



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

Komunikace ve vybraném podniku

Vypracovala: Dagmar Bláhová

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar BLÁHOVÁ**

Osobní číslo: **E16422**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Komunikace ve vybraném podniku**

Zadávací 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 bakalářské práce je analýza komunikace ve vybraném podniku a návrh případných změn pro zlepšení.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza komunikace v podniku.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: 40 - 50 stran

Rozsah pracovní zprávy: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.

Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: 2. ledna 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studenti
České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

PROHLÁŠENÍ

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své 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 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Dagmar Bláhová

PODĚKOVÁNÍ

Především bych velice ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Markétě Adamové za odborné vedení, cenné rady a trpělivost.

Dále děkuji společnosti Heyco Werk ČR s.r.o. za jejich čas, vstřícnost a poskytnutí informací pro výzkum této práce.

Nakonec velké poděkování patří i mé rodině, která mi byla v době tvorby této bakalářské práce velkou oporou.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Komunikace	4
2.1.1	Neverbální komunikace	8
2.2	Proces komunikace.....	9
2.3	Komunikační bariéry.....	10
3	Komunikace v organizaci.....	12
3.1	Manažerská komunikace	12
3.2	Komunikace manažerů s pracovníky „dole“	12
3.3	Nejčastější typy vnitrofiremní komunikace	13
3.3.1	Rozvoj pracovníků.....	13
3.4	Kritika na pracovišti	13
3.5	Konflikt na pracovišti.....	13
3.5.1	Druhy konfliktů.....	14
3.5.2	Reakce na konflikt	14
3.5.3	Řešení konfliktu	14
3.5.4	Porady	14
3.6	Cíle vnitrofiremní komunikace	16
4	Praktická část.....	17
4.1	Cíl a metodika práce.....	17
4.1.1	Cíl práce	17
4.1.2	Metodika	17
4.2	Vybraná společnost	18
4.2.1	Organizační struktura společnosti.....	18
4.3	Interpretace výsledků	20
4.4	Diskuze.....	47
4.4.1	Výzkum z českého prostředí.....	50
5	Závěr	52

6	Summary.....	54
7	Seznam odborné literatury	55
8	Seznam obrázků a grafů.....	1
8.1	Seznam obrázků	1
8.2	Seznam grafů.....	1
9	Přílohy.....	2

1 Úvod

Komunikace je přirozenou součástí každodenního života. Používá se pro dorozumění lidí po celém světě. Pomocí komunikace můžeme vyjádřit své emoce, pocity a názory, které umožňují člověku zařadit se do společenského života a rozvíjet tak svůj osobní i profesní život.

Každá dobře fungující organizace si uvědomuje, že efektivní komunikace zajišťuje její dobrý chod. Procesem sdělování dochází uvnitř firmy k přenosu informací potřebných k vykonávání pracovních postupů zaměstnanců. Čím více je komunikace efektivnější, tím více firma prosperuje. V komunikačním procesu je podstatné nejen sdělení informací, ale také zpětná vazba. Pomocí zpětné vazby zjišťujeme, zda bylo sdělení správně pochopeno. Komunikace přispívá také k utužování vztahů zaměstnanců na pracovišti. Pokud jsou na pracovišti špatné vztahy, nemohou se zaměstnanci cítit dobře v pracovním prostředí a odvádět dobrý pracovní výkon. Manažeři organizace by si měli uvědomovat podstatu a důležitost komunikace. Aby mohla organizace správně fungovat, musí být komunikační schopnosti manažerů na vysoké úrovni. Manažeři musí umět jednat se svými podřízenými, motivovat je, vést, řídit a respektovat je.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu komunikace ve vybraném podniku. Teoretická část bude charakterizovat komunikaci a její hlavní členění. Kapitola 2 popisuje komunikaci a vnitřní komunikaci. Praktická část této práce bude zaměřena na vztahy nadřízenosti a podřízenosti v rámci komunikace ve výrobní společnosti. Analýza bude provedena pomocí dotazníkového šetření ve společnosti Heyco Werk ČR s.r.o. Výsledky budou zpracovány a následně budou společnosti navrženy změny pro odstranění komunikačních bariér či nedostatků komunikace.

2 Literární přehled

2.1 Komunikace

Původní význam komunikace byl převzat z latinského slova „communicatio“, které znamená sdělení; latinský výraz „communicare“ můžeme přeložit jako sloveso sdílet nebo sjednávat a slovo „communis“ znamená společný (Řehoř, 2012).

Komunikace je proces, při kterém dochází k přenosu informací mezi jedinci prostřednictvím dohodnuté formy komunikace (Adair, 2004).

K tomu, aby se komunikace uskutečnila, musí být někdo, kdo chce něco sdělit (odesílatel), něco, co má být sděleno (zpráva), a někdo, kdo přijme zprávu (příjemce). Odesílatel sděluje zprávu pomocí jazyka, který popisuje konkrétní myšlenku.

Komunikační systém obsahuje tři složky: vstup, proces a výstup. Vstup představuje informace, které mají několik forem (verbální, neverbální). Informace jsou poté zpracovávány kódováním, dále vysílány signálem a nakonec dekódovány. Výstupem systému jsou informace přenášené např. slovy, ilustracemi, čísly, apod. Posledním krokem v systému je zpětná vazba, která poskytuje odesílateli jistotu, že zpráva byla správně interpretována (Ricks & Gow, 1987).

Do funkcí komunikace zařazujeme:

- Informativní funkce – sdělujeme informace, prohlášení, oznámení.
- Instruktažní funkce – chceme naučit, vysvětlit a navést.
- Přesvědčovací funkce – snažíme se zmanipulovat, přesvědčit a ovlivnit.
- Vyjednávací funkce – dospíváme k dohodě, chceme dojít k řešení.
- Funkce zábavní – cílem je rozveselit nebo rozptýlit druhého či sebe (Vybíral, 2005).

Druhy komunikace

Verbální komunikace

Verbální komunikaci používáme pro dorozumívání se prostřednictvím slov a jazyka. Nejrozšířenější obory, které studují verbální komunikaci, označujeme jako lingvistiku a filologii.

Jazyk napomáhá určovat, jak lidé vnímají, vidí, cítí a smýšlí o světě a také jakými jsou osobnostmi (Mikuláščík, 2003).

