



# POSOUZENÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Lenka Pastorová**

*Vedoucí práce:* Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Pastorová**  
Osobní číslo: **E12000647**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Posouzení vnitrofiremní komunikace**  
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Teoretická východiska vnitrofiremní komunikace
2. Nástroje a prostředky vnitrofiremní komunikace
3. Analýza vnitrofiremní komunikace v konkrétní firmě
4. Srovnání komunikace ve výrobním a ekonomickém úseku
5. Optimalizace vnitrofiremní komunikace

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**SPAHO, K. Organizational communication as key factor of company success, ProQuest [online]. Záhřeb: University of Zagreb, 2010, s. 1372-1381**

[vid. 2014-09-10]. Dostupné z:

<http://search.proquest.com/docview/734617306/467D2112B891422DPQ/6?accountid=>

**FITZPATRICK, L. and V. KLAVS. Internal communications: a manual for practitioners. London: KOGANPAGE, 2014. ISBN 978-0-7494-6932-0.**

**LOCHER, M. and L. Graham. Interpersonal Pragmatics. Berlin: WALTER DE GRUYTER, 2010. ISBN 978-3-11-021432-1.**

**BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.**

**HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.**

**HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 978-80-251-1250-0.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

**Ing. Radek Týbl**

Trumpf s.r.o.

Datum zadání bakalářské práce:

**31. října 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá posouzením vnitrofiremní komunikace ve výrobní společnosti. Efektivita vnitrofiremní komunikace přímo ovlivňuje chod celé společnosti a její úspěch na trhu. V současné době je toto téma velmi aktuální a firmy si začínají uvědomovat jeho důležitost. V práci jsou představena teoretická východiska vnitrofiremní komunikace a její význam v kontextu firemní identity. Cílem praktické části je analyzovat vnitrofiremní komunikaci vybrané společnosti prostřednictvím situační analýzy a řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky a na základě výsledků z analýzy navrhnout opatření pro optimalizaci vnitrofiremní komunikace. Práce také srovnává komunikaci dvou stěžejních oddělení firmy, a to výrobního a ekonomického.

## **Klíčová slova**

Komunikace, vnitrofiremní komunikace, efektivní komunikace, optimalizace, situační analýza, porovnání.

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with the assessment of internal communication in a manufacturing company. Effectiveness of internal communications directly affects the entire company and its market success. Currently, this topic is very timely and companies are beginning to realize its importance. The thesis introduces the theoretical basis of internal communication and its importance in the context of corporate identity. The aim of the practical part is to analyze the internal communication of the selected company through situational analysis and guided interview with management and based on the results of the analysis to propose measures to optimize the internal communication. Work also compares the two main communication department, namely production and economic.

## **Key words**

Communication, internal communication, efficient communication, optimization, situational analysis, comparison.

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Zuzaně Švandové, Ph.D. za čas, ochotu, cenné rady a příkladné vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti TRUMPF Liberec, spol. s.r.o. za poskytnutí informací a čas strávený při konzultacích, bez kterých by zhotovení práce nebylo možné. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

# Obsah

---

<b>SEZNAM ILUSTRACÍ .....</b>	<b>10</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>10</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 IDENTITA FIRMY.....</b>	<b>13</b>
1.1 FIREMNÍ KULTURA .....	14
1.2 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	15
1.2.1 <i>Vnitřní komunikace firmy</i> .....	16
1.2.2 <i>Vnější komunikace firmy</i> .....	16
1.3 FIREMNÍ DESIGN .....	16
<b>2 VNITŘNÍ KOMUNIKACE FIRMY .....</b>	<b>18</b>
2.1 CÍLE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE .....	18
2.2 EFEKTIVNÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	18
2.3 FORMY KOMUNIKACE, JEJICH PROSTŘEDKY A NÁSTROJE .....	19
2.3.1 <i>Osobní komunikace</i> .....	19
2.3.2 <i>Písemná komunikace</i> .....	23
2.3.3 <i>Elektronická komunikace</i> .....	25
2.3.4 <i>Vizuální komunikace</i> .....	26
2.4 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE MIMO FIRMU .....	26
2.5 KOMUNIKACE MANAŽERŮ.....	27
<b>3 KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI TRUMPF LIBEREC, SPOL. S.R.O. ....</b>	<b>28</b>
3.1 KULTURA SPOLEČNOSTI TRUMPF LIBEREC .....	29
3.2 OSOBNÍ KOMUNIKACE V TRUMPF LIBEREC .....	30
3.2.1 <i>Informovanost zaměstnanců</i> .....	30
3.2.2 <i>Manažerské pochůzky</i> .....	31
3.2.3 <i>Porady</i> .....	32
3.2.4 <i>Kulturní a společenské akce</i> .....	33
3.2.5 <i>Školení</i> .....	34
3.3 PÍSEMNÁ KOMUNIKACE V TRUMPF LIBEREC.....	35
3.3.1 <i>Nástěnky</i> .....	36
3.4 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE V TRUMPF LIBEREC .....	37
3.4.1 <i>Intranet</i> .....	37
3.4.2 <i>Videokonference</i> .....	37
3.4.3 <i>E-mail, telefon</i> .....	37
3.4.4 <i>Firemní rozhlas a televize</i> .....	38
<b>4 POROVNÁNÍ KOMUNIKACE VÝROBNÍHO A EKONOMICKÉHO SEKTORU ....</b>	<b>39</b>
4.1 POROVNÁNÍ RYCHLOSTI A FREKVENCE KOMUNIKACE.....	39
4.2 ÚROVEŇ FORMÁLNOSTI.....	41
4.3 POMĚR VYUŽITÍ FOREM KOMUNIKACE.....	41



<b>5</b>	<b>OPTIMALIZACE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>43</b>
5.1	NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ FIREMNÍ KULTURY .....	43
5.1.1	<i>Dotazníkové šetření .....</i>	<i>44</i>
5.2	ZAVEDENÍ TEAMBUILDINGŮ A VEČÍRKŮ .....	46
5.2.1	<i>Adrenalinově-zážitkový teambuilding.....</i>	<i>46</i>
5.2.2	<i>Sportovní teambuilding .....</i>	<i>47</i>
5.2.3	<i>Tematický ples .....</i>	<i>48</i>
5.3	KOMUNIKAČNÍ PLÁN MANAŽERŮ.....	48
5.4	ŠKOLENÍ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ .....	49
5.5	SHRNUTÍ .....	50
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>53</b>

## Seznam ilustrací

---

Obr. 1 – Systém tvorby firemní identity a image ..... 13

## Seznam tabulek

---

Tab. 1 – Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury ..... 15

# Úvod

---

Význam vnitrofiremní komunikace v posledních letech roste. Firmy si začínají uvědomovat její důležitost a spojitost se všemi procesy v podniku a začínají chápat, že míra efektivity vnitrofiremní komunikace a její celkové nastavení přímo ovlivňuje úspěšnost firmy. Je potřeba mít na paměti, že vytvoření takových podmínek ve firmě, aby její vnitřní komunikace mohla být posuzována jako efektivní a dobře fungující, není pouhou otázkou vymezení toku informací. Pojem vnitrofiremní komunikace pod sebou skrývá propojený systém osobní, písemné, elektronické i vizuální komunikace, zahrnuje realizaci školení, způsob provedení a četnost týmových porad, vztah mezi manažery a zaměstnanci, pořádání kulturních a společenských akcí a vůbec všechny aspekty, související se vzájemnou interakcí pracovníků firmy. Jakožto součást identity podniku je vnitřní komunikace ovlivněna také firemní kulturou, do níž je možné zahrnout cíle a vize společnosti, pravidla pro hodnocení a odměňování zaměstnanců, úroveň pracovního prostředí a pracovních pomůcek, míra zájmu vedení o spokojenost zaměstnanců, možnost zvyšování odborné kvalifikovanosti a vzdělání a spoustu dalších faktorů, jejichž působení přímo či nepřímo ovlivňuje firmu a její pracovníky.

Téma „Posouzení vnitrofiremní komunikace“ jsem si zvolila proto, že jsem se sama již několikrát během svého působení v různých firmách, ať už jako brigádník nebo praktikant, přesvědčila, že toto téma je velmi aktuální a je potřeba mu věnovat pozornost. Je zajímavé sledovat, jak se různé firmy věnují této problematice v naprosto odlišné míře.

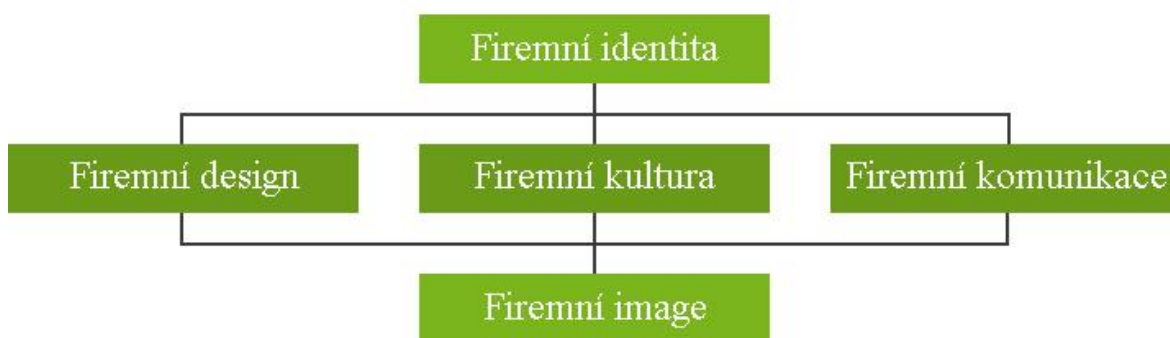
K realizaci praktické části bakalářské práce jsem si vybrala firmu TRUMPF Liberec, spol. s.r.o., jelikož se jedná o velmi úspěšnou strojírenskou firmu s kvalitním zázemím, a navíc mi díky dlouholetému kontaktu s jedním z vedoucích pracovníků byly ochotně poskytnuty veškeré potřebné informace pro naplnění práce. Téma pro mě bylo atraktivní také z toho důvodu, že v této nebo podobné firmě bych po dokončení studia chtěla nalézt uplatnění, zajímala mne tedy úroveň její vnitrofiremní komunikace.

**Cílem práce** je pomocí vlastní situační analýzy a řízených rozhovorů s vedením společnosti **provést analýzu současného stavu vnitrofiremní komunikace** a na základě jejích výsledků a zjištěných nedostatků **navrhnout vedení některá možná opatření pro optimalizaci komunikace**.

V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy související s vnitrofiremní komunikací, jsou zde podrobně popsány nástroje a prostředky osobní, písemné i elektronické komunikace a vytyčeny některé základní cíle efektivní vnitrofiremní komunikace. Praktická část je nejprve analytická a zabývá se aplikací teoretických východisek pro zhodnocení současného stavu vnitřní komunikace firmy. Následuje krátké srovnání komunikace dvou stěžejních oddělení zkoumané společnosti, výrobního a ekonomického. V poslední části práce je na základě zhodnocení analýzy navrženo několik opatření, jejichž implementace do systému vnitrofiremní komunikace by měla napomoci její optimalizaci.

# 1 Identita firmy

Pojmy jako firemní identita (*Corporate identity*), firemní image (*Corporate image*), či firemní design (*Corporate design*) jsou často zaměňovány, nesprávně interpretovány, nebo považovány za synonyma, ačkoli podle Švandové a Simové (2000) se jedná o pojmy odlišného významu, které mezi sebou vytváří vztah, znázorněný na Obr. 1.



**Obr. 1 – Systém tvorby firemní identity a image (Švandová a Simová, 2000, s. 38)**

Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh (2003) uvádějí, že „*Firemní identita je způsob, jakým se firma prezentuje cílovým skupinám, je to určitá symbolika, způsob komunikace a chování. Jedná se o hmatatelnou prezentaci, prohlášení, zřetelně sdílené hodnoty neboli firemní kulturu. Identita firmy je tedy to, co firma dělá a jak to dělá*“ (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, s. 33).

Cílem vytváření firemní identity je podle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008, s. 58) „*okamžité určení „totožnosti“ subjektu navenek a posílení sounáležitosti uvnitř celku*“. Všechny prvky tvořící firemní identitu by proto měly být výrazné, jedinečné, dobře srozumitelné a snadno zapamatovatelné.

