

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Komunikace jako nástroj pro zefektivnění fungování organizací

Bakalářská práce

Autor: Martina Nepimachová
Studijní program: B 6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Já, Martina Nepimachová, prohlašuji, že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a v seznamu použité literatury jsem uvedla všechny literární a odborné zdroje.

V Hradci Králové dne 23.4.2015

Martina Nepimachová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. za metodické vedení práce, cenné připomínky, rady a konzultace a příjemnou spolupráci, které pomohly k vyhotovení této práce.

Mé poděkování také patří společnosti Andraia, spol. s r. o. za poskytnutí informací a ochotnou spolupráci k vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala všem, kteří mi umožnili na této škole studovat, a kteří mě v mém studiu usilovně podporovali.

Anotace

Téma: Komunikace jako nástroj pro zefektivnění fungování

Tato bakalářská práce na téma „Komunikace jako nástroj pro zefektivnění fungování organizací“ je věnována firemní komunikaci **společnosti Andraia, spol. s r.o.** Bakalářská práce se skládá ze **dvou hlavní částí, z teoretické a praktické.** V rámci literární rešerše tato práce vymezuje **teoretický základ komunikace a pojmů s ní souvisejících.** V praktické části je zhodnocen současný stav komunikace probíhající ve společnosti. První část obsahuje provedenou analýzu vnitřní komunikace se zpracováním výsledků do SWOT analýzy a dále analýzu vnější komunikace společnosti. V neposlední řadě praktická část vytyčuje návrhy doporučení pro zlepšení komunikace ve výše uvedené obchodní společnosti s ohledem na zefektivnění jejího fungování jako celku. V závěru práce je zhodnoceno, že kvalitu firemní komunikace není dobré podceňovat, pokud chce být společnost prosperující ve všech ohledech.

Klíčová slova

Interpersonální komunikace, komunikační vztahy, komunikační proces, prostředky komunikace, komunikační kanály, firemní komunikace, interní a externí komunikace

Annotation

Title: Communication as a tool for streamlining the functioning of the organizations

This thesis on the topic „Communication as a tool for streamlining the functioning of the organizations“ is dedicated to Corporate Communications Andraia, spol. s.r.o. The thesis consists of two main parts, theoretical and practical. Within the literature review, this work defines the theoretical foundation of communication and concepts related to it. In the practical part evaluates the current status of communication taking place in society. The first part contains the analysis of internal communication with the processing results of a SWOT analysis as well as analysis of external communication. Finally, the practical part sets out draft recommendations for improving communication in the above company with a view to streamlining its functioning as a whole. In conclusion, it is estimated that the quality of corporate communications is not good to underestimate, if he wants to be prosperous society in all respects.

Keywords

Interpersonal communication, communications relation, communication process, resources of communication, communication channels, corporate communications, internal and external communication

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl a metodika bakalářské práce	3
2.1	Cíl práce.....	3
2.2	Metodika práce.....	3
3	TEORETICKÁ ČÁST	5
3.1	Komunikace	5
3.1.1	Definice komunikace	5
3.1.2	Obecná charakteristika.....	5
3.1.3	Funkce komunikace	7
3.1.4	Proces komunikace	8
3.1.5	Formy komunikace	10
3.2	Firemní komunikace	14
3.2.1	Interní komunikace.....	16
3.2.2	Neverbální komunikace	22
3.2.3	Marketingová komunikace	22
3.3	Komunikační dovednosti manažera	25
3.3.1	Jak by měl správný manažer jednat	25
3.4	Bariéry komunikace	27
4	PRAKTICKÁ ČÁST	29
4.1	Obecné údaje o společnosti	29
4.1.1	Předmět podnikání	29
4.1.2	Organizační struktura firmy.....	29
4.2	Vnitrofiremní komunikace ve společnosti.....	31
4.2.1	Porady.....	32
4.3	Externí komunikace společnosti	33

4.3.1	Komunikace s dodavateli.....	33
4.3.2	Komunikace se zákazníky	33
4.3.3	Komunikace s finančními institucemi	34
4.4	Dotazníkové šetření interní komunikace společnosti.....	35
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření interní komunikace	36
4.5.1	SWOT analýza	36
4.6	Dotazníkové šetření externí komunikace společnosti.....	39
4.6.1	Dotazník a jeho výsledky	41
4.6.2	SWOT analýza externí komunikace	49
5	Návrhy doporučení pro zlepšení interní a externí komunikace.....	50
6	Shrnutí výsledků	57
7	Závěr.....	58
8	Seznam použité literatury	60
9	Seznam obrázků	61
10	Seznam grafů	61
11	Seznam tabulek	62
12	Přílohy	62

1 Úvod

Ve své bakalářské práci se budu zabývat problematikou mezilidské komunikace se zaměřením zejména do oblasti vnitropodnikové struktury, a to jak z hlediska teoretického, tak i z hlediska praktického. Toto téma považuji nejen za velmi zajímavé, ale také za velmi důležité, neboť svým vyjadřováním a chováním předáváme svému okolí informace každý den, ať už vědomě, tak nevědomě. Komunikace jako základ dorozumívání mezi lidmi je neodmyslitelnou součástí každodenního života, ať už osobního, tak profesního. Díky komunikaci si vytváříme určitý obraz okolního světa. „*Komunikace je svým způsobem umění, musí se na ní pracovat, pěstovat ji.*“ (Sperandio, 2008, s. 10) To platí obecně, ovšem v osobním životě si vybíráme s kým a jakým způsobem chceme a budeme hovořit, ovšem v zaměstnání je komunikace rezervovaná, neboť tam si své spolupracovníky nemůžeme zvolit a ani se vyhnout kontaktu s nimi.

Všudypřítomný rozvoj světa nám dává za úkol zlepšovat nejen své znalosti, ale i naše komunikační dovednosti. Proto zvládnutí základních komunikačních pravidel je i základním bodem pro rozvoj a zkvalitňování firemního prostředí, které často stojí úspěch či neúspěch celé firmy. Firemní komunikace je specifickým druhem komunikace odehrávající se v určitém okruhu osob, a to uvnitř i vně podniku.

Komunikace je jednou z nejdůležitějších charakteristických vlastností podniku. Problémy v komunikaci mohou zásadními způsoby ovlivnit výsledky činnosti firmy a její cíle. Kdežto dobře probíhající komunikace ve firmě vede k vyšší efektivitě práce a výkonnosti, zlepšuje konkurenceschopnost a vytváří image celé firmy na venek.

Kvalitní interní komunikace pracovníků mezi sebou, jednotlivými odděleními, vedoucími a zaměstnanci managementu firmy je klíčem k rozvoji a prosperitě firmy. Říká se, že spokojený zaměstnanec je dobrý zaměstnanec, a proto spokojenost zaměstnance závisí do značné míry na mezilidských vztazích, možnosti seberealizace a osobního růstu. Naopak častá nedorozumění, nedostatek informací a celková nejistota, kvůli špatné komunikaci vede ke zhoršení pracovní morálky a motivovanosti. Jen dobře informovaný a motivovaný zaměstnanec

je schopen odvádět nejlepší práci, a naopak jen dobře informovaný a kvalitně obslužených zákazníků upřednostní náš podnik oproti jinému.

2 Cíl a metodika bakalářské práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce s názvem: "Komunikace jako nástroj pro zefektivnění fungování organizací" je analyzovat současný stav komunikace v konkrétním podniku a na základě zjištění navrhnout doporučení zefektivnění procesů komunikace.

Téma bakalářské práce, bylo zvoleno s cílem seznámit čtenáře se základními pojmy komunikace a popsat fungování a problematiku komunikace uvnitř a vně organizace. Pro lepší znázornění dané problematiky, bude provedena analýza interní a externí komunikace vybrané společnosti. Analýza bude provedena několika metodami a na jejím základě budou vyhodnoceny a posouzeny zjištěné nedostatky, a poté vypracovány konkrétní návrhy doporučení na zlepšení vyhodnoceného současného stavu. Ty budou v neposlední řadě předloženy vedení firmy.

2.2 Metodika práce

Bakalářská práce, která si klade za cíl analyzovat současný stav firemní komunikace ve vybrané společnosti a navrhnout na základě výsledků analýzy procesy pro lepší komunikaci, bude rozdělena na dvě hlavní stěžejní části, a to část teoretickou a část praktickou. Obě budou skládat z několika dílčích částí.

Úkolem této práce v teoretické části bude seznámení se základními pojmy komunikace a různými komunikačními prostředky pro její přenos, na základě provedení literární rešerše. Následně budou charakterizovány formy komunikace, kam patří rozdělení na verbální a neverbální komunikaci. V neposlední řadě bude popsána komunikace uvnitř a vně organizace. Tato část bude zakončena uvedením komunikačních dovedností manažera a možných bariér komunikace.

Praktická část bakalářské práce bude obsahovat několik dílčích kroků. Prvním z dílčích kroků bude analyzovat praktické užití firemní komunikace vybrané společnosti, což bude zaměřeno na rozbor struktury organizace a druhy komunikačních kanálů, díky kterým komunikace uvnitř a vně organizace funguje.

Bude provedena analýza pro zjištění současného stavu interní a externí komunikace a vymezení jejích nedostatků, a to za pomoci použití následujících metod:

1. Řízený rozhovor s vedením společnosti

Přípravná část praktické části bakalářské práce bude zahrnovat řízený rozhovor s vedením firmy, který by měl pomoci získat přehled o konkrétních problematických okruzích. Na základě získaných informací budou pak sestaveny dotazníky, které budou více specifické a budou se týkat konkrétnějších otázek.

2. Analýza pomocí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření by mělo přinést důležité poznatky o komunikaci ve firmě, o názorech zaměstnanců, ale i o komunikaci firmy s jejím okolím. Cílem dotazníku bude **získat informace** o situaci a poměrech ve firmě i mimo firmu. Dotazníky budou vytvořeny dva, jeden pro zaměstnance firmy a druhý, který bude rozeslán zákazníkům firmy a to právě pro posouzení stavu, jak interní, tak i externí komunikace společnosti funguje.

3. Syntéza výsledků dotazníkového šetření pomocí SWOT analýzy

Zpětné shrnutí výsledků dotazníkového šetření pro interní i externí komunikaci bude provedeno pomocí SWOT analýzy.

Na závěr budou na základě provedení zmíněných metod a zjištěných výsledků analýzy navrhnutá doporučení pro zlepšení komunikačních procesů ve společnosti. V závěru práce budou navrhnutá doporučení pro zlepšení komunikační procesů ve společnosti a bude posouzena výzkumná otázka, zda zlepšení zjištěných nedostatků v procesu komunikace společnosti, může vést k zvýšení efektivity jejího fungování.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Komunikace

3.1.1 Definice komunikace

Samotná komunikace má v českém jazyce tři hlavní významy: výměna informací, veřejná doprava a prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky. Vzhledem k zaměření této práce se zde budeme zabývat komunikací jako prostředkem výměny informací mezi lidmi.

Komunikace je základem sociální mezilidské interakce a je to jedna ze základních potřeb člověka a základní prvkem každé společenské činnosti, bez které by byla jeho existence nemyslitelná. Původ slova komunikace pochází z latinského slova *communicare*, jehož význam je překládán jako sdílet, sdělovat, působit aj. Jiřincová (2010, s. 19) říká, že sdělování znamená proudění informací ze zdroje k příjemci, přenos nebo vytváření znalosti. Jedná se o jednostranné předávání informací, ve dvou rovinách:

1. **obsah** – názor, postoje, emoce,...
2. **formu** – vysvětlení, dotaz, žádost, hodnocení, přesvědčování,...

Znamená to tedy, že sdílení společného podílení se na určité činnosti je ve vzájemném kontaktu.

„Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno, jaké emoční zaujetí a intenzitu emoci sdělení vzbuzuje. Týká se všech zúčastněných... Sdílení neznámá přijetí... může probíhat i tehdy, když se sdělovatelem nesouhlasíme.“ (Rieger, Vyhnálková, 1996, s. 90., In: Vybíral, Z. 2009, s. 26)

3.1.2 Obecná charakteristika

Na komunikaci s ostatními lidmi je velmi zajímavé, že jsme její součástí, tedy ji vytváříme a ovlivňujeme. S komunikací jsou spojovány pojmy syntax, sémantika a pragmatika. **Syntax** neboli skladba jazyka má za úkol předávání zpráv, především problematiku kódování, komunikační kanály, kapacitu komunikace, ruchy apod.

Vybíral, (2009, s. 26) uvádí, že podstatou **sémantiky** jsou významy slov. Tedy jaký význam danému slovu připisuje mluvčí a jaký posluchač. **Pragmatika** se zajímá o chování a rozbor vztahů komunikujících osob.

Jiřincová (2010, s. 20) hovoří o třech modelech ve vývoji pohledů na komunikaci, a to o lineárním modelu, interakční teorii a transakčním pojetí.

- V **lineárním modelu** je komunikace chápána jako asymetrické mluvení a také naslouchání, když někdo mluví, nenaslouchá a obráceně. Je považován za neúplnou formu komunikace z důvodu chybějící zpětné vazby.
- V **interakční teorii** se pozice mluvčího a posluchače střídají, ale stále je to chápáno jako dvě oddělené akce.
- V **transakčním pojetí** funguje osoba jako mluvčí i posluchač současně. Komunikace je provázána.

Komunikace není jednosměrný proces, ale slouží k výměně informací mezi jejími účastníky a k utváření a rozvíjení vztahů mezi nimi. Prostřednictvím této výměny vyjadřujeme své názory, nápady, požadavky, očekávání a přání (Tureckiová, 2007, s. 63-64). V každém okamžiku komunikace předáváme svému okolí informace jak vědomě, tak nevědomě nejen prostřednictvím slov, ale i gesty, pohyby, mimikou a výrazem. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti, které sdělujeme druhé straně. O komunikaci lze hovořit tehdy, kdy nám druhá strana porozumí. Holá, (2006, s. 3) označuje komunikaci jako proces sdílení určitých informací, kdy se snažíme odstranit či snížit nejistotu na obou stranách komunikace.

Neexistuje obecně platná definice komunikace, a většina autorů definuje komunikaci s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření. Komunikace je určitý proces přenosu nejrůznějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů, za použití různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka nebo je to proces tvorby společného chápání a výměny významů pomocí systému symbolů a další definice. (Vymětal, 2008, s. 22)

Komunikace je v dnešní době čím dál tím víc důležitější a stále se vyvíjí nové formy komunikace. Probíhá pomocí symbolů. Mezi účinky komunikace řadíme emoce,

poznání a motivaci. V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o sociální komunikace, kterou obvykle dělíme na tři základní druhy (Vymětal, 2008, s. 23): ústní, písemnou, vizuální. Z jiného hlediska pak na verbální, neverbální a realizovanou činy a skutky.

V mé práci budu směřovat komunikaci především do oblasti vnitrofiremní komunikace, kde komunikací budu rozumět jakýsi systém uvnitř podniku, který propojuje všechny zaměstnanecké složky firemní struktury. Komunikace je realizována všemi pracovníky, kteří mají něco společného s podnikem a probíhá mezi nadřízenými a podřízenými, managementem a vlastníky, mezi jednotlivými spolupracovníky, útvary a v neposlední řadě, v té nejdůležitější, v kontaktu se zákazníky, což podle mého názoru bývá považováno za nejdůležitější proces v podnikání vůbec – oslovení, získání a udržení zákazníka.

„Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů. Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny.“ (Janda, 2004, s. 10)

Každý dobrý manažer by si měl být vědom cíle, kterého má komunikace dosáhnout, a to dřív, než otevře ústa. *„Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostřední pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“* (Holá, 2006, s. 4)

3.1.3 Funkce komunikace

Komunikace má svůj určitý účel nebo smysl. Lze také říci, že má funkci, kterou chce splnit nebo plní. Vybíral (2009, s. 31) hovoří o tom, že každá komunikační výměna plní zpravidla jednu či více funkcí (synchronně nebo asynchronně tím, že od jednoho účelu se přejde ke druhému). Díky účelu a jeho dopadu na příjemce dostává komunikace smysl.

Dle Jiřincové (2010, s. 21) existují čtyři základní funkce a účely komunikace:

- **Funkce informativní** – účelem je informovat, tedy předat zprávu
- **Funkce instruktážní** – účelem je instruovat, naučit, poradit
- **Funkce persuasivní** – účelem je přesvědčit o změně názoru
- **Funkce zábavní** – účelem je pobavit a rozveselit sebe i druhého

Vybíral (2009, s. 31) přidává k těmto čtyřem ještě jednu funkci vyjednat, domluvit se s účelem řešit a vyřešit. Kromě těchto základních funkcí komunikace existuje ještě celá další řada, např.: upoutat pozornost, předvádět se, získat informaci, vyděsit, motivovat k práci, konzultovat, povzbudit, udělat dojem, varovat, porozumět pocitů, zastrašit, delegovat atd.

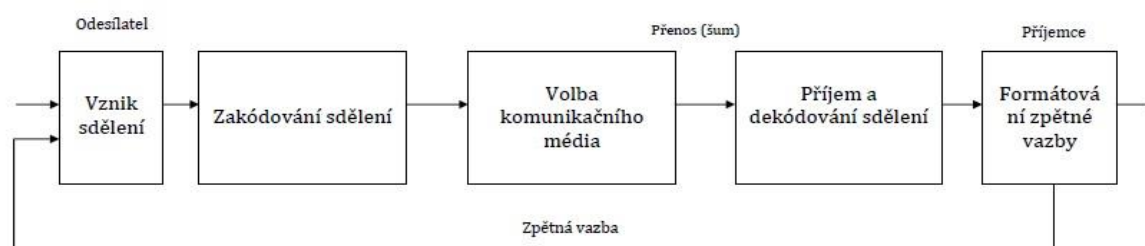
Komunikačním jednáním chceme dosáhnout předpokládaného cíle, kterým může být podle Vymětala (2008, s. 24) výměna informací, ovlivňování chování lidí a ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě. Jedním z důležitých cílů komunikace je vytvoření vzájemně dobrého vztahu mezi komunikujícími, což je klíčovým faktorem úspěšné komunikace.