Do verbální komunikace řadíme komunikaci ústní, která má zvukovou podobu, písemnou v podobě psané a nakonec elektronickou (Řehoř, 2012).

a) Ústní komunikace

Ústní komunikaci řadíme mezi nejrozsáhlejší formy komunikace. Ústní komunikace se vytváří vzájemně mezi dvěma osobami. Jejím užíváním dochází k běžné konverzaci, vyjednávání, předávání úloh, přesvědčování, atd. Ústní komunikace zahrnuje nejen obsah toho, co chceme někomu sdělit, ale také gestikulaci, mimiku našeho obličeje, barvu našeho hlasu, atd. To znamená, že informace může být sdělena, bez užití slov (Veber, 2007).

Do ústní komunikace patří především dialog, který představuje rozsáhlou formu sociální komunikace. V průběhu dialogu dochází k předávání informací mezi odesílatelem a příjemcem sdělení. Důležité je, aby příjemce sdělení řádně naslouchal odesílateli a naopak, aby odesílatel vyjádřil své sdělení jasně a srozumitelně (Nový a kol., 1998).

V souvislosti s organizací se mohou zaměstnanci setkat s několika formami formální ústní komunikace jako např.: projev, porada, pohovor, rozhovor při oznámení problému, rozhovor při oznámení rozhodnutí (Veber, 2007).

Při sdělování by se odesílatel měl řídit několika kroky, aby dosáhl správnému pochopení ze strany příjemce. Nejprve by si měl dobře promyslet obsah své zprávy. Poté je důležité stanovit si klíčové body a určit ve kterém pořadí je budeme příjemci sdělovat. Ve třetím kroku si zvolí určitý styl sdělení např. používáním krátkých jasných vět místo zbytečně dlouhých souvětí. Dále pozorujeme reakci příjemců. V případě, že příjemce neporozumí zprávě, je nutné změnit styl sdělení. Pokud příjemce zprávě porozumí, může odesílatel ukončit rozhovor (Bělohávek, 1996).

b) Písemná komunikace

Písemná komunikace je dalším druhem komunikace. Je zprostředkována v písemné formě ve formě rukopisu, stejnopisu nebo na počítači. Tento druh komunikace zabere mnohem více času než ústní komunikace, přesto je vhodnějším prostředkem pro archivování dokumentů, doložení nebo legislativní důvody (Vymětal, 2008).

Nepředpokládejme, že ten, kdo umí dobře pracovat s jazykem, bude stejně tak dobře pracovat i s perem. Psané a mluvené slovo si jsou velmi blízké, ale mají

některé odlišné funkce. Písemná forma nám umožňuje sdělovat informace i na dálku např. posílání dopisů. Další významnou funkcí je uchovávání vědomostí, které si nemusíme pamatovat. Písemná komunikace je součástí nás všech a našeho efektivního života (Adair, 2004).

Dopisy

Správně napsaný dopis zahrnuje jasné, zřejmé, přesně formulované a tematicky uspořádané informace.

Zásady pro efektivní písemnou komunikaci:

- Jednoduchost – krátké, jednoduché a srozumitelné věty.
- Stručnost – nepsat informace, které nejsou podstatné a nutné.
- Správnost – jistota, že sdělení je gramaticky a stylisticky bezchybné.
- Zdvořilost – nese dobré jméno a vzbuzuje důvěru (Řehoř, 2012).

c) Elektronická komunikace

Pod pojmem elektronická komunikace si představujeme komunikaci pomocí počítačů, faxů, telekonferencí, modemů, apod. (Řehoř, 2012).

Internet

„Internet je rovněž znám jako WWW (Word wide web – světová pavučina), protože svoji koncepcí připomíná předitivo pavoučí sítě, které umožňuje dostat se z kteréhokoli místa na síti na místo jiné“ (Palmer & Weaver, 2000) str.70.

Počítač je prostředek, který svým technickým a programovým vybavením jako je hardware a software přijímá, zpracovává a odesílá sdělení v digitální formě podle instrukcí člověka. Internet umožňuje lidem získat informace z celého světa. Do této internetové komunikace řadíme především elektronickou poštu neboli e-mail. Účel této formy spočívá v předávání sdělení od jednoho uživatele druhému pomocí internetové sítě. Síť vzájemně propojuje několik počítačů nebo propojení s centrálním počítačem.

Rozlišujeme dvě hlavní sítě:

- Lokální síť – síť, která propojuje několik počítačů zároveň v menším prostoru.
- Dálková síť- síť, která umožňuje používání komunikačních služeb ve větší oblasti, mají i celosvětový charakter (Janoušek, 2015; Palmer & Weaver, 2000).

E-mail

E-mail je jednou z nejrozšířenějších forem elektronické komunikace. Jedná se o digitální zprávu, která je psaná na elektronických zařízeních, např. počítač nebo mobilní telefon či tablet. E-mailová adresa obsahuje jméno uživatele a dále název poskytovatele e-mailových služeb. E-mailové servery přenášejí zprávy od odesílatele příjemci. E-mailová pošta se používá nejen pro komunikaci mezi jednotlivci, ale i ve většině organizací. Důvod pro používání e-mailu je rychlost, pohodlnost a možnost komunikování po celém světě. K e-mailové zprávě je možné přidat i jakýkoliv soubor ať už je to obrázek či dokument. Problémem u e-mailové pošty jsou nevyžádané zprávy, známé také jako spamy. Naštěstí existují filtry, které tyto nechtěné zprávy automaticky odstraní (Tschabitscher, 2018).

Skype

Skype je služba, která prostřednictvím internetu umožňuje lidem vytvářet a přijímat hlasové volání nebo video volání, takže můžeme mluvit s lidmi tváří v tvář po celém světě zdarma. Skype překonává mnoho komunikačních bariér a dnes má již více než 300 miliónů uživatelů. Tato aplikace je používána nejen domácími uživateli, ale dnes se užívá také v malých firmách i ve velkých podnicích např. k poradám. Jedinou výjimkou bezplatné komunikace prostřednictvím Skype, je volání na pevné linky a mobilní telefony, které jsou zpoplatněny (Unuth, 2018).

SMS

Do elektronické komunikace řadíme také SMS, které posíláme účastníkům prostřednictvím mobilních telefonů. SMS slouží např. pro sdělení krátké informace, rychlou domluvu jednání či setkání (Řehoř, 2012).

