



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 vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Keclíková Zuzana

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

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana KECLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E14649**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Komunikace ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit úroveň přenosu informací uvnitř vybrané organizace a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení komunikačního procesu.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, vymezení pojmů spojených s komunikací
- 2) Charakteristika vybrané organizace
- 3) Charakteristika a následné zhodnocení komunikačního procesu ve vybrané organizaci
- 5) Návrhy na zlepšení komunikace uvnitř organizace

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., Deistler, E., & Ungvari, R. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
Dědina, J., Deistler, E., & Ungvari, R. (2007). *Management a moderní organizování firmy: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Grada.
Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2007). *Management*. Praha: Grada.
Drucker, F. P. (2000). *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press.
Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
Price, A. (2011). *Human resource management*. Andover: South-Western Cengage Learning.
Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.
Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
Veber, J. (2009). *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.

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

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

PROHLÁŠENÍ

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 S. 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 These.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Zuzana Keclíková

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a spolupráci při zpracování této práce.

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

Obsah

1 Úvod.....	2
2 Literární přehled	4
2.1 Komunikace	4
2.2 Proces komunikace.....	7
2.3 Druhy komunikace	11
2.4 Systémy komunikace	15
2.5 Komunikační dovednosti	15
2.6 Formy komunikace.....	18
2.7 Interní komunikace v podniku	21
2.8 Komunikační bariéry.....	24
3 Cíl a metodika.....	28
3.1 Cíl práce	28
3.2 Metodický postup.....	28
4 Charakteristika vybrané organizace.....	30
4.1 Historie společnosti	30
4.2 Charakteristika organizace	30
5 Zhodnocení komunikačního procesu	32
5.1 Analýza a popis současného komunikačního procesu	32
5.2 Dotazníkové šetření.....	38
6 Diskuse, návrh na zlepšení.....	85
6.1 Návrhy na zlepšení.....	90
7 Závěr	101
8 Summary	103
9 Zdroje.....	104
9.1 Literární zdroje.....	104
10 Seznam obrázků, grafů a tabulek	
10.1 Seznam příloh	

1 Úvod

Má diplomová práce nese název „Komunikace ve vybrané společnosti“. Toto téma jsem si vybrala záměrně, protože se domnívám, že komunikace je v současné době jedním z klíčových determinantů fungujícího podniku v globalizovaném prostředí.

Komunikace je základem nejen organizace, ale celé společnosti a umožňuje přenos informací mezi různými skupinami lidí. Může mít řadu forem, od písemné přes mluvenou až po obrazovou. Zvláště lze vyzdvihnout komunikaci elektronickou, která je v dnešní době téměř nutností. Především u velkých a mezinárodních firem se bez ní nelze obejít. Takováto komunikace probíhá nejen s využíváním internetu a internetových aplikací, ale také s využitím vnitřních počítačových sítí, tedy intranetů.

Komunikace s sebou ale může přinášet i řadu problémů, protože nemusí být vždy jasná, ale může během ní vznikat velké množství komunikačních šumů, kdy odesílatel informace předává příjemci zmatené informace, a to často nezáměrně. Komunikace je ve své podstatě velmi složitá z mnoha důvodů, například proto, že v ní hraje roli nejen současná situace, ale i předchozí zkušenosti. Jinými slovy je závislá na celé řadě faktorů. Velmi lehce tak může docházet k dezinformacím, které mohou mít, zvláště ve firemním prostředí, negativní důsledky.

V diplomové práci se budu zaměřovat výhradně na komunikaci uvnitř podniku a budu se zabývat samotným komunikačním procesem a způsobem přenosu informací ve vybrané organizaci. S tím souvisí i cíl diplomové práce, kterým je zhodnocení úrovně přenosu informací uvnitř vybrané organizace a návrh změn, které povedou ke zlepšení komunikačního procesu.

V diplomové práci vycházím z toho, že každá organizace je závislá na kvalitním, rychlém a efektivním přenosu informací. Komunikační proces, který má v sobě některé nedostatky, neumožňuje organizaci plný rozvoj a může mít řadu negativních dopadů nejen uvnitř organizace, například ve formě nespokojených zaměstnanců, ale i vně firmy, především u zákazníků. Někdy bývají chyby uvnitř komunikace skryté, respektive těžko identifikovatelné, přesto mohou mít velmi negativní dopad na fungování firmy. Komunikace uvnitř firmy je tedy tím, na čem stojí každá organizace, protože se promítá do jejího vnitřního, ale i do vnějšího prostředí.

Metody, které budu používat ke splnění cíle práce, jsou deskripce, pozorování, rozhovory a metoda dotazování. Využita bude literární rešerše. V diplomové práci se budu snažit o zjištění obsáhlých informací o komunikačním procesu uvnitř konkrétní organizace. Aby informace byly komplexní, bude prováděn rozhovor s personálním oddělením, s vedoucím pracovníkem a také budou využity anonymní dotazníky pro administrativní pracovníky a pro dělníky. Zpracování takto získaných dat proběhne s využitím statistických metod.

Diplomová práce bude psána takovým způsobem, aby poznatky v ní zjištěné mohly být zpracovány do formy návrhů na zlepšení komunikačního procesu ve vybrané organizaci, a aby mohly být jednoduše aplikovány v praxi.

Z důvodu citlivých firemních informací, které budou v diplomové práci obsaženy, jsem byla nucena změnit název společnosti na ABL Tools. Pokud nějaká firma ABL Tools existuje, nemá tato práce s touto firmou nic společného, název firmy jsem si zvolila zcela náhodně.

2 Literární přehled

2.1 Komunikace

Pojem komunikace je převzat z latiny. Slovo *communicare* znamená radit se s někým, dorozumívat se, ale také i spojení, sjednocení či kontext (Vymětal, 2008).

Komunikace (neboli dorozumívání) je sdělování informací, názorů, pocitů a myšlenek mezi živými bytostmi, lidmi i živočichy většinou pomocí společné řady symbolů. Podstatným dorozumívacím prostředkem člověka je však verbální komunikace (jazyk a řeč), tzv. druhá signální soustava. Komunikace je oboustranná výměna informací mezi lidmi, která se považuje za reakci interaktivní. Dorozumívání probíhá mezi komunikujícími společníky přes komunikační kanály, které ovlivňují základ sdělení a pochopení (Bečvářová & Humlerová, 2013).

Z následujících sdělení tedy vyplývá, že prostřednictvím komunikace sdělujeme zprávy, vyjadřujeme své názory, nápady, očekávání a některé požadavky. Máme snahu, aby naše informace zapůsobily na lidi v našem okolí (partnery v komunikaci) a obvykle je chceme dovést k tomu, aby nás vyslechli, pochopili a mnohokrát také k tomu, aby přijali nebo alespoň zohlednili naše názory a jednali v souladu s nimi (Tureckiová, Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků, 2007).

Komunikace se řadí mezi neobtížnější dovednosti, které jsou důležité pro efektivní provádění manažerských funkcí. V současné době se stává trendem stále více rostoucí zájem nejen o rozvoj a trénink obchodních a manažerských dovedností, ale také o vzájemnou komunikaci. V prostředí malých a středních firem hraje dorozumívání významnou roli v mnoha směrech. Má důležitou úlohu ve zpracovávání informací, utužování mezilidských vztahů, k motivování zaměstnanců, k naplňování cílů stanovených v strategiích k jejich hodnocení a kontrole a v oboru řízení lidských vztahů. Bezpochyby je zásadním a základním kamenem úspěchu každé organizace (Březinová, Holátová, & kol., 2014).

Dobrá komunikace je předpokladem dobrých poměrů mezi lidmi a její podstatou je dobrá vůle a schopnost chápat druhého. Komunikace je nyní skutečně rozsáhlým oborem lidského bádání i lidské praxe (Plamínek, 2012).

Komunikace je nevyhnutelná a tak k ní často dochází i tehdy, když ji jedinec nemá v úmyslu nebo odmítá komunikovat. Dorozumívání je nevratná událost, jakmile jednou

něco řeknete anebo odešlete, nemáte možnost vzít sdělení zpět. Komunikace je neopakovatelná, jednání nelze okopírovat, všichni a všechno se tedy neustále mění (DeVito, 2008).

Dorozumívání znamená vysílání, přijímání a ověřování. Není důležité, zda zrovna mluvíte nebo mlčíte, gestikulujete rukama anebo se díváte k zemi – komunikujete stále. Neustále vysíláte signály a vztahy, které si váš společník určitým způsobem vykládá. Jestliže máte zájem, aby na něj vaše sdělení mělo požadovaný efekt, je dobré si uvědomit co, jak a z jakého postavení říkáte. S tím mohou pomoci tyto čtyři prvky: pozorování, potřeba, žádost, pocit (Basu & Faust, 2013).

Podstatným komunikačním prostředkem jedince je řeč neboli jazyk. K úspěchu v jednání však s dovedností mluvit nevystačíme, jelikož: Komunikace znamená spojení! Průběžně pozorujeme důsledek našich slov na příjemci, všímáme si projevů zájmu či nezájmu, výše pozornosti, pracujeme se zpětnou vazbou a přizpůsobujeme obsah i formu našich předávaných informací. Jestliže tak nečiníme, může se stát, že „mluvíme do větru“ či „vzduchoprázdna“ (Štěpáník, 2001).

Komunikujeme-li s jasným záměrem, tak nás k tomu vede jistá motivace. Když píšeme nebo mluvíme, máme snahu předat své myšlenky někomu jinému a dosáhnout určitého cíle. Přestože různé kultury kladou důraz na odlišné záměry a motivy, pro většinu způsobů komunikace, ne-li pro všechny, se zdá být relativně společných pět hlavních cílů. Hlavní je se učit a získat znalosti o druhých, o světě a o sobě a dále vytvářet vztahy s dalšími lidmi, tedy na sebe vzájemně reagovat. Jako další je naslouchání ostatních a nabízení různých řešení. Čtvrtým cílem je posilování nebo změna postoje či chování druhých a v neposlední řadě těšení se z okamžitého zážitku (DeVito, 2008).

Základem každé komunikace je sdělující, který má potřebu něco odeslat, sdělit či sdílet a příjemce, který je vybrán jako účastník pro komunikaci. Opravdové dorozumívání probíhá tehdy, když příjemce sdělení pochopí tak, jak se míní (Veber & Kol., 2009).

Komunikace je nezbytná pro správný chod veškerých činností patřících do daného podniku. Je potřeba ji neustále zdokonalovat a prohlubovat, protože velkých úspěchů lze dosáhnout jedině prostřednictvím dobré komunikace (Řehoř, 2012).

Cílem komunikační sítě musí být co nepreciznější přenos sdělení pro cílovou skupinu nebo jednoho člověka. Pokud je jednotlivec zavalen velkým množstvím informací, nemá možnost efektivně komunikovat. (Janda, 2004).

Cílem komunikace v organizaci je dobrá informovanost všech pracovníků o jejich pracovních úkonech, o změnách v pracovních rozvrzích či informovanost manažerů o současném stavu firmy, jak z pohledu hospodaření tak i výroby. (Březinová, Holátová, & kol. , 2014).

2.1.1 Funkce komunikace

Důležitou součástí komunikačního procesu jsou její funkce, které nám udávají, jak a do jaké míry komunikace ve vybrané organizaci probíhá. Jako první uvedeme funkci **informativní**, která slouží k předávání údajů, faktů, znalostí, zkušeností, informací, vědomostí mezi lidmi a další. Druhou je funkce **poznávací**, u které dochází k získávání vědomostí o sobě, druhých lidech a o světě. Významnou se stává i funkce **instruktivní**, která sděluje funkce s doplněním vysvětlení postupu, organizace, návodu, metodického popisu, jak se k něčemu dopracovat či jak něco dělat. Nedílnou součástí je i funkce **vzdělávací a výchovná**, která shrnuje funkce informativní, instruktivní, poznávací, realizované pomocí vzdělávacích zařízení nebo samostudiem. Funkce **osobní identity** vyjadřuje objasnění si svého já, svých názorů, postojů, sebevědomí i osobních ambicí, kdežto funkce **socializační a společensky integrující** informuje o navazování vztahů s druhými, vzájemné reakce a interakce při dorozumívání, navazování kontaktů, posilování pocitů sounáležitosti a oboustranné závislosti, umění komunikace v závislosti na odlišném prostředí, na společenské vrstvě, stupni vyspělosti komunikujících, na společenské pozici apod.

Další důležitou součástí se stávají funkce přesvědčovací, posilující a motivující, zábavná, svěřovací a úniková. **Přesvědčovací** funkce vypovídá o změnách stanoviska, názorů, hodnocení, způsobu konání i chování druhých, zatímco **posilující a motivující** se zabývá posilováním pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, vztahu k něčemu a podobně. Funkce **zábavná** zahrnuje komunikaci, která vytváří dojem harmonie, spokojenosti, pobavení, nadšení, kdežto funkce **svěřovací** operuje s nasloucháním druhých a poskytováním řešení jejich problémů, zbavováním se vnitřního neklidu, překonáváním těžkostí, sdílením pocitů a umožněním vypovídat se. A v neposlední řadě musí být zmíněna funkce **úniková**, která se důležitá pro uvolnění se prostřednictvím komunikace od starostí, od shonu, odstranění depresí (Vymětal, 2008).

2.2 Proces komunikace

Komunikační proces je souhrn informací, komunikačních aktivit, komunikačních dovedností a komunikačních nástrojů, které probíhají v interním prostředí firmy (Janda, 2004).

Proces komunikace je to, když spolu dva mluví, něco se mezi nimi děje a i uvnitř každého z nich. Model se dělí na prvky, komponenty, vzájemné vazby a interakce (Plaňava, 2005).

Komunikační proces začíná účelem, který je formulován ve sdělení. Sdělení je přetvořeno do formy symbolů (zakódováno) a postupuje dále nějakým médiem (kanálem) k příjemci, který si převede sdělení do svého jazyka (dekódování). Vybraný proces je vystavený různým šumům (poruchám), které nastávají při předávání, přijímání a zpětné vazbě (Robbins & Coulter, 2004).

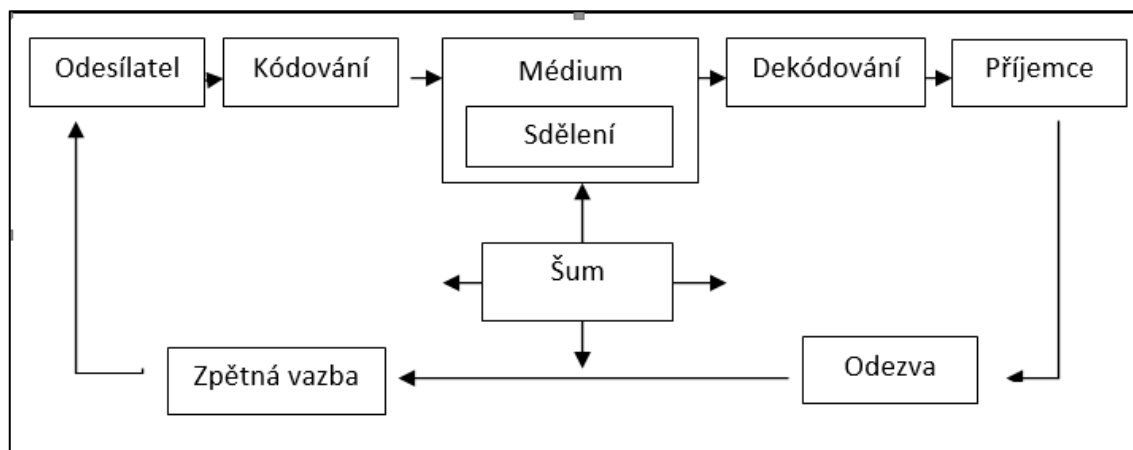
Komunikační proces má dvě významové linie: obsahovou (o čem se mluví) a interpretační (jaký smysl tématu komunikující přikládají). Proces je tvořen jednotlivými komunikačními akty, které se dělí na tyto komponenty:

- záměr sdělení komunikátora,
- dopad sdělení pro komunikátora,
- věcný obsah informace (o čem komunikujeme),
- smysl sdělení pro komunikanta,
- dopad sdělení pro komunikanta. (Bečvářová & Humlerová , 2013).

Tímto procesem se dorozumívá prodávající s kupujícími, společností a s jejichmi příštími a nynějšími zákazníky, ale také s podnikem a jejichmi zájmovými skupinami. K těm patří všechny subjekty, na něž mají firmy a jejich činnosti účinek, a na které také naopak působí subjekty samy. Patří k nim hlavně pracovníci, dodavatelé a obchodní partneři, akcionáři, média, instituce veřejné správy, investoři, odborového a profesního sdružování, občanské sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny a samozřejmě též místní komunity (Přikrylová, Jahodová, & Lacko, 2004).

Komunikační proces může být přerušen, jestliže jeden z uživatelů nemá snahu pochopit předávané sdělení nebo předem předpokládá, že druhý uživatel ho automaticky chápe (Střížová V. , 2001).

Obrázek 1: Komunikační proces



Zdroj: (Kotler, 2007)

Rozlišujeme osm hlavních prvků, které jsou v procesu komunikace přítomny:

- 1) **Komunikátor (odesílatel)** – je člověk, který vysílá nějaké sdělení; předpokládá, že příjemce má společnou nebo podobnou zásobu poznatků, která umožňuje porozumět tomu, co mu chce sdělit, a že má podobné kódovací uspořádání (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi, 2003).
- 2) **Kódování** – proces spočívá v přenosu odesílatelových myšlenek do systematické série symbolů, vyjadřujících odesílatelův úmysl. Hlavní úroveň kódování je kódovací jazyk. Základním předpokladem správného zakódování je požadavek, aby informace byla sdělena správně, stručně a zřetelně. Při kódování je třeba zvážit, komu je sdělení adresováno, a skutečnost, že komunikační proces se pokaždé odehrává v konkrétní situaci, tedy v určitém čase, na konkrétním místě a v dané společenské atmosféře (Vymětal, 2008).
- 3) **Zpráva (sdělení)** – vyslané sdělení jako myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému; vyslaná zpráva má podobu verbálních a neverbálních symbolů, celá oznámení mohou být odlišně chápána různými lidmi, a někdy navíc komunikátor může zprávu úmyslně zamlžovat, dávat do ní tedy víceznačnost (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi, 2003).
- 4) **Kanál (médiu)** – může být například sdělení z očí do očí, rozhovor, informování pomocí telefonu, zpráva na poradách, využití prostředků

informačních a komunikačních technologií, použití oběžníku, atd. (Vymětal, 2008). Při výběru komunikačního média je nezbytné brát v úvahu velké množství faktorů, jedná se například o rychlost, přesnost, charakter sdělení, náklady, charakter příjemce, rozsah komunikace a význam zpětné vazby (Palmer & Weaver, 2000).

- 5) **Dekódování** – příjemce má povinnost interpretaci dekodovat; jde o objasnění si a připsování obsahu vzatým symbolům. Čím podrobněji je sdělení dekodováno, tím efektivnější dorozumívání je.
- 6) **Příjemce (komunikant)** – člověk, který přijímá vyslané sdělení. Musí být schopen převést zprávu do myšlenek (Řehoř, 2012).
- 7) **Zpětná vazba** – odezva na přijatou informaci ve formě potvrzení a způsobu interpretace. Zpětná vazba je při dorozumívání nutná, neboť zachovává oba účastníky v komunikační situaci, dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Zpětná vazba má funkci sociální, regulativní, poznávací, podpůrnou a provokující. Je podstatné, aby zpětná vazba následovala co nejdříve po přijetí sdělení (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi, 2003). Princip zpětné vazby je jakási rekapitulace či souhrn sdělení příjemcem a potvrzení, že lidé předávané informaci rozumí a budou v souladu s ní jednat. Měla by být specifická, otevřená, orientovaná na obsah a cíl komunikace a dovolit rozvoj vztahů a výkonu (Tureckiová, Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků, 2007).
- 8) **Šum** – tedy rušivé působení na komunikaci. Pochopení sdělení může zkomplikovat prostý hluk na pracovišti, kulturní rozdílnosti mezi stranami nebo i takové situace, kdy český a německý manažer má snahu komunikovat v angličtině. Stanovení a postupné odstraňování zdrojů šumu ze strany manažera přispívá k efektivnější komunikaci (Dědina & Odcházal, 2007). Existují čtyři druhy komunikačního šumu (fyzické, fyziologické, psychologické, sémantické) (Vymětal, 2008).

Komunikační šumy jsou negativní činitelé, které ovlivňují kvalitu komunikace. Ty mohou být na straně účastníků v procesu komunikace, nebo v chybném kódování způsobující neshody a dále možné zkreslení při přenosu, apod. (Veber & Kol., 2009).

Komunikační strategie

Strategie dělíme na základě toho, jaké komunikační nástroje jsou využívány a na jaké výsledné publikum nejvíce směřují. Tímto tedy rozlišujeme základní komunikační strategie na:

a) Strategie tlaku (push strategie)

Je založena na používání osobního prodeje a na podpoře prodeje v rámci obchodního jednání. Je zaměřena na distributory, které se snaží ovlivnit koupi produktu. V praxi je využívána především v situacích, kdy významnou roli v kupním stanovování zákazníka hraje místo prodeje.

b) Strategie tahu (pull strategie)

Cílem této strategie je oslovení zákazníků (spotřebitelů), kdy probíhá snaha o vyvolání poptávky po produktu u maloobchodních firem. Ty ji přenášejí dále až na výrobce. Využívá se zejména reklama a publicita ve sdělovacích prostředcích. Tento postup se často používá u přitažlivých, diferencovaných produktů, jež dokážou v zákazníkovi vzbudit zájem.

V praxi dochází vždy k oboustranné kombinaci dvou uvedených komunikačních strategií; jedna z nich bývá obvykle ve větší míře užita (Zamazalová, 2010).

Komunikační prostředí

Významný vliv na dorozumívání má prostředí. Některá prostředí dávají situaci význam formálnosti, reprezentativnosti, což jedince mnohem více spoutává a stresuje, tudíž nemusí být vhodným místem pro komunikaci. Prostředí zahrnuje prostor, kde se komunikace odehrává, osvětlení, uspořádání místnosti, přítomnost neustále odlišného počtu lidí (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi, 2003).

Komunikační kanály ve firmě

Komunikační kanály se od sebe odlišují rychlostí, náklady, přesností, počtem oslovených lidí, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat firmu. Závisí to také na posluchačích, cílech a komuniké, který kanál může být lepší za oněch podmínek a který za podmínek odlišných. Volba kanálů může být ovlivněna také podnikovou kulturou a postupným zvykáním se na nové formy komunikace. Mezi možné uplatňované kanály v organizaci patří například rozhovor tváří v tvář, skupinový

rozhovor, podnikové noviny a časopisy, dopisy, písemné zprávy, oběžníky, činy, reklama, nástěnky, a jiné (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi, 2003).

2.3 Druhy komunikace

Komunikace je dělena z pohledu hranic firmy na externí a interní. **Externí** komunikace je založena na sdělování, které probíhá s vnějším okolím v obligatorní (finanční úřad, bankovní sféra, dodavatelé a jiné) nebo fakultativní (práce s veřejností, vztahy s veřejností) formě (Veber & Kol., 2009). Kdežto komunikace **interní** operuje s komunikačními systémy, které se vytvářejí ve vnitřní části podniku a zajišťují každodenní fungování, kam řadíme hlavně dorozumívání s pracovníky (Truneček & kol., 1997).

Dále můžeme komunikaci dělit dle počtu účastníků na jednosměrnou, dvousměrnou a vícesměrnou. **Jednosměrná** komunikace nebo také nepravá, která nastává při jednostranném poskytování sdělení, kdy jeden z účastníků se aktivně podílí na komunikaci a druhý je pasivní (mlčí). **Dvousměrná** vzniká v případě, kdy se role odesílajícího a role příjemce systematicky střídají a dávají si vzájemně zpětnou vazbu. A poslední je komunikace **vícesměrná**, která nastává v momentě, kdy se získávání informace účastní více než dva účastníci (porada) (Fiedler & Horáková, 2005).

Další důležité dělení je podle aspektu, tedy na obsahové a vztahové. Aspekt **obsahový** je založen na obsahovém stupni, kde jsou zprostředkovávány artikulované informace, což je sémantický obsah zprávy. Funkcí informace je odstranění nebo snížení pochybností ze strany příjemce (Švancara, 1999). Druhým výše uvedeným je aspekt **vztahový**, na jehož vztahovém stupni komunikace jsou vyjadřovány pociťované poměry mezi komunikujícími i vztahy k tematickému obsahu dorozumívání, a to na neverbální úrovni prostřednictvím výrazových nástrojů (Watzlawick, Bavelasova, & Jackson, 1999).

Důležitým členěním je rozdělení dle formálnosti. **Formální** komunikace vyplývá z podnikové strategie a vyjadřuje uspořádání organizační struktury podniku a probíhá tak v úředním styku. V tomto typu komunikace mohou pouze oprávnění jedinci vydávat nařízení, pokyny a doporučení dle pravomocí. Obvykle bývá stanoven i postup v předávání sdělení (Řehoř, 2012). Zatímco komunikace **neformální** vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi spolupracovníky. Pro zaměstnance podniku je neformální komunikace nezbytnou nutností, protože je pro její účastníky

vítaným uvolněním a zpestřením v práci. Tímto způsobem se mohou šířit zprávy, ale také i desinformace, které mohou ovlivnit činnost podniku. Eliminovat desinformace lze jen částečně, a to pravdivým, včasným a přesvědčivým informováním spolupracovníků. Tato forma nebývá často vrcholovým vedením podniku vnímaná, ani významněji ovlivňována. Neformální komunikace se může stát v podniku také problémem, pokud se stane bezcílným dorozumíváním na úkor efektivního využívání pracovní doby (Vymětal, 2008).

K dalšímu významnému dělení dochází na základě způsobu předávání informací. Nejvíce využívaná je komunikace **verbální**, u které dochází k dorozumívání se jedince nebo dvou i více osob pomocí jazyka anebo různých znaků jazykového systému. Slovní komunikaci pak autor rozumí jako výběru, skladování a produkci jazykových znaků (psaní projevu, artikulace, řečová strategie, volba stylu, rozmyšlení řeči, atd.), procesu vzájemného sdělování, vnímání a recepce (Vybíral, 2000). Verbální vyjadřování je podstatným stavebním kamenem, čímž v tomto smyslu nejsou slova, ale věty. Teprve slovo dané do souvislosti nám umožňuje se vyjádřit a zajistit co nejpřesnější porozumění. Jde přitom jak o slovo mluvené, tak o slovo psané (Veber & Kol., 2009). Verbální komunikaci dokresluje mimojazykový faktor, který je pojmenován jako paralingvistika. Mezi základní prvky paralingvistického dorozumívání se řadí hlasitost projevu, objem řeči, slovní vata, výška tónu řeči, atd. (Štěpáník, 2001). Nedílnou součástí je **neverbální** komunikace, která se šíří zejména na nevědomé úrovni, a dovedeme-li jí správně porozumět, stává se vzácným zdrojem významných informací o partnerech v jednání. Zároveň je vizitkou, kterou se představujeme okolí. Nástroje neverbální komunikace lze užívat – a také se tak děje – vědomě a cílevědomě. Existuje řada neverbálních, obecně stejně chápaných signálů, které zaměňují slovo, anebo je účinně doplňují. Pro úspěch v dorozumívání je však zřejmě ještě důležitější autorita ke třem zásadám (být ve svých proslovech přirozený, chovat se přiměřeně, nemít snahu být někým jiným).

Řeč těla: mimika – cílená na pohyby obličejových svalů,

haptika – specializace na význam doteků,

gestika – orientace na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,

kinezika – zaměření se na sledování pohybů celého těla,

posturologie – oblast zaměřená na postoj a pozici celého těla,

proxemika – pohyb v prostoru.

Dalším prvkem mimoslovní komunikace, kromě řeči těla, je zejména obecnější neverbální komunikace osobnosti vycházející z jejich charakteristických impulsů, kterými mohou být první dojem, styl oblékání, doplňky k oblečení, komunikační prostředí, vnímání barev, atd. (Vymětal, 2008).

Komunikaci dělíme dále podle vědomí na vědomou a nevědomou. **Vědomá** je založena na situaci, kdy si komunikátor uvědomuje, co sděluje a jak to sděluje. Může, ale také pouze docházet k uspokojování určitého plánu. Do určité míry se tedy pojmy vědomá a plánovaná komunikace překrývají. Zatímco komunikace **nevědomá** probíhá v momentě, kdy komunikující nemá pod vědomou kontrolou svůj komunikační proslav kompletně, ale jen některé jeho části. Komunikace nevědomá se také do určité míry překrývá s významem komunikace neplánované (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi, 2010).

Komunikační proces mezi účastníky lze dělit na intrapersonální, interpersonální, skupinový a masový. Komunikaci **intrapersonální** vedeme sami se sebou, jejíž pomocí sami se sebou hovoříme, sami se o sobě něco dozvídáme a sami sebe posuzujeme. Na rozdíl od častěji využívané komunikace **interpersonální**, která probíhá s člověkem, s nímž máme nějaký druh vztahu. Může se konat formou osobního kontaktu, pomocí elektronických médií nebo prostřednictvím dopisu. S tímto typem komunikace se s druhými navzájem ovlivňujeme, zjišťujeme něco o sobě i o druhých a prozrazujeme také něco málo o sobě (DeVito, 2008). Při **skupinové** komunikaci mluví každý s každým, kde se mimo jiné projevuje funkce jednotlivých členů. Zatímco **masová** komunikace probíhá např. prostřednictvím televize, rozhlasu, internetu. Tato moderní informační média zajišťují, aby komunikace postihla v krátkém čase velké množství lidí (Kanitz, 2005). Informace je sdělována poměrně širokému a přesně neurčitému okruhu příjemců. Dává nám možnost zpětné vazby, která je dosti omezena, ale není úplně vyloučena (Střížová V. , 2006).

Podle reakce můžeme dělit komunikační proces na přímý a zprostředkovaný. **Přímá** komunikace se vyznačuje komunikací tzv. „tváří v tvář“, která probíhá mezi dvěma jednotlivci nebo jednotlivcem a skupinou. Vždy musí být na jednom místě, ve stejný čas a mohou být vzájemně sledovány verbální i neverbální projevy druhé strany, kde je možnost využívání okamžitého zpětnovazebního mechanismu (Tureckiová, Řízení a

rozvoj lidí ve firmách, 2004). Komunikace **zprostředkovaná** nastává tehdy, kdy se sdělení přenáší od komunikátora k příjemci pomocí nějakého technického média (rozhlas, televize, telefon anebo také jiný člověk jako prostředník). V této formě mohou být účastníci na různých místech a mají možnost reagovat s časovou prodlevou (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi, 2003).

V neposlední řadě zmíníme dělení podle směru. Tyto čtyři směry tvoří rámeček, v němž se komunikace v podniku odehrává. Zkoumání jednotlivého směru umožňuje manažerovi lépe zvážit komplikace stojící v cestě efektivní firemní komunikaci a nalézt nástroje k překonání těchto hrozeb (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Cílem vertikální komunikace je včasné a přiměřené informovat pracovníky o všem, co se jich nějakým způsobem týká nebo, co by je mohlo v podniku zajímat. Zároveň by měli mít možnost vyjádření se k záležitostem podniku. Je nutné, aby vertikální komunikace byla otevřená jak v sestupné linii, tak i linii vzestupné (Koubek, 2007).

- a) **Sestupná** (shora – dolů) komunikace, která plyne od jedinců na vyšších úrovních podnikové hierarchie k jedincům na úrovních nižších. Nejvíce používanou komunikací v organizacích jsou pracovní instrukce, firemní politika, metody, procedury, informace o podnikových cílech a jiné.
- b) **Vzestupná** komunikace (zdola – nahoru) ve vysoce výkonných organizacích je potřeba ve stejné míře jako sestupná komunikace. Mezi nejrozšířenější prostředky vzestupné komunikace patří schránky, do nichž se dávají návrhy a připomínky. Dále sem patří skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků a procedury týkající se stížností a žádostí (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).
- c) **Horizontální** komunikace probíhá mezi odděleními, které jsou v podniku na totožné úrovni. Jde většinou o přesnost informací mezi funkčními místy navzájem na sobě vázanými, ale bez vzájemné podřízenosti. Chybí zde vzájemná závislost a obsah má zpravidla koordinační úlohu (Řehoř, 2012).
- d) **Diagonální** komunikace je nejméně používaným směrem komunikace ve firmě. Používá se, jen pokud je efektivnější například z hlediska času, než ostatní typy komunikace, jejichž předností je, že se odehrává neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi odlišných útvarů podniku. Nemusí se tedy dodržovat vertikální organizační struktura (Vymětal, 2008).