3.1.4 Proces komunikace

Za základ pro popis komunikačního procesu se používá tzv. komunikační model. Základní schéma komunikačního procesu je znázorněno na obrázku č. 1. Mám-li na mysli interpersonální komunikaci, jedná se o přenos informací mezi lidmi. Ke komunikaci je vždy zapotřebí minimálně dvou osob, kde první osoba tzv. zdroj zaujímá pozici sdělovatele a druhá pozici příjemce, kdy odesílatel odesílá určité sdělení ve formě signálu (řečového, hmatového apod.) Přičemž platí, že sdělovatel si vybírá z několika komunikačních prostředků a možností, tedy kóduje tak svoje sdělení a příjemce musí toto sdělení dekódovat. Sdělení prochází po zakódování komunikačním médiem. Vymětal (2008, s. 33) uvádí, že komunikačním médiem může být například sdělení z očí do očí, rozhovor, sdělení pomocí telefonu, faxu, sdělení na poradách, využití prostředků informačních technologií (e-mail, e-konference, chat, video, videokonference, rozhlas, televize apod.) využití oběžníků, memoranda, prohlášení, ale i systémů odměňování, schémat výrobních postupů, ale i neverbální komunikační prvky.

Komunikační proces tvoří čtyři složky:

- **komunikátor (mluvčí)** – osoba sdělující určitou zprávu
- **komunikant (příjemce)** – osoba, které je vysílaná zpráva určena
- **komuniké** - vyslaný obsah, myšlenka či pocit sdělovaný od jednoho člověka druhému. (Součástí tohoto obsahu jsou verbální i neverbální projevy)
- **komunikační kanál** – cesta, po které je zpráva vysílána



Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu, zdroj: VYMĚTAL, J., 2008, s. 30

Proces komunikace může probíhat dvěma různými způsoby – přímo nebo zprostředkovaně. Příímý způsob je charakteristický jednoduše tím, že k výměně informací dochází pouze díky vlastní činnosti a přenosu nenapomáhá žádný jiný zprostředkovatel. U zprostředkovatelského způsobu přenosu informací je použit určitý zprostředkovatel.

Dekódování je proces, při kterém příjemce zprávu interpretuje. Ovšem způsob dekodování závisí na filtrech vnímání, což jsou limity, které ovlivňují každého člověka (např.: znalosti, dovednosti a schopnosti, mezi které hlavně patří správné vnímání reality a přijímání zpráv). Pro jevy zkreslující předávanou informaci se používá termín komunikační šum.

„Za komunikační šum jen obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces.“ (Vymětal, 2008, s. 33) Komunikační šum tedy chápeme jako jakýkoliv rušivý vliv na přenos sdělení a znesnadňující jeho dekodování. DeVito (2008, s. 42) zmiňuje, že užitečným pojem pro pochopení šumu a jeho významu v komunikaci je poměr signálu k šumu. Slovo signál zde znamená informaci, kterou považujete za užitečnou, šum informaci, která je pro vás zbytečná. Oba autoři uvádí čtyři základní typy komunikačního šumu:

- **Fyzický šum** – rušivý vliv pocházející ze zdrojů mimo udělovatele a příjemce, která omezuje fyzický přenos sdělení nebo signálu
- **Fyziologický šum** – vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače
- **Psychologický šum** – je mentální nebo poznávací interference
- **Sémantický šum** – rozdílné významové chápání obou stran

Jakákoliv komunikace obsahuje šum a i přesto, že se šum nedá odstranit, je možné ho redukovat například preciznějším vyjadřováním, zdokonalováním schopností vysílat a přijímat neverbální signály a zlepšení umění naslouchat a využívat zpětnou vazbu.

Jiřincová (2010, s. 35) uvádí, že je pro komunikaci nezbytná jazyková kompetence. Kompetence komunikátora znamená, že je schopen předat zprávu přijatelně rychle, správně a vhodně zakódovanou. Kompetence příjemce znamená, že je schopen zvládnout příslušné soustavy pravidel, interpretovat dané sdělení a adekvátně reagovat.

Poslední částí v procesu komunikace by měl být akt nazvaný zpětná vazba, při kterém ten, kdo zprávu vyslal, získá informaci od příjemce, že zprávu přijal. Podle Jiřincové (2010, s. 39) by měl dát najevo, jak sdělení vnímal, jak mu porozuměl a co u něj vyvolalo. Na úrovni přenosu a vnímání má dát najevo, že slyší, vidí, rozumí a že zprávu převzal. Na úrovni kódu by měl příjemce to, co viděl a slyšel, zopakovat. Zda byl smysl sdělení skutečně pochopen, to se komunikátor dozví až na úrovni významu, a to když komunikant reaguje adekvátně. Zpětná vazba je velmi důležitým faktorem, který osluňuje celou komunikaci.

3.1.5 Formy komunikace

„Formou, kterou je slovo proneseno, vyjevíme naši skutečnou snahu, náš vztah k partnerovi v komunikaci či naše emoce: sympatie, antipatie, averze.“ (Štěpaník, 2005, s. 35)

Základní dělení komunikace je na komunikaci verbální a neverbální. Hloušková (1998, s. 9) zastává názor, který říká, že z devadesáti procent komunikujeme mimoslovně (neverbálně) a pouze z deseti procent slovy (verbálně). Podobně

Sperandio (2008, s. 67) uvádí, že osmatřicet procent patří části hlasové a pětapadesát gestikulační. Oba druhy komunikace se vzájemně podporují a posilují. Tyto dvě tvrzení doplňují názorem dalšího autora. „*Chceme-li řeči dosáhnout správného i žádaného účinku a také přesně rozpoznat, co vlastně sděluje druhá strana, musíme dbát na formu vyjádření, správně intonovat a stejně pečlivě intonaci druhého vnímat.*“ (Štěpaník, 2005, s. 36) Dále lze z literatury Štěpaníka vyčíst, že se u formy sdělení nejvíce oceňuje zřetelná výslovnost, přiměřená hlasitost, adekvátní hlasová modulace, příjemně znějící hlas, zabarvení a tempo řeči. Naopak špatná artikulace, příliš hlučný nebo tichý projev apod. mají opačný účinek na výsledný pocit ze sdělení.

Verbální komunikace

Mezi verbální komunikaci se řadí slovní signály přenášené vzduchem a přijímané sluchem. Verbální komunikací rozumíme vyjadřování za pomoci slov prostřednictvím příslušného jazyka. K tomuto druhu komunikace se řadí ústní a písemná komunikace, přímá nebo zprostředkovaná komunikace a živá nebo reprodukováná.

Jiřincová (2010, s. 23) uvádí, že verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků. Tuto soustavu nazýváme jazykem a na každý jazykový znak je vázán význam. Jako základní význam spojený s konkrétním znakem je **denotát**, který je věcí společenské dohody. DeVito (2008, s. 124) tvrdí, že denotace se vztahuje k objektivnímu významu nějakého tématu, k takovému, který můžeme najít ve slovníku. **Konotace** jsou zcela subjektivní nebo emocionální, což znamená, že každý mluvčí nebo posluchač připisuje daným slovům svůj osobní význam a představuje si věci do určité míry odlišně oproti druhému člověku.

Verbální komunikace je mezioborovým pojem, kterým se zabývají jednotlivé vědní oblasti, a to především lingvistika, filologie a filozofie, pro kterou jsou významné subdisciplíny jako sémiotika, sémantika a logika.

Nejdůležitějším faktorem verbální komunikace jsou slova, která při jejich špatném výběru brzdí komunikaci, demotivují a mohou vést k problémové komunikaci. Je

tedy nutné volit slova pečlivě. Vymětal (2008, s. 113) ve verbální komunikaci obvykle rozeznává:

- **dvě úrovně komunikační roviny** – racionální a emocionální,
- **dva druhy komunikace** – formální a neformální,
- **řadu komunikačních stylů** – koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákávací a ostatní.

1. Ústní komunikace

U ústní komunikace (která je většinou i osobní komunikací) se využívá, jak forma verbální, tak i forma neverbální. Sperandio (2008, s. 67) hovoří o tom, že se ústní komunikace skládá ze tří částí, a to z části verbální, hlasové a gestikulační. Vymětal (2008, s. 112) píše, podobně jako Sperandio, že výhodou verbální komunikace je možnost okamžité zpětné vazby, pružnost komunikace a identifikace neverbálních i emočních signálů a prvků. Nevýhodou ústní komunikace je náročnost na čas, vliv komunikačních šumů a bariér, určitá deformace ústního sdělení v případě komunikace zprostředkované apod. Ústní komunikace mezi dvěma stranami se nazývá dialog. Monologem se rozumí adresovaný ústní projev jedné či více osobám. Na druhou stranu předávání ústních informací mezi více osobami se nazývá diskuze.

2. Písemná komunikace

Písemná forma komunikace je dosahována několika možnými prostředky komunikace, avšak nelze jí na rozdíl od osobní komunikace vyjádřit vše potřebné. Písemná forma sdělení má obvykle větší váhu v obchodním styku, než informace podaná pouze ústně a to proto, že existuje doklad o její realizaci, který bývá archivován, pro její budoucí potřebu nebo při snaze ušetřit čas. Výhodou tedy je jasné a přesné vyrozumění, kdy není třeba si něco zapamatovat, protože informace je přesně stanovená a lze si ji kdykoliv ověřit. Nevýhodou ovšem je, že zpětná vazba se k odesílateli zprávy dostane až s určitým časovým posunem a hrozí tedy vyšší riziko nepochopení při nepřesné formulaci písemného sdělení. Vymětal (2008, s. 206) popisuje, že písemná komunikace je zprostředkována písemnou formou ve formě rukopisu, strojopisu nebo na počítači a vyžaduje zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost. Zahrnuje také korespondenci

(úřední dopis, osobní a společenský dopis, životopis a motivační dopis, e-mail, SMS a MMS zprávy), vizitky, odborné publikace atp.

Elektronická forma komunikace je neustále se dynamicky rozvíjející se forma, korespondující s písemnou formou, jejíž rozšířenost ve firmách roste. Nové technologie jako email, skype aj, umožňují podnikům snižovat provozní náklady na místo používání starých zvyklostí komunikování pomocí poštovních služeb nebo telefonní linky, ovšem i starší komunikační prostředky jsou nestále ve velkém počtu využívány, protože v určitých situacích jsou stále nepostradatelné (telefonní přístroj, poštovní služby, rozhlas, diktafon atd.). Štěpaník (2005, s. 112-126) hovoří o tom, že moderní prostředky komunikace jako je např. e-mail mění strukturu pracovní náplně, jednání a vztahy mezi lidmi. Výhodou elektronických prostředků tedy je časová nenáročnost, v okamžiku jste ve spojení s druhou osobou, která může být i tisíce kilometrů daleko. Elektronická forma komunikace šetří čas i peníze.

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je proces dorozumívání se mimoslovními prostředky, tedy beze slov, což je například, když gestikulujete, usmíváte se, mračíte se, hýbete částmi těla, někoho se dotýkáte ba dokonce, máte-li na sobě šperky. V užším pojetí považujeme za neverbální komunikaci „řeč těla“. Podle Jiřincové (2010, s. 95) je neverbální sdělení názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav, na rozdíl od verbálního sdělení není pojmové a abstraktní. V určitých případech může zcela nahradit, zvýraznit nebo odporovat či měnit význam verbální komunikace. Celkové chování člověka může být neverbální složkou regulování, zesilování nebo zeslabování. V širším pojetí lze o neverbální komunikaci hovořit jako o celém komplexu neverbálních signálů, ke kterým patří celkové osobní image, neboť v rámci ní sledujeme i výšku, váhu, barvu oblečení, také čichové signály, celkový vzhled aj. Často bývá uváděno, že úspěch komunikace závisí z 55% na řeči těla, z 38% na hlasovém kontextu (paralingvistice) a pouze z 7% na obsahu verbálního projevu. Přestože tento názor začíná být zpochybňován, neverbální komunikace zaujímá stále důležitou roli v komunikaci. (Vymětal, 2008, s. 54)

DeVito (2008, s. 155-156) uvádí, že řeč těla komunikuje řadu sdělení prostřednictvím různých typů neverbálních signálů: gest (symbolů, které spíše přímo komunikují určitá slova nebo fráze), ilustrátorů (doprovázejí a doslova „ilustrují“ verbální sdělení), afektivních projevů (komunikují emocionální význam), regulátorů (koordinují, monitorují, udržují nebo řídí řeč druhého) a adaptérů (projevují se mimovolně a obvykle slouží k uspokojení nějaké potřeby, například poškrábání). Podle Vymětala (2008, s. 56) nejfrekventovanější součástí mimoslovní komunikace je řeč těla, který se obvykle dělí podle toho, která část dělá informaci sděluje, doprovází a ilustruje. Jednalo se o:

- **kinetiku** – zaměřenou na sledování pohybů celého těla,
- **gestiku** – zaměřenou zejména na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,
- **mimiku** – zaměřenou na pohyby obličejových svalů,
- **viziku** – zaměřenou na pohyby očí, víček, obočí, souvisejících svalů a oční kontakt,
- **haptiku** – zaměřenou na význam doteků,
- **proxemiku** – zaměřenou na význam vzdáleností,
- **posturologii** – zaměřenou na postoje a pozice celého těla.

3.2 Firemní komunikace

„Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace.“ (Mikuláščík, 2010, s. 117)

Holá (2006, s. 4) říká, že již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací.

Ve vnitrofiremním prostředí probíhá určitý komunikační proces, který je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů. (Janda, 2004, s. 13.)

Firemní komunikace se dělí na interní a externí komunikaci. Pokud organizace komunikuje s veřejností uvnitř společnosti, tedy se zaměstnanci, hovoříme o komunikaci interní, vnitropodnikové, či komunikaci v organizaci. Pokud

organizace komunikuje s nejširší veřejností mimo organizaci, jedná se o externí komunikaci. Efektivní manažerská komunikace, vnitropodnikové vztahy a vztahy s okolím jsou nejdůležitějšími faktory pro zvládnání oblasti komunikace a jejích cílů. Jak tedy uvádí Holá (2006, s. 5) je nutné, aby firma nepodceňovala komunikaci s žádným z partnerů a správně zvolila formy komunikace se všemi cílovými skupinami (s pojmenovanými partnery, se kterými firmy komunikují a to od zákazníků, přes zaměstnance, po úředníky a obyvatele okolí, ve kterém firma podniká).



Obrázek 2: Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy, zdroj: HOLÁ, J., 2006, s. 5

Podle Mikuláščíka (2010, s. 117) je firemní komunikace součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou. Pro správné fungování organizace je potřeba udržovat určité klima, které se zaměřuje nejen na výkon, ale také na jednotlivce, neformální postupy při zvládnání konfliktů a dodržování pravidel. Je tedy nutné vědět, jaké se provádějí rozhodnutí, které komunikační kanály budou nejčastěji využívány a jaká je organizační struktura a schopnost reagovat na podněty.

„Komplexní práce s veřejností a ovlivňování jejího mínění je v současné době základním předpokladem dlouhodobé existence, prosperity a konkurenceschopnosti jakékoliv organizace.“ (Vymětal, 2008, s. 258)

Mikulaščík (2010, s. 118) jmenuje pět základních funkcí v organizaci, kterým komunikace slouží:

- **Úkolová pracovní funkce** – pravidelná komunikace je nutností pro dokončování úkolů a plnění termínů, dvousměrná komunikace mezi vedením a zaměstnanci zaručuje efektivitu a kvalitu prováděné práce.
- **Sociálně podporující funkce** – podpora harmonických a přátelských vztahů v organizaci (společné výlety, zájezdy, sportovní aktivity, apod.).
- **Motivační funkce** – další motivační stimuly, neboť v rámci komunikace jich existuje celá řada, ne pouze plat.
- **Integrační funkce** – pocit, že jsou zaměstnanci součástí určité komunity.
- **Inovační funkce** – spokojenost lidí závisí na možnosti být inovativní.

3.2.1 Interní komunikace

„Současná doba je typická výraznými změnami v souvislosti s novými komunikačními technologiemi, globalizací, diverzifikací pracovní síly, autonomií, konkurencí, dochází k organizačním změnám, pracuje se v týmech, organizace se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám a mění se také s mírou připravenosti manažerů na komunikační interakce, se zvyšující se mírou informovanosti a vyšší mírou redukce dat. Organizace ovlivňuje přirozenost komunikace at' už v pozitivním nebo negativním smyslu.“ (Mikuláščík, 2010, s. 118)

Proto je podle mého názoru důležité, aby měli firmy v dnešní době stále větší zájem na tom, aby dobře informovali své zaměstnance.

„Vnitropodniková komunikace slouží v ideálním případě k tomu, aby všichni pracovníci firmy byli informačně a motivačně propojeni a nesměrováni k naplnění firemní vize.“ (Hloušková, 1998, s. 63)

Chce-li organizace úspěšně dosahovat svých cílů, mělo by pro ni být klíčové, aby její cíle byly komplementární s cíli jejich zaměstnanců. Kvalitní komunikace se zaměstnanci podporuje udržování loajality zaměstnanců vůči podniku. Pokud chce organizace spokojeně a efektivně pracující zaměstnance, musí je umět přesvědčit o tom, že její záměry jsou dobré i pro jednotlivé zaměstnance. Hloušková, I. (1998, s. 9) hovoří o tom, že pomocí komunikace si zaměstnanci utvářejí své názory a postoje k firmě, motivuje zaměstnance, napomáhá

k funkčnímu a efektivnímu chodu podniku. Součástí vnitrofiremní komunikace je vliv firemní kultury na zaměstnance.