Digitalizace

Zpracování papírových dokumentů ve větším počtu je velice náročné jak fyzicky tak časově. Ve většině případů je nutné mít fyzický archiv dokumentů. Velkým přínosem pro překonání těchto bariér je zavedení moderní digitalizace. Digitalizace obstarává převod papírového dokumentu do elektronické podoby. Poté můžeme pracovat snáze s digitální podobou. Pro umožnění digitalizace se používají specializované dokumentové skenery, které naskenují velké počty dokumentů ve velmi krátkém čase. Velmi důležitou součástí je software pro řízení a optimalizaci digitalizace

dokumentů, který konfiguruje a spouští úlohy skenování. Důležitým přínosem je zajištění optimalizace skenovaného obrazu dokumentu. Tím lze dosáhnout několikanásobnému zmenšení velikosti souboru, zvýšení kontrastu či čitelnosti obsahu dokumentu. Pro uložení elektronických dokumentů použijeme DMS (Document Management Systém) nebo také elektronický archiv. Tyto systémy mají komplexní zabezpečení a ukládají dokumenty do bezpečné databáze (Puš, 2016).

Intranet

Intranet představuje soukromou síť, která je používána v organizacích a je přístupná pouze jejich zaměstnancům. Skládá se z mnoha propojených místních sítí. Zahrnuje připojení přes jeden i více počítačů k vnějšímu internetu. Hlavním účelem intranetu je sdílení firemních informací a výpočetních zdrojů mezi zaměstnanci. Umožňuje organizaci posílat soukromé zprávy prostřednictvím veřejné sítě se speciálním šifrováním a dalšími bezpečnostními prvky. Na rozdíl od internetu, který představuje veřejnou síť přístupnou veřejnosti, je intranet dostupný pouze pro zaměstnance společnosti (Beal, 2018), (Rouse, 2006).

Výhody elektronické komunikace

K výhodám elektronické komunikace patří rychlá a levná komunikace i na delší vzdálenost. Přenáší sdělení i velkému počtu subjektům najednou a vede diskuze v písemné, zvukové či vizuální formě. Nevýhodou této podoby komunikace patří míra odcizení komunikujících. Při delším odcizení od společnosti může jedinec pociťovat samotu a v některých případech i pocity deprese (Veber, 2007).

2.1.1 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je proces, kterým se dorozumíváme pomocí neverbálních nástrojů. Sociální komunikace uvádí, že neverbální komunikaci můžeme označit jako „řeč těla“, neboli přijímání sdělení z pohybů člověka, jeho mimiky a gest, dotyků, apod. Neverbální komunikaci můžeme rozumět jako mimoslovní komunikaci, která celkově vypovídá o člověku jako takovém (Vymětal, 2008).

Pokud někomu něco sdělujeme, pouze 38 % z našeho projevu tvoří výše a hloubka tónu hlasu, 55 % výraz naší tváře a zbylých 7 % zaujímá samotná mluvená řeč. Mezi neverbální komunikaci řadíme mimiku, viziku, kineziku, gestiku, posturologii, haptiku, proxemiku a paralingvistiku (Řehoř, 2012).

Paralingvistika

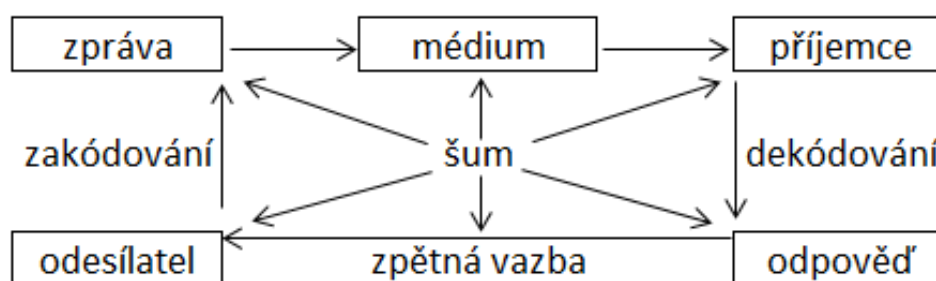
Paraverbální komunikace se zabývá tónem naší řeči neboli zvukovými jevy. Nejedná se o to, co chceme říci, ale jakým způsobem slova říkáme. Paralingvistika rozeznává v komunikaci: hlasitost řeči, výšku tónu, rychlost řeči, objem řeči, plynulost řeči, melodii řeči, chyby v řeči, správnost výslovnosti, kvalitu řeči a frázování (Černý, 2007).

Hlas zachycuje emocionální prožitky. Jeho pomocí vyjadřujeme napětí, strach, úzkost, radost, apod. V některých případech se naše hlasové vyjádření projeví spontánně, např. při jízdě na horské dráze můžeme pod vlivem všech emocí hlasitě křičet (Tegze, 2003).

2.2 Proces komunikace

Proces komunikace lze znázornit komunikačním modelem. Komunikační model můžeme nazývat také jako kódový nebo informační model. Používáme ho při popisu komunikačního procesu (Vymětal, 2008).

Obrázek 1 Komunikační model



Zdroj: upraveno dle (Řehoř, 2012, str. 11)

V modelu procesu komunikace se vyskytuje osm hlavních složek:

- 1) Odesílatel - je zdrojem myšlenky, kterou chce jasně a srozumitelně sdělit příjemci.
- 2) Kódování – konkrétní převedení myšlenky příjemci ve srozumitelných znacích.
- 3) Zpráva – soubor znaků, které vznikají z kódování a které odesílatel sděluje.
- 4) Médium (kanál) – posílá zprávu příjemci ve zvolených formách např.: ústní, písemná, telefonní, apod.
- 5) Dekódování – vysvětlení a připsování významu přijatým symbolům.
- 6) Příjemce – přijímá sdělení od odesílatele a převádí sdělení ve znacích do myšlenek.

- 7) Zpětná vazba – příjemce reaguje na zprávu od odesílatele. Zpětná vazba určuje, zda byla sdělená zpráva zakódována, přenesena, dekodování a správně porozuměna.
- 8) Šum – rušivý faktor, který zabraňuje přenosu nebo příjmu informace (Řehoř, 2012)

2.3 Komunikační bariéry

Komunikační bariéry brání uskutečnění komunikace. Můžeme je chápat jako překážky, kterým se při komunikaci bráníme a které překonáváme (Vymětal, 2008).

Abychom mohli bariéry překonávat, je důležité si je uvědomit a neměli bychom je chápat jako špatnost, které se máme vyhybat (Mikuláščík, 2003).

