



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

Bakalářská práce

Interní komunikace ve vybrané společnosti

Vypracoval: Filip Hošínský

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

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Filip HOŠINSKÝ**
Osobní číslo: **E15425**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Interní komunikace ve vybrané společnosti**
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 interní komunikace uvnitř vybrané společnosti a následně navrhnout její zlepšení.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a nástrojů interní komunikace;
- 2) popis interní komunikace ve vybrané společnosti jako celku a následný konkrétní popis jednotlivých procesů a nástrojů;
- 3) návrh případných změn vedoucích k možnému zlepšení interní komunikace;

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada.
Boucník, P. (2011). *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery : interní komunikace na pracovišti.* Praha: Forum.
Březinová, M., & Holátová, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: komunikace a podniková kultura.* Žilina: Nakladatelství Georg a.s. Juraj Štefuň.
Egan, J. (2015). *Marketing communications.* Los Angeles: Sage.
Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků.* Brno: Computer Press.
Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
Scharlau, C. (2010). *Trénink úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě.* Praha: Grada.

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

Datum zadání bakalářské práce: **26. ledna 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENSKÁ 13 (23)
370 05 ČESKÉ BUDĚJOVICE


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

V Českých Budějovicích dne 26. ledna 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval 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

.....

Filip Hošínský

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl 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 bakalářské práce jakýmkoli způsobem nápomocni, a hlavně bych chtěl poděkovat své rodině za jejich podporu a trpělivost během mého studia.

Obsah

1. ÚVOD.....	2
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	3
2.1. KOMUNIKACE V PODNIKU	3
2.1.1. <i>Vymezení termínu komunikace</i>	<i>4</i>
2.1.2. <i>Charakteristika interní komunikace</i>	<i>5</i>
2.1.3. <i>Komunikační proces.....</i>	<i>6</i>
2.2. FUNKCE A ČLENĚNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	9
2.2.1. <i>Formální a neformální komunikace.....</i>	<i>10</i>
2.2.2. <i>Směr komunikačního toku.....</i>	<i>11</i>
2.2.3. <i>Způsob předávání informace.....</i>	<i>12</i>
2.3. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	16
2.3.1. <i>Závislost efektivní komunikace.....</i>	<i>17</i>
2.3.2. <i>Strategie efektivní interní komunikace.....</i>	<i>18</i>
2.4. KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY.....	20
3. METODIKA	22
3.1. CÍL PRÁCE	22
3.2. METODICKÝ POSTUP	22
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	23
4.1. HISTORIE ORGANIZACE	23
4.2. GW LOGISTICS A.S.	23
4.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	24
5. VLASTNÍ PRÁCE	26
5.1. ZHODNOCENÍ KOMUNIKAČNÍHO PROCESU	26
5.1.1. <i>Analýza současného stavu podniku.....</i>	<i>26</i>
5.1.2. <i>Dotazníkové šetření.....</i>	<i>29</i>
5.1.3. <i>Shrnutí a vyhodnocení dotazníkového řešení.....</i>	<i>39</i>
5.2. DISKUZE A NÁVRH ZMĚN	40
5.2.1. <i>Návrhy na zlepšení</i>	<i>41</i>
6. ZÁVĚR.....	45
7. SUMMARY	47
8. POUŽITÁ LITERATURA.....	48
9. PŘÍLOHY.....	50
9.1. OBRÁZKY	50
9.2. TABULKY	50
9.3. GRAFY.....	50
9.4. PŘÍLOHY	50

1. Úvod

Má bakalářská práce se jmenuje „Interní komunikace ve vybrané společnosti“. Téma jsem si vybral záměrně, protože mě komunikace vždy zajímala. Je to nejmocnější nástroj světa, kdy i malá kombinace slov dokáže vytvářet život, zabíjet, nebo měnit historii.

Komunikace je v dnešní době nedílnou součástí každého z nás. Je základem nejen pro jedince, ale i pro celé společnosti a umožňuje přenos informací mezi různými skupinami. Zasahuje do našeho každodenního režimu a to jak v osobním, tak i v pracovním životě. V dnešní době se do popředí dostává hlavně komunikace elektronická, která je v současnosti téměř nevyhnutelná. Jistě si tedy uvědomujete vážnost role, jakou sehrává komunikace v našem životě, a proto bychom tuto dovednost neměli zanedbávat, ale neustále se v ní zlepšovat a zdokonalovat.

Komunikace může mít řadu forem a to od písemné, vizuální přes elektronickou, až po ústní. Spousty společností vynakládají nemalé finanční prostředky na to, aby komunikace mezi managementem a zaměstnanci, ale i společností a zákazníky, byla co nejefektivnější. Přesněji řečeno co nejrychlejší, nejsrozumitelnější a nejpřesnější. Dobrá komunikace je podstatnou podmínkou pro správné fungování společnosti. Naopak při špatné komunikaci dochází k problémům, které mohou vést až k úplnému krachu společnosti.

V bakalářské práci se zaměřuju výhradně na komunikaci probíhající uvnitř podniku. Tento druh komunikace se mimo jiné nazývá interní komunikace. Následovně budu popisovat, jakým způsobem a v jakých formách probíhá přenos informací, kdy je komunikace efektivní a kdy na druhou stranu není.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit současný stav vnitropodnikové komunikace v organizaci GW Logistics, a. s. a navrhnout změny, které povedou k případnému zlepšení současného stavu komunikace. Použité metodické postupy při analýze tohoto tématu jsou: pozorování, řízený rozhovor a dotazníkové šetření.

2. Literární přehled

2.1. Komunikace v podniku

Komunikaci v podniku, chápeme jako interní komunikaci mezi vlastníky firmy (akcionáři) a managementem. Dále mezi managementem a pracovníky, a především mezi pracovníky navzájem. Její nedílnou součástí je komunikace směřovaná k vybrané cílové skupině uvnitř společnosti, například k odborové organizaci. Efektivní vnitropodniková komunikace je jedním ze základních strategických činitelů kteréhokoliv subjektu. O formě vnitropodnikové komunikace pak rozhoduje řada faktorů jako výrobní program a organizační struktura, historie podniku a především firemní vize a kultura (Přikrylová & Jahodová, 2010).

Komunikace v podniku neboli interní komunikace v podstatě znamená komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování podniku a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Nejedná se však jen o pouhé sdílení informací. Komunikace ve společnosti zahrnuje i utváření a osvětlení názorů a postojů, v neposlední řadě chování nadřízených i pracovníků. Obsahuje slovní i mimoslovní formy spojení a přenosu informací, probíhající ve všech směrech fungování podniku, mezi vrcholovým managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi všemi pracovníky, a to ve formách oficiálních i neoficiálních vztazích (Holá, 2011).

System podnikové komunikace je jedním ze základních nástrojů řízení a uplatňování moci ve firmě, který ovlivňuje procesy podniku a jednání lidí uvnitř i vně firmy. Navíc je také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení a může vést až k případné změně firemní kultury. Činnosti jako řízení pracovního výkonu, motivování, vedení a rozvoj pracovníků se do jisté míry odehrávají právě prostřednictvím sociální interakce a komunikace mezi lidmi ve firmě, případně zaměstnanci firmy a externími subjekty (Tureckiová, 2004).

Tento typ komunikace se stává v posledních letech jednou z nejdůležitějších oblastí v marketingových strategiích. Stává se jakousi sítí, poskytující samotnou existenci podniku. V poslední době je celá lidská společnost zásobena obrovským počtem dat a informací. Proto je nutné, aby komunikace byla maximálně přesná a srozumitelná, jinak hrozí, že se organizace v záplavě informací ztratí. Styl a jazyk komunikace by měl vždy odpovídat cílové skupině, proto různá sdělení vyžadují použití různých komunikačních prostředků (Boucník, 2011).

2.1.1. Vymezení termínu komunikace

Hned na úvod první kapitoly bych Vám rád vysvětlil nezbytné pojmy, které s komunikací úzce souvisí. Jelikož se v mé bakalářské práci věnuji interní komunikaci, je nezbytné si definovat komunikaci jako takovou.

Naše potřeba komunikovat je jednou z nejdůležitějších potřeb našeho života. Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což v překladu znamená někomu něco dát, s někým něco sdílet a vyměňovat si informace. Pro uskutečnění komunikace jsou důležité určité nástroje nebo prostředky. Jde především o verbální prostředky, jako je řeč a písmo, ale i o neverbální prostředky, jako jsou mimika, pózy, gesta apod. V průběhu komunikace se účastníci vzájemně ovlivňují. Pokud s někým komunikujeme, měli bychom se zaměřovat hlavně na nesoulady mezi verbálním projevem a neverbálními signály (Nový & Schroll-Machl, 2003).

Komunikace je jednou z nejpodstatnějších složek našeho života. Toto tvrzení platí jak pro jednotlivce, tak i pro organizace. Pomocí komunikace sdělujeme své myšlenky a názory svému okolí. Nejčastější forma komunikace je slovy, avšak komunikovat můžeme i symboly, zvuky či mimikou. Prostředků, kterými lze komunikovat, je mnoho. Je velice důležité si uvědomit, že v každém prostředí existují pro sdělování informací určitá pravidla. Všeobecně za to by komunikace měla probíhat určitým postupem. Sdělení by mělo být pro druhou osobu srozumitelné a nemělo by docházet k žádnému komunikačnímu šumu (Vymětal, 2008).

Lidé jsou společenské bytosti a u těchto bytostí je komunikace základním nástrojem, který v interakci s ostatními používají. Ačkoliv komunikujeme neustále, téměř bez přestávky, nevěnujeme přenosu informací takovou pozornost, jakou bychom měli. Až za takovou samozřejmost tuto dovednost považujeme. Díky komunikaci uspokojujeme řadu vnitřních potřeb. Komunikace nám může navodit i emoci satisfakce. Prostřednictvím komunikace můžeme dosáhnout úspěchu, a při tom nemusíme být baviči, moderátoři, či spisovatelé. Lidé, kteří v komunikaci vynikají, se nazývají rétoři. Jsou to lidé se skvělými komunikačními dovednostmi a širokou slovní zásobou (Mikuláščík, 2003).

Podle Ivany Hlouškové (1998): „*Slovo komunikace podle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace.*“

Komunikace obecně bývá definována jako sdílení informace od vysílače k příjemci. Vysílač vysílá informaci, co nejvíce srozumitelně, přesně a správně. Příjemce tento druh

zprávy dekóduje, zpracuje a následně reaguje dle uvážení. Zpráva se šíří pomocí několika různých informačních kanálů. Její cesta vypadá nějak takto:

Vysílač (ten, kdo vysílá určitou informaci) – kódování (styl, jakým je informace předávána) – kanál (nástroj předání informace) – dekódování (pochopení a rozluštění informace) – přijímač (ten, kdo určitou informaci přijímá) (Boucník, 2011).

Za kanály komunikace můžeme používat i jednotlivé komunikační prostředky, jako jsou: osobní rozhovor, telefon, elektronická pošta, nástěnka, dopisy atd. (DeVito, 2001).

V dnešní době za komunikaci odpovídá každý jedinec. Pokud je potřeba něco sdělit, je třeba informaci vyslovit s respektem a v pravdivé formě, jinak není možné vytvořit sociálně funkční vztahy a docílit předem požadovaného výsledku. Obě strany by se měly navzájem respektovat, na komunikaci se podílet, měly by hovořit, ale také naslouchat (McLagan, Krembs, & Lisa, 1998).

Komunikace patří k jedné ze stěžejních dovedností, kterými musí disponovat každý efektivní manažer. Rozvoj manažerských, ale i komunikačních dovedností je v současné době vzestupujícím trendem. Ke kritickým faktorům úspěchu podniku patří efektivní a otevřená komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, respektive manažerem a zaměstnancem. Každý nadřízený by měl vynakládat v první řadě velkou míru soustředěnosti na dostatečnou informovanost svých podřízených o cílech podniku, perspektivách a záměrech dalšího rozvoje. Odpovědný nadřízený by měl disponovat rozšířenými znalostmi a schopnostmi týkajícími se komunikace, pro hladký chod výměny informací v podniku. Podstatné je nebát se kritiky od podřízených a dát jim možnost zpětné vazby (Březinová & Holátová, 2014).

2.1.2. Charakteristika interní komunikace

Interní komunikace může být definována i takto: Jedná se o specifický druh sociální komunikace, která probíhá uvnitř firmy a ovlivňuje vztahy mezi lidmi v organizaci či vztahy mezi firmou a okolím. Je to také systém propojující jak informačně, tak vztahově organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury (Tureckiová, 2004).

Termín interní komunikace zahrnuje termín vnitrofiremní komunikace, vyloženo jako komunikace uvnitř podniku, která je uskutečňována jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy. A to za pomoci slovního, tak mimoslovního vyjádření. Firemní kultura má vliv na všechny zaměstnance (Hloušková, 1998).

Základním kamenem pro fungování podniku je komunikace uvnitř podniku. Její kvalita se pak odráží od chování a jednání vedení firmy. Každá firma praktikuje svůj vlastní

způsob dorozumívání, při kterém předává nezbytné informace svým pracovníkům, ale i zákazníkům. Vysoká kvalita interní komunikace s sebou mimo jiné přináší i lépe udělanou práci a zdravé mezilidské vztahy, které jsou v pracovním prostředí důležitým motivačním nástrojem (Řehoř, 2012).

Zaměstnanci jsou motivováni vnějším systémem odměňování a vnitřním pocitem uspokojení, které plyne z práce samotné. Míra, ve které jsou motivováni, závisí na velikosti, odpovědnosti a prostoru, kterou dosahují osobního úspěchu, který jim jejich práce umožňuje. Také očekávají, že odměna, kterou dostanu, bude taková, jakou chtějí, a bude odpovídat i úsilí, které na ni vynaložili. Názory na práci a s ní spojenou odměnu za práci, velmi závisí na účinnosti komunikace ze strany manažerů nebo vedoucích týmů a na účinnosti vnitropodnikové komunikace vůbec (Armstrong, 2007).

Interní komunikace je klíčová pro fungování společnosti. Vychází z několika podstatných složek v podniku, těmi jsou: firemní kultura, chování a jednání vrcholového vedení podniku, komunikační dovednosti a znalosti jednotlivých manažerů. Správné a efektivní nastavení komunikačního propojení je důležité nejen pro soulad všech pracovních činností, ale také pro pracovní chování, výkony, loajalitu a motivaci pracovníků (Holá, 2011).

U malých a středních podniků je komunikace opravdu velice důležitá. Na jejím základě ní se zpracovávají data, utužují mezilidské vztahy, motivují zaměstnanci a naplňují se cíle ve strategiích. Bezesporu je páteří úspěchu každého podniku. Ke zvyšování výkonnosti a optimalizaci řízení malých a středních firem, slouží jak interní komunikace, tak i komunikace pro strategická rozhodování. Účinné nastavení komunikačních procesů je důležité nejen pro shodu všech pracovních činností, ale také pro povzbuzování pracovní výkonnosti, pracovního chování, loajalitu zaměstnanců a motivaci (Janda, 2004).

2.1.3. Komunikační proces

Komunikační proces je souhrn informací, nástrojů, dovedností a aktivit komunikace, které probíhají uvnitř firmy. Díky tomuto procesu lze získat informace o sobě, o druhých, o světě kolem nás a vytvářet si vazby s druhými lidmi. Odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl. Bez vzájemného porozumění se pak nejedná o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit vhodné nástroje k přenosu informací. Jedním z prvních z nástrojů mohou být cíle organizace (Janda, 2004).

