Vnitrofiremní komunikace ve společnosti AQUA-STYL spol. s r. o.
Internal Communication in the Company AQUA-STYL spol. s r. o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová

Olomouc 2014
Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tiskněná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzi vloženou do IS/STAG.

V Olomouci dne 30. 5. 2014

Smrčková Michaela
ÚVOD ..................................................................................................................6
1 Vnitrofiremní komunikace .................................................................7
   1.1 Základní pojmy.........................................................................................8
   1.2 Komunikační model .................................................................8
   1.3 Funkce vnitrofiremní komunikace ...................................................9
   1.4 Cíle a účel vnitrofiremní komunikace ..............................................9
   1.5 Členění vnitrofiremní komunikace ..................................................10
       1.5.1 Horizontální, diagonální a vertikální komunikace .................10
       1.5.2 Formální a neformální komunikace .........................................11
       1.5.3 Přímá a nepřímá komunikace ..................................................11
   1.6 Formy komunikace ..............................................................................11
       1.6.1 Ústní forma komunikace ..............................................................12
       1.6.2 Písemná forma komunikace ......................................................13
   1.7 Vnitrofiremní komunikační nástroje .............................................14
2 Bariéry komunikace .............................................................................16
   2.1 Interní bariéry.....................................................................................16
   2.2 Externí bariéry ....................................................................................16
3 Komunikační prostřední firmy ..........................................................17
   3.1 Komunikační kanály v podniku ......................................................17
   3.2 Komunikace manažera .....................................................................18
4 Efektivní komunikace .........................................................................19
   4.1 Strategie efektivní vnitrofiremní komunikace ...............................20
   4.2 Zlepšení vnitrofiremní komunikace ..............................................21
5 Metodika práce .....................................................................................23
   5.1 Analýza vnitrofiremní komunikace ..............................................23
       5.1.1 Nestrukturovaný rozhovor .........................................................23
       5.1.2 Dotazníkové šetření .................................................................24
       5.1.3 Strukturovaný rozhovor ............................................................25
6 AQUA-STYL spol. s r. o. ..................................................................26
   6.1 Představení společnosti ...............................................................26
   6.2 Stručná historie ..................................................................................26
   6.3 Organizační struktura .................................................................26
7 Dotazníkové šetření ...........................................................................28
ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je Vnitrofiremní komunikace uvnitř společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. Toto téma bylo zvoleno na základně mého hlubšího zájmu o danou problematiku, jelikož význam komunikace uvnitř podniku by neměl být podceňován.

Vnitrofiremní komunikace znamená nejenom komunikováním mezi zaměstnanci navzájem, ale také mezi jednotlivými odděleními nebo vedením firmy, a proto je důležité, aby fungovala co nejlépe. Díky efektivní vnitrofiremní komunikaci se nejenom zvyšuje produktivita zaměstnanců a jejich spokojenost, dochází také ke zlepšování služeb a produktů.

Hlavním cílem mé práce je zjištění současného stavu vnitrofiremní komunikace společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. Následně upozornění na případné nedostatky a návrhy zlepšení, které by vedly k odstranění nedostatků.

Bakalářská práce je členěna do tří částí a rozdělena do dalších hlavních kapitol. Teoretickou část práce tvoří čtyři hlavní kapitoly, které detailně popisují vnitrofiremní komunikaci, její formy, funkce a cíle. Tato část práce bude zpracována s využitím odborné literatury.

Další samostatnou částí práce je metodika. Proces získávání informací, potřebných pro zhotovení dotazníku bude probíhat v prosinci roku 2013 a to formou nestrukturovaného rozhovoru. Hlavním cílem dotazníku bude zjištění současného stavu vnitrofiremní komunikace ve společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. Po uskutečnění dotazníkového šetření budou následovat strukturované rozhovory s managementem společnosti, díky kterým zjistím, zda se management ztotožňuje s výsledky dotazníkového šetření. Nedílnou součástí bude také studium interních dokumentů společnosti.

V praktické části práce nejdříve uvedu základní údaje o společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. a předmět jejího podnikání. Následně se zaměřím na samotnou vnitrofiremní komunikaci. Po analýze současného stavu vnitrofiremní komunikace provedu vyhodnocení, a potom díky zjištěným skutečnostem zhodnotím situaci, případně navrhnu kroky, které by vedly k lepšímu fungování vnitrofiremní komunikace.
1 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

„Slovo komunikace vzniklo z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se, termín označuje i styk, spojení, souvislost.“\(^1\)

Vnitrostřední komunikace je komunikace, při které dochází k dorozumívání mezi řadou lidí, kteří jsou jakkoli zapojeni do činností podniku. Nejedná se o pouhé předávání informací, ale také o ovlivnění jednání a přístupu zaměstnanců, což má vliv na výsledky organizace.\(^2\)

Do vnitrostřední komunikace patří firemní nástěnky, časopisy, intranet, zápisy z porad, firemní akce nebo večírky a řada jiných věcí, které ovlivňují pracovníky a na jejichž základě se utváří svůj názor na organizaci, pro kterou pracují.

Nejdůležitější charakteristiky komunikace můžeme shrnout do následujících bodů: \(^3\)

- je důležitá k efektivnímu sebevýjádření člověka,
- je důležitým prostředkem k vytvoření a ovlivnění vztahů mezi lidmi,
- dochází při ní k přenosu a výměně informací a to jak v mluvené, tak v psané formě.

Účastníky vnitrostřední komunikace mohou být nejenom samotní majitelé a management organizace, ale také odbory, současní a bývalí zaměstnanci.

Komunikace uvnitř podniku znamená nejenom komunikování mezi zaměstnanci, ale také jednotlivými odděleními nebo vedením firmy. Od vnitrostřední komunikace odlišujeme komunikaci vnější, která je zaměřená na vnější prostředí podniku. Organizace komunikuje s vnějším okolím a sděluje tak informace o sobě, proto díky komunikaci s vnějším okolím organizace ovlivňuje vědomí, postoje a chování zákazníka, týkající se produktů nebo služeb, které organizace nabízí. Vnější prostředí firmy je tvořeno komunikací s dodavateli, marketingovou komunikací, komunikací se zákazníky, PR (tj. Public Relations – vztahy s veřejností) apod.

---

\(^1\) VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 22.

\(^2\) Srov. HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana a STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*, s. 125.

\(^3\) Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 20.
1.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy, týkající se komunikace patří následující body: ⁴

Partneři komunikace:
- každá komunikace si vyžaduje osobu, která má potřebu něco sdělit či sdílet, tato osoba je označovaná jako sdělující. Kromě sdělujícího se partnerem komunikace stává také příjemce. Komunikace mezi oběma partnery probíhá tehdy, pokud příjemce pochopí zprávu od sdělujícího tak, jak je míněná.

Kód:
- transformace zprávy (dat nebo sdělené skutečnosti) do vhodné podoby pro její přenos. Jako nejčastěji používaný kód je označován přirozený jazyk. Úspěšná komunikace je ovlivněna výběrem kódu, kód musí být znám nejenom sdělujícímu partnerovi, ale také příjemci.

Komunikační šumy:
- jako komunikační šumy označujeme činitelé, kteří negativně ovlivňují kvalitu komunikace mezi sdělujícím a příjemcem. Komunikační šumy se vyskytují díky partnerům komunikace, ale také díky chybění kódování nebo zkreslení při přenosu.

1.2 Komunikační model

Základem pro popis komunikačního procesu je komunikační model. Schéma komunikačního modelu zobrazuje přenos sdělení (zprávy, informace apod.) formou signálu od odesílatele k příjemci. Odesilatel (komunikátor, mluvčí) odesílá sdělení k příjemci (posluchači) ve formě zakódovaného sdělení prostřednictvím komunikačního kanálu. V této fázi se mohou vyskytnout komunikační šumy. Příjemce sdělení dekóduje a následně na něj reaguje ve formě zpětné vazby.

⁴ Srov. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 182.
Komunikační proces je považován za úspěšný pouze tehdy, pokud příjemce po dekóduvání získá stejné sdělení, ze kterého odesílatel vycházel při jeho zakóduvání.

1.3 Funkce vnitrofiremní komunikace

Mikuláštík rozděluje funkce komunikace do několika následujících bodů:

1. *Funkce informativní* – v rámci této funkce dochází k předávání informací, dat, poznatků a faktů mezi lidmi.

2. *Funkce instruktivní* – tato funkce je funkcí informační, ale je rozšířená o vysvětlení významů, postupu, návodu, jak něco dělat, případně jak něčeho dosáhnout.


4. *Funkce posilovací a motivující* – patří do funkce přesvědčovací, jelikož se jedná o posílení pocitů, sebevědomí a potřebnosti člověka.

5. *Funkce zábavná* – rozesmát, pobavit a tedy zaplnit čas samotného komunikování.

6. *Funkce socializační a společensky integrující* – jedná se o vytvoření vztahů mezi lidmi, jejich sblížení, navázání kontaktů a posílení jejich pocitů sounáležitosti.

1.4 Cíle a účel vnitrofiremní komunikace

„Správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu.“

Žádná skupina lidí nemůže kvalitně pracovat bez komunikace, jelikož úspěch firemních projektů záleží na jejich vzájemné komunikaci. Vnitrofiremní komunikace slouží ke spojení všech manažerských funkcí.

Do rukou manažera jsou svěřeny zdroje, které musí být efektivně využity. Manažer se stará o jejich efektivní využití, čímž vytváří hodnotu služeb a zboží, které

---


7 JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*, s. 10.
zákazníkovi nabízí. Pokud manažer jakkoli zanedbá efektivní využívání zdrojů, dojde ke snížení hodnoty služeb nebo zboží. V rukou manažera jsou zdroje jako informace, materiál, finance, lidé a jejich kultura.  

