

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vnitropodniková komunikace

Kristýna Čechová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kristýna Čechová

Ekonomika a management

Název práce

Vnitropodniková komunikace

Název anglicky

Intercompany Communication

Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy nástrojů vnitropodnikové komunikace zhodnotit jejich využívání v podniku, upozornit na nedostatky a navrhnout zlepšení stávajícího řešení.

Metodika

Teoretická část zahrnuje zpracování literární rešerše na téma vnitropodnikové komunikace. Praktická část zahrnuje analýzu nástrojů vnitropodnikové komunikace a následnou syntézu poznatků. Primární data budou přizvána metodou dotazování.

Doporučený rozsah práce

30 – 50 stran

Doporučené zdroje informací

HLOUŠKOVÁ, I. Vnitřní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
JANDA, P. Vnitřní komunikace. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0. KATOLICKÝ, A. Public Relations moderně a účinně. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0782-8.
KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.
LESLEY, P. Public relations. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7. MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-0783-5.
MILLER, K. Organizational Communication: Approaches and Processes. Boston: Wadsworth Publishing, 2005. ISBN 978-05-346-1788-2.
NĚMEC, P.; LITTOVÁ, J. Komunikace korporací. Praha: VŠE v Praze, 1999. ISBN 80-7079-575.
NĚMEC, P. Public relations: Zásady komunikace s veřejností. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-26-8.
NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
PALMER, S.; WEAVER, M. Úloha informací v manažerském rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-940-3.
VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
2339-6.
80-247-0564-8.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 02. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vnitropodniková komunikace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Jitce Pokorné Ph.D. za odbornou pomoc a vedení při vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji majiteli a zaměstnancům firmy Optik Čech, s. r. o. za poskytnutí důležitých informací při vypracování praktické části bakalářské práce.

Vnitropodniková komunikace

Intercompany Communication

Souhrn

Hlavním cílem předložené bakalářské práce je, prostřednictvím přímého rozhovoru s majitelem podniku a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, zhodnotit využívání komunikačních nástrojů v podniku, upozornit na nedostatky a navrhnout řešení pro zlepšení stávající vnitropodnikové komunikace v podniku. Bakalářská práce pojednává o vnitropodnikové komunikaci. Na základě studia odborné literatury se zaměřuje na teoretické poznatky, které se týkají komunikace jako takové a poté přímo na vnitropodnikovou komunikaci. Práce definuje model komunikace, formy a typy komunikace, komunikační bariéry a jejich odstranění. V části práce zaměřené na vnitropodnikovou komunikaci jsou řešeny funkce, formy, nástroje, problémy, cíle a zlepšování vnitropodnikové komunikace. Dále je vymezena zpětná vazba. Praktická část práce je zaměřená na zhodnocení vnitropodnikové komunikace na základě výsledků řízeného rozhovoru s majitelem podniku a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Závěrem jsou předloženy návrhy na změnu současného stavu vnitropodnikové komunikace a nástrojů na její podporu ve vybraném podniku. Nedostatky byly zjištěny v kontrole zadaných úkolů majitelem, a proto byl navržen systém pracovních porad.

Summary

The main aim of the thesis is submitted, through direct interview a business owner and a questionnaire survey among employees, to evaluate the use of communication tools in the enterprise, to highlight deficiencies and propose solutions to improve existing internal communications in the enterprise. Bachelor thesis deals with internal communication. Based on the study of the literature focuses the theoretical knowledge concerning communication as such and then directly for internal communication. The work defines a model of communication, forms and types of communication, communication barriers and

their removal. In the work focused for internal communication functions are solved, molds, tools, challenges, goals and improving internal communications. Furthermore defined feedback. The practical part is focused on the evaluation of internal communication based on the results of controlled interview with the owner of the company and a questionnaire survey among employees. Finally, the proposals to amend the current state of internal communication and tools to support it in the selected company. Deficiencies were found in the control of the owner of the assigned tasks, and therefore the system was designed workshops.

Klíčová slova: komunikace, vnitropodniková komunikace, komunikační nástroje, informace, zaměstnanci, majitel

Keywords: communication, internal communication, communication tools, information, employees, owner

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika	10
3	Teoretická část	11
3.1	Komunikace	11
3.1.1	Model komunikace	11
3.1.2	Formy komunikace	12
3.1.3	Typy komunikace	13
3.1.4	Komunikační bariéry	14
3.2	Vnitropodniková komunikace.....	15
3.2.1	Funkce vnitropodnikové komunikace.....	16
3.2.2	Formy vnitropodnikové komunikace.....	16
3.2.3	Cíle vnitropodnikové komunikace.....	18
3.2.4	Nástroje podnikové komunikace	18
3.2.5	Problémy vnitropodnikové komunikace.....	21
3.2.6	Zlepšování vnitropodnikové komunikace.....	21
3.2.7	Zpětná vazba	22
4	Praktická část	24
4.1	Charakteristika společnosti Optik Čech, s. r. o.....	24
4.2	Výsledky dotazníkového šetření	25
4.3	Řízený rozhovor.....	32
4.4	Zhodnocení dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru	34
4.5	Návrh zlepšení stávajícího řešení	35
5	Závěr	37
6	Seznam použitých zdrojů.....	39
7	Seznam obrázků.....	41
8	Seznam grafů	41
9	Přílohy.....	42

1 Úvod

Komunikace patří mezi jednu ze základních potřeb člověka, bez níž by existence člověka byla nemyslitelná. Je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování. Část svého života trávíme mezi lidmi, a proto umění s nimi jednat přináší velkou výhodu do života. A to nejen v osobním životě, ale i v zaměstnání. Jen díky dobré komunikaci můžeme dostat přidáno, vylepšit partnerský vztah, dostat vyšší pozici nebo si vyjasnit a udržet přátelské vztahy.

Úroveň komunikačních prostředků v posledních letech velmi rychle stoupá. Dnes si už lidé nedokážou představit svůj život bez moderních technologií. S nástupem telefonů, počítačů, internetu atp. se rychlost přenosu informací velmi zrychlila. Tyto moderní technologie jsou beze sporu zásadní přínos společnosti. Avšak jejich negativním vlivem je, že dnešní mládež tráví většinu času před obrazovkami svých osobních počítačů, místo toho, aby komunikovali se svými vrstevníky nebo rozšiřovali slovní zásobu čtením knížek. Proto se velmi často setkáváme s neschopností se slovně či písemně vyjádřit. Tento nedostatek může lidem bránit v rozvoji osobnosti a také například získat pracovní místo. Člověk, který komunikovat umí je ve většině případů dobrým týmovým spolupracovníkem nebo vedoucím. Umí efektivněji řešit problémy a řídit projekty.

Bakalářská práce se zabývá vnitropodnikovou komunikací. Stručně definuje obecnou komunikaci i komunikaci uvnitř podniku. V práci je definován model komunikace, formy a typy komunikace, komunikační bariéry a jejich odstranění. Jsou řešeny funkce, formy, nástroje, problémy, cíle a zlepšování vnitropodnikové komunikace. Dále je definována zpětná vazba. Praktická část práce je zaměřena na zhodnocení vnitropodnikové komunikace na základě výsledků řízeného rozhovoru s majitelem podniku a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Závěrem jsou předloženy návrhy na změnu současného stavu vnitropodnikové komunikace a nástrojů na její podporu ve vybraném podniku – Optik Čech, s. r. o.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem předložené bakalářské práce je, prostřednictvím přímého rozhovoru s majitelem podniku a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, zhodnotit využívání komunikačních nástrojů uvnitř podniku, upozornit na nedostatky a navrhnout řešení pro zlepšení stávající vnitropodnikové komunikace ve firmě Optik Čech, s. r. o.

2.2 Metodika

Teoretická část práce zahrnuje zpracování literární rešerše na téma Vnitropodniková komunikace na základě studia odborné literatury. Praktická část zahrnuje analýzu nástrojů vnitropodnikové komunikace a následnou syntézu poznatků. Primární data pro zpracování praktické části bakalářské práce jsou získána prostřednictvím přímého rozhovoru a také z dotazníkového šetření.

V dotazníkovém šetření je požádáno 15 zaměstnanců firmy Optik Čech, s. r. o. k vyplnění on-line dotazníku (viz příloha 1), který jim byl elektronicky odeslán do e-mailové schránky. Průzkum vychází z teoretické části bakalářské práce, konkrétně z části komunikační nástroje. Průzkum zkoumá úroveň komunikace, vztahů a míru využití podnikových prostředků komunikace uvnitř firmy. Zaměstnanci byli obeznámeni s tím, že dotazník je schválen majitelem podniku, je anonymní, a že vyplnění dotazníku neohrozí jejich pracovní místo. Také byli informováni, že pravdivým vyplněním dotazníku a následným vyhodnocením přispějí ke zlepšení firemního prostředí. Dotazník je jednoduše zformulován, aby jeho vyplnění trvalo co nejméně času.

Přímý rozhovor s majitelem firmy Optik Čech, s. r. o. je uspořádán tak, aby vycházel z teoretické části bakalářské práce a také navazoval na dotazníkové šetření, které vyplňovali zaměstnanci podniku. Rozhovor zahrnuje oblasti formální komunikace, komunikačních nástrojů a vztahů na pracovišti. Veškeré zveřejněné informace a názory z rozhovoru jsou pravdivé a nezkreslené.

3 Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě studia odborné literatury a sestavení názorů jednotlivých autorů.

3.1 Komunikace

Communicare (komuniké) tedy komunikace pochází z latiny a znamená “něco spojovat”. Používá se při označení dopravní sítě, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací a pocitů od jednoho člověka ke druhému (Mikuláščík, 2003).

Holá (2006, s. 3) označuje komunikaci jako „*Proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.*“

Všechny důležité charakteristiky se však dají shrnout následovně. „*Komunikace je nezbytná k efektivním sebevyjadřování. Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem. Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů*“ (Mikuláščík, 2003, s. 19).

Vymětal (2008) upozorňuje, že obecně platná definice komunikace neexistuje. Většina autorů komunikaci definuje s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření.

