



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Manažerská komunikace ve vybrané organizaci

Vypracovala: Jitka Němcová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2017

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka NĚMCOVÁ**  
Osobní číslo: **E14456**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Manažerská komunikace ve vybrané organizaci**  
Zadávající 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 bakalářské 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,
4. Návrh změn.

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: 40 - 50 str.  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná  
Seznam odborné literatury:

Basu, A., & Faust, L. (2013). *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada  
Bednář, V. (2011). *Mediální komunikace pro management*. Praha: Grada.  
Boucník, P. (2011). *Manuál komunikace pro manažery*. Praha: Forum.  
Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.  
Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 6. ledna 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2017

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 19 (2F)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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 14. 4. 2017

.....  
Jitka Němcová

## PODĚKOVÁNÍ

Moje poděkování patří především doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce. Neméně děkuji také jednateři společnosti Produktion Sito s.r.o Ing. Gerdu Lutzi Krämerovi za podporu a spolupráci nejen při zpracování této práce, ale i během celého mého studia.

# Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše .....	4
2.1	Management.....	4
2.1.1	Manažerské funkce .....	4
2.2	Manažerská komunikace.....	5
2.2.1	Interpersonální komunikace.....	5
2.2.2	Komunikace v organizaci .....	12
2.2.3	Komunikační dovednosti manažera.....	18
3	Cíl a metodika práce .....	21
3.1	Cíl práce .....	21
3.2	Metodika práce.....	21
4	Vlastní práce .....	23
4.1	Charakteristika organizace .....	23
4.1.1	Historie firmy.....	23
4.1.2	Portfolio výrobků.....	24
4.1.3	Ekonomické výsledky.....	25
4.1.4	Zaměstnanci .....	26
5	Současný stav manažerské komunikace v organizaci.....	28
5.1	Interní komunikace.....	28
5.1.1	Nástroje interní komunikace využívané v organizaci.....	28
5.1.2	Dotazníkové šetření .....	32
5.2	Externí komunikace .....	36
5.2.1	Firemní image .....	36
5.2.2	Podnikové webové stránky .....	38
5.2.3	Komunikace se zákazníky .....	39

5.2.4	Komunikace s potenciálními zaměstnanci.....	39
5.2.5	Komunikace s médii .....	40
5.2.6	Sponzoring .....	40
5.3	Komunikační dovednosti manažera .....	41
6	Diskuse a návrh změn .....	43
6.1	Zhodnocení interní komunikace.....	43
6.2	Zhodnocení externí komunikace .....	44
6.3	Návrh změn .....	46
6.3.1	Návrh změn v interní komunikaci .....	46
6.3.2	Návrh změn v externí komunikaci.....	48
7	Závěr .....	51
	Summary.....	53
	Seznam použitých zdrojů.....	54
	Seznam obrázků a tabulek	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

*„Tajemství úspěchu je dělat obvyklé věci neobvykle dobře.“*

John D. Rockefeller

---

Na světě neexistuje snad nic přirozenějšího než komunikace, které je v nejprimitivnější podobě schopen každý živý organismus. Možná je to ale právě tato jednoduchost, která dává lidem pocit, že není nutné se dovedností předávat a přijímat informace nějak hlouběji zabývat. Opak je ale pravdou, a to nejen v běžném osobním životě.

Umění správně komunikovat je jednou z nejzásadnějších manažerských dovedností, která může být rozhodující pro schopnost organizace obstát mezi silnou konkurencí. Přesto je častým jevem, že se starost o to, jak efektivně jsou informace předávány v rámci podniku a jakým způsobem komunikuje firma s vnějším prostředím, přesouvá do pozadí zájmu některých manažerů. Může to být způsobeno také tím, že výsledky snahy o zlepšování interní a externí komunikace jsou jen velmi těžko měřitelné.

Hlavním záměrem této bakalářské práce je zhodnocení manažerské komunikace ve zvolené organizaci a následný návrh změn směřující ke zlepšení zjištěného stavu. Analýza manažerské komunikace bude provedena ve společnosti Produktion Sito s.r.o se sídlem ve Starém Pelhřimově v kraji Vysočina. Tento podnik byl zvolen kvůli své úzké spolupráci s německou partnerskou firmou a německé národnosti jednatelů společnosti, které mohou přinášet vznik neobvyklých komunikačních bariér. Dalším důvodem byl na první pohled velmi malý význam přisuzovaný činnostem stojícím mimo přímou souvislost s výrobními procesy, mezi které v očích vedení společnosti zabývání se komunikací patří.

Informace získané z rozhovoru s jednatelem a technicko-technologickým manažerem společnosti budou porovnány s výsledky provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a teoretickými poznatky vyplývajícími z předem zpracovaného literárního přehledu. Na základě tohoto srovnání bude v závěru předkládané bakalářské práce uvedeno několik návrhů na zlepšení současného stavu manažerské komunikace.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Management

Veber (2000) vysvětluje pojem management v trojím významu:

- 1) Specifická profese – Management je komplex názorů, zkušeností a metod, který je využíván skupinou vedoucích pracovníků k dosažení vytyčených podnikových cílů.
- 2) Skupina řídicích pracovníků – Slovo management může označovat skupinu lidí vykonávající vedoucí funkce v organizaci.
- 3) Vědní disciplína – Management představuje uspořádaný soubor poznatků odpozorovaných z praxe, zpracovaný do podoby doporučení, návodů či principů. Vychází z poznatků z více vědních oblastí – matematiky, ekonomie, psychologie, statistiky apod.

#### 2.1.1 Manažerské funkce

Způsobem, jak klasifikovat manažerskou práci, je rozčlenění na jednotlivé manažerské funkce. Těmi rozumíme typické činnosti, které by měl manažer účelně vykonávat k zajištění efektivního chodu celé organizace (Vodáček & Vodáčková, 2006).

Dělení manažerských funkcí dle Vebera (2000):

- 1) Průřezové činnosti
  - i. Rozhodování
  - ii. Organizování
  - iii. Řízení lidských zdrojů
  - iv. Komunikování
- 2) Činnosti naplňující fáze managementu
  - i. Plánování
  - ii. Kontrola

V následujících kapitolách literárního přehledu bude podrobněji popsána průřezová funkce komunikování, kterou Weihrich & Koontz (1998) charakterizují jako manažerskou funkci umožňující řízení, propojující firmu s vnějším prostředím.

## 2.2 Manažerská komunikace

Význam slova komunikace vyplývá již z latinského „communicare – sdílet.“ Komunikace se dá chápat jako vztah mezi nejméně dvěma účastníky, kteří subjektivně sdílejí a reagují na objektivní situaci (Řehoř, 2012).

Ke komunikaci dochází, když jsou vysílána sdělení a když je připisován význam signálům od jiných osob (DeVito, 2008).

Komunikace je dvousměrný proces, který je úspěšný, pouze pokud obě komunikující strany chápou význam sdělení zcela totožně (Effective communication, 2013).

Pojem manažerská komunikace zahrnuje jak interpersonální komunikaci, tedy komunikaci mezi dvěma a více subjekty, tak komunikaci v rámci organizace. Jedná se o nedílnou součást manažerských činností, umožňuje formulovat cíle a strategie, řešit problémy a vést podnik, který bude schopný obstát mezi konkurencí (Řehoř, 2012).

Důležitost zabývání se komunikací v organizaci spočívá v tom, že komunikace prostupuje všemi aspekty manažerské práce a všemi činnostmi v podniku (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

### 2.2.1 Interpersonální komunikace

Interpersonální komunikací se rozumí tok informací plynoucí od jedince k jedinci tváří v tvář či ve skupině (Sethi, 2009). V rámci manažerské komunikace ji lze chápat jako informace, které manažeři dostávají nebo předávají jedincům, s kterými na sebe vzájemně působí (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

#### **Proces komunikace a jeho prvky**

Janda (2004) charakterizuje komunikační proces jako soubor informací, komunikačních dovedností, aktivit a nástrojů. Prvky tohoto procesu jsou následující:

*Komunikátor:* Zdroj sdělení, ten, kdo má důvod komunikovat, převádí své myšlenky do formy, která je srozumitelná všem zúčastněným (Řehoř, 2012).

*Kódování a dekódování:* Kódováním se rozumí převedení vlastních myšlenek do sdělitelné srozumitelné formy. Hlavní formou kódování je jazyk. (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997). DeVito (2008) dodává, že kódování rovněž umožňuje vyloučení

některých účastníků z komunikace použitím neznámého jazyka nebo žargonu. Dekódování je proces opačný.

*Sdělení:* Výsledek procesu kódování, soubor symbolů vysílaných komunikátorem. Může být verbální nebo neverbální (Řehoř, 2012).

*Komunikační kanál:* Médium přenášející sdělení, spojuje odesílatele s příjemcem (Řehoř, 2012).

*Příjemce:* Příjemce je ten, kterému je sdělení určeno, musí být schopen procesu dekódování. (Řehoř, 2012).

*Šum:* Za šum se dá považovat cokoli, co překáží příjmu sdělení. Může mít povahu fyzickou – ve formě rušivých vlivů pocházejících ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače. Dalším typem je šum fyziologický, do kterého náleží vlastní bariéry účastníků, jako jsou vady zraku, sluchu nebo výslovnosti. Třetím druhem jsou psychologické šumy, tedy předpojatost, uzavřenost nebo kladné úsudky o druhém. Posledním typem je sémantický šum, vyjadřující rozdílné pochopení významu zapříčiněné odlišným jazykem, používáním žargonu nebo příliš složitých termínů (DeVito, 2008).

### **Členění komunikace:**

Řehoř (2012) uvádí následovné členění komunikace:

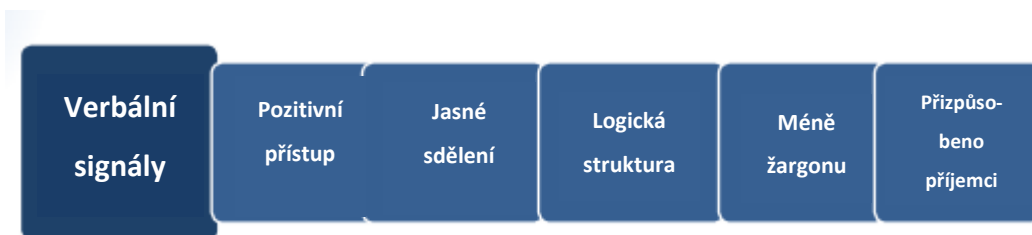
- 1) Dle formálnosti:
  - i) formální
  - ii) neformální
- 2) Dle prostředí:
  - i) uvnitř systému
  - ii) v okolí systému
- 3) Dle způsobu předávání informací
  - i) verbální
    - (a) ústní
    - (b) písemná
    - (c) elektronická
  - ii) neverbální
- 4) Dle účastníků
  - i) osobní
  - ii) masová

## Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí přenášení a přijímání slovních signálů (DeVito, 2008). Řehoř (2012) tento pojem shrnuje jako komunikaci prostřednictvím jazyka a řeči, kterou lze dále rozdělit na tři základní části: umění mluvit, naslouchat a mlčet.

Je důležité se zaměřit na hlasitost a rychlost verbálního projevu. Z intenzity projevu je možné zjistit zanícenost mluvčího pro věc, o které mluví. Určuje také, zda bude projev pro posluchače příjemný. Tempo řeči je účinné měnit s ohledem na obsah sdělení. Významné informace a informace hůře pochopitelné je efektivní říkat pomaleji a zřetelněji (Řehoř, 2012). Běžně uváděné pravidlo<sup>1</sup> Alberta Mehrabiana nelze v rámci komunikace na pracovišti zcela uplatnit. Nejdůležitější je verbální sdělení, které musí paraverbální a neverbální signály vhodně doplnit (Effective communication, 2013). Skladba úspěšného verbálního sdělení je zobrazena na Obrázku č. 1.

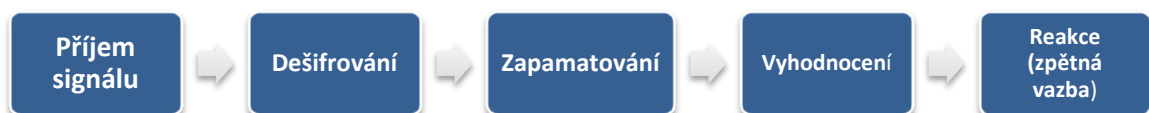
Obrázek 1 Úspěšné verbální sdělení



Zdroj: Effective communication, 2013

Nedílnou součástí verbální komunikace je umění naslouchat. Efektivní naslouchání umožňuje získávat poznatky o druhých, o světě i o sobě, pomáhá navazovat a udržovat vztahy a také ovlivňovat postoje a chování ostatních (DeVito, 2008). Na následujícím Obrázku č. 2 je znázorněno schéma procesu naslouchání.

Obrázek 2 Proces naslouchání



Zdroj: Vlastní zpracování, dle DeVito (2008)

<sup>1</sup>Pravidlo Alberta Mehrabiana říká, že pouze 7 % významu je ukryto ve slovech, která jsou vyřčena, 38 % ve způsobu jakým jsou slova vyřčena a 55 % ve výrazu obličej (Effective communication, 2013).

## **Paraverbální komunikace**

Paralingvistickým, tedy mimojazykovým, projevem se rozumí vokální neverbální forma řeči. Řadíme sem i mlčení (DeVito, 2008). Trager (in DeVito, 2008) klasifikuje následující prvky paraverbální komunikace: přízvuk, slovosled, rychlost, hlasitost a rytmus řeči.

Paraverbální signály vysíláme i v rámci psané komunikace, jsou jimi interpunkce, pravopis, slovosled a úprava (Effective communication, 2013).

## **Neverbální komunikace**

Neverbální komunikaci charakterizuje DeVito (2008) jako komunikaci bez použití slov, která se odehrává pomocí různých způsobů držení těla, výrazů v obličeji, pohybů očí, ale také vzdáleností mezi účastníky komunikace, dotyky a druhem oblečení.

Křivohlavý 1988 (in Řehoř, 2012) dělí neverbální komunikaci následovně:

- 1) Proxemika
- 2) Kinezika
- 3) Haptika
- 4) Posturologie
- 5) Gestika
- 6) Mímika
- 7) Pohledy očí
- 8) Paralingvistika
- 9) Vizáž

### **Signály těla**

Do této skupiny lze zařadit kineziku, tedy pohyby těla a jeho vzhled, viziku – pohledy očí, i gesta.

Podle Řehoře (2012) pohyby těla a jeho částí zesilují význam sdělení, přinášejí další informace a dokreslují samotnou výpověď.

DeVito (2008) dělí gesta takto:

- *Ilustrátory*: Gesta, která dokreslují verbální signály.
- *Afektivní projevy*: Signály rukou i celého těla, které mají emocionální význam. Lze je použít k podpoře slovního projevu nebo jako náhradu slov.
- *Regulátory*: Znamení, která doprovází řeč druhého. Můžeme jimi mluvčího povzbudit k pokračování v řeči, anebo naznačit, že se chceme zapojit.
- *Adaptéry*: Adaptéry uspokojují osobní potřeby. Jedná se například o upravování účesu, tření nosu, brady nebo úprava oděvu partnera či manipulace s okolními předměty.

