: Strach z přiznání postojů a názorů	57
Obrázek 30: Pravidelné porady.....	58
Obrázek 31: Zpětná vazba	59
Obrázek 32: Ohodnocení webových stránek	60
Obrázek 33: Vzhled a přehlednost webových stránek.....	60
Obrázek 34: Hodnocení vnitrofiremní komunikace	61
Obrázek 35: Zahlcení velkým množstvím informací	63
Obrázek 36: Asertivita nadřízeného	63
Obrázek 37: Empatie nadřízeného	64
Obrázek 38: Nejčastěji využívané komunikační prostředky	65
Obrázek 39: Zahlcení velkým množstvím úkolů.....	65
Obrázek 40: Dostatečnost informací v technologickém listu	66
Obrázek 41: Aktuálnost informací v technologickém listu	67
Obrázek 42: Včasnost informací v technologickém listu	68
Obrázek 43: Dostatečnost informací ze školení	68
Obrázek 44: Aktuálnost informací ze školení.....	69
Obrázek 45: Srozumitelnost informací při zpracování	70
Obrázek 46: Dostatečnost informací při zpracování.....	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění komunikace	10
Tabulka 2: Hodnotící kritéria.....	74
Tabulka 3: Školení efektivní komunikace	74
Tabulka 4: Celkové orientační náklady kurzu efektivní komunikace	76
Tabulka 5: Online kurz komunikace.....	76
Tabulka 6: Návrh pravidel porad	79
Tabulka 7: Mzdové náklady na zaměstnance marketingu	85
Tabulka 8: Cena reklamy	86
Tabulka 9: Kurz time managementu.....	87
Tabulka 10: Celkové orientační náklady kurzu time managementu.....	87
Tabulka 11: Celkové orientační náklady na akci pro zaměstnance	89

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam otázek pro ředitele společnosti

Příloha 2: Seznam otázek pro rozhovor s ředitelem společnosti

Příloha 3: Dotazník pro oblast vedení

Příloha 4: Dotazník pro oblast výroby

Příloha 5: Historický vývoj společnosti

Příloha 6: Organizační struktura

Příloha 7: Ukázka inzerce

Příloha 8: Úvodní stránka webových stránek

Příloha 9: Ukázka facebookových stránek

Příloha 10: Doporučovaná pravidla e-mailové komunikace

Příloha 11: Ukázka vizualizace pravidel porad

Příloha 12: Vizualizace pravidel porad v meeting roomu

Příloha 13: Umístění reklamy

Příloha 14: Outsourcing marketingu

Příloha 15: Doporučované zásady time managementu

Přílohy

Příloha 1: Seznam otázek pro ředitele společnosti

INTERNÍ KOMUNIKACE

- 1) Pořádáte pravidelné porady? Jaký je průběh porad, jak probíhá jejich příprava apod.
 - a. Mají účastníci porad k dispozici podklady pro radu ještě před jejím zahájením?
 - b. Jak dopředu před radou dostanou podklady?
 - c. Znájí účastníci program rady?
 - d. Vědí účastníci, jak dlouho bude rada přibližně trvat?
- 2) Jakým směrem dochází v organizaci ke komunikaci nejčastěji? (Sestupná, vzestupná, horizontální)
 - a. Je vzestupná forma ve společnosti podporována?
 - b. Mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor, poznatky a nápady?
- 3) Jakým způsobem probíhá výběr nových zaměstnanců a jakým způsobem nejčastěji zaměstnance hledáte?
- 4) Probíhají rozhovory zaměřené na hodnocení pracovního výkonu? Případně jakým způsobem a jak často?
- 5) Písemná a elektronická komunikace – máte nějaký interní systém pro komunikaci? Pokud ne, máte v plánu nějaký takový systém zavést?
- 6) Máte stanoveny nějaké obecné zásady, které musí být při komunikaci dodržovány?
- 7) Máte stanovenou grafickou úpravu dokumentů? Např. používaný font, velikost písma apod.
- 8) Je povinnost uvádět ve firemních dokumentech nějaké údaje?
- 9) Jakým způsobem se ve firmě posílají důležité dokumenty?
- 10) Pořádáte nějaké akce pro zaměstnance? Např. teambuilding, společné sportovní aktivity, dětské dny atd.
- 11) Máte ve společnosti nějakou nástěnku, kde jsou vyvěšeny důležité informace, novinky, případně letáčky s vyráběnými produkty?
- 12) Mají někteří zaměstnanci k dispozici služební telefon? Kdo a pro jaký účel jsou telefony využívány?

