



Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

INTERNAL COMMUNICATION IN THE COMPANY

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Vypracovala:

Ladislava Rutterová

Vedoucí práce:

doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 16. března 2016

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Mgr. Miroslavovi Dopitovi, Ph.D. za odborné vedení a praktické připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	5
1 Interní komunikace a její formy	7
1.1 Komunikace a komunikace ve firmě.....	7
1.2 Charakteristika interní komunikace firmy	8
1.3 Formy interní komunikace	9
2 Komunikační kanály, sítě a nástroje ve firmě	15
2.1 Komunikační kanály	15
2.2 Komunikační sítě	17
2.3 Komunikační nástroje	19
3 Interpersonální vztahy, bariéry a funkčnost interní komunikace	21
3.1 Interpersonální vztahy	21
3.2 Komunikační překážky a bariéry	23
3.3 Funkčnost interní komunikace	24
4 Interní komunikace ve firmě Trystom spol. s r. o.	27
4.1 Charakteristika firmy a průběh šetření	28
4.2 Cíle výzkumu a otázky dotazníkového šetření.....	29
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	31
4.3.1 Obecná spokojenost pracovníků s komunikací.....	31
4.3.2 Informovanost pracovníků o firmě od vedení firmy.....	32
4.3.3 Spokojenost pracovníků se sestupnou komunikací od nadřízených.....	33
4.3.4 Spokojenost pracovníků se vzestupnou komunikací od pracovníků	36
4.3.5 Spokojenost pracovníků s horizontální komunikací.....	39
4.4 Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek	43
Závěr	47
Seznam literatury a zdrojů	49
Seznam tabulek	52
Seznam příloh	53
Anotační list.....	59

Úvod

S komunikací se setkáváme v různých podobách každý den po celý náš život, aniž bychom si to nějak zvlášť uvědomovali. A možná právě proto si nejsme vědomi toho, jak je komunikace s druhými lidmi pro nás důležitá a přirozená.

Tématem bakalářské práce je interní komunikace firmy. Třetinu běžného dne trávíme v pracovním prostředí, kde si se spolupracovníky vzájemně formálně či neformálně vyměňujeme informace. Pokud mají pracovníci dostatek srozumitelných a rychlých informací ze strany majitele a vedení firmy a navzájem si poskytují zpětnou vazbu, můžeme hovořit o dobře probíhající komunikaci ve firmě. Firemní komunikace je však většinou zaměřená hlavně na externího zákazníka a komunikace s interními zákazníky (vlastními pracovníky) je často podceňovaná, pracovníci si nejsou schopni navzájem porozumět, výsledkem čehož může být řada nedorozumění. Funkční firemní komunikace je tedy pro většinu firem v dnešním turbulentním prostředí velkou konkurenční výhodou.

Interní firemní komunikaci jsem si vybrala za téma bakalářské práce zejména proto, že jsem se během své dosavadní praxe v různých výrobních firmách vždy zajímala o to, jak komunikovat se svými nadřízenými a spolupracovníky, nikdy však tato komunikace nebyla zcela ideální a funkční. Dalším důvodem k psaní práce byl podnět majitele firmy TRYSTOM spol. s r.o., který je přesvědčený, že jeho malá výrobní firma má v současné době v interní komunikaci nedostatky, které je třeba odstranit. V uvedené firmě doposud nebyla realizována žádná analýza, která by zjišťovala současný stav interní komunikace.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat interní komunikaci ve výrobní firmě, její formy a bariéry, analyzovat a popsat interní komunikaci ve firmě TRYSTOM spol. s r. o. Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření identifikovat, co na interní komunikaci firmy je možné je změnit.

Bakalářská práce je rozčleněná do čtyř kapitol. V prvních třech kapitolách vycházím z teoretických poznatků interní komunikace, které jsem získala prostudováním odborné literatury a dostupných zdrojů. V první kapitole popisuji interní komunikaci z obecného hlediska a blíže se zaměřím na charakteristiku interní komunikace firmy. Dále objasňuji základní formy interní komunikace a podoby, kterých obvykle tyto formy nabývají. Druhá kapitola popisuje komunikační kanály a sítě, jejich členění a podoby. Následně uvádím komunikační nástroje, které se používají v interní komunikaci. Ve třetí kapitole se věnuji interpersonálním vztahům,

zpětné vazbě a komunikačním překážkám. Součástí kapitoly je i specifikace fungující a nefungující interní komunikace. Poslední kapitola práce je zaměřená na dotazníkové šetření ve firmě TRYSTOM spol. s r. o. Otázky v dotazníku vycházejí z teoretických poznatků prezentovaných v předešlých kapitolách práce. Dotazník je rozdělený do tematických celků zaměřených na popis spokojenosti pracovníků s komunikací na pracovišti, spokojenosti s informacemi o firmě od vedení firmy, hodnocení sestupné, vzestupné a horizontální interní komunikace, identifikaci komunikačních překážek.

1 Interní komunikace a její formy

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare*, které je označením pro styk, spojení, souvislost, radit se s někým, dorozumívat se. Obecně platná definice komunikace neexistuje. Většina autorů popisuje komunikaci s ohledem ke svému zaměření (Vymětal, 2008, s. 22). Kromě verbální (ústní a písemné) podoby komunikace existuje i komunikace neverbální, například výrazy, gesta, pozice těla, paralingvistické projevy, úprava zevnějšku. V širším pojetí komunikace ovlivňuje naše myšlení, postoje, emoce proto můžeme tvrdit, že komunikace není všechno, ale stojí za vším... (Michalík, 2010, s. 53).

V následující podkapitole vyjdu z obecného vymezení komunikace, které zúžím na oblast komunikace ve firmě a blíže se zaměřím na charakteristiku interní komunikace ve firmě.

1.1 Komunikace a komunikace ve firmě

Vymezení komunikace se v literatuře věnuje řada autorů (Vykopalová, 2000; Jiřincová, 2010; Holá, 2011). Komunikace je součástí procesu interakce dvou stran, osobou, která něco sděluje a osobou, které je něco sdělováno formou verbální nebo neverbální. *„Komunikace je sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého kontaktu. V tomto smyslu je komunikace základní složkou mezilidské interakce, která je uskutečňována na základě společenského konsenzu, tj. sdíleného souboru významů, na základě kterého jsou lidé schopni se dorozumívat. Příkladem je rozhovor, kdy účastníci užívají společný jazyk“* (Vykopalová, 2000, s. 71).

Jana Holá (2011, s. 19-21) charakterizuje komunikaci jako proces sdílení informací s cílem odstranit či eliminovat nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmět komunikace představují data informace a znalosti. Komunikace prochází všemi manažerskými funkcemi a je základním článkem v procesu řízení.

Joseph A. DeVito (2001, s. 34) říká, že komunikace je neopakovatelná. Každý akt komunikace je vždy svým způsobem jedinečný, protože všichni a všechno se neustále mění. Díky tomu nemůžeme zažít podruhé tutéž situaci, duševní rozpoložení či dynamiku vztahů, které charakterizovaly předešlý komunikační jev.

Hlavním cílem komunikace je dosáhnout porozumění. Ve firmě sledujeme hlavně tok informací z vnějšího okolí. Důležité jsou informace o trhu a prostředí firmy, ve kterém podniká. Tok interních informací je neméně důležitý a mnohem rychlejší. Sdílení interních informací a práce s nimi, vytváření know-how, nejsou však hlavní

činností interní komunikace firmy, neboť komunikace je součástí všech manažerských funkcí a je základním spojovacím prvkem v procesu řízení. Fungování firmy si bez komunikace nelze vůbec představit. Proces komunikace chápeme jako výměnu, přijímání a předávání informací, které by měly odrážet aktivitu a cíle firmy. Ve firmě je komunikace především nástrojem, pomocí kterého manažeři ovlivňují pracovní postoje, chování a aktivitu pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodného stylu vedení, účinných metod odměňování a motivace (Holá, 2006, s. 3–4).

Firemní komunikace je proces, který pomocí řízené a plánované komunikace s cílovými a zájmovými skupinami převádí firemní identitu do image firmy. Komunikace je potřebná pro všechny zájmové skupiny pracovníky, zákazníky, akcionáře a další aby pochopily identitu firmy, její hodnoty a strategii. Komunikaci dělíme na interní a externí, probíhá v každé firmě. Rozdíl je v jednotnosti, obsahu a cílení zpráv. Firma, která ví, za čím stojí, a navíc řídí, komu, co, kdy, jak a proč říká, vytváří jasnou identitu firmy, zvýrazní se a odliší od konkurence a vymezí se vůči zájmovým skupinám (Horáková, 2008, s. 61).

Pomocí obousměrné komunikace management může informovat pracovníky o dílčích oblastech firemní politiky a firemních plánech, které se jich týkají. Pracovníci můžou svými názory ihned reagovat na záměry a kroky managementu (Armstrong, 2002, s. 719). Každý manažer by si měl uvědomovat funkce komunikace a cíle, jichž se má komunikováním dosáhnout, obsah a forma sdělení by měly být v souladu (Jiřincová, 2010, s. 20). S ohledem na cíl práce se zaměřím na interní komunikaci.

1.2 Charakteristika interní komunikace firmy

Co je interní komunikace? Interní komunikace představuje nástroj, který umožňuje udržovat pracovníky firmy informované a motivované. Komunikace je dvousměrná, od managementu směrem k podřízeným pracovníkům, ale i od podřízených pracovníků k managementu (Bystrov, Růžička, 2006, s. 67). Interní komunikace dle Holé (2011, s. 41) znamená komunikační propojení jednotlivých útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů potřebných pro fungování firmy.

Firemní interní komunikaci chápeme jako komunikaci v rámci firmy. Jan Vymětal (2008) uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení způsobují nedostatky a chyby v komunikaci. Ve firemním prostředí zastává interní komunikace následující základní funkce:

- umožňuje spolupracovníkům výměnu potřebných informací,
- napomáhá rozlišení členů firmy od nečlenů,

- umožňuje přesvědčit pracovníky a manažery o způsobu dosažení firemních cílů,
- stimuluje pracovníky a k přijímání nových řešení a postupů ve smyslu dosažení firemních strategických cílů (Vymětal, 2008, s. 263).

Firemní komunikace musí fungovat ve všech směrech. Důležité je přesvědčit spolupracovníky o možnosti komunikace s nadřízenými otevřeně beze strachu a obav (srov. Vymětal, 2008).

Interní komunikace je v centru pozornosti dnešních firem. Přesto však má většina pracovníků pocit, že interní komunikace by mohla být lepší. Nespokojenost je přitom oboustranná, jak na straně pracovníků tak i manažerů. „...cílem interní komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace“ (Škapová, 2008, s. 126). Fungující interní komunikace přispívá k vytváření nápadů, podnětů, inovací, připomínek a zpětných vazeb, které pomáhají firmě být úspěšná v současném konkurenčním prostředí.

Pod pojmem interní komunikace si často představujeme hromadné emaily pracovníkům, firemní časopis či nástěnku. Možností je však mnohem více. Kromě papírové formy komunikace, jako jsou brožury, pohlednice nebo plakáty, může být výhodnou volbou i forma elektronická, kterou představuje e-mail, intranet nebo televizní a rozhlasové vysílání. Jako mimořádně účinné se ukazují být takové komunikační kanály, kde se lidé setkávají tváří v tvář, jako jsou například různé schůzky, společné snídaně, roadshow, ale třeba i setkání zcela neformální, mezi která patří firemní „tichá pošta“, společně vykouřené cigarety v kuřárně nebo povídání v kuchyňce. Ukazuje se, že lidé si svoje komunikační kanály vytvářejí, protože komunikovat potřebují (Kovaříková, 2013).

Firemní komunikaci můžeme dále členit na formy komunikace, které se obvykle vyskytují v ústní, písemné a elektronické podobě.

1.3 Formy interní komunikace

Každá forma komunikace má i své komunikační nástroje. Z širokého spektra jsem vybrala a následně popsala ty, které považuji ze svého hlediska ve výrobním podniku za nejčastěji používané.

Jaké formy interní komunikace můžeme v současnosti používat? V literatuře různí autoři (Holá, 2006, Michalík, 2010, Tureckiová, 2004) kategorizují formy interní komunikace, jejich nástroje a prostředky různým způsobem. Logické rozčlenění nabízí

Michaela Tureckiová (2004, s. 126-129), která dělí přenos informací do čtyř skupin na ústní, písemnou, vizuální a „komunikaci činy“. Michalík (2010, s. 55) či Holá (2006, s. 61), uvádějí, že firemní komunikace probíhá ve třech základních formách, tedy ústní (porada, pohovor), písemné (předpisy, manuály) a elektronické možnosti přenosu informace (intranet, e-mailové zpravodajství). Volba formy komunikace závisí na vzájemné znalosti komunikujících, na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Nelze obecně definovat, která z forem je vhodnější, vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.

Tureckiová (2004, s. 126) upozorňuje na to, že:

- *„výběr formy komunikace (jakož i obsahu sdělení) je určován výsledným, respektive očekávaným efektem komunikačního procesu, který se odvozuje z cíle firemní komunikace;*
- *jednotlivé typy a formy komunikace je možné různě kombinovat, právě s ohledem na obsah, význam a cíl komunikace.“*

Z uvedeného vyplývá, že je třeba, aby se management firmy zamyslel nad dopadem komunikačního sdělení a zvolil adekvátní formu komunikace v závislosti na obsahu a adresátech sdělení. Nejčastěji se jedná o ústní, tištěnou a elektronickou formu komunikace.

• **Ústní formy komunikace**

Ve výrobních podnicích na nejnižší úrovni řízení nebo v malých pracovních kolektivech je zpravidla nejčastější ústní forma komunikace, která využívá osobní kontaktu. Patří sem různé typy pohovorů, jako je zadávání úkolů, jejich kontrola, hodnocení práce a pracovníků, odborné či vzdělávací konference a semináře, apod. Obvyklé uplatnění ústní komunikace můžeme také identifikovat při pracovních poradách.