Vnitrofiremní komunikační proces je souborem informací, komunikačních nástrojů komunikačních aktivit a komunikačních aktivit, které probíhají uvnitř podniku – viz *Obrázek 1*.

Obrázek 1: Vnitrofiremní komunikační proces

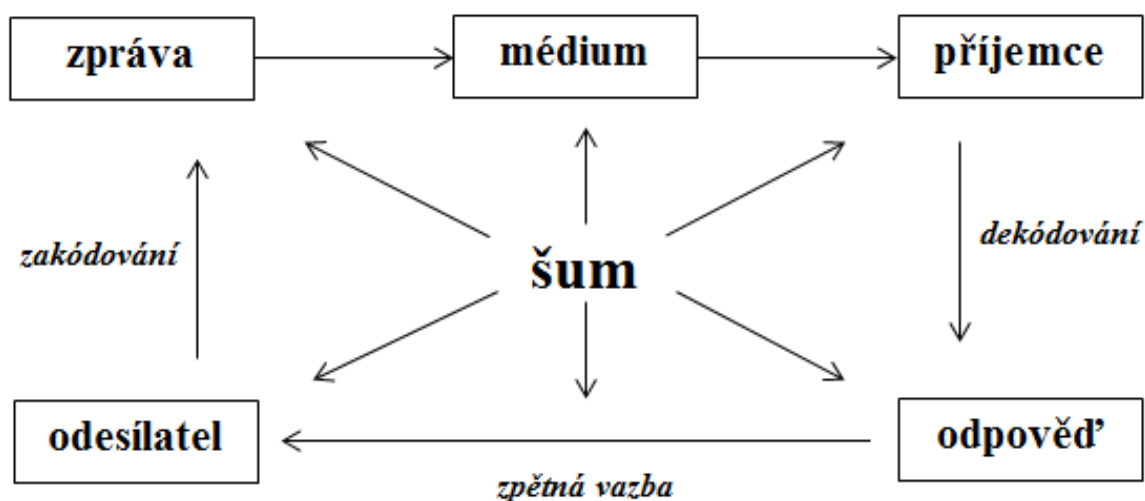


Zdroj: (Janda,2004)

Tímto procesem se může dorozumívat dodavatel s odběratelem, ale také i se společnostmi, které pro něj představují budoucí partnery a s jeho zájmovými skupinami. Do těchto skupin patří všechny subjekty, na něž mají firmy a jejich aktivity účinek a na které také naopak působí subjekty samy. Patří k nim hlavně pracovníci, dodavatelé a obchodní partneři, akcionáři, média, instituce veřejné správy, investoři, odborové a profesní sdružování, občanské sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny a v neposlední řadě místní komunity (Přikrylová & Jahodová, 2010).

Komunikačním procesem se rozumí rozhovor mezi dvěma subjekty a jevy, které se v konverzaci odehrávají. Tento model lze rozčlenit na prvky, komponenty, vzájemné vazby a interakce. Tyto procesy lze vidět na *Obrázku 2* (Plaňava, 2005).

Obrázek 2: Komunikační proces



Zdroj: (Řehoř, 2012)

Proces komunikace podle Gibsona, Ivanceviche a Donnellyho (1998) rozdělujeme na osm hlavních prvků:

1) Odesílatel – osoba, která má důvod ke komunikaci. Obvykle se jedná o tyto vysílače informací: manažery, ostatní osoby, útvary, sama organizace. Tyto zdroje si přejí předat určitou informaci, způsobem, který je srozumitelný jak odesílateli, tak příjemci.

2) Zakódování – výběr stylu, jakým budou vlastní myšlenky předány, ve formě srozumitelných „znaků“.

3) Zpráva – soubor sdělení, které odesílatel vysílá a je to výsledkem kódování. Zpráva je určena příjemci a může být ve formě verbální, či neverbální.

4) Médium (kanál) – jedná se o zprostředkovatele sdělení. Spojuje odesílatele s příjemcem. Jde o vybrání takových prostředků, které jsou vhodné pro předání zprávy. Může být formou ústní, písemnou, počítačovou, telefonní, telegrafní nebo televizní.

5) Dekódování – jde o pochopení nebo interpretaci sdělení. Příjemce musí sdělení dekodovat, tedy vysvětlit si význam přijatých „symbolů“. Komunikace je efektivnější, čím přesněji je sdělení dekodováno.

6) Příjemce – jedná se o osobu, pro kterou je sdělení určené. Musí být schopen správně vyložit sdělení ukryté ve zprávě.

7) **Zpětná vazba** – je reakcí příjemce na zprávu, která pak mění jednosměrnou komunikaci na komunikaci obousměrnou. Pomocí zpětné vazby je se možné přesvědčit, zda příjemce dostal a rozluštil zprávu, jinými slovy dekódoval a pochopil informace uvnitř zprávy.

8) **Šum** – jedná se o všechny faktory, které mohou narušit odesílání, přenos, nebo příjem sdělení. Šum se prolíná všemi okamžiky komunikačního procesu, ve kterých z nějakých důvodů dochází ke změně sdělení. Může mít povahu fyzickou (hluk), fyziologickou (vada sluchu), psychologickou (únava) nebo sémantickou (nepochopení významu slov) (Řehoř, 2012; Janda, 2004, Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2004; Armstrong; 2007).

Cílem komunikačních kanálů je tedy: zabezpečení důležitých informací pro výkon pracovního místa, informací pro tvorbu firemní sounáležitosti a informací pro formování osobnosti zaměstnance (Janda, 2004).

2.2. Funkce a členění interní komunikace

Základem úspěchu je správné zacílení interní komunikace. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí fungovat. Vnitrofiremní komunikace spojuje manažerské funkce a napomáhá při rozhodnutí o efektivním využívání zdrojů. Účelem je, aby vnitropodniková komunikace byla manažerem efektivně využívána jako zdroj. Efektivním využitím těchto zdrojů manažer tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka (Janda, 2004).

Je nutné rozlišit, jakým způsobem plynou informace v podniku. Podle toho, jakým směrem se informace v rámci organizace šíří, je členíme na horizontální, vertikální a diagonální (Tureckiová, 2004).

Tabulka 1: Členění komunikace dle různých kritérií

Formálnosti	Prostředí	Směru	Způsobu předávání informací	Uspořádání	Účastníků
<ul style="list-style-type: none"> • formální • neformální 	<ul style="list-style-type: none"> • uvnitř systému • v okolí systému 	<ul style="list-style-type: none"> • vertikální • horizontální • diagonální 	<ul style="list-style-type: none"> • verbální <ul style="list-style-type: none"> a) ústní b) písemná c) elektronická • neverbální 	<ul style="list-style-type: none"> • prostorově neuspořádaná • stolová • sálová • stadiónová • davová • masové komunikační prostředky 	<ul style="list-style-type: none"> • osobní • osobní s využitím techniky • masová

Zdroj: (Řehoř, 2012)

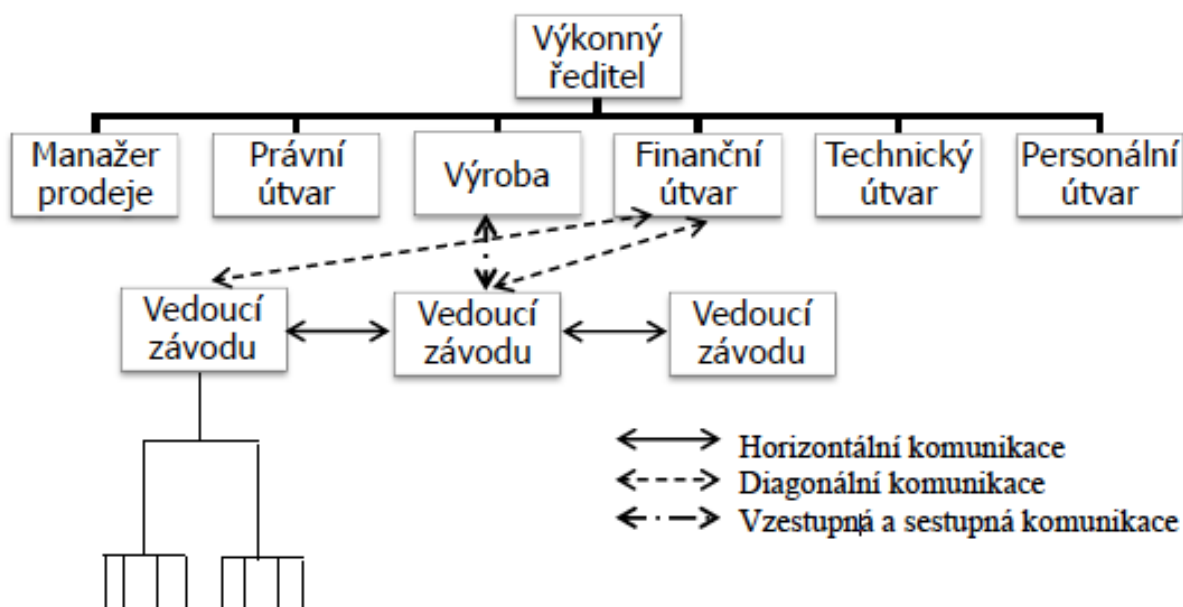
2.2.1. Formální a neformální komunikace

Komunikaci lze členit dle formálnosti. Formální komunikace vychází z podnikové strategie a kultury a vyjadřuje uspořádání struktury organizace firmy a probíhá v úředním styku. V tomto typu komunikace smí vydávat nařízení, pokyny a doporučení dle pravomocí, pouze oprávnění jedinci. Bývá stanoven postup pro sdílení zpráv a sdělení. Protipólem formální komunikace je neformální komunikace. Ta vychází z náhodných setkání pracovníků a navazování jejich osobních kontaktů. Pro zaměstnance firmy je neformální komunikace nezbytnou součástí, protože je pro všechny zúčastněné uvolněním a zpestřením v pracovním režimu. Tímto způsobem se mohou sdílet informace, ale také i desinformace, které mohou vést k jakémukoli ovlivnění činností ve firmě. Těmto desinformacím můžeme předejít jen částečně a to pravdivým, upřímným a správně načasovaným, přesvědčivým informováním pracovníků. Vrcholové vedení výrazně neovlivňuje a ani nevnímá tuto formu. Neformální komunikace se může překlénout do formy problému. Pokud je totiž používána v pracovní době až moc často, nastává prodleva mezi odvedenou prací a termínem dokončením zadaného úkolu, což může značně zkomplikovat provozní záležitosti (Řehoř, 2012; Vymětal, 2008).

2.2.2. Směr komunikačního toku

Na *Obrázku 3* lze vidět, jak probíhá směr komunikačního toku. Dále je pod obrázkem vysvětleno jakým směrem komunikace probíhá a proč.

Obrázek 3: Směr komunikace



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

1. Vertikální komunikace – tento typ komunikace může probíhat dvěma směry a to shora – dolů, nebo zdola – nahoru. Shora – dolů znamená, že komunikace plyne od manažerů směrem k zaměstnancům a jde většinou o pracovní instrukce, metody a informace o cílech podniku. Komunikace zdola – nahoru, probíhá opačným směrem tedy od zaměstnanců směrem k manažerovi. Sem můžeme zařadit skupinové porady, hlášení vedoucích pracovníků nebo i schránky na návrhy a připomínky (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, c1997).

2. Horizontální komunikace – ke správné zdravé komunikaci v organizaci nestačí pouze zajistit vertikální komunikace mezi managementem a pracovníky, ale je zapotřebí věnovat pozornost i komunikaci horizontální, která probíhá mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky a organizačními jednotkami. Zaprvé to přispívá ke vzájemné informovanosti o práci a jejích okolnostech a k získávání zkušeností. Zadruhé přispívá i ke zlepšování sociálních vztahů ve společnosti a ke zvyšování pocitu sounáležitosti s organizací (Koubek, 2007).

3. Diagonální komunikace – je nejméně používaná ze všech komunikací. Používá se zřídka a to v případě, že je časově efektivnější než v danou chvíli ostatní určité typy komunikace, jejichž přednostmi je, že se neomezeně odehrávají mezi organizačními úrovněmi a nemusí se dodržovat vertikální organizační struktura (Vymětal, 2008).

2.2.3. Způsob předávání informace

Základní dělení komunikace, pro způsob předávání informací, které se nejčastěji používají a které také nejvíce vystihuje potřebu klasifikace komunikačního procesu, je dělení na verbální a neverbální komunikaci. Tyto dvě formy jsou navzájem doplňující, dokonce může jedna druhou plně nahradit (Mikuláščík, 2003).

Verbální a neverbální projevy mohou být v některých situacích v rozporu. Lidé často něco říkají, ale jejich chování tomu tak neodpovídá. Tomuto chování se říká dvojná vazba, kdy vzniká rozpor mezi slovem a chováním. Pro příjemce informace je pak přijímání sdělení obtížné a neví, jak má informaci chápat, co mu bylo řečeno, nebo co se snaží mluvčí skrýt. Neverbální projevy bývají často nevědomé a člověk je hůře ovládá než verbální projevy. Z výzkumu bylo prokázáno, že pasivní lidé si méně uvědomují své verbální projevy než lidé agresivní (Mikuláščík, 2003).

1) Verbální komunikace

Tento typ komunikace používá specifický znakový systém (řeč a písmo), který je dán konvencí a představuje obecný systém významů přijímaný sociální skupinou lidí. Aby komunikace probíhala bez větších problémů, je zapotřebí, aby lidé znali správné významy jednotlivých slov. Podstatné také je, aby k nim měli velice podobný vztah a aby dokázali stejně chápat i danou situaci sociálního styku (Nový & Schroll-Machl, 2003).

Jedná se o typ komunikace, při které je zpráva šířena pomocí slov a prostřednictvím jazyka. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná. Význam verbální komunikace je nepopíratelný, je součástí sociálního života všech lidí a stává se nezbytnou podmínkou pro myšlení. Každý člověk těžce snáší, pokud je pouhý den bez verbální komunikace (Mikuláščík, 2003).

a) Ústní komunikace

Osobně (face to face) komunikují hlavně manažeři, kteří disponují zdravým sebevědomím a pracovní jistotou. Je to nejrychlejší forma komunikace v organizaci, která umožňuje okamžitou interakci, otevřený dialog. Součástí této formy komunikace je i neverbální složka. Tento typ komunikace je vhodný pro pohovory, porady, diskuse, mítinky,

školeních, společenské akce, ale i při telefonním hovoru. Probíhá při každodenním styku zaměstnanců, a to formou verbální i neverbální. Velkou nevýhodou je neuchování informací, zřídka se řeší přepisem či záznamem informací (Boucník, 2011).

Formální schůze a porady – liší se hlavně mírou interakce zúčastněných s hlavním mluvčím, který obvykle poradu řídí a kvalitou a množstvím informací, pro které jsou pořádány. Obvykle se z těchto porad pořizuje i písemný zápis, které pak nabývají podob vhodných pro celofiremní setkání (schůzky, prezentace), přes porady a jednání v užším kruhu (vedení, útvarů, oddělení) až po setkání týmů nebo nejrůznější typy formálních debat manažerů s podřízenými (od hodnotících až po klasické rozhovory) (Tureckiová, 2004).

Konzultativní výbory – jsou prostředkem společenské obousměrné komunikace, které nejsou ale vždy zcela efektivní. Diskuse totiž může lehce upadnout do banálních otázek s jistým problémem šíření informací v rámci organizace, jelikož sami členové výboru to nezajistí (Armstrong, 2007).