EXTERNÍ KOMUNIKACE

- 1) Máte marketingové oddělení? Čím přesně se zabývá?
- 2) Máte nějaké reklamy? Jak v podobě televizních spotů, tak billboardů apod.
- 3) Jak nejčastěji komunikujete se zákazníky a velkými odběrateli?
- 4) Kdo jsou převážně Vaši zákazníci?
- 5) Jaké odběratele považujete za nejvýznamnější?
- 6) Máte reklamní předměty? Případně jaké a jakým způsobem je využíváte?
- 7) Pořádáte veřejné akce a jak často?
- 8) Jezdíte prezentovat společnost na veletrhy? Jak často a na jaké veletrhy nejčastěji?
- 9) Sponzorujete někoho?
- 10) Jak často aktualizujete webové stránky?

Příloha 2: Seznam otázek pro rozhovor s ředitelem společnosti

- 1) Kolik času při své práci strávíte komunikací?
- 2) Za jak důležitý považujete proces komunikace na stupnici od 1 do 10? (1 = nedůležitý, 10 = nejdůležitější)
- 3) Jaký druh komunikace používáte nejčastěji?
- 4) Získáváte dostatek informací od svých podřízených, co se týká provozu podniku?
- 5) Myslíte si, že poskytujete dostatek informací svým podřízeným?
- 6) Dochází někdy ve společnosti ke zkreslování informací? Např. v případě, že existuje mnoho mezistupňů, než se informace dostane k jejímu příjemci.
- 7) Jak jste spokojen s průběhem a vedením porad?
- 8) Myslíte si, že mají všichni pracovníci prostor pro vyjádření svého názoru, dotazů a připomínek?
- 9) V jaké oblasti komunikace v organizaci shledáváte nedostatky a naopak silné stránky?
- 10) Myslíte si, že by bylo vhodné pro své pracovníky uspořádat nějaké školení zaměřené na zlepšení komunikace?

Příloha 3: Dotazník pro oblast vedení

DOTAZNÍK MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE

Dobrý den, jmenuji se Lucie Veisheiplová a jsem studentkou ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se oblasti manažerské komunikace, který je podkladem pro mou diplomovou práci. Prosím, zaškrtněte vždy pouze jednu odpověď. Předem děkuji za Váš čas a pravdivé odpovědi.

1) Věk

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 let a více

2) Vzdělání

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

3) Jak dlouho jste zaměstnání ve firmě?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 - 3 roky
- c) 4 - 5 let
- d) Více než 5 let

4) Na jaké pracovní pozici pracujete?

- a) Mistr, skladník
- b) Referent, obchodní zástupce
- c) Vedení (vedoucí úseků, manažeri)

5) Jste seznámen/a se strategií Vaší společnosti? Pokud ano, napište, o jakou strategii se jedná.