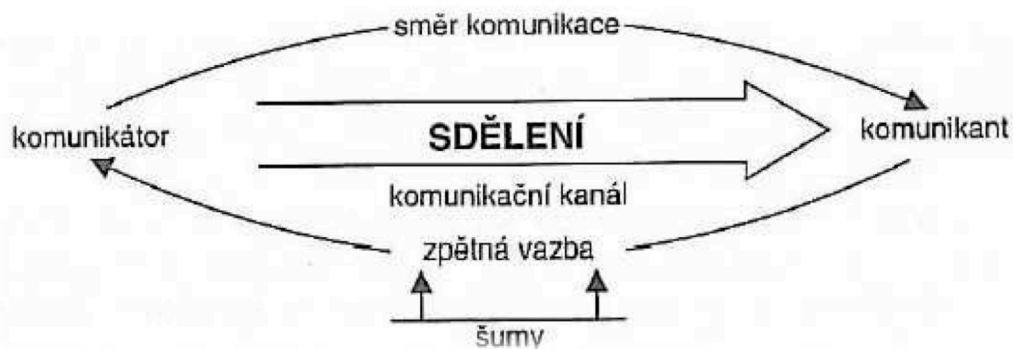
Komunikace je základem sociální interakce, patří mezi jednu ze základních potřeb člověka, bez níž by byla jeho existence nemyslitelná (Keller, 2004). Lidé věnují téměř 70 % času stavu bdělosti komunikaci. A to ve formě psaní, čtení, rozhovorů a poslechu. I dobrá myšlenka, která není sdělena ostatním tak, aby ji byli schopni pochopit a jednoznačně interpretovat, ztrácí smysl. Proto je důležité, aby v pracovním týmu probíhala spolehlivá komunikace (Mikuláščík, 2003).

3.1.1 Model komunikace

Komunikace vždy probíhá jako výměna názorů a informací mezi aspoň dvěma lidmi. V procesu komunikace jsou komunikační prvky, mezi které patří: komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk, komunikační kanál, zpětná vazba, komunikační prostředí, komunikační šum a kontext (Mikuláščík, 2003).

Komunikátor vysílá zprávu, která se nazývá komuniké, je to myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému, a komunikant ji přijímá. Komunikačním jazykem se rozumí prostředek, kterým se zpráva předává. Komunikační kanál značí cestu, kterou je daná informace posílána. Zpětnou vazbou se rozumí reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Komunikační prostředí je prostor, kde se komunikace odehrává. Komunikačním šumem rozumíme něco jako informaci, která se vměšuje do vnímaného komuniké od někoho třetího a kontext znamená situaci, ve které se komunikace realizuje (Mikuláščík, 2003).

Obr. 1 Schéma procesu komunikace



Zdroj: Upraveno dle Tureckiové, 2004, s. 112

3.1.2 Formy komunikace

Mezi základní formy komunikace je zahrnováno dělení na verbální a neverbální komunikaci. V průběhu hovoření se snažíme věnovat pozornost tomu, co nám je sdělováno, přitom nás však neovlivňuje pouze obsah sdělovaného, ale často i to, jak se druhý účastník tváří, co nám sděluje postojem svého těla a svými gesty (Allhof, 2008).

Komunikační kanály spolu těsně souvisejí, a proto bychom, bez souhry těchto vyjadřovacích možností, spolu nemohli vůbec komunikovat (Allhof, 2008).

Verbální komunikace

„*Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka*“ (Mikuláščík 2003, s. 113). Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná (Mikuláščík, 2003).

Neverbální komunikace

Touto komunikací je myšleno vyjadřování pomocí řeči těla. Neverbální komunikace zahrnuje mimiku (pohyby svalů ve tváři), gestiku (pohyby rukou, hlavy i nohou), posturiku (držení těla, náklon, poloha rukou, nohou), kineziku (spontánní pohyby částí těla), pohledy (oční kontakt), proxemiku (vzdálenost při komunikaci), teritorium (osobní prostor), haptiku (dotyky – stisk ruky), chronemiku (zacházení s časem), neurovegetativní reakci (reakce na podněty – červenání, pocení, ...), prostředí a sdělování činy (Mikuláščík, 2003).

Prostřednictvím neverbální komunikace jsou často vyjadřovány naše skutečné postoje. Tím, že zaujímáme určitý postoj k řečníkovi, naznačujeme určitou dynamiku společné komunikace. Předáváme si slovo, sdělujeme si, co cítíme k tomu druhému (Nový a Schroll-Machl, 1999).

3.1.3 Typy komunikace

Existuje několik typů komunikace a každý z nich má své výhody i nevýhody. Pokud však mají být efektivní, musí splňovat několik elementárních požadavků. Mezi tyto požadavky je zařazena zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost (Palmer & Weaver, 2000).

Ústní komunikace

Příkladem ústní komunikace je rozhovor dvou lidí “z očí do očí”. Dále také dotazování, školení, telefonní rozhovory atd. (Palmer & Weaver, 2000).

Výhodou této komunikace je poskytnutí bezprostřední odezvy a tím umožnění reakce na postoje a pocity. Tato komunikace klade vysoké nároky na její účastníky ohledně řešení problémů a promýšlení záležitostí tím, že vyžaduje bezprostřední reakce (Palmer & Weaver, 2000).

Písemná komunikace

Běžnými příklady této komunikace jsou dopisy, poznámky, příručky, memoranda, interní zprávy atd. Mezi největší výhody písemné komunikace je zahrnováno, že si příjemce může

sdělení číst, kdy si sám určí, také že písemná komunikace může poskytnout velmi složité i rozsáhlé informace, dále že sdělení lze poskytnout současně a to i většímu počtu příjemců (Palmer & Weaver, 2000).

Naopak nevýhodami jsou fakta, že písemná komunikace vyžaduje více času na přípravu, má větší tendenci k formálnosti a k odtažitosti od sdělovaného problému. Nevýhodou je i nesprávná interpretace sdělení (Palmer & Weaver, 2000).

Vizuální komunikace

Mezi běžné příklady vizuální komunikace patří tabulky, diagramy, grafy, fotografie, videozáznamy a filmy. Vizuální komunikace bývá často využita s písemnou a ústní komunikací. Poskytne lepší představivost a tím se stává složitá koncepce jednodušší.

Nevýhodou je skutečnost, že se tato komunikace často neobejde bez doprovodu psaného nebo mluveného slova a příprava forem této komunikace je většinou nákladná a časově náročná (Palmer & Weaver, 2000).

3.1.4 Komunikační bariéry

Nejistota, neinformovanost, nefunkční systémy, zastaralé informace, nefungující organizace a technika, to všechno jsou demotivující prostředky. Aby se lidé, jako součást firmy, mohli orientovat, musí být informováni, motivováni a stimulováni, jen tak mohou podávat požadované výkony (Hospodářová, 2008).

Komunikační bariéry mohou k efektivitě komunikačních procesů přispívat pouze, když jsou respektovány. Mezi hlavní bariéry patří:

- nadměrná komunikace – vede k zahlcení informacemi
- špatné kódování nebo dekódování sdělení – následkem se stává nesprávná interpretace sdělení
- výběr nevhodného komunikačního média
- selhání zpětné vazby – bez zpětné vazby chybí i jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno a interpretováno
- nevhodný slovník
- nesprávné či nekompletní informace

- rozdíly mezi lidmi – různí lidé mají tendenci různé interpretace téhož sdělení (mohou se lišit pohlavím, věkem, vzděláním, původem, kulturou, povahou nebo jazykem)
- verbální schopnosti – mnoho lidí má problém zformulovat myšlenky výstižně
- obavy z nepříjemnosti – to může vést ke zkreslování pravdivých informací (Palmer & Weaver, 2000)

Odstranění komunikačních bariér

Existuje řada doporučení, jak odstraňovat bariéry. Jsou to například doporučení, ať máme jistotu, že sdělení sleduje zřetelný cíl, věnování dostatku času přípravě sdělení, zvolení vhodného prostředí pro ústní komunikaci, předvídání, jaké může mít příjemce sdělení dotazy (Palmer & Weaver, 2000).

3.2 Vnitropodniková komunikace

V každé firmě jsou nejdůležitějším a zároveň nejhůře ovladatelným faktorem lidé. Je velmi obtížné kontrolovat a řídit lidské myšlení, chování a projevy, protože lidé se liší svou osobností, rozdílnými schopnostmi, myšlenkami, názory a návyky. Do určité míry je lze spíše ovlivňovat či stimulovat než kontrolovat. Pro firmu je tedy nezbytná bezchybná a efektivní komunikace, aby firma úspěšně fungovala (Holá, 2006).

Čím dál častěji bývá základ fungování podniků vnímán na bázi partnerství, ve kterém je budování vztahů klíčem úspěchů (Tourish, 1998). Vztahy jsou výrazně definovány komunikací. *„Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy“* (Holá, 2006, s. 4).

Ve vnitropodnikové komunikaci se jedná o propojení podniku s využitím komunikace. Záleží na tom, aby se informace dostaly tam, kam mají, ale i na propojení jednotlivých pracovníků firmy, díky kterému je umožněno vzájemné porozumění a skutečná spolupráce. Pracovníci firmy si na základě komunikace utvářejí názory a postoje ke všemu dění ve firmě. A proto je vnitrofiremní komunikace důležitým nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjádření firemních hodnot (Hloušková, 1998).

Termín vnitropodniková komunikace zahrnuje vnitrofiremní komunikaci vykonávanou zaměstnanci uvnitř firmy a to slovní i mimoslovní. Obsahuje však i vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy (Hloušková 1998).

Uvnitř firmy může komunikace probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi spolupracovníky, mezi managementem a vlastníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Avšak to není jediná komunikace ve firmě. Dále k zaměstnancům “hovoří” nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy a činy vrcholového managementu, firemní vize, strategie i cíle firmy, atmosféra ve firmě atd. Tedy zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo firmu odehrává, pokud to s ní jakkoli souvisí (Hloušková, 1998).