Dále dodává, že celkový vzhled těla – výška, barva pleti, úprava vlasů a atraktivita také vysílá signály k druhým.

### **Mimika a zrakové signály**

V celém průběhu komunikace dává lidská tvář najevo převážně emoce – potěšení, souhlas, soucit apod. Tyto signály jsou pro správnou komunikaci nesmírně důležité. Udává se, že lidský obličej dokáže vyjádřit deset emocí: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, znechucení, opovržení, zájem, úžas a rozhodnost. Komunikuje také délka, směr a charakter pohledu. Pohledem lze získat zpětnou vazbu nebo povzbudit druhého, aby začal mluvit. Můžeme jím také projevit převahu. Uhnutí pohledu pak naznačuje nezájem (DeVito, 2008).

### **Proxemika a teritoriální komunikace**

Proxemiku Řehoř (2012) charakterizuje jako vztah mezi lidmi vyjádřený prostřednictvím vzdálenosti, kterou vůči sobě zauímají. Způsob zacházení s prostorem ovlivňuje postavení ve společnosti, kultura, kontext, předmět komunikace, pohlaví a věk účastníků (Buller&Woodall, in DeVito 2008).

Lze rozlišit čtyři vzdálenosti, které určují vztažnost mezi lidmi:

- *Intimní vzdálenost – méně než 45 cm:* Při této vzdálenosti si nelze přítomnosti druhého nevšimnout, přistupují takto k sobě například partneři, rodiče s dětmi či zápasníci. Mnoho lidí tento odstup považuje na veřejnosti za nevhodný.
- *Osobní vzdálenost – 45 cm – 120 cm:* Vyjadřuje ochrannou zónu, do které si lidé nechají vniknout jen své nejbližší.
- *Společenská vzdálenost – 1,2 m – 3,7 m:* Odstup využívaný pro obchodní nebo společenskou komunikaci.
- *Veřejná vzdálenost – více než 3,7 m:* Jedná se o tzv. řečnickou vzdálenost, například mezi přednášejícím a posluchači (Hall, in DeVito 2008).

Teritoriální komunikace znamená projevení vlastnictví k určitému prostoru či předmětu. Takovou teritoriální komunikací je například pověšení oděvu přes opěradlo, využití opěradel mezi sedadly, zavedení ochranné známky, obchodní značky nebo označení jmenovkami (DeVito, 2008).

### **Komunikace předměty**

Komunikací prostřednictvím předmětů rozumíme signály vyrobené lidskýma rukama. Lze sem zařadit komunikaci barvami, vizáží, dary, dekorací prostoru apod.

Barvy mají kromě svých symbolických významů odlišných pro každou kulturu i vliv na naši psychiku. Je dokázáno, že mohou uklidňovat, vyvolávat podráždění, ovlivňovat výkon i vnímání a lidské chování (DeVito, 2008).

Podle oblečení lidé usuzují o našem společenském postavení, serióznosti i kreativitě. Zvolení formálního nebo neformálního oděvu bude mít vliv na to, jakým směrem se bude komunikace ubírat a jaký dojem budeme budit v dalších účastnících (DeVito, 2008).

## **Haptika**

Haptika, neboli dotyková komunikace, je považována za nejprimitivnější formu neverbální komunikace (Motagu, in DeVito, 2008).

Jones & Yarbrough (in DeVito, 2008) identifikovali nejdůležitější významy dotyků. Dotykem můžeme vyjádřit podporu, hravost či usměrňovat chování druhého. Definují také rituální a funkční dotyky. Rituální se váží k pozdravům nebo loučení. Patří k nim tedy podání rukou, položení ruky na rameno, nebo objetí. Funkční dotyky provádíme za účelem nějaké činnosti – odstranění smítka z oděvu, pomoc vystoupit z auta.

## **Bariéry v komunikaci**

V kapitole 2.2.1 byly zmíněny komunikační šumy jako nedílná součást každého komunikačního procesu. Zejména tyto šumy stojí za snižováním účinnosti komunikace. Jedná se o bariéry, které musí být během komunikování překonávány, nebo které jejímu uskutečnění zcela brání. Nejčastějšími překážkami jsou odlišnost postojů a názorů, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení (Řehoř, 2012).

*Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností* způsobuje to, že různí lidé mohou tutéž informaci vnímat odlišným způsobem. Výsledkem pak je výrazné zkreslení komunikace například v závislosti na věku, zaměstnání či přímo postavení v podnikové hierarchii. K *selektivnímu vnímání* dochází, pokud si příjemci sdělení vybírají pouze ty části, které jsou shodné s jejich názorem. Informace, které se liší, buď vůbec neberou na vědomí, nebo je poupravují tak, aby odpovídaly předem vytvořené představě (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Dle Donnelly, Gibson, & Ivancevich (1997) *příjemce může hodnotit sdělení dříve*, než proběhne kompletní komunikace. Toto hodnocení se může zakládat na prvním dojmu, který budí komunikátor, na předchozích zkušenostech příjemce nebo na jeho předpokladu o obsahu sdělení. Účinnost komunikace dále závisí i na *míře důvěry*, kterou příjemce ke komunikátorovi chová.

*Sémantickými problémy* jako bariérou přenosu sdělení v komunikačním procesu rozumíme nejednoznačnost symbolů, které komunikátor může zvolit pro přenos svého sdě-



lení. Například tatáž slova mohou pro různé osoby znamenat zcela odlišné věci. Je důležité zacházet opatrně zejména s abstraktními nebo odbornými termíny (Sethi, 2009).

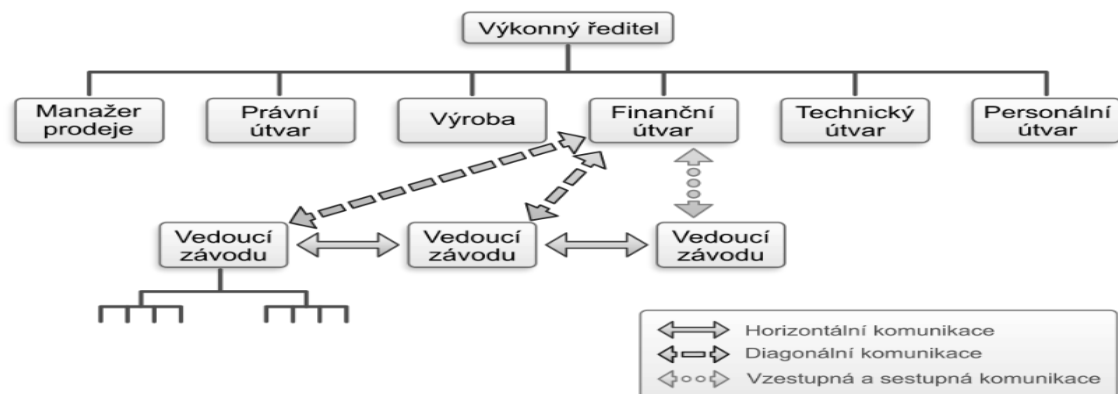
Další zábranou efektivní komunikace může být tzv. *filtrování*. Donnelly, Gibson & Ivancevich (1997) udávají, že se tento problém často vyskytuje u podnikové vzestupné komunikace. Jedná se o způsob, jak upravit informaci tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Také *časová tíseň* je závažnou překážkou komunikace, jejímž důsledkem může dojít k opomenutí důležitých informací či některých příjemců.

Poslední komunikační překážkou, kterou Donnelly, Gibson, & Ivancevich (1997) zmiňují, je *komunikační přetížení*, tedy problémy plynoucí z nadbytku informací. Příjemce tak není schopen vstřebat a reagovat na všechna sdělení.

## 2.2.2 Komunikace v organizaci

Na Obrázku č. 3 jsou znázorněny čtyři směry přenosu informací, které by měla umožňovat efektivní komunikace: sestupný, vzestupný, horizontální a diagonální (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Obrázek 3 Směry komunikace v organizaci



Zdroj: Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997

Sestupná komunikace vede od nařízených směrem k podřízeným. Obvykle je představována pracovními instrukcemi, oběžníky a podnikovými publikacemi (Řehoř, 2012). Donnelly, Gibson, & Ivancevich (1997) dále dodávají, že v mnoha organizacích je sestupná komunikace neadekvátní a lidé často nedostávají dostatečné informace potřebné k práci, to u nich může vyvolat nežádoucí stres.

Podnik, který chce obstát mezi konkurencí, potřebuje využívat vzestupnou komunikaci stejně efektivně jako komunikaci sestupnou. Jedná se o způsob, jak získat od zaměstnanců cenné postřehy a zapojit je tak do procesu plánování a kontroly. Mezi nejrozšířenější prostředky vzestupné komunikace patří schránky na návrhy a připomínky zaměstnanců, schůze a porady, pravidla, jak nakládat s požadavky a stížnostmi podřízených (Boucník et al., 2011).

Je nutné, aby byly v organizacích vytvářeny podmínky také pro horizontální komunikaci, tedy pro komunikaci pracovníků na téže úrovni v organizační struktuře, a pro komunikaci diagonální odehrávající se na různých úrovních struktury podniku (Řehoř, 2012).

## **Interní komunikace**

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

Smyslem je 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 (Janda, 2004).

### **Nástroje interní komunikace**

Nástroje interní komunikace by se dle Stejskalová, Horáková, & Škapová (2008) daly rozdělit na úvodní a průběžné informace. Účelem úvodních informací je poskytnutí základních informací o podniku, její kultuře a cílech. Janda (2004) vyzdvihuje význam zejména při uvádění nových zaměstnanců na pracovní místo. Pro jejich ztotožnění s firemní kulturou udává následující prostředky, jejichž použití závisí na konkrétním pracovním zařazení zaměstnance.

- Schéma organizační struktury
- Popis pracovního místa
- Komunikační zásady
- Mentoring

Cílem průběžných informací je dle Stejskalová, Horáková, & Škapová (2008) zapojení zaměstnanců do dění v podniku a podněcování jejich iniciativy. Janda (2004) dodává důležitost zabezpečení informací pro tvorbu firemní sounáležitosti a pro formování osobnosti zaměstnance, zmiňuje se o následujících nástrojích:

- Report
- Firemní memorandum, podnikové noviny
- Intranet
- Schránky na připomínky a nápady zaměstnanců
- Porady
- Rozhovory se zaměstnanci (hodnotící, kárný apod.)

## **Vedení porad**

Porada, jako naplánovaná moderovaná forma komunikace, je pro organizaci nezbytná k vytvoření osobních kontaktů, systematickému řešení problémů a jejich prevenci, vytváření skupinové identity či vyjasnění vyvstalých nedorozumění (Řehoř, 2012).

## **Druhy porad**

### 1) Informativní:

Tento typ porady slouží k předání přiměřeného množství relevantních informací spolupracovníkům. Je vhodný, pokud je nutné informovat o změnách uvnitř jednotlivých oddělení, o stavu některých projektů či nových výrobcích a službách nebo pokud chce vedení zjistit názory na určitou situaci v podniku (Řehoř, 2012).

### 2) Řešitelská:

Druh porady vhodný pro řešení divergentních úloh, kdy je nutné zajistit uvolněnou atmosféru, příliv nápadů a synergií mezi více řešiteli (Plamínek, 2007). Řehoř (2012) dodává, že výstupem takovýchto porad je zpravidla obsáhlá standardizovaná zpráva.

### 3) Rozhodovací:

Rozhodovací porady jsou dle Plamínka (2007) vhodné pro rozhodování v konzultativním případně participativním stylu. Je tedy nezbytné rozhodnout, zda je pro řešení konkrétního problému jeden z těchto stylů vhodný.

## **Příprava na poradu**

Nejdříve je nutné z řady námětů a problémů, jenž před firmou stojí, vybrat ty, které je možné efektivně zařadit do programu porady. Vybraným tématům je pak třeba stanovit jednoznačné, srozumitelné a měřitelné cíle. S ohledem na témata a cíle poté vybrat vhodnou skupinu účastníků, zajistit místo porady a potřebnou techniku, určit posloupnost témat, časový harmonogram a připravit potřebné podklady. Důležité je, aby se všichni účastníci o poradě včas a jednoznačně dozvěděli, nejvhodnější je písemné pozvání ve fyzické nebo elektronické podobě (Boucník et al., 2011).

## **Optimální počet účastníků a jejich role**

Řehoř (2012) považuje za optimální počet účastníků porady 5–10 osob a dodává, že tento počet silně závisí na typu a tématu porady, při vyšší účasti pak doporučuje využití některé ze specifických technik vedení porady.

Zaobírání se optimálním počtem účastníků je důležité nejen kvůli počtu vzájemných vztahů, který narůstá s každým novým účastníkem, ale také kvůli přístupu účastníků k danému tématu – nesmí být ani příliš lhostejný, ani fanatický. Při velkém počtu účastníků se navíc někteří stávají příliš pasivními, tím porada ztrácí na efektivitě (Plamínek, 2007).

Nejběžnějšími rolemi při vedení porad jsou role vedoucího, účastníka, facilitátora a zapisovatele. Vedoucí nese odpovědnost za výsledek porady, vede ji, případně zadává práci facilitátorovi. Úkolem účastníka je, přirozeně, účastnit se porady a svými znalostmi a názory přispět ke správnému výsledku setkání. Facilitátorovi náleží vystupování v neutrální roli, usnadnění komunikace a podněcování diskuse, pokud je žádoucí. Zapisovatel pak zaznamenává výsledek i průběh porady (Plamínek, 2007).

## **Průběh porady**

Zásadní je již samotný úvod porady, počínaje včasným začátkem. Vhodné je seznámit účastníky s kontextem a z něj vyplývajícím smyslem celého jednání. V následujícím průběhu porady je nutné dbát na dodržení programu a předem stanovených pravidel, zabezpečit, aby všichni účastníci měli možnost vyjádřit své názory.

V závěru je poté důležité připomenout důvod jednání a význam dosažených výsledků, nezbytné je i připomenout úkoly jednotlivých osob (Řehoř, 2012).

### **Následné aktivity**

Po skončení porady je třeba zkontrolovat či dotvořit záznam o jejím průběhu a výsledcích, stanovit postup, jak budou řešení, na kterých se účastníci shodli, realizována v praxi a zajistit, aby s těmito dokumenty byli seznámeni všichni, kterých se tyto informace nějakým způsobem dotýkají (Plamínek, 2007).

### **Externí komunikace**

Tento pojem může být vysvětlen jako komunikace směřující „za brány podniku,“ propojující podnik s okolím, probíhající se zákazníky, dodavateli a partnery, orgány státní správy a s konkurencí. Jedná se o soubor všech forem chování, kterými o sobě firma dává vědět navenek (Řehoř, 2012).

Dělení externí komunikace dle Stejskalová, Horáková, & Škapová (2008):

1. Dle záměru
  - a. Komunikace komerční
    - i. Komerční sdělení v médiích
    - ii. PR články
    - iii. Rozhovory
    - iv. Propagační materiály
  - b. Komunikace přirozená
    - i. Image firmy
    - ii. Firemní identita
    - iii. Presentace na jednáních
2. Dle povinnosti
  - a. Komunikace povinná
    - i. Komunikace s finančním úřadem a ostatními orgány státní správy
    - ii. Komunikace s dodavateli
  - b. Komunikace dobrovolná (se zájmovými skupinami)

Nástroje externí komunikace jsou shrnuty v následující Tabulce č.1.