- a) Ano:.....
.....
.....
- b) Ne

6) Domníváte se, že máte k vykonávání své práce dostatek informací?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

- 7) Přesvědčujete se Váš nadřízený, zda instrukce, které Vám zadal, jsou Vám jasné?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 8) Pokud máte nějaké nejasnosti týkající se Vaší práce, víte vždy na koho se obrátit?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 9) Cítíte se být zahlceni velkým množstvím informací?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 10) Diskutuje s Vámi nadřízený o pracovních problémech?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nemám pracovní problémy
- 11) Máte pocit, že Vám Váš nadřízený naslouchá, když s Vámi komunikuje?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 12) Používá Váš nadřízený odborné výrazy, kterým nerozumíte?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 13) Bojíte se v komunikaci s nadřízenými otevřeně přiznat své názory a postoje?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 14) Myslíte si, že je Váš nadřízený asertivní? (asertivita = přímé sebeprosazení se v komunikaci, bez zbytečné ústupnosti a agrese)**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

15) Shledáváte Vašeho nadřízeného empatickým? (empatie=schopnost vcítit se do druhého člověka)

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

16) Jaký komunikační prostředek nejčastěji využívá Váš nadřízený, když Vám chce něco sdělit?

- a) Osobní pohovor
- b) Telefonát
- c) Email
- d) Jiný:.....
.....

17) Probíhají na Vašem pracovišti pravidelné porady?

- a) Ano
- b) Ne

18) Dostáváte zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků Vaší práce? Pokud ano, napište, jakým způsobem.

- a) Ano:.....
.....
- b) Ne

19) Ohodnoťte webové stránky společnosti dle vzhledu a přehlednosti (1 = nejlepší, 5 = nejhorší).

- a) Vzhled: 1 2 3 4 5
Přehlednost: 1 2 3 4 5

b) Webové stránky společnosti jsem ještě neviděl/a

20) Jak hodnotíte současné nastavení vnitrofiremní komunikace v organizaci?

- a) Výborné
- b) Spíše dobré
- c) Spíše špatné
- d) Špatné

21) Vypište alespoň jednu silnou stránku a jednu slabou stránku v oblasti vnitrofiremní komunikace.

Silné stránky

.....
.....

Slabé stránky

.....
.....

Příloha 4: Dotazník pro oblast výroby

DOTAZNÍK MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE

Dobrý den, jmenuji se Lucie Veisheiplová a jsem studentkou ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se oblasti manažerské komunikace, který je podkladem pro mou diplomovou práci. Prosím, zaškrtněte vždy pouze jednu odpověď. Předem děkuji za Váš čas a pravdivé odpovědi.

1) Věk

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 let a více

2) Vzdělání

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

3) Jak dlouho jste zaměstnání ve firmě?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 - 3 roky
- c) 4 - 5 let
- d) Více než 5 let

4) Na jaké pracovní pozici pracujete?

- a) Kvalitář
- b) Obsluha baličky, extrudér
- c) Obsluha linek

5) Do jakého provozu patříte?

- a) Týn nad Vltavou
- b) Bečice

6) Jste seznámen/a se strategií Vaší společnosti? Pokud ano, napište, o jakou strategii se jedná.

- a) Ano:.....
.....
.....
.....
.....
- b) Ne

- 7) Domníváte se, že máte k vykonávání své práce dostatek informací?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 8) Přesvědčuje se Váš nadřízený, zda instrukce, které Vám zadal, jsou Vám jasné?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 9) Pokud máte nějaké nejasnosti týkající se Vaší práce, víte vždy na koho se obrátit?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 10) Cítíte se být zahlceni velkým množstvím úkolů?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 11) Diskutuje s Vámi nadřízený o pracovních problémech?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nemám pracovní problémy
- 12) Máte pocit, že Vám Váš nadřízený naslouchá, když s Vámi komunikuje?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 13) Používá Váš nadřízený odborné výrazy, kterým nerozumíte?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 14) Bojíte se v komunikaci s nadřízenými otevřeně přiznat své názory a postoje?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

15) Probíhají na Vašem pracovišti pravidelné porady?

- a) Ano
- b) Ne

16) Dostáváte zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků Vaší práce? Pokud ano, napište, jakým způsobem.