Komunikační bariéry členíme na:

- a) **Vnitřní komunikační bariéry** neboli fyzické a psychické faktory představují nepříznivý fyzický stav jedince, který je zapojen do komunikace. Zařazujeme sem např. bolest hlavy, stres, únava, apod. Každý jedinec má různé vlastnosti a sdělení, která přijímá se filtrují dle několika částí. Jako jsou např.:
 - rozdíly vědomostí v určitém rozsahu,
 - emoce, které mohou být negativní zvláště u emocionálně slabších osob,
 - kultura, při které může dojít k rozdílu v komunikaci, kdy účastníci jsou odlišné národnosti,
 - postoje a názory, u kterých je důležitý negativní či pozitivní přístup k řešenému tématu a celkové komunikační dovednosti.
- b) Do **vnějších komunikačních bariér**, při kterých má prostředí vliv na účastníka komunikace, řadíme hluk, nepřiměřené klimatické podmínky (chladno či horko), blikající světla, nezvyklé prostředí, cizí osobu, apod. (Nový a kol., 1998).

Kromě výše uvedených komunikačních bariér do nich dále řadíme:

- nadměrná komunikace – způsobuje nadměrné informace a informační zahlcení,
- špatné kódování nebo dekodování zprávy,
- selhání zpětné vazby,
- nevhodný slovník – např. používání specializovaných či slangových termínů,
- rozdíly mezi jednotlivci – rozdíly ve věku, pohlaví, vzdělání, kultuře, apod.,
- konflikty mezi lidmi,
- nepozornost – nesoustředěnost,

- emocionální překážky – jde například o neúctu, povýšení, zlost, nesympatie, závistivost, apod.,
- hluk,
- sémantické bariéry – špatná interpretace slov,
- čas – není potřebný prostor k naslouchání a kladení otázek,
- předsudky – odmítání jiných názorů (Vymětal, 2008; Khelerová, 1999).

Šum

Šum můžeme chápat jako překážku, která nastává během komunikace a narušuje plynulý přenos informací od odesílatele k příjemci. Může vzniknout u odesílatele, kanálu nebo příjemce a je způsoben nežádoucími vlivy.

Rozdělujeme tři druhy komunikačního šumu:

- **Fyziologický šum** – rušení způsobené únavou, hladem, bolestmi hlavy a dalšími faktory, které ovlivňují to, jak se cítíme.
- **Fyzický šum** – šumy v prostředí kolem nás např.: hluk, světlo, horko, zima.
- **Psychologický šum** – nástroje ovlivňující naši psychiku např.: nepozornost, negativní pocity (Nordquist, 2018).

Odstranění bariér:

- mějme jistotu, že informaci sdělujeme jasněmu cíli,
- věnujme sdělení pečlivou přípravu a dostatek času,
- zvolme vhodné místo pro sdělení informací, zvláště při ústní komunikaci,
- sdělení musí být srozumitelné a stručné, úplné a zdvořilé,
- zdokonalujme své komunikační dovednosti,
- zvolme nejvhodnější komunikační prostředek,
- vyžadujme zpětnou vazbu pro kontrolu správnosti přijatého sdělení (Vymětal, 2008; Palmer & Weaver, 2000).

Produktivní naslouchání

Abychom mohli vést efektivní komunikaci, je nutnost produktivně naslouchat komunikujícímu. Je potřeba z naší mysli odstranit všechny rušivé faktory (myšlenky, emoce, smysly). I veškeré naše starosti narušují efektivní komunikaci. Je rozdíl mezi pojmy slyšet a poslouchat. Slyšení je proces, který prostřednictvím uší přenáší informace do mozku – fyziologický proces. Poslouchání je proces, díky kterému

pochopíme význam sdělení – psychologický proces. Tedy pouze slyšet nám nestačí (Borg, 2004).

3 Komunikace v organizaci

Komunikovat se svými zaměstnanci je velice důležité. Pokud ve firmě dochází ke změnám provozu např. změny pracovních podmínek a postupů, zaměstnanci by měli vědět, na co se konkrétně změny vztahují. Ve většině případů mají zaměstnanci negativní postoj ke změnám. Je to z důvodu, že nevědí, jaké změny to jsou a jak je to ovlivní. Pokud organizace komunikuje se svými zaměstnanci o změnách, strategiích, cílech a výsledcích, vytváří důvěru na pracovišti, která je důležitá pro dobrý chod firmy (Armstrong, 2015).

3.1 Manažerská komunikace

Tento typ komunikace zahrnuje jak interpersonální komunikaci, tak i komunikaci v rámci celé organizace. Manažerská komunikace je významnou částí činnosti manažera. Bez získávání a sdílení informací nemůže formulovat strategie, cíle, řešit problémy a efektivně vést organizaci (Řehoř, 2012).

3.2 Komunikace manažerů s pracovníky „dole“

Zejména vrcholový a střední manažeři většinou neumí komunikovat zvláště s nekvalifikovanými pracovníky. Pouze malá část manažerů umí bez jakýchkoliv bariér dobře komunikovat s řádovými zaměstnanci např. s dělníky. Nekvalifikovaní dělníci mají většinou plně vyvinuté smyslové vnímání, to proto jsou tak zruční a praktičtí. Oproti manažerům nemají tak dobře vyvinutou racionalitu. Pokud tedy manažer racionálně, bez empatie osloví dělníka, nemůže dojít ke správné komunikaci, protože dělníka tento styl komunikace neoslovuje (Hloušková, 1998).

Manažeři musejí sdělovat pracovníkům instrukce, nároky a požadavky. Nejen, že je nutné sdělovat své názory, ale je třeba také naslouchat názorům svým zaměstnancům. Manažeři by měli být schopni o těchto názorech diskutovat, hledat jejich smysl a řešení. Je důležité i vyřizovat stížnosti pracovníků ať se zdají být nepodstatné a dále je motivovat k práci. Toho nelze dosáhnout bez efektivní komunikace manažera ke svým zaměstnancům (Palmer & Weaver, 2000).

3.3 Nejčastější typy vnitrofiremní komunikace

3.3.1 Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků obsahuje zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, výchovu, výcvik, apod. Nejdůležitější oblastí je příprava na výkon funkce, ta se týká nejen nově přijatých zaměstnanců, ale i dosavadních pracovníků. Příprava se liší podle toho na koho je zaměřena, např. příprava dělníků, technicko-hospodářských pracovníků, výkon řídicích funkcí, apod. Zejména pro přípravu dělníků se používají tyto způsoby:

- Závčik – poučení a zaučení pracovníka na nové pracoviště.
- Zaškolení – absolvování technické přípravy a praktické zkoušky.
- Studium pro získání výučního listu.
- Přezkušování způsobilosti.
- Získání vyšší kvalifikace.
- Praxe absolventů (Nový a kol., 1998).

