



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Komunikace ve vybraném podniku

Vypracoval: Bc. Tomáš Prokeš

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tomáš PROKEŠ
Osobní číslo: E19714
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Komunikace ve vybraném podniku
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je analýza systému komunikace ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

- 1) Studium literatury zaměřené na komunikaci a následné vymezení základních pojmů zabývajících se touto problematikou.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza komunikace ve vybraném podniku.
- 4) Návrh změn vedoucích k možnému zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Analýza současného stavu.
6. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
7. Závěr.
8. Použitá literatura.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Cleary, S. (2008). *Communication: A Hand-ON Approach*. Lansdowne: Juta & Co.
- DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 19
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů

V Českých Budějovicích dne

.....
Bc. Tomáš Prokeš

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za cenné rady, ochotu a odborné vedení při zpracování této práce.

Dále děkuji všem, kteří mi byli nápomocni při vypracování této práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1	Vymezení pojmu komunikace.....	4
2.2	Funkce komunikace	5
2.3	Komunikační proces.....	6
2.4	Druhy komunikace	9
2.5	Verbální komunikace	11
2.6	Neverbální komunikace	14
2.7	Komunikační bariéry.....	17
2.8	Interpersonální komunikace	19
2.8.1	Prostředky vnitrofiremní komunikace	20
2.9	Manažerská komunikace.....	22
2.9.1	Manažerské styly	23
2.10	Externí komunikace	24
2.10.1	Prostředky externí komunikace	24
3	Metodika práce	27
3.1	Cíl práce	27
3.2	Metodika práce.....	27
4	Charakteristika podniku.....	29
5	Současný stav komunikace v podniku.....	30
5.1	Interní komunikace.....	30
5.2	Externí komunikace	35
6	Výsledky dotazníkového šetření.....	37

7	Vyhodnocení hypotéz.....	70
8	Návrh změn	75
8.1	Externí komunikace	75
8.2	Interní komunikace.....	75
9	Závěr.....	80
10	Summary.....	82
11	Použitá literatura.....	83
12	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	85
13	Přílohy	88

1 Úvod

Stejně jako v osobním životě, platí i v tom profesním, že bez komunikace se nedá efektivně fungovat. Jejím prostřednictvím jsou vyjadřovány naše pocity, emoce a také předávány informace, které jsou dnes považovány za jeden z nejcennějších zdrojů podniku.

Téměř každý větší podnik je orientován na týmovou práci, kde každodenní rutinou je interní komunikace mezi všemi členy týmu či oddělení. Navíc dalším nevyhnutelným bodem je komunikace s nadřízeným, prostřednictvím něhož je předávána většina informací od vrcholového vedení až po řadové pracovníky.

Nesmírně důležitá je i externí komunikace, protože pokud chce podnik naplnit svůj hlavní cíl, tedy maximalizovat zisk, musí komunikovat se svými dodavateli, odběrateli a všemi ostatními zájmovými skupinami.

Možným úskalím, které najdeme v praxi, jsou komunikační bariéry, jako je například nedostatečná jazyková vybavenost spolupracovníků pocházejících ze zahraničí, které mohou narušit či změnit smysl sdělení a tím i plynulý chod podniku.

Naopak, dnešní moderní doba sebou přináší nemalý rozvoj informační technologie, která se osvědčila jako velice přínosná pro zajištění a také usnadnění komunikace jak uvnitř podniku, tak i mimo něj.

V neposlední řadě buduje komunikace také dobré vztahy mezi pracovníky navzájem a má tedy přímý vliv na jejich spokojenost v podniku.

Cílem této práce je analýza systému komunikace ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení tohoto systému. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, vztahující se ke komunikaci, které jsou následovány členěním komunikace a také prostředky, kterých je při ní využito. V praktické části je analyzována komunikace ve vybraném podniku pomocí řízeného rozhovoru s vedoucím, na kterou navazuje pohled ze strany pracovníků prostřednictvím dotazníkového výzkumu. Na základě těchto zjištění jsou vedení podniku navrženy změny, které by mohly zlepšit aktuální stav komunikace.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení pojmu komunikace

Podnik funguje prostřednictvím kolektivní činností pracovníků, aby tito lidé měli správné instrukce a jednali v rámci podnikové politiky, je zapotřebí dostatečné míry fungující komunikace. Jedná se tedy o vzájemnou komunikaci mezi dvěma či více subjekty, kteří si mezi sebou vyměňují informace (Michael Armstrong, 2007).

Slovo komunikace vychází z latiny, v překladu znamená něco spojovat. Vhodně zacílená vnitrofiremní komunikace propojuje všechny manažerské funkce, řídí efektivní využívání zdrojů a je základním prvkem úspěchu celé organizace. Naopak s nedostatečnou mírou komunikace není možné, aby skupina lidí úspěšně pracovala (Janda, 2004)

Podle Mikulaščíka (2010) může být komunikace použita jak ve smyslu dopravní sítě, přemísťování lidí či materiálu, tak v podobě myšlenek, informací, postojů a pocitů mezi lidmi. Prostředkem pro zajištění komunikace může být jazyk, telefon, pošta, počítač, televize, rádio nebo také dopravní prostředky jako je autobus, letadlo či vlak. Na rozvoj komunikace, ostatně jako i na další vědní obory měla velký vliv kybernetika a celkový rozvoj informačních technologií.

Lidská komunikace je označována jako sociální komunikace, která může mít projevy ústního, písemného či vizuálního charakteru, přičemž z hlediska použití dělíme komunikační prostředky na verbální, za což je považována veškerá komunikace, kde je použito mluvené formy a slov. Další forma je neverbální, kdy je využita komunikace tělem a smysly. Posledním druhem je komunikace prostřednictvím činů a skutků (Vymětal, 2008)

Z pohledu psychologie jde o širší pojem než jen o přenos informací mezi subjekty. Jedná se zde také ve velké míře o schopnost sebe prezentace a sebepotvrzení či vyřčení názoru k předmětu nebo k příjemci zprávy (Mikulaščík, 2010).

Vymětal (2008) poukazuje na tři hlavní významy komunikace, a to:

- Výměna informací mezi živými subjekty či objekty jako jsou například stroje.
- Označení veřejné dopravy, kdy se jedná o leteckou, silniční, železniční atd.
- Plocha, která slouží ke spojení pomocí dopravních prostředků.

Mikulaščík (2010) shrnuje nejdůležitější charakteristiky komunikace do těchto bodů:

- Komunikace zajišťuje výměnu a sdílení informací mezi lidmi v mluvené, psané, vizuální nebo činnostní formě, která má za následek nějaký účinek.
- K efektivnímu sevevyjadřování je nezbytné využívat komunikaci.
- Komunikace používá běžný systém symbolů, díky kterému dochází k výměně významů mezi lidmi.
- Účinkem komunikace je ovlivňování a vytváření vztahů.

2.2 Funkce komunikace

Komunikace je součástí našeho každodenního života, proto je jasné, že nemá pouze jen jeden účel jako je například informovat ostatní, ale umí toho mnohem více. Tyto funkce jsou uvedeny v následujících bodech:

- **Informativní**-sdělování faktů, informací mezi subjekty.
- **Instruktivní**-stejně, jako předchozí funkce předává informace, ale k nim ještě dodává vysvětlení pojmů, návod a postupy, jak něčeho docílit.
- **Poznávací**-nabytí vědomostí o sobě samém, ostatních či jiných skutečnostech světa.
- **Přesvědčovací**-cílené ovlivňování lidí, které má za cíl změnit jejich pohled, názor, postoj.
- **Posilovací a motivující**-snaží se v člověku vzbudit sebedůvěru, zvýšit jeho sebevědomí a posílit vztah k určitým věcem.
- **Zábavná**-klade si za účel pobavit, rozesmát, udělat člověku radost správně ho naladit.
- **Vzdělávací a výchovná**-vychází z informativní, instruktivní a poznávací funkce, které jsou zprostředkovány pomocí vzdělávacích aktivit nebo samostudiem.
- **Osobní identity**-funkce zaměřená čistě na sebe sama. Tedy svých postojů, činností, názorů a osobních cílů.
- **Socializační a společensky integrující**-snaží se vytvářet dobré vztahy mezi pracovníky a lidmi obecně, a tedy je více sblížovat.

- **Svěřovací**-díky této funkci můžeme lépe bojovat se svými problémy a věcmi, které nás uvnitř trápí a je třeba s nimi vyjít na povrch za účelem hledání pomoci a podpory od druhých.
- **Úniková**-pomáhá člověku odreagovat se od starostí prostřednictvím běžného hovoru o neutrálních věcech (Vymětal, 2008; Mikulaščík, 2010).

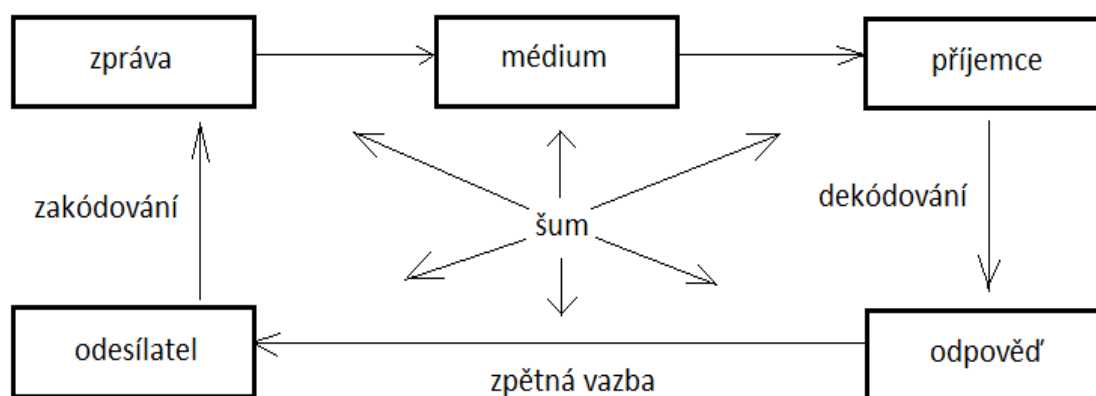
2.3 Komunikační proces

„Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí.“ (Janda, 2004, str. 13)

Plaňava (2005) definuje tento pojem, jako proces, kdy mezi sebou komunikují dva subjekty, přičemž v každém z nich se něco děje.

Základem komunikačního procesu je komunikační model neboli model komunikačního procesu (obrázek 1), který ve své knize uvádí Řehoř (2012) kdy se zpráva přenáší prostřednictvím signálu od odesílatele k příjemci. Během tohoto procesu dochází k zakódování zprávy pomocí komunikačního média, s nímž je spojen i určitý šum, který sdělení narušuje a zkresluje. Následně je na příjemci, aby zprávu vhodně dekodoval a poskytl odesílateli zpětnou vazbu (Vymětal, 2008).

Obrázek 1: Model komunikačního procesu



Zdroj: Řehoř (2012)

Komunikátor je subjekt, který zprávu vysílá a je tedy jejím původcem či jednodušeji řečeno jejím odesílatelem. Jelikož nemusí být přesně informovaný, mohou v jeho sdělení vzniknout mylné informace a nepřesnosti. Do sdělení komunikátor přenáší řadu faktorů, jako je například jeho osobnost, funkční postavení, postoje či zkušenosti (Mikulaščík, 2010).

Kódování slouží k tomu, aby komunikátor mohl svou zprávu odeslat. K tomu je potřeba sdělení zakódovat, tedy převést komunikátorovi myšlenky na soustavu symbolů, které vyjadřují obsah sdělení a příjemce těmito symbolům rozumí a je schopný zprávě porozumět (Vymětal, 2008).

Zpráva neboli sdělení je celek symbolů, který je vyslán komunikátorem a zakódován pro jeho příjemce. Může být verbální či neverbální povahy (Řehoř, 2012).

Komunikační kanál je jakýsi prostředek či cesta prostřednictvím, které je přenášena zpráva. Při komunikaci není použit pouze jeden kanál, ale několik souběžně, mohou to být až čtyři kanály. Příkladem může být konverzace životních partnerů, kdy probíhá komunikace pomocí slov, zraku, subjekty vnímají pachové signály a také se mohou vzájemně dotýkat (DeVito, 2008).

Dekódování nastává, když příjemce obdrží zprávu a chce si jí přečíst. Aby to mohl udělat, je potřeba odesílatelovy myšlenky, které byly zakódovány ve zprávě, interpretovat tak, aby jim i příjemce porozuměl (Vymětal, 2008).

Příjemce je osoba, které komunikátor danou zprávu posílá. Na rozdíl od odesílatele, který myšlenku zakódoval, musí být příjemce schopen symboly dekodovat a převést zpět na původní myšlenku (Řehoř, 2012).

Zpětná vazba slouží k ověření, zda příjemce správně pochopil jemu adresované sdělení. Z toho lze usoudit, že téměř veškerá komunikace je oboustranná, neboť informace se může přenášet tam i zpátky (Vymětal, 2008).

Zpětná vazba se může lišit, ve verbální komunikaci je reakce okamžitá, ale v případě emailové komunikace odpovídáme na poslední přijatou zprávu daného emailu (DeVito, 2008).

Šum je jakýkoliv efekt, který narušuje sdělení a znesnadňuje tak příjemci pochopit jeho původní smysl. Může se také stát, že se zpráva k jejímu příjemci vůbec nedostane (Mikulaščík, 2010).

DeVito (2008) rozlišuje čtyři zvláště závažné šумы:

- **Fyzický šum**-jako jediný nesouvisí s komunikátorem a příjemcem, ale například s rušivým prostředím, špatnou gramatikou, rukopisem nebo slunečními brýlemi.
- **Fyziologický šum**-čímž jsou myšleny vady zraku, sluchu, špatná výslovnost, a to jak na straně posluchače, tak na straně příjemce.
- **Psychologický šum**-může se jednat o předpojatost, předsudky, uzavřenost či o nadměrné vyjadřování svých emocí.
- **Sémantický šum**-dochází k němu například díky kulturním odlišnostem jako je nářečí, nadměrným používáním odborných či abstraktních výrazů.

Podle Vymětala (2008) je pro úspěšnou komunikaci důležité při kódování sdělení dodržet následující pravidla:

- Mít předem jasně určený záměr komunikace.
- Co nejvíce konkretizovat sdělení tak, aby příjemce snadno zprávu dekodoval.
- Srozumitelnost podání bez jakýchkoliv rušivých vlivů.
- Srozumitelnost jazyka s co možná nejmenším množstvím slangových a odborných výrazů, které příjemci nejsou známi.
- Přiměřená velikost dávkování informací. Přičemž při nadměrném množství informací může dojít ke snížení kvality přijatých informací příjemcem. Naopak při úzkém rozsahu sdělení může být příjemce mírně v rozpacích a znejistit.
- Forma komunikace, čímž je myšlena použitá míra kritiky, poděkování, příkazu a žádosti.
- Otevřenost.
- Jednoznačnost.
- Ověření odesílatelem, zda se příjemci podařilo zprávu dekodovat v takovém znění, ve kterém byla zakódována.

2.4 Druhy komunikace

Dle formálnosti dělíme Komunikaci na formální a neformální. **Formální** komunikace je v podniku nejčastěji používána mezi pracovníky a jejich nadřízenými, a to pro vydávání příkazů a doporučení. **Neformální** komunikaci použijeme při navazování běžných společenských či kolegiálních vztahů. Tento druh komunikace umožňuje rychlejší šíření zprávy než formální komunikace (Koubek, 2015).

Podle prostředí rozeznáváme vnitřní a vnější komunikaci. Přičemž **vnitřní** komunikace je využíváno uvnitř firmy a díky ní je umožněno její fungování. Pomocí **vnější** komunikace se podnik dorozumívává a informuje své okolí. Tedy například zákazníky, média či investory (Řehoř, 2012).

Komunikaci můžeme dále rozdělit na **verbální**, kdy je použito mluvených či psaných projevů pomocí slov, a **neverbální** komunikaci, při které nejsou použita slova, ale gesta, pohyby těla, výrazy obličeje nebo pohledy (Výrost a Slaměník 2008).

Podle Königové (2006) existuje ještě třetí druh komunikace, a to **verbálně- neverbální**, kdy jde o kombinaci obou předchozích. Mezi příklady této komunikace můžeme zahrnout vzájemnou vzdálenost mezi komunikujícími subjekty, vyvinutý fyzický kontakt či nahrazení psaného projevu grafickým.

Dalším typem rozdělení je komunikace **vědomá** a **nevědomá**. Přičemž při vědomé komunikaci si je komunikátor vědom o čem mluví, naopak u nevědomé komunikace nemá komunikátor svůj projev nebo jeho části pod vědomou kontrolou.

Rozlišujeme také komunikaci **kognitivní**, která upřednostňuje logické, racionální a smysluplné výrazy. Na druhé straně **afektivní** komunikaci, kde je využíváno emočních projevů a působení na city (Mikulaščík, 2010).

Výrost a Slaměník (2008) dále uvádějí, že je možné komunikaci dělit také na komunikaci **záměrnou** a **nezáměrnou**.

V neposlední řadě rozeznáváme komunikaci dle směru (obrázek 2), a tedy:

1) Sestupná komunikace

Jedná se o tok informací shora-dolů, tedy z vyšších pozic podnikové hierarchie na ty nižší. Nejčastěji jsou to pracovní instrukce, prohlášení, návody, manuály či jiné firemní publikace (Duchoň & Šafránková, 2008).

2) Vzestupná komunikace

Používá se také mezi vyššími a nižšími pracovními pozicemi ve firemní hierarchii, ale směr komunikace probíhá opačně, a to zdola-nahoru tak, že pracovníci mohou své připomínky a nápady komunikovat se svým nadřízenými a vedením prostřednictvím porad, schůzí či schránek k tomu určeným (Řehoř, 2012)

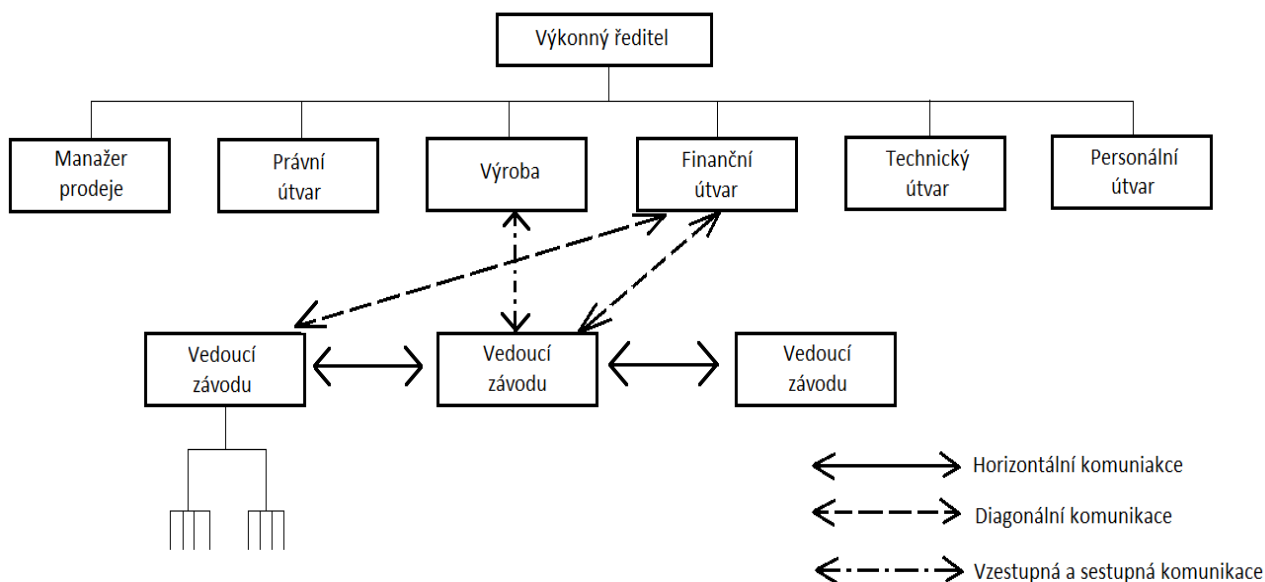
3) Horizontální komunikace

Tento druh komunikace se používá mezi odděleními, které jsou v organizační struktuře podniku na stejné úrovni. Jde o sdílení informací mezi pracovními pozicemi, které jsou na sobě vzájemně závislé, ale bez jakékoliv podřízenosti (Annan-Prah, 2015)

4) Diagonální komunikace

K této komunikaci dochází mezi odděleními, které jsou vzájemně v různých úrovních organizační struktury podniku. Používá se pro urychlení informačního toku. (Taylor, 2005)

Obrázek 2: Směr komunikačního toku



Zdroj: Donnelly, Gibson, & Ivancevich, (2004)

2.5 Verbální komunikace

Verbální komunikace je běžnou součástí života každého jedince. Při této komunikaci je využíváno slov a příslušného jazyka, díky kterému si lidé porozumí. Mezi nejčastější způsoby verbální komunikace patří:

Písemná komunikace

Písemná komunikace, která může být napsána rukou nebo taky na počítači, patří mezi jedny z nejčastějších úloh manažera, které musí každodenně zajišťovat. Pokud bychom měli mezi sebou porovnat mluvený a psaný projev, tak druhý zmíněný je trvalejšího charakteru a také bývá více promyšlený, než je tomu u ústní komunikace (Mikulaščík, 2010).

Naopak menším mínusem u písemné komunikace je pomalejší zpětná vazba a také nemožnost sledování neverbálních projevů (Veber a kol., 2009).

Podle Vymětala (2008) je další nevýhodou pracnost písemného vyjádření a také zachování určité úrovně formálnosti a spisovnosti. Navíc kvůli absenci okamžité zpětné vazby může každý člověk dané písemné vyjádření pochopit jinak a kvůli tomu se zbytečně prodlužuje čas celého pracovního úkolu či procesu.

Jistými pravidly písemné komunikace je co nejdůležitěji a nejstručněji popsat daný problém nebo situaci a co nejpřesněji se dostat k cíli započaté komunikace. Dále se vyhnout slangovým či méně používaným výrazům, které by mohly ztížit porozumění zprávy a také je důležité si zprávu po sobě zkontrolovat, neboť lze říct, že gramatické chyby jsou v této komunikaci nepřijatelné a jejich dopuštění vede k menší důvěře a pocitu nejistoty ke komunikátorovi. V neposlední řadě by zpráva měla být graficky a stylisticky správně uspořádaná, abychom jejího příjemce neodradili již před jejím přečtením (Mikulaščík, 2003).

Ústní komunikace

Ústní komunikace je nejstarším druhem používané komunikace na světě. Může se odehrávat mezi jednotlivci nebo ve skupině lidí, kde se tyto subjekty dorozumívají pomocí slov, která používají ve spojení například s prací či úkoly, stanovenými cíli, problémy nebo přáteli. Dle volby těchto slov jsme schopni identifikovat rozpoložení komunikátora a celkovou atmosféru probíhajícího rozhovoru (Tureckiová, 2004).

Její největší výhodou je okamžitá zpětná vazba od příjemce sdělení. Dále také možnost sledovat neverbální a emocionální projevy a v neposlední řadě také budování bližších vztahů, než je tomu při písemné či elektronické komunikaci (Guffey et al., 2013).

Naopak mezi nevýhody této komunikace řadíme:

- Nemožnost toto sdělení uchovat, a tedy se k němu vrátit.
- Náročnost na čas.
- Možná deformace původního sdělení, pokud je zprostředkováno další osobou.
- Nemožnost promyšlení svého výroku.
- Šum a ostatní rušivé vlivy zvoleného místa ke komunikaci, které můžou snížit porozumění (Vymětal, 2008).

Elektronická komunikace

Pokud chce podnik na trhu v porovnání s konkurencí uspět, je potřeba držet krok se současným nemalým rozvojem informačních technologií. Takovými dvěma hlavními skupinami, na kterých je komunikace v podniku založena, je internet a na druhé straně intranet. Na internetu mohou pracovníci naleznout nepřehledné množství informací o produktech, technologiích nebo třeba o firmách. Navíc na základě internetu fungují videokonference, diskuze či elektronická pošta, která bývá v podnicích nejčastěji využívaným médiem pro komunikaci s dodavateli, odběrateli, partnery i mezi pracovníky podniku navzájem (Dědina a Odcházal, 2007).

V porovnání s ústní komunikací se elektronická neodehrává v reálném čase, neboť když odešleme zprávu, její příjemce si jí může přečíst až o několik dní později, a to samé se může stát i s odpovědí, která může přijít také s určitým zpožděním (De Vito, 2008).

Zmíněný intranet slouží pouze pro podnik, a to nejčastěji pro komunikaci vedení se svými zaměstnanci. Pro tuto interní komunikaci bývá ve velkých podnicích zřízen útvar, který předává důležité informace od vedení v podobě článků, soutěží a podobných příspěvků na hlavní zed' portálu, kde si je může každý zaměstnanec pracující v podniku, který má přístup k počítači, přečíst (Dědina a Odcházal, 2007).

Plamínek (2012) ve své knize zmiňuje, že prostřednictvím e-komunikace se dostáváme často do situací, kdy dojde k nedorozumění, neboť je prakticky nemožné při sdělování nebo přijímání zprávy vyjadřovat jakékoliv pocity či emoce.

Výhody elektronické komunikace:

- V případě videokonference, vysoká rychlost komunikace a odezvy.
- Možnost komunikovat navzdory velké vzdálenosti subjektů.
- Množství informací volně dostupných na internetu.
- Nízké náklady.
- Snazší šíření informací skrze podnikem
- Možnost poslat různé přílohy, jako například tabulku nebo graf.
- Podporuje spolupráci týmů a umožňuje fungování virtuálních pracovních skupin.

Mezi nevýhody řadíme:

- Nadbytečné množství nepodstatných informací.
- Přetěžování technologií.
- Nadměrné využívání elektronické komunikace na úkor ústní, která by byla v určitých situacích vhodnější.
- Chyby vzniklé nedostatečnou znalostí informačních technologií.
- Rychlost odeslané pošty s sebou přináší i ztrátu pozornosti a tvorbu většího počtu gramatických chyb.
- Nebezpečí hackerského útoku a tím vyzrazení důležitých údajů.
- Pracovníci tráví část pracovního dne prohlížením webových stránek, které s prací nemají nic společného (Dědina a Odcházal, 2007).

2.6 Neverbální komunikace

Jak už tedy vyplývá, člověk se může dorozumívat verbálně, ale i neverbálně. Tedy řečí těla. V zásadě tyto dva druhy komunikace používáme často společně, kdy slova tvoří pouze 7 % celkového obsahu našeho sdělení. Zbytek tvoří neverbální signály, jako jsou například pohyby a držení těla, vzájemná vzdálenost, mimika, gestikulace, dotyky či rychlost řeči. (Jiřincová, 2010).

Neverbální komunikaci lze označit jako spontánní projev, neboť odhaluje vnitřní emoční stav odesílatele zprávy. V případě, že se komunikátor dostane do situace, se kterou má předchozí negativní zkušenosti, může vykazovat i rozporuplné pohyby, jako je například úskok. V zásadě tedy může neverbální komunikace nahradit verbální nebo jí také podtrhnout, odporovat jí či úplně změnit její význam (Cleary et al., 2008).