2.4 Systémy komunikace

Důležitou součástí správně probíhajícího komunikačního procesu jsou jeho systémy. Řadíme sem komunikaci **pomocí intranetu**, kdy podniky stále více důvěřují systému vnitřní elektronické pošty, zvláště na pracovištích, kde mají všichni nebo alespoň většina zaměstnanců přímou nebo nepřímou možnost vstupovat do počítače. Výhodou je, že může být rychle přesunována velkému množství pracovníků. Intranet může být také využit k oboustranné komunikaci, kdy lze pracovníky požádat, aby odpovídali na otázky nebo šetření. **Časopisy** jsou plynulé informování o firemním dění. Magazíny nebo podnikové časopisy osvětlují úspěchy dosažené ve firmě a napomáhají tím k vyššímu ztotožnění se s podnikem. Důležitou součástí jsou také **nástěnky**, které jsou běžně používané, ale zároveň mnohdy zneužívané komunikační prostředek. **Týmový brífink** je prostředek, který slouží k překonání potíží hromadných konzultativních výborů. Cílem je překonat nedostatky a chyby příležitostných brífinků pomocí zavedení určitých pravidel systému. Dalším prostředkem mohou být **podnikové noviny**, které se ve firmě vydávají častěji, kdy se obsah orientuje na bezprostřední starosti zaměstnanců. Nepostradatelným systémem jsou **věštníky a oběžníky**, které lze použít k okamžitému oznámení pracovníkům o záležitostech, které nemohou počkat do následujícího vydání podnikových novin. Mohou být běžně umístěny na nástěnkách nebo přímo rozdávány jednotlivým zaměstnancům, což je rozhodně efektivnější (Armstrong, Deistler, & Ungvari, 2006).

2.5 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti prohlubují osobnost jedince, zvyšují sebejistotu, sebeúctu a sebedůvěru. Posilují schopnost týmové práce a efektivitu při řešení neshod a problémů. Zlepšují mezilidské vztahy, sebeřízení a snižují stres. Komunikační dovednosti tvoří nedílnou součást tzv. měkkých dovedností neboli soft skills. Dále bývají mnohdy rozhodujícím faktorem úspěšnosti obchodních jednání, přijímacích pohovorů nebo schůzek a velký důraz se na ně klade především v oboru právním, politickém a podnikatelském. Pronikají do pracovního i soukromého života a výrazně působí na profesní úspěch daleko více než znalosti odborné (Bečvářová & Humlerová, 2013).

Komunikační dovednosti jsou nastudované nebo vrozené způsoby, které dělají komunikaci efektivní. Jejich získání je obtížné a časově náročné. S určitou odpovědností v organizační struktuře je nezbytné tyto vlastnosti mít. Nelze přijmout

člověka, který tyto vlastnosti nevlastní, organizace si nemůže dovolit na tyto dovednosti čekat (Janda, 2004).

Mezi podstatné komunikační dovednosti většinou řadíme mluvení, čtení, poslouchání a naslouchání, psaní a vnímání neverbální komunikace. Největší časový prostor v komunikaci zaujímá poslouchání a naslouchání (až 53 %), následně čtení (17 %), mluvení (16 %) a psaní (14 %). (Vymětal, 2008).

Joseph DeVito řadí mezi klíčové dovednosti:

- dovednost prezentovat sebe sama,
- dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost,
- dovednost vést pohovory a rozhovory,
- dovednost vztahová - umožňuje navazovat přátelské a milenecké vztahy, spolupracovat s kolegy a zachovávat oboustranné vazby s rodinnými příslušníky,
- dovednost prezentace – dokázat říci informace jak malé tak početné skupině posluchačů,
- mediální gramotnost – poskytuje možnost stát se kritickým uživatelem rozmanitých masových médií (DeVito, 2008).

Z důvodu velkého počtu komunikačních dovedností byly do této práce vybrány jen některé. Jedná se například o aktivní naslouchání, neverbální komunikaci, empatii, kladení otázek a odstraňování bariér.

Aktivní naslouchání

Součástí aktivního naslouchání je ozvěna, odezva a následné shrnutí (Janda, 2004).

Je podstatné pro samotné porozumění druhému, pro projevení zájmů o něj a sdělení pocitů z toho, co nám vyjadřuje. Druhému dáváme najevo prostřednictvím aktivního naslouchání, že jsme mu rozuměli a zda to, co nám sděloval, přijímáme. Pomáháme mu také v konkretizaci informace, kterou nám poskytuje. Při rozporu si partneři často nenaslouchají a každý prosazuje svoji pravdu. O to, co druhý říká, se zajímá jen povrchně a často pravděpodobně rozvažuje protiargumenty. Aktivní naslouchání zlepšuje klid našeho partnera, ale také nám umožňuje se více od něho dozvědět (Praško & Prašková, 2007).

Technika kladení otázek

Získáváme informace nejen vhodnými otázkami, ale máme i zájem o to, co nám druhá strana sděluje. Máme možnost také usměrňovat spád rozhovoru.

Otázky které lze využít jsou následující:

- uzavřené – odpověď zní ano/ne, zrychlují rozhovor;
- otevřené – odpověď se podává volně, často delší dobu;
- sugestivní – cílem těchto otázek je ovlivnění partnera, který vede ke změně názoru;
- alternativní – výběr ze dvou či pozitivních odpovědí;
- řečnické – nečekáme odpověď, obohacují vhodně obsah rozhovoru (Řehoř, 2012).

Neverbální komunikace

K tomu abychom mohli s druhou stranou zahájit kontakt a úspěšně vyjednávat, jsou potřeba nejen slova, ale i všechny ostatní (mimoslovní) signály, které vysíláme. Neverbální projevy poskytují tomu, co je vysloveno důraz a přesvědčivost. Řadíme sem gesta, mimiku obličeje, kontakt pohledem, postoj, pozici, sílu hlasu, interpersonální zóny a rychlost mluvy (Khelerová, Máchal, & Lacko, 2010).

Empatie

Silný nástroj k porozumění, který nevyjadřuje souhlas, ale znamená vidět věc z pohledu druhé strany (Janda, 2004).

Empatie směřuje k vnitřní očištění, posiluje sebezpoznaní, klade důraz na to, aby pochopení bylo kompletní a spolehlivé. Úroveň empatie je závislá na temperamentových (trpělivost, orientace na lidi, atd.) a charakterových vlastnostech (vůli, soucit,...). Základem empatie je komunikace, ale rozšířit se může i v nekvalitních komunikačních situacích. Nejvhodnější situace pro empatii je dialog. Schopnost vcítění se je závislá na vývojové úrovni osobnosti, na kvantitě zážitků, na množství vztahů, které člověka ovlivňují a na vzorech chování. Není to trvalá vlastnost, během života se může různým způsobem pozměňovat (DeVito, 2008).

Odstraňování bariér

Podstatou vzniku bariér je odlišnost mezi lidmi. Může jít například o to, že partneři se odlišují věkem, jsou každý z jiného prostředí, mají dokončené jiné vzdělání, odlišný osobní image a kulturu vystupování. I přes rozdíly je důležité najít k partnerovi cestu. Zvládneme se k druhé straně přiblížit i tak, že jakýmsi způsobem použijeme některé prvky jeho stylu komunikace, a tak k nám bude mít partner větší důvěru a začne se projevovat. Méně bariér mezi partnery znamená snadnější dorozumívání (Khelerová, Máchal, & Lacko, 2010).

2.6 Formy komunikace

2.6.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace se řadí k nejrozšířenějším formám komunikace. Jejím prostřednictvím dochází ke všední konverzaci, předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání, kárání, atd. Komunikace není jen o mluveném slovu, ale i zabarvení hlasu, pomlkách, gestech a dalším. Určité sdělení je předáváno, i když nic neříkáme. Podstatou komunikace není jen vlastní obsah zprávy, ale i forma, jakou je to předáváno. V průběhu ústní komunikace sdělující osoba pocítuje, jak je sdělení přijímáno, a průběžně může v podřízenosti na reakce komunikující osoby řečený obsah upravovat (Veber & Kol., 2009).

Je možné využít ústní komunikaci, např. pro rychlé získání potřebných informací. Některé situace naopak nelze řešit ústním projevem dostatečně účinně (Řehoř, 2012).

Nevýhody ústní komunikace jsou nemožnost dlouholetého uchování sdělení, časová náročnost na přípravu a také časté vyvolání následné diskuze o tom, co a jak bylo sděleno a co nikoli.

Ústní komunikace je vhodný a efektivní nástroj k přesvědčování. Možnost reakce na sdělení v průběhu komunikace, přirozená zpětná vazba a samozřejmě osobní kontakt se řadí k výhodám ústní komunikace (Palmer & Weaver, 2000).

Nejrozšířenějšími formami ústní komunikace v organizaci jsou porady, rozhovory, projevy, prezentace, telefonování, oznámení, atd. (Řehoř, 2012).

Nejvíce používané prostředky v komunikaci pomocí úst jsou například rozhovory hodnotící nebo kvalifikační, podniková shromáždění zaměstnanců a také rozhovory se zaměstnanci (Svoboda, 2009).

2.6.2 Písemná komunikace

Písemná komunikace je nedílnou součástí práce manažera. Ve srovnání s mluveným sdělením má trvalejší a méně manipulativní charakter. Obvykle je psaný text více promyšlený než spontánní improvizovaná mluva (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi, 2010).

Nejvíce používaná firemní písemná komunikace je korespondence, do které začleňujeme obchodní či osobní dopisy, memoranda a zprávy. Předpisy písemné komunikace jsou sepsány v celé řadě norem, které by měl manažer vědět a respektovat. K uchování a ke zhotovení písemností může využít i řadu zařízení (diktafon, počítač, scanner, tiskárny, atd.). Dále se písemná komunikace používá v dokumentacích, hlášeních, katalogích, pokynech a normách, příručkách a ve výročních zprávách (Řehoř, 2012).

Nevýhoda písemné komunikace je pracnost a nepřítomnost jisté formálnosti. Zpětná vazba není okamžitá, a tak může každý příjemce daná sdělení odlišně chápat. Mezi výhody písemného projevu patří preciznost, možnost kontroly a evidence. Je možné předávat sdělení přes zprostředkovatele v nezměněné podobě na více míst najednou.

Pravidla písemné komunikace jsou psát stručněji, napsat si seznam podstatných bodů sdělení, upřesnit si cíl podané informace, používat jednoduchá, běžná a vhodná slova. Dále je podstatné odstranit neúčinná slova a vyvarování se vkládání celého obsahu do jednoho odstavce. Přehlednější je využívání krátkých odstavců. V písemném projevu jsou chyby gramatické, interpunkční i stylistické neomluvitelné. Hlavní zásady při zpracování textu jsou takové, že text musí být jednoznačně formálně správný, stručný, přehledný, jednotný a musí působit dobrým grafickým dojmem (Vymětal, 2008).

Při psaní je lepší upřednostňovat kratší věty, zbavit se přílišné květnatosti, nepoužívat různé formy žargonu, snížit i množství cizích slov (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi, 2003).

Prostředky písemné komunikace jsou například podnikové noviny, podniková sdělení k rychlému informování zaměstnanců, brožury pro zaměstnance, podnikový intranet s rubrikami pro zaměstnance atd. (Svoboda, 2009).

2.6.3 Elektronická komunikace

Také formy komunikace se v posledním období stávají pestřejšími, takže vedle telefonické komunikace se jako fenomén doby odhaluje elektronická komunikace vytvořená na vnější (internetové) či vnitřní (intranetové) síti (Veber & Kol., 2009).

Při elektronické komunikaci se dorozumíváme pomocí internetu, elektronických sítí, modemu, faxu, telekonferencí, atd. (Řehoř, 2012).

Internetová komunikace není využívána jen pro potřebu výměny informací, ale také jako prostředek k pořádání různých odborných konferencí, videopřenosů, diskusí a hlavně sítí pro elektronickou síť- e-mail. Funkce, které internet plní jsou komunikační, komerční, marketingové a informační (Mihalikova, 2007).

Mezi výhody elektronické komunikace patří okamžitý přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu k velkému počtu příjemců. Na zprávu je možno odpovědět téměř okamžitě. Elektronická komunikace dovoluje předávat a přijímat zprávy a datové soubory v digitálním provedení a v této podobě je může příjemce dále zpracovávat.

Nevýhody elektronické komunikace jsou pořizovací náklady používaných prostředků a samozřejmě i náklady na chod a údržbu sítí. Dochází k velkému obsahovému rozsahu přenášených dat a elektronická komunikace často klade nároky na čas lidí, kteří je poté zpracovávají (Řehoř, 2012).

2.6.4 Vizuální komunikace

Příkladem vizuální komunikace jsou diagramy, tabulky, fotografie, diapozitivy atd., které umožňují lepší představení dané situace. Mezi hlavní výhody řadíme zdůraznění verbální komunikace, zjednodušení mluveného a psaného slova a ilustrace výkladu. Na druhou stranu má i svou nevýhodu, kterou je nesnadné pochopení bez doprovodu psaného nebo mluveného slova, nákladné šíření a i časově náročná příprava (Hurst, 1994).

Mezi vizuální prostředky řadíme tabule, flip-chart, dataprojektor, overhead-projektor a také především beamer (Allhoff, 2008).

Tato komunikace používá především dvojdimenzionální obrázky, což jsou symboly, typografie, kresby, grafický design, ilustrace a barvy (Lester, 2006).

2.7 Interní komunikace v podniku

Interní komunikace je podstatou celého fungování podniku, vychází z firemní kultury, z chování a jednání vrcholového vedení podniku, komunikačních dovedností a znalostí jednotlivých manažerů. Efektivní nastavení komunikačního propojení je důležité nejen pro soulad všech pracovních činností, ale také pro pracovní chování, výkony, loajalitu a motivaci pracovníků (Holá, Máchal, & Lacko, 2011).

Vnitrofiremní komunikaci chápeme jako interní komunikaci mezi vlastníky (akcionáři) firmy a managementem, dále mezi managementem a pracovníky a zejména mezi pracovníky navzájem. Její nedílnou součástí je často komunikace směrem k vybrané cílové skupině uvnitř společnosti, např. k odborové organizaci. Kvalitní podniková komunikace je jedním ze základních strategických momentů kteréhokoliv subjektu. O formě interní komunikace rozhoduje řada faktorů: výrobní program a struktura organizace, její historie, a především vize a firemní kultura (Přikrylová, Jahodová, & Lacko, 2004).

Komunikace uvnitř organizace je základním kamenem pro její fungování. Kvalita vnitropodnikové komunikace se odráží od chování a jednání vedení firmy. Každá firma používá svůj způsob dorozumívání, při kterém předává nezbytné informace svým pracovníkům, ale i zákazníkům. Vysoká kvalita vnitrofiremní komunikace s sebou mimo jiné přináší i lépe udělanou práci a zdravé mezilidské vztahy, které jsou na pracovišti důležitým motivačním nástrojem (Řehoř, 2012).

Mezi základními předpoklady fungování interní komunikace se nachází odpovídající organizace práce a jasná personální koncepce, která musí být součástí celkové strategie firmy. Největší překážka v rozvoji interní komunikace podniku je nesystémová a neodborná personální práce vedoucích pracovníků (Hloušková, 1998).

Pokud komunikace uvnitř podniku dobře nefunguje, dochází u pracovníků často k demotivaci, frustraci, pasivitě a nerozhodnosti. Neinformovanost ve firmě snižuje produktivitu práce, je brzdou iniciativy, zdrojem nedůvěry a odporu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí. Dle názorů specialistů mají být z interních informačních toků podniku vyloučeny pouze důvěrné informace a data z výzkumu, vývoje a strategického rozvoje (Vymětal, 2008).

2.7.1 Funkce a cíle interní komunikace

Interní komunikace v podniku plní následující základní funkce:

- dává spolupracovníkům možnost výměny důležitých informací,
- umožňuje informovat pracovníky a vrcholové vedení o cílech podniku a jejich následném průběžném plnění,
- stimuluje pracovníky a vrcholové vedení podniku k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů podniku,
- dává možnost přesvědčit pracovníky a vrcholové vedení o cílech podniku a způsobech jejich dosažení (Vymětal, 2008).

Hlavními cíli interní komunikace jsou:

- a) zaopatření funkčního systému vnitrofiremní komunikace, který podporuje ostatní podnikové procesy prostřednictvím využití prostředků pro informování pracovníků podniku o všech významných skutečnostech,
- b) zajištění všech relevantních informací, které jsou nutné pro efektivní výkon práce všech pracovníků podniku a pro průběh procesů v organizaci, v zájmu rozvoje konkurenceschopnosti firmy,
- c) používání systému podnikové komunikace k rozvoji a zvyšování motivace žádoucích pracovních postojů, které se projevují v pracovním chování a jednání všech pracovníků,
- d) využívání interní komunikace při zavádění nových forem řízení a vedení lidí v podniku, které slouží k prohlubování efektivity podnikových procesů a postupů učení se praxí,
- e) zajištění zpětné vazby komunikačního systému jako prostředku kontroly porozumění mezi různými podnikovými úseky a rozvojem lidského potenciálu podniku (Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004).

2.7.3 Analýza a hodnocení interní komunikace

Do oblasti interní komunikace jsou vkládány vysoké finanční prostředky a tak je důležité zjišťovat jejich účinnost. V praxi se provádí různé interní výzkumy (kvalitativní či kvantitativní, tj. dotazníkové akce, rozhovory se zaměstnanci a jiné), jejichž výsledky představují cennou zpětnou vazbu, zda a jak bylo komunikaci porozuměno a do jaké

míry se prolínají zájmy zaměstnanců s celkovými zájmy organizace (Příkrylová, Jahodová, & Lacko, 2004).

Mezi nejvíce využívané nástroje ke zjištění fungování efektivní komunikace je analýza komunikačních technik, která se zaměřuje na mezilidské vztahy a komunikační audit. Audit poskytuje návrhy pro systémové a organizační změny na základě analýzy (Vykopalová, 2000).

Auditem firemní komunikace mohou být pověřeni podnikoví auditoři, zaměstnanci odpovědní za systém podnikové komunikace nebo ho mohou provádět externí auditoři pro analýzu podnikové komunikace. Obě varianty mají své výhody i nevýhody. Pokud jsou pověřeni podnikoví auditoři nebo odpovědní pracovníci podniku, jejich výhodou je znalost systému firemní komunikace, a tedy možnost rychleji a také levněji zpracovat výslednou zprávu. Hlavní nevýhodou může být takzvaná „podniková slepota“. Pro externí auditory se naopak již zmíněné výhody stávají nevýhodami a obráceně (Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004).

Komunikační audit je odborně charakterizován jako objektivní zpráva o aktuálním stavu interní komunikace v podniku. Zároveň poskytuje pracovníkům ve vedení nezávislý pohled na to, co se skutečně ve firmě děje, na rozdíl od toho, co si vedení podniku myslí. Vedoucí pracovníci potřebují znát jakými kanály a s jakým efektem komunikují a hlavně s kým. Dále by měli znát, o jakých tématech se v podniku hovoří, z jakých zdrojů většina pracovníků získává své informace, jakými kanály se k ní dostávají a jaký dopad to má na pracovní vztahy (Frank & Brownell, 1989).

Audit systému podnikové komunikace probíhá následovně:

Přípravná fáze – první fáze se skládá z analýzy organizační struktury, informačních toků, systému předávání informací (používané komunikační prostředky a kanály přenášející informace).

Realizační fáze – druhá fáze představuje výzkumné šetření, jehož cílem je zjištění, zda pracovníci podniku znají podnikové cíle, strategii a politiku podniku. Obvykle tato fáze má podobu dotazníků pro pracovníky firmy, kdy také probíhají řízené rozhovory s manažery.

Hodnotící fáze – třetí fáze obnáší přípravu a prezentaci zjištěného stavu v podniku s doporučením na zlepšení.

Monitoring – čtvrtá, poslední fáze představuje přezkoumání, zda došlo k doporučeným úpravám a k jakým výsledkům vedly (Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004).

2.8 Komunikační bariéry

To, co musí být při komunikaci překonáváno, anebo co nám zabraňuje komunikovat, se nazývá komunikační bariéra. (Vymětal, 2008).

Komunikační překážky jsou fyzické nebo psychologické faktory, které nedovolují efektivně komunikovat (DeVito, 2008). Protože existuje celá skupina kroků při předávání sdělení, je velmi pravděpodobné, že nebude informace příjemci jasná. Může jít o překážky zvukové, například šumy z prostředí (hluk, telefon, hlasy) nebo příjemce nevnímá, neslyší, co mu oznamujeme, či chybně slučuje prvky zprávy, kterou přijímá (Duchon & Šafránková, 2008).

Poruchy v komunikaci (nazývané jako komunikační šumy) mohou nastávat a nastávají například při nedostatečně rozvinuté komunikační dovednosti účastníků a výběru nevhodného komunikačního kanálu nebo prostředku komunikace. Vznikají pomocí působnosti bariér (překážek) v komunikaci, které lze dělit na externí (vlivy okolí) a interní (spojené s účastníky komunikace). Komunikační poruchy snižují efektivitu komunikačního procesu a míru dorozumění se mezi lidmi (ať už jako skupiny nebo jednotlivci). Přenášené informace jsou pak nesprávně, nebo zkresleně přijaty (Tureckiová, Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků, 2007).

Během komunikačního procesu se mohou vyskytnout ohrožující bariéry. Mezi nejčastější (ne však jediné) bariéry, které zabraňují efektivní vnitrofiremní komunikaci, patří čas, porozumění, nepozornost, odlišný způsob vyjadřování, selektivní vnímání, emoce, jazyk atd. Při **časovém** napětí je komunikace velmi rychlá a vznikají taktické chyby. Není místo pro navázání vztahu, kladení otázek ani na aktivní naslouchání.

Porozumění patří mezi situace, kdy partneři vidí věc ze svého úhlu pohledu. Závisí to na znalostech a na tom, jak je problém posuzován. Na základě nedbalosti věci může dojít k rozporu. **Nepozornost** nastane v případě, kdy některý z partnerů může být z nejrůznějších příčin nesoustředěný. Aktivně naslouchat je pro něho těžké a unikají mu informace, což může často vyjadřovat jistou míru nezájmu. Účastníci komunikačního procesu mohou mít **odlišný způsob** vyjadřování, kdy některá slova mají odlišný

význam, hlavně v odborném jazyce se používají výrazy, které nemusí být druhé straně srozumitelné. I v tomto případě výměna informací zaostává (Khelerová, Máchal, & Lacko, 2010). Dalším ohrožením se stává **selektivní vnímání**, kdy lidé selektivně objasňují to, co viděli nebo slyšeli podle svého zájmu, přístupů a zkušeností. Poslouchající v procesu komunikace selektivně naslouchá a pozoruje v závislosti na svých potřebách, motivaci, minulosti a zkušenosti a dalších osobních vlastnostech. Důležitou bariérou jsou **emoce**, kdy stejné sdělení může mít odlišné vysvětlení v závislosti na tom, zda jsme spokojeni nebo nešťastni. Extrémní emoce nejčastěji zabraňují dorozumívání vůbec a v takovém případě je naše racionální a logické myšlení zaměněno emocionálními úsudky. Nejlepší je v těchto chvílích nereagovat na zprávu, kdy by mohlo docházet k neobjektivnímu přemýšlení. Posledním příkladem je **jazyk**, ve kterém mohou různá slova znamenat pro různé lidi odlišné vysvětlení. Je to hlavně ovlivněno věkem, vzděláním a kulturním prostředím (Robbins & Coulter, 2004).

Bariéry na straně mluvčího:

- neobjasněnost, nepřesnost a nelogičnost projevu,
- snaha vyjádřit mnoho v jedné výpovědi,
- špatné posouzení schopností, znalostí a kapacity posluchače,
- nevnímání zpětné vazby,
- příliš rychlá, neartikulovaná řeč,
- nezachování očního kontaktu,
- časté používání cizích nebo módních slov, atd.

Bariéry na straně posluchače:

- neochota naslouchat,
- nesoustředěnost,
- domýšlení neřečeného,
- zaměření se na detaily místo na celkovou zprávu,
- nedostačující oční kontakt,
- neschopnost klást správné otázky,

- neposkytování zpětné vazby, atd. (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

Hlavní komunikační překážka spočívá v tom, že dochází k odlišnosti názorů, postojů, znalostí a zkušeností, jelikož jsou vnímané jen určité části informací. Další komplikace je v tom, že příjemce vyhodnocuje dříve, než je požadováno. Problémy jsou i sémantické, stejná slova mohou pro různé lidi znamenat odlišné věci. Dochází ke komunikačnímu přetížení pomocí nadměrného množství komunikačních technologií. Velká bariéra je časová tíseň, kdy nestihneme s každým komunikovat (Řehoř, 2012).

Překážky v komunikaci mohou vznikat již tehdy, když se jednotliví členové v týmu drží zpátky protože:

- pokládají se za méně výmluvné,
- jsou názoru, že nemůžou přispět ničím, co by stálo za podotknutí,
- ve většině případů byli opakovaně napadeni za to, že hájili svůj názor,
- často jsou beze všeho přehlasováni, atd. (Allhoff, 2008).

Uvědomit si problémy, bariéry komunikace, je prvotním krokem k tomu, abychom je překonávali, abychom se s nimi dovedli vyrovnat (DeVito, 2008).

Eliminace komunikačních bariér:

- záruka, že sdělení sleduje zřetelný cíl,
- věnování dostatku času přípravě zprávy,
- zvolení vhodného klima pro ústní komunikaci,
- důkladný výběr nejvhodnějšího komunikačního média, jak z hlediska času tak množství,
- využívat zpětnou vazbu pro ověření správnosti interpretace akceptovatelného sdělení,
- při každé možnosti průběžně zdokonalovat své komunikační dovednosti,
- vždy si uvědomovat, že sdělení musí být srozumitelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé, atd. (Vymětal, 2008).
- prověřit, zda bylo oznámeno a přijato to, co jsme zamýšleli,

- schopnost vcítění se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho stanovisko a citová rozpoložení,
- zjednodušení jazyka, atd. (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je zhodnocení úrovně přenosu informací uvnitř vybrané organizace a navržení změn vedoucí ke zlepšení komunikačního procesu.

3.2 Metodický postup

V následujících podkapitolách je popsán podrobný postup, podle kterého byla má diplomová práce zpracována.

1) Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, vymezení pojmu spojených s komunikací

Práce se zaměřuje na teorii komunikačního procesu a na komunikaci uvnitř organizace. Potřebné informace byly čerpány z literatury, jejíž seznam je shrnut v literárním přehledu.

2) Charakteristika vybrané organizace

Informace vztahující se k vytvoření charakteristiky byly čerpány z internetových stránek organizace a z výroční zprávy. Další podstatná sdělení byla poskytnuta ze strany personálního oddělení přímo v provozovně ABL Tools v Písku pomocí řízených rozhovorů.

3) Charakteristika a následné zhodnocení komunikačního procesu ve vybrané organizaci

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu komunikačního procesu ve firmě ABL TOOLS, provozovna Písek. Charakteristika společnosti je uvedena v následující kapitole. Důležité informace pro podrobnější vypracování této analýzy byly získány prostřednictvím vyplněných dotazníků od zaměstnanců, řízeného rozhovoru s manažerem podniku a následnou analýzou interních materiálů. Dále proběhl rozhovor s vedoucí personálního oddělení, která mi poskytla další doplňující informace, a poté jsme se domluvily na postupu sběru dat. K získání uceleného souboru informací byla použita metoda dotazníku vyplněného od zaměstnanců organizace. Dotazníkové šetření bylo rozděleno mezi dvě samostatné skupiny: dělník a technicko-hospodářský pracovník (THP). Sestavený dotazník byl nejdříve podroben konzultaci se zaměstnankyní na personálním oddělení v ABL Tools a později mnou osobně předán

205 dělníkům a 34 THP v podniku koncem měsíce června roku 2016. Výsledná verze anonymního dotazníku pro dělníky obsahovala 47 otázek a pro TH pracovníky 73 otázek s možností výběru odpovědi, s výjimkou poslední otázky, která požadovala vlastní slovní vyjádření k zlepšení vnitropodnikové komunikace. V úvodu obou zmíněných dotazníků byly použity otázky, které se týkaly základních údajů o dotazovaném, jako jsou například pohlaví nebo délka pracovního poměru. Poté následovaly otázky, které se zaměřily na určité oblasti, jako první na komunikaci na pracovišti, dále na obecný komunikační proces, komunikace s nadřízeným (linioví manažeři) z pohledu TH pracovníků, komunikace s nadřízeným z pohledu dělníka, komunikace s podřízeným z pohledu TH pracovníka, komunikace s vedením organizace a jako poslední oblast nástroje interní komunikace. Pokud se zaměstnanec některá část dotazníku netýkala, například že nekomunikuje přímo s top manažerem, tuto část samozřejmě nevyplňoval. Veškeré výsledky byly zpracovány v programu Microsoft Excel 2010 a pro lepší přehlednost zobrazeny v obrázcích a tabulkách, které byly následovány slovním vyhodnocením příslušné otázky. Cílem průzkumu bylo zjištění názorů za stran zaměstnanců podniku na problematiku vnitrofiremní komunikace.

Na základě informací získaných za využití techniky sběru dat, a to písemným dotazníkem, řízenými rozhovory, poskytnutým materiálem a pozorováním, byla analyzována vnitrofiremní komunikace.

4) Návrhy na zlepšení komunikace uvnitř organizace

V závěru práce jsou navržena vhodná nápravná opatření směřující ke zlepšení úrovně komunikace ve vybrané organizaci. Závěry analýzy a výsledky výzkumu budou předány vedení firmy, a navržená doporučení tak mohou být využita k potenciální budoucí realizaci.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historie společnosti

Společnost ABL Tools s.r.o. se sídlem v Písku, vznikla v roce 1993 jako dceřiná společnost německé společnosti ABL Tools GmbH, se sídlem v Landshutu, která byla založena již v roce 1970, kdy začal majitel společnosti ještě jako student, v garáži domu svých rodičů, s realizací zakázek v oblasti konstrukcí a zpracování kovů pro automobilový průmysl.

Společnost ABL Tools reagovala na globalizaci automobilového průmyslu postupným rozšiřováním sítě pracovišť. V roce 1998 vznikl závod v Brazílii a v roce 2000 v Rumunsku. Díky spolehlivosti, výkonnosti a kvalitě došlo k růstu objemu zakázek a tím byl položen základní kámen dnešní úspěšné obchodní skupiny, čítající ca. 1500 zaměstnanců.

4.2 Charakteristika organizace

Společnost ABL Tools, provozovna Písek zaměstnává v současné době 337 pracovníků. Z toho je 37 technickohospodářských pracovníků a 300 dělníků. Obrat firmy za rok 2015 činil ca. 700 mil. Kč.

Do výrobního programu společnosti ABL Tools patří lisované, vysekávané a tažené součásti vyrobené pomocí lisovací síly až 1 000 tun ze všech běžných a vysoce pevných druhů oceli a hliníku, jakož i svařované a montážní konstrukční skupiny. Dále se společnost zabývá povrchovou úpravou kovů pomocí kataforézního lakování (KTL).

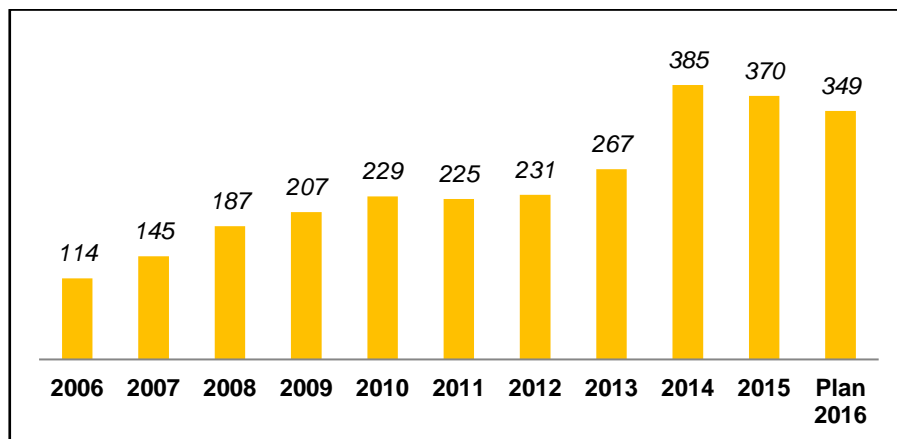
Mezi zákazníky společnosti patří automobilky Audi, BMW, Jaguar, Mercedes, Mini, Rolls-Royce, Seat a VW.