Podle Vymětala (2008, s. 263) je interní komunikace nástroj, s jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace. Mikulaščík (2010, s. 119) vyzdvihuje prospěch efektivních komunikačních praktik, který lze spatřit ve zvyšování produktivity, zlepšování kvality produktů i služeb, ve vyšší míře iniciativy a vyšší míře tvořivosti, ve větší pracovní spokojenosti, snížené absenci a snížené míře fluktuace a ve snižování nákladů.

Je důležité stanovovat komunikační cíle jasně a s přístupností pro všechny, proto by měla komunikace zastávat určitým způsobem motivační charakter. Způsob jakým se předávají společné vize a cíle podniku jsou nástrojem propojení celého podniku.

Zaměstnanci jsou ve firmě kromě slov a písemné komunikace ovlivněni také, její pověstí, dobrým jménem, firemní vizí, cíli a strategiemi vrcholného managementu. Styl řízení, tradice a rituály firmy mají podstatný vliv na firemní prostředí a ne její úspěch či neúspěch na trhu.

Jednou z prioritních věcí při vytváření vnitropodnikové komunikace by měl být i srozumitelný a perfektně propracovaný motivační systém, tedy systém odměn a sankcí, neboť každý zaměstnanec odvádí svou práci v nějaké kvalitě a měl by za ní být odměněn – měla by mu být poskytnuta zpětná vazba. Zpětná vazba vytváří celou vnitrofiremní komunikaci, jinak by se z komunikace stal jen jednosměrný tok informací od vedení k zaměstnancům, který se označuje pojmem informování. V praxi je ovšem právě komunikace často zaměňována za pouhé informování, což vede k častým nedorozuměním a potížím.

Holá (2006, s. 21) definuje následující **cíle interní komunikace**:

- zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech

- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků
- neustále udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe.

Každý firma si své cíle může specifikovat sama, mohou být různé, pro různá období a je třeba je potom rozpracovat v komunikačním plánu.

Předpoklady fungování systému vnitrofiremní komunikace

„Interní komunikace není izolovaný proces. Naopak je to souhrn mnoha činností zasahující do všech oblastí řízení firmy. Efektivní vnitrofiremní komunikace je výsledkem fungování mnoha prvků v řízení firmy, je výsledkem jednotné odpovědnosti managementu a jednotné implementace základních zásad a principů kultury firmy do řízení firmy.“ (Holá, 2006, s. 51)

Má-li organizace v úmyslu, aby vnitrofiremní komunikace fungovala efektivně, musí dbát určitých předpokladů. Ivana Hloušková (1998, s. 13) uvádí především tyto následující předpoklady, které je dobré znát, neboť jsou nápomocny k rozvoji podniku a zvyšují efektivitu v celé vnitropodnikové struktuře. Zkušenosti ukazují, že k odvedení kvalitní práce potřebujeme následující podmínky:

- odpovídající organizaci práce
- odbornou i lidskou kvalitu managementu
- kvalifikovanou personální strategii
- kvalitní realizaci personální strategie
- pravidelně fungující zpětnou vazbu, fungující v obou směrech
- výcvik vrcholového vedení firmy včetně pracovníků na nižších pozicích, až po zaměstnance v první linii.
- dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky
- těsnou spolupráci vedení firmy i ostatními pracovními skupinami
- osobní příklady manažerů (pravdivá a otevřená komunikace)

Jednou z nejdůležitějších podmínek je v knize charakterizována **organizace práce**. Není možné, aby vnitrofiremní komunikace fungovala tam, kde je nevhodně

zvolená organizace práce, která je spojena s její efektivitou. Jak lze toto tvrzení pochopit? Je nutné, aby každý pracovník přesně znal, co je náplní jeho práce, čím je firmě prospěšný, tedy za co je ohodnocen. Dále je nezbytné, aby byly zajištěné kvalitní podmínky pro výkon práce (pracovní prostředí, pracovní pomůcky, atd.) Pokud tyto věci nefungují, jak mají, snižují pracovní výkon, a není-li podnik ve výkonu práce efektivní, tak se jen těžko může jednat o prosperující společnost. Dále lze z literatury vyčíst, že důležitou činností je správná personální strategie, neboť vybrat správné zaměstnance na jednotlivé pozice a následně je vést ke správnému výkonu není vždy jednoduchá činnost.

Za všechny zmíněné podmínky má vždy největší odpovědnost vrcholové vedení podniku, které by mělo znát celkovou strategii a cíle organizace a kvalitně ovládat teorii komunikace.

„Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu, a tím i firemní komunikaci.“ (Hloušková, 1998, s. 14)

Formy a prostředky interní komunikace

Správná volba formy a prostředků komunikace je ovlivněna mnoha faktory. Je důležité mít jasno, zda se jedná o standardní situaci, nebo zda se řeší nově vzniklý problém. Záleží na tom, s kým komunikujeme, je-li to někdo, koho dobře známe a vycházíme s ním, nebo naopak. Je-li zpráva jednoduchá na pochopení nebo vyžaduje hlubší porozumění.

Vymětal (2008, s. 264) ve své knize uvádí, že rámci jedné organizace se setkáváme z hlediska komunikačních kanálů s komunikací: sestupnou, vzestupnou, horizontální, diagonální, formální a neformální. Z hlediska forem komunikace se vyskytuje převážně komunikace ústní a písemná.

Rozdělení z hlediska komunikačních kanálů s komunikací:

- **Sestupná komunikace** – od nadřízeného k podřízenému, obvykle realizována pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, zápisy z porad apod.

- **Vzestupná komunikace** – od podřízeného k nadřízenému, realizována diskuzemi na poradách, schůzích a konferencích, schránkami pro návrhy a připomínky všech spolupracovníků apod.
- **Horizontální komunikace** - komunikace pracovníků na stejné organizační úrovni, pracovníků jednoho týmu nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení, neformální způsob komunikace, považovaný za neefektivní
- **Diagonální komunikace** – nejméně používaný způsob, pokud je efektivnější oproti ostatním, probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů

Výše uvedené rozdělení, tedy na sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální komunikaci může probíhat jak ve formě formální, tak ve formě neformální.

- **Formální komunikace** – vyplývá z organizační struktury, cílem je informovat spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace, přiblížit jim vnitřní chod, tím je pracovník zasvěcen, nabývá přesvědčení o své důležitosti, vede to k vyšší loajalitě a vyššímu výkonu
- **Neformální komunikace** – náhodná setkání a osobní kontakty mezi spoluzaměstnanci, významná pro zaměstnance, může se stát nevýznamnou pro organizaci z důvody snížení efektivního využití pracovní doby „tlacháním“, je uvolněním a zpestřením pro potřeby zaměstnanců

Rozdělení z hlediska forem komunikace zde není třeba podrobně rozvádět, neboť se jedná o stejné druhy rozdělení, které jsou uvedeny v obecném rozdělení komunikace.

Komunikace „tváří v tvář“ je nejdůležitější formou vnitrofiremní komunikaci. Probíhá obousměrně, kdy každá strana má možnost vyjádřit svůj názor a domluvit se na určitém kompromisu vyhovujícím oběma stranám. Nevýhodou je značná časová náročnost. Smysluplnost této komunikace předpokládá otevřenou komunikaci a smysl pro odpovědnost, morální hodnoty a všem zúčastněným dovoluje přijímat a poskytovat zpětnou vazbu. Hloušková (1998, s. 55-56)

Nejobvyklejšími prostředky firemní komunikace jsou:

- rozhovor,
- rozprava, týmová diskuze,
- porada,
- telefonický rozhovor, případně vzkaz na záznamníku,
- firemní noviny, časopis, bulletin,
- písemné sdělení - vzkaz, příkaz, oběžník, metodický pokyn, dopis, fax,
- nástěnka, schránky na nápady,
- komunikace elektronickou formou – elektronické noviny, diskuze, konference, e-mail, www stránky,
- videofilm – například pro vstupní instruktáž nových spolupracovníků a další. (Vymětal, 2008, s. 265-266)

Hloušková i Mikuláščík uvádějí skoro shodné prostředky firemní komunikace.

Nefungující interní komunikace

Holá (2006, s. 13) zmiňuje, že význam efektivní interní komunikace si lze uvědomit při pozorování následků způsobených komunikačními chybami. Nefungující interní komunikace má za následek nedostatečnou, neúplnou nebo nejednoznačnou informovanost. Tyto nedostatky snižují efektivitu činnosti podniku a vzniká z nich informační vakuum nebo informační šum. Nefungující komunikace může způsobit mnoho špatných dopadů např. demotivace, nerozhodnost, pasivita a frustrace zaměstnanců, která následně vede ke špatné koordinaci a efektivitě práce a všech činností v podniku. V případě, že nedostatky přetrvávají a neodstraní se, může tento problém postupně přerůstat od zvýšení míry fluktuace pracovníků, špatné koordinaci procesů a činností, nezájem o dosahování vytyčených cílů, stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, až po neefektivní marketingové řízení a konkurenční neschopnost celé firmy, a tím způsobit až zániku firmy. (Holá, 2006, s. 14)

„Neinformovanost v organizaci je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí, je zdrojem nedůvěry a odporu.“ (Vymětal, 2008, str. 267)

Lze uvést příklad průzkumu ze 70. let, který dokládá, že 80 % zaměstnanců mělo pocit nedostatečných informací o záměrech, cílech a perspektivním rozvoji firmy. (Mikuláščík, 2010, s. 119)

Více se budu těmto problémům zabývat v kapitole bariéry v komunikaci.

3.2.2 Neverbální komunikace

O externí komunikaci lze také mluvit jako o komunikaci s tzv. externím publikem, což jsou okruhy lidí, se kterými firmy komunikuje externě. Pod tímto externím publikem rozumíme spotřebitele, distributory, dodavatele, banky, ministerstva a další. Je důležité najít vhodný způsob, jak toto publikum oslovit, informovat, ovlivnit a komunikovat s nimi.

3.2.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je zajišťována tzv. komunikační politikou, která využívá marketingových nástrojů, zahrnujících všechny typy komunikace, prostřednictvím kterých firma ovlivňuje externí publiku. Je to *„každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.“* (Boučková a kol. 2003, s. 222., In: Karlíček; Zamazalová a kol. 2009, s. 5)

Marketingová komunikace bývá nejčastěji realizována tzv. komunikačním mixem. Hlavním úkolem komunikačního mixu podle Karlíčka a Zamazalové (2009, s. 5) je informovat, přesvědčovat a ovlivňovat potenciaální spotřebitele ke koupi prostřednictvím kombinace svých nástrojů.

Komunikační mix je určitá kombinace nástrojů komunikace, přičemž každý nástroj má své specifické znaky a cíle a díky tomu je možné zaměřovat se na jiné cílové skupiny a partnery. (Holá, 2006, s. 6).

Nejčastěji používané nástroje komunikačního mixu:

- **Reklama**

Jedná se o zdaleka nejviditelnější nástroj. Reklamu lze definovat několika možnostmi a to například, že je to placená neosobní komunikace vůči specifické cílové skupině za pomoci různých nosičů-médií. Při tvorbě reklamy je důležité strategické plánování reklamy, což souvisí se strategickým plánováním celé marketingové komunikace. Nejprve je tedy nutné určit cíle, které má reklamní kampaň naplnit a poté cílovou skupinu, na které má reklama působit. (Karlíček; Zamazalová a kol. 2009, s. 67-6)

- **Podpora prodeje**

Jedná se o soubor technik, které stimulují okamžitý nákup. Nejčastěji snížení ceny, slevové kupóny, rabaty a výhodná balení. Dále se může jednat o věcné dárky, vzorky zdarma, soutěže, věrnostní programy. Tyto nástroje podpory prodeje představují přidanou hodnotu produktu, a slouží nejvíce v situacích, kdy je třeba odlišit se od konkurence. Tento druh nástroje marketingové komunikace se výrazně odlišuje od ostatních tím, že umí stimulovat okamžitou a viditelnou nákupní reakci. (Karlíček; Zamazalová a kol. 2009, s. 111-112)

- **Public relations**

Vymětal (2008) uvádí vznik Public Relations jako oboru koncem 19. století, když začal být kladen důraz na komunikaci firmy s veřejností.

PR lze pojmenovat jako komunikaci organizace s cílovými skupinami, které rozhodují o dlouhodobém úspěchu či neúspěchu existence organizace v jejím prostředí. Jedná se tedy o poskytování informací klíčovým skupinám a následně ovlivňování jejich postojů. Na rozdíl o propagandy svých cílů PR dosahuje s důvěryhodností a ohledem na zájmy druhé strany. PR pracovníci vystupují na jedné straně jako konzultanti managementu a jejich snahou je zlepšit přizpůsobování chování organizace jejímu prostředí a na straně druhé jako komunikační spojky, ovlivňující postoje a chování cílových skupin v celém okolí organizace. Účinky PR jsou dlouhodobé a náklady s tím spojené jsou nízké. V rámci PR lze cílové skupiny rozdělit na komunikace se zákazníky, s místními komunitami,

s investory, se zaměstnanci, se zákonodárci a státními úředníky a s médii. (Karlíček; Zamazalová a kol. 2009, s. 133-136)

- **Přímá marketingová komunikace**

Jinak také známé pod názvem direct marketing, který se vyvinul, jako levnější varianta osobního prodeje, neboť už obchodní zástupci nemuseli navštěvovat každého potenciálního zákazníka osobně, ale stačilo zaslat mu nabídku například poštou. Důležitou součástí pro fungování direct marketingu je databáze kontaktů. Direct marketing má primárně za úkol vyvolat okamžitou reakci příjemců sdělení, například podání objednávky. (Karlíček; Zamazalová a kol. 2009, s. 87-89)

- **Osobní prodej**

Jedná se o jediný nástroj komunikačního mixu umožňující obousměrnou komunikaci v osobním kontaktu mezi podnikem a kupujícím z čehož následně plynou výhody ve formě přímého kontaktu se zákazníkem, získání okamžité zpětné vazby, přesvědčovací síla, individuální komunikace, věrnost zákazníků a relativně nízké celkové náklady na komunikaci. Nevýhodou pak může být averze některých zákazníků, časová náročnost komunikace, omezený počet zákazníků, aj. Jedná se o nejstarší nástroj marketingové komunikace a zahrnuje tři základní typy: průmyslový prodej, prodej velkoobchodníkům a distributorům, maloobchodní prodej a přímý prodej. (Karlíček; Zamazalová a kol. 2009, s. 156-159)

- **Interaktivní marketing**

V rámci nástupu internetu se do popředí dostali služby, jako je direct mailing a e-mailing, telemarketing, mobilní marketing, webové stránky (firemní, produktové), reklama s přímou odezvou a teleshopping. (Karlíček; Zamazalová a kol. 2009, s. 95-110)

Výše uvedené nástroje komunikačního mixu lze ještě doplnit o následující:

- **Sponzorování**

Příspěvky sponzora, které pomáhají k dosažení cílů sponzora prostřednictvím aktivit sponzorovaného.

- **Komunikace v prodejním místě**

Jedná se o aktivity spojené s přímým prodejem výrobků, zboží a služeb.

- **Výstavy a veletrhy**

Aktivity umožňující kontakt s dodavateli, odběrateli stávajícími i potenciálními v neomezeném rozsahu, omezeném čase. (Holá, 2006, s. 6)

3.3 Komunikační dovednosti manažera

Komunikační dovednosti bývají považovány za nejdůležitější faktor úspěšných vedoucích pracovníků. Hloušková (1998, s. 41) zmiňuje, že mnoho z manažerů a vedoucích pracovníků se domnívá, že jejich komunikační dovednosti jsou na výborné úrovni, neboť si pletou rozdíl mezi komunikací a informováním, domnívají se, že když umí mluvit, umí automaticky i komunikovat.

3.3.1 Jak by měl správný manažer jednat

V celém hierarchickém uspořádání činností organizace hraje důležitou roli moc, a ta by měla být využívána optimálně nikoliv zneužívána. Khelerová (2010, s. 78) definuje manažera jako člověka, který pomocí týmu spolupracovníků realizuje stanovené cíle a rozlišuje dva druhy autorit:

- **autorita na základě znalostí** – získání vážnosti a uznání pracovníků za odbornost,
- **autorita jako osobnost.**

Khelerová dále vysvětluje, že je zapotřebí oba druhy autority uplatňovat dohromady, neboť manažer je zároveň vyjednaváč a vůdce, což je podstatně náročnější, než být pouze odborníkem a osobnost manažera má podstatný vliv, jak na atmosféru panující v podniku/týmu tak i na jeho výkonu. Ovšem jak lze vyčíst z publikace Mikuláščíka (2010, s. 124) přílišné zdůrazňování autoritativního postavení manažera má spíše opačný efekt.

„Optimální vedoucí by měl být osobnost, která je považována za opravdového leadera, měl by být komunikačně na úrovni, se svými podřízenými by to měla být bezproblémová komunikace.“ (Mikuláščík, 2010, s. 124)

V první řadě je důležité, aby si manažer získal důvěru svých pracovníků, ale i on sám by jim měl důvěřovat. Pokud zaměstnanci důvěřují svému vedoucímu pracovníkovi a představuje pro ně přirozenou autoritu, nemají problém plnit zadané úkoly. Nedůvěra ze strany pracovníků může pocházet z neustálého

poučování, strohého přikazování a vyvolávání pocitu méněcennosti. Naopak citlivost pro vnímání zpětné vazby a schopnost empatie do pocitů spolupracovníků a s ní spojená motivace ve formě pochval či příkazů řečených přátelsky ze strany vedoucího jsou ve finále vnímány jako stimuly a impulsy a vedou k pocitu větší svobody a autonomie. (Mikuláščík, 2010, s. 124-125)

S důvěrou v pracovníka souvisí delegování úkolů. *„Delegování pravomoci a odpovědnosti není jen organizační nástroj a opatření, je to skutečné manažerské umění.“* (Khelerová, 2010, s. 80)

Snížení iniciativy pracovníků a pocit nedůvěry vyvolávají chyby v delegování úkolů. Například se může jednat o neustálou kontrolu dílčích kroků práce zaměstnance ze strany zaměstnavatel. Pro správné delegování je důležitá zdravá důvěra vedoucího pracovníka ve své lidi a také umění přiznat si, výhodu závislosti manažera do jisté míry na ostatních oproti tomu, aby byli jeho pracovníci byli závislí na něm. (Khelerová, 2010, s. 81)

Moderní typ manažera *„umí ostatním naslouchat, koordinovat jejich aktivity a rozvíjet nápady, respektovat různé zájmy, umět předvídat chování jiných, pochopit je a vycházet s nimi.“* (Mikuláščík, 2010, s. 125)

Manažer, který vede skupinu lidí (Mikuláščík, 2010, s. 125):

- řídí,
- informuje,
- vysvětluje,
- přikazuje jejím členům,
- přesvědčuje,
- motivuje spolupracovníky,
- kontroluje a monitoruje jejich práci,
- kritizuje,
- organizuje a koordinuje,
- dělá rozhodnutí.