Tabulka 1 Nástroje externí komunikace

<b>Nástroj</b>	<b>Charakteristika</b>
Přímý prodej	Přímá osobní komunikace s jedním nebo několika potenciálními zákazníky.
Přímý marketing	Přímá, adresná, vazba mezi prodávajícím a kupujícím.
Reklama	Placená neosobní forma masové komunikace.
Podpora prodeje	Dodatečné stimuly mající přimět zájemce ke koupi.
Public relations	Řízení vztahů s cílovými skupinami – médii, investory, profesními nebo zájmovými sdruženími, zaměstnanci atd.
Sponzoring	Spolupráce dvou subjektů, kdy jeden nabízí druhému publicitu za finanční či jiný příspěvek na jeho sportovní, kulturní, humanitní nebo jiné aktivity.

Zdroj: Vlastní, dle Řehoř (2012)

### **Komunikace s médii**

Řehoř (2012) charakterizuje média v rámci manažerské komunikace jako kanál, který umožňuje rychlý a účinný přenos informací směrem od podniku k velkému množství příjemců. Dle Stejskalová, Horáková, & Škapová (2008) je úkolem manažera řídit komunikaci s médii tak, aby se vytvářel příznivý obraz podniku na veřejnosti, založený na co nejobektivnějších údajích. Dále dodávají, že vzbudit zájem médií o dění v podniku, je složitý proces vyžadující invenci a profesionalitu. Jádrem sdělení, které chceme dostat do povědomí veřejnosti, musí být novinka formulovaná tak, aby obsahovala širší než firemní kontext. Bednář (2011) poukazuje na nutnost vymezení pravomocí ke komunikaci s médii pro zamezení vzniku zmatku využitelného v neprospěch organizace, a to zejména v krizové komunikaci.

### **Firemní identita**

Firemní identita je komunikací v nejširším slova smyslu, danou vizuálními projevy uvnitř i navenek. Zejména se jedná o vizuální styl firmy představovaný jménem, logem či grafickým designem firemních dokumentů. Dotváří ji i vystupování zaměstnanců a „klasická komunikace“ s okolím (Stejskalová, Horáková, & Škapová, 2008). Způsob, jak organizace působí navenek, není vhodné podceňovat, první dojem, který si partneři či zákazníci vytvoří je pro další spolupráci zásadní (Boucník et al., 2011).

### 2.2.3 Komunikační dovednosti manažera

Dovednost efektivně komunikovat je podstatná pro manažery na všech manažerských úrovních. Významnou roli hraje schopnost aktivně naslouchat a ovládat techniku klade-ní otázek (Řehoř, 2012).

Aby manažer mohl aktivně naslouchat, musí být s vědomým úsilím schopen vstupovat do konverzace s pozitivním a empatickým přístupem k druhé osobě. Aktivně naslouchat rovněž znamená být trpělivý, protože lidé často potřebují čas, aby své myšlenky kompletně převedli do slov. Zároveň vyžaduje odsunutí vlastních přesvědčení a předsudků (Active listening, 2013).

Technika využití otázek je nedílnou součástí aktivního naslouchání. Úspěšný manažer ví, jaký typ otázek v různých situacích zvolit (Questioning Technique Checklist, 2013). Některé typy otázek společně s příklady uvádí Tabulka č. 2.

Tabulka 2 Typy otázek

Typ otázek	Příklad
Otevřené	Co jste udělal pro vyřešení tohoto problému?
Uzavřené	Byl zákazník spokojen s výsledkem?
Zkoumavé	Co byste udělal jinak? Mohl byste být konkrétnější?
Sugestivní	Neměli bychom raději zvolit toto řešení? Myslíte, že by bylo lepší udělat to tímto způsobem?
Reflektivní	Když jste řekl, že jsou vaši spolupracovníci nekolegiální, co jste tím myslel?
Hypotetické	Přemýšlel jste nad tím, co by se stalo kdyby...?

Zdroj: Questioning techniques checklist, 2013

### Řešení konfliktních situací

Basu & Faust (2013) charakterizují konfliktní situaci jako takovou, během které nedochází k uspokojení potřeb a způsoby jednání zvolené k jejich naplnění se vzájemně vylučují.

Konflikt v týmu může přinést i pozitivní účinek, například v podobě posílení vztahů, lepšího porozumění, posílení důvěry či získání širšího pohledu na problém. Manažer by se tedy řešení konfliktů neměl bránit. Může do nich vstupovat v roli arbitra, kdy vyslechne obě strany a poté určí řešení, v roli mediátora, kdy kreativně vede účastníky

sporu k dobrovolné dohodě, či v roli facilitátora, který pomáhá k tomu, aby si lidé naslouchali a dohodli se (Řehoř, 2012).

Při vedení konfliktního rozhovoru je dle Basu & Faust (2013) vhodné si nejprve uvědomit své vlastní pocity a poté se pokusit o empatické vcítění do pocitu osoby, s níž vedeme spor. Pro samotný rozhovor doporučují zvolit světlou, dobře větranou místnost a posadit se k sobě mírně zešikma. K úspěšnému vyřešení konfliktu přispěje otevřené jednání o vlastních potřebách a podílu na řešeném problému. Ve chvíli, kdy jsou známy a potvrzeny potřeby obou stran, shromáždí se strategie k jejich uspokojení, které jsou obě strany ochotny tolerovat.

Způsobem, jak vést konflikt k úspěšnému řešení, je asertivita. Komunikovat asertivně znamená nebyť agresivní ani pasivní, vystupovat otevřeně, upřímně, stát si za svými názory, nenechat se zastrašit, být si roven s ostatními, a přitom si zachovat svou unikátnost, naslouchat ostatním a ukázat pochopení. Asertivní přístup vede k takzvanému win-win výsledku (Gerner, 2012).

### **Interkulturní komunikace**

Dle Řehoře (2012) interkulturní komunikace znamená sociální kontakt a spolupráci mezi různými kulturami, jejímž cílem je se co nejzřetelněji vyjádřit, akceptovat sdělení partnera, poznávat jeho odlišnosti a respektovat je.

Odlišnost kultury může být další bariérou efektivní komunikace, pokud jsou její účastníci odlišné národnosti. Neznalost těchto rozdílů může vést k nepříjemným nedorozuměním. V současné době, kdy se firmy pohybují v mezinárodním prostředí, je nezbytným úkolem vedoucích pracovníků rozvíjet své interkulturní kompetence, tedy poznání a pochopení cizí kultury a vytvoření strategie pro komunikaci s jejími příslušníky, aby nedocházelo k narušování obchodních vztahů (Mironescu, 2009).

Nový & Schroll – Machl (2007) vychází z výzkumu realizovaného na Katedře psychologie a sociologie řízení Vysoké školy ekonomické v Praze a dává návod, jak naložit s kulturními odlišnostmi mezi Čechy a Němci tak, aby tyto rozdíly nebránily efektivní komunikaci. Prvním charakteristickým znakem Němců je maximální snaha vyhnout se riziku, která se projevuje zálibou v organizaci, zaměřením na detail a preferencí přesných norem před improvizací. Dalšími rozdíly jsou věcná orientace a důsledné oddělování jednotlivých oblastí života dávané najevo zejména přísným hodnocením



odvedené práce i mezi dobrými přáteli, přesným definováním sociálních rolí ve vztahu k pracovní pozici a oddělováním formální a neformální stránky zaměstnání. V neposlední řadě se mentalita Čechů a Němců liší i mírou sebejistoty a schopností efektivně nakládat s časem. Čeští manažeři spolupracující s německými partnery by si těchto odlišností měli být vědomi. Pouze to jim může zaručit, že výsledek jednání bude výhodný pro obě strany. Nutností by mělo být plnění zakázek přesně podle zadaných požadavků v zadaných termínech, pečlivá příprava na jednání a sdělování důležitých pracovních informací pouze formální cestou.

## **3 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl práce**

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

### **3.2 Metodika práce**

K dosažení vytyčeného cíle vedl následující postup:

#### **1. Vypracování literární rešerše**

Poznatky týkající se tématu bakalářské práce byly získány z odborných knih dostupných v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dále byly použity odborné články přístupné v databázi vědeckých informací pro humanitní a společenské obory EBSCO a další elektronické zdroje zabývající se danou problematikou.

#### **2. Charakteristika vybrané organizace**

Společnost Produktion Sito s.r.o. byla charakterizována na základě dostupných výročních zpráv z let 2010–2015, rozhovoru s jednatelem společnosti a logističkou. Další informace, zejména o historii organizace, byly získány z proslovu majitele podnikatelské skupiny Sito při příležitosti oslavy 60 let od jejího vzniku.

#### **3. Zhodnocení současného stavu manažerské komunikace**

Informace potřebné pro zhodnocení současného stavu interní a externí komunikace byly získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti Ing. Gerdem Lutzem Krämerem, který proběhl po předcházející domluvě dne 17. 2. 2017. Získané informace byly písemně zaznamenávány do předem připravené osnovy. Rámcová témata, kterých se rozhovor týkal, jsou součástí Přílohy č. 1.

Pro zajištění objektivit údajů o vnitropodnikové komunikaci bylo ve dnech 20. 2. 2017 - 23. 2. 2017 provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku v obou jeho provozovnách.

Dotazník byl vytvořen ve dvou variantách – pro vedoucí pracovníky a ostatní zaměstnance. Rozdáno bylo celkem 190 dotazníků. Byli tedy osloveni všichni zaměstnanci společnosti v obou provozovnách, a to prostřednictvím svých přímých nadřízených. Celkem se navrátilo 60 vyplněných dotazníků, z toho 8 z 15 dotazníků pro vedoucí pracovníky.

Pro získání názoru zaměstnanců bylo, po konzultaci s vedením společnosti, zvoleno 10 základních a 6 doplňkových tvrzení pro vedoucí pracovníky. K těmto výrokům vyjadřovali oslovení zaměstnanci na škále: „zcela souhlasím – částečně souhlasím – částečně nesouhlasím – zcela nesouhlasím“ svůj postoj.

Získané odpovědi byly následně přeneseny do softwaru Microsoft Excel a vyhodnoceny pomocí kontingenčních tabulek a grafů.

#### **4. Návrh změn**

Zjištěný stav manažerské komunikace byl porovnán s doporučeními plynoucími ze zpracovaného literárního přehledu. Na základě tohoto srovnání byly navrženy způsoby, kterými by, v případě jejich uvedení do praxe, mohlo být dosaženo zlepšení současné úrovně interní a externí komunikace ve společnosti Produktion Sito s.r.o.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika organizace

Pro zpracování praktické části této práce byl zvolen podnik Produktion Sito s.r.o., člen mezinárodní podnikatelské skupiny Sito s hlavním sídlem v Německu. Tradiční výrobce produktů pro domácnost – mycích houbiček, drátěnek, utěrek aj., který úzce spolupracuje s partnerskou německou společností SITO International GmbH & Co. Kg.

#### Základní údaje

Obchodní firma:	Produktion Sito s.r.o.
Sídlo:	Starý Pelhřimov 80, 393 01 Pelhřimov
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatelé:	Ing. Gerd Lutz Krämer, Christian Traut

#### 4.1.1 Historie firmy

Historie mezinárodní podnikatelské skupiny Sito, jejímž je podnik Produktion Sito s.r.o. členem, sahá do padesátých let minulého století. Na konci roku 1956 otec dnešního majitele Gottlob Sickinger začal s výrobou kovových a plastových drátěnek a položil tak základ dnes úspěšnému rodinnému podniku, v té době s názvem *Gottlob Sickinger Metallstrickerei*.

V roce 1968 se Sickingerovi rozhodli podstoupit riziko a v době, kdy ostatní konkurenti svou činnost ukončovali, rozšířili vybavení své dílny, aby zvýšili objem výroby. V sedmdesátých letech již firma dosahovala značného zisku, a tak bylo roku 1975 přistoupeno k výstavbě první výrobní haly. O dva roky později převzal vedení firmy syn zakladatele, Erich Sickinger, a výrobu drátěnek rozšířil o produkci polyuretanových houbiček. V té době také vznikla značka Sito, zkratka slov *Sickinger* a *Topfreiniger* (drátěnka). Snaha o předstížení konkurence vlastním vývojem výrobních strojů úspěšně pokračovala i v dalších letech. V roce 1993 byla do České republiky přesunuta výroba mzdově nákladných polyuretanových produktů a vznikl podnik SITO spol. s r.o. dnešní Produktion Sito s.r.o.

#### 4.1.2 Portfolio výrobků

Z portfolio produktů skupiny Sito se v provozovnách ve Starém Pelhřimově a Vyskytné vyrábí zejména polyuretanové houby určené k mytí nádobí, osobní hygieně nebo péči o automobily, kterých se zde vyprodukuje více než 200 milionů ročně.

V kategorii hub na mytí nádobí nabízí Sito 4 základní druhy výrobků, které se dále liší tvarem, barvou, velikostí, ale také typem brusné desky z polyesteru (vliesu) pro využití na různé typy materiálů, ze kterých může být nádobí vyrobeno. Od konkurence se v této oblasti Sito odlišuje schopností vyrobit tento artikl téměř v jakémkoliv tvaru a v posledních měsících i s potiskem podle přání zákazníka.

Houby pro osobní hygienu jsou vyráběny opět v pestré škále barev. Vyznačují se jemnějším materiálem. K některým typům je dále lepena masážní vrstva. I tento druh mohou odběratelé požadovat v nejrůznějších i nestandardních tvarech.

Dalším výrobkem jsou houby s vysokou savostí na mytí karosérií automobilů, šetrné k lakovaným povrchům.

Sortiment doplňují pozinkované, měděné, nerezové nebo perlonové drátěnky, kovová vlna, úklidové hadry, utěrky z mikrovlákna a syntetické kůže. Žádaným produktem jsou i výrobky z celulózy nebo melaminové pěny. Část portfolio výrobků je zobrazena na Obrázku č. 4.

Obrázek 4 Výrobky firmy Produktion Sito s.r.o.



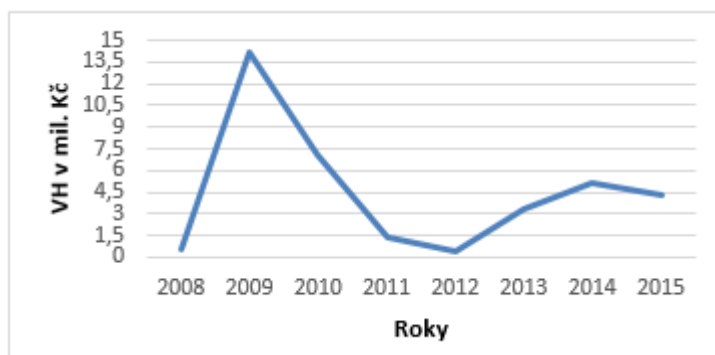
Zdroj: [www.sito.de](http://www.sito.de)

Hlavním odběratelem je síť supermarketů LIDL obchodní skupiny Schwarz, který pro své obchody napříč Evropou odebírá více než 80 % produkce firmy Produktion Sito.