3.2.1 Funkce vnitropodnikové komunikace

Vnitropodniková komunikace plní tyto základní funkce: Umožňuje výměnu informací spoluzaměstnancům, umožňuje informovat o cílech organizace, stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a také nacházení nových řešení a nových postupů při plnění cílů (Vymětal, 2008).

Funkce vnitropodnikové komunikace se dají rozlišit i jako funkce induktrivní (popisování postupů a návodů, jak něčeho dosáhnout), funkce přesvědčovací (ovlivňování druhého člověka s cílem změnit jeho názor), funkce osobně identická (posilování pocitů sebevědomí, vlastní důležitosti a potřeby), funkce socializační (vytváření mezilidských vztahů, navazování kontaktů), funkce vzdělávací a výchovná (především v institucích, jejichž hlavním cílem je edukace), funkce zábavná (vyplnění času nezávazným komunikováním o neutrálních věcech), funkce sdělovací (zbavování se vnitřního napětí, překonávání těžkostí prostřednictvím sdělování důvěrných informací druhé osobě) (Moslerová, 2004).

3.2.2 Formy vnitropodnikové komunikace

Komunikace může mít formu ústní nebo písemnou. Z hlediska komunikačních kanálů se komunikace dělí na sestupnou, vzestupnou, horizontální, vertikální, diagonální, formální a neformální (Vybíral, 2009).

Vymětal (2008) definuje vnitropodnikovou komunikaci a tyto její typy:

- **Verbální komunikace** je nejrozšířenější formou komunikace v organizaci. Její hlavní výhodou je úspora času, bezprostřední zpětná vazba, účinnost, neverbální signály a zvýšená pravděpodobnost porozumění.
- **Písemná komunikace** má větší váhu než komunikace verbální, protože poskytuje nezpochybnitelný doklad o průběhu komunikace.
- **Sestupná komunikace** směřuje z vyšších úrovní organizace do nižších pomocí pracovních instrukcí, oficiálních dokumentů, manuálů, procedur, směrnic, příkazů, interních publikací, intranetu, nástěnek, zápisů z porad apod.
- **Vzestupná komunikace** plyne z nižších organizačních stupňů k vyšším skrze poradní diskuze, schránky pro návrhy a připomínky, dny otevřených dveří, zprávy apod.
- **Horizontální komunikace** sestává z komunikačních pracovníků na stejném organizačním stupni. Tato forma vede především k zabezpečení neformální koordinace činnosti, která je nezbytná k optimálnímu fungování organizace.
- **Diagonální komunikace** probíhá mezi různými organizačními úrovněmi různých oddělení a to neomezeně. Nemusí dodržovat vertikální organizační strukturu. Tato forma je často úsporou času.
- **Formální komunikace** plyne z organizační struktury. Cílem formální komunikace je informovat spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace a přiblížit vnitřní chod organizace. Je důležitá pro identifikaci zaměstnanců s organizací.
- **Neformální komunikace** je nezbytná, protože má za následek zpestření, uvolnění a zábavu. Vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi zaměstnanci.

Podle Dvořákové (2012) se komunikační nástroje rozdělují podle přenosového média do 4 základních kategorií:

1. **Osobní komunikace** je nejvíce účinný, ale také nejvíce náročný prostředek komunikace. Vyžaduje fyzickou přítomnost zúčastněných a je časově náročný. Osobní komunikace bývá nejčastěji ve formě porad, konferencí, seminářů, exkurzí

do provozu, tematických setkání a diskuzí, pracovních obědů, společenských akcí a mnoho dalších.

2. **Elektronická média** jsou komunikační prostředky využívající (tele)komunikační techniku. Jde o nejvíce využívaný zdroj informací v řadě podniků. Selhává však tam, kde většina zaměstnanců pracuje ve výrobě, tudíž nemá k ICT prostředkům na pracovišti přístup. Elektronická média zahrnují intranet, e-mail, SMS, elektronické zpravodaje, konferenční (video)hovory, interní sociální média – diskuzní fóra, blogy, wikis – otevřené sdílené zdroje informací, videopřenosy, webcast, podcast atd.
3. **Tištěná média** jsou v některých provozech nezastupitelná, i když se před pár lety zdálo, že jsou na ústupu. Protože jsou přenosná, mohou fungovat jako nástroj komunikace s nejbližším okolím pracovníka. Patří sem podnikové časopisy, zpravodaje, brožury, příručky, nálepky, pohlednice, plakáty, kalendáře a další.
4. **Pracovní prostředí** je přirozený způsob šíření důležitých sdělení. Mohou se objevovat na nástěnkách, plazmových a LCD obrazovkách, v inforámečcích, na polepech (výtahů, oken, skříněk), na nejrůznějších kancelářských potřebách (např. podložky pod myš), prostírání v jídelně atd.

3.2.3 Cíle vnitropodnikové komunikace

Mezi podmínky, které je potřeba vytvořit, aby se dosáhlo následujících cílů, patří podmínka, aby všichni pracovníci firmy znali cíle firmy. Dále by pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu měli znát poslání a cíle útvaru či týmu. Každý pracovník by měl vědět, co se od něj očekává, co se nesmí a co se musí, co se oceňuje a co trestá, a jak, kdo o čem rozhoduje (Hloušková, 1998).

Hlavní cíle lze zformulovat jako tvorbu a změnu postojů, pochopení se vzájemně, propojenost firmy (z hlediska informačního a motivačního) a funkce zpětnovazebního komunikačního systému (Hloušková, 1998).

3.2.4 Nástroje podnikové komunikace

Mezi hlavní komunikační nástroje (komunikační kanály) se řadí osobní komunikace, porady, firemní meetingy, interní školicí programy, dny otevřených dveří, konzultace, mateřské pochůzky, společenské akce, výroční zprávy, manuály, nástěnky, bulletiny,

intranet, firemní dárky, firemní oblečení. Jednotlivé prostředky jsou využívány podle druhu a důležitosti konkrétní komunikace (Holá, 2006).

Interní časopis – má své nezastupitelné místo v marketingové komunikaci. Informace jsou často lidmi lépe přijímány v neformální podobě a zábavné formě, což časopis umožňuje. Firemní časopisy mají v současné době podobu spíše lifestyleových časopisů. Komunikují formou tzv. infotainmentu, tedy kombinací zpravodajství a zábavy (Dvořáková, 2012).

Intranet – vznikl průnikem informačních technologií internetu do vnitropodnikové sféry. Stejným způsobem jako u internetu umožňuje zveřejňovat a připravovat informace v rámci podnikové počítačové sítě, tedy prostřednictvím WWW stránek. Intranet mohou využívat jak zaměstnanci, tak zákazníci a obchodní partneři (Synek, 2002).

Direct mail - papírová forma versus elektronická forma. Elektronická pošta neboli e-mail je využíván k vzájemné výměně zpráv, souborů, rozeslání dopisů více adresátům, vyhotovení kopií, odeslání potvrzení o doručení dopisu či zprávy, kdy adresát dopis otevřel. Výhodami jsou rychlé posílání zpráv, relativně nízké náklady a možnost dalšího využití zaslaných zpráv (Synek, 2002).

ICQ, Skype, Komunikátor – mezi další možnost komunikace patří online konference, např. formou tzv. chatu, diskuzních skupin nebo také využitím Skypu, ICQ či jejich obdobami (Chromý, 2009).

Eventy pro zaměstnance – od večírků přes teambuilding. Zaměstnanecké eventy jsou počítány jako nástroje podnikové kultury. A to z toho důvodu, že spoluvytvářejí dobrý pracovní kolektiv a napomáhají komunikaci v podniku. Dále je zde řazen teambuilding (veškeré aktivity, které pomáhají stmelovat kolektiv), teamspirit (výcvikový program zaměřený na rozvoj týmové spolupráce a výkonnosti), firemní oslavy, slavnostní shromáždění, setkání zaměstnanců, vánoční večírky atd. (Svoboda, 2009).

Šeptanda na pracovišti – pověsti a šeptanda na pracovišti jsou výborným zdrojem informací o náladě a problémech uvnitř podniku (Odcházal & Dědina, 2007). Šeptandou se rozumí rozlišování choulostivých zpráv, postranních narážek, či polopravd o našich rivalích, spolupracovnících i přátelích. Pozitivní vliv drbů lze vidět ve zvyšování intimity mezi dvěma lidmi a soužití přátel, dokonce i upevňování vztahů mezi neznámými lidmi.

Negativním vlivem šeptandy a klepů je forma mobbingu – intrikování, šikanování, psychický teror. K předcházení šeptandy je potřeba průběžně a přesně informovat pracovníky, rychle identifikovat fámy a vyvrátit je, preventivní hovoření o charakteru a vzniku fám (Vymětal, 2008).

Nástěnky – patří mezi levný komunikační prostředek. V komunikaci má stále svou nezastupitelnou roli. Když trávíme čas čekáním, neubráníme se studování obsah nástěnky. Nástěnky by měly obsahovat důležité informace pro práci zaměstnanců, ale mohou tam být i prvky rozptylující (Urban, 2007).

Schránky na nápady a dotazy – množství nápadů se nikdy nedostane k uším manažerů. Nápady se většinou pohrbí už při zrodu, protože si zaměstnanec řekne „Nebudu vyrušovat“ nebo „Vždyť můj nápad není ničím převratný“. Každý nápad z hlediska výkonnosti, úspory, kvality je důležitý pro chod firmy. Proto je dobrým způsobem zřízení schránky na názory a připomínky zaměstnanců. Vytvoří se tím zdání otevřené komunikace (Urban, 2007).

Porady a prezentace – týmové porady neboli pravidelné schůzky bývají nejčastěji realizovány jednou měsíčně. Východiskem mohou být pravidelné porady vrcholového managementu, kde se manažerům poskytují aktuální informace. Ty jsou potom předávány podřízeným manažerům, kteří informace dále předávají svému týmu. Týmové porady vyžadují dobrou přípravu. Také je nutné dobré vedení, které vede členy týmu k tvůrčí snaze přispět efektivně k pozitivnímu řešení problémů. Samotní pracovníci jsou pobízení ke kladení otázek svým nadřízeným, předkládání návrhů, sdělování svých názorů (Palmer & Weaver, 2000).