Není-li reakce spolupracovníku na komunikační aktivity svého vedení podle představ manažerů, je nutné hledat v 80 % případů příčinu v nedokonalé

komunikaci právě toho vedení, neboť odpovědnost za kvalitu komunikace nese vždy ten, který stojí ve funkční hierarchii výše. (Hloušková, 1998, s. 43)

3.4 Bariéry komunikace

Nejčastějšími typy vnitřních bariér komunikace jsou bariéry psychosociální, které jsou spojené s „psychickým vyladění“ naší osobnosti. To znamená, že naši komunikaci ovlivňují naše vlastnosti a osobnostní rysy, které nám byly dány do vínku už od narození a máme je v sobě „geneticky zakódované“. Každý z nás má vytvořenou určitou představu o tom, co je správně a co ne, co je vhodné a co naopak nevhodné, a dokonce i o tom, jak správně komunikovat. Složka psychosociálních bariér je „tedy tvořena zažitými osobními a sociálními stereotypy, které sice u podobně „naladěných“ jednotlivců mohou pomoci ke snazšímu a lepšímu „rozklíčování“ sdělení, na straně druhé však mohou vést k celé řadě nedorozumění.“ (Tureckiová, 2007, s. 80)

Dále zde Tureckiová (2007, s. 80-84) popisuje sémantické neboli významové bariéry, kde účastníci komunikace přikládají používaným komunikačním prostředkům různý význam nebo „nemluví stejným jazykem.“

Khelerová (2010, s. 37) uvádí následující bariéry v komunikaci:

- **Čas** – časový stres ovlivňuje komunikaci, může se stát velmi rychlou a v tomto následku dochází k taktickým chybám
- **Porozumění** – každý účastník vidí a chápe problém ze svého pohledu, pokud se ani jeden „neumoudří“ může v důsledku neznalosti dojít ke konfliktu
- **Předsudky** – někdo slyší jen to, co chce a odmítá změnit názor
- **Nepozornost** – malé soustředění jednoho z účastníků, neaktivní naslouchání, někdy až známka nezájmu
- **Odlišný způsob** vyjadřování – různý význam určitých slov (např. v odborném jazyce)

Komunikační bariéry se mohou vyskytovat interní, které jsou dány určitými osobnostními problémy komunikujícího a externí, které se objevují jako určitý

rušivý element v prostředí. Kdokoliv chce vést s jinými účastníky komunikaci, musí počítat, že se občas setká s problémy, které komunikaci komplikují. Je důležité si problémy uvědomit a tím dané bariéry překonat a odstranit. (Mikuláščík, 2010, s. 36)

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části této bakalářské práce je poukázat na praktické využití interní a externí komunikace, jakožto nástroje pro zefektivnění fungování firmy Andraia, spol. s r.o. se sídlem v Praze. Tato společnost se zabývá velkoobchodním prodejem nábytkových doplňků.

4.1 Obecné údaje o společnosti

Obchodní jméno společnosti je Andraia, spol. s r.o., která byla do obchodního rejstříku zapsána dne 12. 8. 1999 u Městského úřadu v Praze. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezením. Sídlo společnosti se nachází na adrese Anderleho 858/1, 19000 Praha 9 – Černý Most. Prodejní sídlo společnosti, které se týká praktická část bakalářské práce, se nachází v Trutnově.

Společnost zastupuje a za ní se podepisuje jednatel společnosti a to samostatně. Jednatel společnosti je Martin Nepimach, s 40% podílem a vkladem 40 000 Kč. Dalšími společníky jsou Tomáš Kaplan a Bohumila Havrdová se 30% podílem a vkladem 30 000 Kč. Dohromady tedy společníci složili základní kapitál ve výši 100 000 Kč.

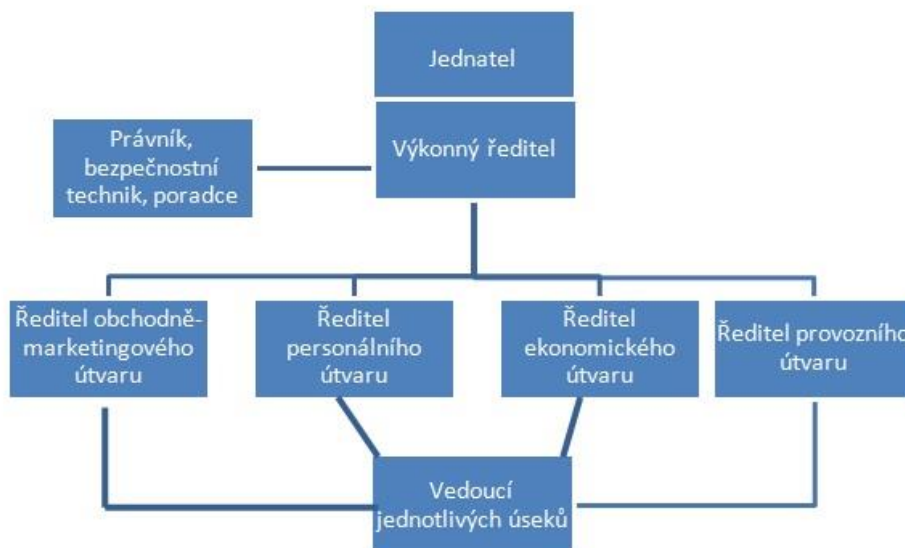
4.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je koupě zboží a materiálu za účelem jeho dalšího prodeje a prodej silniční motorové nákladní dopravy. Jedná o specializovaný obchod pro výrobce nábytku, jedná se tedy o zboží a materiál jako jsou dřevotřískové desky, dřevovláknité desky - surové nebo s úpravou, dřívka, kuchyňské linky, lišty, úchyty, šroubky aj.

4.1.2 Organizační struktura firmy

Společnost Andraia, spol. s r.o. má definovanou organizační strukturu. Jednotlivé procesy, činnosti a pracovní pozice, včetně vymezení kompetencí a zodpovědnosti jsou popsány v interních dokumentech společnosti. Stejně tak jsou ve firmě popsána práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, informace o bezpečnosti práce a pravidla pro využívání pracovních pomůcek. Interní dokumenty s popisem pracovních modelů představují komunikační standard

organizace, jakož i nástupní plán pro nové zaměstnance. Andraia, spol. s r.o. v současné době zaměstnává 12 zaměstnanců, kteří zastávají i více pracovních funkcí najednou. Společnost je řízena vedením podniku, jehož strukturu zde naznačím ve zkrácené formě.



Obrázek 3: Schéma části organizační struktury firmy Andraia, spol. s r.o., zdroj: Interní materiály společnosti Andraia, spol. s r.o.

Kompletní organizační struktura společnosti bude uvedena v příloze č. 1.

Ředitel provozního a personálního útvaru je zároveň jednatel společnosti a současně 40 % vlastníků společnosti. Dále působí jako vedoucí provozovny, prodeje a IT. Jako provozní ředitel zajišťuje chod podniku, strategická rozhodnutí a dohled nad jejich realizací. V rámci pozice personálního ředitele má na starosti personální činnosti, především výběr a nábor nových zaměstnanců a jejich následné zařazení a adaptaci završené hodnocením všech zaměstnanců.

Výkonný ředitel společnosti je zároveň ředitelem obchodně-marketingového a ekonomického útvaru. Současně také vedoucí zákaznického centra, analytik prodeje, ekonom a vedoucí výroby. Výkonný ředitel je zodpovědný za celkové směřování a řízení organizace, tvorbu celkové strategie, politiky k naplňování stanovených cílů. Je nejvyšším představitelem organizace po jednateli. Vyhodnocuje finanční a další analýzy a zprávy o činnosti firmy. Rozhoduje o

obchodní a marketingové politice organizace. Strategicky řídí podnikatelské procesy. Ovlivňuje interpersonální vztahy a interní komunikaci.

V neposlední řadě ve společnosti působí vedoucí produktového týmu a marketingu a zároveň vedoucí nákupu a logistiky.

4.2 Vnitrofiremní komunikace ve společnosti

Pro zpracování následujících informací byla navštívena společnost Andraia, spol. s r.o. a společně s vedením společností byl proveden řízený rozhovor pro zjištění, jak ve firmě komunikace a s ní spojené činnosti probíhají.

Vnitrofiremní komunikace není v této firmě vědomě plánována, řízena, analyzována ani hodnocena. Strategie vnitrofiremní komunikace vedení vyplývá ze zkušeností a znalostí. Vnitrofiremní komunikace zaměstnanců probíhá na základě určitého záměru a má tedy svůj cíl. Povětšinou se jedná o pracovní záměry, kdy je komunikace zacílená na vyřešení pracovního problému. Každý zaměstnanec je při nástupu na svou pracovní pozici obeznámen s komunikací v podniku – tedy s tím, co dělat při potížích a na koho se obrátit v případě potřeby.

Běžná každodenní interní komunikace v této společnosti probíhá především **osobní formou**. Neboť se jedná o malou firmu je osobní forma komunikace, způsob úspory času. Kromě osobní formy komunikace společnost využívá několik dalších komunikačních nástrojů. Vedení společnosti mezi sebou operativně komunikuje prostřednictvím **e-mailové korespondence**, a to především při řešení operativních záležitostí. Dále je využívána **telefonní komunikace** a **komunikace přes formulář vnitřní objednávky**, kam se uvádí například atypické požadavky zákazníkům. Ve firmě nevyužívají intranet ani jiný podobný program pro komunikaci a jediným nejčastěji využívaným způsobem komunikace přes počítač ve firmě je **pracovní program** skladového hospodářství (název). Tento program je přístupný zaměstnancům podle pracovní úrovně. Vedení firmy má přístup k celému vybavení programu, ovšem nižší vrstva má k dispozici pouze tu část programu, nutnou pro výkon své práce. Například zaměstnanci prodejny mají k dispozici přehled skladových položek, jež jsou možné nabídnout zákazníkovi.

V rámci osobní komunikace vedené shora, tedy od vedení k zaměstnancům nižší úrovně, se jedná především o zadání pokynů k práci, kterou mají zaměstnanci vykonat. Komunikace zdola od zaměstnanců nižší úrovně ve firmě neprobíhá skoro vůbec. Komunikace zaměstnanců k vedení probíhá například formou nástěnky při zapisování termínu dovolené, ovšem třeba podávání reportů o provedené práci ve firmě nefunguje. To by se dalo v určitých situacích považovat za problém. Na základě provedeného řízeného rozhovoru se dvěma zástupci vedení firmy bylo zmíněno, že ve firmě neprobíhá dostatečná zpětná vazba, ve smyslu, zpětné kontroly a následného náležitého ocenění splnění předem zadané práce apod., která vzniká v nedostatku časových možností vedení a způsobu předávání informací.

4.2.1 Porady

Ve společnosti využívají jako interní způsob komunikace porady, což je specifický způsob osobní formy komunikace. Rozlišují dva druhy pracovních porad, které se konají jeden krát za čtrnáct až jednadvacet dní.

- **Porady pro vedení společnosti**

Porad pro vedení společnosti se účastní především hlavní vedení, jako jsou manažeři, výkonný ředitel, ředitel provozního, personálního obchodně-marketingové a ekonomické útvaru a vedoucí jednotlivých oddělení ve firmě. Jak již bylo zmíněno, jedná se o malou firmu, kde jsou pracovní pozice kumulované a jedna osoba zastává více funkcí, proto se porad pro vedení účastní přibližně 3 nebo 4 zaměstnanci.

Na těchto poradách se projednávají především strategické změny a vize firmy.

- **Porady pro všechny zaměstnance společnosti**

Zde se setkávají všichni zaměstnanci firmy, tedy vedení společně se zaměstnanci nižší úrovně. Projednává se zde každodenní chod firmy, operativní úkoly, atypické požadavky zákazníků, které je potřeba zadat zaměstnancům, zadání pracovních úkolů, jinak řečeno specifikace pracovních postupů apod. Na poradách pro celou firmu hlavní vedení informuje zaměstnance o strategických změnách a vizích. Dále vedení společnosti poskytuje na konci každé porady prostor pro případné

vyjádření názorů a postojů zaměstnanců. Vedení společností se snaží, aby zaměstnanci pochopili, že vyskytne-li se jakýkoliv problém, mohou přijít a otevřeně ho sdělit vhodnou formou diskuze a pohovořit o možnostech řešení.

Ve společnosti nevyužívají další způsoby komunikačních metod a technik, jako jsou například nástěnky, firemní časopis či sportovní a společenské akce.

4.3 Externí komunikace společnosti

K externí komunikace společnosti patří komunikace s dodavateli, komunikace se stávajícími a potencionálními zákazníky a v neposlední řadě komunikace s finančními aj. institucemi.

4.3.1 Komunikace s dodavateli

Společnost má pravidelné a ověřené dodavatele. Komunikace tedy probíhá na základě elektronických objednávek. Vzhledem k rozmanitosti a specifickým požadavkům určitých zákazníků je občas potřeba komunikovat s dodavateli telefonicky kvůli upřesnění informací. Obsah těchto telefonátů je většinou informativního charakteru, a je poté potřeba dané zboží nebo materiál doobjednat elektronicky, neboť po telefonu může vznikat určitý šum a mohl by se vyskytnout problém například dodání jiného množství apod. Ne zřídka se říká, co je psáno, to je dáno a toho se drží i v této společnosti, neboť se nejedná o levné zboží nebo materiál.

4.3.2 Komunikace se zákazníky

Společnost se svými stávající a potenciálními zákazníky komunikuje hned několika komunitními nástroji. V první řadě se jedná o komunikaci v prodejním místě, dále osobní prodej, a v neposlední řadě interaktivní marketing. Výjimečně formou agenturního prodeje - konkrétní speciální věc pro zákazníka (to, co není přímo na skladu běžně k dispozici).

Výběr formy komunikace většinou záleží na výběru zákazníka a zažitých zvyků. (Existují zákazníci, kteří volají na všechny dostupná čísla a snaží se o objednávku a nezáleží jim na tom, zda jednájí osobě nebo komu se dovolají, naopak jsou

zákazníci, kteří jsou zvyklí na konkrétní osobu ve vztahu prodavač X zákazník nebo obchodní zástupce X zákazník.)

- **Komunikace v prodejním místě**

Komunikace na prodejně probíhá trojího druhu, a to buď osobní, e-mailová nebo telefonická.

- **Přímý marketing + získání zakázky**

Komunikační nástroj zajišťující obousměrnou komunikaci v osobním kontaktu mezi společností a zákazníkem. Zde je komunikace uskutečňována za pomoci tzv. obchodní zástupce společnosti, který osobně navštěvuje potenciální zákazníky, prezentuje jim společnost a její produkty. Nové zákazníky společnost získává na základě těchto osobních návštěv, kde obchodní zástupce ukazuje nové nabídky, zprostředkovává dovozem menších položek objednaného zboží a materiálu nebo pro objednávku zboží a materiálu.

- **Interaktivní marketing**

Společnost v rámci interaktivního marketingu komunikuje se svými stávajícími a potenciálními zákazníky prostřednictvím direct mailingu, jehož prostřednictvím jim zasílají jakékoliv změny prodejních akcí, ať jde o nové nabídky nebo případné pozvánky na konající se akce aj.

4.3.3 Komunikace s finančními institucemi

Komunikace s finančními institucemi probíhá výhradně přes datovou stránku, bankovní program a v případě řešení určitých problémů a finančních transakcí osobní návštěvou.

Veškeré výše zmíněné informace jsem získala na základě osobní návštěvy společnosti a absolvování řízeného interviewu s vedením firmy.

4.4 Dotazníkové šetření interní komunikace společnosti

K dosažení hlavního cíle této bakalářské práce byly definovány následující dílčí cíle pro posouzení interní komunikace analyzované společnosti:

- Vyhodnotit, jak zaměstnanci vnímají současnou koncepci interní komunikace v analyzované firmě, zejména jejich spokojenost s informovaností.
- Zjistit názor zaměstnanců analyzované společnosti na efektivitu využívání nástrojů v rámci vnitropodnikové komunikace.

Vlastní konstrukce dotazníku, který je přílohou č. 2 této bakalářské práce, následovala vytčený cíl i obecně platná pravidla, tzn., že otázky v dotazníku byly věcně členěny a logicky řazeny. Jelikož se jedná o malou společnost, bylo potřeba dotázat se všech zaměstnanců společnosti a tak byl průzkum realizován formou písemného tištěného dotazníku, který byl rozdán postupně všem zaměstnancům společnosti a s každým zvlášť po určitý čas vyplňován. Dotazník byl anonymní a čítal 18 otázek.

V rámci dotazování byla převážně využita forma otázek uzavřených se stanoveným výčtem odpovědí, a to otázky **výběrové** s možností výběru jedné varianty a **výčtové** s možností výběru několika variant. Pro zjištění konkrétní názorů a postojů respondentů k předmětu zkoumání byla použita metoda škálování, konkrétně **Likertova škála** v podobě textového vyjádření, kdy respondent vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Poslední otázka byla jako jediná otevřená, kde měli zaměstnanci firmy možnost otevřeně vyjádřit svůj názor.