Janáčková (2009) se dále zmiňuje o převážně neverbálních komunikačních dovednostech, mezi které řadí empatii, pozorování, respekt, projevení zájmu a naslouchání vůči druhému.

O tom, jak je člověk dovede neverbálně komunikovat je podle Vymětala (2008) dáno následujícími faktory:

- dovednosti,
- temperament,
- psychický a zdravotní stav,

- věk,
- pohlaví,
- zažitými komunikačními rysy v rodině,
- výchovou,
- seberozejem,
- kulturními tradicemi a jejich odlišností.

Kinezika

Kinezika je obor, zabývající se studií pohybu našeho těla. Lze také říci, že se jedná o řeč těla. Do kineziky patří veškerá komunikace vycházející z našich pohybů, kterou můžeme ještě dělit na další skupiny komunikace, jako je chironomie, která pojednává o pohybech rukou, a také gestiku, zabývající se taktéž pohyby rukou, které dokreslují nebo nahrazují verbální komunikaci (Nelešovská, 2005).

Gestikulace

Při gestikulaci je využíváno pohyby rukou, kterými si komunikátor pomáhá k podpoření a zesílení verbálního projevu. Gestikulace jednotlivých lidí se od sebe může odlišovat, což bývá způsobeno kulturním prostředím, osobností daného jedince či situací, ve které se komunikátor právě nachází (Procházka a kol., 2014).

Mikulaščík (2010) dále zmiňuje, že se nemusí jednat o pouhé pohyby rukou, ale také o pohyby hlavy či nohou, které mohou verbální projev zcela zastoupit. Díky gestikulaci, kterou si můžeme pomoci při dokreslení určitých věcí, je příjemce sdělení schopný si lépe představit danou situaci či myšlenku, která je mu sdělována.

Mimika

Mimika se týká výrazů obličeje, komunikujeme tedy například pomocí očí, čela či úst. Převážná většina výrazů znamená ve všech kulturách to samé. Jedná se o vyjádření nejčastějších projevů mimiky, a to radosti, štěstí, smutku, bolesti či strachu. Ovšem některé další pocity mohou lidé v každé zemi projevovat jinak, tyto mimické výrazy jsou tedy výrazně ovlivněny kulturou daného prostředí (Allhoff, 2008).

Vizika

Vizika se soustředí na komunikaci pomocí očí, a to délkou očního kontaktu, pohybem očí, víček či obočí a také svaly, které se v blízkosti očí nacházejí. Komunikaci prostřednictvím očí najdeme i v mimice, kam viziku část autorů zařazuje, ale další jí vidí jako samostatný obor (Vymětal, 2008).

Haptika

Během komunikace se lidé mohou vzájemně dotýkat, což zkoumá právě haptika. Tyto doteky mohou být různého charakteru, jako je například přátelství či vyjádření formálního vztahu. Různé druhy doteků od sebe můžeme rozlišit díky použitému dotekovému pásmu těla, které dělíme na:

- a) Společenské, zdvořilostní, kdy používáme doteky pomocí rukou či paže.
- b) Osobní, přátelské, které jsou vyjádřeny také pomocí paže nebo také za účasti ramen, vlasů či obličeje.
- c) Intimní, erotické a sexuální, při kterém může být použita každá část těla.

V pracovní sféře se nejčastěji jedná o přátelské nebo formální doteky, jejichž nejčastějšími projevy je podání ruky či poplácání po rameni (Mikulaščík, 2010).

Proxemika

Tento pojem vyjadřuje vzájemnou vzdálenost mezi komunikujícími subjekty. Bližší vzdáleností můžeme vyjadřovat k druhému náklonost, naopak větší odstup často znamená nedůvěru a neochotu s daným člověkem komunikovat (Procházka a kol., 2014).

DeVito (2008) ve své knize píše o čtyřech typech vzdálenosti:

Intimní vzdálenost, která se vyskytuje nejčastěji u milostného páru či při souboji. Jedná se o vzdálenost 45 cm a méně.

Osobní vzdálenost, kterou bereme jako takový svůj bezpečný a soukromý prostor, který si snažíme uchovat. Nachází se v rozmezí 45 cm až 1,2 metru, přičemž bychom do něj měli nechávat vstoupit pouze ty, na kterých nám opravdu záleží.

Společenskou vzdálenost najdeme v rozmezí 1,2 až 3,7 metru. V této vzdálenosti probíhá neosobní a formální komunikace. Často se s ní setkáme v pracovní sféře, kdy mluví zaměstnanec s vedením podniku.

Veřejná vzdálenost zajišťuje určitou ochranu před nahodilými situacemi, kdy je potřeba provést obranné akce k zajištění našeho bezpečí. Měla by být větší než 3,7 metru.

Posturika

„Posturika se zabývá komplexním držením těla, jeho napětím nebo uvolněním, náklony, polohou rukou, nohou, hlavy, směrem natočení těla a konfigurací všech částí těla.“ (Vymětal, 2008, s.70).

Podle Mikulaščíka (2010) je také důležité se zaměřit na vzájemnou polohu těl subjektů, kteří spolu komunikují. Na základě toho můžeme poznat jaké mezi sebou mají účastníci komunikace vztahy a jaký mají náhled na samotné téma konverzace.

2.7 Komunikační bariéry

V komunikaci se vyskytují i jisté překážky neboli bariéry, které je nutné překonat, abychom dosáhli efektivního a úspěšného předání informací (Cleary et al., 2008).

Mikulaščík (2010) ve své knize nabádá, abychom si tyto překážky uvědomovali a snažili se je odstranit našim sebezdokonalováním, jinak přicházíme o porozumění důležitým informacím.

Komunikační bariéry (tabulka 1) nebo také šumy mohou vznikat řadou důvodů. Mezi takové dva hlavní řadíme subjektivní a objektivní povahy. Tedy nižší jazykovou a komunikační zdatnost subjektů a také nesprávnou volbu komunikačního kanálu či prostředku. Dalšími vlivy, které narušují komunikaci jsou externí a interní bariéry. Načež tyto interní neboli vnitřní bariéry můžeme dále dělit na fyzické a fyziologické, sociální, psychické a psychologické a sémantické. (Tureckiová, 2004)

Tabulka 1: Komunikační bariéry

Externí bariéry (vlivy prostředí)	
fyzikální prostředí	sociální prostředí
okolní hluk, rušící vlivy, nepříjemná teplota, osvětlení a další nepříjemné vlivy na pracovišti	kulturní odlišnosti komunikujících subjektů, jiné zvyklosti a jejich hodnoty
Interní bariéry (vnitřní vlivy)	
fyzické a fyziologické	psychické a psychologické
fyzické nepohodlí, zdravotní stav jedince, poruchy sluchu či zraku, špatná výslovnost, ztráta paměti	osobní problémy, nejistota, strach z neúspěchu, přenášení emocí a problémů do komunikace
sociální	sémantické
Předsudky k druhé osobě, přehnaná úcta či naopak její nedostatek k vyšší pozici v organizační struktuře podniku.	Rozdíly v kulturní a sociální úrovni, která se promítá do použité komunikace, například slangová vyjádření.

Zdroj: Tureckiová, 2004

Urban (2010) dodává, že může dojít k oboustranné ztrátě komunikace, a to mezi zaměstnanci a vrcholovým managementem podniku. Nastává to tehdy, kdy vedení není ochotné odpovídat svým zaměstnancům na možné obavy či je informovat o cílech společnosti. Na to zase zaměstnanci odpovídají tím, že rezignují s jakýmkoliv nápady na inovace či zlepšovacími návrhy, protože by to vedení stejně nikdy nevzalo v úvahu. Následuje stav, kdy klesá motivace pracovníků a vedení ztrácí svou autoritu a loajálnost mezi svými zaměstnanci.

Vymětal (2008) doporučuje pro eliminaci bariér následující:

- Sdělení sleduje jasný a zřejmý cíl.
- Dostatečná příprava před vyřknutím sdělení.
- Volba vhodného prostředí pro komunikaci.
- Využití rad od ostatních, pokud jsou třeba.

- Předvídání možných otázek od příjemce sdělení.
- Uvážit volbu komunikačního kanálu.
- Volit správnost a formu vyjádření v závislosti na příjemci.
- Používat zpětnou vazbu k ověření správnosti přijatých informací.
- Průběžně zdokonalovat své komunikační schopnosti.
- Komunikovat s ostatními tak, jak bychom chtěli, aby oni komunikovali s námi.

2.8 Interpersonální komunikace

Interpersonální nebo taky vnitropodnikovou komunikaci nalezneme uvnitř podniku, probíhá mezi majitelem firmy a jejím managementem, mezi managementem a zaměstnanci podniku a také vzájemně mezi samotnými zaměstnanci. V praxi do této komunikace řadíme také komunikaci mezi podnikem a odborovou organizací působící v něm. Pravidlem je, aby komunikace probíhala obousměrně, jak u předávání, tak i u přijímání informací pomocí zpětné vazby za účelem dosažení co nejvyššího porozumění všech zúčastněných subjektů (Příkrylová a kol., 2019).

Janda (2004) se dále zmiňuje o tzv. dvojité zpětné vazbě, přičemž uvádí, že zpětná vazba umožňuje manažerům získat informace, ale s těmito poznatky už dále nepracují. Proto je vhodné zavést zmíněnou dvojitou zpětnou vazbu, která umožňuje tyto nové poznatky zvážit a v případě jejich vhodnosti, je zavést do praxe.

Interpersonální komunikace je často využíváno k informování a ovlivňování pracovníků, kteří jsou jednou z nejdůležitějších zájmových skupin podniku, neboť prostřednictvím jich je dosahováno podnikových cílů. Je žádoucí vynechat jakékoliv nepravdivé informace a zatajovat pravdu. Naopak komunikace by měla být otevřená, pravdivá, aktivní a obousměrná. Zaměstnanci jsou poté více motivovaní, mají větší pocit sounáležitosti a jsou odhodláni k dosahování vyšších pracovních výkonů (Příkrylová a kol., 2019).

Funkce interní komunikace

Podle Vymětala (2008) zajišťuje interní komunikace v podniku tyto funkce:

- Zprostředkovává pracovníkům výměnu a sdílení důležitých informací.

- Dává vedoucím a zaměstnancům informace o stanovených cílech společnosti a způsobu, jak jich dosáhnout.
- Umožňuje odlišit členy podniku od ostatních.
- Má vliv na zaměstnance a vedoucí ohledně cílů a jejich dosahování.
- Působí také na zaměstnance a vedoucí z pohledu hledání nových řešení a postupů, které pomohou dosáhnout stanovených cílů podniku.

2.8.1 Prostředky vnitrofiremní komunikace

Z pohledu nejčastěji používaných prostředků vnitrofiremní komunikace, které zajišťují její proces a tím předání informací pracovníkům, rozlišujeme následující druhy:

Komunikace tváří v tvář

Jedná se o nejpoužívanější formu komunikace, která s sebou ale přináší řadu komplikací. Základem je, že manažer musí být ochotný se svými zaměstnanci komunikovat a také mít k tomu patřičné schopnosti, které ovlivňují kvalitu této komunikace. Komunikaci tváří v tvář se v podniku jistě nevyhneme, ale kvůli správnosti a nezkreslenosti důležitých informací je vhodné jí doplnit dalším druhem komunikace, který ověří a podtrhne správnost předaných údajů (Armstrong a Taylor, 2015).

Tureckiová (2004) uvádí, že subjekty účastníci se takovéto komunikace využívají verbálních i neverbálních projevů a také velkým pozitivem je možnost okamžité zpětné vazby.

Intranet

Intranet má nejčastěji podobu interní webové stránky a elektronické pošty. Intranet bývá zaveden v podnicích, kde většina pracovníků disponuje nebo má přístup k pracovnímu počítači. Mezi velké výhody intranetu patří možnost snadné obousměrné komunikace a také předání potřebných informací velkému množství pracovníků podniku v relativně krátkém čase. Mezi nejběžnější příspěvky, které jsou na intranet umístovány, patří stanovování a plnění podnikových cílů, dotazníková šetření, firemní akce nebo soutěže (Armstrong a Taylor, 2015).

Týmové brífinky

Tyto setkání mají za účel zapojit do diskuse všechny zaměstnance podniku, a tedy i překonat bariéry bránící této komunikaci. Zaměstnanci by se měli setkávat a vzájemně si představovat, přijímat a konzultovat možné návrhy či jiné nezbytnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Jay a Templar (2006) uvádí pravidla, které vedou k efektivnímu brífinku:

- Průběh setkání tváří v tvář.
- Účastní se 4 až 15 lidí.
- Každá brífinková skupina by měla mít svého vedoucího.
- Pravidelné konání.
- Na setkání se náležitě připravit a být přínosný.

Konzultativní výbory

Při konzultativních výborech dochází k obousměrné komunikaci, jenže těchto setkání už se neúčastní všichni pracovníci, ale pouze členové výboru. Následně je nutné probrané informace a rozhodnutí šířit i mezi ostatní zaměstnance prostřednictvím nástěnek či intranetu (Armstrong a Taylor, 2015).

Nástěnky

Nástěnky patří mezi nejlevnější a nejpoužívanější komunikační prostředky. Jsou zřetelné, ale často se stává, že bývají přeplněny nepotřebnými až nežádoucími příspěvky. Je potřeba nástěnky kontrolovat a zbytečné informace filtrovat (Janda, 2004).

Speak-up programy

Pomocí těchto programů, které fungují na základě intranetu, je možné komunikovat jako řadový zaměstnanec s vyššími manažery či vedením podniku o politikách firmy či stanovených plánech (Armstrong a Taylor, 2015).

Časopisy a noviny

Větší podniky využívají pro informování svých pracovníků interní časopis nebo noviny, kde je možné se dočíst detailněji o podniku, novinkách či o zajímavém kolegovi. Články jsou psané ve formě reportáží, interview či fejetonů (Svoboda, 2009).

Schránky na připomínky či zlepšovací návrhy

Z důvodu obav, že zaměstnanec nebude manažerem vyslechnut nebo není vhodné danou informaci sdělit přímo, jsou v některých podnicích zhotoveny schránky, přes které lze tato sdělení doručit písemně k rukám odpovědné osoby. Stejně je tomu tak, pokud se jedná o zlepšovací návrh, kterým si pracovník není jistý a bojí se s ním jít za svým nadřízeným (Janda, 2004).

Mikulaščík (2003) se zmiňuje o dalších komunikačních prostředcích interní komunikace, jako jsou:

- skupinový rozhovor,
- konference, výroční zpráva, shromáždění pracovníků,
- vzdělávací aktivity, jako jsou například semináře, knihy či webináře,
- kolektivní vyjednávání,
- dopisy,
- telefonické hovory,
- dotazníky.

2.9 Manažerská komunikace

Tato komunikace probíhá směrem dolů nebo do stran. Manažerská komunikace se nejčastěji využívá v těchto oblastech:

- plánování,
- kontrolování,
- řízení manažerských informačních systémů,
- delegování pravomocí a instrukcí (Duchoň & Šafránková, 2008).

Podle Řehoře (2012) by bez manažerské komunikace, tedy bez získávání a předávání informací, nebylo možné stanovit podnikové cíle ani strategie, a tudíž ani efektivně vést společnost. Z toho vyplývá, že manažerská komunikace probíhá mezi manažerem a všemi zájmovými subjekty, ať už jde o zaměstnance, investory či zákazníky.

2.9.1 Manažerské styly

Pro každého člověka je typický určitý temperament, stejně tak je to i u manažerů, jejichž způsob vedení se dělí do následujících manažerských stylů:

Autokratický styl je takový druh vedení, kdy manažer má veškerou moc ve svých rukou. Jedině on rozdává úkoly, kontroluje jejich plnění a rozhoduje co se, jak udělá, přičemž pečlivě dohlíží na volnost svých zaměstnanců při jimi vykonávané práci (Brown, 2006).

Demokratický styl řízení využívá velké míry zapojení ostatních pracovníků, neboť manažer jim umožňuje plně se účastnit na rozhodování a sdílí s nimi své manažerské funkce a pravomoci (Váchal a kol., 2013).

Burrow et. al (2007) uvádí, že velká míra lidí říká, že jim vyhovuje demokratický styl vedení, protože se díky zapojení do plánování a rozhodování cítí jako plnohodnotný a aktivní člen týmu na jehož práci závisí dosažení společných cílů podniku. To se také odráží na jejich větší motivovanosti a spokojenosti.

Konzultativní styl využívají manažeři, kteří se před konečným rozhodnutím chtějí poradit a konzultovat s ostatními pracovníky podniku, zda je konkrétní řešení to nejlepší. K zajištění tohoto manažerského stylu, a tedy možnosti čerpání názorů z více zdrojů je nutné zřídit například týmové brífinky či schránky na nápady, aby lidé mohli vyjádřit svůj názor a využít tak svých odborných znalostí (Needham & Dransfield, 2000).

Liberální styl vedení přesouvá veškeré pravomoci rozhodování a plánování na pracovníky. Na samotném manažerovi už je pouze zajistit komunikaci, opatřit informace a být pracovníkům k dispozici kvůli případné podpoře či překonání překážek (Mikuláščík, 2015).

Participativní styl poznáme podle rozložení moci mezi podřízené, které manažer bere jako své partnery, které povzbuzuje a vytváří adekvátní prostředí pro řešení svěřených úkolů. Jako nástroj motivace využívá manažer pochvalu, možnost kariérního růstu či finanční ohodnocení (Dlabay & Scott, 2010).

2.10 Externí komunikace

Pokud chce firma na trhu uspět, musí mimo vnitřní komunikaci využívat také tu vnější. Externí komunikace zajišťuje veškerou aktivitu s dodavateli, odběrateli a vůbec se všemi zájmovými skupinami podniku. Bez této komunikace by žádný podnik nemohl prosperovat, a tedy ani existovat (Krizan et al., 2007).

Podle Řehoře (2012) můžeme externí komunikaci rozdělit na dvě skupiny:

- Povinná komunikace, kterou podnik musí vykonávat, aby mohl fungovat. Patří sem například komunikace s úřady, pojišťovnou, bankou či dodavateli.
- Dobrovolná komunikace, bez které se v dnešní době žádná firma neobejde. Kvůli velké míře konkurence je nutné k zajištění prosperity podniku komunikovat se všemi zájmovými skupinami.

2.10.1 Prostředky externí komunikace

K tomu, aby firma dosáhla svých cílů, a tedy realizovala zisk prostřednictvím odbytu svých produktů a služeb, je nutné využívat tyto prostředky externí komunikace:

Přímý prodej

Tento druh prodeje je specifický tím, že odborně způsobilý prodejce realizuje prodej na místě určené zákazníkem. Důraz je kladen na vstřícné a osobní jednání. Nejčastěji se s tímto způsobem prodeje setkáme v případech, kdy jde o specializovaný sortiment zboží, které je nutno přizpůsobit zákazníkovi přesně podle jeho požadavků (Mulačová a kol., 2013).

Přímý marketing

V přímém nebo taky direct marketingu je využito přímých kanálů, bez marketingových mezičlánků, k oslovení a zároveň doručení zboží a služeb zákazníkovi. Tento druh externí komunikace je dnes často využíván k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, kdy jsou jim zasílány drobné dárky, informační brožury či blahopřání (Kotler & Keller, 2007).

De Pelsmecker et al. (2003) uvádí, že přímý marketing může sloužit také jako podpora pro přímý prodej, neboť udržuje podnik v kontaktu s jeho zákazníky. Díky tomu firma ušetří peněžní prostředky za návštěvy prodejců, které jsou značně nákladné.

Reklama

Obecně lze říct, že se jedná o komunikaci mezi dvěma stranami, a to zadavatelem reklamy a potenciálním zákazníkem, kterému je produkt či služba prostřednictvím určitého média v podobě reklamy nabízena.

Jejím cílem je vhodným způsobem podat stávajícímu i potenciálnímu zákazníkovi informace o nabídce produktů a služeb a snažit se mu je prodat (Vysekalová & Mikeš, 2010).

Podpora prodeje

Do podpory prodeje řadíme vše, co spotřebiteli poskytuje nějakou výhodu oproti konkurenci, tedy to, co jej může motivovat k rychlejšímu či objemnějšímu nákupu daného výrobku či služby (Zamazalová, 2009).

Tento nástroj komunikace slouží ke krátkodobé podpoře nákupu zákazníků a tím i zvýšení objemu prodeje výrobců a mezičlánků účastnících se na směně (Machková, 2009).

Yeshin (2006) uvádí, že v porovnání s ostatními nástroji externí komunikace, které podniky využívají spíše z dlouhodobého hlediska, má podpora prodeje nejvyšší vliv na okamžitou reakci ze strany zákazníků. Mezi tyto nástroje, které podporují prodej řadíme dárkové předměty, veletrhy či výstavy.

Public relations

Důležitým bodem je pověst neboli image společnosti. Pod pojmem PR se skrývá soubor aktivit, které slouží k ovlivnění mínění zájmových skupin o daném subjektu. Nejčastěji se s tímto nástrojem setkáme v masové komunikaci, jako jsou například tiskové konference, články v médiích či rozhovory (Ftorek, 2012).

Sponzoring

Sponzoring můžeme označit jakou oboustranně výhodnou spoluprací. Na jedné straně je to poskytovatel finančních prostředků, který se díky této spolupráci snaží zajistit své komunikační cíle a zviditelnit se. Na druhé straně je to organizace, osoba či akce, která díky prostředkům od sponzora může zorganizovat svůj projekt. Sponzor nemusí poskytovat pouze finanční prostředky, ale také produkty či službu (Přikrylová, 2019).

Se sponzoringem se nejčastěji můžeme setkat při sportovních událostech, odborně tedy se sportovním sponzoringem, který dané firmě zajistí velkou publicitu a známost jejího loga. Nejčastěji jsou takovými sponzory velké firmy, které na trhu působí řadu let, jako je například Škoda Auto či Česká spořitelna (Vysekalová a kol., 2012).

Podle Přikrylové (2019) můžeme sponzoring rozdělit podle podporované aktivity na:

- **Sportovní sponzoring**—finanční podpora závodů, sportovních akcí, jednotlivých sportovců či týmů.
- **Kulturní sponzoring**—jedná se o galerie, muzea, koncerty.
- **Sociální sponzoring**—napomáhá k zajištění fungování občanských organizací, samospráv a škol.
- **Společenský sponzoring**—investice do vzdělávání, aktivit místních spolků a sdružení či na udržování památek.
- **Vědecký sponzoring**—slouží k podpoře vědy a výzkumu.
- **Ekologický sponzoring**—podpora životního prostředí a s tím spojené budování image podniku, kterému záleží na ekologii.
- **Sponzoring médií a programů**—podpora sportovních programů a pořadů, které nějak souvisejí s oborem podnikání dané společnosti.
- **Profesní sponzoring**—podpora podnikatelského projektu či profesního růstu se zájmem budoucího zisku na profitu daného subjektu.
- **Komerční sponzoring**—založen na budování vztahů s partnery prostřednictvím investice do jejich projektů.

3 Metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je analýza systému komunikace ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení tohoto systému.

Mezi dílčí cíle, které byly dále stanoveny, patří:

- Zpracovat literární přehled a vymezit klíčové oblasti související s komunikací.
- Vyhodnotit stávající systém komunikace ve zkoumaném podniku.
- Navrhnout změny systému komunikace.
- Navrhnout komunikační nástroj zaměřený na zjištění zpětné vazby od zaměstnanců.

Zároveň byly stanoveny tyto hypotézy:

- H1: Pracovníci české národnosti dostávají častěji informace k práci od svého mistra než od kolegy.
- H2: Pracovníci, kteří v podniku pracují kratší dobu, dostávají nejvíce zpětné vazby od nadřízeného.
- H3: Nadřízený je nejvíce otevřen nápadům od profesně nejstarších zaměstnanců.
- H4: K zahraničním pracovníkům se dostává více zkreslených či neúplných informací.

3.2 Metodika práce

Pro správné uchopení této problematiky bylo nejprve nutné zaměřit se a prostudovat literaturu, která se komunikací zabývá.

Literární rešerše obsahuje definici pojmu komunikace, dále její funkce, proces a v neposlední řadě také druhy, z nichž jsou některé dále hlouběji rozebírány. Určitá část je věnována také manažerské komunikaci, která do tohoto tématu nepochybně patří a pracovníci se s ní setkávají každodenně.

Dalším bodem bylo sestavení charakteristiky zkoumaného podniku z pohledu jeho činností, oblasti působení a také pracovníků. Sběr těchto dat byl realizován pomocí volně dostupných zdrojů na internetu a také díky interním dokumentům poskytnutých podnikem.

Praktická část se především zabývala aktuálním stavem podnikové komunikace, a to jak interní, tak i externí. Pro získání dat potřebných k analýze současného stavu byl sestaven dotazník pro řízený rozhovor s jednatelem zkoumaného podniku. I přes probíhající pandemickou situaci mi byl umožněn fyzický přístup do podniku, kde byl tento řízený rozhovor realizován.

Téhož dne bylo započato dotazníkové šetření, kdy byly za pomoci asistentek výroby pracovníkům rozdány dotazníky, které měly za účel zjistit aktuální stav interní komunikace v podniku z pohledu zaměstnanců a také jejich spokojenost s touto činností.

Sběr dat byl uskutečněn v lednu roku 2021 v místě působení podniku. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 63 respondentů.

Data jsou v práci vyjádřena prostřednictvím grafických zobrazení a část z nich je statisticky testována pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu. Přičemž pro každou hypotézu je stanovena jak nulová, tak i alternativní hypotéza. Následně vytvořeny tabulky naměřených a očekávaných hodnot, prostřednictvím kterých je vypočítána hodnota χ^2 a p-value, které je porovnáno se stanovenou hladinou významnosti 5 %.

Výstupem realizovaného výzkumu jsou navržené změny, které by mohly pozitivně ovlivnit stav komunikace v podniku a tím také spokojenost zaměstnanců. Práce je dovršena závěrem, který shrnuje dosažené výsledky.

4 Charakteristika podniku

Podnik XY je dceřinou společností patřící pod německý holding M, sídlící v Reinheimu, který se může se pochlubit s více než pětadesáti letou tradicí v oblasti výroby nábytkového kování.

Podnik XY působí od roku 1994 v České Krumlově, kde zaměstnává 109 pracovníků v jedné výrobní hale, která je rozdělena na dvě výrobní oddělení. Tento podnik má charakter spíše montážního závodu, jehož předmětem činnosti je především výroba a montáž pantových, rohových a klopných systémů skříněk. Mateřská společnost M pro podnik zajišťuje zakázky, technický servis a také se stará o dodávky výrobních strojů a potřebných komponentů.

Společnost patří mezi průkopníky inovací ve svém oboru a trvale lpí na spokojenosti zákazníků, proto není divu, že vedení společnosti dbá na kvalitu svých výrobků a je také držitelem certifikátu jakosti ISO 9001:2015. Mimo to se snaží chránit životní prostředí, například v podobě značného snížení vyprodukovaných emisí, na což poukazuje i držený certifikát ISO 14001:2015, tvořící systém environmentálního managementu.