Provozovna Písek

Závod byl založen roku 2006 v Jižních Čechách konkrétně ve městě Písek. Tato provozovna se může chlubit přibližným počtem zaměstnanců 337. Z toho je 37 technickohospodářských pracovníků a 300 dělníků. Výroba probíhá v 3 směnném provozu. Pracovní doba výrobního personálu činí 7,5 hodiny /denně a směna je určena dle místa pracoviště. TH pracovníci dochází do práce denně na jednosměnný provoz, tedy na 8 hodinovou pracovní dobu. Výrobnímu personálu a THP nezapočítává 30 minutová pauza na jídlo a oddech do pracovní doby.

Od roku 2006 docházelo každý rok k rozšiřování výroby a přibírání většího počtu zaměstnanců, ale v roce 2014 bylo nařízeno, že se výroba musí zeštíhlit, neefektivní části výroby vyřadit anebo nahradit automatizovanou výrobou. Tyto změny měly dopad na snížení počtu zaměstnanců od konce roku 2014 do 2016.

Obrázek 2: Počet zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály společnosti

Výroba v provozovně Písek:

Firma požaduje od dodavatelů systém management kvality, který je v souladu s platným zněním DIN EN ISO 9001. Obchodní partnery podporuje při vytváření systémů managementu kvality, ochrany životního prostředí a kontroluje dodržování požadavků prostřednictvím auditů a pravidelných hodnocení dodavatelů.

Aby společnost splňovala požadavky zákazníků na kvalitu a ochranu životního prostředí a aby zajistila ekologickou výrobu, jsou všechny pobočky ABL TOOLS certifikovány podle ISO/TS 16949 / VDA 6.1 a výrobní podle DIN EN ISO 14001. Společně se svými zaměstnanci pracují průběžně na zlepšení pracovních podmínek a snížení negativních vlivů na životní prostředí. Ve všech výrobnách platí jednotné standardy kvality bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.

5 Zhodnocení komunikačního procesu

5.1 Analýza a popis současného komunikačního procesu

V této části mé diplomové práce jsou zpracovány výsledky vztahující se k analýze komunikace ve vybrané organizaci, konkrétně ve společnosti ABL Tools. Pro analýzu a popis byly použité různé metody například rozhovor, dotazníkové šetření, pozorování atd. Pilotním průzkumem jsem si ověřila, že zaměstnanci všem otázkám porozuměli, paní personalistka také dostala dotazník k nahlédnutí a možnosti říct své připomínky.

Vnitrofiremní komunikace

Interní komunikace ve společnosti ABL Tools je založena na takovém systému, kdy každý zaměstnanec má k dispozici potřebné informace, které jsou nezbytné pro správné vykonání úkolů na dané pracovní pozici. Měl by být dále umožněn přístup k dokumentaci a informacím, které pojednávají o jednotlivých cílech firmy a dosahovaných výsledcích. V podniku ABL Tools jsou vedoucí pracovníci informováni o výsledcích společnosti. Pro dělnické pozice toto sdělení není nutné.

Výsledky výroby jsou uvěřňovány na týdenní bázi na nástěnkách. V případě, že by se firmě nedařilo nebyly by vypláceny bonusové složky mzdy, takže by to poznali také okamžitě.

Vnitrofiremní komunikace se stává zcela otevřeným a oboustranným procesem. Klíčovými body tohoto procesu jsou také situace, které by mohli narušit jeho průběh, pokud by se správně nestanovilo, jak je řešit. Patří sem například: poskytnutí správných informací ve správný čas, zvýšení efektivity komunikace vzájemným porozuměním, funkčně nastavené technické a systémové prvky komunikace apod.

S nástupem nového zaměstnance do podniku ABL Tools se personální oddělení stará o předávání informací o vývoji firmy, plánech do budoucna, výsledcích firmy, organizačních změnách, způsobu jednání se zákazníky, světových trendech a o mnoho dalšího, co souvisí s firmou a její budoucností. Komunikační proces, ať už na jednotlivých odděleních či pracovištích navzájem, můžeme definovat jako systém fungující na střední úrovni, a to z důvodu, že je vždy co zlepšovat. Pracovníci, kteří působí na vyšších pozicích, mohou využívat širokou škálu kanálů, prostředků a forem interní komunikace. Ve vysoké míře je ve firmě použita komunikace formální i neformální, přímá i zprostředkovaná, verbální (psaná i mluvená) a zvláště neverbální,

kteřá je složkou téměř všech předcházejících forem mezilidské komunikace. Pokud se zaměříme na směr toku informací, tedy na komunikační kanály (vertikální, horizontální, diagonální), jsou používány velmi pružně a efektivně. Zaměstnanci mají možnost využívat jak pravidelnou komunikaci, tak i interakci, ve které mohou aplikovat operativní rozhodování.

Firma je význačná především velkou škálou komunikačních prostředků (od hromadných celofiremních, až po prostředky využívající jednotlivá pracoviště či pracovní týmy). Interní komunikace společnosti využívá nejvíce osobního rozhovoru nebo osobního jednání, elektronické pošty, podnikového intranetu, pracovních porad, informačních nástěnek, osobních rozhovorů, vnitropodnikových informačních systému, telefonických rozhovorů, neformální komunikace, atd. Nevýhodu v sobě skrývá celkové nastavení interní komunikace, kde se vyskytuje nepropojenost jednotlivých kanálů, forem a prostředků komunikace.

K předávání firemní dokumentace jednotlivých procesů dochází nejvíce za využití elektronické formy. Pokud však nastane situace, že k dokumentaci nemají spolupracovníci průběžně přístup, využívá se forma tištěná.

Komunikace ve společnosti ABL Tools probíhá několika způsoby. Za využití rozhovorů, pozorování a analýzy interních dokumentů jsem došla k závěru, že nejčastěji je využívána ústní komunikace, elektronická pošta a telefonáty. V podniku se také používá písemná forma komunikace, vnitropodnikové směrnice a intranet. V menším rozsahu však také i vizuální forma komunikace, kde jsou nejvíce využívány tabule, tabulky, schémata a nástěnky.

Vnitřfiremní komunikace

Nově příchozí pracovník firmy se jako první setkává se zaškolovacím programem, který je počátečním bodem v procesu interní komunikace. Úkolem programu je obeznámení zaměstnance s firemní politikou, předmětem její činnosti, s výrobními provozy a s jednotlivými činnostmi spojenými s výkonem práce. Dále zahrnuje především seznámení se spolupracovníky, obsahem jejich práce, apod. Na tento probíhající proces postupně navazují školící a vzdělávací programy, které jsou povinné (BOZP) a přizpůsobené pracovnímu zaměření zaměstnance. Celý tento postup slouží jako primární zdroj informací o komunikačním klimatu pro nového pracovníka, který dále napomáhá k postupné adaptaci na nové pracovní prostředí. Prostředky nejvíce

využívané k firemní komunikaci a hromadnému sdělování informací jsou informační nástěnky, oběžníky, podnikový intranet, vnitropodnikové informační systémy, atd.

Podnikový intranet

Tento nástroj vnitropodnikové komunikace je ve společnosti využíván jako informační a komunikační portál firmy a jeho úložiště firemního know-how. Intranet je rozdělován na více sekcí, ve kterých jsou dostupné základní informace o jednotlivých pobočkách, jejich historie, organizační struktura, předmět činnosti a materiály o historii celé společnosti. Jsou zde také zpřístupněné vnitropodnikové směrnice, manuály, dokumenty, normy, úplný interní seznam kontaktů na ostatní zaměstnance, apod. Jelikož intranet mají k dispozici jen někteří zaměstnanci, tak ostatní pracovníci musí hledat potřebné informace na nástěnkách, tabulích atd. Provozní a další informace získávají zaměstnanci na pracovních a týmových poradách a pomocí ostatních nástrojů vnitrofiremní komunikace (oběžník). Aktualizace intranetu probíhá průběžně, kdy si různé, od jeho spuštění publikované články a dokumenty můžeme vyhledat v jeho archivu. Všechny důležité informace a aktuality jsou ihned při spuštění dostupné na úvodní stránce.

Informační nástěnky, tabule

Důležitou součástí každé pobočky firmy je centrální nástěnka, na které každý zaměstnanec nalezne všechny potřebné informace, které se mimo jiné objevují i na podnikovém intranetu. Součástí této nástěnky, která je umístěná u jídelny, je schránka na připomínky a dotazy pracovníků, které jsou následně zpracovány a vyhodnoceny. Tyto hlavní nástěnky jsou aktualizovány každý den, jelikož obsahují informace z provozu, z personalistiky, informace o výsledcích včetně grafů a z jiných doprovodných vizuálních prostředků. Další nástěnky jsou přímo umístěné v jednotlivých úsecích výroby, na kterých se nacházejí pouze informace provozního charakteru (rozpis a obsazení směn) a tabule s výrobní normou na každou hodinu směny.

Pracovní porady

Pracovní porady mohou být uskutečňovány pravidelně nebo dle potřeby, kdy závisí na konkrétní situaci a řešené problematice. V provozovně v Písku probíhá porada s vedoucími pracovníky a vedením každý den, dle řešené problematiky se přizpůsobuje její délka. Každé oddělení to má následně jinak, podle potřeby. Výroba s BOZP se radí

těž každý den. Provádí se tzv. okružní kolečko výrobou, kde se kontrolují jednotlivá pracoviště a během toho dochází k řešení vzniklých situací na jednotlivých pracovních úsecích. Úkolem většiny porad je kontrola plnění a uložení nových úkolů, řešení problémů, předkládání informací, přijímání opatření k nápravě, informace o nových legislativních předpisech a normách, analýzy zjištěných neshod, informace z absolvovaných školení, vyhodnocení plnění plánů, program na další období, provozní a personální záležitosti. Písemný zápis se neprovádí z důvodu neefektivity, každý si zapisuje to důležité pro své oddělení.

Pokud je třeba řešit legislativní změny, vedoucí pracovníci se domluví na školení nebo si naplánují schůzku. Na poradě stanoví obsah schůzky a připraví si argumenty pro další jednání. Písemný zápis je proveden například z porad, které mají jednotlivá oddělení napříč ABL Tools. Když se setkají na jednání ze všech závodů a probírají společnou politiku daného oddělení.

Problém však nastává v momentě, kdy program porady není dopředu znám, a tak se účastníci nemohou dopředu připravit a vedení pak postrádá argumenty týkající se řešení problematiky. Příprava a předběžné zveřejnění programu tak vede ke zvýšení efektivnosti porady.

Videokonference

Tento nástroj vnitrofiremní komunikace se využívá v případě porad s nejvyšším vedením společnosti. Vedoucí pracovníci se scházejí s vedením pouze individuálně, kdy záleží na aktuálních potřebách a okolnostech řešených případů. Tato forma nikterak nenahradí komunikaci tváří v tvář, ale stále se jedná o snadnější a osobnější způsob, než je komunikace pomocí telefonu nebo elektronické pošty.

Interní dokumenty

Do této skupiny můžeme zařadit veškeré vnitrofiremní směrnice, normy, zákony, nařízení, vyhlášky, brožury a další dokumenty, které jsou nezbytné pro bezproblémový a funkční chod firmy. Řadíme sem také kodex zaměstnanců, který zaznamenává hlavní body žádoucího pracovního přístupu zaměstnanců společnosti a upravuje chování a zásady.

Společenské akce

V této oblasti komunikace je organizace poněkud pozadu. Největší akcí, kterou firma organizuje pro všechny své zaměstnance, je firemní večírek, který se nejčastěji pořádá kolem nového roku. Tato událost slouží k zhodnocení uplynulého období a k představení směru firemního rozvoje všem zaměstnancům. Další společenskou událostí, na které se lidé scházejí ve velkém počtu, je dětský den, který je připravován pro zaměstnance a jejich děti. Celý den je věnován volnočasovým aktivitám, různým soutěžím, doprovodnému programu apod. Obě tyto společenské akce jsou ze stran zaměstnanců vnímány velmi pozitivně, jelikož jsou mimo jiné podporovány i ze stran vedoucích společností. Prostřednictvím těchto neformálních akcí dochází k získávání zpětné vazby i mimo pracoviště a prohloubení neformální komunikace se zaměstnanci.

Neformální komunikace

Neformální komunikace se účastní pracovníci na šatnách, v jídelnách u oběda, v kuřárnách, v kancelářích, apod. I když tento způsob komunikace převažuje, většina zaměstnanců dává přednost informacím o dění ve firmě z oficiálních zdrojů a prostřednictvím formální komunikace. Důležitým nástrojem jsou již zmíněné nástěnky, které předávají informace o fungování firmy, politice zaměstnanosti a firemních záležitostech.

Reporting

Důležitými a často využívanými prostředky interní komunikace jsou reporty. Ve firmě mají podobu standardních výstupů, jako jsou odpracované hodiny, nemocnost, čerpání dovolené, fluktuace, apod., nebo jsou součástí nejrůznějších hodnocení. Tyto reporty jsou tak pravidelně, přibližně jednou měsíčně, poskytovány vedení společnosti. Součástí jsou také zprávy ze všech oddělení, které zahrnují například výkazy činností, výrobní normy, hodnocení strojů, hospodářské výsledky, apod. Další reporty, které obsahují technické parametry, možnosti, výkonnost, kvalitu apod., se zpracovávají a poté projednávají v rámci jednotlivých výrobních linek. Jsou především nástrojem pro srovnání s konkurencí, s ostatními pobočkami a pro stanovení nových kapacitních norem.

Vnitropodnikové informační systémy

Ve společnosti jsou dále často využívány interní informační systémy, které slouží k plánování, řízení a evidenci veškerých ekonomických, účetních, výrobních, obchodní a

jiných záležitostí a procesů. Podnik ABL Tools využívá německý systém X-pert, ve kterém se vede účetnictví a slouží i oddělením controllingu, logistiky a kvality. Pouze personální oddělení má německý systém Interflex na evidenci docházky. Nejznámější systém SAP, zde ve společnosti není využíván.

Elektronická pošta

Pro zasílání důležitých materiálů potřebných k výkonu práce a dat majících informativní charakter jsou ze strany zaměstnanců a vedení firmy využívány především pracovní emaily.

Telefonické rozhovory

Vedení podniku i všichni zaměstnanci využívají ke komunikaci klasické pevné linky, které jsou význačné vysokou rychlostí výměny informací. Pracovníci na vedoucích pozicích mají k dispozici mobilní telefony, které mohou využívat jak v pracovní době, tak i mimo ní. Jak pevná linka, tak mobilní telefony jsou používány pro komunikaci se zákazníky, odběrateli a veřejností.

Osobní rozhovory

Tato forma komunikace se řadí mezi nejčastější způsoby ústní komunikace. Všichni zaměstnanci společnosti využívají osobní rozhovor. Vedení firmy komunikuje osobně se všemi odděleními, pokud je nutné vyřešit nějaký problém nebo sdělit důležité záležitosti určitému pracovníkovi. TH zaměstnanci nejsou s vedením v každodenním osobním kontaktu.

Personální informace (oběžník)

Oběžník se ve společnosti využívá velmi často jako způsob informovat pracovníky o nových organizačních opatřeních, následných změnách, připravovaných akcích, apod. Dochází ke sdělování různých skutečností a důležitých opatření obecného a provozního rázu, se kterými má být seznámen široký okruh zaměstnanců. Může nastat situace, kdy pracovníci oběžník podepisují na důkaz toho, že jeho obsah vzali na vědomí.

Manuály a příručky

Tyto komunikační nástroje jsou řazeny do písemné komunikace a umožňují tak sdílení informací a sjednocení postupů při vykonávání opakujících se pracovních činností nebo úkonů v rámci zavedených procesů. V rámci systému jakosti jsou pro některé činnosti vypracovány celopodnikové směrnice.

5.2 Dotazníkové šetření

Výzkum byl proveden na pobočce v Písku v jižních Čechách. Dotazník ve dvou podobách byl předán zaměstnancům v tištěné formě. První verze dotazníku byla předána celkem 205 dělníkům a druhá rozšířenější verze 34 TH pracovníkům v podniku. Zpět bylo navraceno o něco méně (131 dotazníků od dělníků a 27 dotazníků od TH pracovníků), což připadá u dělníků na 64% návratnost a u THP na skoro 80%.

Dotazník byl složen ze všeobecných otázek a z otázek týkající se komunikace uvnitř organizace. Otázky skrz komunikaci byly rozděleny do šesti oblastí. Komunikace na pracovišti, informační toky ve firmě, komunikační proces, komunikace s nadřízenými z pohledu technickohospodářských pracovníků, komunikace s nadřízeným z pohledu dělníků a komunikace s podřízeným/i z pohledu TH pracovníků, komunikace s vedením organizace a samozřejmě využívané nástroje interní komunikace

Pro lepší přehlednost bylo použito číslování otázek pomocí zkratky D (dotazník dělníci) a THP (dotazník technickohospodářští pracovníci) tak, jak byly otázky v dotaznících položeny.

Všeobecné otázky:

Pohlaví zaměstnanců

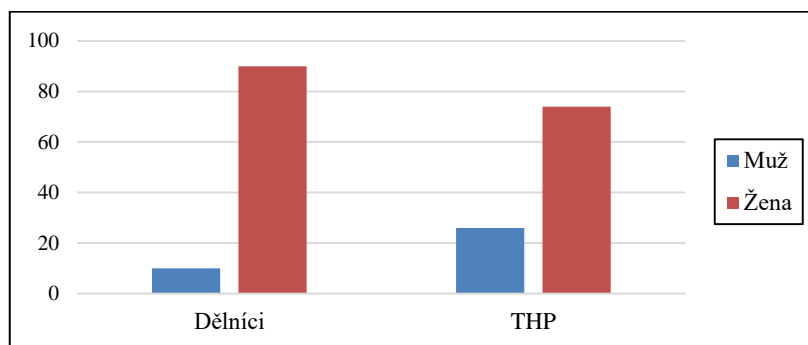
Tato otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 13 mužů (10 %) a 118 žen (90 %) v kategorii dělníci a sedm mužů (26 %) a 20 žen (74 %) v kategorii THP. V obou skupinách tak výrazně převažovaly ženy.

Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Muž	13	10	7	26
Žena	118	90	20	74
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Věk

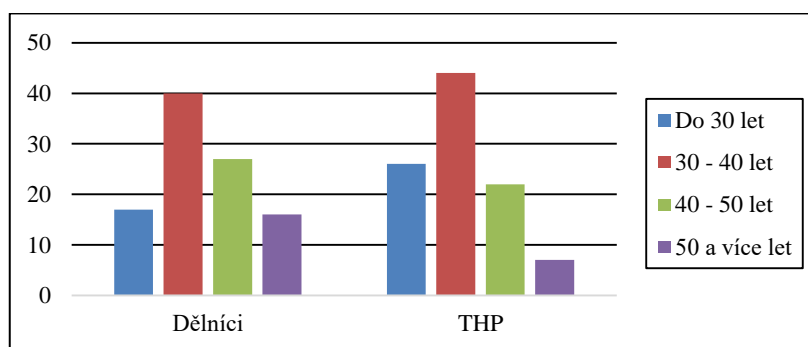
Další otázka zjišťovala věkovou stavbu respondentů dotazníku. V kategorii dělníků do skupiny do 30 let náleželo 22 dotázaných (17 %), mezi 30 a 40 lety měli 53 respondenti (40 %), 35 osob (27 %) náleželo do kategorie 40 až 50 let a 21 dělníků (16 %) měl více než 50 let. V kategorii THP sedm osob (26 %) mělo méně než 30 let, 12 dotázaných (44 %) náleželo do věkové kategorie 30 až 40 let, do skupiny 40 až 50 let patřilo šest dotázaných (23 %) a více než 50 let měly dvě osoby (7 %). Nejméně bylo v obou skupinách shodně zástupců věkové kategorie nad 50 let, nejvíce pak rovněž shodně ve skupině 30 až 40 let.

Tabulka 2: Věková skladba

Věk	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Do 30 let	22	17	7	26
30 – 40 let	53	40	12	44
40 – 50 let	35	27	6	23
50 a více let	21	16	2	7
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Věková skladba (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní proces

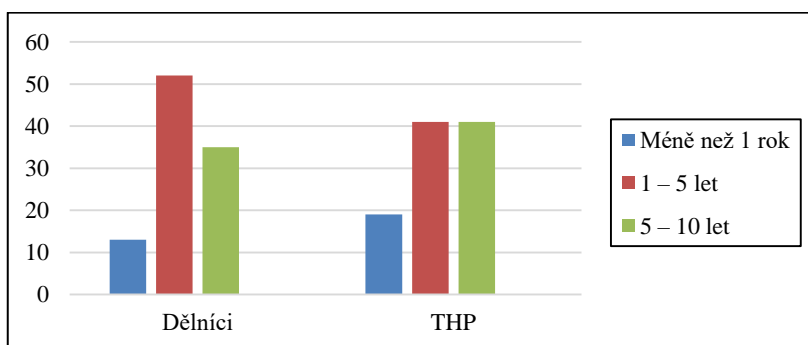
Nyní zkoumáme obecně délku zaměstnání. Nejvíce dělníků, kteří se zúčastnili výzkumu, je zaměstnáno jeden rok až pět let, a to konkrétně 68 osob (52 %), následuje 46 osob (35 %), jež pracují pět až 10 let, méně než rok je zde zaměstnaných 17 respondentů (13 %). V kategorii THP shodně 11 dotázaných (41 %) pracuje jeden rok až 5 let a pět až 10 let, pět osob (18 %) je zaměstnáno méně než rok. Kategorie více než 10 let byla úplně vyřazena z důvodu, že pobočka ABL Tools není v provozu déle než 10 let.

Tabulka 3: Délka zaměstnání

Alternativy	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Méně než 1 rok	17	13	5	18
1 – 5 let	68	52	11	41
5 – 10 let	46	35	11	41
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Délka pracovního procesu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělání

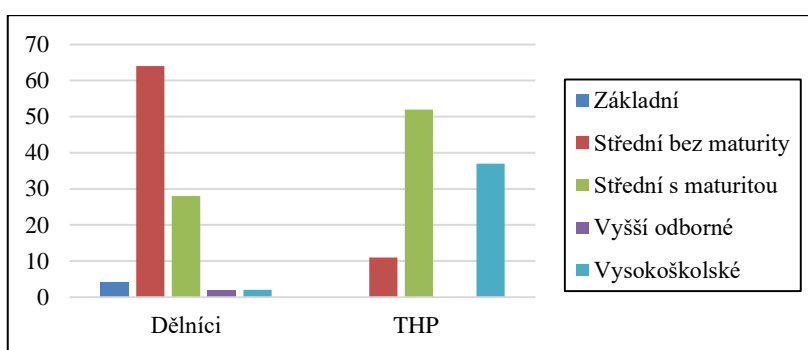
Mezi dělníky je nejvíce osob se středním vzděláním bez maturity, a to 84 dotázaných (64 %), následuje střední vzdělání s maturitou, kam se zařadilo 37 respondentů (28 %), pět osob (4 %) má jen základní vzdělání, tři dělníci (2 %) jsou vysokoškolsky vzdělaní a dva dotázaní (2 %) mají vyšší odborné vzdělání. Mezi THP není žádný pracovník s pouze základním vzděláním či s vyšším odborným vzděláním. Nejvíce je dotazovaných se středním vzděláním s maturitou, a to 14 osob (52 %), pak následují vysokoškolsky vzdělaní v počtu deset dotázaných (37 %) a tři osoby (11 %) mají střední vzdělání bez maturity.

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Vzdělání	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Základní	5	4	0	0
Střední bez maturity	84	64	3	11
Střední s maturitou	37	28	14	52
Vyšší odborné	2	2	0	0
Vysokoškolské	3	2	10	37
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Vzdělání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Hospodářské výsledky firmy

Tato otázka zjišťovala, zda se dělníci a TH pracovníci zajímají o hospodaření firmy. Pokud spojíme odpovědi „asi ano“ a „ano“ tak u TH pracovníků dostaneme 100 %, z čehož vyplývá, že mají zájem o výsledky hospodaření firmy. U dělníků už je to trochu horší, jelikož jen 68 % se zajímá o výsledky firmy a zbylým 32 % dotazovaných ze skupiny dělníků to je jedno, tedy je to nezajímá. Důvodem může být fakt, že dělníci nemají možnost zasáhnout do hospodaření firmy a jejích výsledků, jelikož vykonávají jen takovou práci, kterou mají určenou od svých nadřízených.

Tabulka 5: Hospodářské výsledky

Alternativy	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	54	42	25	93
Asi ano	34	26	2	7
Nevím	11	8	0	0
Spíše ne	16	12	0	0
Ne	16	12	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní funkce a oddělení společnosti

Společnost ABL Tools má celkem 7 oddělení (výroba, personální, technika, logistika, technologie, controlling, QM). Na všech odděleních jsou zaměstnání technickohospodářští pracovníci, kterých je celkem 37. Ve společnosti jsou například tyto pozice: mistr výroby (pro každou směnu jsou dva), personální, technici kvality, logistik, expedienti, finanční analytik/čka, vedoucí výroby atd. Nedílnou součástí výrobní společnosti ABL Tools jsou také dělníci, kterých má organizace kolem 300. Možné pozice ve výrobním odvětví jsou předák, kontrolor/ka, manipulát/ka, montážník, šička, údržbář, expedienti, zámečnick atd.

Rozbor jednotlivých otázek dotazníků:

5.2.1 Komunikace na pracovišti

Předmětem této kapitoly je otázka, zda zaměstnanci na stejné pracovní úrovni vykonávají práci spíše v týmu nebo samostatně a jestli dostávají včas a dostatek informací pro výkon práce od svých kolegů. Zda se mají na koho obrátit v případě vzniku nějaké nejasnosti a jak případně řešit výskyt zkreslenosti a neúplnosti informací. Zajímavostí jsou také nejčastěji využívané druhy komunikace a případné překážky, které se v komunikaci vyskytují mezi kolegy navzájem.

Otázka 16 D, 40 THP: Pracujete samostatně nebo v týmu?

Tato otázka zjišťovala týmovost a samostatnost práce dotázaných. Většina v obou kategoriích (110 dělníků; 84 % a 16 THP; 59 %) pracuje v týmu. Samostatně pracuje 21 dělník (16 %) a 11 THP (41 %).

Tabulka 6: Týmovost, samostatnost

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Tým	110	84	16	59
Samostatně	21	16	11	41
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 17 D, 41 THP: Dostáváte od svých kolegů dostatek informací potřebných pro výkon vaší práce?

Na otázku, zda dotazovaní dostávají od svých kolegů dostatek informací potřebných pro výkon práce, odpovědělo „ano“ 77 dělníků (59 %), „spíše ano“ 42 osob (32 %), „spíše

ne“ devět dotázaných (7 %) a tři osoby (2 %) nedostávají dostatek informací potřebných pro výkon práce. Mezi THP bylo zjištěno, že 15 dotázaných (55 %) má dostatek informací, 11 osob (41 %) má spíše dostatek informací a jeden dotázaný (4 %) uvedl, že nemá dostatek informací.

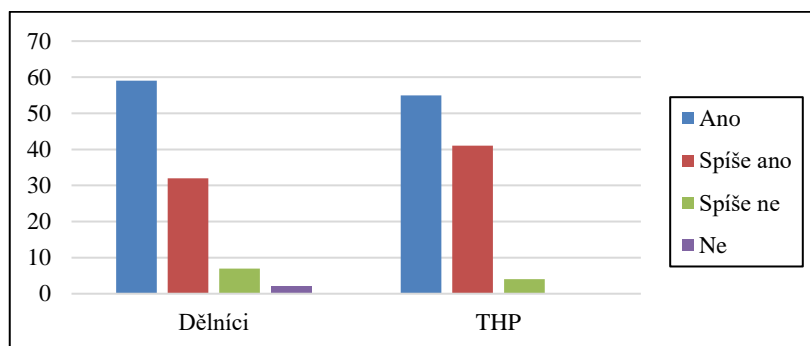
Dostatek relevantních informací, které zaměstnanci dostávají k výkonu svého povolání, je často klíčovým faktorem k jeho dobrému a kvalitnímu vykonávání. Nadřízení by měli vždy usilovat o to, aby pracující dostávali všechny potřebné informace, neboť tímto mohou pracovní výkon ovlivňovat.

Tabulka 7: Množství informací pro výkon práce

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	77	59	15	55
Spíše ano	42	32	11	41
Spíše ne	9	7	1	4
Ne	3	2	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Množství informací pro výkon práce (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 18 D, 42 THP: Dostáváte od svých kolegů informace potřebné pro výkon vaší práce včas?

Následně byla zjišťována včasnost dodávaných informací. Možnost „ano“ a „spíše ano“ zvolila více než polovina respondentů z řad dělníků, a to konkrétně 78 dotázaných (59 %) uvedlo „ano“ a 39 osob (30 %) „spíše ano“. Informace nedostává či spíše nedostává včas 14 dotázaných – „spíše ne“ zvolilo osm osob (6 %) a „ne“ šest dotázaných (5 %). Ve skupině THP „spíše ano“ a „ano“ zaškrtnulo 26 osob, konkrétně

shodně 13 dotázaných (48 %) v příslušné alternativní odpovědi. Jedna osoba (4%) uvedla, že informace včas spíše nedostává.

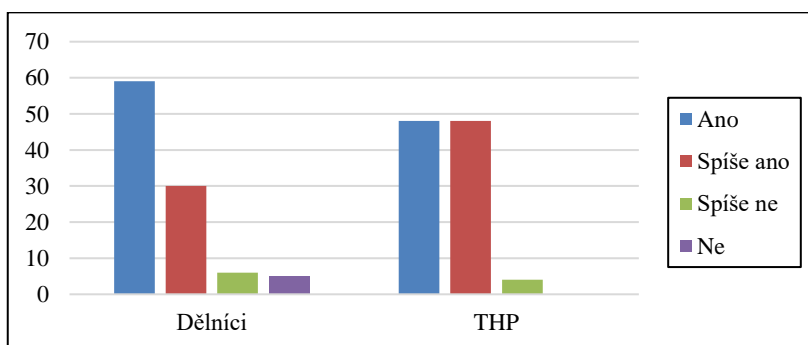
Podobně je důležitá rovněž i včasnost dodaných informací. Jsou-li informace sice dodané, ale později, není možné plně využívat jejich funkce a smyslu a de facto často není rozdíl mezi pozdě dodanými informacemi a informacemi zcela nedodanými. Dodávání informací i jeho včasnost ve sledované firmě je třeba pozitivně ohodnotit.

Tabulka 8: Včasnost informací

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	78	59	13	48
Spíše ano	39	30	13	48
Spíše ne	8	6	1	4
Ne	6	5	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Včasnost informací (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 19 D, 43 THP: Pokud máte nějaké nejasnosti, týkající se vaší práce, víte vždy na koho se obrátit?

Pokud mají dělníci i THP nějaké nejasnosti ohledně jejich práce, většina ví, kam se obrátit. Možnost „ano“, tedy že vědí, na koho se obrátit v případě nejasností, zvolilo 115 dotázaných dělníků (88 %) a 26 THP (96 %). Odpověď „ne“ zaškrtnulo 16 dělníků (12 %) a jeden THP (4 %).

Ne vždy jsou předávané informace komunikovány formou zcela srozumitelnou pro všechny jejich příjemce. Proto je vhodné, aby pracovníci věděli, na koho se v případě nejasností či neúplného pochopení zadání práce mohou obrátit. Skutečnost, že více než

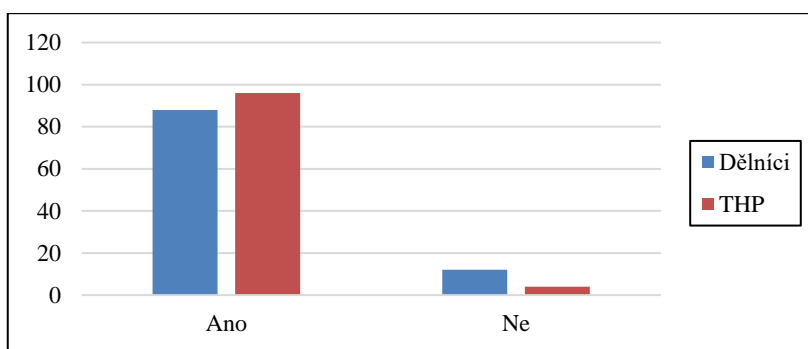
čtyři pětiny dotázaných dělníků a téměř všichni THP vědí, na koho se obrátit, je důkazem funkčního systému komunikace s nadřízenými.

Tabulka 9: Odpovědnost za nejasnosti

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	115	88	26	96
Ne	16	12	1	4
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Odpovědnost za nejasnosti (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 20 D, 44 THP: Máte pocit, že důležité informace se k Vám dostávají zkršené nebo neúplné?

Zda informace, které se k dotázaným dostávají, jsou zkršené, ověřovala následující otázka. Odpověď „ano“, tedy že informace se k nim dostávají zkršené, zvolila více než polovina dělníků, konkrétně 80 osob (61 %). Možnost „ne“ vybralo 51 osob (39 %). Žádný nezaškrtnl alternativu „někdy“. V kategorii THP většina odpověděla, že se k nim informace nedostávají zkršené. Šlo o 21 dotázaných (78 %). Tři respondenti (11 %) shodně zvolili možnosti „ne“ a „někdy“.