Mezi hlavní cíle interní komunikace patří dosažení změny postojů zaměstnanců organizace a vytvoření jejich pozitivních vrahů a to jak k firmě samotné, tak k tomu, co firma dělá. Dále také ztotožnění se s firemními cíli, motivování a informovánost zaměstnanců. Vytvoření jejich loajality a důvěry.

1.5 Členění vnitrofiremní komunikace

Interní komunikace je prostředkem, který formuje prostředí uvnitř organizace takovým způsobem, že dochází k dosahování strategických cílů organizace, podporuje snahu něčeho neustále zlepšovat a dosahovat kvalitních pracovních výkonů. Aby komunikace uvnitř organizace pracovala tak, jak má, je důležité její fungování ve všech směrech.

Vnitrofiremní komunikaci můžeme rozdělit následně:
- horizontální, diagonální a vertikální komunikace,
- formální a neformální komunikace,
- přímá a nepřímá komunikace.

1.5.1 Horizontální, diagonální a vertikální komunikace

Horizontální komunikace (laterální, příčná) zahrnuje komunikaci mezi pracovníky, kteří jsou na stejném stupni organizační úrovni. Jedná se o pracovníky jednoho týmu nebo pracovníky, kteří jsou na různé organizační úrovni, ale jsou v jiné vertikální linii řízení.  

Diagonální komunikace je komunikací, která je v organizaci nejméně používána. Jestliže je efektivnější (např. z hlediska času) než ostatní druhy komunikace, dochází tak k jejímu využívání. Výhodou této komunikace je to, že je uskutečňovaná neomezeně, nemusí se dodržovat vertikální organizační strukturu, jelikož probíhá zcela neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů v dané organizaci.

Vertikální komunikace slouží k tomu, aby informování pracovníků bylo provedeno včas a bylo přiměřené. Pracovníci by měli být informováni nejenom o všem,

8 Srov. JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy, s. 10.
9 Srov. VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, s. 264.
10 Srov. tamtéž.
co se jich týká, ale o co se v organizaci také zajímají. Velice důležité je, aby měli také možnost vyjádřit se k jakýmkoli záležitostem. Vertikální komunikace by měla být otevřená jak sestupně, tak vzestupně.  

1.5.2 Formální a neformální komunikace

*Formální komunikace* uvnitř organizace je odvozena od organizační struktury a jejím cílem je nejenom informování spoluzaměstnanců o samotném fungování organizace, ale také přiblížit jim její vnitřní chod. Na základě těchto zjištění si zaměstnanec osvojí organizační struktury v podniku, stává se tak více aktivním a začíná nabývat pocitů, že je i on pro organizaci důležitý. Díky tomu dochází ze strany zaměstnanců ke zvýšení pracovního výkonu a jeho loajality.

U *neformální komunikace* se vychází z náhodných a osobních setkání spoluzaměstnanců. Tento druh komunikace je v organizaci taktéž nezbytný, jelikož je pro zaměstnance určitým uvolněním a zábavou. Naopak pro vrcholový management nebývají informace získané díky neformální komunikaci nijak významné, jelikož neslouží potřebám samotné organizace, ale pouze zaměstnancům. Pokud dojde k neefektivnímu využívání pracovní doby, stává se pro organizaci neformální komunikace spíše problémem.

Komunikace neformální a formální jsou stejně významné.

1.5.3 Přímá a nepřímá komunikace

Komunikaci můžeme dále rozdělit na přímou a nepřímou. K uskutečnění přímé komunikace (verbální a nonverbální) dochází na základě přímého sociálního kontaktu, zatímco nepřímá komunikace je zprostředkovaná prostřednictvím třetího faktoru (např. telekomunikace).

1.6 Formy komunikace

Komunikace uvnitř každé organizace probíhá v základních formách:

- ústní forma (pohovor, týmová porada, mítinky),

---

11 Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, s. 338.
písemná forma (firemní časopisy, předpisy, manuály, e-maily, intranet, televize).

Každá z těchto forem je závislá na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Zvolení určité formy se odvíjí podle toho, zda právě řešíme problém, nebo dochází ke standardní komunikaci. Z těchto důvodů nelze přesně určit, zda je některá z forem efektivnější, vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.14

Volbou vhodného komunikačního nástroje docílíme bezproblémové komunikace. Výsledkem zdařilé vnitřní komunikace je souhra všech zaměstnanců ve firmě. Jelikož úspěch firemních projektů záleží na vzájemné komunikaci a to jak manažerů mezi sebou, tak manažerů vůči zaměstnancům a zaměstnanců navzájem. Žádná skupina lidí nevykonává svoji práci dostatečně, pokud spolu jednotliví členové skupiny nekomunikují tak, jak je to potřeba a od této skutečnosti se odvíjí volba komunikačního nástroje.

1.6.1 Ústní forma komunikace

Ústní komunikace je nejužívanější nástrojem komunikace, jelikož při ní dochází k okamžitému vyřešení problému, odstranění a zamezení dalšího informačního šumu. Díky ústní komunikaci dokážeme ihned vyřešit nedorozumění. Osobní komunikace se může odehrávat jako interpersonální, skupinová nebo masová: 15

- Interpersonální komunikace: jedná se o komunikaci mezi dvěma lidmi, která má formu dialogu, případně interview nebo vyjednávání. Při této komunikaci jsou využity všechny dostupné komunikační prvky a dochází k využití zpětné vazby.

- Skupinová komunikace: jedná se o setkání větší skupiny příjemců s jedním mluvčím. Při skupinové komunikaci dochází často ke „skákání do řečí“, a proto mohou vzniknout spory, konflikty nebo zmatek.


---

14 Srov. HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků, s. 190.

15 Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi, s. 33 – 34.
Výhodami ústní komunikace je okamžitá zpětná vazba. Tato forma je také doplněna o neverbální komunikaci, což pomáhá dodat význam sdělení.

Mezi nevýhody této formy komunikace patří časová náročnost a časté nezachycení informace. Pro některé jedince nemá pouhé vyslovení informace takovou oficiální váhu, jakou má informace, která je v písemné formě. Je proto lepší ústní komunikaci doplnit o její písemný nebo jiný záznam, což slouží k jejímu uchování.

Osobní formu komunikace mezi firmou a zaměstnanci je potřeba dobře zorganizovat. Pokud má být osobní diskuse mezi zaměstnanci a manažery účinná, je potřeba, aby byl manažer náležitě připraven. Manažer by měl umět objasnit a prezentovat organizační změny, strategické cíle organizace, úkoly jednotlivých týmů a zaměstnanců. Mezi prostředky osobní komunikace patří: rozhovory, diskuze, firemní porady a mitinky, interní prezentace, dny otevřených dveří, manažerské pochůzky, telefonní hovory, školicí dny, sportovní nebo společenské akce.

1.6.2 Písemná forma komunikace

Písemná forma komunikace může mít různé podoby a to elektronickou nebo rukopisnou. Manažer se musí každý den rozhodovat, zda má komunikovat písemně nebo ústně. Tato volba je závislá na dané situaci. Ne vždy je písemná forma komunikace vhodná a naopak v některých situacích je lepší ji využít.

Podoby písemné formy komunikace:

1. Elektronická forma komunikace:

V poslední době je velice rozšířená v mnoha firmách a to především díky velkému rozvoji informačních technologií. Elektronická forma písemných dokumentů dnes již nahrazuje papírovou, protože na rozdíl od papírové formy ta elektronická umožňuje efektivní a rychlé sdílení. Ve firmách se užívá především pro sdělení informací většímu počtu pracovníků a to ať už jednotlivým pracovním týmům nebo se jedná o sdělení pro všechny pracovníky společnosti. Mezi její výhody patří rychlé šíření ve velmi krátkém čase, případné archivování, ale také možnost zpětného ověření poskytnutých informací a zpracování odpovědí.

---

16 Srov. HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků, s. 191 – 192.
17 Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi, s. 33 – 34.
18 Srov. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 128.
2. **Rukopisná forma komunikace:**

Charakter této formy komunikace je buď formální (přání k novému roku, dopisy k výročí, k výjimečnému činu apod.) nebo neformální (písemné vzkazy apod.). Dochází k ní nejčastěji prostřednictvím dopisů, časopisů, zápisů z porad, výročních zpráv nebo zápisníků. Výhodou této formy je, stejně jako u elektronické formy, archivace dokumentů a také možnost zpětného ověření, naopak nevýhodou je prodlení při samotném poskytování informací, nemožnost dalšího doplňování v případě, že dokument byl již odeslán a velice často i opoždění zpětné vazby.  

### 1.7 Vnitrofiremní komunikační nástroje

Vnitrofiremní komunikační nástroje dělí Janda do následujících bodů:

1. **Úvodní informace**
   - *Cíl:* je poskytnutí informací o cílech firmy, pracovního místa a nového zaměstnance. Dále také ukázať, jaká je firemní kultura a jak se chováme.
   - *Druhy:* způsob, jakým uvádíme nového zaměstnance na jeho pracovní místo, interní brožura, která představuje organizaci, pracovní plán, plán prodeje, normy jednání, komunikační zásady, schéma organizační struktury.

2. **Kontinuální informace**
   - *Cíl:* je zabezpečení informací pro tvorbu firemní sounáležitosti, informací pro formování osobnosti našich zaměstnanců a zabezpečení informací důležitých pro výkon pracovního místa.
   - *Druhy:* report, interní časopis, soutěže, nástěnky, elektronická pošta, porady týmů, vnitrofiremní konference, program na zajištění zpětné vazby, schránky na připomínky a nápady.

3. **Personální informace**
   - *Cíl:* vůdčí postavení co se týká řízení lidí ve firmě, má mít personální oddělení. Hlavním zájmem tohoto oddělení je přinést nové poznatky a nápady, nikoli pouhé vedení administrativy, která je spojená se zaměstnanci.

---

19 Srov. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 127.
- *Druhy:* komunikační strategie firmy, vzdělávací programy, vnitřní firemní kluby, finanční ohodnocení, hodnotící systém a rozvojové pohovory.