Švandová a Simová (2000) říkají, že firemní identita je ztělesněním veškeré minulé, současné i předpokládané budoucí činnosti firmy. Jedná se o její historii, současnou strategii, její filosofii, firemní komunikaci a chování pracovníků uvnitř i vně podniku, firemní kulturu, zásady, předmět činnosti, firemní design atd.

Součástí firemní identity jsou i charakteristické vizuální prvky, souhrnně spadající pod výraz *firemní design*, který je tvořen např. logotypem, firemními barvami, jednotnými zaměstnaneckými uniformami, stylem firemních tiskopisů a prezentačních materiálů, ale i vzhledem budov, spojených s činností firmy, a jejich bezprostředním okolím. Výraznou složkou firemního designu u výrobních podniků je obal a design samotného produktu (Švandová a Simová, 2000).

Janda (2004) doplňuje tento názor a říká, že celková estetická a obsahová úprava firemních komunikačních materiálů ukazuje na „čistotu“ a řád uvnitř firmy.

*Firemní image* je výsledkem strategického ovlivňování a budování firemní identity, designu, komunikace a kultury. Zatímco firemní identita nahlíží na firmu zevnitř, tedy z pohledu zaměstnanců, managementu a celé vnitřní struktury, firemní image je vyjádřením individuálních názorů na firmu z vnějšku. „*Za image firmy považujeme tedy to, jak firmu vnímá veřejnost*“ (Švandová a Simová, 2000, s. 38).

## 1.1 Firemní kultura

Pfeifer (1993) zastává názor, že firemní kultura, její nastavení, atmosféra, kterou vyvolává a ovzduší, které v ní panuje, přímo souvisí s úspěchem či neúspěchem společnosti. Většina úspěšných firem se shoduje v tom, že jsou to „*sžité celky, v pravém slova smyslu organismy, které vědí, proč existují a co a jak je k tomu třeba*“ (Pfeifer, 1993, s. 11). Kultura firmy je tedy definována jako „*souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“ (Pfeifer, 1993, s. 19).

Bedrnová a Nový (1994) tento názor doplňují o tvrzení, že vliv firemní kultury na jednotlivé zaměstnance je možné pozorovat v jejich chování nejen přímo uvnitř podniku, ale i v jejich jednání vůči jeho vnějšmu okolí.

Firemní kultura existuje v každém podniku. Ať už je vytvářena, podporována a vymezována vědomě, nebo vznikala postupně a spontánně, její síla nebo naopak bezvýznamnost s sebou přináší pro podnik výhody i nevýhody, jak ukazuje Tab. 1 (str. 15).

Tab. 1 – Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury

Silná podniková kultura	
Přednosti	Nedostatky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jasný a přehledný pohled na podnik</li> <li>- Přímá a jednoznačná komunikace</li> <li>- Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí</li> <li>- Rychlá implementace inovací</li> <li>- Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu</li> <li>- Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků</li> <li>- Vysoká motivace</li> <li>- Nízká fluktuace</li> <li>- Značná identifikace s podnikem a loajalita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendence k uzavřenosti podnikového systému</li> <li>- Trvání na tradicích a nedostatek flexibility</li> <li>- Blokace nových strategií</li> <li>- Vynucování konformity za každou cenu</li> <li>- Složitá adaptace nových spolupracovníků</li> </ul>

Zdroj: BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku, s. 25.

## 1.2 Firemní komunikace

„Komunikace je procesem tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma a více jednotlivci“ (Palmer a Weaver, 2000, s. 80). K správnému pochopení a interpretování myšlenek a k prevenci pozměnění jejich významu je nezbytné, aby komunikace splňovala základní požadavky efektivity: zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost. Jelikož interpersonální komunikaci je věnováno zhruba 70% času bdělosti lidí, je žádoucí, aby komunikační dovednosti subjektu, sdělujícího důležité informace, ovlivňující přímo chod podniku, byly na vysoké úrovni (Palmer a Weaver, 2000).

Je tedy nasnadě, že kvalitní komunikace je základem úspěchu manažera, jak uvádí ve své publikaci Jiřincová (2010). Kromě samotné podstaty sdělované informace je zároveň

důležité, jakou formou je sdělení podáno, tzn.: jaké jsou při sdělování použity neverbální prostředky komunikace, např. gesta, postoj, tón a hlasitost řeči apod. Neméně důležité je i prostředí a situace, ve kterém jsou informace sdělovány.

### **1.2.1 Vnitřní komunikace firmy**

Vnitřní komunikace propojuje jednotlivé složky firemní struktury, ať už se jedná o samostatné zaměstnance či celá oddělení. Jejím úkolem je vytvořit takovou komunikační síť, která zajistí vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, pomůže utvářet a vyjasňovat názory a stane se také nástrojem motivačního systému (Hloušková, 1998).

### **1.2.2 Vnější komunikace firmy**

Kromě vnitřních partnerů firmy, jimiž jsou zejména vlastníci, zaměstnanci firmy a formální či neformální pracovní týmy, musí firma komunikovat i s vnějšími partnery, mezi něž se řadí spolupracující firmy, úřady a správní orgány, státní instituce, neziskové organizace atp., dodavatelé, stávající a potenciální zákazníci a konkurence, odborná i laická veřejnost, rodinní příslušníci zaměstnanců, média, potenciální pracovníci a spolupracovníci firmy a obyvatelé a organizace v okolí působení firmy. S těmito zájmovými skupinami firma komunikuje prostřednictvím komunikačního mixu, jehož nejpoužívanějšími nástroji jsou reklama, podpora prodeje, sponzorování, aktivity public relations, komunikace v prodejním místě, výstavy a veletrhy, přímá marketingová komunikace, osobní prodej a interaktivní marketing (Holá, 2006).

## **1.3 Firemní design**

Celkovou symboliku firmy tvoří ucelený styl vizitek, hlavičkového papíru, dopravních prostředků, dárků, pracovních oděvů, strojů a přístrojů, obalu výrobku atd. K firemnímu designu se ale řadí také jméno firmy, logo a motto, které jsou živými prvky firemního stylu a měly by mít určité vlastnosti<sup>1</sup>. Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh (2003) rozeznávají čtyři hlavní vlastnosti, které by loga a motta měly mít:

---

<sup>1</sup> Pozn. autora: Kromě loga a hesla může firemní design vytvářet i jedinečný a nezaměnitelný tvar či forma výrobku. Firma Coca-Cola svůj nápoj prodává ve skleněných láhvích, jejichž tvar je druhým nejznámějším tvarem na světě, po tvaru vejce (Zdroj: Oficiální materiály, prezentované při exkurzi v závodě Coca-Cola Praha).



- Motto i logo by mělo být pro celou firmu jednotné a používané stejným způsobem. Úkolem motto je co nejlépe vyjádřit firemní strategii, přičemž logo by ji mělo dlouhodobě zviditelňovat.
- Žádoucí je originalita. Logo i motto by mělo být jednoznačně odlišné a nezaměnitelné s konkurencí.
- Motto je vytvářeno za účelem přilákání pozornosti potenciálního zákazníka. Mělo by tedy být atraktivní.
- Logo a motto by měly být nadčasové, atraktivní v dlouhodobém měřítku, a přitom schopné modifikace. Časté změny loga či motto vypovídají o krátkodobých cílech firmy, či o ztrátě jejich významu. Zastaralé a nemoderní logo a motto naopak prozrazují strnulost firmy.

Motto a zejména pak logo by mělo být součástí veškerých firemních materiálů. *„Je důležité, aby byly kombinovatelné s jinými logy, vhodné pro zařazení do komunikačních nástrojů v různých barvách, na nejrůznějších formátech papíru a v rozličných tvarech“* (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, s. 35).

## 2 Vnitřní komunikace firmy

---

Holá (2006) popisuje vnitrofiremní komunikaci jako „*komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy*“ (Holá, 2006, s. 8). Komunikace uvnitř firmy funguje zároveň jako prostředek utváření a vyjasňování názorů a postojů a chování vedoucích i liniových pracovníků. Může probíhat jak slovně, tak mimoslovně, tedy jako neverbální komunikace, a funguje napříč úrovněmi, tedy shora dolů či zezdola nahoru, i v rámci stejné úrovně.

### 2.1 Cíle vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace by neměla být zacílena na spokojeného zaměstnance, ale na spokojeného zákazníka. Spokojený zaměstnanec je pak chápán jako bonus fungujícího systému. Úkolem manažera je prostřednictvím „zdravé“ vnitrofiremní komunikace efektivně využít zdroje jemu svěřené, tj. finance, materiál, informace a lidé a jejich kultura, a jejich přeměnou produkovat takové výrobky, které co nejvíce uspokojí potřeby zákazníka. Koordinace těchto zdrojů je umožněna díky vnitrofiremní komunikaci, jejíž stupeň efektivity se přímo odráží v kvalitě produktů a služeb (Janda, 2004).

### 2.2 Efektivní vnitrofiremní komunikace

Informační a motivační propojení pracovníků firmy je závislé na fungující vnitropodnikové komunikaci. „*Každý pracovník má pro svoji práci dostatek informací, je k práci povzbuzován a ne demotivován, ví, co se od něho očekává, je ochoten s ostatními „táhnout za jeden provaz“*“. A to proto, že se to ve firmě vysoce oceňuje“ (Hloušková, 1998, s. 13).

Hloušková (1998) ve své publikaci uvádí několik základních předpokladů fungování systému vnitrofiremní komunikace, postavených na zkušenostech vyspělých firem:

- odpovídající organizace práce, odborná i lidská kvalita managementu (vrcholový management tvoří jednotný tým),
- kvalifikovaná personální strategie a její kvalitní realizace,
- pravidelně fungující zpětná vazba od nadřízených k podřízeným i naopak,
- výcvik vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci,
- dodržování komunikační etiky a zásad vedoucími pracovníky,

- těsná spolupráce vrcholového managementu s ostatními vedoucími pracovníky,
- pravdivá a otevřená komunikace manažerů jako příklad pro ostatní pracovníky.

## 2.3 Formy komunikace, jejich prostředky a nástroje

Informace ve firmě kolují prostřednictvím komunikačních kanálů, jenž je možné chápat jako cestu z místa vzniku informace na místo jejího určení a pomocí zpětnovazebního systému nazpátek. Na základě firemní hierarchie mají komunikační kanály vertikální, horizontální, nebo diagonální směr. Holá (2006, s. 60) definuje pojem komunikační kanál jako „soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy“. Efektivita komunikačního kanálu je posuzována z hlediska jeho rychlosti, srozumitelnosti komunikovaných informací a možnosti realizace zpětné vazby. Výsledkem optimálního nastavení komunikačních kanálů je eliminace komunikačních šumů a nedostatku informací (Holá, 2006).

Hloušková (1998) rozlišuje tři základní formy komunikace, a to osobní, písemnou a elektronickou. Volba formy komunikace je závislá na několika faktorech; komunikující se rozhoduje podle toho, jak dobře zná osobu, se kterou má v úmyslu komunikovat, podle závažnosti situace, kterou je potřeba vyřešit, ale i podle množství informací, které je potřeba sdělit.

Palmer a Weaver (2000) rozšiřují základní rozdělení forem komunikace o další formu, a to vizuální (viz Vizuální komunikace).

### 2.3.1 Osobní komunikace

Osobní komunikace je nejdůležitější formou komunikace ve firmě, a to hlavně díky jejímu největšímu potenciálu k maximální účinnosti a efektivnosti, ve srovnání s písemnou či elektronickou komunikací. Předpokladem efektivní takové komunikace je však otevřenost a smysl pro odpovědnost a pro morální hodnoty. Při splnění těchto požadavků poskytuje osobní komunikace celistvost sdělovaných informací, umožňuje přijímat i poskytovat zpětnou vazbu a je zároveň nejlepším nástrojem motivování a sdílení myšlenek a vizi s dalšími pracovníky (Hloušková, 1998).