Výhody ústní formy komunikace spatřuje Hana Vykopalová (2000, s. 140) v přímém prostředku komunikace, ve výhodě osobní blízkosti, umožňuje zapojit do komunikace všechny zúčastněné osoby. Nevýhodou je obtížné prosazení názoru v přítomnosti protivníků, je těžko kontrolovatelná, poskytuje málo času k promyšlení a rozhodnutí, většinou neposkytuje ihned písemný záznam, častá následná diskuze. Ústní komunikace nabývá zpravidla podob „tváří v tvář“, formálních schůzí či porad a rovněž se objevuje při společných neformálních aktivitách firmy, jako jsou společenské a sportovní akce.

Komunikace „tváří v tvář“ - je nejpoužívanější přímou formou ústní komunikace pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která na místě dokáže zamezit nedorozumění a zabraňuje vzniku informačního šumu. Výhodou této formy je nastavená zpětná vazba, její uplatňování předpokládá otevřený dialog (Holá, 2006, s. 61). Používá se nejčastěji v malých pracovních kolektivech, na nejnižší úrovni řízení ve výrobních a zemědělských odvětvích, jak bylo naznačeno výše.

Formální schůze a porady - můžeme považovat za naprosto nezbytný prvek vnitrofiremní komunikace. Mohou mít různé podoby. Kromě pravidelných porad jsou ve firmách realizovány nepravidelné v návaznosti na aktuální dění. Obecně umožňují nadřízeným seznámit v přímém kontaktu své podřízené s určitými informacemi (úkoly, novinkami, změnami apod.). Nadřízený získá ke svým sdělením zpětnou vazbu, pokud tomu dá prostor. Podpoří se tak zefektivnění výměny informací, lepší pochopení, resp. pozitivní atmosféru na pracovišti (Michalík, 2010, s. 9). Nejčastěji se používá pro řízení pracovního výkonu směrem od nadřízeného manažera k podřízeným pracovníkům s cílem zadávat, kontrolovat a řídit jednotlivce i větší pracovní skupiny. Je předem připravená a strukturovaná. Ve výrobním podniku jsou porady organizovány dle potřeby zpravidla jednou týdně. Velké operativní porady na manažerské úrovni se konají zpravidla jednou za měsíc.

Společenské a sportovní akce - jsou vhodnou příležitostí pro získání zpětné vazby, ale i pro neformální diskuzi. Konají se nejčastěji u různých příležitostí, firemních výročí, na začátku či konci kalendářního roku. Akce bývají spojené s interní prezentací či s posilováním týmové spolupráce, založené třeba na sportovních aktivitách (Holá, 2006, s. 65). Jsou nejčastěji postavené na dobrovolné účasti nadřízených a podřízených pracovníků firmy často i za účasti rodinných příslušníků.

Z uvedených forem ústní komunikace nelze pominout žádnou z nich. Otázkou je míra stanovených formálních pravidel komunikace na při kontaktu tváří v tvář, při schůzích a poradách a při společenských a sportovních akcích. Je třeba mít na zřeteli „zralost“ účastníků komunikace, tedy jejich zkušenosti s volbou témat a mírou formálnosti v určitých situacích.

- **Tištěné písemné formy interní komunikace**

Písemná forma komunikace zaručuje uchování informací v původní tj. nijak nezkrácené podobě. Patří sem zápisy z jednání, zadávání úkolů, existence firemních

novin, zpravodajů, nástěnek a atd. (Michalík, 2011, s. 39). Ve výrobních podnicích slouží oficiálně k distribuci hromadných informací směrem ke všem pracovníkům firmy. Písemná podoba interní komunikace může nabývat charakteru časopisu, firemních novin, věstníků či oběžníků a nástěnek.

Časopisy - výhodou firemního titulu je, že jej nečtou pouze samotní zaměstnanci, ale rovnou celé rodiny. Slouží tedy jako informační zdroj primárně pro interní komunikaci. Neměla by se podceňovat ani role sekundární firma si časopisem buduje dobrou pověst v místě svého působení. Další nábor pracovníků je pak snazší a je pravděpodobné, že výběrových řízení se zúčastní kvalitnější uchazeči (Pavlečka, 2008). Jsou charakteristické pro výrobní firmy a firmy, které mají dceřiné společnosti. Ve výrobní firmě slouží časopisy k předávání aktuálních, objektivních a pozitivních informací o dosažených cílech, pracovníkům jsou distribuovány bezúplatně.

Firemní noviny – vydávají se častěji, svůj obsah zaměřují spíše na bezprostřednější starosti pracovníků. Aby plnily svoji informační a komunikační funkci, měly by obsahovat články zaměřené na vysvětlování záměrů managementu a jejich dopadů na pracovníky. Mohou obsahovat i články o činnostech pracovníků, rubriky vyhrazené pro dopisy čtenářů (Armstrong, 2002, s. 723). Ve výrobní firmě jsou oblíbené zejména u pořízených pracovníků, kteří mohou svými příspěvky, podněty, názory a připomínkami pomoci jejich podobu utvářet.

Věstníky, oběžníky – lze použít k informování pracovníků o záležitostech, které nemohou čekat do dalšího vydání podnikových novin. Jsou užitečné jen v případě rychlé distribuce a po přečtení zainteresovanými zaměstnanci. Mohou být umístěny na nástěnkách nebo rozdávány pracovníkům (Armstrong, 2002, s. 723-724).

Nástěnky – jsou běžně používané, ale často zneužívané komunikační médium. Největší nebezpečí spočívá v možnosti přeplnit nástěnku neaktuálními a nezajímavými informacemi. Je nutné kontrolovat informace, které se na nástěnkách objevují a určit odpovědnou osobu, která bude odstraňovat neaktuální a neschválené materiály (Armstrong, 2002, s. 724). Jsou obvykle umístěné na místě, které je dostupné pro všechny pracovníky firmy. Spatřit je ve výrobním podniku nejčastěji můžeme na chodbách, v jídelně, na vrátnici nebo v kancelářích.

Výhody tištěné písemné formy komunikace jsou dle Vykopalové (2000, s. 139) v tom, že poskytuje záznam o odeslání a přijetí, umožňuje zachytit složité myšlenky a potvrzuje a objasňuje ústní informace, poskytuje analýzu, syntézu a hodnocení

a předává informace do řady míst. Nevýhody spatřuje ve formálnosti, absenci zpětné vazby, časové náročnosti, u odeslaných zpráv neumožňuje úpravu textu, nelze zajistit okamžitou výměnu názorů a postojů.

- **Elektronické formy interní komunikace**

Elektronická forma komunikace se realizuje prostřednictvím e-mailů, chatů, videokonferencí, apod. Dochází k přenosu a publikování dokumentů a příloh v elektronické verzi pomocí počítačové a telekomunikační sítě (Michalík, 2011, s. 39). S elektronickou komunikací se setkáváme zpravidla v podobě intranetu, emailu, ICQ, Skypu, SMS a MMS zpráv.

Nevýhodou elektronické komunikace je, že neexistuje spolehlivá ochrana proti zneužití (Vymětal, 2008, s. 227). Dle Vykopalové (2000, s. 141) je nevýhodou požadavek na čas potřebný při následném zpracování velkého rozsahu přenášených dat, vysokou nákladovostí používaných prostředků, faxové zprávy nelze vždy použít jako právní doklad. Výhodou spatřuje v rychlém a přesném přenosu velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu a průběžné dokladování zpětné vazby.

Intranet - firmy při sdělování informací stále více spoléhají na systém vnitřní elektronické pošty (intranet), zvláště pak na pracovištích, kde má většina zaměstnanců přímý nebo nepřímý přístup k počítači. Výhodou komunikace prostřednictvím intranetu je, že může být rychle přenášena velkému množství zaměstnanců. Intranet je vhodné používat k oboustranné komunikaci – zaměstnanec lze vyzvat k tomu, aby odpovídal na otázky (Armstrong, 2002, s. 723).

E-mail – je nejčastěji využívaným a oficiálně nástrojem pro komunikaci ve firmě. Elektronická pošta zajišťuje přijímání, odesílání a doručování zpráv. E-mailová pošta je velmi populární, ale přes své nesporné výhody dokáže do komunikace pracovníků vnést problémy. E-maily vytlačují osobní komunikaci a vytváří bariéry, které se pak v osobním rozhovoru těžko překonávají (Holá, 2011, s. 203). Jedná se o běžně používanou formu předávání informací mezi manažerem a pracovníky.

ICQ, Skype - komunikátory typu ICQ a Skype a další fungují pouze tam, kde mají všichni zaměstnanci stálý přístup k počítači a internetu. Jsou ideální pro krátká upozornění, nehodí se pro zasílání oficiálních upozornění a sdělení (Pavlečka, 2008).

SMS a MMS zprávy – používáme především ve stručné osobní korespondenci pomocí mobilních telefonů. V SMS zprávách se nemusí vyskytovat diakritika, proto čtení těchto zpráv vyžaduje důvtip (Vymětal, 2008, s 227-229).

Každá z výše uvedených forem interní komunikace má své výhody a nevýhody, obecně nelze říci, která forma je funkčnější. Volba a funkčnost jednotlivých forem komunikace vychází z informačních potřeb pracovníků a odvíjí se od aktuálního rozhodnutí manažera firmy a konkrétní situace, kterou je třeba řešit, jak bylo naznačeno výše. Ve výrobní firmě se nejčastěji používá přímá forma komunikace „tváří v tvář“. S ohledem na techniku, která se neustále vyvíjí, se však stále více majitelů firem zaměřuje na funkčnost, flexibilitu a maximální dosažení úspor poskytovaných elektronickou podobou komunikace. Elektronická forma je pro firmy méně časově náročná než ústní forma komunikace, ale je také méně osobní a nepřenáší vždy obsah sdělení bez interpretačního zkreslení.

2 Komunikační kanály, sítě a nástroje ve firmě

Komunikační kanál je soubor prostředků komunikace potřebných pro udržení správného toku a předávání informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy. Jeho kvalita je dána rychlostí předávání a kvalitou informací. Zejména jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou, relevancí, možnostmi uchovávání, sdílení, distribuce a prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu umožňují (Holá, 2006, s. 60).

Božena Jiřincová (2010, s. 37) popisuje komunikační kanál jako „*způsob, jakým je sdělení předáváno (ústně, písemně), a prostředí, v němž je sdělení předáváno, posíláno příjemci (prostředí kanceláře, dílny, intranet, internet).*“

DeVito (2001, s. 26) říká, že komunikační kanál je médium, kterým se sdělení přenášejí. Komunikace většinou neprobíhá prostřednictvím jednoho kanálu, ale spíše používá souběžně dva, tři nebo čtyři kanály. Při konverzaci mezi dvěma lidmi nasloucháme a hovoříme (hlasový kanál), současně gestikulujeme a vnímáme zrakem gestikulaci druhého (zrakový kanál). Často vnímáme a vysíláme pachové signály (čichový kanál) a také se dotýkáme vzájemně (hmatový kanál).

Výběr komunikačního kanálu Bělohávek (1996, s. 238) považuje výhradně za věc manažerskou a sociální. Filozofie řízení firmy a firemní kultura předurčují, které informace budou sdělovány, jakým směrem mají být sdělovány a komu budou sdělovány. S přihlédnutím k firemní organizační struktuře můžeme pak rozlišit komunikaci (komunikační kanály) na vertikální, horizontální a diagonální.

Jelikož se bakalářská práce zabývá interní komunikací ve firmě, je potřebné definovat způsoby, kterými se komunikace v rámci firmy předává. V této kapitole jsou popsány komunikační kanály vertikální, horizontální a diagonální a také jejich obsah, forma, komunikační prostředky a specifické výhody nebo problémy. Závěrem se zabývám popisem formální a neformální komunikační sítě.

2.1 Komunikační kanály

Komunikační kanály členíme nejčastěji, jak bylo naznačeno výše, na vertikální, horizontální a diagonální (Bělohávek, 1996, Tureckiová, 2004, Vymětal 2008). **Komunikační kanály vertikální** jsou cesty, které se šíří mezi hierarchickými úrovněmi shora dolů a zdola nahoru (Tureckiová, 2004, s. 124).

a) *sestupná forma* – směřuje od nadřízeného k podřízenému. Realizuje se pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, prohlášeními, procedurami, manuály,

směrnicemi, příkazy, dokumentací, intranetem, příkazy v písemné i ústní formě apod. (Vymětal, 2008, s. 264). Řízení je postaveno na příkazování a informovanost o problémech v provozu chybí. Vedení nemá přehled o změnách reality a je přesvědčeno, že samo nejlépe ví, jak veškeré problémy vyřešit. Všechnu moc ve firmě soustřeďuje do svých rukou a přijímá jen pozitivní zprávy. To umožňuje podřízeným zkreslování informací a vede k demotivaci, zahálce a podvodům (Bělohlávek, 1996, s. 238).

b) *vzestupná forma* – směřuje od podřízeného k nadřízenému. Je obvykle realizována diskuzí na poradách, schůzích a konferencích, schránkami pro návrhy a připomínky spolupracovníků, „dny otevřených dveří“ u nadřízených, zprávami apod. (Vymětal, 2008, s. 264). Vedení posiluje zpětnou vazbu a tím operativně získává všechny důležité informace, přičemž účastí na řízení motivuje pracovníky (Bělohlávek, 1996, s. 238).

Komunikační kanály horizontální (laterální, příčné), kdy komunikace probíhá mezi pracovníky na stejné organizační úrovni nebo mezi pracovníky na různých organizačních úrovních v jiné vertikální linii (například vedoucí provozu a technický ředitel). Tato forma komunikace zabezpečuje neformální koordinaci činností, které jsou potřebné pro fungování firmy (Vymětal, 2008, s. 264). Typická forma pro firmy s progresivními formami organizačních struktur (divizionální, maticová). Dává prostor pro týmovou práci a umožňuje velkou pružnost a přizpůsobení (Bělohlávek, 1996, s. 238).