4. **Vnější informace**

- *Cílem* je komunikace firmy s vnějším okolím a následná úprava interních dokumentů, které dotvářejí obraz firmy jako takové. Díky těmto nástrojům je silně ovlivněn zevnějšek firmy.

- *Druhy:* podniková reklama, prezentace v médiích, prodejní kampaně a podnikové Public Relations (vztah s veřejností).
2 BARIÉRY KOMUNIKACE

Při komunikování mezi různými lidmi se mohou vyskytnout překážky, které komplikují přenos informací a dochází tak k narušení samotné komunikace. Tyto překážky nazýváme bariérami komunikace. Pokud si včas uvědomíme, co je bariérou při komunikaci, stává se pro nás toto poznání prvním krokom k překonání těchto bariér a tedy k tomu, abychom se s nimi dokázali vyrovnat.

Chování každého jednotlivce by mělo směřovat k odstranění komunikačních bariér. Neměli bychom s nimi počítat, měli bychom se jim vyhýbat, protože jinak se tak připravujeme o samotné porozumění. Bariéry komunikace můžeme rozdělit na interní nebo externí.

2.1 Interní bariéry

Interní bariéry komunikace jsou takové, které označujeme jako osobnostní problémy komunikujícího.

Jako nejčastější interní bariéru označujeme strach z neúspěchu, což se projevuje tak, že se jedinec obává svého vlastního selhání. Dalšími interními bariérami mohou být jakékoli problémy osobního rázu, bariéry postoje jako například xenofobie, nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi, neúcta nebo povyšenectví. I skákání do řeči, nepřipravenost na komunikování, ale také nesoustředěnost na komunikaci jsou projevy bariér, které mají negativní vliv na komunikaci.

2.2 Externí bariéry

Naopak externí bariéry se vyskytují jako rušivý element, který vychází z vnějšího prostředí. Pro mnohé působí prostředí, na které nejsou zvyklí, rušivě.

Mezi externí bariéry řadíme i demografické bariéry (rozdíly v pohlaví, věku), vyrušení komunikace mezi dvěma lidmi třetí osobou, také hluk nebo vizuální rozptylování nepůsobí na komunikaci dobře.

22 Srov. tamtéž.
23 Srov. tamtéž.
3 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDNÍ FIRMY

„Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Aby organizace fungovala jak má, je třeba udržovat určité klima, které je zaměřeno nejen na výkon, ale i na jednotlivce, na neformální vztahy, optimální postupy při zvládání konfliktů a dodržování pravidel. Takže je důležité, jak se dělají rozhodnutí, jaké komunikační kanály jsou nejčastěji využívány, jaká je organizační struktura a schopnost reagovat na podněty.“

Díky efektivní komunikaci sledujeme nejenom zvyšování produktivity, zlepšování kvality služeb a produktů, ale také vyšší spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci si pod pojmem komunikace v organizaci představují určitý přístup k informacím, kontakt tváří v tvář a především možnost komunikace s nadřízeným.

3.1 Komunikační kanály v podniku

Komunikační proces uvnitř organizace se dělí podle Mikuláštíka na následující úrovni:

- intropersonální (vnitřní monolog či dialog),
- interpersonální,
- organizační komunikační síť,
- makrosociální (masová úroveň).

Komunikování manažera lze na interpersonální a organizační komunikační úrovni rozdělit do 4 kategorií – komunikace se zákazníky a obchodními partnery, kolegy případně týmy, podřízenými a s vyšším managementem.

Výběr komunikačního kanálu je ovlivněn také samotnou kulturou organizace, ale také přívykáním na nově zaváděné formy komunikace. Mezi podnikové komunikační kanály patří:

- rozhovory tváří v tvář, skupinové rozhovory (týmové porady a diskuse),
- podnikové noviny a časopisy, nástěnky, dopisy, písemné zprávy,

24 MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi, s. 117.
25 Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi, s. 122.
26 Srov. tamtéž, s. 123.
telefonování a telefonické porady, faxy, telegramy, dotazníky, oběžníky, metodické pokyny a předpisy, podnikové obleky, uniformy a image podniku, e-maily, internet, videa.

3.2 Komunikace manažera

Každý manažer vede skupinu lidí, tuto skupinu řídí, informuje ji, dává úkoly jejím členům a dělá rozhodnutí. Manažer musí také motivovat nebo kritizovat a hlavně organizovat, koordinovat a monitorovat práci podřízených. Při každém z jeho činností je potřeba, aby komunikoval.

Každý manažer se snaží, aby lidé v jeho týmu byli spokojeni, a proto: 27

- vychovává své podřízené (jde jim příkladem, je jejich rádcem, ale také koučem),
- nevyvolává u podřízených pocit méněcennosti,
- snaží se probudit v podřízených aktivitu,
- naslouchá, koordinovat aktivity podřízených a rozvíjet jejich nápady,
- podřízení musí mít pocit, že je pro ně jejich nadřízený důležitý.

---

4 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

„Komunikační procesy ve firmě mohou podporovat, ale také brzdit, či dokonce znemožňovat efektivitu organizačních procesů, proto podcenění tvorby a řízení firemního komunikačního systému může mít pro organizaci katastrofické následky.“28

Vymětal uvádí jako základní předpoklady pro fungování vnitrofiremní komunikace následující body:29

- organizace práce,
- odborná a lidská kvalita manažerů (vrcholový manažer tvoří svůj tým),
- personální strategie a její realizace,
- pravidelně fungující zpětná vazba v obou směrech,
- osobní příklady a postoje manažerů.

Efektivní úrovně vnitrofiremní komunikace organizace dosáhne díky naplnění cílů interní komunikace. Mezi tyto cíle patří vytvoření kladných vztahů zaměstnanců k organizaci a k její činnosti (ke všemu, co organizace dělá), loajality a důvěry. Mezi další cíle patří zajištění zpětné vazby, ztotožnění se s cíli organizace, motivace a informovanost zaměstnanců.

Každá organizace, která chce interní komunikaci zlepšit, musí analyzovat a zjišťovat jednotlivé činnosti, které tvoří proces komunikace a hlavně musí určit faktory, které tento proces ovlivňují. V případě, že organizace bude vědět, které faktory negativně ovlivňují efektivitu její interní komunikace, může podniknout kroky, díky kterým dojde ke zlepšení a minimalizaci chyb, které plynou z nedostatků komunikace.

Mezi faktory, které interní komunikaci tvoří a také ovlivňují její kvalitu, řadí Holá následující body:30

1) Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.
2) Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie.
3) Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy.

---

28 TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 116.
30 Srov. HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků, s. 64 – 65.
4) Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy.
5) Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci.
6) Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další.
7) Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations.
8) Komunikační kompetence manažerů.
9) Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.
10) Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace.

4.1 Strategie efektivní vnitrofiremní komunikace

Management každé firmy si musí nejprve uvědomit co, proč, s kým a jak chce komunikovat. Musí si také uvědomit, zda všechno co dělá, se uskutečňuje v souladu s tím, čeho chce dosáhnout a zároveň si musí uvědomovat, že komunikace je velice důležitým nástrojem každé spolupráce.

Strategie efektivní vnitrofiremní komunikace vychází z celkové strategie firmy, je prostředkem k naplňení a dosažení hlavních cílů. Díky strategii dochází k naplňování firemních cílů. Každá firma si musí stanovit, co a jak bude komunikovat, aby bylo dosaženo jejich cílů.

Strategie vnitrofiremní komunikace vychází z celkové strategie podniku, která navazuje na vizi a vychází z ní samotný podnikatelský plán. Strategie komunikace zahrnuje s jakými cíli a jakým způsobem bude firma komunikovat s jejími partnery. Hlavním cílem je vytvoření image a reputace firmy nejenom u vnějších, ale také u vnitřních partnerů. Image, tedy to, jak chce firma vypadat, jak chce být vnímána, je obrazem vnímání firmy cílovými skupinami.31

Při tvorbě komunikační strategie se musí každá firma v první řadě zaměřit na určení cílových skupin, se kterými je nutné, potřebné a výhodné spolupracovat.

---

31 Srov. HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků, s. 44.
Zároveň je nutné u každé z cílových skupin definovat konkrétní cíle. Dosažení takových cilů musí být měřitelné.  

Po vydefinování cílů se musíme zaměřit i na stranu příjemce, jak a za jakých okolností se bude příjemce podílet na dosažení stanoveného cíle. Je velice důležité uvědomit si, jak přesvědčíme partnera, že je spolupráce s naší firmou užitečná a prospěšná. Pro přesvědčení partnera volíme prostředky a formy komunikace, které jej přesvědčí o výhodě vzájemné spolupráce. K tomu pomáhá naše definovaná komunikační strategie. Koncept komunikační strategie:  

- určení partnerů (cílové skupiny: manažéři, ekonomové, korporace, malé a střední firmy),  
- cíl komunikování s partnery,  
- základní předpoklady pro dosažení cíle (prostředky dosažení),  
- nástroje, díky kterým cíle dosáhneme.  

Úspěšné zvýšení efektivity vnitrofiremní komunikace se odvíjí od podpory top managementu, záleží také na důslednosti a trpělivosti, jelikož zavádění změn vyžaduje takovou komunikaci, která bude překonávat jakékoli bariéry.  

„Zvýšení efektivity interní komunikace znamená v první řadě nastavení vyšší úrovně základních prvků v prostředí firmy. U každého prvku lze nastavit vyšší úroveň konkrétním opatřením. Každé opatření vyplývající z průzkumu musí být praktické a dosažitelné s jasně stanovenou odpovědností a musí být podporováno top managementem, to znamená, že ve firmě musí být stanoveny podmínky pro jeho realizaci. “  

4.2 Zlepšení vnitrofiremní komunikace  

Komunikace v rámci firmy musí ve všech směrech fungovat, a proto je velice důležité přesvědčit zaměstnance o možnostech komunikování s vedením firmy bez strachu a zcela otevřeně, bez obav.  