Poloformální a neformální setkání jsou většinou brány jako prezentace a tréninky, které firma provádí pro vybranou skupinu pracovníků. Řadí se sem i tematické víkendové pobyty, které bezesporu mají jak informační, tak i motivační záměr (Tureckiová, 2004).

Další vysvětlené typy komunikace:

- Osobní rozhovor – velmi často využívaný kanál komunikace, je efektivní a lze ihned reagovat
- Porada – zde je důležitá připravenost, je dán určitý program, na jehož základě je diskuse řízena
- Seminář, konference – prezentace strategických cílů, změn a úspěchu organizace
- Interní školící programy – školení určená k předání firemního know-how, seznámení s firemními cíli (Boucník, 2011; Janda, 2004).

b) Písemná komunikace

Písemná (formální) komunikace je mnohdy výhodnější nežli osobní. Důležitost dokumentů je zdůrazněna oficiálností této formy. Informace jsou zaznamenány, a proto je lehké se v nich orientovat a vracet se k nim. Jak už jsem zmínil, písemná komunikace zachovává formálnější vztahy. Zpětná vazba není okamžitá, ale odpověď bývá díky času více

přesná. Organizace komunikuje písemně například pomocí dopisů, oběžníků, dotazníků, podnikového zpravodaje a nástěnek (Boucník, 2011).

Časopisy – poskytují informace vydávané organizací o jejích aktivitách a výsledcích. Jsou ale často spíše nástrojem public relations než funkčním zdrojem informací, které by pracovníky zajímaly. (Řehoř, 2012)

Mezi další typy písemné komunikace řadíme například: **report** – písemná zpráva zaměstnance pro nadřízeného, **firemní memoranda** – prohlášení k zaměstnancům, krátké a srozumitelné, **dopisy, písemné zprávy** – předávají aktuální a většinou důležité informace (Janda, 2004; Řehoř, 2012).

c) Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je velice efektivně distribuována a zachování informací a dat je snadné. Běžně se komunikuje e-maily a ostatními komunikátory, využívá se hlavně internet, podniková síť nebo mobilní telefony a tyto interakce umožňují zpětnou vazbu. Dochází zde k přenosu různých elektronických příloh a publikování dokumentů (Boucník, 2011).

Intranet

Je sdělovací informační systém, který využívá systém vnitřní elektronické pošty (intranetu), zvláště pak na pracovištích, kde mají všichni nebo alespoň většina pracovníků přístup k počítači, nebo chytrému mobilnímu telefonu. Největší výhodou komunikace prostřednictvím intranetu je, že informace, které jsou přenášeny, mohou být rychle předány velkému počtu zaměstnanců. Pracovníci například odpovídají na nějaké otázky, nebo šetření (Armstrong, 2007)

E-mailová komunikace

Jedná se o nejrozšířenější komunikační médium dnešní doby. Jde o posílání elektronických zpráv, známé pod zkratkou e-maily. Více jak 80 % manažerů a podnikatelů, jsou přesvědčeni, že pro obchodní korespondenci je e-mail hodnotnějším médiem, než je telefon (Řehoř, 2012).

d) Vizuální komunikace

Je někde na pomezí mezi ústní komunikací a písemnou, či elektronickou komunikací. Můžeme ji zařadit k projevům verbálním (popisky) a neverbálním (grafická vyjádření,

mimoslovní symboly) komunikaci. Ve firmě se pak jedná především o ilustrace (fotografie, videonahrávky, grafická vyobrazení), grafy, tabulky a schémata, které doprovázejí v podniku různé typy ústních prezentací i informací předávaných v písemné formě. Asi nejtypičtějším zástupcem vizuální komunikace v mnoha formách jsou nástěnky, hodnotící tabule a podobné prostředky tzv. vizuálního managementu. Přes všechny výhody, může být tento způsob komunikace hůře srozumitelný, jelikož je v samotné formě bez doprovodného slova, je také náročnější na přípravu a někdy i velice finančně náročná (Tureckiová, 2004).

Nástěnky – jsou nejzřetelnějším a z historie socialismu v Čechách neznámějším prostředkem firemní komunikace, které mohou být lehce přeplněny zbytečnými informačními materiály. Proto je třeba obsah často aktualizovat a kontrolovat a zbytečná a nepovolená oznámení likvidovat (Armstrong, 2007).

Video – do jisté míry je velice efektivní, ale nemělo by nahrazovat projev. Nahrávka by měla být krátká, srozumitelná s jasným sdělením a po přehrání by měla být prodiskutována (Mikuláščík, 2003).

2) Neverbální komunikace

Neverbálně komunikujeme pomocí výrazu obličeje, oddálením, dotekem, gesty, postojem, pohyby, pohledy, tónem řeči, jejím tempem a dalšími projevy. Je potřeba nezapomínat, že komunikujeme komplexně, to můžeme krásně vidět při pozorování druhých lidí a při sledování toho, jaké konkrétní prostředky neverbální komunikace používají. Tím, jaké signály při sdělování používáme, vyjadřujeme to, jak se cítíme a co prožíváme. Vždy zaujímáme specifický postoj k řečníkovi, dáváme najevo určitou dynamiku společné komunikace, předáváme si zprávu a sdělujeme si, co cítíme k tomu druhému. Za pomocí neverbálních signálů vyjadřujeme naše skutečné pocity a postoje. Konkrétně z výrazu obličeje poznáme, co člověk prožívá a jaké jsou motivy jeho chování. Výrazně se zde projevují především oči a ústa, jak se na dotyčného díváme a v jaké pozici máme své rty (Nový & Schroll-Machl, 2003).

Jak již bylo zmíněno, neverbální projevy při komunikaci nebývají tak přísně kontrolovány jako ty verbální. Většina řeči těla se odehrává při naší nevědomosti. Někdy stačí k rychlé odpovědi jen mimika nebo gesto a není zapotřebí používat slova. Neverbální komunikace je ve stejné míře ovlivněna kulturními vlivy. Níže jsou popsány druhy řeči těla, kterou člověk používá při komunikaci nejčastěji (Mikuláščík, 2003).

Řeč těla:

a) Mimika – jedná se o pohyby svalů v obličeji, které vyjadřují naše emoce. Člověk, při sdělení informace signalizuje svůj prožitek posluchači. Jedná se o velice jemnou formu komunikačních signálů, z nichž empatický člověk dovede dobře číst (tvar natočení úst, pozvednutí obočí apod.)

b) Gestikulace – pod pojmem „gestikulace“ si většinou vybavíme pohyby ruky, hlavy, případně i nohou, které mohou dokreslit verbální sdělení, případně ho zastoupit. Většina lidí mají zafixovaná dvě nebo tři gesta, která používají jako doplněk při verbálním sdělení.

c) Posturika – zde můžeme zařadit držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, poloha ruky, hlavy a směr natočení těla. Tímto signalizujeme emoční stav, zaujatost, postoj k partnerovi a ke sdělením. Někdo se krčí, někdo jde vzpřímeně s hlavou nahoře.

d) Pohledy – naše oči hrají při komunikaci velikou roli. Primárně působí jako přijímače, ale také jako sdělovače. Čím menší je oční kontakt, tím se příjemce cítí nejistěji. Je prokázáno, že člověk, který při komunikaci sleduje očima jen svého partnera, působí sympatičtěji.

e) Haptika – během komunikace je možné, že se lidé navzájem dotýkají. Doteky mohou mít různé významy: formální, neformální, přátelský a intimní. Podstatné je, kterými částmi těla se lidé navzájem dotýkají (Mikuláščík, 2003).

Mezi způsoby neverbální komunikace lze zařadit také chronemiku (jedná se o zacházení s časem a předměty), např. způsob řízení automobilu, vybavenost a zařízení bytu a společnosti, organizace pracovního prostředí apod. (Řehoř, 2012).

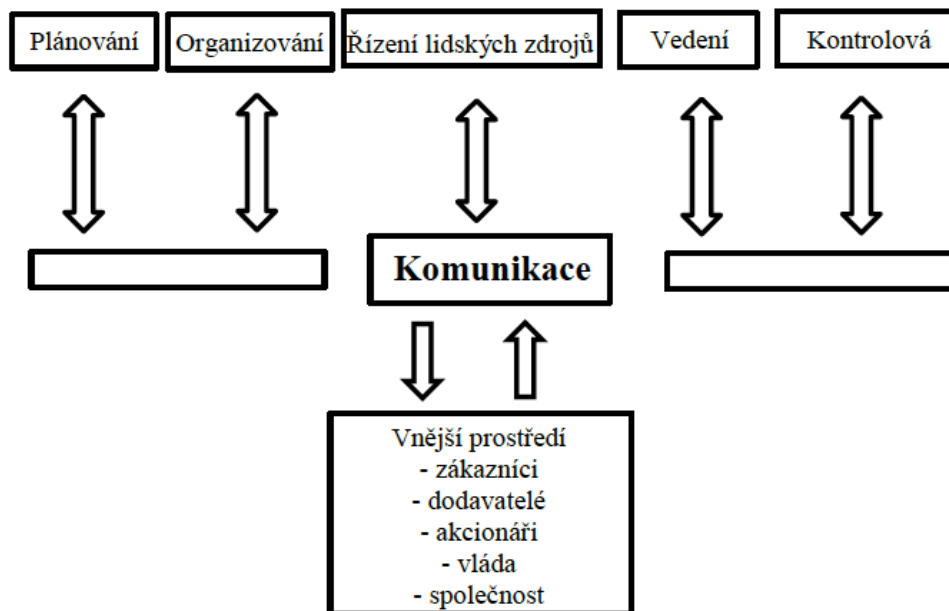
2.3. Efektivní komunikace

Podnik funguje za pomoci kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jedinec schopen svého vlastního jednání, které může být v rozporu s podnikovou politikou, s instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. Proto je zapotřebí dobře fungující komunikace, která poslouží k dosažení koordinovaných výsledků (Armstrong, 2007).

Nejdůležitější činností manažera je manažerská komunikace. Bez získání a sdílení informací by nemohl formulovat cíle, strategie, nalézat řešení problémů a efektivně řídit konkurenceschopnou organizaci. *Obrázek 4* znázorňuje, jak komunikace usnadňuje

vykonávání manažerských funkcí, ale také jak propojuje tyto funkce s vnějším prostředím. Pomocí výměny sdělení lze zjistit požadavky a potřeby zákazníků, možnosti dodavatelů, požadavky akcionářů a vládní omezení a potřeby společnosti (Řehoř, 2012).

Obrázek 4: Význam komunikace v organizaci



Zdroj: (Řehoř, 2012)

2.3.1. Závislost efektivní komunikace

Efektivita konverzace závisí na schopnosti adaptovat se situaci v těchto oblastech: 1) otevřenost, 2) empatie, 3) pozitivnost, 4) bezprostřednost, 5) řízení interakce, 6) působivost (expresivita), 7) orientace na druhé (DeVito, 2001).

1 a 2) Otevřenost a empatie

Schopnost vcítit se do pocitů druhé osoby nazýváme empatie. Jste-li schopni empatie, dokážete prožívat a uvědomovat si stejný pocit, jaký prožívá druhý. Protipólem empatie je objektivita. Znamená to zůstat objektivní a pohlížet na to, co mluvčí říká a cítí, jako byste byli objektivní, naprosto nezúčastnění posluchači, kteří se přikláníjí na třetí stranu (DeVito, 2001).

3) Pozitivnost

V komunikaci se snažíme být většinou pozitivní, ale neměli bychom přehlížet ani význam negativní komunikace. Pokud nadřazený sdělí kritiku svému podřízenému v přehnaně pozitivním tónu, může lehce zmařit její původní záměr a její výsledek nepřinese kýžené ovoce (DeVito, 2001).

4) Bezprostřednost

Bezprostřednost vyjadřuje jistou míru spojení mezi posluchačem a mluvčím. Velká bezprostřednost znamená blízkost a spojení, malá míra bezprostřednosti zase odstup a nedostatek propojenosti. Člověk, který demonstruje velkou bezprostřednost, dává najevo pocit zájmu a pozornosti, náklonnost k druhému jedinci a jeho přitažlivost. Na takovou bezprostřednost většinou lidé reagují příznivě (DeVito, 2001).

5) Expresivita

Expresivita neboli působivost je výraz pro míru, do jaké projevujete své zapojení do komunikace. Expresivní mluvčí je řidičem autobusu, místo aby se pouze vezl a jízdu sledoval jako divák či pasažér. Znamená to, že přebírá odpovědnost za své myšlenky a pocity, podněcuje expresivitu a je otevřených druhým a umožňuje jim přímou a poctivou zpětnou vazbu (DeVito, 2001).

6) Orientace na druhé

Orientace na druhé je společensky nejvíce žádoucí způsob komunikace. Je to schopnost vyjadřující zájem o druhé a pozornost mířená na předmět hovoru. Člověk bez orientace na druhé sleduje pouze své zájmy a cíle, chybí mu snaha o spolupráci a dosažení společenských cílů (DeVito, 2001).

2.3.2. Strategie efektivní interní komunikace

Strategie efektivní interní komunikace by měla být založena na analýze:

- toho co chce sdělit management;
- toho, co pracovníci chtějí slyšet;
- problémů, které vznikají při předávání a přijímání informací (Armstrong, 2007; Boucník, 2011).

- **Co chce management říci**

To, co chce management říci, závisí hlavně na posouzení toho, co podřízení potřebují vědět, což je na druhou stranu ovlivněno tím, co chtějí slyšet. Management se zpravidla snaží dosáhnout tří věcí: 1. aby pracovníci pochopili a přijali to, co management navrhuje udělat; 2. vytvořit u pracovníků pocit oddanosti cílům organizace; 3. pomoci pracovníkům více si vážit jejich přispění k úspěšnosti organizace. Komunikace by se ze strany managementu měla týkat hodnot, plánů, návrhů a záměru, úspěchů a výsledků (Armstrong, 2007).

- **Co chtějí pracovníci slyšet**

Je zřejmé, že záležitosti, ke kterým se pracovníci chtějí vyjadřovat a které chtějí slyšet, jsou záležitosti, které se jich bezprostředně týkají. Do těchto záležitostí patří například: změny v metodách a podmínkách práce, změny týkající se práce přesčas a práce na směny, plány organizace ovlivňující odměňování nebo jistotu zaměstnání a změny v podmínkách zaměstnávání lidí. Je na managementu, aby pochopil, co pracovníci chtějí slyšet, a tomu pak pořídit svoji strategii v komunikaci. Za pomoci specificky vytvořených skupin zainteresovaných pracovníků, je možno pochopit postoje zaměstnanců, skupiny, které sdružují pracovníky se specifickým zájmem o určitou oblast, prostřednictvím zjišťování názorů pracovníků za pomoci zvláštních šetření, dotazování představitelů pracovníků, neformálního naslouchání tomu, co pracovníci říkají a analyzováním stížností. Management pak může posoudit na základě těchto získaných poznatků, zda by zlepšení v oblasti komunikace mohlo postoje pracovníků změnit (Armstrong, 2007).