Celý holding působí prostřednictvím svých závodů a prodejních kanceláří dále v Rakousku, Německu, USA, Francii, Švédsku, Kanadě, Jižní Africe, Austrálii a v Číně. Společnost má také díky svým partnerům umožněn vývoz téměř do celého světa.

Mezi nejčastější odběratelé patří výrobci kuchyní, obývacích pokojů, koupelen či kancelářského vybavení.

5 Současný stav komunikace v podniku

V této části mé diplomové práce je analyzován současný stav interní i externí komunikace v podniku XY. Sběr potřebných dat probíhal v organizaci prostřednictvím řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti a také pomocí pozorování a diskuze s pracovníky.

5.1 Interní komunikace

Jak už bylo řečeno v teoretické části práce, komunikace patří mezi nejdůležitější faktory úspěchu organizace, neboť bez ní by pracovníci neměli důležité informace a nikdo by nevěděl, co má dělat. Naopak, ale velké množství informací nemusí znamenat tu správnou cestu, protože pracovníci jsou poté přehlceni informacemi a mohlo by je to demotivovat k výkonu své práce. Proto je snahou podniku, aby každý pracovník měl optimální množství informací ke své práci.

Pokud se podíváme na komunikační proces v podniku XY, zjistíme, že na pomyslném začátku stojí mateřská společnost M, která pro podnik XY zajišťuje zakázky, které přebírá jednatel společnosti XY a podle povahy je třídí a směřuje mezi dva vedoucí, kteří jsou mu přímo podřízeni.

Pokud jde o oblast personalistiky nebo financí, přebírá tyto informace vedoucí personálního a finančního úseku, který informace distribuuje buď personální pracovníci nebo finanční účetní.

Pokud ale jde o informace spojené s výrobou, je proces komunikace delší. Informace dostává do rukou vedoucí výroby, který musí zprávu šířit přes plánovače výroby k mistrům. Ty je rozdělí mezi dvě výrobní patra, která jsou rozděleny podle cílového místa, kam poté hotové výrobky směřují. Přímou ve výrobě už informaci dostávají ke svým rukám seřizovači, kteří mají za povinnost seřadit linku pro konkrétní výrobek a operátoři výroby, kteří zajišťují výrobu. Poté dochází ke kontrole výrobků a jejich distribuci. Důležitou roli zastávají také asistentky výroby, které fungují jako poradní článek pro operátory výroby a také jako pomyslné spojky mezi mistry a výrobou.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že v podniku převažuje sestupná komunikace. Po detailnějším prozkoumání, ale zjistíme, že nalezneme i komunikaci vzestupnou, a to ve formě, kdy vedení podniku chodí každý den do výroby a je přístupné jakékoliv diskuzi či požadavku

ze strany pracovníků. Dále je to také horizontální komunikace, kterou nalezneme při výměně informací mezi oběma výrobními patry, která jsou vzájemně postaveny na stejné úrovni v organizační struktuře.

Kvůli směnnému provozu je také nezbytné vzájemné vyměňování informací mezi mistry, aby věděli, co se za předchozí směny událo a mohli na případné události reagovat. V podniku jsou čtyři mistři, pro každé výrobní patro jsou tedy přiděleni dva, každý z nich má na starost jednu směnu, ranní a odpolední.

V podniku je kladen důraz na využívání zpětné vazby, aby nedocházelo ke zkreslování informací, neboť zde pracuje velký počet zahraničních pracovníků, z nichž někteří neumí česky vůbec a další jen částečně.

Z pohledu druhů komunikace je ze strany jednatele podniku udržován odstup pomocí formální komunikace se všemi pracovníky i vedoucími. To samé platí i ze strany obou vedoucích směrem k níže postaveným pracovníkům. Mimo to, mezi mistry, operátory a dalšími pracovníky probíhá komunikace spíše neformálním způsobem.

Osobní rozhovor

O osobních rozhovorech lze říct, že jsou v podniku XY branné jako nejdůležitější a také nejčastěji využívaný komunikační nástroj. Je to především z toho důvodu, že pracovníci, kteří jsou v organizační struktuře nejnižší, nedisponují pracovním počítačem nebo mobilem a veškerá komunikace s nimi tak musí probíhat slovně. Díky tomu dochází k okamžité interakci mezi zúčastněnými pracovníky, možnosti sledování neverbálních projevů, a hlavně k možnosti okamžité zpětné vazby.

Ústní komunikace je také ve velké míře využíváno mezi vedením podniku a kancelářskými pracovníky za účelem dosažení rychlé odezvy a budování lepších pracovních vztahů.

Elektronická komunikace

Jak už bylo zmíněno výše, počítači disponují pouze kancelářští pracovníci, proto není elektronická komunikace využívána v takové míře jako ústní. Navzdory tomu je to ale ceněný nástroj komunikace z pohledu uchování zaslaných informací a také možnosti posílání různých příloh, ať už jde například o smlouvy či tabulkové soubory. Další nespornou výhodou,

které podnik v Outlooku využívá, je kalendář s připomenutím pracovních úkolů a také možnost naplánovat si schůzku s vedením.

Telefonické rozhovory

Telefony jsou dalším nástrojem, který umožňuje okamžitou odezvu. Všichni kancelářští pracovníci disponují přenosnou pevnou linkou, kterou využívají i mistři, vedoucí a také jednatel. Tohoto média je využíváno především pro komunikaci uvnitř podniku.

Jednatel společnosti společně s oběma vedoucími a mistry mají k dispozici také každý svůj osobní mobilní telefon, který používají hlavně pro komunikaci s dodavateli nebo mateřskou společností, pokud nejsou zrovna přítomni v podniku.

Porady

Porady se v podniku konají každé ráno a zpravidla trvají přibližně 15 minut, ale záleží na konkrétní situaci. Nejčastěji probíraná témata jsou spojena s aktuální situací ve výrobě či personálním zajištěním. Účastní se jich pouze vedení a mistři. Zápis z jednání se nevyhotovuje, každý, kdo potřebuje, udělá si své poznámky.

Nástěnky

Z pohledu dělnických profesí jsou nástěnky téměř jediným pravidelným vizuálním nástrojem komunikace, který jim umožňuje získat důležité informace. Takovéto nástěnky najdeme v podniku čtyři, po dvou na každém výrobním patře, přímo u kanceláře mistrů, aby bylo možné případné nejasnosti ihned objasnit ze strany nadřízeného. Na nástěnce nalezneme:

- rozpis směn na aktuální týden,
- rozpis pracovišť,
- informace k čerpání dovolené,
- obecné instrukce k práci,
- reporty týkající se porovnání plánovaného a skutečně dosaženého obratu za minulý měsíc.

Poslední bod ohledně reportu týkajícího se obrátů je jediný ukazatel naplněných či nenaplněných cílů, který podnik svým pracovníkům zveřejňuje

Podnikový časopis

Společnost vydává podnikový časopis, ve kterém mohou zaměstnanci najít nepřeborné množství informací týkající se dění ve firmě, jako jsou například společenské firemní akce, novinky a inovace v oboru, ve kterém podnik působí a mnoho dalších. Tento časopis však vychází nepravidelně.

Intranet

Lze říct, že intranet se obecně v celé korporaci používá, ale pokud se podíváme podrobněji, zjistíme, že je celý v německém jazyce. Pro kancelářské pracovníky působící v České republice je tím pádem v podstatě nevyužíván. Jedním důvodem nízkého používání je nedostatečná znalost německého jazyka řady pracovníků a dalším také to, že příspěvky jsou především o aktualitách dějících se v zahraničí.

Videokonference

Videokonference jsou v dnešní době stále více využívány hlavně z důvodu pandemie koronaviru COVID 19, neboť umožňují v jeden okamžik spojení více lidí i na větší vzdálenost a také možnost se vzájemně vidět prostřednictvím svých počítačů. Mimo to, v podniku se videokonference využívaly již dříve, kdy jednatel společnosti se účastnil a stále účastní jednání s vedením mateřské společnosti.

Bariéry

Mezi nejdiskutovanějšími oblastmi v podniku najdeme jistě bariéry, které se vyskytují jak v podobě rušivých vlivů prostřednictvím hluku z výrobních strojů, tak i z pohledu komunikace zaměstnanců, kdy se mohou vyskytovat kulturní odlišnosti a také hlavně nedostatečné jazykové schopnosti některých pracovníků, neboť téměř třetina jich je zahraničního původu.

Školení

S prvním školením se všichni pracovníci setkají již při nástupu do podniku. Mimo to je od mateřské společnosti vyžadováno školení každého pracovníka, a to jednou za rok na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a také na požární ochranu. Pro operátory výroby je také zajišťováno školení týkající se oblasti kvality.

Nástup nového pracovníka

Pokud se v podniku uvolní nebo vytvoří pracovní místo, personální oddělení vydá podle jeho povahy buď inzerát na portál práce.cz nebo kontaktuje personální agenturu s požadavkem na nového pracovníka.

Poté, co uchazeč o konkrétní pracovní místo projde výběrovým řízením a je přijat, nastává jeho adaptace v podniku, kdy při nástupu musí projít školením na GDPR, které v případě kmenových zaměstnanců zajišťuje personální pracovník. V opačném případě, pokud jde o agenturního pracovníka, je v této oblasti zaškolen asistentkami výroby. Další školení, jako je bezpečnost a ochrana zdraví při práci a školení požární ochrany zajišťují u všech nových pracovníků asistentky výroby.

Dále je pracovník informován o náplni své pracovní pozice a dalších potřebných náležitostech. Poté je proveden firmou a následně seznámen s kolektivem.

Společenské akce

Pro utužování pracovních vztahů a vytvoření přátelské atmosféry v podniku je důležité zaměřit se ze strany podniku i na aktivity, které sice nepřinášejí zisk, ale pozitivně ovlivňují spokojenost pracovníků. Z pohledu zaměstnanců je pořádání společenských akcí často důležitým kritériem spokojenosti, neboť díky nim mají pocit, že s nimi podnik počítá a váží si jich.

Podnik každý rok pořádá vánoční večírek, na němž jsou mimo hostiny a zábavy prezentovány dosažené cíle za uplynulý rok a také je pracovníkům nastíněno očekávané směřování podniku do budoucna. Neopomenutelnou součástí této akce je také předání dárku pro pracovníky, kteří v podniku odpracují určitý počet let.

Mezi další aktivity, které podnik pro své zaměstnance pořádá, patří cyklovýlet v prostředí Šumavy a také sjíždění řeky Vltavy na raftech.

5.2 Externí komunikace

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, bez externí komunikace by v dnešní době podnik jen stěží fungoval, neboť by o jeho činnosti téměř nikdo nevěděl a chyběli mu tak zákazníci.

Ovšem podnik XY je součástí korporace, kterou řídí mateřská společnost M a ta pro něj zajišťuje naprosto všechny zakázky. Z toho tedy vyplývá, že samotný podnik XY je jakousi „montovnou“ a jeho existence na externí komunikaci přímo nezávisí.

Webové stránky

Webové stránky patří mezi nejrozšířenější formy propagace všech společností, zákazník si prostřednictvím nich může najít informace týkající se společnosti a jejích produktů.

Podnik XY čistě svými webovými stránkami nedisponuje, ale odkazuje na německé webové stránky, které jsou pro zákazníky částečně přeloženy do češtiny.

Tyto webové stránky se dělí na sekce:

- informace o společnosti,
- produkty,
- reference,
- novinky,
- systémy nábytkového kování,
- kariéra,
- kontakt.

Public relations

Vedení podniku si je dobře vědomo, že vztahy s veřejností jsou klíčovým faktorem dobré pověsti v jeho okolí, a tudíž mají vliv i na mínění potenciálních zaměstnanců z řad veřejnosti. Proto podnik v tomto směru nezahálí a snaží se alespoň o medializaci prostřednictvím článků v místním novinovém zpravodaji či zajištěním finanční podpory větších akcí pořádané městem, a tedy i poskytnutí určitého sponzoringu.

Sociální síť

V dnešní době, která představuje obrovský rozvoj technologií a s ním spojené využívání sociálních sítí, je vhodné ze strany podniku zacílit i na tyto platformy a získat tak nové zákazníky.

Mezi nejčastěji používané sociální sítě z řad veřejnosti bezpochyby patří Facebook, Instagram a ve světě také Twitter. Český profil podniku na těchto sítích nenajdeme, ale opět nechybí zahraniční zastoupení podniků, které prodávají výrobky svým zákazníkům. Na těchto stránkách podnik především propaguje své produkty z oblastí nábytkového kování s jejich popisem.

Další platformou, kterou využívají zahraniční pobočky společnosti, je profesní sociální síť LinkedIn. Prostřednictvím této sítě cílí podnik na získání odborníků do svých nejvyšších řad.

Podpora prodeje

Podporu prodeje opět najdeme spíše u zahraničních společností korporace, které se zaměřují na odběratele. Mezi těmito prostředky najdeme katalogy věnující se všem nabízeným druhům systému nábytkového kování. Dále zákaznický časopis, který informuje o inovacích, produktech a úspěchu společnosti. Oba tyto prostředky podporující prodej vydává podnik, jak ve fyzické podobě, tak i v elektronické, prostřednictvím svých webových stránek, kde si je můžou zákazníci volně stáhnout.

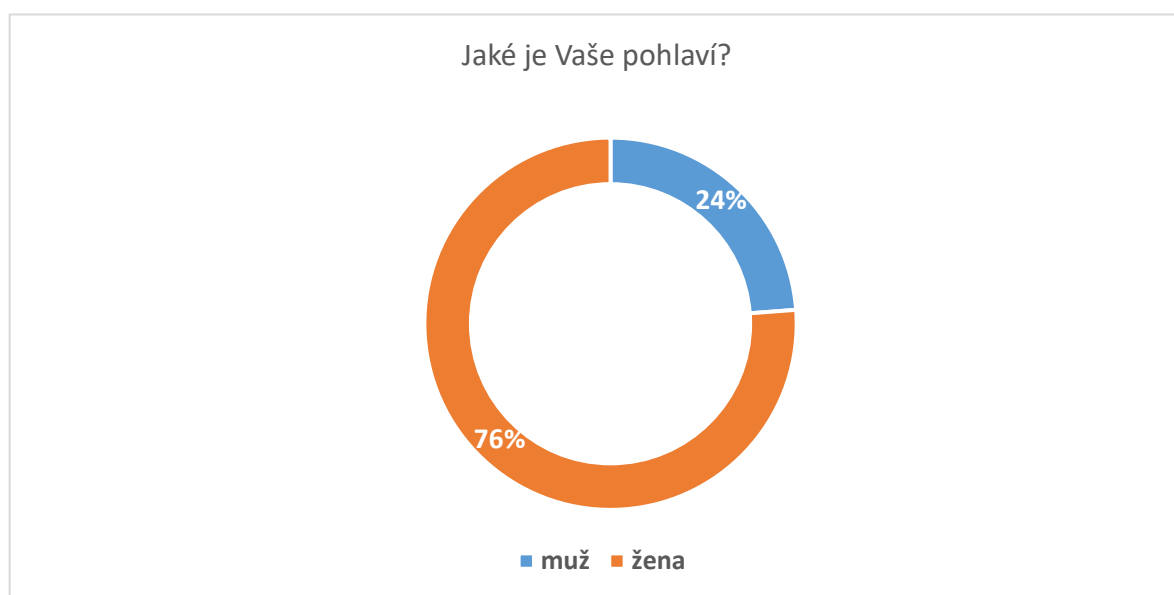
Velký vliv na prodej mají také showroomy, kde společnost představuje své produkty, které jsou namontovány například na kuchyňském či kancelářském nábytku. Další nezanedbatelnou podporou prodeje jsou veletrhy, kterých se podnik účastní. Za zmínku jistě stojí pravidelná účast na veletrhu EuroCucina, který se koná jednou za dva roky v Miláně, kde jsou představovány nejnovější trendy v oblasti nábytkového designu.

6 Výsledky dotazníkového šetření

Výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření. Každý dotazník se skládal z 67 otázek, přičemž bylo využito jak otázek uzavřených, tak i otevřených. Dotazníky byly zaměřené především na spokojenost pracovníků s aktuálním stavem interní komunikace a také na zjištění jejich pohledu na proces a nástroje interní komunikace v podniku. Dotazník se formálně skládal ze čtyř částí, a to: komunikace s nadřízeným, komunikace s kolegy na pracovišti, podniková komunikace a poslední část se věnovala identifikačním otázkám.

Rozdáno bylo celkem 100 dotazníků, za účelem pokrytí naprosté většiny celého podniku. Dotazníky vyplnilo 63 zaměstnanců, což tedy tvoří návratnost 63 %. Zahraniční pracovníci vyplnili dotazník za pomoci svých kolegů, kteří jim některé otázky překládali a vysvětlili.

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?

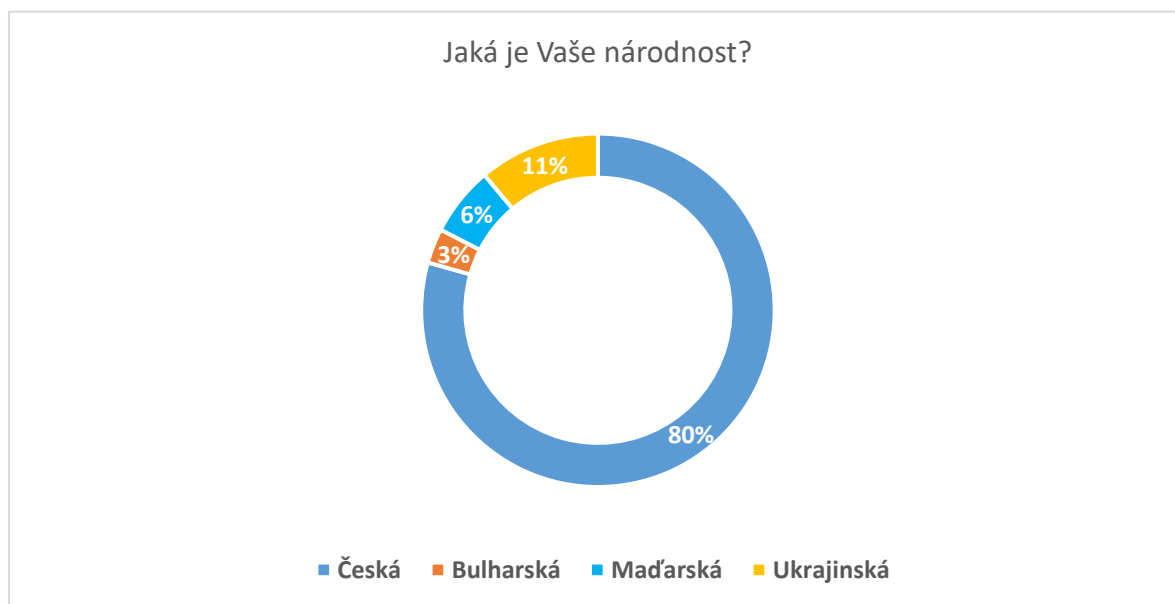


Zdroj: vlastní data

Ze zaměstnanců odpovídalo 76 % žen a 24 % mužů (viz graf 1). Tato převaha žen je způsobena především povahou pracovních činností v podniku, které lze označit jako méně fyzicky náročné.

V podniku najdeme pracovníky z různých zemí. Z celkových 63 respondentů je naprostá většina Čechů, a to 50 (80 %). Další počty zaměstnanců z pohledu národnosti jsou již vyrovnanější, ale i tak zde nejpočetnější zahraniční skupinu tvoří Ukrajinci. Tohoto dotazníkového šetření se jich zúčastnilo celkem 7 (11 %). Další 4 (6 %) pracovníci jsou maďarské národnosti a zbývající 2 pracovníci (3 %), kteří vyplnili dotazník, jsou národnosti bulharské (viz. graf 2).

Graf 2: Jaké je Vaše národnost?

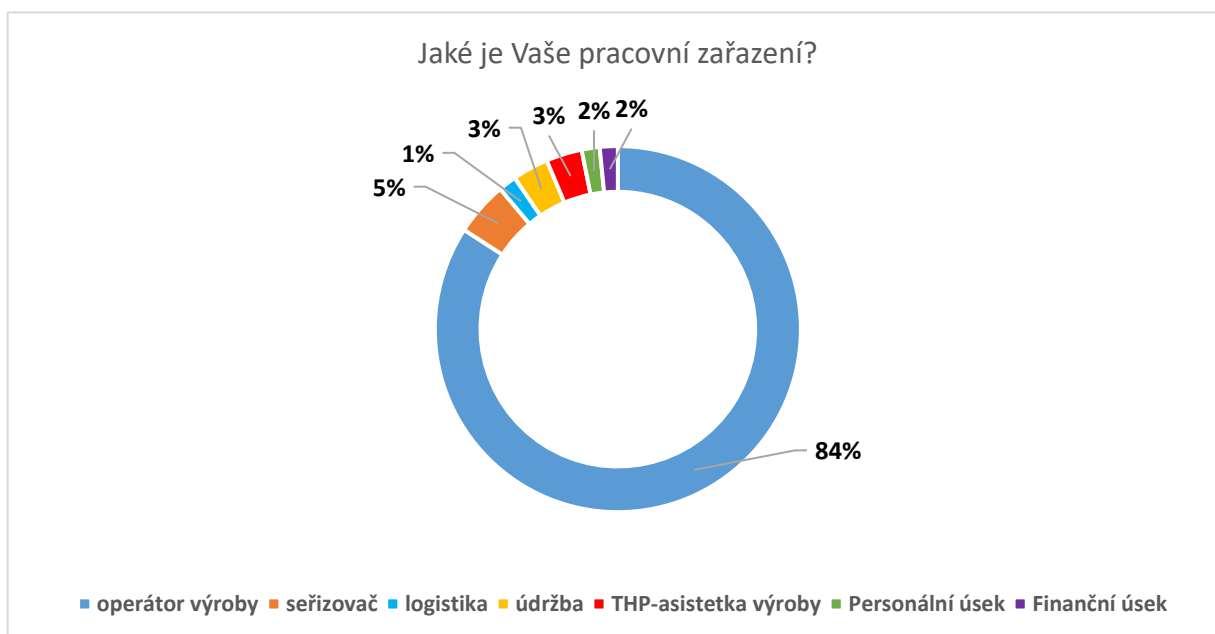


Zdroj: vlastní data

Záměrem výzkumu bylo také pokrýt co možná nejvíce pracovních pozic napříč všemi úseky v organizaci.

Jelikož je podnik XY montážním závodem, pracuje tu z tohoto důvodu nejvíce zaměstnanců na pozici operátora výroby, kteří tvoří 84 % respondentů. Dále 5 % seřizovačů, 3 % údržbářů, 3 % THP pracovníků/asistentek výroby, po 2 % pracovníků z personálního i z finančního úseku a 1 % zaměstnanců z oddělení logistiky (viz. graf 3).

Graf 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

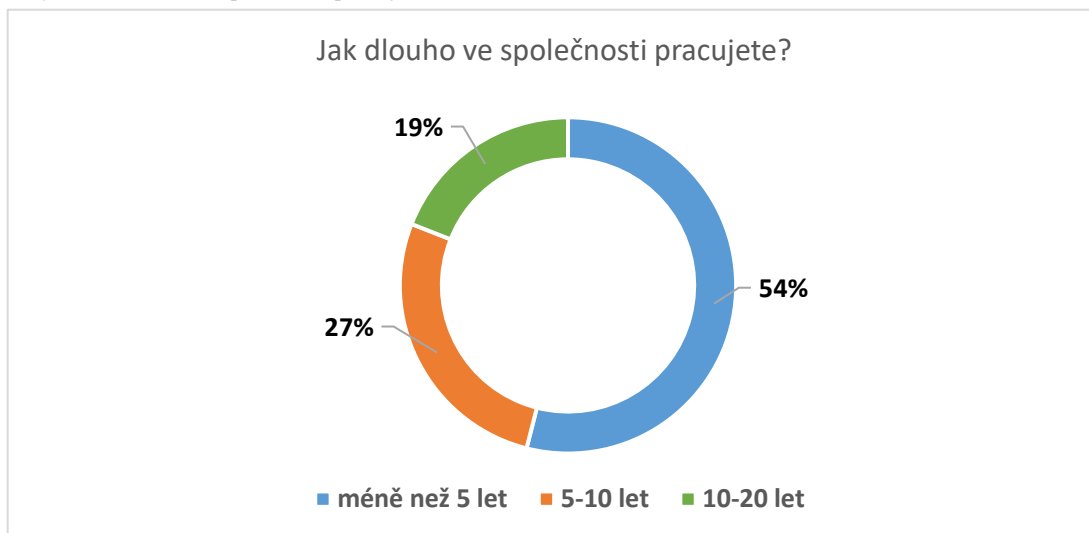


Zdroj: vlastní data

Pokud jde o počet odpracovaných let ve společnosti, nejvíce dotazovaných tu pracuje méně než 5 let, a to konkrétně 54 % respondentů. Dalších 27 % dotázaných v podniku pracuje 5 až 10 let a mezi nejvíce vytrvalé pracovníky, kteří zde působí 10 až 20 let, patří 19 % respondentů (viz. graf 4).

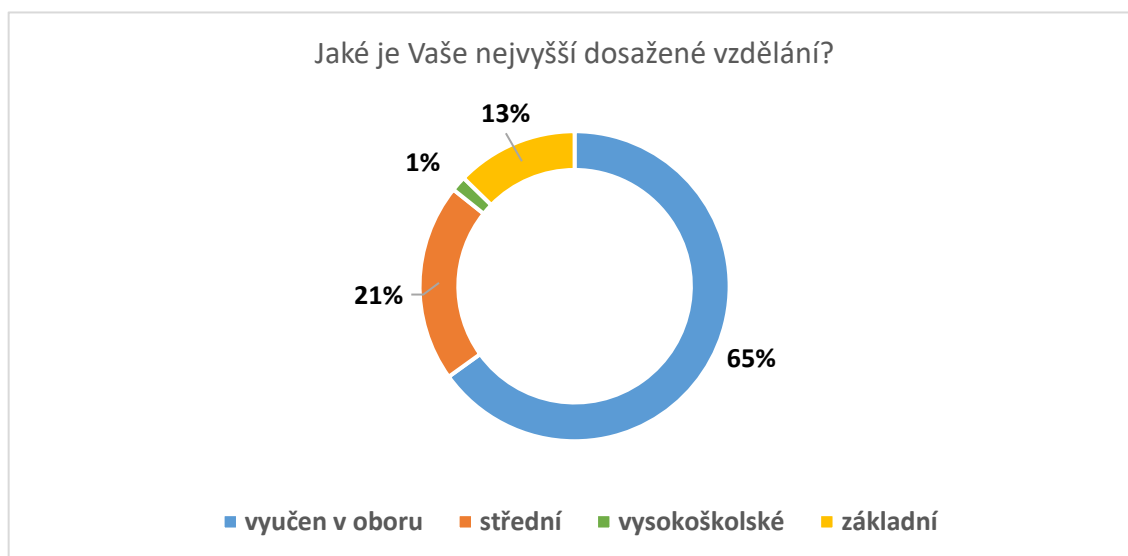
Po rozhovoru s asistentkou výroby bylo zjištěno, že velký počet zaměstnanců pracujících zde méně než 5 let, je dán tím, že poblíž podniku působí několik dalších výrobních společností, které si navzájem přetahují své zaměstnance. Dalším důvodem větší fluktuace je také to, že řada zahraničních pracovníků si do České republiky přichází vydělat určitý finanční objem a poté směřuje zpět do své rodné země.