Jak uvádí Holá (2006), osobní komunikace svou podstatou eliminuje nedorozumění a omezuje možnost vytváření komunikačních šumů. Díky svým vlastnostem je upřednostňována pro diskuse, porady, pohovory a další důležitá jednání. Důvodem zamítnutí volby osobní komunikace jsou většinou časové a finanční důvody, nikoli její nevhodnost. Za nevýhodu osobní komunikace lze pokládat již zmíněnou finanční a časovou náročnost, časté nezachycení informace a také fakt, že důležité informace, které jsou pouze vyslovené, musí být za účelem oficiální platnosti doprovázeny písemným nebo jiným záznamem.

K umocnění významu sdělení a k usnadnění vnímání na straně příjemce výrazně napomáhá také neverbální komunikace. O'Brienová (2003, s. 43-44) říká, že „*Stručné a jasné jádro sdělení působí nejúčinněji, jestliže doprovodná řeč těla a tón hlasu mluvčího odrážejí přesně obsah sdělení*“. Palmer a Weaver (2000) rozlišují čtyři kategorie signálů těla: výraz tváře, postoj, gesta a pohyby a kontakt očí. Ve své publikaci vysvětlují, že správná interpretace řeči těla může značně usnadnit dekodování významu myšlenek hovořící osoby. Rovněž však varují před kladením nepřiměřené pozornosti některým pohybům a gestům, mnohdy nesouvisejícím s diskutovaným tématem.

V kontextu firemní komunikace hraje významnou roli i styl oblékání, neboli dress code. Oblečení jednotlivých pracovníků je součástí firemní kultury a pomáhá vytvářet firemní image. Je pochopitelné, že úroveň vzhledu zaměstnanců koresponduje s celkovou úrovní firmy (Špaček, 2014). Některé firmy z estetických důvodů nechávají vybraným zaměstnancům šít oblečení na míru, nebo poskytují tzv. roční ošatné (roční finanční příspěvek na nákup reprezentativního oblečení). Tímto jednáním firma podporuje pozitivní vztahy pracovníků (Holá, 2006).

Holá (2006) uvádí několik základních prostředků vnitrofiremní komunikace: týmové porady, firemní mítinky, školení, konzultace a manažerské pochůzky. Palmer a Weaver (2000) řadí mezi prostředky osobní vnitrofiremní komunikace také telefonní hovory.

### **Týmové porady**

Plamínek (2012) považuje porady za komunikaci skupiny účastníků, jejichž úkolem je společnými silami nalézt příznivější řešení situace, než by přineslo úsilí zúčastněných pracovníků samostatně. Úspěšnost porady je podmíněna třemi základními předpoklady, jimiž jsou vhodně zvolené téma (některá témata jsou vyřešena efektivněji jiným prostředkem vnitrofiremní komunikace), efektivní proces a vedení porady a v neposlední řadě také spokojenost účastníků s výsledkem porady (úspěšná porada utužuje vztahy mezi zaměstnanci a zároveň zvyšuje jejich motivační a kreativní potenciál, stejně jako jejich pocit odpovědnosti za následnou činnost vyplývající z rozhodnutí sjednaných na poradě).

Palmer a Weaver (2000) rozdělují porady do dvou základních typů, a to formální a neformální, přičemž formální porady jsou řízeny psanými pravidly, zatímco neformální porady jasně stanovená pravidla nemají a jsou nejčastějším typem porad.

O'Brienová (2003) rozlišuje nejběžnější typy porad na velké porady, porady ve dvou, porady ke konkrétním rozvojovým projektům, marketingová jednání a porady k otázkám strategie a taktiky.

Vymětal (2008) popisuje tři základní typy porad podle jejich účelu. Operativní porada řeší aktuální problém a jejím účelem je zavést okamžitá opatření. Tvůrčí porada hledá nové varianty pro řešení úkolů, má za úkol nashromáždit co největší množství alternativních řešení. Řešitelská porada pak hodnotí alternativy získané na tvůrčí poradě z hlediska kompatibility se strategií organizace a stanoví nejvhodnější řešení.

### **Firemní mítinky**

Na rozdíl od porady, firemní mítink je setkáním všech zaměstnanců firmy, nebo přinejmenším všech zástupců jednotlivých oddělení (podle dostupných možností). Programem mítinku bývá prezentace strategických cílů pro nejbližší budoucnost, výsledků a úspěchů uplynulého období, oznámení plánovaných organizačních změn, odměňování nejlepších zaměstnanců a celková příprava firmy do nového roku. Mítinky bývají pořádány na začátku nebo na konci roku, stávají se často firemním rituálem a poskytují potřebné

informace pro celoroční práci interních pracovníků Public Relations. Nutnou součástí mítinku je dostatečný prostor k otevřené diskusi (Holá, 2006).

### **Školení**

Účelem firemních školení je zajistit pochopení a přijetí firemních cílů zaměstnanci a jejich ztotožnění se s nimi. Proto by měla být věnována značná pozornost dotazům, kladeným z důvodu pochyb a nejistoty, a jejich objasňování. Kýženým výsledkem školení jsou pracovníci sžití s cíli firmy, jejichž názorová jednotnost s vedením se odráží v pracovním nasazení, a zároveň je předpokladem správného pochopení a splnění zadaných úkolů. Interní školení slouží také jako prostředek předávání znalostí a know-how. Příkladem takových školení je např. produktové školení, zaškolování nově příchozích pracovníků, nebo školení při formování týmu (Holá, 2006).

### **Konzultace**

Manažer vyhrazuje ve své pracovní době čas na konzultace, během nichž mohou pracovníci přicházet s různými podněty k diskusi. *„Četnost a doba trvání konzultací je závislá na mnoha faktorech, především pak opět na vůli a ochotě manažera k diskusi se zaměstnanci“* (Holá, 2006, s. 64).

### **Manažerské pochůzky**

Na rozdíl od konzultace, která předpokládá iniciativu pracovníků ke komunikaci, manažerská pochůzka je nástrojem vnitrofiremní komunikace, kde iniciativu vyvíjí manažer, především za účelem přesvědčení a motivování zaměstnanců k otevřené komunikaci. Efektivita těchto pochůzek je založena na jejich pravidelnosti, celkovém pozitivním ladění a schopnosti naslouchat a povzbudit. Nežádoucí je vytváření předčasných negativních závěrů a důsledků ze zjištěných informací. Pravidelné manažerské pochůzky vyvolávají oprávněný dojem skutečného zájmu o zaměstnance, jejich názory a připomínky k fungování firmy či oddělení (Holá, 2006).

### **Telefonní hovory**

Palmer a Weaver (2000) tvrdí, že nevýhodou telefonních hovorů oproti jiným způsobům osobní komunikace je fakt, že účastníci dialogu nemohou současně vnímat řeč těla, výraz

tváře, ani ostatní prvky neverbální komunikace, které dokreslují význam sdělení. Proto je důležité dbát na srozumitelnost slovně předávaných informací. Nespornou výhodou je však výrazné zkrácení doby přenosu informací a úspora času pracovníků.

### 2.3.2 Písemná komunikace

Vymětal (2008, s. 265) vidí výhodu písemné komunikace především v tom, že *„existuje nepochybnitelný doklad o průběhu komunikace a jejích závěrech. Proto má tato forma komunikace obvykle větší váhu sdělení než komunikace ústní“*.

Další výhody písemné komunikace uvádějí Palmer a Weaver (2000). Jsou jimi:

- individuální volba času čtení zprávy příjemcem,
- možnost přenosu velmi rozsáhlých a složitých informací,
- možnost poskytnutí sdělení většímu počtu příjemců současně,
- možnost trvalého uschování sdělených informací,
- vyvolání menší emoční reakce než při ústní komunikaci,
- více času na rozmyšlení nejvhodnější odpovědi.

Nevýhodou písemné komunikace se jeví nutnost věnování delšího času přípravě zprávy, vyšší tendence k formálnosti a tím vytváření větší komunikační bariéry mezi odesilatelem a příjemcem, či možná nesprávná interpretace sdělení. Problémem může být i znemožnění bezprostřední reakce na doručenou zprávu (Palmer a Weaver, 2000).

Vyplývající z jejich výhod a nevýhod, písemná komunikace je využívána především v situacích, kdy je potřeba uschovat sdělení pro případnou další potřebu v budoucnosti, v případech, kdy předávané informace jsou složité a rozsáhlé a je potřeba je číst opakovaně, ale také v případech přímo určených legislativou (Palmer a Weaver, 2000).

Holá (2006) řadí mezi nástroje písemné vnitřní komunikace výroční zprávy, firemní profil, manuály činností, firemní časopis nebo jiná periodika a nástěnky.

#### Výroční zprávy

Souhrn informací o firmě v aktuální době, určený vnější i vnitřní veřejnosti. Mezi údaji uvedenými ve výročních zprávách se objevují *„ukazatele prosperity firmy, konkrétní*

*výsledky, plnění plánů, dosažení jednotlivých cílů, výsledky a jejich srovnání s minulostí, úspěchy na trhu, dokončené zakázky a spokojení zákazníků“ (Holá, 2006, s. 67).*

### **Firemní profil**

Brožura souhrnných základních informací o firmě, její historii a důležitých milnicích. V podstatě popisuje firemní kulturu, její poslání a vizi. Bývají zde zdůrazněny úspěchy firmy a zveřejněné kladné články z médií. Účelem firemního profilu je prezentovat firmu jako skvěle fungující celek (Holá, 2006).

### **Manuály činností**

Manuály pracovních činností popisují konkrétní činnost stanoviště nebo funkce, kompetence a zodpovědnost pracovníka, návaznost na ostatní činnosti a mohou být doplněny o stanovení požadovaných formulářů, zastupitelnosti a reportování. Existence manuálu napomáhá orientaci pracovníka ve firmě, jeho adaptaci a srozumění s požadovaným výkonem na pozici (Holá, 2006).

### **Firemní časopis nebo jiná periodika**

Jak uvádí Holá (2006), jedná se o oblíbený nástroj vnitrofiremní komunikace, výhodný především u velkých, nejčastěji výrobních firem s oddělenými pracovišti, ale využíván i menšími firmami. Pozitivně laděný obsah dává prostor vyzdvižení úspěchů jednotlivých pracovníků, pracovních týmu, ale i členů managementu. Součástí bývají přehledy minulých i budoucích akcí, výsledky testování produktů firmy nezávislými odborníky, ukázky firemních referencí v médiích, odpovědi managementu na nejčastější dotazy zaměstnanců, nebo také zveřejnění některých názorů zaměstnanců. Výhodou je čtivost, nevýhodou může být neaktuálnost (odvíjí se od frekvence publikování).

### **Nástěnky**

Jednoduchý komunikační prostředek, obsahem velmi blízký firemnímu časopisu, s výhodou snadné aktualizace. Častou součástí bývá nainstalovaná schránka pro dotazy zaměstnanců, umožňující oboustrannou komunikaci. Na nástěnky se umísťují informace s delší platností, např. přehled plnění úkolů, akcí a plánů. Je důležité umístit nástěnky na dobře viditelná a frekventovaná místa a pravidelně je aktualizovat (Holá, 2006).



### 2.3.3 Elektronická komunikace

Na rozdíl od ústní komunikace, při elektronické komunikaci jsou komunikující strany prostorově a mnohdy i časově odděleny, podobně jako u písemné komunikace. Oproti písemné komunikaci je však elektronická podmíněna technickým zázemím, tzn. nutnost využití počítače, notebooku, mobilního telefonu, webkamery apod. Kopecký (2007) charakterizuje elektronickou komunikaci jako hromadnou, časově a místně neomezenou, závislou na technologickém zabezpečení a na počítačové gramotnosti komunikujících. Z těchto charakteristik vyplývají i výhody a nevýhody této formy komunikace.

V publikaci Holé (2006) jsou z nástrojů elektronické komunikace uvedeny intranet, firemní rozhlas a televize. Dalšími prostředky elektronické komunikace uvnitř firmy jsou videokonference a e-mail.

#### **Intranet**

Vnitropodniková elektronická síť, přístupná pouze zaměstnancům a jiným oprávněným osobám, sloužící ke sdílení informací. Poskytuje uzavřený systém komunikátorů podobných e-mailu, mohou na něm být umístěny interní webové stránky, umožňuje sdílení informací v reálném čase a zpětnou vazbu na ně, může sloužit i jako online nástěnka. Takto nastavený systém však může být funkční pouze za předpokladu, že většina pracovníků má přístup k počítači. Frekventované využívání intranetu, spojujícího celý podnik, které výrazně zefektivní vnitropodnikovou komunikaci, může být pádným důvodem modernizace podniku a nákupu počítačů či laptopů k umožnění přístupu k intranetu všem zaměstnancům (Holá, 2006).