Vnitrofiremní komunikace vytváří ve firmě prostředí, díky kterému dochází k podpoře dosažení dobrých pracovních výkonů, podporuje také snahu zaměstnanců

---

32 Srov. HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků, s. 46 – 47.  
33 Srov. tamtéž, s. 47.  
34 HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků, s. 118.
neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle firmy. Je také považovaná za jeden z hlavních znaků firemní kultury. Díky zpětné vazbě můžeme sledovat oživení a dynamizaci firemní kultury, ovlivnění pracovního jednání členů firmy, což vede k podpoře stálého rozvoje firmy.

Správná strategie komunikace předpokládá znalost psychologických a sociálních mechanizmů, ale také znalost toho, jak se vyvíjí lidské postoje a co se v lidech děje. Jako největší problém vnitrofiremní komunikace je považována představa, že už jí bylo dosaženo. Proto jsou důležité následující faktory:  

- nezáleží pouze na samotných informacích, ale také na postojích a důvěře,
- na každém manažerovi záleží – pozitivní postoj, komunikační dovednosti a vstřícnost,
- význam efektivní vnitrofiremní komunikace při přípravách důležitých změn ve firmě.

---

35 Srov. VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, s. 263.
5 METODIKA PRÁCE

V praktické části mé bakalářské práce se budu zabývat analýzou vnitrofiremní komunikace ve společnosti AQUA-STYL spol. s r.o. Nejdříve uvedu základní údaje o společnosti a předmět jejího podnikání, následně se zaměřím na samotnou vnitrofiremní komunikaci. Analýza vnitrofiremní komunikace bude probíhat v prosinci roku 2013 formou strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru s asistentkou vedení společnosti jsem měla možnost utvořit si představu o stavu komunikace uvnitř společnosti. Na základě tohoto rozhovoru jsem získala informace potřebné pro sestavení dotazníku, jehož hlavním cílem je zjistit současný stav vnitrofiremní komunikace ve společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. a případných nedostatků. Zjištěný stav vnitrofiremní komunikace budu následně analyzovat, vyhodnotím jej a doporučím vhodná opatření pro zlepšení současného stavu.

5.1 Analýza vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace bude analyzována prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru, jehož cílem je získání informací pro sestavení dotazníku, který je určen pracovníkům v dělnických profesiích. Po uskutečnění dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, budou následovat opět rozhovory, tentokrát již strukturované s managementem společnosti. Strukturované rozhovory budou uskutečněny proto, že chci zjistit, zda i management bude souhlasit s výsledky dotazníkového šetření, zda budou potvrzeny případně vyvráceny otázky týkající se problémů vnitrofiremní komunikace.

5.1.1 Nestrukturovaný rozhovor

Informace, které potřebuji k sestavení dotazníku, získám díky nestrukturovanému rozhovoru s asistentkou vedení společnosti. Na základě těchto informací získám přehled o stavu komunikace a budu tak moci sestavit dotazník, který bude přesně odpovídat prostřední společnosti AQUA-STYL spol. s r. o.

U nestrukturovaného rozhovoru není předem nijak určena jeho struktura, ani pořadí a znění otázek. Bývá často užíván na samotném pořádku výzkumného šetření.\(^{36}\)

5.1.2 Dotazníkové šetření

Pro získání dat, potřebných pro posouzení současného stavu vnitrofiremní komunikace jsem si stanovila dotazník s ohledem na to, že dotazník je velice rozšířeným nástrojem pro sběr dat.

„Dotazník je definován jako soubor písemných záměrných otázek, sledujících poznání celá určitých jevů v určitém souboru osob nebo určité osoby.“\(^{37}\)

Při použití dotazníkového šetření jsou informace získávány prostřednictvím písemného dotazování respondentů. Komunikace mezi badatelem a respondenty je zprostředkovávána díky řadě otázek, které odpovídají pokrytí zkoumané oblasti. Každý dotazník by měl být přehledně uspořádaný a vypracovaný tak, aby nepůsobil příliš rozsáhlým dojmem.\(^{38}\)

V dotazníku uvedu jak uzavřené, tak otevřené otázky. Samotnému sestavení předcházelo stanovení cílů, hypotéz a operacionalizaci.

Na základě vyhodnocení dotazníků a následného potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz budu moci posoudit, jaká je úroveň komunikace ve společnosti. Od současného stavu vnitrofiremní komunikace se bude odvíjet moje další práce, která spočívá v doporučení jak současnou situaci zlepšit. Komunikace uvnitř podniku je velice důležitá, a proto není vhodné její roli podceňovat.

Před sestavením dotazníku musely být stanoveny jeho dílčí cíle, hypotézy a operacionalizace.

1. **Cíl:** „Cíl výzkumného úkolu určuje, čeho má být jeho splněním dosaženo.“\(^{39}\)
2. **Hypotéza:** „Hlavním význam hypotéz spočívá v ověřování souvislostí mezi proměnnými. Tím omezují výzkum na zkoumání možného. Tedy dochází k důležité redukci zjišťovaných údajů. Díky hypotézám je také snazší vytvořit nástroje šetření. Smyslem hypotéz je totiž jejich potvrzení nebo vyvrácení následným zkoumáním. Např. při dotazování platí, že hypotézy budou potvrzeny

---

\(^{37}\) VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*, s. 168.

\(^{38}\) Srov. VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*, s. 168.

\(^{39}\) REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, s. 47.
nebo zamítnuty na základě otázek v dotazníku. Proto otázky týkající se hypotéz tvoří jádro každého dotazníku."^{40}

3. **Operacionalizace**: „Proces převodu pojmů na zkoumatelné ukazatele (překlad zkoumaného problému z jazyka teorie do jazyka výzkumu) se nazývá operacionalizace."^{41}

### 5.1.3 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor bude následovat po uskutečnění dotazníkového šetření. Skládá se z předem formulovaných otázek, na které má respondent odpovědět. Před zahájením samotného rozhovoru je důležité si přichystal seznam otázek, případně témat, které je nutné probrat. Tímto má být zajištěno, že budou skutečně probíhána všechna témat a tazatel tak získá všechny odpovědi, které potřebuje.

Je zcela na tazateli, v jakém pořadí a jakým způsobem získá požadované informace. V jeho kompetenci je formulování otázek podle dané situace. Díky předem stanoveným otázkám má tazatel i přehled o časové náročnosti rozhovoru.\^{42}

Strukturované rozhovory s managementem společnosti uskutečním proto, abych zjistila, zda i management bude považovat za problémové stejné oblasti vnitrofiremní komunikace jako pracovníci v dělnických profesích. Výsledky budou tedy sloužit ke zjištění možného rozdílného názoru na problematiku vnitrofiremní komunikace mezi managementem společnosti a pracovníky v dělnických profesích.

---

^{40} KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum, s. 75.
^{41} REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů, s. 51.
^{42} Srov. HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace, s. 173.
6 AQUA-STYL SPOL. S R. O.

6.1 Představení společnosti

Společnost AQUA-STYL spol. s r. o. byla založena pěti společníky 4. 6. 1991, se sídlem v Držovicích. Již od svého vzniku byla její činnost zaměřená na výstavbu, opravy a revize technologických zařízení, které souvisejí s dopravou, úpravou a čištěním odpadních vod. Základem této činnosti byly profesní znalosti a hlavně dlouholetá praxe majitelů a zaměstnanců v oblasti čerpadel a čerpací techniky.43


6.2 Stručná historie


Činnosti společnosti se dají rozdělit do následujících oblastí:46

– energetika,
– vodní hospodářství,
– servis a opravy, strojní/zámečnické prvky a investiční celky.

Díky svým činnostem získávala společnost AQUA-STYL spol. s r. o. různé certifikáty a osvědčení.

6.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je tvořena vedením společnosti, pod které spadá asistentka vedení, personalistka a představitel vedení pro integrovaný Systém řízení jakosti (QMS), Systém environmentálního managementu (EMS), Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP).


44 Srov. tamtéž.

45 Srov. AQUA-STYL spol. s r. o., Informace o společnosti, s. 5.

46 Srov. tamtéž.
Vedení společnosti je tvořeno jednateli společnosti, mezi které patří:

- Zdeněk Krejčí (ředitel investic),
- Ing. Jan Bílý (ekonomický ředitel),
- Marek Cheryn (ředitel VHS),
- Antonín Smékal (ředitel servisu).

Personální oddělení je obsazeno jedním pracovníkem. Pro pracovníky jsou personálním oddělením připravována různá školení. Mezi tyto školení patří pravidelné celopodnikové školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení o životním prostředí, požární ochrany a kurzy anglického jazyka.

Další školení probíhají na základě předchozí domluvy podle potřeby s vedením společnosti. Vedení společnosti se zajímá, aby všichni dělníci měli platná profesní oprávnění, např. svářečský průkaz.

Na rok 2014 je naplánován projekt na zvýšení kvalifikace pracovníků, který se nazývá „Vzdělávejte se pro růst“, který bude uskutečněn na základě dotačního fondu.

47 Srov. AQUA-STYL spol. s r. o., Informace o společnosti, s. 3.
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření jsem si vybrala proto, že se mi jeho prostřednictvím podaří oslovit velký počet zaměstnanců společnosti (respondentů). V mém dotazníku je celkem dvacet otázek.

Po předběžném nestrukturovaném rozhovoru s asistentkou vedení společnosti jsem usoudila, že je nejlépe dotazník zacílit na pracovníky společnosti, kteří zastávají dělnickou profesi. Celkový počet zaměstnanců, kteří dostali dotazník, je tedy 30 osob.

Prostřednictvím otázek č. 1 a 2 jsem zjišťovala základní údaje o zaměstnancích – délku jejich pracovního poměru u společnosti a jejich pracovní zařazení. Otázky v dotazníku jsou především uzavřené, pouze u otázek č. 11 a 12 mají respondenti na výběr z více možností.