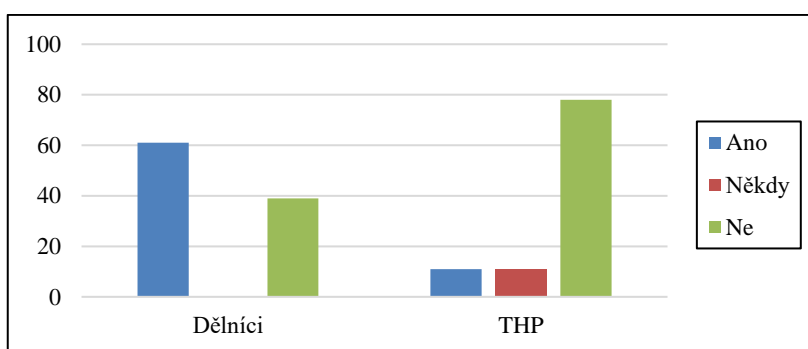
Odpovědi na výše uvedené otázky naznačovaly, že se informace k dotazovaným ve většině případů dostávají a dostávají se včas a že tito vědí, na koho se v případě problémů mají obrátit, což jednoznačně vypovídá o správně nastaveném systému komunikace, odpovědi na výše uvedenou otázku naznačily, že více než polovina dělníků je toho názoru, že informace jsou zkršené a neúplné. Tyto výsledky je třeba považovat za zneklidňující, neboť pozitivní přínosy výše uvedené jsou takto až negovány.

Tabulka 10: Zkreslenost a neúplnost informací

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	80	61	3	11
Někdy	0	0	3	11
Ne	51	39	21	78
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Zkreslenost a neúplnost informací (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 21 D, 45 THP: Na jaké úrovni probíhá komunikace mezi kolegy na vašem pracovišti?

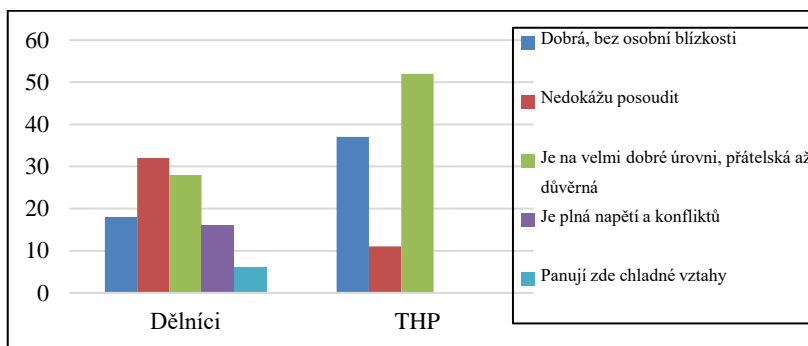
Úroveň komunikace mezi kolegy představila další otázka. V kategorii dělníků získala nejvíce odpovědí možnost „nedokážu posoudit“, a to 41 osob (32 %), následovala možnost „je na dobré úrovni, přátelská až důvěrná“, kterou zaškrtnulo 37 dotázaných (28 %), možnost „dobrá, bez osobní blízkosti“ zvolilo 24 respondentů (18 %), alternativu „je plná napětí a konfliktů“ preferovalo 21 respondentů (16 %) a osm osob (6 %) je toho názoru, že mezi kolegy panují chladné vztahy. V kategorii THP nejvíce odpovědí získala alternativa „je na velmi dobré úrovni, přátelská až důvěrná“, kterou zvolila 14 dotázaných (52 %). Deset osob (37 %) je názoru, že jde o komunikaci „dobrou, bez osobní blízkosti“ a tři dotázaní (11 %) situaci nedokáží posoudit. Možnosti „je plná napětí a konfliktů“ a „panují zde chladné vztahy“ ne zvolil nikdo. Je tak evidentní, že komunikace, která probíhá na úrovni THP, je kvalitativně lepší než ta probíhající mezi dělníky.

Tabulka 11: Úroveň komunikace mezi kolegy

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Dobrá, bez osobní blízkosti	24	18	10	37
Nedokážu posoudit	41	32	3	11
Je na velmi dobré úrovni, přátelská až důvěrná	37	28	14	52
Je plná napětí a konfliktů	21	16	0	0
Panují zde chladné vztahy	8	6	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Úroveň komunikace mezi kolegy (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 22 D, 46 THP: Jak často probíhají porady na vašem pracovišti nebo s Vaším nadřízeným?

Na otázku, jak často probíhají porady, odpověděli dělníci následovně: čtrnáct osob (11 %) odpovědělo, že porady se konají každý den, 44 dotázaných (33 %) zvolilo možnost „jedenkrát za týden“, „jedenkrát za 14 dní“ a „jedenkrát za měsíc“ uvedlo shodně 25 dotázaných (20 %), „jedenkrát za čtvrt roku“ zaškrtnulo sedm dotázaných (5 %) a tři respondenti (2 %) odpověděli, že porady jsou jedenkrát za půl roku, anebo podle potřeby. Nikdy se porady nekonají podle deset dotázaných (7 %). V kategorii THP 16 osob (60 %) zaškrtnulo, že porady jsou každý den. Tři osoby (11 %) shodně zaškrtnuly možnost „jedenkrát za týden“ a „dle potřeby“, rovněž shodně po dvou dotázaných (7 %) zvolilo možnosti „jedenkrát za čtvrt roku“ a „jedenkrát za rok“. Jeden odpověděl (4 %), že porady se konají jedenkrát za 14 dní.

Tabulka 12: Častost porad

Porada	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Každý den	14	11	16	60
1x za týden	44	33	3	11
1x za 14 dní	25	20	1	4
1x za měsíc	25	20	0	0
1x za čtvrt roku	7	5	2	7
1x za půl roku	3	2	0	0
1x za rok	0	0	2	7
Dle potřeby	3	2	3	11
Nikdy	10	7	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 24 D, 48 THP: Jaký druh komunikace převažuje na vašem pracovišti?

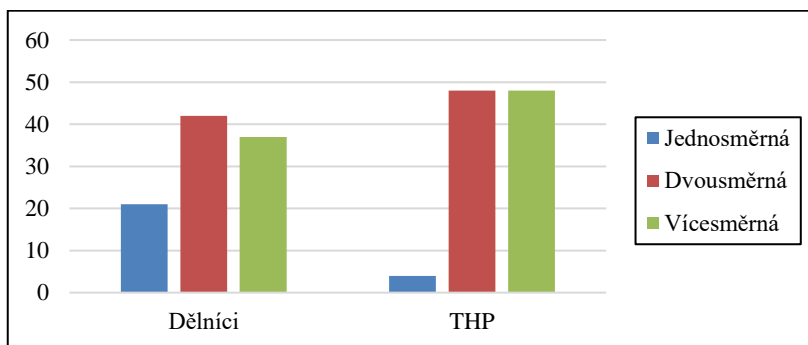
Tato otázka zkoumala druhy komunikace. Nejvíce mezi dělníky funguje dvousměrná komunikace, tuto možnost zaškrtno 55 osob (42 %), vícesměrnou komunikaci zvolilo 48 dotázaných (37 %) a jednosměrnou komunikaci uvedlo 28 respondentů (21 %). Mezi THP jednosměrnou komunikaci zaškrtnl jen jeden dotázaný (4 %), zbývající shodně po 13 osobách (48 %) zaškrtnli možnosti „dvousměrná“ nebo „vícesměrná“.

Tabulka 13: Druh komunikace

Komunikace	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Jednosměrná	28	21	1	4
Dvousměrná	55	42	13	48
Vícesměrná	48	37	13	48
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Druh komunikace (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 23 D, 47 THP: Jakou největší překážku vidíte v komunikaci mezi pracovníky navzájem?

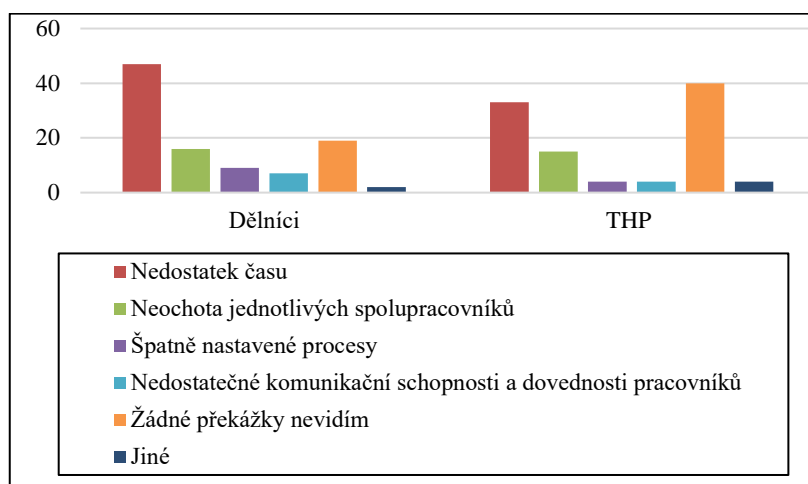
Jde-li o překážky v komunikaci, dělníci jsou toho názoru, že největší překážkou v komunikaci mezi pracovníky navzájem je nedostatek času, tuto možnost zvolili 62 dotázaní (47 %), následovaly odpovědi „žádné překážky nevidím“ (24 osob; 19 %), „neochota jednotlivých pracovníků“ (21 osob; 16 %), „špatně nastavené procesy“ (12 osob; 9 %), „nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pracovníků“ (9 osob; 7 %) a „jiné“ (tři osoby; 2 %). V kategorii THP naopak převažovala možnost „žádné překážky nevidím“, kterou zaškrtnulo 11 dotázaných (40 %). Následovala možnost „nedostatek času“ (9 osob; 33 %), „neochota jednotlivých pracovníků“ (4 osoby; 15%), a po jedné odpovědi (4 %) získaly možnosti „špatně nastavené procesy“, „nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pracovníků“ a „jiné“. TH zaměstnanec napsal do odpovědi „jiné“, cituji přesně, jak dotazovaný napsal „každý si hrabe na svém písku, nezajímá ho okolí nebo oddělení“, Dělníci do možnosti „jiné“ vyplnili pomluvy a agresivita, chlad na pracovišti.

Tabulka 14: Překážka v komunikaci

Překážka	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Nedostatek času	62	47	9	33
Neochota jednotlivých spolupracovníků	21	16	4	15
Špatně nastavené procesy	12	9	1	4
Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pracovníků	9	7	1	4
Žádné překážky nevidím	24	19	11	40
Jiné	3	2	1	4
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Překážka v komunikaci (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Informační toky ve firmě

Další část dotazníku je zaměřena na všeobecnější vnitrofiremní komunikaci, jakou jsou například: nástroje komunikace, dostupnost schránky, dostupnost firemního časopisu, podnikové nástěnky, atd. Cílem je zjištění názoru, který vyjádří zaměstnanci ohledně zavedení nových komunikačních prostředků.

Otázka 28 D, 54 THP: Který komunikační nástroj ve vaší firmě převažuje?

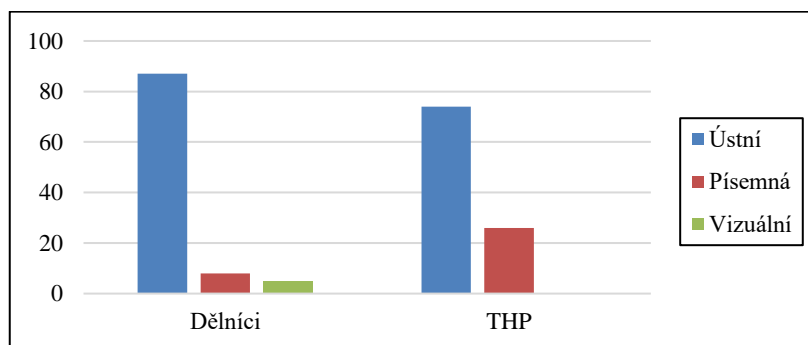
Dále bylo zkoumáno, jaké komunikační nástroje jsou využívány. V obou zkoumaných kategoriích byly výsledky proporcionálně shodné. Nejčastěji je dle dotázaných užíván ústní komunikační nástroj, tato možnost byla zvolena u 114 respondentů mezi dělníky (87 %) a 20 osobami z THP (74 %). Písemná komunikace byla zaškrtnuta 11 dělníky (8 %) a sedmi THP (26%) a vizuálně komunikuje šest dělníků (5 %). Z THP tuto možnost ne zvolil nikdo.

Tabulka 15: Nejčastější komunikační nástroj

Komunikační nástroj	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ústní	114	87	20	74
Písemná	11	8	7	26
Vizuální	6	5	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Nejčastější komunikační nástroj (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 29 D, 55 THP: Je na vašem pracovišti zřízena schránka?

Přítomnost schránky ověřovala následující otázka. Ta zjistila, že dva dělníci (2 %) neví, zda je na jejich pracovišti schránka zřízena. Dvacet osm dělníků (21 %) odpovědělo, že schránka na pracovišti není zřízena a 101 osob (77 %) zaškrtnulo možnost „ano“, tedy že je zřízena. Z THP odpověď „ano“ zvolilo 16 dotázaných (59 %) a 11 osob (41 %) uvedlo, že schránka na pracovišti zřízena není.

Tabulka 16: Dostupnost schránky

Schránka	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	101	77	16	59
Ne	28	21	11	41
Nevím	2	2	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 30 D, 56 THP: Vydává podnik firemní časopis?

Většina dělníků (113 osob; 86 %) i THP (26 osob; 96 %) uvedla, že jejich podnik nevydává firemní časopis. O jeho vydávání či nevydávání pak nevědělo 18 dělníků (14 %) a jeden THP (4 %).

Tabulka 17: Firemní časopis

Firemní časopis	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0	0	0
Ne	113	86	26	96
Ani nevím	18	14	1	4
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 31 D, 57 THP: Čtete informace vyvěšené na podnikových nástěnkách?

Téměř všichni dělníci (118 osob; 90 %) a všichni THP čtou informace vyvěšené na podnikových nástěnkách, občas je čtou tři dělníci (1 %) a vůbec je nečte devět dotázaných dělníků (9 %).

Tabulka 18: Podnikové nástěnky

Nástěnka	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	118	90	27	100
Ne	12	9	0	0
Občas	3	1	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 32 D, 58 THP: Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a? (možnost více odpovědí)

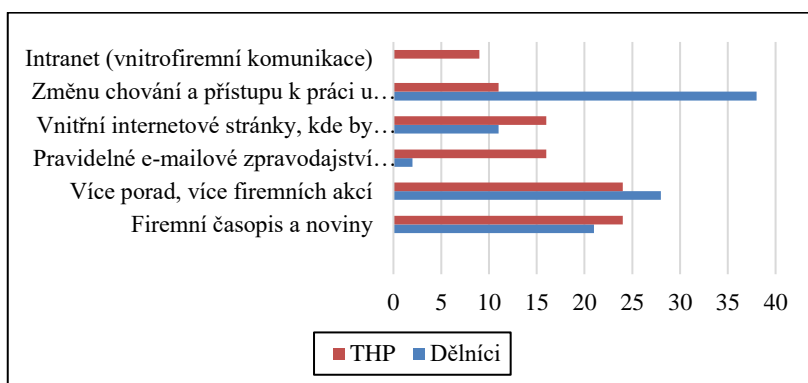
Dále bylo zjišťováno, jaké další interní komunikační prostředky by dotazovaní uvítali. Mezi dělníky převažovala odpověď „změna chování a přístupu k práci u některých manažerů“, kterou zaškrtnulo 59 osob (38 %), následovala alternativa „více porad, více firemních akcí“ (43 osob; 28 %), „firemní časopis a noviny“ (33 osob; 21 %), „vnitřní internetové stránky, kde by byly všechny potřebné informace“ (17 osob; 11 %) a „pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě“ (4 osoby; 2 %). V kategorii THP získaly možnosti „firemní časopis“ a „více porad, více firemních akcí“ shodně devět odpovědí (24 %), následovalo šest shodných odpovědí (16 %) pro možnosti „pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě“ a „vnitřní internetové stránky, kde by byly všechny potřebné informace“, „změnu chování a přístupu k práci u některých manažerů“ by uvítali čtyři dotázaní (11 %) a tři osoby (9 %) zvolily možnost „intranet (vnitřní komunikace)“, z dělníků tuto odpověď nezvolil nikdo.

Tabulka 19: Nové prostředky interní komunikace

Prostředky interní komunikace	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Firemní časopis a noviny	33	21	9	24
Více porad, více firemních akcí	43	28	9	24
Pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě	4	2	6	16
Vnitřní internetové stránky, kde by byly všechny potřebné informace	17	11	6	16
Změnu chování a přístupu k práci u některých manažerů	59	38	4	11
Intranet (vnitrofiremní komunikace)	0	0	3	9
Celkem	156	100	37	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Nové prostředky interní komunikace (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 Komunikační proces

Následující část vypovídá o zájmu o interní komunikaci, bariéry, komunikační schopnosti, spokojenost a následné hodnocení komunikace, nastavení vnitrofiremní komunikace, vliv změny komunikace na efektivitu pracovníků a zahlcenost informacemi. V závěru je brán zřetel na názor pracovníků na neformální setkání, chyby v interní komunikaci a možnost vyjádření vlastního názoru.

Otázka 43 D, 69 THP: Jaké bariéry vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou?

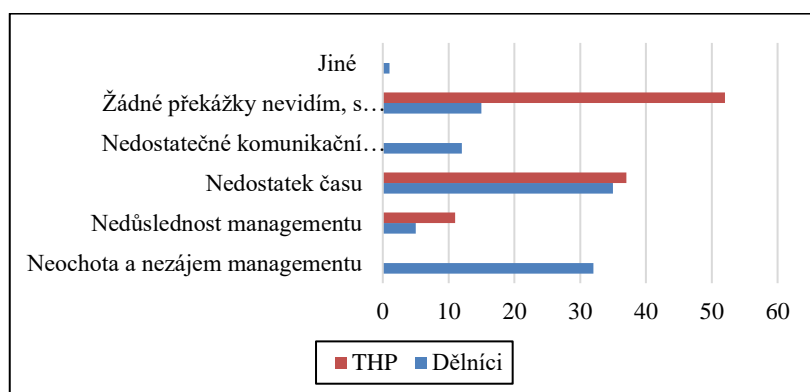
Zajímaly nás také bariéry v interní komunikaci. Dělníci jsou toho názoru, že hlavní bariérou jsou „nedostatek času“ (46 osob; 35 %), „neochota a nezájem managementu“ (42 osob; 32 %), „nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu“ (16 osob; 12 %) a „nedůslednost managementu“ (sedm osob; 5 %). Nezájem o podřízené zmínil jeden respondent ze skupiny dělníci, tudíž možnost „jiné“. Žádné překážky pak nevidí a s komunikací je spokojeno 19 dotázaných (15 %). Naopak mezi THP je polovina (14 osob; 52 %) s komunikací spokojena a nevidí žádné překážky. Deset respondentů (37 %) jako bariéru vnímá nedostatek času a tři osoby (11 %) se domnívají, že hlavní překážkou je nedůslednost managementu.

Tabulka 20: Bariéry v komunikaci

Bariéry	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Neochota a nezájem managementu	42	32	0	0
Nedůslednost managementu	7	5	3	11
Nedostatek času	46	35	10	37
Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu	16	12	0	0
Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a	19	15	14	52
Jiné	1	1	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Bariéry v komunikaci (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 33 D, 59 THP: Jaká komunikační schopnost je pro Vás při komunikaci nejdůležitější?

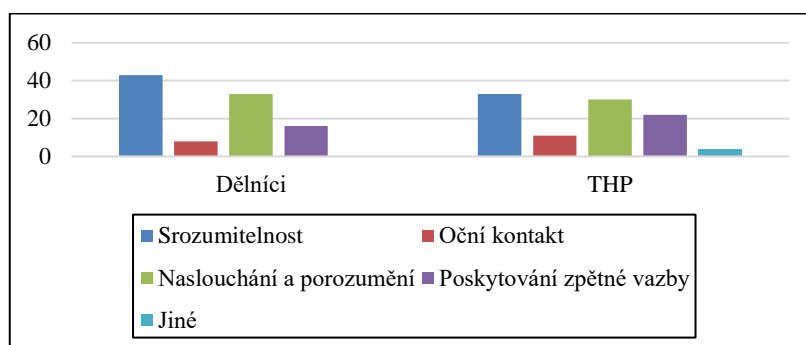
Dotázaní dále hodnotili nejdůležitější komunikační schopnosti, přičemž obě skupiny přiřadily stupnici důležitosti shodně. Podle téměř poloviny dělníků (57 osob; 43 %) a třetiny THP (9 osob; 33 %) je nejdůležitější srozumitelnost, dále naslouchání a porozumění (43 dělníků, 33 %; 8 THP, 30 %), poskytování zpětné vazby (21 dělníků, 16 %; 6 THP, 22 %) a oční kontakt (10 dělníků, 8 %; 3 THP, 11 %). Jeden THP (4 %) uvedl také možnost „jiné“, vypsaná odpověď, že nejdůležitější schopnost při komunikaci je výstižně řečený obsah práce.

Tabulka 21: Nejdůležitější komunikační schopnost

Schopnost	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Srozumitelnost	57	43	9	33
Oční kontakt	10	8	3	11
Naslouchání a porozumění	43	33	8	30
Poskytování zpětné vazby	21	16	6	22
Jiné	0	0	1	4
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Nejdůležitější komunikační schopnost (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 34 D, 60 THP: Jak hodnotíte současné nastavení vnitrofiremní komunikace v organizaci?

Samotnou komunikaci ve společnosti měli respondenti i zhodnotit. Více než polovina dělníků (71 osob; 54 %) a více než tři čtvrtiny THP (21 osob; 77 %) ji vnímají jako spíše dobrou. Spíše negativně ji vnímá 34 dělníků (26 %) a jeden THP (4 %). Naopak velmi

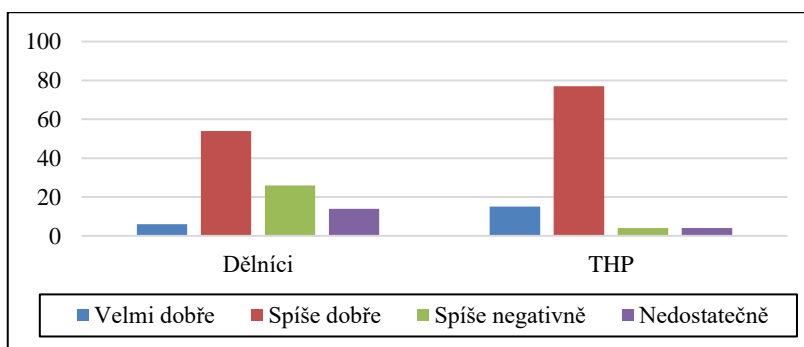
dobře ji vidí osm dělníků (6 %) a čtyři THP (15 %) a nedostatečně pak 18 dělníků (14 %) a jeden THP (4 %).

Tabulka 22: Hodnocení komunikace ve společnosti

Vnitrofiremní komunikace	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Velmi dobře	8	6	4	15
Spíše dobře	71	54	21	77
Spíše negativně	34	26	1	4
Nedostatečně	18	14	1	4
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Hodnocení komunikace ve společnosti (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 35 D, 61 THP: Jste spokojen/a s probíhající komunikací uvnitř organizace?

S probíhající komunikací uvnitř organizace je spokojeno 72 dotázaných dělníků (55 %) a více než čtyři pětiny THP (23 osob; 85 %). Naopak nespokojeno je 59 dělníků (45 %) a čtyři THP (15 %).

Tabulka 23: Spokojenost s komunikací

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	72	55	23	85
Ne	59	45	4	15
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 36 D, 62 THP: Myslíte si, že by se interní komunikace ve firmě měla změnit?

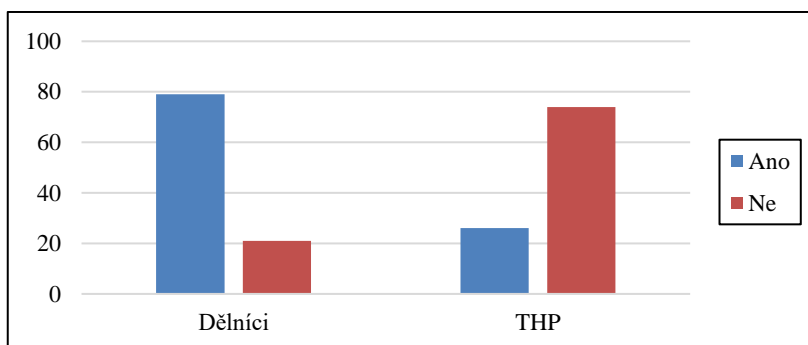
Téměř čtyři pětiny dotázaných dělníků (104 osob; 79 %) je toho názoru, že by se interní komunikace ve firmě měla změnit, zbývající jedna pětina (27 osob; 21 %) je přesvědčena, že to není třeba. Z pohledu THP jsou bilance protichůdné. Téměř tři čtvrtiny (20 osob; 74 %) jsou přesvědčeny, že není třeba změny interní komunikace a sedm dotázaných THP (26 %) je přesvědčeno o opaku.

Tabulka 24: Změna interní komunikace

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	104	79	7	26
Ne	27	21	20	74
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Změna interní komunikace (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 36a D, 62a THP: Pokud odpověděli u předchozí otázky Ano, tak otázka: Mělo by zlepšení komunikace vliv na efektivitu vaší práce?

Na tuto otázku, tázající se po tom, zda by zlepšení komunikace mělo vliv na efektivitu jejich práce, odpovídali pouze ti respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli „ano“. Jednalo se o 104 dělníky a sedm THP. Osmdesát šest dělníků (83 %) a šest THP (86 %) je toho názoru, že by ke zlepšení došlo, 18 dělníků (17 %) a jeden THP (14 %) o tom přesvědčeni nejsou.

Tabulka 25: Zlepšení komunikace, vliv na efektivitu práce

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	86	83	6	86
Ne	18	17	1	14
Celkem	104	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 37 D, 63 THP: Je zapotřebí podle Vás sledovat spokojenost zaměstnanců v rámci vnitrofiremní komunikace?

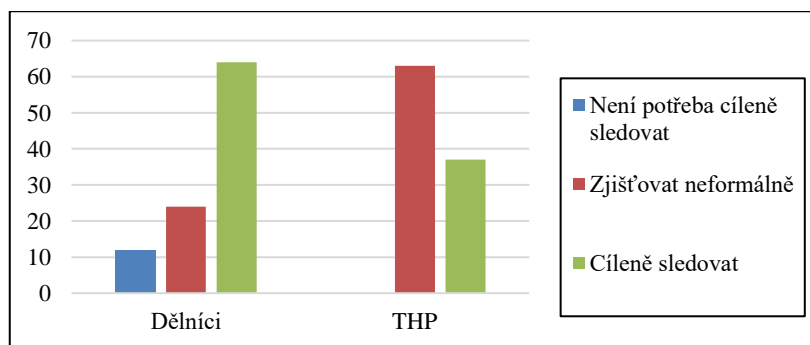
Dále bylo zkoumáno, zda je potřeba sledovat spokojenost zaměstnanců v rámci vnitrofiremní komunikace. Podle 84 dotázaných dělníků (64 %) je vhodné ji sledovat cíleně, podle 31 dělníka (24 %) je vhodné tak činit neformálně a 16 dotázaných (12 %) je přesvědčeno, že není třeba spokojenost zaměstnanců v rámci vnitrofiremní komunikace sledovat vůbec. V kategorii THP je 17 osob (63 %) přesvědčeno, že je dobré zjišťovat spokojenost neformálně a deset THP (37 %) doporučuje ji sledovat cíleně.

Tabulka 26: Spokojenost zaměstnanců

Sledování spokojenosti zaměstnanců	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Není potřeba cíleně sledovat	16	12	0	0
Zjišťovat neformálně	31	24	17	63
Cíleně sledovat	84	64	10	37
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Spokojenost zaměstnanců (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 38 D, 64 THP: Máte pocit, že býváte zahlceni přílišným množstvím zbytečných informací?

Cílem této otázky bylo, zda dělníci a nebo THP mají pocit přehlcenosti informacemi. 38 dělníků si myslí, že jsou zahlceni přílišným množstvím informací, zbylých 93 (71 %) jsou přesvědčeni o opaku, že nedochází k přehlcení. U TH pracovníků vyšel výsledek podobně, více zaměstnanců (93 %) nemá pocit přehlcenosti zbytečnými informacemi.

Tabulka 27: Zahlčení informacemi

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	38	29	2	7
Ne	93	71	25	93
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 39 D, 65 THP: Jakou formou se k Vám dostávají důležité informace?

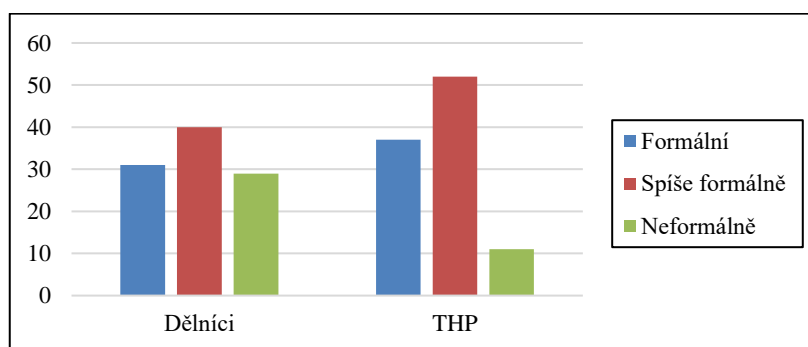
Podstatnou součástí komunikace je i její forma, kterou se důležité informace dostávají k pracovníkům. Odpovědi na tuto otázku byly v procentuálním zastoupení u dělníků i THP podobné. Dle zaznamenaných odpovědí u skupiny dělníků dochází k předávání důležitých informací u 31 % (tedy 41 osob) formálně, dále u 40 % (52 osob) spíše formálně a u zbylých 29 % (38 osob) neformálně. Podobně je tomu i u druhé skupiny, tedy u THP, kde dochází k přenosu informací formálně u 10 pracovníků, spíše formálně u 14 osob (tedy 52 %) a neformálně u 3 osob.

Tabulka 28: Cesta důležitých informací

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Formálně	41	31	10	37
Spíše formálně	52	40	14	52
Neformálně	38	29	3	11
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Cesta důležitých informací (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 41 D, 67 THP: S kým nejobtížněji komunikujete?

Tato otázka vyhodnocovala odpověď na skupinu lidí, se kterou respondenti ve firmě nejobtížněji komunikují. Podle zaznamenaných odpovědí od dělníků bylo sečteno, že 57 % což připadá na 75, komunikuje se všemi bez problémů, 28 % (37 osob) komunikuje obtížně s nadřízenými a zbylých 19 (15 %) obtížně komunikuje se spolupracovníky. U TH pracovníků je to jednodušší, 25 respondentů (92 %) komunikuje se všemi bez problémů.

Tabulka 29: Nejobtížnější komunikace

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
S nadřízenými	37	28	1	4
Se spolupracovníky	19	15	1	4
Se všemi bez problémů	75	57	25	92
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 42 D, 68 THP: Dokážete cílevědomě a přímo vyjádřit svůj názor?

Účastníci komunikačního výzkumu v této otázce zaškrtovali, zda dokážou cílevědomě a přímo vyjádřit svůj názor. Více než polovina dělníků tj. 57 % odpověděla „ano“, tedy že dají názor najevo i bez ohledu na to, zda mají čas si odpověď připravit. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 45 pracovníků (34 %), kteří potřebují čas na rozmyšlenou z důvodu nedosta-tečné schopnosti reagovat. A 11 dělníků (9 %) vybralo odpověď „ne“, nedokáže přímo vyjádřit svůj názor na danou věc.

Tabulka 30: Vyjádření názoru

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	75	57	17	63
Spíše ano	45	34	10	37
Ne	11	9	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 45 D, 71 THP: Organizuje vaše společnost neformální setkání?

Důležitou součástí správné komunikace jsou také neformální setkání, která jsou organizována ze stran vedení a která přispívají k rozvoji dobrých vztahů mezi pracovníky. Nejvíce dělníků, tedy 102 (82 %) odpovědělo, že se taková setkání konají jedenkrát ročně a 19 zaměstnanců (18 %) konstatovalo, že i několikrát ročně. Rozdíl byl zaznamenán u THP, kdy nejvíce osob (17; 63 %) odpovědělo, že se tato neformální setkání konají několikrát ročně a pouze u 10 dotazovaných (37 %) byla zaznamenána odpověď jedenkrát ročně. Pozitivem této otázky je, že ani jedna skupina pracovníků neodpověděla, že se tato setkání nekonají vůbec.