#### **Firemní rozhlas a televize**

Nástroj s širokou škálou uplatnění, používaný majoritně ve velkých firmách. Může sloužit pro přenos aktuálních informací přijatelnější a zábavnější formou pro zaměstnance. Obsahová stránka sdělení bývá podobná té ve firemním časopisu. Televize je vhodným nástrojem pro představení firmy novým zaměstnancům. Obsahem dokumentu o firmě bývá nástin jejího fungování a interního života, což může přispět k rychlejší adaptaci ve firmě (Holá, 2006).

### **Videokonference**

Videokonference jsou uplatňovány při poradách managementu, kdy není možné shromáždit všechny účastníky současně na jednom místě (Kopecký, 2007). Jak uvádí Olaniran (2009), videokonference jsou vhodným nástrojem komunikace, vyžadující zvuk i obraz zároveň. Rostoucí strach z bezpečnosti cestování a finanční nenáročnost videokonferencí podporuje nárůst využívání tohoto prostředku komunikace.

### **E-mail**

Podle Kopeckého (2007) představuje e-mail základní komunikační nástroj 21. století pro efektivní elektronickou komunikaci. Jeho výhody a nevýhody jsou poměrně blízké písemné komunikaci, avšak e-mail je méně formální a reakce může být realizována v kratším čase, a to díky rychlému přenosu elektronických dat.

### **2.3.4 Vizuální komunikace**

Příkladem vizuální komunikace jsou např. grafy, diagramy, tabulky, modely či filmy. Vizuální komunikace slouží jako podpora osobní, písemné a elektronické komunikace. Usnadňuje pochopení složitých sdělení, podporuje představivost a tím zefektivňuje celý proces předávání informací. Nevýhodou vizuální komunikace může být finanční a časová náročnost přípravy a často také nutnost psaného či mluveného komentáře (Palmer a Weaver, 2000).

## **2.4 Vnitrofiremní komunikace mimo firmu**

K utužení vztahů mezi zaměstnanci nebo spolupracovníky firmy slouží různé firemní akce, během nichž je možné lépe poznat spolupracovníky. Špaček (2014) uvádí jako možné formy komunikace mimo prostředí podniku *teambuilding* a sportovní a společenské akce.

*Teambuilding* je zábavná forma posílení kolegiálních vztahů. Realizován může být různými formami zábavných či adrenalinových zážitků, jejichž společné prožití s kolegy z práce upevňuje vazby mezi nimi (Špaček, 2014).

*Sportovní a společenské akce* bývají konány k různým příležitostem, jimiž mohou být firemní výročí, začátek či konec kalendářního roku, nebo start či ukončení důležitého období. Týmová spolupráce bývá posilována společnou sportovní aktivitou a součástí

těchto akcí mohou být i firemní prezentace. Neformální atmosféra napomáhá osmělení zaměstnanců a projevení jejich zájmu o dosud nevyjasněnou problematiku. Zároveň je možné vyslovit otevřeně názory ohledně fungování firmy. Společenské akce mohou sloužit jako vhodná příležitost pro seznámení rodinných příslušníků s firmou, jejímž zájmem jsou dobré vztahy nejen s pracovníky samotnými, ale i s jejich okolím (Holá, 2006).

## 2.5 Komunikace manažerů

Náplň manažerské práce tvoří zejména komunikace. Manažer komunikuje jak se členy svého týmu, kterým tlumočí zadané cíle a úkoly, stanovené vrcholovým managementem, a v opačném směru prezentuje managementu výsledky práce a případné požadavky. Zajišťuje komunikační spojení svého týmu se zbytkem firmy, komunikaci s vnějšími partnery (viz Vnější komunikace firmy), a hlavně komunikaci uvnitř vlastního týmu. Manažer v rámci svého týmu prostřednictvím komunikace přímo ovlivňuje jednotlivé pracovníky; jejich chování, práci, aktivitu a vztah k firmě, kontroluje práci a vyhodnocuje pracovní výsledky. K vybudování důvěry a respektu manažera od podřízených je nezbytné, aby sám manažer šel svému týmu příkladem, a to jak v chování a komunikaci s pracovníky týmu, tak ve vlastní pracovní kázni a dodržování stanovených pravidel. Je všeobecně uznávaným faktem, že k vybudování přirozené autority není dostačující pouhé vědomí pracovní nadřízenosti. Efektivně komunikující a schopný manažer za účelem zkvalitnění své práce pravidelně vyžaduje zpětnou vazbu ke své práci jak od nadřízených, tak od podřízených. Jelikož jedním z úkolů manažera je objasnit strategii a záměry firmy pracovníkům, musí o nich být sám přesvědčen a ztotožňovat se s nimi. Jedině tak je schopen být dostatečně přesvědčivý při komunikaci s členy týmu, bude znát odpovědi na jejich otázky a tím jim pomůže rovněž přijmout a ztotožnit se s firemní identitou. Pracovník srozuměný se strategií firmy je k práci více motivován a dokáže chápat její účel (Holá, 2006).

## 3 Komunikace společnosti TRUMPF Liberec, spol. s.r.o.

---

TRUMPF Liberec, spol. s.r.o. (dále jen TRUMPF Liberec) je v celosvětovém měřítku vedoucí společností v oblasti technologií. Zaměřuje se na produkci výrobní a lékařské techniky a svým zákazníkům nabízí komplexní řešení od návrhu vybavení, přes samotnou výrobu až po montáž a zprovoznění. Společnost vyniká ve využívání nejmodernějších technologií při zpracování plechu a využívání laseru v procesech výroby.

Zásadou společnosti TRUMPF je silná orientace na cíle a vize, jimiž jsou maximální kvalita produktů a maximální spokojenost zákazníků. Dlouhodobým cílem společnosti je dosažení každoročního zisku minimálně 10 %, liberecká pobočka, o které praktická část pojednává, tento cíl dokonce převyšuje o více než polovinu.

Nejčastějším způsobem interní komunikace TRUMPF Liberec je osobní setkání. Vzhledem k velikosti pobočky a poměrně malému počtu zaměstnanců (do 50) je osobní komunikace nejrychlejším a nejefektivnějším způsobem dorozumívání, navíc je zde možnost zapojení neverbální komunikace pro lepší porozumění a snížení nebezpečí dezinterpretace. Osobní komunikace navíc poskytuje prostor pro okamžitou zpětnou vazbu. Jak zaměstnanci, tak vedení si tento způsob komunikace chválí a nepocítují potřebu jeho změny.

S komunikací ve společnosti souvisí také dress code. Styl oblékání není ve firmě TRUMPF Liberec v běžném pracovním dnu nijak konkrétně definován. Od zaměstnanců, pracujících ve výrobní hale, se samozřejmě vyžaduje používání ochranných obleků a dalších ochranných pracovních pomůcek. Každému zaměstnanci z oddělení výroby jsou při nástupu do práce přiděleny tři sady pracovních oděvů, které dle potřeby střídá. Důraz je kladen především na čistotu. Ve firmě je ze strany vedení s důrazem komunikováno pravidlo, že pouze čistý dělník může odvádět čistou práci. Pořádek a čistota navíc výrazně zkracuje procesy hledání a orientace a pozitivně ovlivňuje plynulost pracovního procesu. Špinavé pracovní oděvy jsou pravidelně odesílány do čistírny. Každý zaměstnanec si pak

pomocí interního systému může zkontrolovat stav jeho pracovních oděvů (zda jsou již vyčištěné, na cestě z čistírny zpět do firmy, atp.).

Pracovníci ekonomického úseku předepsaný pracovní oděv nemají. Zaměstnanci chodí do práce oblečení tak, aby jejich vzhled byl reprezentativní, korespondoval se středně formální úrovní pracoviště, ale zároveň tak, aby se v oblečení cítili pohodlně, což je pro práci především vsedě u počítače poměrně důležité.

Management společnosti kvůli častým pracovním schůzkám většinou volí formálnější styl oblékání, což jednak značí profesionalitu a jednak podporuje pozitivní image společnosti. Nutno podotknout, že formálnost oblékání u vedení společnosti neovlivňuje negativním způsobem otevřenost komunikace s řadovými zaměstnanci jak z ekonomického, tak z výrobního sektoru.

### **3.1 Kultura společnosti TRUMPF Liberec**

Na základě pozorování ve společnosti a informací od zaměstnanců lze soudit, že společnost TRUMPF Liberec usiluje o vytváření silné podnikové kultury. Tato snaha se odráží hned v několika faktorech, viditelných na první pohled. Asi nejsilnějším pozitivem je atmosféra umožňující naprosto otevřenou komunikaci mezi všemi zaměstnanci i vedením. Je zastáván názor, že tato otevřenost komunikace usnadňuje přísun nových podnětů a nápadů ze všech stran. Díky tomu je firma schopná se neustále zlepšovat a zkvalitňovat své produkty a služby, což je její dlouhodobou vizí.

S otevřeností komunikace souvisí i vysoký stupeň informovanosti zaměstnanců o minulém, současném i budoucím dění okolo pobočky firmy, ve které pracují, stejně jako o situaci ve společnosti jako celku. Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o úspěších, jichž firma dosáhla, ale dostávají i zprávy o tom, na čem je stále potřeba pracovat. Důsledkem tohoto přístupu vedení je získání větší důvěry u zaměstnanců.

Neodmyslitelnou předností podnikové kultury společnosti TRUMPF Liberec je jistota pracovního místa. Společnost se snaží o to, aby zaměstnanci ze všech oblastí nebyli postiženi případnou restrukturalizací společnosti nebo jinými okolnostmi, zapříčiňujícími

snížení stavu zaměstnanců. Pro každého zaměstnance, jehož pracovní místo bude z jakéhokoli důvodu zrušeno, společnost nachází jiné uplatnění, za účelem zamezení propouštění pro nadbytečnost. Všichni pracovníci si tak mohou být jisti, že nepřijdou o své příjmy bez vlastního zapříčinění. S touto skutečností je spojena i další výhoda, a tou je poměrně nízká fluktuace zaměstnanců. Není-li uvažována přirozená fluktuace (odchody do důchodu, rodičovské dovolené, odchody ze zdravotních důvodů), jejíž míru nelze vlastním úsilím firmy ovlivnit, pak lze konstatovat, že společnost zaměstnává loajální pracovníky. Odchody zaměstnanců z důvodu nespokojenosti se zaměstnavatelem nejsou ve společnosti TRUMPF Liberec častým jevem.

Silná podniková kultura se odráží i v nízké úrovni formálnosti při komunikaci mezi zaměstnanci. Tato problematika je popisována v samostatné podkapitole níže.

Od všech zaměstnanců je vyžadováno povědomí o vizi a cílech společnosti. Musí s nimi být srozuměni a očekává se od nich, že se na naplnění cílů a vize budou svou prací podílet. V zaměstnancích je tím vytvářen pocit důležitosti a nepostradatelnosti, je jim vysvětlováno, že jsou součástí celku a jejich práce má pro firmu význam, což podporuje motivaci a angažovanost.

Jak je vysvětleno v teoretické části, silná podniková kultura s sebou může přinášet i negativní důsledky. Vedení společnosti se sice zabývá spokojeností zaměstnanců, v hodnocení firemní kultury lze však nalézt určité nedostatky, které mohou reálně ovlivňovat pracovní nasazení a tím celkové výsledky.

## **3.2 Osobní komunikace v TRUMPF Liberec**

Cílem této podkapitoly je výstižné popsání systému osobní komunikace ve společnosti TRUMPF Liberec. Liberecká pobočka využívá osobní komunikaci jako nejčastější způsob interakce, proto je tato podkapitola podrobně rozčleněna za účelem přehledného roztrídění využívaných nástrojů osobní komunikace ve společnosti.

### **3.2.1 Informovanost zaměstnanců**

Vedení společnosti TRUMPF Liberec má velmi pozitivní vztah k otevřené komunikaci se zaměstnanci. Oblast komunikace, zajišťující informovanost zaměstnanců, prošla v průběhu

času značným vývojem, aby bylo dosaženo co největší efektivity jak z hlediska srozumitelnosti komunikovaných informací, tak z hlediska úspory času.