Graf 4: Jak dlouho ve společnosti pracujete?



Z celkového počtu 63 respondentů uvedlo 65 % dotázaných, že jsou vyučeni v oboru. 13 % dotázaných pracovníků má základní vzdělání. Tito zaměstnanci působí na pozici operátora výroby. Další početnou skupinu tvoří 21 % respondentů, kteří mají středoškolské vzdělání. Z nichž řada působí na kancelářských postech, ale také mezi nimi najdeme i dělnické pozice. Pouze 1 dotázaný (1 %) uvedl, že vystudoval vysokou školu. Tento zmíněný pracovník působí na oddělení logistiky (viz. graf 5).

Graf 5: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



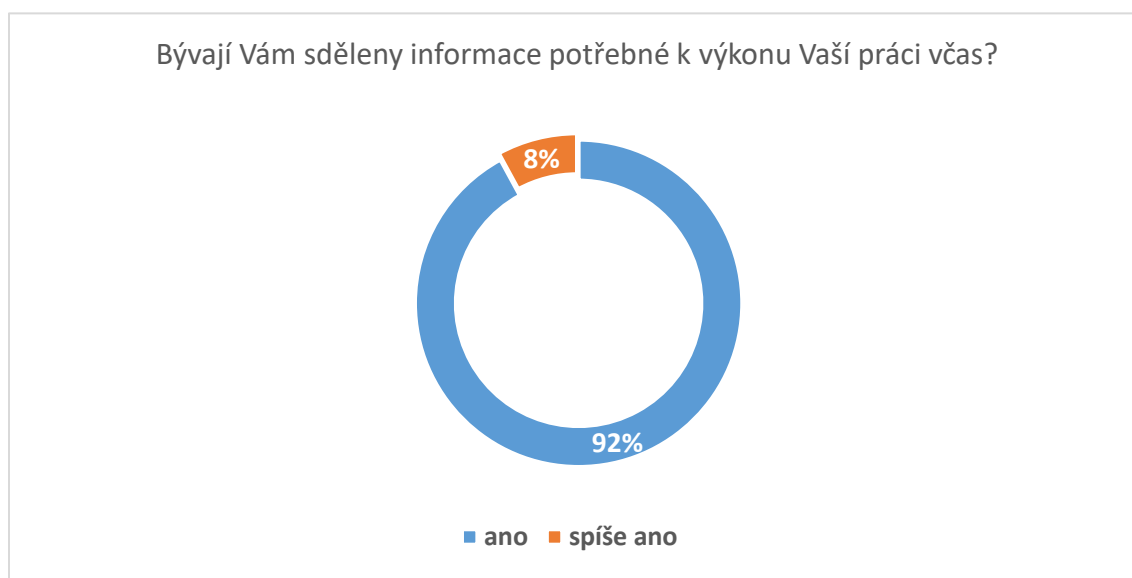
Komunikace s nadřízeným

Otázka č.1: Bývají Vám sděleny informace potřebné k výkonu Vaší práce včas?

Naprostá většina respondentů uvedla, že jim jsou informace potřebné k práci sdělovány včas. Jejich odpověď v 92 % procentech případů zněla „ano“. Zbývajících 8 % uvedlo odpověď „spíše ano“.

Z možné škály odpovědí u této otázky nebyly vybrány žádné negativní odpovědi, které by značily opak.

Graf 6: Bývají Vám sděleny informace potřebné k výkonu Vaší práci včas?



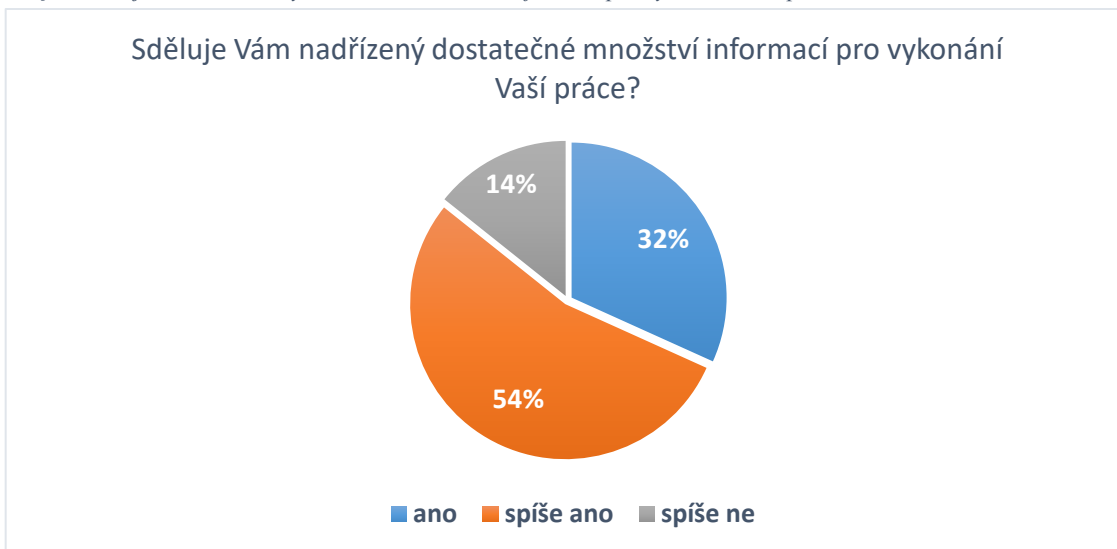
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 2: Sděluje Vám nadřízený dostatečné množství informací pro vykonání Vaší práce?

Ohledně dostatečného množství informací uvedlo 54 % dotázaných odpověď „spíše ano“. Dalších 32 % potvrzuje dostatečnost podávaných informací od nadřízeného odpovědí „ano“ a 14 % dotázaných je pro odpověď „spíše ne“.

Dostatečnost informací je stejně důležitá, jako jejich včasnost, neboť pracovníci nemusejí znát všechny náležitosti k práci a ztrácejí čas zbytečnými prostoji ve výrobě.

Graf 7: Sděluje Vám nadřízený dostatečné množství informací pro vykonání Vaší práce?



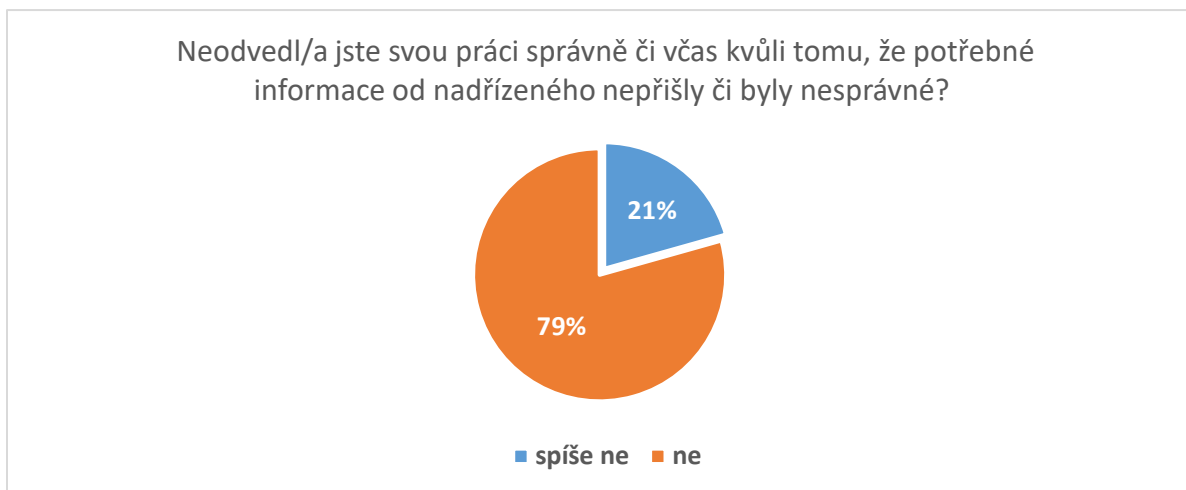
Zdroj: vlastní data

Otázka č.3: Stalo se Vám, že jste svou práci neodvedl/a správně či včas kvůli tomu, že potřebné informace od nadřízeného nepřišly či byly nesprávné?

Správnost a dostupnost informací poskytovaných k práci jsou dalšími klíčovými faktory úspěchu organizace. Za nedodržení termínu dodávky či poskytnutí vadných výrobků, může být společnost sankcionována svými odběrateli.

V průzkumu odpovědělo „ne“ 79 % dotázaných a 21 % „spíše ne“. Tedy ani jeden respondent nebyl opačného názoru, že by se někdy tak stalo.

Graf 8: Neodvedl/a jste svou práci správně či včas kvůli tomu, že potřebné informace od nadřízeného nepřišly či byly nesprávné?



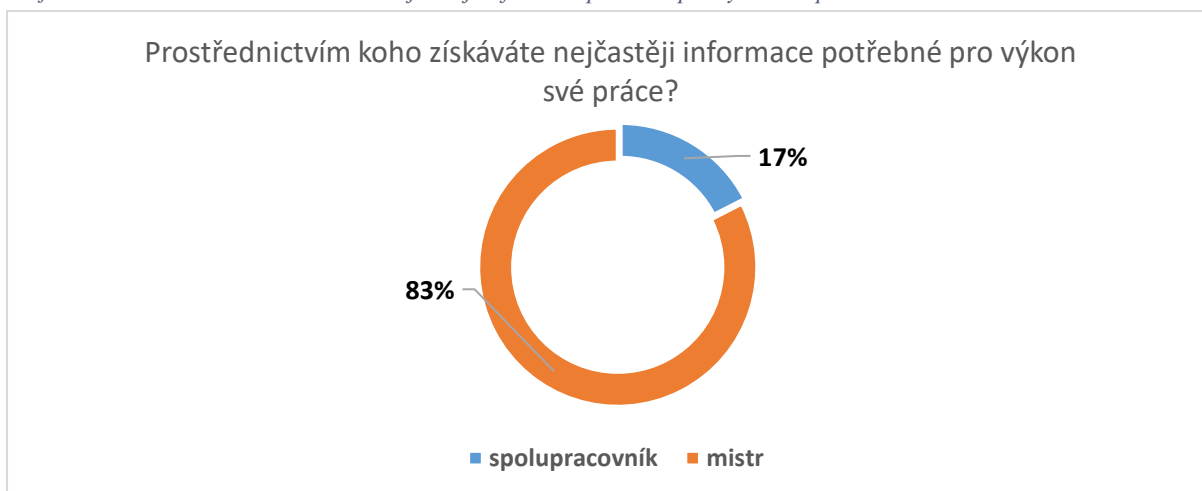
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 4: Prostřednictvím koho získáváte nejčastěji informace potřebné pro výkon své práce?

Jelikož v podniku pracuje určitý počet zahraničních zaměstnanců, kteří se nedokážou plynule domluvit česky, je tok informací komplikovanější. V naprosté většině případů směřuje informace od mistra přes pracovníka, který se dokáže domluvit oběma jazyky, až k dotyčnému, který česky nerozumí.

Z výzkumu vyplynulo, že 52 (83 %) pracovníků získává nejčastěji informace k práci prostřednictvím svého mistra. Zbývajících 11 (17 %) zaměstnanců dostává tyto informace zprostředkovaně od svého spolupracovníka.

Graf 9: Prostřednictvím koho získáváte nejčastěji informace potřebné pro výkon své práce?

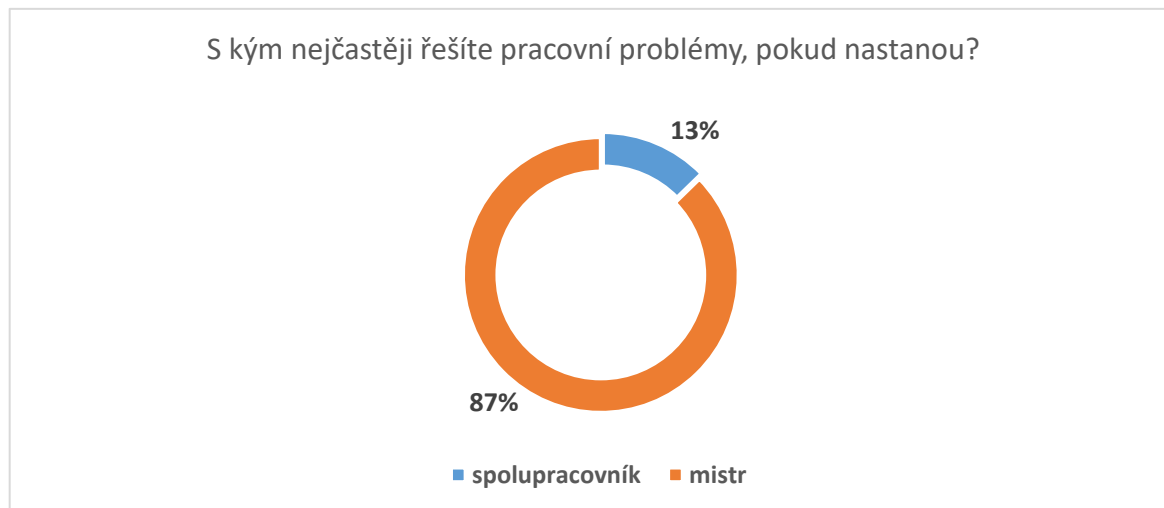


Zdroj: vlastní data

Otázka č. 5: S kým nejčastěji řešíte pracovní problémy, pokud nastanou?

Stejně jako u předchozí otázky, i zde najdeme 13 % pracovníků, kteří řeší pracovní problém raději se svým kolegou, což může být ve většině případů opět způsobenou jazykovou bariérou. 87 % dotázaných pak uvedlo, že tyto nastalé pracovní problémy řeší se svým mistrem.

Graf 10: S kým nejčastěji řešíte pracovní problémy, pokud nastanou?

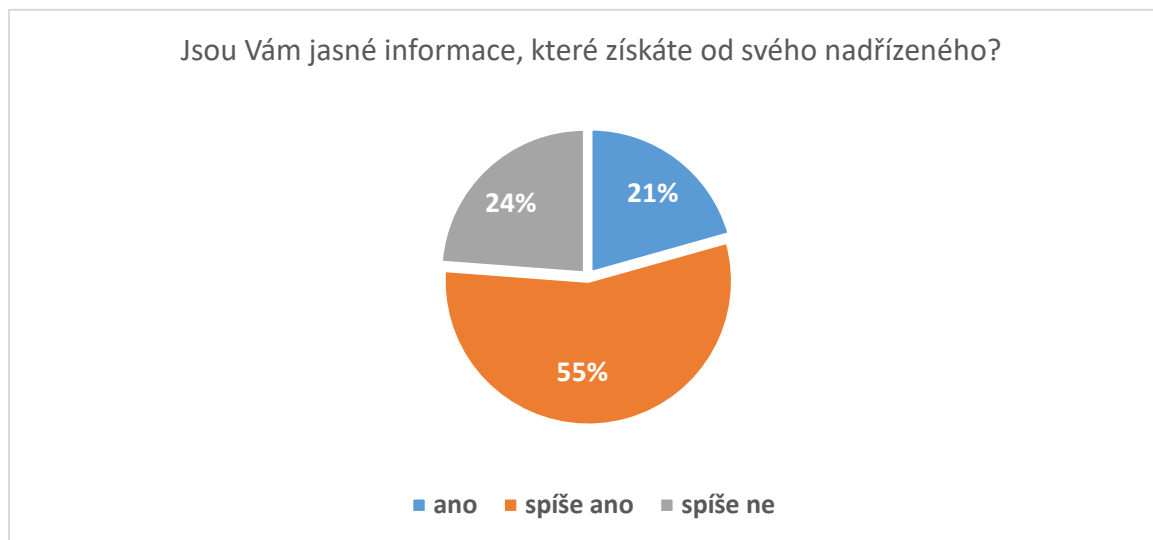


Zdroj: vlastní data

Otázka č. 6: Jsou Vám jasné informace, které získáte od svého nadřízeného?

U této otázky už mohou být odpovědi ovlivněny také komunikačními schopnostmi nadřízeného, a nejen jazykovými bariérami. I přes to 55 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“, 21 % uvedlo „ano“ a 24 % je opačného názoru, uvádí odpověď „spíše ne“.

Graf 11: Jsou Vám jasné informace, které získáte od svého nadřízeného?



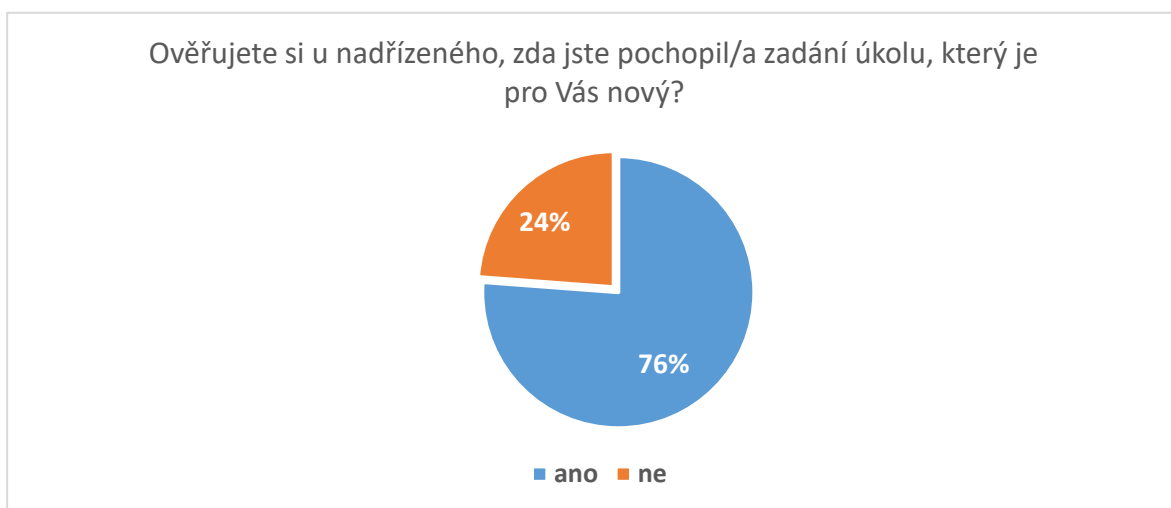
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 7: Ověřujete si u nadřízeného, zda jste pochopil/a zadání úkolu, který je pro Vás nový?

Úkol, který je pro pracovníka nový, nastává většinou v případě, že je zavedena nějaká inovace ke stávajícímu výrobku nebo se přechází na nový systém nábytkového kování.

76 % dotázaných uvedlo, že si tyto informace týkající se nového úkolu u svého nadřízeného ověřuje. 24 % zbývajících pak uvedlo, že ne.

Graf 12: Ověřujete si u nadřízeného, zda jste pochopil/a zadání úkolu, který je pro Vás nový?



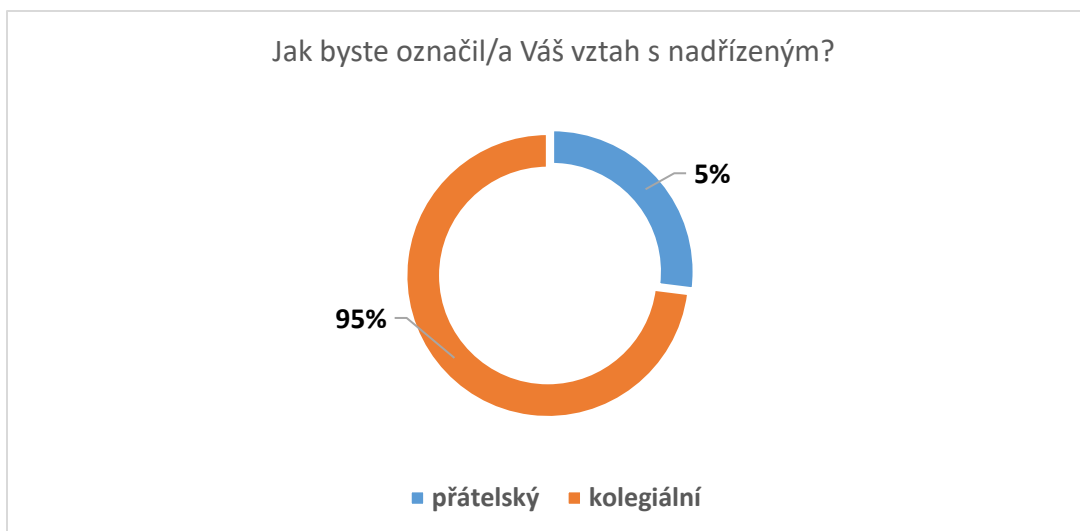
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 8: Jak byste označil/a Váš vztah s nadřízeným?

Až 46 (95 %) zaměstnanců vnímá svůj pracovní vztah s nadřízeným jako kolegiální. Zbývajících 17 (5 %) pracovníků jej vnímá jako přátelský.

Vztahy na pracovišti jsou důležitým tématem, neboť mají vliv na atmosféru a také na spokojenost zaměstnanců. Nejideálnější struktura těchto vztahů je obdobou výsledku právě u podniku XY, kdy převažují kolegiální a přátelské vztahy. Ani právě zmíněné přátelské vztahy nemusí být na škodu, pokud si nadřízený dokáže udržet určitý respekt ze strany podřízených.

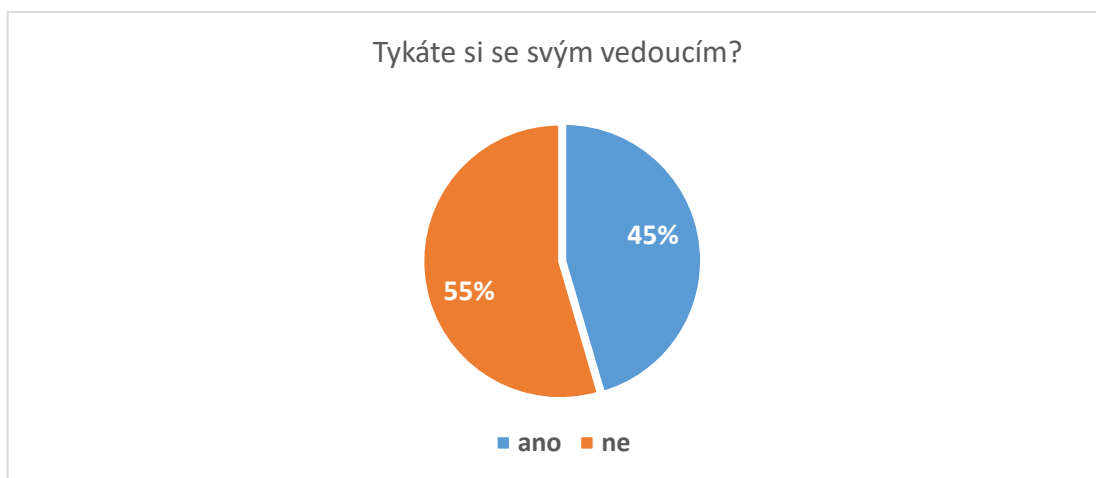
Graf 13: Jak byste označil/a Váš vztah s nadřízeným?



Otázka č. 9: Tykáte si se svým nadřízeným?

Dobré vztahy se projevují hlavně při komunikaci, kdy až 45 % dotázaných si se svým nadřízeným dokonce tyká. Nutno zmínit, že se to týká spíše dělnických pozic a mistrů výroby. 55 % si s nadřízeným vyká.

Graf 14: Tykáte si se svým vedoucím?



Otázka č. 10: Jste radši, když se komunikaci se svým nadřízeným vyhnete?

Tato otázka může opět směřovat ke vztahům pracovníka s nadřízeným, ale lze jí pojmut i tak, že někteří pracovníci nemusejí být zrovna výřeční nebo to může mít i jiný důvod. Takoví

pracovníci se této komunikaci raději vyhnou, neboť na ně může v takovéto situaci působit i značný stres. Výsledkem je, že 78 % dotázaných se komunikaci se svým nadřízeným nijak nevyhýbá a přijímá ji. Naopak 22 % respondentů se této komunikaci raději vyhne, pokud tedy může.

Graf 15: Jste radši, když se komunikaci se svým nadřízeným vyhnete?



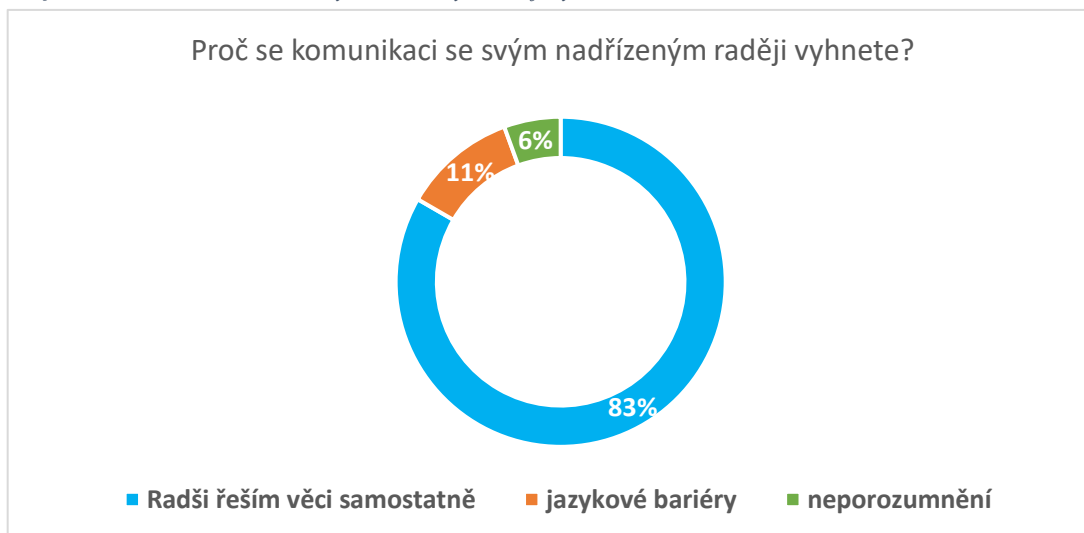
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 11: Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a „ano“, tak proč?

Tato otázka navazovala na předchozí a zjišťovala onen konkrétní důvod, proč se určitá skupina pracovníků komunikaci s nadřízeným raději vyhne.

Bylo zjištěno, že 83 % z této skupiny pracovníků řeší úkol a případné problémy raději samostatně. Dalších 11 % dotázaných uvedlo, že důvodem je jazyková bariéra a 6 % uvádí odpověď „neporozumění“. Jelikož odpovědi, jako jazyková bariéra a neporozumění nebyly uvedeny v možnostech a byly vepsány pracovníky do otevřené odpovědi, je na pomezí, zda jazyková bariéra a neporozumění nejsou myšleny jako jedna a tatáž odpověď.