Komunikační kanály diagonální jsou nejméně používaný způsob komunikace ve firmě. Používá se, jestliže je funkčnější než ostatní typy komunikačních kanálů (například z hlediska času) (Vymětal, 2008, s. 264). Diagonální komunikační kanály vedou napříč úrovněmi, mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní. Je obvyklá v demokraticky řízených firmách (Bělohlávek, 1996, s. 238). Formálně při projektovém nebo procesním řízení. Neformálně při komunikaci mezi pracovníky firmy o firemních záležitostech, které nejsou spojeny s konkrétními úkoly (Tureckiová, 2004, s. 124).

Výše uvedené komunikační kanály představují rychlost a směr, kterým se informace předávají v rámci jednotlivých organizačních úrovní firmy. Pokud pracovníci obdrží informace, které potřebují pro svoji práci včas a jsou pro ně tyto informace srozumitelné a zároveň jsou schopni poskytnout zpětnou vazbu, můžeme považovat komunikační kanál za funkční.

2.2 Komunikační síť

Nyní se blíže zaměříme na komunikační síť, respektive členění komunikačních sítí, které vznikají ve firmě na základě firemního vztahového a informačního propojení. Členění komunikačních sítí bývá na formální a neformální. Hovoříme-li o **formální komunikační síti**, máme na mysli vyznačený směr komunikace v rámci firmy, který lze popsat, zdokumentovat, řídit a hodnotit. Systém firemní komunikace:

- „*vyplývá z firemní strategie;*
- *doplňuje a posiluje mocenské (vlivové) propojení firmy, vyplývající z formální anebo neformální organizační struktury;*
- *je prostředkem řízení a změny firemní kultury (řízení vztahů ve firmě);*
- *podporuje (nebo přinejmenším podporovat má) řídicí procesy ve firmě;*
- *posiluje výkonnost firmy a zvyšuje její konkurenceschopnost (v optimálním případě)“ (Tureckiová, 2004, s. 123).*

Na základě výše uvedených komunikačních kanálů vznikají různé typy komunikačních sítí, které chápeme jako způsob informačního a vztahového propojení firmy prostřednictvím pracovníků. Pro formální komunikační síť rozlišujeme následující propojení: řetězec, převrácené Y, kormidlo, kruh, všeobecná síť. Neexistuje žádný ideální model komunikační sítě. Funkčnost firemní komunikace se vždy hodnotí cílem. (Tureckiová, 2004, s. 124-125).

Existující modelová propojení jsou dle Tureckiové (2008, s. 124):

Řetězec – je typický pro zobrazení komunikace shora dolů, ve kterém jsou komunikační síti propojeni pracovníci na různých hierarchických úrovních (ve formální organizační struktuře provází řetězec liniíovou strukturu).

Převrácené Y – je podobné předchozímu typu. Na posledním stupni je však nadřizený pracovník propojen s minimálně dvěma podřízenými.

Kormidlo – je znázorněním sítě, ve které je část podřízených v přímém kontaktu s nadřizujícím, aniž by mezi nimi existovalo formální komunikační propojení.

Kruh – je zobrazením mezi pracovníky na různých hierarchických úrovních, bez středové horizontální komunikace.

Všeobecná síť – komunikační propojení všech pracovníků bez omezení, takto znázorněná komunikace je vzájemná, symetrická. Umožňuje uplatňování názorů bez ohledu na podřízenost či nadřizovanost. Firma má takovou organizační strukturu, kde nadřizovanost a podřízenost ztrácejí smysl.

Formální komunikace je plánována. Bývá realizována jako neveřejná záležitost a má určené specifické cíle. Jako příklad může sloužit přijímací pohovor, hodnocení spolupracovníků, formální přijetí od vedení firmy, poradenské služby, stížnosti (Vymětal, 2008, s. 113).

Komunikační síť neformální je charakteristická tím, že neformální komunikace je nenáročná na přípravu. Vyskytuje se častěji než formální komunikace. Jejimi příklady mohou být telefonní rozhovory, nezávazné povídání, příležitostné rozhovory, konverzace apod. (Vymětal, 2008, s. 113).

Podobu firemní komunikace vytváří každý pracovník firmy. Jeho role a význam stoupají s tím, jak vysoko stojí ve firemní hierarchii a jak moc ovlivňuje ostatní. Důležitou roli zde má příklad a podpora nejvyššího vedení. Odpovědnost za fungující komunikaci firmy musejí nést všichni manažeři, nikoliv jen pár lidí ve vedení (Škapová, 2008, s. 135).

Neformální komunikační síť je ve firmě nezbytná, může působit pozitivně i negativně, vzniká působením interpersonálních vztahů. Na jedné straně se totiž tato komunikace netýká plnění pracovních aktivit (např. společné obědy, sportovní a zábavné akce), na druhé straně také může šířit informace, které se pracovních aktivit týkají (např. zamýšlené propouštění, odměny, úspěchy a neúspěchy). Tyto pak v konečné fázi nemusí být pravdivé, resp. můžou být pozměněné, protože může docházet k překrucování informací, dohadům, komunikačním šumům a pomluvám (Michalík, 2010, s. 8).

Vymětal (2008, s. 265) také poukazuje na to, že „septanda“ je nezničitelná. Vyloučit tento způsob komunikace lze jen částečně, a to pravdivým, včasným a přesvědčivým informováním spolupracovníků. Neformální komunikace slouží především potřebám pracovníků firmy a nikoliv potřebám firmy. Vedení firmy tuto formu komunikace obvykle nevnímá a výrazněji neovlivňuje.

Pro neformální komunikační sítě jsou nejtypičtějšími modelovými typy paprsek, vějíř, klastr, pravděpodobnost nebo komunikační hrozen (Tureckiová, 2004, s. 125).

Formální a neformální komunikace by měla být v rovnováze. Pokud je neformální rozsáhlejší než formální a nahrazuje její kanály, stává se problémem (Michalík, Paleček, 2010, s. 55).

Z výše uvedeného vyplývá, že za fungování interní firemní komunikace je zodpovědný management, který by důležitost komunikace na pracovišti neměl

podceňovat. Management by se měl zajímat o to, co pracovníci firmy chtějí slyšet a jaké informace potřebují vědět pro výkon své práce. Tato sdělení jsou důležitá proto, aby komunikace fungovala oboustranně, nešířily se fámy a nepravdy. Pokud pracovníci přestanou pracovat a začnou na pracovištích vzájemně diskutovat o budoucí existenci firmy, vzniká ve firmě chaos. Různé formy formálního či neformálního propojení napomáhají s odstraněním obtíží ve formě nedorozumění či nesprávného pochopení kompetencí.

2.3 Komunikační nástroje

V této podkapitole se zaměřuji na konkrétní nástroje interní komunikace z hlediska předávaných informací a jejich zásady, účel a způsob využití. Interní komunikační struktura by měla být budována tak, aby podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb a demonstrovala skutečný zájem vedení firmy o každého jednotlivce. Abychom vytvořily pocit sounáležitosti a podpory je třeba dle Škapové (2008, s. 141-142) vycházet z následujících zásad interní komunikace:

- pořád mluvit
- neustále zjišťovat zpětnou vazbu
- být vstřícní a otevření, nebát se otázek
- poskytovat kontext
- nezahlcovat lidi nepotřebnými informacemi
- využívat efektivně nové technologie
- věnovat dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje
- mít na paměti, že každé sdělení si lidé vztahují k základním otázkám
- věnovat komunikaci dostatek času
- věnovat dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace
- zdokonalovat své komunikační dovednosti.

Janda (2004, s. 85) ve své knize tvrdí, že největším rizikem v používání nástrojů interní komunikace je přetížení pracovníků informacemi. Otázkou není, zda tyto nástroje interní komunikace používat, ale jak mají vypadat. Komunikační nástroje lze podle Jandy (tamtéž) rozdělit na - úvodní informace, průběžné (kontinuální) informace, personální informace a vnější informace.

Úvodní informace – poskytují základní informace o firmě, její kultuře a cílech. Mezi komunikační nástroje řadíme brožury představující firmu, pracovní manuál, schéma

firemní struktury, telefonní seznam, iniciační programy představující firmu a její cíle, hodnoty a firemní kulturu (Škapová, 2008, s. 143).

Průběžné informace – předávají potřebné informace, zapojují do dění firmy, podněcují vlastní iniciativu a umožňují zpětnou vazbu. Konkrétním komunikačním nástrojem jsou firemní memoranda, časopisy, nástěnky, výroční zprávy, elektronická pošta, intranet, schůzky týmů, oddělení, vnitrofiremní konference, pracovní výjezdy, sportovní a kulturní akce, programy umožňující zpětnou vazbu (tamtéž).

Personální informace – umožňují motivovat a oceňovat výkon, hodnotí výsledky, pomáhají plánovat další osobní rozvoj pracovníků. Komunikačním nástrojem je v tomto případě finanční ohodnocení, nefinanční výhody, hodnotící systémy, vzdělávací programy (tamtéž).

Vnější informace – prezentují firmu navenek, doplňují celkový obraz o firmě. Komunikačním nástrojem je firemní reklama, prezentace v médiích, sponzorské aktivity firmy (tamtéž).

Volba komunikačního nástroje je volbou manažera, který by používání těchto nástrojů neměl podceňovat. Měl by dbát na to, aby pracovníci dostávali potřebné informace pro výkon své práce včas, v potřebném množství a kvalitě a zároveň by pracovníci nebyli těmito informacemi přetěžováni.

3 Interpersonální vztahy, bariéry a funkčnost interní komunikace

Následující kapitola teoretické části je věnována interní komunikaci, interpersonálním vztahům a komunikačním bariérám ve výrobní firmě. Považuji za důležité zmínit v souvislosti s interpersonálními vztahy i zpětnou vazbu, která by v interní komunikaci neměla být opomíjená. Nezastupitelnou funkci hraje i vnímání komunikace jako fungující či nefungující.

3.1 Interpersonální vztahy

Základní jednotkou je pracovní skupina, která má podobu oddělení, odboru, sekce apod. Kromě pracovních skupin může ve firmách vznikat specifická podoba uskupení zaměstnanců, která se nazývá tým. Díky komunikaci jsou vztahy v rámci firmy konstituovány a respektují dvě základní roviny nadřizený - podřizený a pracovníci na stejné úrovni. Problematičtější je první uvedená rovina. Nadřizený je zástupce autority a řídí podřizené ve shodě s dosahováním stanovených cílů. Musí tedy působit na své podřizené a vést je. Ve druhé rovině je možné dosáhnout pomocí přátelských vztahů soudržnosti a stability pracovní skupiny. Přátelství na pracovišti nelze vůči plnění úkolů upřednostňovat, ideální je určité vyvážení (Michalík, 2010, s. 11-12).

Častým problémem řady firem je utajování informací před pracovníky. Většinou k tomu dochází v dobrém úmyslu. Zamlčování informací dává podnět pro vznik firemních zdrojů šeptandy. Ta probíhá neustále, komunikace musí také probíhat. Jinak budou fakta nahrazena výmysly a domněnkami, které často vyvolají více škod než skutečná situace, ať je jakkoli nepříjemná. Nedůvěra pracovníků ve vedení firmy vede k neochotě vyjadřovat své názory. Proto by mezi pracovníky a vedením měl existovat vztah vzájemné otevřenosti a důvěry. Jedná se o dlouhodobý proces vytváření atmosféry, ve kterém postupně odpadávají komunikační bariéry (Škapová, 2008, s. 133).

Důležitou součástí mezilidských vztahů je důvěra. Důvěra usnadňuje vzájemný kontakt mezi pracovníky. Vychází z předchozí zkušenosti, resp. znalosti komunikačního partnera a důvěry v sebe sama. Pokud si člověk nevěří a nedůvěřuje svým schopnostem a dovednostem, můžeme předpokládat případné problémy v jeho důvěře k ostatním (Michalík, 2010, s. 13). Nejlepším způsobem, jak u pracovníků vybudovat důvěru, je dodržování závazků a čestné jednání. Kolektiv pracovníků bude za nějakou dobu své nadřizené dle svých vlastních zážitků hodnotit jako důvěryhodné a rozhodnou se věřit jejich rozhodnutím bez dohadů nebo pasivního odporu (Simmons, 2008, s. 21).

Negativní mezilidské vztahy na pracovišti se nejčastěji projevují ve vztazích, u kterých dochází k pracovním konfliktům, které nemůžeme zcela odstranit, a některé lze považovat za přínosné. Konstruktivní konflikty, pomáhají např. vyřešit pracovní úkol. Destruktivní konflikty opouštějí věcnou stránku a zasahují do osobní roviny. Výsledkem konfliktu je pak možný výskyt lobbingu, popř. fyzického násilí na pracovišti (Michalík, 2010, s. 12).

Jedním z nástrojů budování dobrých interpersonálních vztahů je poskytování zpětné vazby, což by mělo patřit k základním komunikačním dovednostem všech pracovníků firmy, pomocí kterých předávají, sdělují nebo přijímají informace. Ne vždy jsou však pracovníci schopni zpětnou vazbu poskytnout.