Aby byli zaměstnanci pravidelně informováni o tom, jak se společnosti daří, jakých dosáhla v nedávné době úspěchů, a na čem je naopak potřeba stále pracovat, pořádaly se v minulosti každý měsíc mítinky se všemi zaměstnanci. Mimo informací o současném stavu společnosti byli zaměstnanci pokaždé proškoleni v otázkách bezpečnosti práce. Ukázalo se však, že tento způsob komunikace nebyl dostatečně efektivní. Pravidelné měsíční mítinky byly příliš dlouhé a pozornost účastníků se rychle ztrácela. Jelikož společnost zastává názor, že každý zaměstnanec má právo na informace o společnosti, ve které pracuje, byl zaveden nový, efektivnější způsob informování zaměstnanců.

Nově jsou tyto informace sdělovány zaměstnancům prostřednictvím institutu firemní rady. Schůzek tohoto institutu se účastní 3 zástupci z oddělení výroby a 2 zástupci z ekonomického úseku, jimž jsou prezentovány průběžné výsledky činnosti firmy. Z těchto schůzek jsou vytvářeny zápisy, které jsou vyvěšené na nástěnkách volně k nahlédnutí.

Společnost pravidelně pořádá půlroční mítinky se zaměstnanci, jeden na konci svého hospodářského období (30. 6.), a na konci roku Vánoční mítink. Nedílnou součástí těchto mítinků je 10 - 15 minut dlouhá prezentace, kde jsou shrnuty informace o společnosti za uplynulé období, a to jak o samotné pobočce TRUMPF Liberec, tak o celé skupině TRUMPF. V prezentaci jsou zahrnuty také informace o současné situaci v daném odvětví na tuzemském i zahraničním trhu.

### **3.2.2 Manažerské pochůzky**

Aby nevznikala komunikační bariéra mezi vedením a řadovými zaměstnanci z oblasti výroby, absolvuje ředitel výroby několikrát za den pochůzky. Během těchto pochůzek se ředitel zdraví se zaměstnanci, ptá se jich, zda je na jejich pracovišti vše v pořádku, a dává jim prostor k vyjádření vlastních námětů k diskusi, ke sdělení případných problémů apod. Tento přístup vedení napomáhá odhalovat případné nedostatky ve velmi krátkých časových intervalech, a zároveň prohlubuje vztah vedoucího pracovníka se zaměstnanci. Celkově pozitivní ladění těchto krátkých setkání vyvolává dojem skutečného zájmu o jakoukoli řešenou problematiku a efektivně odbourává případné komunikační bariéry. Výsledkem je,

že zaměstnanci se nebojí vyjádřit své mnohdy užitečné podněty, neboť vědí, že vedení velmi oceňuje jakoukoli snahu o iniciativu a zlepšení.

### 3.2.3 Porady

Jelikož ve výrobní společnosti, jakou TRUMPF Liberec je, je potřeba reagovat každý den na nové proměnné a pružně řešit nově vzniklé situace, pořádají se porady vedení poměrně často, a to v takovém složení účastníků, délce a struktuře, jakou vyžaduje konkrétní situace. Většina porad je pořádána v pravidelných časových intervalech, nejčastěji jednou týdně. Mezi pravidelně pořádané porady patří porada kvality, technologická porada, výrobní porada (provádí se na dvou úrovních, vysvětleno níže) a týmová porada.

#### Porada kvality

Každotýdenní porady kvality se účastní vedoucí kvality, hlavní technolog a šéf výroby. Během této porady se agregují výsledky kvality za uplynulé období, např. z hlediska počtu reklamací. Účastníci se během schůzek snaží na základě těchto výstupů odhalit příčiny zjištěných závad a najít trendy k odstranění nedostatků ve výrobě. Tento typ porady má v zásadě neformální charakter, jedná se o malou poradu a lze ji označit za poradu operativní.

#### Technologická porada

Další příklad neformální porady s malým počtem členů. Technologická porada se koná jednou týdně a trvá většinou půl hodiny až hodinu. Podle toho, v jaké fázi práce na projektu se technologové nacházejí, se jedná buď o poradu tvůrčí, nebo poradu řešitelskou.

#### Výrobní porada

Výrobní porada je setkáním všech zástupců jednotlivých oddělení, kteří při této příležitosti jeden po druhém stručně prezentují své výsledky a výstupy. Každý ze zúčastněných má možnost se zapojit do diskuse a okomentovat sdělované informace. Porada se nekoná v zasedací místnosti, nýbrž ve stoje přímo před hlavní nástěnkou, na kterou jsou ihned zapisovány číselné údaje z hlášení zástupců oddělení, a to na základě zaběhlého systému. Tento způsob setkání má pozitivní psychologický efekt; porada má poměrně rychlý spád, většinou netrvá déle než 15 - 20 minut a díky její interaktivitě neztrácejí zúčastnění pozornost. Výrobní porada probíhá na dvou úrovních. Rozdělení výrobní porady do dvou



úrovni díky rozdělení kompetencí a vymezení řešené problematiky na obou úrovních minimalizuje časové ztráty pracovníků a zvyšuje tak celkovou produktivitu práce. Pracovníci se účastní pouze těch setkání, která jsou přímo předmětem jejich zájmu, ke kterým se mohou vyjádřit, a na kterých se dozvídají informace bezprostředně ovlivňující jejich činnost.

Na první úrovni se schází mistři na dílně s konkrétními dělníky za účelem řešení témat jako kvalita a včasnost zakázek, počet operací bez zpoždění, produktivita práce jako celek týmu (produktivita práce za jednotlivé dělníky je k dispozici u dispečerů výroby, neřeší se však na poradách, ale individuálně s jednotlivými pracovníky). V rámci porady je možné řešit i problematiku, která s výrobou souvisí pouze nepřímo, např. označování čar ve výrobní hale pro zvýšení bezpečnosti při pohybu zdvihacích vozíků.

Porady druhé úrovně se účastní šéf výroby, výrobní dispečeri, hlavní technolog, šéf kvality a šéf nákupu, kteří společně řeší všechna důležitá témata pro správný chod výroby.

### **Porada vedení**

Porada vedení se koná vždy v pondělí a trvá většinou 3 hodiny, jedná se tedy o jedno z nejdelších pravidelně konaných setkání v běžném pracovním týdnu. Porady vedení se účastní 6 - 7 lidí, jejichž úkolem je řešit problematiku výroby, nákupu, financí a kontroly kvality. Předmětem diskuse jsou i otázky z oblasti personalistiky, řeší se zde i úroveň spokojenosti zaměstnanců. Jako všechny ostatní porady, i porada vedení probíhá interaktivně, každý ze zúčastněných má možnost vyjádřit se k danému problému, navrhnout určitá opatření, nebo jen doplnit stávající informace. Ve firmě se oceňuje iniciativa a tvořivost. Přednášená hlášení o aktuální situaci jednotlivých oddělení bývají často doplněná písemnými materiály, shrnujícími např. číselné výstupy, ale i elektronickými prezentacemi.

### **3.2.4 Kulturní a společenské akce**

TRUMPF Liberec si váží svých zaměstnanců, uvědomuje si jejich důležitost a snaží se budovat s nimi co nejlepší vztah. Proto pořádá několikrát do roka kulturní události, kde se sejdou zaměstnanci firmy i v jiném prostředí, než v pracovním. Manažeři jsou si dobře vědomi toho, že volný čas zaměstnanců nemohou řídit, ale i přesto se je snaží motivovat

k tomu, aby se společenských akcí účastnili. Za tímto účelem společnost zřídila kulturní a společenský fond, přičemž pravidla pro čerpání peněz z tohoto fondu jsou následující: na každé akci musí být minimálně 9 lidí, pokud je tato podmínka splněna, obdrží zaměstnanci jednorázovou prémie 500 - 600 Kč.

Teambuildingy, plesy a večerní akce pořádány nejsou, společnost se přiklání spíše k variantě sportovního vyžití a zážitkových akcí, jako např. motokáry. Pravidelnou událostí je vánoční besídka, která se koná poslední pracovní den v roce dopoledne, kdy se zaměstnanci schází v Liberecké aréně na bowling. Součástí akce je raut, hodinové vystoupení známých bavičů z pořadu Na Stojáka a slosování cen z tomboly. Vzhledem k času konání akce v dopoledních hodinách je pravidlem, že se při této příležitosti nekonzumuje alkohol.

### 3.2.5 Školení

Od svých zaměstnanců vyžaduje společnost TRUMPF maximální profesionalitu. Vedení si je vědomo toho, že takové úrovně odbornosti lze dosáhnout pouze prostřednictvím uceleného systému profesních školení. Samozřejmostí je proškolení nově příchozích zaměstnanců v začátku jejich působení ve firmě, proces vzdělávání však pokračuje i po zaučení.

Nově příchozí pracovník musí splňovat řadu parametrů. Nejprve je vyzkoušen ze znalostí a dovedností z oboru, případné vědomostní nedostatky jsou doplněny školením. Dále je proškolen v oblasti bezpečnosti práce a jsou mu představena pravidla společnosti. Při příchodu do nového zaměstnání je také seznámen s firemní kulturou, s tím, co se od zaměstnanců očekává a také s tím, co společnost svým zaměstnancům nabízí.

Znalosti a dovednosti stávajících zaměstnanců jsou rozvíjeny prostřednictvím interních a externích školení. Některá ze školení jsou finančně podporována státem, některá hradí sama společnost. Školení podporovaná nebo zcela financovaná státem jsou zejména z oblasti psychologických aspektů práce, v nedávné době se jednalo např. o školení zvládání stresu, školení organizace času atp. Účelem těchto školení je naučit zaměstnance zvládat určité psychické vypětí a stresové situace, které mohou v pracovním procesu nastat, nicméně pro firmu je velmi obtížné nějakým způsobem zhodnotit či změřit

efektivitu a návratnost vynaložených prostředků. Vedení firmy předpokládá, že tato školení velký přínos nemají, a to hlavně z toho důvodu, že se jedná o teoretický výklad, z něž si většina posluchačů zapamatuje jen malou část informací.

Mnohem větší efekt mají naopak praktická školení pro zaměstnance pracující ve výrobním oddělení. Tato školení mají ryze praktický charakter, teoretický výklad je současně doplňován názornými ukázkami použití v praxi, zaměstnanci jsou interaktivně zapojováni do praktické části školení a nové znalosti a dovednosti mohou začít aplikovat ve své práci bezprostředně po skončení školení. Dělníci absolvují odborná školení minimálně jednou ročně. V případě nákupu nového strojního zařízení jsou zaměstnanci výroby rovněž neprodleně proškoleni za účelem co nejrychlejšího uvedení nového zařízení do běžného provozu. Pro některá pracoviště výroby se bohužel nedaří nalézt vhodná školení, tohoto nedostatku si je firma vědoma a snaží se jej aktivně řešit.

Doposud byl podporován hlavně rozvoj pracovníků ekonomického úseku, kteří absolvovali ročně několik školení, do budoucna se firma chystá rozvíjet stejným způsobem i oddělení výroby. Vedení společnosti zastává názor, že všichni zaměstnanci mají stejný nárok na vzdělávání a osobní rozvoj a z tohoto důvodu bude v následujících letech usilovat o srovnání příležitostí v obou odděleních.

### 3.3 Písemná komunikace v TRUMPF Liberec

Pokud je to možné, využívají pracovníci společnosti TRUMPF Liberec ke komunikaci nejčastěji osobní setkání, i pokud jde o komunikaci se zahraničními klienty či vedením. V některých případech je však nutné využít i písemnou komunikaci. Jedná se hlavně o výroční zprávy, management review, manuály činností atp.

Pravidelně vydávaným dokumentem je **management review**, zpracovávaným dvakrát ročně a obsahujícím shrnující číselné údaje o společnosti, jejích výstupech atp.