„Mezi užitečné a nezbytné dovednosti v tomto směru patří schopnost kvalifikovaně, přesvědčivě hovořit před větším počtem účastníků. Prezentace musí mít jasný cíl a body, které cíle dosáhnou. Každá prezentace musí mít zřetelnou, logickou strukturu. V tomto směru musí být zachován úvod, hlavní část a závěr. Před vytvářením prezentace musíme shromáždit veškerý potenciální materiál, ze kterého vybíráme informace pro prezentaci nejdůležitější“ (Palmer & Weaver, 2000, s. 103).

Komunikace pomocí telefonu – dbáme na to, aby sdělení bylo, co nejsrozumitelnější, a proto je základem zřetelné vyslovování. Musíme se ujistit, že máme všechny potřebné informace k dispozici, ještě před zahájením telefonátu. Při telefonátu je dobré mít u sebe blok a tužku pro případné zapisování poznámek. Závěrem můžeme telefonát zrekapitulovat, abychom si byli jisti správností porozumění volajících (Palmer & Weaver, 2000).

3.2.5 Problémy vnitropodnikové komunikace

Manažeři podceňují důležitost komunikace, je u nich brána jako samozřejmost dokud se nevyskytne nějaký problém. *„Je reálnou skutečností, že interní komunikace s vlastními spoluzaměstnanci bývá většinou podceňována, přičemž systematicky a plánovitě se organizace touto činností ve většině případů nezabývají“* (Vymětal, 2008, s. 267).

Největší problémy vnitropodnikové komunikace v českých firmách:

- *zastaralá organizace práce*
- *hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura*
- *nedostatečná otevřenost komunikace*
- *nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera*
- *nedostatečný zpětnovazebný systém*
- *převážně jednosměrná vnitrofiremní komunikace*

(Hloušková 1998, s. 15)

Vlivem rychlého růstu společnosti se vnitřním informačním procesům většinou nevěnuje příliš mnoho pozornosti. Ve firmě je sledován hlavně tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a také jejich zpracování do fungování firmy. Avšak uvnitř firmy je tok informací neméně důležitý, dokonce mnohem rychlejší (Holá, 2006).

3.2.6 Zlepšování vnitropodnikové komunikace

Holá (2006) zdůrazňuje důležitost otevřené komunikace. V případě absence otevřené komunikace vede firemní kultura manažery a pracovníky tak, aby komunikovali s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. Avšak v tomto případě podle ní selhává management

firmy. Jestliže interní komunikace nefunguje, dochází u zaměstnanců k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti.

Aby byl vedoucí pracovník dobrý, měl by mít dobré komunikační schopnosti. Měl by se neustále snažit zlepšovat svůj projev, ale i schopnost naslouchat a rozumět tomu, co mu sděluje okolí. Je několik věcí, které vedou ke zlepšení vnitropodnikové komunikace:

- Empatie - schopnost vcítit se do pocitů, jednání druhé osoby
- Zjednodušení jazyka - použití termínů, kterým snadno rozumí protistrana
- Zpětná vazba - pro určitost předání informace k příjemci v pořádku
- Efektivní naslouchání - respektování partnera při komunikaci

(Skarlantová, 2005)

Je důležité přesvědčit zaměstnance o reálné možnosti, kde komunikace s vedením firmy probíhá zcela otevřeně, beze strahu a bez obav (Vymětal, 2008).

3.2.7 Zpětná vazba

Aby se z pouhého monologu stal dialog, je nezbytná zpětná vazba. Zpětná vazba je součástí komunikace v běžném životě i ve firemním prostředí (Armstrong, 2007).

Umožňuje zjistit, jaké jsou důsledky odvedené práce a jednání. Pozitivní zpětná vazba může působit jako motivace. Příkladem je poděkování za dobře provedenou práci. Manažery je však častěji využívána ta negativní (Palmer & Weaver, 2000).

Zpětná vazba může být poskytována vědomě i nevědomě. Vědomě například tím, že dotázaný pracovník sdělí manažerovi, zda považuje termín za přiměřený. Nevědomě například tím, jak se pracovník při instruování tváří (Palmer & Weaver, 2000).

Cílem zpětné vazby je, aby se pracovník pozitivně změnil. Tato změna se později pozitivně odrazí na jeho výsledcích (Palmer & Weaver, 2000).

Typy zpětné vazby:

- Jednoduchá – reakce příjemce (skupiny příjemců) na informaci předávanou od odesílatele.
- Dvojitá – reakce původního odesílatele informace na poznatky a připomínky, které dostal od příjemce zprávy, tedy na jeho zpětnou vazbu.

- Metoda 360 ° – od předchozího typu zpětné vazby se odlišuje tím, že se váže na pracovní výkon a měla by dávat celkový přehled o činnosti a schopnostech pracovníka. Tento typ je pro přímé nadřízené, také pro kolegy, podřízené a zákazníky. V metodě 360 je důležitým prvkem sebehodnocení.
(Armstrong, 2007)

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti Optik Čech, s. r. o.

Kontaktní údaje

Centrála

Optik Čech, s. r. o., Zarámí 444, Zlín 760 01

IČ: 44118805, DIČ: CZ44118805

Telefon: +420 577 431 701

Fax: +420 577 431 701

Email: info@optikcech.cz

Web: www.optikcech.cz

Základní informace

Právní forma: společnost s. r. o.

Pobočky : Optik Čech, s. r. o. - Zlín, Jana Antonína Bati 5648 (Areál bývalého Svitu, budova 32)

 Optik Čech, s. r. o. – Vsetín, Smetanova ulice - pasáž

 Optik Čech, s. r. o. – Luhačovice, Masarykova 137

Počet zaměstnanců: 15 zaměstnanců

Obr. 2 Logo Optik Čech, s. r. o.



(Zdroj Optik Čech)

Firma Optik Čech má dlouholetou tradici. Byla založena roku 1991 se sídlem ve Zlíně na ulici Zarámí, kde je k nalezení i dnes. V roce 2009 prošla optika ve Zlíně náročnou rekonstrukcí. Od té doby může nabídnout nové zvětšené prostory. Kromě této centrály byla ve Zlíně v nedávné době otevřena nová provozovna v areálu bývalého Svitu. Dále mohou zákazníci vyhledat pobočku Optiky v Luhačovicích a ve Vsetíně.

Optik Čech, s. r. o. se specializuje na řešení korekcí pro klasické i složitější oční vady. Nabízí prodej dioptrických, slunečních, sportovních a ochranných brýlí, také kontaktních čoček. V nestátním zdravotním zařízení, které je součástí Optiky, optometrista měří a navrhuje správné řešení pro zlepšení zraku.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

1. Jakého jste pohlaví?

Dotazníkového šetření se účastnilo 14 žen a pouze 1 muž.

Graf 1 Struktura pohlaví



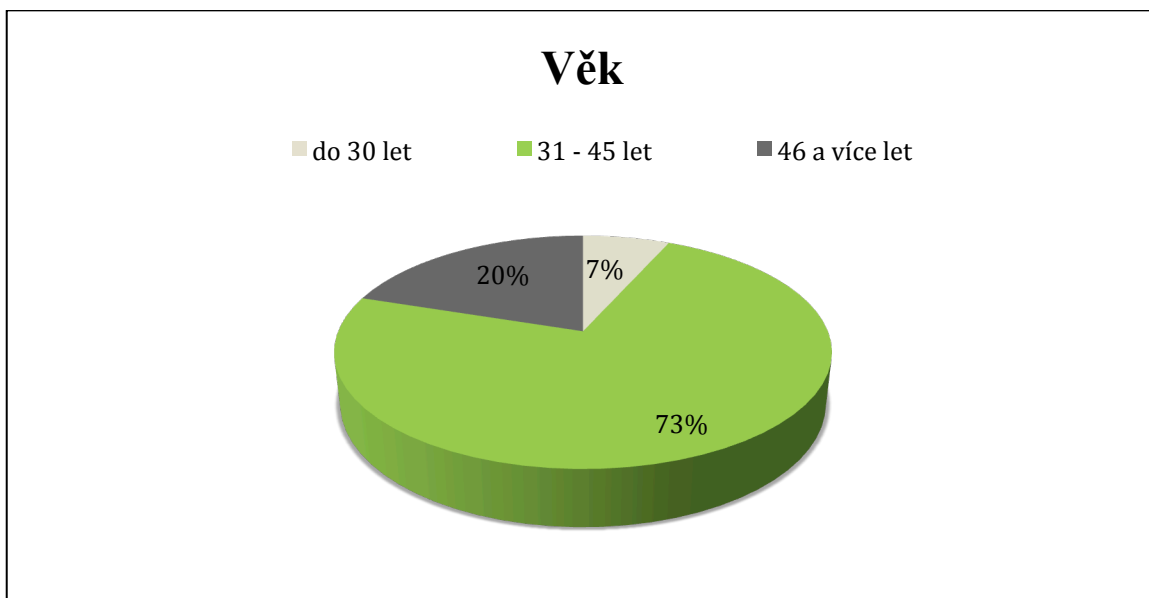
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2015

Ve firmě Optik Čech s. r. o. pracují především ženy. V procentuálním vyjádření je žen v podniku 93 % a mužů pouze 7 %.

2. Kolik je Vám let?

Na otázku, kolik je Vám let, respondenti volili mezi odpověďmi: do 30 let, 31 – 45 let nebo 45 a více let.