- **Analýza problémů komunikace**

Detailní analýze by měly být podrobeny konkrétní případy zaměstnaneckých vztahů, ve kterých hlavním nebo vedlejším faktorem problémů bylo selhání komunikace. Cílem analýzy je zjistit, kde došlo k chybě a následně vymyslet postup, jak ji napravit. Problémem může být kterýkoliv z dříve zmíněných problémů, včetně chybějících vhodných komunikačních kanálů, nedocení potřeby komunikovat a chybějících dovedností k překonávání složitých komunikačních bariér. Problémy, týkající se komunikačních kanálů, mohou být vyřešeny nastolením nových nebo vylepšených systémů komunikace. Další vzdělávání a výcvik je záležitostí nedostatku dovedností (Armstrong, 2007).

Bylo by však chybou si myslet, že odpovědnost za efektivitu firemních procesů komunikace nese výhradně managementu. Dovednosti efektivní komunikace patří mezi takzvané základní působivosti všech skupin zaměstnanců (Tureckiová, 2004).

2.4. Komunikační bariéry

Během komunikačního procesu mnohdy narazíme na takzvané komunikační bariéry. Mezi nejfrekventovanější bariéry, které výrazně ztěžují efektivní interní komunikaci, jsou **čas**, **porozumění**, **předsudky**, **nepozornost** a v poslední řadě odlišný způsob vyjadřování, za zmínku stojí ale i výběr jazyka, emoce a selektivní vnímání. Bariéra **času** je vnímána tak, že při ní dochází k velmi rychlé komunikaci, při které vznikají mnohdy nechtěné chyby. Prostor pro kladení otázek, navázání vztahu a aktivního naslouchání není žádný. **Porozumění** závisí hlavně na tom, jak protějšek vnímá problém, který je v komunikaci probírán. Každý vidíme problém jinak, protože každý máme jiné paradigma myšlení. A kvůli tomu může dojít ke konfliktu. Když někdo slyší jen to, co chce a odmítá jiný názor, můžeme to označit jako **předsudky**. Většinou posluchač myslí neobjektivně a druhou osobu příliš nerespektuje. To plyne z různých příčin, například nemá prostor pro zpětnou vazbu a ten, kdo mluví, nepustí posluchače ke slovu a často je i velice nepozorný. Značná část slov má hned několik významů, zejména ty v odborném jazyce, kdy nemusí přesný význam být partnerovi zřetelný. Účastníci proto mohou mít **odlišný způsob vyjadřování** a vnímání (Khelerová, 2010).

Bariéry komunikace lze členit na **interní a externí bariéry**. Nejčastější **interní bariérou** je obava z neúspěchu, která působí na jedince svazujícím dojmem a v komunikaci se obává selhání. Další bariérou mohou být problémy osobního rázu, například zlost, xenofobie, povýšenectví apod. Můžeme sem zařadit i skákání někomu do řeči, nebo čtení myšlenek, kdy účastník myslí na odpověď, místo toho, aby plně naslouchal. Do **externích bariér** můžeme zařadit šum, hluk, ale i vizuální rozptylování. Vyrušování třetí osobou, kdy je komunikace zúčastněn někdo další, nemusí však být zapojen do rozhovoru, stačí jeho přítomnost, že poslouchá. Rušivě může působit i nezvyklé prostředí (Mikuláščík, 2003).

Komunikační šumy jsou nejčastější bariérou komunikace. Následující Tabulka 2 zobrazuje různé druhy šumu, které jsou blíže charakterizovány a jsou k nim uvedeny i konkrétní příklady (Řehoř, 2012).

Tabulka 2: Typy šumů a jejich příklady

Typy šumu	Definice	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházejí ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení.	Zvuk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle.
Fyziologické	Vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače.	Vady zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti.

Psychologické	Kognitivní nebo mentální interference.	Předpojatost a klamné úsudky o druhém, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek)
Sémantické	Rozdílně pochopené významy.	Lidé hovořící odlišnými jazyky, používání žargonu nebo příliš složitých termínů, kterým příjemce nerozumí.

Zdroj: (Řehoř, 2012)

Pokud jde o pracovníky pracující v podniku, pak jsou těmi, kteří si zejména stěžují na to, že jim nikdo průběžně neříká, zda pracují dobře nebo špatně (nemají tedy dostatek zpětné okamžité vazby) a že se to často dozví až po každoročním formálním hodnocení, kdy jim nadřízený vyčte, že už dlouho pracují neefektivně a s jejich výsledkem nejsou spokojeni. Přitom kdyby byla reakce podána včas, nemuseli by se třeba dopustit několika chyb, nebo by je jejich včasné motivování vedlo k jiným výsledkům. (přímo ukázková je odpověď jednoho českého manažera na otázku, zda své pracovníky za dobrou práci pochválí: „Proč?! Vždyť jim musí být jasné, že když neřvu, tak jsem spokojený!“) (Koubek, 2004).

Pracovníci si také stěžují, že nevědí, jaké mají pravomoci a jak mohou rozhodovat. Uvedu jednu reálnou společnost, která působí skoro po celém světě Procter & Gamble, tato společnost nechává své pracovníky pracovat bez dozoru nad jejich prací a nechává jim volný prostor proto, aby mohli svobodně využívat svůj potenciál a naplňovat očekávání firmy, tím že pracují takzvanou volnou rukou. Samozřejmě že tato firma má svá určitá pravidla, ale ve zkratce to takto funguje (vlastní zpracování).

Další problémem může být nedorozumění, což není nic neobvyklého. Většinou jde o nerozumění vzniklé při komunikaci z očí do očí. Mnohé výroky jsou pochopeny zcela jinak, než byly míněny. Obvyklá je udivená reakce: „Ale to je nějaké nedorozumění, že?“ Všim, co dnes říkáme, vysíláme nějaké poselství, nějakou zprávu, či prosté sdělení a to v různých rovinách. V mnoha situacích si člověk neuvědomuje, že vysílá mnohdy nechtěné signály, které našeho partnera ovlivňují. Dnes je i veliký problém při používání emotikon, které při nesprávném použití mohou nadělat paseku, stejně jako naše neverbální komunikace, která tvoří více jak 60 % naší přímé nevědomé komunikace (Anja von Kanitz & Scharlau, 2012).

3. Metodika

3.1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit interní komunikaci ve vybrané organizaci a pokusit se navrhnout změny, které povedou ke zlepšení jejího současného stavu.

3.2. Metodický postup

Metodický postup je rozdělen do několika následujících podkapitol, ve kterých je popsán postup, podle kterého byla má bakalářská práce zpracována. Na základě mého tématu bakalářské práce jsem potřebné informace čerpal z dostupné literatury a z dostupných zdrojů.

Pro zpracování praktické části jsem si vybral společnost GW Logistics, a.s., která má sídlo v Českých Budějovicích. Informace, které jsem potřeboval pro charakterizaci vybrané společnosti, jsem získal z materiálu, které mi poskytla společnost, z internetového zdroje a pomocí rozhovorů.

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu interní komunikace ve společnosti GW Logistics, a.s. Charakteristika společnosti je uvedena v předchozí kapitole. Hlavní informace, které jsem potřeboval pro vypracování této analýzy, jsem získal prostřednictvím vyplněných dotazníků od zaměstnanců, řízeného rozhovoru s ředitelem a následnou analýzou interních zdrojů. Dotazníkové šetření probíhalo v prosinci roku 2017 na každoročním školení řidičů. Bylo osloveno 70 pracovníků a z toho 54 dotazník vyplnilo. Strukturovaný dotazník obsahoval v úvodu několik otázek týkajících se základních údajů, dále 14 otázek s možností výběru odpovědí kroužkovacím způsobem. Otázky v úvodu zjišťovaly základní údaje, jako například zda je zaměstnanec muž či žena, jaké má vzdělání a věk, další otázky byly komplexně zaměřeny na proces komunikace na pracovišti a komunikace s nadřízeným. Dále proběhl řízený rozhovor částečně za pomoci e-mailové komunikace a částečně osobně v kanceláři pana ředitele, který sloužil k doplnění a okomentování informací získané z dotazníkového šetření. Na základě dat získaných z již dříve zmíněných zdrojů, byla analyzována interní komunikace.

V závěru budou navrženy změny, které by měly vést ke zlepšení současné úrovně interní komunikace ve společnosti GW Logistics, a.s. Závěry analýzy a výsledky výzkumu budou předány vedení firmy a budou povoleny k použití v praxi pro zlepšení efektivnosti interní komunikace ve vybrané organizaci.

4. Charakteristika vybrané organizace

4.1. Historie organizace

GW Logistics a.s. patří do skupiny JIHOTRANS. Skupina JIHOTRANS je uskupením dopravních a servisních firem s dlouholetou tradicí, systémem a zkušenostmi v oblasti silniční dopravy, logistických služeb a opravárenství, která se traduje od roku 1949. V novodobé historii prošla smysluplným a cíleným vývojem od delimitace z bývalého krajského podniku ČSAD v roce 1991, privatizací v roce 1996 a následným rozvojem a rozšířením podnikatelských aktivit. K významnému rozvoji společnosti a rozšíření zejména logistických činností došlo odkoupením části společnosti ČSAD České Budějovice a.s. v dubnu 2003. Stávající činnosti se tak rozšířily o mezinárodní přepravu kusových zásilek, sběrnou službu Transportexpres, skladování a celní služby.

Po provedené restrukturalizaci v roce 2015 skupinu tvoří společnosti:

GW JIHOTRANS a.s.

GW LOGISTICS a.s.

GW BUS a.s.

GW DIESEL a.s.

GW TRAIN REGIO a.s.

ČSAD JIHOTRANS a.s.

ČSAD STTRANS a.s.

AUTA BOREK a.s.

TBT SERVIS a.s.

ALLPORT CARGO SERVICES CZECH s.r.o.

TACHOSERVIS s.r.o.

Celá skupina dosáhla v roce 2015 obrát 3,1 miliardy korun, provozuje 350 vlastních nákladních vozidel, 190 autobusů, 15 vlaků a zaměstnává 1000 zaměstnanců. (www.jihotrans.cz, 2018)

4.2. GW Logistics a.s.

Společnost GW Logitiscs a.s. vám zajistí mnoho služeb spojených s přepravou nákladů v tuzemsku i mezinárodní přepravou nákladů. Jedná se o služby jako jsou:

Logistika, která nabízí kompletní logistická řešení dle potřeb a požadavků zákazníka. Konkrétně jsou to například služby: Skladování a logistické služby, Celní deklarace zboží v mezinárodním obchodu, Distribuce zásilek, kde přepravují kusové zásilky z domu do domu po celém území České republiky s návazností na přepravní systémy v zahraničí.

Mezinárodní kamionová doprava, kterou podnik zajišťuje dopravu po celé Evropě. Společnost má mnoholeté zkušenosti v oblasti kamionové dopravy i logistiky, včetně kvalitního a moderního vozového parku.

Dále je **Tuzemská nákladní doprava**, která zajišťuje vnitrostátní kamionovou dopravu po celé České republice, Divize nákladní dopravy provozuje přes 270 nákladních vozidel značek MAN a Renault, mají 270 návěsů a přívěsů a všechna vozidla jsou přizpůsobena pro mezinárodní dopravu.

Spedice je další službou, spediční kancelář doplňuje celkový komplex činností a podnikatelských aktivit v oblasti nákladní dopravy. Nabízí širokou nabídku služeb jak v oblasti tuzemského, tak i mezinárodního zasílatelství.

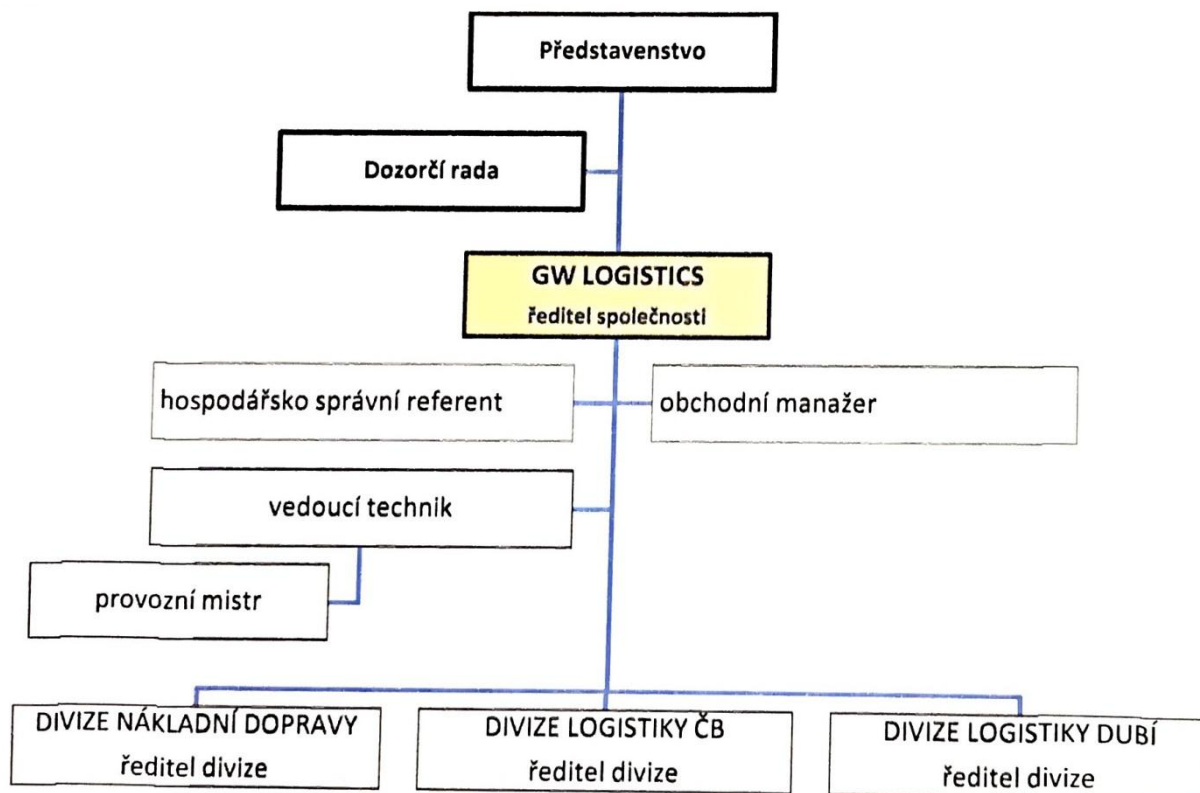
Poslední službou společnost nabízí **Nadrozměrnou přepravu**. Tuto službu poskytuje po celém území České republiky, ale i Evropy. Zároveň se postará o návrh nejvhodnější trasy pro transport nákladu. (www.jihotrans.cz, 2018)

4.3. Organizační struktura společnosti

Z obrázku 5 a 6 lze vyčíst, že se jedná o organizační strukturu divizionální, která má značné výhody a nevýhody. Za hlavní výhodu této struktury lze považovat přizpůsobení se okolí a zákazníkům. Jednotlivé divize se zaměřují na jiné druhy poskytování služeb a pokrývají tak snadno širší část trhu. Do nevýhod této organizační struktury určitě musíme zařadit, že se často upřednostňují cíle jednotlivých divizí před cíli celé společnosti a divize mezi sebou tiše soupeří. Další nevýhoda z hlediska velkého počtu divizí a středisek je ta, že TOP management může ztratit kontrolu nad jednotlivými divizemi.