Tureckiová (2004, s. 113) uvádí, že zpětná vazba *„je vyjádřením té části komunikačního procesu, ve kterém se potvrzuje nebo vyvrací předpokládané porozumění.“* Bedrnová, Nový a kol.(2007, s. 181) říkají, že *„... zpětná vazba by měla být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem.“* Neměla by se týkat přímo osobnosti zaměstnance, ale měla by být zaměřena na jeho práci. Čím je zpětná vazba rychlejší, tím je i lepší. Podle Tureckiové (2007, s. 67) by poskytovaná zpětná vazba měla být:

- *„specifická a věcná (zaměřená na fakta a „objektivní kritéria“);*
- *názorná (využívající příklady);*
- *zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje;*
- *podporující a rozvíjející důvěru;*
- *sdělovaná s respektem k citům a postojům příjemce;*
- *zohledňující reálné možnosti příjemce;*
- *zaměřená na pozitivní změnu.“*

Přijímaná zpětná vazba by se dle Tureckiové (tamtéž) měla zaměřit na:

- *„naslouchání a projevení porozumění;*
- *poskytování adekvátních neverbálních signálů;*
- *vyjasnění souvislostí;*
- *výběr z více možností;*
- *zajištění času na zpracování zpětné vazby (po dohodě je možné „vzít si čas“);*
- *uvážlivé rozhodnutí, jak zareagujeme.“*

Pokud pracovníci neposkytují vedení firmy zpětnou vazbu, může být důvodem to, že vedení firmy neposkytuje svým pracovníkům dostatečné množství informací, nebo tyto informace předává v malé míře či nevhodným způsobem. Pracovníci tyto

částečné informace nemusí pochopit a v důsledku toho mlčí nebo šíří dezinformace (fámy). Šíření těchto smyšlených a nepravdivých informací pomocí neformálních komunikačních kanálů může mít pro firmu fatální následky.

3.2 Komunikační překážky a bariéry

V této podkapitole uvádím hlavní příčiny, které mají souvislost se vznikem komunikačních překážek a bariér. Komunikační bariéry představují překážky, které musí být překonány, nebo které uskutečnění komunikace brání. Osobní individuální vybavenost příjemce nebo odesílatele, sdělení pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů je jednou z hlavních příčin vzniku těchto bariér (Vymětal, 2008, s. 37).

Autoři Bureš a Lopuchovská (2007, s. 11 – 21) rozdělují komunikační bariéry do šesti skupin:

- „*ne vždy říkáme to, co si myslíme;*
- *co je řečeno, nemusí být vždy slyšeno;*
- *slyšenému nemusí být vždy porozuměno;*
- *rozumět neznamená vždy chápat a ztotožnit se;*
- *myšlenka, kterou všichni pochopili, nemusí být vždy uvedena v život;*
- *to, co je uvedeno v život, se nemusí vždy stát zažitou rutinou.*“

Komunikační proces může být dle Tureckiové (2004, s. 113-114) ovlivněn ze strany osobnosti aktérů, z prostředí nebo z kombinace obou faktorů. Během komunikace se tedy mohou vyskytovat různé poruchy komunikace, komunikační šумы a bariéry, které snižují funkčnost komunikace a míru dorozumění se mezi jednotlivci nebo skupinami. Přenášené informace jsou pak přijímány nepřesně a zkresleně.

Komunikační bariéry zpravidla dělíme na vnější bariéry, které ovlivňuje prostředí a vnitřní bariéry, které vznikají vlivem vnitřní situace. **Vnější bariéry** rozděljuje Tureckiová (2008, s. 114) podle vlivů prostředí na *vlivy fyzikálního prostředí* jako jsou vyrušování, hluk okolního prostředí, vizuální ruchy, špatné osvětlení, vysoká prašnost prostředí, a *vlivy sociálního prostředí*, čímž může být různé kulturní prostředí, z kterého pocházejí aktéři komunikace (odlišné zvyklosti a významy přiřkládané stejným skutečnostem). Tyto faktory se často promítají také do interních bariér. **Vnitřní bariéry** dělí Tureckiová (tamtéž) podle vlivů, které mají svůj původ v důsledku „vnitřní situace“ na *fyzické a fyziologické* – zdravotní stav, nepohodlí, hluk, oční vada, nedoslýchavost, poruchy výslovnosti, ztráta paměti, hlad... Další kategorií jsou *psychické a psychologické* – obava z neúspěchu, osobní problémy, komunikační schopnosti,

emoce, naděje... Jako třetí jsou identifikovány *sociální* – bariéry a předsudky vyplývající z postojů (servilita, konvence...) a jako poslední *sémantické bariéry* – vznikají a působí tam, kde účastníci komunikace mají odlišnou kulturní a sociální zkušenost.

Komunikační překážky a bariéry dělíme na vnější a vnitřní. Abychom se s bariérami vyrovnali, musíme si je nejprve uvědomit. Otevřená oboustranná komunikace je základem pro zvyšování funkčnosti komunikace a přenášení nezkreslených a přesných informací.

3.3 Funkčnost interní komunikace

V poslední podkapitole teoretické části bakalářské práce považují za důležité popsat, čím se od sebe odlišuje fungující a nefungující interní komunikace. Výrobní firma je svým způsobem činnosti specifická a je zaměřená na dosažení zisku, proto je pro vedení firmy důležité dosáhnout funkční úrovně interní komunikace. Nefungující interní komunikace může mít pro firmu dalekosáhlé následky, které mohou vyústit ve firemní krizi.

• Fungující interní komunikace

Fungující interní komunikace je hybnou silou firmy. Je nedílnou součástí motivace, upevňuje loajalitu a identifikaci s firemní kulturou, s cíli a vizemi firmy. V zásadě by měla být srozumitelná, přijímána pracovníky, vytvářet přátelské a bezpečné pracovní prostředí. Taktéž by měla napomáhat spolupráci a pochopení mezi pracovníky (Michalík, Paleček, 2010, s. 63).

Pro fungující interní komunikaci firmy definujeme následující cíle, které by podle Holé (2006, s. 21) měla firma naplňovat, aby dosáhla funkční úrovně interní komunikace:

- *„Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.*
- *Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).*
- *Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.*
- *Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“*

Aby bylo možno označit interní komunikaci za funkční, měla by splňovat následující podmínky (Mikuláščík, 2003, s. 216-217):

- Pracovníci firmy znají firemní cíle, jsou seznamováni s případnými změnami cílů, jsou seznamováni s názory vedení firmy k aktuálním záležitostem.
- Ve firmě jsou podporovány pracovní vztahy formální a neformální. Nejsou kladeny překážky neformální komunikaci a do určité míry tolerována i nepracovní komunikace (za podmínky, že nepřesáhne určitou mez).
- Posilují se pozitivní postoje a vztahy.
- Nadřizení pracovníci znají pracovní možnosti a potenciál jednotlivců svého týmu.
- Nadřizení pracovníci znají pracovní kompetence jednotlivců svého týmu a jejich práci organizují a koordinují.
- Každý jednotlivec zná záměry a cíle svého týmu.
- Každý pracovník firmy ví, co se od něj očekává, co má dělat. Pracovník nemá jen vědět, co má dělat, ale také to opravdu dělat.
- Poskytování zpětné vazby na všech úrovních je nezbytné. Souvisí s tím i vzájemné ujišťování o oboustranném pochopení.
- Očekává se vzájemná informovanost při spolupráci.
- Zdůrazňování moci a autoritativnost snižují funkčnost komunikace. Čím vyšší je uplatňovaná míra moci, tím jsou náklady vyšší.
- Nezbytná je loajalita a identifikace pracovníka s firemními a skupinovými cíli.

Firemní prostředí je ovlivněno technologickými procesy, mezigeneračními přístupy, postoji pracovníků a zvýšenými nároky a požadavky, které se neustále vyvíjí. Fungující komunikací lze firmu posunout v jejích interních procesech, vizích a úkolech o krok dál a zajistit pro nadcházející období lepší konkurenceschopnost a stabilitu. Zároveň je možné předejít informačnímu šumu, který má na jedné straně za následek ztrátu cenných dat a na druhé straně obtěžuje. Aby komunikace fungovala a sdělování probíhalo jako cílevědomá činnost, musíme nejprve lépe pochopit a poté maximálně využít různé prostředky a nástroje k prosazování našich záměrů (Plátek, 2012).

- **Nefungující interní komunikace**

V nefungující interní komunikaci jsou časté stesky pracovníků na absenci zpětné vazby, nenaslouchání ze strany nadřízených, odlišné chápání interní komunikace ze strany managementu a pracovníků, absenci informací o cílech a vizích firmy, kompetencích spolupracovníků, na komunikační šumy a konflikty mezi spolupracovníky nebo týmy. Dále si také pracovníci stěžují například na nedostatečné, neúplné, nejednoznačné informace a potlačování otevřené kritiky. Tyto absence mohou vést k demotivaci, pasivitě, frustracím, zhoršení podmínek bezpečnosti práce a následkem toho k poklesu výkonnosti, nezájmu, ztrátě vlastní identifikace a loajality a ke zvýšené fluktuaci (Michalík, Paleček, 2010, s. 64).

Výše uvedené teoretické vymezení interní komunikace nás upozorňuje na nutnost být si vědomi, že chybně nastavená interní firemní komunikace a povaha interpersonálních vztahů jsou jednou z nejčastějších příčin setrvání či fluktuace pracovníků, omezením rychlosti výroby, řešení či neřešení neočekávaných situací ve výrobě atd. Je proto třeba neustále zlepšovat pracovní vztahy a vzájemnou spolupráci na jednotlivých hierarchických úrovních firmy. Pracovníci firmy by si měli uvědomit, co říkají, jak to říkají, jak se chovají.

4 Interní komunikace ve firmě Trystom spol. s r. o.

Pro získání potřebných informací k popsání spokojenosti pracovníků s interní komunikací jsem se rozhodla použít metodu dotazníkového šetření. Jako nejlepší techniku jsem zvolila anonymní písemné dotazování, které má výhodu v předem připravených otázkách, které se respondentům předávají v tištěné formě, otázky v dotazníku jsou formulovány srozumitelně a jednoznačně v nabízených variantách odpovědí. Při sestavování a výběru vhodných otázek použitých v dotazníku jsem se inspirovala dotazníky Michalíka (2010) a Holé (2006), které jsou součástí jejich publikovaných prací. Rovněž jsem vycházela z poznatků popsaných v teoretické části. Následně jsem konzultovala jednotlivé otázky s majitelem firmy.

Dotazník (viz příloha č. 1: dotazníkové šetření) obsahuje celkem 23 otázek. Větší část tvoří 13 otázek uzavřených a 8 otázek polouzavřených, které jsem zaměřila na interní komunikaci a 2 otázky sociodemografické. Na uzavřené otázky respondenti odpovídali výběrem jedné možnosti z čtyřstupňové škály odpovědí. U polouzavřených otázek měli respondenti uvést vždy tři nejčastěji používané způsoby, případně měli možnost zvolit variantu jiný způsob (uveďte jaký) pro připsání vlastního názoru, který byl odlišný od předepsaných odpovědí.

Otázky jsem rozdělila do jednotlivých tematických celků. První dvě otázky dotazníku jsou zaměřeny na celkovou spokojenost s formální a neformální komunikací na pracovišti. U otázky 3 až 5 respondenti hodnotily, jak jsou spokojeni s informacemi o firmě, které dostávají od vedení firmy. Hodnocení spokojenosti se sestupnou vertikální komunikací jsem popsala v otázkách 6 až 10. Hodnocení spokojenosti s vzestupnou vertikální komunikací jsem popsala v otázkách 11 až 15. Pomocí otázek 16 až 21 jsem popsala hodnocení spokojenosti respondentů s horizontální komunikací s kolegy na svém pracovišti a s kolegy z jiného oddělení. Na konci dotazníku jsem respondentům položila dvě sociodemografické otázky. Pomocí otázky č. 22 jsem popsala, jakou mají dotazovaní pracovní pozici ve firmě, zda pracují jako nadřízení nebo podřízení. Pomocí otázky č. 23 jsem zjišťovala jejich pracovní zařazení do výrobní nebo nevýrobní sféry. Otázky 9, 14, 17 a 20 popisovaly nejčastější způsob předávání informací u všech výše popsaných typů komunikací. Pomocí otázek 10, 15, 18 a 21 jsem zároveň popsala překážky v komunikaci sestupné, vzestupné i horizontální. Na závěr dotazníku byl respondentům dán prostor pro případ, že by chtěli k dotazovanému tématu doplnit vlastní názor či sdělení, této možnosti však žádný respondent nevyužil.

Dříve, než jsem uskutečnila distribuci dotazníků do firmy TRYSTOM, provedla jsem tzv. předvýzkum, abych včas identifikovala slabá místa a zjistila, zda jsou otázky vhodně formulovány. Požádala jsem pět svých nejbližších kolegů o vyplnění těchto dotazníků a následně se informovala na jejich názory a připomínky ohledně srozumitelnosti otázek. Připomínky mých kolegů si nevyžádaly žádné korekce, pouze jsem se ujistila, že některé otázky je potřeba osobně vysvětlit u předávání dotazníků. Především požádat respondenty, aby věnovali velkou pozornost čtení zadání jednotlivých otázek. Na vyplnění dotazníků potřebovali kolegové 25 až 30 minut.

4.1 Charakteristika firmy a průběh šetření

Firma Trystom, spol. s r. o., ve které jsem provedla dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků s interní komunikací, v současné době patří mezi menší vývojově – výrobní firmy se sídlem v Olomouci. Firma vznikla v roce 1993 privatizací tehdejších Vývojových laboratoří a dílen Univerzity Palackého v Olomouci. Během expanze firmy dochází i k rozšiřování výrobního programu. Od roku 2005 vstupuje do firmy nový spoludávatel a ředitel Ing. Marek Švarc, který se o tři roky později stává jediným majitelem firmy. Vedle sekce Laboratorní a zdravotnické techniky zakládá sekci Průmyslové automatizace, přičemž v současné době realizace projektů v automatizaci výrobních procesů tvoří větší polovinu obratu firmy. Dochází k realizaci dalších investičních projektů do technologického vybavení a personálního rozvoje. V současné době firma Trystom, spol. s r. o. zaměstnává 33 kmenových pracovníků na různých pracovních pozicích, které zahrnují všechny profese nezbytné pro další vývoj a výrobu zdravotnické a laboratorní techniky, návrh a kompletní dodávku zařízení průmyslové automatizace (Trystom, 2015).