Tabulka 31: Organizace neformálních setkání

Nástěnka	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Jedenkrát ročně	108	82	10	37
Několikrát ročně	19	18	17	63
Ne	0	0	0	0
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 46 D, 72 THP Přispělo by ke zvýšení efektivity vaší práce větší využívání neformální komunikace (sportovní, turistické, kulturní a podobné akce)?

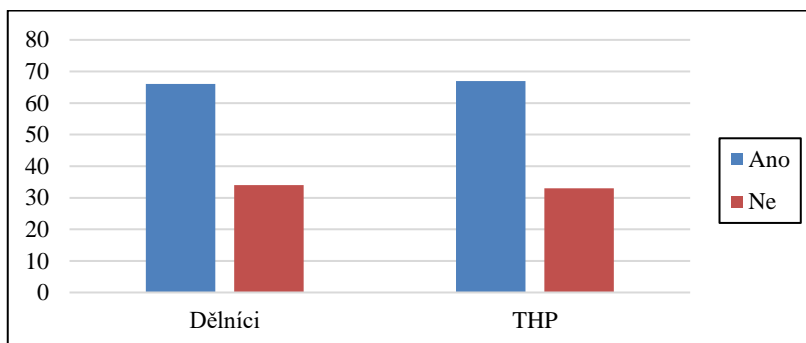
Zájem o zlepšení komunikace a zvýšení efektivity práce v této firmě potvrdila tato otázka, na kterou dělníci i THP odpověděli ve výsledném procentuálním zastoupení stejně. 86 dělníků (66 %) a 18 THP (67 %) jsou toho názoru, že by ke zvýšení efektivity práce došlo při větším využívání neformální komunikace. Naproti tomu svou zápornou odpověď 45 dělníků (34 %) a 9 THP (33%) konstatují, že by ke zlepšení nedošlo.

Tabulka 32: Zvýšení efektivity práce

Společenské akce	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	86	66	18	67
Ne	45	34	9	33
Celkem	131	100	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Zvýšení efektivity práce (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 40 D, 66 THP: Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby v interpersonální komunikaci? (možnost více odpovědí)

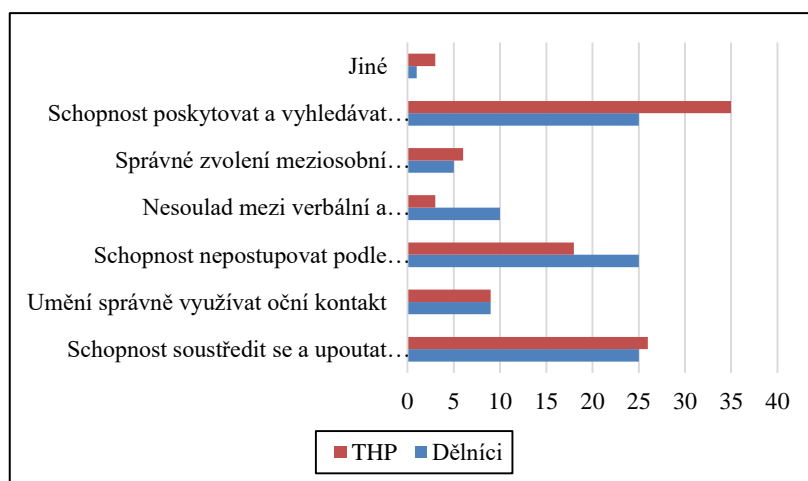
Cílem této otázky je zjištění nejčastější chyby v interpersonální komunikaci. Nejčastější odpověď u dělníků byla stejná ve třech možnostech. 35 (25 %) zaměstnanců, byla zaznamenána chyba v schopnosti soustředit se a upoutat pozornost druhého člověka, schopnost nepoostupovat podle pozic, ale podle zájmů, schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu. U TH pracovníků byla nejčastěji zastoupena odpověď schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu celkem u 12 pracovníků (35 %). TH pracovník uvedl v možnosti “jiné” srozumitelnost a dělník vidí chybu v podání neúplných informací.

Tabulka 33: Chyby v interpersonální komunikaci

Chyby v interpersonální komunikaci	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Schopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého	36	25	9	26
Umění správně využívat oční kontakt	13	9	3	9
Schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmů	35	25	6	18
Nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací	15	10	1	3
Správné zvolení meziosobní vzdálenosti	8	5	2	6
Schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu	35	25	12	35
Jiné	2	1	1	3
Celkem	144	100	34	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Chyby v interpersonální komunikaci (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.4 Komunikace s nadřízeným (linioví manažeři) z pohledu TH pracovníků

Soubor 15 otázek s možností výběru se týkal všech technickohospodářských pracovníků, čímž byla tedy každá otázka zaznamenána od 27 zaměstnanců.

Úkolem bylo odpovědět na otázky, které se týkají dostatečnosti a včasnosti informací pro práci, vyjádření nadřízeného k dosaženým výsledkům prostřednictvím pochvaly nebo i upozornění na chybu a zda nadřízeného zajímá názor na fungování společnosti či nikoli. Důležitou částí jsou i otázky, které pojednávají o časnosti komunikace mezi

nadřízeným a TH pracovníkem, o jejich vzájemném vztahu a ovlivnitelnost pracovních výkonů ze strany liniového manažera, atd.

Otázka 25 THP: Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací pro výkon vaší práce?

Dále bylo zjišťováno, zda THP dostávají od svých nadřízených dostatek informací pro výkon práce. Z 27 odpovídajících celé tři čtvrtiny (21 dotázaných; 77 %) odpověděly, že dostávají dostatek informací a šest osob (23 %) zaškrtnulo alternativu „spíše ano“. Možnost „ne“ nezvolil nikdo.

Tabulka 34: Dostatek informací pro výkon práce

Alternativa	THP	
	Počet	%
Ano	21	77
Spíše ano	6	23
Ne	0	0
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 26 THP: Dostáváte od svých nadřízených informace potřebné k výkonu vaší práce včas?

Navazující otázka zjišťovala včasnost dodání informací potřebných k výkonu práce. Sedmnáct osob (63 %) dostává informace včas a deset (37 %) spíše dostává informace včas. I v této otázce nikdo nezvolil odpověď „ne“.

Tabulka 35: Včasnost informací

Alternativa	THP	
	Počet	%
Ano	17	63
Spíše ano	10	37
Ne	0	0
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 27 THP: Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor na fungování vašeho pracovního úseku?

Tato otázka v části určené pro THP se zajímala o to, zda pracovníci mají pocit, že nadřízeného zajímá jejich názor na fungování příslušného pracovního úseku. Nikdo se

nedomnívá, že toto jejich nadřízeného nezajímá, respondenti zvolili možnost „ano“ v 96 % (26 dotázaných) a „spíše ano“ v 4 % (jeden dotázaný).

Tabulka 36: Názor na fungování pracovního úseku

Alternativa	THP	
	Počet	%
Ano	26	96
Spíše ano	1	4
Ne	0	0
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 28 THP: Vyhýbáte se komunikaci s nadřízenými? Pokud ano, tak proč?

V této odpovědi se všichni dotazovaní shodli, že se nevyhýbají komunikaci se svým nadřízeným.

Otázka 29 THP: Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

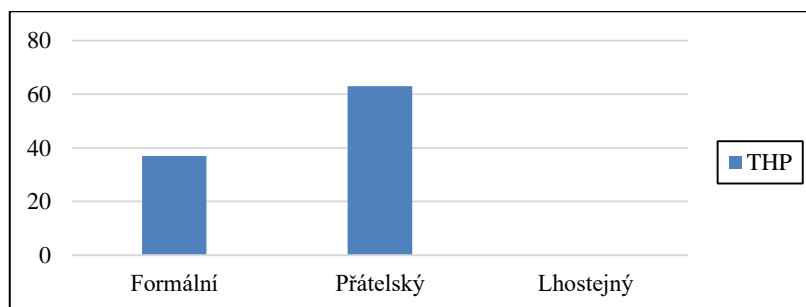
Zajímá nás i vztah dotázaných s nadřízeným. Bylo zjištěno, že v 63 % (17 respondentů) jde o vztah přátelský a v 37 % (10 osob) o vztah přátelský. Možnost „lhostejný“ ne zvolil nikdo.

Tabulka 37: Vztah s nadřízeným

Alternativa	THP	
	Počet	%
Formální	10	37
Přátelský	17	63
Lhostejný	0	0
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Vztah s nadřízeným (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 30 THP: Komunikujete se svým nadřízeným otevřeně?

Otázka zjišťovala, zda THP komunikují se svým nadřízeným otevřeně. Často se svým nadřízeným komunikuje 24 dotázaných (89 %) a tři respondenti (11 %) zvolili odpověď někdy. Možnost „ne“ nezvolil žádný dotázaný.

Tabulka 38: Otevřenost komunikace

Alternativa	THP	
	Počet	%
Často	24	89
Někdy	3	11
Ne	0	0
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 31 THP: Probíhá komunikace s nadřízeným pravidelně?

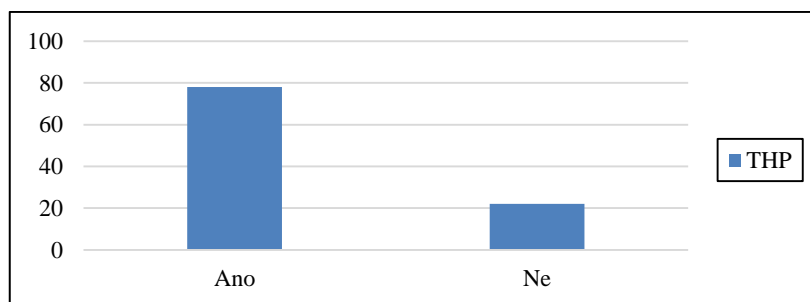
Pravidelnost komunikace s nadřízeným zkoumala otázka 31. Dvacet jeden dotázaný (78 %) s nadřízeným komunikuje pravidelně, šest respondentů (22 %) pak s nadřízeným nekomunikuje pravidelně.

Tabulka 39: Pravidelnost komunikace

Alternativa	THP	
	Počet	%
Ano	21	78
Ne	6	22
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Pravidelnost komunikace (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 32 THP: Domníváte se, že způsob, jak s Vámi Váš nadřízený komunikuje, ovlivňuje vaše pracovní výkony?

Způsob, jak s podřízenými nadřízený komunikuje, ovlivňuje pracovní výkony. S tímto výrokiem souhlasilo 19 dotázaných (70 %) a dalších šest spíše souhlasilo (22 %).

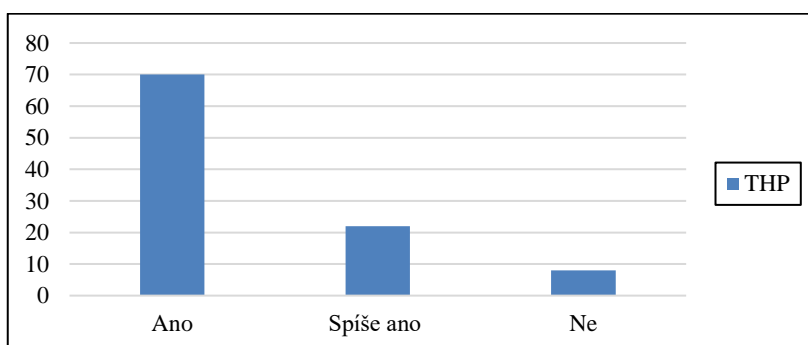
O opaku jsou přesvědčeni dva dotázaní (8 %).

Tabulka 40: Ovlivnitelnost pracovních výkonů

Alternativa	THP	
	Počet	%
Ano	19	70
Spíše ano	6	22
Ne	2	8
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24: Ovlivnitelnost pracovního výkonu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 33 THP: Dostáváte nějakou zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků vaší práce?

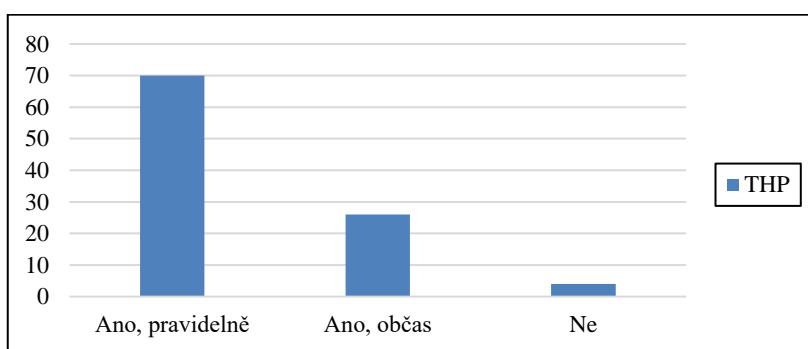
Zpětná vazba a její komunikace ze strany nadřízených je bezesporu velmi důležitou součástí práce, které může podřízené výrazným způsobem motivovat a dobře pracovní ladit. Devatenáct respondentů (70 %) dostává zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků práce pravidelně a sedm (26%) občas. Žádnou zpětnou vazbu nedostává pouze jeden dotázaný (4 %). Ti, kteří odpověděli „ano, občas“ nebo „ne“, postoupili na otázku, zda by uvítali pravidelné hodnocení ze strany nadřízeného. Z osmi tázaných odpovědělo 7 pracovníků, že „ano“ a jeden, že „ne“.

Tabulka 41: Zpětná vazba na výsledky práce

Alternativa	THP	
	Počet	%
Ano, pravidelně	19	70
Ano, občas	7	26
Ne	1	4
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Zpětná vazba na výsledky práce (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 34 THP: Jakým způsobem Vás nadřízený pochválí, přijde-li na to, že jste svoji práci vykonali kvalitně a včas?

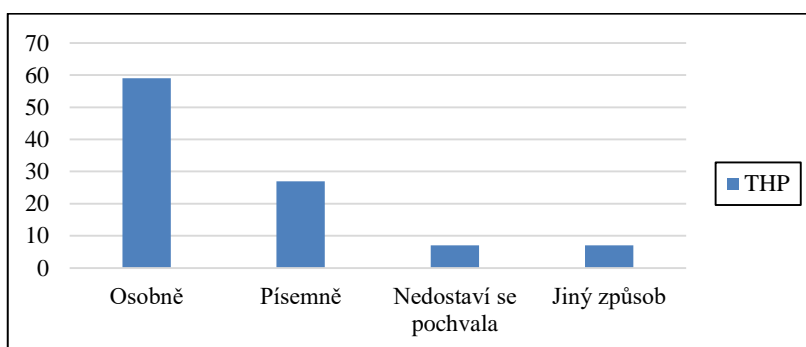
Důležitý je rovněž i způsob, jakým je vyjádřena pochvala a ocenění vykonané práce, neboť ocenění podřízené výrazně stimuluje k dalšímu pracovnímu výkonu. Na způsob pochvaly ze strany nadřízeného v případě, že pracovník svoji práci vykonal kvalitně a včas, se dotazovala další otázka. Dotázaní v 59 % (16 osob) odpověděli, že jsou pochváleni osobně, v 27 % (sedm osob) písemně a shodně 7 % (dvě osoby) získaly možnosti „nedostaví se pochvala“ a „jiný způsob“.

Tabulka 42: Pochvala za vykonanou práci

Alternativa	THP	
	Počet	%
Osobně	16	59
Písemně	7	27
Nedostaví se pochvala	2	7
Jiný způsob	2	7
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26: Pochvala za vykonanou práci (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 35 THP: Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní, přijde-li na to, že jste při svoji práci udělali chybu?

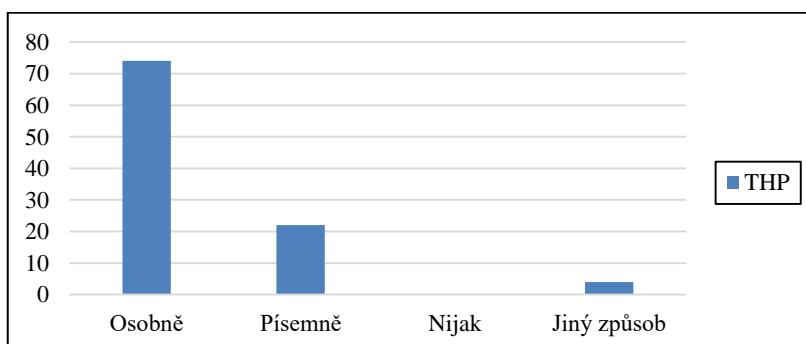
Docházet však může i k chybování. Otázka 35 zjišťovala, jakým způsobem nadřízený upozorní, přijde-li na chybu v práci. I zde převažovala alternativa osobního upozornění (20 osob; 74 %), navazovalo písemné upozornění (šest osob; 22 %) a odpověď „jiný způsob“ zaškrtl jeden dotázaný (4 %). Osobní forma komunikace je jistě ideálním způsobem sdělení, vždy by však měl být brán zřetel na způsob a formu.

Tabulka 43: Upozornění na chybu

Alternativa	THP	
	Počet	%
Osobně	20	74
Písemně	6	22
Nijak	0	0
Jiný způsob	1	4
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27: Upozornění na chybu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 36 THP: Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

Otázka 38 THP: Považujete svého nadřízeného za asertivního?

Na tuto otázku odpovědělo 25 TH pracovníků, že jeho nadřízený má dobré komunikační schopnosti, ale zbylé 2 dotazovaní zvolili odpověď „ne“. Na druhou otázku bylo zodpovězeno shodně 27 THP (100 %) považuje nadřízeného za asertivního.

Otázka 37 THP: Přivítal/a byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného například formou dotazníku?

Významný je také opačný směr, tj. možnost pravidelného hodnocení svého nadřízeného, čímž je možné odhalit nefunkční prvky v pracovním týmu či problematické oblasti mezi nadřízenými a podřízenými. Pravidelnost hodnocení nadřízeného by neuvítala většina dotázaných, 22 osob zvolilo možnost „ne“ (81 %). Pět osob (19 %) zaškrtnulo „ano“.

Tabulka 44: Pravidelnost hodnocení nadřízeného

Alternativa	THP	
	Počet	%
Ano	5	19
Ne	22	81
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 39 THP: Váš nadřízený je?

Ve většině případů (20 dotázaných; 74 %) je nadřízeným muž, v sedmi případech (26 %) je nadřízenou žena.

Tabulka 45: Pohlaví nadřízeného

Alternativa	THP	
	Počet	%
Muž	20	74
Žena	7	26
Celkem	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.5 Komunikace s nadřízeným z pohledu dělníků

5.2.6 Komunikace s podřízeným/i z pohledu THP

Tuto část vyplnilo celkem 131 dělníků, kteří mají svého nadřízeného a 17 TH pracovníků, kteří pod sebou mají alespoň jednoho podřízeného. Tyto otázky jsou výborným srovnáním toho, jak komunikaci vidí podřízení a jejich nadřízení. Důraz byl

zejména kladen na dostatečnost a včasnost informací a na názor na fungování organizace z pohledu podřízeného a nadřízeného. Zda není problém v komunikaci až tak zásadní, že by se samotný podřízený vyhýbal komunikaci s nadřízeným. Dále se zaměřujeme na vzájemné vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, pravidelnost komunikace, ovlivnitelnost pracovních výkonů, dostavení se zpětné vazby na výsledky práce (pochvala, pokárání), atd.

Otázka 1 D: Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací pro výkon vaší práce?

Otázka 14 THP: Poskytujete svým podřízeným dostatek informací pro výkon práce?

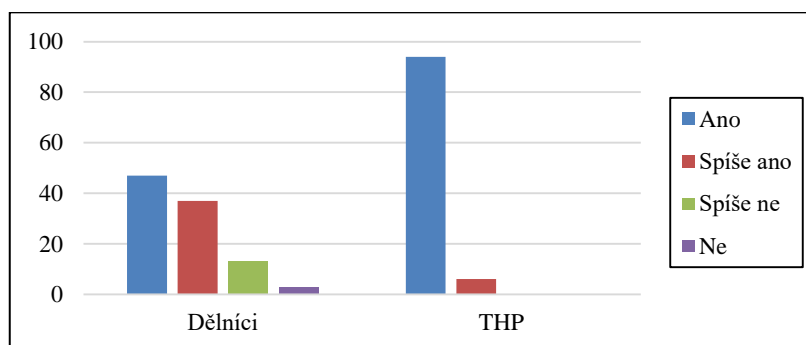
Otázka zjišťovala, zda nadřízení svým podřízeným poskytují dostatek potřebných informací k výkonu práce. Nadřízení dělníci v 84 % odpověděli, že poskytují (61 osob; 47 %) či spíše poskytují (49 osob; 37 %) dostatek informací. Dvacet jeden nadřízený dělník pak neposkytuje (17 osob; 13 %) či spíše neposkytuje (čtyři osoby; 3 %) informace. Odlišná situace byla mezi nadřízenými THP – všichni dotázaní poskytují (16 osob; 94 %) či spíše poskytují (1 osoba; 6 %) dostatek informací potřebných informací k výkonu práce.

Tabulka 46: Dostatek informací pro výkon práce

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	61	47	16	94
Spíše ano	49	37	1	6
Spíše ne	17	13	0	0
Ne	4	3	0	0
Celkem	131	100	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 28: Dostatek informací pro výkon práce (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 2 D: Dostáváte od svých nadřízených informace potřebné k výkonu vaší práce včas?

Otázka 15 THP: Poskytujete svým podřízeným informace potřebné k výkonu jejich práce včas?

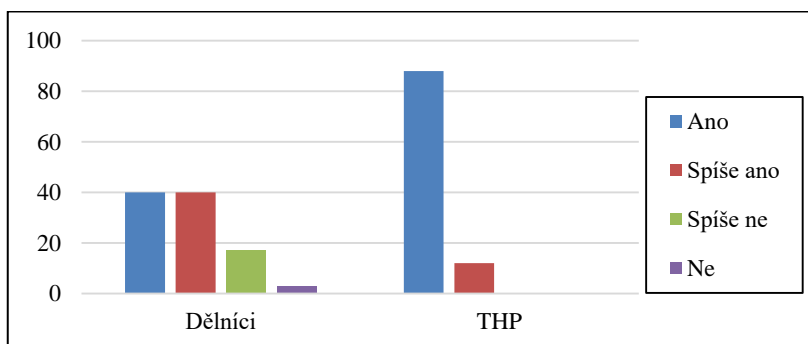
V kategorii dělníků informace potřebné k výkonu práce podřízeným poskytuje včas či spíše včas 80 % dotázaných (shodně 52 osob; 40 %). 20 % však zvolilo možnost „spíše ne“ (22 osob; 17 %) či „ne“ (pět osob; 3 %). Naopak v kategorii THP všichni nadřízení informace poskytují včas (15 osob; 88 %) nebo spíše včas (2 osoby; 12 %).

Tabulka 47: Včasnost informací

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	52	40	15	88
Spíše ano	52	40	2	12
Spíše ne	22	17	0	0
Ne	5	3	0	0
Celkem	131	100	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 29: Včasnost informací (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 3 D: Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor na fungování vašeho pracovního úseku?

Otázka 17 THP: Zajímá Vás názor podřízeného na fungování firmy?

Názor nadřízených na zájem podřízených o fungování firmy zjišťovala další otázka. Podle 66 (50 %) nadřízených dělníků jejich názor přispívá k dobru věci, naopak podle 51 z nich (39 %) není na jejich názor brán zřetel. Čtrnáct dotázaných nadřízených dělníků (11%) se dokonce bojí cokoliv říct. Naopak THP v 88 % (15 osob) odpověděli,

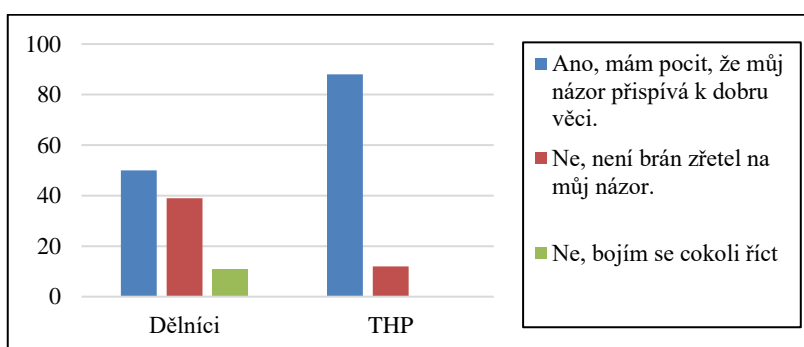
že mají pocit, že jejich názor přispívá k dobru věci, pouze dvě osoby (12 %) se domnívají, že na jejich názor není brát zřetel.

Tabulka 48: Názor na fungování firmy

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci.	66	50	15	88
Ne, není brán zřetel na můj názor.	51	39	2	12
Ne, bojím se cokoli říct	14	11	0	0
Celkem	131	100	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 30: Názor na fungování firmy (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 16 THP: Vyžadujete od podřízených ujištění, že sdělení správně pochopili?

Všech 17 (100 %) respondentů odpovědělo, že ano. TH pracovníci se shodli, že vyžadují ujištění od podřízených, že sdělení správně pochopili.

Otázka 4 D: Vyhýbáte se komunikaci s nadřízenými? Pokud ano, tak proč?

Otázka 18 THP: Vyhýbáte se komunikaci s některým z podřízených?

Ne vždy je komunikace s podřízenými jednoduchá a příjemná, avšak většina nadřízených se jí nevyhýbá, což je velmi důležité. Nevyřešené problémy či třeba nespecifikované pracovní požadavky se v čase kumulují a mohou vytvořit těžko překonatelný anebo dokonce zcela nepřekonatelný problém v pracovním soužití mezi nadřízenými a podřízenými. Ve skupině dělníků se komunikace vyhýbají jen tři dotázaní (2 %), ostatní zvolili možnost „spíše ne“ (54 osob; 41 %) nebo „ne“ (74 osob; 57 %). V kategorii THP se komunikace nevyhýbá nikdo, „spíše ne“ zaškrtnly tři osoby (17 %) a „ne“ zbývající počet dotázaných THP, tj. 14 osob (83 %).

Tabulka 49: Vyhýbání komunikaci

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	3	2	0	0
Spíše ne	54	41	3	17
Ne	74	57	14	83
Celkem	131	100	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 5 D: Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

Otázka 19 THP: Jaký je Váš vztah s podřízeným/i?

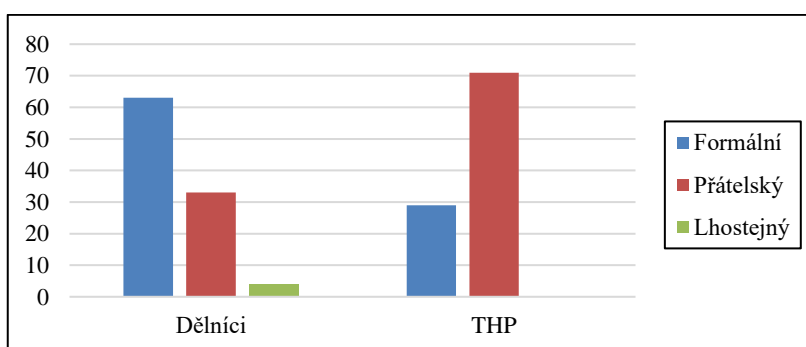
Většina dotázaných nadřízených dělníků se domnívá, že mezi nimi a podřízenými panují formální (83 osob; 63 %), anebo přátelské vztahy (43 osob; 33 %). Pět (4 %) je toho názoru, že jde o vztahy lhostejné. Dotázaní THP jsou pak přesvědčeni o tom, že mezi nimi a jejich podřízenými panují přátelské (12 osob; 71 %) nebo formální vztahy (pět osob; 29 %). Nikdo z THP se nedomnívá, že by šlo o lhostejné vztahy.

Tabulka 50: Vzájemné vztahy

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Formální	83	63	5	29
Přátelský	43	33	12	71
Lhostejný	5	4	0	0
Celkem	131	100	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 31: Vzájemné vztahy (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 7 D: Probíhá komunikace s nadřízeným pravidelně?

Otázka 20 THP: Probíhá komunikace s podřízeným/i pravidelně?

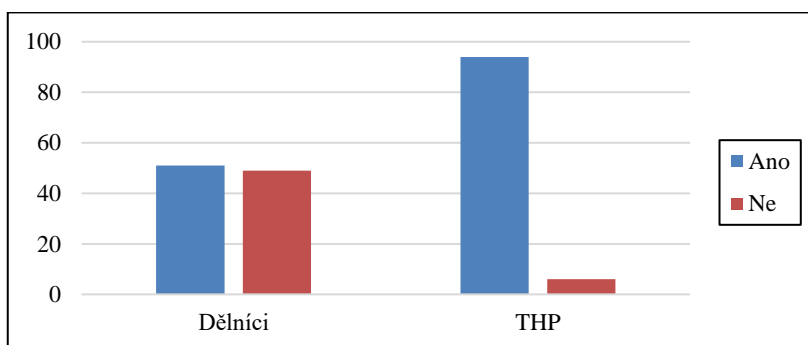
Pravidelnost komunikace zjišťovala další otázka. Polovina dělníků se domnívá, že komunikace s podřízenými probíhá pravidelně (67 osob; 51 %) a polovina je opačného názoru (64 osob; 49 %). Naopak mezi THP se 94 % (16 osob) dotázaných domnívá, že komunikace probíhá pravidelně a jen jeden respondent (6 %) je přesvědčen o opaku.

Tabulka 51: Pravidelnost komunikace

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano	67	51	16	94
Ne	64	49	1	6
Celkem	131	100	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 32: Pravidelnost komunikace (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8 D: Domníváte se, že způsob, jak s Vámi Váš nadřízený komunikuje, ovlivňuje vaše pracovní výkony?

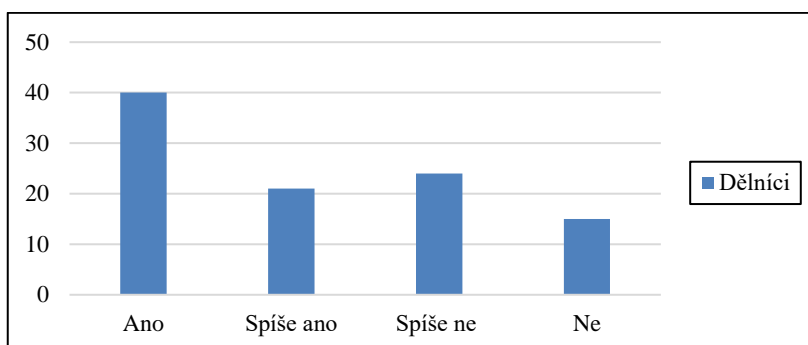
Na otázku ovlivnění pracovního výkonu přes komunikaci dělníci odpověděli, že způsob ovlivňuje (53 osob; 40 %) nebo spíše ovlivňuje (28 osob; 21 %) jejich pracovní výkony. Alternativy „spíše ne“ a „ne“ zaškrtnulo 31 (24 %), respektive 19 dotázaných (15 %).

Tabulka 52: Ovlivnění pracovního výkonu přes komunikaci

Alternativa	Dělníci	
	Počet	%
Ano	53	40
Spíše ano	28	21
Spíše ne	31	24
Ne	19	15
Celkem	131	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 33: Ovlivnění pracovního výkonu přes komunikaci (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 9 D: Dostáváte nějakou zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků vaší práce?

Otázka 21 THP: Poskytujete svým podřízeným nějakou zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků jejich práce?

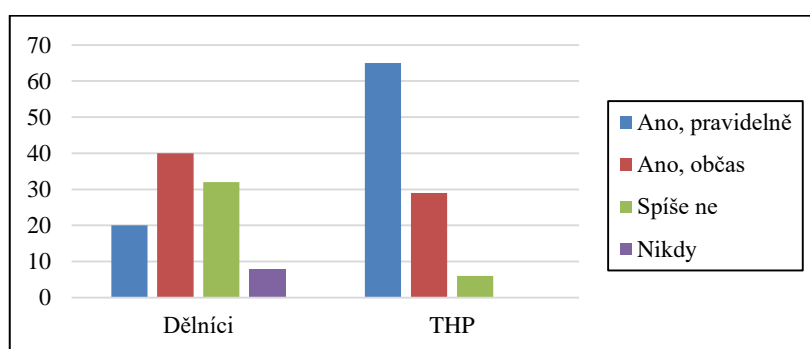
Zpětnou vazbu ohledně výsledků práce poskytuje pravidelně 26 dělníků (20 %) a občas poskytuje 53 respondentů (40 %). Zpětnou vazbu spíše neposkytuje 42 osob (32 %) a nikdy ji neposkytuje 11 dotázaných (8 %). V kategorii THP poskytuje zpětnou vazbu 65 % (11 osob) pravidelně a 29 % (5 osob) občas. Jeden dotázaný (6 %) uvedl, že zpětnou vazbu spíše neposkytuje. Dělníci, kteří odpověděli, že nedostávají zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků práce anebo „občas“, postoupili na otázku, zda by uvítali pravidelné hodnocení jejich vykonané práce. Ze 105 dělníků by chtělo 92 osob (88 %) zpětnou vazbu pravidelně a zbylých 13 (12 %) nevyžaduje zpětné ohodnocení jejich práce.