### 4.1.3 Ekonomické výsledky

Na celkový výsledek hospodaření podniku Produktion Sito s.r.o. má značný vliv finanční výsledek hospodaření, který je velkou měrou závislý na vývoji kursu české koruny vůči euru. V letech 2011-2012, kdy byl hospodářský výsledek nejnižší, se k nevýhodnému kursu české koruny přidalo ještě negativní působení hospodářské krize. Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2008–2015 je naznačen v Obrázku č. 5.

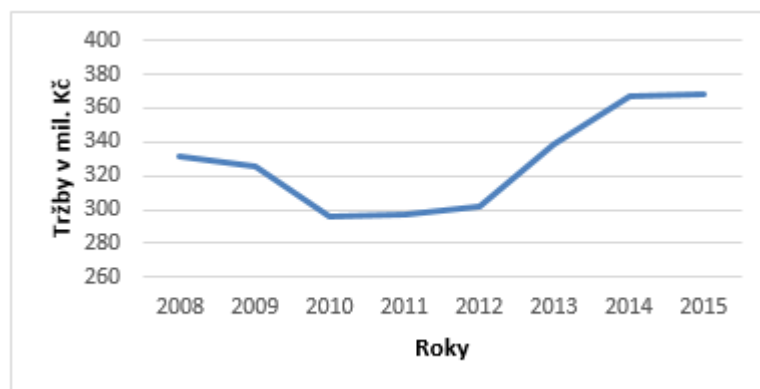
Obrázek 5 Výsledek hospodaření před zdaněním v mil. Kč v letech 2008–2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Také objem tržeb je závislý na postavení české koruny vůči euru. V roce 2010 dosahovaly tržby pouze 295 milionů Kč, oproti roku 2009 poklesly o 9,1 %, což byl ve sledovaném období nejprudší pokles způsobený ztíženými hospodářskými podmínkami a silnou českou korunou. Od tohoto roku však tržby stále rostly, nejprudčeji mezi lety 2012 a 2013, kdy jejich meziroční nárůst činil 12,2 % a byl částečně způsoben oslabením české koruny. Vývoj objemu tržeb mezi lety 2008 a 2015 je ilustrován na Obrázku č. 6.

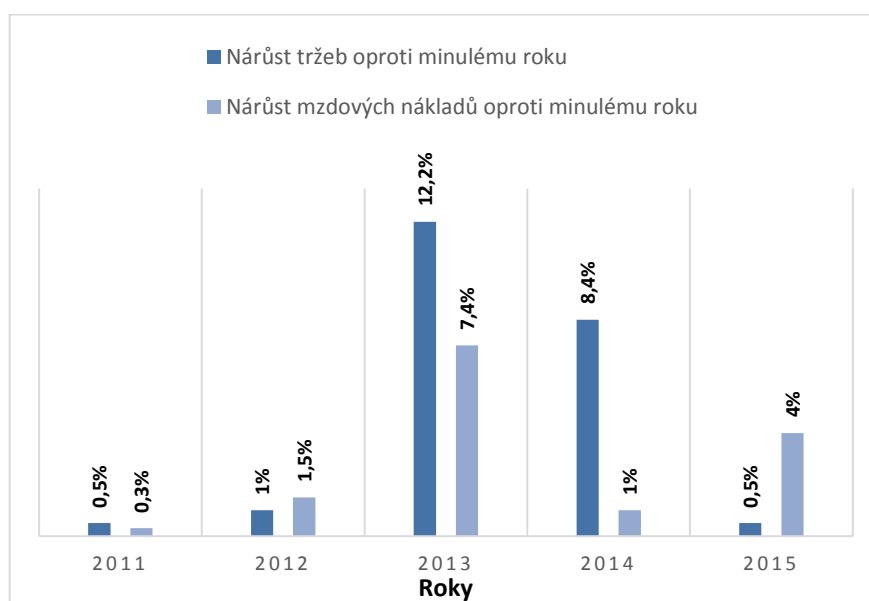
Obrázek 6 Vývoj tržeb za vlastní výroby v mil. Kč v letech 2008-2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Způsobem, jak naznačit efektivitu výrobních procesů, je porovnání mzdových nákladů a tržeb za vlastní výrobky. V letech 2013 a 2014 rostly tržby značně více než mzdové náklady, bylo to způsobeno dokončením částečné automatizace provozu a také optimalizací a standardizací výrobního programu. V roce 2015 byl nárůst mzdových nákladů o 3,5 % vyšší, z důvodu vyššího podílu kvalifikovaných zaměstnanců. Vzájemný poměr procentuálního nárůstu tržeb a mzdových nákladů je zobrazen na Obrázku č. 7.

Obrázek 7 Procentuální nárůst tržeb v porovnání s nárůstem mzdových nákladů v letech 2011-2015



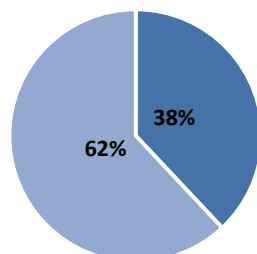
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

#### 4.1.4 Zaměstnanci

Ve dvou provozovnách podniku Produktion Sito, ve Starém Pelhřimově a Vyskytné, pracovalo ke konci roku 2016 celkem 190 zaměstnanců. Zajímavou informací je, že ač se jedná o výrobní podnik, pracuje zde podstatně více žen než mužů. Procentuální zastoupení zaměstnaných mužů a žen je ilustrováno na Obrázku č. 8. Nestandardní je i genderově vyvážený počet zaměstnanců ve vedoucích pozicích, na kterých pracuje 8 mužů a 8 žen.

Obrázek 8 Procentuální zastoupení zaměstnaných mužů a žen

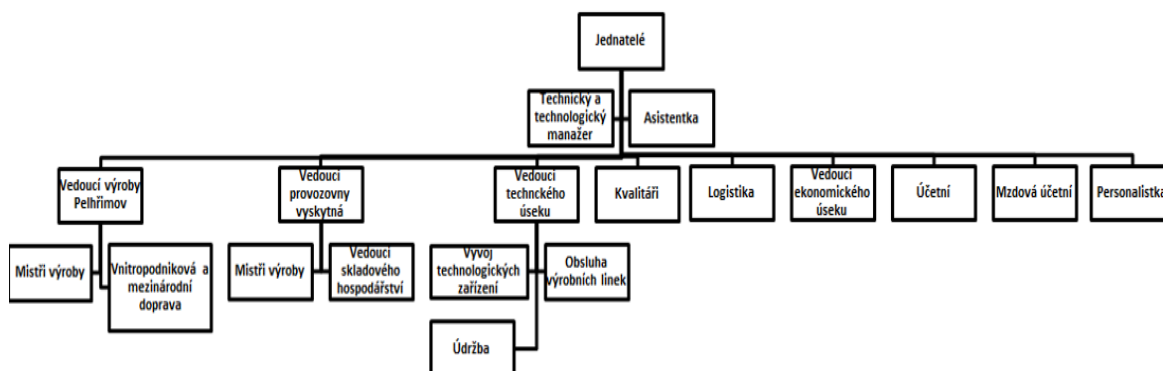
- Procentuální zastoupení zaměstnaných mužů
- Procentuální zastoupení zaměstnaných žen



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Zatímco na dělnických pozicích pracuje 166 zaměstnanců, na technickohospodářských pozicích je zaměstnáno 24 osob. Průměrný věk zaměstnanců je 42 let. Stejně jako většina podniků v regionu se firma Produktion Sito potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců ve výrobě i administrativě. Organizační struktura firmy Produktion Sito je zobrazena na Obrázku č. 9. Z obrázku je patrné, že se jedná o liniovou organizační strukturu, jejíž největší výhodou jsou jasně dané vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Tím je eliminováno riziko, že pracovník bude dostávat od různých nadřízených vzájemně odlišné instrukce, které může vzniknout u funkcionálních organizačních struktur.

Obrázek 9 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů



## 5 Současný stav manažerské komunikace v organizaci

Informace pro zhodnocení manažerské komunikace v organizaci byly čerpány zejména z rozhovoru s jednatelem společnosti (rámcová témata rozhovoru jsou součástí Přílohy č. 1) a některými vedoucími pracovníky.

### 5.1 Interní komunikace

V rámci komunikace uvnitř podniku značně převažuje ústní forma předávání informací, která je vedením považována za nejefektivnější a vzhledem k velikosti organizace nejvhodnější.

#### 5.1.1 Nástroje interní komunikace využívané v organizaci

##### Úvodní informace

Jediným nástrojem, jenž je v předání úvodních informací využíván, je *osobní rozhovor*. Veškeré informace, které získává zaměstnanec nově přicházející do podniku, plynou z osobního rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Tímto způsobem je seznámen se svou pozicí v rámci organizační struktury, svým přímým nadřízeným, docházkovým systémem a dalšími skutečnostmi, které mu usnadní orientaci na nové pracovní pozici.

Samozřejmostí je proškolení z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Za úvodní i pravidelná proškolení má odpovědnost vedoucí technického úseku.

Základní pracovní instrukce, které zaměstnanec obdrží při zaškolení na své pracovní pozici, doplňuje *tabulka s návodem* k obsluze, umístěná na každém výrobním zařízení. Slouží jako prostředek k usnadnění a zabezpečení správné manipulace.

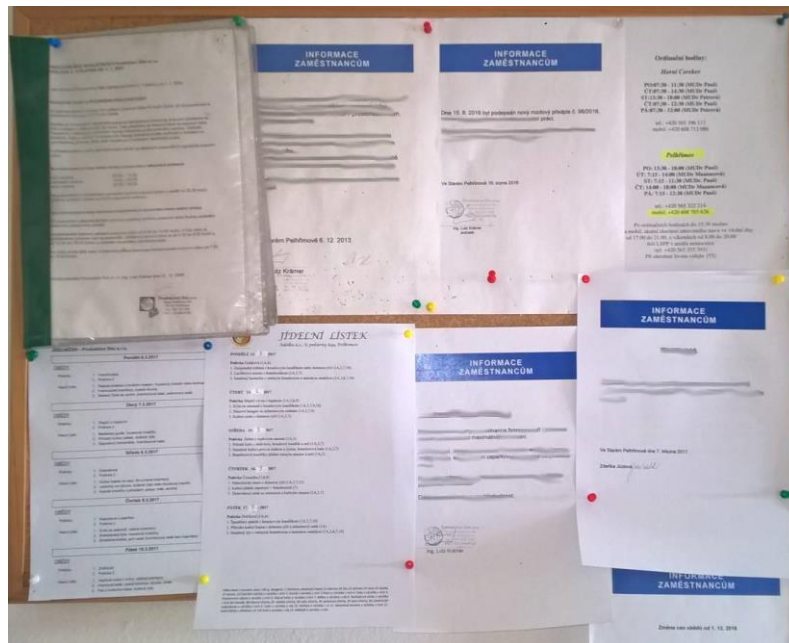
##### Průběžné informace:

O aktuálním dění ve firmě se zaměstnanci dozvídají opět zejména formou osobních rozhovorů, svou úlohu zde hraje i tzv. „šuška“.

Výjimkou z ústní formy komunikace je *podniková nástěnka* umístěná na vhodném místě u vstupu do výrobní i administrativní části provozovny. Interní sdělení zaměstnancům od vedení společnosti jsou natištěna na listech formátu A4 s jednotnou hlavičkou, která

tyto informace týkající se chodu podniku odděluje od ostatních. Dne 10. 3. 2017 byla pořízena následující fotografie (Obrázek č. 10) dokumentující aktuální stav podnikové nástěnky.

Obrázek 10 Podniková nástěnka – stav k 10. 3. 2017



Zdroj: Vlastní

Na nástěnce se nacházela sdělení platná v létě loňského roku, která zabírala prostor těm aktuálním. Ty pak musely být umístěny mimo místo, jehož si zaměstnanci všimnou na první pohled. Vhodnějšímu využití nástěnky brání také jídelní lístky a připevněný podnikový řád a směrnice. Žádné zmínky o aktuální situaci v podniku či v celé podnikatelské skupině zde nejsou uváděny.

*Podnikové noviny, bulletiny ani jiné tiskoviny, ze kterých by se zaměstnanci mohli dozvědět informace o historii, novinkách či úspěších podniku nebo celé skupiny SITO nejsou zhotovovány.*

### **Vzestupná komunikace**

Důležitost komunikace směřující od podřízených směrem k nadřízeným si vedení společnosti uvědomuje, hodnotí ji jako velmi dobrou. Dle jednatele je u zaměstnanců soustavně posilována důvěra ke svým nadřízeným tak, aby jim veškeré své podněty, nápady i připomínky mohli bez obav osobně sdělit a nemuseli se bát jakýchkoliv postihů či sankcí. Naopak by měli mít pocit, že všechny zlepšovací návrhy jsou vítány.

Zaměstnanci by dle jednatele měli vědět, že se svým nadřízeným i přímo jemu mohou svěřit i se svými osobními problémy.

### **Sestupná komunikace**

Komunikace směřující od nadřízených k podřízeným opět probíhá zejména ústní formou. Je tedy zřejmé, že úspěšnost předávání informací velkou měrou závisí na komunikačních dovednostech vedoucích pracovníků. Vedení společnosti je hodnotí jako dostatečné, ačkoliv přiznává určité rezervy.

Hodnocení výkonů zaměstnanců neprobíhá žádnou oficiální cestou jako například pravidelnými *hodnotícími rozhovory*. Dle jednatele je zásadní, aby zaměstnanec dostával zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon okamžitě bez výrazného časového odstupe. Jen tak je možné na případné výtky promptně reagovat a svůj přístup k práci upravit dříve, než dojde k ovlivnění chodu celého oddělení. Hodnocení zaměstnanců tak mají na starost jejich přímí nadřízení, neexistuje žádný oficiální strukturovaný postup.

### **Horizontální komunikace**

Náhled do komunikace na jedné úrovni organizační struktury byl umožněn vedoucím technického úseku. Po nedávných stavebních úpravách se technický úsek přesunul do společných prostor v blízkosti výroby. Běžná operativní komunikace tak probíhá tvář v tvář. Vedoucí úseku však přiznává, že tento způsob komunikace neřídka způsobuje problémy, o ústní komunikaci nejsou zhotovovány žádné záznamy, a tak se stává, že jsou některé informace následně popírány.

## **Porady**

Od nastoupení současného jednatele do funkce se konají pravidelné porady vedoucích pracovníků. Probíhají každé pondělí v 11:30 v zasedací místnosti v prvním patře provozovny ve Starém Pelhřimově. Účastní se jich vždy *12 osob*: jednatel, asistentka, vedoucí ekonomického, personálního a výrobního úseku, vedoucí provozovny ve Vyskytné, kvalitáři (3) a mistři výroby (3).

Vzhledem k pravidelnosti těchto formálních setkání nejsou žádné *pozvánky s programem* následující porady zhotovovány. Každý z účastníků je povinen předem zpracovat a připravit si informace vážící se k závěrům předešlého setkání, tj. informovat o průběhu či výsledcích řešení projednávaných záležitostí. Program porady závisí na tom, jaké poznatky si účastníci během uplynulého týdne připraví k projednání. Není tedy účastníkům předem znám.