U každé pracovní pozice je vyvěšen **manuál činností**, zahrnující povinnosti a kompetence pracujícího, přesný popis činnosti na dané pozici, předepsané pracovní postupy, bezpečnost práce, návody na obsluhu zařízení, jednoduše všechny potřebné informace

k výkonu práce na dané pozici. Zaměstnanci jsou samozřejmě proškolení ohledně svých povinností a pravidel práce, nicméně tyto manuály pomáhají neustále obnovovat a znovu připomínat informace a slouží jako praktická pomůcka nově příchozím zaměstnancům.

Skupina TRUMPF pravidelně několikrát do roka vydává **firemní časopis**, jehož obsahem je představení úspěchů společnosti v celosvětovém měřítku. Čtenář časopisu se dozví o uplatnění jejích výrobků, o snaze pronikat na nové trhy, o prezentaci společnosti ve světě, o vývoji nových technologií a aplikací, o výsledcích testování produktů, o zajímavostech z pole působnosti společnosti. Časopis je dostupný na webových stránkách společnosti TRUMPF v českém jazyce, ve světě je vydáván i v dalších jazycích.

Společnost TRUMPF je proslulá svou širokou škálou vydávaných **brožur**. Nejedná se pouze o brožury představující společnost jako takovou, publikovány jsou i brožury o nových zaváděných metodách práce, o zásadách firemní kultury, o historii společnosti atd. Jelikož je kladen velký důraz na jednotné vystupování a prezentování společnosti po celém světě, odpovídající nárokům na kvalitu a profesionalitu, vydávají se např. i brožury jasně předepisující vzhled výstavních stánků na veletrzích.

### 3.3.1 Nástěnky

Nástěnek jako komunikačního nástroje využívá v liberecké pobočce TRUMPF hlavně výrobní oddělení. Svou vlastní nástěnku má každý halový tým. Zde se (mimo centrální evidenci) eviduje docházka zaměstnanců, plánované dovolené a volné dny, vyčerpané dny nemocenské, počet odpracovaných hodin atp., dále informace související s provozem pracoviště a také aktuální hlášení a zprávy zaměstnancům.

Kromě nástěnek halových týmů existuje také hlavní nástěnka, na které jsou zveřejňovány agregované firemní výstupy za určité období. Každý zaměstnanec má možnost si v případě zájmu přečíst zprávy o tom, jak se v současnosti firmě daří, zda plní v termínech své plány a jaká je současná situace na trhu. Hlavní nástěnka slouží také jako místo konání porady vedení, při níž jsou informace na nástěnce aktualizovány.

## 3.4 Elektronická komunikace v TRUMPF Liberec

TRUMPF Liberec je inovativní firmou, využívající možnosti současného technologicky vyspělého světa, proto používá ve své vnitrofiremní komunikaci i elektronickou komunikaci. Společnost se již od počátku snažila vytvořit vhodné technické zázemí pro využívání elektronické komunikace, a toto zázemí neustále obnovuje a vylepšuje.

### 3.4.1 Intranet

V podstatě od začátku fungování zavedla liberecká pobočka TRUMPF intranet, k němuž má v současnosti přístup každý zaměstnanec, včetně dělníků ve výrobním oddělení. V ekonomickém sektoru obsluhuje každý pracovník svůj vlastní počítač s přístupem k intranetu, ve výrobním oddělení připadá jeden počítač na každé pracoviště.

Intranet společnosti TRUMPF Liberec obsahuje vnitřní i vnější intranetové stránky, možnost kontroly docházky, systém kontroly reklamací a slouží zároveň jako elektronický komunikátor propojující celou pobočku. Zaměstnanci výrobního oddělení si navíc prostřednictvím intranetu mohou zobrazovat technické výkresy v elektronické podobě a v neaktuálnější verzi (dřívější systém knihovny papírových výkresů byl pomalý a problematický, výkresy nebyly dostupné v dostatečném počtu kopií a objevovaly se problémy s koordinací aktualizování výkresů) a kontrolovat stav čištění pracovních oděvů.

### 3.4.2 Videokonference

TRUMPF je mezinárodní společností, operující na všech kontinentech, a přestože vedení preferuje osobní kontakt, v některých případech je nutné využít jiný prostředek komunikace, jelikož osobní setkání by bylo příliš finančně nebo časově náročné a komunikace by ztrácela v tomto směru na efektivnosti. Z tohoto důvodu je pobočka zařízena pro možnost uskutečnění videokonference. V zasedací místnosti s kamerou a velkoplošnou obrazovkou se konají videokonference přibližně jednou týdně, a to zejména se zahraničním managementem. S ohledem na rozdílné národnosti účastníků videokonferencí jsou tyto konference vedeny v německém nebo anglickém jazyce.

### 3.4.3 E-mail, telefon

V případech, kdy komunikace se zahraničními partnery nevyžaduje osobní konzultaci, nebo v případě řešení situace v pozdějších hodinách, je využíván jako komunikační

prostředek E-mail nebo telefon. Tyto prostředky výrazně urychlují toky informací při komunikaci na větší vzdálenosti a na rozdíl od osobní konzultace na pracovišti je možné je využít i mimo pracovní dobu.

#### **3.4.4 Firemní rozhlas a televize**

TRUMPF Liberec nevyužívá ve svých prostorách firemní rozhlas ani televizi. Neexistuje žádný dokument, který by se ve smyčce opakoval a byl promítán např. ve vstupní hale u recepce. Ve výrobní hale se na několika místech nachází elektronické informační tabule, připomínající zaměstnancům aktuální věci k řešení, např. nutnost vyčerpání dovolené do určitého data. Informační tabule slouží také jako hodiny, zaměstnanci tak mají přehled např. o tom, kdy mohou odejít na přestávku.

Jelikož společnost TRUMPF využívá špičkových technologií v oblasti strojírenství, bylo o ní natočeno několik dokumentárních pořadů a videí, zobrazujících moderní možnosti zpracování materiálů a výroby inovativních zařízení. Společnost v průběhu času natáčí i propagační videa, vysvětlující cíle a vizi společnosti, smysl její existence a její filozofii.

## 4 Porovnání komunikace výrobního a ekonomického sektoru

---

Dvěma hlavními odděleními liberecké pobočky společnosti TRUMPF jsou výrobní oddělení a ekonomické oddělení. Díky naprosto rozdílnému typu práce, pracovního prostředí a uspořádání pracoviště je zřejmé, že i způsob a styl vnitropodnikové komunikace se v těchto dvou úsecích výrazně liší.

V této kapitole je vnitropodniková komunikace v obou úsecích srovnávána z hlediska její rychlosti (mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a vedením), frekvence interakcí a úrovně formálnosti. Porovnáván je také poměr využití jednotlivých forem komunikace (osobní, písemná, elektronická).

### 4.1 Porovnání rychlosti a frekvence komunikace

Ekonomické oddělení je charakteristické tím, že všichni pracovníci sdílejí jednu velkou místnost, jedná se o tzv. *open office* (pouze ředitel výrobního oddělení má svou vlastní oddělenou kancelář, nacházející se v bezprostřední blízkosti *open office*). Většinu prostor ekonomického oddělení zabírají oddělené pracovní stoly. Zaměstnanci se mohou volně pohybovat napříč jednotlivými pracovišti, mezi nimiž jsou velmi malé vzdálenosti. Tento fakt napovídá skutečnosti, že v případě využití osobní komunikace jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i mezi zaměstnanci a vedením, lze navázat téměř okamžitý kontakt. Všechny pracovní stoly jsou navíc vybavené počítačem, takže zaměstnanci mezi sebou mohou komunikovat i elektronicky, bez nutnosti opouštění pracovního místa.

Lze konstatovat, že v ekonomickém oddělení probíhá interakce mezi zaměstnanci takřka nepřetržitě. Pracovníci si navzájem předávají zpracovávané materiály a dokumenty (ať už fyzicky nebo elektronicky) a sdělují si informace potřebné k plynulému provozu oddělení. I komunikace s vedením je na tomto místě bezprostřední, všichni vedoucí pracovníci se nacházejí ve stejné části budovy a – jak už bylo zmíněno – mimo dobu pracovních cest jsou neustále k dispozici a otevření diskusi.

Situace ve výrobním oddělení je odlišná vzhledem k ekonomickému úseku. Poměrně rozlehlá výrobní hala je členěná na několik pracovišť, z nichž některá jsou stavebně oddělená od ostatních. Komunikace v tomto sektoru je komplikovaná množstvím hluku a relativně velkými vzdálenostmi mezi pracovišti. Výrobní procesy na některých pracovištích vyžadují nepřetržitou aktivitu a pozornost dělníků, ti potom mohou s ostatními komunikovat pouze v krátkých časových intervalech mezi jednotlivými operacemi. Pokud si zaměstnanci potřebují sdělit informace, jsou nuceni opustit své pracoviště a přejít k pracovišti, kterému je informace určena. Většina informací je však předávána prostřednictvím dispečerů, jejichž kancelář se nachází v blízkosti výrobní haly, je ale stavebně oddělená a není postižena hlukem z výroby.

Za účelem dosažení plynulých výrobních procesů a správné návaznosti se musí zaměstnanci naplno věnovat svým pracovním činnostem. Při věnování plné pozornosti práci nevzniká prostor pro nadbytečnou interakci mezi pracovníky. Komunikace je tedy omezena pouze na nezbytná sdělení.

Komunikace pracovníků výrobního oddělení a vedení není tak bezprostřední a pružná, jako tomu je u oddělení ekonomického, a to jednoduše z toho důvodu, že výroba a management sídlí v opačných částech budovy. Charakter práce ve výrobním oddělení nedovoluje jeho zaměstnancům opustit pracoviště neprodleně po zjištění potřeby komunikace s vedením. Pracovníci však mají možnost využití komunikace prostřednictvím intranetu na některém z počítačů, nacházejících se na každém pracovišti. Obecně však platí, že největší podíl komunikace zaměstnanců výroby s ředitelem výroby probíhá při jeho pravidelných pochůzkách, prováděných několikrát denně. Pokud se tedy nejedná o neodkladná sdělení, využívají pracovníci možnost předání informací vedení během těchto krátkých setkání.

Na základě provedeného zhodnocení lze usuzovat, že komunikace v ekonomickém oddělení je výrazně rychlejší a frekventovanější. Důvodem není odlišná sdílnost pracovníků či neochota komunikovat, tato situace je způsobena rozdílnými pracovními podmínkami a charakterem vykonávaných činností. Zatímco v ekonomickém oddělení je vzájemná komunikace mezi spolupracovníky žádaná a nezbytná, v oddělení výroby je nadměrná interakce pracovníků považována za nežádoucí a zdržující výrobní procesy.



## 4.2 Úroveň formálnosti

Z charakteristik obou oddělení, stručně popsanych v předchozí podkapitole, jasně vyplývá, že úroveň formálnosti je a musí být rozdílná. Ačkoli se však jedná o naprosto odlišné druhy práce v odlišných prostředích, všichni zaměstnanci shodně jsou vedeni k tomu, aby jejich vzhled byl reprezentativní. Zejména u zaměstnanců ve výrobním sektoru je kladen důraz na čistotu pracovního oděvu. Kromě jiného i tím je udržována nejzákladnější úroveň formálnosti, typická v pracovním prostředí.

Při srovnání formálnosti ekonomického a výrobního oddělení je věnována pozornost zejména srovnání formálnosti porad a oficiálních setkání zaměstnanců. V případě výrobního oddělení se většina setkání koná přímo ve výrobní hale, jejíž prostředí je ryze neformální. Zaměstnanci nejsou nuceni oblékat si k této příležitosti jiný oděv, než klasický pracovní, v důsledku čehož není formálnosti dosahováno ani ošacením. Porady a setkání nemají přesně vymezenou strukturu, lze je tedy označit za neformální. V ekonomickém sektoru jsou porady a setkání charakteristické tím, že se odehrávají v poměrně formálním prostředí. Účastníci jsou oblečeni spíše formálně, komunikace však probíhá nejčastěji na neformální bázi.

Celkově lze konstatovat, že ve firmě TRUMPF Liberec není formálnost protěžovaným prvkem komunikace. Vedení i řadoví zaměstnanci se shodnou na tom, že přílišná formálnost vede k nárůstu komunikačních bariér a tím znesnadňuje komunikační proces jako takový. Se zvýšením formálnosti se snižuje otevřenost komunikace, tohoto negativního efektu se společnost snaží vyvarovat. Závěrem lze na základě stručné analýzy zhodnotit, že ačkoli působí komunikace v ekonomickém úseku formálněji, úroveň její formálnosti je srovnatelná s tou v oddělení výroby.