Tabulka 53: Zpětná vazba ohledně výsledků práce

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Ano, pravidelně	26	20	11	65
Ano, občas	53	40	5	29
Spíše ne	42	32	1	6
Nikdy	11	8	0	0
Celkem	131	100	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 34: Zpětná vazba ohledně dosažených výsledků práce (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 10 D: Jakým způsobem Vás nadřízený pochválí, přijde-li na to, že jste svoji práci vykonali kvalitně a včas?

Otázka 22 THP: Jakým způsobem své podřízené chválíte, přijde-li na to, že práce byla vykonána kvalitně a včas?

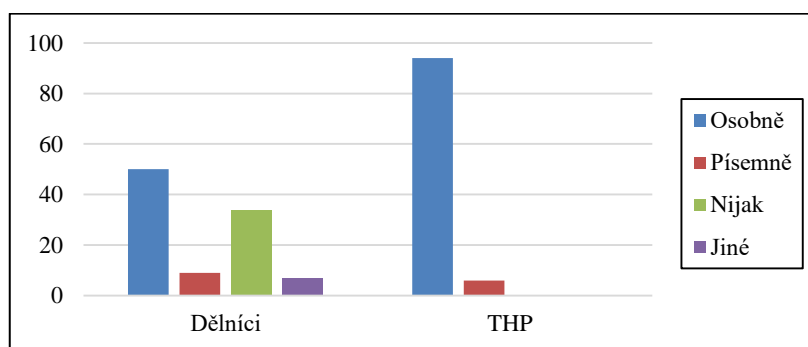
Pochvalu za kvalitně a včas vykonanou práci osobní formou vyjadřuje polovina dotázaných dělníků (65 osob; 50 %), písemně pak 12 osob (9 %) a jinou formou 9 dělníků (7 %). Například formou prémie anebo čokoláda. Naopak nijak pochvalu nevyjádří celých 34 % (45 osob). Situace v kategorii THP je následující: 16 dotázaných (94 %) pochválí osobně a jeden (6 %) písemně.

Tabulka 54: Pochvala za práci

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Osobně	65	50	16	94
Písemně	12	9	1	6
Nijak	45	34	0	0
Jiné	9	7	0	0
Celkem	131	100	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 35: Pochvala za práci (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 11 D: Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní, přijde-li na to, že jste při své práci udělali chybu?

Otázka 23 THP: Jakým způsobem své podřízené upozorníte, přijde-li na to, že při jejich práci udělali chybu?

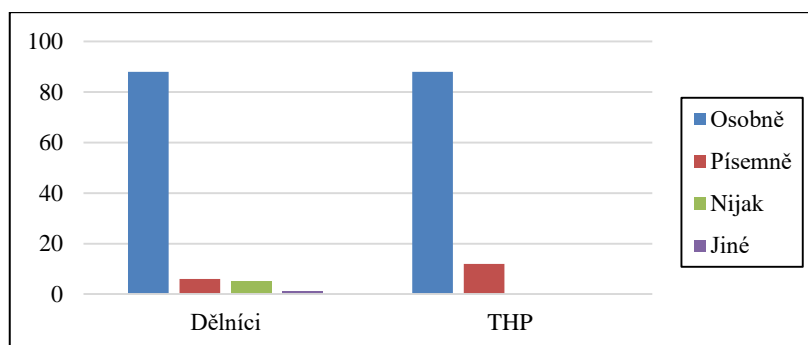
V obou kategoriích 88 % nadřízených (115 dělníků a 15 THP) na chybu upozorní osobní formou. Písemně je to pak osm dělníků (6 %) a dva THP (12 %). Jinou formu volí dva nadřízení dělníci (1 %). Nijak na chybu neupozorňuje šest dělníků (5 %).

Tabulka 55: Upozornění na chybu

Alternativa	Dělníci		THP	
	Počet	%	Počet	%
Osobně	115	88	15	88
Písemně	8	6	2	12
Nijak	6	5	0	0
Jiné	2	1	0	0
Celkem	131	100	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 36: Upozornění na chybu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 12 D: Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

Otázka 6 D: Komunikujete se svým nadřízeným otevřeně?

Otázka 14 D: Považujete svého nadřízeného za asertivního?

Na otázku, zda má nadřízený dobré komunikační schopnosti 99 dělníků (76 %) odpovědělo „ano“ a 32 (24 %) odpovědělo „ne“. Odpovědi na otázku, zda komunikují dělníci se svým nadřízeným otevřeně či ne, byly také dost rozdílné. 67 dělníků mluví s nadřízeným otevřeně, 61 někdy a zbylí 3 dotazovaní nemluví s nadřízeným nikdy otevřeně. Více než polovina respondentů zodpověděla, že svého nadřízených považují za asertivního.

Otázka 13 D: Přivítal/a byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného například formou dotazníku?

Téměř polovina dělníků (64 osob; 49 %) by přivítala možnost hodnocení nadřízeného, na hodnocení zájem nemá 67 respondentů (51 %).

Tabulka 56: Pravidelné hodnocení nadřízeného

Alternativa	Dělníci	
	Počet	%
Ano	64	49
Ne	67	51
Celkem	131	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 15 D: Váš nadřízený je?

Mezi nadřízenými převažují v 86 % ženy (113 odpovědí). Mužů bylo jen 18 (14 %).

Tabulka 57: Pohlaví nadřízeného

Pohlaví	Dělníci	
	Počet	%
Muž	18	14
Žena	113	86
Celkem	131	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 24 THP: S kolika podřízenými máte v popisu práce komunikovat?

Počty podřízených pracovníků se liší. Celých 35 % THP (6 osob) je zodpovědných za více než 30 podřízených, 29 % THP (pět dotázaných) má pod sebou dva až pět

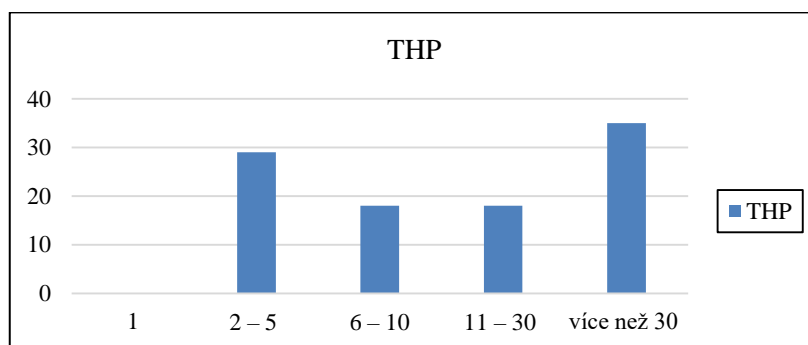
pracovníků, po 18 % (3 odpovědi) získaly alternativy šest až deset a 11 až 30. Nikdo pod sebou nemá pouze jednoho pracovníka.

Tabulka 58: Počet podřízených

Počet pracovníků	THP	
	Počet	%
1	0	0
2 – 5	5	29
6 – 10	3	18
11 – 30	3	18
více než 30	6	35
Celkem	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 37: Počet podřízených (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.6 Komunikace s vedením organizace

Tato část dotazníku byla zaměřena na komunikaci s vedením společnosti (ředitel). Na základě metody pozorování bylo zjištěno, že vedoucí není každodenně přítomen ve společnosti, jelikož má na starost ještě další pobočku. V analýze bylo zaznamenáno, že tato část dotazníkového šetření byla vyplněna 20 TH pracovníky, kteří odpověděli celkem na 12 otázek s možností výběru.

Otázka, zda manažera zajímá názor zaměstnanců na fungování firmy, byla vyhodnocena tak, že pracovníci mají pocit, že jejich názor přispívá k dobru věci. Tato odpověď byla zaznamenána u 14 respondentů. Můžeme tak usoudit, že ředitel organizace svým zaměstnancům věří a dává jim možnost sebeprosazení. Nikdo z dotazovaných nebyl toho názoru, že by se respondent vyhýbal komunikaci s vedením. Vztah s manažerem je na úrovni formální a s některými jedinci až přátelský. Pokud jsou tedy stanovené hranice nadřízenosti a podřízenosti, není tento fakt považován za větší problém. Při

vyhodnocování otázky číslo 4, zda probíhá komunikace pravidelně, byla zaznamenána i odpověď dle potřeb a několikrát odpověď ne.

Z 20 zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu s vedením, nedostává 6 (30%) pracovníků zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků jejich práce a 9 (45%) technickohospodářských pracovníků jen občas. V následující otázce tak uvedli, že by uvítali pravidelné hodnocení práce ze strany vedení. Všichni zaměstnanci se v této části shodli na tom, že komunikace s vedením probíhá otevřeně. Manažera popsali jako asertivního člověka s dobrými komunikačními schopnostmi, který hledí na zájmy ostatních. Většina pracovníků dále odpověděla, že nemají zájem o hodnocení manažera formou dotazníku.

Otázka 7 THP: Jakým způsobem Vás manažer pochválí, přijde-li na to, že jste svoji práci vykonali kvalitně a včas?

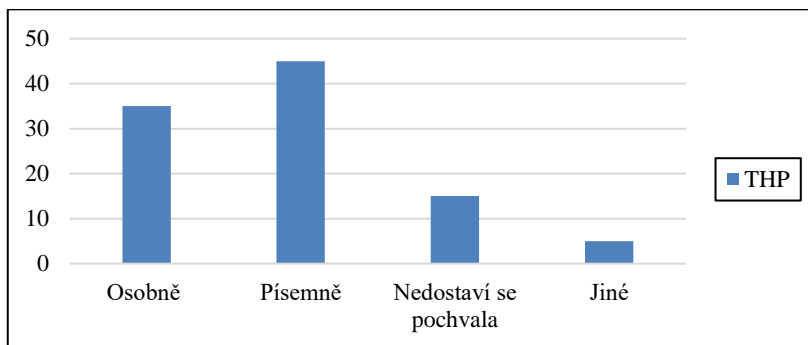
Pochvalu za vykonanou práci ředitel podle vyplněných dotazníků sdělí 45 % (9 osob) písemnou formou, osobní pochvala je pak zvolena u sedmi dotázaných (35 %). Jinou formu upřednostnil jeden respondent (5 %) a pochvala není sdělována třem THP (15 %) podle vyhodnocených dotazníků.

Tabulka 59: Pochvala za vykonanou práci

Alternativa	THP	
	Počet	%
Osobně	7	35
Písemně	9	45
Nedostaví se pochvala	3	15
Jiné	1	5
Celkem	20	100

Zdroj: vlastní vypracování

Graf 38: Pochvala za vykonanou práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8 THP: Jakým způsobem Vás manažer upozorní, přijde-li na to, že jste při své práci udělali chybu?

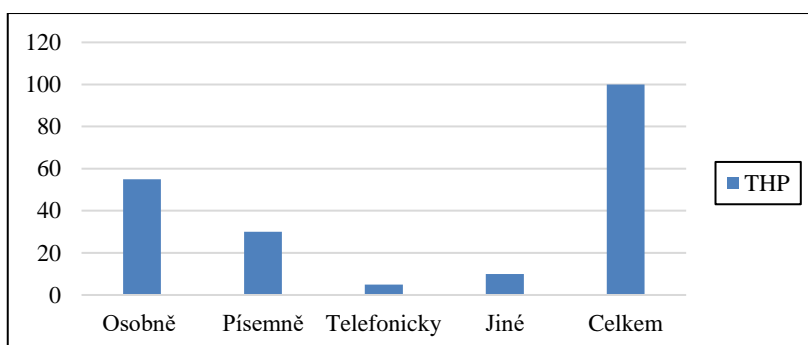
Upozornění na chybu podle dotazníkového šetření vyšlo, že u TH pracovníkům je upřednostněný osobní hovor, a to v 11 případech (55 %). Dalších šest (30 %) obdrží uskutečněnou chybu v písemné formě, jeden (5 %) si myslí, že manažer činí telefonicky a dva (10 %) zvolili jinou formu.

Tabulka 60: Upozornění na chybu

Alternativa	THP	
	Počet	%
Osobně	11	55
Písemně	6	30
Telefonicky	1	5
Jiné	2	10
Celkem	20	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 39: Upozornění na chybu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.7 Nástroje interní komunikace

V této podkapitole nalezneme charakteristiku nástroje ústní, písemné a vizuální komunikace.

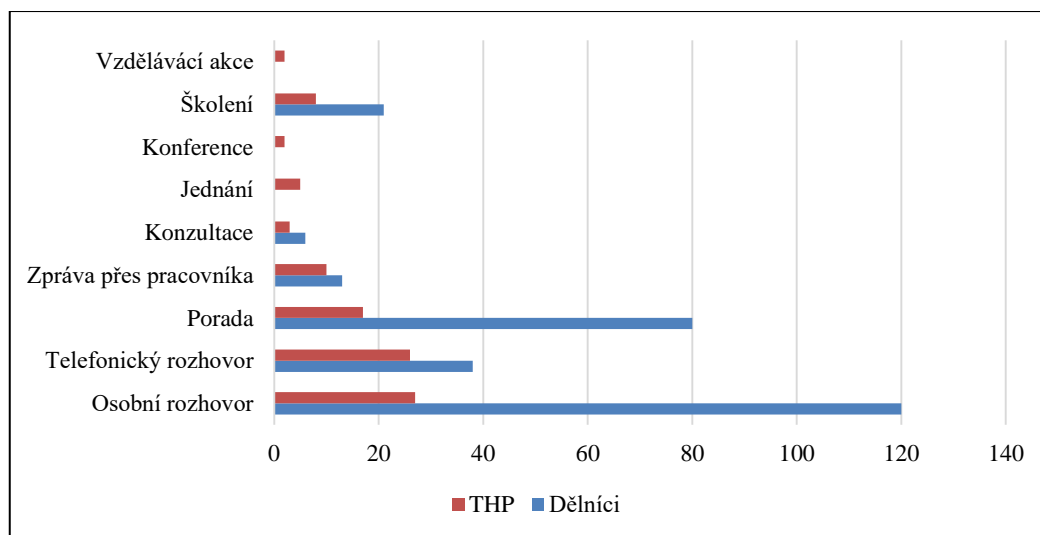
Otázka 25 D, 49 THP: Jaké nástroje interní komunikace využíváte ve firmě? (možnost více odpovědí)

Nejčastějším nástrojem ústní komunikace je ve firmě osobní rozhovor, a to jak u THP, tak i u dělníků. Firma dává tedy největší důraz na osobní formu komunikace. Na druhém místě jsou u dělníků porady, zatímco u TH pracovníků telefonické rozhovory. To ukazuje častější komunikaci u THP než u dělníků, protože porady nebývají tak časté, jako telefonické rozhovory. Zatímco u THP jsou využívány alespoň částečně všechny nástroje ústní komunikace, u dělníků chybí vzdělávací akce, konference a jednání. To

samozřejmě souvisí s rozdílnou povahou práce dělníků a technickohospodářských pracovníků.

Ústní komunikace

Graf 40: Nástroje ústní komunikace

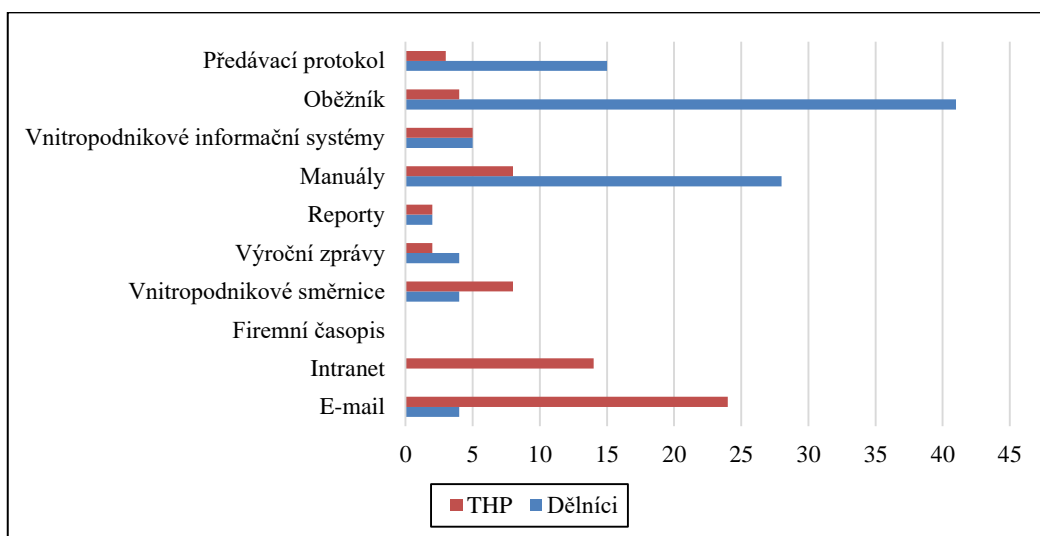


Zdroj: Vlastní zpracování

Písemná komunikace

Graf ukazuje, že oproti předchozímu grafu se více liší využívání nástrojů písemné komunikace o obou typů pracovníků. Dělníci nejčastěji uváděli oběžník, a to ve 41 případech, zatímco THP uváděli e-mailovou komunikaci. Výsledky nejsou překvapivé, protože se dalo předpokládat, že dělníci budou e-mailovou komunikaci využívat minimálně. Více využívají například manuály či předávací protokoly. Na druhou stranu dělníci vůbec nevyžívají intranet, zatímco u THP se jedná o druhý nejvyžívanější nástroj. U obou typů pracovníků chybí nástroj firemní časopis, jehož zavedení by firma mohla zvážit. Méně častým nástrojem jsou i reporty, které využívají dva THP a dva dělníci.

Graf 41: Nástroje písemné komunikace

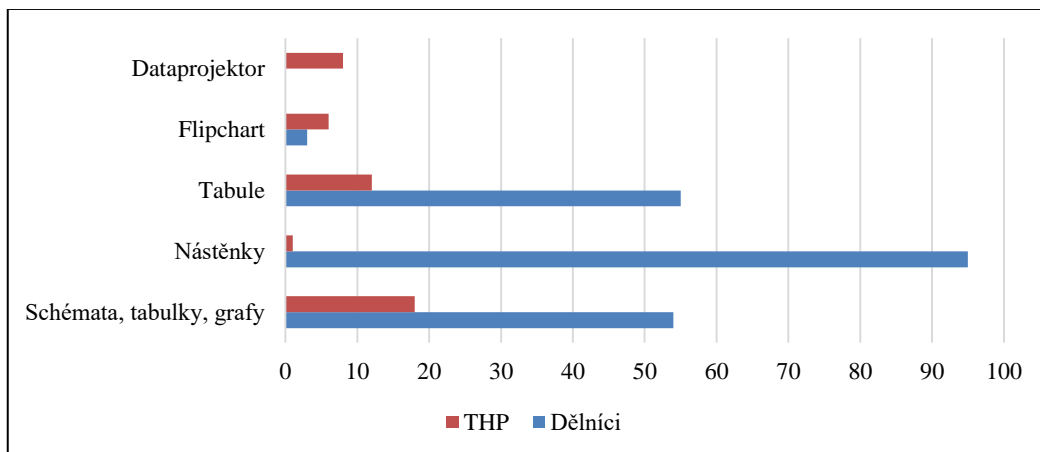


Zdroj: Vlastní zpracování

Vizuální komunikace

Jak ukazuje graf, firma využívá při komunikaci i nástroje vizuální komunikace. Ty jsou využívány především dělníky, pro usnadnění jejich práce. 95 dělníků uvedlo, že využívá nástěnky, zatímco u THP se jednalo pouze o jednoho zaměstnance. Po nástěnkách dělníci nejčastěji využívají tabule a schémata, tabulky a grafy. Schémata, tabulky a grafy jsou také nejčastěji využívaným nástrojem THP. Z nástrojů vizuální komunikace dělníci nevyužívají pouze dataprojektory, které naopak podle výzkumu využívá 8 THP. Jejich míra využívání je přesto velmi nízká, stejně jako u flipchartu. Firma by proto měla zvážit vyšší míru využívání flipchartu u TH pracovníků. Tento nástroj by mohl přinést přehlednější a lepší komunikaci.

Graf 42: Nástroje vizuální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

6 Diskuse, návrh na zlepšení

Podle provedeného výzkumu nyní shrnu několik otázek a následně bych se chtěla pokusit o navržení nejlepších řešení pro zdokonalení a zvýšení úrovně vnitřní komunikace mezi TH pracovníky navzájem, mezi dělníky a samozřejmě i pro tyto skupiny mezi sebou.

Z pozorování, řízeného rozhovoru a dotazníkové šetření jsem zjistila několik nedostatků v komunikaci uvnitř organizace.

Pracovníci firmy ABL Tools, zvláště na vyšších pozicích mají k dispozici širokou škálu kanálů, prostředků a forem interní komunikace, firma se vyznačuje využíváním velkého množství komunikačních prostředků a využívá samozřejmě možnosti elektronické komunikace, ta má spolu s ústní komunikací ve firmě největší zastoupení. Firma se soustředí na interní komunikaci od přijímacího procesu, čímž usnadňuje pracovníkům vstup do zaměstnání. Zároveň používá intranet, který by již měl být součástí každé větší firmy a který pokládám za nejdůležitější kanál vnitřní podnikové komunikace, především, co se týče rychlosti a množství dostupných informací. Z praktické části vyplývá velmi pozitivní závěr o šíři využívaných nástrojů komunikace, ať se již jedná o klasické formy, jako jsou nástěnky či tabule nebo o pracovní porady, videokonference, společenské akce a nástroje neformální komunikace. Nedostatky, ale spatřuji již v samotném fungování intranetu. Informace, které jsou předávány pomocí intranetu, pokládám za velmi úzké, a zde vidím prostor pro jejich rozšíření, včetně rozšíření okruhu jeho uživatelů.

Komunikace na pracovišti

Důležitost komunikace na pracovišti potvrdila již první otázka, která ukázala vysokou míru týmové spolupráce, a právě práce v týmu si vyžaduje efektivní komunikaci. 84 % dělníků pracuje v týmu, stejně tak jako 59 % TH pracovníků, ostatní pracovníci pracují samostatně, ale i u nich je důležitá komunikace na pracovišti. 91 % dělníků a 96 % THP odpovědělo ANO nebo Spíše ANO na otázku, zda dostávají od svých kolegů dostatek informací nutných pro výkon práce. Jedná se o velmi vysoké číslo, které je podtrženo ještě výsledky otázky, která zjišťovala, zda tito pracovníci získávají od svých kolegů potřebné informace včas. ANO nebo Spíše ANO odpovědělo 89 % dělníků a 96 % THP. Pozitivně pro firemní komunikaci hovoří také fakt, že 88 % dělníků a 96 % THP vědí, na koho se obrátit v případě jakýchkoliv nejasností s prací. Horší situace nastává

v případě správnosti informací. Ve chvíli, kdy bylo zjišťováno, zda se dostávají pracovníkům informace zkreslené a neúplné, vyvstal velký rozdíl mezi dělníky a pracovníky TH. Zatímco 78 % THP se domnívá, že nedostávají zkreslené a neúplné informace a 11 % uvedlo, že pouze někdy, u dělníků je situace zcela opačná. V tomto případě 61 % dělníků si myslí, že dostává zkreslené a neúplné informace a pouze 39 % si myslí, že informace jsou nezkraslené a úplné. To naznačuje problém v komunikaci na pracovišti mezi dělníky, který by mohl ovlivňovat výsledky práce a do budoucna by mohl přinášet mnoho problémů, pokud by nebyl řešen. Chyba se zdá být v komunikaci směrem od vedoucích pracovníků. Jisté konflikty se zde nicméně vyskytují, protože 22 % dělníků uvedlo, že je komunikace plná konfliktů, napětí a že v zaměstnání panují chladné vztahy. I v tomto případě je patrný rozdíl mezi dělníky a TH pracovníky, kdy ani jeden z THP negativně nehodnotil komunikaci mezi kolegy na pracovišti.

V rámci oddílu komunikace na pracovišti byla zjišťována i četnost porad s nadřízeným. Ta je v tomto případě z logiky větší u TH pracovníků. Četnost porad je ve sledované firmě u TH pracovníků velmi vysoká, 60 % jich uvedlo každodenní porady a 11 % poradu jednou týdně. Zatímco u dělníků bylo zaznamenáno, že 45 % pracovníků má poradu každý den nebo jednou týdně. Mírné rozdíly byly odhaleny i v druhu komunikace, nicméně obě skupiny pracovníků nejčastěji uváděly obousměrnou a vícesměrnou formu komunikace, zatímco ovšem 4 % THP uvedlo, že je komunikace jednosměrná, stejnou volbu zaškrtnla více než pětina dělníků. I v této oblasti se nabízí prostor pro zlepšení směrem k dělníkům. Dotazník se zaměřil i na hledání největší překážky v komunikaci mezi pracovníky a vyšlo najevo, že zatímco TH pracovníci nejvíce uváděli, že žádnou překážku nevidí, dělníci uváděli nedostatek času. To byla ale také druhá nejčastější odpověď TH pracovníků.

Pozitivní je pro firmu zjištění, že překážkou v komunikaci nejsou špatně nastavené procesy ani nedostatečné komunikační schopnosti pracovníků, ale spíše nedostatek volného času a neochota jednotlivých pracovníků.

Informační toky ve firmě

V oblasti informačních toků nepřišly žádné překvapující výsledky ohledně komunikačních nástrojů. U obou skupin pracovníků převažuje výrazným způsobem ústní komunikace, u dělníků u 87 % dotazovaných a u TH pracovníků u 74 % dotazovaných. Pozitivní je i zřízení schránky, kterou nejvíce používají

dělníci (77 %). Ve firmě navíc není vydáván žádný firemní časopis, který bývá u těchto typů podniků běžný.

Když již ale firma některý z komunikačních nástrojů zavede, je zaměstnanci využíván. To dokládá například otázka, která se věnuje tomu, zda zaměstnanci čtou informace, které jsou vyvěšené na nástěnkách, 100 % THP tyto nástěnky čte, stejně jako 90 % dělníků. Pro závěry z oblasti informačních toků byla nejvíce zajímavá otázka, která se snažila zjistit, jaké prostředky interní komunikace by zaměstnanci uvítali. Obě dvě skupiny se shodli na větším množství porad a firemních akcí a na firemním časopisu nebo novinách. Dělníci by nicméně nejvíce uvítali změnu chování a přístupu k práci u některých manažerů.

Komunikační proces

Dotazování v oblasti komunikačního procesu ukázalo na bariéry v komunikaci mezi dělníky a managementem. Kromě nedostatku času totiž dělníci viděli největší bariéru komunikačního procesu v neochotě a nezájmu managementu. Tuto bariéru uvedlo 32 % dělníků, zatímco ani jeden THP. Technickohospodářští pracovníci neviděli žádné překážky v komunikaci, kromě nedostatku času. Tyto výsledky mohou ukazovat buď na vážný problém v komunikaci managementu a dělníků nebo na špatné pochopení komunikačního sdělení, kdy dělníkům nejsou dostatečně předkládány informace. Tuto domněnku potvrdila otázka, která se zabývala nejdůležitějšími komunikačními schopnostmi, kterými jsou podle dělníků srozumitelnost (43 %) a naslouchání a porozumění (33 %). Tyto dvě komunikační schopnosti nicméně považují za nejdůležitější i pracovníci TH.

Dělníci jsou skeptičtější i v dalších otázkách, hůře vidí nastavení vnitropodnikové komunikace, která je podle 40 % dotazovaných nastavena spíše negativně nebo nedostatečně, zatímco tyto dvě možnosti uvedlo pouze 8 % THP. Nejsou navíc spokojeni s komunikací uvnitř organizace, a to u 45 %, zatímco THP jsou nespokojeni pouze z 15 % a rozhodně by dělníci uvítali změnu interní komunikace. Tu by změnilo 79 % dělníků, oproti 26 % THP. Výrazná většina pracovníků, kteří by uvítali změnu interní komunikace, potvrdila, že by tato změna měla vliv na jejich efektivitu práce, u dělníků v 83 % případů.

Mezi dělníky a THP jsou vidět značné rozdíly. Neshodují se ani na tom, jakým způsobem sledovat spokojenost zaměstnanců. 63 % THP by ji sledovalo neformálně,

naproti tomu 64 % dělníků by naopak uvítalo cílené sledování. Rozdíly panují i v tom, s kým nejobtížněji komunikují. 92 % THP nevidí mezi nikým problémy v komunikaci, 28 % dělníků ale uvedlo, že se jim obtížně komunikuje s nadřízenými. Z dotazníků jsou také patrné rozdíly v přístupu v komunikaci s THP a dělníky. Například neformální setkání probíhá u dělníků ve většině případů 1 krát ročně, zatímco u THP několikrát za rok.

Zaměstnanci se naopak shodují v tom, že nejsou zahlcováni velkým množstvím informací a ve způsobu, jakým se k nim důležité informace dostávají, a to formální cestou. Shodují se také na tom, že by využívání neformální komunikace (sportovní, turistické, kulturní a podobné akce) mělo vliv na zvýšení efektivity práce.

Na otázku, která se týkala nejčastějších chyb v interpersonální komunikaci, uvedli dělníci i THP nejčastěji schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu

Komunikace s nadřízeným z pohledu THP

Dotazníky ukázaly dobrou komunikaci THP s nadřízeným (liniový manažer) a vysokou míru přátelských vztahů. Pracovníci se shodli, že dostávají od svého nadřízeného dostatek informací pro výkon práce, a že tyto informace jsou poskytovány včas. Ani jeden z pracovníků si nestěžoval na nedostatek informací a na jejich včasnost a ani se žádným způsobem nevyhýbají komunikaci s nadřízenými. THP se navíc domnívají, že nadřízené zajímá jejich názor na fungování pracovního úseku.

V komunikaci s nadřízenými bylo zjištěno mnoho pozitivních závěrů. Například 89 % THP komunikuje se svým nadřízeným často otevřeně a ani jeden THP neodpověděl, že by s nadřízeným otevřeně nekomunikoval. Komunikace navíc probíhá pravidelně, jak odpovědělo 78 % dotazovaných THP. Zaměstnanci vnímají nadřízeného jako asertivního a nemají potřebu hodnotit svého nadřízeného formou dotazníku, jak uvedlo 81 % dotazovaných.

To, že má komunikace vliv na pracovní výkony je obecně známé a potvrdilo to i dotazníkové šetření. 92 % THP se domnívá, že způsob s jakým s nimi nadřízený komunikuje, ovlivňuje jejich pracovní výkon. Zaměstnancům se dostává od nařízených i zpětná vazba, a to pravidelně u 70 % THP a občas u 26 % THP. Za dobře vykonanou práci jsou zaměstnanci chváleni ve většině případů osobně, pouze 7 % zaměstnanců uvedlo, že se u nich nedostavila žádná pochvala. Stejným způsobem jsou zaměstnanci upozorňováni i na chyby.

Komunikace s nadřízeným z pohledu dělníků a komunikace s podřízenými z pohledu THP

Tato část se věnovala zajímavému srovnání komunikace s nadřízeným z pohledu dělníků a komunikace s podřízenými z pohledu THP. Podle nadřízených THP poskytují ve většině případů dostatek potřebných informací k výkonu práce, 84 % dělníků odpovědělo, že poskytují nebo spíše poskytují dostatek informací. Včasnost poskytovaných informací je vyšší u THP, zatímco 20 % dělníků přiznává, že spíše či vůbec nedostávají včasné informace.

Obě skupiny se téměř shodují v otázce včasnosti poskytování informací, které jsou potřebné k výkonu práce. THP jsou přesvědčeni, že informace poskytují včas. Pouze pětina dělníků si myslí, že potřebné informace včas nedostává. I zde je prostor pro zlepšení ve včasnosti informací ze strany THP. Informace by měly být poskytovány co nejdříve, aby na ně mohli dělníci adekvátně reagovat. Rozdíl je vidět v případě otázky, která se zajímala o to, zda nadřízeného zajímají názory podřízeného na fungování firmy. Dělníci se v 50 % domnívají, že není brát zřetel na jejich názor anebo, že se bojí cokoliv říct, naproti tomu 88 % THP má pocit, že je zajímavá názor ze strany dělníka k věci. Pozitivně se dá hodnotit, že se ani dělníci ani THP nevyhýbají komunikaci. V opačném případě by se jednalo o velký problém v interní komunikaci. Vliv na relativně pozitivní komunikaci mohou mít i vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, které jsou formální, až přátelské. Na druhou stranu, ačkoliv si většina THP myslí, že se jedná o přátelské vztahy, dělníci tyto vztahy vnímají spíše jako formální. Tento rozpor by ovšem neměl mít vliv na komunikaci ve firmě.