*Zápis o průběhu* porady zhotovovaný asistentkou jednatele se poté dostává do rukou všech účastníků a administrativních zaměstnanců, kteří se porady neúčastní. Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za to, že jsou jejich podřízení včas a vhodnou formou seznámeni se skutečnostmi, které se jich a jejich oddělení týkají.

## **Ostatní komunikace**

Každý zaměstnanec, který dosáhne významného životního jubilea, obdrží písemné blahopřání od vedení společnosti. Samozřejmostí je osobní gratulace od jednatele a zástupců administrativního oddělení. Oficiální postup doprovází i odchod zaměstnanců do důchodu.

Naopak zcela přirozeně přistupují zaměstnanci k situaci, kdy se některému z nich narodí potomek. K těmto událostem neexistuje v podniku žádná směrnice či doporučení, ale z přátelské atmosféry v pracovním kolektivu vyplyne upřímná společná gratulace a drobný dárek pro dítě a jeho rodiče.

Pořádání *společenských setkání* v podobě vánočních večírků a podobných společných akcí bylo před nedávnem zrušeno po zjištění, že účast zaměstnanců není příliš dobrovolná, je spíše vnímána jako povinnost a nepřispívá k přívětivé atmosféře v kolektivu.

### **5.1.2 Dotazníkové šetření**

Protože byla většina předchozích informací čerpána výhradně z rozhovorů s vedoucími pracovníky a největší část pochází přímo z vyjádření jednatele společnosti, bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti tak, aby bylo možné zjistit skutečný stav interní komunikace neovlivněný subjektivním názorem jedinců ve vedoucích pozicích.

V dotazníku oslovení zaměstnanci vyjadřovali svůj souhlas či nesouhlas s tvrzeními z oblasti znalosti historie a poslání společnosti, informování o aktuální situaci v podniku, stanovených cílech, srozumitelnosti pracovních instrukcí, hodnocení pracovního výkonu a možnosti komunikace s vedením společnosti. Oslovení vedoucí pracovníci se k těmto tématům vyjádřili ještě ze svého pohledu.

Vzor vyplněného dotazníku je uveden v Příloze č. 2. Kompletní grafické zobrazení výsledků pak v Příloze č. 3.

#### **Výsledky dotazníkového šetření:**

##### ***1) Znalost historie a poslání podniku***

Z reakcí zaměstnanců na tvrzení: “Znám historii a poslání společnosti Produktion Sito,“ vyplynulo, že převážná většina byla s historií a posláním podniku seznámena.

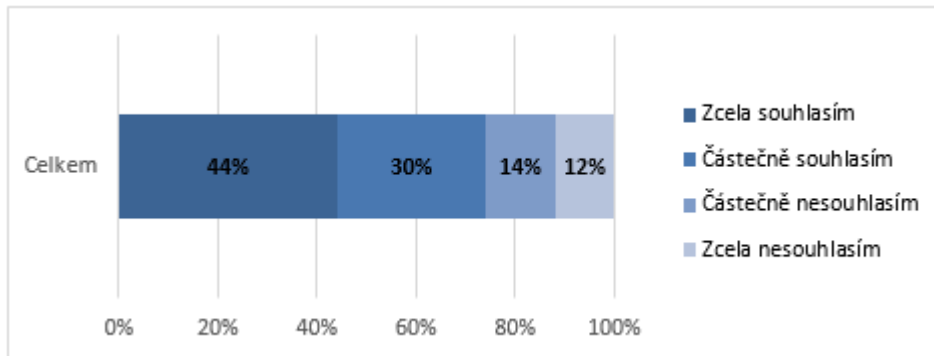
Pouze 6 % z dotázaných nemohlo s tvrzením, že znají historii a poslání společnosti Produktion Sito, zcela souhlasit. Vedoucí pracovníci a pracovníci v administrativě jsou s historií a posláním společnosti dle svého názoru zcela obeznámeni.

## 2) Informování o aktuální situaci podniku

Dále byli zaměstnanci dotazováni, zda souhlasí s tvrzením, že jsou *pravidelně seznamováni s úspěchy i neúspěchy společnosti*. Jak lze vyčíst z grafu na Obrázku č. 11, toto tvrzení nepopírá 74 % dotázaných, zcela s ním souhlasí 44 % z nich. U tohoto bodu lze však pozorovat značný počet nesouhlasných odpovědí. Celkem 26 % zaměstnanců se necítí být dostatečně informováno o těchto skutečnostech.

Všechny nesouhlasné odpovědi pochází od zaměstnanců na dělnických pozicích ve výrobě, skladu a na technickém úseku. Všichni vedoucí a technickohospodářští pracovníci s tímto tvrzením částečně nebo zcela souhlasili.

Obrázek 11 Vyjádření souhlasu s tvrzením: „Jsem informován o úspěších i neúspěších společnosti.“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## 3) Seznámení s cíli stanovenými pro dané oddělení

Další otázka směřovala na schopnost nadřízených pracovníků seznámit své podřízené s cíli stanovenými na vyšších úrovních vedení.

K tvrzení: „*Vždy jsem seznámen s cíli stanovenými pro mé oddělení,*“ se nesouhlasně vyjádřilo 10 % dotázaných pracovníků, všechny tyto odpovědi opět pocházeli od zaměstnanců na dělnických pozicích ve výrobě a skladu. Jedna pětina dotázaných vedoucích pracovníků označila možnost pouze částečného souhlasu, ačkoliv se pravidelných porad, na kterých se cíle stanovují, povinně účastní.

#### 4) Srozumitelnost a včasnost pracovních instrukcí

V tomto bodě jsou sdruženy odpovědi na tvrzení:

- „Informace pro svou práci dostávám včas.“
- „Zcela rozumím pracovním instrukcím.“

Tyto výsledky lze porovnat s vyjádřením vedoucích pracovníků k tvrzení: „Jsem přesvědčen, že svým podřízeným předávám pracovní instrukce srozumitelně.“

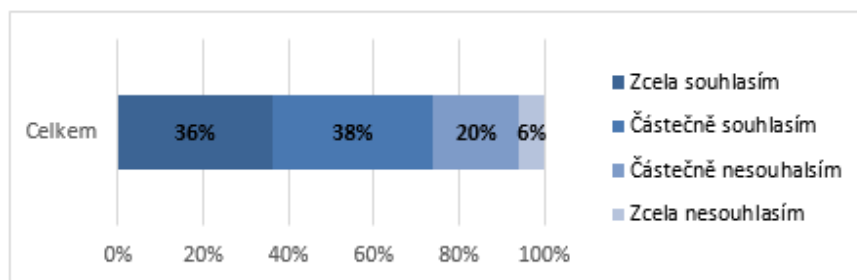
90 % z dotazovaných zaměstnanců zcela nebo částečně souhlasí, že pracovní instrukce dostává včas. Ještě více, 96 % dotázaných, se vyjádřilo kladně k druhému tvrzení o srozumitelnosti pracovních instrukcí. Zde by však měl být brán zřetel i na 38 % pouze částečných souhlasů, které mohou mít při porozumění pracovním instrukcím vážné následky.

Z vedoucích pracovníků je 60 % zcela přesvědčeno, že svým podřízeným předávají pracovní instrukce srozumitelně, 40 % pouze částečně.

#### 5) Hodnocení výkonu

V této oblasti byly vyhodnocovány reakce na tvrzení: „Vždy vím, jak můj nadřízený hodnotí můj pracovní výkon“ a „Moji podřízení vždy vědí, jak hodnotím jejich pracovní výkon,“ pro vedoucí pracovníky. U prvního tvrzení se objevil nejmenší počet absolutních souhlasů, takto se vyjádřilo pouze 36 % dotázaných, 26 % zcela nebo zčásti nesouhlasilo. Podíl odpovědí je zobrazen na následujícím Obrázku č. 12. Dle tvrzení vedoucích pracovníků jejich podřízení vědí, jak je jejich výkon hodnocen. Zcela s tímto výrokem souhlasilo 50 % dotázaných, částečně druhá polovina z nich.

Obrázek 12 Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Vždy vím, jak můj nadřízený hodnotí můj pracovní výkon."



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## 6) Vzestupná komunikace

Pro ohodnocení komunikace směřující od podřízených k nadřízeným byli zaměstnanci dotazováni na jejich postoj k následujícím tvrzením:

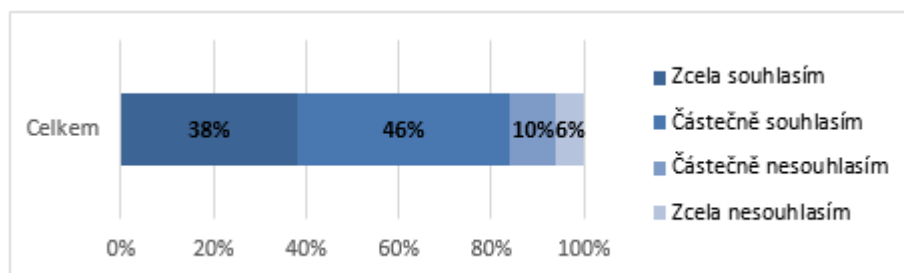
- „Mám možnost se otevřeně vyjádřit k aktuálnímu dění v podniku.“
- „Mám možnost podávat zlepšovací návrhy.“
- „Jsem přesvědčen, že mi můj nadřízený naslouchá.“
- „Jsem přesvědčen, že se nemusím obávat komunikovat s vedením společnosti.“

Pro získání názoru vedoucích pracovníků byly zvoleny tyto výroky: „Jsem otevřen názorům a návrhům mých podřízených“ a „Svým podřízeným vždy naslouchám.“

Své přesvědčení, že není nutné se obávat komunikovat s vedením společnosti, vyjádřilo 98 % dotazovaných zaměstnanců. O své možnosti vyjádřit se k aktuálnímu dění v podniku zcela nebo zčásti pochybuje 16 % dotázaných zaměstnanců, tři čtvrtiny z těchto negativních odpovědí pocházejí z oddělení výroby. 84 % dotázaných si je zcela vědoma své možnosti podávat zlepšovací návrhy, s tím koresponduje jednoznačné vyjádření vedoucích pracovníků o své otevřenosti k návrhům a názorům podřízených.

Stejný poměr nesouhlasných reakcí, z nichž 50 % pochází od zaměstnanců na dělnických pozicích z oddělení výroby, se objevil u výroku o naslouchání nadřízených. Podíl jednotlivých odpovědí je zobrazen na Obrázku č. 13. V rozporu s tím je opět vyjádření vedoucích pracovníků. 50 % oslovených je zcela přesvědčeno, že svým podřízeným vždy naslouchá, druhá polovina vedoucích projevila částečný souhlas.

Obrázek 13 Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Jsem přesvědčen, že mi můj nadřízený naslouchá."



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



## 7) *Organizace porad*

Posledním bodem určeným pouze pro vedoucí pracovníky byl dotaz na organizaci a efektivnost porad. S tvrzením: „Porady jsou dobře organizované a efektivní“ souhlasilo 50 % dotázaných zaměstnanců, druhá polovina vyjádřila svůj částečný souhlas s tímto tvrzením.

## 5.2 Externí komunikace

Ke komunikaci s vnějším okolím se společnost staví v jistých směrech nestandardně. Níže jsou popsány jednotlivé oblasti externí komunikace.

### 5.2.1 Firemní image

Image společnosti Produktion Sito utváří podnikové barvy a logo, které sdílí s celou mezinárodní skupinou Sito.

*Logo* společnosti prošlo v minulých letech inovací tak, aby se alespoň částečně přiblížilo současným trendům. Jeho základ tvoří kruh v odstínu červeno-vínové barvy cinnabar, kterému v celosvětově uznávaném standardu pro barevnou škálu odpovídá označení Pantone 485C. V tomto kruhu je graficky zpracován název celé mezinárodní podnikatelské skupiny Sito. Odkazem na tradici a vznik rodinné firmy je německý text: „Seit 1956.“

Podnikatelská skupina má i své *motto*, které však prezentuje pouze na svých webových stránkách, jež budou dále rozebrány v následující podkapitole. Tento slogan, který zní: „... so geht sauber,“ je částečně slovní hříčkou, lze ho přeložit jako „Takto se čistí,“ ale také jako eufemistické: „Jako po másle.“

Všechny dokumenty, které opouští brány podniku a přichází do styku s vnějším okolím, jako například faktury či objednávky, jsou natištěny na hlavičkovém papíře, který kromě výše popsaného loga obsahuje kontaktní údaje společnosti Produktion Sito. Hlavička podnikových dokumentů je zobrazena na Obrázku č. 14.



## Produktion Sito s.r.o.

Starý Pelhřimov 80, 393 01 Pelhřimov, CZ-393 01 Pelhřimov

telefon: +420 565 652 200  
telefax: +420 565 321 355  
e-mail: office@sito.de  
http://www.sito.de

Zdroj: Interní dokumenty

Součástí podnikové image je i způsob, jakým společnost dbá o vnější okolí svých provozoven. Provozovna ve Starém Pelhřimově působí navenek velice dobrým estetickým dojmem. Organizace příkladně dbá o udržování pořádku kolem svého pozemku, což plně koresponduje s prohlášeními týkajícími se vztahu k ochraně životního prostředí. Vzhledem k tomu, že je provozovna umístěna v těsné blízkosti rodinných domů, to lze považovat za nutnost.

První a jedinou zmínkou o společnosti, kterou osoby mířící do provozovny mají možnost vidět, je směrová tabule umístěná za úplatu na soukromém pozemku vedle hlavního silničního tahu mezi Humpolcem a Tábořem, několik metrů před odbočkou na příjezdovou cestu k branám společnosti. Svůj účel může tento ukazatel plnit jen stěží, jelikož jeho dvě třetiny, ve kterých je umístěna směrová šipka a vzdálenost zbývající k odbočce, zakrývá vzrostlý keř. Nezakryto zůstává pouze neaktuální logo společnosti, které navíc nese zjevné známky opotřebení. Na Obrázku č. 15 je zobrazen stav této směrové tabule ze dne 10. 3. 2017.

Obrázek 15 Směrová tabule – stav k 10. 3. 2017



Zdroj: Vlastní

Budova, v níž má společnost sídlo, je díky své poloze viditelná z širokého okolí. To ještě umocňuje rozměrné logo umístěné v horní části této provozovny, i zde se však jedná o jeho starou verzi – viz Obrázek č. 16.

Obrázek 16 Logo na provozovně ve Starém Pelhřimově – stav k 10. 3. 2017



Zdroj: Vlastní

## 5.2.2 Podnikové webové stránky

Společnost Produktion SITO nedisponuje vlastním webem, plně jí ale slouží webová prezentace partnerské firmy SITO International: [www.sito.de](http://www.sito.de); [www.sito-international.com](http://www.sito-international.com). Tento web svou současnou podobu získal v roce 2013, existuje pouze v německé a anglické verzi. Na úvodní stránce, která je zobrazena na Obrázku č. 17, se kromě krátkého představení firmy kladoucího důraz na tradici a přístup ke kvalitě a životnímu prostředí nachází i stručné představení hlavních produktů podnikatelské skupiny SITO s odkazem na jejich podrobnější popis. Hlavní menu se nachází v záhlaví stránky vedle loga a motto podnikatelské skupiny, má horizontální vysouvací formu. Je rozčleněno na 6 kapitol: úvodní stranu, kompletní informace o produktech, produktové katalogy ke stažení, informace o podnikatelské skupině, novinky a záložku s kontaktními informacemi.