3.4 Kritika na pracovišti

Kritika je součástí života i pracovního prostředí. Snižuje sebevědomí kritizovaného pracovníka. Ne každý ji akceptuje, ve většině případů vyvolává odmítavý postoj, nespolupráci, nepřátelství a v horším případě může dojít i k agresivnímu chování kritizovaného jedince. Kritika je zaměřena výhradně na jednotlivce a na danou věc, která se stala. Pokud je kritika podávána agresivním a negativním způsobem od nadřízeného, dá se očekávat, že kritizovaný pracovník bude na kritiku reagovat taktéž (Mikuláščík, 2003; Palmer & Weaver, 2000).

Pokud je kritika podávána a přijímána asertivním, tedy pozitivním způsobem, napomáhá měnit věci k lepšímu. Jedinec, který poslouchá kritiku asertivním způsobem od nadřízeného, si uvědomuje, co musí změnit, aby se vylepšilo hodnocení jeho práce. Není to sice příjemné, ale kritizovaný člověk nemá pocit bezmoci a zhroucení (O'Brienová, 1992).

3.5 Konflikt na pracovišti

Konflikty se považují za rušivé faktory, které svým způsobem narušují plynulý a efektivní chod firmy. Cílem firmy je vyhýbat se jim, případně je co nejdříve odstranit. Konfliktem můžeme rozumět narušení mezilidských vztahů, rozchody v názorech jedinců nebo vzájemné nepochopení (Bělohlávek, 1996).

V té chvíli, kdy se pracovník dostane do konfliktu, dostává se do stresové situace, eventuelně do frustrace. Člověk vnímá konflikty jako negativní stavy, při kterých se cítí velmi nepříjemně (Bednář, Drahoňovský, Hlušička, & Těšitelová, 2013).

3.5.1 Druhy konfliktů

Konflikty členíme podle počtu zúčastněných osob do čtyř skupin:

- Intrapersonální konflikty (vnitřní) – neshody v rámci jedné osoby.
- Interpersonální konflikty – rozpory mezi dvěma a více lidmi.
- Skupinové konflikty – konflikty uvnitř jedné skupiny lidí.
- Meziskupinové konflikty – konflikty mezi dvěma a více skupinami lidí (Křivohlavý, 2002; Bednář, Drahoňovský, Hlušička, & Těšitelová, 2013).

3.5.2 Reakce na konflikt

- Pasivita – popírání nebo odmítání samotného konfliktu. Jedinci přináší úlevu pouze v krátkém časovém úseku.
- Únik – jedinec uniká a vyhýbá se konfliktu. Neprojevuje své názory a postoje a tak oddaluje problém.
- Agrese – střetnutí konfliktu, která se vyskytuje nejběžněji u dominantních jedinců, kteří chtějí za každou cenu zvítězit (Bednář, Drahoňovský, Hlušička, & Těšitelová, 2013).

3.5.3 Řešení konfliktu

Základním prostředkem pro předcházení konfliktu je komunikace. Pokud jsou zúčastněné strany ochotné spolu komunikovat, motivovat, vzájemně se respektovat a řešit danou situaci, je možné předejít konfliktu. To ovšem neplatí pro všechny případy. Nastane-li v organizaci konfliktní situace, je jednou z možností poukázat všechny účastníky na tuto situaci a následně je požádat, aby reagovali v klidu a pozitivně pro zabránění rozvinutí konfliktu (Bednář, Drahoňovský, Hlušička, & Těšitelová, 2013).

3.5.4 Porady

Porada je jednou z hlavních komunikačních dovedností v organizaci. Je moderovaná, naplánovaná a pravidelná. Na poradách probíhá vzájemné sdělování potřebných informací mezi jednotlivci nebo skupinami v rámci organizace. Porady

se konají za účelem odhalení a řešení problémů, zlepšení komunikace, sestavení plánů, stanovení cílů a zvýšení efektivnosti skupiny (Řehoř, 2012).

Druhy porad

- **Formální** – porady řídicí se písemnými předpisy a postupy. Tyto druhy porad svolávají především úředníci, předsedové a hospodáři. Řeší se zde různé problémy a požadavky.
- **Neformální** – tyto porady mají své vedoucí, kteří je řídí a svolávají. Nemají formalizované zásady a postupy (Palmer & Weaver, 2000).
- **Operativní porady** – jedná se o plánovanou poradu probíhající každý den, obden, ráno nebo před zahájením práce.
- **Tvůrčí porady** – cílem je shromáždění co nejvíce možných řešení, které se zapisují.
- **Řešitelská porada** – rozhoduje o nejlepší možné alternativě ze všech řešení, které se shromáždily na tvůrčí poradě (Vymětal, 2008).

Vedení porad

Obrázek 2: Proces efektivní porady



Zdroj: upraveno dle (Řehoř, 2012, str. 63)

Je důležité, aby si manažer, vedoucí nebo ten, kdo vede poradu, předem stanovil jasný cíl porady. Při přípravě se určuje, místo, počet účastníků, čas zahájení porady, čas strávený na poradě a projednávaná témata. V úvodu porady se krátce a jasně zmíní

témata, která se budou projednávat. Během jednání by se vedoucí porady měl snažit o získání několika návrhů řešení a možných názorů účastníků a zároveň dbát na dodržení časového rozpisu a projednání témat. V závěru schůze moderátor shrne a určuje další důležité kroky a nechá udělat zápis, který poskytne i zúčastněným (Mikuláščík, 2003; Řehoř, 2012).

3.6 Cíle vnitrofiremní komunikace

„Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník“ (Janda, 2004) str. 10.

Základ úspěchu organizace je správné zacílení. Bez efektivní komunikace nemůžou žádní zaměstnanci správně vykonávat svou práci. Komunikací je motivujeme a řídíme. Kvalitní komunikace zaručuje úspěch firmy. Účelem komunikace v organizaci je správné a efektivní využití všech zdrojů. Zdroje, které manažer využívá, tvoří informace, finance, materiál a lidé. Tímto využitím, o kterém manažer rozhoduje, se tvoří hodnota zboží či služeb pro zákazníka (Janda, 2004).

4 Praktická část

4.1 Cíl a metodika práce

4.1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza komunikace ve vybraném podniku.

4.1.2 Metodika

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma komunikace ve vybraném podniku. Výzkum se specializuje na komunikaci mezi zaměstnanci a vedením této společnosti. Informace pro toto téma byly čerpány z odborné literatury, která je uvedena v literárním přehledu.

Potřebné informace k této bakalářské práci byly získány především z interních zdrojů společnosti. Další informace byly čerpány z externích zdrojů na internetových stránkách společnosti Heyco Werk ČR s.r.o.