Graf 16: Proč se komunikaci se svým nadřízeným raději vyhnete?



Zdroj: vlastní data

Otázka č. 12: Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu ohledně Vámi odvedené práce?

Důležitost zpětné vazby je nediskutovatelná, a to jak v běžné komunikaci, tak i v prostředí výroby, kde zpětná vazba slouží také jako prostředek hodnocení výkonu konkrétního pracovníka.

Tuto zpětnou vazbu dostává 60 % dotázaných pracovníků. Zbývajících 40 % respondentů je opačného názoru, tedy, že se jim zpětné vazby od nadřízeného nedostává.

Graf 17: Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu ohledně Vámi odvedené práce?



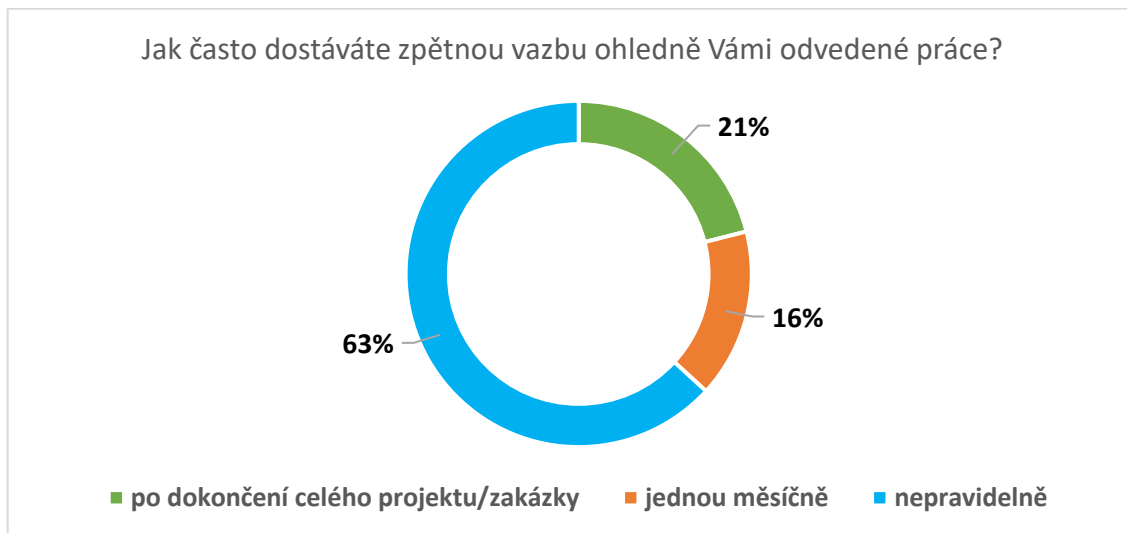
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 13: Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a „ano“, tak jak často?

Tato otázka měla za úkol zjistit pravidelnost zpětné vazby od pracovníků, kteří ji pocítují. Nejčastější odpověď byla „nepravidelně“, a to v 63 % případů, dalších 21 % respondentů

uvedlo, že se jim zpětné vazby dostává po dokončení celého projektu či zakázky. Zbývajících 16 % ji vnímá jednou měsíčně.

Graf 18: Jak často dostáváte zpětnou vazbu ohledně Vámi odvedené práce?



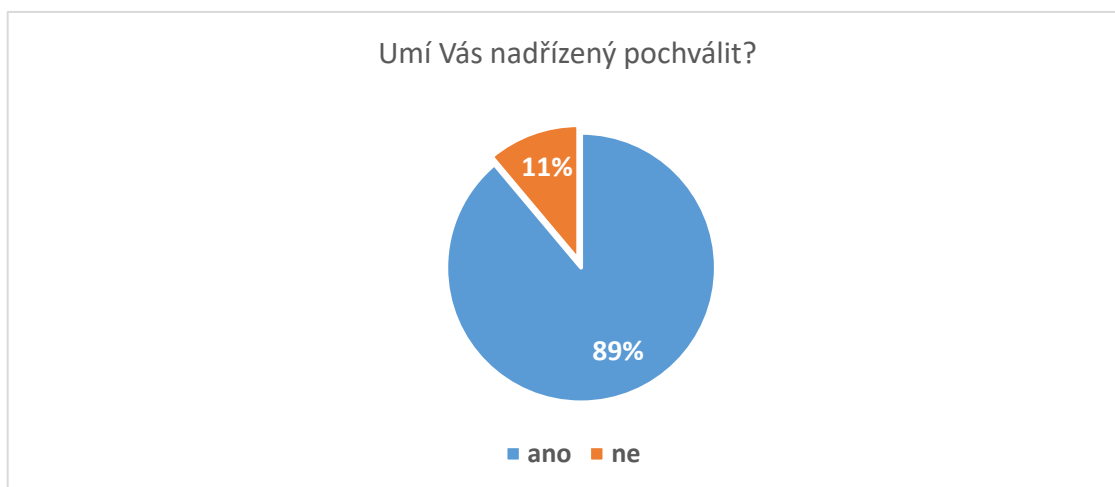
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 14: Umí Vás nadřízený pochválit?

Pochvala patří mezi motivační faktory, které na pracovníka působí neustále. Ten je tedy po určitém čase nezačne brát, jako samozřejmost, narozdíl od zvýšení mzdy.

Z výzkumu je patrné, že podnik si je toho dobře vědom, neboť 89 % dotázaných si myslí, že je nadřízený dokáže pochválit. Opačného názoru je 11 % respondentů.

Graf 19: Umí Vás nadřízený pochválit?

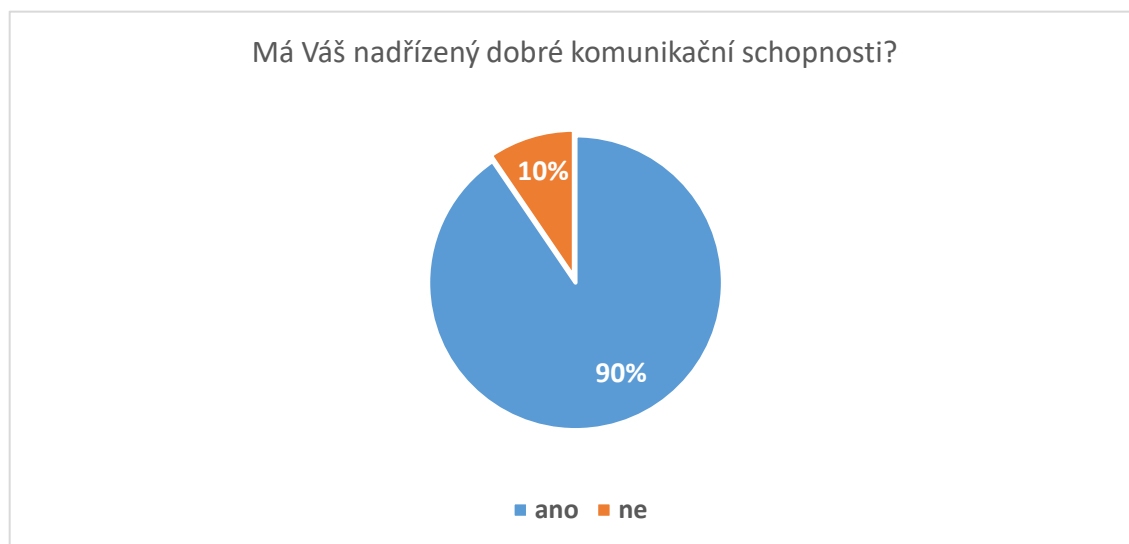


Zdroj: vlastní data

Otázka č. 15: Má Váš nadřízený dobré komunikační schopnosti?

Dobré komunikační schopnosti nadřízeného by měly být samozřejmostí. Z výzkumu bylo zjištěno, že 57 (90 %) zaměstnanců je názoru, že jejich nadřízený těmito schopnostmi disponuje. Zbývajících 6 (10 %) si to nemyslí. Ovšem část této menšiny patří mezi zahraniční pracovníky a jejich odpověď tak může směřovat spíše k jazykovým schopnostem jejich nadřízeného. Dále bylo také zjištěno, že nadřízení využívají demokratický styl vedení a berou tak v potaz názory svých podřízených.

Graf 20: Má Váš nadřízený dobré komunikační schopnosti?



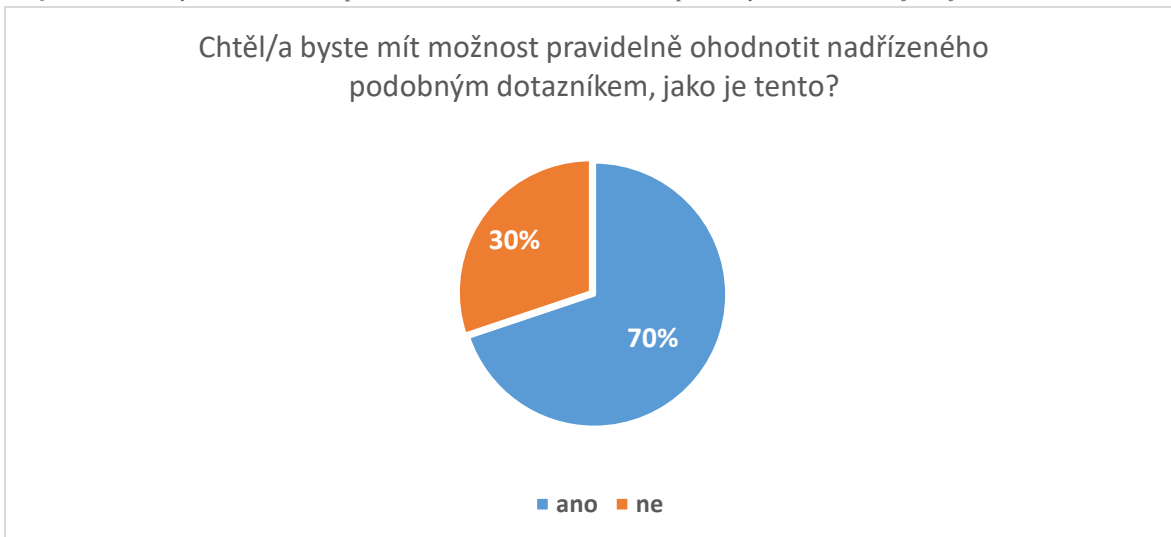
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 16: Chtěl/a byste mít možnost pravidelně ohodnotit nadřízeného podobným dotazníkem, jako je tento?

Bylo zjištěno, že společnost nevyužívá jakýchkoliv průzkumů spokojenosti svých zaměstnanců. Ovšem až 77 % dotázaných by svého nadřízeného rádo ohodnotilo pomocí podobného dotazníku, který byl použit během výzkumu. 33 % respondentů by tuto možnost mít nechtělo.

Přitom hodnocení ze strany podřízených nemusí být na škodu, neboť může ukázat pohled i ze strany pracovníků.

Graf 21: Chtěl/a byste mít možnost pravidelně ohodnotit nadřízeného podobným dotazníkem, jako je tento?



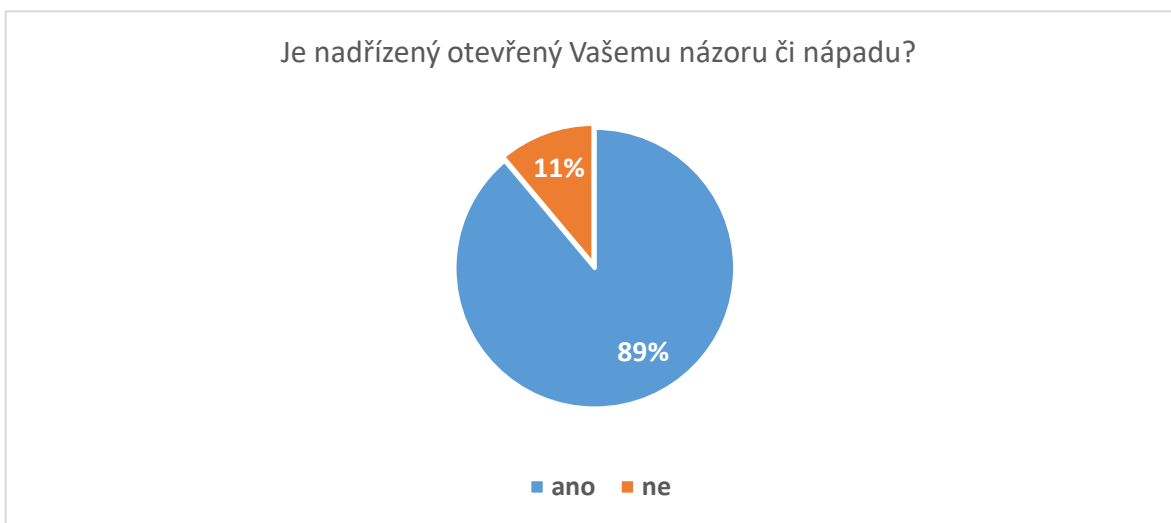
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 17: Je nadřízený otevřený Vašemu názoru či nápadu?

Pracovníci, kteří vykonávají jednu či několik činností neustále dokola se často vyznačují tím, že je v celém podniku znají nejlépe a mohou mít tak přínosné návrhy, které by usnadnily jak tyto procesy, tak i chod celé organizace. Proto je důležité, aby jim nadřízený dokázal naslouchat.

89 % respondentů si myslí, že jim jejich nadřízený v tomto směru otevřený je. 11 % dotázaných je názoru, že to tak není.

Graf 22: Je nadřízený otevřený Vašemu názoru či nápadu?



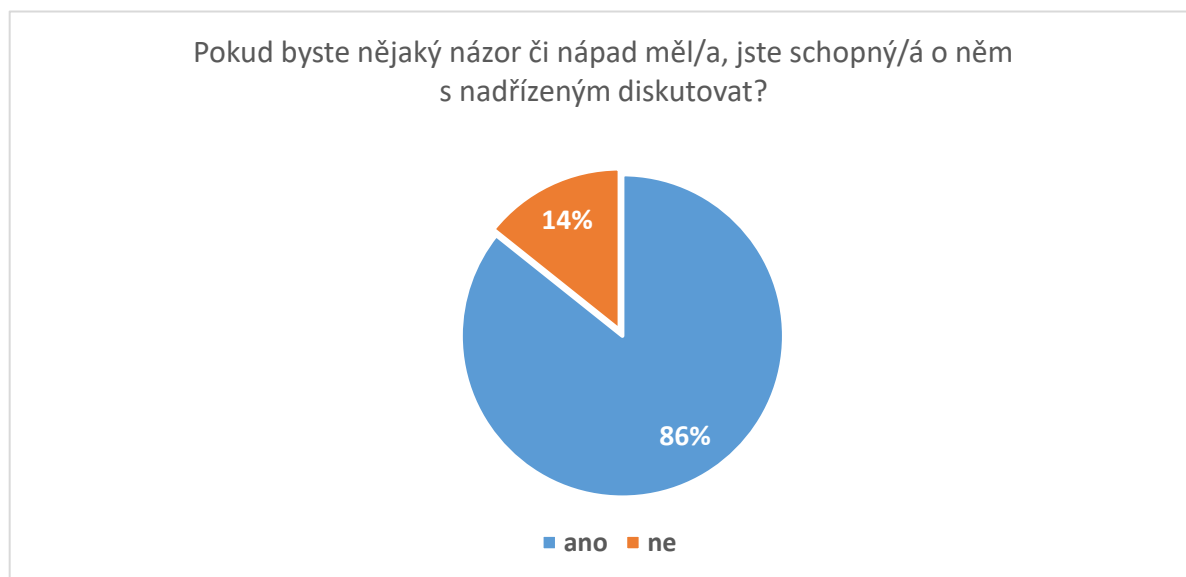
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 18: Pokud byste nějaký názor či nápad měl/a, jste schopný/á o něm s nadřízeným diskutovat?

Tato otázka měla za účel naopak zjistit, zda pracovníci dokážou se svým nadřízeným diskutovat a nebojí se mu představit svůj návrh.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 86 % dotázaných by s diskuzí problém nemělo. Pro zbývajících 14 % už by to tak snadné nebylo.

Graf 23: Pokud byste nějaký názor či nápad měl/a, jste schopný/á o něm s nadřízeným diskutovat?



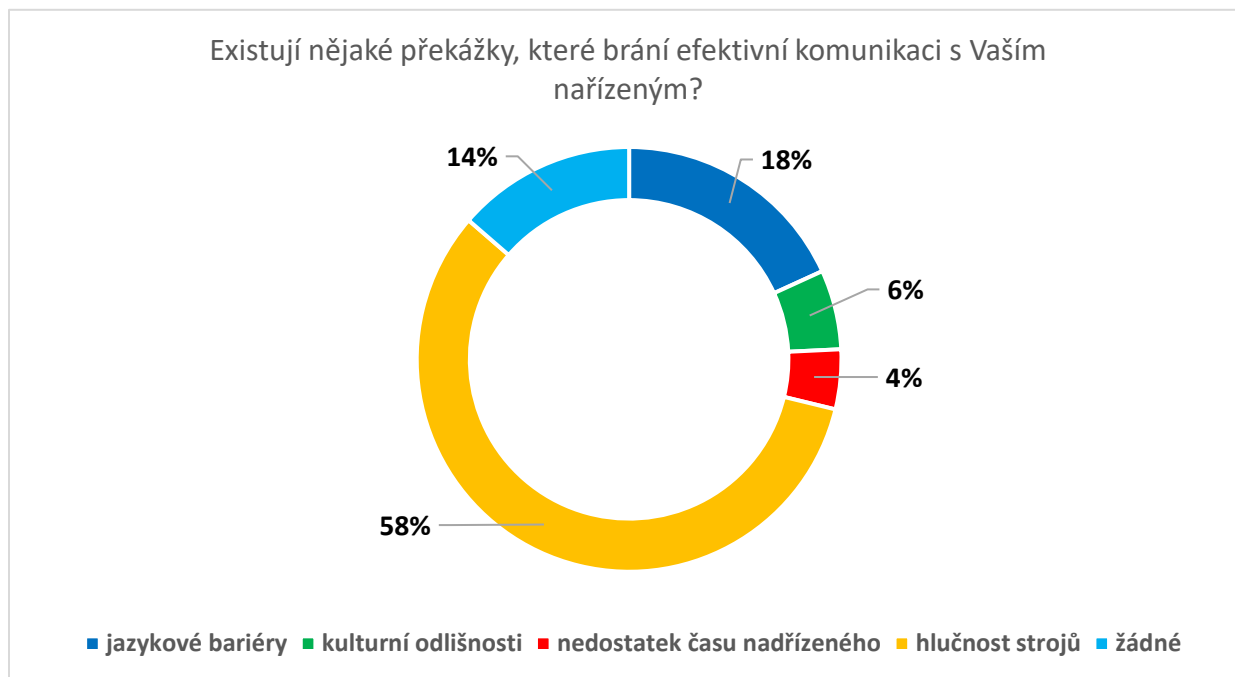
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 19: Existují nějaké překážky, které brání efektivní komunikaci s Vaším nadřízeným?

Překážky neboli bariéry komunikace patří mezi často probíraná témata, neboť nějakým způsobem negativně narušují proces komunikace.

Nejvíce, a to 58 % respondentů uvádí, že nejčastější bariérou je hlučnost strojů. Několik hlučnějších strojů se na výrobní ploše nachází a na určitých místech se tak stává, že se pracovníci vzájemně neslyší. Další velkou překážkou efektivní komunikace ze strany zahraničních pracovníků je jazyková bariéra v 18 % případů a také kulturní odlišnosti u 6 % dotázaných. Možnou překážkou je podle 4 % dotázaných také nedostatek času nadřízeného. 14 % respondentů pak žádné bariéry komunikace nevnímá.

Graf 24: Existují nějaké překážky, které brání efektivní komunikaci s Vaším nařízeným?



Zdroj: vlastní data

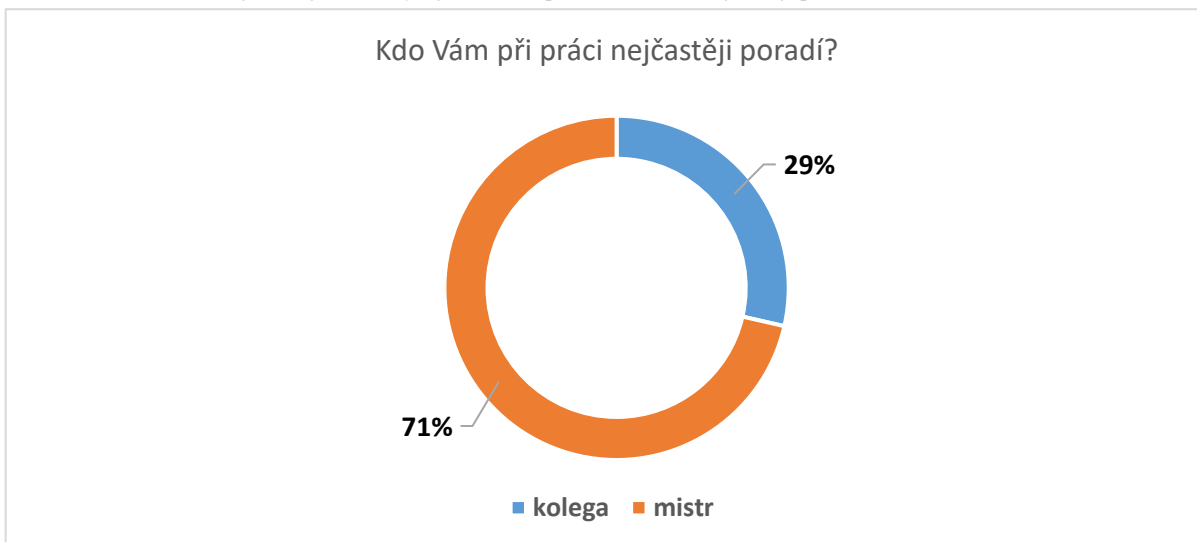
Komunikace s kolegy na pracovišti

Otázka č. 20: Pokud máte nějaké nejasnosti, týkající se vaší práce, kdo Vám nejčastěji poradí?

Nastanou situace, kdy téměř každý pracovník potřebuje s něčím poradit, může se například jednat o podobu hotového výrobku či odlišné chování výrobního stroje oproti normálu.

Pro 45 (71 %) zaměstnanců je osobou, která jim v takovém případě poradí, mistr výroby. Zbýlým 18 (29 %) pracovníkům radí jejich kolega.

Graf 25: Pokud máte nějaké nejasnosti, týkající se vaší práce, kdo Vám nejčastěji poradí?

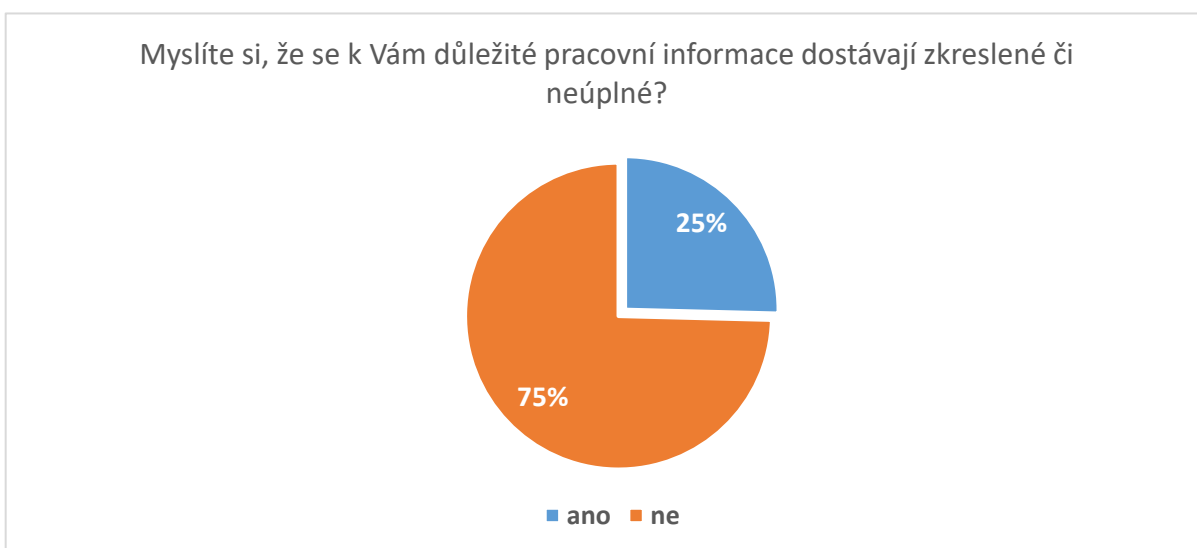


Zdroj: vlastní data

Otázka č. 21: Myslíte si, že se k Vám důležité pracovní informace dostávají zkreslené či neúplné?

75 % dotázaných je toho názoru, že se k nim informace dostávají nezměněné oproti původnímu znění. Zbýlých 25 % je opačného názoru, 20 % z nich tvoří pracovníci cizí národnosti, tudíž se zde může projevit jazyková bariéra.

Graf 26: Myslíte si, že se k Vám důležité pracovní informace dostávají zkreslené či neúplné?



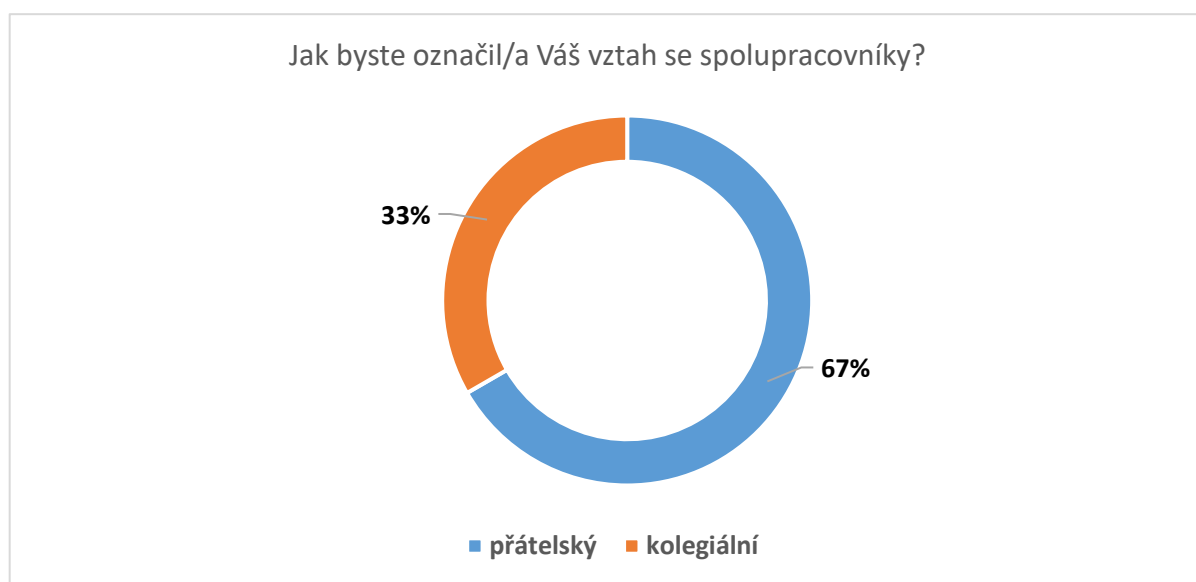
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 22: Jak byste označil/a Váš vztah se spolupracovníky?