S distribucí dotazníků jsem začala v pondělí 23. listopadu 2015. Majitel firmy předem všechny své pracovníky seznámil s cílem mé práce a ubezpečil je, že sběrné místo pro odevzdávání vyplněných dotazníků bude mimo dosah bezpečnostní kamery. Pracovníci měli na vyplnění dotazníků pět pracovních dní. Vyplněné dotazníky odevzdávali do pátku 27. listopadu 2015 do 15:00 hodin do zalepené krabice s otvorem pro vhození dotazníků, umístěné ve společnosti TRYSTOM, na konferenčním stolku chodby v 1. patře. Vyplněné dotazníky jsem vyzvedla 27. listopadu 2015 po uvedeném časovém limitu. Celkem bylo po dohodě s majitelem firmy distribuováno 32 dotazníků. Dotazníky obdrželi všichni pracovníci firmy v tištěné podobě. Vyplňování dotazníku se nezúčastnil pouze majitel firmy. Zúčastnilo se 13 pracovníků nevýrobní sféry, mezi které jsem zařadila pracovníky úseku ekonomického, obchodního a konstrukčního,

vývoje a MTZ a 19 pracovníků výrobní sféry mezi které jsem zařadila pracovníky na pozici mechanik, obráběč, elektrikář, zámečnick. Z těchto 32 respondentů byli 3 pracovníci nadřízení a 29 pracovníků podřízených. Pracovníci firmy mnou osobně byli ujištěni o tom, že tyto dotazníky jsou zcela anonymní a poskytnuté údaje budou považovány za důvěrné.

Z celkového počtu 30 dotázaných respondentů 3 pracovníci (10%) pracují na pozici nadřízený a 27 pracovníků (90%) pracuje na pozici podřízený. Respondenty tvořilo 17 pracovníků (57%) výrobní sféry a 13 pracovníků (47%) nevýrobní sféry.

4.2 Cíle výzkumu a otázky dotazníkového šetření

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a popsat interní komunikaci ve firmě TRYSTOM spol. s r. o. Firemní komunikaci můžeme nejlépe popsat prostřednictvím toho, jak jsou spokojeni pracovníci firmy se současným stavem interní komunikace ve firmě. Zaměřila jsem se především na oblast celkové spokojenosti, sdělení vedení firmy, sestupnou komunikaci, vzestupnou komunikaci, horizontální komunikaci. V jednotlivých komunikačních kanálech jsem se také zaměřila na překážky a bariéry v komunikaci a jakým způsobem pracovníci vzájemně komunikují.

V návaznosti na hlavní cíl jsem si stanovila výzkumné otázky, kterým odpovídají příslušné otázky v dotazníku:

1. Jak jsou pracovníci spokojeni s komunikací na pracovišti?
2. Jak jsou pracovníci spokojeni s informacemi o firmě, které dostávají od vedení firmy?
3. Jak pracovníci hodnotí spokojenost se sestupnou komunikací od nadřízených?
4. Jak pracovníci hodnotí spokojenost se vzestupnou komunikací od podřízených?
5. Jak pracovníci hodnotí spokojenost s horizontální komunikací ve firmě?

Na dílčí výzkumnou otázku č. 1 odpovídají tyto položky dotazníku:

1. otázka: Jste spokojen/a s formální komunikací na Vašem pracovišti? (oficiálně dohodnutá a dodržovaná forma komunikace a předávání informací mezi kolegy a nadřízeným)
2. otázka: Jste spokojen/a s neformální komunikací na Vašem pracovišti? (důležité informace získáváte spíše z jiných neoficiálních zdrojů než od vedení firmy)

Na dílčí výzkumnou otázku č. 2 odpovídají tyto položky v dotazníku:

3. otázka: Znáte organizační strukturu Vaší firmy (kdo je komu podřízen, kdo za co odpovídá)?

4. otázka: Jste spokojen s tím, jak dostáváte od Vašich nadřízených informace o cílech a vizích Vaší firmy?

5. otázka: Domníváte se, že s Vámi vedení firmy hovoří otevřeně?

Na dílčí výzkumnou otázku č. 3 odpovídají tyto položky dotazníku:

6. otázka: Máte od svých nadřízených dostatek informací pro výkon Vaší práce?

7. otázka: Jste spokojen/a s tím jak dostáváte informace od Vašich nadřízených o tom, jak řešit problémové situace, postupy a doporučení?

8. otázka: Jste spokojen/a s tím jaké máte informace od Vašich nadřízených, které se týkají hodnocení Vaší práce? (umí nadřízený Vaši práci pochválit i vytknout nedostatky)

9. otázka: Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých Vám nadřízený předává informace potřebné pro výkon práce? (vyberte 3 nejčastěji Vámi používané a označte je zakroužkováním)

10. otázka: Jaké překážky vidíte v komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi? (vyberte 3 nejčastější a označte je zakroužkováním)

Na dílčí výzkumnou otázku č. 4 odpovídají tyto položky dotazníku:

11. otázka: Jste spokojen/a s tím jak můžete Vaším nadřízeným předávat informace o průběhu Vaší práce?

12. otázka: Pokud potřebujete více informací, víte na koho se obrátit?

13. otázka: Jste spokojený s tím, jak Váš nadřízený využívá Vaše připomínky k dalšímu rozhodování?

14. otázka: Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých nadřízeným předáváte pracovní informace? (vyberte 3 nejčastěji Vámi používané a označte je zakroužkováním)

15. otázka: Jaké překážky vidíte v komunikaci s Vašimi nadřízenými? (vyberte 3 nejčastější a označte je zakroužkováním)

Na dílčí výzkumnou otázku č. 5 odpovídají tyto položky dotazníku:

16. otázka: Vyměňujete si často se spolupracovníky ve Vašem oddělení nejrůznější informace, které Vám pomáhají při práci?

17. otázka: Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých si se spolupracovníky předáváte pracovní informace? (vyberte 3 nejčastěji Vámi používané a označte je zakroužkováním)

18. otázka: Jaké překážky vidíte v komunikaci se spolupracovníky na Vašem oddělení? (vyberte 3 nejčastější a označte je zakroužkováním)

19. otázka: Vyměňujete si často se spolupracovníky z jiného oddělení různé informace, které Vám pomáhají při práci?

20. otázka: Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých si se spolupracovníky z jiného oddělení předáváte pracovní informace? (vyberte 3 nejčastěji Vámi používané a označte je zakroužkováním)

21. otázka: Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a spolupracovníky z jiného oddělení? (vyberte 3 nejčastější a označte je zakroužkováním)

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Návratnost dotazníků byla 94 %, dotazníky odevzdalo a vyplnilo celkem 30 z 32 pracovníků firmy, dotazníky obdrželi všichni pracovníci mimo majitele firmy, který se dotazníkového šetření nezúčastnil. Vyplněné dotazníky jsem si osobně vyzvedla, přečetla a provedla jejich vyhodnocení, které jsem následně zpracovala do tabulky. Jednotlivé otázky a pořadí tabulek jsem chronologicky uspořádala a seřadila podle pořadí, v jakém byly uvedeny otázky v dotazníku.

4.3.1 Obecná spokojenost pracovníků s komunikací

Obecná spokojenost s komunikací ve firmě byla sledována dvěma otázkami. První se týkala po spokojenosti pracovníků s formální komunikací a druhá po spokojenosti s neformální komunikací.

1) Jste spokojen/a s formální komunikací na Vašem pracovišti?				
	nadřízený	podřízený	četnost	
ano	1	5	6 (20 %)	19 (64 %)
spíše ano	2	11	13 (44 %)	
spíše ne		10	10 (33 %)	11 (36 %)
ne		1	1 (3 %)	

Tabulka č. 1 – vyhodnocení otázky č. 1

Bezmála dvě třetiny všech dotázaných (19 respondentů, 64 %) je celkově spokojena s formální komunikací na pracovišti a označili volbu ano a spíše ano, nespokojeno je 11 respondentů (36 %) z nichž 10 odpovědělo spíše ne a 1 označil odpověď ne.

Z tabulky č. 1 je patrná nespokojenost respondentů z řad podřízených pracovníků s formální komunikací na pracovišti. Poměrně vysoké je zastoupení

u součtu odpovědí spíše ne a ne, které označilo 11 respondentů, možnost ano a spíše ano označilo 16 respondentů. Mnohem lepšího výsledku dosáhli respondenti z řad nadřízených pracovníků, kteří odpovídali ano nebo spíše ano.

Spokojeností s neformální komunikací souvisela druhá otázka. Získané odpovědi byly pozitivnější než u otázky zaměřené na spokojenost s formální komunikací.

2) Jste spokojen/a s neformální komunikací na Vašem pracovišti?				
	nadřízený	podřízený	četnost	
ano		6	6 (20 %)	25 (83 %)
spíše ano	2	17	19 (63 %)	
spíše ne	1	2	3 (10 %)	5 (17 %)
ne		2	2 (7 %)	

Tabulka č. 2 – vyhodnocení otázky č. 2

Opět bezmála dvě třetiny respondentů (19; 63 %) volilo odpověď spíše ano, druhou nejčastější odpovědí bylo ano s 6 respondenty (20 %). Méně než pětina odpovídajících se k neformální komunikaci postavila negativně, 5 respondentů (17 %) označilo odpověď spíše ne a ne. Sečteme-li odpovědi ano a spíše ano vyjde nám nadprůměrná 83% spokojenost pracovníků s neformální komunikací. Při pohledu na hodnocení neformální komunikace podřízenými a nadřízenými pracovníky se ukazují rovněž převládající pozitivnější hodnocení (viz tabulka č. 2).

4.3.2 Informovanost pracovníků o firmě od vedení firmy

Druhá skupina otázek se zaměřila na informovanost pracovníků o firmě, tedy o její organizační struktuře, cílech a vizích firmy a o otevřenosti komunikace ve firmě. Organizační struktura byla pracovníkům firmy z 90 % známa.

3) Znáte organizační strukturu Vaší firmy (kdo je komu nadřízen, kdo za co odpovídá)?				
	nadřízený	podřízený	četnost	
ano	2	19	21 (70 %)	27 (90 %)
spíše ano	1	5	6 (20 %)	
spíše ne		3	3 (10 %)	3 (10 %)
ne				

Tabulka č. 3 – vyhodnocení otázky č. 3

Přesto je třeba věnovat pozornost třem pracovníkům, kteří svoji znalost organizační struktury hodnotili spíše ne (srov. tabulka č. 3). Můžeme tedy říci, že většina dotázaných nadřízených i podřízených má „jasno“ ohledně organizační struktury

firmy, pouze malé procento respondentů by mělo vedení firmy s organizační strukturou seznámit.

Informovanost o cílech a vizích firmy o cílech a vizích firmy byla deklarována čtyřmi pětinami odpovídajících (viz tabulka č. 4).

4) Jste spokojen/a s tím, jak dostáváte od Vašich nadřízených informace o cílech a vizích Vaší firmy?				
	nadřízený	podřízený	četnost	
ano		8	8 (27 %)	24 (80 %)
spíše ano	3	13	16 (53 %)	
spíše ne		4	4 (13 %)	6 (20 %)
ne		2	2 (7 %)	

Tabulka č. 4 – vyhodnocení otázky č. 4

Z tabulky je patrné, že větší polovina 16 respondentů (53 %) zvolila odpověď spíše ano, druhou nejpočetnější odpovědí byla odpověď ano, pro kterou se rozhodlo 8 respondentů (27 %). Celkem 4 respondenti (13 %) zvolili odpověď spíše ne a pouze 2 respondenti (7 %) uvedli, že od nadřízených nedostávají žádné informace o cílech a vizích firmy. Můžeme tedy říci, že nadřízení i podřízení pracovníci jsou spokojeni s informacemi o vizích a cílech firmy. Existuje tu však určitý prostor pro zlepšení informovanosti o vizích a cílech pracovníků ze strany vedení firmy.

Bezmála devět desetin pracovníků se domnívá, že s nimi vedení firmy hovoří otevřeně, jak je uvedeno v tabulce č. 5.

5) Domníváte se, že s Vámi vedení firmy hovoří otevřeně?				
	nadřízený	podřízený	četnost	
ano		10	10 (34 %)	26 (87 %)
spíše ano	3	13	16 (53 %)	
spíše ne		3	3 (10 %)	4 (13 %)
ne		1	1 (3 %)	

Tabulka č. 5 – vyhodnocení otázky č. 5

Po sečtení odpovědí ano a spíše ano je z tabulky č. 5 patrné, že 26 respondentů (87 %) se domnívá, že s nimi vedení firmy hovoří otevřeně. Problém s otevřenou komunikací firmy spatřují pouze 4 respondenti (13 %).

4.3.3 Spokojenost pracovníků se sestupnou komunikací od nadřízených

Spokojenost pracovníků se sestupnou komunikací od nadřízených byla sledována pěti otázkami, které sledovaly dostatečnost informací od nadřízených,

informovanost o řešení problémových situací pomocí určitých postupů a doporučení, hodnocení práce podřízených nadřízenými, způsoby předávání informací od nadřízených podřízeným a překážky v komunikaci mezi pracovníkem a nadřízeným.

6) Máte od svých nadřízených dostatek informací pro výkon Vaší práce?				
	nadřízený	podřízený	četnost	
ano		7	7 (23 %)	14 (46 %)
spíše ano	3	4	7 (23 %)	
spíše ne		15	15 (50 %)	16 (54 %)
ne		1	1 (4 %)	

Tabulka č. 6 – vyhodnocení otázky č. 6

Z tabulky č. 6 je patrné, že o něco více než polovina respondentů 16 (54 %) nemá od svých nadřízených dostatek informací pro výkon své práce. Pouze 7 respondentů (23 %) odpovědělo, že má dostatek informací a stejný počet respondentů (23 %) konstatovalo, že spíše má. Nadřízení pracovníci jsou s informacemi spíše spokojeni (3, 100 %), když uvedli možnost spíše ano.