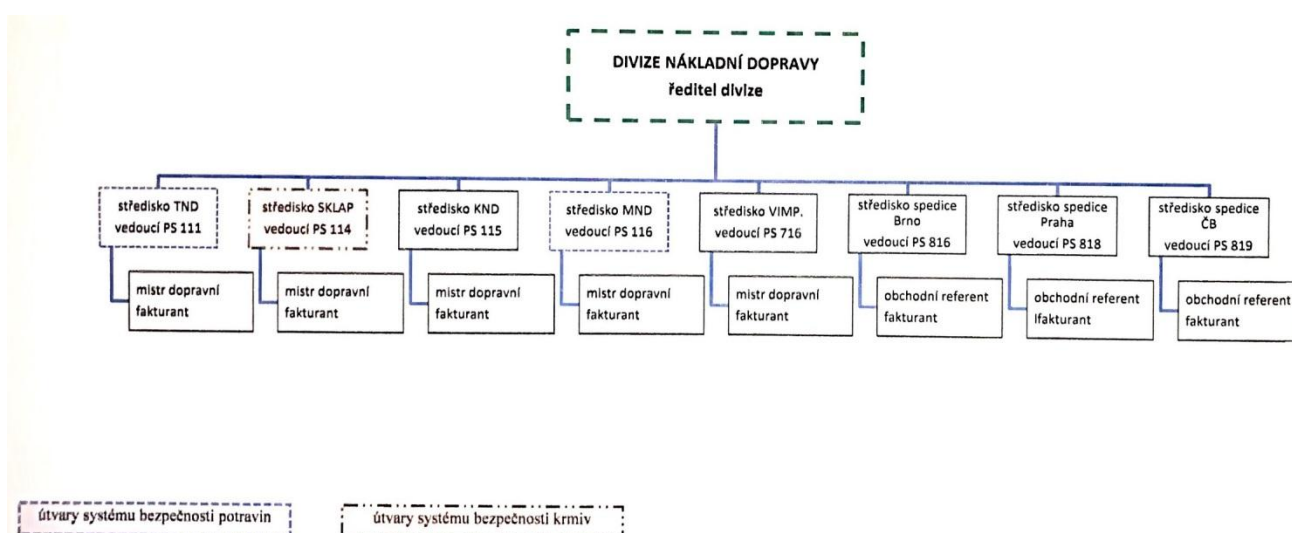
Právní forma společnosti GW Logitics je akciová společnost. Vrcholovým orgánem organizace je valná hromada. Ta volí orgány společnosti, schvaluje rozdělení zisku a účetní závěrku. Jako obvykle u všech akciových společností, statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Dalším důležitým orgánem je dozorčí rada, která dohlíží na působnost představenstva, činnost společnosti a je volena valnou hromadou. (www.jihotrans.cz, 2018)

Obrázek 5: Organizační a řídicí struktura GW LOGISTICS a.s.



Zdroj: (www.jihotrans.cz, 2018)

Obrázek 6: Organizační a řídicí struktura GW LOGISTICS a.s., pokračování



Zdroj: (www.jihotrans.cz, 2018)

5. Vlastní práce

5.1. Zhodnocení komunikačního procesu

5.1.1. Analýza současného stavu podniku

V této části mé bakalářské práce jsou zpracovány výsledky vztahující se k analýze interní komunikace ve vybrané společnosti, konkrétně ve společnosti GW Logistics a. s. Pro analýzu byl použit řízený rozhovor, dotazníkové šetření a pozorování. Otázky v dotazníkovém šetření byly předem schváleny vedením společnosti a nebyly k nim vzneseny žádné připomínky. Otázky byly cíleně určeny pracovníkům, řidičům, kteří komunikují se svými nadřízenými, protože jsem z pozorování vycítil, že by zde pro společnost mohl být prostor pro zlepšení.

Interní komunikace ve společnosti GW Logistics je založena na takovém principu, aby každý zaměstnanec měl k dispozici potřebné informace, které jsou nezbytné pro správné vykonávání úkolů na dané pracovní pozici, včas. Všichni pracovníci mají přístup k dokumentaci a informacím, které pojednávají o jednotlivých cílech firmy a jejich výsledcích. Ve společnosti jsou o výsledcích firmy informováni hlavně vedoucí pracovníci, níže postavení pracovníci tyto informace nedostávají. Společnost GW Logistics využívá mnoho nástrojů, kterými efektivně předává informace všem zaměstnancům. Využívána je spíše sestupná komunikace, kdy jsou informace předávány od ředitele, přes vedoucí pracovníky a dispečery, kteří spolu sdílí jednu velikou kancelář a komunikace mezi nimi je velice rychlá a efektivní, až k zaměstnancům na nejnižších stupních hierarchie organizace, kterými jsou hlavně řidiči.

Komunikace uvnitř podniku je zcela otevřená a jedná se o oboustranný proces. V tomto procesu mohou nastat situace, které naruší průběh komunikace a to má za následek například: neposkytnutí správných informací včas, vzájemné nepochopení, funkčně špatně nastavené technické a systémové prvky komunikace atd. Nové pracovníky firmy čeká zaškolení, obeznámení s firemní politikou, předmětem její činnosti a vysvětlení jednotlivých činností spojené s jejich prací. Dále je zaměstnanec poučen o bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti, na kterém bude zaměstnanec působit. Už tento celý proces můžeme označit jako počáteční proces vnitropodnikové komunikace.

Komunikační proces mezi jednotlivými odděleními a pracovišti, můžeme označit za kvalitně fungující s tím, že je stále co zlepšovat. Pracovníci na vyšších pozicích využívají více komunikačních kanálů, prostředků a forem interní komunikace nežli ti na nižších pozicích. Ve vysoké míře je ve firmě použita komunikace formální i neformální, přímá i nepřímá, verbální

a neverbální. Směr toku informací v komunikaci, tedy komunikační kanály (vertikální, horizontální, diagonální), se v podniku využívají velice efektivně. Pracovníci využívají jak pravidelnou komunikaci, tak i nepravidelnou. Firma má velkou rozmanitost komunikačních prostředků, od celopodnikových, až po prostředky využívané pro týmy, či jednotlivce. Společnost nejvíce využívá osobního rozhovoru, elektronické pošty (email), podnikového intranetu, pracovních porad, informačních nástěnek a tabulí, telefonických rozhovorů, neformální komunikace atd.

Osobní rozhovory jsou nejvyužívanější způsob ústní komunikace ve firmě. Tento způsob využívají všichni zaměstnanci společnosti. Ředitel společnosti komunikuje osobně s vedoucími jednotlivých oddělení téměř každý den. Nejčastěji, když je nutné sdělit důležitou informaci, nebo vyřešit nějaký problém. Ostatní zaměstnanci spolu komunikují častěji a to z toho důvodu, že je k tomu nutí okolnosti jejich práce.

Telefonické rozhovory využívají nejčastěji mezi sebou pracovníci na vyšších pracovních pozicích. Komunikují spolu přes klasické pevné linky, přes které se přepojují k vyžadované cílové osobě, se kterou se potřebují spojit. Někteří z nich mají k dispozici i pracovní mobilní telefony, jelikož pracují i mimo kanceláře. Jak pevné linky, tak mobilní telefony využívají nejen k interní komunikaci, ale také k externí komunikaci se zákazníky a veřejností.

Elektronická komunikace se po osobních a telefonických rozhovorech využívá nejčastěji. Využívá se ke komunikaci mezi jednotlivými divizemi. Slouží k zasílání materiálů potřebných k výkonu práce. Každý pracovník má svůj osobní pracovní emailový profil, který má podobu: jméno.příjmení@gwlogistics.cz. Tato forma komunikace se využívá také nejvíce i jako externí, se zákazníky, odběrateli a veřejností.

Pracovní porady jsou dělené podle pracovních funkcí, které pracovníci vykonávají. Vedoucí divizí a ředitel mají porady pravidelně každý týden. Ostatní pracovníci mají porady pravidelně jednou měsíčně. Někdy jsou svolané mimořádné porady dle potřeby a kvůli konkrétní problematice. Na těchto poradách se většinou kontroluje plnění úkolů a zadávání nových úkolů, řešení problému, předkládání informací, navrhování jednotlivých postupů a řešení, informace o legislativních předpisech a normách, vyhodnocení plánů, provozní a personální záležitosti atd. Z porad se nepořizuje písemný zápis, každý účastník si dělá záznam sám. Porada je většinou vedena nejvýše postaveným pracovníkem. Většina porad se uskutečňuje bez předem známého programu, což má za následek, že se účastníci porad

nemohou dostatečně dobře připravit na argumenty, které se vážou k diskutované problematice. Předběžné zveřejnění programu by tedy vedlo ke zvýšení efektivity porady.

Informační nástěnky a tabule slouží k poskytnutí informací, které se liší podle toho, kde jsou tyto předměty umístěny. Například pracovní nástěnky, které jsou umístěny na pracovišti, poskytují informace nezbytné k výkonu práce pracovníků. Tyto nástěnky jsou aktualizovány každý den, jelikož obsahují informace z provozu a nacházejí se na nich pouze informace provozního charakteru, rozpisy atd. Dále je jedna centrální nástěnka, která se nachází u podnikové jídelny, na které jsou všechny potřebné informace, které se nacházejí i na intranetu. Jde o informace týkající se provozu a personalistiky.

Podnikový intranet je v současnosti na dobré úrovni. Tento nástroj komunikace je využíván jako informační a komunikační portál firmy a také nabízí prostor pro uložení firemního know-how. Intranet je rozdělen do několika sekcí dle dostupnosti pro určité zaměstnance. Některé sekce poskytují informace o historii celé společnosti, organizační struktuře, dokumenty o kvalitě a jakosti, postupy při práci a brožury. Další sekce, které jsou viditelné jen pro samotné vedení a hlavní představitele top managementu, obsahují citlivé informace o zaměstnancích a například firemní know-how. V intranetu si lze vyhledat publikované články, dokumenty a další informace, které byly již dříve zveřejněny. Aktuality se nacházejí na úvodní stránce. Bohužel tento systém není určen pro všechny zaměstnance, spíše pro zaměstnance na středních a vyšších pozicích.

Společenské akce jsou velice raritní záležitostí. Firma dříve pořádala firemní plesy, ale opustila od této tradice a teď dělá jen mimořádné plesy pro vedení společnosti celého Jihotrans group. Firma nepořádá žádné společenské akce, tím pádem se mnoho pracovníků ani nepotká s vedením a nemůže tak nastat posilování mezilidských vztahů uvnitř společnosti. Za jedinou společenskou akci lze označit rekreační pobyt ve Frymburku, který firma poskytuje svým zaměstnancům za zvýhodněnou cenu.

Neformální komunikace se odehrává nejčastěji o pauzách, v jídelnách u oběda a v kancelářích. Zaměstnanci mezi sebou komunikují nejen o informacích ohledně dění ve firmě, ale také i o osobních informacích a informacích, které s firmou nikterak nesouvisí.

Manuály a příručky jsou komunikační nástroje, které řadíme do písemné komunikace, jelikož slouží ke sdílení informací a postupů pro výkon opakujících se pracovních činností nebo úkonů procesů v podniku. Společnost GW Logistics využívá i několika celopodnikových směrnic v rámci systému jakosti.

5.1.2. Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořený cíleně jen pro řidiče, u kterých byla zjišťována hlavně jejich komunikace s nadřízeným. Dotazníkové šetření bylo provedeno na školení řidičů, které se koná každoročně v prosinci. Dotazník byl předem poslán řediteli ke schválení v elektronické formě a na školení bylo předáno 70 dotazníků v tištěné formě pro řidiče. Z oslovených 70 respondentů dotazník vyplnilo 54, což činí 77 % návratnost.

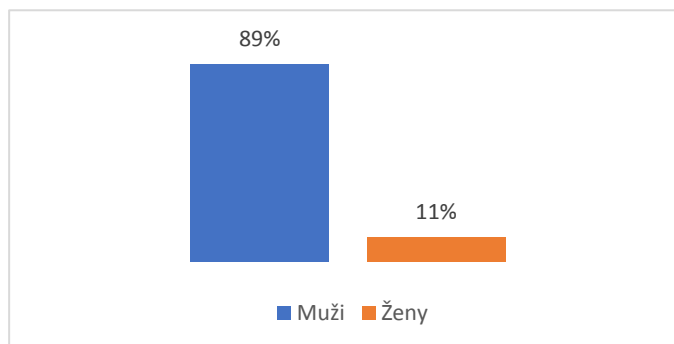
Strukturovaný dotazník obsahuje v úvodu několik otázek týkajících se základních údajů, dále 14 otázek s možností výběru odpovědi kroužkovacím způsobem. Otázky byly v úvodu mířeny na základní údaje, další otázky jsou komplexně zaměřeny hlavně na proces komunikace s nadřízeným a pár otázek se týká informačních toků ve firmě.

Všeobecné otázky:

Pohlaví

V této otázce bylo zjišťováno, jaké je zastoupení zaměstnanců z hlediska pohlaví. Z dotazníkového šetření vyplývá, že se zúčastnilo 48 mužů (89 %) a 6 žen (11 %). Je zde patrné, že značnou převahu mají muži.

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců

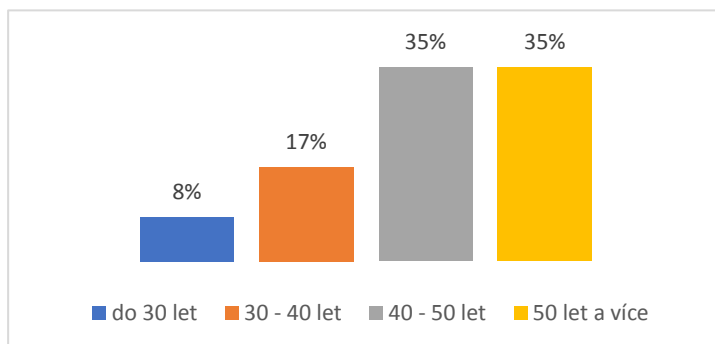


(zdroj: vlastní zpracování)

Věk

Tato otázka zjišťovala věkovou stavbu zaměstnanců, kdy do 30 let odpovědělo 7 respondentů (8 %), 30 – 40 let odpovědělo 9 respondentů (17 %), 40 – 50 let odpovědělo 19 respondentů (35 %) a 50 let a více odpovědělo 19 respondentů (35 %). Je tedy zřejmé, že ve firmě pracuje více jak polovina lidí starších 40 let.

Graf 2: Věk zaměstnanců

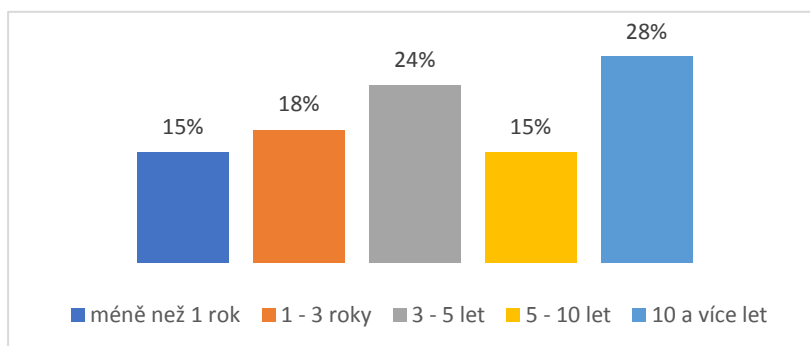


(zdroj: vlastní zpracování)

Délka působení ve firmě

V této otázce zkoumáme délku působení zaměstnance ve firmě. Nejvíce odpovědělo 15 respondentů v otázce 10 a více let (28 %), dále 13 respondentů 3- 5 let (24 %), 10 respondentů 1 – 3 roky (18 %), a po 8 respondenti 5 – 10 let a méně než 1 rok (15 %). Odpovědi jsou celkem vyvážené a je patrné, že si firma o své zaměstnance pečuje.