Sestavení dotazníku ke zjišťení současného úrovni vnitrofiremní komunikace předcházelo stanovení dílčích cílů a hypotéz, které se k těmto cílům vztahují. Na základě hypotéz jsem provedla jejich operacionalizaci.

Prostřednictvím dotazníkového šetření se pokusím zjistit, jaký je současný stav vnitrofiremní komunikace, jak komunikace probíhá a zda existují případné nedostatky. Dalším záměrem dotazníku je také zjištění spokojenosti zaměstnanců s komunikací uvnitř společnosti.

7.1 Stanovení dílčích cílů, hypotéza a operacionalizace

Sestavení dotazníku ke zjišťení současného úrovni vnitrofiremní komunikace předcházelo stanovení dílčích cílů a hypotéz, které se k těmto cílům vztahují. Na základě hypotéz jsem provedla jejich operacionalizaci.

V následujícím textu uvedu dílčí cíle, hypotézy a operacionalizace:

1) Cíl, hypotéza a operacionalizace

- C: Zjistit, zda se k zaměstnancům dostávají důležité informace o společnosti a jakým způsobem.
- H: K zaměstnancům se dostávají informace o společnosti, tyto informace se k nim dostávají formálním způsobem.
- O: Hypotézu č. 2 lze potvrdit na základě vyplnění otázek č. 4 a 5 – hypotéza se potvrdí v případě, že 50 % a více zaměstnanců zvolí variantu A nebo B u otázky č. 4 a zároveň zvolí variantu A u otázky č. 5.
2) Cíl, hypotéza a operacionalizace
- C: Zjistit, zda mají zaměstnanci přístup k informacím, které potřebují pro výkon své práce a zda jsou tyto informace dostatečné.
- H: Zaměstnanci mají přístup k informacím, které potřebují pro výkon své práce, tyto informace jsou pro výkon práce dostatečné.
- O: Hypotézu č. 3 lze potvrdit na základě vyplnění otázek č. 6 a 7 – hypotéza se projeví jako pravdivá v případě, že 50 % a více zaměstnanců zvolí variantu A nebo B u otázky č. 6 a zároveň zvolí variantu A u otázky č. 7.

3) Cíl, hypotéza a operacionalizace
- C: Zjistit, jaký je průběh komunikace uvnitř společnosti, díky kterému se k zaměstnancům dostávají informace.
- H: Průběh komunikace uvnitř společnosti je spíše formální.
- O: Hypotézu č. 4 lze potvrdit na základě vyplnění otázky č. 8 – hypotéza se ukáže jako pravdivá, když 50 % a více zaměstnanců zvolí u otázky č. 8 variantu A nebo B.

4) Cíl, hypotéza a operacionalizace
- C: Zjistit, jakým způsobem zaměstnanci informují svého nadřízeného o splnění svých povinností a úkolů.
- H: Zaměstnanci informují svého nadřízeného o splnění svých povinností a úkolů nejčastěji ústně.
- O: Hypotézu č. 5 lze potvrdit na základě vyplnění otázky č. 9 – hypotéza se potvrdí v případě, že 50 % a více zvolí variantu B u otázky č. 9.

5) Cíl, hypotéza a operacionalizace
- C: Zjistit, jaké komunikační prostředky využívají zaměstnanci k získávání informací a který ze zvolených prostředků je nejčastěji používaný.
- H: K získávání informací využívají zaměstnanci rozhovory, e-maily a pracovní porady, zároveň za nejčastěji používaný komunikační prostředek považují pracovní poradu.
- O: Hypotézu č. 6 lze potvrdit na základě vyplnění otázek č. 11 a 12 – hypotéza se projeví jako pravdivá, když 50 % a více zvolí u otázky č. 11 varianty A, B nebo C a zároveň u otázky č. 12 zvolí 50 % a více variantu C.
6) Cíl, hypotéza a operacionalizace
   - C: Zjistit, zda dochází při informování nadřízeného o splnění povinností a úkolů ke zpětné vazbě.
   - H: Po informování nadřízeného o splnění svých povinností a úkolů zaměstnanci získávají od nadřízeného zpětnou vazbu.
   - O: Hypotézu č. 7 lze potvrdit na základě vyplnění otázky č. 10 – hypotéza se potvrdí, když 50 % a více vyplní u otázky č. 10 variantu A nebo B.

7) Cíl, hypotéza a operacionalizace
   - C: Zjistit, zda zaměstnanci důvěřují svému nadřízenému a zda mohou s nadřízeným komunikovat o příjemných i nepříjemných věcech.
   - H: Zaměstnanci důvěřují svému nadřízenému a mohou s ním komunikovat jak o příjemných věcech, tak o nepříjemných.
   - O: Hypotézu č. 8 lze potvrdit na základě vyplnění otázek č. 13 a 14 – hypotézu lze považovat za pravdivou v případě, že 50 % a více vyplní u otázky č. 13 v bodové škále odpověď 1, 2 nebo 3 a zároveň u otázky č. 14 zvolí odpověď 1, 2 nebo 3.

8) Cíl, hypotéza a operacionalizace
   - C: Zjistit, zda nadřízený naslouchá zaměstnanci a zda reaguje na všechny návrhy a připomínky.
   - H: Nadřízený zaměstnanci naslouchá a zároveň reaguje na všechny návrhy a připomínky, které mu zaměstnanec sdělí.
   - O: Hypotézu č. 9 lze potvrdit na základě vyplnění otázek č. 15 a 16 – hypotéza se potvrdí v případě, že 50 % a více zaměstnanců vyplní variantu 1, 2 a 3 u otázky č. 15 a zároveň u otázky č. 16 zvolí též 1, 2 a 3.

9) Cíl, hypotéza a operacionalizace
   - C: Zjistit, zda je zaměstnanec informován o hodnocení jeho pracovního výkonu.
   - H: Zaměstnanec je vždy informován o hodnocení jeho pracovního výkonu.
   - O: Hypotézu č. 10 lze potvrdit na základě vyplnění otázky č. 17 – hypotéza bude potvrzena, když 50 % a více odpoví 1, 2 a 3.

10) Cíl, hypotéza a operacionalizace
    - C: Zjistit, zda je míra kontroly práce podle zaměstnance přiměřená.
    - H: Dle zaměstnance je míra kontroly jeho práce přiměřená.
O: Hypotézu č. 11 lze potvrdit na základě vyplnění otázky č. 18 – hypotéza se projeví jako pravdivá tehdy, když 50 % a více odpoví u této otázky 1, 2 a 3.

11) Cíl, hypotéza a operacionalizace
- C: Zjistit, zda oddělení, ve kterém zaměstnanec pracuje, funguje jako tým a zda jsou porady tohoto oddělení efektivní a dobře organizované.
- H: Oddělení funguje jako tým, čímž dochází k dobré organizaci porad a tyto porady jsou také efektivní.
- O: Hypotézu č. 12 lze potvrdit na základě vyplnění otázek č. 19 a 20 – hypotéza bude potvrzena tehdy, když 50 % a více dotazovaných zvolí u otázky č. 19 variantou 1, 2 nebo 3 a zároveň 50 % a více u otázky č. 20 zvolí také variantu 1, 2 a 3.

12) Cíl, hypotéza a operacionalizace
- C: Zjistit, zda se spokojenost s vnitrofiremní komunikací liší podle toho, kolik let je pracovník ve společnosti.
- H: Spokojenost se bude lišit podle počtu odpracovaných let zaměstnance ve společnosti (čím déle je zaměstnanec ve společnosti, tím méně je spokojený).
- O: Hypotézu č. 1 lze potvrdit na základě vyplnění otázek č. 1 a 3 – bude potvrzena tehdy, když 50 % a více zaměstnanců zvolí variantu C u otázky č. 1 a zároveň 50 % a více zvolí variantu D, E nebo F u otázky č. 3.

7.2 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření

Graf č. 1 – Vyhodnocení otázky č. 1

![Graf č. 1 – Vyhodnocení otázky č. 1](image)
Ve společnosti AQUA-STYL spol. r. o. pracují převážně zaměstnanci více než 3 roky, tj. 71 % z dotazovaných. Díky tomu, že se tito zaměstnanci v prostředí firmy pohybují nejdéle, dá se předpokládat, že se již setkali s možnými problémy vnitrofiremní komunikace. Zbylých 29 % zaměstnanců pracuje ve společnosti v rozmezí od 1 do 3 let a i tato kategorie má o celkovém průběhu vnitrofiremní komunikace již ucelený názor. Vzhledem k tomu, že žádný ze zaměstnanců nezvolil odpověď – do 1 roku, můžeme se tedy na základě ostatních odpovědí domnívat, že všichni dotazovaní zaměstnanci mají již dostatek pracovních zkušeností a určitě se setkali jak s pozitivními, tak s negativními situacemi vnitrofiremní komunikace.

Graf č. 2 – Vyhodnocení otázky č. 2

Dotazníky byly zodpovězeny především zaměstnanci z oddělení výroby a montáže. Toto vyhodnocení odpovídá i reálnému stavu rozdělení zaměstnanců v dotazovaných odděleních, jelikož 2/3 zaměstnanců na dělnické pozici pracuje v oddělení výroby a montáže, zbývající 1/3 pacuje v oddělení servisu.
Tento graf vypovídá o celkové spokojenosti zaměstnanců v jejich práci. Na základě odpovědí je patrné, že 50% všech dotazovaných je ve své práci spokojena. Druhá největší skupina, která je tvořena 22% dotazovaných, je ve své práci částečně spokojena.

Naopak 14% dotazovaných je velmi nespokojena. Při vyhodnocování dotazníků jsem si všimla, že toto procento je převážně tvořeno zaměstnanci, kteří v otázce č. 1 zvolili, že ve společnosti pracují více než 3 roky. Vzhledem k této skutečnosti můžeme odvodit, že čím déle zaměstnanci pracují ve společnosti, tím více jsou ve své práci nespojenci. Tato situace může být tvořena mnoha faktory, a proto je pro firmu velice důležité zjistit, co zaměstnancům v jejich práci nejvíce nevyhovuje.

