



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

## VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI

AUTO – BAYER, s.r.o.

INTERN COMMUNICATION IN COMPANY AUTO – BAYER, s.r.o.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. DROBILIČOVÁ DENISA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. LENKA ČERNOHORSKÁ, PH. D.

BRNO 2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Drobiličová Denisa, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Vnitropodniková komunikace Společnosti AUTO – BAYER, s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Intern Communication in Company AUTO – BAYER, s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

DEVITO, J. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.

VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008

384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Černožorská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 11.05.2013

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá analýzou stavu vnitropodnikové komunikace společnosti AUTO-BAYER, s.r.o. Práce je dělena do tří částí, a to na část teoretickou, metodiku a část praktickou. Pomocí dat získaných z dotazníků, dochází v praktické části k zjištění aktuálního stavu vnitropodnikové komunikace ve společnosti. Cílem práce je zjištění problematických míst podniku v oblasti interní komunikace a následné navržení řešení, která bych mohla tento stav změnit a zlepšit.

### **Klíčová slova:**

Komunikace, interní komunikace, hodnoty v podniku, analýza současného stavu interní komunikace

## **ABSTRACT**

Diploma work dealt with analysis of internal communication of company AUTO-BAYER, s.r.o. Diploma work is divided in theoretical, methodical and practical part. The practical part deals with analysis of actual intern communication of the company. The aim of work is to find out problems in internal communication and find new possibilities and improvement.

### **Key words:**

Communication, intern Communication, Values, Analysis of Intercorporate Communication

**Bibliografická citace diplomové práce:**

DROBILIČOVÁ, D. Vnitropodniková Komunikace Společnosti AUTO – BAYER, s.r.o. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 100 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Černožorská, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých parametrů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 14. května 2013

---

podpis studenta

### **Poděkování**

Mé poděkování patří vedoucí diplomové práce paní Ing. Lence Černožorské, Ph. D. za rady, návrhy a připomínky, které mi v průběhu tvorby práce poskytla. Také bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti AUTO – BAYER s.r. o. za poskytnuté materiály a informace.

## OBSAH

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD.....  | 10 |
| 1 CÍL A METODIKA VÝZKUMU .....   | 11 |
| 1.1 CÍL PRÁCE .....  | 11 |
| 1.2 METODIKA VÝZKUMU .....   | 11 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....   | 14 |
| 2.1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE.....   | 14 |
| 2.2 VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE.....  | 15 |
| 2.3 PŘEDPOKLADY FUNKOVÁNÍ SYSTÉMU VNITROPODNIKOVÉ<br>KOMUNIKACE .....  | 16 |
| 2.4 CÍLE VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE .....  | 17 |
| 2.5 CHARAKTERISTIKY FIREMNÍ KOMUNIKACE .....   | 21 |
| 2.6 PROSTŘEDKY VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE.....   | 25 |
| 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....  | 29 |
| 3.1 DOTAZNÍK .....   | 29 |
| 3.2 CHARAKTERISTIKA A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....   | 29 |
| 3.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....  | 32 |
| 3.4 ROZDĚLENÍ PRACOVNÍCH POZIC DLE ÚROVNĚ MANAGEMENTU.....   | 33 |
| 3.5 ROZBOR DOTAZNÍKU .....   | 33 |
| 3.6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKŮ .....  | 64 |
| 3.7 ROZHOVOR S MANAŽEREM SPOLEČNOSTI.....  | 65 |
| 3.8 SHRUTÍ VÝSLEDKU ROZHOVORU .....  | 69 |
| 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....   | 71 |
| 4.1 JASNÁ FORMULACE VIZE A CÍLŮ SPOLEČNOSTI A JEJICH<br>PROPAGACE.....   | 71 |
| 4.2 ZAVEDENÍ DOKUMENTACE O PORADÁCH.....   | 73 |
| 4.3 VNÍMAT NÁVRHY ZAMĚSTNANCŮ .....  | 74 |
| 4.4 ZAVEDENÍ PRAVIDELNÉHO HODNOCENÍ A ZPĚTNÉ VAZBY U<br>PROFESÍ PŘICHÁZEJÍCÍCH PRAVIDELNĚ DO STYKU SE ZÁKAZNÍKEM ..... | 74 |
| 4.5 ZMĚNA V PROCESU OBJEDNÁVÁNÍ DÍLŮ PŘI OPRAVÁCH<br>HAVAROVANÝCH VOZIDEL .....  | 75 |
| 4.6 ÚČAST SERVISU NA PORADÁCH S VEDENÍM SPOLEČNOSTI.....   | 76 |



|     |  |    |
|-----|--|----|
| 4.7 | NEPŘEKRYVÁNÍ POŽADAVKŮ .....   | 76 |
| 4.8 | ZLEPŠENÍ PŘEDÁVÁNÍ DOKLADŮ EKONOMICKÉMU ÚSEKU .....  | 84 |
|     | ZÁVĚR .....  | 85 |
|     | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....  | 88 |
| (1) | AUTO – BAYER, s.r.o., 2012, <i>Výroční zpráva za rok 2011</i> , Slavkov u Brna,<br>AUTO – BAYER, s.r.o. .... | 88 |
|     | SEZNAM OBRÁZKŮ .....   | 91 |
|     | SEZNAM TABULEK .....   | 91 |
|     | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....   | 91 |
|     | PŘÍLOHY .....  | 92 |

### ÚVOD

*„Vnitrofiremní komunikace je promyšlené propojení firmy pomocí formálních a neformálních prostředků. Je jako krevní oběh v těle.“ (Hospodářová, 2008, s. 65)*

Dle odborníků dochází ve spoustě podniků s růstem podniku k odcizování jednotlivých pracovníků a tak i k zhoršování interní komunikace a informovanosti v podniku. Při tom komunikace uvnitř podniku utváří pracovní klima podniku, a pokud v podniku nedochází k předávání informací, může také docházet ke zhoršování výkonnosti podniku.

Tématem „vnitropodniková komunikace“ se v diplomové práci zabývám, protože pokud není komunikace, v tomto případě vnitropodniková komunikace, dostatečná, tzn., že dochází na některé straně k nedorozumění, nepochopení, není jakákoliv společná činnost v podniku možná (Nový I., A. Surynek, 2006, s. 53).

Manažeři podniku by si tedy měli uvědomit, že správnou vnitropodnikovou komunikací mohou ostatní pracovníky motivovat, delegovat na ně úkoly, zadávat jim úkoly. Mohou je ovlivňovat. Samotná komunikace činí 80 % činností manažera za den. Komunikace slouží také ke zpětné vazbě, hodnocení, chválení a kárání. Jedná se tedy o hlavní nástroj manažera (Hospodářová I., 2008, s. 66-67).

# 1 CÍL A METODIKA VÝZKUMU

## 1.1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění problematických míst podniku v oblasti interní komunikace a následné navržení řešení, která by mohla tento stav změnit a zlepšit.

Prvotním dílčím cílem je přiblížení problematiky vnitropodnikové komunikace v podniku. Základní termíny o této problematice budou vysvětleny v teoretické části práce.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na zhodnocení současného stavu interní komunikace v podniku. Zhodnocení současného stavu komunikace bude provedeno na základě vyhodnocení dotazníků vyplněných pracovníky podniku. Na základě zhodnocení interní komunikace budou navržena doporučení a možná řešení, která by mohla současný stav komunikace v podniku zlepšit nebo alespoň zefektivnit.

## 1.2 METODIKA VÝZKUMU

Problematikou interní komunikace a jejího výzkumu se zabývám proto, neboť se domnívám, že vnitropodniková komunikace je velmi důležitá pro rozvoj pracovníků a také hlavně pro rozvoj společnosti. Z vlastních pracovních zkušeností vím, že pokud je pracovník neinformován, a jsou po něm vyžadovány stejné požadavky a nároky jako po ostatních lépe nebo plně informovaných pracovnících, pracuje se mu hůře. Málo informací a špatná komunikace mezi pracovníky, nebo mezi podřízenými a nadřízenými může vést k demotivaci pracovníků, zpomalení, snížení efektivity a nižší angažovanosti v záležitostech podniku.

Výběr metody sběru dat je založený na požadované informaci a na tom, od koho budou informace získávány a za jakých okolností (Hendl J., Kvalitativní výzkum, 2008).

Pro sběr dat pro tuto diplomovou práci připadá v úvahu dotazování a rozhovor. Dotazování bylo použito, aby mohlo být kontaktováno co nejvíce zaměstnanců společnosti, a aby se tak zvýšila pravděpodobnost návratnosti vyplněných dotazníků. Čím více vzorků bude pro práci získáno, tím více bude analýza a vyhodnocení vnitropodnikové komunikace společnosti přesná.

Po vyhodnocení dotazníků a analýze odpovědí respondentů bude proveden rozhovor s manažerem společnosti z vrcholného managementu. V rozhovoru budou řešeny problematické oblasti, které vyústí z dotazníku a odpovědí respondentů. Díky rozhovoru

s manažerem společnosti by mělo dojít k hlubšímu porozumění získaným informacím, možným upozorněním na špatné pochopení problematiky a podrobnějšímu objasnění dalších možných problémů v komunikaci podniku.

### 1.2.1 DOTAZNÍK

*„Na co se nezeptáte, to se zkrátka nedozvíte“ (Výzkumy.knihovna.cz: Otázky v dotazníku. POD ZÁŠTITOU KISK FF MU, Portál je realizován v rámci projektu PARTSIP. [online]. 2012 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/otazky-v-dotazniku>, 28. 2. 2013)*

Vyplňování dotazníku je organizované, vyplňují ho konkrétní osoby, od kterých se pak vyplněné dotazníky vybírají (Nový I., A. Surynek, 2006).

Již na samotné tvorbě dotazníku záleží. Aby byl dotazník úspěšný, musí být kladen důraz na správnost formulace otázek. Odpověď, správnost a kvalita odpovědi závisí na již samotné položené otázce a její kvalitě. Pokud je otázka špatně formulovaná, nejasně položená, může dojít ke zkreslené odpovědi a tím pádem i ke zkresleným výsledkům dotazníku.

V dotazníku se rozlišuje několik typů otázek. V práci jsou využívány následující 2 typy:

- **Uzavřené**, které nabízí jasně dané varianty odpovědi;
- **polootevřené**, které nabízí možnosti, ale také umožňují dotazovanému vyjádřit svoji vlastní odpověď, svoji myšlenku. (Výzkumy.knihovna.cz: Otázky v dotazníku. POD ZÁŠTITOU KISK FF MU, Portál je realizován v rámci projektu PARTSIP. [online]. 2012 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/otazky-v-dotazniku>, 28. 2. 2013)

### 1.2.2 ROZHOVOR

Rozhovor je dynamickým procesem, při kterém předává jedna osoba své informace, myšlenky, sdělení a podněty druhé osobě nebo menší skupince osob. Rozhovor může být formálního i neformálního charakteru. Obvykle se rozhovor odehrává formou otázek a odpovědí na schůzce dotazovaného nebo dotazovaných s tazatelem. Výhodou rozhovoru je přímý kontakt s dotazovaným. Z jeho reakcí na odpovědi můžeme vyvodit další závěry, které bychom pomocí písemného dotazníku jen těžko vyvodili (Vymětal J., 2008, s. 122).

Na druhou stranu Nový I., A. Surynek (2006, s. 268) ve své publikaci uvádí, že nevýhodou rozhovoru může být ztráta intimity.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce objasňuje problematiku vnitropodnikové komunikace. První kapitola vysvětluje již zmiňovaný pojem vnitropodniková komunikace, další kapitoly se pak zabývají organizační kulturou a prací se zaměstnanci.

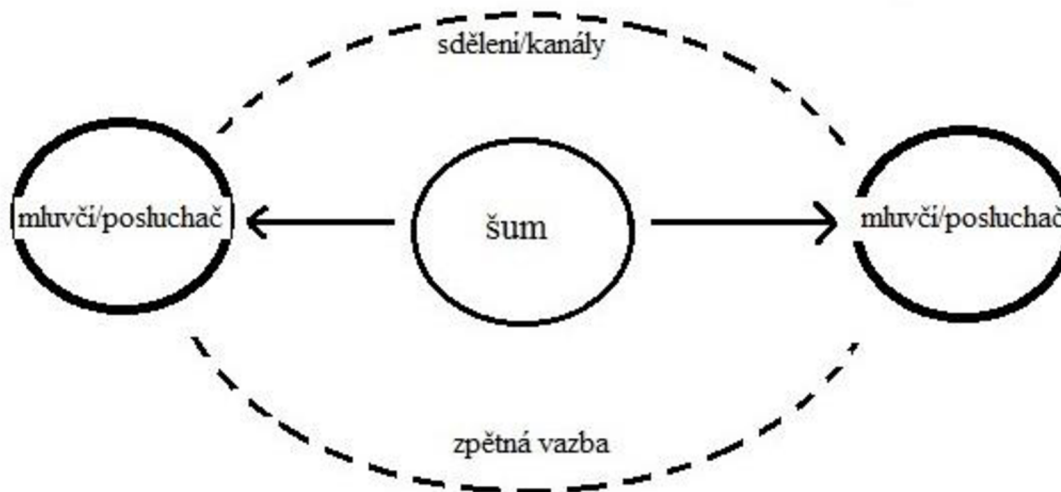
### 2.1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

Sociální komunikace je součástí interakčních vztahů. Sociální komunikaci můžeme chápat jako proces vzájemného ovlivňování jednotlivců a skupin. K ovlivňování může být využíváno slov nebo mimoslovních projevů.

Smyslem komunikace je předávání a sdělování informací. V komunikaci rozlišujeme **věcnou** (obsahovou) a **vztahovou** rovinu. Obsahová rovina se zabývá pouze procesem předání dané informace. Jedná se tedy pouze o přenos informace. Zatímco vztahová rovina zahrnuje sdělování a případné sdílení významů, závislých na tom, kým, jak a jakým způsobem je informace sdělována, komu je určena a jakým způsobem je sdělována (Tureckiová M., 2004, s. 112).

Z výše uvedeného vyplývá, že předávání informace má charakter procesu. Proces komunikace zobrazuje transakční model komunikace.

Obrázek 1: Transakční model komunikace



Zdroj: DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*, 2008, s. 33.

Mluvčí vysílá k posluchači, příjemci zprávy, informaci, která vyjadřuje obsah informace. Informace je vysílána prostřednictvím kódování, tedy symbolických znaků jazyka, kterému oba (mluví, posluchač) rozumějí. Posluchač informaci přijme, dekóduje a její význam pochopí. Na základě pochopení nebo i nepochopení může být od posluchače směrem k mluvčímu zpětná vazba, která na danou informaci reaguje.

Při předávání informací může docházet k poruchám komunikace. K poruchám komunikace může docházet, když jeden z aktérů nemá dostatečně rozvinuté komunikační schopnosti, nebo je zvolen nevhodný komunikační kanál. K poruše komunikace může také ale dojít působením bariér. A to buď působením externích, nebo interních bariér.

**Externí bariéry** jsou takové překážky, které nemůžeme přímo ovlivnit. Jedná se o vlivy prostředí. Za externí bariéru považujeme:

- **fyzikální prostředí** (poruchy komunikace způsobené například výběrem špatné místnosti, kde je špatná akustika, hluk, špatná teplota, osvětlení);
- **sociální prostředí** (například různé zvyklosti, každý dává určité věci jiný význam).

**Interní vlivy** zahrnují:

- **fyzické** (momentální zdravotní stav, porucha výslovnosti, ráčkování, koktání, ztráta paměti);
- **psychické** (odbíhání v myšlenkách, přeskakování určitých důležitých myšlenek, strach z neúspěchu, nervozita z publika);
- **sociální** (předsudky a bariéry vyplývající ze zastávaných postojů)
- **sémantické vlivy** (úroveň promítající se do používaného jazyka. Například slangové vyjadřování, žargon) (DeVito, J., 2005, s. 35).

## 2.2 VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE

Vnitropodniková komunikace ovlivňuje firemní procesy a chování lidí uvnitř podniku i mimo něj. Vnitropodniková komunikace patří také k základním prostředkům pro vytváření, rozvíjení a vytváření změn ve firemní kultuře.

Může být definována jako specifický druh sociální komunikace, anebo také jako systém propojující organizace (Tureckiová M., 2004, s. 111).

Význam slova komunikace znamená dle encyklopedického slovníku styk, styky, spojení a přenos informace. Vnitropodniková komunikace poté znamená propojení firmy pomocí komunikace (Hloušková I., 1998, s. 9).

Specifický druh sociální komunikace si může představovat komunikaci uvnitř podniku, která ovlivňuje vztahy mezi pracovníky v organizaci, ale také tato komunikace může představovat komunikaci mezi podnikem a jeho okolím. Komunikace, chápána jako systém propojující organizaci, znamená, že pomocí komunikace, ať už informační nebo vztahové, dochází k propojení zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury (Tureckiová M., 2004, s. 111).

Jak již bylo v práci zmíněno, komunikace a komunikační procesy mohou podporovat, ale také zpomalovat nebo dokonce znemožňovat efektivitu organizačních procesů. V podniku by nemělo docházet k podceňování komunikace. Požadavky na přesnost, rychlost a důvěryhodnost informací mají v podniku velký význam. Včasné a správné využití informace zvyšuje konkurenceschopnost podniku.

Smyslem vnitropodnikové komunikace není pouze to, aby se všechny informace dostaly tam, kam mají. Smyslem vnitropodnikové komunikace je mnohem více. Jde o to, aby došlo k takovému propojení jednotlivých pracovníků firmy, při kterém dojde k vzájemnému porozumění a skutečné spolupráci. Pouhé formální plnění povinností je mylnou představou o komunikaci v podniku. Podniková komunikace je nástrojem, pomocí kterého si zaměstnanci utvářejí o podniku představy, názory a vyjasňují si postoje ke všemu, co se v podniku děje (Hloušková I., 1998, s. 9, 13).

### **2.3 PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE**

Úroveň vnitropodnikové komunikace úzce souvisí s firemní kulturou a její úrovní, neboť vnitropodniková komunikace je její součástí. Spolu s nimi také souvisí i personální práce. Personální práci v podniku zastupují a realizují všichni vedoucí pracovníci (Hloušková I., 1998, s. 13-14).

Pro fungující vnitropodnikovou komunikaci je nezbytné dodržování následujících základních podmínek:

- Odpovídající organizace práce;
- odborná lidská kvalita managementu, kdy vrcholový management tvoří jednotný a podpůrný tým pro své podřízené;



- kvalifikovaná personální strategie;
- realizace kvalitní personální strategie pomocí vedoucích pracovníků společnosti;
- pravidelná zpětná vazba a hodnocení pracovníků ve směru jak k podřízeným (tedy hodnocení podřízeného nadřízeným), tak i směrem opačným, kdy podřízený dává zpětnou vazbu svému nadřízenému;
- výcvik vrcholného managementu a vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci;
- dodržování určitých komunikačních zásad a etiky vedoucími pracovníky firmy;
- spolupráce vedení společnosti s vrcholným a středním managementem a vedoucími pracovníky;
- otevřená komunikace mezi manažery a ostatními pracovníky (uvádění příkladů ze života, pravdivá a otevřená komunikace) (Hloušková I., 1998, s. 13-14).

Manažer společnosti jako takový plní svoji úlohu vedoucího pracovníka jen tehdy, pokud vytváří pro své podřízené příznivé podmínky pro práci. Měl by zajišťovat svému podřízenému potřebné a dostatečné informace pro práci. Pokud zaměstnanec dostává pro svoji práci málo informací, málo podkladů, nemůže svoji práci plnit správně. Pokud je však zaměstnanec informacemi a podklady zahlcován, manažer svoji práci také neplní správně (Janda P., 2004, s. 108).

Firemní komunikaci můžeme ovlivnit pouze tehdy, pochopí-li vrcholové vedení firmy, jakou důležitou roli zaujímá systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů. Tento personální přístup může v podniku ovlivnit celou firemní kulturu, a také právě již zmiňovanou firemní komunikaci. Z celého předchozího textu vyplývá, že za úroveň vnitropodnikové komunikace nese odpovědnost vrcholové vedení společnosti. V minulých letech byla vnitropodniková komunikace chápána jinak než dnes, v podnicích docházelo spíše k manipulativním technikám, nikoliv ke komunikaci. Dnes musí manažeři pochopit, že komunikace s podřízenými má veliký, rozhodující význam (Hloušková I., 1998, s. 13).

### **2.4 CÍLE VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE**

Základem úspěchu společnosti je správné zacílení vnitropodnikové komunikace. Cílem vnitrokomunikačního procesu nemohou být spokojení zaměstnanci. Spokojený zaměstnanec podniku je pouze přidanou hodnotou vnitropodnikové komunikace, nikoliv jejím cílem (Janda P., 2004, s. 10).

Hlavní cíle vnitropodnikové komunikace lze shrnout do následujících 4 bodů.

- „*Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců společnosti;*
- *vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary);*
- *informační a motivační propojenost firmy;*
- *fungování zpětnovazebního komunikačního systému“ (Hloušková I, 1998, s. 44-45).*

### 2.4.1 PODMÍNKY DOSAŽENÍ CÍLŮ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE

Abychom těchto cílů mohli dosáhnout, je nutné vytvořit příznivé podmínky. Tyto podmínky lze shrnout dle Hlouškové I. (1998, s. 44-46) následovně:

- **Znalost cílů podniku všemi pracovníky** společnosti. Důležité je, aby se zaměstnanci s těmito cíly ztotožnili, aby tyto cíle přijali, aby byli ochotni je realizovat.
- Pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu jsou o **poslání a cílech útvaru či týmu informováni** a znají jejich roli v dosahování firemních cílů. Vedoucí pracovníci těchto útvarů či týmů musí sami nejprve správně pochopit, jaké je poslání jejich útvaru. Toto pochopení hraje důležitou roli pro další vysvětlování a objasnění cílů jejich podřízeným.
- Každý zaměstnanec ví, co je **po něm požadováno**, a **co se od něj očekává**. Zaměstnanci musí znát jaká je jejich úloha v dosahování cílů, a jaké jsou jejich konkrétní úkoly, jejichž plněním pak dopomáhají k plnění cílů.
- Všichni zaměstnanci společnosti znají „**základní pravidla hry**“. Základními pravidly hry jsou v tomto bodě myšleny všeobecné podmínky pro fungování ve společnosti, pro možnost existence společnosti jako takové. Nejen, že se jedná tedy o psaná či nepsaná pravidla, která určují, co se v podniku může, co se naopak nesmí, podnik považuje za pozitivní a oceňuje, a za co trestá. V podniku musí být jasně stanovené, kdo za co zodpovídá, kdo rozhoduje o čem. Zaměstnanci musí být maximálně informováni o platových možnostech, o tom, jaké jsou další možnosti postupu v podniku. O tom, jak se provádí kontrola

v podniku, a jak hodnocení, jaké jsou komunikační kanály, jak se využívají, kdo za tyto kanály zodpovídá, eviduje a archivuje.

- Zaměstnanci společnosti jsou **obeznámeni s postoji vedení firmy** k aktuálním otázkám.
- Pracovníkům jsou **poskytovány** ke své práci informace potřebné pro svoji práci v **dostatečném množství**.
- Vedoucí pracovníci mají **představu** o tom, jaké budou v **budoucnu vyžadovány změny**, jaké změny podporovat a v jakém pořadí důležitosti. Podklady pro změny získávají vedoucí pracovníci analýzami v podniku, rozpracováním firemní vize a cílů podniku, ale také přijímají podněty od svých podřízených.
- Vedoucí pracovníci musí **znát předpoklady svých podřízených**, za kterých dokážou podřízení plnit úkoly a přizpůsobovat se změnám. Předpoklady o svých podřízených získávají vedoucí pracovníci z pravidelných hodnocení s podřízenými, z hodnocení jejich výkonů a z pravidelné zpětné vazby.
- V podniku musí docházet k **podpoře formálních i neformálních pracovních vztahů**. Podporou těchto pracovních vztahů by měla být pak usnadněna vnitrofiremní spolupráce a měla by se tvořit žádoucí firemní kultura.
- **Úkoly**, aktivity, které jsou určeny pro více pracovníků, musí být **dobře koordinovány a organizovány**.
- Vytváření **pozitivních postojů zaměstnanců k podniku**, k vedení společnosti, k ostatním pracovníkům. Tvorba pozitivních postojů není důležitá pouze pro interní oblast podniku. Tvorba pozitivních postojů a pozitivního přístupu má velký význam i v rámci kontaktů s dodavateli, odběrateli a konkurencí.
- Pravidelnému poskytování **zpětné vazby** vedení společnosti je také přikládán určitý význam. Jak již bylo výše zmíněno, v podniku nestačí pouze hodnotit a dávat podřízeným zpětnou vazbu. Vedení společnosti by si mělo uvědomit, že i na ně mají jejich podřízení nějaký názor, že denně vnímají jejich manažerskou roli. Proto by mělo vedení společnosti pravidelně přijímat nějakou zpětnou vazbu a hodnocení od svých podřízených.

Stejskalová Dita (Strategie firemní komunikace, 2008, s. 82) upozorňuje ve své práci na následující podmínky pro fungující vnitropodnikovou komunikaci:

- **„Informační otevřenost. Lidé v podniku musí znát cíle a souvislosti.“**

Důležitý význam zde dostává souvislost. Již několikrát v práci bylo zmíněno, že každý zaměstnanec společnosti by měl být informován o cílech podniku. Samotný cíl ale sám o sobě nestačí, pokud k němu zaměstnanec nebude znát i souvislosti, proč tomu tak je. Častým problémem v podnicích bývá, že každý zaměstnanec zná pouze svůj cíl, který má splnit, zná pouze svůj díl skládačky, jak uvádí Stejskalová (2008), ale dále nic. V častých případech si z důvodu neznalosti souvislostí nedokáže spojit, proč zrovna cíl, který on má splnit, je důležitý pro splnění nadřazeného celopodnikového cíle.

- **„Sdílení vize. Ta totiž pomáhá sladovat cíle zaměstnance s cíli podniku.“**

Sdílená vize a vědomí toho, že konkrétní pracovní úkol přispívá k úspěchu něčeho velkého, pracovníkům dává velikou osobní motivaci a také obohacuje jejich práci. Už z tohoto důvodu by v podniku měla být jasně stanovena vize, pomocí které pak budou schopni vedoucí pracovníci své zaměstnance nadchnout. Vedoucí pracovníci by měli svým podřízeným vysvětlit, jakou důležitou roli pro plnění cílů hrají. Čím více se zaměstnanec dokáže ztotožnit s vizí a cíly podniku, tím větší je šance, že do své práce dají více sebe, a nebudou motivováni pouze mzdou.

- **„Důraz na oboustrannou otevřenost a důvěru.“**

Oboustranná otevřenost a důvěra musí existovat mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Nelze zatajovat informace. Ať už jsou pozitivní či nikoliv. Z vlastních zkušeností musím říci, že v podniku se nic neutají. Vždy kolují nějaké informace. A pokud společnost neinformuje své zaměstnance včas, popřípadě pravdivě, vzniká pak mezi vedením a zaměstnanci velká propast nedůvěry a odcizení. Vztah vzájemné otevřenosti nevzniká jednoduše. Jde o dlouhodobé vytváření klimatu, kde postupně odpadávají bariéry komunikace.

- **„Změna role manažera. Zaměstnanci by neměli být pouze informováni, měli by být maximálně aktivizováni.“**

Role manažera se dnes od rozhodování a nařizování spíše odklání k směřování iniciativy svých podřízených. Role manažerů se tedy výrazně mění od tradičního řízení k vedení a motivování pracovníků.

### 2.4.2 ZÁSADY PRO ŠÍŘENÍ INTERNÍCH SDĚLENÍ

Stejskalová (Strategie firemní komunikace, 2008, s. 82) ve své práci uvádí několik zásad, které je dobré dodržovat při šíření interních sdělení.

- Nezbytné poskytování kontextu. Čím níže zaměstnanec v podniku pracuje, tím menší smysl mu rozhodnutí v podniku dávají. Aby zaměstnanec mohl pochopit tato rozhodnutí, potřebuje znát alespoň základní informace o tom, co bylo v pozadí.
- V místě, kde vzniká zpráva, musí panovat shoda a jednotnost názorů. Aby byla zpráva srozumitelná pro ostatní pracovníky v podniku, musí být jasná už od počátku, jinak může dojít ke špatnému vyložení, a při postupu podnikovými informačními kanály se z ní stane nesmysl.
- Při šíření zprávy přes „prostředníky“ je nezbytné provádět zpětnou vazbu. Zajišťování zpětné vazby je nezbytné z toho důvodu, že by mohlo dojít k pozměnění obsahu sdělení a tím pádem opět pro ostatní pracovníky nesmyslnému obsahu zprávy.
- Osoba, která informace nebo rozhodnutí předává dál, musí být připravena a schopna jejich opodstatněnost a to, co bylo v pozadí vysvětlit ostatním, pokud se budou těchto informací dožadovat. Musí proto znát všechny souvislosti a převzít spoluodpovědnost za výsledek.