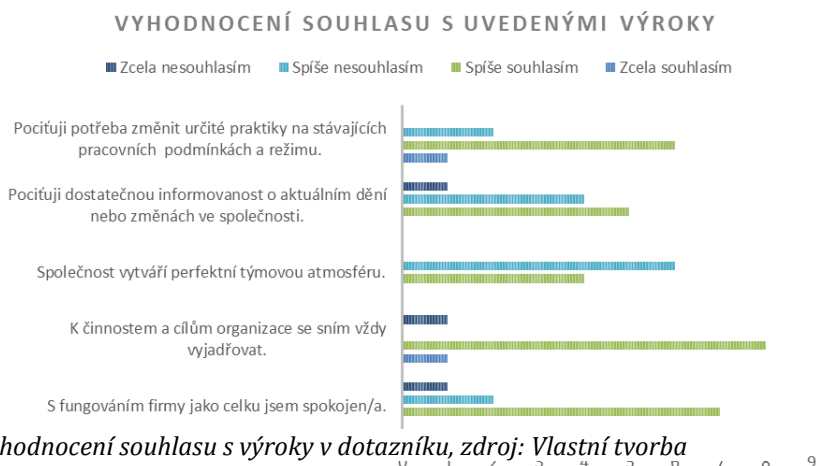
Dotazník byl rozdán všem zaměstnancům společnosti, tedy 12, z nichž vyplněných se jich zpět vrátilo 10. Vyhodnocení dotazníku bylo provedeno pomocí tabulkového procesoru, použitím podrobného rozpisu získaného ze vzorků dat. Jelikož se nejednalo o velký počet respondentů (pouze o deset), bylo v rámci analýzy provedeno vyhodnocení každého dotazníku zvlášť, kdy byly zaznamenávány jednotlivé problémy a nedostatky, které vyplývaly z odpovědí respondentů provedením SWOT analýzy.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření interní komunikace

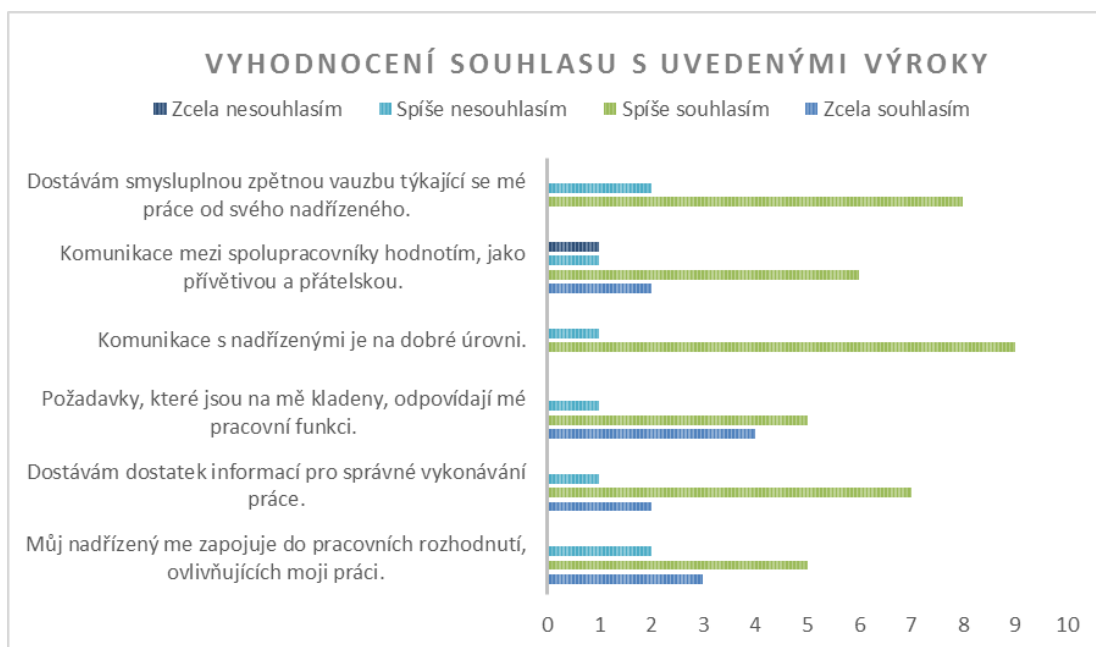
4.5.1 SWOT analýza

S cílem komplexně zhodnotit současnou situaci interní komunikaci u zvolené společnosti, definovat její silné a slabé stránky a upozornit na potencionální příležitosti a hrozby byla z výsledků dotazníkového šetření sestavena SWOT analýza.

Z výsledků dotazníků vyplývá, že 8 z 10 zaměstnanců ve společnosti pracuje 4 roky a více. To lze považovat za první známku spokojenosti zaměstnanců. Na začátek je nutné zmínit, že ani jeden z problémů nebyl uveden všemi respondenty a některé odpovědi se přímo vylučovaly, to znamená, že některý pracovník si na danou věc stěžoval, jiný ji chválil. S fungováním společnosti jako celku, bylo celých 7 respondentů spíše spokojenosti a pouze 2 byly nespokojení a to z důvodu špatného řízení, komunikace a vystupování. V otázce, zda se mohou zaměstnanci vždy se vyjadřovat k cílům organizace, odpovědělo 9 respondentů kladně. Ovšem 6 respondentů uvedlo, že nesouhlasí s tvrzením, že pro ně společnost vytváří perfektní týmovou atmosféru. Odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o aktuálním dění nebo změnách ve společnosti byli vyrovnané, tedy 5 respondentů odpovědělo ano a 5 ne. 6 respondentů by změnilo určité praktiky na stávajících pracovních podmínkách a režimu ve firmě, konkrétně pak vystupování a komunikaci jedinců, což zahrnuje pochvalu zaměstnanců za dobře odvedenou práci, řešení problémových situací v klidu a další.



Převážná většina souhlasila s tvrzením, že je jejich nadřízený zapojuje do pracovních rozhodnutí, která ovlivňují jejich práci a že dostávají dostatek informací pro správné vykonávání své práce. V případě nejasností týkajících se výkonu práce, by se někteří zaměstnanci obrátili na bez obav na svého vedoucího a někteří s obavami z jeho reakce. Dále z dotazníků vyšlo, že požadavky kladené na zaměstnance odpovídají jejich pracovní funkci. Hlavními důvody, které zabraňují zaměstnancům ve stoprocentním plnění pracovních úkolů, respondenti nejčastěji uváděli nejasné nastavení pracovních postupů, špatné nebo nedostatečné informace od vedení, špatná organizace práce a špatné vztahy na pracovišti. Komunikace s nadřízenými je hodnocena 9 respondenty na dobré úrovni a komunikace mezi spolupracovníky hodnotí respondenti jako přívětivou a přátelskou. Nejvyužívanějšími komunikačními praktikami je osobní a telefonní komunikace. 8 respondentů souhlasilo s tvrzením, že od svého nadřízeného dostávají smysluplnou zpětnou vazbu. V otázce na úroveň pravidelných porad, bylo zjištěno, že se nekonají, tak pravidelně, jak by bylo žádoucí, nebo se jich zaměstnanci vůbec neúčastní.



Graf 2: *Vyhodnocení souhlas s výroky z dotazníku, zdroj: Vlastní tvorba*

Dalo by se říci, že byly názory respondentů u mnoha otázek 50 na 50 pro souhlas/nesouhlas a právě proto, jsem získané odpovědi zaznamenala pomocí SWOT analýzy, kterou jsem zpracovala do tabulky. Zpracovaná SWOT analýza je rozdělena do čtyř základních bloků, jejichž výsledky jsou podrobně rozebrány v tabulce pod textem.

		POZITIVNÍ FAKTORY	NEGATIVNÍ FAKTORY
VNITŘNÍ FAKTORY	SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobě pracující zaměstnanci – loajalita, zapracovanost • Vcelku vysoké povědomí zaměstnanců o firmě 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek času • 1 člověk zastává více pracovní funkcí • Nejasné nastavení pracovních postupů • Špatná komunikace vedení x zaměstnanci a naopak • Špatné vystupování (nepřátelskost vlivem špatné nálady apod.) = neprofesionální přístup • Špatný přístup k řešení interních problémů • Nekonání se pravidelných porad
	PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionálnější přístup • Strategické ukotvení interní komunikace ve společnosti • Zefektivnění využívání nástrojů interní komunikace a integrace komunikačních procesů 	<ul style="list-style-type: none"> • Neochota přizpůsobování se • Zneužívání nedostatečné zpětné kontroly ze strany zaměstnanců
VNĚJŠÍ FAKTORY			

Tabulka 1: SWOT analýza interní komunikace společnosti, zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Dotazníkové šetření externí komunikace společnosti

K dosažení hlavního cíle této bakalářské práce byly definovány následující dílčí cíle pro posouzení externí komunikace analyzované společnosti:

- Vyhodnotit, jak stávající zákazníci vnímají současnou koncepci externí komunikace v analyzované firmě, zejména jejich spokojenost s dostupnými a poskytovanými informacemi společnosti.
- Zjistit názor stávajících zákazníků analyzované společnosti, zda existuje způsob komunikace, který u společnosti postrádají a proč.

Vlastní konstrukce dotazníku, který je také přílohou č. 3 této bakalářské práce, následovala výše zmíněné cíle i obecně platná pravidla, tzn., že otázky v dotazníku byly věcně členěny a logicky řazeny. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě pomocí webové stránky [Survio.com](https://www.surveymonkey.com) a pomocí e-mailové pošty zaslán přibližně 250 stávajícím zákazníkům, které má analyzovaná společnost uložena v databázi, pro využívání direct mailingu. Dotazník byl anonymní a čítal 11 otázek.

Obdobně jako u předešlého dotazníku byla převážně využita forma otázek uzavřených se stanoveným výčtem odpovědí, a to otázky **výběrové** s možností výběru jedné varianty a **výčtové** s možností výběru několika variant. Pro zjištění názorů a postojů respondentů k předmětu zkoumání byla použita metoda škálování v podobě **Likertovy škály** v textovém vyjádření, kdy respondent vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením a **verbální hodnotící škála**, kdy respondent vyjadřuje svůj názor vybráním určité kategorie na stupnici škály.

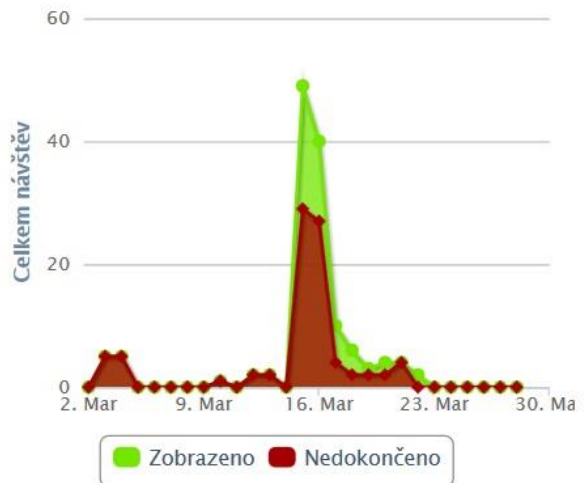
Získané odpovědi z dotazníků se shromažďovali automaticky na webové stránce [Survio.com](https://www.surveymonkey.com) v sekci analýza dotazníku. Jednotlivé otázky se postupně vyhodnocovali a zároveň se vytvořily grafy pro grafické znázornění výsledků dané otázky, které zde uvedu a doplním je o konkrétní komentáře k daným otázkám. Na začátek pro úplnost uvedu statistické údaje celého dotazníku.

Z celkového počtu odeslaných dotazníků činila návratnost 48 responzí. Procento nedokončených dotazníků je převážně vysoké, ale jedná se o faktor, který nelze ovlivnit.

Celkem návštěv

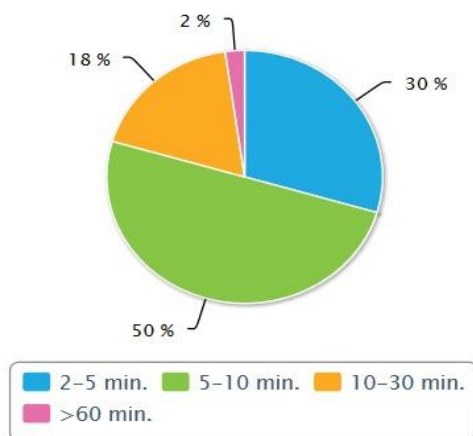


Historie návštěv

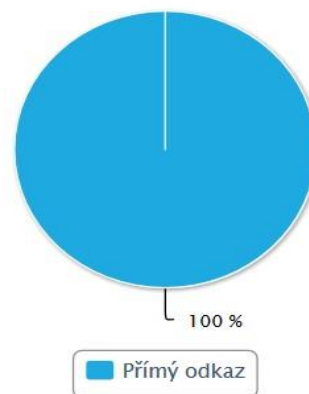


Graf 3: Návštěvnost elektronického dotazníku, zdroj: www.surveio.com, 2015

Čas vyplňování dotazníku



Zdroje návštěv

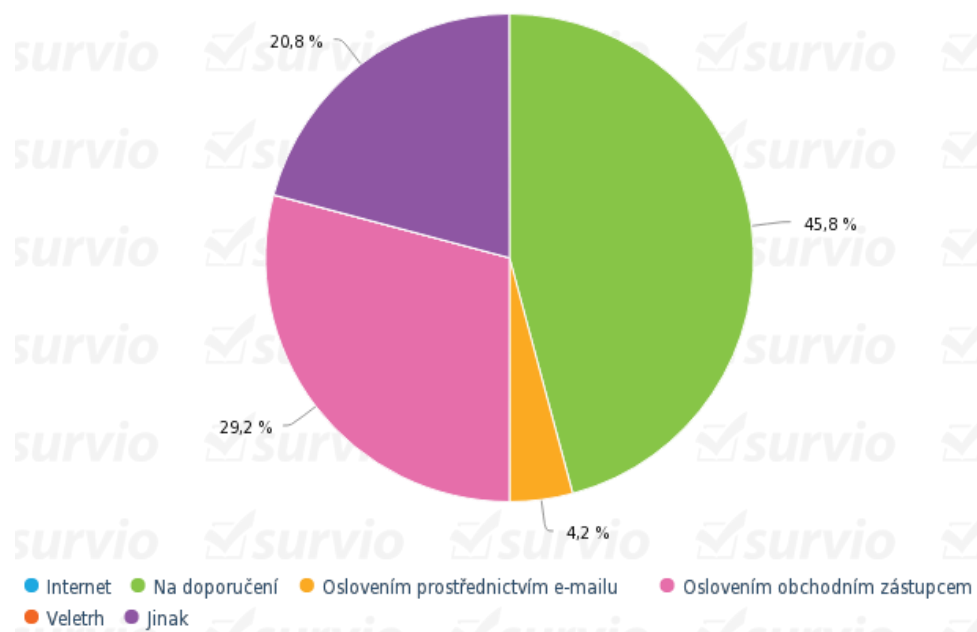


Graf 4: Doba vyplnění dotazníku a zdroj návštěv, zdroj: www.surveio.com, 2015

Z grafu výše lze vyčíst, že doba vyplnění jednoho dotazníku v převážné většině nepřekročila časové rozmezí 5 – 10 minut.

4.6.1 Dotazník a jeho výsledky

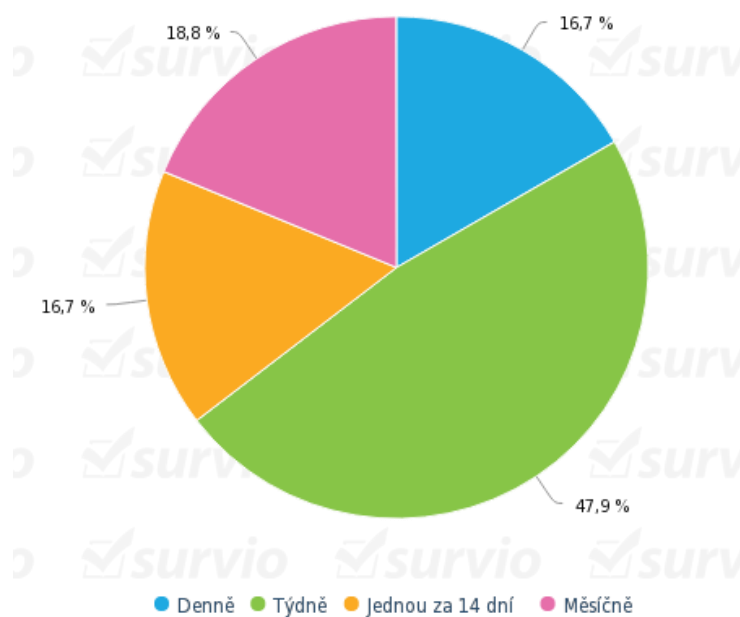
1. Jakým způsobem jste se poprvé dozvěděli o společnosti Andraia, spol. s r.o.?



Graf 5: Způsob seznámení se společností, zdroj: www.surveio.com, 2015

Z grafického vyjádření vyplývá, že 45,8 % respondentů se poprvé o společnosti dozvěděli na základě doporučení, což poukazuje na kladnou odezvu zákazníků. Dalších 29,2 % bylo osloveno obchodním zástupcem firmy a posledních 20,8 % uvedlo, podobné názory v podobě, toho že se jedná o mnoho let a způsob kontaktu si nepamatují. Někteří uvedli jako zdroj Zlaté stránky, jiní zmínili kontakt ještě se společností předchozího názvu a v neposlední řadě zazněla zmínka o prodejně v Jaroměři.