## 4.3 Poměr využití forem komunikace

Již bylo zmíněno, že komunikace v ekonomickém oddělení probíhá mezi zaměstnanci v podstatě nepřetržitě. Většina z této komunikace je osobní. Jedná se většinou o dialog, někdy se do hovoru zapojují i další účastníci a jedná se o krátké skupinové diskuse. Pro ekonomické oddělení jsou poměrně často pořádána i školení, jichž se účastní všichni zaměstnanci. Pracovníci v tomto oddělení při své práci často využívají jako komunikační

prostředek i telefon. Mimo osobní komunikaci je v ekonomickém oddělení hojně využívána i komunikace elektronická, a to zejména pro sdílení materiálů a dokumentů. Mezi nejčastěji využívané prostředky elektronické komunikace patří intranet a e-mail.

Výrobní oddělení je charakteristické nižší četností komunikace. Velmi častým způsobem komunikace – tak jako všude ve firmě – je osobní interakce. Na rozdíl od ekonomického oddělení se však jedná hlavně o manažerské pochůzky a týmové porady. Pro výrobní oddělení jsou rovněž pořádaná školení, nejsou však tak frekventovaná jako pro ekonomické oddělení. Využívání elektronické komunikace není ve výrobě tak časté, intranet slouží zejména k zobrazování technických výkresů. Prostřednictvím e-mailu jsou zaměstnanci informováni spíše ze strany vedení. Písemná komunikace se ve výrobním oddělení používá častěji než v ekonomickém. Hlavní zastoupení zde mají nástěnky, na kterých jsou agregovány informace výsledků výroby, a které zároveň slouží jako přehledný komunikační prostředek pro personální účely (absence, plánované dovolené, počet odpracovaných hodin atd.). Dalším příkladem písemné komunikace ve výrobním oddělení jsou manuály činností a návody k obsluze strojů.

Obecně lze říci, že v ekonomickém oddělení je výrazně více využívána elektronická komunikace, poměr využívání osobní komunikace v obou odděleních je přibližně na stejné úrovni, písemná komunikace je díky zavedenému systému nástěnek používaná více v oddělení výroby.

## 5 Optimalizace vnitrofiremní komunikace

---

Na základě vlastního šetření ve společnosti TRUMPF Liberec a po zhodnocení informací získaných od zaměstnanců společnosti byl zanalyzován současný stav vnitrofiremní komunikace. Z této analýzy lze soudit, že firma vyvíjí nemalé úsilí k tomu, aby její vnitrofiremní komunikace byla efektivní a na úrovni. Ačkoli ve většině ohledů je vnitrofiremní komunikace skutečně kvalitně nastavená a funguje tak, jak má, přesto je možné odhalit některé nedostatky, jejichž vylepšením bude vnitrofiremní komunikace optimalizována. Tato kapitola se snaží nalézt nejlepší možná řešení a navrhnout opatření k optimalizování vnitrofiremní komunikace.

Provedená analýza vnitrofiremní komunikace odhalila nedostatky v oblasti hodnocení firemní kultury. V této kapitole bude navržen systém pravidelného zkoumání spokojenosti zaměstnanců s podnikovou kulturou. Navrhovaná opatření se budou týkat také komunikačního plánu manažerů, preventivního zlepšení komunikačních dovedností všech zaměstnanců společnosti a v rámci utužení vztahů mezi pracovníky bude navržen teambuilding, provedený zábavnou sportovní formou.

### 5.1 Návrh systému hodnocení firemní kultury

Přestože se vedení společnosti TRUMPF Liberec aktivně zajímá o vytváření kvalitní podnikové kultury, chybí zde zpětná vazba od zaměstnanců. Řešením by mohlo být pravidelné provádění auditu firemní kultury, zjišťujícího názor zaměstnanců na fungování různých oblastí podnikové kultury, a jejich dopad na vnitrofiremní komunikaci, motivaci zaměstnanců a další aspekty, související s firemní kulturou. Účelem provádění auditu firemní kultury je její optimalizace, z tohoto důvodu by se audity měly provádět pravidelně. Na základě jejich vyhodnocení je pak totiž možné sledovat vývoj názoru zaměstnanců na firemní kulturu a hodnotit efektivitu zaváděných opatření pro její optimalizaci.

Existují specializované firmy, zaměřené na provádění různých auditů, mezi něž patří i audit firemní kultury. Využití služeb některé z těchto firem je jednou z možností, jak provést audit. V takovém případě je však nutné počítat s uhrazením částky, kterou si

externí firma účtuje za přípravu, provedení a vyhodnocení auditu. Alternativní možností je pověření odpovědné osoby z řad vedení firmy, jejímž úkolem bude audit firemní kultury provést. Tato varianta s sebou přináší výrazně nižší náklady a je s ní spojené také menší riziko úniku citlivých informací. V následující podkapitole je navržen způsob získání informací o firemní kultuře z pohledu zaměstnanců.

### 5.1.1 Dotazníkové šetření

Audit firemní kultury je možné provést prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož respondenty jsou zaměstnanci firmy (ideálně by se průzkumu měli zúčastnit všichni zaměstnanci). Dotazníky by měly být anonymní, aby se zaměstnanci nemuseli obávat možných negativních důsledků vyjádření svých osobních názorů a případné kritiky. Vzhledem k tomu, že firma aktivně využívá intranet, je možné provést dotazníkové šetření i elektronickou formou, v takovém případě by však bylo obtížnější zajištění anonymity. Vhodnější variantou tedy bude uskutečnění dotazníkového šetření tradiční tištěnou formou. V závislosti na charakteru zjišťované problematiky se v dotazníku mohou vyskytovat jak otevřené otázky, tak uzavřené s možností výběru nejvhodnější odpovědi. Některé typy otázek (jedná se většinou o míru ztotožnění se s daným tvrzením), mohou být zodpovězeny formou hodnocení škálou 1 – 5 (stejný princip hodnocení jako známky ve škole), přičemž známka 1 znamená „naprosto souhlasím“, známka 5 vyjadřuje naprostý nesouhlas s daným tvrzením. V dotazníku by měl být také volný prostor pro vyjádření dalších námětů týkajících se tématu firemní kultury.

Za účelem dosažení co nejvyšší vypovídající hodnoty takového dotazníku je zapotřebí nejprve stanovit přesný cíl šetření, tzn. vytyčit stěžejní témata, jimž bude věnována pozornost. V případě hodnocení firemní kultury by se mohlo jednat o tři hlavní body:

- jak zaměstnanci chápou a vnímají firemní kulturu,
- jak jsou zaměstnanci spokojeni s firemní kulturou,
- do jaké míry jsou zaměstnanci ovlivněni firemní kulturou.

Z vyhodnocení zodpovězených otázek z těchto tří okruhů je možné vyvodit závěry o tom, do jaké míry se shoduje firemní kultura tak, jak se jí snaží vedení firmy vytvářet, a jak jí ve skutečnosti zaměstnanci vnímají a hodnotí.

Po stanovení cílových okruhů zájmu je potřeba připravit strukturu dotazníku. Na začátek je vhodné umístit obecnější otázky, zaměřené na zjištění úrovně povědomí o firemní kultuře. Konkrétními otázkami mohou být např. „Vnímáte firemní kulturu?“ a „Jak rozumíte pojmu firemní kultura?“.

Další část dotazníku se snaží vyhodnotit konkrétní aspekty působení firemní kultury. Jak zaměstnanci vnímají svou pozici ve firmě lze zjistit dotazováním o tom, zda jsou přesvědčeni, že jejich práce je pro firmu důležitá a svou činností mohou pozitivně ovlivnit chod firmy, nebo např. zda mají pocit, že vedení firmy dostatečně oceňuje jejich iniciativu. Zaměstnanci mohou hodnotit také mezilidské vztahy, a to jak mezi svými spolupracovníky, tak vztahy nadřízený/podřízený. S tím souvisí i vzájemná koordinace napříč firmou a schopnost sdílení informací, jejichž efektivitu mohou respondenti posuzovat. Nedílnou součástí dotazníku by mělo být i hodnocení pracovního prostředí, spokojenost s vybavením a s pracovními pomůckami. Zaměstnanci by měli mít v rámci auditu možnost vyjádřit svůj názor na způsob investic firmy do odbornosti a profesního rozvoje pracovníků. Při posuzování firemní kultury by neměla chybět ani otázka na hodnocení otevřenosti komunikace ve firmě. Zajímavou součástí dotazníku by mohlo být také zjišťování spokojenosti zaměstnanců s platovým ohodnocením a způsobem odměňování. K celkovému zhodnocení situace ve firmě z pohledu zaměstnanců by mohly sloužit otázky, zda by si znovu vybrali současnou firmu jako svého zaměstnavatele a také zda by ji doporučili jiným lidem.

V závěru dotazníku by respondenti měli být formou otevřené otázky vyzváni ke sdělení dalších připomínek týkajících se firemní kultury, případně k okomentování či zdůvodnění některé z odpovědí v části uzavřených otázek a otázek k hodnocení známkou.

Lze předpokládat, že uskutečnění auditu firemní kultury formou dotazníku by ocenili jak zaměstnanci, ve kterých by tento přístup vyvolal dojem skutečného zájmu vedoucích pracovníků o spokojenost svých podřízených, tak v konečném důsledku i vedení společnosti, které by díky výsledkům z vyhodnocení odpovědí mohlo zavést opatření pro zvýšení spokojenosti. To by s sebou přinášelo výhody v podobě větší oddanosti zaměstnanců, vyššího pracovního nasazení a v neposlední řadě také zlepšení pověsti firmy.

## 5.2 Zavedení teambuildingů a večírků

Jak již bylo zmíněno v analýze současného stavu vnitrofiremní komunikace, společnost TRUMPF Liberec nemá ve svém komunikačním programu zavedené pořádání Teambuildingů a večerních kulturních událostí. Setkávání všech pracovníků včetně vedení firmy v ryze neformálním prostředí může být pro vnitrofiremní komunikaci přínosné a jeho význam by neměl být podceňován.

Jelikož ve firmě pracuje mladý kolektiv zaměstnanců, lze předpokládat, že atraktivní formou vyžití by mohl být sportovně, zážitkově či adrenalinově zaměřený teambuilding nebo tematický ples. V následující části práce je popsán návrh dvou typů letních teambuildingů a jednoho tematického plesu, jehož datum konání může být i v zimních měsících, za účelem rovnoměrného rozvržení firemních akcí v průběhu celého roku.

### 5.2.1 Adrenalinově-zážitkový teambuilding

U teambuildingu není neobvyklé, že jeho délka přesáhne jeden den. Program akce a místo jejího konání tomu musí být přizpůsobeny. Prostory společnosti TRUMPF Liberec nejsou uzpůsobeny pořádání adrenalinových aktivit, událost by se proto musela konat na jiném místě. Pro tyto účely existují specializované firmy, zabývající se pořádáním firemních akcí, které jsou schopné najít a zarezervovat vhodné prostory v přijatelné vzdálenosti od sídla firmy, nebo pokud je to žádoucí i v odlehlejších částech země.

Možností, jak naplnit program adrenalinově-zážitkového teambuildingu je mnoho, některé části programu jsou však jasné. Po příjezdu na místo konání by účastníkům mělo být nabídnuto občerstvení a možnost odpočinku po cestě. Při té příležitosti by pořadatelé akce (vedoucí pracovníci) měli zaměstnance informovat o nadcházejícím sledu událostí a celkovém programu akce a zároveň rozdělit účastníky do týmů.

Samotné atrakce adrenalinově-zážitkového teambuildingu mohou být následující:

- bungee jumping,
- lezení po horolezeckých stěnách,
- potápění,
- let vrtulníkem či malým letadlem,

- jízda na čtyřkolkách, buggy, segway,
- aquazorbing,
- chůze po laně,
- skok z desetimetrové věže do nafouknutého vzduchového polštáře.

Výběr zvolených aktivit či jejich kombinace by záviseli na možnostech vybraného místa konání, případně by bylo možné uspořádat před samotným uskutečněním teambuildingu hlasování o nejatraktivnější aktivitě, na jehož základě by vybrané zážitky byly zařazeny do programu. Některé aktivity, které je možné pojmut i soutěžně, by mohly být bodovány.