## 2.5 CHARAKTERISTIKY FIREMNÍ KOMUNIKACE

U firemní komunikace rozlišujeme následující charakteristiky:

### 2.5.1 TYPY FIREMNÍ KOMUNIKACE

Mezi typy podnikové komunikace patří následující:

- **Interpersonální komunikace** představuje komunikaci tváří v tvář. Například v podobě rozhovoru. Za interpersonální komunikaci je považován rozhovor v malé skupině. Nutností pro charakter interpersonální komunikace je zachování osobního kontaktu mezi všemi členy této skupiny (Mikulaščík M., 2010, s. 19).
- U **veřejné komunikace** v podniku si představíme takovou komunikaci, při které nedochází k osobnímu kontaktu. Většinou komunikuje jeden člen organizace s velkou skupinou zaměstnanců. Člen organizace se zaměstnanci může

komunikovat přímo, prostřednictvím shromáždění nebo porady, anebo s nimi může komunikovat zprostředkovaně. Zprostředkovaná komunikace může být realizována pomocí podnikového společného disku, časopisu, internetových stránek. (Tureckiová M., 2004, s. 119).

### 2.5.2 FORMY FIREMNÍ KOMUNIKACE

Do forem firemní komunikace verbální a neverbální komunikace. Významnou komunikací pro podnik je verbální komunikace. Neverbální komunikaci je věnována menší pozornost. Dá se říci, že je to i z důvodu, že neverbální komunikace je málo kontrolovatelná. Neverbální komunikace si povšimneme pouze v přímé konverzaci.

- **Verbální komunikace** má pro podnik velký význam. Jedná se o formu komunikace, u které využíváme pro vyjádření svých myšlenek slov (verbálních symbolů). Verbální komunikace má čtyři podoby. Rozeznáváme verbální komunikace ke komunikátorovi, komunikantovi. Dále pak komunikaci mluvenou (ústní) a psanou.
- **Neverbální komunikace** byla prvotním způsobem komunikace. Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav. Pomocí neverbální komunikace může doplňovat verbální komunikaci, v některých případech ji můžeme zcela nahradit, odporovat jí nebo měnit význam verbální komunikace (Jiřincová B., 2010, s. 85).

Skládá se z následujících složek:

1. **kinezika** – pohyby těla. Kinezika obsahuje mimiku (výraz obličeje), gestiku (pohyby rukou), pantomimiku (držení těla a pózy);
2. **proxemika** – vyjádření tělesné vzdálenosti;
3. **haptika** – tělesné dotyky;
4. **oční kontakt;**
5. **tepelné a čichové podněty (Tureckiová M, 2004, s. 121).**

Neverbální komunikaci by se v podniku mělo věnovat více pozornosti. Z neverbální komunikace, převážně gest, mimiky, očního kontaktu jsme někdy schopni odvodit názory a postoje druhých. Například když si zaměstnanec překříží ruce, nebo stavi-li si před sebe (do cesty) nějaké předměty, může se tím snažit vytvořit obranné postavení. (Jak odhalit, co si druzí myslí. Monster.cz [online]. 26.07.2010. 2010 [cit. 2012-12-25])

Další forma komunikace, která na pracovišti vzniká, je komunikace formální a neformální.

- **Formální komunikace** vyplývá z firemní strategie podniku. Jedná se o komunikaci mezi pracovníky stejného oddělení, komunikace nadřízeného se svým podřízeným. Formální komunikace vychází z podnikové struktury a hierarchie.
- Naopak **neformální komunikace** nevychází z žádné firemní struktury. Neformální komunikace je neoficiální komunikací v podniku. Pod neformální komunikací si můžeme představit náhodné konverzace zaměstnanců, trávení volného času se svými kolegy (Dědina J., J. Odcházal, 2007, s. 137).

Tabulka 1 Srovnání formální a neformální komunikace

|  | Formální vztahy                            | Neformální vztahy                                   |
|--|--|---|
| <b>Struktura</b>                       |  |   |
| • <b>Původ</b>                         | Plánovaná                                  | Spontánní   |
| • <b>Racionalita</b>                   | Racionální                                 | Emocionální   |
| • <b>Charakteristika</b>               | Stabilní                                   | Dynamická   |
| <b>Terminologie pozice</b>             | Práce                                      | Role  |
| <b>Cíle</b>                            | Zisk, případně služba společnosti          | Uspokojení členů                                    |
| <b>Vliv</b>                            |  |   |
| • <b>Základ</b>                        | Pozice                                     | Osobnost  |
| • <b>Typ</b>                           | Autorita                                   | Moc   |
| • <b>Směr</b>                          | Shora dolů                                 | Zdola nahoru  |
| <b>Kontrolní mechanismus</b>           | Pohrůžka výpovědí                          | Sociální sankce                                     |
| <b>Komunikace</b>                      |  |   |
| • <b>Kanály</b>                        | Formální kanály                            | Neformální kanály                                   |
| • <b>Sítě</b>                          | Dobře definované, sledující formální linie | Jen zhruba definované, protínají komunikační kanály |
| <b>Vyjádření organizační struktury</b> | Organizační diagram                        | Sociogram   |

Zdroj: DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 2007, s. 137

Tabulka 2 Srovnání formální a neformální komunikace - pokračování

|                       | Formální vztahy    | Neformální vztahy    |
|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Ostatní               |                    |                      |
| • Přijetí jednotlivci | Všichni            | Pouze akceptovatelní |
| • Mezilidské vztahy   | Dány popisem práce | Vznikají spontánně   |
| • Výběr lídra         | Vybrán organizací  | Výsledek dohody      |
| • Podmínka interakce  | Plnění povinností  | Osobní vlastnosti    |
| • Podmínka přijetí    | Loajalita          | soudržnost           |

Zdroj: DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 2007, s. 137

Názorné srovnání formální a neformální komunikace umožňuje tabulka č. 1 a 2. Jak již bylo výše uvedeno, neformální komunikace vzniká na základě spontánního rozhodnutí. Neformální komunikace je na rozdíl od formální založena na emocích a dynamice. Pro neformální vztahy v organizaci neplatí, že každý pracovník komunikuje s každým.

Komunikace můžeme rozlišovat na základě jejího směru a média komunikace. Podle směru komunikace rozlišujeme následující:

- **Vertikální komunikace** má hierarchický charakter. Vede mezi hierarchickými úrovněmi shora dolů anebo také zdola nahoru. Nejrozšířenější formou vertikální komunikace v organizaci je komunikace shora dolů. Pod komunikací shora dolů si můžeme představit například komunikaci nadřízeného s podřízeným. Jedná se především o předávání úkolů a příkazů (Mikulaščík M., 2010, s. 120).
- Pod pojmem **horizontální komunikace** si představíme komunikace pracovníků organizace, kteří jsou na stejné úrovni. Nejedná se tedy o vztah nadřízené a podřízeného. Komunikující se mohou soustředit na podstatu sdělení, nikoliv na formality, které vyplývají z vertikální komunikace. Výsledkem horizontální komunikace je většinou rychlost a přesnost. Horizontální komunikace je často spojena také s komunikací neformální (Dědina J., J. Odcházal, 2007, s. 55).
- **Diagonální** nebo **laterální** komunikací se rozumí komunikace napříč úrovněmi. Formálně se s ní lze setkat například u projektového nebo procesního řízení, neformálně při komunikaci jednotlivých zaměstnanců o pracovních záležitostech, které nejsou bezprostředně spojeny s konkrétním vykonáváním úkolu. Může se také jednat o záležitosti, které se vůbec pracovních záležitostí netýkají (Tureckiová M., 2004, s. 124).



## 2.6 PROSTŘEDKY VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE

Holá J.(2006) ve své publikaci uvádí nejčastější prostředky vnitropodnikové komunikace jako následující:

- **Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář**

Jedná se o nejpoužívanější formu komunikace. Je využívána pro svoji nenahraditelnou a okamžitou interakci. Pomáhá odstraňovat hned na místě nedorozumění, a umožňuje omezování vzniku informačního šumu. Uplatnění ústní komunikace předpokládá otevřený dialog.

Tato komunikace je často využívána pro objasňování a přesvědčování v rámci diskuzí, porad, rozhovorů, pohovorů. Její nevýhodou však je, že je časově náročnější a pro firmu nákladnější než například písemná komunikace. Jako další nevýhoda může být uvedeno časté nezachycení informace. Problémem ústní komunikace a vyslovené informace je, že nemusí mít takovou oficiální váhu jako například písemná informace. Proto by se i informace, které jsou například na poradách pracovníkům prezentovány, měly uchovávat i v písemné podobě nebo jiným záznamem. Do této komunikace řadíme následující prostředky:

- **Týmové porady**

Porada je obvyklým nástrojem vedení týmu, či řízení pracovního výkonu. Aby byla porada efektivní, musí být kvalitně propracována její příprava a musí mít určitý strukturovaný průběh. Ještě dříve než se koná samotná porada, musí být účastníci seznámeni s programem porady a se zápisem z minulé porady. Cílem porady je kontrola plnění předešlých cílů, stanovení si nových a také prohloubení týmové spolupráce.

- **Mítinky, interní prezentace**

Pomocí shromáždění všech pracovníků může společnost uskutečnit firemní mítink nebo interní prezentaci. Celopodnikové firemní mítinky bývají často pořádaný na začátku nebo na konci účetního období. Dochází na nich k prezentaci výsledků společnosti, dosažených cílů, dále se zde uvádí plány společnosti na další období, jakou vizi má společnost do budoucnosti.

- **Interní školící programy**

Na těchto školících programech by mělo docházet k stimulaci svých zaměstnanců, ztotožnění se z podnikovými cíly. Interní školící programy jsou výborným nástrojem

pro předávání znalostí, sdílení know-how. Některé firmy tohoto školení využívají pro produktová školení, nebo jsou také používány pro proškolení nového zaměstnance.

- **Dny otevřených dveří**

Dny otevřených dveří slouží pracovníkům k možným diskuzím, objasnění různých záležitostí.

- **Konzultace**

Konzultací se rozumí vyhraněná doba manažerem poskytnutá pro možnost řešení a konzultace se svými spolupracovníky.

- **Manažerské pochůzky**

Manažerské pochůzky na rozdíl od dnů otevřených dveří a konzultací nepředpokládají aktivní přístup zaměstnanců. Manažerské pochůzky slouží jako prvotní impulz od manažera směrem k jeho podřízeným, že ho zajímá jejich názor. Aby byly tyto pochůzky efektivní, je nutná jejich pravidelnost. Důležitou připomínkou zde i je, že manažer by měl být v dobré náladě, měl by mít schopnost empatie, naslouchání a své zaměstnance by měl také umět podpořit.

- **Společenské a sportovní akce**

Konání společenských a sportovních akcí v podniku jsou velmi často, stejně jako firemní mítinky konané na konci nějakého období (např. účetního) nebo například u příležitosti nějaké události. Tyto akce jsou podnikem podporovány z toho důvodu, že za prvé pomáhají zlepšit firemní kulturu, a dále také pomáhají odbourávat formální bariéru vůči společnosti. Předpokládá se tedy, že spíše na nějaké sportovní nebo společenské akci, kde se zaměstnanci budou cítit dobře a spokojeně, v dobrém kolektivu, budou poté schopni mluvit o svých pocitech a názorech na nějaké situace v podniku.

- **Výroční zprávy**

Výroční zprávy jsou určeny pro vnitřní i vnější veřejnost. Mají za úkol poskytnout informace o podniku v aktuální době. Ve výroční zprávě mohou také být odůvodněny výsledky podniku, proč a jakých výsledků podnik dosáhl. Dále se zde mohou vyskytovat informace o budoucích plánech, a někdy bývá ve výroční zprávě uvedena vize podniku.

- **Manuály činností**

Manuály činností v podniku slouží k popsání činností v jednotlivých procesech, funkcích a aktivitách. Pomocí manuálu jsou přesně stanoveny popisy jednotlivých pracovních míst, kompetencí, kdo je za co zodpovědný apod. Pokud jsou tyto manuály v podniku sepsány, mělo by to zaměstnanci pomoci k jasnému pochopení kompetencí a organizace práce v podniku.

- **Firemní časopis, bulletin, noviny**

Firemní časopis, bulletin či noviny jsou dobrým způsobem komunikace se zaměstnanci. Zprostředkovaně přes tento komunikační nástroj mohou být zaměstnanci informováni o aktuální situaci podniku, plánovaných akcích, plánech podniku, vizi a strategiích podniku atd. Zaměstnanci upřednostňují přijímání informací, které je v souvislosti s životem společnosti.

- **Nástěnky**

Nástěnky v podniku mohou zastávat funkci oboustranného komunikačního kanálu. Pomocí nainstalované schránky pro názory, otázky a různé příspěvky zaměstnanců může podnik jednoduše komunikovat se zaměstnanci. Důležitou poznámkou pro tento komunikační kanál je aktuálnost nástěnky.

- **Intranet**

Jedná se o interní elektronickou síť podniku. Síť vlastní společnost, a přístup na ni mají pouze zaměstnanci firmy a další oprávněné osoby. Intranet funguje na podobné bázi jako internetové stránky. Laicky by mohl být intranet definován jako soukromé firemní internetové stránky určené pouze pro komunikaci se zaměstnanci společnosti a pro šíření informací. Nejvýznamnější vlastností intranetu je poskytování informací a jejich sdílení v reálném čase.

- **Firemní televize, rozhlas**

Firemní televize i rozhlas poskytují podobné informace jako firemní časopis, bulletin nebo noviny. Televize a rozhlas poskytují aktuální informace ze života společnosti. Rozdílem mezi těmito uvedenými kanály je pouze jejich šíření. Zatímco noviny, časopis nebo bulletin jsou zaměstnancům poskytovány písemnou formou, televize a rozhlas díky ústní formě mohou být pro zaměstnance přijatelnější a zábavnější.

- **Firemní oblečení**

Firemní oblečení je další formou vnitropodnikové komunikace. V některých podnicích bývá obvyklé, že zaměstnanci z důvodu vykonávání určité profese, potřebují ke své práci speciální oblečení (mechanik, zdravotní sestra atd.). V těchto případech potom některé společnosti své zaměstnance oblékají do pracovních úborů označených například logem společnosti, nebo může být oblečení složeno z barev loga společnosti. V některých podnicích dostávají zaměstnanci příspěvky na oblečení tzv. ošatné. Často to bývá u podniků, profesí, které přicházejí do styku se zákazníky. Takto zvolený „dress code“ vyvolává v zákaznících určitý pocit serióznosti, pocit určité úrovně v podniku. Z vlastních zkušeností mohu říci, že při dodržování „dress codu“ může docházet i k ovlivňování chování zaměstnanců. Pokud zaměstnanci musí chodit ve společenském oblečení, tak tento oděv pak v samotných zaměstnancích vyvolává pocit jiné úrovně, něčeho speciálního a i chování je pak tímto ovlivněno a pozměněno.

- **Firemní předměty a dárky**

Nabídka firemních předmětů a dáreků je převážně určena pro zákazníky společnosti. Obdarování zaměstnanců může vést ke zvýšení pocitu sounáležitosti zaměstnance k podniku.

- **Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům**

Jestliže mají zaměstnanci pozitivní zkušenosti s podnikovými produkty či službami, roste pak jejich pozitivní vztah i k podniku samotnému. Při komunikaci se zákazníkem pak tento vztah může být rozhodujícím. Pomocí různých kampaní nebo dlouhodobého firemního programu by společnost měla umožnit výhodné využívání služeb či získávání produktů.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

#### 3.1 DOTAZNÍK

Aby mohla být vyhodnocena vnitropodniková komunikace společnosti AUTO – BAYER, s.r.o., bylo nutné získat potřebná data pro analýzu. Jak již bylo v kapitole 2. Cíl a metodika uvedeno, byla zvolena metoda dotazování pro získání dat pro diplomovou práci. Dotazování bylo zvoleno také proto, že je to jedna z nejvhodnějších metod pro kontaktování co největšího okruhu zaměstnanců. Dalším důvodem, proč byl dotazník použit, byla možnost co největší pravděpodobnosti návratnosti vzorků.

Dotazník se skládá z úvodního slova a 33 otázek. Úvodním slovem byli zaměstnanci společnosti požádáni, aby vyplnili dotazník. Z 33 otázek je 26 otázek uzavřených, 4 otázky jsou polootevřené, 2 otázky jsou otevřené.

Finální podoba dotazníku je přílohou č. 1 této práce.

#### 3.2 CHARAKTERISTIKA A VÝVOJ SPOLEČNOSTI

Společnost AUTO – BAYER, s.r.o. byla založena dne 13. ledna 1993 zápisem do obchodního rejstříku. Původní název společnosti zněl AUTO – BAYER II, spol. s.r.o. Jejím jediným vlastníkem a zakladatelem byl pan Dušan Bayer. V roce 2005 vstoupil do společnosti druhý společník, pan Petr Majer. Ten však svůj podíl ve firmě prodal v roce 2009 panu Tomáši Pourovi.

Od počátku své existence se společnost věnovala autorizovanému prodeji vozů značky SEAT, a záručnímu a pozáručnímu servisu automobilů této značky. V roce 1995 byla podepsána obchodní smlouva se společností ŠKODA, a.s. a společností Import VOLKSWAGEN Group s.r.o. a rozšířila nabídku prodeje o vozy těchto značek. Postupně byl ukončen prodej vozů značky SEAT. V témže roce byla dokončena také výstavba autosalónu a servisních provozů. V roce 2000 společnost prodala 100 % akcií společnosti Motorcentum a.s. se sídlem v Brně na Vinohradech.

V roce 2002 společnost dokončila výstavbu druhého autosalónu, který je určen pouze pro vozy značky AUDI a VOLKSWAGEN.

V říjnu 2004 společnost znovu zahájila prodej vozů SEAT. Na konci března roku 2006 byl prodej vozů SEAT znovu ukončen, a do teď zůstal neobnoven.

V souvislosti s ambicí rozšíření na trhu pronajímá společnost od roku 2006 provozovnu v Modřicích, kde je zajišťován servis vozů.

Koncem roku 2008 společnost jednala s automobilkou Chevrolet o možnosti prodeje jejich vozů. Prodej vozů Chevrolet byl zahájen v březnu roku 2009. (Drobiličová D., *Návrh systému řízení nákladů ve vybraném podniku*, Brno, 2010, Bakalářská práce, Mendelova univerzita v Brně)

### **Základní údaje o společnosti**

Obchodní firma: AUTO – BAYER, s. r. o.

Sídlo: Slavkov u Brna, Bučovická 299

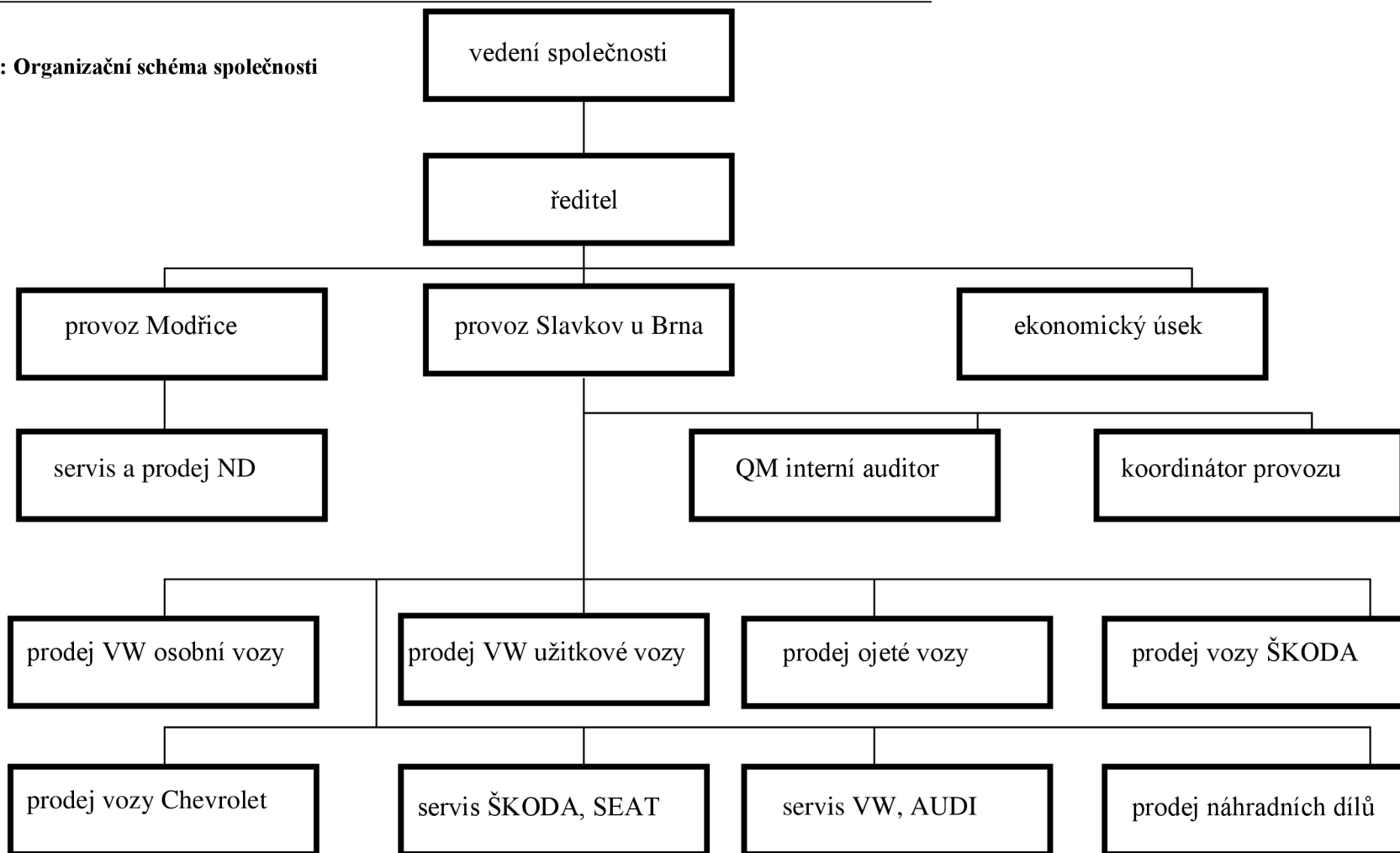
Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 13. ledna 1993

Základní kapitál: 40 mil. Kč (v plné výši uhrazen) (Drobiličová D., *Návrh systému řízení nákladů ve vybraném podniku*, Brno, 2010, Bakalářská práce, Mendelova univerzita v Brně)

## ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Obrázek 2: Organizační schéma společnosti



Zdroj: AUTO –BAYER, s.r.o., *Výroční zpráva za rok 2011*, Slavkov u Brna, AUTO – BAYER, s.r.o.

### 3.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚŠTNANCŮ

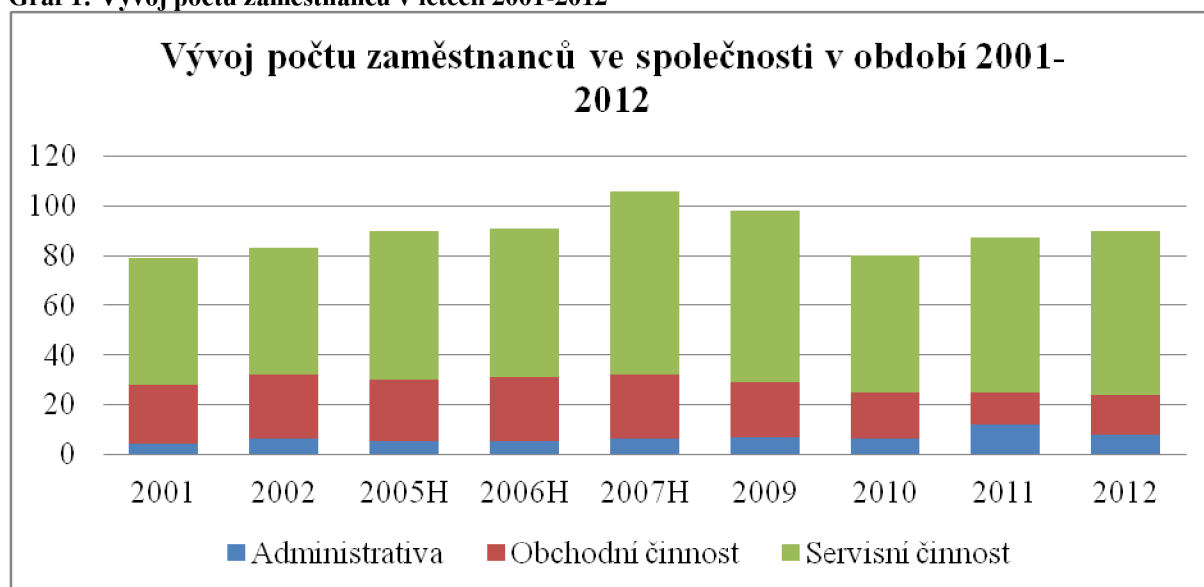
Následující tabulka a graf se zabývají vývojem počtu zaměstnanců společnosti AUTO – BAYER, s. r. o. V roce 2001 zaměstnávala společnost nejméně pracovníků. Z tabulky je patrné, že vývoj počtu zaměstnanců neustále kolísá. V letech 2006 a 2007H (hospodářský rok) bylo způsobeno navýšení počtu pracovníků pronajímáním nové provozovny v Modřicích. S postupem času došlo ale opět ke snížení počtu zaměstnanců a v současné době společnost zaměstnává 90 pracovníků.

**Tabulka 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti AUTO – BAYER, s.r.o.**

| Rok              | 2001 | 2002 | 2005H | 2006H | 2007H | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|
| Administrativa   | 4    | 6    | 5     | 5     | 6     | 7    | 6    | 12   | 8    |
| Obchodní činnost | 24   | 26   | 25    | 26    | 26    | 22   | 19   | 13   | 16   |
| Servisní činnost | 51   | 51   | 60    | 60    | 74    | 69   | 55   | 62   | 66   |
| Celkem           | 79   | 83   | 90    | 91    | 106   | 98   | 80   | 87   | 90   |

Zdroj: vlastní práce s využitím výkazů společnosti

**Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2001-2012**



Zdroj: vlastní práce s využitím výkazů společnosti

Výše uvedený graf 1 blíže specifikuje skladbu zaměstnanců společnosti. Protože se společnost zabývá prodejem nových a ojetých vozů značek ŠKODA, VW, AUDI a Chevrolet, tvořili zaměstnanci obchodní činnosti vždy významnou část. Z důvodu hospodářské recese a poklesu prodeje vozů byla společnost nucena na klesající tržby reagovat snížením počtu prodejců. Proto v současné době pracovníci obchodní činnosti tvoří 14 % všech zaměstnanců.



Pracovníci servisní činnosti, jako jsou například klempíři, automechanici, servisní technici, tvoří aktuálně 71 % všech zaměstnanců. Pracovníci administrativy, ekonomického úseku, vždy zaujímali nejnižší počet. V roce 2012 zaujímali 13 %.

### **3.4 ROZDĚLENÍ PRACOVNÍCH POZIC DLE ÚROVNĚ MANAGEMENTU**

Pro lepší posouzení odpovědí a vyhodnocení dotazníků byly dotazníky rozdány a vyplněny napříč celým podnikem, tj. všem úrovním managementu. Vyhodnocení dotazníků bude zpracováno podle jednotlivých úrovní managementu, a dále budou jednotlivé výsledky těchto úrovní mezi sebou porovnány. Rozdělení na jednotlivé úrovně managementu bylo zvoleno, protože každá úroveň managementu má jiný přístup k informacím, jinou zodpovědnost vůči podniku a celkově je vnitropodniková komunikace vnímána jinak. V podniku je rozlišován vrcholný (např. ekonom společnosti, manažer prodeje, vedoucí prodeje a vedoucí servisu), střední management (např. servisní poradce, vedoucí provozu servisu, administrativní pracovníce) a dále pak technickohospodářští pracovníci a dělníci, kteří zahrnují např. automechaniky, lakýrníky, karosáře, pracovníce mycí linky, skladníky, řidiče odtahové služby.