2. Jak často přijdete do styku se společností (dotazování, nákup apod.)?

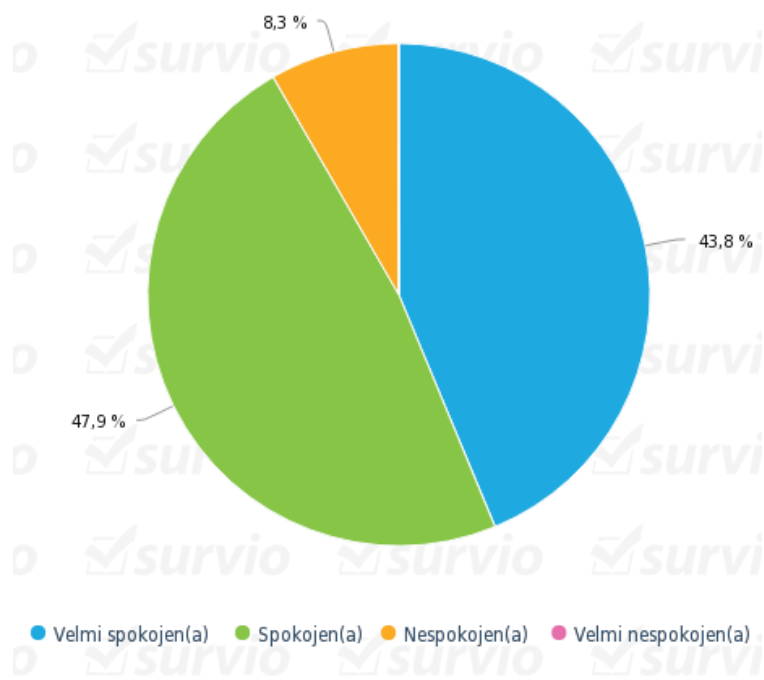


Graf 6: Četnosti komunikace se společností, zdroj: www.surveo.com, 2015

47, 9 % zákazníků přijde s firmou do styku každý týden, 16, 7 % denně nebo jednou za 14 dní a 18, 8 % měsíčně. Z tohoto výsledku vyplývá, že zákazníci přichází do kontaktu se společností vcelku často a to lze brát jako důležitý podklad pro tvrzení, že kvalita komunikace je důležitým faktorem pro fungování organizace ať už se zákazníkem tak jako celku.

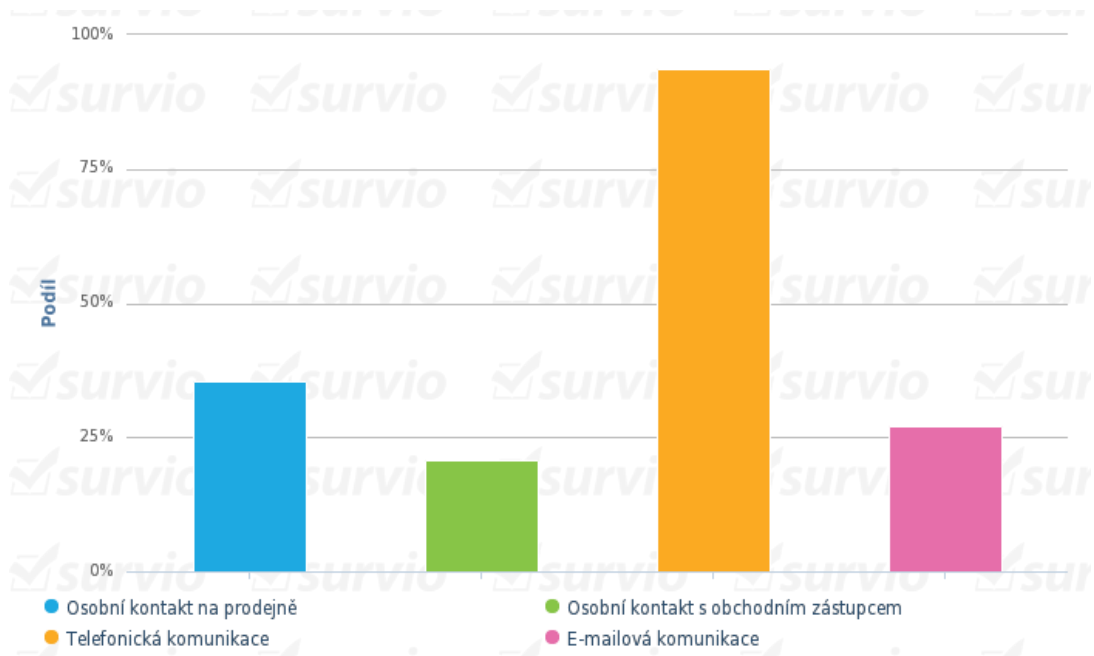
3. Jak jste spokojeni s poskytnutými informacemi o společnosti? (informace o společnosti a její nabídce, o nových produktech, akčních nabídkách apod.)

Velké procento respondentů je dokonce až velmi spokojeno s poskytovanými informacemi o společnosti, ale 8, 3 % je s poskytovanými informacemi nespokojeno, a i přes takto nízké procento to vede k zamyšlení.



Graf 7: Spokojenost s poskytnutými informacemi, zdroj: www.surveo.com, 2015

4. Jakou formu komunikace s firmou nejčastěji využíváte? (zde můžeme zatrhnout více odpovědí)



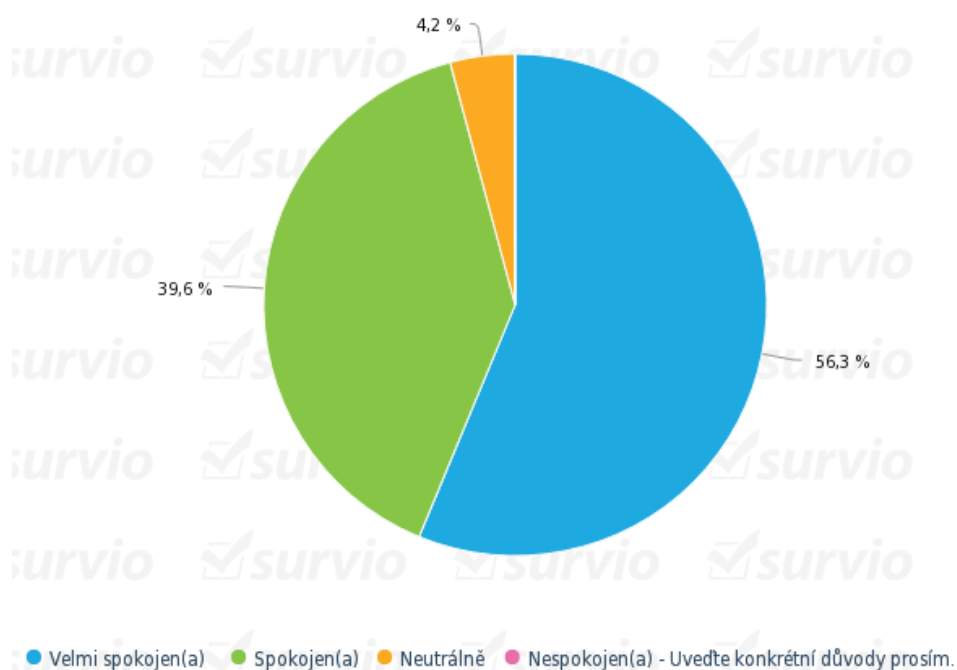
Graf 8: Využívané formy komunikace, zdroj: www.surveo.com, 2015

Dále lze z dotazníkového šetření vyčíst, že 93, 8 % zákazníků nejčastěji využívá telefonickou komunikace a druhým nejčastějším způsobem je osobní kontakt na prodejně. Jedná se o další dobrý důvod, pro ovládání kvalitních komunikačních dovedností ze strany firmy.

5. Uveďte, zda existuje způsob komunikace, který ve společnosti postrádáte?

I přestože u výše uvedené otázky vyšla jako nejčastěji využívaný způsob komunikace právě telefonická, byl zde uveden názor nespokojeného zákazníka právě na onu telefonickou komunikaci: „Bylo by fajn komunikovat s prodejnou po telefonu, pokud by to však někdo zvedal. Proto veškerou telefonickou komunikaci s vaší firmou řeším většinou přes bratry Nepimachovi. Tam je vše bez problémů.“

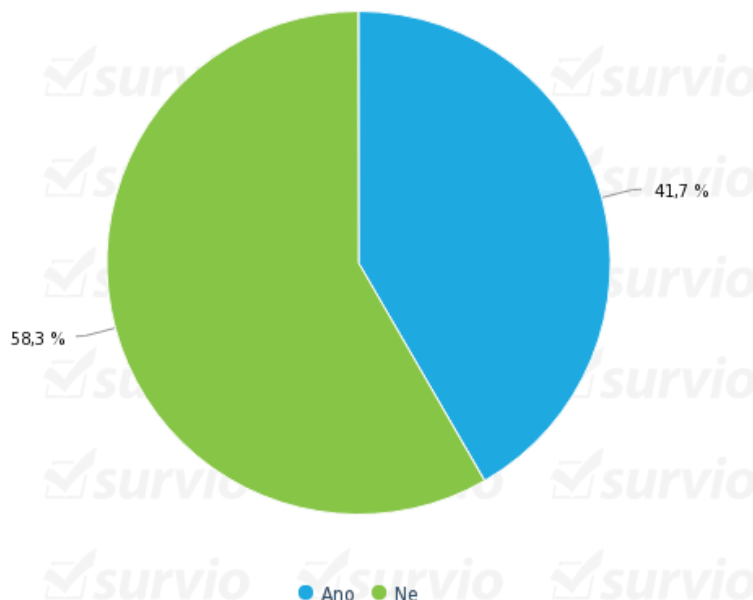
6. Jste spokojeni s úrovní komunikace zaměstnanců, se kterými jste přišli do styku? (ochota, míra informovanosti o zboží, aj.)



Graf 9: Spokojenost s úrovní komunikace, zdroj: www.surveio.com, 2015

Z grafu výše lze vyčíst, že celých 57,3 % respondentů je dokonce až velmi spokojeno s úrovní komunikace zaměstnanců, se kterými přišly do styku. 39,6 % je spokojeno a procento nespokojenosti je pouhých 4,2 %.

7. Postrádáte webové stránky společnosti?



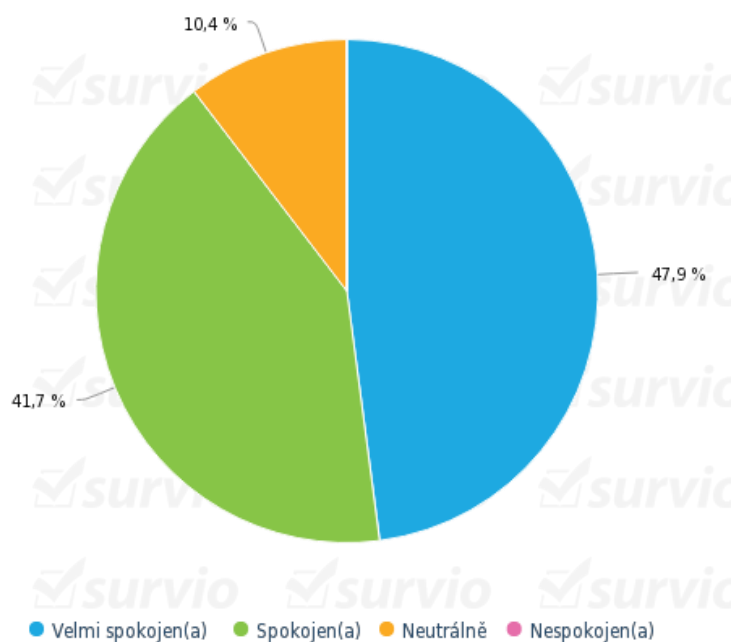
Graf 10: Webové stránky společnosti, zdroj: www.surveo.com, 2015

Při otázce, zda zákazníci postrádají webové stránky společnosti, uvedlo 58,3 %, že nepostrádají a 41,7 % by o webové stránky společnosti stálo, což stojí za uvážení, neboť zrovna těchto 41,7 % mohou být ti zákazníci, kteří tvoří větší tržby oproti těm zbývajícím necelým 60 % zákazníků, kteří webové stránky nepostrádají.

8. K čemu byste webové stránky nejvíce využívali a jaké Vaše požadavky by měli splňovat?

Zákazníci uváděli následující požadavky, které by měly případné webové stránky společnosti splňovat, aby pro ně mělo jejich využívání smysl. Nejvíce by uvítali jednoznačný přehled o nabízeném sortimentu, lhůtách dodání, cenách zboží, novinkách, technických listech materiálů, montážních návodech na nový sortiment, což znamená možnost vyhledat si všechny podrobnosti, tak aby byly dostupné i mimo pracovní dobu. Zpřesnění a usnadnění objednávek (na obou stranách).

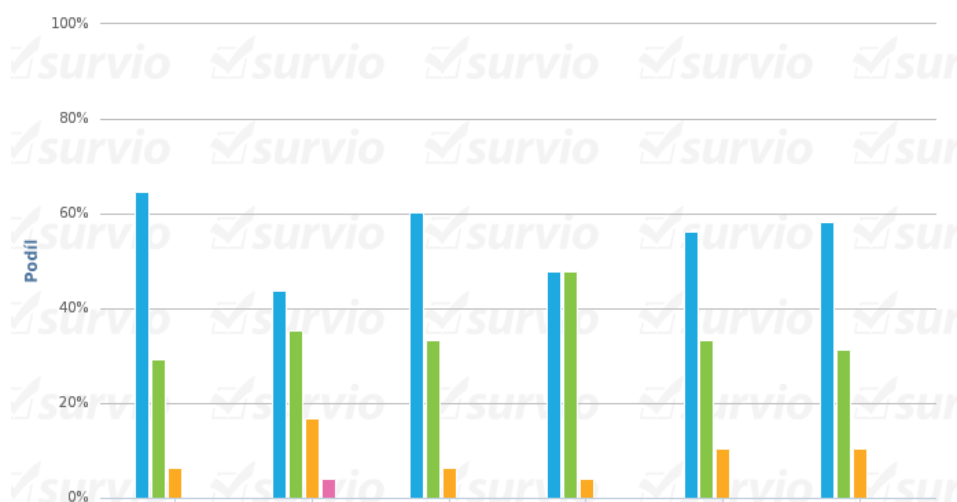
9. Jak jste spokojeni s komunikací při řešení problémových situací?



Graf 11: Spokojenost s komunikací v problémových situacích, zdroj: www.surveio.com, 2015

Spokojenost zákazníků při řešení problémových situací je podle výsledků dotazníkového šetření, taktéž vysoká, což ukazují procenta naprosté spokojenosti 47,9 % a spokojenosti 41,7 % a 10,4 % zákazníků komunikaci neposuzují.

10. Ohodnoťte komunikaci při řešení konkrétních problémových situací (hodnoťte jako ve škole, kdy 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)



Graf 12: Hodnocení komunikace v problémových situacích, zdroj: www.surveio.com, 2015

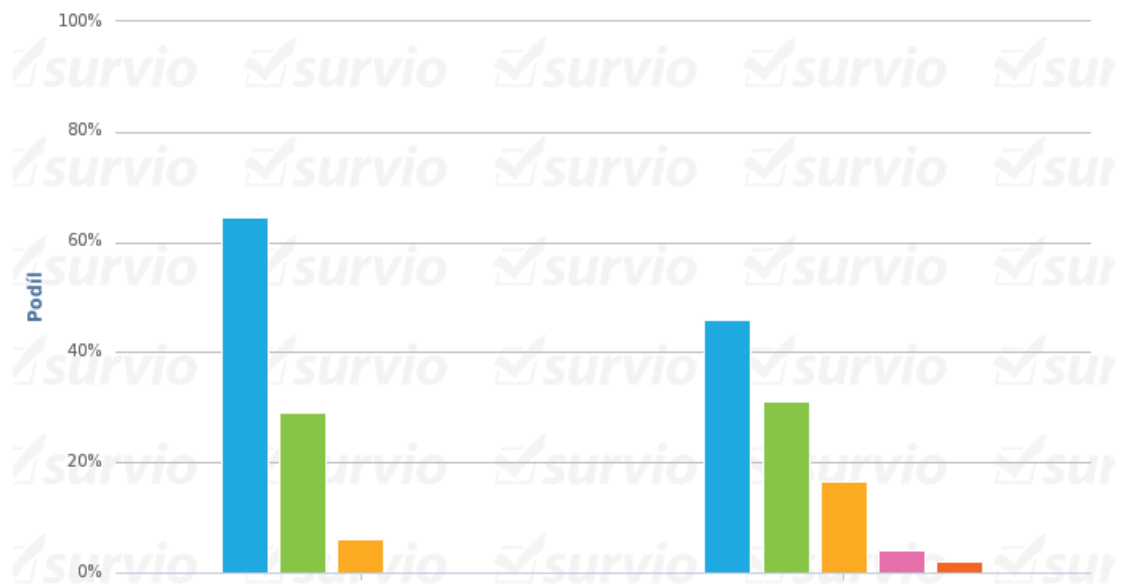
	● 1	● 2	● 3	● 4	● 5
Reklamacce	31	14	3	0	0
Nedostatek zboží a materiálu na skladě	21	17	8	2	0
Špatná dodávka zboží a materiálu	29	16	3	0	0
Objednání zboží a materiálu, které není běžně k dispozici	23	23	2	0	0
Další možnost	27	16	5	0	0
Ostatní	28	15	5	0	0

Graf 13: Výsledky hodnocení komunikace v problémových situacích, zdroj: www.surveo.com, 2015

V posledních dvou otázkách byli respondenti vyznání k ohodnocení komunikace při řešení problémových situací. Hodnocení bylo na stupnici od 1 do 5, jako při známkování ve škole. Z výsledky získaných odpovědí byly převážně pozitivní. Pouze dva respondenti uvedli hodnocení za 4 u položky nedostatek zboží a materiálu na skladě, jinak se odpovědi pochybovali ve stupnici od 1 do 3. Hodnocení za 3, ovšem znamená „dobré“ nikoliv bezproblémové, proto by bylo dobré uvažovat o zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců.