Po skončení denního programu by byla uspořádána večeře formou rautu, při níž by se hodnotila celodenní aktivita. Byly by vyhlášeny výsledky ze soutěžních aktivit a výherní tým by obdržel za svou snahu odměnu. Večer by byl volný program a následující den by se účastníci vrátili zpět domů. Takováto akce by se pravděpodobně konala mimo pracovní dny, aby nebyla narušena běžná činnost firmy.

### 5.2.2 Sportovní teambuilding

Program sportovního teambuildingu se od adrenalinově-zážitkového příliš neliší. Hlavním rozdílem je výběr atrakcí a také fakt, že veškeré aktivity jsou soutěžní a bodované. Jednotlivé aktivity jsou rozmístěny na vyznačeném území a týmy postupně plní jednu aktivitu po druhé (pořadí aktivit může být i předem určeno). Sportovní teambuilding je možné zaměřit i tematicky, např. indiáni, přežití v přírodě nebo vynálezci. Výběr aktivit se pak odvíjí od zvoleného tématu.

K tématu *indiáni* se pojí aktivity jako postavení týpí, vyřezání sošky ze dřeva, rozeznání světových stran podle přidělených předmětů, nebo střelba z luku a kuše. Při výběru tématu *přežití v přírodě* je možné do programu zařadit založení ohně, vytvoření výtahu pomocí lana a lidské síly, chytání umělých ryb magnetickým prutem, chůzi po vysoké kládě, nebo šplhání na strom. Asi nejoriginálnějším tématem by mohlo být téma *vynálezci*, během kterého si účastníci mohou vyzkoušet jízdu na nejrůznějších typech šlapacích kol a koloběžek, které jsou různě zdeformované, a jízdu na nich je tak obtížnější.

Účelem těchto teambuildingů je hlavně posílit kooperaci uvnitř týmů, stimulovat schopnost zvládnání krizových a vypjatých situací, rozvíjet strategické myšlení a utužovat kolektiv. To vše je však praktikováno zábavnou formou, během níž se pracovníci mohou uvolnit, dostanou se společně do jiného prostředí a jejich vzájemná komunikace je ryze neformální. Je samozřejmé, že uspořádání takovéto akce včetně využití služeb zážitkové a cateringové firmy může být poměrně nákladné, na druhou stranu liberecké pobočka společnosti TRUMPF dosahuje nadprůměrných zisků a může si tak dovolit odměnit své zaměstnance jednou ročně uspořádáním společného víkendu.

### 5.2.3 Tematický ples

Uspořádání plesu je další možností, jak zlepšit vnitřní komunikaci a posílit firemní kulturu. Plesu se navíc mohou zúčastnit také rodinní příslušníci zaměstnanců, zejména manželé a manželky. Ti tak mají možnost také poznat a zároveň dotvářet firemní kulturu, jelikož jejich uvedením do kolektivu jsou posilovány vztahy zaměstnanců k firmě.

Je-li navíc ples tematicky zaměřený, mohou zaměstnanci projevit neobvyklým způsobem svou nápaditost a originalitu. Jedním z možných témat plesu mohou být např. 30. léta, kdy byla naprosto jiná móda a muži i ženy, kteří se zúčastní plesu, si budou moci užít netradiční večer ve stylu začátku minulého století. Atmosféra může být doplněna kapelou, hrající dobovou hudbu, i prostory sálu by mohly být vyzdobené starobylými kancelářskými rekvizitami, jako např. psací stroj, klasický telefon atd. Tak jako teambuilding, i ples je příležitostí, jak odbourat některé komunikační bariéry a odhodlat se k prodiskutování již dlouho odkládaných záležitostí.

## 5.3 Komunikační plán manažerů

Společnost TRUMPF je mezinárodní společností a její manažeři jsou velmi vytížení komunikací se zahraničními klienty i vrcholovým managementem, který sídlí mimo území České republiky. Jelikož v celé skupině TRUMPF je preferována osobní komunikace, vedení liberecké pobočky absolvuje velmi často zahraniční pracovní cesty a je tak velkou část týdne mimo kancelář. Kromě toho se v době své přítomnosti v liberecké pobočce účastní manažeři každý týden několika různých porad, rovněž zabírajících značnou část jejich pracovní doby. Po odečtení času potřebného pro administrativní úkony a běžné činnosti zahrnuté v popisu práce jednotlivých vedoucích pracovníků zůstává poměrně málo



času pro konzultace se zaměstnanci. Bylo by tedy vhodné vytvořit jakýsi rozvrh manažerů, tedy manažerský komunikační plán. Ten by mohl být umístěn jak v tištěné formě na hlavní informační nástěnce, tak v elektronické podobě na intranetu.

Obsah komunikačního plánu by měl být následující:

- pravidelné aktivity manažerů,
- plánované služební cesty,
- naplánované termíny schůzek v pobočce v Liberci,
- doba možnosti realizace konzultací,
- plánované dovolené a dny volna.

Komunikační plán by měl být pravidelně aktualizovaný, aby odpovídal realitě, a v době konzultací byl manažer skutečně k dispozici.

Kromě komunikačního plánu jednotlivých manažerů za účelem zajištění přehledu o jejich momentální dostupnosti by měl být vypracován také celkový komunikační plán pro celou firmu. V něm by měly být uvedeny termíny všech porad a mítinků, kulturních a společenských akcí, přehled plánovaných dní celofiremního volna, plán čerpání dovolených a případné další termíny (např. nejzazší termín vyčerpání dnů dovolené, termíny školení atp.).

## 5.4 Školení komunikačních dovedností

Společnost se aktivně zabývá vyhledáváním nových školení pro zaměstnance, ať už se jedná o odborná školení pro pracovníky výroby, nebo školení psychologického charakteru, kterých se účastní zaměstnanci jak výrobního, tak ekonomického oddělení. Školení se již zaměřovala např. na zvládnání stresu a zlepšení organizace času, nejsou však dostupné žádné informace o konání školení pro výcvik komunikačních dovedností.

Z hlediska efektivity vnitrofiremní komunikace je velmi podstatné, aby dobré vyjadřovací schopnosti měli nejen manažeři, u kterých se tato vlastnost předpokládá, ale i řadoví zaměstnanci. I ti by měli být schopni přesně a jasně vyjádřit své myšlenky a vystihnout podstatu sdělení tak, aby nedocházelo k nedorozuměním.

Výsledkem kvalitního proškolení zaměstnanců v komunikačních dovednostech může být uvědomění si vlastních komunikačních nedostatků, výrazné snížení času a úsilí při dosahování komunikačních cílů, zvýšení přirozeného respektu komunikujícího a zlepšení vztahů na pracovišti. Vedení společnosti TRUMPF Liberec se zajímá o co nejlepší nastavení vnitrofiremní komunikace, mělo by tedy uvažovat i o provedení alespoň jednoho školení komunikačních dovedností. Firem, které nabízejí realizaci těchto školení, je na trhu dostatek<sup>2</sup> a proto by neměl být problém tato školení uskutečnit.

## 5.5 Shrnutí

Za účelem optimalizace vnitrofiremní komunikace ve firmě TRUMPF Liberec byla navržena následující opatření:

- zavedení systému hodnocení firemní kultury zaměstnanci formou dotazníkového šetření,
- zavedení teambuildingů a večírků,
- vytvoření komunikačního plánu manažerů i celkových komunikačních plánů společnosti,
- realizace školení komunikačních dovedností.

Navržená vylepšení byla vybrána na základě provedené situační analýzy v podniku a řízeného rozhovoru s vedením společnosti. Na základě výsledků zkoumání byly ve výše zmíněných oblastech odhaleny nedostatky, které se tato kapitola snažila odstranit a tím komunikaci optimalizovat.

Navrhovaná opatření byla předložena vedení firmy a jejich implementace do systému vnitrofiremní komunikace je předmětem jednání. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti má zájem se neustále zlepšovat, lze předpokládat, že některá méně časově a finančně náročná opatření budou uskutečněna bez delšího prodlení.

---

<sup>2</sup> Zdroj: okamžitý průzkum nabídek školení komunikačních dovedností na internetu

## Závěr

---

Bakalářská práce se zabývala posouzením vnitrofiremní komunikace. Cílem práce bylo zanalyzovat současný stav komunikace uvnitř firmy a na základě zjištěných informací navrhnout několik zlepšení, přispívajících k optimalizaci vnitrofiremní komunikace.

Praktická část bakalářské práce byla realizována ve firmě TRUMPF Liberec, spol. s r.o., jejíž činností je produkce výrobní a lékařské techniky. V práci byl na základě situační analýzy a řízených rozhovorů s vedením popsán a hodnocen současný stav vnitrofiremní komunikace, z několika hledisek byla srovnána komunikace výrobního a ekonomického oddělení a v závěru práce byla navržena opatření pro optimalizaci vnitrofiremní komunikace, která byla zároveň předložena vedení společnosti k projednání a implementaci.

Z provedené situační analýzy vyplynulo, že vedení společnosti TRUMPF Liberec se velmi aktivně zajímá o problematiku vnitrofiremní komunikace a podnikové kultury a snaží se v průběhu času o jejich neustálé vylepšování. Komunikace ve společnosti je charakteristická svou otevřeností k veškerým námětům a připomínkám, neformálností a vstřícností ze strany vedení. Zdaleka nejčastěji používanou formou komunikace je osobní komunikace, která je považována za nejefektivnější. To se týká i komunikace se zahraničními partnery, což má za následek velkou časovou vytíženost manažerů.

Vzhledem k již mnohaleté značné účasti samotných manažerů na optimalizaci vnitrofiremní komunikace bylo poměrně obtížné nalézt v jejím systému nedostatky. Některé oblasti však stále vyžadují pozornost a možná vylepšení. Návrhy opatření k optimalizaci vnitrofiremní komunikace jsou popsány níže a pro společnost by měly být přínosem:

- Jako nejzásadnější nedostatek se jevil chybějící systém hodnocení firemní kultury ze strany zaměstnanců. Byl proto navržen systém dotazníkového šetření, včetně způsobu jeho využívání.

- Na základě analýzy vnitrofiremní komunikace byl odhalen nedostatek kulturních a společenských akcí, jejichž účelem je stmelování kolektivu a zefektivňování komunikace napříč celou společností. Řešením by mohl být předložený návrh realizace teambuildingů a firemního plesu.
- Zahraniční služební cesty manažerů souvisejí s jejich častou absencí na pracovišti. Z tohoto důvodu a také kvůli mnoha dalším pravidelným aktivitám může být obtížné zastihnout manažery v kanceláři. Tento problém by mohlo vyřešit vytvoření komunikačního plánu manažerů, zahrnujícího veškeré pravidelné a plánované aktivity.
- V programu školení zcela chybí preventivní proškolení zaměstnanců v komunikačních dovednostech. Bylo doporučeno zajištění těchto školení, jejichž přínosem může být okamžité zvýšení efektivity vnitrofiremní komunikace.

Závěrem lze konstatovat, že stanovené cíle v úvodu bakalářské práce byly naplněny.

## Seznam použité literatury

---

- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-717-5010-7.
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-716-9550-5.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-802-4717-081.
- KOPECKÝ, K. *Moderní trendy v e-komunikaci*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2007. ISBN 978-808-5783-780.
- O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1077-5.
- OLANIRAN, B. Organizational Communication: Assessment of Videoconferencing as a Medium for Meetings in the Workplace. *International Journal of Technology and Human Interaction*. Hershey: IGI Global, 2009, vol. 5, iss. 2, p. 63-84. ISSN 1548-3908. Také dostupné komerčně z: <http://proquest.umi.com>
- PALMER, S. a M. WEAVER. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-716-9940-3.
- PELSMACKER, P. de, M. GEUENS a J. VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4118-5.
- PFEIFER, L. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-716-9018-X.

ŠPAČEK, L. *Úspěšný obchodní zástupce*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2014. ISBN 978-80-253-2196-6.

ŠVANDOVÁ, Z. a J. SIMOVÁ. Význam firemní identity a image pro podnik. *E+M Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000, roč. 3, č. 4, s. 37-39. ISSN 1212-3609.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.