Tento výzkum byl prováděn kvantitativně, což umožňuje prostřednictvím dotazníků oslovit velké množství respondentů. V kvantitativním výzkumu získáváme data kvantitativní povahy, která lze zpracovávat do přehledných grafů. Dotazník byl v písemné formě s 28 uzavřenými, polouzavřenými i otevřenými otázkami (viz. příloha č. 1). Byl zvolen díky jeho jednoznačnosti a možnosti získání informací z několika odlišných témat. Po konzultaci s ředitelem společnosti Heyco Werk ČR s.r.o. byl dotazník předán respondentům. Zaměstnanci byli na začátku dotazování informováni, že dotazník je zcela anonymní a měli by odpovídat pravdivě podle svého přesvědčení. Dotazník byl zaměřen na určitá zkoumaná témata:

- osobní údaje respondentů,
- tok informací,
- porady či ranní setkání,
- vztahy v rámci komunikace mezi spolupracovníky i vedoucími,
- konflikty,
- kritika na pracovišti.

Tato témata se velmi často vykytují právě ve výrobních společnostech a není snadné odstranit jejich případné komunikační bariéry.

Ve společnosti v současné době pracuje přibližně 130 zaměstnanců. Dotazník byl určen pro respondenty, kteří pracují ve výrobní produkci: dělníci/dělnice, seřizovači, skladníci a mechanici. Ve výrobě pracuje zhruba 80 zaměstnanců. Do společnosti bylo dáno 80 ks dotazníků a zpět bylo vráceno 47 ks vyplněných dotazníků. Celkem návratnost tedy byla 59 %. Výsledky z dotazníků byly analyzovány a následně vyhodnoceny. Dotazování probíhalo během ledna 2019.

4.2 Vybraná společnost

Heyco Werk je německá firma založená v roce 1937 rodinou Heyenů. Tato firma se dále rozšiřovala o několik poboček nejen v Německu, ale také do dalších zemí jako Irska a České republiky. V roce 1995 vznikla pobočka HEYCOTEC spol. s.r.o. v České republice jako výrobní místo pro ruční nástroje a technické plastové výrobky. Pobočka, která byla vybrána pro analýzu této bakalářské práce, vznikla v roce 2000 v Písku a v tomto roce také změnila své jméno na Heyco Werk ČR s.r.o. V roce 2004 se Heyco Werk ČR s.r.o. stala společníkem skupiny Heyco-Gruppe s přibližným počtem 800 zaměstnanců. Společnost se zabývá výrobní činností a je předním dodavatelem produktů a inženýrských služeb v oblasti technologií zpracování plastů a kovů pro automobilový průmysl. Používá se zde technologie vstřikování a svařování plastů. Tyto kovové a plastové výrobky se dodávají předním výrobcům značek Škoda, Volkswagen, Audi a Seat.

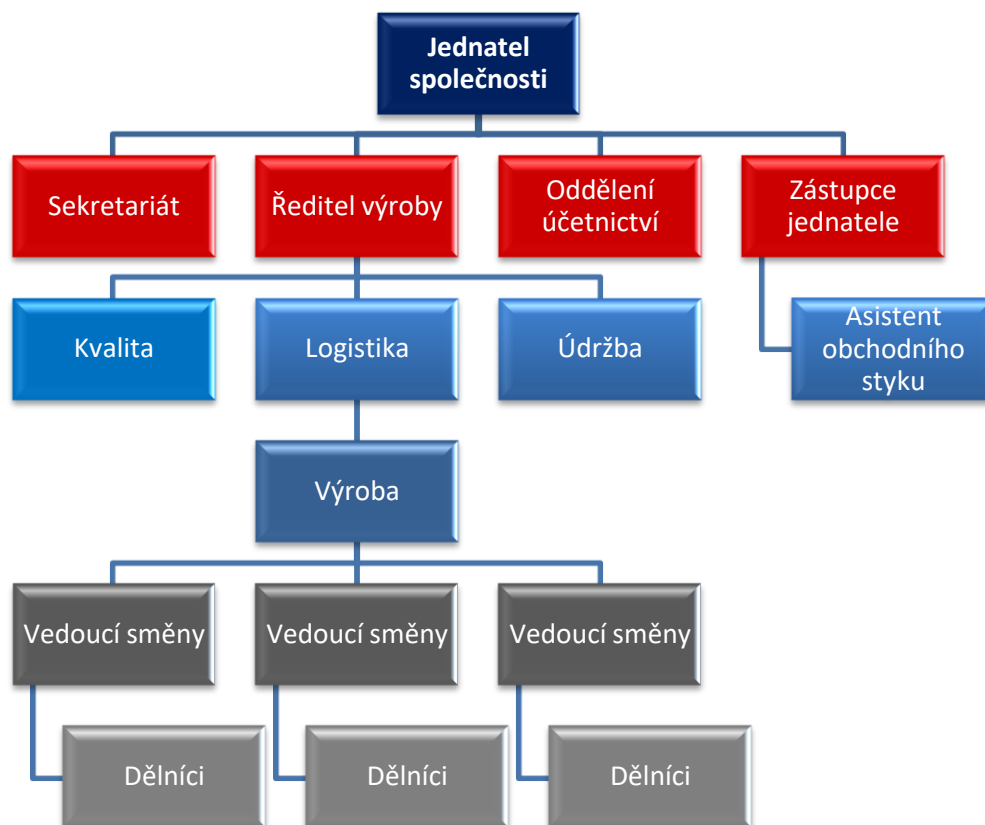
Firma má mnoho oddělení a nabízí několik pracovních míst např.: montážní dělníci/dělnice, seřizovač vstřikovacích lisů, mechanik, skladník a místa na vyšších pozicích v kancelářích. V roce 2006 zaměstnávala společnost Heyco Werk ČR s.r.o. průměrně 80 zaměstnanců. Tento počet v průběhu let postupně stoupal. Největší růst zaměstnanců zažila firma v roce 2015, kdy došlo k výstavbě další výrobní haly, následně se počet zaměstnaných zvýšil na 120 zaměstnanců.