11. Jak jste spokojeni s dosažitelností zaměstnanců společnosti? (hodnoťte jako ve škole, kdy 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

Při hodnocení spokojenosti s dosažitelností zaměstnanců, byly výsledky převážně příznivé, ovšem výskyt hodnocení za 4 a za 5 u dosažitelnosti mimo pracovní dobu, ukazuje určitý nedostatek.



Graf 14: Spokojenost s dosažitelností zaměstnanců, zdroj: www.surveio.com, 2015

	● 1	● 2	● 3	● 4	● 5
V pracovní době od 7.30 - 15.30	31	14	3	0	0
Mimo pracovní dobu	22	15	8	2	1

Graf 15: Výsledky hodnocení dosažitelnosti zaměstnanců, zdroj: www.surveio.com, 2015

4.6.2 SWOT analýza externí komunikace

SWOT analýza externí komunikace, která byla zpracována na základě výsledků dotazníkové šetření je rozdělena do čtyř základních bloků:

- silné stránky,
- slabé stránky,
- příležitosti,
- hrozby.

Jejich výsledky jsou podrobně rozebrány v tabulce pod textem.

		<i>POZITIVNÍ FAKTORY</i>	<i>NEGATIVNÍ FAKTORY</i>
VNITŘNÍ FAKTORY		SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
		<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobě stálý zákazníci • Vcelku vysoké povědomí zákazníku o firmě 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostupnost mimo pracovní dobu • Nedostačující reklama
VNĚJŠÍ FAKTORY		PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
		<ul style="list-style-type: none"> • Profesionálnější přístup • Zavedení webových stránek • Časová úspora • Sponzoring • Zvýšení konkurenceschopnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezájem zákazníků (z důvodu nekvalitních služeb oproti konkurenci) • Nefungující, neprosperující organizace

Tabulka 2: SWOT analýza interní komunikace společnosti, zdroj: Vlastní zpracování

5 Návrhy doporučení pro zlepšení interní a externí komunikace

Po provedení šetření vnitrofiremní komunikace, opřené o dotazníkové šetření a výsledky shrnuté pomocí SWOT analýzy, byly vypracovány konkrétní návrhy na zlepšení situace firmy.

V obecném shrnutí lze říci, že je výsledek provedené analýzy na uspokojivé úrovni, neboť dotazníkové šetření ukázalo loajalitu dlouhodobě pracujících zaměstnanců i zákazníků, a jejich vcelku vysokém povědomí o firmě jako celku. Výsledky dotazníků analýzy interní komunikace také ukázaly na to, že většina respondentů považuje komunikaci se svými nadřízenými a spolupracovníky spíše pozitivní, ale vyskytly se i opačné názory, což v tak malém počtu celkových respondentů nelze ignorovat a znamená to, že je co zlepšovat. Ve všech prvcích komunikace se nachází určité nedostatky, které ji narušují jako celek, a proto komunikace neprobíhá bez problémů. Z provedené SWOT analýzy interní komunikace lze vyčíst, že výsledky průzkumu ukázaly na její slabé stránky posuzované společností, proto je nutné zapracovat na jejím zlepšení.

Komunikace ve firmě není jasně stanovena a nemá žádná přesná pravidla. Firma nepořádá pravidelné porady, jak bylo podle slov vedení uvedeno. Z dotazníkového šetření vyšlo, že se mnoho zaměstnanců dlouho žádné porady neúčastnilo i přesto, že mi při řízeném rozhovoru bylo sděleno, že se ve společnosti pravidelně konají dva druhy porad. Porady se nejspíš nekonají z důvodu časové náročnosti, neboť většina pracujících zastává více pracovních funkcí najednou. Zde nastává problém – informace nejsou předány všem osobám, jež by měly být informovány, a z toho vyplývá, že ve společnosti chybí komunikační plán.

Z uvedených výsledků dotazníků, které byly zaslány zákazníkům společnosti, je patrné, že komunikace společnosti se zákazníky je na dobré úrovni, ale stále je co vylepšovat obdobně jako u interní komunikace. Podle zlatého obchodního pravidlo: „Náš zákazník, náš pán.“, je pro společnost žádoucí mít převážně samé spokojené zákazníky. I jeden nespokojený zákazník je schopný pokazit dobré jméno a pověst podniku jednou negativní zmínkou. Osobní pochvala a doporučení

o spokojenosti, je nejlepší vizitkou společnosti, která zajistí její prosperitu. Proto bude níže uvedeno pár návrhů a doporučení pro zlepšení stávajícího stavu.

- **Sestavení komunikačního plánu**

V návaznosti na předchozí odstavce je prvním doporučením **sestavení komunikačního plánu**. Komunikační plán má obvykle podobu formálního dokumentu. Hlavním úkolem komunikačního plánu je stanovit zvolené komunikační strategie, definovat a určit konkrétní komunikační procesy a jak bude zajištěno informování všech zúčastněných stran. Aby zvolená komunikační strategie opravdu fungovala, je dobré mít při sestavování komunikačního plánu na paměti, že efektivní komunikace musí být především stručná, jasná a srozumitelná a aktivity v plánu musí být přijaty a pochopeny všemi účastníky. V první řadě by v komunikačním plánu měli být vymezeni účastníci pracovních událostí a činností, které budou v komunikačním plánu stanoveny.

Společnost Andraia, spol. s r.o. by do svého komunikačního plánu měla zahrnout **vymezení a nastavení konání pravidelných porad**. Porady by se měli konat v pravidelných intervalech, pro zajištění plynulého chodu firmy. Mohou být jednou za týden, za čtrnáct dní nebo třeba jednou za měsíc, podle stanovení povahy porady. Efektivní porada má jisté parametry, které je třeba vymezit v komunikačním plánu, aby mohli být dodržovány. Těmi nejdůležitějšími parametry jsou vymezení cíle a účelu porady, účastníků, místa a časového rozmezí konání porady. Účel porady, by měl přesně vymezit, co bude projednáváno, nebo o čem bude informováno a tím zajistit její rychlý a efektivní průběh. V neposlední řadě je vhodné vymezit prostor pro otevřené vyjádření názorů účastníků porady. Aby byly všichni účastníci včas informováni o termínu konání porad, je dobré v plánu vymezit, jak bude tato informace účastníkům sdělována. Pro společnost o tak malém počtu zaměstnanců, jako tomu je u posuzované společnosti, je vhodnou formou **firemní nástěnka**. Zaměstnanci budou mít potřebné informace, nejen ohledně porad i přes osobní sdělení stále na očích.

Konáním pravidelných porad ve společnosti Andraia, spol. s r.o., na kterých se projednávají návrhy, změny, nová zavedení, ale i informace o plnění pracovních úkolů apod. se lze vyhnout problémům, které teď nastávají. Jedná se o problémy

ve formě špatně pochopeného úkolu, když zaměstnanci často nejsou dostatečně informováni o obsahu (náplni) jejich pracovní činnosti. Zaměstnanci musí sdělení přijatá od vedení správně pochopit. Jinak je nemožné úkol splnit. Jsou dvě možnosti problémů, které se mohou vyskytnout – buď se vedení firmy špatně vyjádří o představě splnění úkolu a pracovník udělá něco jiného, než je po něm požadováno. Druhá možnost je taková, že vedení firmy se dobře vyjádří, ale pracovník pokyn špatně pochopí, následně zpracuje a vykonaný úkol je opět chybný.

Tím se dostáváme k další části, kterou by měl obsahovat výše zmíněný komunikační plán, a zároveň se jedná další doporučení.

- **Optimalizace systému zpětné vazby**

Další vypracovanou částí v komunikačním plánu by měla být **dvojitá zpětná vazba**. Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci vnímají negativně, že vedení nebere v potaz jejich názory na provádění určitých pracovních činností a vedení naopak vnímá, že zaměstnanci zneužívají, že není ve firmě prováděna zpětná kontrola zadaného úkolu. Proto by bylo dobré vytvořit funkční systém nastavení zpětné vazby. Pravidelným hodnocením podřízených na základě kontroly splnění zadaného úkolu, lze docílit velké časové úspory. Pokud totiž v rámci zpětné kontroly zjistí vedení určité nedostatky splněného úkolu nebo se zadaný úkol v reálu přímo liší od představy zadavatele, lze se této chyby do budoucna vyvarovat a to z obou stran. Vedení si může uvědomit, že je možné, že špatně zadává a informuje o své představě splnění úkolu a zaměstnanec také může najít způsob, jak reagovat na podané podněty. Spokojenost by měla vzniknout na obou stranách. Vedení tak nebude mít pocit, že zaměstnanci zneužívají, že nejsou zpětně kontrolováni a tak práci nevykonávají na 100 %, naopak se ale mohou zaměstnanci dočkat pozitivní zpětné vazby, tedy pochvaly za kvalitně odvedenou práci, která je dobrým motivačním prvkem pro další práci a vyšší produktivitu práce.

Již výše bylo zmíněno, že by bylo vhodné do plánu zavést informace o tom, jak mohou zaměstnanci sdělovat své názory a postoje na jednání ve firmě, na navržené změny, pracovní postupy apod. a zároveň způsob řešení určitých problémových situací, například formou diskuze. Z dotazníkového šetření vzešel

totiž názor, že by bylo dobré, kdyby vedení občas bralo názory zaměstnanců vážně a zkusilo je danou činností nechat dělat po nějakou dobu podle jejich názoru. Pokud by to nefungovalo lze se ihned vrátit k původnímu procesu. Je tedy důležité, aby se vedení naučilo **akceptovat určité názory svých zaměstnanců** za při nejmenším pozitivní přispění k pracovnímu procesu. Pro společnost by bylo vhodné do komunikačního plánu také zahrnout zavedení a vymezení **firemní reportů**, díky kterým může být kontrolována splněná práce, která nepotřebuje osobní slovní vyjádření a může vést k úspoře časových možností vedení společnosti. Také za pomoci reportů mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor na danou činnost v podniku.

Jelikož se jedná o malou firmu, bylo by vhodné, aby zaměstnanci o tak malém počtu mezi sebou vycházeli spíše jako tým a nedělili se na doslovné vedení versus podřízené. Touto zmínkou se dostávám ke třetímu bodu, který by mohl přispět k zlepšení firemní komunikace.

- **Profesionálnější přístup**

Již z výsledků analýzy interní komunikace, jsou patrné nedostatky komunikačních dovedností jednotlivých zaměstnanců. Dalo by se říci, že se jedná o doporučení, které vychází ze všech výše zmíněných problémových situací a jedná se o způsob chování, který by měl být určitým způsobem automatický a přirozený. Ať to posuzujeme z pohledu vedení, ostatních zaměstnanců nebo zákazníků a vnějšího okolí. V pracovním prostředí lze dle mého názoru hovořit o jakémsi standardu, kterého by se měl každý člověk držet. Náš vlastní osobní profesionální přístup totiž nejvíce přispívá ke způsobu, jakým vnímáme a působíme na své okolí. Pokud by každý jednatel působil ve firmě jednal ke svým nadřízeným, podřízeným nebo spolupracovníkům stejně profesionálně, jak se chová resp., jak by se měl chovat k zákazníkům, tedy nechal by stranou své osobní problémy a špatné nálady, které podle mého názoru na pracovišti nepatří, neboť vyúsťují v nepochopení, nedorozumění a vzniklé problémy. Samozřejmě existují situace, kdy to nelze úplně eliminovat, ale obecně vzato přátelské a přesto profesionální vystupování jednotlivců společnosti působí na celkové okolí pozitivně a problémové situace se tak dají řešit snadněji.

Z výsledků dotazníkového šetření externí komunikace lze říci, že společnost přichází se svými zákazníky do styku převážně často a nejvíce využívanou formou komunikace je telefonická nebo osobní. Vzhledem k častému kontaktu společnosti se zákazníky, by bylo žádoucí vést komunikaci na správné komunikační úrovni. Profesionální přístup v interní a v externí komunikaci lze sám o sobě brát z trochu odlišného pohledu, ale společně vytváří dokonalou kombinaci. Profesionální přístup k zákazníkům hraje důležitou roli a jeho základem je **správné ovládnutí a zvládnutí komunikačních dovedností**. Dobrým způsobem jak zlepšit komunikační dovednosti zaměstnanců společnosti, kteří přichází do kontaktu se zákazníky, je určitý **typ firemních školení tzv. měkkých dovedností**, které jsou právě určeny pro posílení rozvoje konkrétních měkkých dovedností u zaměstnanců, nebo pro podporu úrovně a účinnosti komunikace uvnitř oddělení nebo směrem k interním a externím klientům.

- **Tvorba webových stránek společnosti**

Už při řízeném rozhovoru s vedením společnosti bylo zmíněno, že společnost nemá funkční webové stránky. Proto byla do dotazníku cíleně vložena otázka zkoumající potřebu tvorby webových stránek. Z výše uvedených výsledků, lze vyčíst, že procento zákazníků, kteří webové stránky nepostrádají, není o mnoho vyšší, než těch, kteří by je rádi využívali. Jak bylo zmíněno v textu komentáře k výsledku této otázky, procento zákazníků, kteří by webové stránky využívali, může být důležitější, neboť se může jednat o zákazníky, kteří vytvářejí společnosti vyšší tržby. Pozitiva funkčních webových stránek lze najít v mnoha ohledech. Prvním pozitivem může být **úspora času** pro obě strany. Zákazníci nebudou zaměstnance společnosti obtěžovat se zbytečnými telefonickými dotazy o dostupnosti zboží, jeho cenách aj., neboť všechny tyto atributy naleznou právě na webových stránkách. Tímto pozitivem můžeme hned navázat na další. Z výsledků dotazníkové šetření se ukázalo, že existují zákazníci, kteří nejsou spokojeni s dosažitelností zaměstnanců mimo pracovní dobu. To může být způsobeno například rozdílnou délkou pracovní doby, kterou mají delší než u posuzované společnosti a jejich timemanagement například objednávání zboží a materiálů je odlišný. Proto, by webové stránky, které budou kromě přehledu veškerého

dostupného zboží a materiálu, jeho popisu, cenách a dalších informací obsahovali elektronický objednávkový formulář, byly velkým přínosem. Výše nespokojení zákazníci, by mohli zboží a materiál objednávat podle svých časových možností a to právě vede ke zmíněné úspoře času. V neposlední řadě lze jako pozitivum zmínit ustoupení od direct mailingu. Na webových stránkách se mohou uvádět veškeré novinky v nabízeném sortimentu, pozvánky na například slevové akce apod. Pomocí **direct mailingu** lze oslovovat potenciální zákazníky, získávat tak nové, anebo informovat ty pravidelné „velké“ zákazníky navíc, jako bonusový druh komunikace společnosti ke svému okolí.

- **Zvýšení reklamy a propagace společnosti**

Pro společnost je důležité neustále zvyšovat povědomí o existenci a službách společnosti, aby mohla stále oslovovat a získávat potenciální, nové zákazníky. Z výsledků řízeného rozhovoru i dotazníkového šetření je patrné, že společnost toto povědomí nezvyšuje žádným způsobem, až na rozesílání hromadných e-mailů nebo oslovování přes obchodního zástupce. Bylo by tedy vhodné, po zvážení možných finančních prostředků přidat několik způsobů reklamy a propagace společnosti. V případě společnosti Andraia, spol. s r.o. by bylo vhodné zvolit například **tištěnou reklamu** v městských Radničních listech nejen města, ve kterém přímo působí, ale v celém regionu jejich působení. Výše zmíněné zavedení webových stránek je dalším druhem, pro změnu **internetové reklamy**. Vhodným způsobem zvýšení povědomí o firmě může být i **sponzoring**. V rámci řízeného rozhovoru s vedení firmy bylo zjištěno, že v dřívějších dobách se párkrát společnost účastnila podpory určité akce nebo projektu sponzoringem. Vzhledem k velkému kulturnímu žití minimálně ve městě jejich působnosti by bylo vhodné uvažovat o sponzorování v rámci finančních možností firmy. Může se například jednat o slevové poukazy na nákup u společnosti darované do tomboly konajících se plesů a podobných kulturních událostí.

Časový horizont pro zavedení následujících doporučení byl navržen s přihlédnutím ke složitosti jejich zavedení takto:

1. Implementace do 3 měsíců

- Sestavení komunikačního plánu
- Optimalizace systému zpětné vazby
- Profesionálnější přístup

Tyto tři doporučení nejsou finančně tolik náročné, proto je možné jejich implementaci provést v kratším časovém intervalu, i přestože jejich příprava, sestavení a následná realizace zabere určitý čas. Domnívám se, že doba do 3 měsíců je adekvátní. Další tři měsíce je vhodná doba na sledování fungování těchto doporučení a na zjištění případných nedostatků.

2. Implementace do 6 měsíců

- Tvorba webových stránek společnosti
- Zvýšení reklamy a propagace společnosti

Tvorba webových stránek a jakékoliv reklamy již stojí více času, a také finančních prostředků, proto je nejbližší doba uvedení těchto doporučení do chodu zvolena na 6 měsíců. Společnost si musí v první řadě uvědomit, kolik finančních prostředků může a chce vložit do zlepšení stávajícího stavu a poté může přistoupit k navrhování konkrétní představy webových stránek a reklamy.

Všechny uvedené doporučení v návrhové části výše lze tedy implementovat během 1 roku nejdéle a už se zavedením jednoho z nich očekávat zlepšení.