S informovaností od nadřízených o tom, jak řešit problémové situace, či poskytnutím postupů a doporučení je spokojenost odpovídajících podobná jako u předchozí otázky. Přesto v tomto případě je hodnocení pozitivnější.

7) Jste spokojen/a s tím, jak dostáváte informace od Vašich nadřízených o tom, jak řešit problémové situace, postupy a doporučení?				
	nadřízený	podřízený	četnost	
ano		5	5 (17 %)	16 (53 %)
spíše ano	2	9	11 (36 %)	
spíše ne	1	13	14 (47 %)	14 (47 %)
ne				

Tabulka č. 7 – vyhodnocení otázky č. 7

Nadpoloviční většina respondentů je téměř spokojena s tím jak dostávají informace od nadřízených ohledně řešení problémových situací. Oproti tomu 47 % respondentů volilo odpověď spíše ne. Možnost odpovědi ne nezvolil nikdo.

Vedoucí pracovníci nejsou zcela sjednoceni a spokojeni s tím jak dostávají informace 2x zvolili možnost spíše ano a 1x zvolil odpověď spíše ne. Podřízení pracovníci jsou spokojeni tak na půl, 5 pracovníků volilo odpověď ano, 9 pracovníků odpovědělo spíše ano, 13 pracovníků zvolilo možnost spíše ne (viz tabulka č. 7).

Ve více než třech čtvrtinách odpovědí se ukazuje, že se pracovníkům dostává informací od nadřízených týkajících se hodnocení jejich práce (viz tabulka č. 8). Nadřízený tedy umí práci pochválit i vytknout nedostatky.

8) Jste spokojen/a s tím, jaké máte informace od Vašich nadřízených, které se týkají hodnocení Vaší práce?			
	nadřízený	podřízený	četnost
ano		5	5 (17 %)
spíše ano	3	15	18 (60 %)
spíše ne		5	5 (17 %)
ne		2	2 (6 %)
			23 (77 %)
			7 (23 %)

Tabulka č. 8 – vyhodnocení otázky č. 8

Pozornost je třeba však věnovat i 23 % z řad podřízených respondentů, kteří zvolili možnost spíše ne a ne. Nadřízení pracovníci shodně označili možnost spíše ano 3 (100 %).

Za nejčastější způsob komunikace, kterými nadřízení předávají pracovníkům potřebné informace pro výkon práce, byl označen rozhovor následovaný poradami či schůzemi (viz tabulka č. 9).

9) Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých Vám nadřízený předává informace potřebné pro výkon práce?			
	nadřízený	podřízený	četnost
rozhovory	3	25	28 (31 %)
porady a schůze	3	24	27 (30 %)
telefon		19	19 (21 %)
e-mail	2	7	9 (10 %)
písemné dokumenty	1	2	3 (4 %)
drby		3	3 (3 %)
jiný způsob		1	1 (1 %)
nástěnky			

Tabulka č. 9 – vyhodnocení otázky č. 9

U této otázky bylo na výběr z osmi předefinovaných možností odpovědí, z nichž měli pracovníci označit tři nejvíce používané. Na prvním místě byla označována možnost rozhovory 28x (31 %), následují porady a schůze 27x (30 %). Odpověď telefon byla označena celkem 19x (21 %). Následovala možnost email, kterou označilo 9 respondentů (10 %). Nejméně odpovědí bylo u možnosti písemné dokumenty 3 (4 %) a drby 3 (3 %). Jeden respondent využil možnosti jiné a připsal, že informace si získává sám.

Vedení firmy nejčastěji používá pro komunikaci s vedoucími pracovníky porady a schůze, rozhovory a email, s podřízenými pracovníky nejčastěji komunikuje prostřednictvím porady a schůze, rozhovorů a telefonů.

Jako nejčastější překážka komunikace nadřízených s pracovníky firmy se nejčastěji objevoval nedostatek času nadřízeného pro komunikaci a následně nejednoznačnost informací, které nadřízený poskytuje (viz tabulka č. 10).

10) Jaké překážky vidíte v komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi?			
	nadřízený	podřízený	četnost
nadřízený má málo času na komunikaci	3	27	30 (33 %)
nadřízený poskytuje nejednoznačné informace	3	19	22 (24 %)
nadřízený je málo důsledný		19	19 (21%)
technické nebo organizační	3	10	13 (15 %)
nadřízenému chybí ochota a zájem		5	5 (6 %)
špatné osobní vztahy		1	1 (1 %)
nadřízený nemá dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti			
žádné, jsem spokojen			
jiné			

Tabulka č. 10 – vyhodnocení otázky č. 10

Respondenti měli na výběr z devíti možností odpovědí, z nichž měli opět označit tři nejčastější. Nadřízení pracovníci shodně označili jako nejčastější překážku v komunikaci nadřízeného to, že nadřízený má málo času, nadřízený poskytuje nejednoznačné informace a technické nebo organizační překážky. Podřízení pracovníci nejčastěji označili 27x nadřízený má málo času na komunikaci, 19x nadřízený poskytuje nejednoznačné informace a 19x nadřízený je málo důsledný, 10x technické nebo organizační překážky, 5x nadřízenému chybí ochota a zájem a pouze 1 respondent zvolil možnost špatné osobní vztahy.

4.3.4 Spokojenost pracovníků se vzestupnou komunikací od pracovníků

Další baterie otázek se zaměřuje na míru spokojenosti pracovníků s vzestupnou komunikací s nadřízenými pracovníky, dále pak na znalost osob, které mohou pracovníků poskytnout informace, využívání připomínek k práci nadřízenými pro další rozhodování, způsoby, jakými jsou předávány informace nadřízeným a jaké jsou na této úrovni komunikace komunikační překážky.

Většina respondentů je spojena nebo spíše spokojena se způsoby, kterými předává informace nadřízeným o průběhu své práce.

11) Jste spokojen/a s tím na oddělení máme špatné osobní vztahy, jak můžete Vaším nadřízeným předávat informace o průběhu Vaší práce?				
	nadřízený	podřízený	četnost	
ano		6	6 (20 %)	28 (93 %)
spíše ano	3	19	22 (73 %)	
spíše ne		2	2 (7 %)	2 (7 %)
ne				

Tabulka č. 11 – vyhodnocení otázky č. 11

Z tabulky č. 11 je vidět, že pracovníci jsou spokojeni s předáváním informací o průběhu jejich práce svým nadřízeným. Téměř všichni respondenti 28 (93 %) volili možnost odpovědi ano a spíše ano. Pouze nepatrné procentuální zastoupení je u odpovědi spíše ne. Odpověď ne nezvolil žádný respondent. Vedoucí pracovníci jsou spíše spokojeni s tím, jak můžou předávat informace vedení firmy.

Všichni pracovníci vědí, na koho se obrátit když potřebují více informací pro výkon práce (viz tabulka č. 12).

12) Pokud potřebujete více informací, víte na koho se obrátit?				
	nadřízený	podřízený	četnost	
ano	3	15	18 (60 %)	30 (100 %)
spíše ano		12	12 (40 %)	
spíše ne				
ne				

Tabulka č. 12 – vyhodnocení otázky č. 12

Odpověď ano zvolilo nejvíce respondentů. Na druhém místě skončila odpověď spíše ano. Možnosti spíše ne a ne nevolil žádný respondent.

S tím, jak využívá nadřízený připomínky pracovníků k dalšímu rozhodování (viz tabulka č. 13) je téměř spokojeno 53 % respondentů.

13) Jste spokojen/a s tím, jak Váš nadřízený využívá Vaše připomínky k dalšímu rozhodování?				
	nadřízený	podřízený	četnost	
ano	2	7	9 (30 %)	16 (53 %)
spíše ano	1	6	7 (23 %)	
spíše ne		14	14 (47 %)	14 (47 %)
ne				

Tabulka č. 13 – vyhodnocení otázky č. 13

Méně než polovina respondentů (14; 47 %) je spíše nespokojena s tím jak nadřízený využívá jejich připomínky k dalšímu rozhodování. Sečteme-li odpovědi ano

a spíše ano zjistíme, že spokojeno s připomínkami svému nadřízenému je celkem 16 respondentů (53 %).

Nadřízení pracovníci jsou s připomínkami spokojeni. Nespokojenost u podřízených pracovníků je patrně způsobena nedostatkem času pro komunikaci se svým nadřízeným, který jim neposkytuje včas zpětnou vazbu.

Jako nejčastější způsob komunikace, pomocí kterého pracovníci předávají informace svým nadřízeným, se nejčastěji objevoval rozhovor či porady a schůze (viz tabulka č. 14).

14) Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých nadřízeným předáváte pracovní informace?			
	nadřízený	podřízený	četnost
rozhovory	3	26	29 (32 %)
porady a schůze	2	25	27 (30 %)
telefon	2	16	18 (20 %)
e-mail	2	7	9 (10 %)
drby		4	4 (5 %)
písemné dokumenty		3	3 (3 %)
nástěnky			
jiný způsob			

Tabulka č. 14 – vyhodnocení otázky č. 14

Tato otázka také umožnila respondentům výběr z osmi předdefinovaných možností odpovědí, z nichž měli označit nejvíce používané. Na prvním místě byla označována možnost rozhovory 32 %, druhé místo patří poradám a schůzím 30 %, jako třetí možnost respondenti označily telefon 20 %. Na dalších místech pak skončil email 10 %, drby 5 % a dokumenty 3 %. Nástěnky neoznačil žádný respondent a nikdo neuvedl ani jinou možnost předávání informací.

Vedoucí pracovníci nejčastěji používají k předávání informací vedení firmy rozhovor, jako další možnosti zvolili porady, telefon, email. Podřízení pracovníci používají pro komunikaci se svými nadřízenými nejčastěji rozhovory, porady a schůze, telefon.

Nejčastější překážkou je pro pracovníky v komunikaci s nadřízeným nedostatek času a malá důslednost nadřízeného (viz tabulka č. 15).

15) Jaké překážky vidíte v komunikaci s Vašimi nadřízenými?			
	nadřízený	podřízený	četnost
nadřízení pracovníci mají málo času	3	26	29 (32 %)
nadřízení pracovníci jsou málo důslední	3	23	26 (29 %)
nadřízeným pracovníkům chybí ochota a zájem	3	11	14 (15 %)
technické nebo organizační		10	10 (11 %)
špatné osobní vztahy		5	5 (6 %)
nadřízení pracovníci nemají dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti		5	5 (6 %)
jiné		1	1 (1 %)
žádné, jsem spokojen			

Tabulka č. 15 – vyhodnocení otázky č. 15

V tabulce č. 15 můžeme vidět znázornění další otázky, kde respondenti měli na výběr z osmi možností odpovědí, z nichž měli opět označit 3 nejčastější. Celkem 29x mají nadřízení pracovníci málo času na komunikaci, 26x jsou nadřízení pracovníci málo důslední, 14x nadřízeným chybí zájem, 10x respondentům vadí technické nebo organizační překážky, 5x komunikační schopnosti a dovednosti, 5x špatné vztahy. Pouze 1x pracovník označil možnost jiné, jako důvod napsal pracovní cesty.

4.3.5 Spokojenost pracovníků s horizontální komunikací

Poslední skupina šesti otázek se zaměřila na horizontální komunikaci. V případě horizontální komunikace ve firmě bylo sledováno, zda si spolupracovníci na oddělení a z jiných oddělení mezi sebou vyměňují informace, jakým způsobem a jaké jsou nejčastější překážky, které výměně informací brání.

Z tabulky č. 16 je na první pohled patrné, že více než devět desetin respondentů si často vyměňují se spolupracovníky na oddělení nejrůznější informace.

16) Vyměňujete si často se spolupracovníky ve Vašem oddělení nejrůznější informace, které Vám pomáhají při práci?			
	nadřízený	podřízený	četnost
ano		13	13 (43 %)
spíše ano	3	12	15 (50 %)
spíše ne		2	2 (7 %)
ne			2 (7 %)

Tabulka č. 16 – vyhodnocení otázky č. 16

Odpovědi ano a spíše ano si zvolilo 28 respondentů (93%), pouze nepatrné procento podřízených pracovníků si pracovní informace se svými spolupracovníky na oddělení spíše nevyměňuje.

Jako nejčastější způsob komunikace, pomocí kterého si spolupracovníci na oddělení předávají pracovní informace, byl označen rozhovor a telefon (viz tabulka č. 17).

17) Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých si se spolupracovníky předáváte pracovní informace?			
	nadřazený	podřazený	četnost
rozhovory	3	27	30 (33 %)
telefon	2	22	24 (27 %)
porady a schůze		12	12 (13 %)
písemné dokumenty		9	9 (10 %)
e-mail	2	6	8 (9 %)
drby	2	5	7 (8 %)
nástěnky			
jiný způsob			

Tabulka č. 17 – vyhodnocení otázky č. 17

Respondenti měli opět výběr z osmi předefinovaných možností odpovědí, z nichž označili nejvíce používané. Na prvním místě byla označována možnost rozhovory 33 %, na druhé místo patří telefon 27 %, jako třetí možnost respondenti označily porady a schůze 13%. Na dalších místech skončily písemné dokumenty 10 %, email 9 %, drby 8 %. Nástěnky neoznačil žádný respondent a nikdo neuvedl ani jinou možnost předávání informací.

Vedoucí pracovníci nejčastěji používají k předávání informací svým spolupracovníkům rozhovor, jako další možnosti zvolili telefon, email a dokumenty. Podřízení pracovníci používají pro komunikaci se svými spolupracovníky nejčastěji rozhovory, telefon, porady a schůze, dokumenty.

Jako nejčastější překážku komunikace mezi spolupracovníky na oddělení respondenti udávají, že spolupracovníci mají málo času. Druhou nejčastější překážkou je špatně nastavená organizace práce (viz tabulka č. 18).