Domníváme se, že zaměstnanci, kteří jsou ve své práci spokojeni, na rozdíl od těch, kteří ve své práci spokojeni nejsou, vnímají firemní prostředí a veškeré procesy, které jsou s ním spojené, mnohem lépe.
Více než polovina respondentů (64 %) odpověděla, že se k nim nedostávají důležité informace o společnosti. V následující otázce odpověděli, že se k nim informace dostávají převážně neformální cestou (tj. od spolupracovníků). Informace, které si zemětvaců předávají mezi sebou však mohou být zkreslené, což může mít negativní vliv na vnímání zaměstnanců vedení společnosti.
Ačkoli v této otázce, zda zaměstnanci dostávají od svého nadřízeného zadání, které potřebují pro výkon své práce, zvolilo celkem 64 % respondentů ano a spíše ano, je zde zbývalých 36 % dotazovaných, kteří zvolili ne, resp. spíše ne. Tato skutečnost je velice podstatná, jelikož všichni zaměstnanci by měli získat zadání pro výkon práce. Pokud jim tyto informace nejsou poskytnuty, může dojít k negativnímu ovlivnění jejich pracovního výkonu, což není dobré jak pro firmu, tak pro samotné zaměstnance.

V této otázce hodnotili ti zaměstnanci, kteří zvolili v předchozí otázce č. 6 ano, resp. spíše ano, zda se jim zdají informace určené pro výkon jejich práce dostatečné. Dotazovaní odpovídali převážně pozitivně.
Z vyhodnocení této otázky plyne, že zaměstnanci považují průběh komunikace uvnitř společnosti převážně za neformální, což je tvořeno především komunikací mezi zaměstnanci navzájem.

Bezmála 72 % dotazovaných odpovědělo, že informují svého nadřízeného o splnění svých povinností ústně. Zaměstnanci komunikují s nadřízeným převážně při osobní komunikaci, jelikož dochází k okamžité zpětné vazbě ze strany nadřízeného. Toto je potvrzeno v následující otázce, kde 50 % zaměstnanců potvrdilo, že získávají od nadřízného zpětnou vazbu.

Druhá největší skupina je tvořena 21 %, kteří zvolili, že informují svého nadřízeného písemně. Jak jsem měla možnost zjistit od asistentky vedení společnosti, zaměstnanci hojně využívají e-mailovou komunikaci s jejich nadřízenými.
Dotazovaní zaměstnanci zvolili, že využívají ke komunikaci nejčastěji v 54 % rozhovor, následně ve 21 % telefon a 17 % zvolilo nástěnku. Z tohoto vyhodnocení je velice patrné, že zaměstnanci komunikují převážně mnohem častěji ústně, než písemnou formou. Také využívání nástěnek je ve společnosti AQUA-STYL spol s r. o. velice běžné. Nástěnky jsou ve firmě rozmístěny tak, aby k nim zaměstnanci měli kdykoli přístup, jsou tedy umístěny jak ve vchodové halě, tak v šatně a také v jídelně. Na nástěnkách jsou pravidelně zveřejňovány informace o změnách (aktualizace, nové předpisy, firemní akce apod.). Dále mají zaměstnanci možnost získávání informací prostřednictvím informačních letáčků, které jsou dostupné v jídelně společnosti.
Jak je již z grafu patrné, bezmála 79 % zaměstnanců používá nejčastěji ke komunikaci rozhovor. Ústní komunikace je tedy zaměstnanci považována za nejefektivnější formu komunikace. Po rozhovoru jsou dalšími nejčastěji využívanými komunikačními prostředky telefon, e-maily a pracovní porady.

Zaměstnanci převážně odpovídali, že svému nadříznému důvěřují, avšak 35 % zaměstnanců uvedlo, že svému nadřízenému nedůvěřují. Tato skutečnost není pro soužití na pracovišti zcela vyhovující. Pokud zaměstnanci mají pocit, že svému nadřízenému nemohou důvěřovat, zcela jistě to může ovlivnit jejich pracovní nasazení.
V návaznosti na předchozí otázku, jsem chtěla zjistit, zda zaměstnanci mají pocit, že mohou s nadřízeným komunikovat jak o příjemných, tak nepříjemných věcech. Zde 36 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že zcela nesouhlasí a 29 % nesouhlasí a 14 % částečně nesouhlasí. Tyto odpovědi se navazují na předešlou otázku, kdy zaměstnanci také odpovídali, že svému nadřízenému nedůvěřují.

Graf č. 15 – Vyhodnocení otázky č. 15
Otázky č. 15 a 16 lze vyhodnocovat společně, jelikož se obě týkají vztahu nadřízeného se zaměstnanci. Lze z nich zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že jim nadřízený naslouchá a zda reaguje na všechny jejich návrhy a připomínky.

V otázce č. 15 odpovědělo 71 % zaměstnanců, že jim nadřízený nenaslouchá. Na tuto otázku navazuje otázka č. 16, která se zabývá tím, zda nadřízený reaguje na všechny návrhy a připomínky, se kterými za ním zaměstnanec přijde. Z grafu je zcela patrné, že si opět více než polovina zaměstnanců myslí, že jejich nadřízený nereaguje na návrhy a připomínky.

Graf č. 17 – Vyhodnocení otázky č. 17

O hodnocení svého pracovního výkonu jsem vždy informován/a.
O hodnocení svého pracovního výkonu je podle vyhodnocení dotazníku informovaná polovina dotazovaných, zatímco druhá polovina dotazovaných si myslí, že o hodnocení svého pracovního výkonu informovaná není.

Graf č. 18 – Vyhodnocení otázky č. 18

Vyhodnocením této otázky bylo potvrzeno, že převážná většina zaměstnanců si myslí, že míra kontroly jejich práce je přiměřená. Tato skutečnost se může pozitivně odrážet na pracovním výkonu zaměstnanců. 28 % zaměstnanců zcela souhlasí, že je kontrola přiměřená, 29 % souhlasí a dalších 29 % částečně souhlasí. Zbylých 14 procent buď nesouhlasí nebo nesouhlasí jenom částečně. Kontrola pracovního výkonu je velice potřebná, jelikož je to zpětná vazba pro zaměstnance, že svoji práci vykonávají tak, jak se po nich chce a všechno je v pořádku.

Graf č. 19 – Vyhodnocení otázky č. 19

Oddělení, ve kterém pracuji, funguje jako tým
V otázkách č. 19 a 20. bylo zjištěváno, zda považují oddělení, ve kterém pracují jako fungující tým a zda jsou porady oddělení efektivní a dobře organizované. Volba těchto otázek spočívala v tom, aby zaměstnanci uvedli, zda jsou s oddělením, ve kterém pracují spokojeni.

V grafu k otázce č. 19 odpověděla převážná většina dotazovaných, že jejich oddělení funguje jako tým. Zaměstnanec bude raději pracovat v kolektivu, ve kterém se cítí dobře, a proto je úkolem nadřízeného vytvářet takové podmínky, díky kterým budou všichni pracovníci fungovat společně jako tým.

V otázce č. 20 zaměstnanci hodnotili porady oddělení. Zaměstnanci vnímají porady většinou jako špatně organizované a neefektivní. V grafu si lze povšimnout toho, že pouhých 21 % dotazovaných považuje porady za efektivní a dobře organizované. Zbylých 79 % vnímá porady negativně.

7.2.1 Verifikace a falzifikace hypotéz

Určení, zda byly předem stanovené hypotézy potvrzeny, či nikoli.

1. **Hypotéza:** Zjistit, zda se k zaměstnancům dostávají důležité informace o společnosti a jakým způsobem. **Falzifikace**

2. **Hypotéza:** Zjistit, zda mají zaměstnanci přístup k informacím, které potřebují pro výkon své práce a zda jsou tyto informace dostatečné. **Verifikace**

3. **Hypotéza:** Zjistit, jaký je průběh komunikace uvnitř společnosti, díky kterému se k zaměstnancům dostávají informace. **Falzifikace**

42
4. Hypotéza: Zjistit, jakým způsobem zaměstnanci informují svého nadřízeného o splnění svých povinností a úkolů. **Verifikace**

5. Hypotéza: Zjistit, jaké komunikační prostředky využívají zaměstnanci k získávání informací a který ze zvolených prostředků je nejčastěji používaný. **Verifikace**

6. Hypotéza: Zjistit, zda dochází při informování nadřízeného o splnění povinností a úkolů ke zpětné vazbě. **Verifikace**

7. Hypotéza: Zjistit, zda zaměstnanci důvěřuji svému nadřízenému a zda mohou s nadřízeným komunikovat o příjemných i nepříjemných věcech. **Falzifikace**

8. Hypotéza: Zjistit, zda nadřízený naslouchá zaměstnanci a zda reaguje na všechny návrhy a připomínky. **Falzifikace**

9. Hypotéza: Zjistit, zda je zaměstnanec informován o hodnocení jeho pracovního výkonu. **Verifikace**


11. Hypotéza: Zjistit, zda oddělení, ve kterém zaměstnanec pracuje, funguje jako tým a zda jsou porady tohoto oddělení efektivní a dobře organizované. **Falzifikace**

12. Hypotéza: Zjistit, zda se spokojenost s vnitřním komunikací liší podle toho, kolik let je pracovník ve společnosti. **Verifikace**

7.3 Strukturovaný rozhovor s vedením společnosti

Po uskutečnění dotazníkového šetření a jeho následného vyhodnocení jsem vedla s vedením společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. strukturované rozhovory. Cílem bylo zjistit, zda i vedení společnosti považuje za problémové stejně oblasti, které se jako problémové objevily po uskutečnění dotazníkového šetření. Respondenti strukturovaného rozhovoru byli jednatelé společnosti pan Zdeněk Krejčí a Ing. Jan Bílý.