Vztahy se spolupracovníky jsou stejně důležité jako s nadřízenými. Dalo by se říct, že možná i o trochu více, neboť dotyčný je se svými spolupracovníky po celou dobu směny v kontaktu a tyto vztahy utváří jeho spokojenost v práci.

Výsledek je takový, že 42 (67 %) pracovníků vnímá vztahy se svými kolegy jako přátelské a zbylých 21 (33 %) jako kolegiální.

Graf 27: Jak byste označil/a Váš vztah se spolupracovníky?



Zdroj: vlastní data

Otázka č. 23: Setkáváte se svými kolegy i mimo podnik?

I přes to, že většina pracovníků se svými kolegy udržuje přátelské vztahy, nemusí to nutně znamenat, že se běžně setkávají i mimo pracovní dobu. Podle výzkumu se takto setkává 22 % dotázaných. Převahu mají tak ti, kteří tuto možnost nevyužívají a vidí svého spolupracovníka jen v práci, což je tedy zbývajících 78 %.

Toto scházení kolegů i mimo pracovní dobu však nemusí být vůbec na škodu, neboť díky společným aktivitám se prohlubují vzájemné vztahy, lidé si pak více důvěřují a rádi spolupracují.

Graf 28: Setkáváte se svými kolegy i mimo podnik?



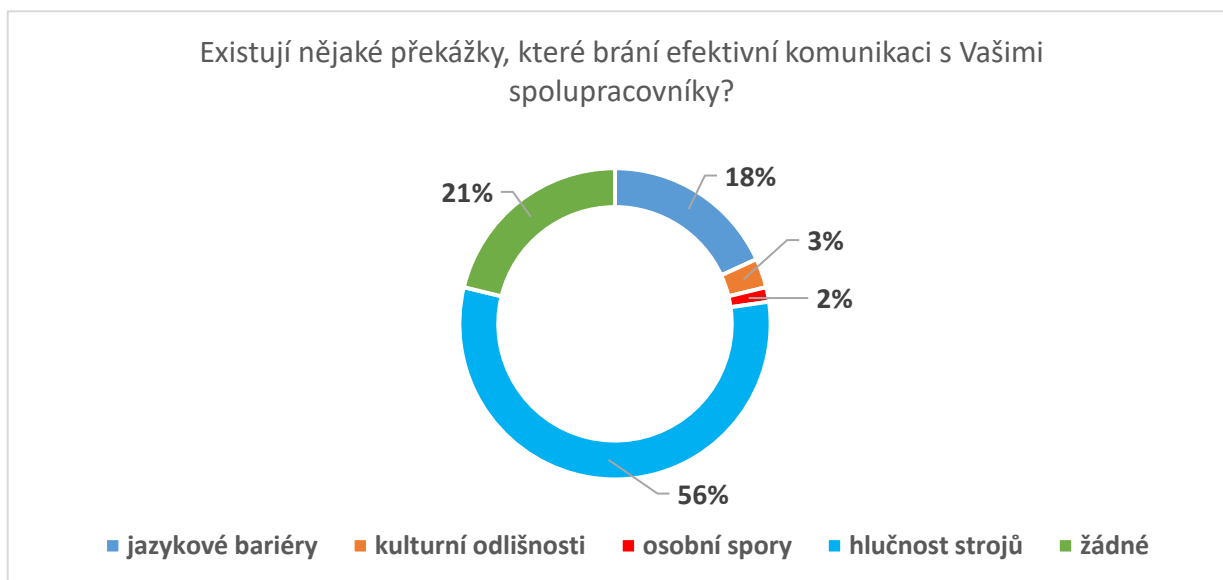
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 24: Existují nějaké překážky, které brání efektivní komunikaci s Vašimi spolupracovníky?

Stejně tak, jako při komunikaci s nadřízeným, mohou nastat i během komunikace se spolupracovníky jisté bariéry, které narušují tok informací.

Nejčastější bariérou se opět stala hlučnost strojů, a to u 56 % dotázaných. Znovu se objevily i jazykové bariéry, a tedy v 18 % případech, 3 % tvořily kulturní odlišnosti a 2 % osobní spory mezi pracovníky. Zbývajících 21 % uvedlo, že žádné bariéry v komunikaci nepocítují.

Graf 29: Existují nějaké překážky, které brání efektivní komunikaci s Vašimi spolupracovníky?



Zdroj: vlastní data

Otázka č. 25: Vznikají mezi Vámi a kolegy konflikty?

Konflikty jsou považovány za rušivé faktory, které brání efektivní komunikaci a též plynulému chodu firmy. Pokud konflikt na pracovišti vznikne, je důležité jeho příčinu co nejdříve vyřešit nebo odstranit a urovnat tak nastalé spory.

86 % dotázaných uvedlo, že mezi nimi a jejich spolupracovníky konflikty nevznikají. Zbýlých 14 % respondentů se s konfliktem na pracovišti již setkalo.

Graf 30: Vznikají mezi Vámi a kolegy konflikty?

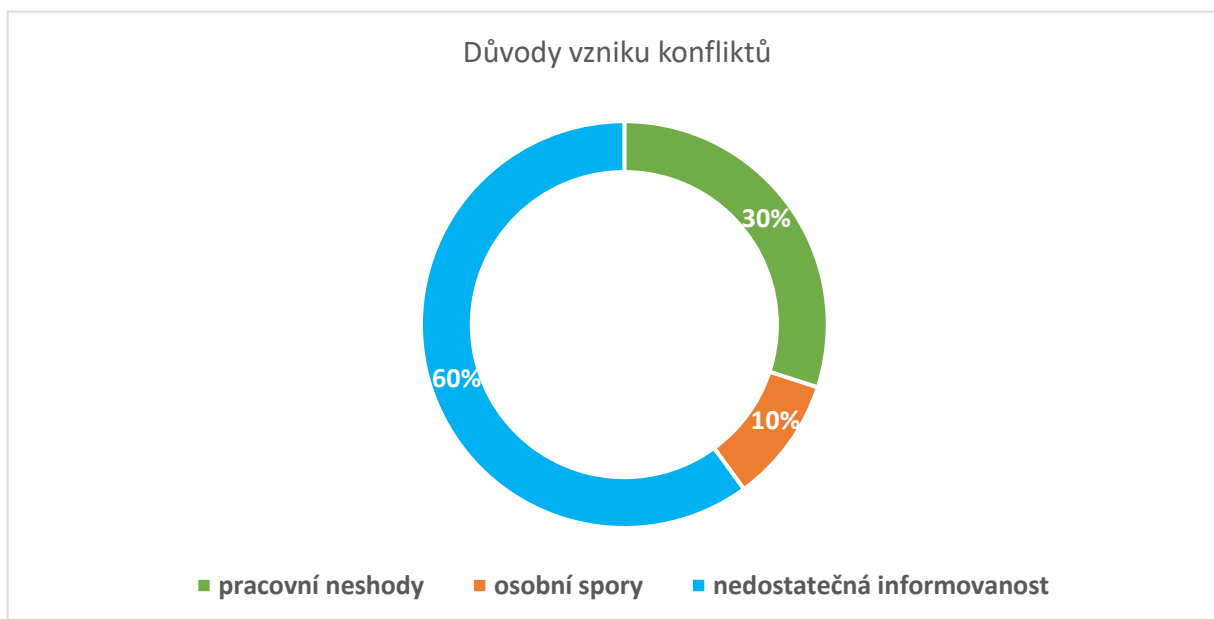


Zdroj: vlastní data

Otázka č. 26: Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a „ano“, tak z jakého důvodu?

Pracovníků, kteří v předchozí otázce uvedli, že mezi nimi na pracovišti vznikají konflikty, bylo dále dotázáno na příčiny vzniku těchto sporů. Nejčastějším důvodem byla nedostatečná informovanost u 6 (60 %) pracovníků. Poté 3 (30 %) zaměstnanci viděli vznik konfliktu v pracovních neshodách a pouze 1 (10 %) respondent uvedl odpověď „osobní spory“.

Graf 31: Důvody vzniku konfliktů



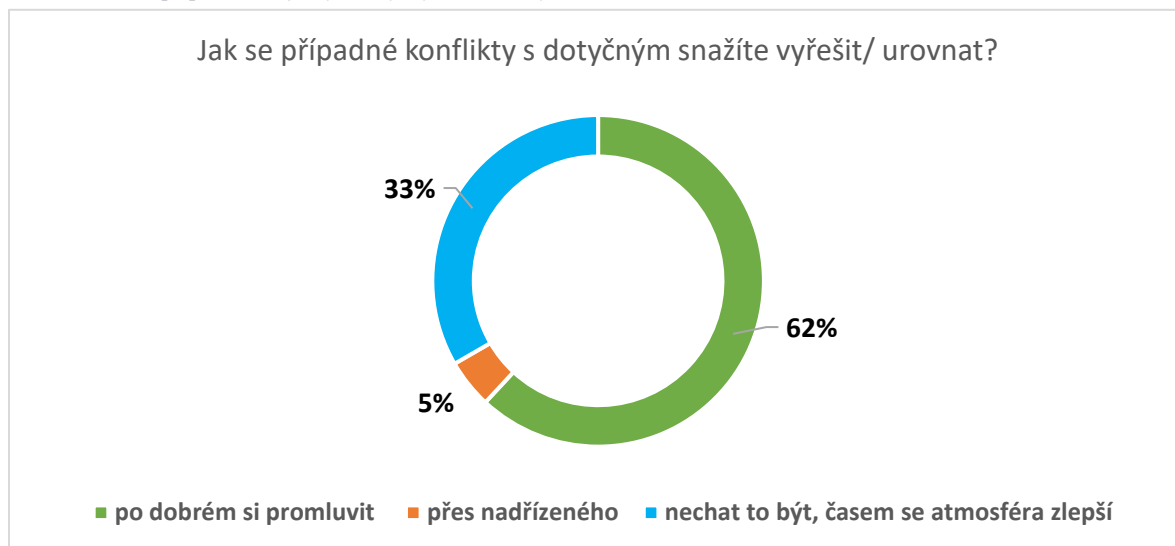
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 27: Jak byste se případné konflikty s dotyčným snažili vyřešit/ urovnat?

Tato otázka již směřovala za všemi účastníky dotazníkového šetření, jejímž záměrem bylo zjistit, zda si pracovníci s nastalým sporem dokážou poradit sami a hlavně jak.

Prostřednictvím výzkumu bylo zjištěno, že 62 % respondentů tyto spory řeší tak, jak by to mělo být, a tedy po dobrém si s dotyčným promluví. Značná část dotázaných, a to 33 % by na tyto spory reagovala tím, že by je nechala být, aby se vyřešily samy. 5 % respondentů uvedlo, že by se obrátilo na svého vedoucího, což nemusí být vždy špatně, neboť v určitých případech to může být jediná možnost, která danou situaci alespoň částečně vyřeší. Důležité je také tyto konflikty řešit včas, dokud je to ještě možné.

Graf 32: Jak se případné konflikty s dotyčným snažíte vyřešit/ urovnat?



Zdroj: vlastní data

Podniková komunikace

Otázka č. 28: Jste seznámen/a se strategií a dlouhodobými cíli Vašeho podniku?

16 % zúčastněných pracovníků vybralo možnost „spíše ano“. Naopak, až 64 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ne“ a dalších 11 % označilo „ne“.

Přitom, ideální situace nastává tehdy, když je pracovník ze strany organizace informován a motivován takovým způsobem, že si podnikové cíle transformuje mezi své individuální. Díky tomu pak zaměstnanci místo osobního prospěchu cílí na úspěch celé společnosti.

Graf 33: Jste seznámen/a se strategií a dlouhodobými cíli Vašeho podniku?



Zdroj: vlastní data

Otázka č. 29: Ocenil/a byste větší množství informací ohledně dosažených výsledků a cílů podniku?

Z řízeného rozhovoru s jednatelem a pracovníky podniku bylo zjištěno, že jediné výsledky, které podnik se svými zaměstnanci sdílí, jsou reporty dosaženého obratu za uplynulý měsíc. Cíle firmy jsou sdělovány na vánočním večírku.

Z výzkumu tedy vyšlo, že až 71 % dotázaných by uvítalo větší množství informací týkajících se dosažených výsledků a stanovených cílů podniku. Zbývajících 29 % respondentů by se spokojilo s aktuálním stavem těchto informací.

Graf 34: Ocenil/a byste větší množství informací ohledně dosažených výsledků podniku a cílů, kterých chce dosáhnout?



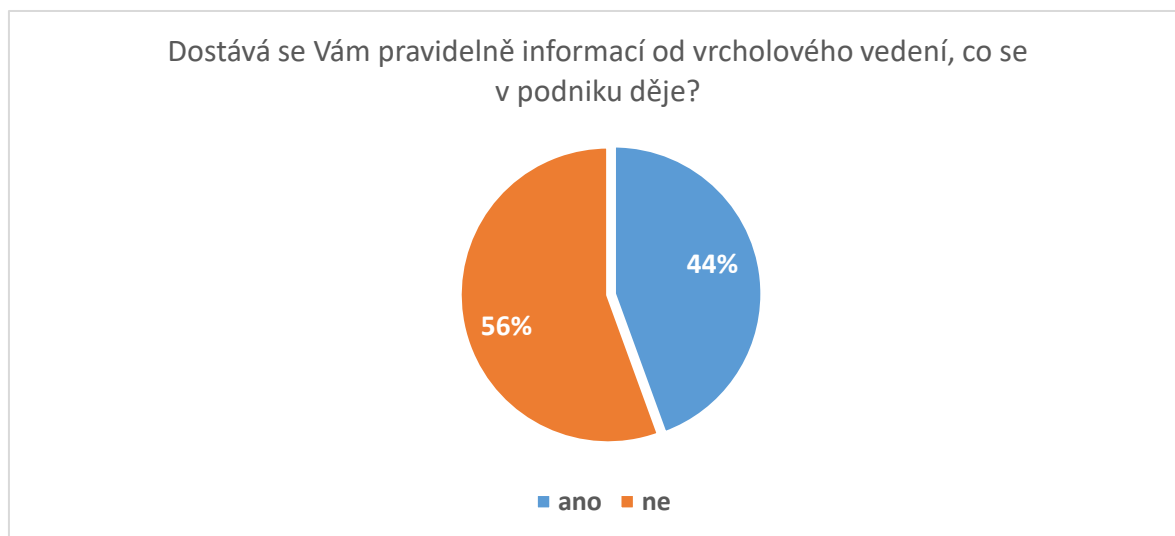
Zdroj: vlastní data

Otázka č 30: Dostává se Vám pravidelně informací od vrcholového vedení, co se v podniku děje?

Stejně jako informovanost o výsledcích a cílech podniku, je dobré také vědět o aktualitách, které se v podniku dějí. Může to být například důležitá zakázka, reakce společnosti na nastalou situaci ve světě či soutěž pro pracovníky podniku.

28 (44 %) pracovníků je toho názoru, že se k nim tyto informace dostávají. 35 (56 %) zaměstnanců má na situaci opačný pohled.

Graf 35: Dostává se Vám pravidelně informací od vrcholového vedení, co se v podniku děje?

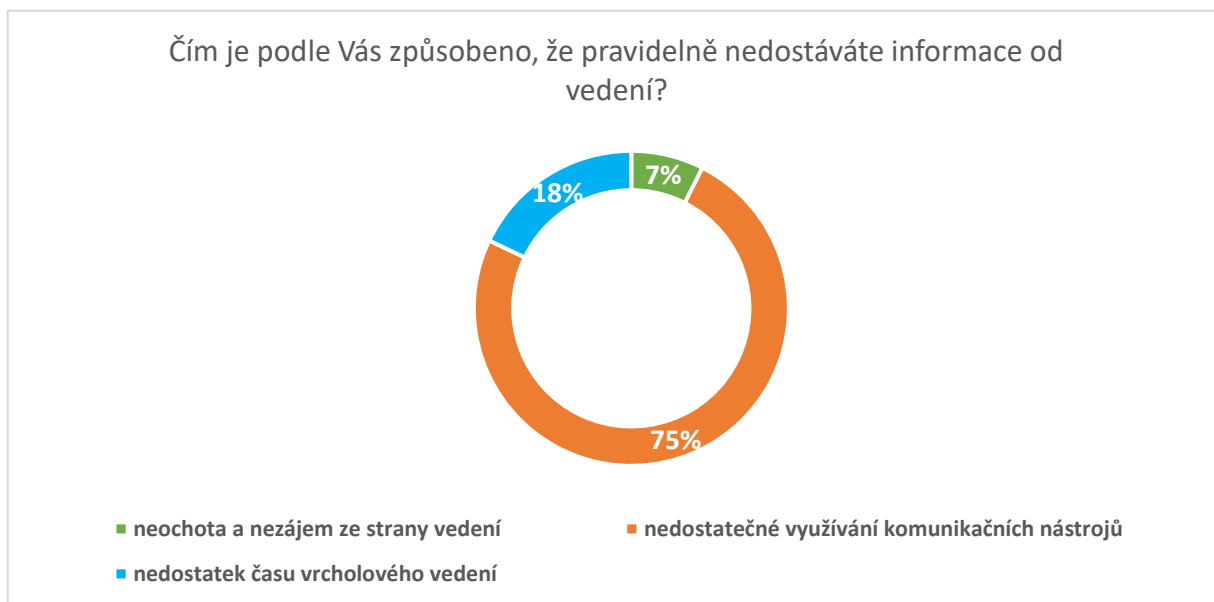


Zdroj: vlastní data

Otázka č. 31: Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a „ne“, čím je to podle Vás způsobeno?

Nejčastěji zjištěným důvodem je nízké využívání komunikačních nástrojů, což se ukázalo u 75 % případů. Většina zaměstnanců je odkázána na osobní rozhovor s nadřízeným nebo na podnikové nástěnky, které nemusí být vždy zrovna přehledné. U 18 % dotázaných je tím důvodem nedostatek času vrcholového vedení a zbývajících 7 % tuto překážku vidí v neochotě a nezájmu komunikovat.

Graf 36: Čím je podle Vás způsobeno, že pravidelně nedostáváte informace od vedení?



Zdroj: vlastní data

Otázka č. 32: Jakých nástrojů interní komunikace se ve firmě využívá?

Podnik využívá tyto komunikační nástroje:

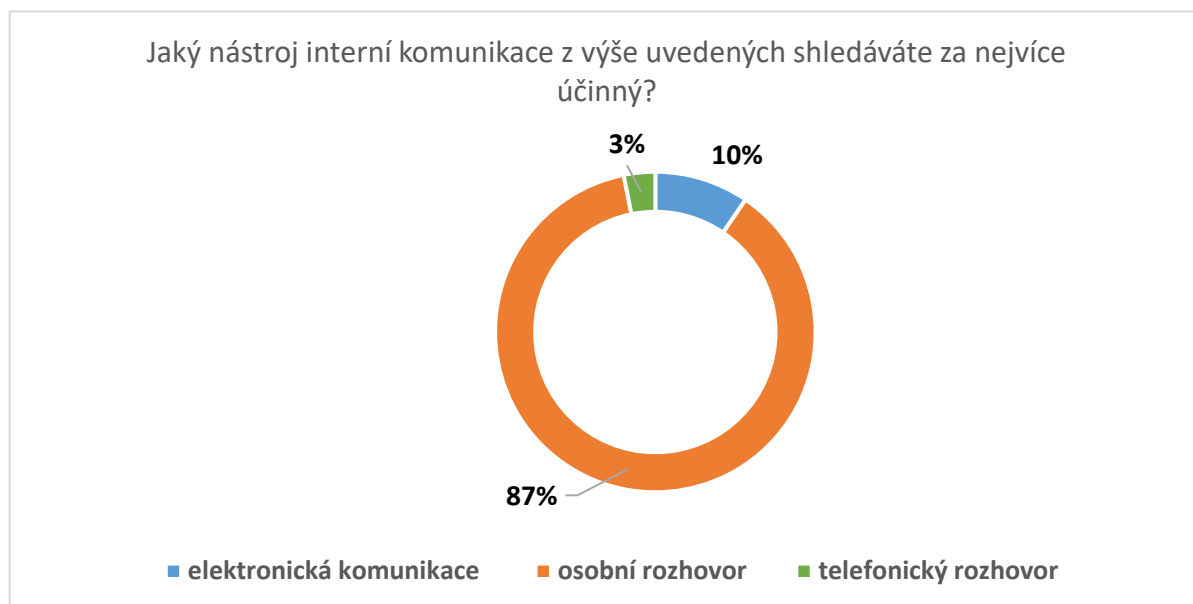
- osobní rozhovory,
- telefonické rozhovory,
- e-mail,
- intranet v německém jazyce,
- porady a jednání,
- videokonference,
- školení,
- firemní časopis,
- vnitropodnikové směrnice,
- výroční zpráva,
- reporty,
- nástěnky.

Nutno zmínit, že jistou část zmíněných nástrojů mohou využívat pouze administrativní pracovníci a některé jen vedení společnosti.

Otázka č. 33: Jaký nástroj interní komunikace z výše uvedených shledáváte za nejvíce účinný?

Ve většině organizací je považována za nejučinnější nástroj ústní komunikace, neboť je nejrychlejší a často také nejsnazší, což platí i v podniku XY, kde naprosto převládá nad ostatními nástroji a shledává ji tak až 87 % dotázaných. Následujících 10 % upřednostňuje raději elektronickou komunikaci prostřednictvím e-mailu, kdy jsou informace uchovány a je možné si je zpětně kdykoliv zobrazit. 3 % dotázaných vidí jako nejučinnější telefonický rozhovor, pomocí něhož se dá spojit v jednom čase na větší vzdálenost a dostat okamžitou odpověď, na rozdíl od emailu.

Graf 37: Jaký nástroj interní komunikace z výše uvedených shledáváte za nejvíce účinný?



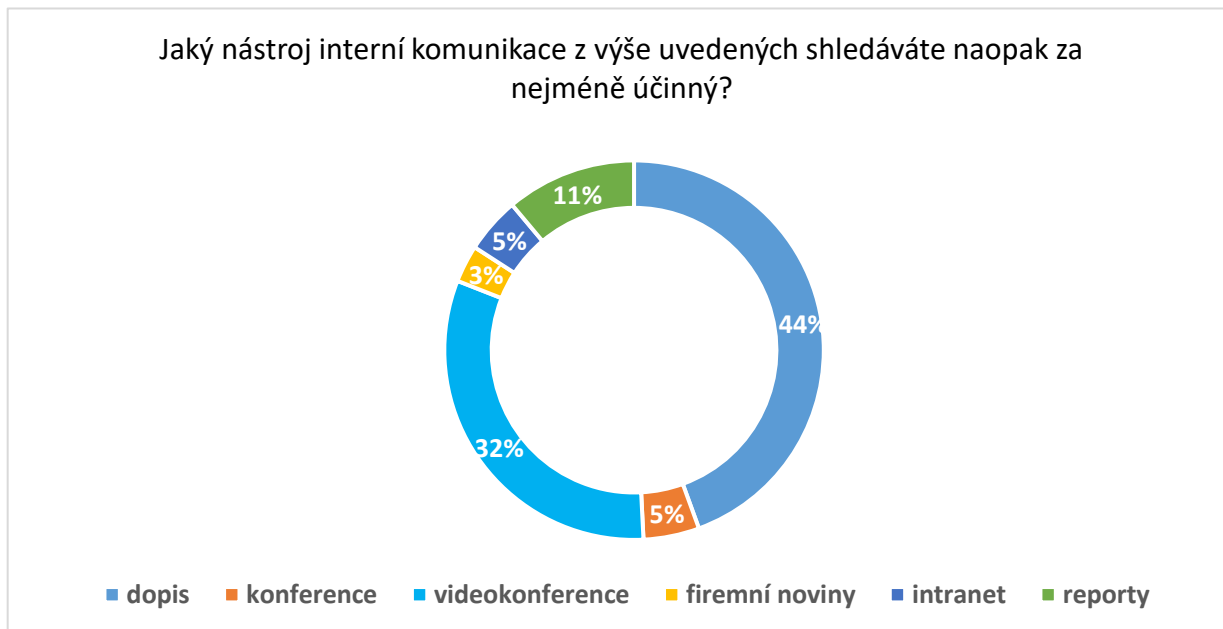
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 34: Jaký nástroj interní komunikace z výše uvedených shledáváte naopak za nejméně účinný?

Nejméně úspěšný byl dopis, a to u 44 % dotázaných, následovala ho videokonference, ve 32 % případů. Další odpovědi již byly vyrovnanější, kdy 11 % sklidily reporty, po 5 % dostaly konference a intranet. 3 % respondentů dále uvedlo firemní noviny.

Nutno podotknout, že výsledky mohou být ovlivněny tím, že většinu těchto nástrojů řadoví pracovníci nepoužívají a neznají tak všechny jejich výhody.

Graf 38: Jaký nástroj interní komunikace z výše uvedených shledáváte naopak za nejméně účinný?



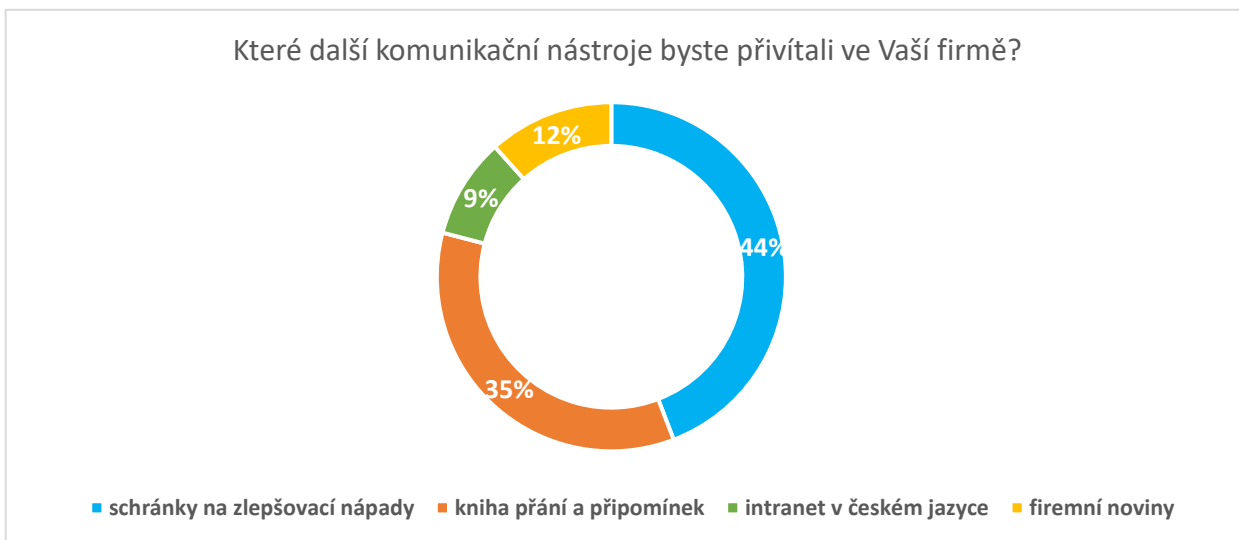
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 35: Které další komunikační nástroje byste přivítali ve Vaší firmě?