I navzdory tomu, že technickohospodářští pracovníci a dělníci se liší v charakteru práce, budou v rámci diplomové práce posuzováni v jedné skupině, protože se jedná o pracovníky na stejné úrovni v podniku.

### **3.5 ROZBOR DOTAZNÍKU**

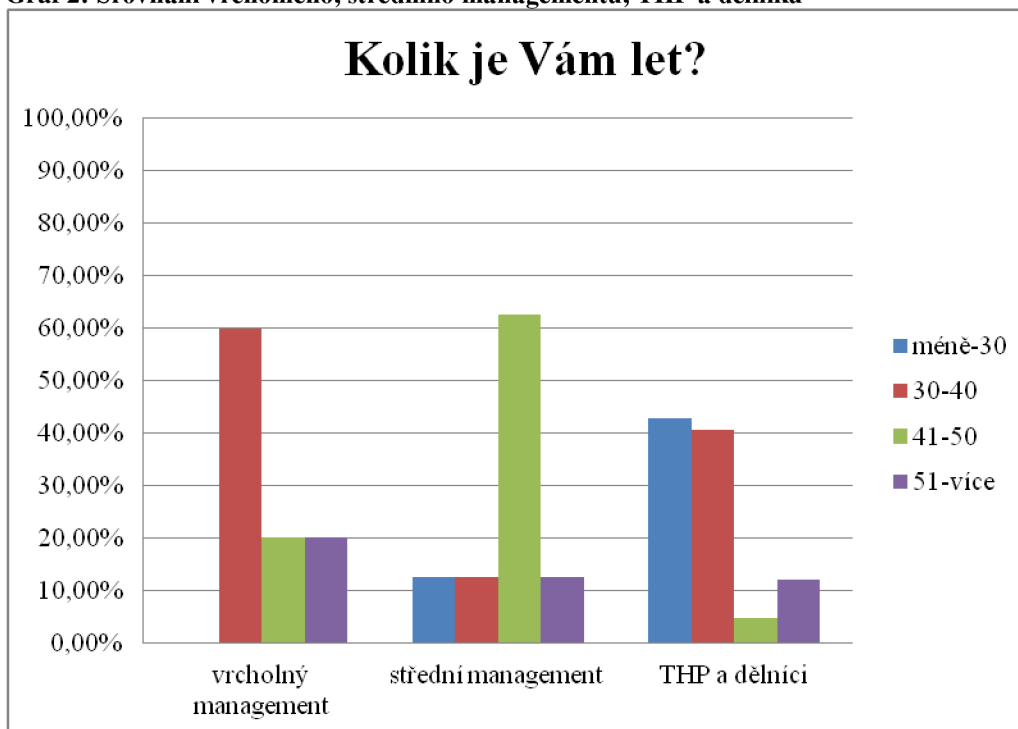
Pro analýzu a bližší porozumění vnitropodnikové komunikaci společnosti AUTO – BAYER, s.r.o. byli dotazováni zástupci všech organizačních složek v podniku. Dotazníky byly rozdány 70 pracovníkům, z toho vyplněných jich bylo 52. Návratnost dotazníků je přibližně 78 %. Z vrcholného managementu vyplnilo dotazník 5 zástupců, ze středního managementu 8 a za technickohospodářské pracovníky a dělníky vyplnilo dotazník 42 osob.

#### **1. Kolik je Vám let?**

Dotazník vyplnilo 5 vrcholných manažerů. 60 % z nich se pohybuje ve věkové kategorii 30 až 40 let, 20 % v rozmezí 41 až 50 let, a 20 je starší 51 let. Věková kategorie středního managementu je následující. Méně jak 30 let má 12 % pracovníků, 30 – 40 také 12 %, 63 % se pohybuje ve věkovém rozmezí 63 % a 13 % je starších 51 let.

Za skupinu THP a dělníků odpovídalo 43 % pracovníků mladších 31 let, 40 % pracovníků mezi 31 lety až 40 lety, 5 % ve věku od 41 do 50, a zbývajících 12 % starších 50 let. Nejmladším dotazovaným byl 24letý automechanik, a nejstarším naopak 62letý skladník.

Graf 2: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků

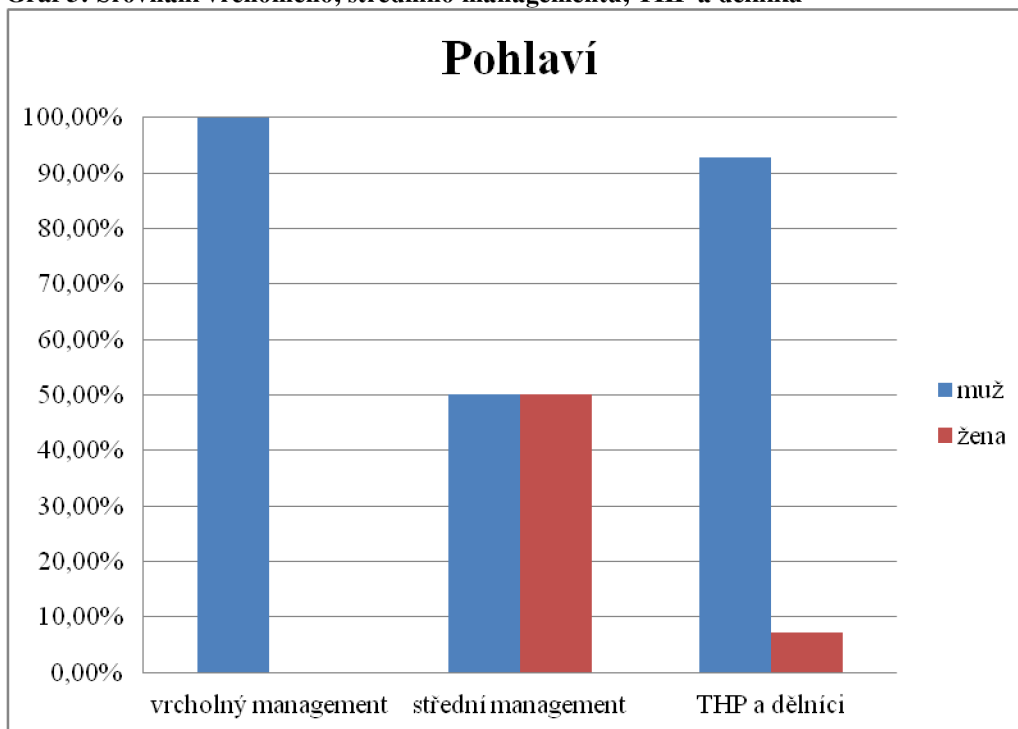


Zdroj: Vlastní práce

## 2. Pohlaví

Vzhledem k charakteru podnikání společnosti, pracují ve společnosti převážně muži. V práci proto není přihlíženo zvláště k náhledům na podnik mužů a žen. To, že se společnost zabývá převážně prodejem a záručním a pozáručním servisem vozů značky ŠKODA, VW, AUDI, SEAT a Chevrolet je hodně patrné ve skupině THP a dělníků. Tato skupina, jak již bylo dříve uvedeno, je tvořena převážně automechaniky, lakýrniky, karosáři. Ženy, které jsou zařazené v této skupině, pracují například jako účetní, prodejce vozů a například v ruční myčce vozů.

Graf 3: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

### 3. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Tabulka 4: Pracovní zařazení vrcholného managementu

| Pracovní zařazení | Počet pracovníků | Procentuální vyjádření |
|-------------------|------------------|------------------------|
| Ekonom            | 1                | 20 %                   |
| Manažer prodeje   | 1                | 20 %                   |
| Vedoucí servisu   | 2                | 40 %                   |
| Vedoucí prodeje   | 1                | 20 %                   |
| Celkem            | 5                | 100 %                  |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 5: Pracovní zařazení středního managementu

| Pracovní zařazení         | Počet pracovníků | Procentuální vyjádření |
|---------------------------|------------------|------------------------|
| Vedoucí provozu servisu   | 1                | 16,67 %                |
| Servisní technik          | 2                | 33,33 %                |
| Vedoucí skladu            | 1                | 16,67 %                |
| ISO pracovník             | 1                | 16,67 %                |
| Administrativní pracovník | 1                | 16,67 %                |
| Celkem                    | 6                | 100 %                  |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 6: Pracovní zařazení THP a dělníků

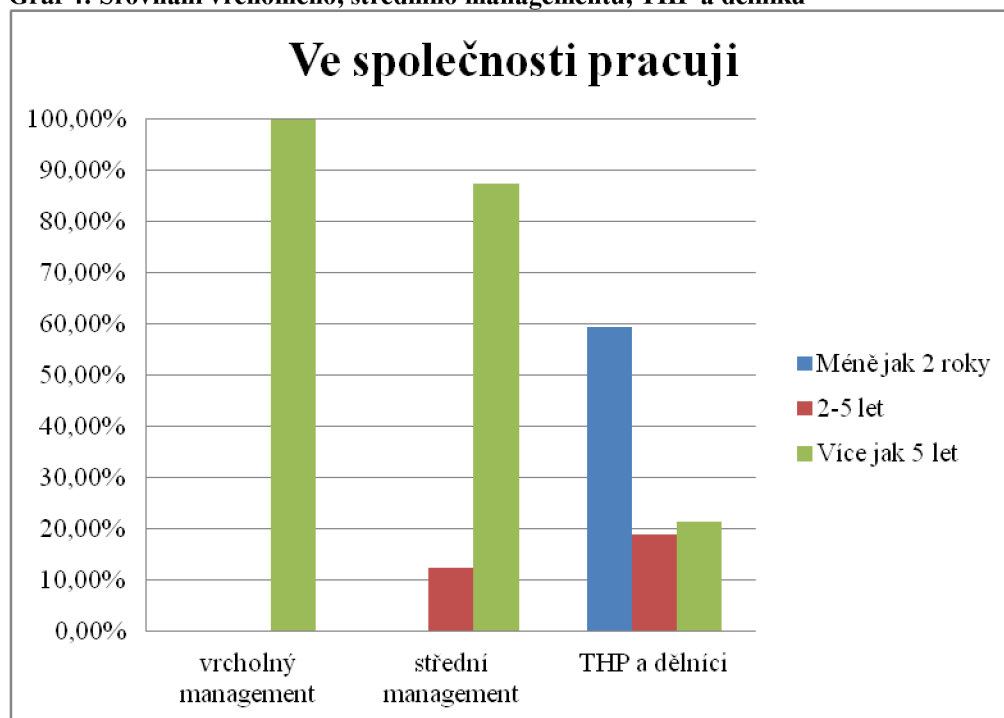
| Pracovní zařazení | Počet pracovníků | Procentuální vyjádření |
|-------------------|------------------|------------------------|
| Prodejce          | 3                | 7,14                   |
| Mechanik          | 30               | 71,43                  |
| Skladník          | 4                | 9,52                   |
| Účetní            | 1                | 2,38                   |
| Pokladní          | 2                | 4,76                   |
| Elektrikář        | 1                | 2,38                   |
| Lakýrník          | 1                | 2,38                   |
| Celkem            | 42               | 100 %                  |

Zdroj: Vlastní práce

Výše uvedené tabulky uvádí pracovní pozice dotazovaných. Největší dotazovanou skupinu tvořili pracovníci THP a dělníci. Vyplnili 42 dotazníků. V této skupině jsou největšími zástupci THP a dělníků pracovníci servisních středisek. Z dotazovaných tvořili automechanici 71,43 %. Toto zastoupení je dáno ale povahou ekonomické činnosti společnosti. Také z kapitoly 3.2, kde se rozebírá vývoj počtu zaměstnanců je patrné, že převažuje počet pracovníků zabývajících se servisní činností.

#### 4. Ve společnosti pracuji

Graf 4: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků

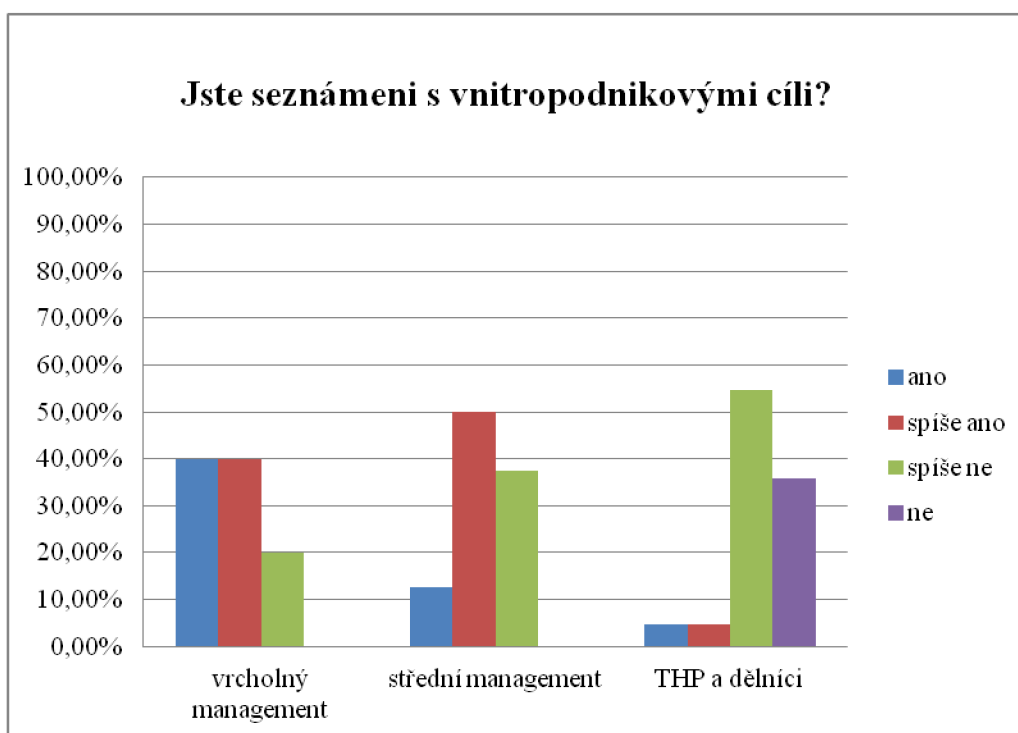


Zdroj: Vlastní práce

Ve společnosti AUTO-BAYER s.r.o. lze najít mnoho zaměstnanců, kteří v podniku pracují déle jak 5 let. To je patrné i z následujícího grafu, kde pracovníci vrcholného managementu ve společnosti pracují déle jak 5 let, 88 % pracovníků středního managementu je v podniku zaměstnáno také déle jak 5 let, 12 % má v podniku 2 až 5letou praxi. Naopak ve skupině THP a dělníků převládají spíše pracovníci, kteří mají zkušenosti v podniku menší jak 2 roky. Od 2 do 5 let v podniku pracuje 19 % a 21 % v podniku pracuje déle jak 5 let. Tato pracovní fluktuace může být způsobena tím, že mnoho automechaniků odchází do jiných podniků, anebo odchází ze společnosti z důvodu založení své vlastní dílny, založení vlastního podnikání.

### 5. Jste seznámeni s vnitropodnikovými cíli?

Graf 5 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

Na základě grafu č. 5 vyplývá, že z vrcholného managementu je 40 % dotazovaných kompletně seznámeno s vnitropodnikovými cíly, 40 % si myslí, že vnitropodnikové cíle zná, ale nejsou si stoprocentně jisti, že by tyto cíle dokázali přesně vyjmenovat. 20 % dotazovaných pak tvrdí, že vnitropodnikové cíle spíše nezná.

Respondenti středního managementu jsou s vnitropodnikovými cíly seznámeni ze 12 %, spíše seznámeni z 50 % a zbylých 38 % respondentů s vnitropodnikovými cíly není seznámeno.

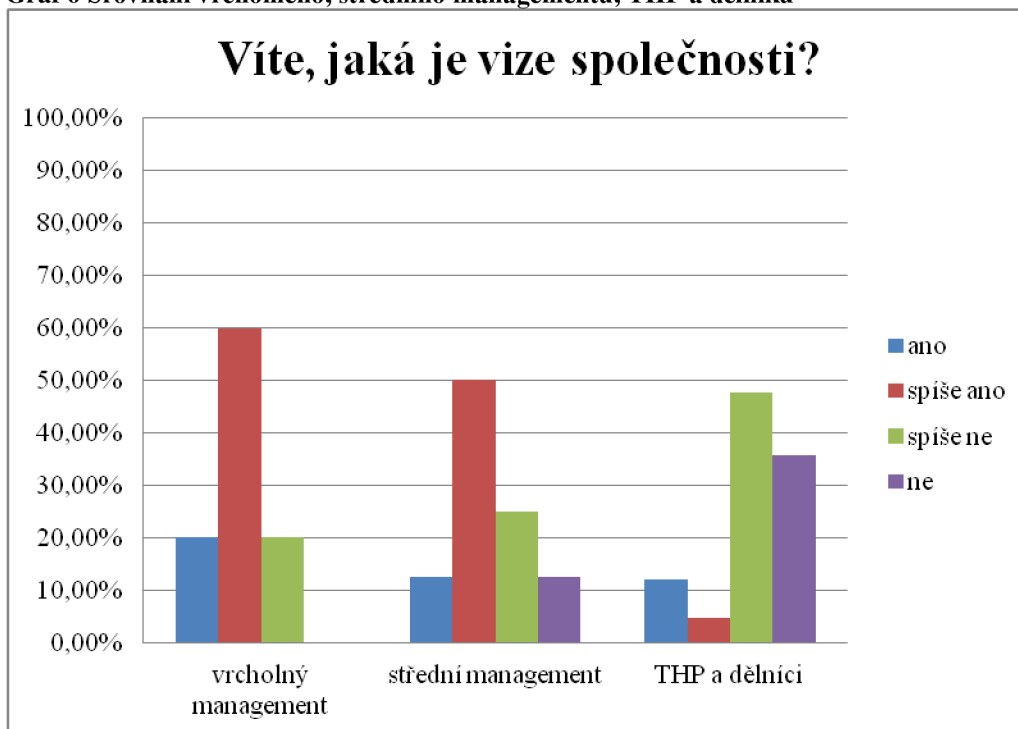
Co se týče vnitropodnikových cílů a dotazovaných technickohospodářských pracovníků a dělníků, tak většina, 55 %, s cíly spíše není seznámena, 35 % vůbec není seznámeno a pouhých 10 % o podnikových cílech ví a dokáže je pojmenovat.

Protože se otázky číslo 1, 2 a 3 prolínají a společně spolu souvisejí, budou blíže okomentovány v otázce č. 7.

## 6. Víte, jaká je vize společnosti?

Dle odpovědí je vrcholný management z 60 % spíše informován o vizi společnosti, 20 % si myslí, že dokáže vizi společnosti pojmenovat, a zbylých 20 % není s podnikovou vizí obeznámeno. Vize podniku byla vrcholným managementem popsána například jako maximalizace zisku nebo zvýšení obrátu firmy.

Graf 6 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

Střední management ze 13ti % nedokáže vizi podniku popsát vůbec, 25 % spíše neví, jaká vize podniku je. Polovina dotazovaných si dokáže představit a určit, jaká je vize

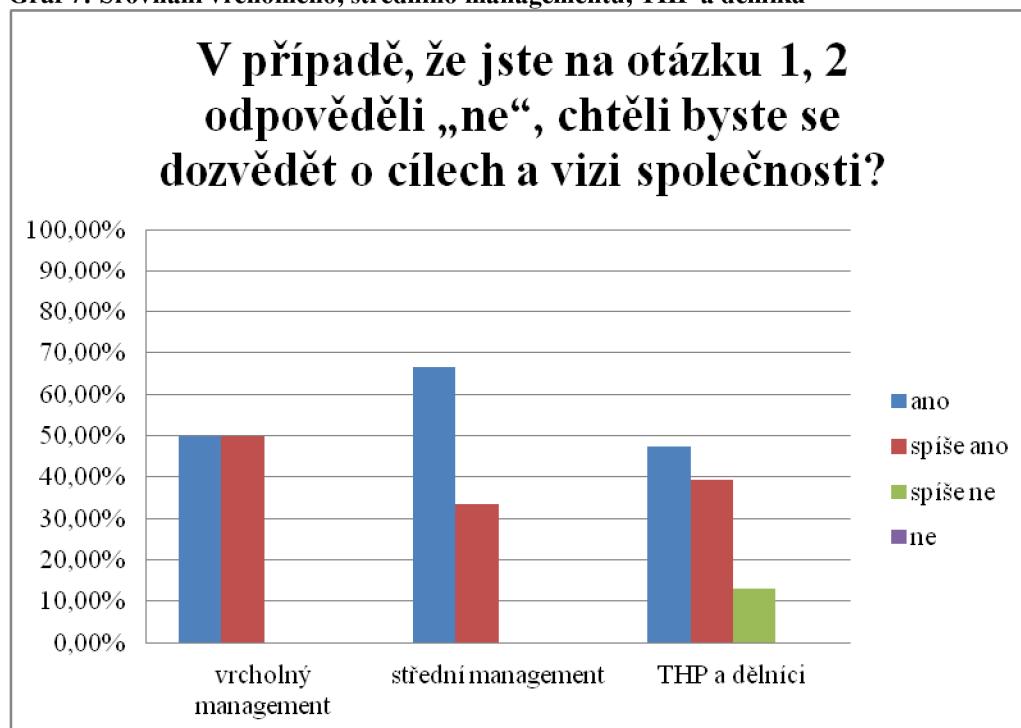
podniku a 12 % dotazovaných vizi podniku dokáže popsat. Zajímavé je, že každý dotazovaný považuje za vizi podniku něco jiného. Jeden z dotazovaných považuje za vizi podniku udržení se na trhu co nejdéle, další za vizi považuje poskytování kvalitních služeb.

Většina dělníků a THP s vizí společnosti spíše není seznámena a nedokážou ji popsat. 5 % těchto pracovníků uvádí, že vizi společnosti spíše zná, a pouhých 12 % dokáže vizi společnosti konkrétně popsat. Jako vize podniku bylo uvedeno udržení se na trhu obchodu a služeb co nejdéle, nebo kvalitní prodej automobilů značky ŠKODA, VW a jejich servis.

### 7. V případě, že jste na otázku 1, 2 odpověděli „ne“, chtěli byste se dozvědět o cílech a vizi společnosti?

Otázky č. 5 a 6 se zabývaly vnitropodnikovými cíly a vizí podniku. Z prvních dvou otázek je patrné, že každá úroveň managementu v podniku získává jiné informace. Vrcholnému managementu se dostane více zásadních informací než například dělníkům. Ekonom společnosti je lépe informován o finančních záležitostech než např. automechanik.

Graf 7: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

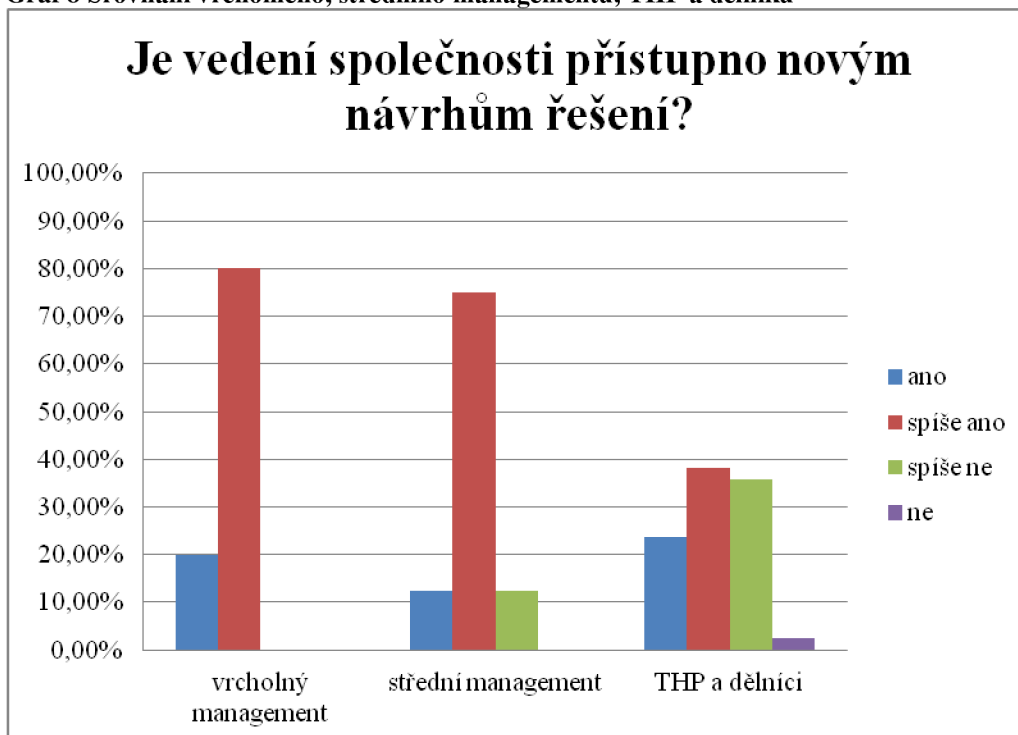
Z odpovědí také vyplynulo, že někteří pracovníci středního managementu mají také informace o vizi a cílech podniku. Nejvíce neinformováni jsou pracovníci na nejnižší úrovni. Nejsou jisti, zda by byli schopni vizi a cíle definovat, nebo vůbec o vizi a cílech společnosti neslyšeli.

Otázka číslo 7 se dotazovala, zda by respondenti, kteří odpověděli na předchozí otázky negativně, měli zájem se o vizi a vnitropodnikových cílech dozvědět více. Na všech úrovních byl projeven pozitivní přístup a zájem. Společnost by měla dbát na informovanost pracovníků v souvislosti s vizí a vnitropodnikovými cíly, protože by tak mohla zvýšit loajálnost pracovníků a jejich angažovanost vůči podniku.

Důležité je také ale upozornit na bezpečnost a riziko zneužití informací. Podnik by sice měl informovat o vizi a cílech společnosti, ale na druhou stranu by měl eliminovat rizika, a informovat pracovníky o obecných vizích a cílech tak, aby zamezili zneužití konkrétních informací.

#### 8. Je vedení společnosti přístupno novým návrhům řešení?

Graf 8 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce



Z grafu č. 8 je patrné, že společnost se snaží nové návrhy a řešení přijímat a využívat pro zlepšování procesů, fungování společnosti.

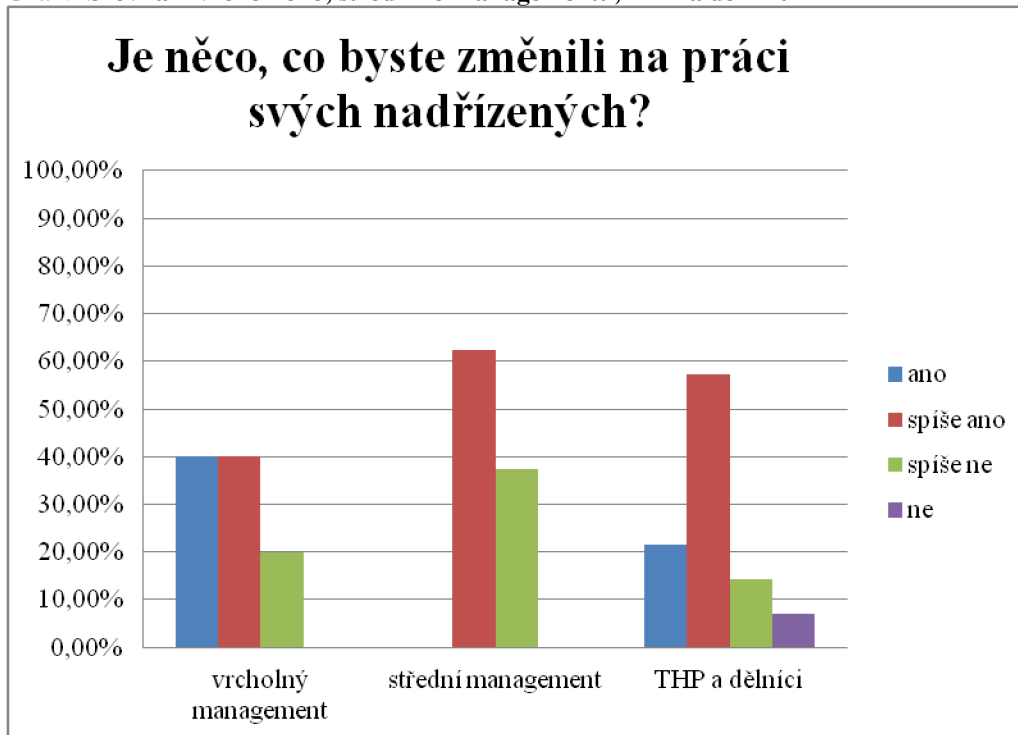
Na tuto otázku odpověděli pracovníci společnosti na všech třech úrovních převážně kladně. 80 % pracovníků vrcholného managementu, 75 % středního managementu a 38 % THP a dělníků si myslí, že je společnost spíše přístupná novým návrhům řešení problémů.

### 9. Je něco, co byste změnili na práci svých nadřízených?

Otázka číslo 9 se zabývá prací nadřízených a spokojeností s jejich prací.

Respondenti odpovídali na otázku, zda existuje něco, co by na práci svých nadřízených změnili.

Graf 9 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



**Zdroj: Vlastní práce**

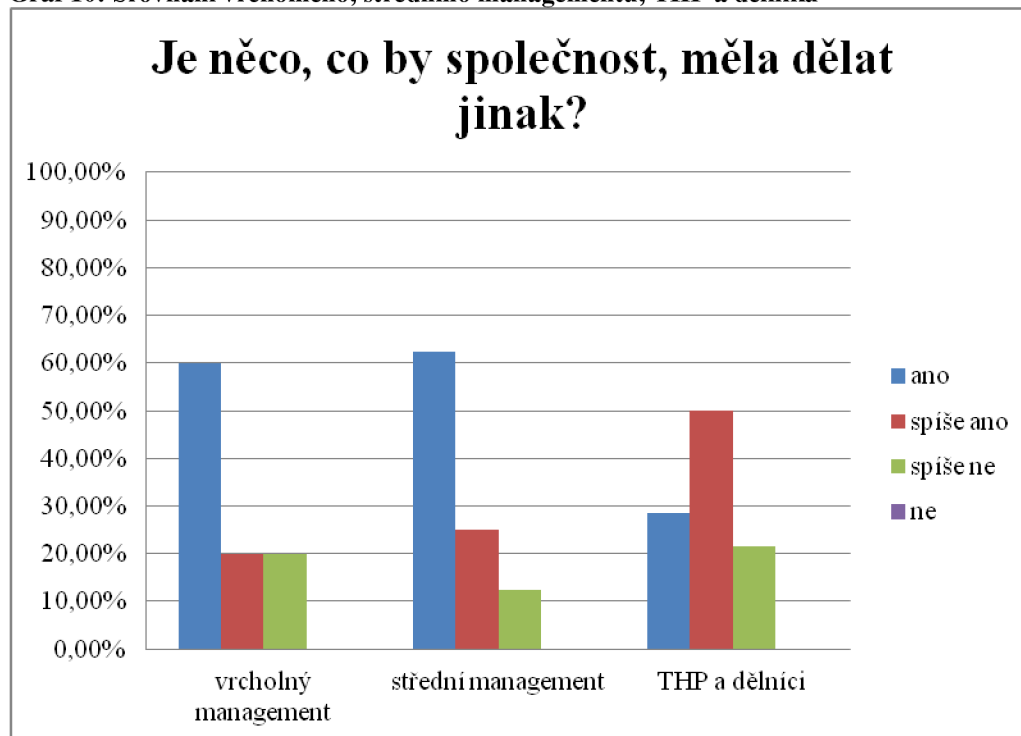
40 % respondentů vrcholného managementu by něco na práci svých nadřízených změnilo, 40 % pracovníků by jen možná něco změnilo a 20 % respondentů se vyjádřilo, že spíše není nic, co by bylo nutné změnit. Pracovníci vrcholného managementu se domnívají, že změny by se měly týkat komunikace s novými zákazníky, komunikací

s pracovníky, a dále také komunikací se stávajícími zákazníky. Dalším návrhem bylo akceptování kompetencí svých podřízených.

Podobně tomu je také u vrcholného managementu a THP a dělníků. Většina dotazovaných se domnívá, že by bylo dobré něco na práci svých nadřízených změnit. Změny by se měly týkat komunikace, ať už se zákazníky, tak i s pracovníky společnosti, dále jsou navrhovanými změnami například práce v terénu. Práci v terénu je zde myšleno aktivní vyhledávání nových zákazníků, získávání stálých klientů, propagace společnosti. 38 % vrcholného managementu se změnou práce nadřízeného nesouhlasí. Také 7 % THP a dělníků se změnou práce svého nadřízeného nesouhlasí a 14 % spíše nesouhlasí.

### 10. Je něco, co by společnost, měla dělat jinak?

Graf 10: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 10 zobrazuje srovnání názorů na otázku týkající se změn ve společnosti. Na otázku, zda existuje něco, co by měla společnost dělat jinak, odpověděla většina vrcholného a středního managementu kladně. Pracovníci vrcholného managementu se domnívají, že by se společnost měla více zaměřit na vyhledávání nových

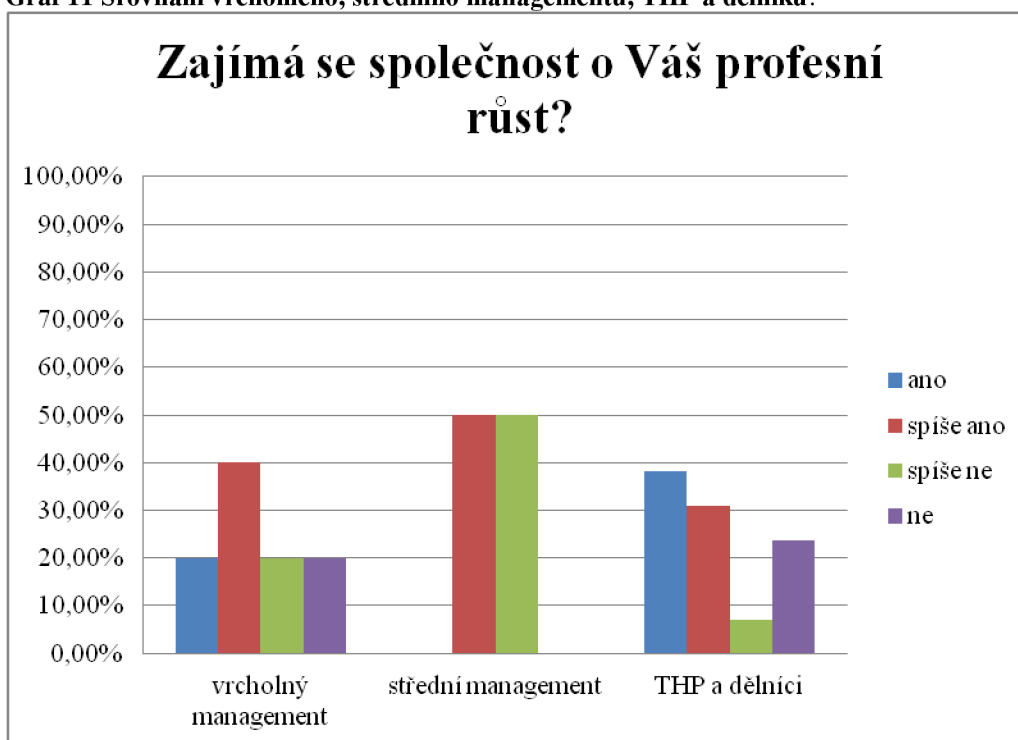
podnikatelských příležitostí, dále by se také měla zaměřit na snižování nákladů na provoz. Převážně snižování nákladů zemního plynu a spotřeby materiálu.

Pracovníci středního managementu upozorňují na potřebu rychlejších reakcí na požadavky, zlepšení a efektivnější propagaci firmy a dále již dříve zmiňovanou komunikaci a práci se zákazníky.

Téměř 80 % THP a dělníků se domnívá, že by společnost měla dělat něco jinak. I na této úrovni se pracovníci domnívají, že by měla společnost zlepšit komunikaci. K dalším možným návrhům patří jasné stanovení pravomocí pracovníků, se kterými souvisí i jasné stanovení a rozvržení úkolů pracovníků, získávání zakázek.

### 11. Zajímá se společnost o Váš profesní růst?

Graf 11 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků:



Zdroj: Vlastní práce

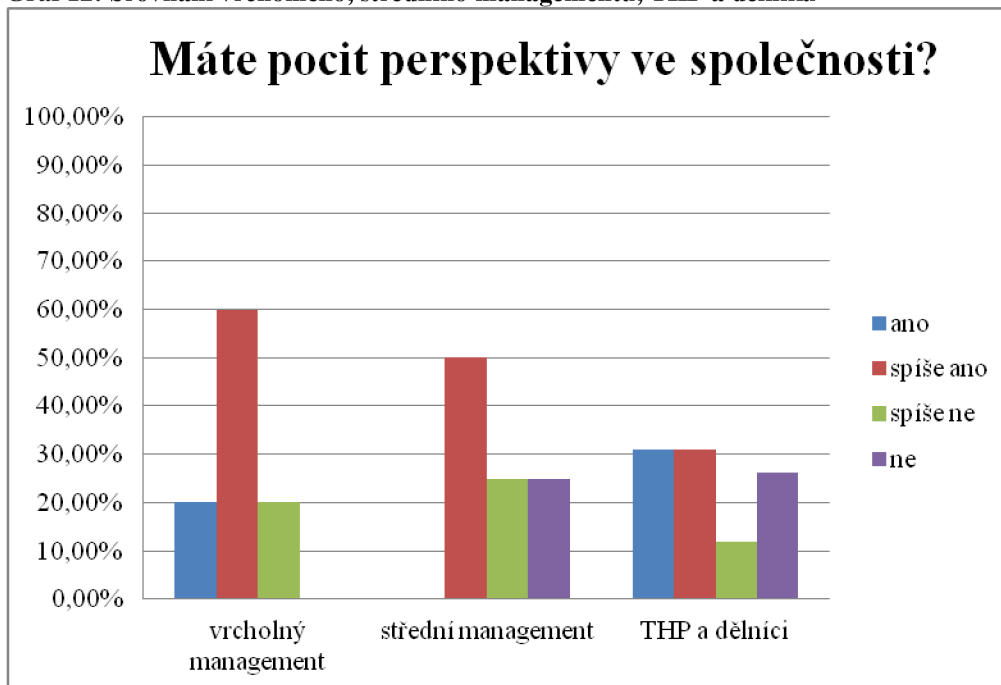
60 % dotazovaných respondentů vrcholného managementu tvrdí, že se společnost o jejich profesní růst zajímá. 20 % z této dotazované skupiny se zájmem o profesní růst víceméně souhlasí a 20 % spíše nesouhlasí. Ze skupiny THP a dělníků se 38 % THP a dělníků se domnívá, že se společnost zajímá o jejich profesní růst. Dalších 31 % se k tomuto názoru pouze přiklání. 50ti % respondentů středního managementu připadá, že

se společnost spíše zajímá o jejich profesní růst, a druhá polovina si myslí, že se společnost o jejich kariéerní růst nezajímá.

## 12. Máte pocit perspektivy ve společnosti?

20 % pracovníků vrcholného managementu má ve společnosti AUTO – BAYER, s.r.o. pocit perspektivy, dalších 40 % se spíše domnívá, že se v podniku perspektiva nachází. Zbylých 40 % se naopak domnívá, že v podniku další možnost perspektivy není. U středního managementu s chybějícím pocitem perspektivy ve společnosti sympatizuje 50 % pracovníků, a z pracovníků THP a dělníků převládá na základě odpovědí pocit perspektivy.

Graf 12: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



**Zdroj: Vlastní práce**

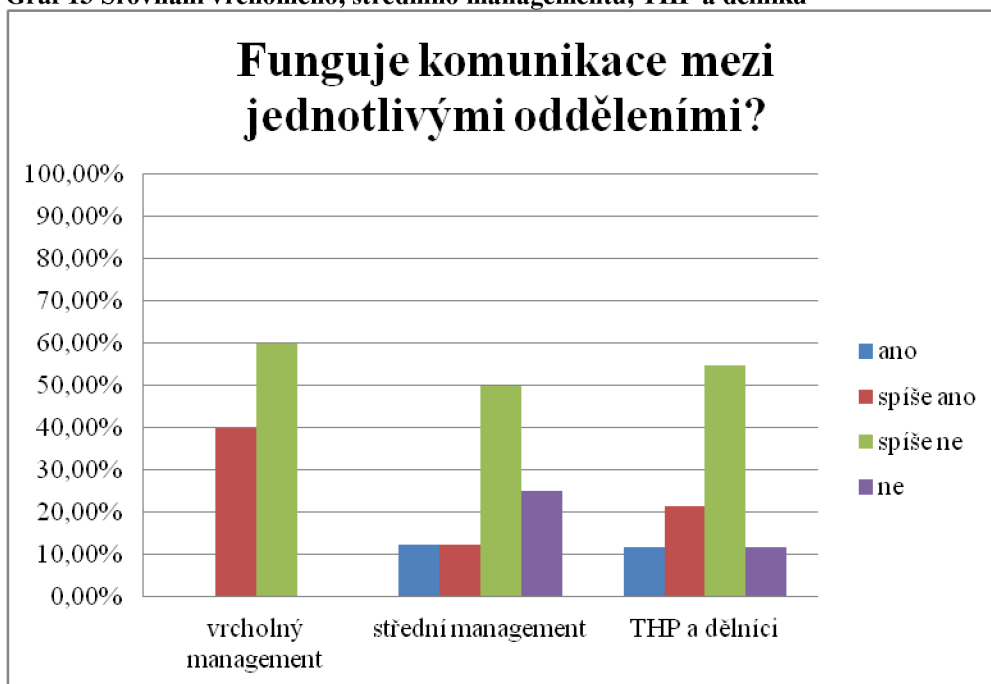
Z vlastních pracovních zkušeností s touto společností se domnívám, že společnost pro své zaměstnance je perspektivní a zajímá se o profesní růst svých zaměstnanců. Pravidelně společnost posílá své zaměstnance na školení (například. Škoda Auto v Mladé Boleslavi), snaží se své zaměstnance vzdělávat a prohlubovat jejich znalosti, jednak s ohledem na zaměstnance, a také s ohledem na nutnost neustálého zlepšování a zvyšování konkurenceschopnosti.

### 13. Funguje komunikace mezi jednotlivými odděleními?

Otázka číslo 13 se zabývá komunikací mezi jednotlivými odděleními v podniku. Z výsledků dotazníků vyplývá, že se většina respondentů domnívá, že tato komunikace mezi odděleními nefunguje.

Pro 60 % pracovníků vrcholného a 50 % středního managementu komunikace mezi odděleními spíše nefunguje. 25 % respondentů středního managementu tvrdí, že komunikace mezi odděleními je špatná a nefunguje vůbec, a v poslední řadě pracovníci THP a dělníci z 55ti % považují komunikace za spíše nefunkční a 12 % za nefunkční.

Graf 13 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků

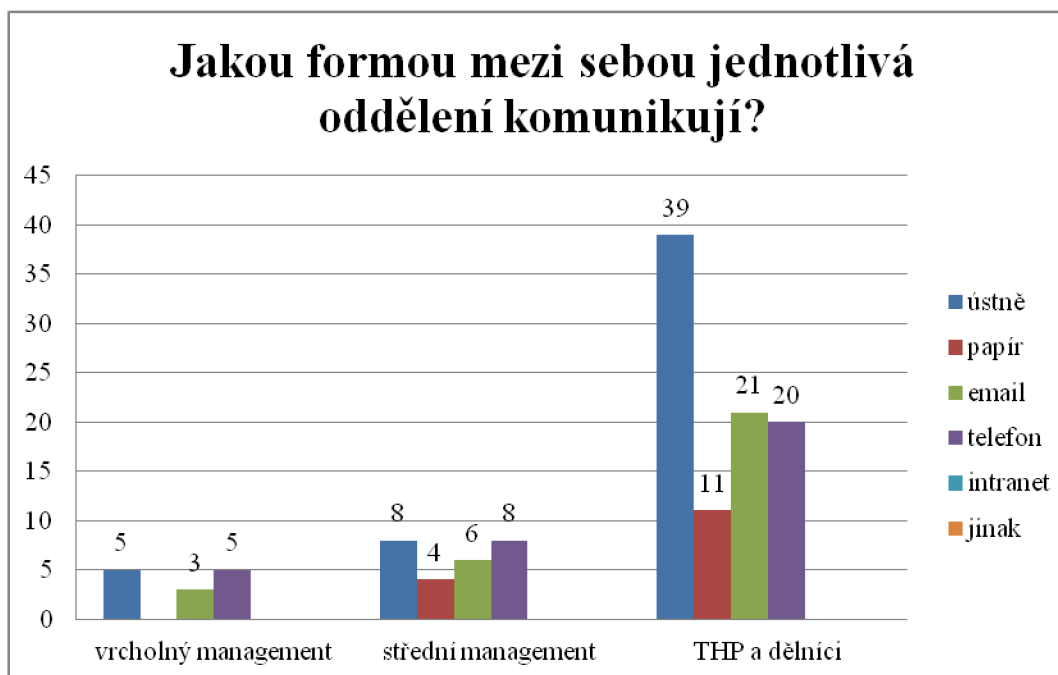


Zdroj: Vlastní práce

### 14. Jakou formou mezi sebou jednotlivá oddělení komunikují?

Graf č. 14 znázorňuje formu, kterou mezi sebou jednotlivá oddělení komunikují. Vrcholný a střední management při své práci nejčastěji využívá ústní a telefonické komunikace, dále je pak pro tuto skupinu pracovníků podstatná emailová komunikace. Naproti tomu u pracovníků THP a dělníků se nejvíce komunikuje ústně.

Graf 14: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

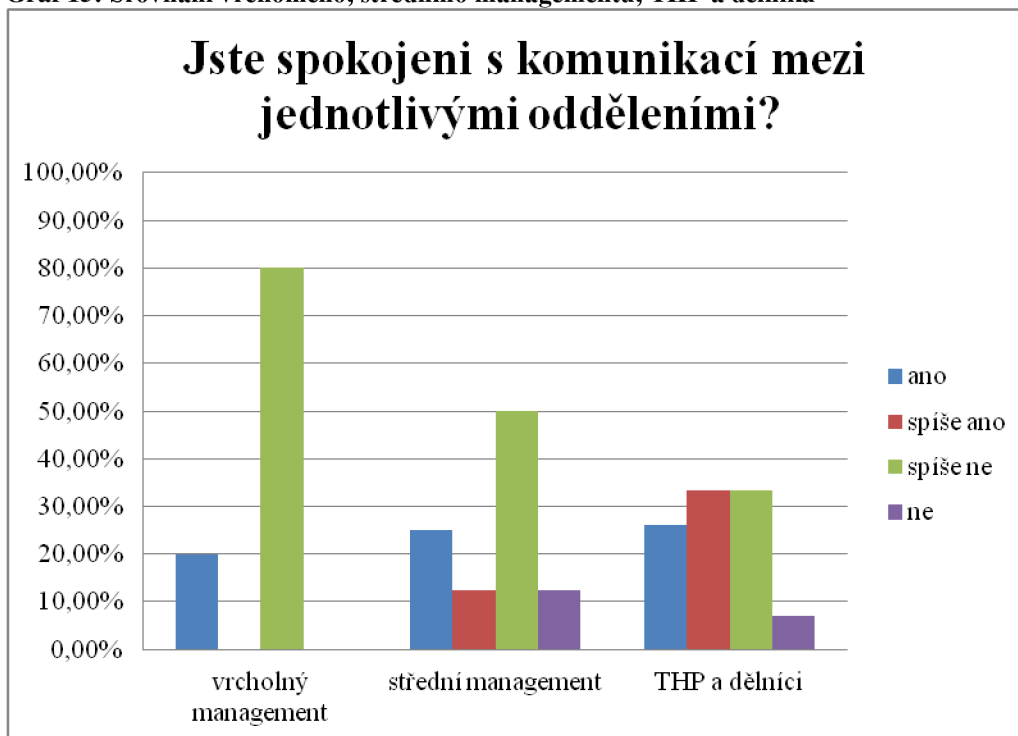
Formy komunikace mezi vrcholným, středním managementem a THP pracovníky se mohou lišit z důvodu odlišnosti charakteru práce. Komunikace mezi automechanikem a jeho nadřízeným bude jistě vyžadovat jinou formu, než například požadavek na vývoj tržeb od manažera prodeje na ekonomu společnosti.

### 15. Jste spokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními?

Na otázku, zda jsou dotazovaní spokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními, opět většina odpověděla negativně. S komunikací mezi odděleními spíše není spokojeno 80 % pracovníků vrcholného managementu, 20 % je nespokojeno. I u dotazovaných ze středního managementu převládá nespokojenost s komunikací mezi jednotlivými odděleními, a to z 50 % spíše, a 13 % je úplně nespokojeno.

Zajímavé je, že skupina THP a dělníků odpověděla vyváženě. Polovina pracovníků je s komunikací mezi odděleními víceméně spokojena, druhá polovina by si dokázala představit lepší fungování mezi odděleními.

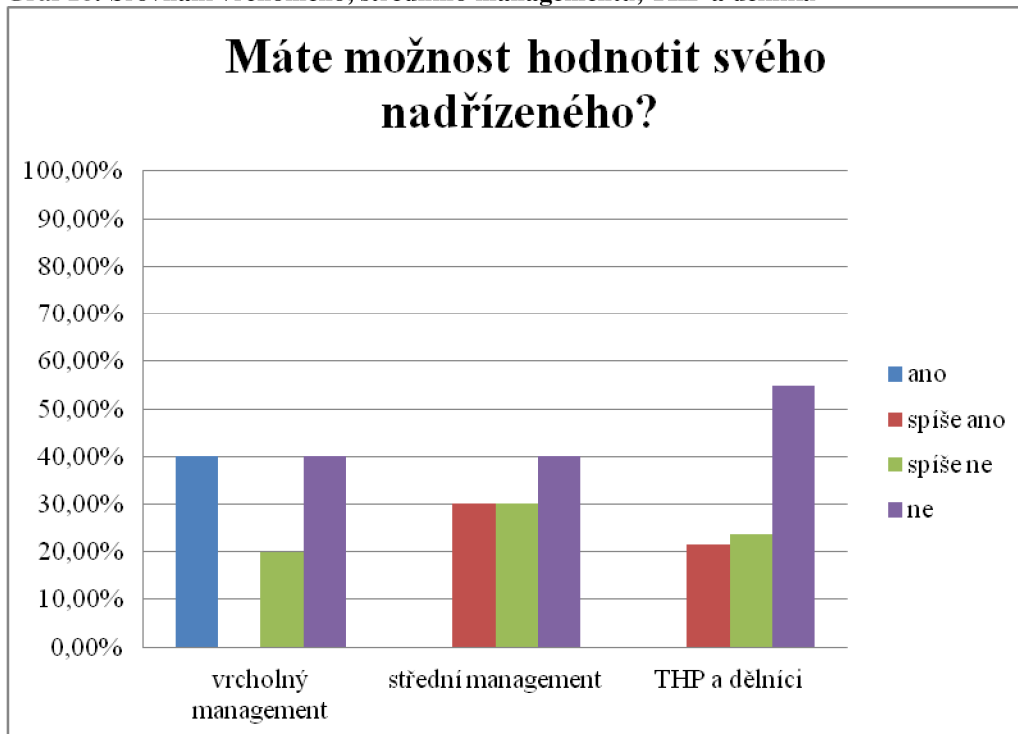
Graf 15: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

## 16. Máte možnost hodnotit svého nadřízeného?

Graf 16: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

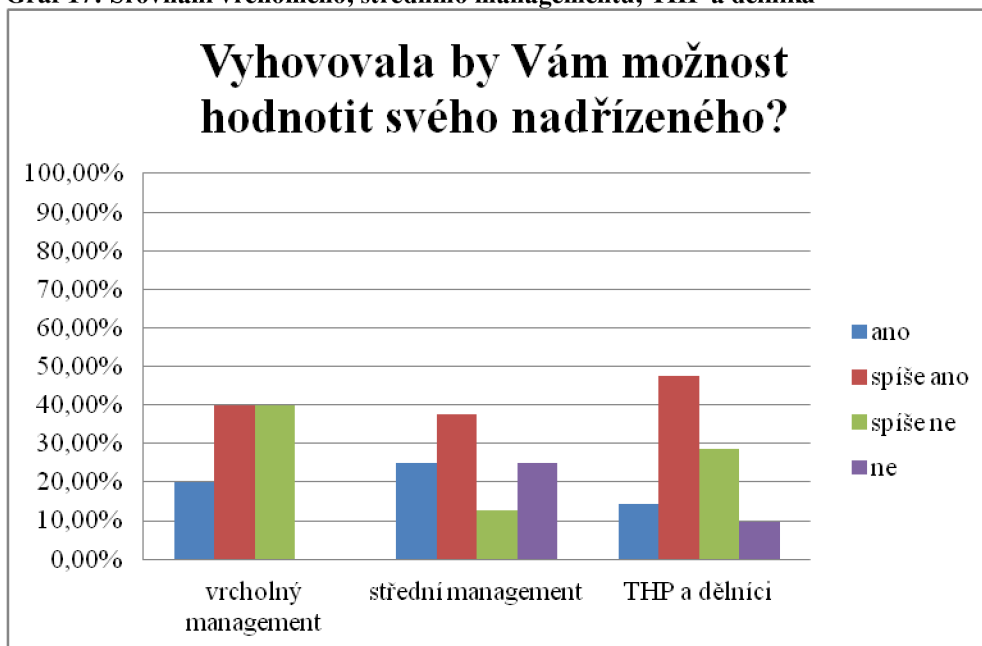
Dle odpovědí na otázku číslo 16 není ve většině případů zaměstnancům umožněné hodnotit svého nadřízeného. S možností hodnocení nadřízeného souhlasí jen 40 % pracovníků vrcholného managementu, 30 % středního managementu, a pouhých 21 % THP a dělníků.

### 17. Vyhovovala by Vám možnost hodnotit svého nadřízeného?

Na předchozí otázku navazuje otázka číslo 17, kde zaměstnanci vyjadřují svůj názor vůči možnosti hodnocení svého nadřízeného.

Možnost vyjádření svého názoru ohledně nadřízeného by vyhovovala 20 % pracovníků vrcholného managementu, 40 % se s tímto návrhem spíše ztotožňuje. Myšlenku hodnocení svého nadřízeného přijali nejen pracovníci vrcholného managementu, ale i další. Ze středního managementu by chtělo 25 % hodnotit svého nadřízeného, 37 % by to spíše vyhovovalo. THP a dělníkům se tato myšlenka líbí ze 14 %, a 48 % by evaluace nadřízeného spíše vyhovovala

Graf 17: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

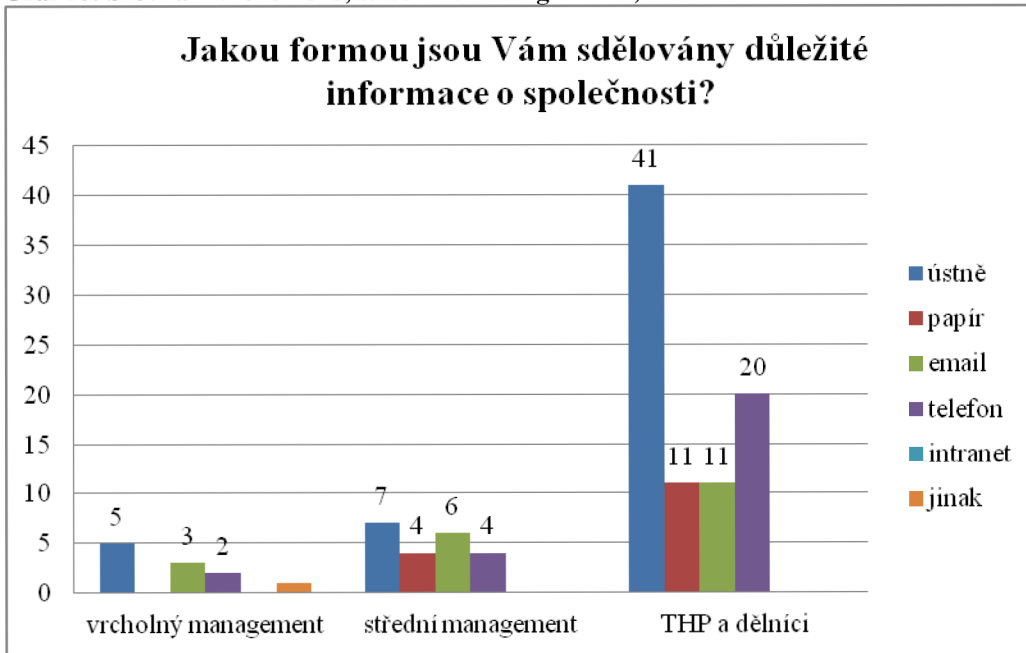
### 18. Jakou formou jsou Vám sdělovány důležité informace o společnosti?

Z grafu č. 18 je patrné, že nejčastěji používanou formou pro sdělování a šíření důležitých informací je ústní komunikace, u vrcholného managementu pak dále



telefonická domluva. Střední management pro komunikaci kromě ústní domluvy využívá emailové komunikace.

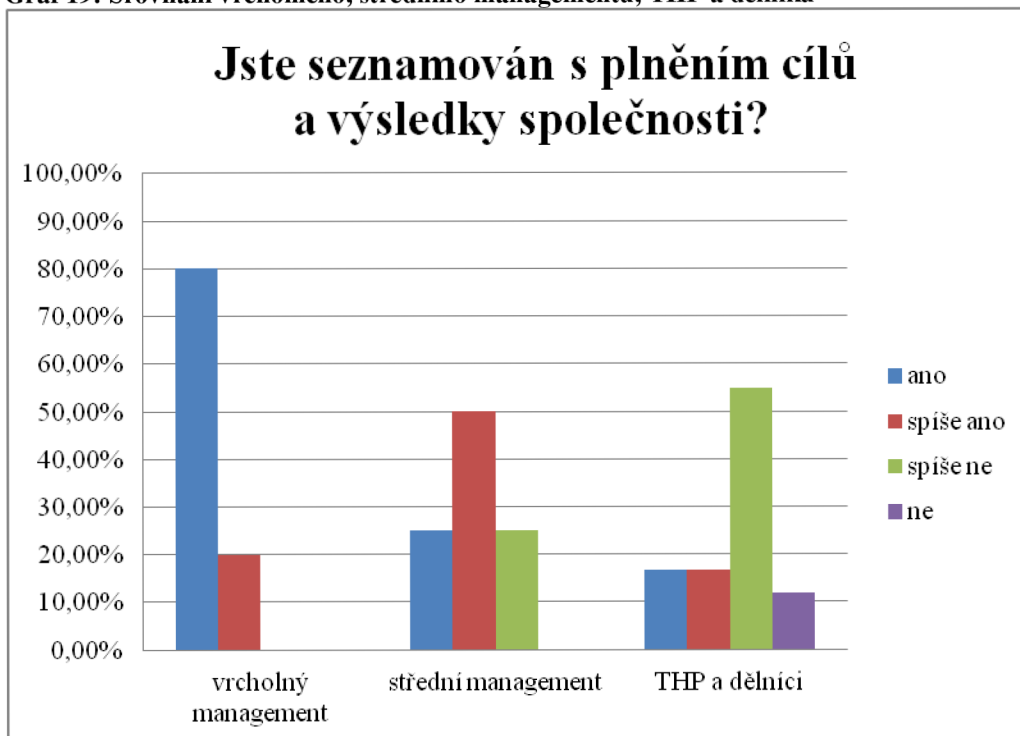
Graf 18: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

### 19. Jste seznamován s plněním cílů a výsledky společnosti?

Graf 19: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

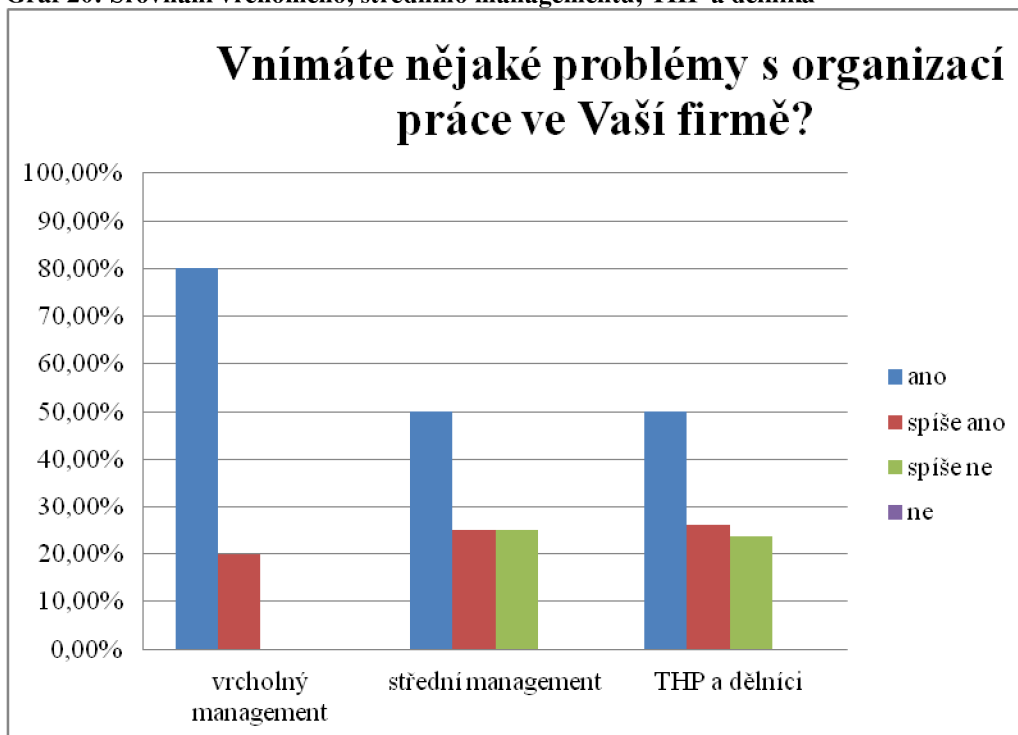
Dotazovaní vrcholného a středního managementu jsou dle odpovědí na otázku číslo 19 informováni o plnění cílů, a s výsledky jsou seznamováni. 20 % respondentů vrcholného a 25 % středního managementu tvrdí, že je s plněním a výsledky plně seznamováno, dále pak 80 % vrcholného a 25 % středního managementu je spíše informováno.

Naopak u pracovníků THP a dělníků převládají odpovědi záporné. Pracovníci THP a dělníci nejsou dle odpovědí s plněním cílů a výsledky společnosti obeznamováni. O dostatečné informovanosti se domnívá 16 % a 17 % spíše.

Na základě odpovědí na tuto otázku vyplývá, že společnost informuje o splnění, procentu splnění cílů a výsledcích společnosti ve většině případů převážně pracovníky vrcholného a středního managementu. Společnost se domnívá, že tyto informace nejsou pro práci pracovníků THP a dělníků potřebné. Společnost by měla informovat pracovníky všech úrovní o tom, jakých výsledků společnost dosahuje, a na kolik procent společnost plní své cíle. Společnost by si měla uvědomit, že hlavně pracovníci na nejnižší úrovni přispívají svojí prací nejvíce k naplňování plánů a cílů společnosti.

## 20. Vnímáte nějaké problémy s organizací práce ve Vaší firmě?

Graf 20: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

Správná organizace práce je pro podnik zásadní. Organizace práce vychází z organizační struktury podniku. Organizace práce vypovídá o nadřízenosti, podřízenosti, kompetencích pracovníků. (Personalista.info: Modelování organizační struktury. [online]. 2011 [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://www.personalista.info/clanek/modelovani-organizacni-struktury>)

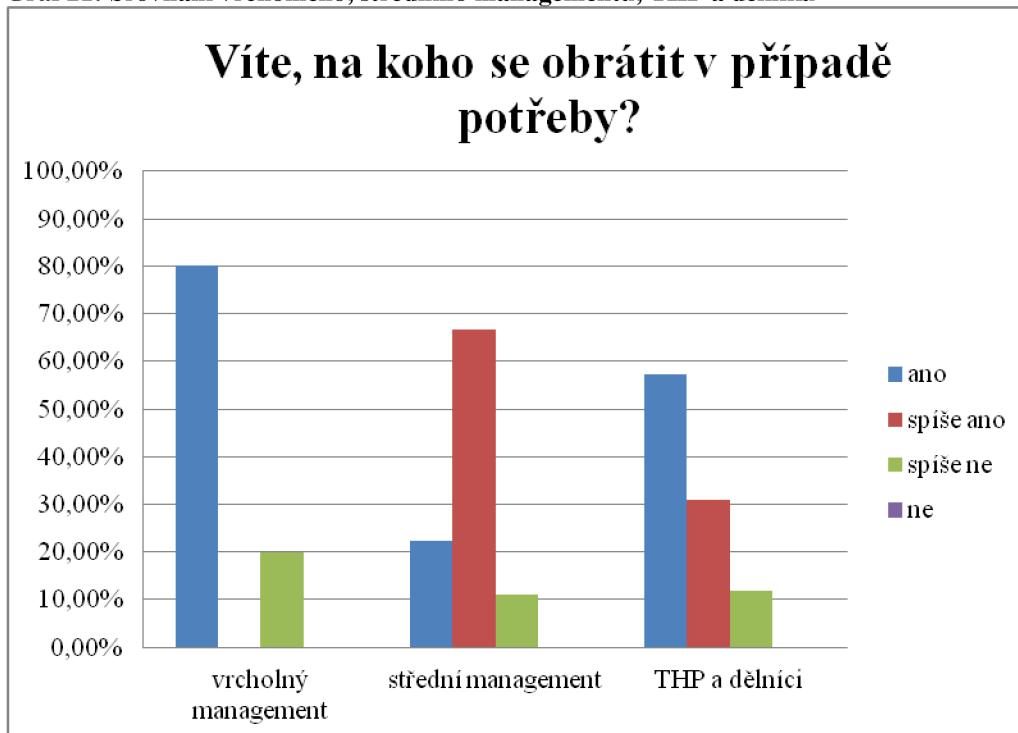
O tom, který pracovník má co na starosti. Organizace práce a organizační struktura podniku mají vypovídací schopnost i o zodpovědnosti v podniku.

Pokud nejsou procesy a práce v podniku dostatečně a systematicky rozvrženy, určeny, může v podniku dojít k chaosu a neefektivitě.

Odpovědi respondentů na tuto otázku byly překvapivé. Většina dotazovaných totiž považuje organizaci práce ve společnosti za problematickou. 80 % vrcholného managementu tvrdí, že organizace práce ve společnosti není adekvátní, 20 % s tímto tvrzením spíše souhlasí. Ze středního managementu o nedostačující organizaci práce mluví 50 %, 25 % se pak částečně organizace práce nezamlouvá. Také THP pracovníci a dělníci shledávají organizaci práce v podniku z 50 % za nedostatečnou.

## 21. Víte, na koho se obrátit v případě potřeby?

Graf 21: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

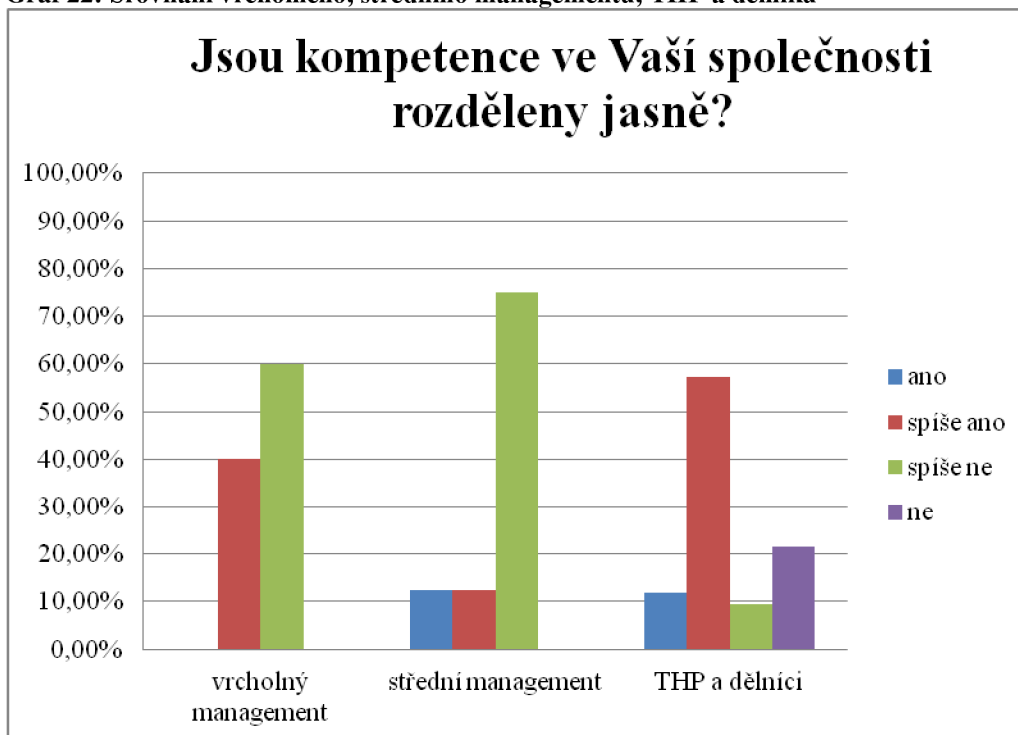
Při vykonávání jakékoliv práce by měl zaměstnanec vědět, na koho se v případě problémů, nejasností a dotazů obrátit. Pokud zaměstnanci nevědí, kdo by jim s problémy mohl pomoci, může to v nich vyvolávat negativní pocity, a dále to může způsobovat samotné problémy ve výkonu práce.

Podle odpovědí většina z dotazovaných ví, na koho se v případě potřeby může obrátit. Největší procento pracovníků, kteří nevědí, na koho se při potřebě obrátit, zastávají pracovníci vrcholného managementu. Jde o 20 %. Toto množství je vyšší než u ostatních z toho důvodu, že se jedná o vrcholný management. Jejich nadřízenými jsou ve většině případů pouze majitelé společnosti. Proto je velmi těžké určit, na koho by se mohli obrátit a s kým by se mohli poradit.

V případě, že nemají tito zaměstnanci nikoho, s kým by se mohli poradit, měli by mít zaměstnanci možnost využití například s externího poradce, firmy. Takovýto rad je například již využíváno v ekonomickém úseku, kdy společnost pro ekonomické a daňové poradenství využívá externího auditora.

## 22. Jsou kompetence ve Vaší společnosti rozděleny jasně?

Graf 22: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

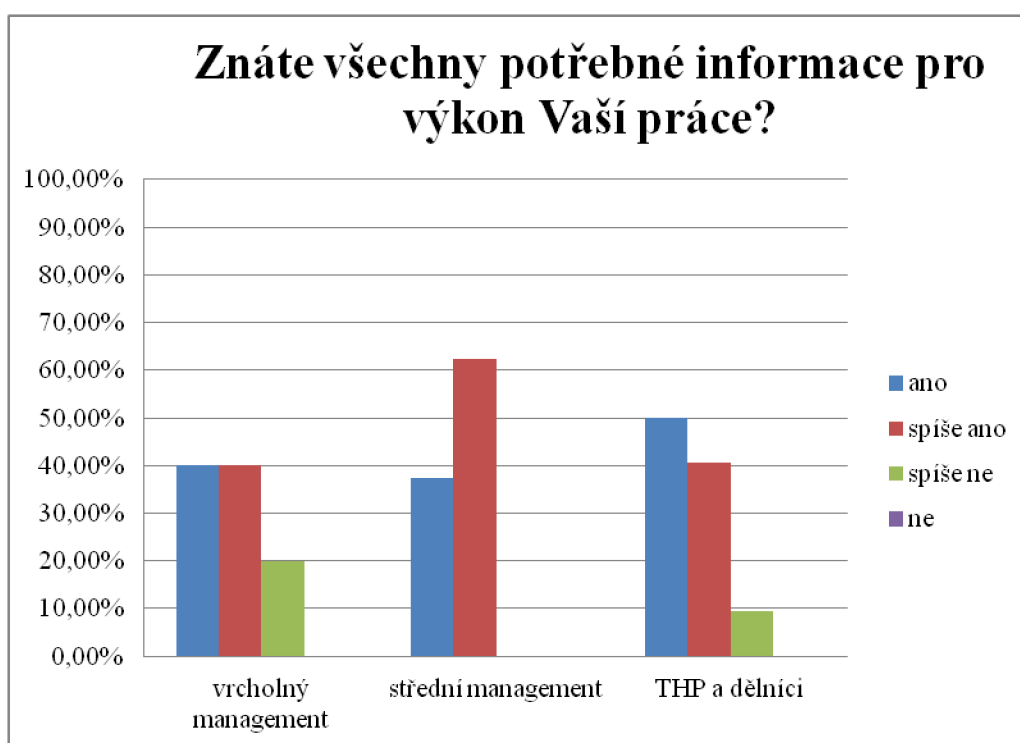
Pojem kompetence pracovníka značí disponibilní schopnost a dovednost pracovníka vykonávat určitou funkci, dosahování přitom požadované výkonnosti. Kompetence jsou vyjádřeny schopnostmi, povahovými rysy, postoji, dovednostmi, zkušenostmi pracovníka a znalostmi. (Podnikatelský institut PYRAMIDA, s.r.o.: Co jsou to kompetence?. [online]. 2008 [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: [http://www.pyramidasro.cz/?id\\_clanek=24](http://www.pyramidasro.cz/?id_clanek=24))

V rámci tohoto dotazníku jsou zaměstnanci dotazováni na jasně stanovené a vymezené kompetence v podniku. Žádoucí pro podnik je, aby určitou funkci zastávala jedna způsobilá a zkušená osoba. Ve vedoucích funkcích by v takovém případě mohlo docházet k neefektivnosti, k matení svých podřízených, neboť by mohlo docházet k zadávání nejasných úkolů, které by si odporovaly atd.

Z grafu č. 22 je patrné, že převážný počet zaměstnanců považuje rozdělení kompetencí v podniku spíše za nejasné.

### 23. Znáte všechny potřebné informace pro výkon Vaší práce?

Graf 23: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

Jedna z důležitých podmínek pro vykonávání své profese je dostatečná informovanost. Předpokladem pro neefektivní a chybnou práci jsou nepostačující a neúplné informace. Zaměstnanci by měli dostávat patřičné a potřebné informace včas a v dostatečném množství. Tato otázka se zabývá potřebnými informacemi zaměstnanců, následující dvě otázky se týkají dostatečného množství informací a doby, kdy jsou informace zaměstnancům předávány.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že ke své práci dostávají dostatečné množství potřebných informací. To je velmi pozitivní.

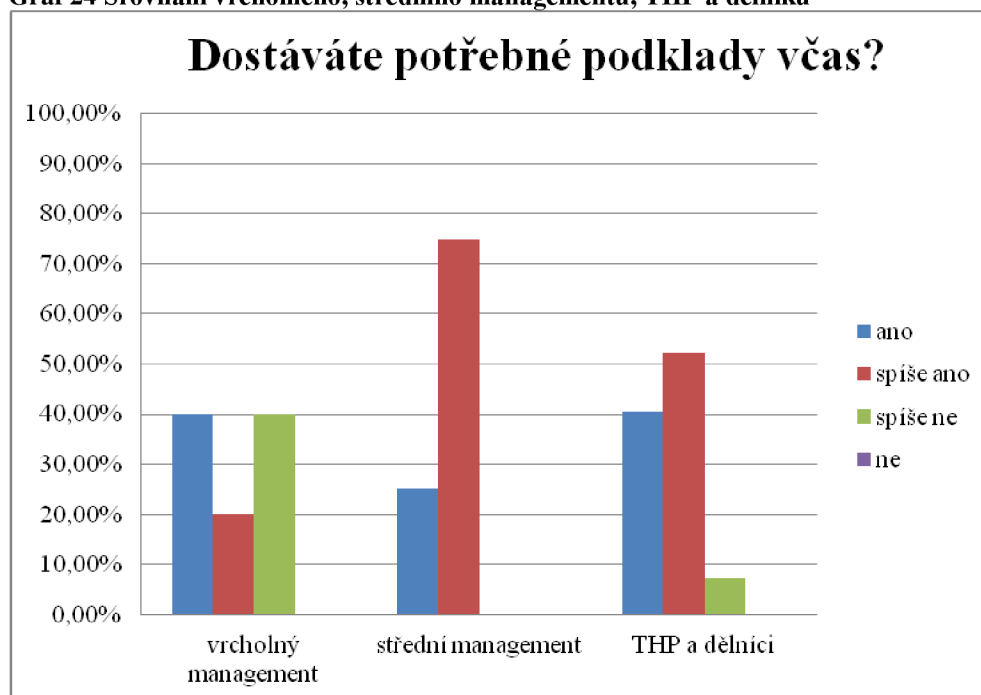
#### 24. Dostáváte potřebné podklady včas?

Pracovní podklady dostává včas 40 % vrcholného managementu, 20 % je s časem poskytování podkladů spíše spokojeno a 40 % podklady včas pro svoji práci nedostává. Podklady se zpožděním dostávají převážně pracovníci ekonomického úseku.

U středního managementu se dá říci, že jsou pracovníci spokojeni s včasnými podklady, neboť 25 % je spokojeno, a 75 % dostává podklady spíše včas.

Z THP pracovníků a dělníků se pouze 7 % domnívá, že nedostává podklady včas. Dalších 41 % podklady k práci dostává včas, a zbylých 52 % se přiklání k názoru, že podklady dostává téměř včas.

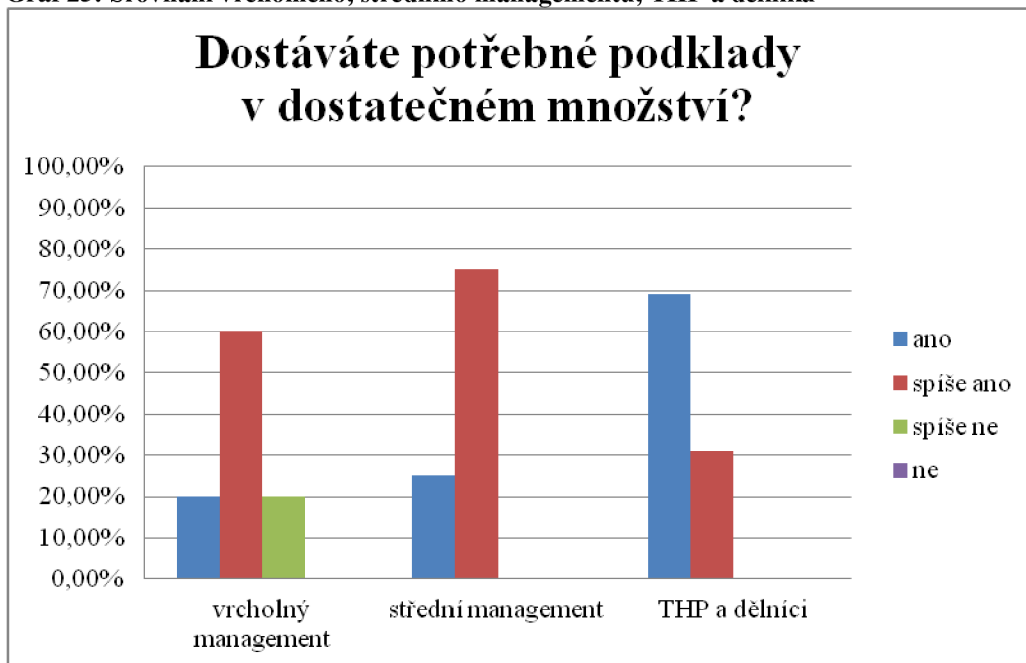
Graf 24 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

## 25. Dostáváte potřebné podklady v dostatečném množství?

Graf 25: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



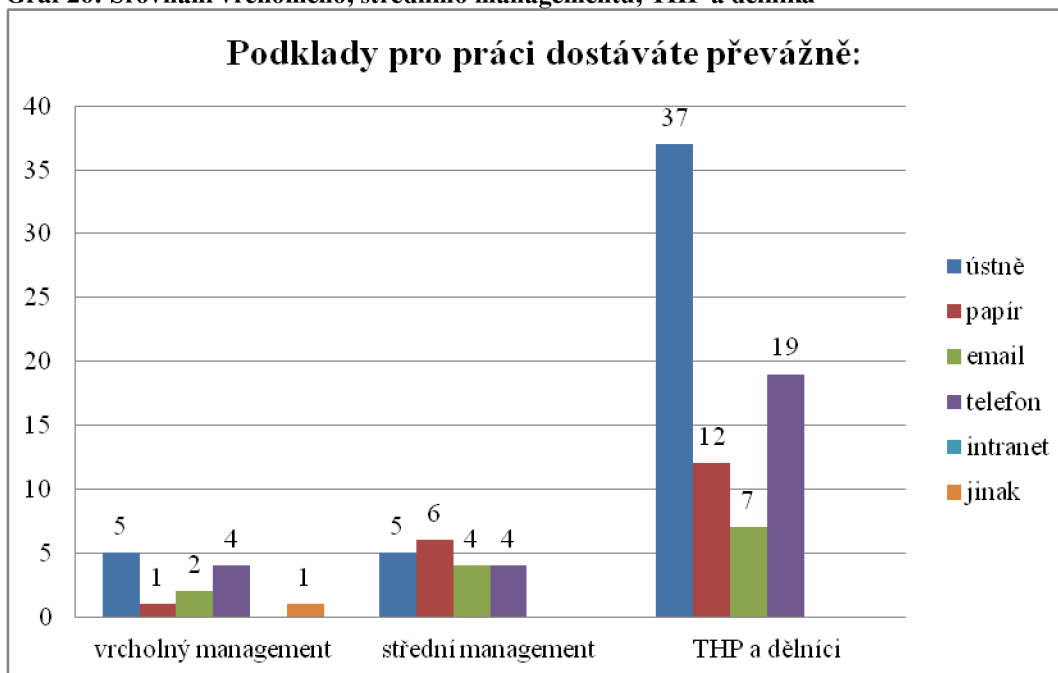
Zdroj: Vlastní práce

Podklady v dostatečném množství dostává 20 % vrcholného managementu, 60 % těchto pracovníků je spíše s množstvím podkladů spokojeno a dalších 20 % s množstvím předávaných podkladů není spíše spokojeno.

Střední management dostává z 25 % podklady ve vyhovujícím množství, 75 % množství spíše vyhovuje. THP a dělníci odpověděli na tuto otázku také kladně. 69 % se domnívá, že pro svoji práci dostává dostatečné množství, a 31 % poskytované množství spíše vyhovuje.

## 26. Podklady pro práci dostáváte převážně:

Graf 26: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



**Zdroj: Vlastní práce**

Podklady pro práci jsou v podniku předávány převážně ústně. Ústní komunikace je nejužívanější formou komunikace převážně mezi pracovníky THP a dělníky. Je to způsobeno tím, že předávání úkolů mechanikům, lakýrníkům, skladníkům, karosářům a dalším není možné jinak. Někdy je mezi pracovníky středního managementu a pracovníky THP a dělníky využíváno telefonické nebo emailové komunikace, ale to spíše v případech, kdy se jeden ze zástupců daných pracovních skupin nenachází zrovna ve společnosti. Na této úrovni je způsob této komunikace adekvátní a přijatelný ve většině případů. Najdou se však i situace, kdy pouze ústní komunikace nestačí. Jako nedostačující situaci lze uvést například využívání pick-up pracovníků. Jedná se o pracovníky, kteří jsou využíváni nejen pro vyzvedávání a odvoz zákaznických vozidel, ale dále jsou využíváni ostatními odděleními například k nákupům náhradních dílů. Při špatné komunikaci dochází k častým zmatečným situacím a hádkám, kdy ho jedno oddělení potřebovalo ve stejnou dobu jako jiné.

Respondentům vrcholného managementu jsou práce a podklady pro ni předávány všemi uvedenými možnostmi. Tedy ústně, písemně, telefonicky a emailem.



## 27. Dostáváte zpětnou vazbu od svých spolupracovníků?

Graf 27: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

Významným faktorem dobře fungující komunikace v podniku je zpětná vazba. Fungující zpětná vazba dává zaměstnancům šanci být ohodnoceni, zjistit, jak jsou s daným pracovníkem spokojeni ostatní.

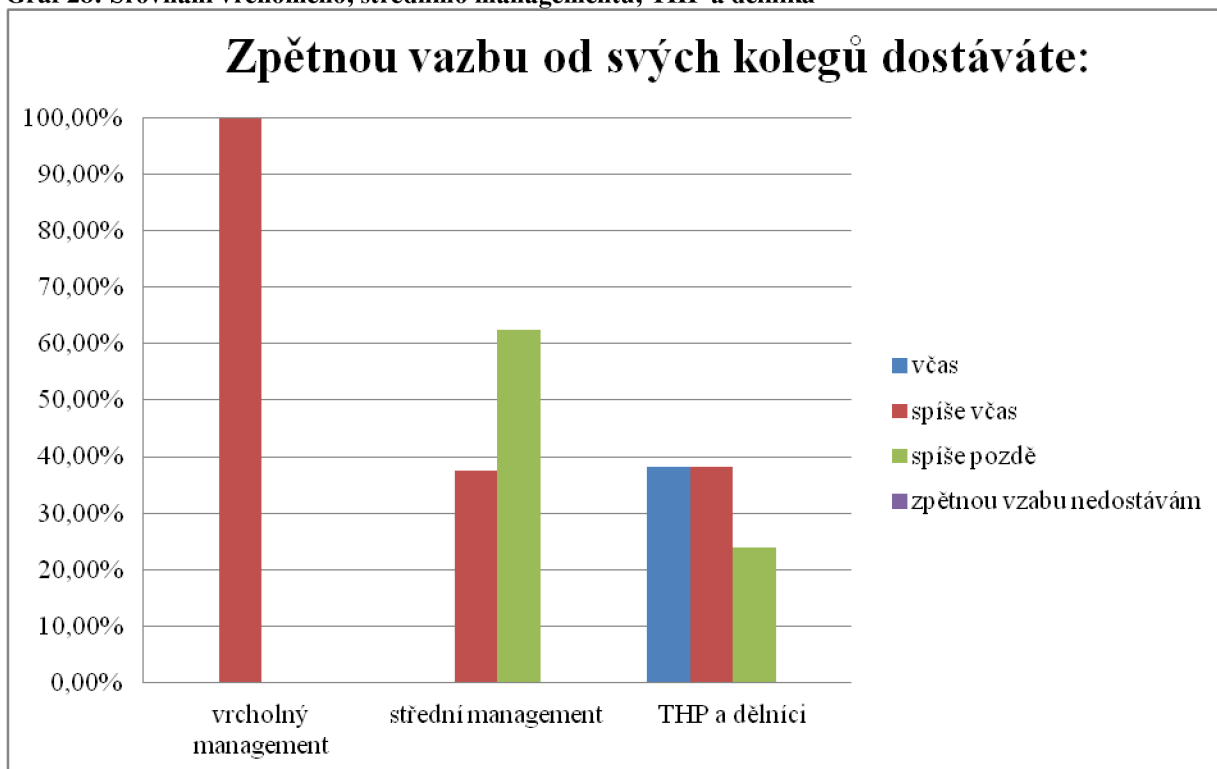
Pracovníci vrcholného managementu říkají, že od svých spolupracovníků a nadřízených zpětnou vazbu dostávají. Naopak 75 % středního managementu se domnívá, že v podniku spíše žádná zpětná vazba nefunguje. Dělníci a THP pracovníci jsou dle odpovědí z 22 % dostatečně hodnoceni a dostává se jim názorů a zpětné vazby na svojí osobu, dále 33 % se domnívá, že proces zpětné vazby v podniku je zaveden, ale není dostačující, 31 % a 14 % těchto pracovníků je přesvědčeno, že žádná zpětná vazba v podniku nefunguje.

## 28. Zpětnou vazbu od svých kolegů dostáváte:

Z vyhodnocení předchozího dotazu bylo zjištěno, že zpětná vazba v podniku spíše nefunguje. To ale neznamená, že se žádná zpětná vazba v podniku nevyskytuje. Co se týče zpětné vazby, není pouze důležité, že je vůbec nějaká zpětná vazba poskytována. Zásadní také je, kdy pracovníci zpětnou vazbu dostávají. Pakliže je zpětná vazba poskytována s dlouhou časovou prodlevou, můžeme dokonce říci, že zpětná vazba již nemá smysl, a jako by ji vůbec pracovník nedostal.

Pracovníci vrcholného managementu se shodli, že zpětnou vazbu od svých spolupracovníků dostávají včas. Pracovníci středního managementu dostávají z 37 % zpětnou vazbu spíše včas, a zbylých 63 % si myslí, že zpětnou vazbu dostává spíše pozdě. Ani pracovníci THP a dělníci nejsou s poskytováním zpětné vazby plně spokojeni. Procentuálně odpověděli stejně jako střední management. 37 % se domnívá, že zpětnou vazbu dostávají spíše včas, 63 % naopak spíše pozdě.

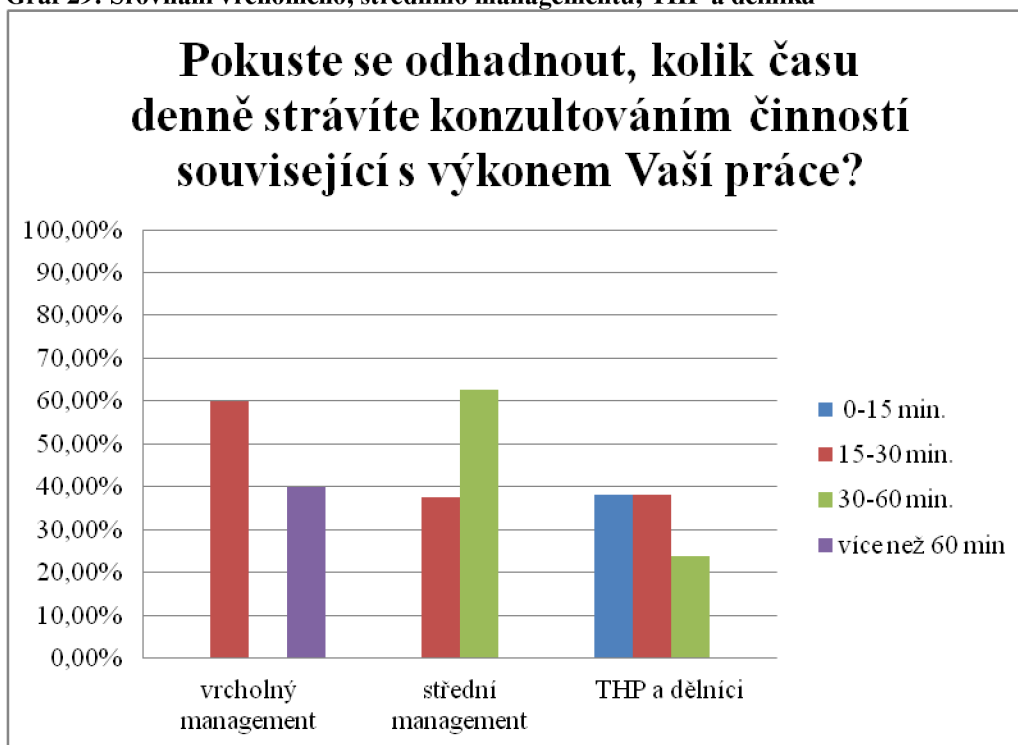
Graf 28: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

**29. Pokuste se odhadnout, kolik času denně strávíte konzultováním činností související s výkonem Vaší práce?**

**Graf 29: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků**



**Zdroj: Vlastní práce**

Z vrcholného managementu stráví 60 % pracovníků 15-30 minut denně konzultací činností, které souvisí s pracovním výkonem. Dokonce 40 % z nich se této konzultaci věnuje více než hodinu. Ze středního managementu většina pracovníků (tedy téměř 63 %) konzultuje svoji práci v rozmezí 30 až 60 minut, a zbylých 37 % od 15 ti do 30 minut. THP pracovníci a dělníci konzultují svoji práci v následující četnosti. 38 % v rozmezí do 15 ti minut, 38 % do 30 ti minut a zbývajících 24 % v rozmezí 30 ti až 60 minut.

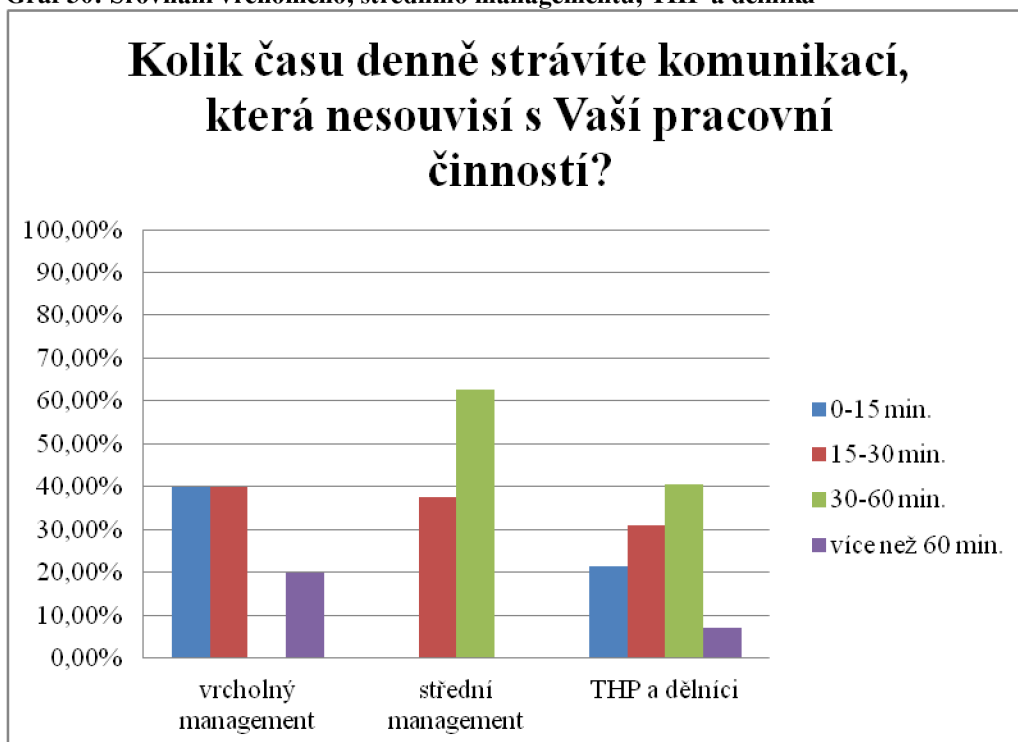
**30. Kolik času denně strávíte komunikací, která nesouvisí s Vaší pracovní činností?**

Na otázku kolik času denně stráví pracovníci komunikací, která s jejich prací nesouvisí, odpověděli pracovníci vrcholného managementu v následném poměru. 20 % pracovníků tvrdí, že soukromou konverzaci stráví více než hodinu denně, 40 % zabere soukromá komunikace 15 až 30 minut, a dalších 40 % tvrdí, že soukromou komunikací

stráví nejvýše 15 minut. Co se středního managementu, 25 % pracovníků soukromě komunikuje 30 až 60 minut, 38 % nejvýše půl hodiny a zbylých 25 % nanejvýš 15 minut.

Pracovníci THP a dělníci uvedli, že déle jak hodinu mimopracovně komunikuje 16 %, dále 5 % v rozmezí půl hodiny až hodiny, 43 % se soukromé konverzaci věnuje až 30 minut, a zbývajících 5 % pouze 15 minut.

Graf 30: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



Zdroj: Vlastní práce

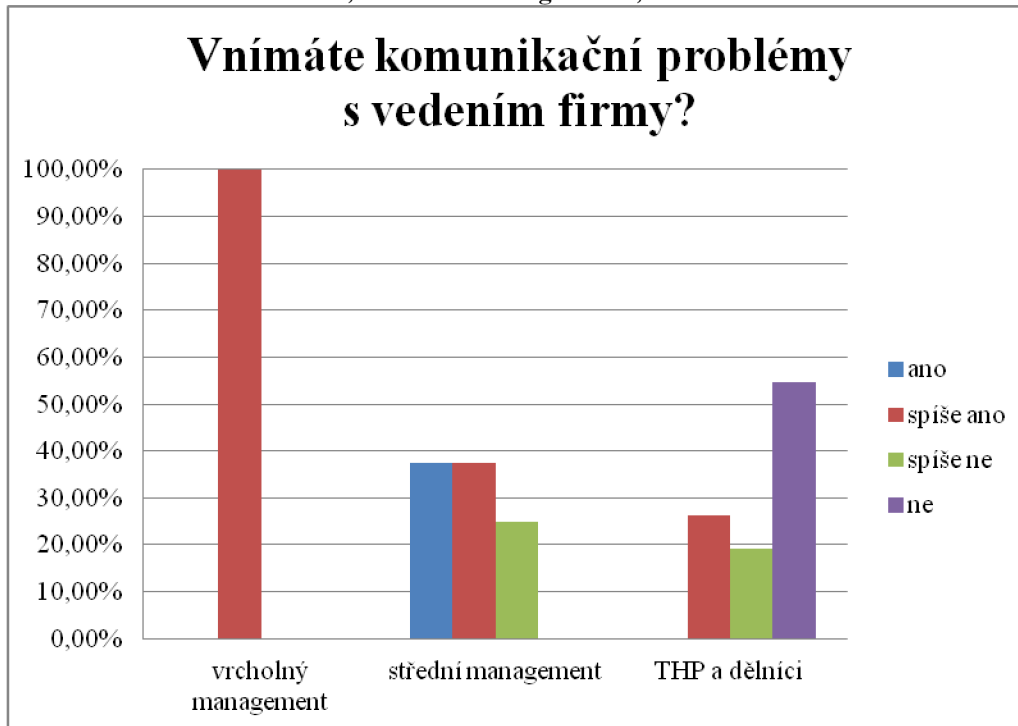
### 31. Vnímáte komunikační problémy s vedením firmy?

Otázka číslo 31 se zabývá komunikací s vedením společnosti a komunikačními problémy. Otázka má zodpovědět, zda zaměstnanci společnosti pocítují nějaké komunikační problémy či nikoliv.

Všichni respondenti vrcholného managementu odpověděli, že spíše vnímají nějaké komunikační problémy. Střední management z 37 % problémy pocítuje, 38 % se domnívá, že nějaké komunikační potíže s vedením existují, a 25 % říká, že spíše žádné problémy nevnímá.

Skupina THP a dělníků odpověděla na tuto otázku negativně. Pracovníci se tedy nedomnívají, že by k nějakým problémům s komunikací mezi vedením a podřízenými docházelo. Pouze 26 % se k problémům s komunikací přiklání.

**Graf 31: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků**



**Zdroj: Vlastní práce**

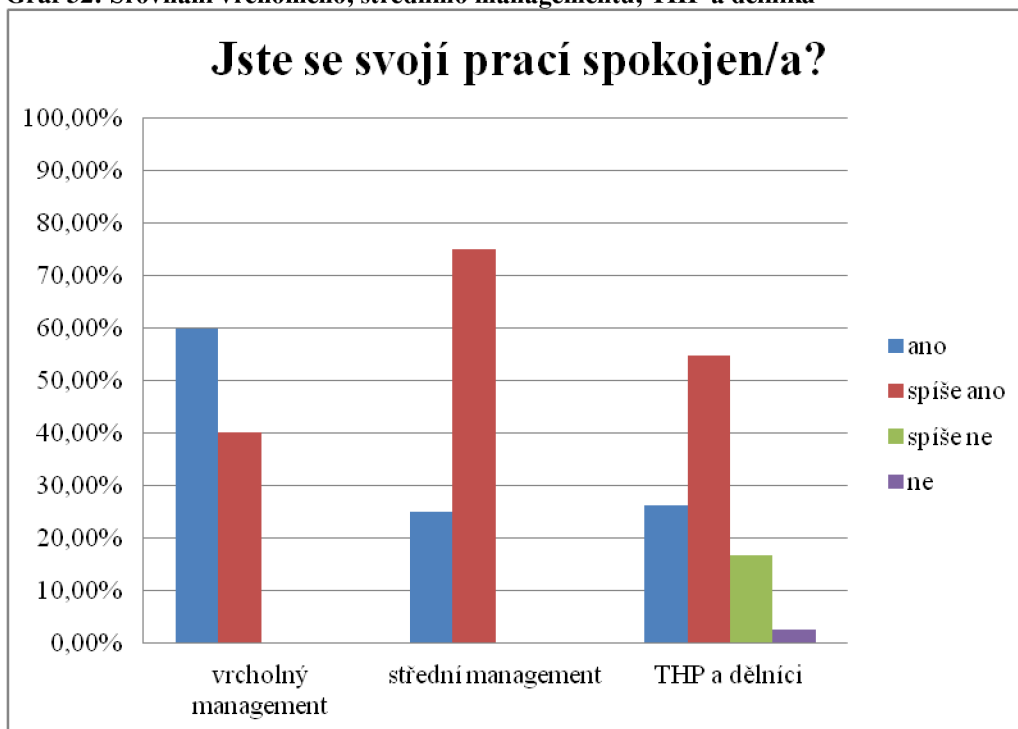
Odpovědi na tuto otázku mají důležitý charakter. Z této otázky vyplynulo, že jsou si zaměstnanci vrcholného a středního managementu vědomi nefungující nebo téměř nefungující komunikace s vedením společnosti. Na druhou stranu pracovníci THP a dělníci žádné velké potíže nepocítují. Rozdíl v odpovědích a názorech může být způsoben rozdílem v komunikaci a četnosti komunikace s vedením společnosti. Rozdíl v názorech může být z důvodu rozdílu v komunikaci a četnosti komunikace s vedením společnosti. Přece jen se pracovníci vrcholného managementu s vedením společnosti střetávají častěji nežli střední management, a dále pak střední management ve srovnání s THP a dělníky s vedením společnosti komunikuje častěji.

### **32. Jste se svojí prací spokojen/a?**

Za velmi důležitou je považována otázka týkající se spokojenosti zaměstnanců se svojí prací. V souvislosti se spokojeností se nemusí jednat pouze o práci, ale spokojenost s prací mohou dotvářet i spolupracovníci, pracovní klima v podniku, dále pak například

mzda. Je toho spousta, co může být pod pojem spokojenost s prací zařazeno. Z vlastních zkušeností mohu říci, že pokud je pracovník se svojí prací spokojený, pokud je v práci spokojený, odráží se to na odvedené práci a na kvalitě práce. Podnik by proto měl usilovat, o co nejvíce spokojeného zaměstnance.

**Graf 32: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků**



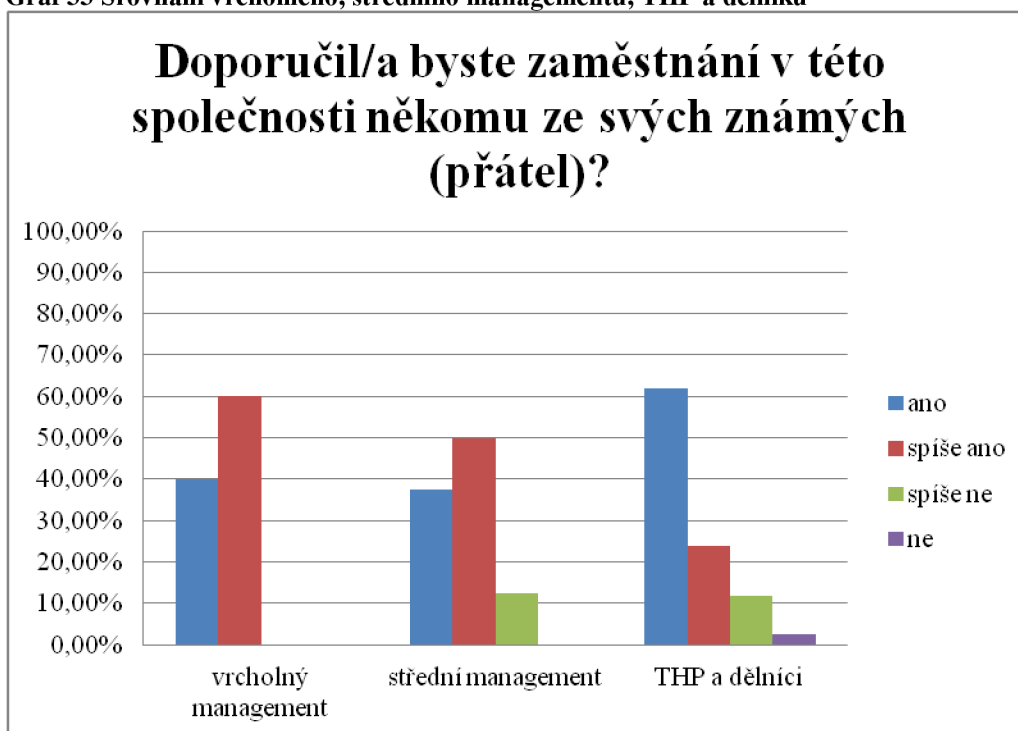
**Zdroj: Vlastní práce**

Dle odpovědí má společnost AUTO – BAYER, s.r.o. spokojené zaměstnance, neboť z vrcholného managementu je 60 % pracovníků se svojí prací spokojeno, 40 % spíše spokojeno. Střední managementu odpověděl v poměru 25 % spokojeno ku 75 %, které jsou spíše spokojeny. Pracovníci THP a dělníci jsou z 26 % se svojí prací plně spokojeni, 55 % je spíše spokojeno. 17 % pracovníků naopak s prací spokojeno není a 2 % nejsou s prací spokojena vůbec.

### **33. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých známých (přátel)?**

Respondenti v předchozí otázce odpovídali na spokojenost se svým zaměstnáním. Otázka č. 33 se ptá na doporučení zaměstnání svým známým. Zda by dotázaný doporučil zaměstnání ve společnosti AUTO-BAYER, s.r.o. někomu ze svých známých.

Graf 33 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků



**Zdroj: Vlastní práce**

Vyhodnocení odpovědí se podobá odpovědím na předchozí otázku. Většina pracovníků by svým známým nebo přátelům práci ve společnosti doporučila. Pouze 13 % dotázaných ze středního managementu, také 12 % THP a dělníků by práci v této společnosti nedoporučila, a 2 % THP a dělníků by svým přátelům práci ve společnosti nedoporučila vůbec.

Otázka doporučení zaměstnání svým známým nebo přátelům úzce souvisí se spokojeností s podnikem a se spokojeností s prací v podniku. Proto tedy odpovědi byly téměř shodné s odpověďmi na otázku spokojenosti se svojí prací. Pokud je zaměstnanec v podniku spokojený, ať už z jakéhokoliv důvodu (plat, pracovní klima, spolupracovníci, záliba v pracovní náplni), není zde důvod, aby svému známému, popřípadě přítelovi nedoporučil práci v podniku, který mu vyhovuje.

### 3.6 SHRnutí VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKŮ

V této podkapitole budou shrnuty poznatky a výsledky dotazníku.

Zaměstnanci společnosti projeví zájem o poznání podnikových cílů a vize. Nejmenší povědomí o vizi a cílech podniku mají pracovníci na nižší úrovni. Jak již bylo dříve v práci uvedeno, zvýšením povědomí a informovanost zaměstnanců by mohla u zaměstnanců vyvolat větší zájem o společnost jako takovou, o její výsledky. Zaměstnanci by tak mohli získat pocit větší participace na dosahování cílů. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, jaké informace se mohou dostat k jakému zaměstnanci. Je nutné tedy eliminovat rizika a informovat zaměstnance nejnižší úrovně o obecných vizích a cílech tak, aby se zamezilo zneužití konkrétních informací.

Pozitivním je, že zaměstnanci společnosti mají pocit profesního růstu a perspektivy v podniku. Tento pocit převládá nejvíce u pracovníků v nižších úrovních pracovního zařazení. Společnost se věnuje rozvoji svých zaměstnanců. Pravidelně posílá zaměstnance na školení (např. Školení ve společnosti Škoda Auto v Mladé Boleslavi), růst znalostí je u zaměstnanců rozšiřován i pomocí spolupráce s profesně staršími a zkušenějšími pracovníky.

Za problematickou oblast v podniku je považována nefungující komunikace mezi jednotlivými odděleními v podniku. Dle odpovědí zaměstnanců je většina s touto komunikací nespokojena. Této problematice bude v práci věnována pozornost, neboť správná komunikace mezi odděleními by mohla několikanásobně zlepšit efektivitu práce a zlepšit pracovní klima v podniku.

Na základě vyhodnocení dotazníků také v podniku víceméně nefunguje zpětná vazba, nebo není používána na všech úrovních v podniku. Pracovníci vrcholného managementu uvedli, že se jim zpětné vazby dostává, naopak pracovníci středního managementu, THP a dělníci zpětnou vazbu téměř nedostávají nebo ji dostávají pozdě. I této problematice bude v práci dále věnována pozornost.

Další problematickou oblastí je nespokojenost s komunikací s vedením společnosti. Komunikaci s vedením za problematickou považují zaměstnanci středního managementu, THP a dělníci. Naskytá se tu však otázka, jak často potřebují tito zaměstnanci s vedením komunikovat, a zda se vůbec do styku s vedením společnosti dostanou. Tento bod bude také dále v práci blíže analyzován.



Z vyhodnocení dotazníku vyplynulo, že jsou zaměstnanci spokojeni se svojí prací, a zaměstnání ve společnosti AUTO-BAYER, s.r.o. by doporučili někomu ze svých známých a přátel. Tento fakt považuji za velmi důležitý a pro společnost pozitivní.

### **3.7 ROZHOVOR S MANAŽEREM SPOLEČNOSTI**

Na základě analýzy a vyhodnocení dotazníku byl kontaktován manažer společnosti, se kterým byly probrány konkrétní problémy, které vyplynuly z vyhodnocení dotazníku.

- 1. Z odpovědí dotazníků vyplynulo, že jsou zaměstnanci převážně nespokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními. Vnímáte tento problém i Vy? Dokážete mi říci, mezi kterými odděleními komunikace nefunguje? Co si myslíte, že je příčinou této nefungující komunikace?**

Ano, vnímám. Problém vychází z ekonomických činností společnosti, kterými je obchod a poskytování služeb. Obchodní činnost zahrnuje prodej nových a ojetých vozidel a poskytovanými službami jsou opravy vozidel, tzn. mechanické, karosářské, lakýrnické práce, odtahová služba a půjčování vozidel. Všechny tyto činnosti jsou vzájemně propojeny a tím vzniká velká náročnost v organizaci práce. Prodej vozů potřebuje služby servisu k naservisování skladových vozů dodaných dodavatelem tak, aby byly připraveny k prodeji a mohly být vystaveny v prodejních prostorách autosalónů. Dále je prodejem servis využíván k montážím autodoplňků objednaných zákazníkem při prodeji.

Servis se převážně zabývá opravami vozidel a největší problém v komunikaci mezi servisem a prodejem vidím v časové organizaci jednotlivých zakázek. Čas prodeje vozů se nedá naplánovat. Je ovlivněn potřebami zákazníků. Prodej, aby uspokojil všechny požadavky zákazníka, musí mít vůz přichystaný k prodeji v co nejkratší době. Tudíž musí upřednostnit naservisování vozu a případné montáže před běžnými zakázkami servisu.

Za další problém v komunikaci mezi odděleními považuji komunikaci mezi samotnými servisními středisky, protože se společnost zabývá opravami více značek vozidel, a to VW, ŠKODA, AUDI, CHEVROLET.

Prodej a servis vozů se uskutečňuje v samostatně stojících autosalonech. V autosalonu ŠKODA jsou prodávány a servisovány vozy značek ŠKODA a CHEVROLET. Součástí tohoto autosalonu je mechanická, karosářská a lakýrnická dílna.

V autosalonu VW jsou prodávány a servisovány vozy značek VW a AUDI. V tomto autosalonu je jen mechanická dílna. V třetí budově společnosti „ECONOMY SERVIS“ jsou prováděny opravy vozů starších 6 let a dále je zde pracoviště autobazaru, půjčovny vozidel a umývárny.

Společnost v rámci poskytovaných služeb zákazníkům provádí svými zaměstnanci dovoz a odvoz vozidel na opravy, tzv. pick-up (Manažer společnosti, rozhovor, AUTO-BAYER s.r.o., Bučovická, 20. 3. 2013).

Problém v komunikaci mezi takto oddělenými servisními středisky vzniká na základě překrývání jejich požadavků na půjčovnu, umývárnu, karosárnu a pick-up vozů do servisu.

**2. Za další nefungující komunikaci považují zaměstnanci komunikaci s vedením společnosti. Jako zástupce vedení, domníváte se, že je tomu skutečně tak? V čem vidíte nedostatky?**

Myslím si, že i když tato informace z dotazníků vyplynula, není tomu tak. Problém bych spíše viděl v předávání informací mezi středním managementem a jejich podřízenými. Společnost provádí porady vedení společnosti s vyšším a středním managementem, kde jsou řešeny jednotlivé pracovní problémy a přenášeny úkoly a požadavky ze strany vedení na řídicí pracovníky (Manažer společnosti, rozhovor, AUTO-BAYER s.r.o., Bučovická, 20. 3. 2013).

**3. Zaměstnanci projevíli zájem o možnost hodnocení svého nadřízeného. Ztotožňujete se s tímto názorem?**

Pokud ano, budete k hodnocením od svých podřízených přihlížet? Mohlo by to mít hodnocení od Vašeho podřízeného pro Vás nějaký přínos? Mohlo by mít jejich hodnocení pro Vás nějakou inspiraci?

Nesouhlasím s tím, aby podřízení měli možnost hodnotit práci svého nadřízeného. Myslím si, že hodnocení jednotlivce vždy přináleží vždy jeho nadřízenému. Nechtěl bych, aby došlo k subjektivnímu nebo emotivnímu hodnocení, které by mohlo sklouznout k vyřizování si vlastních antipatií.

Ale zároveň by měl mít podřízený možnost upozorňovat, že organizaci práce a některé pracovní postupy, které jsou mu přikazovány a zadávány jeho nadřízeným, je možné

realizovat jiným a efektivnějším způsobem (Manažer společnosti, rozhovor, AUTO-BAYER s.r.o., Bučovická, 20. 3. 2013).

**4. Zaměstnanci jsou dle odpovědí spíše nespokojeni s poskytováním zpětné vazby. Zpětné vazby se jim nedostává včas anebo vůbec. Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu? Pokud ano, jaké používáte metody a prostředky pro hodnocení jejich práce?**

V naší společnosti dochází k poskytování zpětné vazby minimálně. Myslím si, že u zaměstnanců pracujících v dílnách, jimiž jsou automechanici, lakýrníci a karosáři, by poskytování zpětné vazby nemělo ekonomický efekt pro společnost. Pro tyto profese je důležitou motivací finanční ohodnocení, kdy mimo úkolovou mzdu je možnost individuálních odměn ze strany jejich nadřízených.

U profesí, ve kterých zaměstnanec komunikuje se zákazníky, jimiž jsou prodejce vozů, přijímací technik servisu, pokladní, skladník a pracovník půjčovny, dochází k poskytování zpětné vazby pouze nahodile (Manažer společnosti, rozhovor, AUTO-BAYER s.r.o., Bučovická, 20. 3. 2013).

**5. Vnímáte také problém s organizací práce? Pokud ano, uveďte příklady, v čem je organizace práce v podniku nedostatečná?**

Myslím si, že problémy v organizaci práce nevznikají v realizaci prodeje vozů ale spíše na servisních střediscích. Hlavní problém vidím v komunikaci mezi přijímacími techniky, automechaniky a sklady náhradních dílů. Jedním z úkolů přijímacího technika je diagnostikování závady na voze a předání této informace mechanikovi. Úkolem mechanika je závadu opravit. Problém ani tak nevzniká při běžných opravách, ale spíše při opravách havarovaných vozidel. V těchto případech technik vozidlo ohledá pro pojišťovnu a následně mechanik započne s odmontováním poškozených dílů, určí, které díly je nutné na vozidle vyměnit. Soupisku těchto dílů předá technikovi, který následně vznesení požadavek objedná ve skladu náhradních dílů. Stávají se případy, kdy došlo k duplicitnímu vznesení požadavku na sklad a to, aby nedošlo k objednání dílů dvakrát, bylo zachyceno až pracovníky skladu (Manažer společnosti, rozhovor, AUTO-BAYER s.r.o., Bučovická, 20. 3. 2013).

**6. Vnímáte problém s nejasně (nesprávně) rozdělenými kompetencemi ve firmě? Pokud ano, uveďte příklady, v čem je organizace práce v podniku nedostatečná?**

Myslím si, že kompetence ve firmě jsou rozděleny správně. Jako nedostatek vidím, že mezi nejvyšším management je jen zástupce ekonomického úseku a prodeje. Chybí zde článek servisu (Manažer společnosti, rozhovor, AUTO-BAYER s.r.o., Bučovická, 20. 3. 2013).

### 3.8 SHRnutí VÝSLEDKU ROZHOVORU

V následujících tabulkách je shrnut význam otázek v rozhovoru a odpovědi manažera společnosti.

**Tabulka 7: Shrnutí výsledku rozhovoru – otázka 1-4**

| Ot. | Problematická oblast   | Shrnutí odpovědi  |
|-----|--|---|
| 1   | Nespokojenost zaměstnanců s komunikací mezi jednotlivými odděleními. | -vzájemná propojenost oddělení;<br>-obtížná organizace;<br>-závislost obchodu na servisu (nemožnost plánování naservisování, nahodilý prodej, servis dle potřeb zákazníka);<br>-obtížná komunikace mezi servisními středisky (VW, AUDI a ŠKODA, CHEVROLET);<br>-společné využívání karosárny, lakovny, umývárny vozů, půjčovny, tzv. pick-up<br>-komunikace mezi servisem a autobazarem |
| 2   | Nefungující komunikace mezi vedením společnosti a pracovníky         | -vedení se zaměstnanci komunikuje<br>-komunikace prostřednictvím středního managementu  |
| 3   | Zájem o hodnocení svého nadřízeného                                  | -nesouhlas s hodnocením nadřízeného z důvodu obav z vyřizování si vlastních antipatií;<br>-manažer vyjádřil souhlas s možností navrhování nových a efektivních řešení   |
| 4   | Nespokojenost s poskytováním, respektive neposkytováním zpětné vazby | -manažer společnosti potvrdil, že zpětná vazba v podniku je poskytována minimálně nebo vůbec;<br>-zaměstnanci pracující v dílnách mohou spokojenost se svojí prací vyčíst z finančního ohodnocení nad rámec své mzdy<br>-pracovníci, kteří přicházejí denně do styku se zákazníky, nejsou hodnoceni vůbec a zpětné vazby se jim také nedostává  |

**Zdroj: Vlastní práce**

Tabulka 8: Shrnutí výsledku rozhovoru – otázka 5-7

| Ot. | Problematická oblast   | Shrnutí odpovědi   |
|-----|--|--|
| 5   | Nespokojenost s poskytováním, respektive neposkytováním zpětné vazby | -manažer společnosti potvrdil, že zpětná vazba v podniku je poskytována minimálně nebo vůbec;<br>-zaměstnanci pracující v dílnách mohou spokojenost se svojí prací vyčíst z finančního ohodnocení nad rámec své mzdy<br>-pracovníci, kteří přicházejí denně do styku se zákazníky, nejsou hodnoceni vůbec a zpětné vazby se jim také nedostává |
| 6   | Organizace práce   | -problém organizace práce manažer spatřuje opět v nedostatečné komunikaci<br>-uvádí konkrétní příklad komunikace mezi přijímacími techniky a automechaniky, se kterou není spokojený (proces objednávání náhradních dílů při opravě havarovaného vozidla)  |
| 7   | Nejasně stanovené kompetence v podniku                               | -kompetence v podniku jsou dle manažera stanoveny jasně;<br>-jako nedostatek se mu jeví neúčast servisních zástupců vrcholného managementu (vedoucí servisu) na poradách s vedením (u prodeje pak vzniká pocit nadřazenosti)   |

Zdroj: Vlastní práce

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Tato kapitola se věnuje možným návrhům zlepšení vnitropodnikové komunikace v analyzované společnosti. Návrhy řešení na zlepšení vnitropodnikové komunikace byly zvoleny v souladu se zjištěnými problematickými oblastmi z analýzy dotazníku a rozhovoru s manažerem společnosti.

### **4.1 JASNÁ FORMULACE VIZE A CÍLŮ SPOLEČNOSTI A JEJICH PROPAGACE**

V rámci analýzy dotazníků bylo zjištěno, že někteří pracovníci společnosti o vizi a cílech společnosti již slyšely. O vyjmenování vize a cílů se pokusilo jen minimum dotazovaných. Na základě tohoto zjištění, bych společnosti doporučila, aby jasně formulovala vizi a cíle podniku, které by pak mohla mezi svými zaměstnanci propagovat. Myslím si, že by společnost měla dbát na informovanost pracovníků v souvislosti s vizí a vnitropodnikovými cíly, protože by tak mohla zvýšit loajálnost pracovníků a jejich angažovanost vůči podniku.

Důležité je také ale upozornit na bezpečnost a riziko zneužití informací. Podnik by sice měl informovat o vizi a cílech společnosti, ale na druhou stranu by měl eliminovat rizika, a informovat nejnižší pracovníky o obecných vizích a cílech tak, aby zamezili zneužití konkrétních informací.

Propagování navrhuji realizovat pomocí 15 posterů, které by byly umístěny na stěnách v dílnách, lakýrně, klempírně a v prodejních prostorech. Účelem umístění na stěnách je, aby byly postery denně zaměstnancům na očích a zaměstnanci s nimi přicházeli pravidelně do styku. Jedna z možností, jak by mohl poster vypadat je následující.

Obrázek 3: Návrh posteru



Zdroj: Vlastní práce

Navržený poster má zaměstnancům přiblížit cíle podniku a také v nich vyvolat povědomí o tom, že hlavně jejich přičiněním dochází k plnění těchto cílů. Právě mechanici, elektrikáři, prodejci a další pracovníci svojí prací dokážou ovlivnit spokojenost zákazníka. Pokud pracují kvalitně, odjíždí se svým vozem spokojený zákazník. Spokojenost zákazníka se pak může projevit v rostoucích tržbách. Dalším cílem může být rozvoj podniku. S rozvojem podniku pak přichází více pracovních příležitostí a potřeba zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Kvůli výrobě a cenové kalkulaci jsem kontaktovala pana P. Beneše. Pan P. Beneš s analyzovaným podnikem spolupracuje v oblasti reklamních produktů a služeb již několik let. Postery navrhuji vyrobit z tvrzené PVC desky tloušťky 3 mm o rozměru 42 x 30 cm s potiskem ze samolepicí fólie včetně laminace.

Tabulka 9: Cenová kalkulace 15 posterů

|                               | Cena [1ks/Kč] | Cena [15ks/Kč] |
|-------------------------------|---------------|----------------|
| Grafická příprava - 0,5 hod   | 20            | 300            |
| Výroba cedulky včetně potisku | 150           | 2250           |
| Spojovací materiál            | 13,34         | 200            |
| Celkem                        | 183,34        | 2750           |

Zdroj: Kalkulace P. Beneš



Na základě cenové kalkulace společnosti BENY vyplývá, že by společnosti AUTO – BAYER, s.r.o. s tvorbou propagačních posterů vznikly náklady přibližně ve výši 2 750 Kč.

### **4.2 ZAVEDENÍ DOKUMENTACE O PORADÁCH**

Jednou z problematických oblastí, na kterou bylo v práci poukázáno, je nedostatečná komunikace s vedením společnosti. Spokojenost s komunikací s vedením závisí také na úrovni managementu. Pracovníci vrcholného managementu jsou s komunikací s vedením společnosti spokojeni. Pracovníci středního managementu už méně, a THP a dělníci téměř vůbec.

Rozhovorem s manažerem společnosti byly tyto výsledky v podstatě potvrzeny. Důležitou připomínkou manažera bylo, že se v podniku pravidelně konají porady, kde se schází vedení společnosti, vrcholný management a střední management. Vedení společnosti s THP pracovníky a dělníky komunikuje ve většině případů zprostředkovaně přes střední management. Za informovanost svých podřízených jsou již pak zodpovědní jednotliví vedoucí pracovníci. To, jestli předávají informace, které získali na poradách, je ale druhá věc.

Společnosti proto navrhuji, aby zavedla řízenou dokumentaci o uskutečněných poradách. V této dokumentaci by vedoucí pracovníci evidovaly záznamy z porad o probraných pracovních problémech, o úkolech a požadavcích na pracovníky.

Cílem porad je řešit problémy a navrhopvat možná řešení, předávat a informovat o úkolech a požadavcích na pracovníky. Tato dokumentace by také společnosti sloužila jako možná kontrola a zpětná vazba, zda se dané informace předaly pracovníkům.

Protože se jedná o řízenou dokumentaci, měla by společnost stanovit osobu, která bude za evidenci dokumentace porad zodpovědná. Za vhodnou kandidátku považují pracovníci zabývající se ISO normami. Při realizaci tohoto návrhu společnosti tedy nevzniknou žádné další mzdové náklady. Nanejvýše dojde k zakoupení kancelářského materiálu (pořadač, papír atd). Pro vyplňování informací o poradách navrhuji společnosti vytvoření a využívání jednotného formuláře. Pracovnice ISO by pak měla na starost dohlížení na správnost vyplnění formuláře, co se formální stránky týče, a uchovávání těchto formulářů. Za vyplnění formulářů po obsahové stránce by byl zodpovědný ten, kdo poradu vedl.

### **4.3 VNÍMAT NÁVRHY ZAMĚSTNANCŮ**

Jedna z otázek v dotazníku se týkala toho, jestli je společnost přístupná novým návrhům řešení. Pracovníci vrcholného a středního managementu odpověděli z většiny, že společnost těmto návrhům naslouchá. Pracovníci THP a dělníci se naopak domnívají, že společnost jejich návrhům a názorům nenaslouchá.

Společnosti bych proto doporučila propagaci idey o naslouchání novým myšlenkám, o tom, že společnost vnímá návrhy a názory svých pracovníků. Myslím si, že dobrou možností, kde na možnost informování o nových návrzích upozornit, jsou porady, které se svými podřízenými vedoucí pracovníci pravidelně mají.

Zaměstnanci by měli mít možnost upozorňovat své nadřízené o tom, že některá organizace práce, úkoly a procesy, které jsou mu zadávány, je možné vyřešit jiným, lepším a efektivnějším způsobem.

### **4.4 ZAVEDENÍ PRAVIDELNÉHO HODNOCENÍ A ZPĚTNÉ VAZBY U PROFESÍ PŘICHÁZEJÍCÍCH PRAVIDELNĚ DO STYKU SE ZÁKAZNÍKEM**

Po rozhovoru s manažerem společnosti bych chtěla podniku navrhnout zavedení pravidelného hodnocení a poskytování zpětné vazby u profesí, které přicházejí opakovaně do styku se zákazníkem. Jedná se především o profese jako je například prodejce vozů, přijímací technik servisu, skladník, pokladní a pracovník půjčovny.

Jednotlivé zaměstnance by měl vždy hodnotit jeho nadřízený (nejméně zástupce středního managementu), protože ten si je převážně vědom, jak zaměstnanec pracuje, a je informován o jeho výsledcích a výkonech, a rozhoduje o jeho finančním ohodnocení.

Hodnocení a zpětnou vazbu navrhuji převážně směřovat na oblast styku se zákazníkem. Soustředit se převážně na komunikaci se zákazníkem a přístup k zákazníkovi.

Jak již bylo vícekrát uvedeno, společnost se zabývá prodejem vozů a poskytováním služeb. Zákazník je proto pro společnost velmi důležitý, a oblast komunikace a přístupu k zákazníkovi zaujímá významnou oblast, na kterou by se podnik měl zaměřit.

Domnívám se, že by mělo hodnocení probíhat formou rozhovoru, kde budou se zaměstnancem probrány jeho klady, jeho přínos pro společnost a konečně již zmiňovaná komunikace a přístup k zákazníkovi. Při tomto rozhovoru by se podřízený měl také dozvědět o tom, co dělá špatně a co by měl dělat jinak. Být upozorněn na své chyby. V případě nutnosti navrhuji společnosti, aby zaměstnanci nabídla školení týkající se

komunikačních dovedností. Na druhou stranu by měl být zaměstnanci poskytnut prostor na vyjádření svého názoru.

### **4.5 ZMĚNA V PROCESU OBJEDNÁVÁNÍ DÍLŮ PŘI OPRAVÁCH HAVAROVANÝCH VOZIDEL**

Doposud tomu při objednávání dílů pro opravu havarovaných vozidel tak, že přijímací technik ohledá vozidlo pro pojišťovnu, diagnostikuje závadu na vozidle, založí zakázku do systému a předá vozidlo určenému mechanikovi k opravě. Mechanik při odmontovávání poškozených dílů zjišťuje, jaké náhradní díly je potřeba vyměnit a co přesně je potřeba opravit. Připraví soupisku potřebných dílů a s ní poté jde za technikem. Připravenou soupisku s potřebnými díly do skladu předává někdy technik, někdy mechanik. Již několikrát došlo k případům, kdy byl na sklad podán duplicitní požadavek pro objednání dílů.

Navrhuji společnosti, aby pro objednávání dílů bylo jasně stanoveno, kdo je za objednávání náhradních dílů zodpovědný. Myslím si, že zodpovědnost za objednané díly by měl nést mechanik, který pak dále s díly pracuje. Proces oprav havarovaných aut by byl tedy stejný až do kroku, kdy mechanik vytvoří soupisku potřebných dílů pro výměnu. Po vytvoření soupisky dílů nutných pro výměnu musí dojít ke konzultaci s technikem, zda je nezbytně nutné všechny uvedené díly vyměnit. Technik na základě ohledání a vytvořené soupisky informuje zákazníka, k jakým výměnám na vozidle dojde a po odsouhlasení dochází k objednání dílů. Jak již bylo výše uvedeno, mechanik by měl být za objednání náhradních dílů zodpovědný, a tedy on by měl vznést požadavek na náhradní díly ve skladě. Takto bude zabráněno dvojímu objednání náhradních dílů na stejné vozidlo. Technik by měl být tedy pouze informován o tom, co je potřeba vyměnit.

Zabránění duplicitnímu objednávání není jediným zlepšením v tomto procesu. Protože již k duplicitnímu objednání náhradních dílů v minulosti došlo, kontrolují teď pravidelně skladníci objednávky a hlídají možnost duplicitních objednávek. Jestliže se v objednávkách objeví více požadavků na jeden díl, zjišťují skladníci, zda se právě v tomto případě nejedná o duplicitní objednávku. Dohledání osoby, která požadavek do skladu napsala, je velmi zdlouhavé. Celý tento proces objednávání je časově náročný a neefektivní. Změnou procesu by společnost ušetřila čas mechanikům, technikům

i skladníkům, kteří by se mohli věnovat jiným činnostem. Společnost by si také měla uvědomit, že zavedením zlepšení a efektivních procesů šetří náklady.

### **4.6 ÚČAST SERVISU NA PORADÁCH S VEDENÍM SPOLEČNOSTI**

Z rozhovoru s manažerem společnosti vyplynulo, že setkání a porad s vedením společnosti se zúčastňují pouze vedení, ekonom společnosti, manažer prodeje a vedoucí prodeje. Mezi vrcholný management ale také patří vedoucí servisu. Proto se domnívám, že by se těchto porad měli zúčastňovat i tito pracovníci, aby byli plně informováni o klíčových záměrech vedení společnosti. Dalším důvodem proč by měli vedoucí servisu navštěvovat tyto porady je i skutečnost, že se společnost zabývá nejen prodejem vozidel ale i poskytováním servisních služeb.

Tím, že se porad účastní pouze prodej, dochází k pocitu nadřazenosti, která se projevuje dále v komunikaci se servisem. Přitom obchodní a servisní činnost jsou na stejné úrovni. Od účasti vedoucích servisu na poradách s vedením společnosti si slibují zlepšení komunikace mezi prodejem a servisem a také lepší informovanost o klíčových záměrech společnosti.

### **4.7 NEPŘEKRÝVÁNÍ POŽADAVKŮ**

#### **4.7.1 MEZI SERVISEM, PRODEJEM A PŮJČOVNOU**

Manažer ve své odpovědi uvádí problematiku překrývání požadavků na vozy z půjčovny. Překrývání požadavků může nastat ve chvíli, kdy jsou všechna vozidla zapůjčena zákazníkům společnosti, nebo jsou rezervována k zapůjčení, a pracovníci servisu nebo prodeje by potřebovali zákazníkovi půjčit náhradní vůz.

Aby takovéto situace v podniku nenastaly, navrhuji, aby půjčování vozidel a jejich rezervace byly evidovány v systému. Evidenci vozů k zapůjčení by měli na starost pracovníci půjčovny, a pracovníci prodeje a servisu by do tohoto systému měli přístup k nahlédnutí. Z této evidence by pak jasně mohli vyčíst, které auto je k dispozici, které auto je v určitém časovém rozmezí půjčeno nebo rezervováno.

Využitím evidování vozidel půjčovny by se měla zjednodušit komunikace mezi půjčovnou, servisem a prodejem. Nemělo by se stávat, že se budou překrývat požadavky na vozidla, neboť pokud si nějaký vůz bude chtít někdo rezervovat, zadá se tento požadavek do systému.

Dle informací využívá společnost interní servisní systém DMS. Program DMS, řízení dealerské sítě, jak ho nazývá společnost T-Systems Czech Republic a.s., která ho vyvinula, uvádí, že systém podporuje decentralizované skladové hospodářství, je schopen optimalizovat dodávky, poskytuje kompletní podporu obchodního případu prodeje jak nových tak i ojetých vozidel. (T-Systems Czech Republic a.s., online, 23. 4. 2013)

V rámci zmiňovaného interního systému společnost spravuje modul půjčovna, kde je plánovací kalendář k vozidlům v nabídce. Tento modul však společností není velmi využíván a nejsou s ním velké zkušenosti. Používají jej jen někteří pracovníci půjčovny. Cílem společnosti by mělo být proškolení svých zaměstnanců pro tento modul, zpřístupnit ho nejen pracovníkům půjčovny, ale i pracovníkům prodeje a servisu. Podmínkou by však mělo být, že pouze pracovníci půjčovny budou mít práva pro evidenci a práci s tímto programem, servis a prodej by měl mít možnost do tohoto modulu nahlížet, popřípadě pokud by to bylo po IT stránce možné, dovolit jim pouze možnost rezervace.

Modul pro evidenci zápůjček nabízí více možností. Nejprve pro rezervaci vozu je možné zadat tzv. plánovanou zápůjčku. Pro zadání rezervace zápůjčky je potřeba uvést informace o tom, jaké vozidlo bude zapůjčeno, jaký zákazník si vůz půjčí, popř. zda bude vozidlo použito pro firemní účely, dále doba kdy bude vůz zapůjčen, a doba vrácení vozidla.

Když skutečně dojde k zapůjčení vozidla, je možné u rezervované zápůjčky změnit status z „v přípravě“ na půjčené. Stejný krok poté následuje při vrácení vozidla, kdy dochází k změně statusu na „vráceno“. U zápůjčky můžeme tedy rozlišovat, zda je v přípravě, půjčené, vráceno, k fakturaci, fakturované nebo zda se jedná o dlouhodobou zápůjčku. Všechny zápůjčky jsou evidovány v přehledu zápůjček. Systém umožňuje uživateli na zápůjčky nahlížení a filtrování podle různých kritérií. Další možností pro zjištění, zda je vozidlo k dispozici, může být karta nazvaná vozidla půjčovny. Dle čísla SPZ si tak pracovník může vyfiltrovat požadovaný vůz a v sekci zápůjčky pak zjistí, zda je vozidlo zapůjčené, rezervované nebo není nikým požadováno.

Aby bylo možné tento modul využívat, je nezbytné proškolení příslušné zaměstnance. Školení na interní systém DMS poskytuje společnost ŠKODA AUTO, která umožňuje školení ve svých prostorách v Mladé Boleslavi nebo v prostorách podniku, který školení

požaduje. Cena školení na jednu skupinu je dle informací společnosti přibližně 4 000 Kč. Cena nezahrnuje náklady na dopravu školitele. Ve společnosti by bylo nutné proškolit minimálně 12 zaměstnanců. Z důvodu nemožnosti přerušení servisní a prodejní činnosti, není možné, aby 12 zaměstnanců jelo na školení zároveň. Školení by muselo proběhnout ve více etapách. Vzrostly by také náklady o dopravu a diety zaměstnanců. V tuto chvíli už by byly náklady na školení pro společnost vyšší, než když školitel přijede do Slavkova u Brna.

### **4.7.2 MEZI SERVISEM A PRODEJEM NA DÍLNĚ**

Jak již manažer společnosti při rozhovoru uvedl, vidí problém mezi komunikací prodeje a servisu v překrývání požadavků na servis (dílňu). Aby mohlo být auto prodáno, je třeba ho naservisovat. K tomu je ale potřeba mechanika a zvedáku na dílně. Problémem zde je, že prodej vozidel se nedá naplánovat a je víceméně nahodilý.

Souhlasím s názorem manažera společnosti, že prodej vozu nelze naplánovat, a že pokud si zákazník zakoupí vozidlo, je třeba ho pro něj připravit a vyhovět všem jeho požadavkům. Domnívám se ale, že k převzetí připraveného vozidla zákazníkem dochází s mírným odstupem času. Snad jen ve výjimečných případech dochází k převzetí vozu v ten stejný den.

I zde společnosti navrhuji využívat elektronické plánování pro servis. Manažer společnosti uvedl, že společnost disponuje programem pro plánování oprav, ale zároveň uvedl, že program není využíván.

V současné době je plánování servisních prací vyplňováno v papírové podobě. Pokud by bylo plánování servisních prací v elektronické podobě, a měli k ní přístup i prodejci společnosti, mohli by být informováni o využití pracovníků a zvedáků v podniku, a případně naplánovat zmiňovaný servis vozidla. Od tohoto návrhu si slibuji eliminaci situací, kdy se překrývají požadavky na dílnu, a dále také zlepšení komunikace mezi servisem a prodejem.

Rozvrh by mohl být vytvořen stejně jako u následujících návrhů v MS Excel. Společnost vlastní pro MS Excel licenci. Výdaje spojené s tvorbou rozvrhu by pro společnost byly minimální, neboť není nutné pořizovat žádný program. Při realizaci tohoto návrhu by také společnosti nevzrostly mzdové náklady, protože by byl rozvrhem pověřen jeden ze stávajících pracovníků společnosti.

### **4.7.3 MEZI SERVISNÍMI, PRODEJNÍMI STŘEDISKY A VYUŽÍVÁNÍM PRACOVNÍKŮ PRO PICK-UP A MEZI SERVISEM, PRODEJEM A UMÝVÁRNOU**

Problém s překrýváním požadavků nenastává pouze u středisek prodeje, servisu a půjčovny. Vzhledem k velikosti společnosti dochází k překrývání požadavků často. Dalším odděleními, u kterých vzniká překrývání požadavků, je umývárna a pick-up pracovníci.

Není v silách pracovníků umývárny, aby umyly v jednu dobu více než jedno auto. Nejde ani tak o problém nedostatku pracovníků. Společnost by jistě jejich řady doplnila například brigádníky, ale problémem je zde nedostatek prostoru, jelikož umývárna pojme pouze jeden vůz.

Stejně jako u umývárny vzniká tento problém i pick-up pracovníků, kteří vyzvedávají vozy klientů určené pro servis, a po opravě vozy odváží zase zpátky ke klientovi. Tuto pick-up službu vykonávají pouze dva zaměstnanci společnosti. Mimo tuto činnost jsou jejich pracovní náplní ještě jiné činnosti. Často jsou využíváni pro nákup náhradních dílů, které nejsou aktuálně na skladě a jsou akutně potřeba pro opravu, nebo pro nákup jiných (např. administrativních) potřeb a také úprava a údržba venkovních prostor společnosti.

I zde navrhuji společnosti využití nějakého plánovacího modulu, který by byl v elektronické podobě k dispozici pracovníkům servisu a prodeje. Pro plánování využívání umývárny ani pick-up pracovníků společnost nemá žádný přístupný modul, který by mohla využívat. Je jen v úvážení společnosti, zda kontaktuje správce programu DMS, zda neexistuje nějaký modul, který by se dal pro plánování umývárny a pick-upu využít, nebo zda by bylo možné upravit modul půjčovna. V případě kontaktování správce programu DMS nastávají dvě situace. Pokud by zmiňovaný modul správce nenabízel, je možné zadat požadavek na tvorbu takového modulu. Tvorbě modulu však předchází mnoho schvalovacích procesů, a vědomí, že tento produkt bude požadovaný a užitečný i pro ostatní automobilové dealery. Druhou možností je, že správce systému daným modulem disponuje. Pokud se společnost rozhodne daného modulu využít, je nutné poukázat i na jeho cenu. Každý upgrade systému DMS stojí dle informací společnosti přibližně 8 tisíc Kč.

Na druhou stranu, pokud by společnost do takového modulu nechtěla investovat, je možné zmiňované plánování evidovat v zakoupeném programu MS Excel. Takový soubor pak musí být uveřejněn na nějakém společném úložném disku, kam by měli přístup všichni pracovníci. I v tomto programu pak bude nutné ošetřit, kdo má práva na editaci souboru a nikoliv.

To, že lze plánovat a evidovat pracovní úkony zmiňovaným pracovníkům, dokazují následující tabulky. Tabulky 9 a 10 znázorňují návrhy případných rozvrhů umývárny a pick-up pracovníků. Obě tabulky jsou pouhými návrhy. Údaje a informace v nich jsou vymyšlené a slouží pro představu, jak by se dalo zamezit překrývání požadavků na zmiňované pracovníky. Pro demonstraci a pochopení možných návrhů byla pracovní doba vymezena od 7 hod. do 11:30 hod. Pracovní úkony jsou do přehledu zapisovány po 30 minutách, aby vymezení činností pracovníků bylo co nejpřesnější. Tabulka č. 9 zobrazuje kalendářní týden od 13. do 19. května 2013, zatímco tabulka č. 10 obsahuje pouze 13. a 14. května 2013. Zeleně zvýrazněné buňky představují úkony, které jsou zarezervované. Nikdo jiný tedy nemůže mít požadavek na umývárnu nebo pick-up pracovníky. V případě, že by k takové situaci došlo, musí se daný pracovník domluvit s kontaktní osobou, která je v tabulce uvedena. Pro maximální informativnost obsahují zaevidované pracovní úkony informace o vozidle, typu, majiteli vozidla. V případě umývárny jsou dodány informace o programu, který bude na vozidle vykonán. V případě odvozu nebo dovozu vozidla je dodána informace o adrese a telefonní kontakt na majitele vozidla, popřípadě pracovníka dané společnosti. Prázdné buňky umývárny představují dobu, kdy není zarezervováno žádné vozidlo k umytí a pracovníce umývárny tak nevykonávají žádnou práci. U rozvrhu pick-up pracovníků představují prázdné buňky dobu, kdy pracovníci zůstávají v provozovně ve Slavkově u Brna a vykonávají další činnosti, které mají v popisu práce, a které nejsou nijak spojené s odvozem nebo dovozem vozů.



## VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tabulka 10: Návrh rozvrhu pro umývárnu

|       | 13.5.2013               | 14.5.2013                             | 15.5.2013                      | 16.5.2013                       | 17.5.2013                        | 18.5.2013   | 19.5.2013      |
|-------|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---|----------------|
|       | Po                      | Út                                    | St                             | Čt                              | Pá                               | So  | Ne             |
| 7:00  | mvčí vozu<br>3B5 222X   |                                       | Mvtí vozu<br>7L6 843X          | mvčí vozu<br>6B5 223X           | čištění disků<br>BZO 576X        |   | <b>zavřeno</b> |
| 7:30  | typ vozidla:<br>VW Polo | mvčí vozu<br>a exteriéru<br>4B9 177X  | typ vozidla:<br>Škoda Octavia  | typ vozidla:<br>VW Touareg      | typ vozidla:<br>Škoda Felicia    |   |                |
| 8:00  | kontaktní<br>Novák      | typ vozidla:<br>Škoda Yeti            | kontaktní pracovník<br>Potáček | kontaktní pracovník:<br>Konečný | kontaktní pracovník:<br>Doležal  | mvčí vozu<br>2Z3 234X                               |                |
| 8:30  |                         |                                       | další informace:               |                                 | kompl. mvčí vozu<br>1A0 123X     | typ vozidla:<br>Chevrolet Cruze                     |                |
| 9:00  | další informace:        | kontaktní pracovník:<br>Lenerová      |                                |                                 | typ vozidla<br>VW Touran         | kontaktní pracovník:<br>Potáček<br>další informace: |                |
| 9:30  |                         |                                       |                                |                                 |                                  |   |                |
| 10:00 |                         | exteriér<br>2B1 112X<br>Škoda Citigo  |                                |                                 | kontaktní pracovník:<br>Jelínek  | mvčí vozu<br>5B4 999X                               |                |
| 10:30 |                         | Kontaktní pracovník:<br>Šurianová     |                                |                                 | další informace:                 | typ vozidla:<br>VW Golf                             |                |
| 11:00 |                         | exteriér<br>3B3 118X<br>Škoda Felicia |                                |                                 | exteriér<br>4B5 555S<br>VW Fox   | kontaktní pracovník:<br>Konečný                     |                |
| 11:30 |                         | Kontaktní pracovník:<br>Navrátil      |                                |                                 | Kontaktní pracovník:<br>Pospíšil |   |                |

Zdroj: Vlastní práce

## VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tabulka 11: Návrh rozvrhu pro pick-up pracovníky

|       |    | 7:00 | 7:30   | 8:00 | 8:30   | 9:00 | 9:30 | 10:00  | 10:30 | 11:00  | 11:30 |
|-------|----|------|--|------|--|------|------|--|-------|--|-------|
| 13.5. | Po |      | vyzvednutí vozu<br>firma XYZ s.r.o.<br>Videňská 2, Brno<br>3B6 998X<br>Škoda Octavia<br>kontakt: pí. Fernandez<br>tel. 607 755 AAA |      | odvoz vozu<br>p. Hanzlík<br>Zeleninová 33,<br>Bučovice<br>5B4 123Z<br>VW Jetta<br>tel. 777 888 XXX                                   |      |      |  |       | odvoz vozu<br>ABC s.r.o.<br>Žarošická 15, Brno<br>2A1 887X<br>Škoda Roomster<br>tel. 543 333 WWW |       |
| 14.5. | Út |      | vyzvednutí vozu<br>p. Borůvka<br>Veveří 4, Podolí<br>5B4 666X<br>VW Lupo<br>tel. 608 222 ZZZ                                       |      | vyzvednutí vozu<br>firma XZZ s.r.o.<br>Vyšehrad 2, Troubsko<br>3A0 112B<br>Chevrolet Cruze<br>kontakt: p. Loutna<br>tel. 776 100 BBB |      |      | odvoz vozu<br>XYZ s.r.o.<br>Videňská 2, Brno<br>3B6 998X<br>Škoda Octavia<br>kontakt: pí.<br>Bramboráčková<br>tel. 607 755 AAA |       |  |       |

Zdroj: Vlastní práce

Aby tyto návrhy plnily svoji funkci a mohlo dojít k eliminaci překrývajících se požadavků, musí být zajištěno pravidelné a pravdivé vyplňování údajů v rozvrzích. Protože pokud by nebyly uváděny dostatečné informace, nebo by například chyběly již zarezervované úkony, neměly by návrhy smysl. Společnost by tedy při zavedení těchto návrhů měla své zaměstnance dostatečně informovat a apelovat na správnost a pravdivost doplňování údajů. Také by měly být zaměstnancům vysvětleny výhody, které z využívání a plánování těchto rozvrhů plynou. Docházelo by tak k šetření času a jejich nervů.

Důležité je také podotknout, že využívání plánování pracovních úkonů umývárny by neměl vliv pouze na zlepšení komunikace, ale také by společností mohl ušetřit náklady. V umývárně pracují tři pracovníce. Dvě umývají vozy v ranní směně, třetí v odpolední. Pracovníce umývárny nejsou odměňovány úkolovou mzdou, tedy za počet umytých vozů, ale mzdou časovou. Každý prostoj pracovníce znamená pro společnost nevyužitý náklad. Dále je nutné k jejich prostojům započítat i náklad na prostor, ve kterém se umývárna nachází, to je přibližně 20 % budovy bazaru a náklady na mycí stroj, který pracovníce k mytí využívají. Konkrétním vyčíslením průměrných nákladů na hodinu se zabývá následující tabulka.

**Tabulka 12: Průměrné hodinové náklady na umývárnu**

|                                 |                            |
|---------------------------------|----------------------------|
| Odpis mycího stroje HDS         | 750 [Kč/měsíc]             |
| Odpis prostor umývárny          | 646,8 [Kč/měsíc]           |
| Mzdové náklady pracovníc        | 54 270 [Kč/měsíc]          |
| <b>Celkem</b>                   | <b>55 666,8 [Kč/měsíc]</b> |
| Průměrný počet pracovních hodin | 168 [hod./měsíc]           |
| <b>Průměrné náklady</b>         | <b>331,35 [Kč/hod.]</b>    |

**Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní práce**

V průměrných hodinových nákladech nejsou zahrnuty náklady na elektřinu a plyn, neboť se při prostojích jedná o zanedbatelné částky. Na základě výpočtu můžeme říci, že společnost při jedné hodině prostojů přichází průměrně o 331,35 Kč.

Podle odhadů společnosti prostojí pracovníce průměrně 8 hod/měsícně, tedy 96 hodin za rok. Po využití návrhu plánování by mohlo dojít k stoprocentní eliminaci prostojů, tedy ke stavu, kdy by nebyly vytvářeny vůbec žádné prostoje. Vyčíslení ušetřených nákladů bude demonstrováno ve dvou variantách. První variantou bude použití

plánovacího modulu interního systému, který si podnik nejprve bude muset zakoupit. A druhou variantou je použití MS Excel, na který má již společnost zakoupenou licenci.

**Tabulka 13: Vyčíslení ušetřených nákladů**

|                           | Současný stav | Modul DMS | MS Excel |
|---------------------------|---------------|-----------|----------|
| Pořizovací výdaje [Kč]    | -             | 8 000     | 0        |
| Počet prostojů [hod./rok] | 96            | 0         | 0        |
| Náklady na prostoj [Kč]   | 31 809,6      | 0         | 0        |
| Ušetřené náklady [Kč]     | 0             | 23 809,6  | 31 809,6 |

**Zdroj: Vlastní práce**

Z propočtů ušetřených nákladů za nejlepší variantu vychází použití pro plánování program MS Excel, který již společnost nebude nic stát. Záleží však na podniku, zda a pro jaký program se rozhodne.

#### **4.8 ZLEPŠENÍ PŘEDÁVÁNÍ DOKLADŮ EKONOMICKÉMU ÚSEKU**

Jako další navrhuji společnosti zlepšení předávání dokladů ekonomickému úseku. Z vlastních zkušeností se společností vím, že často účetní společnosti nemohou pracovat, protože jim chybí potřebné doklady k práci. Jedná se například o příjmové a výdajové pokladní doklady, doklady ze skladů náhradních dílů a jiné.

Pro zjednodušení předávání dokladů účtárně již společnost zavedla pořadače s nápisem „účtárna“ v každém autosalonu. Bohužel ne všichni pracovníci využívají těchto pořadačů.

Společnosti navrhuji, aby stanovila interním nařízením dobu, do kdy je nutné doklady dodat. I když se může zdát toto nařízení jako banální a nesmyslné, může společnosti ušetřit náklady. Při nedodání potřebných dokladů na účtárnu, se práce účetních prodlužuje, zpomaluje a stává se neefektivní.

### ZÁVĚR

Protože správnou komunikaci považuji za jeden z předpokladů pro úspěšný podnik, zabývala jsem se její problematikou v této práci. Cílem diplomové práce bylo nalezení problematických oblastí komunikace v podniku a následné navržení řešení, která by tento stav změnila a zlepšila.

Pro účely této práce jsem zvolila společnost AUTO – BAYER, s.r.o. se sídlem ve Slavkově u Brna. Hlavním předmětem podnikání společnosti je obchodní a servisní činnost. Společnost se zabývá autorizovaným prodejem vozů značek ŠKODA, Volkswagen, AUDI a Chevrolet, poskytováním záručního a pozáručního servisu a dalšími doplňkovými službami. Za doplňkové služby jsou společností považovány služby pick-up, měření emisí a příprava vozů na STK, pneuservis, sezónní uskladnění pneumatik a kol, ruční mytí vozidel, interiéru a mnoho dalších.

Aby mohly být navrženy řešení pro zlepšení interní komunikace podniku, bylo nezbytné nejprve zanalyzovat a zhodnotit její aktuální stav. Současný stav interní komunikace byl zanalyzován a vyhodnocen na základě zaměstnanci vyplněných dotazníků. Z analýzy vyšlo několik pozitivních oblastí, které jsou v práci zmíněny, dále také však i problematické oblasti. Ke konkretizaci a bližší specifikaci jsem provedla s jedním z manažerů společnosti rozhovor.

Za velmi pozitivní skutečnost, která z vyhodnocení odpovědí dotazníků vyplynula, považuji **spokojenost zaměstnanců s možností profesního růstu ve společnosti**. Dále mají také zaměstnanci pocit, že se mohou dále profesně vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a znalosti. Na základě vlastních zkušeností mohu potvrdit, že jsou zaměstnancům pravidelně nabízeny možnosti účasti na školeních.

Z analýzy také ale vyplynuly i nežádoucí skutečnosti:

**Nefungující komunikace mezi jednotlivými odděleními** - hlavně mezi servisními středisky a mezi prodejem a servisem. Dle manažera společnosti zde vzniká problém z důvodu využívání společných středisek a některých pracovníků. Společně využívanými středisky je myšlena lakýrna, karosárna, umývárna, půjčovna a dále tzv. pick-up. Aby nedocházelo k překrývání požadavků, a nedocházelo k rozepřím, navrhuji společnosti zveřejnění rozvrhu plánovaných činností jednotlivých společných oddělení, ke kterému by měli odpovědní pracovníci přístup, a mohli tak přesně vznášet požadavky. Společnost dokonce disponuje programem, který by zaštil evidenci

půjčovny. Bohužel v současné době není pracovníky používán. Pro ostatní společně využívaná oddělení navrhuji pro plánování využívat MS Excel. Od využívání plánování činností společně využívaných středisek si slibuji zlepšení komunikace mezi odděleními, eliminaci vzniku překrývání požadavků, efektivnější plánování času a v oblasti půjčovny dále také při využívání modulu půjčovna podrobnější evidenci zápůjčních vozů.

**Nedostatečné povědomí o vizi a cílech podniku** – zde navrhuji, aby společnost jasně stanovila vizi a cíle podniku, které pak bude mezi svými zaměstnanci propagovat. Cílem návrhu propagace vize a cílů je probuzení v zaměstnancích pocitu sounáležitosti, zvýšit jejich povědomí o plánech podniku, vzbudit v nich pocit jistoty a angažovanosti.

**Nefungující komunikace mezi vedením společnosti a pracovníky** – tuto problematickou oblast navrhuji řešit pomocí dokumentace o poradách. Manažer společnosti se domnívá, že vedení společnosti se zaměstnanci komunikuje. Komunikuje prostřednictvím porad se středním managementem, který by měl následně vyjádření vedení předat dalším pracovníkům. To, jestli budou pracovníci THP a dělníci informováni, je pouze na středním managementu. Proto při zavedení dokumentace o poradách lze získat snad přehled o tom, které informace byly pracovníkům předány a které nikoliv.

**Vnímání návrhů zaměstnanců** – řešení této problematiky spočívá v informování zaměstnanců a propagaci idey o naslouchání novým myšlenkám, o tom, že společnost vnímá návrhy a názory svých pracovníků. Zaměstnanci by měli mít možnost upozorňovat své nadřízené o tom, že některá organizace práce, úkoly a procesy, které jsou mu zadávány, je možné vyřešit jiným, lepším a efektivnějším způsobem.

**Neposkytování zpětné vazby** – společnosti navrhuji zavedení pravidelného hodnocení a poskytování zpětné vazby zejména u profesí, které denně přicházejí do styku se zákazníkem.

Hodnocení a zpětnou vazbu by měl provádět přímý nadřízený, nejméně však zástupce středního managementu). Právě ten je o výkonech a výsledcích pracovníka informován, a rozhoduje o finančním ohodnocení. Od hodnocení a poskytování zpětné vazby očekávám zlepšení komunikace mezi podřízenými a nadřízenými, v případě potřeby zdokonalení komunikačních dovedností v rámci školení.

**Zlepšení předávání dokladů ekonomickému úseku** – pro zlepšení předávání dokladů navrhuji společnosti stanovit interním nařízením dobu, do kdy musí být doklady ekonomickému úseku předány. I když se může zdát, že se jedná o banální problém. Nedostatečné předávání dokladů ztěžuje práci účetních, které musí často po firmě doklady hledat a po jednotlivých pracovnících si je vyžádávat. V případě bezproblémového fungujícího předávání dokladů společnost ušetří náklady tím, že se účetní mohou věnovat jiným činnostem, a jejich práce se tak stává efektivní.

Věřím, že vypracováním této práce došlo k naplnění cílů. Doufám, že některé návrhy budou pro zlepšení interní komunikace společností AUTO-BAYER, s.r.o. využity anebo budou mít pro společnost inspirující charakter.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) AUTO – BAYER, s.r.o., 2012, *Výroční zpráva za rok 2011*, Slavkov u Brna, AUTO – BAYER, s.r.o.
- (2) DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007, *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- (3) DEVITO, Joseph A., 2008, *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- (4) DROBILIČOVÁ D., 2010, *Návrh systému řízení nákladů ve vybraném podniku*, Brno, Bakalářská práce, Mendelova univerzita v Brně
- (5) HENDL, Jan., 2012, *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- (6) HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998, *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- (7) HOLÁ, Jana., 2006, *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- (8) HOSPODÁŘOVÁ, Ivana., 2008, *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 130 s. ISBN 9788024717371.
- (9) JANDA, Patrik., ©2004, *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0
- (10) JIŘINCOVÁ, Božena., 2010, *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- (11) Manažer společnosti, rozhovor, AUTO-BAYER s.r.o., Bučovická, 20. 3. 2013
- (12) MIKULÁŠTÍK, Milan., 2010, *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada,, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.



- (13) MONSTER *Jak odhalit, co si druzí myslí.* [online]. 26.07.2010. 2010 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z: <http://rady-a-tipy.monster.cz/v-praci/zdravi-a-prace/jak-odhalit-co-druzi-mysli/article.aspx>
- (14) NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK., 2006, *Sociologie pro ekonomy a manažery.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
- (15) PERSONALISTA.INFO: *Modelování organizační struktury.* [online]. 2011 [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://www.personalista.info/clanek/modelovani-organizacni-struktury>
- (16) Podnikatelský institut PYRAMIDA, s.r.o.: *Co jsou to kompetence?.* [online]. 2008 [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: [http://www.pyramidasro.cz/?id\\_clanek=24](http://www.pyramidasro.cz/?id_clanek=24)
- (17) STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ., 2008, *Strategie firemní komunikace.* 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
- (18) TURECKIOVÁ, Michaela., 2004, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- (19) T-SYSTEMS CZECH REPUBLIC a.s. *Řízení dealerské sítě.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.t-systems.cz/produkty-a-reseni/n-z-kazn-k-n-p-n-/605954>
- (20) Výzkumy.knihovna.cz: *Otázky v dotazníku.* POD ZÁŠTITOU KISK FF MU, Portál je realizován v rámci projektu PARTSIP. [online]. 2012 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/otazky-v-dotazniku>, 28. 2. 2013

**SEZNAM GRAFŮ**

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2001-2012.....                 | 32 |
| Graf 2: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků.....  | 34 |
| Graf 3: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků.....  | 35 |
| Graf 4: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků.....  | 36 |
| Graf 5 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků.....   | 37 |
| Graf 6 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků.....   | 38 |
| Graf 7: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků.....  | 39 |
| Graf 8 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků.....   | 40 |
| Graf 9 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků.....   | 41 |
| Graf 10: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 42 |
| Graf 11 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků:..... | 43 |
| Graf 12: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 44 |
| Graf 13 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků.....  | 45 |
| Graf 14: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 46 |
| Graf 15: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 47 |
| Graf 16: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 47 |
| Graf 17: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 48 |
| Graf 18: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 49 |
| Graf 19: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 49 |
| Graf 20: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 50 |
| Graf 21: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 51 |
| Graf 22: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 52 |
| Graf 23: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 53 |
| Graf 24 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků.....  | 54 |
| Graf 25: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 55 |
| Graf 26: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 56 |
| Graf 27: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 57 |
| Graf 28: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 58 |
| Graf 29: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 59 |
| Graf 30: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 60 |
| Graf 31: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků..... | 61 |

|  |    |
|--|----|
| Graf 32: Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků ..... | 62 |
| Graf 33 Srovnání vrcholného, středního managementu, THP a dělníků .....  | 63 |

### SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Transakční model komunikace .....    | 14 |
| Obrázek 2: Organizační schéma společnosti ..... | 31 |
| Obrázek 3: Návrh posteru .....                  | 72 |

### SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 Srovnání formální a neformální komunikace .....                | 23 |
| Tabulka 2 Srovnání formální a neformální komunikace - pokračování .....  | 24 |
| Tabulka 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti AUTO – BAYER, s.r.o. .... | 32 |
| Tabulka 4: Pracovní zařazení vrcholného managementu .....                | 35 |
| Tabulka 5: Pracovní zařazení středního managementu .....                 | 35 |
| Tabulka 6: Pracovní zařazení THP a dělníků .....                         | 36 |
| Tabulka 7: Shrnutí výsledku rozhovoru – otázka 1-2.....                  | 69 |
| Tabulka 8: Shrnutí výsledku rozhovoru – otázka 3-6.....                  | 70 |
| Tabulka 9: Cenová kalkulace 15 posterů .....                             | 72 |
| Tabulka 10: Návrh rozvrhu pro umývárnu .....                             | 81 |
| Tabulka 11: Návrh rozvrhu pro pick-up pracovníky .....                   | 82 |
| Tabulka 12: Průměrné hodinové náklady na umývárnu .....                  | 83 |
| Tabulka 13: Vyčíslení ušetřených nákladů .....                           | 84 |

### SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

THP –technicko hospodářští pracovníci

## PŘÍLOHY

### PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK



Prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad pro analýzu funkčnosti vnitropodnikové komunikace. Informace z dotazníku budou použity pouze pro zpracování diplomové práce.

Dotazník je anonymní, a nebude mít vliv na pracovní hodnocení.

Děkuji,

Bc. Drobiličová Denisa.

1) Jste seznámeni s vnitropodnikovými cíli?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

2) Víte, jaká je vize společnosti?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

Pokud ano, definujte.....

3) V případě, že jste na otázku 1, 2 odpověděli „ne“, chtěli byste se dozvědět o cílech a vizi společnosti?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

4) Je vedení společnosti přístupno novým návrhům řešení?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

5) Je něco, co byste změnili na práci svých nadřízených?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

Pokud ano, definujte prosím.....

6) Je něco, co by společnost, měla dělat jinak?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

Pokud ano, navrhňte.....

7) Zajímá se společnost o Váš profesní růst?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

8) Máte pocit perspektivy ve společnosti?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

9) Funguje komunikace mezi jednotlivými odděleními?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

10) Jakou formou mezi sebou jednotlivá oddělení komunikují?

- ÚSTNĚ
- PÍSEMNĚ NA PAPIŘE
- EMAILEM
- TELEFONICKY
- FORMOU INTERNETOVÝCH STRÁNEK (INTRANET)
- JINAK, UVEĎTE...

11) Jste spokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

12) Máte možnost hodnotit svého nadřízeného?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

13) Vyhovovala by Vám možnost hodnotit svého nadřízeného?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

14) Jakou formou jsou Vám sdělovány důležité informace o společnosti?

- ÚSTNĚ
- PÍSEMNĚ NA PAPIŘE
- EMAILEM
- TELEFONICKY
- FORMOU INTERNETOVÝCH STRÁNEK (INTRANET)
- FIREMNÍ ČASOPIS, NOVINY
- JINÉ, UVEĎTE...

15) Jste seznamován s plněním cílů a výsledky společnosti?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

16) Vnímáte nějaké problémy s organizací práce ve Vaší firmě?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

17) Víte, na koho se obrátit v případě potřeby?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

18) Jsou kompetence ve Vaší společnosti rozděleny jasně?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

19) Znáte všechny potřebné informace pro výkon Vaší práce?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

20) Dostáváte potřebné podklady včas?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

21) Dostáváte potřebné podklady v dostatečném množství?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

22) Podklady pro práci dostáváte převážně:

- ÚSTNĚ
- PÍSEMNĚ NA PAPIŘE
- EMAILEM
- TELFONICKY
- JINAK, UVEĎTE...

23) Dostáváte zpětnou vazbu od svých spolupracovníků?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

24) Zpětnou vazbu od svých kolegů dostáváte:

- VČAS
- SPÍŠE VČAS
- SPÍŠE POZDĚ
- ZPĚTNOU VAZBU NEDOSTÁVÁM



25) Pokuste se odhadnout, kolik času denně strávíte konzultováním činností související s výkonem Vaší práce?

- 0-15 MIN.
- 15-30 MIN.
- 30-60 MIN.
- VÍCE NEŽ 60 MIN.

26) Kolik času denně strávíte komunikací, která nesouvisí s Vaší pracovní činností?

- 0-15 MIN.
- 15-30 MIN.
- 30-60 MIN.
- VÍCE NEŽ 60 MIN.

27) Vnímáte komunikační problémy s vedením firmy?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

28) Jste se svojí prací spokojen/a?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

29) Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých známých (přátel)?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

30) Kolik je Vám let?

31) Jsem

- MUŽ
- ŽENA

32) Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- UVEĎTE,  
PROSÍM.....

33) Ve společnosti pracuji



- Méně jak 2 roky
- 2-5 let
- Více jak 5 let

### PŘÍLOHA 2: OTÁZKY PRO ROZHOVOR

1. Z odpovědí dotazníků vyplynulo, že jsou zaměstnanci převážně nespokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními. Vnímáte tento problém i Vy?
2. Dokážete mi říci, mezi kterými odděleními komunikace nefunguje?
3. Co si myslíte, že je příčinou této nefungující komunikace?
4. Za další nefungující komunikaci považují zaměstnanci komunikaci s vedením společnosti. Jako zástupce vedení, domníváte se, že je tomu skutečně tak? V čem vidíte nedostatky?
5. Zaměstnanci projevili zájem o možnost hodnocení svého nadřízeného. Ztotožňujete se s tímto názorem?
6. Pokud ano, budete k hodnocením od svých podřízených přihlížet? Mohlo by to mít hodnocení od Vašeho pořízeného pro Vás nějaký přínos? Mohlo by mít jejich hodnocení pro Vás nějakou inspiraci?
7. Pokud s tímto návrhem nesouhlasíte, můžete prosím uvést důvod?
8. Zaměstnanci jsou dle odpovědí spíše nespokojeni s poskytováním zpětné vazby. Zpětné vazby se jim nedostává včas anebo vůbec. Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu? Pokud ano, jaké používáte metody a prostředky pro hodnocení jejich práce?
9. Vnímáte také problém s organizací práce? Pokud ano, uveďte příklady, v čem je organizace práce v podniku nedostatečná?
10. Vnímáte problém s nejasně (nesprávně) rozdělenými kompetencemi ve firmě? Pokud ano, uveďte příklady, v čem je organizace práce v podniku nedostatečná.

## PŘÍLOHA 3: NABÍDKA NA REALIZACI REKLAMY

## NABÍDKA NA REALIZACI REKLAMY

|   |                 |  |                    |
|---|-----------------|--|--------------------|
| <b>Dodavatel</b><br>IČ: 67580033 DIČ: CZ7203233972<br><b>PETR BENES</b><br>Čtvrť 314/1<br>634 00 BRNO<br>ŽL. vydán ŽÚ Brno pod č.j.: 484/D1/ŽÚ<br>Banka:<br>GE Capital Bank a.s. č.ú.: 150328431/0600 |                 | <b>Číslo:</b> 27/2013  |                    |
|   |                 | <b>Odběratel</b> IC: 48994360 DIČ: CZ46994360  |                    |
| <b>Příjemce</b>   |                 | <b>AUTO-BAYER, s.r.o.</b><br><br><b>Bučovická 299</b><br><br><b>684 01 Slavkov u Brna</b>                    |                    |
| <b>Způsob dopravy</b>   |                 | <b>Datum zpracování:</b> 3.5.2012  |                    |
| <b>Místo určení</b>   |                 | <b>Nabídka je platná do:</b> 13.5.2012   |                    |
| <b>Předmět dodávky</b>  | <b>Množství</b> | <b>Cena / kus</b>  | <b>Cena celkem</b> |
| <b>OZNAČENÍ NABÍDKY:</b> Cenová kalkulace výroby cedulek<br><br><b>POPIS:</b> Tvrzená PVC deska tloušťky 3mm o rozměru 42 x 30 cm s potiskem ze samolepicí fólie včetně laminace                      |                 |  |                    |
| 0,5 hod grafická příprava   | 600,- / hod.    |  | 300,00 Kč          |
| 15 ks cedulky včetně potisku  | 150,- / ks      |  | 2 250,00 Kč        |
| <b>Cena bez DPH</b>   |                 |  | <b>2 550,00 Kč</b> |
| DPH 21 %  |                 |  | 535,50 Kč          |
| <b>Cena celkem</b>  |                 |  | <b>3 085,50 Kč</b> |
| <b>UPOZORNĚNÍ:</b> Tento nabídkový list není daňovým nebo jiným účetním dokladem !!!  |                 |  |                    |
|    |                 |                           |                    |
|   |                 | <b>Vystavil: Beneš Petr</b><br><b>Tel.: 731 944 977</b><br><b>E-mail: info@beny.cz</b><br><b>www.beny.cz</b> |                    |