Obrázek 17 Úvodní strana podnikového webu



Zdroj: [www.sito.de](http://www.sito.de)

Přes tuto webovou stránkou se mohou návštěvníci dostat i ke *korporátnímu filmu* nahranému na portál YouTube. Video nese název Sito International GmbH & Co. KG – Corporate Movie a má opět anglickou a německou verzi. Ihned v úvodu videa je kladen důraz na tradici a to, že celá skupina Sito vznikla jako rodinný podnik a stále je řízena třetí generací rodiny zakladatele. Dále je představen celý proces výroby, moderní technologie, které se v rámci něj využívají, provozovna ve Starém Pelhřimově a nově vystavěné administrativní sídlo a sklady v Německu. V závěru je opět připomenut vztah k vysoké kvalitě výrobků a ochraně životního prostředí.

### **5.2.3 Komunikace se zákazníky**

O prodej se z velké části stará partnerská firma Sito International v Německu. Na Produktion Sito pak připadá pouze komunikace s českými odběrateli, kteří tvoří nepatrný zlomek odbytu. Tuto komunikaci má na starost sám jednatel společnosti a probíhá prostřednictvím osobních jednání se zástupci obchodních řetězců.

Odpovědnost za oslovení konečných spotřebitelů je tak přenechávána prodejčům. Vedení společnosti vzhledem ke spotřebnímu charakteru výrobků firmy Produktion Sito nepovažuje za nutné věnovat se komunikaci s koncovými zákazníky, například formou marketingové komunikace v podobě reklamy nebo podpory prodeje.

### **5.2.4 Komunikace s potenciálními zaměstnanci**

Potenciální zájemci o pracovní pozici ve společnosti Produktion Sito jsou kromě informací z úřadu práce oslovováni prostřednictvím inzerce v novinách Týden na Pelhřimovsku, které jsou zdarma distribuovány do všech domácností v Pelhřimově. V okolních obcích jsou zdarma dostupné na místech, která obyvatelé často navštěvují, například v místních obchodech nebo poštách.

Způsobem, jak se o podniku mohou dozvědět mladí lidé ještě před ukončením vzdělávání, jsou exkurze pravidelně pořádané po žáky devátých tříd základních škol a studenty pelhřimovské střední průmyslové školy a odborného učiliště. Zájemce provádí vedoucí technického úseku celým procesem výroby, jsou jim představeny moderní technologie, se kterými se ve firmě pracuje a které jsou ojedinělými svého druhu v tomto odvětví. Vedení si od těchto exkurzí slibuje, že se firma dostane do povědomí mladých lidí jako

perspektivní zaměstnavatel a nebude mít v budoucnu nouzi o kvalifikované technicky zdatné zaměstnance.

Na výše popsaném podnikovém webu informace pro potenciální zaměstnance zcela chybí, jen povrchně se lze dozvědět o samotné provozovně ve Starém Pelhřimově nebo Vyskytné.

### **5.2.5 Komunikace s médii**

V uplynulých měsících se zmínka o podniku objevila v místním Pelhřimovském deníku celkem dvakrát. V obou případech se ale jednalo o iniciativu samotného periodika.

V prvním případě šlo o článek pojednávající spíše o osobě jednatele společnosti, který je svou cizí národností v okrese mezi manažery výjimkou. V jednom z odstavců je však představena i společnost Produktion Sito a její nejznámější výrobky.

Ve druhém článku se pak vedení společnosti a vedoucí personálního úseku vyjadřovali k nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, který trápí většinu zaměstnavatelů v regionu.

Vedení společnosti nevnímá vlastní iniciativu v komunikaci s médii, popřípadě komunikaci s vnějším prostředím prostřednictvím médií, jako nezbytnost a nemá v plánu na tomto přístupu v dohledné době nic měnit.

### **5.2.6 Sponzoring**

Jako způsob, jak komunikovat se zájmovými skupinami v okolí podniku, volí vedení společnosti sponzoring. Dle slov jednatele si firma pečlivě vybírá, komu některou z forem podpory poskytne. Jde zejména o to, aby podpořené akce pomáhaly vytvářet dobré jméno organizace.

Finanční příspěvek, který by měl ulehčit dětem možnost sportovat, tak pravidelně dostávají malí hokejisté z pelhřimovského hokejového klubu. Logo firmy je vyvěšeno v prostorách hokejového stadionu, kde je na očích nejen osobám pohybujícím se okolo hokejového dění ve městě, ale i veřejnosti v rámci četných akcí, které se na stadionu pořádají.

Produktion Sito se také pravidelně objevuje mezi sponzory některých pelhřimovských kulturních událostí. Mezi nejzásadnější patří Festival hasičských dechových hudeb, v rámci kterého se uskutečňuje slavnostní přísaha nových členů hasičského sboru, a rockový festival, každoročně navštěvovaný tisíci diváků. Stále však zůstávají kulturní akce, na kterých Produktion Sito mezi sponzory, na rozdíl od ostatních pelhřimovských firem, chybí.

### **5.3 Komunikační dovednosti manažera**

Jednatel a technologickým manažerem je ve společnosti Produktion Sito Ing. Gerd Lutz Krämer. Ačkoliv je německé národnosti a většinu času v zaměstnání strávil právě v Německu, díky studiu v České republice mu nečinilo problém přeorientovat se na komunikaci s českými zaměstnanci a obchodními partnery. Potvrzuje, že pociťuje určité rozdíly v komunikaci mezi Čechy a Němci, jako například různý vztah k improvizaci během řešení problémů, lišící se přímot rozhovorů a důslednější oddělování osobního a pracovního života, které se projevuje důrazným odlišením formální a neformální komunikace v zaměstnání. Dle jeho slov však tyto kulturní odlišnosti nezpůsobují v podnikové komunikaci žádné problémy.

Své komunikační dovednosti neměl jednatel nikdy potřebu vylepšovat dalším vzděláváním nebo účastí na kurzech manažerské komunikace. Spoléhá na své zkušenosti s vedením lidí a vrozenou empatii, kterou považuje za nejdůležitější schopnost manažerů v oblasti komunikace s podřízenými. Každý den věnuje určitý čas tomu, aby pohovořil s většinou zaměstnanců, a to nejen o provozních záležitostech. Dává tím prostor každému, aby mohl projevit svůj názor, vysvětlit své argumenty, ale také svěřit se s osobními problémy, pociťuje-li někdo takovou potřebu.

Formální verbální sdělení jednatele jsou vždy jasná a logicky dobře strukturovaná, intenzita projevu naznačuje značnou sebedůvěru, ale zároveň podporuje důvěryhodnost sdělení. Rétorické schopnosti se dají hodnotit jako nadstandardní. Oficiální i méně formální projevy jsou vždy podřízenými pozitivně přijímány a kladně hodnoceny. Vzhledem k tomu, že český jazyk není jednatelovou mateřštinou, objevují se u něj v některých případech určité paralingvistické znaky v podobě německého přízvuku a místy neobvyklého slovosledu, které však jeho projev nijak zásadně neovlivňují. Řeč těla Ing. Gerd Lutz Krämer velmi dobře ovládá. Dokáže ovlivňovat tu svou tak, aby neodporova-

la zamýšlenému významu konkrétních sdělení. Obecně se dá říci, že se v jeho neverbální komunikaci častěji objevují symboly pro odhodlanost, rozhodnost a jistou míru ležérnosti, a to ve formě postoje s rukou v kapse či ohrnutých rukávů u košile mimo oficiální události. V oblasti řešení konfliktů na pracovišti vystupuje jednatel spíše pasivně. Ačkoliv si rozhodně stojí za tím, že nesrovnalosti je třeba projednávat ihned ve chvíli, kdy nastanou, do jejich řešení nevstupuje v žádné aktivní roli. Odpovědnost přenechává na vedoucích oddělení, na kterých nedorozumění vznikla.

## 6 Diskuse a návrh změn

Většina podstatných informací nutných pro zpracování této práce byla získána z rozhovoru s jednatelem společnosti Ing. Gerdem Lutzem Krämerem. Rozhovor probíhal v příjemné atmosféře, na všechny vyřčené otázky byla získána konkrétní odpověď i s širšími souvislostmi. Z odpovědí jednatele vyplynulo, že zabývání se zlepšováním interní a externí komunikace v podniku nepovažuje v tomto okamžiku za zásadní, spoléhá se na své dosavadní zkušenosti a posilování dobrých vztahů se svými podřízenými. V tomto duchu bylo tedy přistoupeno k zhodnocení manažerské komunikace v podniku a následnému návrhu změn. Ty by neměly výrazně zasahovat do již zaběhnutého fungování firmy a jejich uvedení do praxe nebude vyžadovat mnoho času ani finančních prostředků.

### 6.1 Zhodnocení interní komunikace

Naprostá většina interních sdělení probíhá výhradně ústní formou. Tento způsob komunikace je vedením zvolen převážně z důvodu operativnosti, přímosti, okamžitého získání zpětné vazby a udržení prostředí rodinného podniku. Jednou z mála výjimek z ústní komunikace je využívání podnikové nástěnky k předání některých sdělení. V současné podobě nástěnka však jen stěží může efektivně plnit svůj úkol.

Jednatel společnosti se domnívá, že je úroveň interní komunikace dostatečná, všichni zaměstnanci vždy přesně a včas vědí, co je jejich úkolem a jak svou práci vykonávají v očích jejich nadřízených. Zároveň se dle jeho slov on i ostatní vedoucí pracovníci snaží posilovat atmosféru důvěry tak, aby nevznikaly bariéry bránící efektivní vzestupné komunikaci. Snaží se u podřízených vzbudit přesvědčení, že mají plné právo a možnost vyjádřit se k dění v podniku, že na jejich názorech záleží a jejich návrhům na zlepšení je přikládána dostatečná váha.

Pro ověření těchto informací bylo provedeno dotazníkové šetření. Již samotný rozruch, který žádost o vyplnění dotazníků vyvolala, napověděl, že s tímto způsobem komunikace nemají zaměstnanci ani vedoucí pracovníci žádnou zkušenost. To následně bylo potvrzeno i od vedoucí personálního oddělení, jejíž odpovědností by starost o pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců měla být. Po opakovaném ujištění, že budou jejich



odpovědi zpracovány opravdu anonymně a využijí se pouze ke zpracování této bakalářské práce, se do dotazníkového šetření zapojilo 60 zaměstnanců z obou provozoven.

Výsledky průzkumu potvrdily, že současný stav interní komunikace může být hodnocen jako dostačující. Mírné nedostatky se objevily pouze v oblasti informování o aktuální situaci podniku a možnosti se k tomuto stavu otevřeně vyjádřit, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a přesvědčení, že vedoucí pracovníci svým podřízeným naslouchají. S nedostatky v posledních dvou oblastech nekorespondují vyjádření vedoucích pracovníků, kteří jsou v obou případech absolutně přesvědčeni, že svým podřízeným zcela naslouchají a jsou otevřeni jejich názorům. Provedené dotazníkové šetření se samozřejmě nedá označit, jako takové, které by podalo kompletní obraz o stavu interní komunikace, a to kvůli typu otázek i účasti zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se ale jednalo o vůbec první způsob zjišťování názoru zaměstnanců tímto způsobem, mělo by být impulsem pro vedoucí pracovníky k vlastní iniciativě v tomto směru.

## 6.2 Zhodnocení externí komunikace

*Logo*, které je hlavním prvkem podnikové image, působí moderním dojmem, vhodně odkazuje na charakter vyráběných produktů i úspěšnou historii a tradici společnosti. Avšak i když již uběhly čtyři roky od jeho změny, na provozovnách v České republice je umístěna stále pouze jeho stará verze, což může budit dojem nedbalosti. Stejně nedbale působí směrová tabule navádějící k provozovně ve Starém Pelhřimově. Nejen že i zde je uvedena stará verze loga, informace na tabuli jsou nečitelné díky neudržovanému keři, který směrovou tabuli téměř celou zakrývá.

*Podnikový web* po inovaci, která proběhla v roce 2013, plně slouží k prezentaci mezinárodní podnikatelské skupiny SITO a jejích výrobků pro možné odběratele či obchodní partnery. K předání informací potenciálním zaměstnancům a dalším zájmovým skupinám je vhodný již méně. Pro porovnání je na Obrázku č. 18 uvedena ukázka podnikového webu jiné výrobní společnosti se sídlem na Pelhřimovsku. U společnosti *Produktion Sito* lze kladně hodnotit detailní popis výrobků a možnost stažení katalogů obsahující i návody k použití některých nestandardních produktů, což může předejít jejich nesprávnému používání a neopodstatněným reklamacím. Nedostatkem je absence české verze webu, kterou vedení společnosti odůvodňuje příslušností k Evropské unii a nut-

ností ovládat alespoň jeden světový jazyk, která z ní vyplývá. Tento názor může být pravdou, avšak verze v mateřském jazyce dokáže zvýšit komfort návštěvníku webu, ulehčit jim vnímání podstatných informací a také ukáže přívětivější tvář společnosti. Uživatelé webu totiž nemusí být pouze koncoví zákazníci, tedy spotřebitelé, na které vedení společnosti nechce svou komunikaci cílit, ale také obchodní partneři, dodavatelé a v neposlední řadě i potenciální zaměstnanci.

Produktion Sito se, stejně jako ostatní průmyslové podniky v regionu, potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. S touto situací, která se v budoucnu může stát klíčovou pro obhájení vedoucí pozice mezi konkurenty, společnost vhodně pracuje prostřednictvím *komunikace s potenciálními zaměstnanci* již během jejich studia. Studenti se díky exkurzím dozvědí nejen o samotné existenci firmy, ale také je může motivovat možnost pracovat zde s inovativními výrobními technologiemi.

*Komunikaci s médii* nelze hodnotit, jelikož všechny zmínky v periodických pocházejí z iniciativy jejich redaktorů. Lze pouze konstatovat, že ostatní podniky ve městě, které se pro Produktion Sito mohou stát konkurenty například v oblasti zájmu budoucích zaměstnanců, s pozorností médií pravidelně pracují a vytvářejí tak mnohem pozitivnější obraz podniku v očích veřejnosti.

V Pelhřimově se koná mnoho kulturních akcí, na kterých se, na rozdíl od ostatních pelhřimovských firem, Produktion Sito *sponzorsky* nepodílí. Je zřejmé, že není možné podpořit všechny aktivity pořádané ve městě. Kritéria pro jejich výběr jednatel společnosti klasifikoval jako dobročinnost a cílení na emoce návštěvníků. Tato kritéria ovšem u třetí podporované kulturní akce, rockového festivalu, nefigurují. Pravděpodobně je tedy hlavním hlediskem množství lidí, které podnik mezi sponzory může vidět. Podpora každoročního festivalu s mezinárodní účastí se jednatel brání z důvodu osobních nesympatií.