Graf 2 Věk



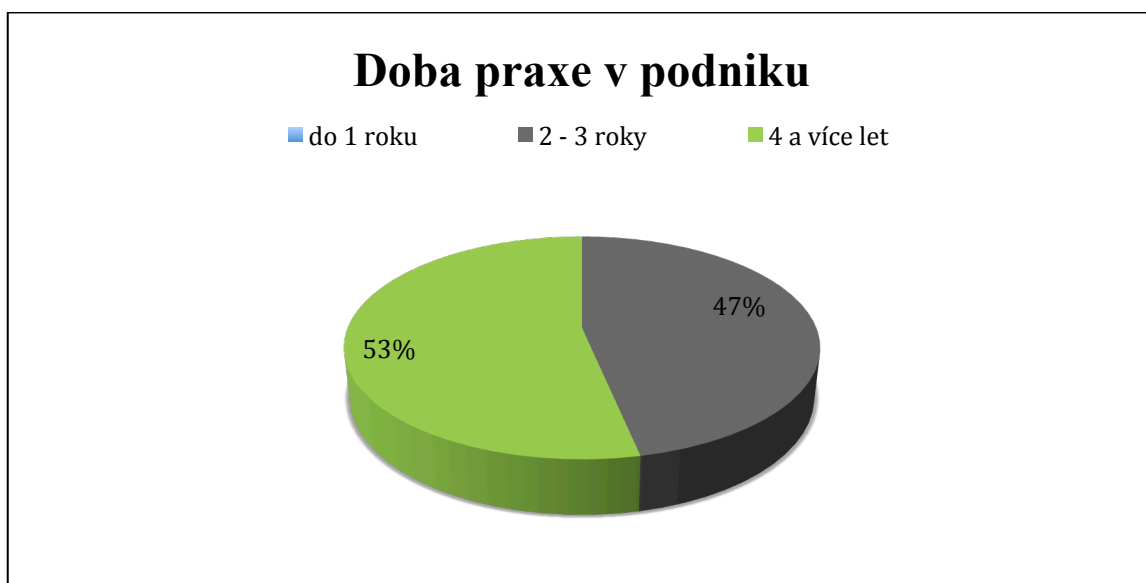
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2015

V Optik Čech s. r. o. je nejvíce zaměstnanců ve věku 31 – 45 let. Což je 73, 3 % z celkového počtu zaměstnanců. Zaměstnanci ve věku 46 a více let tvoří 20 % a 7 % zaměstnanců je ve věku do 30 let.

3. Jak dlouho v podniku pracujete?

Respondenti volili, zda jsou v podniku do 1 roku, 2 – 3 roky nebo 4 a více let.

Graf 3 Doba praxe v podniku



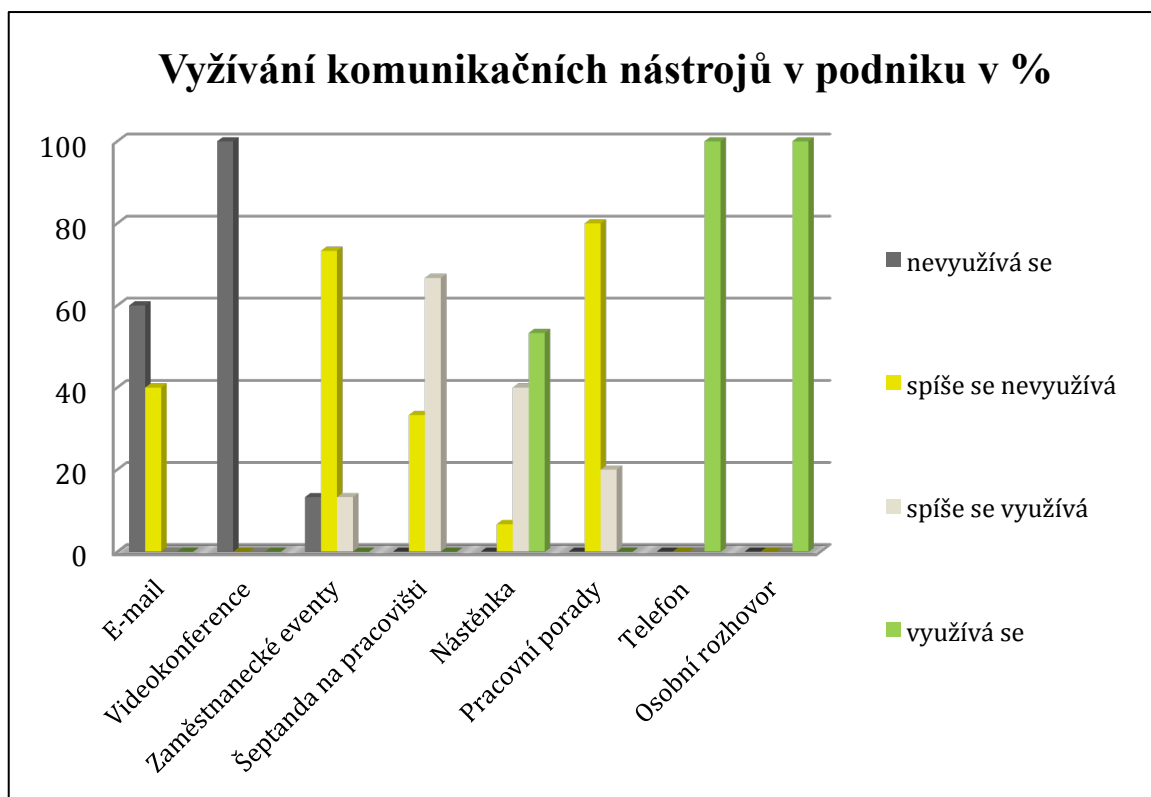
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2015

Zhruba polovina zaměstnanců, tedy 53 %, pracuje v podniku 2 – 3 roky . Druhá polovina 4 a více let, což je 47 %.

4. Určete do jaké míry jsou využívány jednotlivé komunikační nástroje v podniku?

V této otázce měli respondenti na výběr mezi 4-stupňovou škálou, zda nevyužívají, spíše nevyužívají, spíše využívají nebo využívají jednotlivé komunikační nástroje. Zahrnované komunikační nástroje: e-mail, videokonference, zaměstnanecké eventy, šeptanda na pracovišti, nástěnka, pracovní porady, telefon a osobní rozhovor.

Graf 4 Využívání komunikačních nástrojů v podniku v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2015

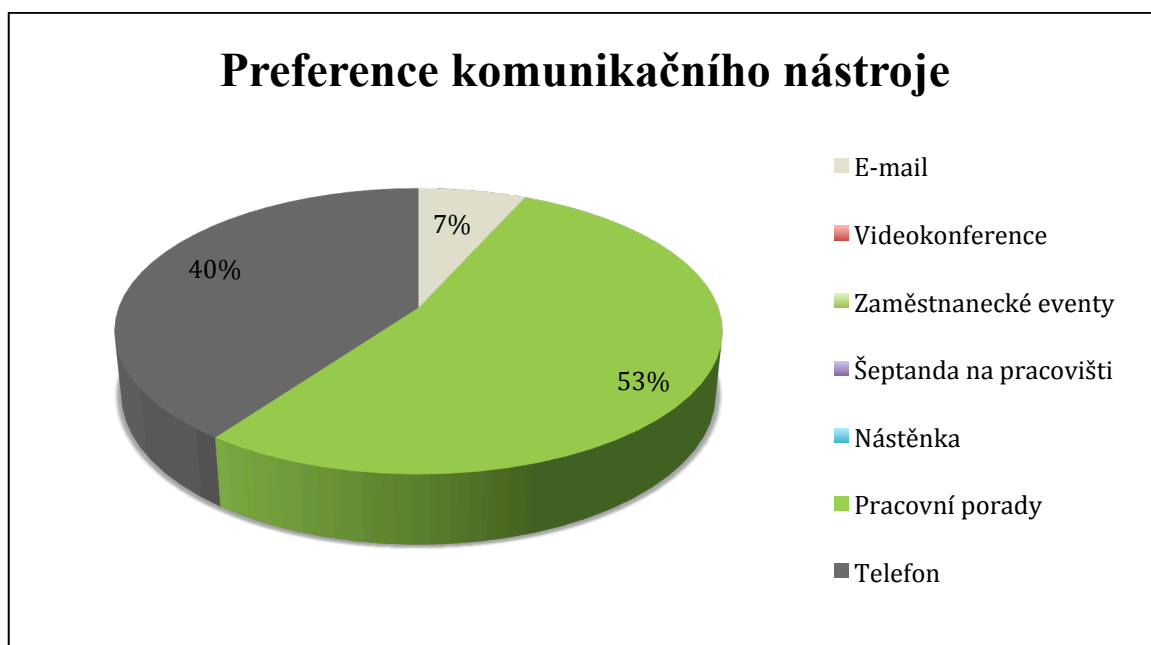
Nejčastěji využívanými komunikačními nástroji je telefonická a osobní komunikace, využívá je 100 % respondentů. Celých 93, 3 % využívá nástěnku. Spíše ji nevyužívá 6, 7 % zaměstnanců. Mezi používanými nástroji je také šeptanda na pracovišti, kterou využívá 66, 7 % zaměstnanců a 33, 3 % ji spíše nevyužívá. Pracovní porady se dle 80 % respondentů spíše nevyužívají. Podle 20 % se naopak spíše využívají. To platí i u zaměstnaneckých eventů, které se spíše nevyužívají podle 73, 3 %. Podle 13, 3 % se nevyužívají vůbec a 13, 3 % volí, že se spíše využívají. E-maily se v podniku jen

zřídka kdy využívají, respondenti se přikláněli k nevyužívání (60 %), či spíše nevyužívání (40 %) tohoto nástroje. Videokonference se v podniku nevyužívají vůbec.

5. Kterému z těchto komunikačních nástrojů byste při předávání formálních informací v týmu dal/a přednost?

V dotazníku bylo na výběr mezi e-mailem, videokonferencí, zaměstnaneckými eventy, šeptandou na pracovišti, nástěnkou, pracovní poradou a telefonem.