18) Jaké překážky vidíte v komunikaci se spolupracovníky na Vašem oddělení?			
	nadřizený	podřizený	četnost
spolupracovníci mají málo času	3	22	25 (28 %)
špatně nastavená organizace práce	2	20	22 (24 %)
spolupracovníkům chybí ochota a zájem	2	10	12 (13 %)
spolupracovníci jsou málo důslední	2	8	10 (11 %)
spolupracovníci nemají dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti		8	8 (9 %)
technické nebo organizační		8	8 (9 %)
spolupracovníci nemají dostatečnou odbornost		5	5 (6 %)
na oddělení máme špatné osobní vztahy			
žádné, jsem spokojen/a			
jiné			

Tabulka č. 18 – vyhodnocení otázky č. 18

Tak jako u předešlých otázek týkajících se překážek v komunikaci i zde respondenti měli na výběr z deseti možností odpovědí, z nichž měli opět označit tři nejčastější. Za nejčastější překážku 25x respondenti označili málo času spolupracovníků, druhou nejčastější odpovědí od 22 respondentů je špatně nastavená organizace práce. Respondenti nejsou 12x spokojeni s ochotou a zájmem o spolupráci ze strany spolupracovníků a 10x jsou spolupracovníci málo důslední. Pracovníkům také vadí 8x u spolupracovníků nedostatečné komunikační znalosti a dovednosti a také technické a organizační překážky, 5x odbornost.

Z tabulky č. 19 je patrné, že pracovníci si navzájem vyměňují potřebné pracovní informace se spolupracovníky z jiného oddělení.

19) Vyměňujete si často se spolupracovníky z jiného oddělení různé informace, které Vám pomáhají při práci?			
	nadřizený	podřizený	četnost
ano	3	12	15 (50 %)
spíše ano		13	13 (43 %)
spíše ne		2	2 (7 %)
ne			2 (7 %)

Tabulka č. 19 – vyhodnocení otázky č. 19

Více než devět desetin pracovníků (28, 93 %) si vyměňují různé informace, které jim pomáhají při práci. Pouze zanedbatelné procento podřizených pracovníků si informace spíše nevyměňuje či nemá potřebu si je vyměňovat.

Nejčastěji si pracovníci předávají informace se spolupracovníky z jiných oddělení pomocí rozhovoru a následně označili telefon, jak je uvedeno v tabulce č. 20.

20) Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých si se spolupracovníky z jiného oddělení předáváte pracovní informace?			
	nadřazený	podřízený	četnost
rozhovory	3	27	30 (33 %)
telefon	2	18	20 (22 %)
porady a schůze	2	15	17 (19 %)
drby	2	10	12 (13 %)
e-mail		7	7 (8 %)
písemné dokumenty		4	4 (5 %)
nástěnky			
jiný způsob			

Tabulka č. 20 – vyhodnocení otázky č. 20

Respondenti měli opět možnost volby z osmi předefinovaných odpovědí, z nichž následně označili 3 nejvíce používané. Na prvním místě byla označována možnost rozhovory 33 %, na druhé místo patří telefon 22 %, jako třetí možnost respondenti označily porady a schůze 19 %. Na dalších místech pak skončily drby 13 %, email 8 %, písemné dokumenty 5 %. Nástěnky neoznačil žádný respondent a nikdo neuvedl ani jinou možnost předávání informací.

Vedoucí pracovníci nejčastěji používají k předávání informací svým spolupracovníkům z jiných oddělení rozhovor, jako další možnosti zvolili porady a schůze, telefon a drby. Podřízení pracovníci používají pro komunikaci se svými spolupracovníky z jiných oddělení nejčastěji rozhovory, telefon, porady a schůze, drby.

Jako nejčastější překážky v komunikaci se spolupracovníky z jiného oddělení zvolili pracovníci špatně nastavenou organizaci práce a nedostatečnou ochotu spolupracovníků či nedůslednost spolupracovníků (viz tab. č. 21).

21) Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a spolupracovníky z jiného oddělení?			
	nadřízený	podřízený	četnost
špatně nastavená organizace práce	3	19	22 (28 %)
spolupracovníkům chybí ochota a zájem	3	14	17 (21 %)
spolupracovníci jsou málo důslední		16	16 (20 %)
spolupracovníci mají málo času	3	6	9 (11 %)
technické nebo organizační		9	9 (11 %)
žádné, jsem spokojen/a		5	5 (6 %)
spolupracovníci nemají dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti		2	2 (3 %)
spolupracovníci z jiného oddělení nemají dostatečnou odbornost			
špatné osobní vztahy			
jiné			

Tabulka č. 21 – vyhodnocení otázky č. 21

Respondenti měli na výběr z deseti možností odpovědí, z nichž měli opět označit tři nejčastější. Nadřízení pracovníci shodně označili jako nejčastější překážku v komunikaci se spolupracovníky z jiného oddělení možnost, že spolupracovníkům chybí ochota a zájem, spolupracovníci mají málo času, špatně nastavená organizace práce. Podřízení pracovníci nejčastěji označili - 19x je špatně nastavená organizace práce, 16x jsou spolupracovníci málo důslední, 14x spolupracovníkům chybí ochota a zájem, 9x technické nebo organizační překážky, 6x spolupracovníci mají málo času, 2x nemají spolupracovníci dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti. Pouze 5x podřízení pracovníci zvolili možnost žádné, jsem spokojen/a.

4.4 Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek

V dotazníkové části bakalářské práce jsem interpretovala spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve firmě TRYSTOM. Otázky v dotazníku jsem si rozdělila do několika skupin podle zaměření na jednotlivé dílčí výzkumné otázky, které vyhodnotím. V rámci výzkumných otázek také sleduji problematiku komunikačních překážek a zdroje pracovních informací.

Otázka 1: Popsat celkovou obecnou spokojenost pracovníků s komunikací na pracovišti

S formální komunikací na pracovišti je spokojeno pouze 64 % dotazovaných pracovníků a 33 % pracovníků hodnotí formální komunikaci za nedostatečnou. Celkově

není 17 % pracovníků spokojeno ani s neformální komunikací na pracovišti, více než polovina pracovníků však hodnotí neformální komunikaci kladně. Nespokojenost s komunikací na pracovišti je způsobená zejména nedostatkem času nadřízených pracovníků a spolupracovníků.

Otázka 2: Popsat spokojenost pracovníků se sdělením vedení firmy

Pracovníci znají organizační strukturu, vize a cíle firmy a domnívají se, že s nimi vedení firmy hovoří otevřeně. Pouze malá část pracovníků organizační strukturu, vize a cíle spíše neznají a taktéž se domnívají, že s nimi vedení firmy nehovoří otevřeně. Jelikož jsem v dotazníku nepoložila otázku na délku zaměstnání u této firmy, můžu se tedy jen domnívat, že se jedná o pracovníky, kteří jsou ve firmě teprve krátkou dobu a nemají od vedení firmy dostatečné informace k dispozici. Existuje zde tedy určitý prostor na straně vedení firmy k seznámení pracovníků s výše uvedenými sděleními. Celkově lze tedy hodnotit spokojenost pracovníků se sdělením vedení firmy pozitivně.

Otázka 3: Popsat spokojenost pracovníků se sestupnou komunikací

Nadřízení pracovníci jsou spokojeni se sestupnou firemní komunikací. Podřízení pracovníci jsou spokojeni pouze s tím, jak nadřízení pracovníci hodnotí jejich práci, jsou spokojeni s tím, jak je odměňování nastaveno. Velké nedostatky spatřují v tom, že nemají dostatek informací od svých nadřízených potřebných pro výkon své práce a také se jim nedostává formací, jak řešit problémové situace, postupy a doporučení. Tato celková nespokojenost je způsobená nedostatečnou zpětnou vazbou ze strany vedení firmy, která je způsobená především tím, že vedoucí pracovníci mají málo času na komunikaci s podřízenými, taktéž poskytují pracovníkům nejednoznačné informace a jsou málo důslední. Podřízení pracovníci dostávají informace od svých nadřízených nejčastěji tváří v tvář formou porad, schůzí a rozhovorů a také pomocí telefonu.

Otázka 4: Popsat spokojenost pracovníků se vzestupnou komunikací

Pracovníci jsou spokojeni s tím, jak mohou svým nadřízeným předávat informace o průběhu své práce. Pozitivní je, že zde panuje všeobecná spokojenost s tím, že potřebují-li pracovníci více informací, vědí na koho se obrátit. Téměř polovina pracovníků však není spokojena s tím, jak nadřízený využívá jejich připomínky k dalšímu rozhodování, což bych hodnotila jako problematické, protože to může pracovníky určitým způsobem demotivovat. Komunikace probíhá nejčastěji ve formě porad, rozhovorů a telefonicky. Nejčastější překážkou vzestupné komunikace je

nedostatek času nadřízených pracovníků, nadřízení jsou málo důslední a chybí jim ochota a zájem. U pracovníků je také patrná nespokojenost s technickými a organizačními překážkami.

Otázka 5: Popsat spokojenost pracovníků s horizontální komunikací

Pracovníci jsou obecně spokojeni s horizontální komunikací v rámci svého a jiných oddělení a pozitivně hodnotím to, že si vzájemně vyměňují informace potřebné ke své práci. K předávání informací dochází nejčastěji ústní formou ve formě rozhovorů, telefonů, porad. Některým pracovníků slouží k získávání informací písemné dokumenty. Poměrně často udávají i zastoupení neformální komunikace ve formě drbů. Jako nejčastější překážku v komunikaci se spolupracovníky uvádějí pracovníci nedostatek času, špatně nastavenou organizaci práce a chybějící ochotu a zájem ze strany spolupracovníků. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou výrobní firmu, je celková spokojenost s horizontální komunikací očekávatelná, protože všichni pracovníci firmy se navzájem osobně znají. Příznivá atmosféra a vzájemná spolupráce a pomoc pracovníků jednotlivých oddělení přispívá k funkčnosti komunikace mezi jednotlivými odděleními. Pro výrobní firmu jsou tyto vztahy důležité pro koordinaci výroby a zvyšování produktivity práce.

V rámci výše uvedených výzkumných otázek, které se týkají sestupné, vzestupné a horizontální komunikace, nyní popíši problematiku komunikačních překážek, které pracovníci vnímají jako problematické a nejčastější zdroje pomoci kterých si předávají pracovní informace.

Popsat překážky v komunikaci

Problematika překážek v interní komunikaci byla sledována jednotlivými výzkumnými otázkami a položkami v nich obsaženými. Výpovědní hodnota respondenty uvedených překážek je uvedena vždy u jednotlivých komunikačních kanálů. Souhrnně pracovníci považují za nejčastější překážku napříč všemi formami komunikace firmy nedostatek času nadřízeného a spolupracovníků. Tyto překážky se jeví jako zásadní a brání rozvoji funkční interní komunikace firmy. Mezi další nejčastější překážky patří poskytování nejednoznačných informací a nedostatečná důslednost nadřízených pracovníků. Poměrně negativně pracovníci vnímají i nastavenou organizaci práce. Pozitivně hodnotím nastavení osobních vztahů na pracovištích, ke kterým pracovníci neměli výhrady.

Popsat zdroje pracovních informací

Zdroje pracovních informací byly sledovány obdobně jako překážky interní komunikace. Nejčastěji zaměstnanci uvádějí ústní komunikaci ve formě porad, rozhovorů, telefonů a drbů za nejčastější komunikační prostředek, pomocí kterého získávají informace v rámci sestupné, vzestupné a horizontální komunikace. Své zastoupení má i písemná komunikace ve formě písemných dokumentů a elektronická komunikace v podobě e-mailu. Zarážející je, že nikdo neuvedl jako zdroj informací nástěnku, která slouží především k informování o aktuálním přehledu důležitých informací v rámci firmy.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat interní komunikaci ve výrobní firmě, její formy a bariéry, analyzovat a popsat interní komunikaci ve firmě TRYSTOM spol. s r. o. Bakalářská práce byla rozčleněná do čtyř kapitol. V prvních třech kapitolách jsem vycházela z teoretických poznatků o interní komunikaci, které jsem získala prostudováním odborné literatury a dostupných zdrojů. Poslední kapitola práce je zaměřená na dotazníkové šetření ve firmě TRYSTOM spol. s r. o.

První kapitola bakalářské práce popisovala interní komunikaci z obecného hlediska a blíže jsem se zaměřila na charakteristiku interní komunikace firmy, jako je ústní, tištěná písemná a elektronická forma interní komunikace a podoby, kterých obvykle tyto formy nabývají. Druhá kapitola vymezila komunikační kanály a sítě, jejich členění a podoby. Následně jsem uvedla komunikační nástroje, které se používají v interní komunikaci. Ve třetí kapitole jsem se věnovala interpersonálním vztahům, zpětné vazbě a komunikačním překážkám. Opominuta nezůstala ani specifikace fungující a nefungující interní komunikace. Poslední kapitola práce byla zaměřená na dotazníkové šetření ve firmě TRYSTOM spol. s r. o. Součástí této kapitoly byla charakteristika firmy a průběh šetření. Šetření jsem provedla pomocí dotazníku, který jsem rozdala mezi pracovníky firmy. Otázky v dotazníku vycházely z teoretických poznatků prezentovaných v předešlých kapitolách práce a z publikovaných prací Michalíka (2010) a Holé (2006). V návaznosti na hlavní cíl jsem si stanovila výzkumné otázky, na základě kterých jsem si dotazník rozdělila do pěti tematických celků zaměřených na popis spokojenosti pracovníků s komunikací na pracovišti, spokojenosti s informacemi o firmě od vedení firmy, hodnocení sestupné, vzestupné a horizontální a interní komunikace, identifikaci komunikačních překážek a zdrojů pracovních informací.