- a) Ano:.....
.....
- b) Ne

17) Jsou pro Vás informace v technologickém listu dostačující pro vykonávání Vaší práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

18) Vnímáte informace v technologickém listu jako aktuální?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

19) Pokud nastane nějaká změna ve výrobním procesu, projeví se v technologickém listu včas?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

20) Jsou pro Vás informace při školení BOZP, hygieny nebo ISO dostačující?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

21) Vnímáte informace při školení BOZP, hygieny nebo ISO jako aktuální?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

22) Myslíte si, že informace, které Vám byly poskytnuty při zapracování, byly srozumitelné?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

23) Myslíte si, že Vám byl při zapracování poskytnut dostatek informací pro vykonávání Vaší práce?

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

24) Ohodnoťte webové stránky společnosti dle vzhledu a přehlednosti (1 = nejlepší, 5 = nejhorší).

a) Vzhled: 1 2 3 4 5

 Přehlednost: 1 2 3 4 5

b) Webové stránky společnosti jsem ještě neviděl/a

25) Jak hodnotíte současné nastavení vnitrofiremní komunikace v organizaci?

a) Výborné

b) Spíše dobré

c) Spíše špatné

d) Špatné

26) Vypište alespoň jednu silnou stránku a jednu slabou stránku v oblasti vnitrofiremní komunikace.

Silné stránky

.....
.....