Firmě by pomohlo zvýšení pravidelnosti komunikace ve firmě, kterou 49 % dělníků vnímá jako nepravidelnou, zatímco pouze 9 % THP potvrdilo také nepravidelnost v komunikaci. Jedná se o velký rozdíl, které značí snahu dělníků o vyšší míru komunikaci s nadřízenými. Určité rozdíly jsou patrné i ve vnímání zpětné vazby. 40 % dělníků si myslí, že spíše nebo nikdy nedostává zpětnou vazbu, zatímco pouze 6 % THP se domnívá, že podřízeným neposkytuje zpětnou vazbu. TH pracovníci se navíc domnívají, že vždy zaměstnance pochválí za jeho práci, zatímco 34 % dělníků odpovědělo, že od nadřízeného nikdy nepřišla pochvala. Všechny tyto rozpory značí nespokojenost u určité skupiny dělníků, se kterou je nutné dále pracovat. Pomoci by mohly hodnotící dotazníky, ve kterých by zaměstnanci hodnotili svého nadřízeného. Zavedení těchto dotazníků si přeje 49 % dělníků.

Komunikace s vedením organizace

Další otázky dotazníkového šetření se týkaly komunikace s vedením organizace. Zaměstnanci mají pocit, že je jejich názor ve firmě důležitý a to přispívá k celkové pozitivní náladě ve firmě, zvláště u TH pracovníků. Navíc nemají zaměstnanci pocit, že by nemohli mluvit s vedením.

Vytknout ale lze nepravidelnost komunikace s vedením, která může být způsobena tím, že vedoucí závodu není přítomen ve firmě každý den. Od toho se odrážejí i další skutečnosti, které mají negativní dopad, například udělování pochvaly za vykonanou práci probíhá ve většině případů písemně. 15 % zaměstnanců navíc uvedlo, že nedostávají pochvalu vůbec. Vysoká míra řešení písemnou formou je i v případě nedostatků, konkrétně v 30 % případů. Ředitel by se měl proto více zaměřovat na osobní kontakt s podřízenými.

Nástroje interní komunikace

V závěru se dotazníkové šetření zabývalo nástroji interní komunikace. Z ústní komunikace jsou nejčastěji využívány u dělníků osobní rozhovory a porady, u THP osobní rozhovory a telefonické rozhovory. U dělníků je výrazné využívání osobní komunikace. U písemné komunikace využívají dělníci především oběžníky a manuály, zatímco TH pracovníci zejména e-mail a intranet. Tyto výsledky nejsou nicméně překvapivé, a to vzhledem k charakteru povolání. Z vizuální komunikace dělníci využívají nástěnky, tabule a schémata, tabulky a grafy, a to ve velké míře. TH pracovníci se zaměřují spíše na schémata, tabulky a grafy, tabule a dataprojektory. Jejich míra využívání je nicméně trochu nižší.

6.1 Návrhy na zlepšení

Po důsledné analýze byly v určitých oblastech vnitrofiremní komunikace zjištěny určité rezervy. Součástí dotazníkového šetření byla také otevřená otázka, která zaměstnancům umožnila vyjádřit se k interní komunikaci a doporučit návrhy na zlepšení. Odpovědi od dotazovaných byly v podobě nejrůznějších připomínek a návrhů na zvýšení efektivity komunikačního procesu v podniku. Některé připomínky a návrhy budou z mé strany podpořeny a stručně popsány, ale některé nebudou vůbec zmíněny, jelikož se netýkají komunikačního procesu.

Návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace:

„Management“ by měl více participovat na sbírání návrhů od zaměstnanců na zlepšení komunikace a celkové efektivity za účelem zvýšení produktivity týmů. Management nemůže zavádět změny u dělníků, aniž by to s danými pracovníky nejprve neprodiskutoval. Právě oni sami by měli dávat podnět ke zlepšení, jelikož tito zaměstnanci vidí, co je z jejich strany potřeba zlepšovat. Samozřejmým ale zůstává fakt, že konečné rozhodnutí je na jejich nadřízeném anebo následně při složitosti změny na vedení.

Z provedeného výzkumu se ukázaly jisté problémy v komunikaci s dělníky. Problémy se nezdají v současnosti nikterak velké, přesto by do budoucna mohly vyústit v neřešitelné problémy. Navrhuji proto řešit situaci u dělníků například formou hodnotících pohovorů nebo hodnotících dotazníků. Postup realizace je v následující kapitole popsán.

Dále by měl být kladen větší důraz na časování informací. Měli by dbát na to, aby se důležité informace prvně dostaly k pracovníkům prostřednictvím formální komunikace a nikoliv skrze komunikaci neformální.

Zajímavým se stává i návrh pro zavedení tvořitelské porady pro dělníky. Hodnota každého názoru a nápadu se bere a může tak být základem pro další významné myšlenky. Tvořitelské porady mohou být vhodnou příležitostí pro řešení problémových situací. Účastníci budou ve skupinách korigováni moderátorem (manažerem podniku), který bude mít za úkol posbírat co nejvíce nápadů. V tomto případě se jako nejlepší technika nabízí brainstorming, který bude vhodně řízen manažerem, aby nedošlo k narušení a změně účelu porady. Navržené návrhy od zaměstnanců si každý vedoucí zaznamená, jestliže se to týká právě jeho oddělení. Za určitý čas (například jeden měsíc) by byl proveden zápis a oznámení o možné realizaci některého nápadu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejsou všichni zaměstnanci seznámeni s hospodářskými výsledky firmy. Podle mého názoru je to poměrně důležité pro vnímání podniku a tvorbu motivačního klimatu. V této situaci by mohlo být navrženo, aby při nástupu zaměstnanců do práce byla součástí vstupního školení i určitá formulace strategií a cílů hospodaření, kterých firma dosahuje a má v plánu dosáhnout.

Aktualizované informace z této oblasti by měli být poté řečeny i na každoročním setkání, aby pracovníci věděli, co se od nich konkrétně očekává. Pro nezúčastněné

pracovníky firemního setkání by mělo být připraveno písemné provedení sdělení, aby mohl být také dostatečně informován.

Doporučuji firmě realizaci teambuildingové akce. Teambuilding je metoda týmového rozvoje, která vede ke zdravým mezilidským vztahům na pracovišti a ke zvýšení výkonnosti a synergie celého týmu. Její nákladový rozpočet a podrobný popis akce je popsán v další podkapitole.

V podniku by se dále mohl zavést měsíční informační leták (sdělení), který by byl prostřednictvím e-mailu předáván všem zaměstnancům. V elektronickém sdělení by byly uvedeny změny v provozu, personálním oddělení anebo v plnění plánů jednotlivých oddělení. Systém elektronického zpravodajství by pomohl i při vytváření čtvrtletních firemních novin.

Dle mého názoru by bylo dále vhodné zavést určitý systém hodnocení. Každý půlrok by si vedoucí pobočky sjednal s každým liniovým manažerem krátkou schůzku, kde by shrnul jeho vykonanou práci za dané období. Zaměstnanec by poté dostal prostor slovně se k tomuto hodnocení vyjádřit. Cílem těchto schůzek je fakt, že pracovník ví, že je pod určitým dohledem manažera, že je jeho práce kontrolována a může tak očekávat vyjádření k jeho osobním cílům a postupům, atd. Skrze tato hodnocení tak můžeme dát zaměstnanci pocit důležitosti ve firmě, že je jeho vykonaná práce vidět a je důležitá pro chod společnosti. Víím, že toto je hodně časově náročná, ale myslím si, že to má značný vliv na vnitřní motivaci zaměstnanců.

Další zlepšení vidím v přítomnosti některých z liniových manažerů na kurzu efektivní komunikace. Pan ředitel by vybral některé ze sedmi manažerů, kteří by se zúčastnili vybraného kurzu pro zlepšení komunikace. Já osobně bych volila takové manažery, kteří hodně komunikuje se svými nadřízenými a mají alespoň 3 podřízené. Podrobný návrh na realizaci popsán a nákladově vyhodnocen viz níže.

V dotazníku dále většina zaměstnanců tvrdila, že se na jejich pracovišti vyskytuje schránka na stížnosti. Našla se ale i skupina, která odpověděla opak. V budoucnu je tedy potřeba připevnit k nástěnce na zeď krabičku, do které se budou vhazovat pouze stížnosti, a do té stávající poté jen návrhy na zlepšení anebo dotazy. Navrhuji odpovědi na tyto otázky zahrnout do kapitoly firemních novin, které mám popsané jako další doporučení pro zlepšení vnitrofiremní komunikace.

Firma pro své zaměstnance pořádá několik firemních akcí, které jsou spíše společensky zaměřeny. Touto formou je podpořena neformální komunikace se zaměstnanci a týmový duch společnosti. Cílem těchto akcí je budování pevné a jedinečné firemní kultury. Na některých akcích (pro TH pracovníky) dochází i k přímému setkání s vrcholovým managementem organizace.

Pro lepší sjednocení kolektivu by se mohla vždy první pondělí v měsíci zavést společná snídane. Zajímavý start pracovního měsíce, kdy by se každý zaměstnanec postaral o nějaké drobné občerstvení. Tato neformální akce by se samozřejmě týkala jen TH pracovníků, jelikož u dělníků by se toto uskutečňovalo jen velmi těžko. V 3směnném provozu přece jen není možnost realizace několika setkání.

Pro lepší fungování vnitrofiremní komunikace bych volila změnu v zavedeném vnitropodnikovém informačním systému (intranet). Jako nejvhodnější řešení se jeví vytvoření vlastního interního systému, který bude vytvořen na míru a plně bude reflektovat potřeby firmy. Toto řešení je ovšem značně finančně náročné, a to nejen na vývoj, ale i provoz. Kompromisem je integrace stávajících systémů, která je velmi běžná u firem a přináší oproti prvnímu řešení značné úspory, ale za cenu toho, že ne všechny procesy budou firmě vyhovovat. V podkapitole podrobných návrhů je tato změna více rozebrána.

Z dotazníků dále vyplynulo, že dělníci se neformální akce účastní jen jednou za rok a TH pracovníci i několikrát do roka. Dalším doporučením by mohlo být uspořádání nějaké sportovní akce o víkendu pro zaměstnance (například beachvolejbalový turnaj, triatlon atd.). Musíme připustit, že uspořádat takovou akci pro 300 lidí je časově i finančně náročné, ale i přesto by to za pokus stálo. Většinou jsou tyto akce týmově zaměřeny, prohlubují komunikaci a týmovou spolupráci. Dělníci tak v sobě získají lepší pocit, jistý druh vnitřní motivace, že organizace uspořádala akci i pro pracovníky na nižších pozicích. Povede to tak k většímu pracovnímu výkonu.

Dalším posledním doporučením je zavedení firemních novin (brožury), anebo alespoň informačních novin, jelikož tyto prostředky patří mezi účinný prostředek firemní komunikace. Noviny (brožura) jsou ideální prostředek pro komunikaci uvnitř firmy. Prostřednictvím těchto tiskovin může firma informovat o změnách, školeních, cílech, firemní kultuře a vztazích atd. V následující kapitole je toto doporučení podrobněji popsáno.

6.1.1 Kurz efektivní komunikace

Na základě pozorování a dotazníkového šetření navrhuji zefektivnit komunikaci u některých liniových manažerů. Kurz by tak zdokonalil efektivní komunikaci jak s kolegy na stejných pozicích ostatních poboček, tak by také poskytl cenné rady, jak komunikovat s podřízenými. Ukázal by, jak se pozitivně působí na obchodní partnery a zajistil by tak úspěšné pracovní jednání.

Informace o kurzu a nákladné vyčíslení:

V průběhu kurzu by komunikační dovednosti sloužily jako nástroj k rozvoji verbální a neverbální komunikace (řešení komunikačních bariér, jasné a stručné vyjadřování, nejčastější chyby v komunikaci, pozitivní komunikace, atd.). Probíhá zde práce s řečí těla a jejím efektivním využitím, s komunikačními styly a interní komunikací (efektivní přenos informací). Kurz by probíhal formou interaktivního výkladu s diskuzí, testy, hraním rolí, soutěžemi, tréninky ve dvojicích, modelovými situacemi, skupinovými pracemi, atd. Toto zaškolení je určeno pro manažery nižší a střední úrovně a také začínajícím manažerům na vedoucích pozicích (tento bod by tak osoba na vedoucí pozici splňovala). Orientační cena kurzu je 7 200 Kč (bez DPH), 8 721 Kč (včetně 21 % DPH) / 1 osoba. Předpokládané náklady činí 7200 Kč plus doprava účastníka/ků na stanovené místo.

6.1.2 Teambuilding

Jako další způsob zlepšení vnitrofiremní komunikace vidím v realizaci teambuildingové akce. Tato akce by byla jen pro TH pracovníky přibližně pro 35 osob. Cíl teambuildingu je zažití nezapomenutelného zážitku, který prohloubí pocit sounáležitosti a důvěry týmu. Společnými silami si dokáží, že pracovní tým bude táhnout za jeden provaz. Lidé se lépe poznají a budou k sobě vlídnější a ochotnější. Díky tomu pak budou pracovat efektivněji, budou výkonnější a především spokojenější. U nejmenované agentury by byl zajištěn kompletní realizační servis, takže by firma ABL Tools neměla s přípravou žádné starosti. Agentura nabízí velkou škálu akcí například teambuildingové kurzy s příběhem, aktivity, vzdělávání kurz, originál ušitý na míru, večerní a doplňkové programy, atd.

Popis a nákladové vyjádření teambuildingové akce:

Tabulka 61: Nákladové vyjádření – tetambuildingová akce

Návrh realizace	Tajný výlet
Cílová skupina	35 ve věku od 25 – 40
Druh programu	TB s mírnou fyzickou náročností
Občerstvení	6 300 Kč
Teambuildingová akce	36 000 Kč
Celkové náklady	42 300 Kč bez DPH

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené ceně je zahrnuta kompletní příprava a realizace teambuildingové akce, dále veškerý materiál pro indoor i outdoor aktivity, personální zajištění kvalifikovanými lektory a instruktory a jejich doprava na stanovené místo. Samozřejmostí jsou dárky pro účastníky a pořízení foto dokumentace ve formě digitálních fotografií.

6.1.3 Podnikový intranet

Domnívám se, že podnikový intranet je sice v současnosti na dobré úrovni, ale problém vidím v tom, že k němu mají přístup pouze někteří zaměstnanci. Nevidím důvod, proč by tento stav měl přetrvávat i v budoucnu. Navrhují proto jeho zpřístupnění všem zaměstnancům, včetně dělníků (umožnit přístup z domova přes heslo a uživatelské jméno). Souhlasím sice s myšlenkou, že pro tento typ pracovníků jsou vhodné nástěnky a tabule, přesto se domnívám, že jednotlivá sdělení by jim měla být prezentována i prostřednictvím intranetu. Všichni zaměstnanci by měli mít přístup i k výstupům společnosti, aby se mohli lépe ztotožňovat s vnitropodnikovými cíli. Navíc ne všichni nástěnky čtou, a proto získávání informací prostřednictvím vnitropodnikového systému by mohlo být pro zaměstnance a tedy i firmu velmi přínosné. V intranetu lze jednoduše nastavovat soukromí, a tak lze některé informace směřovat pouze k určitým skupinám zaměstnanců.

Vzhledem k výše popsaným problémům s intranetem, kdy ve společnosti existují dva samostatné informační systémy: X-pert a Interflex navrhuji změny ve vnitropodnikovém informačním systému. Doporučuji tedy buď integraci stávajících

systemů, nebo vytvoření systému na míru, aby došlo k zefektivnění procesů uvnitř firmy, a k lepší a rychlejší komunikaci mezi odděleními, dodavateli a zákazníky

6.1.4 Hodnotící pohovory

V hodnotících pohovorech by se vedoucí mohl zaměřovat na komunikaci ve firmě a komunikaci s nadřízenými. Tím by mohly být zjištěny problémy, které by se daly napravit, typu špatné vysvětlování úkolů, nedostatečné motivace pracovníků, špatné nástroje komunikace apod. Alternativou k hodnotícím pohovorům by mohly být hodnotící dotazníky, jejichž existenci si téměř polovina dělníků přeje. Tyto dotazníky by mohly zlepšit náladu ve společnosti, zejména mezi dělníky, kteří by získali pocit, že mohou určitým způsobem vyjádřit svoji nespokojenost a vedení by naopak získalo cennou zpětnou vazbu. Zavedení hodnotících pohovorů či dotazníků navrhuji 1krát za rok.

6.1.5 Firemní noviny (brožura)

Firemní noviny (brožura) by byly samozřejmě pro celou organizaci ABL Tools, byly by rozsáhlejší a našly by v něm informace o každé pobočce v ČR. Zavedení firemního časopisu je finančně a časově náročná věc. V prvotní realizaci může být brožura zavedena jen v pobočce Písek a pak postupně rozšířena do ostatních poboček ČR. Při realizaci by mohla firma postupovat dle Kotterova modelu (8 kroků změny).

Noviny by byly určeny jen pro zaměstnance podniku.

Cíl: Zlepšení vnitrofiremního prostředí. Vytvoření firemních novin (brožura) pro zaměstnance ABL Tools.

Krok 1: Vyvolání vědomí naléhavosti

Vedení bude mít v plánu vyvolat pocit paniky, aby byli pracovníci maximálně mobilizováni k akci. Musí být realizována otevřená diskuze, na které bude vedení společnosti se zaměstnanci komunikovat a nesmí se zakrývat závažnost situace. Téma změny a její realizace nesmí být zařazena na pravidelnou poradu s pracovníky, ale zřídit pro změnu samostatnou poradu.

Úkolem vedení bude předvést pracovníkům závažný a dramatický důkaz z venkovního okolí organizace, který bude poukazovat, že změna je potřebná. Je potřeba ukázat pracovníkům přesvědčivé situace, které jim umožní názorně si představit probíhající problémy a odbourají jejich neodůvodněné sebeuspokojení. Názorná zkušenost podnítí

jejich emoce a vyvolá reakci. Musí neustále pokračovat růst organizace, tentokrát v oblasti vnitrofiremní komunikace a upevňování nastavené podnikové kultury. Firma by měla neustále využívat nové příležitosti a zvyšovat tak touhu zaměstnanců po vědění o firmě.

Čím více lidí bude osloveno tím lépe. Pokud by dotyčný nedokázal někoho oslovit, mohla by nastat situace, že by se mohly šířit obavy a strach.

Je nutné na problém upozornovat a přesvědčit ostatní, že problém existuje. V tomto kroku bude snahou vedení strhnout ostatní ke spolupráci a překonání jejich nechuť ke změně. Zaměstnanci si často myslí, že je pohodlnější zůstat u starých zažitých stereotypů, než si zvyknout na něco nového i možná lepšího.

Pokud bude tento krok úspěšný, zvedne to lidi ze židlí a vyzve k akci.

Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

Pro strávnné sestavení týmu se může použít hned několik variant. Například kdy jedinec, který jako první pocítí potřebu změny, se bude snažit dát dohromady své spolupracovníky, kteří by mu mohli být nápomocni. Při realizaci této změny bych volila variantu podle kombinací způsobilostí, které jsou například relevantní znalosti, důvěryhodnost, dobré styky a kontakty, zkušenosti s plánováním a organizováním, dobrá komunikace, atd.

Vzhledem k jednoduché struktuře organizace bude nutné vytvořit vůdčí tým, který by řídilo přímo vedení. Tým se musí řídit zásadami týmové souhry a spolupráce. Je zde důležitá důvěryhodnost, dostatečné dovednosti a schopnosti a formální pravomoci.

Krok 3: Vytvoření vize a strategie

Před konečnou prezentací vize je místo pro brainstorming a pro výčet celé řady oblastí, kterých se může změna týkat.

Je potřeba si odpovědět na několik otázek: Pro koho bude firemní časopis (brožura) určen? Jak často by měl vycházet? Jaký bude rozsah, náklady a kvalita? Jaký rozpočet bude na jeden kus časopisu? Kdo ho bude tvořit? Jaké informace by měl časopis přinést?

Tým bude mít za úkol formulovat jasnou, srozumitelnou, jednoduchou vizi a strategii. Je zde také možnost stanovit si plány a rozpočty. Rozpočet je finanční složka plánu (čísla), ve kterém bude zaznamenán krok za krokem na realizaci strategie procesu

změny. Na strategii bude potřeba značná dávka informací o konkurenci a vize nám ukáže cílový stav. Vedení vytvoří vizi, strategie a cíle. Řízení vytvoří plány a rozpočty.

Firemní noviny mohou zatím vycházet jen jednou za čtvrt roku, tedy 4krát do roka. Tým musí především stanovit jasný cíl. Cílem firemních novin je posílit vztahy mezi zaměstnanci, firemního ducha a informovat o důležitých změnách ve firmě. O texty by se staral pokaždé jiný zaměstnanec (bylo by přesně stanoveno kdo a jaké dva měsíce) a samozřejmě by bylo vše konzultováno s vedením. A nebo vybrat jednoho člověka, který je schopný a tvořivý, aby si vytváření a zpracování firemních novin zařadil do náplně své práce. Samozřejmě by za to měl být i náležitě finančně odměněn.

Bude potřeba zvolit, jaká témata ve firemním novinách budou. Formou brainstormingu bude určen výčet oblastí. Může být navrženo například, že brožura (noviny) budou podávat informace o různých akcích, které proběhly, nebo pozvánky na události v nejbližších měsících. Dále možnost podání informací o školení, seminářích, speciálních nabídkách atd. Bude zde i prostor pro představení nových lidí v podniku, novinky a zajímavosti z oboru, praktické rady, sponzoring firmy, atd.

Krok 4: Komunikace transformační vize

V tomto kroku je důležité využít všechny dostupné prostředky k nepřetržité komunikaci o nové vizi a strategii. Firma bude chtít, aby se projekt stal úspěšný, tak si nenechá realizační tým informace pro sebe, ale snaží se je šířit co nejvíce do firmy. Během šíření informací o změně musí být tým připraven na otázky od zbývajících zaměstnanců. Může jít například o otázky typu, co ta změna bude pro ně znamenat? Bude trvalé zavedení firemních novin? Kdo se všechno podílí na změně? Komunikace se zbývajících zaměstnanci bude jiná, některých pracovníků se bude realizace firemního časopisu týkat více, některých méně. Komunikace bude muset být ke každé skupině pracovníků uzpůsobena. Každý zaměstnanec bude mít možnost říci své připomínky a nebo návrhy konkrétnímu zaměstnanci, který bude zrovna zpracovávat firemní noviny. Ať už by se jednalo o zlepšení a nebo pro upřesnění informací, které kolují firmou prostřednictvím “šušandy”.

Šíření vize změny pomocí komunikačních prostředků je mimořádně důležitá. Musí vyvolat, získat a rozšířit porozumění a podporu lidí. Určitě se firma při realizaci změny setká i s odporem lidí. Hlavním úkolem je vyhnout se jednostranné komunikaci. Problémem může být nedostatečná srozumitelnost vize. Lepší předání informací, dílčích

úkolů a vytvoření představy o obsahu vize bude pomocí názorných ukázek (intranet, digitální přenos, atd.)

Krok 5: Delegování realizace změny v širokém měřítku

Při pravidelných poradách by se měli vyzdvihnout dílčí úspěchy jednotlivých pracovníků firmy. Musí vedení očekávat řadu překážek, nelze vyloučit nedůvěru na některých odděleních, nedostatek časových, finančních či jiných kapacit. Vedení by mělo dát plnou podporu tvůrčím nápadům, odvaze zaměstnanců vzít na sebe odpovědnost za proces přípravy a realizace změny.

Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství

Viditelně ocenit a odměnit lidi, kteří se podíleli na dosaženém vítězství. Dát prémii nebo nějaký firemní benefit těm, kteří se zúčastnili na prvotní realizaci firemních novin. Jelikož pokud zaměstnanec uvidí, že se řediteli společnosti vykonaná práce líbí, tak je dotyčný spokojen a vnitřně motivován pro další výkon.

Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn

Změna je realizována a je v pokročilém stádiu. Heslo, kterým by se měli zaměstnanci, kteří se starají o distribuci a vytváření firemních novin, řídit, je: Nepolevujte. Časem se může projevit únava z neustálých změn a zlepšování, jak už se zaváděním nových technologií, nových postupů, atd. Je chvályhodné, že každá změna ve firmě ABL Tools je řízena. Vše ohledně firemních novin je konzultováno s vedením. Mohou se přibírat i další lidé, kteří mají zájem se podílet na vytváření brožury. Noví lidé, kteří přijdou do realizačního týmu, budou mít nové nápady, náměty a připomínky. Budou vědět to, co zajímá dělníky ve výrobě. Pokusí se zrealizovat společenskou akci, aby i dělníci cítili pocit důležitosti a následně i firemní noviny četli a zajímali se o dění organizace.

Krok 8: Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Například moment, kdy bude změna probíhat půl roku (přesněji řečeno firemní noviny budou mít za sebou 2 výtisky). V tomto okamžiku se bude vědět, zda se brožura čte a nebo jestli je stále stejný počet vytištěných výtisků na stojanu u nástěnky a není o tento způsob podávání informací zájem. Mohou se dostavovat první pozitivní a negativní výsledky. Musí se, ale přihlídnout k tomu, že změna je zatím jen půl roku, kdy není ještě vše dokončené podle představ a je pořád co zlepšovat. Po roce (6 výtiscích) bych

navrhovala se rozhodnout, zda v distribuci a vytváření novin pokračovat, a nebo tuto činnosti ukončit.

Nákladové vyjádření realizace a následná distribuce firemních novin (brožury):

Tabulka 62: Nákladové vyjádření – firemní noviny

Název firemních novin (brožura)	InfoABL TOOLS
Cílová skupina	zaměstnanci
Rozsah stránek	8 str. /A5, vazba V1
Termín vydání	4krát ročně
Počet výtisků	200 ks
Náklady na tisk (černobílé) –	2 500 Kč bez DPH
Náklady na tisk (barevné)	4 500 Kč bez DPH
Mzdové náklady na jedince	5 000 Kč
Mzdové náklady na realizační tým	4 000 Kč / skupina
Náklady na distribuci- doprava, telefonní služby	500 Kč
Celkové náklady	Maximálně 10 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Závěr

V současnosti je komunikace nezbytnou součástí osobního i pracovního života každého člověka. Špatně nastavená komunikace v podniku může přispívat až k jeho zániku.

Komunikační proces působí i na další složky v podniku, např. na motivaci a výkonnost zaměstnanců.

V teoretické části mé diplomové práce jsem popisovala prostřednictvím literárních zdrojů obecnou komunikaci v organizaci. Konkrétně jsem se podívala na typy, formy a funkce komunikace. Rozebrala jsem dopodrobna komunikační proces. Dále jsem popsala komunikační bariéry a systémy komunikace, atd.

V praktické části jsem se zaměřila už na konkrétní komunikační proces ve firmě ABL Tools. V podniku byla velmi ochotná personalistka, která mi pomohla utřídit informace k vytvoření charakteristiky podniku pomocí řízeného rozhovoru. Nejdůležitějšími členy při výzkumu byli zaměstnanci, prostřednictvím nichž jsem za pomoci dotazníku vyhodnotila úroveň komunikace v podniku. Dotazníkové šetření bylo rozděleno mezi dvě samostatné skupiny: dělník a technickohospodářský pracovník (THP). V úvodu obou zmíněných dotazníků byly otázky, které se týkaly základních údajů o dotazovaném. Poté následovaly otázky, které se zaměřily na komunikaci na pracovišti, obecný komunikační proces, komunikaci s nadřízeným (linioví manažeři) z pohledu TH pracovníků, komunikaci s nadřízeným z pohledu dělníka, komunikaci s podřízeným z pohledu TH pracovníka, komunikaci s vedením organizace a jako poslední nástroje interní komunikace. Analýzu jsem provedla na základě technik dotazování, pozorování a řízených rozhovorů.

Firma se vyznačuje využíváním velkého množství komunikačních prostředků. Největší zastoupení v pobočce ABL Tools Písek má ústní komunikace a méně častá je komunikace elektronická, ale i ta je používána každodenně. Organizace využívá velkou škálu nástrojů například nástěnky, porady, tabule, schémata, flipchart, e-mail, telefon, osobní rozhovor atd. Pozitivní je pro firmu zjištění, že překážkou v komunikaci nejsou špatně nastavené procesy ani nedostatečné komunikační schopnosti pracovníků, ale spíše nedostatek volného času a neochota jednotlivých pracovníků. Nejdůležitější komunikační schopnosti pro dělníky i THP jsou srozumitelnost, naslouchání a porozumění.

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit úroveň přenosu informací v organizaci a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení komunikačního procesu.

Návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace:

- Sbíráání návrhů od zaměstnanců na zlepšení komunikace a celkové efektivity za účelem zvýšení produktivity týmů.
- Zavedení hodnotících pohovorů nebo hodnotících dotazníků.
- Kladení důrazu na časování informací.
- Realizace tvořitelkých porad pro dělníky.
- Seznámení hospodářských výsledků se všemi zaměstnanci.
- Zrealizování teambuildingové akce.
- Zavedení měsíčního informačního letáku v elektronické podobě.
- Doporučení zavést systém hodnocení.
- Přítomnost některých z liniových manažerů na kurzu efektivní komunikace.
- Vytvoření schránky na stížnosti.
- Realizování častějších firemních akcí a neformálních setkání.
- Zlepšení vnitropodnikového informačního systému (intranet).
- Zavedení firemních novin (brožury) pro všechny zaměstnance podniku.

Závěry mé analýzy a výsledky spolu s návrhy budou osobně předány panu řediteli provozovny v Písku firmy ABL Tools a budou moci být využity k potenciální budoucí realizaci v praxi. Návrhy mohou posloužit jako podrobný návod pro zlepšení stávající úrovně komunikace v organizaci.

8 Summary

Communication today is an essential part of professional and personal life of every human. Poorly configured communication in a company may contribute to its ending. Communicational process affects other important aspects in the company, like motivation and productivity of the employees.

General communication process and its function in the organization is thoroughly described in the theoretical part of this thesis by means of literary resources.

The practical part of the thesis focuses on the particular communication process in the firm named ABL Tools in Písek. The most important members of my research were the employees who filled in my questionnaire. Then I was able to evaluate the quality of communication in the company. The questionnaire was distributed between two individual groups: labourers and techno-economic workers. The analysis is based on basic methods, such as: interrogation, observation and interviewing.

ABL Tools uses a lot of means of communication. The highest percentage holds the verbal communication, followed by the electronic communication that is also used every day. Company uses a comprehensive range of means of communication, such as notice boards, meetings, schemes, flipcharts, e-mail, telephone, personal interview and others. The positive aspect for the company is the fact that problems in the communication are not caused by poorly configured processes or insufficient communicational skills of the employees. It is rather because of the lack of time and the reluctance of employees. The most important communicational skills are comprehensibility, understanding and listening.

The aim of this thesis is the evaluation of the level of communication and the proposing of some changes that can result to the improvement of communicational processes.

Conclusions of the analysis and results will be provided to the manager of ABL Tools and could be used in the future for the potential realization in practice. These suggestions could be useful as a guideline to improve a current level of communication processes in the organization.

9 Zdroje

9.1 Literární zdroje

- 1) Allhoff, W. (2008). *Rétorika a komunikace*. Praha: Grada.
- 2) Armstrong, M., Deistler, E., & Ungvari, R. (2006). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- 3) Basu, A., & Faust, L. (2013). *Umění úspěšné komunikace: Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada.
- 4) Bečvářová, I., & Humlerová, V. (2013). *Prezentační a komunikační dovednosti*. České Budějovice: Občanské sdružení CHANCE IN NATURE, JČU v Českých Budějovicích.
- 5) Březinová, M., Holátová, D., & kol. (2014). *Komunikace a podniková kultura*. Žilina: GEORG.
- 6) Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- 7) DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
- 8) Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 9) Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- 10) Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck.
- 11) Fiedler, J., & Horáková, J. (2005). *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- 12) Frank, A., & Brownell, J. (1989). *Organizational communication and behavior: communicating to improve performance*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- 13) Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada.
- 14) Holá, L., Máchal, P., & Lacko, B. (2011). *Mediace v teorii a praxi: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 15) Hurst, B. (1994). *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada.
- 16) Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada.
- 17) Kanitz, A. (2005). *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada.
- 18) Khelerová, V., Máchal, P., & Lacko, B. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 19) Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.
- 20) Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

- 21) Lester, P. M. (2006). *Visual Communication: Images with Messages*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- 22) Mihalikova, E. (2007). *Internet jako nástroj marketingové komunikace. Moderní řízení*.
- 23) Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- 24) Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- 25) Palmer, S., & Weaver, M. (2000). *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada.
- 26) Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace - Umění mluvit, slyšet a rozumět – 2., doplněné vydání*. Praha: Grada.
- 27) Plaňava, I. (2005). *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. Praha: Grada.
- 28) Praško, J., & Prašková, H. (2007). *Asertivitou proti stresu: 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada.
- 29) Přikrylová, J., Jahodová, H., & Lacko, B. (2004). *Moderní marketingová komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada.
- 30) Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). *Management, 7. vydání*. Praha: Grada.
- 31) Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- 32) Střížová, V. (2001). *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- 33) Střížová, V. (2006). *Manažerská komunikace*. Praha: Oeconomica.
- 34) Svoboda, V. (2009). *Public relations- moderně a účinně - 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada.
- 35) Štěpáník, J. (2001). *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Praha: Grada.
- 36) Švancara, J. (1999). *Terminologie a dokumentace psychologických prací*. Brno: Masarykova univerzita.
- 37) Truneček, J., & kol. (1997). *Management v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- 38) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- 39) Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.
- 40) Veber, J., & Kol. (2009). *MANAGEMENT Základy a moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- 41) Vybíral, Z. (2000). *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál.
- 42) Vykopalová, H. (2000). *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- 43) Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- 44) Watzlawick, P., Bavelasova, J., & Jackson, D. (1999). *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové.