Hybnou silou každé výrobní firmy je dosáhnout funkční interní komunikace. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že interní komunikace ve firmě není vždy funkční. Pozitivní je, že pracovníci firmy znají firemní vize a cíle a také jsou seznamováni s případnými změnami a názory vedení firmy. Používají dostatečné množství komunikačních nástrojů ke sdílení formálních a neformálních informací. Souhrnně pracovníci považovali za nejčastější překážku napříč všemi formami komunikace firmy nedostatek času nadřízeného a spolupracovníků. Jako další nejčastější překážkou se ukázalo být problematické poskytování nejednoznačných

informací a nedostatečná důslednost nadřízených pracovníků. Poměrně negativně pracovníci hodnotili nastavenou organizaci práce.

Za fungování interní firemní komunikace je zodpovědný management, který by důležitost komunikace na pracovišti neměl podceňovat. Management firmy by se měl zajímat o to, co pracovníci firmy potřebují znát a jaké informace potřebují pro výkon své práce. Výsledky dotazníkového šetření byly předány majiteli firmy s doporučením zaměřit se na identifikované komunikační překážky a případně zopakovat dotazníkové šetření s odstupem dvou let. Mě osobně práce přinesla informace, které jsem ve své praxi ještě v nedávné době neuměla použít a jsou přínosem pro komunikaci s managementem a spolupracovníky na jednotlivých hierarchických úrovních ve firmě. Uvědomit si co říkám, jak to říkám a jak se chovám.

Seznam literatury a zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. Učebnice pro každého. ISBN 80-85839-09-1.
- BUREŠ, Ivan a LOPUCHOVSKÁ, Vlasta A. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7261-166-9.
- BYSTROV, Vladimír a RŮŽIČKA, Miloš. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 129 s. Studium pro praxi. ISBN 80-210-4104-8.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Překlad Milan Bartůšek a Jiří Rezek. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HORÁKOVÁ, Iveta. Komunikace a značky. In: STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 43-70, [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce* [online]. Vystaveno 9. 1. 2013 [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce>
- MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 104 s. ISBN 978-80-86973-26-5.

- MICHALÍK, David a PALEČEK, Miloš. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
- MICHALÍK, David. *Jedinec v rámci pracovního prostředí: pohled na stěžejní aspekty s důrazem na psychosociální stránku*. Vyd. 1. Brno: IRCAES, 2011. 193 s. ISBN 978-80-87502-06-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 361 s. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
- PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace* [online]. Vystaveno 18. 12. 2008 [cit. 2015-08-27]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace_s317x493.html
- PECÁKOVÁ, Iva. *Statistika v terénních průzkumech*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 231 s. ISBN 978-80-86946-74-0.
- PLÁTEK, Jiří. *Jak zlepšit komunikaci v podnikovém prostředí* [online]. Vystaveno 2. 4. 2012 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/04/jak-zlepsit-komunikaci-v-podnikovem-prostredi/>
- ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.
- SIMMONS, Annette. *Přesvědčujte a ovlivňujte pomocí příběhů storytelling*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ix, 218 s. ISBN 978-80-251-2112-2.
- STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
- ŠKAPOVÁ, Hana. Zaměstnanci. In: STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 124-145. ISBN 978-80-7261-178-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- TRYSTOM. Základní informace o společnosti. *Trystom* [online]. [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://www.trystom.cz/o-nas/>

VYKOPALOVÁ, Hana. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, Právnická fakulta, 2000. 198 s. ISBN 80-244-0084-7.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vyhodnocení otázky č. 1

Tabulka č. 2 – Vyhodnocení otázky č. 2

Tabulka č. 3 – Vyhodnocení otázky č. 3

Tabulka č. 4 – Vyhodnocení otázky č. 4

Tabulka č. 5 – Vyhodnocení otázky č. 5

Tabulka č. 6 – Vyhodnocení otázky č. 6

Tabulka č. 7 – Vyhodnocení otázky č. 7

Tabulka č. 8 – Vyhodnocení otázky č. 8

Tabulka č. 9 – Vyhodnocení otázky č. 9

Tabulka č. 10 – Vyhodnocení otázky č. 10

Tabulka č. 11 – Vyhodnocení otázky č. 11

Tabulka č. 12 – Vyhodnocení otázky č. 12

Tabulka č. 13 – Vyhodnocení otázky č. 13

Tabulka č. 14 – Vyhodnocení otázky č. 14

Tabulka č. 15 – Vyhodnocení otázky č. 15

Tabulka č. 16 – Vyhodnocení otázky č. 16

Tabulka č. 17 – Vyhodnocení otázky č. 17

Tabulka č. 18 – Vyhodnocení otázky č. 18

Tabulka č. 19 – Vyhodnocení otázky č. 19

Tabulka č. 20 – Vyhodnocení otázky č. 20

Tabulka č. 21 – Vyhodnocení otázky č. 21

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření

DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Ladislava Rutterová a jsem studentkou oboru Andragogika v profilaci na personální management na Univerzitě Palackého v Olomouci. Chtěla bych Vás tímto poprosit o vyplnění dotazníku, který vznikl za účelem zlepšení interní komunikace ve Vaší firmě.

Ujišťuji Vás, že tento výzkum je anonymní a Vámi poskytnuté informace budou považovány za důvěrné. Vyplněné dotazníky budu zpracovávat já, vedení firmy poté obdrží statisticky zpracované odpovědi za firmu jako celek. Vyplnění dotazníku není časově náročné a ani obtížné. Z nabízených odpovědí zpravidla vyberete jednu odpověď, kterou zakroužkujete, pokud není uvedeno jinak.

Vyplněné dotazníky odevzdávejte do **pátku 27. listopadu 2015 do 15:00 hod.** do uzavřené krabice umístěné ve společnosti Trystom, na konferenčním stolku chodby v 1. patře. Po uvedeném termínu si krabici vyzvednu a Vaše odpovědi statisticky zpracuji.

1. Jste spokojen/a s formální komunikací na Vašem pracovišti?

(oficiálně dohodnutá a dodržovaná forma komunikace a předávání informací mezi kolegy a nadřízeným)

ano spíše ano spíše ne ne

2. Jste spokojen/a s neformální komunikací na Vašem pracovišti?

(důležité informace získáváte spíše z jiných neoficiálních zdrojů než od vedení firmy)

ano spíše ano spíše ne ne

3. Znáte organizační strukturu Vaší firmy (kdo je komu podřízen, kdo za co odpovídá)?

ano spíše ano spíše ne ne

4. Jste spokojen s tím, jak dostáváte od Vašich nadřízených informace o cílech a vizích Vaší firmy?

ano spíše ano spíše ne ne

5. Domníváte se, že s Vámi vedení firmy hovoří otevřeně?

ano spíše ano spíše ne ne

6. Máte od svých nadřízených dostatek informací pro výkon Vaší práce?

ano spíše ano spíše ne ne

7. **Jste spokojen/a s tím jak dostáváte informace od Vašich nadřízených o tom jak řešit problémové situace, postupy a doporučení?**

ano spíše ano spíše ne ne

8. **Jste spokojen/a s tím jaké máte informace od Vašich nadřízených, které se týkají hodnocení Vaší práce?**

(umí nadřízený Vaši práci pochválit i vytknout nedostatky)

ano spíše ano spíše ne ne

9. **Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých Vám nadřízený předává informace potřebné pro výkon práce?**

(vyberte 3 nejčastěji Vámi používané a označte je zakroužkováním)

- porady a schůze (na pracovišti)
- rozhovory
- telefon
- e-mail
- nástěnky
- písemné dokumenty (písemné instrukce, tiskopisy, brožury, oběžníky apod.)
- drby
- jiný způsob (uved'te jaký)

10. **Jaké překážky vidíte v komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi?**

(vyberte 3 nejčastější a označte je zakroužkováním)

- nadřízený má málo času na komunikaci
- nadřízený poskytuje nejednoznačné informace
- nadřízenému chybí ochota a zájem
- nadřízený je málo důsledný
- špatné osobní vztahy (antipatie, rivalita, nedůvěra)
- nadřízený nemá dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti
- technické nebo organizační (směnný provoz)
- žádné, jsem spokojen/a
- jiné (uved'te jaké)

11. **Jste spokojen/a s tím jak můžete Vaším nadřízeným předávat informace o průběhu Vaší práce?**

ano spíše ano spíše ne ne

12. Pokud potřebujete více informací, víte na koho se obrátit?

ano spíše ano spíše ne ne

13. Jste spokojen/a s tím, jak Váš nadřízený využívá Vaše připomínky k dalšímu rozhodování?

ano spíše ano spíše ne ne

14. Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých nadřízeným předáváte pracovní informace? (vyberte 3 nejčastěji Vámi používané a označte je zakroužkováním)

- porady a schůze (na pracovišti)
- rozhovory
- telefon
- e-mail
- nástěnky
- písemné dokumenty (písemné instrukce, tiskopisy, brožury, oběžníky apod.)
- drby
- jiný způsob (uveďte jaký)

15. Jaké překážky vidíte v komunikaci s Vašimi nadřízenými?

(vyberte 3 nejčastější a označte je zakroužkováním)

- nadřízeným pracovníkům chybí ochota a zájem
- nadřízení pracovníci jsou málo důslední
- nadřízení pracovníci mají málo času
- špatné osobní vztahy (antipatie, rivalita, nedůvěra)
- nadřízení pracovníci nemají dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti
- technické nebo organizační (směnný provoz)
- žádné, jsem spokojen/a
- jiné (uveďte jaké)

16. Vyměňujete si často se spolupracovníky ve Vašem oddělení nejrůznější informace, které Vám pomáhají při práci?

ano spíše ano spíše ne ne

17. Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých si se spolupracovníky předáváte pracovní informace? (vyberte 3 nejčastěji Vámi používané a označte je zakroužkováním)

- porady a schůze (na pracovišti)
- rozhovory
- telefon
- e-mail
- nástěnky
- písemné dokumenty (písemné instrukce, tiskopisy, brožury, oběžníky apod.)
- drby
- jiný způsob (uved'te jaký)

18. Jaké překážky vidíte v komunikaci se spolupracovníky na Vašem oddělení? (vyberte 3 nejčastější a označte je zakroužkováním)

- spolupracovníkům chybí ochota a zájem
- spolupracovníci jsou málo důslední
- spolupracovníci mají málo času
- na oddělení máme špatné osobní vztahy (antipatie, rivalita, nedůvěra)
- špatně nastavená organizace práce
- spolupracovníci nemají dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti
- spolupracovníci nemají dostatečnou odbornost
- technické nebo organizační (směnný provoz)
- žádné, jsem spokojen/a
- jiné (uved'te jaké)

19. Vyměňujete si často se spolupracovníky z jiného oddělení různé informace, které Vám pomáhají při práci?

ano spíše ano spíše ne ne

20. Jaké jsou nejčastější způsoby komunikace, pomocí kterých si se spolupracovníky z jiného oddělení předáváte pracovní informace? (vyberte 3 nejčastěji Vámi používané a označte je zakroužkováním)

- porady a schůze (na pracovišti)
- rozhovory
- telefon
- e-mail
- nástěnky
- písemné dokumenty (písemné instrukce, tiskopisy, brožury, oběžníky apod.)
- drby
- jiný způsob (uved'te jaký)

21. Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a spolupracovníky z jiného oddělení? (vyberte 3 nejčastější a označte je zakroužkováním)

- spolupracovníkům chybí ochota a zájem
- spolupracovníci jsou málo důslední
- spolupracovníci mají málo času
- špatné osobní vztahy (antipatie, rivalita, nedůvěra)
- špatně nastavená organizace práce
- spolupracovníci nemají dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti
- spolupracovníkům z jiného oddělení nemají dostatečnou odbornost
- technické nebo organizační (směnný provoz)
- žádné, jsem spokojen/a
- jiné (uveďte jaké)

22. Jaká je Vaše pozice ve firmě, označte zakroužkováním:

Jste nadřízený ano ne

Jste pořízený ano ne

23. Jaké je Vaše pracovní zařazení, označte zakroužkováním:

- Výrobní sféra (mechanik, obráběč, elektrikář, zámečník)
- Nevýrobní sféra (pracovník ekonomického, obchodního, konstrukčního úseku, vývoje, MTZ)

V případě, že chcete k dotazovanému tématu něco doplnit, upřesnit, zde se nabízí prostor.

Velmi Vám děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

Anotační list

Jméno a příjmení autora: Ladislava Rutterová

Název katedry a fakulty: Katedra andragogiky, sociologie a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název bakalářské práce: Interní komunikace ve firmě

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Počet znaků: 90 996

Počet příloh: 1

Počet použitých zdrojů: 28

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, nástroje komunikace, komunikační kanál, komunikační síť, komunikační překážky

Abstrakt:

Tématem bakalářské práce je interní komunikace ve firmě. Cílem práce je charakterizovat interní komunikaci ve výrobní firmě, její formy a bariéry, analyzovat a popsat interní komunikaci ve firmě. Bakalářská práce vychází z teoretických poznatků interní komunikace, charakterizuje interní komunikaci firmy, objasňuje formy a podoby interní komunikace. Popisuje komunikační kanály a sítě interpersonální vztahy, zpětnou vazbu a bariéry. Specifikuje fungující a nefungující interní komunikaci. Poslední kapitola práce je zaměřená na dotazníkové šetření ve firmě TRYSTOM spol. s r. o.

Keywords: communication, internal communication, communication tools, communication channels, communication network, communication barriers

Abstract:

The theme of the thesis is internal communication within a company. The aim is to describe internal communication in a production company, its forms and barriers, to analyze and describe the internal communication within a company. The bachelor's thesis is based on theoretical knowledge of internal communication, describes internal communication of a company, explains the forms of internal communication. It describes the communication channels and networks of interpersonal relationships, feedback and barriers. It specifies the functional and dysfunctional internal communication. The last chapter is focused on the survey performed in company TRYSTOM, s r. o.