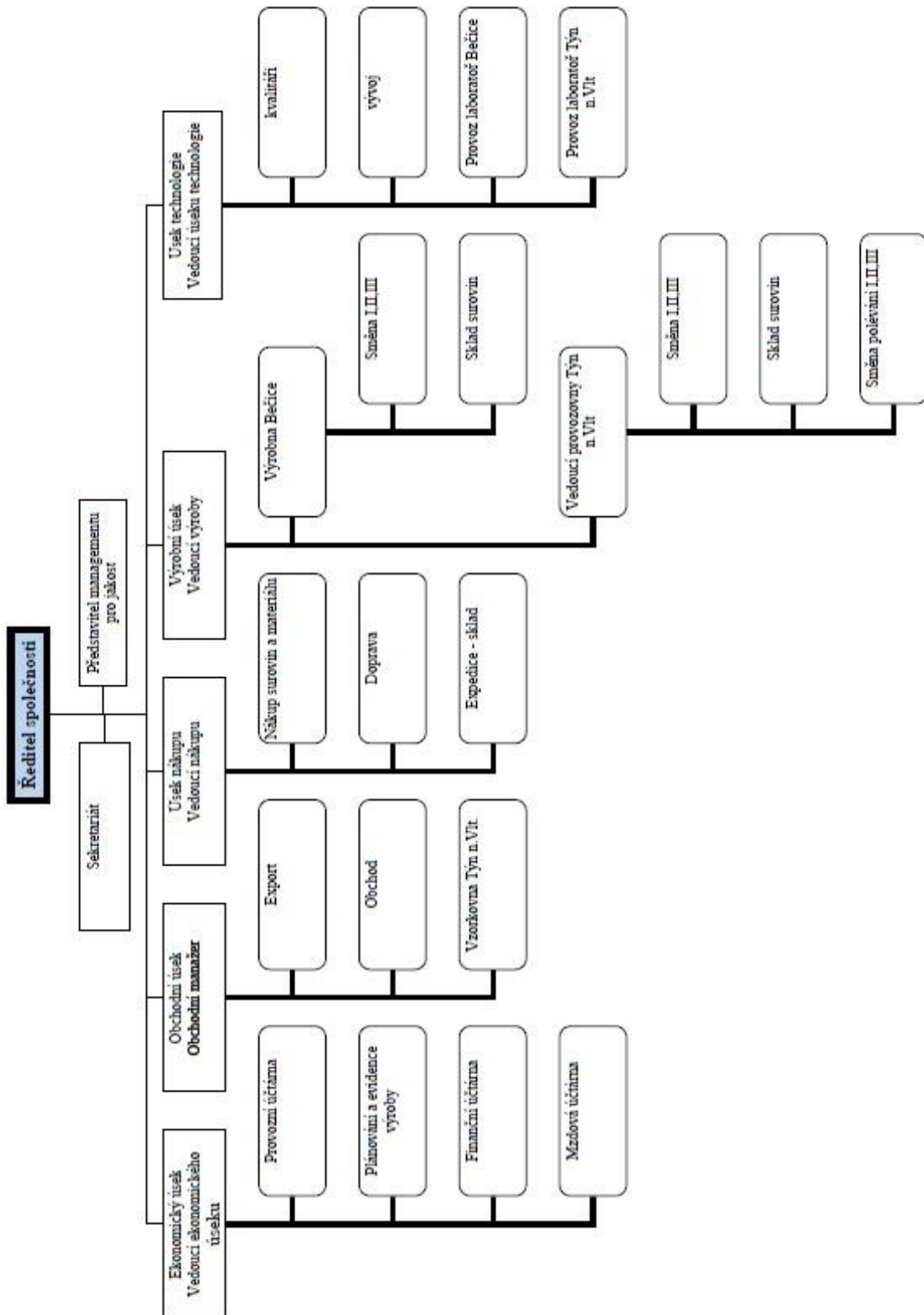
Slabé stránky

.....
.....

Příloha 5: Historický vývoj společnosti

- 1990 Nákup technologie od firmy Schaff Technologie GmbH,
- 1991 uvedení do provozu a zahájení výroby pod značkou „Žimutický chléb“,
- 1993 vznik a registrace ochranné známky KNUSPI,
- 1993 vzniká samostatná VJ ZD Žimutice – EXTRUDO,
- 1993 zahájení spolupráce s firmou WISSA s.r.o. – distribuce zboží do obchodní sítě,
- 1994 odkoupení a transformace VJ na EXTRUDO BEČICE s.r.o.
(vlastník Ing. Martin Fuchs),
- 1998 certifikace BIO,
- 2000 certifikace ISO 9001,
- 2001 zahájení výstavby nových skladovacích prostor a administrativní části,
- 2001 certifikace BRC,
- 2002 do společnosti vstupuje zahraniční investor KAVLI HOLDING a.s. EXTRUDO zvyšuje své základní jmění na 8.600 tis. CZK,
- 2008 společnost získává 25% podíl ve společnosti BIONATURA s.r.o.,
- 2010 společnost prodává ochrannou známku KNUSPI,
- 2011 zahájení činnosti v konsorciu firem a získání grantu TA ČR,
- 2012 získání 50% podílu ve společnosti BIONATURA S.R.O.,
- 2012 Extrudo Bečice je opět 100% v rukou původního majitele se základním kapitálem 8.600 tis. CZK,
- 2013 zaregistrována obchodní značka – Extrudo (Extrudo.cz, 2018b).

Příloha 6: Organizační struktura



Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha 7: Ukázka inzerce

Dělník potravinářské výroby / Obsluha ostatních strojů a zařízení na výrobu, zpracování, uchování potravin a příbuzných výrobků

EXTRUDO Bečice s.r.o. - 001, U Kasáren 634, 375 01 Týn nad Vltavou 1

HPP

15 300 Kč

Popis nabídky práce:

Požadujeme:

minimální požadované vzdělání: Nižší střední

Nabízíme:

adresa pracoviště: EXTRUDO Bečice s.r.o. - 001, U Kasáren 634, 375 01 Týn nad Vltavou 1

mzda (plat): 15 300 Kč

typ pracovního úvazku: **HPP**

Další důležité informace o nabídce práce:

jméno zaměstnavatele: EXTRUDO Bečice s.r.o., IČ: 60616849

datum zveřejnění nabídky práce: 09. 02. 2018

Příloha 8: Úvodní stránka webových stránek

extrudo
KRAJČÍKOVÝ PRŮMYSL

Úvodní strana O nás Obchodní podmínky Registrace Kontakt Recepty

KATEGORIE

- BISQUITY
- CEREÁLNÍ KAŠE
- OBILNĚ
- CEREÁLNÍ TYČKY
- CRISPIES, VLOČKY, ČOČKY
- KŘEHKÉ CHLEBY
- LUŠTĚNINOVÉ SMĚSI A POLÉVKY
- MOUKY
- STROUHANKY A OBALOVACÍ SMĚSI
- OSTATNÍ
- POSYPY A NÁPLNĚ

VÝROBCI

- Extrudo
- Všechni výrobci

Nově jsme pro Vás otevřeli podnikovou prodejnu v Týně nad Vltavou.