44 % respondentů by zavedlo schránku na zlepšovací nápady. Dalších 35 % by si přálo knihu přání a připomínek. 12 % dotázaných uvítá zavedení intranetu v českém jazyce a zbývajících 9 % by rádo, kdyby podnik začal vydávat podnikové noviny.

Zmíněná schránka na zlepšovací nápady a také kniha přání a připomínek by mohly poskytnout otevřenější komunikaci, zlepšení podnikových procesů a větší snahu pracovníků.

Graf 39: Které další komunikační nástroje byste přivítali ve Vaší firmě?

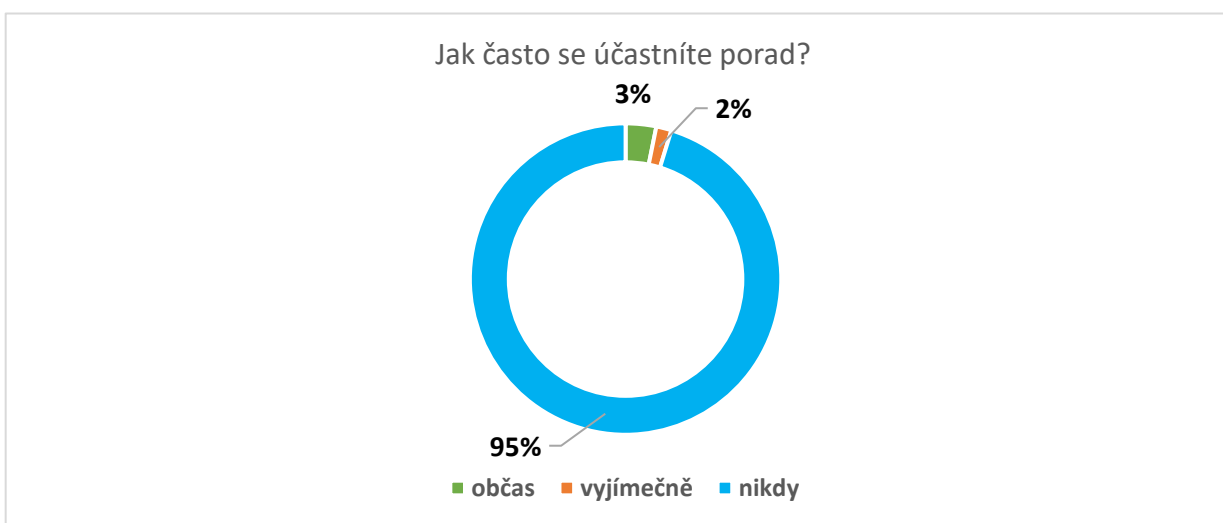


Otázka č. 36: Jak často se účastníte porad?

Pomocí řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti bylo zjištěno, že v podniku XY jsou porady využívány. Tato otázka měla tedy za úkol zjistit, jak často se jich daní pracovníci, kteří vyplnili dotazník, účastní.

Naprostá většina uvedla, že nikdy, a to v 95 % případů. Je to z toho důvodu, že dotazník vyplňovalo nejvíce pracovníků působících na dělnických pozicích, kteří se porad neúčastní. Informace z porad jsou jim předávány prostřednictvím jejich mistra výroby. Další 3 % respondentů se porad účastní občas a 2 % dotázaných jen výjimečně.

Graf 40: Jak často se těchto porad účastníte?



Otázka č. 37: Čtete si pravidelně příspěvky vyvěšené na podnikové nástěnce?

Podnikové nástěnky patří ve společnosti XY mezi hlavní zdroje informací. Pracovníci zde najdou příspěvky, jako je například rozpis směn, reporty či přiřazení pracovníka k danému stroji.

Až 78 % dotázaných uvedlo odpověď „spíše ano. Zbývajících 22 % odpovědělo „spíše ne“.

Graf 41: Čtete si pravidelně příspěvky vyvěšené na podnikové nástěnce?



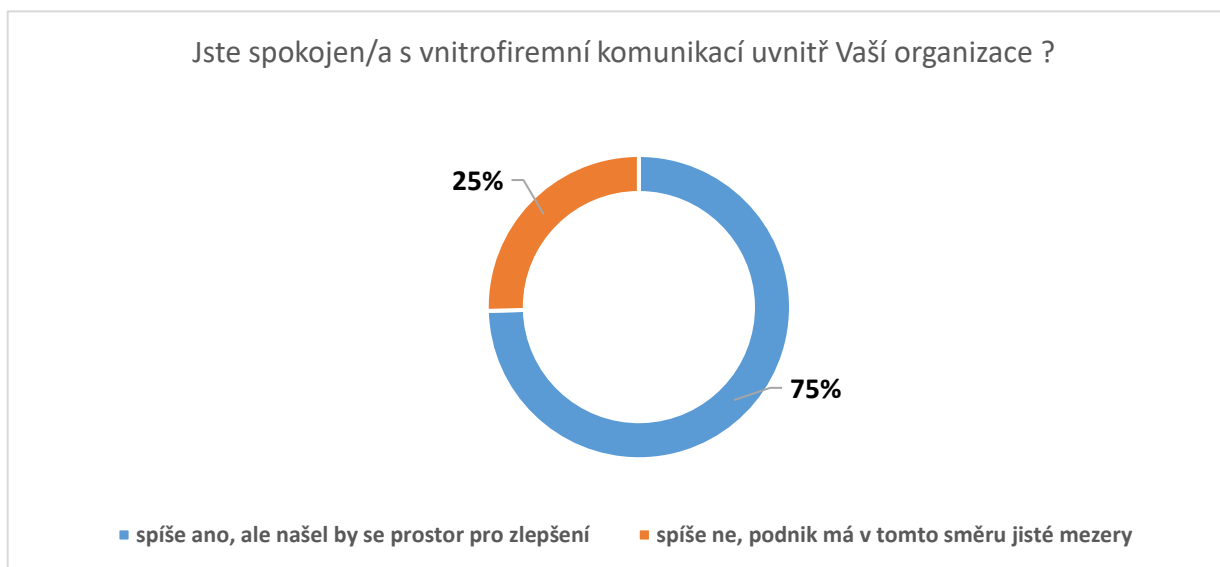
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 38: Jste spokojen/a s vnitrofiremní komunikací ve Vaší organizaci?

Tato otázka měla za účel zhodnotit celkový pohled zaměstnanců na interní komunikaci, a tedy i spokojenost s ní, neboť celková spokojenost pracovníků ovlivňuje jejich efektivitu a také fluktuaci.

Výsledkem je, že 75 % dotázaných uvedlo odpověď „spíše ano, ale našel by se prostor pro zlepšení“ a 25 % je názoru „spíše ne, podnik má v tomto směru jisté mezery“.

Graf 42: Jste spokojen/a s vnitrofiremní komunikací uvnitř Vaší organizace?



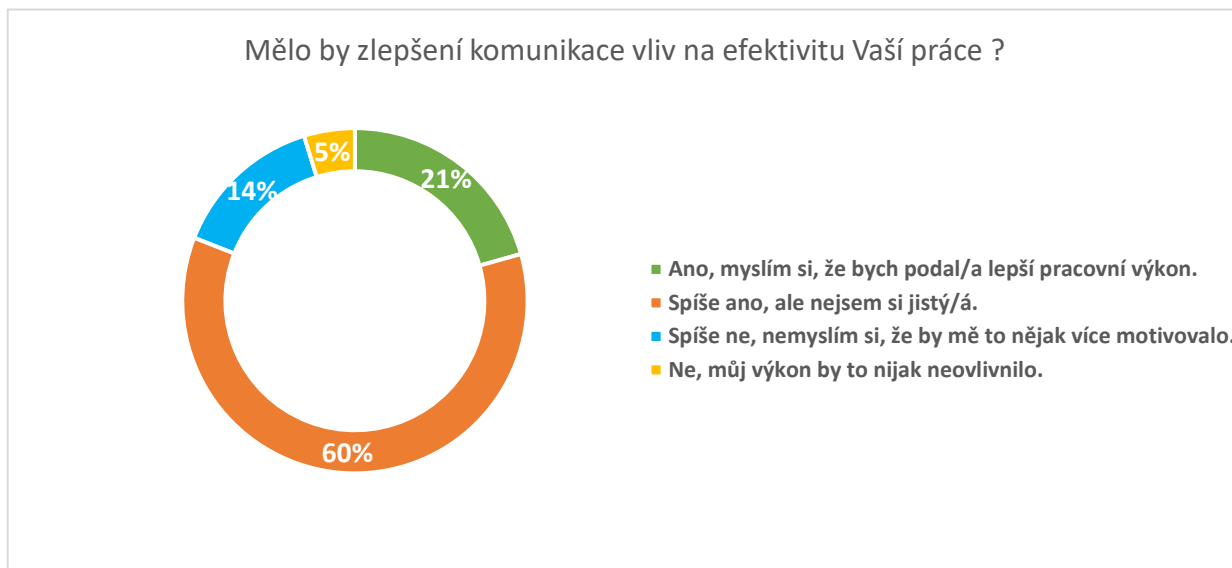
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 39: Mělo by zlepšení komunikace vliv na efektivitu vaší práce?

Nejvíce respondentů, a to 60 % vybralo odpověď „ano, myslím si, že bych podal/a lepší pracovní výkon“. 21 % dalších je pro odpověď „spíše ano, ale nejsem si jistý/á.“. 14 % tvořila odpověď „spíše ne, nemyslím si, že by mě to nějak více motivovalo“ a 5 % dotázaných označilo „ne, můj výkon by to nijak neovlivnilo“.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že na většinu dotázaných by případné zlepšení komunikace mělo pozitivní dopad, což by bylo z pohledu podniku určitě žádané

Graf 43: Mělo by zlepšení komunikace vliv na efektivitu Vaší práce?



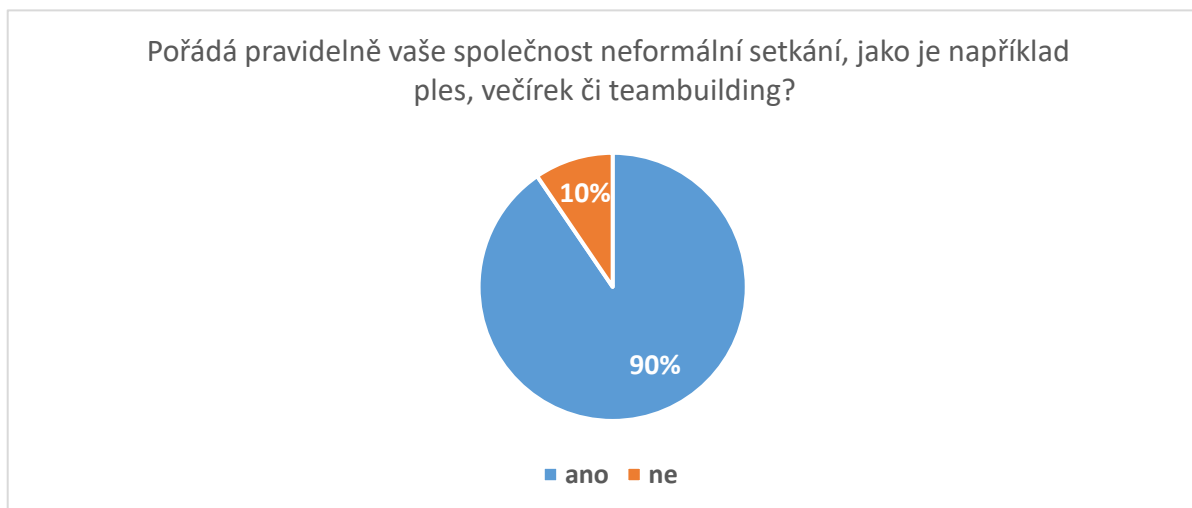
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 40: Pořádá pravidelně vaše společnost neformální setkání, jako je například ples, večírek či teambuilding?

Tato otázka měla za účel prioritně zjistit, jestli jsou noví pracovníci informováni o tom, že se v podniku tyto akce za normální situace konají, neboť již minulý rok se ani jedna konat nemohla z důvodu koronavirových opatření. Nově nastupující zaměstnanci by to tak mohli vědět jen díky svým kolegům nebo sdělovacím prostředkům podniku.

Bylo zjištěno, že až 90 % dotázaných o těchto společenských akcích ví, kdežto 10 % s nimi seznámeno není. Podnik přitom běžně každý rok pořádá vánoční večírek a v létě cyklovýlet či sjíždění řeky na raftech.

Graf 44: Pořádá pravidelně vaše společnost neformální setkání, jako je například ples, večírek či teambuilding?



Zdroj: vlastní data

Otázka č. 41: Máte konkrétní návrhy nebo doporučení, jak zlepšit vnitrofiremní komunikaci v podniku?

Poslední otázka se věnuje přáním zaměstnanců, které by mohly vylepšit aktuální stav interpersonální komunikace v podniku. 13 (50 %) respondentů by uvítalo zavedení kurzů českého jazyka, který by jim pomohl jak při komunikaci v práci, tak i v osobním životě v České republice. Dalších 11 (42 %) respondentů by rádo, kdyby společnost zhotovila pracovní příručku nebo pokyny pro zahraniční pracovníky v jejich rodném jazyce. 2 (8 %) respondenti by pak preferovali zavedení intranetu v českém jazyce.

Graf 45: Konkrétní návrhy nebo doporučení, jak zlepšit vnitrofiremní komunikaci v podniku



Zdroj: vlastní data

7 Vyhodnocení hypotéz

V této části práce jsou vyhodnoceny stanovené hypotézy v rámci dvojného třídění. Pro jejich výpočet byla využita statistická metoda Pearsonův chí-kvadrát test.

H1: Pracovníci české národnosti dostávají častěji informace k práci od svého mistra než od kolegy.

Hypotéza číslo 1 byla sestavena na základě otázky: „Prostřednictvím koho získáváte nejčastěji informace potřebné pro výkon své práce?“, která byla kombinována s národností zaměstnanců.

K vyhodnocení této hypotézy byla použita tabulka č.2 s naměřenými hodnotami a tabulka č.3 s hodnotami očekávanými. Následně byl použit Chí-kvadrát test, prostřednictvím kterého došlo k porovnání hodnoty p-value se zvolenou hladinou významnosti 5 %.

Tabulka 2: Hypotéza č.1 - naměřené hodnoty

Naměřené hodnoty			
	Zdroj informací		
Národnost	mistr	kolega	Celkem
česká	48	2	50
zahraniční	4	9	13
Celkem	52	11	63

Zdroj: vlastní data

Tabulka 3: Hypotéza č.1 - očekávané hodnoty

Očekávané hodnoty			
	Zdroj informací		
Národnost	mistr	kolega	Celkem
česká	41,27	8,73	50
zahraniční	10,73	2,27	13
Celkem	52	11	63

Zdroj: vlastní data

H₀: Povaha komunikačního kanálu pracovních informací nezávisí na národnosti pracovníka.

H_A: Povaha komunikačního kanálu pracovních informací závisí na národnosti pracovníka.

- $\chi^2 = 30,46$
- $p\text{-value} = 3,40416e^{-08}$

Na základě naměřených dat a hladině významnosti (5 %) zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Bylo tedy zjištěno, že povaha komunikačního kanálu pracovních informací závisí na příjemcově národnosti. Hypotézu č. 1 se nám podařilo potvrdit.

H2: Pracovníci, kteří v podniku pracují kratší dobu, dostávají nejčastěji zpětnou vazbu od nadřízeného.

Hypotéza číslo 2 byla sestavena na základě otázky: „Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu ohledně Vámi odvedené práce?“, která byla kombinována s počtem odpracovaných let pracovníků.

K vyhodnocení této hypotézy byla použita tabulka č.4 s naměřenými hodnotami a tabulka č.5 s hodnotami očekávanými. Následně byl použit Chí-kvadrát test, prostřednictvím kterého došlo k porovnání hodnoty p-value se zvolenou hladinou významnosti 5 %.

Tabulka 4: Hypotéza č.2 - naměřené hodnoty

Naměřené hodnoty			
	Zpětná vazba		
Počet odpracovaných let	ano	ne	Celkem
méně než 5 let	24	10	34
5 až 10 let	11	6	17
10 až 20 let	3	9	12
Celkem	38	25	63

Zdroj: vlastní data

Tabulka 5: Hypotéza č.2 - očekávané hodnoty

Očekávané hodnoty			
	Zpětná vazba		
Počet odpracovaných let	ano	ne	Celkem
méně než 5 let	20,51	13,49	34
5 až 10 let	10,25	6,75	17
10 až 20 let	7,24	4,76	12
Celkem	38	25	63

Zdroj: vlastní data

H₀: Odpracovaná léta zaměstnanců v podniku nemají vliv na míru zpětné vazby.

H_A: Odpracovaná léta zaměstnanců v podniku mají vliv na míru zpětné vazby

- $\chi^2 = 7,89$
- p-value = 0,019

Na základě naměřených dat a hladině významnosti (5 %) zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Potvrdili jsme tedy, že odpracovaná léta mají vliv na míru zpětné vazby vycházející od nadřízeného. Hypotézu č. 2 se nám podařilo potvrdit.

H3: Nadřízený je nejvíce otevřen nápadům od profesně nejstarších zaměstnanců.

Hypotéza číslo 3 byla sestavena na základě otázky: „Je nadřízený otevřený Vašemu názoru či nápadu?“, která byla kombinována s počet odpracovaných let pracovníků.

K vyhodnocení této hypotézy byla použita tabulka č.6 s naměřenými hodnotami a tabulka č.7 s hodnotami očekávanými. Následně byl použit Chí-kvadrát test, prostřednictvím kterého došlo k porovnání hodnoty p-value se zvolenou hladinou významnosti 5 %.

Tabulka 6: Hypotéza č.3 - naměřené hodnoty

Naměřené hodnoty			
	Otevřenost nápadům		
Počet odpracovaných let	ano	ne	Celkem
méně než 5 let	30	4	34
5 a více let	26	3	29
Celkem	56	7	63

Zdroj: vlastní data

Tabulka 7: Hypotéza č.3 - očekávané hodnoty

Očekávané hodnoty			
	Otevřenost nápadům		
Počet odpracovaných let	ano	ne	Celkem
méně než 5 let	30,22	3,78	34
5 a více let	25,78	3,22	29
Celkem	56	7	63

Zdroj: vlastní data

H_0 : Otevřenost nadřízeného vůči nápadům nezávisí na počtu odpracovaných let.

H_A : Otevřenost nadřízeného vůči nápadům závisí na počtu odpracovaných let.

- $\chi^2 = 0,03$
- p-value = 0,858

Na základě naměřených dat a hladině významnosti (5 %) nezamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Nelze tedy potvrdit, že otevřenost nadřízeného vůči nápadům závisí na počtu odpracovaných let pracovníka. Hypotézu č. 3 se nám nepodařilo potvrdit.

H4: K zahraničním pracovníkům se dostává více zkreslených či neúplných informací.

Hypotéza číslo 4 byla sestavena na základě otázky: „Myslíte si, že se k Vám důležité pracovní informace dostávají zkreslené či neúplné?“, která byla kombinována s národností zaměstnanců.

K vyhodnocení této hypotézy byla použita tabulka č.8 s naměřenými hodnotami a tabulka č.9 s hodnotami očekávanými. Následně byl použit Chí-kvadrát test, prostřednictvím kterého došlo k porovnání hodnoty p-value se zvolenou hladinou významnosti 5 %.

Tabulka 8: Hypotéza č. 4 - naměřené hodnoty

Naměřené hodnoty			
	Zkreslení informací		
Národnost	ano	ne	Celkem
česká	7	43	50
zahraniční	9	4	13
Celkem	16	47	63

Zdroj: vlastní data

Tabulka 9: Hypotéza č.4 - očekávané hodnoty

Očekávané hodnoty			
	Zkreslení informací		
Národnost	ano	ne	Celkem
česká	12,7	37,3	50
zahraniční	3,3	9,7	13
Celkem	16	47	63

Zdroj: vlastní data

H_0 : Přijaté množství zkreslených či neúplných informací nezávisí na národnosti pracovníka

H_A : Přijaté množství zkreslených či neúplných informací závisí na národnosti pracovníka

- $\chi^2 = 16,61$
- $p\text{-value} = 4,58818e^{-05}$

Na základě naměřených dat a hladině významnosti (5 %) zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Bylo tedy zjištěno, že přijaté množství zkreslených či neúplných informací závisí na národnosti pracovníka. Hypotézu č. 4 se nám podařilo potvrdit.

8 Návrh změn

Na základě prostudované literatury, zjištěných dat a výsledků provedených analýz, budou podniku navrženy možné změny, které mohou pozitivně ovlivnit aktuální stav komunikace.

Tyto návrhy se budou týkat jak externí komunikace, kde je možné doporučit neustálé budování dobrého jména a posilování vztahů s okolím podniku, tak především interní komunikace, kde je vhodné se zaměřit na vizualizaci výroby, odbourávání komunikačních bariér či zavedení komunikačního nástroje, který bude zaměřený na zjištění zpětné vazby od zaměstnanců.

8.1 Externí komunikace

Nejprve by bylo dobré opět zmínit, že podnik XY patří pod mateřskou společnost M a funguje spíše jako její montážní závod. Veškeré zakázky tak podnik dostává právě od ní.

Když se na základě těchto informací podíváme na externí komunikaci, je jasné, že propagace pro společnost XY nepatří mezi nejdůležitější činnosti. Ovšem za účelem budování dobrého jména je pro podnik vhodné se této oblasti také věnovat. Nutno vyzdvihnout, že právě to podnik XY činí, kdy se finančně angažuje do oblastních akcí, které pořádá město a také o sobě dává vědět prostřednictvím článků v místním zpravodaji.

Public relations

Možným návrhem, jak ještě vylepšit svoje PR, je zorganizování například fotbalového turnaje v malé kopané pro děti z blízkého okolí, který by se konal jednou ročně. Cílem dnešní doby je zkrátit čas, který děti tráví u počítače a podobných zařízení. Podnik by tak získal ještě větší publicitu a také možnost nových uchazečů o práci z řad veřejnosti.

8.2 Interní komunikace

Z pohledu interní komunikace, které bylo v práci věnováno více úsilí, má podnik XY možný prostor pro zlepšení. Jelikož se podnik zabývá výrobou, bylo by vhodné začít právě touto oblastí.

Vizualizace výroby

Pokud se poohlédneme zpět, organizace se svými pracovníky komunikuje také prostřednictvím reportů, kde je zpětně uveden plánovaný a dosažený obrat za minulý měsíc. Bylo by

vhodné přidat i nějaký ukazatel ve formě plánovaných a hotových kusů výrobků, který by jejich stav ukazoval v daném okamžiku. Zajištění tohoto ukazatele lze pomocí vizualizace výroby, kdy se nad každou výrobní linku umístí vizualizační obrazovka, která by tyto parametry ukazovala a pracovníci by tak věděli, zda požadovaný objem výroby stíhají. Dle komunikace se společností Plantyst s.r.o., která se vizualizací výroby zabývá a poskytuje ji, jako službu na pronájem, bylo zjištěno, že celá realizace tohoto systému by podnik XY při předpokladu 40 pracovišť, vyšla na 50 000 až 60 000 Kč za měsíc. Další možností je zakoupení celého systému, kdy se dále hradí měsíční poplatek za licenci ve výši 300 Kč/ks. Tuto možnost nabízí společnost Ki-Wi Digital s.r.o. (viz. tabulka 10).

Tabulka 10: Náklady zavedení vizualizačních obrazovek

položka	Cena za ks	cena za 40 ks
LCD televizor 49"	20 000 Kč	800 000 Kč
Řídící PC s OS Windows	12 500 Kč	500 000 Kč
Licence klientské aplikace (měsíční paušál)	300 Kč	12 000 Kč
Držák LCD na stěnu	1 000 Kč	40 000 Kč
Instalace	1 000 Kč	40 000 Kč
Celkem bez DPH	34 800 Kč	1 392 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikační bariéry

Dalším bodem jsou bezpochyby komunikační bariéry, které se v podniku vyskytují. Z výzkumu vyplynulo, že nejčastějšími bariérami jsou nadměrná hlučnost některých strojů a nedostatečná znalost českého jazyka některých pracovníků.

Řešením nadměrné hlučnosti by mohlo být, kdyby podnik instaloval proti-hlukové bariéry, které se dají umístit kolem stroje nebo jeho obsluhy. Další možností je pořízení zvuko-izolačních prvků, jako jsou například zvuko-izolační molitany či akustické pěny, které tento nadměrný hluk pohlcují. Ceny těchto prvků se standardně pohybují okolo 700 Kč za metr čtvereční. Možností je také pořízení bluetooth handsfree, které chrání sluch a zároveň umožňuje nerušenou komunikaci. Předpokladem je pořízení 40 ks handsfree (viz. tabulka 11).

Tabulka 11: Náklady na pořízení bluetooth handsfree

Bluetooth handsfree 3M Peltor WS-CUSH	
vlastnosti	navrženo pro hlučné prostředí
	mikrofon potlačující hluk
	bezdrátové připojení pomocí Bluetooth
	odolné vůči nepříznivým podmínkám
	doba hovoru na nabití: 8 hodin
	Pohotovostní režim: 250 hodin
	doba nabíjení 3 hodiny
Cena za ks	1 990 Kč bez DPH
Cena za 40 ks	79 600 Kč bez DPH

Zdroj: vlastní zpracování

Řešením jazykových bariér, které nastávají při komunikaci se zahraničními pracovníky, je najmutí lektora, který by do podniku jednou týdně docházel a po pracovní době učil zmíněné pracovníky češtinu. Předpokladem je účast 10 lidí (viz. tabulka 12).

Tabulka 12: Náklady jazykového kurzu

Kurz českého jazyka (půlroční kurz)	
Intenzita	1/týden
Předpokládaný počet hodin	25
Počet účastníků	10
Cena za hodinu	2 500 Kč
Celkem bez DPH	62 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Možností je také příručka, zejména pro nové zaměstnance, která by byla napsána v jejich rodném jazyce a týkala se hlavních firemních procesů, organizačních záležitostí a popisu přiděleného pracovního místa.

Komunikační nástroje

Jedním z dílčích cílů bylo navrhnout komunikační nástroj, zaměřený na zjištění zpětné vazby od zaměstnanců. Předpokladem je, že zaměstnanci znají své pracovní místo nejlépe, tudíž mohou mít různé nápady, jak nějaké procesy vylepšit nebo zjednodušit. K tomuto účelu by mohla sloužit schránka na nápady nebo kniha přání a připomínek. Z výzkumu vyplynulo, že by tyto dva nástroje uvítalo celkem až 79 % respondentů.