Respondentům strukturovaného rozhovoru jsem kladla otázky, formulované na základě otázek, které byly v dotazníku. Zaměřila jsem se především na ty otázky, na které respondenti dotazníkového šetření odpovídali negativně.

Jelikož jsem si při vyhodnocování dotazníků všimla, že zaměstnanci, kteří uvedli, že ve společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. pracují déle než 3 roky, jsou ve své práci nespokojeni, zajímalo mě, co považuje vedení společnosti za přičinu této skutečnosti.

Pan Krejčí i pan Bílý se jednoznačně shodil na závěru, že si této skutečnosti nejsou vědomi. Doposud prý žádný ze zaměstnanců nikdy nevyjádřil nespokojenost s prací ve společnosti, a proto je tyto odpovědi velice překvapily.
Více, než polovina respondentů dotazníku také odpověděla, že se k nim nedostávají důležité informace o společnosti. Pan Krejčí si je tohoto vědom, dokonce na poradě vedení společnosti navrhal, aby byl pravidelně vydáván firemní časopis, ve kterém by byly uvedeny veškeré informace o společnosti. Pan Bílý tuto myšlenku doplnil o návrh, že by informace byly uváděny v časopise na základě návrhů samotných zaměstnanců, čímž by došlo k předcházení negativního vnímání společnosti.

Jako další problémovou situaci jsem označila přístup zaměstnanců k informacím potřebným pro výkon své práce, protože 36 % zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že se k nim tyto informace nedostávají. Pan Bílý a Pan Krejčí byli touto informací zaskočeni a shodili se, že tento problém musí být v nejbližší době vyřešen, a proto domluvili na konec týdne poradu s vedoucími jednotlivých oddělení (pozn. z této porady mi nebyly poskytnuty žádné podklady, i přes moji žádost).

Dalším problémovým bodem dotazníku byly otázky týkající se vztahu zaměstnance s jeho přímým nadřízeným. Respondenti dotazníku totiž uvedli, že nemohou s nadřízeným komunikovat o nepříjemných věcech, navíc svému nadřízenému nedůvěřují. Pan Bílý navrhl jako řešení této situace častěji uskutečňování týmových porad. Na tento návrh jsem uvedla, že zaměstnanci v dotazníku odpovídali na otázku k organizaci týmových porad, že je vnímají jako špatně organizované a neefektivní a to dokonce v 79 % odpovědí.

Na základě tohoto rozhovoru jsem navrhla opaření, která jsou uvedena v následující kapitole.
8 DOPORUČENÍ

Společnost AQUA-STYL spol. s r. o. využívá pro vnitrofiremní komunikaci několik běžných komunikačních nástrojů, především osobní komunikaci na poradách i mimo ně, komunikování přes mobilní telefony a informace zveřejněné na nástěnkách. Mezi tyto informace patří aktualizace nebo nové předpisy, které jsou zveřejňovány na nástěnkách, nacházejících se v prostorách areálu firmy. Další potřebné informace jsou poskytovány zaměstnancům formou letáčků, které mají zaměstnanci dostupné v jídelně společnosti.

Doposud ovšem neexistuje žádný konkrétní plán komunikace, a proto je komunikace ve společnosti zcela bez pravidel. Díky jeho absenci nemají zaměstnanci stanoveno, jak často a jakým způsobem mají poskytovat zpětnou vazbu a jak podřízené hodnotit.

Na základě zjištěných skutečností z provedené analýzy vnitrofiremní komunikace prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru, studia interních dokumentů, dotazníkového šetření a následných strukturovaných rozhovorů, jsem dospěla k závěru, že komunikace uvnitř společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. není zcela bez problémů. Díky mému závěru byly vytvořeny následující doporučení:

Zaměstnanci jsou ve společnosti převážně spokojeni, ale díky dotazníkovému průzkumu se mi podařilo zjistit, že čím déle zaměstnanci pracují ve společnosti, tím více jsou zde nespokojeni. Tato skutečnost může být tvořena mnoha různými faktory, a proto je velice nezbytné zjistit, proč zaměstnanci takto odpovídali.

Více než polovina respondentů odpověděla, že se k nim nedostávají důležité informace o společnosti a pokud se k nim tyto informace dostanou, tak převážně neformální cestou od jejich spolupracovníků. Tato skutečnost není vyhovující určitě jak pro zaměstnance, tak pro jejich nadřízené, jelikož informace, které si zaměstnanci předávají mezi sebou, mohou být částečně nebo zcela zkreslené. Zaměstnanci tak mohou vnímat vedení společnosti negativně, což může mít vést k jejich demotivaci, nebo dokonce snížení jejich pracovního nasazení.

Ohledně dostupnosti zadání potřebného pro výkon své práce, lze podle pozitivních odpovědí soudit, že nadřízení se snaží zaměstnancům poskytovat tyto informace v dostatečném množství. Avšak při detailnějším prostudování odpovědí jsem zjistila, že bezmála 36 % dotazovaných zvolili, že se k nim tyto informace nedostávají, přitom by měly být dostupné všem zaměstnancům. Společnost AQUA-STYL spol. s r. o.
by se tedy měla snažit o napravení této skutečnosti, jelikož může dojít k negativnímu ovlivnění pracovního výkonu zaměstnanců.

Komunikace uvnitř společnosti je spíše neformální. Díky rozhovorům s vedením společnosti jsem zjistila, že tak často dochází k neshodám mezi vedením a podřízenými zaměstnanci. Doporučuji společnosti, aby dbala i na formální komunikaci. Tato komunikace vyplývá z organizační struktury společnosti, a proto jsou zcela jasné role všech účastníků komunikace.

Zaměstnanci považují za nejvíce efektivní formu komunikování s nadřízenými ústní komunikaci, jelikož se tak vyhnou zbytečným nedorozuměním a navíc dochází k okamžité zpětné vazbě. Tato forma komunikace je však časově náročnější než například komunikace elektronická. Dále jsou hojně využívány firemní telefony, méně však už e-maily. Prostřednictvím e-mailů se informace dostávají k zaměstnancům mnohem rychleji a dochází tak i k jednoduššímu šíření v rámci celého podniku. Navíc náklady na tuto formu komunikace nejsou příliš vysoké.

Doporučení pro společnost vychází tedy z toho, že by měla dál dbát na prosazování elektronické komunikace, která mezi zaměstnanci není velmi rozšířená, a to ať už díky nízkým nákladům, tak z důvodu ušetření času. Společnostby měla tedy této formě komunikace věnovat zvýšenou pozornost. Také je důležité dbát na to, že ne všechny informace jsou vhodné pro sdělování prostřednictvím e-mailů.

Společnost AQUA-STYL spol. s r. o. sice využívá dostatečně množství komunikačních prostředků, ale zaměstnanci vnímají pouze některé. Jako nejvíce využívaný komunikační nástroj označili ústní komunikaci, kterou následuje získávání informací prostřednictvím nástěnek a telefonních hovorů.

Nástěnky jsou ve společnosti velmi vhodně rozumíšené, zaměstnanci k nim mají kdykoli přístup, jelikož jsou umístěny ve vchodové hale, ale také v šatnách a jídelně. Avšak díky rozhovoru s asistentkou vedení společnosti jsem zjistila, že ve společnosti chybí schránka, která by byla určená pro dotazy, názory a různé připomínky ze strany zaměstnanců. Doporučila bych tedy společnosti, aby takovou schránku nainstalovala v blízkosti některé z nástěnek. Kromě absence schránky na připomínky jsem zjistila, že ve společnosti zcela chybí i firemní časopis, který by informoval zaměstnance o společnosti. Tyto informace by zaměstnanci jistě přivítali, jelikož v dotazníku uvedli, že se k nim informace o společnosti v podstatě nedostávají.
Z výsledku vyhodnocení otázek, které jsou zaměřeny na vztah zaměstnance s jeho nadřízeným, lze vysledovat, že zaměstnanci sice svému nadřízenému důvěřují, avšak bezmála 35 % uvedlo, že nadřízenému nedůvěřuje. Tato skutečnost není zcela vyhovující pro soužití na pracovišti. Jestliže mají zaměstnanci pocit, že svému nadřízenému nemohou zcela důvěřovat, může to ovlivnit jejich pracovní nasazení. Většina zaměstnanců má také pocit, že nemohou s nadřízeným komunikovat o příjemných, ale i nepříjemných věcech a navíc nadřízený nereaguje na jejich návrhy a připomínky. Společnosti tedy doporučuji, aby se snažila o napravení toto situace. Vhodným nástrojem pro stmelování týmu a budování vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci jsou různé teambuildingové hry, jejichž účelem je naučit tým fungovat produktivněji, efektivněji, zlepší se tak vzájemná komunikace a zaměstnanci se také naučí lepší spolupráci.
ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zjištění současného stavu vnitrofiremní komunikace ve společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. a následně zhodnocení této situace, upozornění na případné nedostatky a navržení zlepšení, které by vedlo k odstranění těchto nedostatků.

Současný stav vnitrofiremní komunikace jsem zjistila na základě studia interních dokumentů, prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru, strukturovaných rozhovorů a také díky dotazníkovému šetření. Domnívám se, že stanovený cíl práce se mi podařilo splnit.

Teoretická část práce byla zpracována na základě využití odborné literatury. Nejprve zde bylo definováno, co je to vnitrofiremní komunikace, základní pojmy a komunikační model. Následně funkce a cíle vnitrofiremní komunikace, formy, členění a nástroje. V neposlední řadě také bariéry komunikace, komunikační prostředí firmy a efektivní komunikace.

V praktické části práce jsem nejdříve uvedla základní údaje o společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. a předmět jejího podnikání. Následně jsem se zaměřila na samotnou vnitrofiremní komunikaci a vyhodnocení dotazníkového šetření. Závěr praktické části bakalářské práce tvoří mé vlastní doporučení pro společnost AQUA-STYL spol. s r. o. Toto doporučení jsem vypracovala na základě nastudování odborné literatury.