Graf 5 Preference komunikačního nástroje



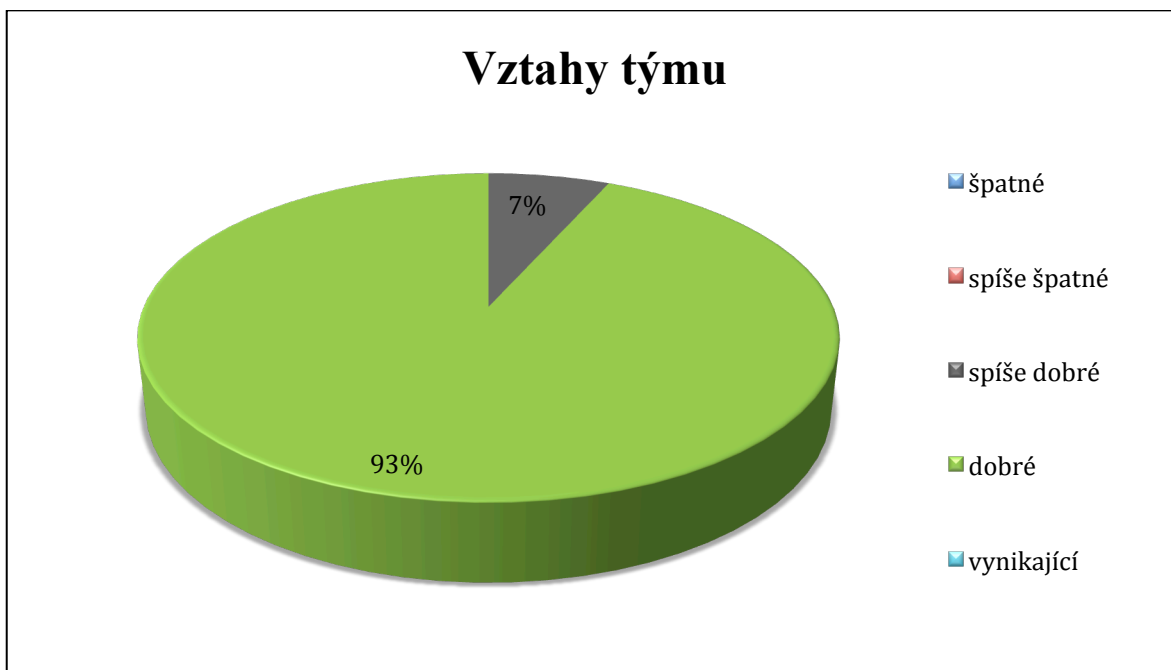
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2015

Respondenti dávali nejčastěji přednost pracovním poradám (53, 3 %) a telefonní komunikaci (40 %). Pouze 6, 7 % by upřednostnilo e-mail.

6. Jaké jsou vztahy ve Vašem týmu uvnitř podniku?

Vztahy týmu uvnitř podniku bylo možné hodnotit jako špatné, spíše špatné, spíše dobré, dobré nebo vynikající.

Graf 6 Vztahy týmu



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2015

Podle 93 % respondentů jsou v podniku jen dobré vztahy. Spíše dobré jsou podle 7 % respondentů.

7. Ohodnoťte úroveň komunikace mezi zaměstnanci v podniku?

V této otázce respondenti odpovídali, zda úroveň komunikace mezi zaměstnanci v podniku je špatná, spíše špatná, spíše dobrá nebo dobrá.

Graf 7 Úroveň komunikace mezi zaměstnanci



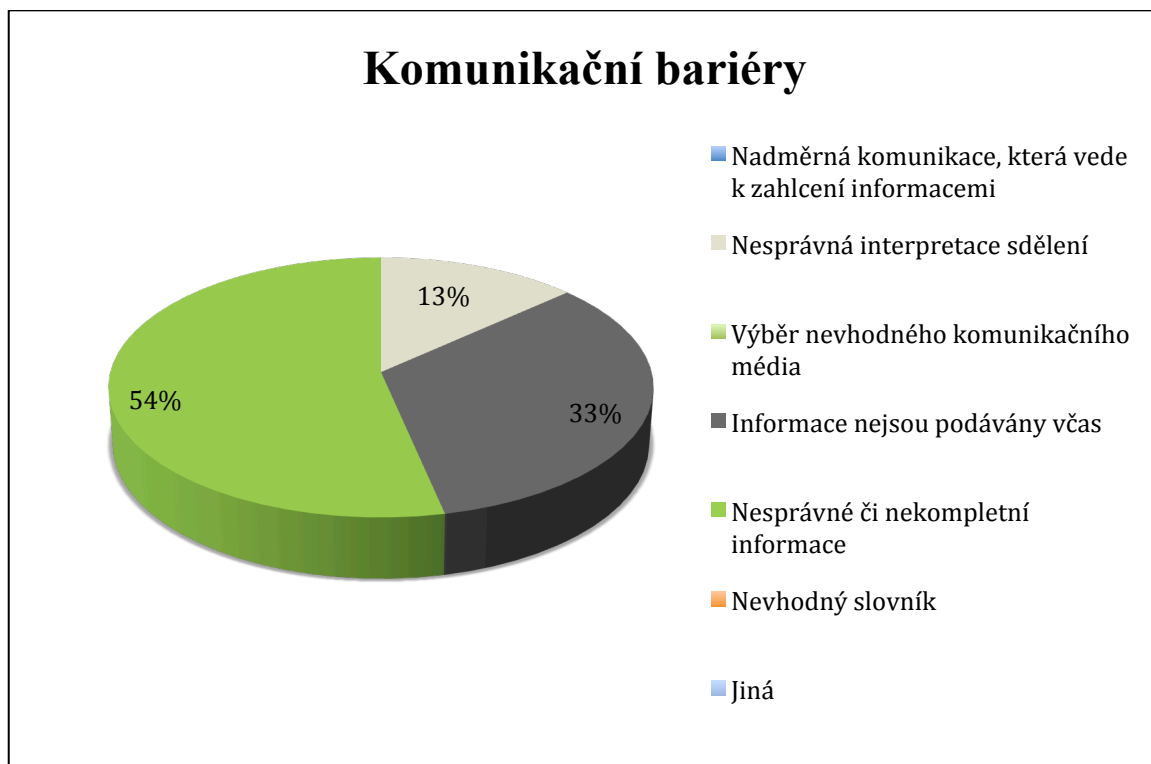
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2015

Úroveň komunikace v podniku je hodnocena velmi dobře a to podle 60 % respondentů. Dalších 40 % ji hodnotí spíše dobře.

8. Jaká je ve Vašem týmu zaměstnanců nejčastější komunikační bariéra?

Na otázku, jaká je ve Vašem týmu zaměstnanců nejčastější komunikační bariéra, měli respondenti na výběr mezi hlavními komunikačními bariérami. Tedy mezi odpovědmi: nadměrná komunikace, která vede k zahlcení informacemi, nesprávná interpretace sdělení, výběr nevhodného komunikačního nástroje, informace nejsou podávány včas, nesprávné či nekompletní informace a nevhodný slovník. Respondenti měli možnost bariéru, která nebyla zmíněna, vypsát v místě "jiné".

Graf 8 Komunikační bariéry



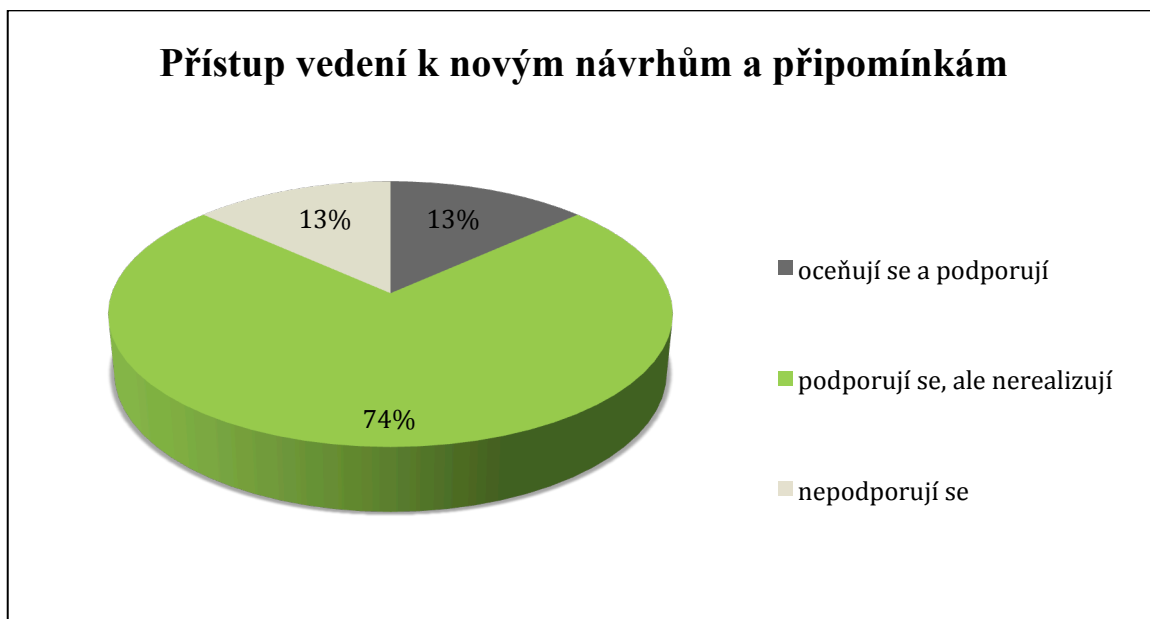
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2015

Nejčastější bariérou je dle 53,3 % respondentů šíření nesprávných či nekompletních informací. Dále podle 33,3 % respondentů nejsou informace podávány včas a 13,3 % respondentů volilo nesprávně interpretované sdělení.

9. Jaký je přístup vedení k novým návrhům a připomínkám zaměstnanců pro zlepšení komunikačních nástrojů?

V této otázce měli respondenti na výběr mezi odpověďmi: oceňují se a podporují, podporují se, ale nerealizují a nepodporují se.

Graf 9 Přístup vedení k novým návrhům a připomínkám



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2015

Většina respondentů, tedy 73,3 %, volilo odpověď, že se jejich návrhy a připomínky podporují, ale ve finále nejsou realizovány. Dalších 13,3 % respondentů volilo, že se nepodporují a zbylých 13,3 %, že jejich návrhy a připomínky se oceňují a podporují.

4.3 Řízený rozhovor

1. Jak si se zaměstnanci předáváte formální informace?

Nejvíce využívám přímé komunikace nebo rozhovoru přes telefon. Přímá komunikace se zaměstnanci mi vyhovuje. Na případné dotazy můžu okamžitě reagovat a vše potřebné vysvětlit. Jsme docela malý kolektiv, tak formu mailové komunikace moc nepoužíváme.