Adresa: U Kasáren 634 (v objektu bývalých kasáren)

Otevírací doba:

Pondělí	9,00	-	12,00
Úterý	12,00	-	15,30
Středa	12,00	-	15,30
Čtvrtek	9,00	-	12,00
Pátek	12,00	-	15,30

Mimo otevírací dobu lze návštěvu prodejny domluvit předem na telefonním čísle 735173127, případně na e-mailu skladtyn@extrudo.cz

KOSÍK

Šídné zboží

Polstrované	0,00Kč
Čajem	0,00Kč

Ceny jsou s DPH

[Košik](#) [K pokladně](#)

PŘIHLÁŠENÍ

E-mailová adresa

Haslo

[Přihlásit se](#)

AKTUALITY

Zdroj: Extrudo.cz (2018a)

Příloha 9: Ukázka facebookových stránek

The image shows a screenshot of a Facebook page for 'Extrudo Bečice s.r.o.'. The page header includes the company name, 'S. r. o.', and the handle '@extrudobecice'. The main content area features a large image of 'crispins' products, including several bags of 'crispins' (one labeled 'klasový', one 'klasový s čokoládou', and one 'klasový s ovocem') and a 'KLASA' logo. Below the image are interaction buttons: 'To se mi líbí', 'Sledovat', 'Doporučeno', and 'Poslat zprávu'. The page also displays a rating of 5.0 stars for 'Potraviny v Týn nad Vltavou' and a 'Komunita' section with 322 likes and 320 followers. A 'Fotky' section shows a photo of people at a trade show.

Extrudo Bečice
S. r. o.
@extrudobecice

Hlavní stránka
Informace
Fotky
Hodnocení
Události
Příspěvky
Komunita

Vytvořit stránku

crispins
crispins
crispins
KLASA
crispins
crispins

To se mi líbí Sledovat Doporučeno Poslat zprávu

Stav Fotka nebo video

Napište něco na tuto stránku...

Potravin v Týn nad Vltavou
5,0 ★★★★★
Momentálně zavřeno

Komunita Zobrazit vše

Vyzvěte přátele, ať se stanou fanoušky stránky
322 lidem se to líbí
320 lidí to sleduje
To se líbí Janě Kučerové a 1 dalšímu člověku nebo tu oznámili svůj polohu

Fotky

Zdroj: Facebook.com (2018b)

Příloha 10: Doporučovaná pravidla e-mailové komunikace

- zprávy a kopie zpráv zasílejte jen příjemcům, kteří Vaše sdělení potřebují znát,
- za zpracování zprávy odpovídá vždy hlavní adresát, pro adresáty v kopiích má zpráva pouze informativní charakter (na vědomí),
- v případě problému odesílejte zprávy pouze příjemcům, kteří mají pravomoc v tomto případě rozhodnout,
- pokud odesíláte důležitou zprávu či dokument, ověřte si jeho přijetí (telefonicky, ústně apod.),
- odpovídejte maximálně do 48 hodin,
- formulujte jasný předmět zprávy,
- zajistěte, aby předmět zprávy pokud možno odpovídal sdělení v textu,
- pište stručně a jděte rovnou k věci, nezapomínejte uvést důležité informace,
- zprávy vytvářejte na míru jejich příjemcům,
- udržujte zprávy přehledné,
- složitější témata řešte ústně nebo telefonicky,
- neodesílejte e-maily v rozčilení,
- nepoužívejte zkratky, emotikony, nesrozumitelný slang,
- snažte se, aby zpráva nevypadala jako spam, nepoužívejte pouze velká písmena,
- posílejte pouze nutné přílohy a opatřete je logickými názvy,
- nezneužívejte možnost označit zprávu jako vysoce důležitou,
- vždy připojte podpis,
- uvědomme si, že e-mail je naší vizitkou (Prace.cz, 2018).