Graf 3: Délka působení ve firmě

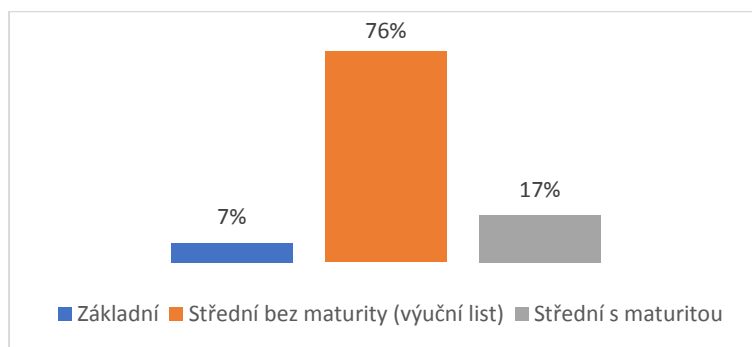


(zdroj: vlastní zpracování)

Dosažené vzdělání

Tato otázka se zaměřuje u respondentů na jejich nejvýše dosažené vzdělání. Nejvíce zde pracovníci odpověděli celkem 41 u možnosti střední bez maturity (výuční list), dále 9 pracovníků zakroužkovalo otázku střední s maturitou a 4 základní. Nikdo ne zvolil možnosti vyšší odborné, vysokoškolské – bakalářské a vysokoškolské – magisterské a vyšší.

Graf 4: Dosažené vzdělání



(zdroj: vlastní zpracování)

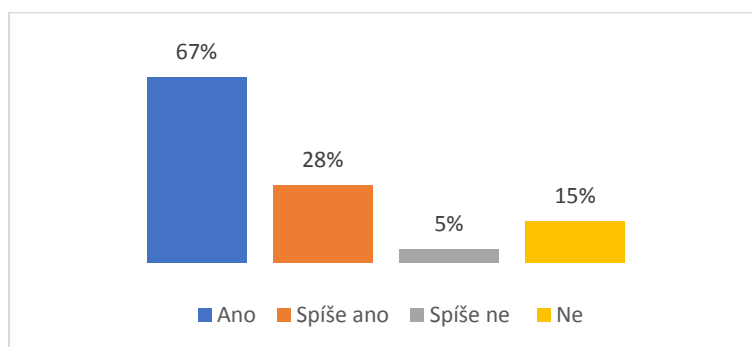
Komunikace s nadřízeným

Předmětem této kapitoly je zjistit, jak probíhá komunikace zaměstnanců s jejich nadřízeným. Otázky se týkaly hlavně toho, zda zaměstnanci mají k práci včas dostatek informací, jestli nadřízeného zajímá jejich zpětná vazba, jakým způsobem motivují podřízené a jak často spolu komunikují a jakými nástroji.

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

Na otázku, zda pracovníci dostávají od svých nadřízených dostatek informací pro výkon práce včas, odpovědělo 36 pracovníků ano (67 %), 15 pracovníků spíše ano (28 %), spíše ne odpověděli 3 pracovníci (5 %) a odpověď ne nezvolil žádný pracovník.

Graf 5: Dostatečnost informací k výkonu práce

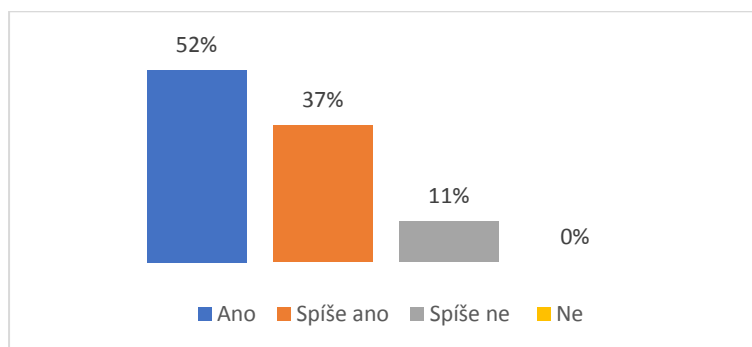


(zdroj: vlastní zpracování)

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

Na otázku, zda pracovníci dostávají od svých nadřízených potřebné informace k výkonu práce včas, odpovědělo 28 pracovníků ano (52 %), 20 pracovníků spíše ano (37 %), spíše ne odpovědělo 6 pracovníků (11 %) a odpověď ne ne zvolil žádný pracovník.

Graf 6: Včasnost informací k výkonu práce

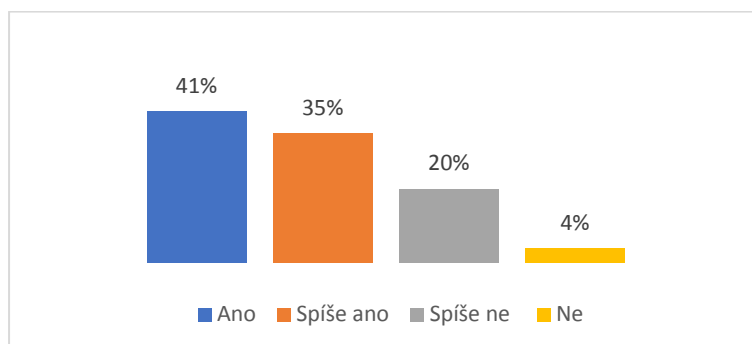


(zdroj: vlastní zpracování)

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

Na otázku, zda pracovníci mají pocit, že jejich názor zajímá jejich nadřízeného, odpovědělo 22 pracovníků ano (41 %), 19 pracovníků spíše ano (35 %), spíše ne odpovědělo 11 pracovníků (20 %) a odpověď ne zvolili 2 pracovníci (4 %).

Graf 7: Zájem vedoucího o názor pracovníků

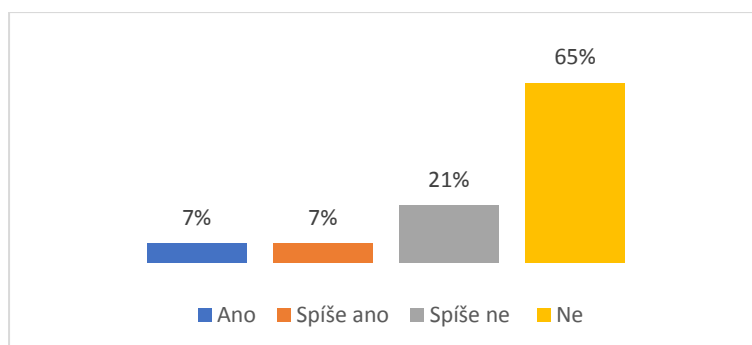


(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 4) Vyhýbáte se komunikaci s nadřízeným?

Na otázku, zda se pracovníci vyhýbají komunikaci s nadřízeným, odpověděli 4 pracovníci ano (7 %), 4 pracovníci spíše ano (7 %), spíše ne odpovědělo 11 pracovníků (21 %) a odpověď ne zvolilo 35 pracovníků (65%).

Graf 8: Vyhýbání se komunikaci s nadřízeným

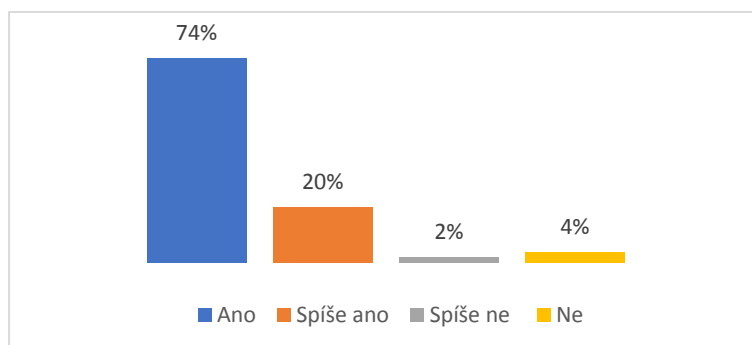


(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 5) Komunikujete se svým nadřízeným otevřeně?

Na otázku, zda pracovníci komunikují se svým nadřízeným otevřeně, odpovědělo 30 pracovníků ano (74 %), 11 pracovníků spíše ano (20 %), spíše ne odpověděl 1 pracovník (2 %) a odpověď ne zvolili 2 pracovníci (4 %).

Graf 9: Otevřenost směrem k vedoucímu

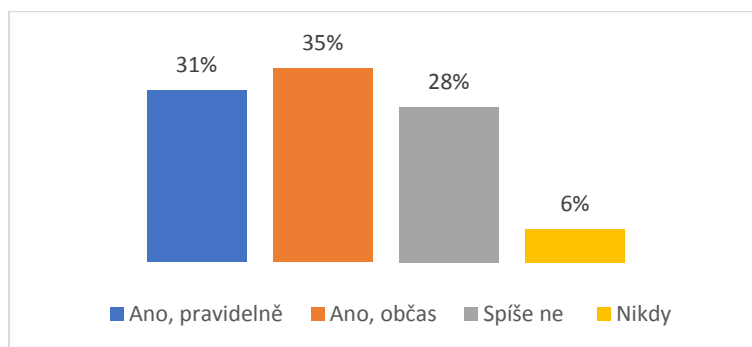


(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 6) Dostáváte nějakou zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků Vaší práce?

Tato otázka zjišťovala zpětnou vazbu na práci zaměstnanců od jejich vedoucího pracovníka. Ano, pravidelně odpovědělo 17 zaměstnanců (31 %), ano, občas zvolilo 19 zaměstnanců (35 %). Spíše ne odpovědělo 15 zaměstnanců (28 %) a nikdy zvolili pouhých 3 zaměstnanci (6 %).

Graf 10: Zpětná vazba od nadřízeného

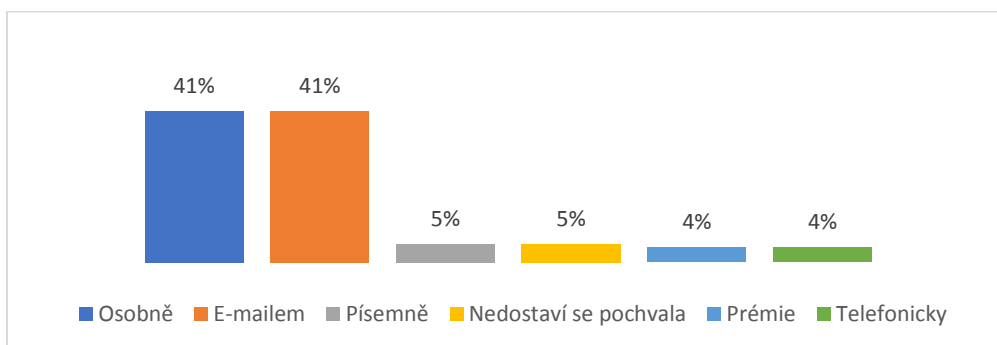


(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 7) Jakým způsobem Vás nadřízený pochválí?

Důležitou otázkou pro zaměstnance je, jakou formou se jim dostaví zpětná vazba, případně pochvala za jejich vykonanou práci, a to hlavně z motivačního hlediska. Nejvíce odpovědí získalo shodně 22 osobně, nebo nedostaví se pochvala (41 %), dále jiným způsobem vybralo po 3 zaměstnancích prémie a telefonicky (5 %), nejméně pak po 2 zaměstnancích zvolilo možnost e-mailem a písemně (4 %)

Graf 11: Způsob pochvaly od nadřízeného

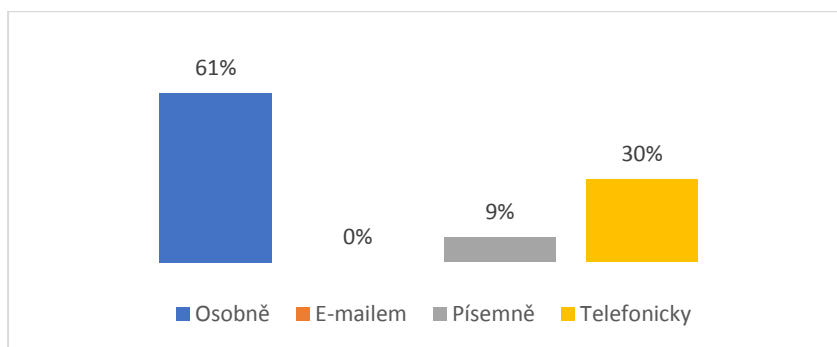


(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 8) Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní na chybu při výkonu práce?

Na otázku, jakým způsobem nadřízený upozorní zaměstnance na chybu při výkonu práce, odpovědělo 33 pracovníků osobně (61 %), 0 pracovníků zvolilo možnost e-mailem (0 %), písemně odpovědělo 5 pracovníků (9 %) a odpověď telefonicky (jiným způsobem) zvolilo 16 pracovníků (30 %).

Graf 12: Způsob upozornění na chybu

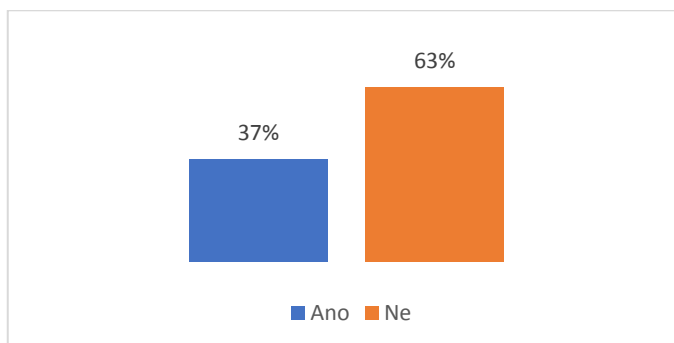


(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 9) Můžete i vy nějakou formou hodnotit svého nadřízeného?

Tato otázka pro výzkum byla nejvíce důležitá, jelikož jsem z pozorování odvodil, že pracovníci nemají skoro žádnou možnost vyjádřit názor na hodnocení svého nadřízeného. 20 pracovníků odpovědělo, že mohou hodnotit svého nadřízeného (37 %). Odpověď ne, tedy zvolilo 34 pracovníků (63 %) a to je patrně veliké číslo.

Graf 13: Možnost hodnocení nadřízeného

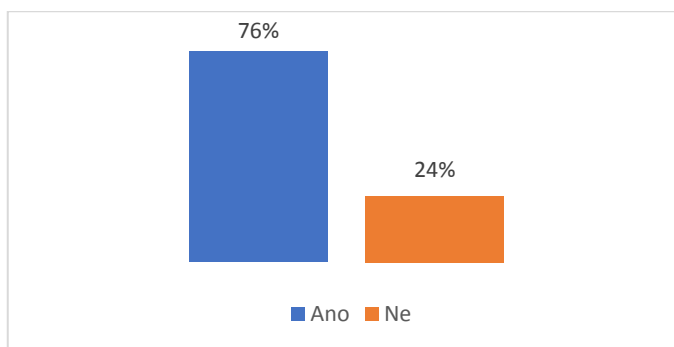


(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 9a) Uvítal/a byste zavedení nějaké formy hodnocení svého nadřízeného? Například formou anonymního dotazníku?

Tato otázka navazovala na Otázku 9. Zaměstnanci, kteří zvolili u předchozí otázky možnost Ne (34 zaměstnanců), mohli dále odpovídat na tuto otázku. 26 zaměstnanců by rádo uvítalo nějakou formu hodnocení svého nadřízeného, a to například formou anonymního dotazníku (76 %). Možnost ne zvolilo pouze 8 zaměstnanců (24 %).