6 Shrnutí výsledků

Z výsledků dotazníkového šetření interní a externí komunikace je patrné, že komunikace vedená ve společnosti Andraia, spol. s r.o., není ryze na negativní úrovni a výsledky jsou spíše příznivé. Jak již bylo několikrát řečeno, neznámá to, že není důležité komunikaci neustále vylepšovat a pracovat na její kvalitě. Proto mezi hlavními návrhy na zlepšení stávajícího stavu doporučené společnosti Andraia, spol. s r.o. jsou: Zavedení komunikačního plánu, ve kterém budou vymezeny veškeré pravidla a postupy pro fungování vnitrofiremní komunikace s ohledem na spokojenost všech zúčastněných jedinců společnosti, tedy vedení i zaměstnanců, ovšem s ohledem na firemní prosperitu a kvalitu jejího fungování jako celku. V rámci komunikačního plánu je dalším návrhem optimalizace, tedy správné vymezení a nastavení zpětné vazby, které dotváří správnou funkčnost interní komunikace. Třetím návrhem pro zlepšení současného stavu, jak interní, tak externí komunikace společnosti je zapracování na profesionálnější přístup všech zaměstnanců, ale i vedoucích pracovníků. V neposlední řadě k navrhovaným doporučením patří zavedení funkčních webových stránek společnosti, které budou velkou výhodou pro obě zúčastněné strany, tedy pro stávající a potenciální zákazníky a celkové vnější okolí společnosti i pro společnost samotnou. Úspora času a komfort s využíváním webových stránek je patrný již na první pohled. Stávající i potenciální zákazníci musí být informováni o produktech formou nabídky, což a nejen to webové stránky nabízejí.

7 Závěr

V dnešní době je komunikace každodenní součástí osobního i profesního života každého z nás. Komunikaci v podniku lze určitě považovat za jednu z klíčových otázek dobře fungující společnosti, neboť špatná komunikace může vést až k jejímu úpadku. Aby mohla být negativní situace zlepšena, je v první řadě důležité odhalit nedostatky a následně je odstranit.

Tato práce si kladla za cíl zlepšení komunikace uvnitř a vně společnosti s ohledem na prokázání hypotézy, že kvalitní komunikace slouží pro zefektivnění fungování organizace jako celku. Tato práce je tedy zaměřena na probíhající vnitřní a vnější komunikaci ve společnosti Andraia, spol. s r.o.

V teoretické části byla provedena literární rešerše, která poukazuje na teoretická východiska, kterými jsou správný průběh komunikace a vymezení základních pojmů komunikace, její proces, formy a prostředky. Dále byly uvedeny jednotlivé druhy komunikace, bariéry komunikace a na konec komunikace v celé organizaci a její členění.

V praktické části byla komunikace společnosti Andraia, spol. s r.o. analyzována nejprve pomocí řízeného rozhovoru s vedením firmy, který vedl ke zjištěním, na jejichž základě byly sestaveny dotazníky. Jeden pro zaměstnance a druhý pro zákazníky společnosti.

Analýza komunikace společnosti ukázala, že probíhající vnitřní a vnější komunikace ve společnosti je na vcelku dobré úrovni, ale s ohledem na několik nalezených nedostatků by bylo vhodné její zlepšení. Proto bylo v rámci praktické části navrženo několik doporučení. Zdá se, že zjištěné nedostatky v komunikaci společnosti dosud neměly zásadní dopad na její celkovou existenci, ovšem s ohledem na vnější vlivy trhu, je pro společnost žádoucí učinit určité změny pro správné fungování. Správné nastavení komunikační infrastruktury společnosti pomocí zavedení komunikačního plánu, optimalizací systému zpětné vazby a v neposlední řadě zlepšení a upevnění praktik a dovedností profesionálního přístupu. Pro zlepšení externí komunikace se jedná o zavedení funkčních webových stránek společnosti.

Komunikace sice není úplně vše, ale jen díky ní jsme schopni dosáhnout úspěchů i neúspěchů jak v životě osobním, tak v životě profesním, proto považuji komunikaci jako nástroj pro zefektivnění fungování organizace.

8 Seznam použité literatury

- [1] DEVITO, JA. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 502 s. 978-80-247-2018-0 (váz.).
- [2] HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [3] HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0 (brož).
- [4] JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2003. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [5] JIŘINCOVÁ, B. Efektivní komunikace pro manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [6] KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [7] MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přepracované vyd. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [8] SPERANDIO, S. Účinná komunikace v zaměstnání. Pravidla ústního i písemného vyjadřování. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4.
- [9] ŠTĚPANÍK, J. Umění jednat s lidmi 2. Komunikace. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2.
- [10] TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-0
- [11] VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. 319 s. 978-80-7367-387-1 (váz.).
- [12] VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4 (brož.).

9 Seznam obrázků

Obrázek 1: <i>Schéma komunikačního procesu, zdroj: VYMĚTAL, J., 2008, s. 30</i>	9
Obrázek 2: <i>Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy, zdroj: HOLÁ, J., 2006, s. 5.</i>	15
Obrázek 3: <i>Schéma části organizační struktury firmy Andraia, spol. s r.o., zdroj: Interní materiály společnosti Andraia, spol. s r.o.</i>	30

10 Seznam grafů

Graf 1: <i>Vyhodnocení souhlasu s výroky v dotazníku, zdroj: Vlastní tvorba</i>	36
Graf 2: <i>Vyhodnocení souhlas s výroky z dotazníku, zdroj: Vlastní tvorba</i>	37
Graf 3: <i>Návštěvnost elektronického dotazníku, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	40
Graf 4: <i>Doba vyplnění dotazníku a zdroj návštěv, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	40
Graf 5: <i>Způsob seznámení se společností, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	41
Graf 6: <i>Četnosti komunikace se společností, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	42
Graf 7: <i>Spokojenost s poskytnutými informacemi, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	43
Graf 8: <i>Využívané formy komunikace, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	43
Graf 9: <i>Spokojenost s úrovní komunikace, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	44
Graf 10: <i>Webové stránky společnosti, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	45
Graf 11: <i>Spokojenost s komunikací v problémových situacích, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	46
Graf 12: <i>Hodnocení komunikace v problémových situacích, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	46
Graf 13: <i>Výsledky hodnocení komunikace v problémových situacích, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	47
Graf 14: <i>Spokojenost s dosažitelností zaměstnanců, zdroj: www.survio.com, 2015</i> ..	48
Graf 15: <i>Výsledky hodnocení dosažitelnosti zaměstnanců, zdroj: www.survio.com, 2015</i>	48

11 Seznam tabulek

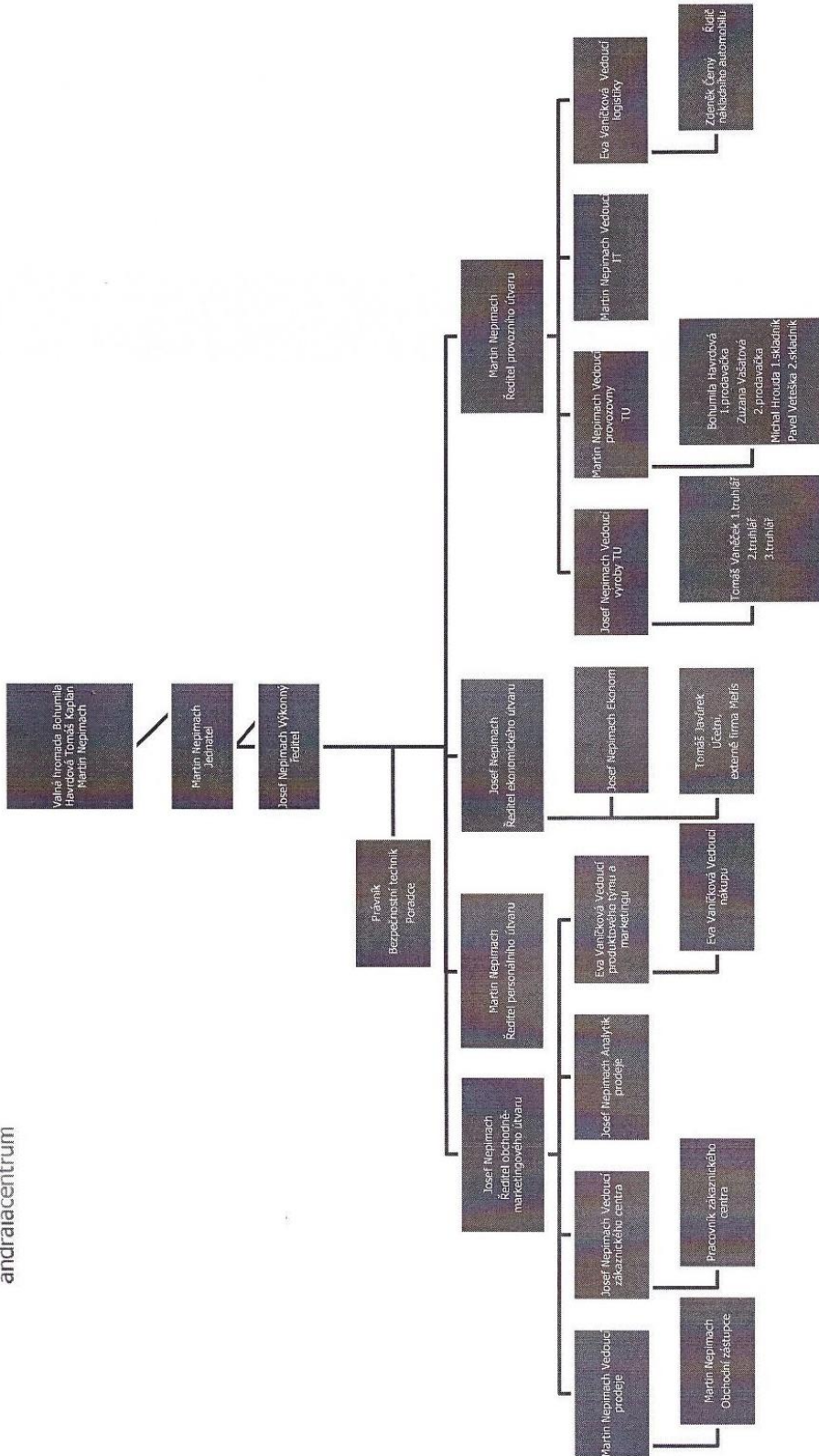
Tabulka 1: <i>SWOT analýza interní komunikace společnosti, zdroj: Vlastní zpracování</i>	38
Tabulka 2: <i>SWOT analýza interní komunikace společnosti, zdroj: Vlastní zpracování</i>	49

12 Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Andraia, spol. s r.o.

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti Andraia, spol. s r.o.

Příloha 3: Dotazník pro zákazníky společnosti Andraia, spol. s r.o.



DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE FIRMY ANDRAIA, spol. s. r. o.

Dobrý den,
v rámci podpory a zkoumání úrovně firemní komunikace Vás prosím o pár minut Vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník, který držíte v ruce, je určen všem zaměstnancům společnosti a slouží jako podkladový materiál pro zpracování bakalářské práce na téma: „*Komunikace jako nástroj pro zefektivnění fungování organizací*“. Cílem dotazníkového šetření je objektivní posouzení kvality vnitrofiremní komunikace. Následných výsledků bude využito, jak ve prospěch firmy samotné, tak i k Vaší spokojenosti. Dotazníkové šetření je anonymní. Dotazovaný vyplňuje pouze jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak), se kterou v co největší míře souhlasí.

Předem děkuji za Vámi věnovaný čas a kompletní a pravdivé vyplnění tohoto dotazníku.

1) Ve společnosti pracuji:

- a) 0-3 měsíce
- b) 4-12 měsíců
- c) 1- 3 roky
- d) 4 a více let

2) Pracovní zařazení, na kterém působím:

- a) management
- b) THP pracovník
- c) dělnická pozice

3) S fungováním firmy jako celku jsem spokojen/a.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

V případě nespokojenosti uveďte, prosím, důvody:

.....
.....

4) K činnostem a cílům organizace smím vždy vyjadřovat.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

5) Společnost pro Vás vytváří perfektní týmovou atmosféru.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím

- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

6) **Jsem dostatečně informován/a o aktuální dění nebo změnách ve společnosti.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

V případě nesouhlasu uveďte, prosím, důvody:

.....
.....

7) **Na stávajících pracovních podmínkách a režimu ve firmě bych změnil/a určité praktiky.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

V případě nesouhlasu uveďte, prosím, co byste změnil/a:

.....
.....

8) **Můj nadřízený mě zapojuje do pracovních rozhodnutí, která ovlivňují moji práci.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

9) **Dostávám dostatek informací pro správné vykonávání práce.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

V případě nesouhlasu uveďte, prosím, jaké informace postrádáte:

.....
.....

10) **V případě, že mám nejasnosti nebo otázky týkající se výkonu mé práce, a ani spolupracovníci neznají odpověď, bych se:**

- a) obrátil/a bych se na svého vedoucího bez obav
- b) obrátil/a bych se na vedoucího s obavami z jeho reakce

- c) počkal/a bych, až se problémem začne zabývat někdo jiný
- d) dělal/a bych, že o dané věci nevím

11) Požadavky, které jsou na mě kladeny, odpovídají mé pracovní funkci.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

12) Důvodem, který mi brání ve stoprocentním plnění pracovních úkolů je:

(Zde můžete zvolit více možností)

- a) špatné pracovní prostředí
- b) nedostatečné vybavení
- c) špatné vztahy na pracovišti
- d) špatná organizace práce
- e) nejasné nastavení pracovních postupů
- f) špatné nebo nedostatečné informace od vedení
- g) jiné:.....

13) Komunikace s nadřízenými je na dobré úrovni.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše Souhlasím
- d) Spíše Nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

14) Komunikaci mezi spolupracovníky hodnotím, jako přívětivou a přátelskou.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

15) Ve své činnosti využívám především tyto komunikační praktiky:

(Vyberete maximálně dvě nejpoužívanější)

- a) osobní komunikace
- b) e-mailová komunikace
- c) telefonní komunikace
- d) písemná komunikace (formuláře apod.)
- e) jiná:.....

16) Od nadřízeného dostávám smysluplnou zpětnou vazbu týkající se mé práce.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

V případě nesouhlasu, uveďte prosím, v čem vnímáte nekvalitu zpětné vazby:

.....
.....

17) Porady zaměstnanců ve společnosti jsou:

- a) vždy na výborné úrovni, informace potřebné k výkonu mé práce, ale i o plánovaných vizích a změnách
- b) na dobré úrovni, informace potřebné k výkonu mé práce
- c) průměrné, někdy poskytnuty omezené informace potřebné pouze k výkonu mé práce
- d) na špatné úrovni, nedostačující informace
- e) na velmi špatné úrovni, skoro žádné informace

18) Pokud by komunikace na tvém pracovišti mohla být jakýmkoliv způsobem změněna k Vaší spokojenosti, uveďte prosím jak:

.....
.....

Firemní komunikace

Vážný obchodní partnere,

mé jméno je Martina Nepimachová a jsem studentkou Univerzity Hradec Králové, a chtěla bych Vás tímto požádat o několik minut svého času pro vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník zkoumá úroveň vnější firemní komunikace a slouží jako podkladový materiál pro zpracování bakalářské práce na téma: "**Komunikace jako nástroj pro zefektivnění fungování organizací**".

Cílem dotazníkového šetření je objektivní posouzení kvality firemní komunikace směrem k jejímu vnějšímu okolí. Následující výzkum bude využit, jak pro prospěch firmy samotné, tak i pro zkvalitnění služeb pro Vás.

Předem Vám děkuji za čas, který jste ochotní strávit u vyplňování následující otázek.

1

Jakým způsobem jste se poprvé dozvěděli o společnosti Andraia, spol. s. r. o.?

- Internet
 - Na doporučení
 - Oslovením prostřednictvím e-mailu
 - Oslovením obchodním zástupcem
 - Veletrh
 - Jinak
- Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

2

Jak často přijdete průměrně do styku se společností (dotazování, nákup apod.)?

- Denně
- Týdně
- Jednou za 14 dní
- Měsíčně

3

Jak jste spokojeni s poskytnutými informacemi o společnosti? (informace o společnosti a její nabídce, o nových produktech, akčních nabídkách apod.)

- Velmi spokojen(a)
- Spokojen(a)
- Nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

4

Jakou formu komunikace s firmou nejčastěji využíváte? (zde můžeme zatrhnout více odpovědí)

Osobní kontakt na prodejně

Osobní kontakt s obchodním zástupcem

Telefonická komunikace

E-mailová komunikace

5

Uveďte zda existuje způsob komunikace, který ve společnosti postrádáte?

Zbývá 250 znaků

6

Jste spokojeni s úrovní komunikace zaměstnanců, se kterými jste přišli do styku? (ochota, míra informovanosti o zboží, aj.)

Velmi spokojen(a)

Spokojen(a)

Neutrálně

Nespokojen(a) - Uveďte konkrétní důvody prosím.

Zbývá 100 znaků

7

Postrádáte webové stránky společnosti?

Ano

Ne

8

K čemu byste webové stránky nejvíce využívali a jaké Vaše požadavky by měli splňovat?

Zbývá 1500 znaků

9

Jak jste spokojeni s komunikací při řešení problémových situací?

Velmi spokojen(a)
 Spokojen(a)
 Neutrálně
 Nespokojen(a)

10

Ohodnoťte komunikaci při řešení konkrétních problémových situací (hodnoťte jako ve škole, kdy 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

	1	2	3	4	5
Reklamacce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatek zboží a materiálu na skladě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatná dodávka zboží a materiálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objednání zboží a materiálu, které není běžně k dispozici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Další možnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostatní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11

Jak jste spokojeni s dosažitelností zaměstnanců společnosti? (hodnoťte jako ve škole, kdy 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

	1	2	3	4	5
V pracovní době od 7.30 - 15.30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mimo pracovní dobu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ODESLAT DOTAZNÍK ↻

Dotazník vytvořen pomocí **Survio**.
Vyzkoušejte si předpřipravené vzory dotazníků pro snadný start!



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Martina Nepimachová

Obor studia:

Informační management (3)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Marcela Sokolová

Název práce:

Komunikace jako nástroj pro zefektivnění fungování organizací

Název práce v AJ:

Communication as a tool for improving the efficiency of organizations

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Cílem práce je analyzovat současný stav komunikace v konkrétním podniku a na základě zjištění navrhnout doporučení na zefektivnění procesů komunikace.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část
4. Praktická část - analýza současného stavu komunikace
5. Shrnutí výsledků a návrh doporučení
6. Závěr
7. Seznam použité literatury
8. Přílohy

Projednáno dne: 14. 10. 2014

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce