

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
**Provozně ekonomická fakulta**  
**Katedra řízení**



**Diplomová práce**  
**Vnitropodniková komunikace**

**Michaela Pátá**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michaela Pátá

Podnikání a administrativa

Název práce

Vnitropodniková komunikace

Název anglicky

Intercompany Communication

---

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy současného řešení vnitropodnikové komunikace ve společnosti Kingspan a.s. zhodnotit jeho úroveň a formulovat doporučení pro zlepšení současného stavu.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek studiem odborné literatury a kritickým zhodnocením dosavadní úrovně poznání v oblasti vnitropodnikové komunikace. Praktická část zahrnuje analýzu stávajícího řešení vnitropodnikové komunikace ve vybraném podniku a následnou syntézu poznatků. Primární data jsou pořízena metodou dotazování s využitím dotazníku jako techniky sběru dat.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

vnitropodniková komunikace, zpětná vazba, komunikační nástroje, formální a neformální komunikace, vertikální komunikace

---

Doporučené zdroje informací

JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

NĚMEC, P.; LITTOVÁ, J. Komunikace korporací. Praha: VŠE v Praze, 1999. ISBN 80-7079-575.

NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-807-3673-871.

---

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2016

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vnitropodniková komunikace“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury, která je citována a uvedena v seznamu literatury na konci práce.

V Praze dne 26.3.2016

---

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí práce, Ing. Jitce Pokorné Ph.D., za její rady a připomínky, které mi byly poskytovány při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti Kingspan a.s., kteří mi poskytli informace a věnovali svůj čas k vyplnění dotazníkového šetření a následným doplňujícím osobním rozhovorům.

## Vnitropodniková komunikace Intercompany Communication

---

### **Souhrn**

Diplomová práce s názvem Vnitropodniková komunikace se zaměřuje na problematiku komunikace uvnitř společnosti Kingspan a.s. Konkrétním cílem je zhodnotit aktuální stav komunikace ve společnosti, identifikovat faktory, které mají dopad na tuto komunikaci, vypracovat analýzu a vyvodit praktické závěry a doporučení pro zvýšení a zlepšení vnitropodnikové komunikace. Teoretická část práce vymezuje obecný pojem komunikace, dále druhy, proces a funkci komunikace, podnikovou kulturu a hlavně se zaměřuje na vlastní vnitropodnikovou komunikaci. Definuje její cíle, předpoklady pro její fungování a především komunikační toky uvnitř společnosti. Praktická část se zaměřuje na řešení vnitropodnikové komunikace ve společnosti Kingspan a.s., která je celosvětově významná společnost působící ve stavebním průmyslu. Po představení podniku se práce věnuje dotazníkovému šetření a následným doplňujícím rozhovorům. Výsledky jsou využity jako podklad pro zkoumání, následné definování problémů a doporučení pro zlepšení komunikačních procesů ve společnosti. Nejvýznamnějším identifikovaným problémem je chybějící hodnocení vedoucích pracovníků. Jako řešení je navrhováno zavedení hodnocení vedoucích pracovníků zaměstnanci daného oddělení v pravidelných intervalech jednou ročně. Na základě navrhovaného řešení je práce doplněna o návrh dotazníku určeného k hodnocení vedoucího pracovníka. Navrhnutí změn a zefektivnění komunikace uvnitř společnosti je jedním z hlavních cílů práce.

**Klíčová slova:** Vnitropodniková komunikace, zpětná vazba, komunikační nástroje, vertikální komunikace, dotazníkové šetření, analýza, doporučení.

### **Summary**

This thesis titled Intercompany Communication explaining problematic about internal communication inside Kingspan a.s. company. The specific goal is to explain and evaluate current status of communication in company, take into account factors, which are affecting this communication, prepare the analyze and provide practical conclusions and recommendations for increasing of communication efficiency. Theoretical part defining

general meaning of communication, types of the communication, process and function of communication, company culture and mainly is focused to intercompany communication. Defining the goals, conditions for working of the communication and especially communication flow inside the company. Practical part is focused to solving of intercompany communication in Kingspan a.s. company, which is international known company focused to building industry. After the introduction of the company is this work focused to questionnaire research and supplementary interviews. The results are used as a basis for examining the subsequent definition of problems and recommendations for improving communication processes in the company. The most important problem identified is the lack of evaluation of executives. As a solution, it is proposed to introduce evaluation of executives employees of the department on a regular basis once a year. Under the proposed solution is to work, a proposal for a questionnaire intended to evaluate a manager. Proposing changes and streamlining communication within the company is one of the main objectives of the work.

**Keywords:** Intercompany communication, feedback, communication tools, vertical communication, survey, analysis, recommendation.

## OBSAH

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika .....	11
3	Teoretická část .....	13
3.1	Komunikace .....	13
3.1.1	Komunikační proces .....	14
3.1.2	Druhy komunikace.....	16
3.1.3	Vybrané modely komunikace .....	19
3.2	Podniková kultura .....	21
3.2.1	Podniková etika.....	23
3.3	Vnitropodniková komunikace .....	24
3.3.1	Zásady a charakteristika vnitropodnikové komunikace.....	25
3.3.2	Předpoklady pro fungování vnitropodnikové komunikace.....	27
3.3.3	Cíle vnitropodnikové komunikace .....	28
3.4	Komunikační kanály a prostředky vnitropodnikové komunikace .....	28
3.4.1	Vybrané komunikační kanály .....	29
3.4.2	Vnitropodnikové informační toky .....	30
3.4.3	Nástroje a prostředky komunikace .....	32
3.5	Problémy vnitropodnikové komunikace .....	38
4	Praktická část .....	40
4.1	Profil společnosti .....	40
4.1.1	Produkty společnosti.....	40
4.1.2	Historie společnosti.....	41
4.2	Analýza komunikačních prostředků ve společnosti.....	42
4.3	Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů.....	45
4.3.1	Statistická data o respondentech .....	45
4.3.2	Úroveň vnitropodnikové informovanosti, cíle/struktura .....	47
4.3.3	Vnitropodnikové komunikační prostředky .....	48
4.3.4	Úroveň vnitropodnikové komunikace, řešení problémů.....	51
4.3.5	Hodnocení zaměstnanců a porady .....	52
5	Zhodnocení výsledků .....	55
6	Návrhy .....	59
7	Závěr .....	63
8	Seznam použité literatury .....	66



9	Seznam tabulek.....	69
10	Seznam Grafů .....	70
11	Přílohy.....	71

## 1 ÚVOD

Pojem komunikace je v běžném životě velmi používaný pojem a je možné se s ním setkat každodenně. Svému okolí jsou poskytovány informace již předtím, než jsou vysloveny první slabiky a to převážně pomocí pohybů těla, mimiky či gest. Tyto informace, které jsou obsažené ve všech událostech, jsou dále zpracovávány a to jak vědomě, tak nevědomě. Pomocí komunikace jsou získávány znalosti, vyjádřeny vlastní názory, přání, požadavky a postoje. Komunikace utváří vlastní osobnost a určuje svoji roli ve společnosti.

Komunikaci můžeme chápat jako umění, je potřeba ji neustále cvičit, pracovat na ní a pěstovat ji. Platí to zejména v zaměstnání, kde se kontaktu se svými spolupracovníky nelze vyhnout. Práce se věnuje vnitropodnikové komunikaci mezi zaměstnanci uvnitř podniku a to jak verbální, tak neverbální, dále pak komunikačním vlivům podnikové kultury na zaměstnance podniku. Komunikace uvnitř podniku může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi vlastníky a managementem či mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Z pohledu komunikace je možné mezi další komunikační prostředky volit také cíle a strategie firmy, pověst firmy, kulturu pracovního prostředí, pravidla odměňování nebo úroveň jednání se zákazníky.

Práce se zaměřuje na analýzu vnitropodnikové komunikace ve společnosti Kingspan a.s., soustřeďuje se na její bariéry a chyby. Při výběru tématu práce byla autorka ovlivněna vlastní praxí ve společnosti, kde pracuje druhým rokem na oddělení financí. Z vlastní zkušenosti se mohla přesvědčit o tom, jak je komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti důležitá. Díky špatné komunikaci uvnitř podniku může docházet k neznalostem, nedorozumění a následně ztrátám podniku.

Účelem analýzy vnitropodnikové komunikace ve společnosti Kingspan a.s. je najít a vyhodnotit její chyby a problémy. Analýza obsahuje názory zaměstnanců na komunikaci ve společnosti, na bariéry v komunikaci a na chování mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. Očekávaným přínosem práce jsou návrhy a doporučení na zlepšení vnitropodnikové komunikace.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit vnitropodnikovou komunikaci ve společnosti Kingspan a.s. a formulovat doporučení sloužící ke zlepšení stávajícího řešení a k eliminaci či nápravě konkrétních problémů.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- A) Zjistit, jak probíhá komunikace v jednotlivých týmech či s vedením společnosti.
- B) Naleznout komunikační prostředky, které jsou v podniku využívány.
- C) Zhodnotit informovanost zaměstnanců dle uvedených informačních prostředků.
- D) Určit míru komunikace v cizím jazyce.
- E) Identifikovat nejčastější problémy vnitropodnikové komunikace.
- F) Navrhnout zlepšující řešení pro změnu ve vnitropodnikové komunikaci.

Teoretická část práce je zpracována s využitím odborné literatury, která se k dané problematice vztahuje. Tímto jsou shrnuty základní pojmy týkající se vnitropodnikové komunikace, ze kterých se dále vychází v praktické části.

Praktická část zahrnuje analýzu využívaných komunikačních prostředků společnosti. Informace jsou získané z interních dokumentů, kterými jsou směrnice společnosti. V praktické části je využito kvalitativní a kvantitativní šetření. Na základě teoretických poznatků a praktických znalostí je sestaven dotazník. Tato metoda je vybrána z důvodu efektivní návratnosti a anonymity dotazovaných. Dotazník obsahuje celkem 23 otázek, z toho 17 jich je uzavřených, 1 otevřená a 5 polootevřených. U dotazníku je využito také škálové hodnocení od 1 do 5, kdy 1 znamená nejnižší využití a 5 nejvyšší využití. Dotazník byl distribuován osobní formou v tištěné podobě 126 zaměstnancům společnosti Kingspan a.s. v Hradci Králové. Výběrový soubor zahrnuje 83 respondentů, návratnost dotazníků byla 66 %. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány za pomoci statistických a matematických metod v programu Excel a doplněné názornými grafy a tabulkami. Vyhodnocení dotazníkového šetření je obsahem praktické části. Samotný dotazník je uveden v příloze číslo 1 na konci práce. Pro detailnější analýzu byly následně provedeny hloubkové dotazníkové rozhovory. Celkem se osobního rozhovoru účastnilo 23 dotazovaných (1 top management, 4 vedoucí pracovníci, 13 administrativních pracovníků a

5 dělníků). Rozhovor trval v průměru 30 minut. Položeno bylo 6 otázek, které jsou uvedené v příloze číslo 2 této práce.

Na základě získaných primárních dat z dotazníkového šetření a osobních rozhovorů, které zahrnují názory zaměstnanců na chování nadřízených a podřízených zaměstnanců, na celkovou komunikaci ve společnosti a na přítomnost bariér a chyb v komunikaci podniku, byla provedena syntéza a následné návrhy doporučení. Navrhovaná řešení slouží k odstranění zjištěných problémů v komunikaci. Součástí doporučení je návrh dotazníku sloužícího k hodnocení vedoucích pracovníků. Dotazník je obsažen v příloze číslo 3 této diplomové práce.

### 3 TEORETICKÁ ČÁST

Tato část práce je věnována vymezení pojmů souvisejících s vnitropodnikovou komunikací. Je zde uveden význam slova komunikace, druhy komunikace, funkce komunikace a význam samotné vnitropodnikové komunikace. Poznatky z této kapitoly vycházejí ze zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

#### 3.1 KOMUNIKACE

Původ slova komunikace pochází z latinského slova *communicare* a v překladu znamená činit něco společným, společně něco sdílet či spojovat. Slovo má více významů a široké použití napříč různými vědními obory. Je složité formulovat význam slova komunikace. Jednou z desítek definic je například: „Komunikace je kontinuální dvousměrný proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění. Jde o nekonečný model, neboť lidé se obvykle potřebují několikrát vzájemně ovlivňovat a upravovat zprávu než dosáhnou shody“ [1, s. 5]. Z důvodu rozmanitosti slova se s ním můžeme setkat ve spojení s dopravní sítí pro přemísťování lidí, dále může spojovat lidi pomocí informací, postojů či myšlenek.

V dnešní době je slovo komunikace natolik známým pojmem, proto je možné narazit na špatné zaměňování komunikace s mluvením, což lze považovat za chybu. Vědní obor kybernetika přispěl k význačnému obohacení pojmu komunikace. Kybernetika je věda, zabývající se obecnými principy řízení a přenosu informací v živých organismech a strojích. Tato práce se zaměřuje na komunikace lidskou, která je založena na vzájemné interakci dvou a více partnerů [2, s. 81]. Do komunikace se zapojuje mluvčí a příjemce textu či informace, dochází k přesunu mluvené či psané informace. Komunikaci zprostředkovává médium<sup>1</sup>. Účastníci jsou z časoprostorového hlediska v nepřímém či přímém kontaktu.

#### **Funkce komunikace**

Komunikace zahrnuje následující funkce:

- instruktivní – vysvětluje význam, poskytuje návod, popisuje postup,

---

<sup>1</sup> Médium- komunikační prostředek (obraz, písmo, zvuk) či technologie zprostředkující komunikaci (tisk, televize, rádio, internet)

- informativní – oznamuje, předává určité informace či fakta,
- sdělovací – zbavuje pocitu vnitřního napětí pomocí sdělení informace druhé osobě,
- přesvědčovací – ovlivňuje člověka s cílem změnit jeho názor, působí na psychiku a emoce, poukazuje na hodnoty,
- společenskou a socializačně integrující – navazuje a vytváří mezilidské vztahy, poukazuje na respektování názoru, snaží se o posilování pocitu sebevědomí,
- vzdělávací a výchovnou – předává dovednosti a znalosti
- motivující a posilovací – vlastní potřebnost a důležitost ve vztahu k určitému problému či věci, snaží se o posilování pocitu sebevědomí.

Každý manažer by si měl být vědom funkcí komunikace a cíle, kterého se má komunikováním dosáhnout, a to ještě dřív, než otevře ústa [3, s. 20].

### **3.1.1 Komunikační proces**

Komunikace je aktivní, oboustranný a dynamický proces, proto dochází ke střídání rolí mezi komunikátorem a komunikantem. Komunikace probíhá mezi dvěma a více účastníky komunikačního procesu. Účastníci komunikačního procesu přispívají do komunikace svými názory, pocity, rolemi či náladami, které se snaží dále sdělit protistraně. Odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl [4, s. 13]. Komunikační proces je mnohdy vyjadřován komunikačními modely. Mezi nejstarší komunikační model řadíme Laswellův komunikační model, který vytváří podstatu pro tvorbu nových modelů. Tento model se ptá na otázky kdo, co, jak, komu a s jakým efektem. Každý komunikační model obsahuje níže uvedené prvky:

Komunikátor – ten, kdo vysílá či sděluje zprávu. Svým způsobem zkresluje informace, nemusí být vždy stoprocentně informovaný, jeho způsob sdělování může být určitým způsobem tendenční nebo chaotický, může si určitým způsobem domýšlet neúplné informace, může podlehnout funkčnímu postavení [5, s. 24]. V jeho sdělení se promítá jeho osobnost a osobní zaujetí, vždy chce být vyslechnut a pochopen, zároveň chce změnit chování ostatních. Významnou roli tvoří postoje, zkušenosti či náladovost.

Komunikant – příjemce vysílané zprávy od komunikátora, zprávu dekóduje. Příjemce sdělení v rámci komunikačního procesu podstatně ovlivňuje jeho průběh a účinky [6, s. 32]. Čím větší shoda je mezi komunikantem a komunikátorem, tím rychleji dojde k pochopení zprávy. Než odpoví komunikátorovi, měl by obsah zprávy vyslechnout až do konce.

Komuniké – vyslaná zpráva jako pocit či myšlenka, kterou komunikátor sděluje komunikantovi. Charakter zprávy je verbální a neverbální. Zpráva může být chápána různými lidmi odlišně.

Komunikační jazyk – jazyk, prostřednictvím kterého jsou zprávy předávány. I když mluvíme stejným jazykem, neznamená to, že si musíme vždy rozumět [5, s. 25]. Významnou roli v komunikačním jazyce má kódování a dekódování, oboje je závislé na znalosti jazyka, ovšem dekódování je složitější v interkulturní komunikaci.

Komunikační šum – interní či externí rušivý činitel komunikace, svým působením mají negativní vliv na komunikaci. Za komunikační šum je obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces [7, s. 33]. Mezi externí šumy řadíme teplotu, hluk okolního prostředí, výrazné prvky prostředí, pach nebo světlo. Za interní šum považujeme žízeň a hlad, nemoc, vtíravé myšlenky či únavu.

Komunikační kanál – médium či prostředek, pomocí kterého se přenáší sdělení. Málokdy probíhá komunikace pomocí jediného kanálu, bývají to dva až čtyři souběžně používané kanály. Při konverzaci osobní hovoříte a nasloucháte (hlasový kanál), ale též gestikulujete a přijímáte signály zrakem (zrakový kanál). Obvykle také vysíláte a vnímáte pachové signály (čichový kanál) a často se s partnerem vzájemně dotýkáte, což je rovněž komunikace (hmatový kanál) [8, s. 37].

Zpětná vazba (feedback) – vysílá příjemce zprávy, účastníky komunikace udržuje v interakci. Na základě ní se odesílatel zprávy dozví, jak byla původní zpráva interpretována, pochopena a přijata. Zpětná vazba představuje nejlepší možnost, jak poznat sociální chování a jak ho – v případě, že je to žádoucí – změnit [9, s. 137].

Stimulační vlivy – prostor, v kterém probíhá komunikace, čas (jak dlouho a kdy bude probíhat komunikace), vzájemná interpretace a chápání, očekávané chování účastníků komunikace dle jejich rolí, sociální faktory (pohlaví, sociální situace, věk, společenské postavení), mezilidské vztahy, motivace, interakce a koncentrace, emocionální stav.

Komunikační kontext – celkový rámec komunikace, který je potřebný pro vzájemný soulad. Je záležitostí kulturní, sociální a psychologickou. Během komunikace je potřeba vnímat i jiné stimulační vlivy.

Komunikační prostředí – skýtá hlavní vliv jak na komunikanta, tak na komunikátora. Je důležitým prvkem komunikace. Zásadně ovlivňuje úspěšnost celé komunikace. Je tvořeno osvětlením, uspořádáním místnosti, přítomností různého počtu lidí [5, s. 27].

### **3.1.2 Druhy komunikace**

Forem a druhů komunikace je velké množství, v praxi se tyto druhy kombinují a využívají dle situace nebo jazykové schopnosti mluvčích. Je důležité zmínit, že se jednotlivé druhy a formy komunikace využívají a kombinují během jednoho projevu a nevyužívají se odděleně.

V této kapitole jsou uvedeny nejpoužívanější formy a druhy komunikace, s kterými je možné se v praxi setkat.

#### Dle způsobu komunikace

- Verbální – původ slova je k nalezení v latinském slově verbum, což je možné přeložit jako slovo. Již z toho překladu je zřejmé, že se jedná o komunikaci pomocí slov a je vázána na nějaký jazyk. Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků [3, s. 23]. Největší význam je v přímé ústní komunikaci, kdy je komunikace doplněna neverbálními projevy. Mezi verbální komunikace se zahrnuje také naslouchání.
- Neverbální – je souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě nebo nevědomě předávána jiným lidem [10, s. 81]. Je řečí našeho těla, informace se dají číst z naší mimiky, gest, řeči těla či dle toho, jakou vzdálenost zaujímáme oproti druhé osobě.



*Mimika* – jedná se o řeč obličeje, představuje pohyby svalů v obličeji. Mimikou dává jedinec najevo, co prožívá či jaký vztah či názor má na sdělení, o kterém se právě hovoří. Při každém setkání se více či méně vědomě vnímá, co se odehrává v obličeji našeho partnera [11, s. 32]. Empatický člověk z vysílaných signálů dokáže rozeznat emoce jako smutek, štěstí, překvapení, strach či radost.

*Gestika* – řadí se sem úmyslné pohyby nohou a rukou. Pohyby mají za úkol dotvářet slovní sdělení. Využití při popisu velikosti nebo tvaru, aby posluchač detailněji pochopil situaci. Řada gest se používá záměrně. Častokrát se však stává, že je uděláno určité gesto, aniž by si toho byl člověk vědom [12, s. 52].

*Vizika* – řeč očí. Vyjadřuje, co nám říkají oči a svaly v obličeji. Oční kontakt hraje jednu z nejdůležitějších rolí v neverbální komunikaci. V zemích střední a severní Evropy, v USA a Kanadě je přímý oční kontakt považován za projev poctivosti [13, s. 103]. Pomocí očního kontaktu se dává druhé straně najevo, že nás komunikace s ním zajímá.

*Posturologie* – celková řeč našeho těla. Vychází ze základního poznatku, že lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohou těla a žádný postoj [13, s. 70]. Patří sem převážně celkové držení těla. Je zkoumán celkový náklon ve spojení s pozicí hlavy, nohou i rukou. Při komunikaci je důležitá pozice dvou spolu hovořících těl.

*Proxemika* – vyjadřuje vzdálenost, která je zaujímana vůči druhé osobě, se kterou se hovoří. Každý člověk si vymezuje určitý prostor, v němž se cítí bezpečně [3, s. 98]. Rozeznávají se čtyři zóny – intimní (od doteku do půl metru), osobní (půl metru až dva metry), skupinovou (jeden až deset metrů) a veřejnou zónu (dva až sto metrů).

*Haptika* – jedná se o taktní kontakt. Tento taktní kontakt zahrnuje: příjem zpráv o působení tlaku, který působí deformaci kůže, příjem zpráv o působení tepla, příjem

zpráv o působení chladu, příjem zpráv o vlivu podnětů, které působí bolest, někdy bývá zařazován i smysl pro vibrace, který registruje chvění [12, s. 50].

### Dle formálnosti

- Formální - předem plánovaná, oficiální komunikace s již předem stanovenou náplní. Účastní se jí obvykle kompetentní osoby, realizace v prostorách firmy pro úzký okruh účastníků. Během formální komunikace se dodržuje etiketa a etické zásady. Jedním ze znaků je jasná frekvence a časový plán sdělení (měsíční porady, roční hodnocení atd.) [14, s. 53].
- Neformální – není plánovaná, neoficiální komunikace, která tvoří základ komunikace mezi jednotlivci. Není vyžadována speciální příprava ani prostor pro její realizaci. Jednou z forem jsou pověsti a šeptanda v podniku. Může se zdát neúčinná nebo dokonce škodlivá, pověsti a šeptanda ale slouží jako výborný zdroj informací o náladě v podniku a problémech [14, s. 54].

### Dle působnosti

- Pracovní/podniková – důležitá součást podnikové kultury a řízení organizace. Jedná se o soubor prostředků, chování a nástrojů organizace a pracovníků, díky nim podnik poskytuje informace. Formální komunikace s respektem vůči podniku, která je neutrální a objektivní.
- Osobní – čestná, přímá a otevřená komunikace s rodinou, známými nebo například přáteli. Příjemce kontroluje pořadí toho, čemu věnuje pozornost [8, s. 40]. Má význam pro jednotlivce i v organizaci a zpravidla je doprovázena větším množstvím emocí.

### Dle interakce účastníků

- Jednosměrná – sdělení se pohybuje pouze ve směru od komunikátora ke komunikantovi [15, s. 201]. Není očekávána žádná zpětná vazba. Příkladem může být oznámení informací na nástěnce firmy.

- Obousměrná – probíhá mezi komunikátorem a komunikantem. Navzájem si vyměňují své role, přičemž je zde očekávaná zpětná vazba. Příkladem je dialog.

#### Dle směru

- Vertikální – komunikace *shora dolů*, čili od manažera k podřízenému ve formě nařízení, doporučení, příkazů. Cílem je předcházet problémům a pozitivně ovlivnit práci podřízeného. Komunikace *zdola nahoru*, čili od podřízeného až k manažerovi ve formě názorů, dotazů, požadavků či nápadů.
- Horizontální – říká se jí také příčná nebo laterální. Zahrnuje komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni, pracovníků jednoho týmu nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení (například diskuze mezi vedoucím provozu a technickým ředitelem) [13, s. 264]. Má pozitivní vliv na mezilidské vztahy spolupracovníků.

#### Dle místa

- Přímá – nazývá se také jako komunikace „tváří v tvář“. Odehrává se mezi dvěma jednotlivci, jednotlivcem a skupinou (malou nebo velkou), kteří jsou ve stejném čase na jednom místě [16, s. 126]. Zahrnuje projevy verbální i neverbální a je využívána okamžitá zpětná vazba.
- Nepřímá – mimo jiné se nazývá jako zprostředkovaná. Může nabývat různých podob ve vztahu k použitému médiu – účastníci komunikačního procesu (komunikační výměny/situace) tak mohou být ve stejnou dobu na různých místech, propojení technickými prostředky (médií komunikace), nebo dokonce na různých místech a reagovat až s časovou prodlevou [16, s. 126].

### **3.1.3 Vybrané modely komunikace**

Vyskytuje se mnoho modelů, které odpovídají teorii komunikace. Je možné je rozdělit dle toho, zda jsou uspořádány liniově od komunikátora ke komunikantovi – tyto modely nazýváme liniové. Druhé modely jsou takzvaně cyklické, které mnohem lépe vystihují zpětnou vazbu vzájemné obousměrné komunikace.

### 1) Shannon – Weaverův komunikační model

Označuje se za nejklaasičtější model komunikace. Vyvinul ho v roce 1948 Warren Weaver a Claude Shannon. Je jednoduchým lineárním modelem komunikace, který je zaměřený především na informační šum a informační kanál. Jeho koncepce je jednosměrná od odesílatele zprávy k příjemci. Model je určený hlavně k oddělení vlastního přenosu od obsahového zpracování a k měření kapacity přenosového kanálu.

### 2) Aristotelův model

Patří mezi nejstarší komunikační kanál. Proces efektivní komunikace byl ztvárněn Aristotelem jako trojúhelník. Na vrcholu trojúhelníku je mluvčí, sdělovací zprávy a publikum. Model vyjadřuje, jak každý jednotlivý bod v trojúhelníku má moc ovlivnit ostatní dva body. Výsledkem je, že samotné subjekty komunikace se ovlivňují navzájem a jsou vzájemně na sobě závislé. Mluvčí posuzuje zprávu, kterou má sdělit a zároveň zpětně ovlivňuje způsob, jakým se to má provést. Mluvčí působí na publikum svým charisma, osobností a komunikačními schopnostmi, získává jejich důvěru, zájem a připravuje je na obsah sdělení. Výsledkem procesu je názor publika na zprávu. Mluvčí by měl interpretovat obsah původního sdělení tak, jaký byl jeho předpokládaný záměr.

### 3) Westleyho a MacLeanův model

V roce 1957 vytvořili Malcolm MacLean a Bruce Westley komunikační model, v kterém subjekt A, čili komunikátor vybírá z množiny  $X_n$  informací některou z nich a snaží se mít vliv na subjekt B, neboli na komunikanta. Subjekt A usiluje o ztotožnění subjektu B se svými stanovisky a postoji, přitom se snaží využívat zpětnou vazbu. Model zobrazuje informační politiku top managementu společnosti. Později jej autoři rozšířili o mezičlánek C (masmédia), který představuje komunikační kanál, který zaujímá rozhodující roli.

### 4) De Fleurův model

V roce 1966 vytvořil Američan Melvin de Fleur model, který vyzdvihuje význam zpětné vazby v komunikačních procesech. Inspirací pro něj byl model Shannon-Weawerova, který v opačném směru zdvojnásobil a dle kritiků tak příliš podtrhnul význam zpětné vazby. Říkal, že komunikace je pro komunikátora efektivní jen v momentě, kdy získá zpětnou vazbu.

V modelu je stejným procesem vráceno přenesené sdělení zpět k odesílateli a komunikace je ukončena shodou sdělení, které bylo přeneseno tam a zpět, s originálem.

### **3.2 PODNIKOVÁ KULTURA**

Komunikace mezi pracovníky v podniku probíhá dle pravidel podnikové kultury. Podniková kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy [7, s. 67]. Je možné sem zahrnout jak podnikové zvyklosti a rituály, tak podnikové hodnoty, které jsou projeveny v obecných vzorcích jednání a chování pracovníků. Pokud se zmíněné chování opakuje, začíná se tvořit vzorec chování, který může být nevědomý, ovšem při přijímání a vytváření pravidelné podnikové kultury představuje významnou roli. Kultura organizace vzniká vždy především jako důsledek určitého manažerského stylu [17, s. 155]. Mezi podnikovou kulturu můžeme zahrnout také představy pracovníků o jejich pracovním uplatnění v podniku, přístupů a hodnot v podniku, které jsou všeobecně respektované a z dlouhodobého hlediska uznávané.

To, jak je podnik úspěšný na trhu, závisí nejen na její ekonomické moci a síle, ale zejména také na intenzitě podnikové kultury. Podnikovou kulturu je možné považovat za rozsáhlý systém prvků, který je vytvořen přirozenou cestou, která je závislá na organizaci pracovníků, nebo je vytvářena záměrně managementem firmy. Nese podobu norem a zásad, které obsahují nepsaná a psaná pravidla pracovní morálky, společenského styku, podnikové věrnosti, preference hodnot a v neposlední řadě také zásady vztahů mimo firmu, například k zákazníkům či k jiným firmám.

#### Podniková kultura dle stručnosti zahrnuje:

- celkové působení firmy a jejích zaměstnanců na vnější prostředí,
- souhrnné ceremoniály, zvyklosti a klima firmy,
- vzorce chování zaměstnanců, jejich myšlení a vztahy mezi zaměstnanci,
- hodnoty, které sdílí široký okruh zaměstnanců,
- co se považuje za zápory a co za klady.

Firmy s mezinárodní působností, vytvářejí rozdílnou podnikovou kulturu. Jedná se o podnikovou a národní kulturu, které se navzájem obohacují, navzájem si konkurují, podporují se a ovlivňují. Mezinárodní podniková kultura by se měla vyhnout generalizacím a stereotypům. Pomocí systematického poznávání lidí s odlišnou kulturou, by mělo docházet k vytváření podnikové kultury, která je vhodná pro všechny.

Velká pozornost je v posledních letech věnovaná také vybavení a vzhledu podniku. Tento význam je jak pro osoby či společnosti, které vnímají firmu z vnějšku, tak pro všechny zaměstnance uvnitř firmy. Pomocí vzhledu jsou vytvářené lepší pracovní podmínky, zvyšuje se pracovní výkon a motivace zaměstnanců v podniku pracovat.

Prvky podniku, které tvoří podniková kultura, tak můžeme dle výše zmíněného rozdělit na:

- materiální – vybavení a vnější vzhled budov, propagační materiály, produkty podniku či například výroční zprávy,
- nemateriální – zvyky, podnikoví hrdinové, rituály, mýty, podnikový jazyk, historky apod.

Podniková kultura v jednotlivém podniku nevykazuje stejnou intenzitu. V počátcích podnikového působení je zapotřebí silné podnikové kultury. Její síla není později tolik důležitá. Větší důraz je kladen na strategii, která usnadňuje orientaci a adaptaci zaměstnanců, snižuje náklady na další vzdělávání, motivuje a především zlepšuje veškeré řídicí a rozhodovací procesy v podniku. Existuje mnoho způsobů, jak třídit různé typy podnikové kultury. Je možné ji rozdělit například na silovou či mocenskou, úlohovou kulturu, úkolovou kulturu a osobní kulturu [18, s. 254].

Podnikovou kulturu tvoří níže uvedené formy:

a) Úderná podniková kultura

Spočívá ve vysoké rizikovosti, má však rychlou zpětnou vazbu. Schopností úderné kultury je dodávat na trh rychle inovace [19, s. 42]. V porovnání s kompetenční kulturou se u ní vyskytuje více problémů v interpersonálních vztazích

b) Kompetenční podniková kultura

Je typická pro sféru, v níž převažuje vysoká investiční náročnost, ale menší jistota úspěchu [19, s. 42]. Velký význam je přikládán k odbornosti, v popředí stojí pokaždé formální rozhovor. Tato forma podnikové kultury má zdlouhavou zpětnou vazbu a je velmi riziková.

c) Podniková kultura aktivit

V tomto případě jsou v popředí firemní kultury aktiva. Vyznavači kultury „aktiv“ jsou nejlepší prodavači, zde se kultura odehrává většinou takřkajíc „na místě prodeje“ [19, s. 42]. S touto formou je možné se nejvíce setkat v oborech se značkovým spotřebním zbožím, v oboru počítačů, v maloobchodě nebo v produkci automobilů.

d) Hierarchicky uzavřená firemní kultura

Tuto kulturu charakterizuje nízká rizikovost a pomalá zpětná vazba. Často se projevuje v bankovníctví, pojišťovnictví, ve farmaceutickém průmyslu, v zásobovacích podnicích a v některých dalších odvětvích [19, s. 42]. Mezi silné stránky této kultury patří vlastní fungující postupy. Negativní stránkou je především silná byrokracie.

### **3.2.1 Podniková etika**

V řadě podniků má podniková etika podobu etického kodexu či psaného dokumentu. Jedná se o soubor určitých pravidel, které vycházejí z principů a hodnot podniku a determinují profesionální jednání. Porušení podnikové etiky není právně stíhatelné, ovšem podnik disponuje prostředky, kterými může sankcionovat nevhodné chování. Pokud roste důvěryhodnost firmy, odráží se to ve vztahu s obchodními partnery a zákazníky. Význam podnikové etiky roste především díky nevyjasněným otázkám v mezinárodním obchodu a stále sílící ekonomické globalizaci [20, s. 32].

Podniková etika se vztahuje k oblastím, jako je respektování a slušnost zákonů, konflikt zájmů a jejich řešení, kvalita a bezpečnost výrobků, ochrana životního prostředí, poctivost v obchodním jednání, vztahy k obchodním partnerům, zaměstnancům, ke konkurenci, odborovým organizacím, vztahy k akcionářům a také orgánům státní správy.

Podnikovou kulturu je možné definovat jako soubor projevů a hodnot jednání v podniku. Kultivuje se a vytváří v každodenním fungování firmy. Za danou podnikovou kulturu v konkrétním podniku je možné považovat chvíli, kdy se principy a hodnoty dostanou do každodenní rutiny.

### **3.3 VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE**

V předchozí kapitole 3.1 byl definován obecný význam slova komunikace. Vnitropodnikovou komunikaci najdeme v literatuře pod několika názvy a to podniková komunikace, interní komunikace či vnitropodniková komunikace, ovšem jádro věci je všude stejné. Termín vnitropodniková komunikace zahrnuje jak vnitropodnikovou komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní (včetně komunikace činy), tak komunikační vliv podnikové kultury na všechny zaměstnance firmy [21, s. 9]. Nejjednodušší definicí významu vnitropodniková komunikace je, že vnitropodniková komunikace je komunikace, která probíhá uvnitř firmy.

Interní komunikaci je možné rozdělit na dvě primární úrovně, jednak na vlastní komunikaci vně firmy k zajištění chodu podniku, která umožňuje efektivní rozhodování, průběžné fungování a strategické plánování firmy, v krátkodobém hledisku lze dosahovat žádaných výkonů a v dlouhodobém hledisku ke stanovení podnikových cílů. Druhou primární úrovní je komunikace firmy s okolím, která zahrnuje každodenní komunikaci s odběrateli a dodavateli, budování image a pozice firmy s veřejností a v neposlední řadě dlouhodobý vývoj péče o zákazníky. Komunikace v podniku probíhá v komunikačním procesu s různými účastníky, a to mezi podřízeným a nadřízeným, mezi spoluvlastníky, mezi vedením a vlastníkem společnosti či mezi jednotlivými divizemi. Nejedná se ovšem o jedinou komunikaci v podniku. K jednotlivým zaměstnancům firmy totiž „hovoří“ nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, podniková vize, strategie a cíle firmy, tradice firmy, podnikové rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se v podniku nebo i mimo něj děje, pokud to jakkoli s podnikem souvisí [21, s. 10].



Mimo slovní či písemné komunikace promlouvá k pracovníkům také nonverbální komunikace.

Pojetí vnitropodnikové komunikace se poprvé začalo zkoumat již na počátku 30. let 20. století v USA a její rychlý vzestup nastal po 2. světové válce. První kniha, která se zabývala vnitropodnikovou komunikací, byla kniha z roku 1957 od harvardského profesora a vědce Chrise Argyrise, která se ze značné části věnovala komunikaci v podniku. Nejen na základě této knihy, bylo již mnohokrát prokázáno, že inovace vnitropodnikové komunikace vede k růstu produktivity instituce.

Úspěch firmy spočívá ve schopnostech, jak dokáží manažeři a jednotliví pracovníci pracovat s informacemi, daty či znalostmi. Jelikož jsou uvedené pojmy, informace a data běžně zaměňovány či špatně používány, je důležité si tyto pojmy vyjasnit. Informace vyjadřují znalosti, které mají vypovídající hodnotu pro uživatele a dávají smysl. Informace snižují míru neurčitosti rozhodovatele. Data představují obecné výroky, které popisují realitu. Jedná se o hodnoty, čísllice a skutečnosti, které se musí patřičně zpracovat, aby vyjadřovali žádaný užitek. Souhrn vědomostí, principů, hodnot, mentálních modelů a zkušeností představují znalosti. Znalost je informací, která je navíc a je subjektivní.

### **3.3.1 Zásady a charakteristika vnitropodnikové komunikace**

Klíčovým principem vnitropodnikové komunikace je sdílení a poskytování informací, které jsou nutné k práci zaměstnanců. Výměna informací by měla probíhat na základě podstatných potřeb jednotlivých zaměstnanců tak, aby byla zajištěna jejich nejvyšší informovanost, jelikož ovlivňuje průběh podnikových procesů, výkonnost a získání výhodu na trhu konkurence. Vnitropodniková komunikace má vliv nejen na pracovní činnost, určuje také loajalitu a motivaci zaměstnanců vůči podniku a napomáhá k identifikaci zaměstnanců s organizací. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat [8, s. 10]. Předpokladem pro budoucí vývoj firmy je úspěšná vnitropodniková komunikace.

Vnitropodniková komunikace vychází z informačních toků, jednání a chování managementu a zaměstnanců, organizační struktury, používání komunikačních a

informačních technologií, dostupných komunikačních kanálů a také komunikačních dovedností manažerů. Je částí podnikové kultury a jejich projevů v daném podniku. Zároveň je považována za strategický nástroj pro motivaci a řízení zaměstnanců, je možné ji označit za klíčový faktor pro dosahování podnikových cílů a naplňování podnikové vize, současně by měla vycházet ze strategie firmy.

Podpora komunikace je dnes ve firmách zajištěna pomocí informačních a komunikačních technologií, které usnadňují uskutečnit ekonomické cíle podniku a podporují procesy v podniku. Chybějící specifikace interních cílů v oblasti podnikové kultury, je jedním z vážných problémů, se kterými se v dnešní době ve firmách setkáváme. Hlavní význam vnitropodnikové komunikace je v propojení komunikačních článků firmy po horizontální i hierarchické linii. Nejdůležitější jsou ovšem informace poskytované zaměstnancům od managementu firmy a následná zpětná vazba při přenosu informací od zaměstnanců firmy k managementu. Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny [4, s. 10]. V interní komunikaci je podstatná jak kvalita formálních informací, tak neformální kontakty, které jsou charakteristické svým stupněm důvěry a napomáhají k nezávislosti zaměstnanců během plnění pracovních zadání či úkolů.

O vnitropodnikové komunikaci je možné říct, že je nástroj pro řízení zaměstnanců, jejich motivování, kontroly, vzdělávání a hodnocení a zároveň je nástrojem pro uplatnění moci v podniku. Je prostředkem pro zdokonalování a utváření sebe sama a pro rozvíjení a formování podnikové kultury.

Funkce interní komunikace je zajišťována pomocí stanovené odpovědnosti, rolí a kompetencí v komunikačním a pracovním procesu. Dle postavení účastníka komunikace v podnikové hierarchii, vychází jeho role v procesu komunikace. Kompetentnější a odpovědnější vůči organizaci je osoba, která se v hierarchii firmy nachází výše. Standardy a zásady komunikace by měly určovat postupy a pravidla pro užívání obou forem komunikace, čili formální i neformální formu. V zásadě vnitropodnikové komunikace by mělo být obsaženo pravidlo pro zpětnou vazbu a přenos informací.

Nesprávná funkce vnitropodnikové komunikace často přispívá k řadě konfliktů, problémů a nedostatků, které negativně ovlivňují podniková procesy a běžné činnosti. Kvůli nízké informovanosti zaměstnanců rapidně klesá nasazení a výkonnost, zároveň to může vést k laxnímu přístupu, nerozhodnosti a demotivaci, jež má negativní vliv na celkovou organizaci. Z tohoto důvodu se musí každá organizace zajímat o nadstandardní informovanost svých zaměstnanců, například za pomoci komunikační a informačních prostředků

### **3.3.2 Předpoklady pro fungování vnitropodnikové komunikace**

Zaměstnanci firmy jsou dobře motivačně a informačně propojeni pouze tehdy, funguje-li dobře systém interní komunikace. Každý zaměstnanec by měl mít dostatek informací pro výkon své práce, zároveň by neměl být k práci demotivován, ale naopak cíleně povzbuzován, měl by vědět, jaká je náplň jeho práce a co se od něj očekává.

Základními podmínkami pro fungování vnitropodnikové komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z podnikové vize [21, s. 13].

Při budování systému vnitropodnikové komunikace by podnik neměl zapomenout na zásadní předpoklady pro jeho fungování, kterými jsou především:

- školení managementu firmy a ostatních vedoucích pracovníků k efektivní komunikaci,
- úzká spolupráce top managementu s ostatními vedoucími pracovníky,
- odpovídající uspořádání práce,
- způsobilá personální strategie,
- otevřená a pravdivá komunikace manažerů, která je příkladem ostatním zaměstnancům,
- dodržování komunikační etiky a zásad vedoucími pracovníky podniku,
- tvoření svorného týmu top managementem pomocí lidské kvality managementu,
- odborná personální strategie vedoucími pracovníky podniku,
- stálé hodnocení zaměstnanců a feedback od podřízených zaměstnanců k vedoucím a naopak.

### **3.3.3 Cíle vnitropodnikové komunikace**

Činností vnitropodnikové komunikace je sledování řady dílčích cílů. Pro dosažení těchto cílů je prospěšná otevřená informační struktura a politika firmy, v které si je každý zaměstnanec jistý tím, kde má získat informace a kam je následně předávat, kdy je účelná a nutná přímá komunikace přes běžné informační kanály. Podstatné informace by měly být pro zaměstnance a vedení společnosti stále dostupné. Zaměstnanci společnosti by neměli být zatěžováni a zahlcováni ustavičným prouděním komplexních informací. Je přijatelnější uložit informace na běžném a známém místě, než kompletní přenesení informací na zaměstnance.

Významným cílem vnitropodnikové komunikace je stanovení rolí zaměstnanců, podnikových zásad, pravidel a poskytnutí informací o tom, co podnik zaměstnancům nabízí, a co od nich vyžaduje. Tímto je v podniku klima, které motivuje ke vzájemné komunikaci a zároveň je vytvářeno pozitivní pracovní prostředí bez informačních šumů. Nejvhodnější prevencí komunikačního problému, je vytváření možností k tvorbě neformálních interpersonálních aktivit a vztahů, které posilují soudržnost.

Předávání veškerých podstatných informací mezi managementem a zaměstnanci, kompetence a zodpovědnost v poli podnikových procesů a tvorba spolupracujících týmu, je charakteristické pro fungující vnitropodnikovou komunikaci.

## **3.4 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY A PROSTŘEDKY VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE**

V podniku je předávání informací zajišťováno různými komunikačními kanály, které se dají přirovnat k distribučním sítím, které umožňují posílání informací z místa vzniku do místa určení, je možné je také popsat jako zásadní faktory pro existenci celkové firmy.

Nelze říci, že je jeden komunikační kanál nejlepší oproti ostatním, jelikož se veškeré komunikační kanály od sebe liší především množstvím informací, které mohou přenést, přesností, náklady na jejich užívání, rychlostí a efektem. K vhodnému výběru přijatelného komunikačního kanálu vede zájem komunikujících na komunikačním procesu.

### 3.4.1 Vybrané komunikační kanály

Mezi nejpoužívanější komunikační kanály v prostředí vnitropodnikové komunikace můžeme zařadit níže uvedené kanály:

#### Písemná komunikace

Psaná komunikace probíhá v podniku každodenně při styku se zaměstnanci, úřady, obchodními partnery či institucemi a zaujímá nezastupitelnou roli. Forma psané komunikace je pomocí grafů, psaného textu, náčrtů, obrázků apod. Při písemné komunikaci je především třeba brát v úvahu, že sdělení musí být nanejvýš srozumitelné, protože informaci není vždy možné znovu vysvětlit [22, s. 77].

Při psaní písemnosti je nutné dbát na její podstatu, účel, zvýrazňování nadpisů a podstatných částí, rozvržení, gramatiku, vhodnost a spisovnost odborného jazyka, smysluplnost jazyka a pravopis. Kterákoli forma písemné komunikace má různé nároky na vzhled stránky, obsah sdělení, formát či stylistiku, v prostředí vnitropodnikové komunikace je vhodné, aby všechny písemnosti a podnikové dokumenty používaly stejné grafické prvky, které identifikují firmu. Do písemné komunikace je možné zařadit také elektronickou komunikaci, která probíhá rychleji a snižuje náklady.

Výhodou písemné komunikace je především přesnost, možnost využití grafického znázornění informace, trvanlivost, důvěryhodnost zdroje a strukturovanost. Naopak mezi nevýhodu můžeme zařadit chybějící zpětnou vazbu.

#### Komunikace tváří v tvář

Tento typ komunikace je nazýván také jako komunikaci face to face. Jedná se o předávání informací v reálném čase mezi všemi komunikujícími stranami a to pomocí neverbální i verbální komunikace. Pomocí využití obou komunikačních druhů je možné lépe informace upřesnit nebo doplnit a tím i lépe ověřit vzájemné pochopení. Mezi zásadní výhody této komunikace je možné zařadit přesnost, zpětnou vazbu, rychlost, bezprostřednost a jasnost. Handicap této komunikace spočívá v neúplném, nepřesném či nejasném poskytnutí informací, nedodržování etikety a etiky, deformace při zprostředkování nebo vysoké náklady.

Komunikace tváří v tvář zahrnuje tyto prostředky komunikace: podniková konference, porada, rozhovor, školení, přijímací pohovor, podnikové večírky, diskuze, teambuildingové akce.

### Telefonická komunikace

Telefonická komunikace představuje nepřímou komunikaci mezi dvěma a více lidmi v reálném čase, kdy komunikace probíhá na různých místech. Telefonování se využívá především k informování či k vyjasnění problémů operativního charakteru, kdy není vyžadovaná osobní konzultace. Než se začne telefonovat, je podstatné určit jeho obsah, správné artikulování a intonaci. Telefonní komunikace je realizovaná pomocí pevné sítě na standardních telefonních aparátech nebo v dnešní době více používanými bezdrátovými mobilními telefony, díky kterým je možné zastihnout volanou osobu prakticky kdekoli a kdykoli, ovšem s přihlédnutím na pravidla jeho používání. Je důležité nezapomínat vypínat telefon při důležitých jednáních nebo schůzkách. Výhoda telefonická komunikace je především v rychlosti, nízké ceně, okamžité zpětné vazbě, pohodlnosti a jednoduchosti.

### Komunikační činy

Komunikační činy je možné považovat za významný komunikační kanál, přestože komunikace pomocí nich probíhá nepřímo. Pod tímto pojmem je možné si představit skutečné projevy v chování a jednání zaměstnanců firmy, kteří pomocí získaných informací, podtrhují jejich význam pomocí svého chování v konkrétních situacích, a dle toho přenášejí svému okolí určitý typ sdělení. Pro top management, teamleadery a vedoucí pracovníky jsou komunikační činy velmi významné, jelikož jsou vzorem pro ostatní zaměstnance firmy. Komunikační činy tak představují významný prostředek pro formování a prosazování podnikové kultury.

#### **3.4.2 Vnitropodnikové informační toky**

Přestože interní komunikace probíhá rozmanitými směry, měla by sledovat tři hlavní, níže uvedené, směry:

### Vertikální

K výměně informací dochází mezi podřízenými a nadřízenými především formálním způsobem. Povinností nadřízeného je informovat podřízeného o veškerých významných skutečnostech, které se týkají jak firmy samotné, tak jeho práce v daném podniku (směr informace je sestupný). Ve směru opačném má podřízený možnost vyjádřit svůj postoj ke skutečnostem a agendám či názor, který se týká podnikové záležitosti nebo jeho práce (směr informace je vzestupný). Je jediným komunikačním kanálem, který zcela akceptuje organizační strukturu podniku.

- Sestupný:

- nadřízený komunikuje s podřízeným
- převážně direktivní styl
- forma podávaných informací jsou především příkazy, nařízení a doporučení

- Vzestupný:

- podřízený komunikuje s nadřízeným
- informace jsou zprostředkované formou názorů, připomínek, požadavků a nápadů s účelem získat rozhodnutí, informace či změnu.
- v jednotlivé úrovni řízení ve směru k vedení firmy ztrácí tok zpráv obsah
- realizace většinou pomocí diskuzí na schůzích, poradách nebo konferencích

### Horizontální

Za pomoci horizontálních komunikačních kanálů spolu komunikují zaměstnanci na stejné organizační úrovni. Protože zde neexistují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, mohou se komunikující strany soustředit na podstatu sdělení, nikoli na formality [14, s. 55]. Pozitivně je ovlivněna reakce a rychlost během řešení mezilidských vztahů nebo různých problémů.

### Diagonální

Komunikace mezi dvěma pracovníky, kteří mají dva předpoklady – jsou z odlišných oddělení a z odlišných úrovní organizace. Proto informace putují skrz organizační

strukturu. Hlavním pozitivem toho informačního toku je lepší informovanost v okruhu celé organizace. Je možné se s ní setkat na vývěškách, při neformálních rozhovorech či podnikových oběžnících. V mnoha případech zkracuje čas a snižuje množství práce v organizaci. [23, s. 284].

### **3.4.3 Nástroje a prostředky komunikace**

Komunikační prostředky slouží k přenosu informací mezi pracovníky firmy na všech organizačních úrovních. Lze se setkat s nepřehledným množstvím nástrojů nebo prostředků vnitropodnikové komunikace. Nejdůležitější je ovšem výběr vyhovujícího komunikačního prostředku, který by měl zajistit efektivní poskytnutí informace. V níže uvedené části práce jsou uvedené nejrozšířenější a nejpoužívanější přímé a nepřímé komunikační prostředky.

#### **Přímé komunikační prostředky**

##### Pracovní porada

Poradu je možné charakterizovat jako pravidelnou či nepravidelnou schůzku zaměstnanců firmy, která umožňuje poskytnout informace skupině účastníků. Náplní je jednání o řešení podnikových problémů, pracovní agendy nebo například cílů. Dle aktuálnosti či nutnosti řešit problém, je dána četnost porad, kterou ovlivňuje načasování, vedení, příprava a obsah. Než začne porada, je důležité určit její účel, místo, program, účastníky a čas konání včetně předem připravených harmonogramů a podkladů. Účastníci se musí předem informovat o náležitostech porady a je nutné jim k ní poskytnout podstatné podklady. Porady jsou vedeny nadřizovaným, který zastává roli „moderátora“, určuje průběh, začátek a konec. Obvykle je z ní sepsán zápis. Je třeba dodržovat určitá pravidla ze strany účastníků. Mluvit smí jen jeden z účastníků a to nejen ke svému sousedovi nebo předsedajícímu, ale ke všem účastníkům. Přerušit vystoupení účastníka může jen předsedající (zpravidla pouze tehdy, když se prohřeší proti jednacímu řádu) [1, s. 33].



**Tabulka č. 1 – Pozitiva a negativa pracovní porady**

<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
Bezprostřední zpětná vazba	Při neúčasti klíčové osoby neefektivita
Jasně daný obsah	Názory silně prosazujících se osob jsou upřednostňovány
Informace jsou předávány více osobám Současně	Časová náročnost, podcenění příprav
Pravidelnost	Nepravidelnost
Každý účastník může vyjádřit svůj názor	Odchýlení od tématu

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015

### Rozhovor

Představuje komunikaci mezi dvěma osobami s cílem ověřit, získat či předat informaci, která se týká určitého tématu. V podniku je možné se s ní setkat většinou ve formální bázi. Je podstatné se na něj pečlivě připravit, zjistit si všechny důležité informace, zvolit vyhovující čas a místo konání. Rozhovor by měl zahrnovat otázky a na ně navazující odpovědi. Velký vliv na něj má schopnost naslouchat, otevřenost a aktivita zúčastněných. Nejvyšší formou osobního rozhovoru je dialog. Dialog je zaměřený na zcela určitý cíl, k němuž směřuje společná činnost účastníků dialogu. [1, s. 41].

**Tabulka č. 2 – Pozitiva a negativa pracovního rozhovoru**

<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
Bezprostřední zpětná vazba	Odchýlení od tématu
Přímý kontakt (osobní)	Nedostatek času
Neverbální i verbální poskytování informací	Neuspokojivá příprava
	Poskytování nepodložených informací

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015

### **Nepřímé komunikační prostředky (elektronické)**

#### E-mail

Je hojně využíván a velmi oblíbený komunikační nástroj, který slouží k posílání zpráv za pomoci elektronického komunikačního systému (např. software MS Outlook). Principem

je klasická pošta, která se zrychluje. Umožňuje určit více adresátů, buď jako běžného, v kopii či skryté kopii, dále předmět zprávy a v neposlední řadě přidávat přílohy v rozmanitých formátech. Obsah zprávy by měl být především srozumitelný, jasný a stručný bez jakékoliv nutnosti o další doplnění informací. Není úplně žádoucí vkládat do e-mailu veškerá nadbytečná slovíčka a celé postupy, která nám osobní komunikaci jinak usnadňují [24, s. 98]. Velká výhoda je přikládána k možnosti oslovení většího množství zaměstnanců, čili adresátů pomocí jednoho e-mailu. Při odesílání e-mailu je nutné dbát zvýšené opatrnosti, aby nedošlo k nedorozumění a zpráva nedošla osobě, které e-mail není určený. Pomocí složek odeslaná či přijatá pošta je možné uchovávat, třídit a vyhledávat zprávy, které jsou staršího charakteru.

Jedna čtvrtina, to je doba pracovního času, která zabírá zaměstnancům práce s e-mailem. Důvodem je kontrola pošty prováděná několikrát denně a samozřejmě, ne všichni zaměstnanci využívají e-mail pouze k pracovním povinnostem. Dle pravidel, e-mail by měl být kontrolován dva až třikrát denně, přičemž reakce na příchozí zprávu by měla být okamžitě po přečtení.

**Tabulka č. 3 – Pozitiva a negativa pracovní e-mailové komunikace**

<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
Nižší cena a vyšší rychlost	Spamy
Archivace	Vysoká náročnost na obsluhu software
Potvrzení přečtené zprávy	Úroveň zabezpečení komunikace
Potvrzení doručené zprávy	Ověřování totožnosti
Nastavení platnosti a priorit	
Oslovení více lidí najednou	
Vyhledávání a další zpracování	
Volitelné formáty příloh	

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015

### Videokonference

Představuje elektronickou obdobu klasických porad. Jejich princip spočívá v přenosu obrazu a zvuku z pracovišť jednotlivých účastníků porady ke všem ostatním, takže odpadá nutnost cestování a s ním spojená ztráta času [1, s. 33]. Jedná se tedy o komunikaci dvou a více lidí, kteří se nacházejí na rozličných místech. V podniku se využívá převážně v případech, kdy by osobní kontakt přinášel problémy z finančního, místního a časového hlediska. U externích zahraničních zaměstnanců umožňuje vzájemné setkání, jelikož by se za běžných podmínek nikdy nesešli. Využití především pro řešení strategických i operativních problémů, které se týkají zaměstnanců či firmy.

**Tabulka č. 4 – Pozitiva a negativa videokonference**

<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
Bezprostřední zpětná vazba	Ochota zúčastněných komunikovat
Přenášení obrazu a zvuku	Pokles osobního kontaktu
Levná a rychlá	Osobní rozpoložení zúčastněných
Ztráta časových a místních rozdílů	Hrozba výpadku - náročnost na přenos dat a kapacitu sítě
Využití neverbální formy komunikace	Speciální zařízení

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015

### Instant messaging

Je internetový textový systém umožňující konverzovat v reálném čase [8, s. 38]. Dříve poskytovala jedinečnou výměnu textových zpráv, v dnešní době díky svému rozvoji umožňuje zobrazení souborů, obrazu a předávání zvuku. Význam tohoto systému je v okamžitém přenosu zpráv či s minimálním zpožděním. V IM každý uživatel ve svém profilu vidí seznam spřátelených osob a dle jejich statusu pozná, zda jsou přítomni či ne. Ve firmách se využívá především pro výměnu stručných a krátkých zpráv, odkazů, poskytování částí zdrojových kódů apod. IM lze realizovat pouze za pomoci webové aplikace nebo nainstalovaného programu. Jedním z podtypů je např. ICQ.

**Tabulka č. 5 – Pozitiva a negativa instant messaging**

<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
Efektivní výměna zpráv	Špatné vyhledávání
Rychlá zpětná vazba	Pokles osobního kontaktu
Nízké náklady	Úroveň zabezpečení komunikace
Možnost zasílat sms zprávy	Hrozba výpadků
Archivace zpráv	
Komunikace v reálném case	
Přenášení zvuku, textu, souborů a obrazu	

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015

#### Voice over Internet Protocol (VoIP)

System, který za pomoci datové sítě (internetu nebo intranetu) umožňuje přenášet hlas. Je jedním z nejvyhledávanějších a nejdůležitějších nástrojů určených pro podnikovou komunikaci, jelikož náklady na provoz jsou nižší než klasické telefonování. Jedinou nutnou podmínkou pro fungování systému je datová síť. Ze systémů, které dnes firmy hojně využívají pro externí a interní komunikaci můžeme jmenovat například program Skype, který zdarma spojuje uživatele, případně VoIP telefonní přístroje značky Alcatel.

**Tabulka č. 6 – Pozitiva a negativa Voice over Internet Protocol**

<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
Dostupnost	Složité vyhledávání zpráv
Zdarma	Nemožnost archivace hovorů
Rychlost a jednoduchost	V případě výpadku sítě nedostupné
Rychlá zpětná vazba	Neuspokojivá bezpečnost

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015

#### Groupware

Jedná se o systém, který vznikl pro podporu komunikace mezi lidmi či skupinami lidí. Pojem představuje programové vybavení určené k podpoře spolupráce a řízení pracovních týmů. Slouží převážně ke koordinaci, komunikaci a plánování pracovních aktivit. Složení

groupware je z databázových kontaktů, databází pro sdílené dokumenty, elektronické pošty, projektových a osobních kontaktů. Mezi groupwarové programy řadíme MS Outlook, Lotus Notes či MS Exchange.

**Tabulka č. 7 – Pozitiva a negativa groupware**

<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
Sdílení dokumentů	Byrokratický přístup
Kvalitnější koordinace a kooperace	Náklady na pořízení
Fulltextové vyhledávání	Náklady na údržbu
Propojení zdrojů	Náročné chápání funkcí
Archivace	Přetěžování zdrojů
Vysoká informovanost	

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015

#### Webové stránky

Profesionálně řešené webové stránky jsou dnes neoddělitelnou součástí korporátního stylu firmy, která má ambice uspět v konkurenčním prostředí [19, s. 168] Zároveň jsou základem komunikačního kanálu, který je směřován k podnikovému okolí. Podstatnými náležitostmi stránek jsou kontakty, oficiální informace, informace o poskytovaných službách či produktech. Stránky by měly být přehledné, aktuální, srozumitelné, měly by upoutat pozornost a zaujmout. Velmi pozitivní je uvést reference od stávajících klientů či zákazníků.

**Tabulka č. 8 – Pozitiva a negativa webových stránek**

<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
Dostupnost kdykoliv a kdekoliv	Neuspokojivý design stránek
Využití zvuku, textu, videa či Obrázku	Vysoké náklady na pořízení
Využití aplikace	Vysoké náklady na provoz
Oslovení širšího množství lidí	Nutnost připojení k internetu
Rychlý, levný a jednoduchý	Nutné pravidelné aktualizace

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015

### 3.5 PROBLÉMY VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE

S problémy ve vnitropodnikové komunikaci se zaměstnanci firem setkávají stále častěji, proto je kladen velký důraz na jejich řešení. Problémy mají nespočetné množství příčin, narušují efektivitu, úroveň a fungování firmy a přinášejí velká rizika. Je důležité tyto problémy řešit, jelikož jejich podcenění může vést až k zániku samotné firmy. Špatně nastavená vnitropodniková komunikace má negativní vliv na všechny podnikové procesy, plnění přijatých závazků a uskutečnění zakázek. Rizika komunikace jsou spojena také se zaměstnanci. Díky komunikačním šumům či nedorozumění se mezi zaměstnanci na pracovišti vyskytují osobní konflikty, díky kterým houstne pracovní atmosféra, klesá výkonnost a motivace. Největší dopad má tato situace na přenos pracovních informací, jejich obsah a zpětnou vazbu. Je jedno, co je příčinou narušení komunikace, veškeré takové narušení má negativní vliv na finanční zatížení firmy, snížení produktivity, dobré jméno firmy nebo například ztrátu důležitých zaměstnanců. Vnitropodniková komunikace nemůže dobře fungovat tam, kde je nevhodná organizace práce. Bez vyřešení vhodné organizace práce, která odpovídá druhu podnikání, nelze vytvořit efektivní vnitropodnikovou komunikaci [21, s. 15].

Za nejběžnější příčinu vzniku problému ve vnitropodnikové komunikaci je možné zahrnout nedostatečně jasnou, otevřenou a přímou komunikaci. Důvodem nejasností je především snaha o bezkonfliktní dialog, ve kterém se zúčastnění snaží chovat tak, aby druhé straně neřikal špatné věci, jelikož druhá strana nechce slyšet reálný obsah zprávy či sdělení. Nadměrná loajalita vůči nadřízenému a shovívavost vůči podřízenému je tak běžným jevem v přímé komunikaci. Následující problém se týká nedostatečného delegování pravomoci, které vedou k neustálé vertikální komunikaci, která je spojená s rozhodováním. Pokud je hodnocení zaměstnanců vykazováno, místo doložení reálných výsledků mohou zaměstnanci maskovat svou komunikací pracovní nevytíženost.

Je možné se nejčastěji setkat s těmito problémy vnitropodnikové komunikace:

- zastaralá organizace práce,
- hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura,
- nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera,
- nedostatečný zpětnovazebný systém,

- převážně jednosměrná vnitropodniková komunikace [21, s. 15].

Významným faktorem pro úspěšné fungování vnitropodnikové komunikace jsou komunikační bariéry celé organizace. Nejefektivnější nástroj pro jejich odstranění je vytváření podnikové kultury, jejíž součástí je také komunikace.

Dalším jevem, který má vliv na interní komunikaci, jsou poruchy způsobené verbální komunikací. U verbální komunikace jsou fakta nahrazována domněnkami, snaha maskovat neznalost pomocí citací, používání nepravdivých informací či neschopnost komunikace, lenost a nechuť ke změně. Dominantní lidé se často projevují velmi nadřazeně, jsou útoční, arogantní, rozkazovační a agresivní, jelikož chtějí dosáhnout svého. K jakýmkoli diskuzím a návrhům se staví odmítavě. Pasivním příjemcem zprávy či informace je člověk v situaci, kdy si není jistý, zda informaci rozumí či pokud mu přijde nezajímavá. K úspěšnému předávání informací či delegování úkolů vede převážně časová tíseň. Pokud je nutnost vyřídit něco co nejdříve, lidé mají snahu skákat do řeči, což může celou komunikaci přerušit. Osoby, které své cíle dosáhli pomocí používání emotivního vydírání, jejich jednání je považováno za manipulativní a jedná se o vážný problém. Tyto nevhodné projevy jednání mohou vyvolat různé emoce jako je pláč, rozčilení, zlost, v opačném případě smích nebo radost.

Velikost firmy má zásadní vliv na problémy s komunikací uvnitř firmy. Ve velkých firmách je největším problémem vzájemná izolace a anonymita zaměstnanců. Pomocí rozvoje techniky a vědy se snižují nedostatky v komunikaci pomocí zavádění nových technických systémů. Kvalita komunikace je ovlivněna, někdy až znemožněna, arogancí a bojem o moc, proto by se tyto jevy v komunikaci neměli vůbec vyskytovat. Nejvýznamnější součástí celkového podnikového systému jsou mezilidské vztahy uvnitř firmy. I malé zlepšení vede k lepšímu podnikovému prostředí. Ke zlepšení napomáhají semináře, team buildingové akce, podnikové společenské akce či školení komunikačních dovedností.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Pro vypracování praktické části práce byla vybrána společnost Kingspan, a.s., která na českém trhu působí od roku 1998. Společnost je součástí nadnárodní skupiny Kingspan Group a zabývá se výrobou zateplovacích a izolačních panelů.

### 4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost Kingspan Česká republika, původně Sunip byla založena v roce 1995. Společnost je součástí nadnárodní skupiny Kingspan Group. Tato společnost, se zabývá výrobou střešních a stěnových izolačních panelů a příslušenství, k těmto produktům.

Výrobní podnik společnosti Kingspan a.s. je součástí divize Kingspan izolační panely. Sídlo společnosti pro ČR se nachází v Hradci Králové. Hradec patří mezi hlavní výrobní a plánovací místo, do kterého jsou soustředěny veškeré plánovací a řídicí složky pro ostatní výrobní závody v Evropě. Z České republiky jsou řízeny procesy centrálních objednávek materiálu, plánování zakázek, koordinace obchodních kanceláří či finanční reporting.

Kingspan a.s., má přibližně 300 zaměstnanců, ze kterých je přibližně 150 dělnických profesí. Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, v České republice je jeden z největších výrobních závodů pro Evropu a zde vyrobené produkty jsou převážně určeny pro trh v západní Evropě.

#### 4.1.1 Produkty společnosti

Sortiment společnosti můžeme rozdělit do 3 základních skupin:

- Stěnové a střešní panely - typ jádra izolační pěna

Tento typ jádra má lepší termoizolační vlastnosti, ale horší požární odolnost, která není vhodná pro nebezpečná prostředí se zvýšeným rizikem požáru a výbuchu. Tento typ produktu patří do hlavní skupiny výrobků, které jsou velmi rychle rozvíjeny, z hlediska prodeje se jedná o majoritní skupinu.

- Stěnové, střešní panely - typ jádra čedič

Tento typ jádra má horší termoizolační vlastnosti, ovšem jeho požární vlastnosti jsou výrazně lepší ve srovnání s panelem s pěnovou izolační vrstvou. Jedná se o specifický typ panelu, který je vyžadován u určitých typů instalací, kde je požární odolnost jedním z hlavních faktorů.



- Příslušenství k stěnovým a střešním panelům

Jedná se o produkty, které mohou být dodány jako součást dodávky panelů. Jsou to podpurné produkty, které zajišťují komplexnost dodávky (panely + spojovací materiál). Produkty příslušenství zahrnují například lemovací prvky, těsnění, spojovací materiál a podobně.

#### **4.1.2 Historie společnosti**

Společnost Kingspan byla založena v roce 1965 zakladatelem Eugenem Murataghem v Irském Dublinu, společnost byla známá pod názvem Kingscourt Constructions. Ze začátku se společnost zabývala výrobou ocelových opláštění budov a kovových konstrukcí budov.

V průběhu sedmdesátých let se společnost Kingspan začala zaměřovat na výrobu izolačních panelů a produktů na ochranu životního prostředí.

Během osmdesátých let došlo k rozvoji na poli výroby izolačních panelů a rozšíření sortimentu o izolační desky. Rostoucí sortiment produktů byl spojen s růstem společnosti, který vedl k výstavbě výrobních kapacit převážně ve Velké Británii a Irsku. Tato dvě místa byla v začátcích společnosti stěžejními výrobními články společnosti.

V devadesátých letech začalo docházet k expanzi společnosti do Evropy pomocí akvizicí jiných evropských společností, které podnikaly ve stejném segmentu trhu, zejména ve výrobě a prodeji izolačních panelů a izolačních desek. V průběhu těchto let se společnost rozšířila do zemí Beneluxu, Německa, Polska, Maďarska a České republiky. Díky této rychlé a významné expanzi po Evropě došlo k výraznému zrychlení růstu a rozvoji společnosti.

V těchto letech se začal rozvíjet komplexní systém obchodních poboček, které měli za cíl v krátkém časovém horizontu pokrýt po obchodní stránce celou Evropu. Do roku 2000 byly spuštěny výrobní závody v České republice, Polsku a Maďarsku. Z těchto 3 zemí začala společnost dodávat své produkty do celé Evropy, jelikož původní výrobní závody v Irsku a Velké Británii byly zaměřeny na dodávky převážně na Britské ostrovy a sever Evropy jako je Švédsko, Finsko a podobně. V těchto letech také došlo k základnímu rozdělení

společnosti na divize. Mezi divize společnosti patří divize Kingspan izolační panely (CEMEI), což je divize zabývající se prodejem izolačních panelů v Evropě (součástí této divize je i Kingspan CZ). Další divizí je Kingspan Insulations, která se zabývá prodejem izolačních desek. Následující divize se zabývají například prodejem sekčních dveří a produktů, které jsou spojeny s podporou ochrany životního prostředí.

Po roce 2000 společnost pokračovala v rychlém růstu a nadále rozvíjela nabídku svých produktů a služeb. Došlo k zásadnímu rozvoji na Evropských trzích a společnost Kingspan upevnila svou pozici na trzích v severní Americe, kde se stala vůdcem v segmentu výroby a prodeje izolačních panelů. Po posílení pozice v Evropě a Americe rozšířila společnost své výrobní i obchodní aktivity do Austrálie, kde velmi rychle zaujala své místo na trhu.

Období mezi roky 2000-2010 bylo pro společnost Kingspan zásadním vzhledem k rychlé expanzi a upevňování pozic v Evropě, Americe a Austrálii. Toto bylo možné díky zaměření společnosti na inovace v oblastech, kterými jsou tepelné izolace, požární odolnost, šetrnost produktů k životnímu prostředí a v neposlední řadě rozšíření produktových řad o produkty se zaměřením na design (označeno pod značkou Benchmark). Díky těmto inovacím se společnost mohla začít zaměřovat na nové segmenty trhu, které kladou vyšší požadavky na kvalitu, případně parametry, které nejsou schopny poskytnout konkurenční společnosti.

Za poslední roky společnost Kingspan nadále posiluje svou pozici na světových trzích zejména v oblastech dodávek a vývoje izolačních panelů a produktů, které se zaměřují na izolaci staveb. Aktuálně patří společnost Kingspan mezi světové leadery v oblasti izolačních panelů v Evropě. Největšími trhy, v kterých dochází k rychlému rozvoji, jsou zejména Německo, země Beneluxu či Francie. Za poslední dva roky dochází také k výraznému růstu v Turecku a na středním východě.

#### **4.2 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ VE SPOLEČNOSTI**

Komunikační prostředky používané ve společnosti Kingspan jsou ovlivňovány rychle se měnícím profilem společnosti a zároveň nastupujícími novými technologiemi. Vzhledem k vysokému počtu výrobních závodů a obchodních kanceláří, které jsou rozmístěny po celé

Evropě, je na komunikaci mezi pobočkami kladen velký důraz a to se projevuje i v množství investovaných prostředků do rozvoje těchto technologií. V posledních letech dochází ve velkém měřítku k nástupu nových komunikačních prostředků, které postupně nahrazují starší komunikační prostředky (poštovní služby, fax a částečně i telefonní hovory z pevných linek).

Za poslední 3 roky došlo v případě používání faxové komunikace mezi jednotlivými pobočkami společnosti k eliminaci tohoto způsobu komunikace a nahrazení této komunikace emaily. Ve značném měřítku došlo i k omezení komunikace klasickou formou poštovního psaní, kde tento způsob byl ponechán pouze v případech, kde je tato forma legislativně vyžadována.

Obecně by se dalo říci, že ve společnosti dochází k přechodu z formy používání fyzických dokumentů na formu elektronických dokumentů, které jsou následně archivovány pomocí systému pro správu dokumentů (DMS), který je postupně nasazován ve všech pobočkách společnosti. Tato forma komunikace pro výměnu elektronických dokumentů je převážně používána pro výměnu externích dokladů od zákazníků, interní fakturaci mezi jednotlivými pobočkami, výměnu certifikačních dokumentů a podobně.

### **Přehled komunikačních prostředků používaných společností Kingspan:**

#### Email:

Používaný ke každodenní komunikaci, jedna z nejčastěji používaných forem komunikace v podniku. Centrální emailový systém je integrovaný i s ostatními divizemi společnosti, což poskytuje výhody například v podobě sdíleného adresáře všech zaměstnanců či možnost kontroly dostupnosti jiného zaměstnance díky sdíleným adresářům.

#### Telefon pevný/mobilní:

Jedná se o každodenní formu komunikace, která je postupně nahrazována komunikačními klienty, jako je Skype, případně emailovou komunikací, která nabízí následné možnosti archivace této komunikace pro její budoucí použití.

#### Telekonferenční jednotky:

Tato forma komunikace je velmi často používána převážně vedoucími oddělení, kteří jsou často na cestách a nemají možnost použití jiné formy komunikace, kterou je například Skype případně videokonferenční jednotka.

#### Videokonferenční jednotky:

Za poslední 3 roky dochází k velkému nárůstu tohoto způsobu komunikace z důvodu úspory cestovních nákladů a zároveň ponechání značné části interakce, kterou videokonferenční hovor nabízí. V podniku je tento způsob komunikace používán zejména při jednáních mezi více účastníky.

#### Skype:

S nástupem technologie komunikačních klientů dochází ve společnosti k mírnému ústupu emailové a klasické telefonické komunikace. Aplikace Skype se stala firemním standardem společnosti již před třemi roky.

#### Intranetový portál:

Jedná se o formu komunikace, která je převážně využívána pro výměnu důležitých informací o společnosti a dokumentů společnosti napříč všemi pobočkami. Hlavní výhodou tohoto způsobu komunikace je jeho vysoká dostupnost.

#### Systém pro správu dokumentů:

Představuje způsob komunikace, který je převážně využíván k fakturačním procesům, výměně dokumentů mezi jednotlivými odděleními a pobočkami společnosti.

#### Systémy pro sdílení vzdálené obrazovky Webex, Teamviewer:

Nově nastupující způsob komunikace, který je používán jako podpůrný prostředek komunikace například v kombinaci s telefonním či Skype hovorem. Velmi často je tento způsob komunikace používán při interních poradách oddělení, které jsou geograficky oddělené. U těchto porad je využit především k prezentování výsledků, cílů a podobně. Nově je tento způsob komunikace používán i v případě vzdáleného školení nových zaměstnanců společnosti.

Vzhledem k počtu zaměstnanců a vysokému počtu poboček společnosti po celé Evropě, je komunikace jedním z klíčových faktorů, které vedou k úspěchu nebo případnému neúspěchu společnosti. Společnost se snaží sledovat poslední technologické trendy a začleňovat je do procesu komunikace jako podpůrné prvky, které mohou zásadně ovlivňovat výslednou efektivitu komunikace.

**Tabulka č. 9 – Využití komunikačních kanálů – teorie vs. podnik**

TEORIE	PODNIK
PRACOVNÍ PORADA	Využívá
ROZHOVOR	Využívá
E-MAIL	MS Outlook
VIDEOKONFERENCE	Skype, Polycom
INSTANT MESSAGING	Skype, MS Lync
VOICE OVER INTERNET PROTOCOL	Telefonování mezi pobočkami za pomoci telefonních ústředen
GROUPWARE	MS Exchange, Sharepoint
WEBOVÉ STRÁNKY	Využívá

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015

### 4.3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ROZHOVORŮ

V následující kapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů, které jsou rozdělené do tematických bloků. Dotazník se všemi otázkami je v příloze číslo 1 této diplomové práce.

#### 4.3.1 Statistická data o respondentech

Na konci dotazníku, v jeho poslední části, byly zjišťovány základní charakteristiky dotazovaných. Zkoumané bylo pohlaví, věk, délka pracovního poměru ve společnosti a pracovní pozice.

**Tabulka č. 10 – Struktura dotazovaných**

Položka		Počet dotazovaných	Procentní podíl
Pohlaví	Muž	43	51,81%
	Žena	40	48,19%
Věk	Do 25 let	17	20,48%
	26 - 40 let	43	51,81%
	41 a více	23	27,71%
Délka pracovního poměru	Méně než 1 rok	19	22,89%
	1 - 2 roky	17	20,48%
	3 - 5 let	23	27,71%
	6 a více let	24	28,92%
Pracovní pozice	Top management	3	3,61%
	Vedoucí pracovník	12	14,46%
	Administrativní pracovník	48	57,83%
	Dělnická profese	20	24,10%

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015

### **Pohlaví respondentů**

Jak je zřetelné již z výše vyobrazené tabulky číslo 9, poměr dotazovaných dle pohlaví je vyrovnaný. Počet dotázaných mužů je 43, což je 51,81 % z celkového počtu respondentů, zbylých 48,19 %, čili 40 dotázaných, jsou ženy.

### **Věk respondentů**

Polovina dotazovaných tvoří skupinu středního věku, čili věkovou skupinu 26-40 let. Další početnou skupinou jsou osoby starší 41 let, kteří tvoří 27,71 % dotazovaných, nejméně dotázaných bylo ve věkové skupině do 25 let.

### **Délka pracovního poměru**

Čtvrtina dotazovaných je ve firmě krátce, čili méně než 1 rok, další čtvrtinu zaujímají zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti Kingspan a.s. zaměstnání 1 – 2 roky. Největší podíl zaujímají zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru více jak 6 let. Dle vyrovnaného rozložení délky pracovního poměru ve společnosti je těžké jednoznačně rozhodnout bez dodatečných informací, zda má firma stabilní zaměstnaneckou strukturu, především pokud je skoro polovina zaměstnanců v pracovním poměru do 2 let, může tento fakt vyjadřovat zvýšenou fluktuaci. V tomto případě byly provedeny pohovory s vybranými vedoucími

oddělení a na základě těchto doplňujících informací se dá usuzovat, že firma má převážně stabilní zaměstnaneckou strukturu u oddělení, které pracují na lokální úrovni (výrobní závody). U oddělení, která jsou zaměřena na komunikaci mezi jednotlivými pobočkami, dochází ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců, která je způsobena vysokou náročností těchto pozic a vyššími jazykovými nároky (znalost minimálně 2 světových jazyků). Mírně zvýšené procento délky pracovního poměru je rovněž ovlivněno akvizičním charakterem společnosti a zejména tím, že v posledních 2 letech dochází k významnému rozvoji společnosti.

### **Pracovní pozice**

Snahou bylo zahrnout do dotazníkového šetření zaměstnance ze všech pracovních pozic a úrovní, aby šlo validně porovnat odpovědi. Jak je z grafu zřetelné, nejvíce se do dotazníkového šetření zapojili administrativní pracovníci a to v počtu více jak 57 % z celkového počtu dotazovaných. Nejnižší podíl zaujímají zaměstnanci na úrovni Top managementu, důvodem je převážně jejich nízký počet oproti jiným kategoriím.

### **4.3.2 Úroveň vnitropodnikové informovanosti, cíle/struktura**

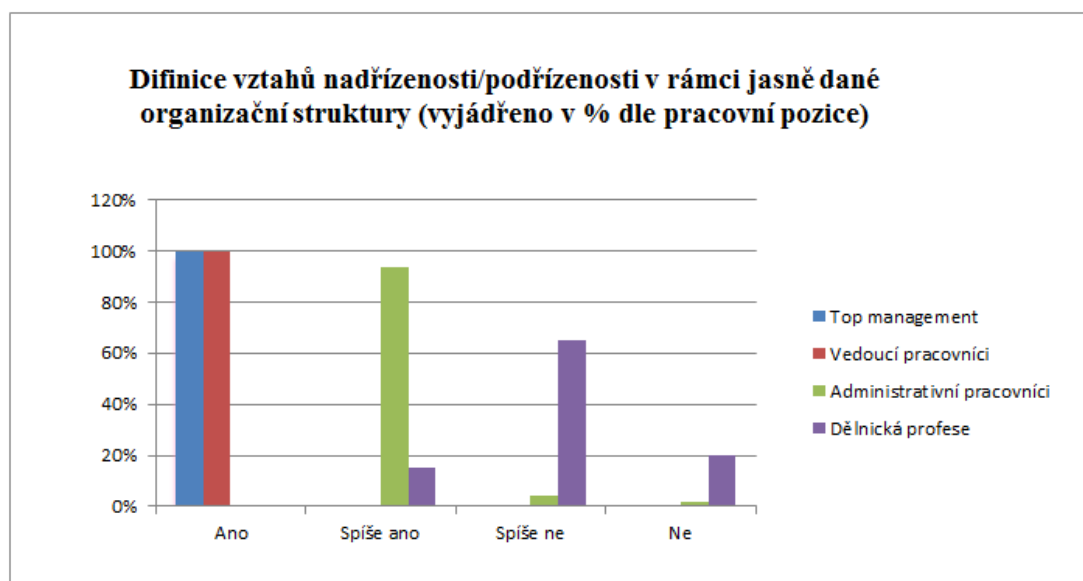
Součástí úvodní části dotazníkového šetření bylo šest otázek, které byly zaměřeny na úroveň informovanosti uvnitř podniku, cíle a strukturu. V první otázce se dotazovaní vyjadřovali ke stupni informovanosti z pohledu dostupnosti informací, které jsou nutné k výkonu jejich práce. 51 % respondentů odpovědělo „Spíše ano – většinu důležitých informací obdržím včas,“. Zároveň ale pouze 8 procent odpovědělo „Veškeré informace obdržím včas a dostatečné míře.“ Takto nízké procento, může svědčit o tom, že interní komunikace v rámci daného oddělení může být zlepšena, díky následným vylepšením tohoto procesu může být navýšena úroveň práce.

V další otázce uváděli respondenti na škále od jedné do pěti úrovně informovanosti s cíli společnosti. 66 % respondentů odpovědělo, že úroveň informovanosti je na průměrné, až mírně podprůměrné úrovni z čehož plyne, že většina zaměstnanců je s touto úrovní nespokojena. Při osobním pohovoru s vybranými respondenty bylo doplněno, že informace týkající se strategie společnosti vnímají jako důležité. Během posledních tří let bylo zavedené setkání zaměstnanců, které probíhá jednou ročně, ovšem i po zavedení těchto

setkání nedošlo ke zlepšení v tomto směru. Nedostatečná informovanost o strategii společnosti může být také důvodem, proč ve 3. otázce, která se ptala na míru informovanosti respondentů na uvedené informační prostředky, odpovědělo 68 % administrativních pracovníků a 73 % dělníků, že většina informací se k zaměstnancům dostává neoficiální cestou, kterou je přímé sdílení informací mezi kolegy, čili šíření „drbů“.

Následující graf vyobrazuje, zda jsou v podniku jednoznačně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti v rámci jasně dané organizační struktury. U top managementu a vedoucích pracovníků si bylo 100 % dotazovaných plně vědomo dané organizační struktury. Z celkového počtu všech dotazovaných si je 58 % spíše jisto a pouhých 24 % dotazovaných nemá či spíše nemají ponětí o organizační struktuře ve společnosti. Nejméně informovaní dle výsledků jsou dělníci, kteří za nejzásadnější důvod považují nepřesně definované kompetence jednotlivých rolí.

**Graf č. 1 – Definice vztahů nadřízenosti/podřízenosti v rámci řídicí struktury**



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016

### 4.3.3 Vnitropodnikové komunikační prostředky

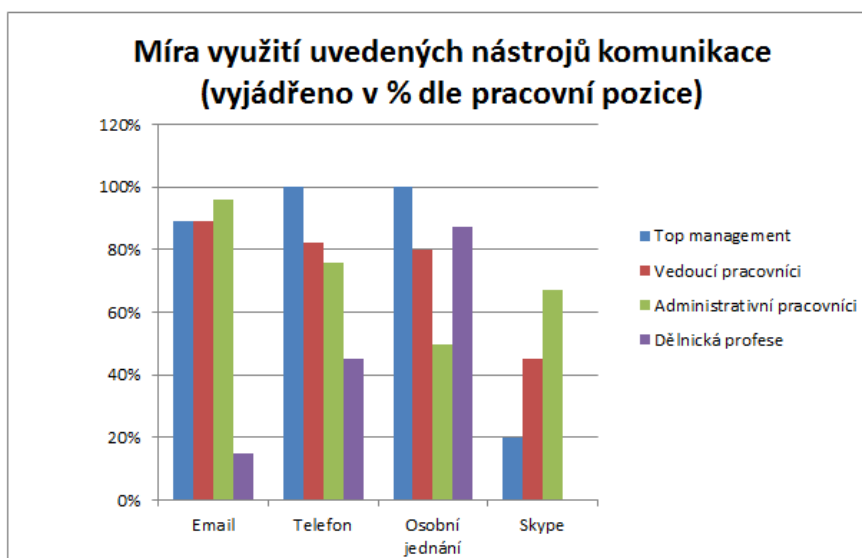
Tento tematický okruh se zaměřuje na vnitropodnikové komunikační prostředky. Položeno bylo pět otázek, jejichž cílem bylo zjistit, jaký způsob komunikace nejčastěji



respondenti používají, jaké interní prostředky pro hromadné sdílení informací využívají a v neposlední řadě, zda a do jaké míry využívají ke své práci znalost cizího jazyka.

Nejprve byla dotazováním položena otázka, do jaké míry používají uvedené nástroje komunikace. Výsledky ukázaly, že nejvíce preferovaný způsob komunikace je pomocí emailu, což uvedlo celých 80 % dotazovaných. Velmi významným komunikačním nástrojem je pro zaměstnance na pozici Top management také telefon a osobní jednání, v obou případech je ohodnotilo 100 % top manažerů jako hodně využívaný nástroj. Zajímavým faktem je, že velmi využívaným prostředkem je pro administrativní pracovníky komunikace prostřednictvím komunikačního klienta Skype, což uvedlo 67 % dotazovaných a ohodnotilo to jako velmi využívaný způsob, na rozdíl od osobního jednání, které je pro 49 % administrativních pracovníků málo využívaným nástrojem. U dělnických profesí je osobní jednání nejvyužívanějším prostředkem komunikace, což uvedlo 87 % z nich. Důvodem může být omezený přístup k počítači a tím pádem k emailu, zároveň je pro dělníky mnohem rychlejší, sdělit si mezi sebou informaci takzvaně z očí do očí během pár minut.

**Graf č. 2 – Míra využití uvedených nástrojů komunikace**



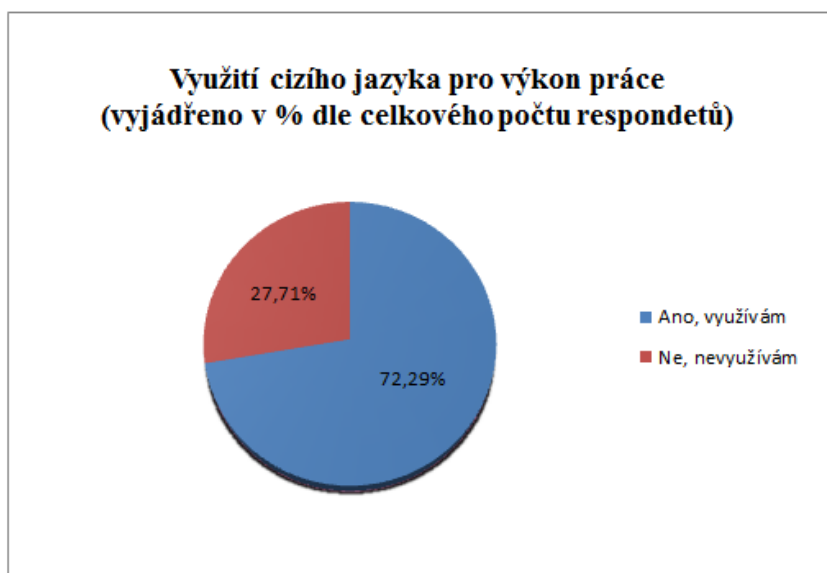
**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016

Na používání interních prostředků pro hromadné sdílení informací ve společnosti se zaměřila další otázka v tomto tematickém okruhu. Dle odpovědí je jednoznačně nejméně

využívaným prostředkem intranetový portál, což uvedlo 79 % všech dotazovaných. Na druhé straně nejvíce využití mají hromadné emaily, což uvedlo 67 % dotazovaných, z toho největší zastoupení mají hromadné emaily zejména u administrativních a vedoucích pracovníků, kde necelých 60 % administrativních a 78 % vedoucích pracovníků používá pro hromadné sdílení informací výhradně tento způsob sdílení. Mezi velmi oblíbeným prostředkem pro hromadné sdílení informací jsou převážně u dělnických profesí nástěnky, což uvedlo 75 % z nich, jedním z důvodů může být omezený přístup k IT technologiím. Dalším důvodem je umístění nástěnky pro hromadné sdílení. Nástěnka se nachází u vchodu do kantýny, na přehledném a dobře dostupném místě, tudíž je nepřehlédnutelná a během času stráveného ve frontě na jídlo mají zaměstnanci čas získat informace z nástěnky. Zároveň nástěnka slouží pro výměnu a sdílení informací, které nepřímo souvisejí s pracovními informacemi.

Níže uvedený graf zobrazuje, kolik procent respondentů využívá pro výkon své práce cizí jazyk. 72 % zaměstnanců odpovědělo ANO, čili že pro výkon své práce využívají alespoň 1 světový jazyk. Naopak 100 % dělníků ke své práci světový jazyk nepotřebují a nevyžívají ho.

**Graf č. 3 – Využití cizího jazyka pro výkon práce**



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016

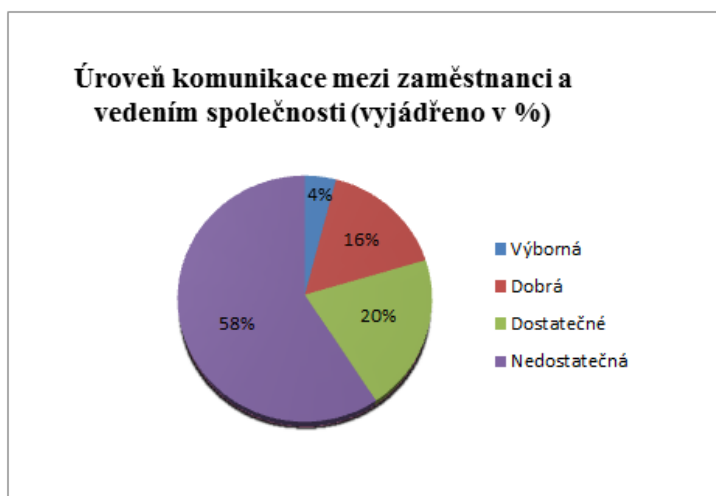
V návaznosti na předchozí otázku byl vznesen dotaz, zda je pro zaměstnance, kteří cizí jazyk ke své práci využívají, cizí jazyk potenciálním zdrojem problémů v komunikaci. Dle odpovědí si jsou respondenti jistí ve svých jazykových znalostech a cizí jazyk nepovažuje 62 % z nich za potenciální zdroj problémů v komunikaci. Nejvíce jistí si jsou v tomto ohledu top manažeři a to ve 100 %.

#### **4.3.4 Úroveň vnitropodnikové komunikace, řešení problémů**

V dalším tematickém okruhu, který obsahuje pět otázek, je snaha získat konkrétní odpovědi na otázky, které se zabývají hodnocením úrovně komunikace horizontální či vertikální, dále příčinami vzniku konfliktů při komunikaci s následným řešením vzniklých konfliktů.

Nejprve byly zaměstnancům položeny tři otázky zabývající se vertikální a horizontální komunikací. Výsledky úrovně komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci v rámci oddělení dopadly dobře, což je na škále od jedné do pěti 2,8. 82 % respondentů považuje komunikaci v rámci oddělení na dobré úrovni, z toho 39 % ji považuje za výbornou a 61 % za dobrou. Lze tedy tvrdit, že spolupracovníci z jednoho oddělení dokážou mezi sebou komunikovat, což se nedá říct o komunikaci mezi odděleními a mezi zaměstnanci a vedením společnosti. S komunikací mezi jednotlivými odděleními není spokojeno 60 % dotázaných. Důvodem může být častá fluktuace na jednotlivých odděleních a následná neznalost nových zaměstnanců na ostatních odděleních. O mnoho lépe na tom není komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti, tu považuje za nedostatečnou 58 % respondentů. Nejvíce nespokojeni jsou administrativní pracovníci (73 % z celkového počtu administrativních pracovníků) a dále dělníci (80 % z celkového počtu dělníků). Důvodem takové nespokojenosti je především problém v přímé komunikaci. Pokud chce dělník či administrativní pracovník sdělit podstatné informace či své názory vedení společnosti, musí většinou svůj názor nejprve sdělit svému přímému nadřízenému, který by měl informace dále předat vedení společnosti, což většinou není moc efektivní a ne vždy se fakta dostanou ve stejném znění vedení společnosti.

**Graf č. 4 – Úroveň komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti**



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016

Dále byla zaměstnancům položena otázka, v které se dotazovalo na nejčastější příčiny vzniku konfliktů při interní komunikaci. V odpovědi na tuto otázku se ukázal velký rozdíl mezi odpověďmi u top managementu a vedoucích pracovníků oproti administrativním pracovníkům a dělníkům. Zatímco top manažeři a vedoucí pracovníci uvedli jednoznačně jako největší příčinu nedostatečnou informovanost o problematice dané věci (a to v 87 %), administrativní pracovníci a dělníci si jsou jistí, že za vznik konfliktů při interní komunikaci může nejasné rozdělení zodpovědnosti (a to v 89 %).

V návaznosti na předchozí otázku byla položena poslední otázka tohoto okruhu, která zněla „Jak nejčastěji řešíte konflikty vzniklé při interní komunikaci?“ Zde byla odpověď většiny dotazovaných jednotná, 92 % zaměstnanců řeší konflikty při interní komunikaci přímým kontaktem za účelem jasné definice zdroje problému a následným návrhem k jeho řešení.

#### **4.3.5 Hodnocení zaměstnanců a porady**

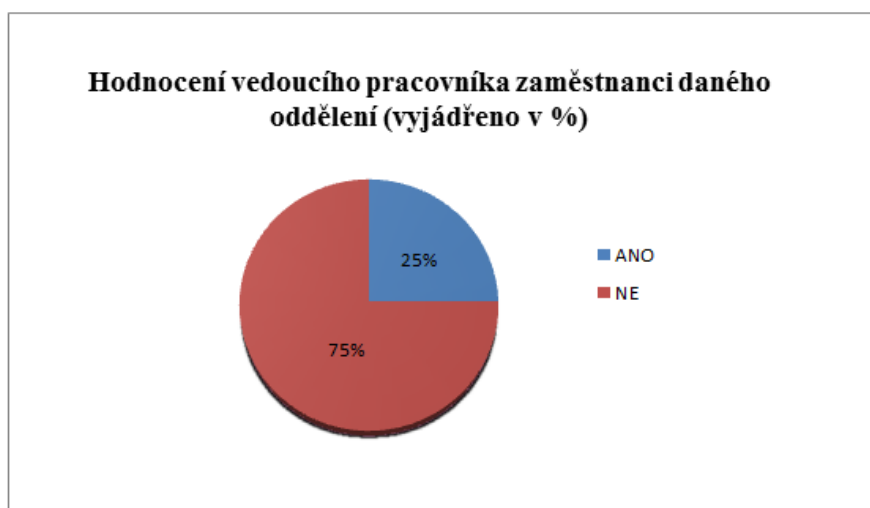
Tento poslední tematický okruh se věnuje především hodnocení zaměstnanců a to jak podřízeného zaměstnance nadřízeným pracovníkem, tak i naopak. Následně okruh zahrnuje otázku zaměřenou na porady na odděleních.

Otázka, zda ve společnosti probíhá hodnocení zaměstnance vedoucím pracovníkem daného oddělení, byla vyhodnocena na počet 88 % kladných odpovědí, což pro velkou většinu

zaměstnanců Kingspanu znamená, že alespoň jednou za rok získá od svého nadřízeného zpětnou vazbu ke svým pracovním výsledkům. Záměrně je uvedeno minimálně jednou za rok, jelikož na doplňující otázku jak často dochází k hodnocení zaměstnance nadřízeným pracovníkem, uvedlo 84 %, že právě jednou za rok.

Naopak následující otázka, hodnocení vedoucího pracovníka zaměstnanci daného oddělení, dopadla oproti předchozí otázce naprosto opačně. Pouze 25 % zaměstnanců má možnost ohodnotit svého nadřízeného a to jednou za rok (100 % dotázaných, kteří mají možnost ohodnotit svého nadřízeného, uvedlo jednou za rok).

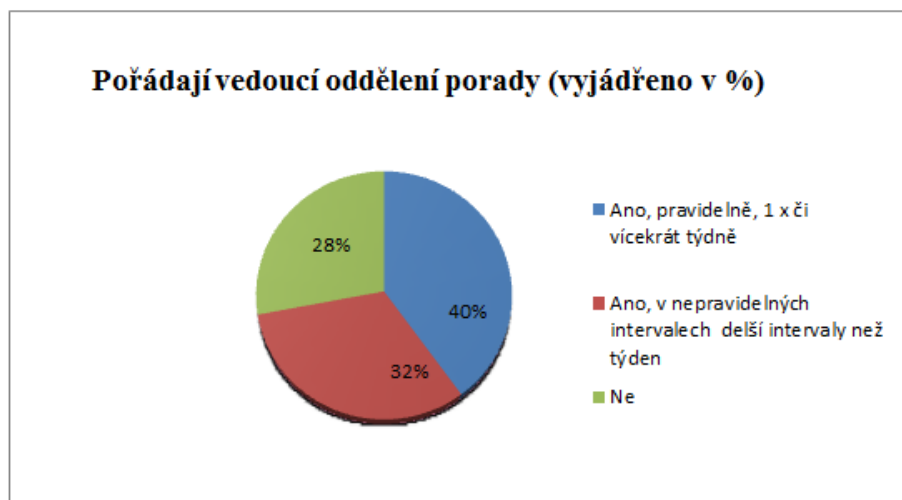
**Graf č. 5 – Hodnocení vedoucího pracovníka zaměstnanci**



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016

Odpovědi na poslední otázku tohoto tematického okruhu a zároveň celého vyhodnocení byly velmi vyrovnané. Na otázku, zda vedoucí oddělení pořádají porady, odpovědělo 40 % dotázaných, že pravidelně, 1x či vícekrát týdně. Největší zastoupení v uvedených 40 % zauímají vedoucí pracovníci se 75 % a dále dělníci s 91 %. V nepravidelných intervalech delších jak jeden týden uvedlo 32 % respondentů. Nejméně odpovědí, 28 %, bylo ne, vedoucí oddělení nepořádají porady, přičemž nejvíce negativních odpovědí bylo od administrativních pracovníků v počtu 89 %.

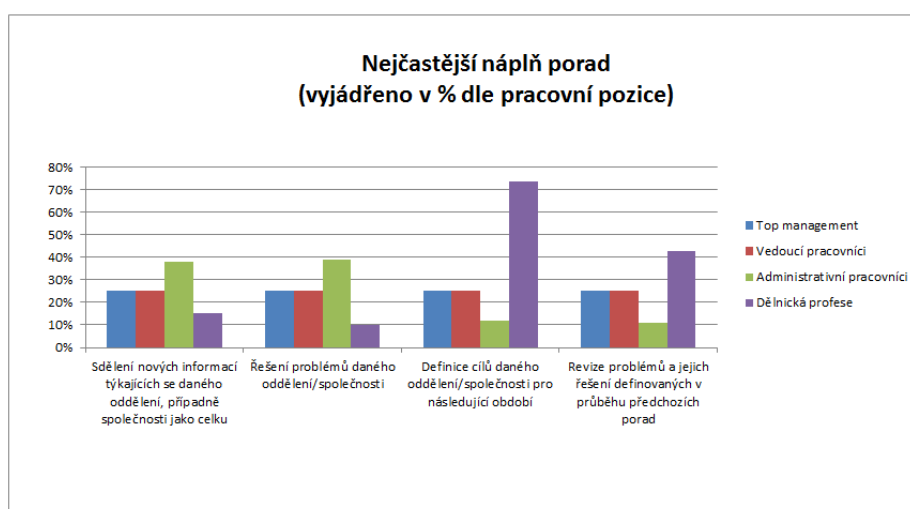
**Graf č. 6 – Pořádání porad vedoucími pracovníky oddělení**



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016

Pokud byla odpověď na předchozí otázku „ANO“, pokračovala otázka dalším dotazem, který měl objasnit, co je nejčastěji náplň porad. Dotazovaní měli ohodnotit 5 odpovědí, na škále od 1 do 5. Zhodnocení ukázalo rozmanitost průběhu porad na pracovních pozicích. Administrativní pracovníci řeší nejvíce problémy daného oddělení či společnosti a to v 79%. Top manažeři a vedoucí pracovníci se snaží během porad řešit všechny uvedené body rovnoměrně stejnou měrou. Nejdůležitější součástí porad dělníků jsou definice cílů daného oddělení/společnosti pro následující období a to přibližně v 74 %.

**Graf č. 7 – Náplň porad**



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016

## 5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Po analýze, která vychází z porovnání používaných komunikačních nástrojů a z individuálních rozhovorů, byly výsledky dotazníkového šetření rozděleny do pěti tematických částí.

V části, která se zabývala statistickými informacemi o respondentech, vyplynulo, že poměr mužů a žen ve společnosti je rovnoměrně rozložen a věkový průměr respondentů je ve dvou třetinách vyšší než 26 let, což naznačuje, že většina pracovních pozic je obsazovaná zaměstnanci, kteří již mají předchozí pracovní zkušenosti, které urychlují proces integrace do firemních procesů a tito zaměstnanci mohou aplikovat své zkušenosti z předchozí praxe. V poslední části, která analyzuje strukturu respondentů, je patrné, že se dotazování zaměřilo na rovnoměrný výběr respondentů, aby dotazníkové šetření mělo co nejpřesnější vypovídající hodnotu. Při pohledu na graf respondentů vyplývá, že byl tento poměr zvolen adekvátně k organizační struktuře společnosti.

Další tematická část, která byla zaměřena převážně na úroveň vnitropodnikové komunikace, ukazuje, že téměř 60 % zaměstnanců má dostatečný přístup k pracovním informacím, ale zároveň přibližně 40 % respondentů nebylo spokojeno s úrovní těchto informací. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že tato nespokojenost je zejména způsobena nejasně definovaným formálním procesem pro předávání těchto pracovních informací. Na základě osobních rozhovorů s respondenty vyplynul závěr, že úroveň sdílení pracovních informací v rámci daného oddělení je na dobré úrovni. Problém nastává v případě sdílení těchto informací mezi jednotlivými odděleními, vzhledem k nejasně definovaným, případně chybějícím komunikačním článkům pro sdílení těchto informací. Problematika nepřímou souvisí s úrovní informovanosti zaměstnanců o cílech společnosti, která byla shledána na velmi nízké úrovni, což může mít za následek problém s rozdělováním lidských zdrojů, špatné definice priorit jednotlivých úkolů a následně problémy v komunikaci mezi jednotlivými pobočkami společnosti. Společnost Kingspan se již delší dobu snaží tento problém omezovat, ale na základě odpovědí respondentů není tento proces dostatečně efektivní. Poslední bod této tematické části se týká úrovně informovanosti o organizační struktuře pracovníků. V tomto bodě průzkum dopadl dle původního předpokladu v návaznosti na první tematickou část týkající se přístupu

k pracovním informacím a to tak, že administrativní pracovníci a top management mají jasné povědomí o organizační struktuře společnosti. Pouze nízké procento zaměstnanců, převážně dělnických profesí, má jasné ponětí o širší organizační struktuře společnosti což osobním pohovorem s vybranými pracovníky bylo doplněno informací, že dělnické profese má jasnou představu pouze o organizační struktuře nutné pro výrobní části procesu, ale co se týká rozšířené mimo výrobní organizační struktury, nemají povědomí o této struktuře z důvodu nejasné definice kompetencí jednotlivých rolí.

Jelikož byly v předchozí tematické části získány potřebné informace k definování hlavních problémů úrovně vnitropodnikové komunikace, tato část bude nadále rozvíjet tyto informace. V tomto případě to bude z pohledu prostředků, které jsou pro tuto komunikaci používány. Špatně zvolený prostředek pro daný typ komunikace může být potenciálním zdrojem problémů. Z této části dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce preferovaným komunikačním prostředkem je email a to z důvodu jeho vysoké dostupnosti a zpětné dohledatelnosti předchozí komunikace. Téměř 70 % procent respondentů preferuje používání komunikačních klientů, v tomto případě Skype, a to zejména z důvodu jednoduchosti a rychlosti této komunikace. Dalším důležitým zjištěním je odlišnost preference jednotlivých komunikačních prostředků napříč jednotlivými odděleními. Velký rozdíl byl identifikován především mezi výrobní částí, kde je preferovaným prostředkem osobní jednání, a administrativní částí, kde jsou preferované prostředky elektronické komunikace v podobě emailů či komunikačních klientů. Tento rozdíl je způsoben zejména absencí počítačů v určitých částech výrobního závodu. Vyšší míra osobního jednání ve výrobě vede k urychlení procesu výměny informací, ale zároveň zde díky tomuto typu komunikace dochází k chybám. Tyto chyby vedou následně ke komplikacím ve výrobním procesu. U top managementu se ukazuje jako důležitý faktor osobní jednání, které je v tomto případě doplněno o komunikační prostředek, kterým je telefon. Z pohledu používání komunikačních prostředků pro hromadné sdílení informací se jako nejoblíbenější a zároveň nejefektivnější způsob ukázalo hromadné zasílání emailů. Jak již bylo zmíněno dříve, i zde je velký rozdíl v preferenci formy hromadného sdílení informací v návaznosti na oddělení společnosti. Oddělení s omezeným přístupem na počítač preferují způsob sdílení důležitých informací pomocí nástěnek. Zde jsou za správnost informací zodpovědní vedoucí oddělení výroby, kteří zde prezentují nejen výrobní data, ale zároveň



již zmíněné informace obsažené v hromadných emailech. 80 % respondentů uvedla intranetový portál k hromadné výměně informací za nejméně preferovaný, důvodem je jeho složitost ve srovnání s ostatními komunikačními prostředky. Vzhledem k tomu, že je společnost Kingspan nadnárodní společnost, hromadná komunikace probíhá ve velké míře i v cizím jazyce. Z průzkumu vyplývá, že většina respondentů s tímto způsobem komunikace nemá problém. Výjimka je u dělnických profesí, které cizí jazyk k výkonu své práce nepotřebují, protože za komunikaci s ostatními odděleními společnosti jsou zodpovědní vedoucí pracovníci výroby, u kterých je cizí jazyk základním požadavkem pro výkon jejich pozice.

Ve čtvrté a předposlední tematické části dotazníkového šetření, byl kladen důraz na úroveň vnitropodnikové komunikace. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že vertikální komunikace je na velmi vysoké úrovni. 82 % respondentů uvedlo, že jsou s tímto způsobem komunikace spokojeni a že při ní dochází pouze k malému počtu vzniklých problémů. Když už k tomuto problému dojde, většina respondentů uvedla jako důvod vzniku špatnou informovanost pracovníků, případně nejasné rozdělení rolí v rámci oddělení. Obecný závěr týkající se vertikální komunikace je, že je celkově na velmi dobré úrovni a pro její zlepšení je nutné zefektivnění procesu výměny informací v rámci oddělení a zároveň určení směru toku informací.

Z další otázky, která se týkala komunikace mezi odděleními společnosti, vyplývá, že tento proces je podstatně více problematický. Pouze 40 % respondentů uvedlo, že jsou s úrovní této komunikace spokojeni, což svědčí o velkých nedostacích v této komunikaci a toto má za následek neefektivní způsob výměny informací mezi jednotlivými odděleními. Tento neefektivní způsob výměny informací přímo negativně ovlivňuje interní procesy společnosti a tím má zároveň negativní dopad na její chod. Jedním z důvodů problémů horizontální komunikace je velká fluktuace zaměstnanců, což vyplynulo z osobních rozhovorů s vybranými zaměstnanci. Převážně se jedná o oddělení, která vykonávají centrální funkce, jako jsou například centrální obchodní oddělení, centrální zákaznický servis a podobně. Další z důvodů, který uvedli respondenti při osobním rozhovoru, je nejasný směr a tok komunikace mezi jednotlivými odděleními, což bylo již shledáno jako jedno z možných nápravných opatření. Výsledkem poslední části týkající se typů interní

komunikace, v tomto případě se jednalo o komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti, byla její nedostatečná úroveň. Důvodem pro takto špatnou úroveň komunikace s vedením společnosti, je velmi omezená možnost přímé komunikace s vedením, což přímo plyne z chybějícího, případně neefektivního procesu, který by se staral/stará o tento typ komunikace. Tento problém je nejvíce patrný u dělnických profesí, kde je možnost přímé komunikace s vedením společnosti prakticky nemožná. V případě vzniků konfliktů při komunikaci, převážná většina respondentů uvedla, že tento konflikt řeší přímým kontaktem jakožto nejefektivnější a nejrychlejší způsob řešení.

Závěrečný pátý okruh se týká hodnocení klasifikace zaměstnanců. Dle výsledků je ve společnosti prováděno pravidelné hodnocení zaměstnanců vedoucím pracovníkem a to nejběžněji v intervalu jednoho roku. V případě možnosti hodnocení vedoucích pracovníků jejich podřízeným je výsledkem, že pouze čtvrtina zaměstnanců má možnost hodnotit svého nadřízeného, což je shledáno jako zásadní nedostatek. Vzhledem k téměř chybějící zpětné vazbě může být tento fakt potenciálním zdrojem budoucích problémů v komunikaci či případné spolupráci. Závěr dotazníku se zaměřil na informace týkající se porad, jejich pravidelnosti a vlastní agendě těchto porad. 72 % dotazovaných odpovědělo, že vedoucí pořádají porady s tím že, 40 % porad je pořádaných v pravidelných týdenních intervalech. Pravidelné porady jsou nejčastěji pořádaný vedoucími pracovníky, kteří jsou zodpovědní za vedení výroby. Důležitým faktorem této pravidelnosti je plánování budoucí výroby a příprava řešení vzniklých problémů. Rozborem náplní porad se projevila rozdílná náplň jednotlivých porad v závislosti na typu oddělení společnosti. Zatím co nejčastější náplní administrativních porad je řešení problémů daného oddělení, v případě výrobních porad se nejčastěji jedná o definice cílů daného oddělení. Závěrem je jako zásadní problém shledána chybějící zpětná vazba v případě hodnocení vedoucích pracovníků a nepravidelnost v případě pořádání porad u administrativních pracovníků.

## 6 NÁVRHY

Tato část práce je zaměřena na návrhy řešení problémů, které byly zjištěny na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci, které byly zvoleny v případě nejednoznačných výsledků plynoucích z dotazníkového šetření.

### **Revize informačních procesů v rámci oddělení – určení člena týmu zodpovědného za komunikaci v rámci daného oddělení**

Doporučuje se provést revize informačního procesu uvnitř daného oddělení, kde je za sdílení těchto informací aktuálně zodpovědný vedoucí daného oddělení. V tomto případě je navrhováno doporučení, kdy v každém oddělení musí být určen senior týmu. Tento senior bude zodpovědný za tok informací v případě, že vedoucí oddělení je nedostupný. K této situaci u některých oddělení dochází velmi často z důvodu častých meetingů a služebních cest. Tímto bude vyřešena zastupitelnost a především rozložení rizik v případě absence vedoucího oddělení. Za předpokladu jasné definice zodpovědnosti za distribuci pracovních informací se předpokládá pomoc s vyřešením druhého identifikovaného problému a to se sdílením informací o cílech společnosti. Zodpovědná osoba bude v plném rozsahu vykonávat činnosti vlastníka procesu a to v plném jeho rozsahu. Odpadne tedy situace, kdy by se díky absenci vedoucího pracovníka nedostávaly informace ke svému příjemci. Součástí tohoto doporučení je zároveň, že nominovaný pracovník zodpovědný za komunikaci v rámci daného oddělení, bude zároveň zodpovědný i za komunikaci s členy ostatních oddělení, kteří budou nominováni jako komunikační články těchto oddělení. Toto povede k jasnému definování komunikačních cest mezi jednotlivými odděleními.

### **Definice oficiálních komunikačních prostředků společnosti**

Je nutné provést definování typu informací, které musejí být sdíleny vybraným komunikačním prostředkem z důvodu jejich zpětné dohledatelnosti a prokazatelnosti. Jedná se informace v podobě nařízení, směrnic, změn ve vedení společnosti, zpráv informačního rázu určených pro zaměstnance či výrobní změny. Každý tento dokument bude vypracován na základě šablony, která bude obsahovat: název, počet stran, vydání, výtisk, datum platnosti, skartační znak, jméno autora a konkrétní oddělení. Za aktuálnost dokumentů budou odpovědni vlastníci dokumentu. Tyto dokumenty budou uloženy na firemním intranetu. Jejich přístup bude řízen typem informace a citlivostí obsahu.

Archivace a zálohování těchto dokumentů bude pod správou IT, jakožto vlastníka intranetového řešení. Délka vystavení jednotlivých dokumentů bude řízena vlastníkem dokumentu.

Pro další typy komunikace mohou být použity ostatní komunikační prostředky, které musejí být následně definovány. V tomto případě se jedná například o výběr a oficiální oznámení typu komunikačního klienta Skype, který může být použit pro oficiální interní komunikaci ve společnosti. Tento typ komunikace představuje především rychlé dotazy mezi spolupracovníky či komunikace o banálních pracovních věcech mezi odděleními či kolegy. Způsob komunikace za pomoci oficiálních komunikačních prostředků společnosti bude definován na základě směrnice.

### **Náhrada osobní komunikace ve výrobě – snížení chybovosti způsobené tímto typem komunikace, zvýšení efektivity komunikace ve výrobě**

Po konzultaci s vedením jednotlivých oddělení výroby je doporučeno nahradit osobní komunikaci, případně ji doplnit zavedením předtištěných formulářů či generováním požadavků přímo z informačního systému. Nejčastěji používané procesy budou přímo implementovány do firemního ERP systému, kde budou pro uživatele přímo vytvořené konkrétní šablony. U těchto šablon budou již předdefinované informace, povinné pole a jiné důležité informace každodenní komunikace, kterými jsou například přesuny materiálu ve výrobě či hlášení poruch v průběhu výroby. Tímto se předejde potenciálním chybám již při zadávání požadavku a zároveň se stanou požadavky více transparentní. Uživatel bude mít online možnost kontroly, v jakém stavu se požadavek nachází a uvidí, kdo je aktuálně zodpovědný za jeho vykonání. Tímto odpadne zbytečná komunikace mezi jednotlivými úseky výroby. Vzhledem k charakteru této komunikace, bylo toto doporučení předáno na IT oddělení, které již začalo připravovat některé z požadavků.

### **Zavedení sběrného místa pro sběr informací**

Zavedení sběrného místa pro informace určené vedení společnosti, kde mohou všichni zaměstnanci vznést své dotazy, tyto dotazy budou následně zpracovány vedoucími jednotlivých oddělení, ve kterých daný zaměstnanec působí. Vedoucí dále předá dotazy vedení společnosti. Veškeré návrhy na úpravu směru této komunikace by měli vést

k sjednocení tohoto typu komunikace a tím k jeho zefektivnění. Pro tyto účely bude ve firmě zřízeno místo, kde budou zaměstnanci moci sdělovat své názory, připomínky, návrhy na zlepšení a personální problémy. Na tomto místě bude volně přístupný počítač, na kterém bude mít zaměstnanec přístup pouze na předdefinovaný formulář, který bude umístěn na firemním intranetu. Na základě vybraného typu informace se po uložení odešle vyplněný formulář přímo na vedoucího daného oddělení, popřípadě na pracovníka personálního oddělení. Dále bude na místě u počítače zřízena schránka, určená pro uživatele, kteří nemají blízký vztah k výpočetní technice. Do schránky se budou vhazovat dotazy v papírové formě. Schránka bude vybírána jednou týdně pracovníkem personálního oddělení, zaevidována a všechna sdělení budou dále doručena na příslušná oddělení. Vedoucí příslušných oddělení se budou muset do třiceti dnů vyjádřit zadavateli v kopii na personální oddělení. U dotazů v papírové formě se vedoucí příslušných oddělení vyjádří stejně jako u elektronického dotazu do třiceti dnů. Odpověď bude předána personálnímu oddělení, které informaci dále sdělí slovně zadavateli dotazu. Tímto se zabráni promlčení připomínek a dotazů. Zároveň bude vedena evidence, jakým způsobem byla připomínka řešena.

### **Zavedení systému zpětné vazby hodnocení vedoucích pracovníků**

Je navrhováno zavedení hodnocení vedoucích pracovníků zaměstnanci daného oddělení v pravidelných intervalech jednou ročně, stejně jako je tomu v případě hodnocení řadových zaměstnanců. Tato zpětná vazba, byla identifikována jako jeden z problémů, který může být zdrojem problémů v komunikaci v daném oddělení. Zvoleny jsou dva způsoby hodnocení. Prvním způsobem je přímá komunikace mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem, druhým způsobem je nepřímá komunikace na základě anonymních dotazníků. Na základě nepřímého hodnocení, budou připraveny předtisknuté dotazníky, ve kterých budou přesně definované oblasti hodnocení vedoucího pracovníka. Vzhledem k častému ostychu pracovníků, je doporučeno jednotlivé oblasti hodnotit stupnicí 1 – 5, současně s dostatečným prostorem na vyjádření vlastního názoru. Tyto dotazníky budou anonymní z důvodu potenciální perzekuci jednotlivých pracovníků, kteří budou dotazník vyplňovat. Dotazníky budou zaměstnanci vhazovat do schránky umístěné na personálním oddělení. Výsledky vyhodnocení jednotlivých dotazníků budou zpětnou vazbou pro vedoucí pracovníky, kteří budou moci na základě těchto vyhodnocení zlepšit své nejvíce

kritizované oblasti. Návrh dotazníku na hodnocení vedoucích pracovníků je v příloze číslo 3 této diplomové práce.

## 7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce je zaměřena na vnitropodnikovou komunikaci v mezinárodní společnosti Kingspan, která se zabývá výrobou zateplovacích a izolačních panelů. Práce byla rozdělena do dvou částí a to na teoretickou a praktickou, které se doplňují a navzájem na sebe navazují. Základním cílem práce bylo zhodnotit současný stav vnitropodnikové komunikace ve výše uvedené společnosti pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů s vybranými zaměstnanci.

V Teoretické části jsou definovány základní pojmy, které se vztahují k problematice daného tématu. Je zde uveden význam slova komunikace, druhy komunikace, funkce komunikace a význam samotné vnitropodnikové komunikace, která je považována za jeden ze stavebních kamenů pro fungování nastavených firemních procesů a v neposlední řadě slouží k dosahování co nejlepších provozně-ekonomických cílů společnosti.

Následující část je zaměřena na pojmy podniková kultura a podniková etika, která má v řadě podniků podobu etického kodexu či psaného dokumentu. Zahrnut je zároveň souhrn komunikačních kanálů, uvedeny jsou pouze ty nejpoužívanější, mezi které se řadí především komunikace tváří v tvář, písemná komunikace, telefonická komunikace či komunikační činy. Teoreticky jsou popsány přímé a nepřímé komunikační prostředky, popis je doplněn tabulkami pro objasnění pozitiv a negativ vybraných komunikačních prostředků. Uvedeny jsou možné problémy vnitropodnikové komunikace, kde je uvedeno, že velikost firmy má zásadní vliv na problémy s komunikací uvnitř firmy. Ve velkých firmách je největším problémem vzájemná izolace a anonymita zaměstnanců.

Na základě praktických a teoretických znalostí je v praktické části provedena analýza vnitropodnikové komunikace ve společnosti Kingspan. Sběr dat probíhal anonymním dotazníkovým šetřením. Dotazník obsahuje celkem 23 otázek, z toho 17 jich je uzavřených, 1 otevřená a 5 polootevřených. U dotazníku je využito také škálové hodnocení od 1 do 5, kdy 1 znamená nejnižší využití a 5 nejvyšší využití. Dotazník byl distribuován osobní formou v tištěné podobě 126 zaměstnancům společnosti Kingspan a.s. v Hradci Králové. Výběrový soubor zahrnuje 83 respondentů, návratnost dotazníků byla 66 %. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány za pomoci statistických a matematických metod v programu Excel a doplněné názornými grafy a tabulkami. Pro detailnější analýzu

byly následně provedeny hloubkové dotazníkové rozhovory. Celkem se osobního rozhovoru účastnilo 23 dotazovaných (1 top management, 4 vedoucí pracovníci, 13 administrativních pracovníků a 5 dělníků). Rozhovor trval v průměru 30 minut. Položeno bylo 6 otázek, které jsou uvedené v příloze číslo 2 této práce.

Na konci celé práce je vypracované zhodnocení dotazníků a rozhovorů, návrhy a doporučení. Dle vyhodnocení výsledků můžeme jednoznačně říci, že nejvíce preferovaný způsob komunikace ve společnosti je pomocí emailu, což uvedlo celých 80 % dotazovaných. Zajímavým zjištěním je, že 75 % zaměstnanců na pozici dělník uvádí jako nejlepší prostředek pro hromadné sdílení informací nástěnky, což je v dnešní době, která je zásadně ovlivněna nástupem IT technologií, již málo k vidění.

V případě hodnocení procesu vnitropodnikové komunikace bylo identifikováno více problémů pro které, po konzultaci se zainteresovanými stranami, vznikly návrhy pro jejich nápravu. Jeden z problémů, který může mít přímý dopad na fungování společnosti je špatná úroveň komunikace mezi jednotlivými odděleními. Jako zdroj tohoto problému byl identifikován chybějící či neúplně definovaný komunikační proces a osoba zodpovědná za tuto komunikaci. Následujícím nedostatkem byla dle odpovědí respondentů zvolena chybějící zpětná vazba hodnocení vedoucích pracovníků, což uvedlo 75 % respondentů. Tato zpětná vazba, byla identifikována jako jeden z nedostatků, který může být potenciálním zdrojem problémů v komunikaci. Na základě výzkumu jsou definované dva způsoby hodnocení. Prvním způsobem je přímá komunikace mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem (s následným vyplněním dotazníku), druhým způsobem je nepřímá komunikace na základě anonymního dotazníku, který budou zaměstnanci vhazovat do schránky umístěné na personálním oddělení. Výsledky vyhodnocení jednotlivých dotazníků budou zpětnou vazbou pro vedoucí pracovníky, kteří budou moci na základě těchto vyhodnocení zlepšit své nejvíce kritizované oblasti. Návrh dotazníku, určeného k hodnocení vedoucího pracovníka, je součástí práce. Dalším významným problémem, který byl zjištěn za pomoci dotazníkového šetření a následných doplňujících rozhovorů s dělníky, je chybovost způsobená osobní komunikací ve výrobě, což uvedlo 89 % dotazovaných dělníků. Po konzultaci s vedením jednotlivých oddělení výroby je doporučeno nahradit osobní komunikaci, případně ji doplnit zavedením předtištěných



formulářů či generováním požadavků přímo z informačního systému. Nejčastěji používané procesy budou přímo implementovány do firemního ERP systému, kde budou pro uživatele přímo vytvořené konkrétní šablony. U těchto šablon budou již předdefinované informace, povinné pole a jiné důležité informace každodenní komunikace. Tímto se předejde potenciálním chybám již při zadávání požadavku. Uživatel bude mít online možnost kontroly, kde uvidí, v jakém stavu se požadavek nachází a kdo je aktuálně zodpovědný za jeho vykonání. Tímto odpadne zbytečná komunikace mezi jednotlivými úseky výroby.

## 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

- [1] STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 72 s. ISBN 80-245-0174-0
- [2] CHUDOMELOVÁ, V., MATĚJŮ, K. *Maturitní otázky - Český jazyk*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Fragment, 2008. 96 s. ISBN 978-80-253-0602-4
- [3] JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 144 s. 978-80-247-1708-1
- [4] JANDA, P. *Vnitropodniková komunikace - Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0
- [5] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6
- [6] VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 328 s. ISBN 978-80-247-4005-8
- [7] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a podniková identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s., ISBN 978-80-247-2790-5
- [8] DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0
- [9] ALLHOFF, D., ALLHOFF, W. *Rétorika a komunikace*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2283-2
- [10] VYSEKALOVÁ, J., VOŘÍŠEK, K. *Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 224 s., ISBN 978-80-247-5385-0

- [11] ADAMCZYK, G. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 112 s. ISBN 978-80-247-1313-7
- [12] NELEŠOVSKÁ, A. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 172 s. ISBN 80-247-0738-1
- [13] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4
- [14] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- [15] REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2594-9
- [16] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- [17] URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2
- [18] CAJTMAHR, V. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- [19] SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7
- [20] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3

- [21]HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitropodniková komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1998, 104 s. ISBN 80-7169-550-5
- [22]SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2008. 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4
- [23]DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a mekkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4
- [24]PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace – Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 200 s. ISBN 978-80-247-4484-1

#### **Internetové zdroje**

*Kingspan: Sendvičové panely, stěnové a střešní panely, zateplení fasád* [online]. [cit. 2015-11-7]. Dostupné z: <http://panely.kingspan.cz/sendvicove-panely-stenove-a-stresni-panely-zatepleni-fasad-1726.html>

## **9 SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 – Pozitiva a negativa pracovní porady	33
Tabulka č. 2 – Pozitiva a negativa pracovního rozhovoru	33
Tabulka č. 3 – Pozitiva a negativa pracovní emailové komunikace	34
Tabulka č. 4 – Pozitiva a negativa videokonference	35
Tabulka č. 5 – Pozitiva a negativa instant messaging	36
Tabulka č. 6 – Pozitiva a negativa Voice over Internet Protocol	36
Tabulka č. 7 – Pozitiva a negativa group ware	37
Tabulka č. 8 – Pozitiva a negativa webových stránek	37
Tabulka č. 9 – Využití komunikačních kanálů – teorie vs. podnik	45
Tabulka č. 10 – Struktura dotazovaných	46

## **10 SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1 – Definice vztahů nadřízenosti/podřízenosti v rámci řídicí struktury	48
Graf č. 2 – Míra využití uvedených nástrojů komunikace	49
Graf č. 3 – Využití cizího jazyka pro výkon práce	50
Graf č. 4 – Úroveň komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti	52
Graf č. 5 – Hodnocení vedoucího pracovníka zaměstnanci	53
Graf č. 6 – Pořádání porad vedoucími pracovníky oddělení	54
Graf č. 7 – Náplň porad	54

## 11 PŘÍLOHY

### Příloha č. 1 – Dotazník

---

#### **Dotazník Vnitropodniková komunikace**

Dobrý den,

tímto Vás prosím o spolupráci s vyplněním dotazníku, který bude součástí mé diplomové práce. Výsledná data shromážděná pomocí tohoto dotazníku, budou sloužit k výzkumu vnitropodnikové komunikace ve společnosti Kingspan, a.s.

Dotazník je zcela anonymní. Shromážděná data budou využita pouze pro účely mé diplomové práce. V případě, že mezi nabízenými možnostmi nenajdete přesnou odpověď, zvolte prosím odpověď, která nejlépe odpovídá situaci ve firmě či oddělení.

Předem bych Vám chtěla poděkovat za věnovaný čas.

Michaela Pátá





**5. Jsou z Vašeho pohledu jednoznačně definovány vztahy nadřazenosti/podřazenosti v rámci jasně dané organizační struktury?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**6. Pokud byla Vaše odpověď na předchozí otázku NE/SPÍŠE NE, uveďte, kde vidíte hlavní problém v definici jednotlivých rolí?**

**7. Uveďte, do jaké míry používáte následující komunikační nástroje:**

**(1 – zřídka, 5 – hodně)**

- |                       |   |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| a. Email:             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Telefon:           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Osobní jednání:    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Jiné uveďte: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**8. Uveďte Vámi preferovaný způsob komunikace**

**8.1 Ve Vašem rodném jazyce:**

- a. Email
- b. Telefon
- c. Osobní jednání
- d. Jiné uveďte: .....

**8.2 V cizím jazyce:**

- a. Email
- b. Telefon
- c. Osobní jednání
- d. Jiné uveďte: .....

**9. Jaké používáte ve společnosti interní prostředky pro hromadné sdílení informací a uveďte míru jejich využití? (1 – nedostatečně, 5 – výhradně)**

- |                        |   |   |   |   |   |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| a. Nástěnky:           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Hromadné emaily:    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Intranetový portál: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Jiné uveďte: .....  |   |   |   |   |   |
|                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**10. Využíváte k výkonu své práce znalost cizího jazyka?**

- a. Ano
- b. Ne

**Pokud byla Vaše odpověď Ano, uveďte míru využití cizího jazyka: (1 – velmi zřídka, 5 – velmi často)**

1      2      3      4      5

**11. Do jaké míry je komunikace v cizím jazyce potenciálním zdrojem problémů v komunikaci (nedorozumění, nepochopení požadavků druhé osoby, atd.):**

**(1 – vůbec, 5 – velmi často)**

1      2      3      4      5

**12. Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci v rámci oddělení?**

- a. Výborná
- b. Dobrá
- c. Dostatečná
- d. Nedostatečná

**13. Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi jednotlivými odděleními?**

- a. Výborná
- b. Dobrá
- c. Dostatečná
- d. Nedostatečná

**14. Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti?**

- a. Výborná
- b. Dobrá
- c. Dostatečná
- d. Nedostatečná

**15. Provádí Vaše společnost hodnocení zaměstnanců – hodnocení zaměstnance s vedoucím daného oddělení?**

- a. Ano
- b. Ne

**V případě že odpověď byla ANO, jak často:**

- a. Jednou za rok
- b. Častěji než jednou za rok
- c. V nepravidelných intervalech delších než jeden rok

**16. Provádí Vaše společnost hodnocení vedoucích pracovníků – hodnocení vedoucího pracovníka zaměstnanci daného oddělení?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

**V případě že Vaše odpověď byla ANO, jak často:**

- a. Jednou za rok
- b. Častěji než jednou za rok
- c. V nepravidelných intervalech delších než jeden rok

**17. Jaká je nejčastější příčina vzniku konfliktů při interní komunikaci?**

- a. Nedostatečná informovanost o problematice dané věci
- b. Přílišně složitá administrativa
- c. Prioritizace řešení jednotlivých požadavků
- d. Příliš složitá hierarchická struktura společnosti
- e. Zastaralá organizace práce

- f. Nejasné rozdělení zodpovědnosti
- g. Jiné uveďte:

**18. Jak nejčastěji řešíte konflikty vzniklé při interní komunikaci?**

- a. Přímým kontaktem, za účelem jasné definice zdroje problému/konfliktu a následným návrhem k jeho řešení
- b. Žádostí o pomoc s řešením problému vedoucího daného oddělení
- c. Jiné uveďte:

**19. Pořádají vedoucí Vašeho oddělení porady, vedoucí k zefektivnění komunikace?**

- a. Ano pravidelně, 1 x či více týdně
- b. Ano, v nepravidelných intervalech – delší intervaly než týden
- c. Ne

**Pokud byla Vaše odpověď ANO, do jaké míry se probírají následující témata:**

**(1 – zřídka, 5 – hodně)**

- a. Sdělení nových informací týkajících se daného oddělení, případně společnosti jako celku

1 2 3 4 5

- b. Řešení problémů daného oddělení / společnosti

1 2 3 4 5

- c. Definice cílů daného oddělení/společnosti pro následující období

1 2 3 4 5

- d. Revize problémů a jejich řešení definovaných v průběhu předchozích porad.

1 2 3 4 5

**20. Pohlaví:**

- a. muž
- b. žena

**21. Věk:**

- a. do 25 let
- b. 26 - 40 let
- c. 41 a více

**22. Jak dlouho pracujete ve společnosti:**

- a. méně než 1 rok
- b. 1-2 roky
- c. 3-5 let
- d. 6 a více let

**23. Pracovní pozice**

- a. top management
- b. vedoucí pracovník
- c. administrativní pracovník
- d. dělnická profese

## Příloha č. 2 – Seznam otázek pro rozhovory

---

1. Proč je z Vašeho pohledu délka pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti skoro v polovině případů do 2 let (informace vyplývající z dotazníkového šetření)? Ovlivňuje tuto délku z Vašeho pohledu akviziční charakter společnosti, případně geografické rozložení společnosti?
2. Vnímáte informovanost s cíli společnosti a s tím spojené předávání těchto informací směrem k zaměstnancům jako důležité? Provedla společnost v posledních letech kroky pro zlepšení úrovně této informovanosti? Pokud ano, vedly tyto kroky ve zlepšení situace v této oblasti?
3. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 40 procent zaměstnanců není spokojeno s úrovní přístupu k pracovním informacím? Můžete prosím zkusit definovat hlavní faktory, které ovlivňují tuto nespokojenost? Považujete formální definici sdílení těchto informací na dostatečné úrovni?
4. Co vidíte jako hlavní důvody nespokojenosti zaměstnanců s úrovní komunikace mezi jednotlivými odděleními? Je tento proces dostatečně formalizovaný? Jsou jasně definované jednotlivé články tohoto komunikačního řetězce?
5. Na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že úroveň hodnocení pracovníků na vedoucích pozicích je na nedostatečné úrovni. V případě zavedení či rozšíření tohoto procesu, jaký způsob hodnocení vedoucích pracovníků preferujete? Přímou komunikaci s vedoucím pracovníkem (komunikace tváří v tvář a následné vyplnění hodnotícího formuláře) či nepřímé hodnocení vedoucího pracovníka (vyplnění hodnotícího formuláře a jeho anonymním odevzdáním)?
6. Ve výrobním oddělení společnosti dochází v převážné části k osobní komunikaci. Tento způsob komunikace vede k zvýšení chybovosti, případně snížení efektivity u některých výrobních procesů. Které z komunikačních prostředků aktuálně postrádáte? Vedly by Vámi zmíněné prostředky k zefektivnění či zjednodušení procesu?

### Příloha č. 3 – Návrh dotazníků na hodnocení vedoucího pracovníka

---

#### HODNOCENÍ VEDOUcíHO PRACOVNíKA

Hodnocení vedoucího pracovníka za uplynulých 12 měsíců.

Jméno vedoucího pracovníka	Oddělení	Hodnocené období	
		od	Do

Zaškrtněte příslušné okénko, které nejlépe odpovídá úrovni výkonnosti. V části „Poznámka“ uveďte významné silné stránky a rovněž i veškeré aspekty, kde je třeba výkonnost posílit.

**1 - Vynikající      2 - Nadprůměrné      3 - Podprůměrné      4 – Nevyhovující**

**A. KVALITA** 1  2  3  4

Rozsah, v němž dosažené výsledky práce splňují požadavky jako důkladnost, přesnost, spolehlivost výsledků práce.

**B. ODBORNÉ ZNALOSTI** 1  2  3  4

Kompetence projevená při plnění úkolů a řešení problémů a předcházení jim.

**C. ROZHODOVACÍ DOVEDNOSTI/ÚSUDEK** 1  2  3  4

Schopnost a ochota činit účinná rozhodnutí.

**D. ORGANIZAČNÍ/PLÁNOVACÍ DOVEDNOSTI** 1  2  3  4

Projevená schopnost včasné a organizovaně přistoupit k řešení pracovního úkolu. Zahrnuje efektivní organizaci času, schopnosti úspěšně zařizovat více úloh/projektů, stanovovat prioritu a strukturovat úkoly/projekty a určovat plány provádění úloh.

**E. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI** 1□ 2□ 3□ 4□

Schopnost efektivně a jasně jednat s lidmi a podřízenými v písemné či ústní formě. Zahrnují i prokázanou schopnost chápat komunikaci ostatních a včasné a konstruktivně na ní reagovat.

**F. VEDENÍ** 1□ 2□ 3□ 4□

Prokázaná schopnost vedení pracovníků, vydávat pokyny vlastní pracovní skupině, budit uznání a důvěru na všech úrovních, vyvolávat u ostatních pracovníků vynikající výkony a vést je k dosahování organizačních cílů, upevňovat spolupráci a týmovou práci.

**G. ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH SKUPIN** 1□ 2□ 3□ 4□

Prokázaná schopnost efektivně definovat cíle/úlohy; přidělovat odpovědnost a delegovat pravomoci; zvládat různorodost pracovního prostředí s více kulturami, umožňovat zaměstnancům samostatné řízení.

**H. ŘÍZENÍ KVALITY/PRODUKTIVITY** 1□ 2□ 3□ 4□

Důkazy o silném osobním řízení ke zjištění, vyloučení a předcházení neplnění. Prokázaná efektivnost při prosazování námětů, nápadů a opatření zaměstnanců na podporu procesu zvyšování kvality a bezpečnosti v rámci pracovní skupiny/organizace.

**I. ZAJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ PRO ORGANIZ** 1□ 2□ 3□ 4□

Prokázaná schopnost přijímat včasné rozhodnutí o výběru a přijímání nových pracovníků.

**J. POSILOVÁNÍ ROZVOJE PRACOVNÍKŮ** 1□ 2□ 3□ 4□

Efektivnost při stanovování plánů rozvoje jednotlivých pracovníků včetně podpory individuální výuky a plánování nástupnictví; poskytování neustálé zpětné vazby o výkonnosti a účinné individuální předávání znalostí a zkušeností pracovníkům.



**Dále rozved'te významné přednosti a rovněž i výkonnostní aspekty, které musí být posíleny:**

**Výkonnost a rozvoj:**

Určete jednu nebo dvě oblasti znalostí, zkušeností nebo dovedností, které by mohl vedoucí pracovník v následujícím roce rozvinout tak, aby účinněji vykonával svou stávající funkci.