2. V čem vidíte problém, ohledně komunikačních nástrojů, kterými komunikujete se zaměstnanci?

Těch problémů je více. Například byla snaha zavést pravidelné pracovní schůzky se všemi zaměstnanci, ale pravidelnost dodržena nikdy nebyla. Hlavní důvod, proč jsme tyto schůzky častěji neopakovali byla časová zaneprázdněnost a přiznávám, že i pohodlnost. Sdílet nějakou důležitou informaci všem zaměstnancům v průběhu pracovní doby je docela obtížné. I když se to podaří, následná kontrola plnění úkolů už většinou neproběhne. Ztrácím tím ucelený přehled.

3. Využíváte v podniku nástěnky pro sdělení důležitých informací?

Nástěnky využívají spíše zaměstnanci pro svá interní sdělení a plánování pracovních směn. Není v tom však žádný řád, ani zpětná kontrola o splnění.

4. Jaké jsou vztahy mezi Vámi a zaměstnanci?

Na pracovišti panují spíše přátelské, korektní vztahy. Nepřeceňuji význam jednotlivce a jeho činnosti. Naopak jsem se vždy snažil svým zaměstnancům vysvětlit, že chci aby pracovali jako tým. Zhotovení optické korekce je v našem případě týmová práce, kde plní každý svou roli. Od určení správné dioptrické korekce, výběru vhodné brýlové obruby, zábrusu a kompletace až po výdej a celkové doupravení brýlí. Každá část výrobního procesu je důležitá pro kvalitní výsledek.

Jednou ročně se účastníme odborných školení. Tyto akce většinou pořádají dodavatelské firmy a mimo prezentace nových produktů zde probíhají také společenské akce, kde se kolektiv stmeluje.

5. Myslíte si, že komunikace mezi zaměstnanci funguje? A co komunikace mezi Vámi a zaměstnanci?

Komunikace mezi zaměstnanci a také mezi mnou a zaměstnanci je na dobré a vstřícné úrovni. V každém kolektivu, hlavně v kolektivu, kde převládají ženy, se však čas od času objeví nějaký komunikační problém. Tyto ze začátku malicherné problémy by mohly později přerůst v problémy ovlivňující chod firmy a tím i její prosperitu. Takže se je snažíme hned v zárodku řešit, protože zaměstnanci vůči zákazníkům musí na venek působit jako tým. Na tom si hodně zakládám, aby na venek působili zaměstnanci pozitivním a solidním dojmem.

6. Přijímáte nové nápady a doporučení od Vašich zaměstnanců v oblasti komunikačních nástrojů?

Vždy si návrh rád vyslechnu a zhodnotím, jestli by byl přínosem. Ne všechny návrhy jsou však realizovatelné vzhledem k ekonomické náročnosti, což si však zaměstnanec někdy nedokáže uvědomit.

4.4 Zhodnocení dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru

Ve firmě Optik Čech s. r. o. pracují především ženy. Tento rozdíl je možné vysvětlit celkovým zaměřením podniku na obor optika, v kterém pracují hlavně ženy. V podniku je nejvíce zaměstnanců ve věku 31 – 45 let. Zhruba polovina jich ve firmě pracuje 2 – 3 roky. Druhá polovina 4 a více let. Zaměstnanci jsou stálí, což přináší velkou výhodu firmě v jejich spolupráci a souhře. Je to také ukazatel jejich spokojenosti v podniku.

Nejvíce využívaným komunikačním nástrojem v podniku je telefonická komunikace a osobní rozhovor. Majiteli podniku tyto komunikace vyhovují, protože může okamžitě reagovat na případné dotazy a vše potřebné vysvětlit. Velké množství zaměstnanců využívá nástěnky a šeptandu na pracovišti. Avšak nástěnky jsou využívány mezi zaměstnanci spíše pro jejich interní sdělení a plánování pracovních směn. Není v nich žádný řád. V podniku se téměř nevyužívají pracovní porady, zaměstnanecké eventy, emaily a videokonference. Optik Čech s. r. o. je spíše menší podnik a je samozřejmostí, že nástroje, které jsou využívány ve větších podnicích, se v tomto podniku neuplatní. Například intranet nebo interní časopis. Proto tyto komunikační nástroje nejsou zahrnuty v praktické části bakalářské práce.

Většina zaměstnanců by v podniku upřednostnila, pro předávání formálních informací v týmu, pracovní porady a telefonní komunikaci. Z předchozí otázky bylo zjištěno, že telefon v podniku využíván je. Z toho plyne, že je v souladu s upřednostňovaným komunikačním nástrojem. Naopak pracovní porady využívány téměř nejsou, ale přednost by jim dalo více jak polovina respondentů a také majitel podniku. Na pracovišti panují přátelské a korektní vztahy, jsou tedy na dobré úrovni. Majitel se vždy snažil svým zaměstnancům vysvětlit, že chce aby pracovali jako tým, a k tomu dobré vztahy potřeba jsou. Těmto vztahům napomáhají také odborná školení, které jednou ročně pořádají dodavatelské firmy, kde mimo prezentace nových produktů, probíhají společenské akce, kde se kolektiv stmeluje.

Také úroveň komunikace v podniku je hodnocena velmi dobře. Avšak čas od času se objeví nějaký komunikační problém. Ten se ze začátku zdá jako malicherný, ale později by mohl přerůst v problém ovlivňující chod firmy a tím i její prosperitu. Tyto problémy se řeší hned v zárodku, aby zaměstnanci vůči zákazníkům působili na venek jako

tým. Na tom si majitel hodně zakládá, aby na venek působili zaměstnanci pozitivním a solidním dojmem.

Podle respondentů jsou hlavními bariérami podniku šíření nesprávných či nekompletních informací, informace nejsou podávány včas a nejsou správně interpretované sdělení. Z pohledu majitele je problémů více. Podle něj je obtížné sdělit nějakou důležitou informaci všem zaměstnancům v průběhu pracovní doby. I když se to podaří, následná kontrola plnění úkolů už většinou neproběhne. Zavedení pravidelných pracovních porad může být řešením tohoto problému. Ty se však v minulosti kvůli časové zaneprázdněnosti, a jak přiznal majitel, i pohodlnosti, často neopakovaly.

Nejčastější odpovědí respondentů ohledně přijímání nových návrhů a připomínek vedením, byla odpověď, že se návrhy a připomínky v podniku podporují, ale ve finále realizovány nejsou. Podle majitele si jejich návrh rád vyslechne a zhodnotí, jestli by byl přínosem. Avšak ne všechny návrhy jsou realizovatelné vzhledem k ekonomické náročnosti.

4.5 Návrh zlepšení stávajícího řešení

Návrh zlepšení stávajícího řešení plyne z informací získaných v řízeném rozhovoru s majitelem Optiky a také z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Tyto návrhy jsou vodítkem jak dosáhnout lepší úrovně vnitřní komunikace v podniku.

První návrh se týká pracovních porad, což je komunikační nástroj, který by v podniku upřednostnila většina zaměstnanců a také majitel podniku. Pracovní porady jsou uskutečněny jen málokdy a navíc nepravidelně. Podle majitele jsou hlavními důvody časová zaneprázdněnost, ale jak přiznal i lenost.

Jako řešení je navrženo zavedení pracovních porad na každý měsíc, vždy první týden v měsíci, první den v týdnu, tedy v pondělí. Tento den je ideální, protože se mohou naplánovat veškeré úkoly na celý měsíc dopředu. Z důvodu krátkého časového intervalu mezi těmito poradami, budou schůze trvat 30 minut. Pracovní doba většiny zaměstnanců začíná v 7:30 – 16:00 s půl hodinovou přestávkou na oběd, druhá směna začíná dvěma zaměstnancům od 9:30 – 18:00. Tyto směny se každý týden střídají. A proto zaměstnanci, kteří chodí na pozdější směnu si danou půlhodinu vynahradí dřívějším odchodem v následujícím týdnu, kdy budou mít kratší směnu. Z důvodu ranního nástupu všech

zaměstnanců, je zvoleno konání porad ještě před otevírací dobou, tedy od 7:30 do 8:00. Pod vedením majitele bude hlavní náplní těchto schůzí určení úkolů na celý měsíc dopředu, také zabývání se splněnými a rozpracovanými úkoly za předchozí měsíc. K chodu podniku se bude moci vyjádřit každý zaměstnanec.

K vyřešení problému složité kontroly zadaných úkolů, díky které majitel ztrácí ucelený přehled, je dále navrženo vylepšení nástěnky, kterou jsou zaměstnanci zvyklí využívat pro svá interní sdělení a plánování pracovních směn. Nástěnka by byla rozdělena do tří sekcí. První sekce by obsahovala sepsané úkoly, krátkodobé i dlouhodobé, dohodnuté na pracovních poradách. Zaměstnanci je mohou mít stále na očích a kontrolovat jejich průběžné plnění. U každého úkolu by byla určena osoba nebo osoby, kterým je úkol zadán a také čas, do kdy musí být úkol splněn. Další sekce by sloužila pro průběžné zaznamenávání nápadů a připomínek ke zlepšení chodu firmy. Třetí sekce by obsahovala to, na co jsou již zaměstnanci při využívání nástěnky zvyklí, tedy vzkazy mezi zaměstnanci a plán pracovních směn. Nástěnka by byla propojená s nově zavedenými pracovními poradami, kde se analyzují splněné i ty rozpracované úkoly z nástěnky.

Podle zaměstnanců je v podniku velkým problémem předávání nekompletních i necelistvých informací a nesprávná interpretace sdělení. Ke změně těchto problémů by mohlo pomoci řešení, aby komunikátor věnoval dostatek času přípravě sdělení. Protože informace, která není sdělena ostatním tak, aby ji byli schopni pochopit, ztrácí smysl.

5 Závěr

Hlavním cílem předložené bakalářské práce je, prostřednictvím přímého rozhovoru s majitelem podniku a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, zhodnotit využívání komunikačních nástrojů uvnitř podniku, upozornit na nedostatky a navrhnout řešení pro zlepšení stávající vnitropodnikové komunikace ve firmě Optik Čech, s. r. o.