Graf 14: Zavedení hodnocení nadřízeného

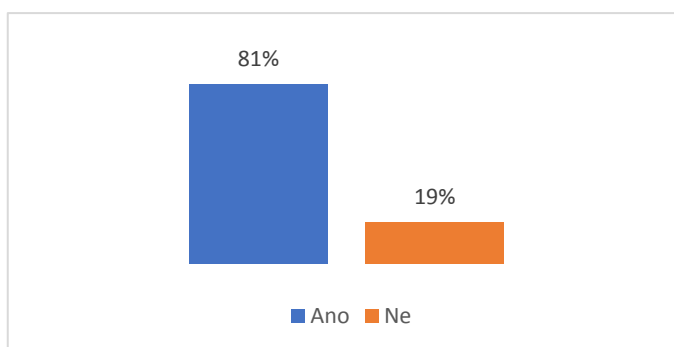


(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 10) Má Váš nadřízený dobré komunikační schopnosti?

Tato otázka se zaměřovala na zjištění kvality komunikačních schopností nadřízeného. Odpověď ano, zvolilo 44 zaměstnanců (81 %) a pouhých 10 zaměstnanců zvolilo možnost ne (19 %).

Graf 15: Kvalita komunikačních schopností nadřízeného

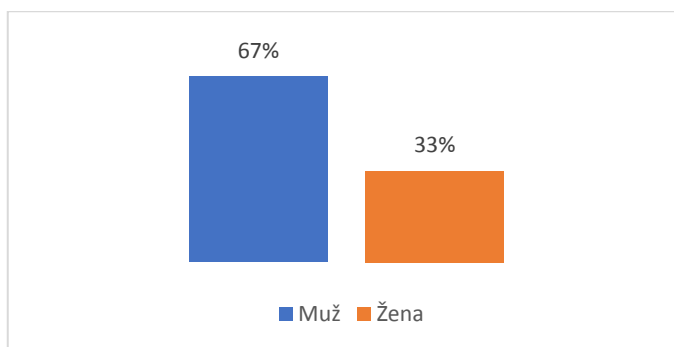


(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 11) Váš nadřízený je?

Tato otázka zjišťovala, zdali je nadřízený muž nebo žena. Nejvíce se vyskytovala odpověď muž, a to celkem 36x (67 %) a pouhých 18 zaměstnanců zvolilo možnost žena (19 %).

Graf 16: Pohlaví nadřazeného



(zdroj: vlastní zpracování)

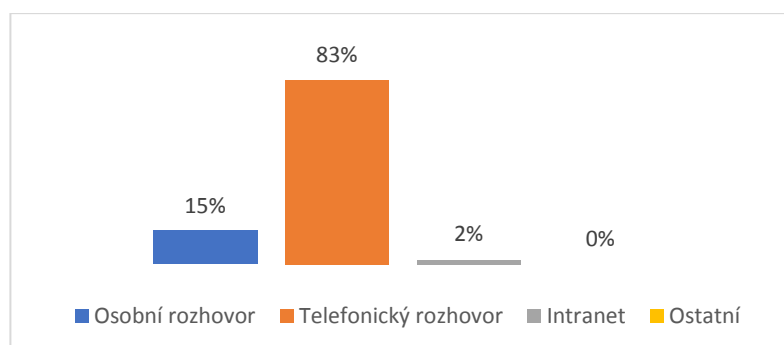
Informační toky ve firmě

Tato sekce otázek v dotazníku je zaměřena na všeobecnější vnitropodnikovou komunikaci, jako jsou například nástroje interní komunikace, které v podniku využívají zaměstnanci nejčastěji.

Otázka 12) Jaké nástroje interní komunikace využíváte v podniku nejčastěji?

Tato otázka zjišťuje, která nástroj interní komunikace zaměstnanci v podniku využívají nejčastěji. Celkem 45 zaměstnanců zvolilo možnost telefonický rozhovor (83 %), 8 zaměstnanců možnost osobní rozhovor (15 %) a jen 1 zaměstnanec intranet – vnitřní systém (2 %). Nikdo nezvolil z možností konzultace, porady, školení a e-mailu.

Graf 17: Nástroje interní komunikace



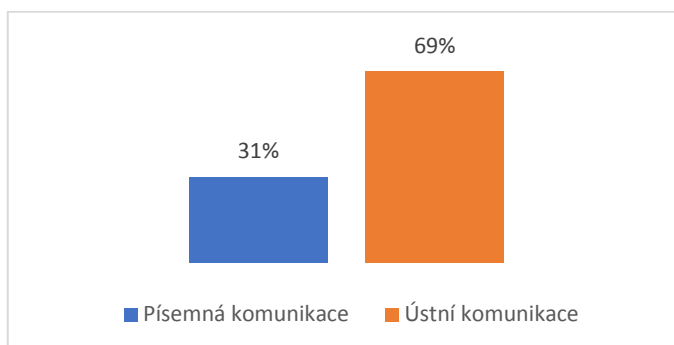
(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 13) Který komunikační nástroj ve Vašem podniku využíváte nejčastěji?

U této otázky měli zaměstnanci pouze na výběr 2 možnosti. Možnost písemná komunikace vybralo 17 zaměstnanců (31 %) a možnost ústní komunikace vybralo 37 zaměstnanců (69 %). Jelikož se většinou jednalo o komunikaci pomocí mobilního telefonu,

tato odpověď tedy znamená, že ústní komunikaci uskutečňují řidiči voláním přes telefon a písemnou komunikaci psaním SMS zpráv.

Graf 18: Forma komunikace v podniku

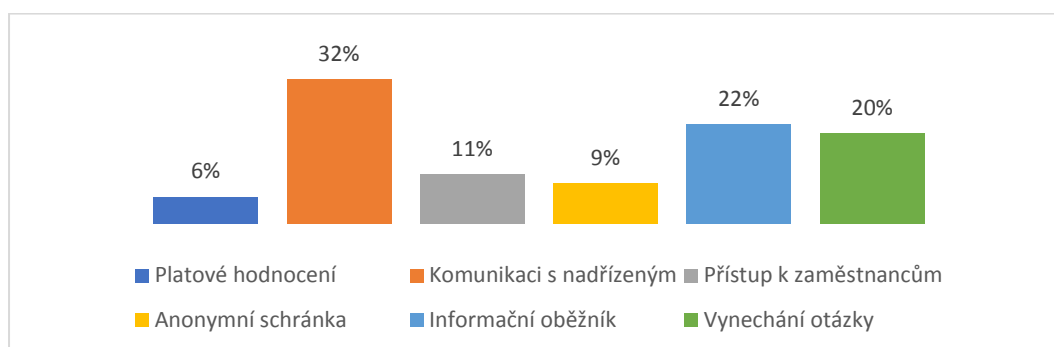


(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 14) Co byste navrhoval/a zlepšit v oblasti interní komunikace u Vás ve firmě?

Tato otázka byla jediná v otevřené formě a zaměstnanci mohli volně odpovídat. Nejvíce zaměstnanců celkem 17, odpovědělo ve smyslu, že by si přáli, aby nadřízení zlepšili osobní komunikaci v podniku (32 %). Dále pak 6 zaměstnanců si přeje zlepšit celkový přístup nadřízených k zaměstnancům (11 %). 12 zaměstnanců by bylo pro zavedení informačního oběžníku (22 %) a 5 zaměstnanců pro zavedení anonymní schránky na stížnosti (9 %) 3 zaměstnanci by si přáli přilepšit v oblasti platového ohodnocení (6 %). Zbylých 26 zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo (20 %).

Graf 19: Návrhy zlepšení v komunikaci



(zdroj: vlastní zpracování)

5.1.3. Shrnutí a vyhodnocení dotazníkového řešení

V předchozí kapitole části bakalářské práce jsou graficky znázorněny a vyhodnoceny jednotlivé oblasti interní komunikace, tak jak je respondenti vyjádřili v odpovědích na jednotlivé otázky v dotazníkovém šetření. V následující kapitole jsou navržena doporučení ke zlepšení nedostatků a navržena nová řešení, která by měla vést ke zlepšení interní komunikace v podniku.

Zaměstnanci dostávají dostatek informací pro výkon práce včas.

Zaměstnanci firmy (řidiči) se vesměs shodli, že dostávají dostatek informací potřebných pro výkon jejich práce. Jelikož se jedná o řidiče, kteří jezdí do určitého bodu s nákladním autem něco naložit, nebo vyložit, nepotřebují tedy žádné sofistikované informace pro jejich výkon. Důležitý je taky fakt, že tyto informace dostávají s časovým předstihem a zadaný pracovní výkon musí splnit do určité časové doby.

Zaměstnanci tvrdí, že jejich názor na fungování jejich pracovního úseku zajímá jejich nadřízené a dostávají zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků jejich práce.

Určité připomínky nebo výhrady berou nadřízené od svých zaměstnanců v potaz. Jsou otevření všem návrhům, které vedou ke zlepšení nejen komunikačního procesu uvnitř podniku, ale i ke zlepšení pracovních postupů a procesů. Nadřízené poskytují zpětnou vazbu svým zaměstnancům a informují je o výsledcích jejich práce a komentují je i vlastními názory na to, jak kvalitně určitou práci vykonali.

Zaměstnanci se komunikaci se svým nadřízeným spíše nevyhýbají a komunikují s nimi otevřeně.

Byla by určitě chyba, kdyby se zaměstnanci báli komunikace se svým nadřízeným a nekomunikovali s nimi narovinu. Mělo by to za následek neefektivní komunikaci a ta, jak z teoretické části víte, vede ke ztrátám podniku a může vést až k úplnému krachu podniku.

Zaměstnanci nemají moc prostoru pro hodnocení svých nadřízených a rádi by to změnili.

Více jak tři čtvrtě zaměstnanců by rádi uvítali možnost nějakým způsobem hodnotit své nadřízené. Nemají jinou možnost než sdělit svůj názor svému nadřízenému osobně. Uvítali by proto nějakou možnost hodnocení svých nadřízených, a to například ve formě anonymních dotazníků, kde by mohli plně vyjádřit svoje názory, aniž by měli strach z toho, že jim pak vedoucí budou nějakým způsobem znepríjemňovat pracovní prostředí.

Zaměstnanci nejčastěji komunikují se svým nadřízeným pomocí mobilního telefonu, a to telefonickým rozhovorem, nebo písemně pomocí textových zpráv.

Mobilní telefon hraje v tomto případě jako komunikační nástroj hlavní roli. Zaměstnanci skrze něj dostávají své pracovní pokyny a informují své nadřízené o průběhu a plnění svého pracovního úkonu. Tento nástroj komunikace je velice efektivní, ale účastníci komunikačního procesu svého komunikačního partnera nevidí a těžce mohou vycítit jeho pocity, tedy neverbální komunikace v tomto případě nehraje žádnou roli. Největší problém nastává v případě, že druhá osoba není u telefonu a nedostane se žádné odpovědi.

Zaměstnanci navrhují, aby jim vedení platově přilepšilo, zlepšila se osobní komunikace v podniku a celkově se zlepšil přístup k zaměstnancům.

To, že by chtěli zaměstnanci platově přilepšit, není v žádném podniku nějaká závratná novinka. Bohužel tento faktor nezávisí jen na podniku, ale i na celkové domácí i zahraniční ekonomice a politice. Ale to je otázka mimo interní komunikaci. Co však podnik může určitě ovlivnit, je, jakým způsobem se ke svým zaměstnancům chová a jakým způsobem s nimi komunikuje. I když si podnik častokrát myslí, že tyto dvě věci zvládá velice efektivně a správně, vždy se ale najde nějaký prostor pro zlepšení. Dále může zřídit schránky pro anonymní připomínky a vytvořit informační oběžníky pro své zaměstnance s pravidelností třeba jednou měsíčně.

5.2. Diskuze a návrh změn

V předchozí části bakalářské práce jsem graficky znázornil odpovědi zaměstnanců na jednotlivé otázky dotazníkového šetření a následně jsem tyto otázky vyhodnotil. V této části uvádím určitá doporučení, která by mohla vést ke zlepšení interní komunikaci v podniku GW Logistics.

Zaměstnanci podniku GW Logistics, zejména na vyšších pozicích mají k dispozici širokou škálu komunikačních kanálů, prostředků a forem interní komunikace. Nejčastěji využívají ústní komunikaci, samozřejmě i elektronická komunikace se ve firmě využívá ve velké míře. Podnik se však už od přijímání nových pracovníků soustředí na interní komunikaci, tím usnadňuje nově příchozím pracovníkům vstup do podniku. Hojně využívaný je taky podnikový intranet, který je pokládán za jeden z nejdůležitějších kanálů vnitropodnikové komunikace, a to díky své rychlosti a dostupnosti velkého množství informací. Další komunikační nástroje, které podnik používá, jsou podnikové nástěnky a

tabule, pracovní porady, interní dokumenty, manuály a příručky a nástroje neformální komunikace.

Z pozorování, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru jsem zjistil několik nedostatků v oblasti vnitrofiremní komunikace. Zaměstnanci nemají moc prostoru pro hodnocení svých nadřízených a rádi by to změnili. Nemají moc společenských událostí a firemních akcí, kterých by se mohli zúčastnit. Nedostávají žádné informace o tom, jak si jejich firma vede, žádné informace ohledně toho, co podnik chystá a jaké je čekají změny. Na základě těchto zjištění jsem vypracoval pár návrhů, které by tento dosavadní stav mohli napravit a do budoucna vyplnit tyto mezery v interní komunikaci.

5.2.1. Návrhy na zlepšení

Po analýze bylo v určitých oblastech interní komunikace zjištěno několik nedostatků. Součástí dotazníkového šetření byla také otevřená otázka, která pracovníky vybízela k navrhnutí nějaký řešení, která by vedla ke zlepšení interní komunikace v podniku. Odpovědi navrhovali hned několik nejrůznějších změn, ale některé se netýkají komunikačního procesu, jako například zlepšení platového ohodnocení.

Anonymní schránka

První návrh pro zlepšení komunikace se zdá být na první pohled primitivní, leč se jedná o velice efektivní věc, která se využívala a stále využívá i v těch nejziskovějších firmách na světě. Jedná se o anonymní schránku, schránku na stížnosti, schránku pro připomínky, názvu má tato anonymní schránka hned několik.

Anonymní schránka je to proto, aby připomínky od zaměstnanců zůstaly bez nějakého osobního postihu. Každý není schopen mluvit o problému, se kterým se v podniku setkává otevřeně, například pokud se jedná o šikanu, alkohol či problémem s nadřízeným. Náklady na zavedení jsou minimální, lze pořídit nějakou krabici, či bednu za pár korun a umístit jí vedle hlavní nástěnky u podnikové jídelny. Tuto bednu by zpracoval jednou týdně personální pracovník a vyhodnocoval obsah. Co to podniku přinese, jelikož jsem k tomuto návrhu došel pomocí dotazníkového šetření a sami zaměstnanci si o tento návrh napsali, je zřejmé, že by rádi vyjádřili skrytě svůj názor, připomínku či stížnost. Mělo by to dát podniku minimálně zpětnou vazbu a odhalit problémy, které mu dosud zůstaly skryty.