Obrázek 18 Porovnání webové prezentace a komunikace s potenciálními zaměstnanci firmy Conteg



Zdroj: <https://www.conteg.cz/naborova-kampan-2016>

## 6.3 Návrh změn

Analýza manažerské komunikace ve společnosti Produktion Sito s.r.o. nepřinesla zjištění žádných vážných problémů, které by zásadně ovlivňovaly nebo ohrožovaly provoz podniku. V následujících podkapitolách bude uvedeno několik návrhů, které by mohly současný stav manažerské komunikace vylepšit.

### 6.3.1 Návrh změn v interní komunikaci

Vedení společnosti trvá na svém přesvědčení, že je převaha ústní komunikace pro fungování podniku zásadní. V takovém případě leží kompletní odpovědnost za efektivní předávání informací na vedoucích pracovnících napříč organizační strukturou.

Ačkoliv zaměstnanci na těchto pozicích vynikají svými technickými schopnostmi, dají se u nich pozorovat nedostatky v tzv. měkkých dovednostech (soft skills), mezi které patří i komunikační schopnosti zahrnující umění vyjednávání a řešení konfliktů, asertivního jednání a empatie. Z tohoto pohledu je vedení společnosti doporučeno zvážit podporu *dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků* v těchto oblastech. Níže je popsána nabídka společnosti Ristem Advisory, která se zabývá poskytováním služeb v oboru firemního vzdělávání a výcviku. Kurz manažerské komunikace od této společnosti byl vybrán na základě porovnání cen s konkurenčními poskytovateli a také četných kladných referencí od firem, které se některého z kurzů již v minulosti účastnily.

## **Ristem Advisory – Manažerská komunikace**

### *Obsah kurzu:*

- Podstata a základní procesy manažerské komunikace
- Realita a mýty neverbální komunikace
- Efektivita manažerské komunikace
- Úskalí osobní komunikace
- Bariéry manažerské komunikace
- Typy a poslání porad a jejich příprava, vedení
- Principy řešení konfliktů

*Cena:* 2 000 – 4 000 Kč/osoba

(Ristem Advisory, 2017)

S ohledem na výsledek dotazníkového šetření mezi zaměstnanci by se dále vedení společnosti mělo zaměřit na následující oblasti:

- **Informování zaměstnanců o aktuální situaci podniku**

Více než čtvrtina zaměstnanců, která se dotazníkového šetření aktivně zúčastnila, se necítí dostatečně informována o úspěších či neúspěších společnosti. K předání těchto informací může vhodně sloužit podniková nástěnka umístěná u vchodu do výrobních a administrativních prostor. Ta je v současné době zahlcena přílišným množstvím sdělení, které ji činí nepřehlednou a předem odrazují pozornost zaměstnanců. Pro zlepšení přehlednosti by mohlo posloužit přemístění jídelních lístků z nástěnky k zařízení, přes které si zaměstnanci obědy objednávají a také oddělení obecně platných sdělení od těch aktuálních, nově přidaných tak, aby neunikly pozornosti pracovníků.

- **Umožnění otevřeného vyjádření názoru zaměstnanců**

Určitá část zaměstnanců dále pochybuje o tom, že mají reálnou možnost otevřeně vyjádřit svůj názor na situaci v podniku, stejně tak nejsou někteří zcela přesvědčeni, že jim jejich nadřízený zcela naslouchá a má tak smysl se o projevení svých názorů vůbec snažit. Způsobem, jak tuto situaci zlepšit, by mohlo být umožnění anonymního vyjádření prostřednictvím podobných dotazníkových šetření, jakým bylo to, jež je součástí této bakalářské práce.

Připravený formulář může být umístěn u vchodu do šaten pro personál a pro anonymní odevzdání poslouží schránka využívaná k odevzdávání zlepšovacích návrhů na tomtéž místě.

- **Pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců jejich nadřízeným**

I přes přesvědčení jednatele, že oficiální hodnocení výkonu není nezbytné, se 26 % dotázaných zaměstnanců zejména z oddělení výroby a technického úseku domnívá, že ne vždy vědí, jak jejich nadřízený hodnotí jejich výkon. Proto by zavedení pravidelného oficiálního hodnocení výkonu, například na měsíční bázi, mohlo zvýšit jistotu zaměstnanců.

Shrnutím výsledku analýzy interní komunikace společnosti Produktion Sito s.r.o. je doporučení věnovat zefektivňování předávání informací uvnitř podniku podobnou pozornost jako výrobním procesům, které však bez fungující komunikace nemohou dlouhodobě stačit k zachování konkurenceschopnosti společnosti.

### **6.3.2 Návrh změn v externí komunikaci**

Společnost se, dle slov vedení, vzhledem ke spotřebnímu charakteru vyráběných produktů nemá v plánu zabývat cílením externí komunikace na odběratele či konečné spotřebitele těchto výrobků. Navrhované změny budou tedy z oblasti komunikace s ostatními zájmovými skupinami.

- **Česká verze webových stránek**

Jednatel vyjádřil jasný nesouhlas s nutností české verze webových stránek, které v současné době mají pouze německou a anglickou podobu. Na to, že všichni návštěvníci webu mají dostatečně jazykové znalosti, aby plně rozuměli všem zamýšleným sdělením, se však nelze spoléhat.

Prvním návrhem na zlepšení stavu externí komunikace je tedy *vytvoření české verze současných webových stránek*. Ty totiž nemusí sloužit pouze obchodním partnerům či spotřebitelům. Mohly by se stát nástrojem komunikace s nejbližším okolím podniku a potenciálními i stávajícími zaměstnanci, kterým současný web nemá téměř co nabídnout. Náklady spojené se zavedením české verze webu jsou shrnuty v Tabulce č. 3.

Tabulka 3 Kalkulace ceny české verze podnikového webu

Položka	Cena
Vytvoření české jazykové mutace současných webových stránek - Současný obsah, grafický design, šablona webu	5 000 Kč
Registrace domény - Produktion-sito.cz	220 Kč / rok
Webhosting	1 000 Kč / rok
Celkem v prvním roce	6 220 Kč
Celkem v dalších letech	1 220 Kč / rok

Zdroj: Vlastní zpracování dle studio20.cz/cenik-webovych-stranek, cesky-hosting.cz/webhosting, domena.cz

- **Firemní image**

Na budově sídla společnosti Produktion Sito s.r.o. ve Starém Pelhřimově je stále, již čtvrtý rok po inovaci loga podnikatelské skupiny, umístěna jeho stará verze. To sice nemá žádný vliv na provoz podniku, ale společně s dalšími drobnými nedostatky kazí celkový dojem, který firma budí ve svém okolí. Způsobem, jak tuto image vylepšit je tedy *výměna původního loga na provozovně ve Starém Pelhřimově za jeho aktuální podobu.*

Pozornost by měla být věnována i směrové tabuli navádějící k této provozovně z hlavního tahu mezi Humpolcem a Tábořem. Ta v jejím současném stavu v žádném případě neplní svůj účel a finanční prostředky vynakládané za její umístění na soukromém pozemku jsou zbytečné. Do práva majitele pozemku pěstovat živý plot, který znemožňuje čitelnost, zasahovat nelze, řešením této situace může však být *umístění ukazatele* na vyšší konstrukci tak, *aby byly všechny důležité údaje dobře viditelné.* Při této příležitosti by i zde měla být provedena změna loga společnosti.

- **Sponzoring**

Posledním návrhem z oblasti externí komunikace je *přehodnocení pohledu na podporované kulturní akce.* Mezinárodní festival rekordů a kuriozit je pro Pelhřimov každoroční nejzásadnější událostí, která ovlivňuje život ve městě dlouho před i po jejím uskutečnění. Prezentace na takovémto místě je pro všechny podniky z okresu prestižní záležitostí. Produktion Sito s.r.o. mezi logy sponzorů každoročně chybí.

S vyjádřením vedení společnosti, že se o této akci nedá hovořit jako o něčem, co vyniká svou seriózností, se dá souhlasit. Tato slavnost se však těší nejen hojně divácké účasti ale také pozornosti tuzemských i zahraničních médií, ve kterých se kromě festivalového

dění dostane prostor i pro představení sponzorů. To by společnosti pomohlo posílit svou pozici v povědomí vnějšího okolí včetně potenciálních zaměstnanců.

V následující tabulce jsou shrnuty možnosti, jak se zapojit mezi partnery Mezinárodního festivalu rekordů, z nichž by společnost mohla zvolit formu pódiového partnerství či partnera velkoplošné projekce.

Tabulka 4 Možnost propagace na Mezinárodním festivalu rekordů a kuriozit

Způsob propagace	Obsah	Cena
Generální partner festivalu	Začlenění jména do podtitulu festivalu Bannery na pódiu Reklamní spot na velkoplošné projekci Prezenční stánek na ploše náměstí Logo na oblečení rekordmanů Logo ve festivalových novinách Prezentace na webu pořádající agentury A další	1 000 000 Kč
Hlavní partner festivalu	Zviditelněné logo na festivalovém pódiu a velkoplošné projekci Stánek na ploše náměstí Firemní rekord Předávání cen Rekordman roku Prezentace na webu pořádající agentury	250 000 Kč
Partner festivalu	Zvýrazněné logo na hlavním festivalovém pódiu, velkoplošné projekci Logo na plakátě A2, letáčích, festivalových novinách, webu agentury	120 000 Kč
Partner velkoplošné projekce	Prezentace ve festivalovém vysílání	70 000 Kč
Pódiový partner	Logo o velikosti cca 100 x 40 cm na hlavním festivalovém pódiu po celou dobu konání festivalu Logo na webu pořádající agentury	28 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.dobryden.cz](http://www.dobryden.cz)

## 7 Závěr

Tato práce se zabývala důležitým, avšak často opomíjeným, tématem manažerské komunikace. Přínos efektivní komunikace se sice nedá přímo změřit počtem vyrobených kusů nebo finanční sumou, kterou účelné předávání a přijímání informací přineslo navíc do rozpočtu společnosti, souvislost s produktivitou práce a celkovou atmosférou v organizaci se jí ale upřít nedá.

Analýza manažerské komunikace proběhla ve společnosti Produktion Sito s.r.o. se sídlem ve Starém Pelhřimově v kraji Vysočina. Údaje pro tento rozbor byly získávány zejména z rozhovoru s jednatelem společnosti a dalšími vedoucími pracovníky. Jelikož by čerpání pouze z těchto zdrojů mohlo být hodnoceno jako popsání subjektivního názoru vedení, bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které posloužilo zejména pro ověření již získaných informací, a také pro seznámení se s názorem řadových zaměstnanců. Výsledky průzkumu prokázaly, že byl tento postup správný, jelikož se názor vedoucích pracovníků a jejich podřízených lišil hned v několika oblastech. I přes to se úroveň manažerské komunikace ve společnosti dá hodnotit jako dostatečná.

Ke zjištěným drobným nedostatkům byly v poslední kapitole této práce navrženy možné způsoby jejich zlepšení. V oblasti interní komunikace jsou jimi: podpora dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků v jejich komunikačních dovednostech, využití podnikové nástěnky k předání informací o úspěších i neúspěších společnosti, umožnění vyjádření názoru zaměstnanců prostřednictvím dotazníkových šetření, vytvoření pravidel pro hodnocení výkonu zaměstnanců. K vylepšení externí komunikace bylo navrženo vytvoření české verze webových stránek, umístění aktuální podoby loga na provozovnu ve Starém Pelhřimově, přemístění a renovace poutače odkazujícího k sídlu společnosti a přehodnocení postoje k propagaci na jedné z největších kulturních akcí konané v okrese.

Původní předpoklad, že úzká spolupráce s německou partnerskou firmou a německá národnost jednatelů společnosti bude způsobovat vznik komunikačních bariér kvůli odlišnostem v české a německé kultuře, se nepotvrdil. Ing. Gerd Lutz Krämer, jednatel společnosti, díky svým komunikačním a manažerským dovednostem dokáže ve většině případů těmto nedorozuměním zamezit ještě před tím, než přijde šance na jejich vznik.



Přínos této bakalářské práce lze, kromě výše popsaných návrhů na změny, spatřit v důležitosti zabývání se stavem komunikace, který její zpracování demonstrovalo vedoucím pracovníkům této společnosti.

## Summary

Communication in companies should be considered essential in achieving corporate targets within the desired time frame by their managers who overlook it very often. Although it is not possible to quantify benefits of effective communication, there is a clear connection with work productivity and the atmosphere in the organization.

The main objective of this bachelor thesis is to demonstrate the great importance of effective managerial communication. The literature research presents the book-based and internet-based findings about this topic. It deals with the structure of managerial communication: interpersonal communication and organizational communication. It provides an overview of communication skills as well as the instruments of internal and external communication.

The company *Produktion Sito s.r.o* is selected for the practical part of the thesis. This part describes the actual state of individual elements of managerial communication in the chosen company. An interview with the top manager and a survey among employees are used as a source of information. The use of the survey as a source of information proved itself. It showed some differences of supervisors' and subordinates' opinions. The level of managerial communication in the selected company can be nevertheless considered sufficient.

Finally, some changes leading to improvement of the actual state of managerial communication are suggested in the last chapter. These are: supporting for education of supervisors, effective using of corporate board, conducting surveys among employees, laying down rules on staff evaluations, making Czech version of corporate websites, presenting the current appearance of the corporate logo and promoting the main cultural event in the region.

### **Key words:**

managerial communication, internal and external communication, communication skills, instruments of communication

## Seznam použitých zdrojů

### Seznam literatury:

- Basu, A., & Faust, L. (2013). *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi* (1. vyd.). Praha: Grada.
- Bednář, V. (2011). *Mediální komunikace pro management*. Praha: Grada.
- Boucník, P., et al. (2011). *Manuál komunikace pro manažery*. Praha: Forum.
- DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace* (6th ed.). Praha: Grada.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada.
- Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2007). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press.
- Plamínek, J. (2007). *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Stejskalová, D., Horáková, I., & Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace* (2nd ed.). Praha: Management Press.
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.