4.2.1 Organizační struktura společnosti

Ve společnosti Heyco Werk ČR s.r.o. je v současné době zaměstnáno přibližně 130 zaměstnanců. V čele firmy je jednatel Ing. Josef Hrouda. Na dalších hlavních pozicích je zástupce jednatele, ředitel výroby, asistent obchodního styku, sekretářky a účetní. Tato společnost má několik pracovních oddělení jako oddělení logistiky, kvality, údržby, výroby, apod. Dále pak firma nabízí pracovní místa do oddělení výroby. Pracovní doba zaměstnanců ve výrobě je rozdělena do třisměnného provozu

na ranní, odpolední a noční směny. Každá směna musí mít svého vedoucího pro sdělení důležitých informací a řešení případných problémů. Největší počet zaměstnanců tvoří dělnická profese na pozicích mechaniků, seřizovačů a skladníků. Na tyto pozice firma nejčastěji zaměstnává muže. Ženy zastávají především pozice dělnic. Organizační struktura této společnosti je tedy liniová, kdy každý podřízený má přiděleného svého nadřízeného.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Heyco Werk ČR s.r.o.



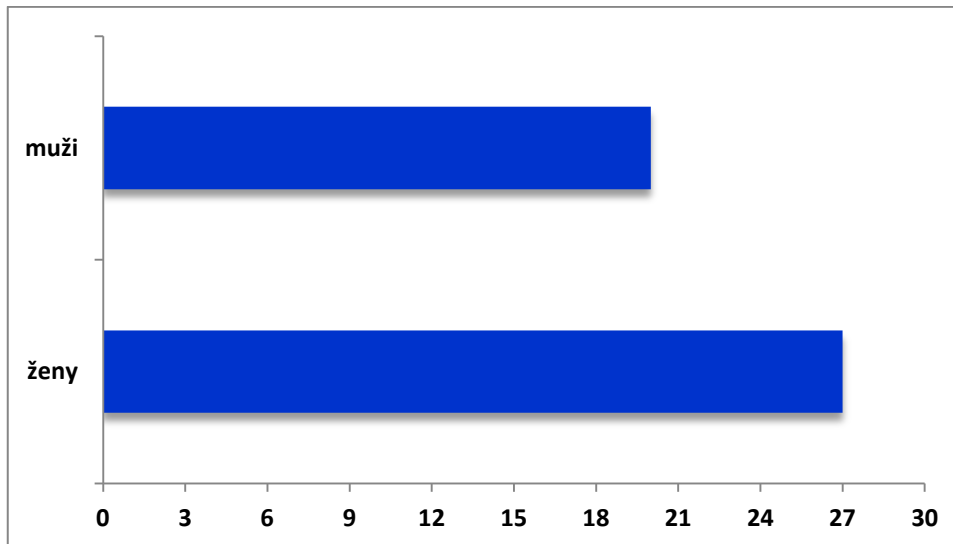
Zdroj: Heyco Werk ČR s.r.o.

4.3 Interpretace výsledků

Otázka č. 1

Jste muž nebo žena?

Graf 1: Pohlaví respondentů



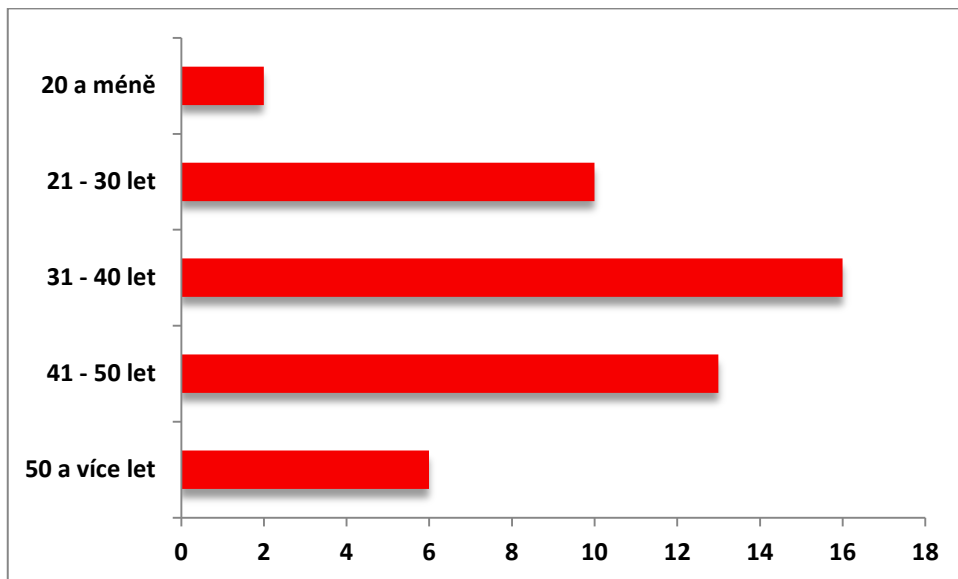
Zdroj: vlastní

Z grafu můžeme usoudit, že ve společnosti pracuje více žen než mužů. To může být dáno charakterem výroby. Přesto můžeme říci, že převaha žen není o moc větší. Z celkového počtu respondentů bylo 57 % žen a 43 % mužů.

Otázka č. 2

Kolik je Vám let?