Výsledkem mé bakalářské práce bylo tedy zhodnocení současného stavu vnitrofiremní komunikace v této společnosti. Pro bezproblémový chod společnosti je nutné, aby byly nalezené nedostatky eliminovány.
ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Michaela Smrčková
Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce: Vnitrofiremní komunikace ve společnosti AQUA-STYL spol. s r. o.
Název práce v anglickém jazyce: Internal Communication in the Company AQUA-STYL spol. s r. o.
Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová
Počet stran: 55
Počet příloh: 4
Rok obhajoby: 2014
Klíčová slova v českém jazyce: komunikace, vnitrofiremní komunikace, formy komunikace, komunikační bariéry, nástroje
Klíčová slova v anglickém jazyce: communication, internal communication, forms of communication, communication bariers, instruments

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je zjištění současného stavu vnitrofiremní komunikace ve společnosti AQUA-STYL spol. s r. o., na základě dotazníkového šetření a studia vnitrofiremní komunikace. Následně porovnání současného stavu s odbornou literaturou a také upozornění na případné nedostatky a navržení zlepšení, které by vedlo k jejich odstranění. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se problematiky vnitrofiremní komunikace. Praktická část zahrnuje stručný popis společnosti, vyhodnocení dotazníků a doporučení, která by vedly ke zlepšení zjištěné situace.

ANOTATION

The aim of thesis is to determine current state of internal communication in the company AQUA-STYL spol. s r. o., on the basis of survey and study of internal communication and the subsequent comparison of the current state with literature and also notice to any deficiencies and propose improvements that would lead
to their removal. In the theoretical part are a definitions of basic terms related to issues of internal communication. The practical part includes a brief description of the company, evaluation of questionnaires and recommendations for improvement of the situation.
SEZNAM LITERATURY A PRAMENŮ


Interní materiály společnosti AQUA-STYL spol. s r. o.

AQUA-STYL spol. s r. o. Informace o společnosti. Držovice: AQUA-STYL spol. s r. o., 2013. 55 s.


SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Schéma komunikačního modelu.................................................................9
Obr. 2 – Schéma organizační struktury společnosti AQUA-STYL spol. s r.o. .......27
SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Vyhodnocení otázky č. 1 .......................................................... 31
Graf č. 2 – Vyhodnocení otázky č. 2 .......................................................... 32
Graf č. 3 – Vyhodnocení otázky č. 3 .......................................................... 33
Graf č. 4 – Vyhodnocení otázky č. 4 .......................................................... 34
Graf č. 5 – Vyhodnocení otázky č. 5 .......................................................... 34
Graf č. 6 – Vyhodnocení otázky č. 6 .......................................................... 35
Graf č. 7 – Vyhodnocení otázky č. 7 .......................................................... 35
Graf č. 8 – Vyhodnocení otázky č. 8 .......................................................... 36
Graf č. 9 – Vyhodnocení otázky č. 9 .......................................................... 36
Graf č. 10 – Vyhodnocení otázky č. 10 ......................................................... 37
Graf č. 11 – Vyhodnocení otázky č. 11 ......................................................... 37
Graf č. 12 – Vyhodnocení otázky č. 12 ......................................................... 38
Graf č. 13 – Vyhodnocení otázky č. 13 ......................................................... 38
Graf č. 14 – Vyhodnocení otázky č. 14 ......................................................... 39
Graf č. 15 – Vyhodnocení otázky č. 15 ......................................................... 39
Graf č. 16 – Vyhodnocení otázky č. 16 ......................................................... 40
Graf č. 17 – Vyhodnocení otázky č. 17 ......................................................... 40
Graf č. 18 – Vyhodnocení otázky č. 18 ......................................................... 41
Graf č. 19 – Vyhodnocení otázky č. 19 ......................................................... 41
Graf č. 20 – Vyhodnocení otázky č. 20 ......................................................... 42
SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 – Logo společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. .................................57
Příl. 2 – Fotografie společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. ..........................57
Příl. 3 – Dotazník vnitrofiremní komunikace .................................58
Příl. 4 – Rozhovor – Vnitrofiremní komunikace .................................61
PŘÍLOHY
Příl. 1 – Logo společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. 49

Příl. 2 – Fotografie společnosti AQUA-STYL spol. s r. o. 50


50 Tamtéž.
Příl. 3 – Dotazník vnitřní komunikace

Vážený pane, vážená paní,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku (cca 10 minut), který je součástí mé bakalářské práce na Moravské vysoké škole v Olomouci, o.p.s. a slouží ke zjištění skutečného stavu vnitřní komunikace ve Vaší společnosti AQUA – STYL spol. s r. o.

Správná komunikace je základem fungování každé firmy a je také důležitým předpokladem spokojenosti zaměstnanců. Proto bude analýza získaných dat zaměřena na zjištění stavu vnitřní komunikace a posouzení toho, co podle zaměstnanců nefunguje dobře. Výsledky dotazníku povedou ke zlepšení Vašeho pracovního prostředí a komunikace ve Vašem podniku.

Při vyplňování Vás prosím o maximální upřímnost, přesnost a pravdivost. Dotazník byl schválen vedením společnosti firmy, je zcela anonymní, a proto prosím nikde neuvádějte své jméno.

U každé otázky zvolte vždy jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak), tuto odpověď zakroužkujte.

1. V AQUA-STYL spol. s r. o. pracuji:
   a) Do 1 roku
   b) 1 – 3 roky
   c) Více než 3 roky

2. Pracovní zařazení
   d) Oddělení výroby a montáže
   e) Oddělení servisu

3. Jak jste ve své práci spokojen/a?
   f) Velmi spokojen/a
   g) Spokojen/a
   h) Částečně spokojen/a
   i) Částečně nespokojen/a
   j) Nespokojen/a
   k) Velmi nespokojen/a
4. Dostávají se k Vám důležité informace o společnosti? (např. o zisku společnosti)
   a) Ano  
   b) Spíše ano  
   c) Spíše ne  
   d) Ne

5. Jak se k Vám dostávají tyto informace?
   a) Formálně (např. od vedoucího oddělení)
   b) Neformálně (např. od spolupracovníků)

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

7. Tyto informace se Vám zdají:
   a) Dostatečné  
   b) Nadbytečné

8. Jaký je podle Vás průběh komunikace uvnitř společnosti?
   a) Formální  
   b) Spíše formální  
   c) Spíše neformální  
   d) Neformální

9. Jakým způsobem informujete nadřízeného o splnění Vašich povinností a úkolů?
   a) Písemně (např. e-mail)
   b) Ústně  
   c) Telefonem  
   d) Jiné (uveďte)………………………………………

10. Získáváte zpětnou vazbu po informování nadřízeného o splnění Vašich povinností a úkolů (např. potvrzení o přečtení/doručení Vámi zaslaného e-mailu)?
    a) Ano  
    b) Spíše ano  
    c) Spíše ne  
    d) Ne
11. Které komunikační prostředky využíváte k získávání informací (máte na výběr více odpovědí):
   a) Rozhovor
   b) E-mail
   c) Pracovní porada
   d) Telefon
   e) Nástěnka
   f) Jiné (uveďte) .................................................................

12. Které z uvedených komunikačních prostředků využíváte nejčastěji? (máte na výběr více odpovědí):
   a) Rozhovor
   b) E-mail
   c) Pracovní porada
   d) Telefon
   e) Nástěnka
   f) Jiné (uveďte) .................................................................

Níže jsou uvedené tvrzení, která se týkají Vaší práce. Uveďte, prosím, v této bodové škále, jak jste spokojeni s kvalitou a/nebo množstvím následujícího:
(zakroužkujte jednu možnost)
   1 = zcela nesouhlasím  2 = nesouhlasím  3 = částečně nesouhlasím
   4 = částečně souhlasím  5 = souhlasím  6 = zcela souhlasím

13. Důvěřuji svému nadřízenému.  1  2  3  4  5  6
14. S nadřízeným mohu komunikovat o příjemných i nepříjemných věcech.  1  2  3  4  5  6
15. Můj nadřízený mi naslouchá.  1  2  3  4  5  6
16. Můj nadřízený reaguje na všechny návrhy a připomínky.  1  2  3  4  5  6
17. O hodnocení svého pracovního výkonu jsem vždy informován/a.  1  2  3  4  5  6
18. Míra kontroly mé práce je přiměřená.  1  2  3  4  5  6
19. Oddělení, ve kterém pracuji, funguje jako tým.  1  2  3  4  5  6
20. Porady mého oddělení jsou efektivní a dobře organizované.  1  2  3  4  5  6

Děkuji Vám za odpovědi a čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.
1. Při vyhodnocování dotazníků jsem si všimla, že zaměstnanci, kteří pracují ve Vaší společnosti déle, jsou ve své práci nespokojeni, a proto by mě zajímalo, co považujete za příčinu?

2. Více, než polovina respondentů dotazníku odpověděla, že se k nim nedostávají důležité informace o společnosti, a když se k nim dostanou, tak neformální cestou (tj. od spolupracovníků). Jaký může mít tato skutečnost vliv na Vaši společnost?

3. 36 % dotazovaných uvedlo, že nedostávají informace od nadřízeného potřebné pro výkon své práce? Co považujete za příčinu?

4. Domníváte se, že důvěra mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými je důležitá? V dotazníku uvedlo 35 %, že nedůvěřuje svému nadřízenému, myslíte si, že to může ovlivnit jejich pracovní výkon?

5. Až tři čtvrtiny dotazovaných odpovědělo, že nemohou s nadřízeným komunikovat o nepříjemných věcech, nadřízený jim nenaslouchá a nereaguje na jejich návrhy a připomínky. Jaká je podle Vás příčina tohoto negativního vnímání ze strany zaměstnanců?

6. Pravě jste navrhl, že by mělo dojít k častějšímu uskutečňování týmových porad, ale z odpovědí dotazníku jsem zjistila, že 79 % respondentů považuje porady za špatně organizované a neefektivní. Co navrhujete jako řešení?