## Seznam elektronických zdrojů:

- Agentura Dobrý den (2010). *Propagace na festivalu* [Online]. Retrieved March 02, 2017, from <http://www.dobryden.cz/partneri/nabidka-spoluprace/propagace-v-ramci-festivalu-pelhrimov-mesto-rekordu/>
- Český hosting (2016). *Parametry webhostingu* [Online]. Retrieved March 20, 2017, from [www.cesky-hosting.cz/webhosting/parametry-webhostingu/](http://www.cesky-hosting.cz/webhosting/parametry-webhostingu/)
- CONTEG (2016). *Náborová kampaň* [Online]. Retrieved March 02, 2017, from [www.conteg.cz/naborova-kampan-2016](http://www.conteg.cz/naborova-kampan-2016)
- FME (2013). *Active listening* [Online] Stratford on Avon: Free management e-books. Retrieved from: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-active-listening.pdf>
- FME (2013). *Effective communication: Communication skills* [Online]. Stratford on Avon: Free management e-books. Retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-effective-communication.pdf>
- FME (2013). *Questioning Technique Checklist* [Online]. Stratford on Avon: Free management e-books. Retrieved from: <http://www.free-management-ebooks.com/dldchk-pdf/fme-questioning-technique-checklist.pdf>
- Garner, E. (2012). *Assertiveness: Re-claim your assertive birthright* [Online]. London: Ventus publishing. Retrieved from <http://www.gesp.ipg.pt/files/assertiveness.pdf>
- IGNUM (2016). *Najděte si svou doménu* [Online]. Retrieved March 20, 2017, from [www.domena.cz/?name=produktion-sito.cz](http://www.domena.cz/?name=produktion-sito.cz)
- Mironescu, R. (2009). *Management and Communication at the Workplace* [Online]. *Analele Universitatii Maritime Constanta*, 10(12), 103-108. Retrieved from: <http://1url.cz/xt2rw>
- Ristem Advisory (2010). *Manažerská komunikace* [Online]. Retrieved March 06, 2017, from <http://ristem-advisory.cz/firemni-kurzy/manazerska-komunikace>
- Sethi, D. S. (2009). *Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization* [Online]. *Iup Journal Of Soft Skills*, 3(3/4), 32-40. Retrieved from: <http://1url.cz/Lt2ro>

- Sito International (2013). *Neues von Sito* [Online]. Retrieved March 02, 2017, from <http://www.sito.de/aktuelles.html>
- Sito International (2013). *Topfreinigerschwämme* [Online]. Retrieved March 02, 2017, from <http://www.sito.de/reinigungsprodukte/schwaemme/>
- Studio20 (2017). *Ceník webových stránek* [Online]. Retrieved March 20, 2017, from [www.studio20.cz/cenik-webovych-stranek/](http://www.studio20.cz/cenik-webovych-stranek/)

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Úspěšné verbální sdělení .....	7
Obrázek 2 Proces naslouchání .....	7
Obrázek 3 Směry komunikace v organizaci .....	12
Obrázek 4 Výrobky firmy Produktion Sito s.r.o. ....	24
Obrázek 5 Výsledek hospodaření před zdaněním v mil. Kč v letech 2008–2015 .....	25
Obrázek 6 Vývoj tržeb za vlastní výrobky v mil. Kč v letech 2008-2015 .....	25
Obrázek 7 Procentuální nárůst tržeb v porovnání s nárůstem mzdových nákladů v letech 2011-2015 .....	26
Obrázek 8 Procentuální zastoupení zaměstnaných mužů a žen.....	27
Obrázek 9 Organizační struktura .....	27
Obrázek 10 Podniková nástěnka – stav k 10. 3. 2017 .....	29
Obrázek 11 Vyjádření souhlasu s tvrzením: „Jsem informován o úspěších i neúspěších společnosti.“ .....	33
Obrázek 12 Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Vždy vím, jak můj nadřízený hodnotí můj pracovní výkon." .....	34
Obrázek 13 Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Jsem přesvědčen, že mi můj nadřízený naslouchá." .....	35
Obrázek 14 Hlavička podnikových dokumentů.....	37
Obrázek 15 Směrová tabule – stav k 10. 3. 2017 .....	37
Obrázek 16 Logo na provozovně ve Starém Pelhřimově – stav k 10. 3. 2017.....	38
Obrázek 17 Úvodní strana podnikového webu .....	38
Obrázek 18 Porovnání webové prezentace a komunikace s potenciálními zaměstnanci firmy Conteg .....	46
Tabulka 1 Nástroje externí komunikace .....	17
Tabulka 2 Typy otázek .....	18
Tabulka 3 Kalkulace ceny české verze podnikového webu .....	49
Tabulka 4 Možnost propagace na Mezinárodním festivalu rekordů a kuriozit .....	50

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Témata pro rozhovor s manažerem

Příloha 2 Vzor vyplněného dotazníku

Příloha 3 Grafické znázornění celkových výsledků dotazníkového šetření

# Přílohy

## Příloha 1: Témata pro rozhovor s manažerem

- Pracujete nějak na svých komunikačních dovednostech – umění naslouchání, kladení otázek, asertivní komunikace, řešení konfliktů, neverbální a verbální komunikaci apod.?
- Jistě se shodneme, že existují některé rozdílné charakteristické rysy německé a české národnosti/kultury, musel jste v tomto ohledu nějak upravit styl, jakým s českými zaměstnanci a obchodními partnery komunikujete? (Snaha vyhnout se riziku vs. smysl pro improvizaci; věcná orientace; důsledné oddělení pracovního a osobního života; trvalá sebejistota vs. podceňování sebe sama; efektivní nakládání s časem)
  - Vznikají v důsledku těchto rozdílů nedorozumění s německými partnery?
  - Jací zaměstnanci s Německem komunikují, jsou speciálně školeni?
- Znájí zaměstnanci historii firmy a její vizi?
  - Považujete to za důležité?
  - Jak se o ní mohou dozvědět?
- Znájí zaměstnanci širší kontext a priority podnikatelských aktivit organizace?
- Znájí zaměstnanci požadavky a preference odběratelů?
- Mají zaměstnanci prostor pro vyřčení svých názorů, podání zlepšovacích návrhů?
  - Jak často k tomu dochází?
  - Jsou k této iniciativě nějak motivováni?
- Jakým způsobem je zaručeno, že zaměstnanec dostane informace ke své práci v dostatečné míře, srozumitelně a včas?
  - Je tomu vždy tak?
- Jak probíhá hodnocení výkonu zaměstnanců? Mají zpětnou vazbu od svých nadřízených?



## Příloha 2: Vzor vyplněného dotazníku

### První strana dotazníku:

#### Interní komunikace v podniku Produktion Sito, s.r.o.

Dobrý den, jmenuji se Jitka Němcová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás požádala o co nejpřímější zodpovězení následujících otázek, které poslouží ke zpracování mé bakalářské práce zabývající se ohodnocením interní komunikace v podniku Produktion Sito, s.r.o.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění nezabere více než pět minut. Výsledky budou využity výhradně ke zpracování bakalářské práce.

Velmi si vážím Vašeho času, který vyplnění dotazníku věnujete. Mnohokrát děkuji za spolupráci.

1) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- (a) ZŠ    (b)  SOU    (c) SŠ, SOŠ    (d) VOŠ    (e) VŠ

2) Jaká je Vaše pracovní pozice?

*DELIK*

3) Jak dlouho ve firmě působíte?

- (a) méně než 1 rok    (b)  1-5 let    (c) 5-10 let    (d) více než 10 let

4) Níže prosím označte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními.

	Zcela souhlasím	Částečně souhlasím	Částečně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Znám historii a poslání firmy Produktion Sito s.r.o.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vždy jsem seznámen/a s cíli, které byly pro můj úsek stanoveny.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace důležité pro mou práci dostávám včas.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zcela rozumím pracovním instrukcím.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vždy vím, jak nadřízený hodnotí můj pracovní výkon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem informován/a o úspěších i neúspěších společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám možnost se otevřeně vyjádřit k aktuálnímu dění ve firmě.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám možnost podávat zlepšovací návrhy.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem přesvědčen/a, že mi můj nadřízený naslouchá.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem přesvědčen/a, že se nemusím obávat komunikovat s vedením firmy.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Doplňující otázky pro vedoucí pracovníky:

	Zcela souhlasím	Částečně souhlasím	Částečně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Mojí podřízení vždy vědí, jak hodnotím jejich práci.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem přesvědčen/a, že svým podřízeným předávám pracovní instrukce srozumitelně.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svým podřízeným vždy naslouchám.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem otevřen/a názorům a návrhům svých podřízených.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podřízení mě informují o všech důležitých skutečnostech.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady jsou dobře organizované a efektivní.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

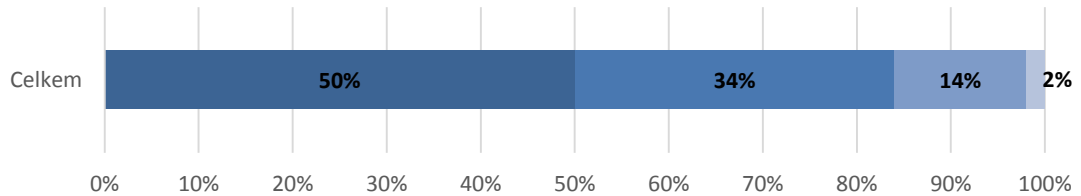
### Příloha č. 3: Celkové grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření

■ Zcela souhlasím   ■ Částečně souhlasím   ■ Částečně nesouhlasím   ■ Zcela nesouhlasím

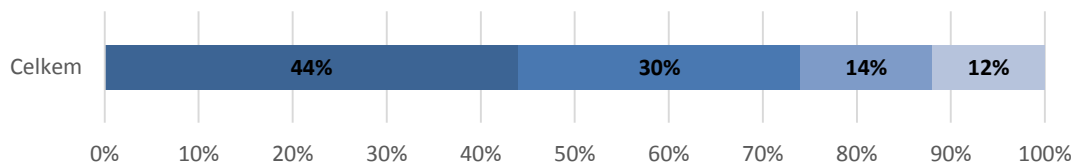


■ Zcela souhlasím ■ Částečně souhlasím ■ Částečně nesouhlasím ■ Zcela nesouhlasím

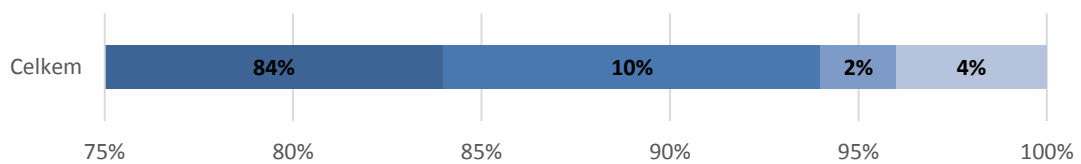
**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Mám možnost se otevřeně vyjádřit k aktuálnímu dění v podniku."**



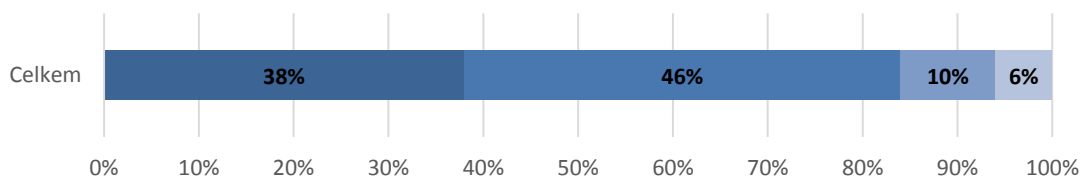
**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Jsem informován o úspěších i neúspěších společnosti."**



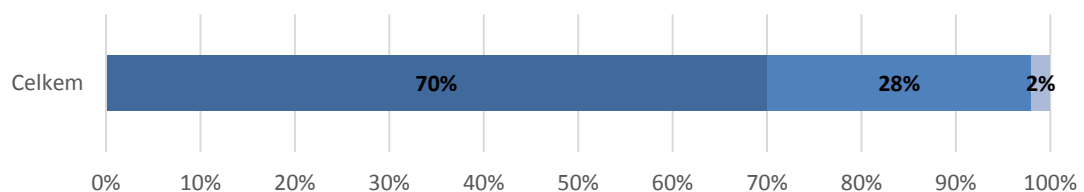
**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Mám možnost podávat zlepšovací návrhy."**



**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Jsem přesvědčen, že mi můj nadřízený naslouchá."**

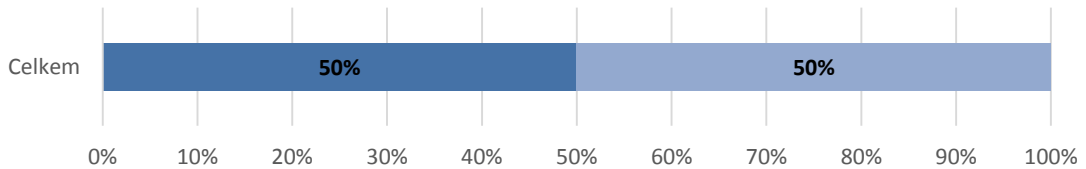


**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Jsem přesvědčen, že se nemusím obávat komunikovat s vedením společnosti."**

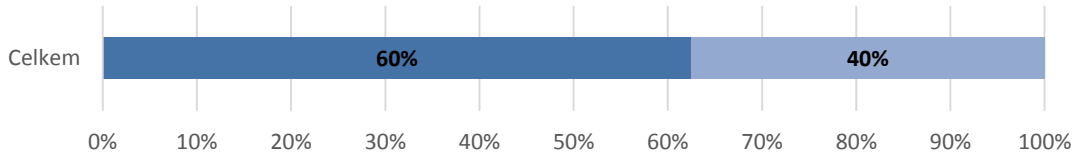


■ Zcela souhlasím ■ Částečně souhlasím ■ Částečně nesouhlasím ■ Zcela nesouhlasím

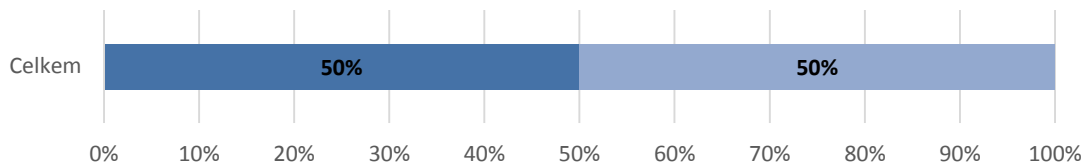
**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Jsem přesvědčen, že moji podřízení vědí, jak hodnotím jejich pracovní výkon."**



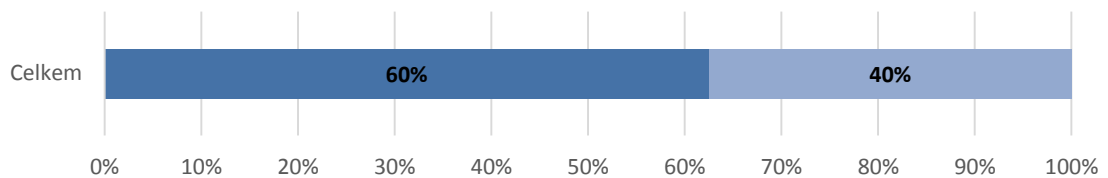
**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Jsem přesvědčen, že svým podřízeným předávám instrukce srozumitelně."**



**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Svým podřízeným zcela naslouchám."**

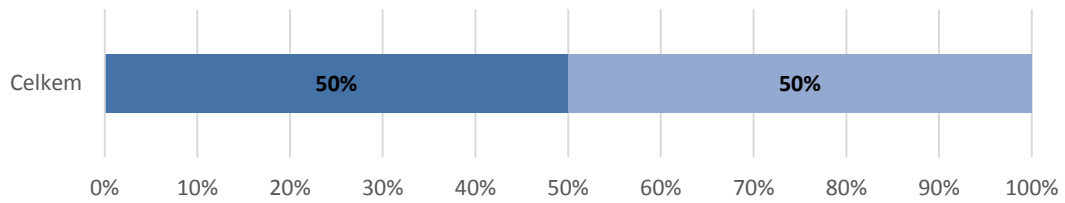


**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Jsem otevřen názorům a návrhům svých podřízených."**



■ Zcela souhlasím   ■ Částečně souhlasím   ■ Částečně nesouhlasím   ■ Zcela nesouhlasím

**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Podřízení mě informují o všech důležitých skutečnostech."**



**Vyjádření souhlasu s tvrzením: "Porady jsou dobře organizované a efektivní."**