Teoretická část práce zahrnuje zpracování literární rešerše na téma Vnitropodniková komunikace na základě studia odborné literatury. Praktická část zahrnuje analýzu nástrojů vnitropodnikové komunikace a následnou syntézu poznatků. Primární data pro zpracování praktické části bakalářské práce je získána prostřednictvím přímého rozhovoru a také z dotazníkového šetření.

Ve firmě Optik Čech s. r. o. pracují především ženy. Zaměstnanci jsou stálí, což přináší velkou výhodu firmě v jejich spolupráci a souhře. Nejvíce využívaným komunikačním nástrojem v podniku je telefonická komunikace a osobní rozhovor. I majiteli podniku tyto komunikace vyhovují. Velké množství zaměstnanců využívá nástěnky a šeptandu na pracovišti. Nástěnky však nemají žádný řád. V podniku se téměř nevyužívají pracovní porady, zaměstnanecké eventy, emaily a videokonference. Většina zaměstnanců by v podniku upřednostnila, pro předávání formálních informací v týmu, pracovní porady a telefonní komunikaci. Z předchozí otázky bylo zjištěno, že telefon v podniku využíván je. Z toho plyne, že je v souladu s upřednostňovaným komunikačním nástrojem. Naopak pracovní porady využívány téměř nejsou, ale přednost by jim dalo více jak polovina respondentů a také majitel podniku. Na pracovišti panují přátelské a korektní vztahy, jsou tedy na dobré úrovni. Také úroveň komunikace v podniku je hodnocena velmi dobře. Podle respondentů jsou hlavními bariérami podniku šíření nesprávných či nekompletních informací, informace nejsou podávány včas a nejsou správně interpretované sdělení. Z pohledu majitele je problémů více, ale hlavním například sdělení důležité informace všem zaměstnancům v průběhu pracovní doby a následná kontrola plnění úkolů. Nejčastější odpovědí respondentů ohledně přijímání nových návrhů a připomínek vedením, byla odpověď, že se návrhy a připomínky v podniku podporují, ale ve finále realizovány nejsou. Podle majitele si jejich návrh rád vyslechne a zhodnotí, jestli by byl přínosem. Avšak ne všechny návrhy jsou realizovatelné vzhledem k ekonomické náročnosti.

Návrh zlepšení stávajícího řešení plyne z informací získaných v řízeném rozhovoru s majitelem Optiky a také z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Tyto návrhy jsou vodítkem jak dosáhnout lepší úrovně vnitřní komunikace v podniku.

První návrh se týká pracovních porad. Je to komunikační nástroj, který by v podniku upřednostnila většina zaměstnanců a také majitel podniku. Pracovní porady jsou uskutečněny jen málokdy a navíc nepravidelně. Podle majitele jsou hlavními důvody časová zaneprázdněnost, ale jak přiznal i lenost. Jako řešení je navrženo zavedení pracovních porad na každý měsíc, vždy první týden v měsíci, v pondělí. Tento den nejvíce vyhovuje, protože se mohou naplánovat veškeré úkoly na celý měsíc dopředu. Schůze budou trvat 30 minut z důvodu krátkého časového intervalu mezi těmito poradami. Pracovní doba většiny zaměstnanců začíná v 7:30 – 16:00 s půl hodinovou přestávkou na oběd, druhá směna začíná dvěma zaměstnancům od 9:30 – 18:00. Tyto směny se každý týden střídají. A proto zaměstnanci, kteří chodí na pozdější směnu si danou půlhodinu vynahradí dřívějším odchodem v následujícím týdnu, kdy budou mít kratší směnu. Z důvodu ranního nástupu všech zaměstnanců, je zvoleno konání porad ještě před otevírací dobou, tedy od 7:30 do 8:00. Pod vedením majitele bude hlavní náplní těchto schůzí, určení úkolů na celý měsíc dopředu, také zabývání se splněnými a rozpracovanými úkoly za předchozí měsíc. K chodu podniku se bude moci vyjádřit každý zaměstnanec.

Dále k vyřešení problému složité kontroly zadaných úkolů, díky které majitel ztrácí ucelený přehled, je navrženo vylepšení nástěnky, kterou jsou zaměstnanci zvyklí využívat pro svá interní sdělení a plánování pracovních směn. Nástěnka by byla rozdělena do tří sekcí. První sekce by obsahovala sepsané úkoly, krátkodobé i dlouhodobé, dohodnuté na pracovních poradách. Zaměstnanci je mohou mít stále na očích a kontrolovat jejich průběžné plnění. U každého úkolu by byla určena osoba nebo osoby, kterým je úkol zadán a také čas, do kdy musí být úkol splněn. Další sekce by sloužila pro průběžné zaznamenávání nápadů a připomínek ke zlepšení chodu firmy. Třetí sekce by obsahovala to, na co jsou již zaměstnanci při využívání nástěnky zvyklí, tedy vzkazy mezi zaměstnanci a plán pracovních směn. Nástěnka by byla propojená s nově zavedenými pracovními poradami, kde se analyzují splněné i ty rozpracované úkoly z nástěnky.

6 Seznam použitých zdrojů

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace*. Vyd. 1. Překlad Jana Bílková. Praha: Grada, 2008, 198 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DOWNS, Cal W, Allyson D ADRIAN a Cal W DOWNS. *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: Guilford Press, c2004, xi, 292 p. ISBN 1-59385-010-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2006. vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 130 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1737-1.

CHROMÝ, J. *Elektronické podnikání*. Praha: Vysoká škola hotelová, 2009. ISBN 80-8657-896-8.

KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004. 204 s. *Studijní texty*; sv. 2. ISBN 80-86429-39-3

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 361 s. *Manažer*. ISBN 80-247-0650-4.

MOSLEROVÁ, Nikola. *Interpersonální komunikace*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2004. 40 s. ISBN 80-7042-692-6.

- NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. 183 s. ISBN 80-7261-009-0.
- PALMER, Sally a WEAVER, Margaret. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 166 s. Manažer. ISBN 80-7169-940-3.
- SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. 239 s. Expert. ISBN 978-80-247-2866-7.
- SYNEK, Miloslav, SEDLÁČKOVÁ, Helena a VÁVROVÁ, Hana. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 57, [8] s. ISBN 978-80-245-1212-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 166 s. Management. ISBN 978-80-247-3176-6.
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

7 Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma procesu komunikace.....	12
Obr. 2 Logo Optik Čech, s. r. o.	24

8 Seznam grafů

Graf 1 Struktura pohlaví	25
Graf 2 Věk	26
Graf 3 Doba praxe v podniku	26
Graf 4 Využívání komunikačních nástrojů v podniku v %	27
Graf 5 Preference komunikačního nástroje	28
Graf 6 Vztahy týmu	29
Graf 7 Úroveň komunikace mezi zaměstnanci	30
Graf 8 Komunikační bariéry	31
Graf 9 Přístup vedení k novým návrhům.....	32

9 Přílohy

Příloha 1- Dotazník pro zaměstnance podniku

Vážený pane, vážená paní,

jsem studentka 3. ročníku bakalářského studijního programu České zemědělské univerzity v Praze. Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Údaje z dotazníku budou použity pouze k vypracování bakalářské práce. Dotazník je schválen vedením firmy a je anonymní, proto vyplnění dotazníku neohrozí Vaše pracovní místo. Prosím o pravdivé vyplnění dotazníku, přispějete ke zlepšení firemního prostředí.

1. Jakého jste pohlaví?

- muž
- žena

2. Kolik je Vám let?

- do 30 let
- 31 – 45 let
- 46 a více let

3. Jak dlouho v podniku pracujete?

- do 1 roku
- 2 - 3 roky
- 4 a více let

4. Určete, do jaké míry jsou využívány jednotlivé komunikační nástroje v podniku?

	nevyužívá se	spíše se nevyužívá	spíše se využívá	využívá se
E-mail				
Videokonference				
Zaměstnanecké eventy				
Šeptanda na pracovišti				
Nástěnky				
Pracovní porady				
Telefon				
Osobní komunikace				

5. Kterému z těchto komunikačních nástrojů byste při předávání formálních informací v týmu dal/a přednost?
- e-mail
 - videokonference
 - zaměstnanecké eventy
 - šeptanda na pracovišti
 - nástěnky
 - pracovní porady
 - telefon
6. Jaké jsou podle Vás vztahy ve Vašem týmu uvnitř podniku?
- špatné
 - spíše špatné
 - spíše dobré
 - dobré
 - vynikající
7. Ohodnoťte úroveň komunikace mezi zaměstnanci v podniku?
- špatná
 - spíše špatná
 - spíše dobrá
 - dobrá
 - vynikající
8. Jaká je ve Vašem týmu zaměstnanců nejčastější komunikační bariéra?
- Nadměrná komunikace, která vede k zahlcení informacemi
 - Nesprávná interpretace sdělení
 - Výběr nevhodného komunikačního média
 - Informace nejsou přijímány včas
 - Nesprávné či nekompletní informace
 - Nevhodný slovník
 - Jiné - vypiš
9. Jaký je přístup vedení k novým návrhům a připomínkám zaměstnanců pro zlepšení komunikačních nástrojů?
- oceňují se a podporují
 - podporují se, ale ve finální fázi se nerealizují
 - nepodporují se

A to je vše, děkuji za ochotu a přeji hezký den!

Kristýna Čechová

Česká zemědělská univerzita v Praze

Příloha 2 – Seznam otázek pro majitele podniku

1. Jak si se zaměstnanci předáváte formální informace?
2. V čem vidíte problém, ohledně komunikačních nástrojů, kterými komunikujete se zaměstnanci?
3. Využíváte v podniku nástěnky pro sdělení důležitých informací?
4. Jaké jsou vztahy mezi Vámi a zaměstnanci?
5. Myslíte si, že komunikace mezi zaměstnanci funguje? A co komunikace mezi Vámi a zaměstnanci?
6. Přijímáte nové nápady a doporučení od Vašich zaměstnanců v oblasti komunikačních nástrojů?