45) Zamazalová, M. (2010). Marketing. Praha: C.H.Beck.

10 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Komunikační proces.....	8
Obrázek 2: Počet zaměstnanců	31
Graf 1: Pohlaví zaměstnanců (v %)	39
Graf 2: Věková skladba (v %)	39
Graf 3: Délka pracovního procesu (v %)	40
Graf 4: Vzdělání (v %).....	41
Graf 5: Množství informací pro výkon práce (v %)	43
Graf 6: Včasnost informací (v %).....	44
Graf 7: Odpovědnost za nejasnosti (v %)	45
Graf 8: Zkreslenost a neúplnost informací (v %)	46
Graf 9: Úroveň komunikace mezi kolegy (v %).....	47
Graf 10: Druh komunikace (v %)	48
Graf 11: Překážka v komunikaci (v %)	50
Graf 12: Nejčastější komunikační nástroj (v %).....	51
Graf 13: Nové prostředky interní komunikace (v %)	53
Graf 14: Bariéry v komunikaci (v %)	54
Graf 15: Nejdůležitější komunikační schopnost (v %).....	55
Graf 16: Hodnocení komunikace ve společnosti (v %)	56
Graf 17: Změna interní komunikace (v %).....	57
Graf 18: Spokojenost zaměstnanců (v %).....	58
Graf 19: Cesta důležitých informací (v %).....	60
Graf 20: Zvýšení efektivity práce (v %)	62
Graf 21: Chyby v interpersonální komunikaci (v %)	63
Graf 22: Vztah s nadřízeným (v %)	65
Graf 23: Pravidelnost komunikace (v %)	66
Graf 24: Ovlivnitelnost pracovního výkonu (v %)	67
Graf 25: Zpětná vazba na výsledky práce (v %).....	68
Graf 26: Pochvala za vykonanou práci (v %)	69
Graf 27: Upozornění na chybu (v %).....	69
Graf 28: Dostatek informací pro výkon práce (v %)	71
Graf 29: Včasnost informací (v %).....	72
Graf 30: Názor na fungování firmy (v %)	73

Graf 31: Vzájemné vztahy (v %)	74
Graf 32: Pravidelnost komunikace (v %)	75
Graf 33: Ovlivnění pracovního výkonu přes komunikaci (v %)	76
Graf 34: Zpětná vazba ohledně dosažených výsledků práce (v %)	77
Graf 35: Pochvala za práci (v %)	78
Graf 36: Upozornění na chybu (v %)	78
Graf 37: Počet podřízených (v %)	80
Graf 38: Pochvala za vykonanou práci	81
Graf 39: Upozornění na chybu (v %)	82
Graf 40: Nástroje ústní komunikace	83
Graf 41: Nástroje písemné komunikace	84
Graf 42: Nástroje vizuální komunikace	84
Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců	38
Tabulka 2: Věková skladba	39
Tabulka 3: Délka zaměstnání	40
Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání	41
Tabulka 5: Hospodářské výsledky	41
Tabulka 6: Týmovost, samostatnost	42
Tabulka 7: Množství informací pro výkon práce	43
Tabulka 8: Včasnost informací	44
Tabulka 9: Odpovědnost za nejasnosti	45
Tabulka 10: Zkreslenost a neúplnost informací	46
Tabulka 11: Úroveň komunikace mezi kolegy	47
Tabulka 12: Častost porad	48
Tabulka 13: Druh komunikace	48
Tabulka 14: Překážka v komunikaci	49
Tabulka 15: Nejčastější komunikační nástroj	50
Tabulka 16: Dostupnost schránky	51
Tabulka 17: Firemní časopis	51
Tabulka 18: Podnikové nástěnky	52
Tabulka 19: Nové prostředky interní komunikace	53
Tabulka 20: Bariéry v komunikaci	54
Tabulka 21: Nejdůležitější komunikační schopnost	55
Tabulka 22: Hodnocení komunikace ve společnosti	56

Tabulka 23: Spokojenost s komunikací	56
Tabulka 24: Změna interní komunikace	57
Tabulka 25: Zlepšení komunikace, vliv na efektivitu práce	58
Tabulka 26: Spokojenost zaměstnanců	58
Tabulka 27: Zahlcení informacemi	59
Tabulka 28: Cesta důležitých informací	59
Tabulka 29: Nejobtížnější komunikace	60
Tabulka 30: Vyjádření názoru	61
Tabulka 31: Organizace neformálních setkání	61
Tabulka 32: Zvýšení efektivity práce	62
Tabulka 33: Chyby v interpersonální komunikaci	63
Tabulka 34: Dostatek informací pro výkon práce	64
Tabulka 35: Včasnost informací	64
Tabulka 36: Názor na fungování pracovního úseku	65
Tabulka 37: Vztah s nadřízeným	65
Tabulka 38: Otevřenost komunikace	66
Tabulka 39: Pravidelnost komunikace	66
Tabulka 40: Ovlivnitelnost pracovních výkonů	67
Tabulka 41: Zpětná vazba na výsledky práce	68
Tabulka 42: Pochvala za vykonanou práci	68
Tabulka 43: Upozornění na chybu	69
Tabulka 44: Pravidelnost hodnocení nadřízeného	70
Tabulka 45: Pohlaví nadřízeného	70
Tabulka 46: Dostatek informací pro výkon práce	71
Tabulka 47: Včasnost informací	72
Tabulka 48: Názor na fungování firmy	73
Tabulka 49: Vyhýbání komunikaci	74
Tabulka 50: Vzájemné vztahy	74
Tabulka 51: Pravidelnost komunikace	75
Tabulka 52: Ovlivnění pracovního výkonu přes komunikaci	76
Tabulka 53: Zpětná vazba ohledně výsledků práce	77
Tabulka 54: Pochvala za práci	77
Tabulka 55: Upozornění na chybu	78
Tabulka 56: Pravidelné hodnocení nadřízeného	79
Tabulka 57: Pohlaví nadřízeného	79

Tabulka 58: Počet podřízených.....	80
Tabulka 59: Pochvala za vykonanou práci	81
Tabulka 60: Upozornění na chybu.....	82
Tabulka 61: Nákladové vyjádření – tetambuildingová akce	95
Tabulka 62: Nákladové vyjádření – firemní noviny	100

10.1 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro dělníky

Příloha 2: Dotazník pro TH pracovníky

Příloha 1: Dotazník pro dělníky

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Zuzana Keclíková a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku. Součástí mé státní závěrečné zkoušky je obhajoba diplomové práce na téma Komunikace ve vybrané organizaci. K úspěšnému zpracování mi pomáhá vaše firma, a proto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění následujícího dotazníku.

Cílem dotazníku je zjistit, jakým způsobem probíhá komunikace uvnitř organizace a mezi pracovníky, jak zaměstnanci komunikují s nadřízenými a podřízenými a jaké komunikační prostředky při tom využívají. Hlavním cílem mé práce je analyzování a zhodnocení úrovně komunikace ve vybrané organizaci a navržení zvýšení efektivity vnitřní komunikace.

Vaše odpovědi budou zpracovány a vyhodnoceny anonymně.

Předem Vám moc děkuji za ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Zuzana Keclíková

Pohlaví

a) žena b) muž

Věk

a) do 30 let b) 30 - 40 let c) 40 - 50 let c) 50 a více

Jak dlouho pracujete ve firmě?

a) méně než 1 rok b) 1- 5 let c) 5 - 10 let d) více než 10 let

Nejvyšší dosažené vzdělání?

a) základní b) střední bez maturity (vyučen/a) c) střední s maturitou d) vyšší odborné e) vysokoškolské

Na jakém oddělení pracujete nebo jakou funkci vykonáváte? funkce nebo oddělení (jedno z toho prosím vyplnit, nejlépe oboje, ale není povinné).....

Zajímají Vás hospodářské výsledky organizace?

a) ano b) asi ano c) nevím d) spíše ne e) ne

Komunikace s nadřízeným

1) Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací pro výkon vaší práce?

a) ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) ne

2) Dostáváte od svých nadřízených informace potřebné k výkonu vaší práce včas?

a) ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) ne

3) Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor na fungování vašeho pracovního úseku?

a) Ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci.
b) Ne, není brán zřetel na můj názor.
c) Ne, bojím se cokoliv říct.

4) Vyhýbáte se komunikaci s nadřízenými? Pokud ano, tak proč?

a) ano
b) spíše ne
c) ne

5) Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

- a) formální
- b) přátelský
- c) lhostejný

6) Komunikujete se svým nadřízeným otevřeně?

- a) často
- b) někdy
- c) nikdy

7) Probíhá komunikace s nadřízeným pravidelně?

- a) ano, jak často?
- b) ne

8) Domníváte se, že způsob, jak s Vámi Váš nadřízený komunikuje, ovlivňuje vaše pracovní výkony?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

9) Dostáváte nějakou zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků vaší práce?

- a) ano, pravidelně
- b) ano, občas
- c) spíše ne
- d) nikdy

Pokud jste u otázky 9 odpověděl/a: b) c) d)

9a) Uvítal/a byste pravidelné hodnocení (zpětnou vazbu) vaší práce ze strany vedení?

- a) ano
- b) ne

10) Jakým způsobem Vás nadřízený pochválí, přijde-li na to, že jste svoji práci vykonali kvalitně a včas?

- a) osobně
- b) e-mailem
- c) písemně
- d) nedostaví se pochvala
- e) jiný způsob (uved'te)

11) Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní, přijde-li na to, že jste při své práci udělali chybu?

- a) osobně
- b) e-mailem
- c) písemně
- d) jiný způsob (uved'te)

12) Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

- a) ano
- b) ne

13) Přivítal/a byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného například formou dotazníku?

- a) ano
- b) ne

14) Považujete svého nadřízeného za asertivního? (zdravé prosazení sebe, hledí na zájmy ostatních)

- a) ano
- db ne

15) Váš nadřízený je?

- a) muž

b) žena

Komunikace na pracovišti

16) Pracujete samostatně nebo v týmu?

- a) v týmu
- b) samostatně

17) Dostáváte od svých kolegů dostatek informací potřebných pro výkon vaší práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18) Dostáváte od svých kolegů informace potřebné pro výkon vaší práci včas?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19) Pokud máte nějaké nejasnosti, týkající se vaší práce, víte vždy na koho se obrátit?

- a) ano
- b) ne

20) Máte pocit, že důležité informace se k Vám dostávají zkreslené nebo neúplné?

- a) ano
- b) ne

21) Na jaké úrovni probíhá komunikace mezi kolegy na vašem pracovišti?

- a) dobrá, bez osobní blízkosti
- b) nedokážu posoudit
- c) je na velmi dobré úrovni, přátelská až důvěrná
- d) je plná napětí a konfliktů
- e) panují zde chladné vztahy

22) Jak často probíhají porady na vašem pracovišti nebo s vaším nadřízeným?

- a) každý den
- b) jednou týdně
- c) jedenkrát za 14 dní
- d) jedenkrát za měsíc
- e) jednou za čtvrt roku
- f) jednou za půl roku
- g) jednou za rok
- h) nikdy

23) Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi pracovníky navzájem?

- a) nedostatek času
- b) neochota jednotlivých spolupracovníků
- c) špatně nastavené procesy
- d) nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pracovníků
- e) žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a
- f) jiné (uveďte):.....

24) Jaký druh komunikace převažuje na Vašem pracovišti?

- a) jednosměrná komunikace- jeden z partnerů je aktivní, druhý mlčí (chybí vzájemné naslouchání)
- b) dvousměrná komunikace – role se v rozhovoru pravidelně střídají, dochází k pravidelnému naslouchání
- c) vícesměrná komunikace- rozhovoru se účastní více než dva partneři (diskuze)

Informační toky ve firmě

25) Jaké nástroje interní komunikace využíváte ve firmě? (možnost více odpovědí)

Ústní komunikace:

- a) osobní rozhovor
- b) telefonický rozhovor
- c) porada
- d) zprávu pošle přes jiného pracovníka
- e) konzultace
- f) jednání
- g) konference
- h) školení
- i) vzdělávací akce
- j) jiné (uved'te)

Písemné nástroje:

- a) e-mail
- b) intranet- vnitrofiremní systém
- c) firemní časopis
- d) vnitropodnikové směrnice
- e) výroční zprávy
- f) reporty
- g) manuály
- h) vnitropodnikové informační systémy
- i) oběžník – slouží k seznámení pracovníků se změnami a s akcemi podniku
- j) jiné (uved'te)

Vizuální nástroje (obrazová):

- a) schémata, tabulky, grafy
- b) nástěnky
- c) tabule
- d) flipchart - přenosná prezentační papírová (listová) tabule
- e) dataprojektor – pomůcka k promítání prezentací na zeď nebo na speciální plátno
- f) jiné (uved'te)

26) Které nástroje (alespoň dva) z výše uvedených nejčastěji používáte při komunikaci s nadřízeným?

.....

27) Které nástroje (alespoň dva) z výše uvedených nejčastěji používáte při komunikaci s kolegy na stejné pracovní úrovni?

.....

28) Který komunikační nástroj ve vaší firmě převažuje?

- a) ústní komunikace
- b) písemná komunikace
- c) vizuální (obrazová) komunikace

29) Je na Vašem pracovišti zřízena schránka (na stížnosti, dotazy, návrhy, připomínky, apod.)?

- a) ano
- b) ne

30) Vydává podnik firemní časopis?

- a) ano
- b) ne
- c) ani nevím

31) Čtete informace vyvěšené na podnikových nástěnkách?

- a) ano

b) ne

32) Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a? (více možností)

a) firemní časopis a noviny

b) více porad, více firemních akcí

c) pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě

d) vnitřní internetové stránky, kde by byly všechny potřebné informace

e) změnu chování a přístupu k práci u některých manažerů

f) intranet (vnitřní firemní komunikace)

g) jiné (uveďte):.....

Komunikační proces

33) Jaká komunikační schopnost je pro Vás při komunikaci nejdůležitější?

a) srozumitelnost

b) oční kontakt

c) naslouchání a porozumění

d) poskytování zpětné vazby

e) jiné (uveďte):.....

34) Jak hodnotíte současné nastavení vnitřní komunikace ve vaší organizaci?

a) velmi dobře

b) spíše dobře

c) spíše negativně

d) nedostatečně

35) Jste spokojen/a s probíhající komunikací uvnitř organizace?

a) ano

b) ne

36) Myslíte si, že by se interní komunikace ve firmě měla změnit?

a) ano

b) ne

Pokud jste u otázky č. 36 odpověděl/a: a) nebo b)

36a) Mělo by zlepšení komunikace vliv na efektivitu vaší práce?

a) ano

b) ne

37) Je zapotřebí podle Vás sledovat spokojenost zaměstnanců v rámci vnitřní komunikace?

a) Není potřeba cíleně sledovat.

b) Měla by se zjišťovat spíše neformálně.

c) Měla by se cíleně sledovat.

38) Máte pocit, že býváte zahlceni přílišným množstvím zbytečných informací?

a) ano

b) ne

39) Jakou formou se k Vám dostávají důležité informace?

a) formálně

b) spíše formálně

c) neformálně

40) Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby v interpersonální komunikaci? (možnost více odpovědí)

a) Schopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého.

b) Umění správně využívat oční kontakt.

c) Schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmů.

d) Správné zvolení meziosobní vzdálenosti.

e) Nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací.

f) Schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu.

g) Jiné (uved'te):.....

41) S kým nejobtížněji komunikujete?

- a) s nadřízenými
- b) se spolupracovníky
- c) se všemi komunikuji bez problémů

42) Dokážete cílevědomě a přímo vyjádřit svůj názor?

- a) Ano, dokonce i bez ohledu na to, zda mám čas si odpověď připravit.
- b) Spíše ano, ale potřebuji čas na rozmyšlenou, neumím reagovat hned.
- c) Ne, nedokážu přímo vyjádřit svůj názor.

43) Jaké bariéry vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou?

- a) Neochota a nezájem managementu.
- b) Nedůslednost managementu.
- c) Nedostatek času.
- d) Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu.
- e) Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a.
- f) Vidím je v (doplňte)

44) Absolvoval/a jste v rámci náplně vaší práce nějaký kurz, školení či speciální výcvik?

- a) nikdy
- b) pouze jednou
- c) vícekrát

45) Organizuje vaše společnost neformální setkání? (oslavy, večírky, atd.)

- a) ano, jedenkrát ročně
- b) ano, několikrát ročně
- c) ne

46) Přispělo by ke zvýšení efektivity vaší práce větší využívání neformální komunikace (sportovní akce, turistické, kulturní a podobné akce)?

- a) ano
- b) ne

47) Máte konkrétní návrhy nebo doporučení, jak zlepšit vnitrofiremní komunikaci? (Uved'te)

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

Příloha 2: Dotazník pro TH pracovníky

Vážení zaměstnanci,
jmenuji se Zuzana Keclíková a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku. Součástí mé státní závěrečné zkoušky je obhajoba diplomové práce na téma Komunikace ve vybrané organizaci. K úspěšnému zpracování mi pomáhá vaše firma, a proto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění následujícího dotazníku.

Cílem dotazníku je zjistit, jakým způsobem probíhá komunikace uvnitř organizace a mezi pracovníky, jak zaměstnanci komunikují s nadřízenými a podřízenými a jaké komunikační prostředky při tom využívají. Hlavním cílem mé práce je analyzování a zhodnocení úrovně komunikace ve vybrané organizaci a navržení zvýšení efektivnosti vnitřní komunikace.

Vaše odpovědi budou zpracovány a vyhodnoceny anonymně.

Předem Vám moc děkuji za ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Zuzana
Keclíková

Pohlaví

a) žena b) muž

Věk

a) do 30 let b) 30 - 40 let c) 40 - 50 let c) 50 a více

Jak dlouho pracujete ve firmě?

a) méně než 1 rok b) 1- 5 let c) 5 - 10 let d) více než 10 let

Nejvyšší dosažené vzdělání?

a) základní b) střední bez maturity (vyučen/a) c) střední s maturitou d) vyšší odborné e) vysokoškolské

Na jakém oddělení pracujete nebo jakou funkci vykonáváte? funkce nebo oddělení (jedno z toho prosím vyplnit, nejlépe oboje, ale není povinné).....

Zajímají Vás hospodářské výsledky organizace?

a) ano b) asi ano c) nevím d) spíše ne e) ne

Komunikace s TOP manažerem (vedení organizace)

- vyplňte pouze v případě osobního shledání a komunikace s vedením organizace

1) Máte pocit, že TOP manažera zajímá Váš názor na fungování firmy?

a) ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci.
b) ne, není brán zřetel na můj názor.
c) ne, bojím se cokoliv říct.

2) Vyhýbáte se komunikaci s TOP manažerem? Pokud ano, tak proč?

a) ano
b) spíše ne
c) ne

3) Jaký je Váš vztah s TOP manažerem?

a) formální
b) přátelský
c) lhostejný

4) Probíhá komunikace s TOP manažerem pravidelně?

a) ano, jak často?
b) ne

5) Domníváte se, že způsob, jak s Vámi TOP manažer komunikuje, ovlivňuje Váš pracovní výkon?

a) ano

- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

6) Dostáváte ze strany TOP manažera nějakou zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků vaší práce?

- a) ano, pravidelně
- b) ano, občas
- c) spíše ne
- d) nikdy

Pokud jste u otázky 6 odpověděl/a: b) c) d)

6a) Uvítal/a byste pravidelné hodnocení (zpětnou vazbu) vaší práce ze strany vedení?

- a) ano
- d) ne

7) Jakým způsobem Vás TOP manažer pochválí, přijde-li na to, že jste svoji práci vykonali kvalitně a včas?

- a) osobně
- b) e-mailem
- c) písemně
- d) nedostaví se pochvala
- d) jiný způsob (uved'te)

8) Jakým způsobem Vás TOP manažer upozorní, přijde-li na to, že jste při své práci udělali chybu?

- a) osobně
- b) e-mailem
- c) písemně
- d) jiný způsob (uved'te)

9) Komunikujete s TOP manažerem otevřeně?

- a) někdy
- b) často
- c) nikdy

10) Myslíte si, že TOP manažer má dobré komunikační schopnosti?

- a) ano
- b) ne

11) Přivítal/a byste možnost pravidelně hodnotit svého TOP manažera například formou dotazníku?

- a) ano
- b) ne

12) Uvítal/a byste možnost zasílání anonymních dotazů, připomínek, návrhů na adresu vedení organizace?

- a) ano
- b) ne

13) Považujete TOP manažera za asertivního? (zdravé prosazení sebe, hledí na zájmy ostatních)

- a) ano
- b) ne

Komunikace s podřízeným

- vyplňte pouze v případě, že máte pod sebou podřízené/ho a komunikujete s ním/nimi.

14) Poskytujete svým podřízeným dostatek informací pro výkon práce?

- a) ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) ne

15) Poskytujete svým podřízeným informace potřebné k výkonu jejich práce včas?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16) Vyžadujete od podřízených ujištění, že sdělení správně pochopili?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17) Zajímá Vás názor podřízeného na fungování firmy?

- a) Ano, snažím se každého vyslechnout a dát každému prostor na vyjádření se.
- b) Ne, není brán zřetel na jeho názor.
- c) Občas ano.

18) Vyhýbáte se komunikaci s některým z podřízených? Pokud ano, tak proč?

- a) ano
- b) spíše ne
- c) ne

19) Jaký je Váš vztah s podřízeným/i?

- a) formální
- b) přátelský
- c) lhostejný

20) Probíhá komunikace s podřízeným/i pravidelně?

- a) ano, jak často?
- b) ne

21) Poskytujete svým podřízeným nějakou zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků jejich práce?

- a) ano, pravidelně
- b) ano, občas
- c) spíše ne
- d) nikdy

22) Jakým způsobem své podřízené chválíte, přijde-li na to, že jejich práce byla vykonána kvalitně a včas?

- a) osobně
- b) e-mailem
- c) písemně
- d) nedostaví se pochvala
- d) jiný způsob (uveďte)

23) Jakým způsobem své podřízené upozorníte, přijde-li na to, že při jejich práci udělali chybu?

- a) osobně
- b) e-mailem
- c) písemně
- d) jiný způsob (uveďte)

24) S kolika podřízenými máte v popisu práce komunikovat?

- a) jeden pracovník
- b) 2-5 pracovníků
- c) 6- 10 pracovníků

- d) 11-30 pracovníků
- e) více než 30 pracovníků

Komunikace s nadřízeným

25) Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací pro výkon vaší práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

26) Dostáváte od svých nadřízených informace potřebné k výkonu vaší práce včas?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

27) Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor na fungování vašeho pracovního úseku?

- a) Ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci.
- b) Ne, není brán zřetel na můj názor.
- c) Ne, bojím se cokoliv říct.

28) Vyhýbáte se komunikaci s nadřízenými? Pokud ano, tak proč?

- a) ano
- b) spíše ne
- c) ne

29) Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

- a) formální
- b) přátelský
- c) lhostejný

30) Komunikujete se svým nadřízeným otevřeně?

- a) často
- b) někdy
- c) nikdy

31) Probíhá komunikace s nadřízeným pravidelně?

- a) ano, jak často?
- b) ne

32) Domníváte se, že způsob, jak s Vámi Váš nadřízený komunikuje, ovlivňuje vaše pracovní výkony?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

33) Dostáváte nějakou zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků vaší práce?

- a) ano, pravidelně
- b) ano, občas
- c) spíše ne
- d) nikdy

Pokud jste u otázky č. 33 odpověděl/a: b) c) d)

33a) Uvítal/a byste pravidelné hodnocení (zpětnou vazbu) vaší práce ze strany vedení?

- a) ano
- b) ne

34) Jakým způsobem Vás nadřízený pochválí, přijde-li na to, že jste svoji práci vykonali kvalitně a včas?

- a) osobně

- b) e-mailem
- c) písemně
- d) nedostaví se pochvala
- e) jiný způsob (uveďte)

35) Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní, přijde-li na to, že jste při své práci udělali chybu?

- a) osobně
- b) e-mailem
- c) písemně
- d) jiný způsob (uveďte)

36) Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

- a) ano
- b) ne

37) Přivítal/a byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného například formou dotazníku?

- a) ano
- b) ne

38) Považujete svého nadřízeného za asertivního? (zdravé prosazení sebe, hledí na zájmy ostatních)

- a) ano
- b) ne

39) Váš nadřízený je?

- a) muž
- b) žena

Komunikace na pracovišti

40) Pracujete samostatně nebo v týmu?

- a) v týmu
- b) samostatně

41) Dostáváte od svých kolegů dostatek informací potřebných pro výkon vaší práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

42) Dostáváte od svých kolegů informace potřebné pro výkon vaší práci včas?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

43) Pokud máte nějaké nejasnosti, týkající se vaší práce, víte vždy na koho se obrátit?

- a) ano
- b) ne

44) Máte pocit, že důležité informace se k Vám dostávají zkreslené nebo neúplné?

- a) ano
- b) ne

45) Na jaké úrovni probíhá komunikace mezi kolegy na vašem pracovišti?

- a) dobrá, bez osobní blízkosti
- b) nedokážu posoudit
- c) je na velmi dobré úrovni, přátelská až důvěrná
- d) je plná napětí a konfliktů
- e) panují zde chladné vztahy

46) Jak často probíhají porady na vašem pracovišti nebo s vaším nadřízeným?

- a) každý den
- b) jednou týdně
- c) jedenkrát za 14 dní
- d) jedenkrát za měsíc
- e) jednou za čtvrt roku
- f) jednou za půl roku
- g) jednou za rok
- h) nikdy

47) Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi pracovníky navzájem?

- a) nedostatek času
- b) neochota jednotlivých spolupracovníků
- c) špatně nastavené procesy
- d) nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pracovníků
- e) žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a
- f) jiné (uved'te):.....

48) Jaký druh komunikace převažuje na Vašem pracovišti?

- a) jednosměrná komunikace- jeden z partnerů je aktivní, druhý mlčí (chybí vzájemné naslouchání)
- b) dvousměrná komunikace – role se v rozhovoru pravidelně střídají, dochází k pravidelnému naslouchání
- c) vícesměrná komunikace- rozhovoru se účastní více než dva partneři (diskuze)

Informační toky ve firmě

49) Jaké nástroje interní komunikace využíváte ve firmě? (možnost více odpovědí)

Ústní komunikace:

- a) osobní rozhovor
- b) telefonický rozhovor
- c) porada
- d) zprávu pošle přes jiného pracovníka
- e) konzultace
- f) jednání
- g) konference
- h) školení
- i) vzdělávací akce
- j) jiné (uved'te)

Písemné nástroje:

- a) e-mail
- b) intranet- vnitrofiremní systém
- c) firemní časopis
- d) vnitropodnikové směrnice
- e) výroční zprávy
- f) reporty
- g) manuály
- h) vnitropodnikové informační systémy
- i) oběžník – slouží k seznámení pracovníků se změnami a s akcemi podniku
- j) jiné (uved'te)

Vizuální nástroje (obrazová):

- a) schémata, tabulky, grafy
- b) nástěnky
- c) tabule
- d) flipchart - přenosná prezentační papírová (listová) tabule
- e) dataprojektor – pomůcka k promítání prezentací na zeď nebo na speciální plátno

f) jiné (uved'te)

50) Které nástroje (alespoň dva) z výše uvedených nejčastěji používáte při komunikaci s nadřízeným?
.....

51) Které nástroje (alespoň dva) z výše uvedených nejčastěji používáte při komunikaci s kolegy na stejné pracovní úrovni?
.....

52) Které nástroje (alespoň dva) z výše uvedených nejčastěji používáte při komunikaci s podřízenými?
.....

53) Které nástroje (alespoň dva) z výše uvedených nejčastěji používáte při komunikaci s TOP manažerem?
.....

54) Který komunikační nástroj ve vaší firmě převažuje?

- a) ústní komunikace
- b) písemná komunikace
- c) vizuální (obrazová) komunikace

55) Je na Vašem pracovišti zřízena schránka (na stížnosti, dotazy, návrhy, připomínky, apod.)?

- a) ano
- b) ne

56) Vydává podnik firemní časopis?

- a) ano
- b) ne
- c) ani nevím

57) Čtete informace vyvěšené na podnikových nástěnkách?

- a) ano
- b) ne

58) Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a? (více možností)

- a) firemní časopis a noviny
- b) více porad, více firemních akcí
- c) pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě
- d) vnitřní internetové stránky, kde by byly všechny potřebné informace
- e) změnu chování a přístupu k práci u některých manažerů
- f) intranet (vnitrofiremní komunikace)
- g) jiné (uved'te):.....

Komunikační proces

59) Jaká komunikační schopnost je pro Vás při komunikaci nejdůležitější?

- a) srozumitelnost
- b) oční kontakt
- c) naslouchání a porozumění
- d) poskytování zpětné vazby
- e) jiné (uved'te):.....

60) Jak hodnotíte současné nastavení vnitrofiremní komunikace ve vaší organizaci?

- a) velmi dobře
- b) spíše dobře
- c) spíše negativně
- d) nedostatečně

61) Jste spokojen/a s probíhající komunikací uvnitř organizace?

- a) ano
- b) ne

62) Myslíte si, že by se interní komunikace ve firmě měla změnit?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste u otázky č. 62 odpověděl/a: a) nebo b)

62a) Mělo by zlepšení komunikace vliv na efektivitu vaší práce?

- a) ano
- b) ne

63) Je zapotřebí podle Vás sledovat spokojenost zaměstnanců v rámci vnitrofiremní komunikace?

- a) Není potřeba cíleně sledovat.
- b) Měla by se zjišťovat spíše neformálně.
- c) Měla by se cíleně sledovat.

64) Máte pocit, že býváte zahlceni přílišným množstvím zbytečných informací?

- a) ano
- b) ne

65) Jakou formou se k Vám dostávají důležité informace?

- a) formálně
- b) spíše formálně
- c) neformálně

66) Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby v interpersonální komunikaci? (možnost více odpovědí)

- a) Schopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého.
- b) Umění správně využívat oční kontakt.
- c) Schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmů.
- d) Správné zvolení meziosobní vzdálenosti.
- e) Nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací.
- f) Schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu.
- g) Jiné (uved'te):.....

67) S kým nejobtížněji komunikujete?

- a) s nadřízenými
- b) se spolupracovníky
- c) se všemi komunikuji bez problémů

68) Dokážete cílevědomě a přímo vyjádřit svůj názor?

- a) Ano, dokonce i bez ohledu na to, zda mám čas si odpověď připravit.
- b) Spíše ano, ale potřebuji čas na rozmyšlenou, neumím reagovat hned.
- c) Ne, nedokážu přímo vyjádřit svůj názor.

69) Jaké bariéry vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou?

- a) Neochota a nezájem managementu.
- b) Nedůslednost managementu.
- c) Nedostatek času.
- d) Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu.
- e) Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a.
- f) Vidím je v (doplňte)

70) Absolvoval/a jste v rámci náplně vaší práce nějaký kurz, školení či speciální výcvik?

- a) nikdy
- b) pouze jednou
- c) vícekrát

71) Organizuje vaše společnost neformální setkání? (oslavy, večírky, atd.)

- a) ano, jedenkrát ročně
- b) ano, několikrát ročně
- c) ne

72) Přispělo by ke zvýšení efektivity vaší práce větší využívání neformální komunikace (sportovní akce, turistické, kulturní a podobné akce)?

a) ano

b) ne

73) Máte konkrétní návrhy nebo doporučení, jak zlepšit vnitřní komunikaci? (Uveďte)

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