Příloha 11: Ukázka vizualizace pravidel porad

PRAVIDLA PRACOVNÍ SCHŮZKY

	AGENDA: ORGANIZÁTOR: schůzka má jasně daný obsah; agendu posílám účastníkům meetingu předem	ÚČASTNÍK: agendu si před meetingem pročtu a udělám si přípravu
	ČAS: ORGANIZÁTOR: neorganizuji zbytečně dlouhé porady	ÚČASTNÍK: na schůzku přicházím včas
	ZAPOJENÍ: ORGANIZÁTOR: pozvánku posílám jen zajímavým osobám; neodbíhám od tématu porady	ÚČASTNÍK: nechodím na schůzky, kam nepatřím - pozvánku raději přepeču zasvěcenému kolegovi; vím, co si chci z porady odnést a podle toho kladu otázky
	BEZ MOBILŮ: ORGANIZÁTOR: po dobu schůzky volím tichý režim vyzvánění	ÚČASTNÍK: nutné hovory vyřizuji na chodbě
	ALTERNATIVA: nebudou efektivnější místo porady uskutečnit konferenční hovor se všemi účastněnými?	aktivně využívám on-line nástroje společnosti, jako např. Skype, Yammer
	ZÁVĚR: ORGANIZÁTOR: v závěru dělám ústní shrnutí meetingu; ze schůzky posílám zápis	ÚČASTNÍK: odcházím s jasně definovanými úkoly

Zdroj: Interní fotografie společnosti Cetin

Příloha 12: Vizualizace pravidel porad v meeting roomu



Zdroj: Interní fotografie společnosti Cetin

Příloha 13: Umístění reklamy

The image shows a screenshot of the website svetpotravin.cz. At the top, there is a navigation bar with the site logo, a search bar, and social media icons. Below the navigation bar, there are several ad placements:

- Screen banner:** A large banner at the top center with the text "Screen banner max 580x80, 3000,-".
- Vertical rectangle:** A vertical ad on the left side with the text "Vertical rectangle 200x400 3000,-".
- Small rectangle:** A small ad on the right side with the text "Small rectangle 150x200 1750,-".
- Content blocks:** Several content blocks in the center, including "Nebezpečné potraviny" (Dangerous food), "Aktuality" (News), and "Soutěž pro nové předplatitele" (Competition for new subscribers).

Zdroj: Svet-potravin.cz, 2018

Příloha 14: Outsourcing marketingu

BlackFields	ZISKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	PÉČE O ZÁKAZNÍKY	OUTSOURCINGO MARKETINGOUM	MANAGEMENT	PERSONÁLNÍ PORADENSTVÍ	REFERENCE	O NÁS	KONTAKT
	Marketingová strategie							
	Správa sociálních sítí							
	E-mailing a pravidelná komunikace							

Zdroj: Blackfields.cz, 2018

Příloha 15: Doporučované zásady time managementu

Obecné zásady time managementu:

- Plánujte maximálně 60 % svého času z důvodu rezervy pro nečekané události.
- Stanovte si své priority a cíle.
- Cíle následně převed'te do jednotlivých úkolů.
- Sestavte seznam stanovených cílů a úkolů a tento seznam postupně revidujte, odškrťávejte.
- Přiřaďte termíny jednotlivým úkolům.
- Úkoly plňte vždy postupně.
- Náročné úkoly si rozdělte a nejnáročnější plňte na začátku dne.
- Pokud víte, že budete rušen, věnujte se méně důležitým úkolům. Pro řešení významnějších úkolů je třeba zajistit klid.
- Nepřeceňujte se (Ipodnikatel.cz, 2018).