Sbírání návrhů

Podnik by měl naléhat na sbírání návrhů od zaměstnanců na zlepšení komunikace a tím pádem celkové efektivity za účelem zvýšení produktivity. Management nemůže zavádět změny u zaměstnanců, aniž by o tom byli nejprve informováni a dané změny s pracovníky prodiskutovali. Právě tito zaměstnanci by měli nejdříve dávat podnět ke zlepšení, protože oni nejlépe vědí, co by se mělo zlepšovat z jejich strany, jelikož určitou práci dělají jen oni. Samozřejmě nelze popřít fakt, že konečné rozhodnutí zůstává na vedení společnosti.

Firemní časopis

Tento časopis by byl pro celou organizaci GW Logistics, možná by bylo ještě lepší, kdyby se udělal pro celou skupinu Jihotrans, pod kterou tato organizace spadá. Zavedení časopisu by podle mně mohlo pomoci ke zlepšení vztahů uvnitř podniku. Díky němu by se zaměstnanci mohli i více dozvědět o výsledcích svého podniku, o ostatních zaměstnancích a mohlo by to vést k utvoření lepšího názoru na ně.

Zavedení časopisu je jistě časově náročná věc. V prvotní fázi může být tento časopis zavedený jen jako „informační měsíčník“, který by oproti časopisu se články měl jen pár stran a obsahoval jen pár informací. Se zavedením časopisu by mohlo přijít i vyhodnocování **nejlepších zaměstnanců měsíce, či roku**. Jednalo by se o sekci, ve které by vedení jednou za měsíc vybralo nejproduktivnějšího zaměstnance na základě číselné průkaznosti a názorů jeho spolupracovníků. Vybraní zaměstnanci by pak dostávali motivační bonus ve formě partnerských cen, nebo i zájezdů, či čistě peněžní odměny.

Kurz efektivní komunikace ve firmě

Jedním z možných návrhů pro zefektivnění komunikace, především pro management a vyšší pracovníky, je absolvování kurzu o efektivní komunikaci. Kurz by vylepšil efektivní komunikaci jak mezi pracovníky na stejných pozicích, tak komunikaci se zákazníky a poskytl by také cenné rady, jak komunikovat s podřízenými. Ukázal by, jak zefektivnit úroveň komunikačních dovedností, řeči těla a rozvoj interní komunikace.

Informace o kurzu a přehled nákladů na uskutečnění:

Tento kurz je zaměřen na zdokonalování efektivní komunikace na různých úrovních a její trénink. Dorozumět se s kolegy v pracovním týmu, s podřízenými i s obchodními partnery a pozitivně na ně působit, je nezbytnou podmínkou úspěšného jednání. Pomůže

účastníkům identifikovat silné a slabé stránky v komunikaci a rozvíjet jejich schopnost uspět v různých pracovních situacích. (www.skoleni.cz, 2018)

Probíraná témata: Komunikační dovednosti jako pracovní nástroj. Řeč těla a její efektivní využití. Komunikační styly – přizpůsobení komunikace situaci a partnerovi. Rozvoj interní komunikace. (ww.skoleni.cz, 2018)

Orientační cena kurzu je 9559,-- Kč vč. DPH (bez DPH 7900,-- Kč) za jednoho účastníka. Jedná se o jednodenní kurz ve městě Praha a délka kurzu je 6,5 hodin. Doprava vlakem do Prahy a zpět 2x165,-- Kč včetně městské hromadné dopravy na místo kurzu a zpět na nádraží činní 2x32,-- Kč. Celková konečná orientační cena kurzu včetně dopravy činní 9953,-- Kč.

Časování informací

Velký důraz by mělo vedení klást i na samotné časování informací. Mělo by dbát na to, aby se důležité informace dostali k zaměstnancům prostřednictvím formální komunikace, a nikoliv skrze neformální komunikaci. Každý zaměstnanec by tedy měl být informován ve stejnou dobu a nikdo by neměl být upřednostňován.

Hodnotící pohovory

Vedoucí pracovníci by se mohli v hodnotících pohovorech zaměřovat na komunikaci ve firmě a komunikaci s nadřízenými. Tímto způsobem by se mohly zjistit určité nedostatky, které by se daly napravit. Například špatné zadání úkolů, nedostatečná motivace zaměstnanců, špatné nástroje komunikace a vyslechnutí názoru zaměstnance. Hodnotící pohovory jsou z hlediska času velice náročné, a tak by je mohli s podobnou mírou efektivity nahradit **hodnotící dotazníky**, které si z mého dotazníkového šetření přeje velké procento zaměstnanců. Tyto dotazníky by mohly zlepšit náladu v podniku a pracovníci by tak dostali pocit, že mohou také vyjádřit svůj názor a připomínky a že podnik bere na lehkou váhu. Zavedení pohovorů či případně dotazníků navrhuji jednou za půl roku.

Firemní akce

Podnik má firemních akcí velmi málo. Jednou z akcí je rekreační pobyt ve Frymburku, který podnik nabízí jednou za rok za zvýhodněnou cenu pro zaměstnance a celou jeho rodinu. Jednou z firemních akcí, kterou navrhuji, je klasický firemní ples, který se koná jednou za rok. Pro podnik je to sice nákladnější událost, ale na druhou stranu přináší značná plus v oblasti navázání a zlepšování vnitropodnikových vztahů. V této oblasti také navrhuji,

aby firma zavedla některé firemní rituály, které by vedly k upevňování pracovního kolektivu. S tím souvisí například již zmíněné vyhlašování nejlepších pracovníků, nebo dny otevřených dveří, dny práce s rodinou, kdy si každý zaměstnanec může přivést svoji rodinu do práce a ukázat jim, jak probíhá jejich pracovní den.

6. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jaký je současný stav interní komunikace ve vybraném podniku, kterým je GW Logistics a.s. Následně tento stav zhodnotit a navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení interní komunikace, případně navrhnout zcela nová řešení. Stávající stav jsem zjistil za pomoci pozorování uvnitř podniku, dotazníkového šetření a konzultace s ředitelem a ostatními pracovníky. Domnívám se, že stanovený cíl se mi podařilo naplnit.

Teoretickou část jsem vypracoval na základě formulace z odborné literatury. Čerpal jsem hlavně z literatury, která se zabývá komunikací a později spíše interní komunikací, tedy tou, která se odehrává uvnitř podniku. Konkrétně jsem se věnoval nástrojům, typům, formám a funkcím interní komunikace. Důležité bylo zaměřit se na fungující interní komunikaci a popsat, jaké bariéry komunikaci brání a kde nastává hlavní problém. Dále jsem věnoval pozornost efektivní komunikaci a zpětné vazbě. Jak se ukázalo z dotazníkového šetření, ale i z odborné literatury, firmy mají s tímto velký problém.

V praktické části jsem se zaměřil už na konkrétní cíl a tím bylo zjistit, jak funguje komunikace v podniku GW Logistics a. s. Tento cíl jsem zjišťoval pomocí dotazníkového šetření, pozorování v podniku a řízeného rozhovoru s ředitelem. Důležité bylo si nejen stanovit hlavní cíl ale i dílčí cíle. V tomto případě se jednalo o to, jak zaměstnanci na nejnižších pozicích komunikují se svým nadřízeným, jaké se jim dostává zpětné vazby. Jestli i oni mohou vyjádřit svůj názor a hodnotit svého nadřízeného. Tyto dílčí cíle mi přišly pro firmu jako potencionálně největší problém, ve kterém bych mohl navrhnout jistá řešení.

Návrhy na zlepšení vidím v podobě zřízení anonymní schránky, kde by se shromažďovaly veškeré stížnosti a připomínky pracovníků. Dále, aby vedoucí pracovníci více naslouchali svým podřízeným a sbírali jejich návrhy pro zlepšení. Zpětné vazby pro vedoucí pracovníky se může docílit i zavedením hodnotících pohovorů, či hodnotících dotazníků. Zavedení firemního časopisu by velice pomohlo s informovaností svých zaměstnanců a zavedení ceny zaměstnanec měsíce by je jistě motivovala. Co by pomohlo zefektivnit komunikační dovednosti, spíše u zaměstnanců na vyšších pozicích, je kurz efektivní komunikace pro firmy. Velký prostor pro zlepšení komunikace, a hlavně i zlepšení vztahů uvnitř podniku je v oblasti firemních akcí, či událostí.

Závěry a analýzy výsledků spolu s návrhy budou předány panu řediteli GW Logistics a budou moci být využity k potencionálnímu zkvalitnění stávající interní komunikace v podniku.

7. Summary

This bachelor thesis investigates the problems of internal communication in the selected company. The aim is determining the current condition of internal communication in selected company. Next steps and measures that are leading to improve internal communication are deduced from the results of survey.

We can divide the bachelor's thesis into several parts. The theoretical part is focused on technical terms and definition that must be understood for processing. We define concept of communication. Communication is the main part of social life of all people on the world. Next, I characterize the internal communication. Its functions, objectives and selections. For example: vertical, horizontal and diagonal communication. Next are forms and tools, which are oral, written, electronic and visual communication. In the end, I describe the difference between effective and non-effective communication.

In the practical part I research current condition of internal communication in the company. The research was conducted using structured questionnaires. About 70 workers in the company were asked to complete the questionnaire. They were workers of lower posts, like truck or bus drivers. Questioning was realized in December, when drivers had every year training. Most of questions are focused on communication with manager, but we can see also an open question.

Results and recommendations are discussed in the final part of this thesis. I am basing on the results that I got from the survey. The results were processed, and I created some measure or innovation that would lead to increasing effective internal communication in GW Logistics.

Key words: internal communication; communication, goals of the company, processes in the organization, questionnaire.

8. Použitá literatura

- 1) Anja von Kanitz, & Scharlau, C. (2012). *Gesprächstechniken* (12, 2., aktualisierte Aufl., Best-of-Ed.). Freiburg, Br. ; Planegg/München: Haufe.
- 2) Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada.
- 3) Boucník, P. (2011). *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery : interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum.
- 4) Březinová, M., & Holátová, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: komunikace a podniková kultura*. Žilina: Nakladatelství Georg a.s. Juraj Štefuň.
- 5) DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- 6) Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- 7) Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (c1997). *Organizations: behavior, structure, processes*(9th ed.). Boston, MA: Irwin.
- 8) Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- 9) Holá, L. (2011). *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada.
- 10) Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- 11) Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (3., dopl. vyd.). Praha: Grada.
- 12) Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- 13) Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- 14) McLagan, P. A., Krembs, P., & Lisa, A. (1998). *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press.
- 15) Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- 16) Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2003). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání* (3. vyd.). Praha: Management Press.
- 17) Plaňava, I. (2005). *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. Praha: Grada.
- 18) Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- 19) Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- 20) Školení.cz [Online]. (2018). Citováno 26. Března, 2018, ze <http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/efektivni-komunikace-ve-firme-37590.aspx>
- 21) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

- 22) Vymětal, J. (2008). Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing.

9. Přílohy

9.1. Obrázky

Obrázek 1: Vnitrofiremní komunikační proces.....	7
Obrázek 2: Komunikační proces	8
Obrázek 3: Směr komunikace	11
Obrázek 4: Význam komunikace v organizaci.....	17
Obrázek 5: Organizační a řídicí struktura GW LOGISTICS a.s.....	25
Obrázek 6: Organizační a řídicí struktura GW LOGISTICS a.s., pokračování	25

9.2. Tabulky

Tabulka 1: Členění komunikace dle různých kritérií	10
Tabulka 2: Typy šumů a jejich příklady.....	20

9.3. Grafy

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců.....	29
Graf 2: Věk zaměstnanců	30
Graf 3: Délka působení ve firmě	30
Graf 4: Dosažené vzdělání	31
Graf 5: Dostatečnost informací k výkonu práce.....	31
Graf 6: Včasnost informací k výkonu práce.....	32
Graf 7: Zájem vedoucího o názor pracovníků.....	32
Graf 8: Vyhýbání se komunikaci s nadřízeným	33
Graf 9: Otevřenost směrem k vedoucímu	33
Graf 10: Zpětná vazba od nadřízeného	34
Graf 11: Způsob pochvaly od nadřízeného	34
Graf 12: Způsob upozornění na chybu	35
Graf 13: Možnost hodnocení nadřízeného	35
Graf 14: Zavedení hodnocení nadřízeného	36
Graf 15: Kvalita komunikačních schopností nadřízeného	36
Graf 16: Pohlaví nadřízeného.....	37
Graf 17: Nástroje interní komunikace	37
Graf 18: Forma komunikace v podniku	38
Graf 19: Návrhy zlepšení v komunikaci	38

9.4. Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření	51
--------------------------------------	----

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Dotazník pro zaměstnance

Vážený zaměstnanci,
jmenuji se Filip Hošínský a jsem studentem Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, oboru Řízení a ekonomika podniku. Součástí mé státní závěrečné zkoušky je bakalářská práce na téma Interní komunikace ve vybrané společnosti. K úspěšnému zpracování mi pomáhá vaše společnost. Chtěl bych Vás poprosit, zdali byste mohli vyplnit tento dotazník.

Cílem dotazníku je zjistit, jakým způsobem probíhá komunikace uvnitř vaší společnosti. Jak nadřízení komunikují s podřízenými a jaké prostředky komunikace k využívají.

Na základě Vašich odpovědí udělám závěrečné zhodnocení a pokusím se navrhnout nějaké komplexní řešení, které by pomohlo zefektivnit interní komunikaci ve vaší společnosti.

Vaše odpovědi budou zpracovány anonymně.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tomuto dotazníku.

Filip Hošínský

Zakroužkujte jednu z variant

Pohlaví:

- a) muž b) žena

Věk:

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

Jak dlouho působíte ve firmě?

- a) méně než 1 rok b) 1 - 3 roky c) 3 - 5 let d) 5 - 10 let e) 10 a více let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní b) střední bez maturity (výuční list) c) střední s maturitou d) vyšší odborné
e) vysokoškolské – bakalářské f) vysokoškolské – magisterské a vyšší

Jakou funkci vykonáváte?

.....

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 potřebné informace k výkonu práce včas?

- a) ano
b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

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

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

4) Vyhýbáte se komunikaci s nadřízeným?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

5) Komunikujete se svým nadřízeným otevřeně?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

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

a) ano, pravidelně

b) ano, občas

c) spíše ne

d) nikdy

7) Jakým způsobem Vás nadřízený pochválí?

a) osobně

b) e-mailem

c) písemně

d) nedostaví se pochvala

d) jiným způsobem (uved'te)

8) Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní na chybu při výkonu práce?

a) osobně

b) e-mailem

c) písemně

d) jiným způsobem (uved'te)

9) Můžete i vy nějakou formou hodnotit svého nadřízeného?

a) ano

b) ne

Pokud jste odpověděli u otázky 9: b) ne

9a) Uvítal/a byste zavedení nějaké formy hodnocení svého nadřízeného? Například formou anonymního dotazníku.

a) ano

b) ne

10) Má Váš nadřízený dobré komunikační schopnosti?

a) ano

b) ne

11) Váš nadřízený je?

a) muž

b) žena

12) Jaké nástroje interní komunikace využíváte v podniku nejčastěji?

a) osobní rozhovor

b) telefonický rozhovor

c) konzultace

d) porada

f) internet – vnitrofiremní systém

g) školení

h) e-mail

i) jiné (uved'te)

13) Který komunikační nástroj ve vašem podniku využíváte nejčastěji?

a) písemná komunikace

b) ústní komunikace

14) Co byste navrhoval/a zlepšit z oblastí interní komunikace u Vás ve firmě? (otevřená otázka)