Určitou oblastí pro zlepšení je podle zaměstnanců také podniková komunikace, kdy až 71 % respondentů uvedlo, že by ocenilo větší množství informací ohledně dosažených výsledků podniku a také jeho stanovených cílů. Možností je pravidelné vydávání podnikového časopisu, který by vycházel čtvrtletně. Pro kancelářské pracovníky to může být dále zavedení české sekce v podnikovém intranetu, kde by se dočetli o novinkách v jejich společnosti. Mimo tyto nástroje, je ze strany vedení vhodné věnovat této oblasti více času a úsilí.

Možným návrhem by také bylo zavést obdobné dotazníkové šetření, jako bylo použito v této práci, například k ohodnocení nadřízeného či podnikové komunikace nebo také k zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců v podniku.

Podnikové akce

Jak již bylo zmíněno, podnik pořádá kromě vánočního večírku i cyklovýlet nebo sjíždění řeky na raftech, což jsou skvělé aktivity, jak podpořit budování kladných vztahů mezi pracovníky. Ovšem lze přemýšlet i o teambuildingových aktivitách, kde by více pracovníků tvořilo jeden tým a naučilo se tak více spolupracovat a věřit si. Možným návrhem by mohl být paintball, který by u řady pracovníků mohl „prolomit ledy“. Předpokladem je účast 80 lidí na dobu 4 hodin. (viz. tabulka 13).

Tabulka 13: Náklady za paintball

Paintball	
položky v ceně	
4 hodiny hry	
Potřebné vybavení pro každého	
počet kuliček	8000
Počet účastníků	80
Celkem bez DPH	28 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Konflikty na pracovišti

Neopomenutelným tématem jsou konflikty na pracovišti, které mohou z komunikace vyústit. Z výzkumu vyplynulo, že pouze 14 % dotázaných se s konfliktem na pracovišti setkalo, což je samozřejmě chtěná a pozitivní bilance. I přes to je možné pracovníkům zajistit účast na školení, které je zaměřeno na konflikty na pracovišti a tím se snažit jakýmkoliv konfliktům předcházet. Cena takového školení se standartně pohybuje okolo 500 Kč za osobu, ale například na portálu incompliance.cz se lze takového školení, které je online, zúčastnit zdarma.

9 Závěr

Cílem této diplomové práce je analýza systému komunikace ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení tohoto systému. Komunikace je dennodenní součástí každého z nás. Umožňuje nám zůstat ve spojení s lidmi, na kterých nám záleží, ale také zajišťuje tok informací mezi všemi zájmovými subjekty podniku.

V teoretické části byla pospána problematika komunikace, která slouží jako základ pro zpracování praktické části. Přičemž bylo využito vhodné literatury, která se tímto tématem zabývá.

V praktické části mé diplomové práce byl nejprve charakterizován zkoumaný podnik, na který navazovala část věnující se současnému stavu komunikace v dané organizaci. K zjištění těchto informací byl realizován řízený rozhovor s jednatelem společnosti, na jehož základě byla získána data a také určitý pohled na komunikaci v praxi.

Dalším bodem byla realizace dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku. Toto šetření bylo rozloženo do třech částí, a to:

- komunikace s nadřízeným,
- komunikace se spolupracovníky,
- podniková komunikace.

V prvních dvou částech byla věnována pozornost například komunikaci na pracovišti, vztahům, bariérám, či zpětné vazbě. Část „podniková komunikace“ se zabývala využívanými nástroji komunikace, dostatečností informací ze strany vrcholového vedení a také spokojeností a možnými změnami v komunikaci, které by zaměstnanci uvítali.

Následně byly z několika otázek vyhodnoceny stanovené hypotézy díky Personovu chí-kvadrát testu.

Podnik XY spadá pod mateřskou společnost M, která mu zadává veškeré zakázky, a proto samotný podnik externí komunikaci využívá spíše pro budování dobrého jména a získávání nových pracovníků. Z pohledu interní komunikace je důležitým bodem, že v podniku pracuje značná část zahraničních pracovníků, kteří neovládají český jazyk, setkáme se tak s častými komunikačními bariérami, jejichž odbourávání nepřispívá ani značný hluk z výrobních strojů. Podnik obecně využívá řadu komunikačních nástrojů, ale tím, že většina zaměstnanců

zastává dělnické pozice a nedisponuje tak pracovním počítačem, je odkázána především na podnikové nástěnky a téměř veškerá komunikace mezi pracovníky tak probíhá ústně. Velké pozitivum pro podnik je, že veškeré vztahy mezi zaměstnanci jsou na kolegiální až přátelské bázi, kdy se část z nich schází i mimo pracovní dobu.

V práci byla věnována pozornost jak zahraničním pracovníkům a jazykovým bariérám, tak i komunikačním nástrojům, díky kterým mohou pracovníci vyjádřit svůj názor či nápad. Snaha byla pokrýt také co nejvíce možných částí/oddělení podniku, což se také podařilo, neboť byly poskytnuty odpovědi všemi zaměstnaneckými pozicemi, kromě seřizovačů.

Na základě vytvořené praktické části byly navrženy možné změny, které by mohly pozitivně ovlivnit aktuální stav podnikové komunikace. Mezi ty, které bych chtěl vyzdvihnout, patří:

- Zavedení vizualizace výroby.
- Instalace proti-hlukových bariér či zvuko-izolačních prvků.
- Nákup bluetooth handsfree pro zaměstnance pracující v hlučném prostředí.
- Zavedení podnikových lekcí českého jazyka pro zahraniční pracovníky.
- Vytvoření příručky pro nové zaměstnance v jejich rodném jazyce.
- Zhotovení schránky na zlepšovací nápady nebo knihu přání a připomínek.
- Pravidelný tisk podnikového časopisu.
- Věnovat oblasti komunikace více času a úsilí.
- Umožnit pracovníkům sdělit jejich připomínky pomocí pravidelného obdobného dotazníkového šetření.

Na závěr bych chtěl společnosti XY poděkovat za poskytnuté informace a prostor při sběru dat pro zpracování této diplomové práce. Vážím si také možnosti nahlédnout do podnikové komunikace, a doufám, že práce bude stejně přínosná i pro zkoumaný podnik.

10 Summary

Communication plays an important role in personal and professional life. Through it, our feelings, emotions and also information are expressed. Employees use communication every day when they pass on information to work or communicate with their superior. During the communication process are also built good relationships between employees which affect their satisfaction and efficiency in the company.

The aim of this thesis is the analysis of the communication system in the selected company and on this basis, to propose the changes to the company's management.

This diploma thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

The theoretical part defines the basic concepts that relate to communication, which are followed by the process and division of communication. The space is devoted to the means of communication which are used during communication.

At first in the practical part there is composed the characteristic of the investigated company XY. Then the current state of communication in the selected company is analysed with the aid of a controlled interview with the manager. This part is followed by a questionnaire survey, which consists of the following parts:

- communication with colleagues,
- communication with a superior,
- corporate communication.

The view of quality and satisfaction with communication of employees were found out during this research.

Further, the practical part of this work was focused on foreign workers and language barriers. With the use of a questionnaire survey was covered most possible parts of the company and it was focused on means of communication through which employees can express their opinions or ideas.

Through the results found during the research will be proposed possible changes to company that would positively affect the current state of communication.

Key words: communication, internal and external communication, communication barriers, verbal and nonverbal communication, communication tools

11 Použitá literatura

- 1) Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13 ed.). Praha: Grada.
- 2) Michael Armstrong. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10 ed.). Praha: Grada.
- 3) Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada.
- 4) Mikulaščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání* (2nd ed.). Praha: Grada.
- 5) Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 6) Plaňava, I. (2005). *Průvodce mezilidskou komunikací - přístupy, dovednosti, poruchy*. Praha: Grada.
- 7) Annan-Prah, E. C. (2015). *Basic Business and Administrative Communication*. Bloomington: Xlibris Corporation.
- 8) Řehoř, P. (2012). *Manažerské komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- 9) DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace* (6. ed.). Praha: Grada.
- 10) Taylor, S. (2005). *Communication for Business: A Practical Approach* (4. ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- 11) Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5. ed.). Praha: Management Press.
- 12) Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie: 2., přepracované a rozšířené vydání* (2nd ed.). Praha: Grada.
- 13) Königová, M. (2006). *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada.
- 14) Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- 15) Donnelly, J. H., et al. (2004). *Management*. Praha: Grada.
- 16) Veber, J., a kol. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2nd ed.). Praha: Management Press.
- 17) Guffey, M. E., et al. (2013). *Business Communication: Process and Product* (3rd ed.). Mason: Cengage.
- 18) Váchal, J., a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

- 19) Dlabay, L., & Scott, J. C. (2010). *International Business* (4th edition). Mason: Cengage.
- 20) Mikulaščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- 21) Burrow, J. L., et. al. (2007). *Business Principles and Management* (12th edition). Mason: Cengage.
- 22) Mikulaščík, M. (2015). *Manažerská psychologie: 3., přepracované vydání* (3.rd ed.). Praha: Grada.
- 23) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- 24) Cleary, S., et al. (2008). *Communication: A Hands-on Approach*. Juta & Co.
- 25) Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- 26) Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět - 2., doplněné vydání* (2.nd ed.). Praha: Grada.
- 27) Needham, D., & Dransfield, R. (2000). *Advanced Business*. Oxford: Heinemann Educational Books.
- 28) Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada.
- 29) Janáčková, L. (2009). *Praktická komunikace pro každý den*. Praha: Grada.
- 30) Nelešovská, A. (2005). *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada.
- 31) Procházka, R., a kol. (2014). *Teorie a praxe poradenské psychologie*. Praha: Grada.
- 32) Allhoff, W. (2008). *Rétorika a komunikace* (14. ed.). Praha: Grada.
- 33) Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada.
- 34) Krizan, A. C., et al. (2007). *Business Communication* (7. ed.). Mason: Thomson South-Western.
- 35) Mulačová, V., a kol. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada.
- 36) Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing Management* (12. ed.). Praha: Grada.
- 37) Brown, T. R. (2006). *Handbook of Institutional Pharmacy Practice* (4th edition). Maryland: American Society of Health-System Pharmacists.
- 38) De Pelsmacker, P., et al. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- 39) Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2010). *Reklama - Jak dělat reklamu* (3., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.

- 40) Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada.
- 41) Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing* (3., aktualizované a přepracované vydání). Praha: Grada.
- 42) Yeshin, T. (2006). *Sales Promotion*. London: Thomson Learning.
- 43) Ftorek, J. B. (2012). *Public relations jako ovlivňování mínění: Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat* (3., rozšířené a aktualizované vydání). Praha: Grada.
- 44) Vysekalová, J. (2012). *Psychologie reklamy* (4., rozšířené a aktualizované vydání). Praha: Grada.
- 45) Příkrylová, J., a kol. (2019). *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání* (2.nd ed.). Praha: Grada.
- 46) Jay, R., & Templar, R. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada.
- 47) Svoboda, V. (2009). *Public relations - moderně a účinně: 2., aktualizované a doplněné vydání* (2.nd ed.). Praha: Grada.

12 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model komunikačního procesu	6
Obrázek 2: Směr komunikačního toku	11

Seznam tabulek

Tabulka 1: Komunikační bariéry	18
Tabulka 2: Hypotéza č.1 - naměřené hodnoty	70
Tabulka 3: Hypotéza č.1 - očekávané hodnoty	70
Tabulka 4: Hypotéza č.2 - naměřené hodnoty	71
Tabulka 5: Hypotéza č.2 - očekávané hodnoty	72
Tabulka 6: Hypotéza č.3 - naměřené hodnoty	72
Tabulka 7: Hypotéza č.3 - očekávané hodnoty	73
Tabulka 8: Hypotéza č. 4 - naměřené hodnoty	74

Tabulka 9: Hypotéza č.4 - očekávané hodnoty	74
Tabulka 10: Náklady zavedení vizualizačních obrazovek.....	76
Tabulka 11: Náklady na pořízení bluetooth handsfree	77
Tabulka 12: Náklady jazykového kurzu	77
Tabulka 13: Náklady za paintball	78

Seznam grafů

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?	37
Graf 2: Jaké je Vaše národnost?	38
Graf 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení?	39
Graf 4: Jak dlouho ve společnosti pracujete?	40
Graf 5: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	40
Graf 6: Bývají Vám sděleny informace potřebné k výkonu Vaší práci včas?	41
Graf 7: Sděluje Vám nadřízený dostatečné množství informací pro vykonání Vaší práce?	42
Graf 8: Neodvedl/a jste svou práci správně či včas kvůli tomu, že potřebné informace od nadřízeného nepřišly či byly nesprávné?	43
Graf 9: Prostřednictvím koho získáváte nejčastěji informace potřebné pro výkon své práce?	43
Graf 10: S kým nejčastěji řešíte pracovní problémy, pokud nastanou?.....	44
Graf 11: Jsou Vám jasné informace, které získáte od svého nadřízeného?	44
Graf 12: Ověřujete si u nadřízeného, zda jste pochopil/a zadání úkolu, který je pro Vás nový?	45
Graf 13: Jak byste označil/a Váš vztah s nadřízeným?.....	46
Graf 14: Tykáte si se svým vedoucím?.....	46
Graf 15: Jste radši, když se komunikaci se svým nadřízeným vyhnete?	47
Graf 16: Proč se komunikaci se svým nadřízeným raději vyhnete?	48
Graf 17: Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu ohledně Vámi odvedené práce?	48
Graf 18: Jak často dostáváte zpětnou vazbu ohledně Vámi odvedené práce?.....	49
Graf 19: Umí Vás nadřízený pochválit?	49
Graf 20: Má Váš nadřízený dobré komunikační schopnosti?.....	50

Graf 21: Chtěl/a byste mít možnost pravidelně ohodnotit nadřízeného podobným dotazníkem, jako je tento?	51
Graf 22: Je nadřízený otevřený Vašemu názoru či nápadu?	51
Graf 23: Pokud byste nějaký názor či nápad měl/a, jste schopný/á o něm s nadřízeným diskutovat?	52
Graf 24: Existují nějaké překážky, které brání efektivní komunikaci s Vaším nařízeným?	53
Graf 25: Pokud máte nějaké nejasnosti, týkající se vaší práce, kdo Vám nejčastěji poradí?	54
Graf 26: Myslíte si, že se k Vám důležité pracovní informace dostávají zkreslené či neúplné?	54
Graf 27: Jak byste označil/a Váš vztah se spolupracovníky?	55
Graf 28: Setkáváte se svými kolegy i mimo podnik?	56
Graf 29: Existují nějaké překážky, které brání efektivní komunikaci s Vašimi spolupracovníky?	56
Graf 30: Vznikají mezi Vámi a kolegy konflikty?	57
Graf 31: Důvody vzniku konfliktů.....	58
Graf 32: Jak se případné konflikty s dotýčným snažíte vyřešit/ urovnat?	59
Graf 33: Jste seznámen/a se strategií a dlouhodobými cíli Vašeho podniku?	59
Graf 34: Ocenil/a byste větší množství informací ohledně dosažených výsledků podniku a cílů, kterých chce dosáhnout?	60
Graf 35: Dostává se Vám pravidelně informací od vrcholového vedení, co se v podniku děje?	61
Graf 36: Čím je podle Vás způsobeno, že pravidelně nedostáváte informace od vedení? ...	62
Graf 37: Jaký nástroj interní komunikace z výše uvedených shledáváte za nejvíce účinný?	63
Graf 38: Jaký nástroj interní komunikace z výše uvedených shledáváte naopak za nejméně účinný?.....	64
Graf 39: Které další komunikační nástroje byste přivítali ve Vaší firmě?	65
Graf 40: Jak často se účastníte porad?	65
Graf 41: Čtete si pravidelně příspěvky vyvěšené na podnikové nástěnce?	66
Graf 42: Jste spokojen/a s vnitrofiremní komunikací uvnitř Vaší organizace?	67
Graf 43: Mělo by zlepšení komunikace vliv na efektivitu Vaší práce?	68

Graf 44: Pořádá pravidelně vaše společnost neformální setkání, jako je například ples, večírek či teambuilding?69

Graf 45: Konkrétní návrhy nebo doporučení, jak zlepšit vnitrofiremní komunikaci v podniku.....69

13 Přílohy

Příloha 1: Dotazník k řízenému rozhovoru s vedoucím89

Příloha 2: Dotazník k průzkumu komunikace ve společnosti.....91

Příloha 1: Dotazník k řízenému rozhovoru s vedoucím

Dotazník k řízenému rozhovoru s vedoucím

Interní komunikace

- 1) Sepište, jak probíhá komunikační proces ve Vašem podniku?
- 2) Pomocí jakých nástrojů komunikujete v podniku? Popište je a s kým komunikujete, pomocí kterého nástroje?
- 3) Seznamujete podřízené s podnikovými cíli?
- 4) Jak často s pracovníky komunikujete, co když chtějí kontaktovat první oni Vás?
- 5) Jaký druh komunikace ve Vaší společnosti převládá? Formální či neformální? Tykáte si vy osobně s některým z podřízených?
- 6) Jak probíhá komunikace mezi Vámi a zahraničními pracovníky?
- 7) Jaké bariéry vidíte v komunikaci s podřízenými?
- 8) Stává se, že dojde ke zkreslení informací, které jsou předávány od vedení směrem dolů?
- 9) Jaká školení umožňujete absolvovat svým pracovníkům?
- 10) Jak vypadá nástup nového pracovníka?
- 11) Pokud používáte intranet, popište konkrétně Vaší podnikovou síť

12) Jakým stylem a jak často probíhají porady, co všechno se na nich řeší?

13) Pořádá Vaše společnost teambuilding, sportovní, kulturní či jiné akce? Pokud ano, jaké?

14) Jaké máte podnikové směrnice či interní dokumenty?

15) Využíváte kolektivní smlouvu?

Externí komunikace

16) Kdo jsou Vaši nejčastější zákazníci a prostřednictvím čeho s nimi komunikujete?

17) Kdo se ve Vaší společnosti zabývá externí komunikací?

18) Jaké druhy propagačních prostředků využíváte?

19) Komunikujete s lidmi také prostřednictvím sociálních sítí?

20) Máte nějaké reklamní předměty, které předáváte odběratelům?

21) Sponzorujete nějaké akce či sportovní tým?

22) Účastní se Váš podnik veletrhů a výstav?

Příloha 2: Dotazník k průzkumu komunikace ve společnosti

Dotazník k průzkum komunikace ve společnosti

Dobrý den,

jmenuji se Tomáš Prokeš a jsem studentem Ekonomické fakulty, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude použit jako podklad pro praktickou část mé diplomové práce na téma komunikace ve vybraném podniku. V uzavřených otázkách vždy vyberte pouze jednu možnost odpovědi, u otevřených otázek prosím svou odpověď napište. Tento dotazník je zcela anonymní.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas strávený s vyplňováním dotazníku.

S přáním hezkého dne

Tomáš Prokeš

Komunikace s nadřízeným

1. Bývají Vám sděleny informace potřebné k výkonu Vaší práci včas?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
2. Sděluje Vám nadřízený dostatečné množství informací pro vykonání Vaší práce
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
3. Stalo se Vám, že jste svou práci neodvedl/a správně či včas kvůli tomu, že potřebné informace od nadřízeného nepřišly či byly nesprávné?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
4. Prostřednictvím koho získáváte nejčastěji informace potřebné pro výkon své práce?
 - a) Nadřízený
 - b) Spolupracovník
 - c) Mistr
5. S kým nejčastěji řešíte pracovní problémy, pokud nastanou?
 - a) Nadřízený
 - b) Spolupracovník
 - c) Mistr
6. Jsou Vám jasné informace, které získáte od svého nadřízeného?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
7. Ověřujete si u nadřízeného, zda jste pochopil/a zadání úkolu, který je pro Vás nový?
 - a) Ano

- b) Ne
8. Jak byste označil/a Váš vztah s nadřízeným?
- a) Přátelský
 - b) Kolegiální
 - c) Uspokojivý
 - d) Nepřátelský
9. Tykáte si se svým nadřízeným?
- a) Ano
 - b) Ne
10. Jste radši, když se komunikaci se svým nadřízeným vyhnete?
- a) Ano
 - b) Ne
11. Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a „ano“, tak proč? (možnost více odpovědí)
- a) Nemáme spolu dobré vztahy
 - b) Bojím se, aby kolegové neměli nepatřičné narážky
 - c) Radši řeším věci samostatně
 - d) Jiné, jaké?
12. Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu ohledně Vámi odvedené práce?
- a) Ano
 - b) Ne
13. Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a „ano“, tak jak často?
- a) Po každém splněném dílčím úkole
 - b) Po dokončení celého projektu/zakázky
 - c) Jedno týdně
 - d) Jednou za měsíc
 - e) Nepravidelně
14. Umí Vás nadřízený pochválit?
- a) Ano
 - b) Ne
15. Má Váš nadřízený dobré komunikační schopnosti?
- a) Ano
 - b) Ne
16. Styl vedení Vašeho nadřízeného je?
- a) Autokratický (Nadřízený rozhoduje pouze sám, názory ostatních ho nezajímají.)
 - b) Demokratický (Rozhodování je kolektivní záležitost, vedoucí bere v potaz názory svých podřízených.)
 - c) Liberální (Nadřízený ponechává velkou volnost v rozhodování, ovšem některé části jsou pouze v jeho kompetenci.)
17. Chtěl/a byste mít možnost pravidelně ohodnotit nadřízeného podobným dotazníkem, jako je tento?
- a) Ano
 - b) Ne

18. Je nadřízený otevřený Vašemu názoru či nápadu?
- Ano
 - Ne
19. Pokud byste nějaký názor či nápad měl/a, jste schopný/á o něm s nadřízeným diskutovat?
- Ano
 - Ne
20. Existují nějaké překážky, které brání efektivní komunikaci s Vaším nařízeným? (možnost více odpovědí)
- Jazykové bariéry
 - Kulturní odlišnosti
 - Neochotnost nadřízeného
 - Zaujatost
 - Nedostatek času nadřízeného
 - Hlučnost strojů
 - Jiné, uveďte jaké.....
 - Žádné

Komunikace s kolegy na pracovišti

21. Pokud máte nějaké nejasnosti, týkající se vaší práce, kdo Vám nejčastěji poradí?
- Nadřízený
 - Kolega
 - Mistr
 - Někdo jiný
22. Myslíte si, že se k Vám důležité pracovní informace dostávají zkreslené či neúplné?
- Ano
 - Ne
23. Jak byste označil/a Váš vztah se spolupracovníky?
- Přátelský
 - Kolegiální
 - Uspokojivý
 - Nepřátelský
24. Setkáváte se svými kolegy i mimo podnik?
- Ano
 - Ne
25. Existují nějaké překážky, které brání efektivní komunikaci s Vašimi spolupracovníky? (možnost více odpovědí)
- Jazykové bariéry
 - Kulturní odlišnosti
 - Neochotnost spolupracovníků
 - Zaujatost
 - Nedostatek času
 - Osobní spory
 - Hlučnost strojů
 - Jiné, uveďte jaké
 - Žádné

26. Vznikají mezi Vámi a kolegy konflikty?
- Ano
 - Ne
27. Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a „ano“, tak z jakého důvodu? (možnost více odpovědí)
- Pracovní neshody
 - Osobní spory
 - Nedostatečná informovanost
 - Rozdílné informace od nadřízeného
 - Jiné, uveďte jaké
28. Jak byste se případné konflikty s dotyčným snažili vyřešit/ urovnat?
- Po dobrém si promluvit
 - Přes nadřízeného
 - Nechat to být, časem se atmosféra zlepší
 - Jiný způsob, uveďte jaký.....

Podniková komunikace

29. Jste seznámen/a se strategií a dlouhodobými cíli Vašeho podniku?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
30. Ocenil/a byste větší množství informací ohledně dosažených výsledků a cílů podniku?
- Ano
 - Ne
31. Dostává se Vám pravidelně informací od vrcholového vedení, co se v podniku děje?
- Ano
 - Ne
32. Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a „ne“, čím je to podle Vás způsobeno? (možnost více odpovědí)
- Neochota a zájem ze strany vedení
 - Nedostatečné využívání komunikačních nástrojů
 - Nedostatek času vrcholového vedení
 - Jiné, jaké?.....
33. Jakých nástrojů interní komunikace se ve firmě využívá? (možnost více odpovědí)
- Osobní rozhovor
 - Telefonický rozhovor
 - Dopis
 - E-mail
 - Intranet
 - Porada
 - Jednání
 - konference
 - videokonference

- j) Školení
- k) Firemní časopis
- l) Firemní noviny
- m) Vnitropodnikové směrnice
- n) Výroční zpráva
- o) Reporty
- p) Nástěnky
- q) Schránka na zlepšovací nápady
- r) Jiné, uveďte jaké

34. Jaký nástroj interní komunikace z výše uvedených shledáváte za nejvíce účinný?
.....
35. Jaký nástroj interní komunikace z výše uvedených shledáváte naopak za nejméně účinný?
.....
36. Které další komunikační nástroje byste přivítali ve Vaší firmě (může být i z uvedených v otázce č. 35)?
.....
37. Jak často se účastníte porad?
 - a) Vždy
 - b) Občas
 - c) Výjimečně
 - d) Nikdy
38. Mají pro Vás tyto porady nějaký přínos, například v podobě informací potřebných k práci?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
39. Čtete si pravidelně příspěvky vyvěšené na podnikové nástěnce?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
40. Jste spokojen/a s vnitrofiremní komunikací uvnitř Vaší organizace?
 - a) Ano, nic bych nezměnil/a
 - b) Spíše ano, ale našel by se prostor pro zlepšení.
 - c) Spíše ne, podnik má v tomto směru jisté mezery.
 - d) Ne, vnitrofiremní komunikace u nás téměř neexistuje.
41. Mělo by zlepšení komunikace vliv na efektivitu vaší práce?
 - a) Ano, myslím si, že bych podal/a lepší pracovní výkon.
 - b) Spíše ano, ale nejsem si jistý/á.
 - c) Spíše ne, nemyslím si, že by mě to nějak více motivovalo.
 - d) Ne, můj výkon by to nijak neovlivnilo.
42. Pořádá pravidelně vaše společnost neformální setkání, jako je například ples, večírek či teambuilding?
 - a) Ano
 - b) Ne

43. Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a „ano“, tak jaké?

.....

44. Komunikuje s Vámi vedení pomocí obdobných dotazníků zaměřených například na pracovní spokojenost?

- a) Ano
- b) Ne

45. Máte konkrétní návrhy nebo doporučení, jak zlepšit vnitrofiremní komunikaci v podniku?

.....
.....
.....

Identifikační otázky

46. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

47. Jaká je Vaše národnost?

- a) Česká
- b) Maďarská
- c) Bulharská
- d) Ukrajinská
- e) Jiná uveďte jaká?.....

48. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) Operátor výroby
- b) Manipulant
- c) Seřizovač
- d) Logistika
- e) Údržba
- f) THP-asistentky výroby
- g) Personální úsek
- h) Finanční úsek

49. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) Méně než 5 let
- b) 5-10 let
- c) 10-20
- d) 20 a více

50. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen v oboru
- c) Střední
- d) Vysokoškolské