Graf 2: Věk respondentů



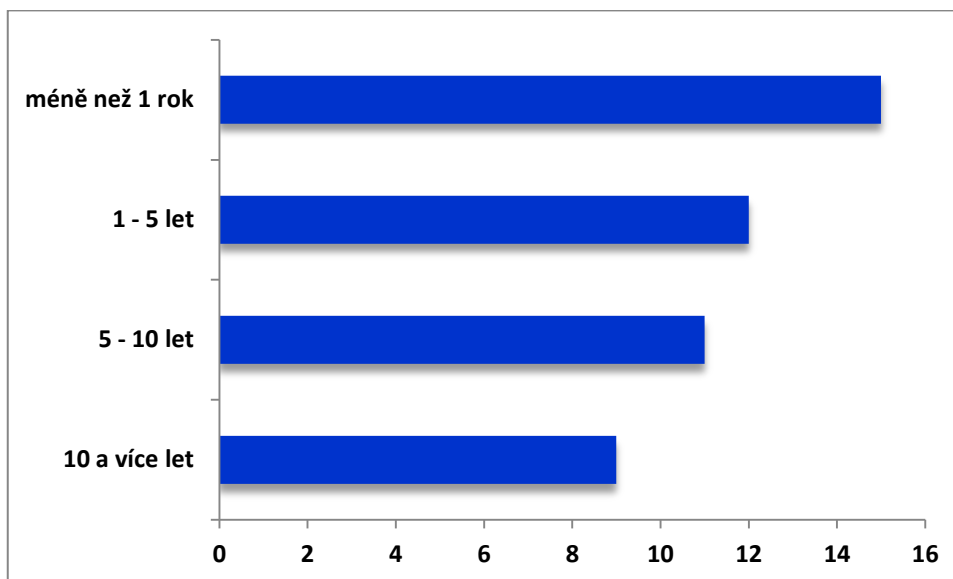
Zdroj: vlastní

Z grafu vyplývá, že nejvíce pracovníků se řadí do kategorie 31 – 40 let (34 %). Druhá nejvíce zastupovaná kategorie je věk od 41 – 50 let, kde odpovědělo 13 zaměstnaných pracovníků (28 %). Do další kategorie ve věku 21 – 30 let se zapsalo 21 % dotazovaných zaměstnanců. Do předposlední skupiny ve věku 50 a více let se řadí pouze 12 % dotazovaných pracovníků. A do poslední mladistvé skupiny 20 a méně let se zapsali pouze 2 lidé (5 %). Celkově tedy z výsledků můžeme říci, že nejčastější skupinou zaměstnanců jsou lidé ve věku 31 – 40 let a to z důvodu, že tato práce na některých pracovních pozicích je i fyzická náročná a lidé v tomto věku jsou fyzicky zdatní a mají zkušenosti z různých praxí, proto společnost nejčastěji zaměstnává osoby v tomto středním věku.

Otázka č. 3

Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti?

Graf 3: Délka zaměstnání respondentů



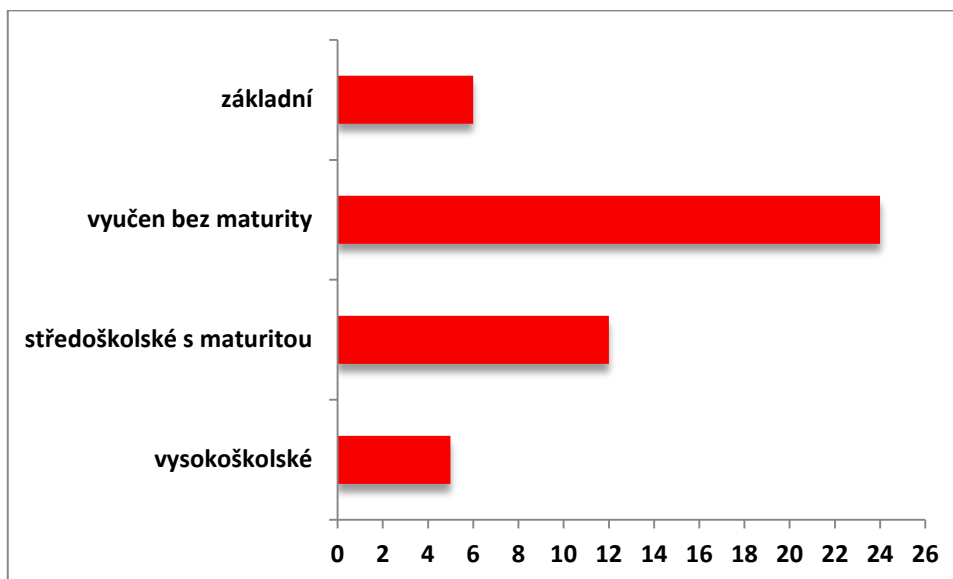
Zdroj: vlastní

Tato otázka se vztahuje na délku pracovního poměru zaměstnanců. Přesto, že tato společnost byla v Písku založena v roce 2000, je zajímavé, že 32 % respondentů odpovědělo, že jejich pracovní poměr trvá méně než 1 rok. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci, jejichž délka pracovního poměru se pohybuje mezi 1 – 5 lety (25 %). Do další kategorie 5 – 10 let se zapsalo 24 % dotazovaných, což je pouze o jedno procento méně než u kategorie 1 – 5 let. Můžeme říci, že tyto dvě odpovědi jsou v celkovém počtu odpovědí téměř shodné. Do poslední odpovědi 10 a více let se z celkového počtu dotazovaných zařadilo pouze 19 % pracovníků.

Otázka č. 4

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4: Úroveň vzdělání respondentů



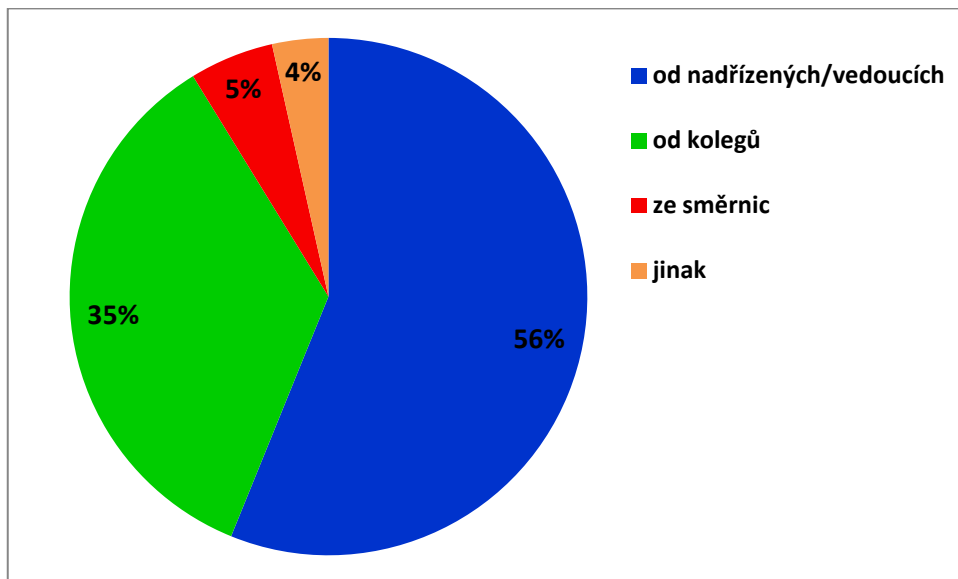
Zdroj: vlastní

Ve společnosti Heyco Werk ČR s.r.o. se nepožaduje žádné minimální dosažené vzdělání. Není tak divu, že největší počet respondentů se řadí do kategorie vyučen bez maturity (51 %). V těchto výrobních společnostech je to velice časté, jelikož práce vyžaduje především šikovnost a fyzickou zdatnost. Vyučení se řemeslu je tedy pro toto zaměstnání nejvhodnější. O polovinu menší počet respondentů se zařazuje do vzdělání středoškolského s maturitou (26 %). Poslední dvě odpovědi na úrovni základní a vysokoškolské vzdělání jsou téměř shodné. Do kategorie základní vzdělání se řadí 6 respondentů (12 %) a do kategorie vysokoškolské se řadí 5 respondentů (11 %). Pro zkoumané pracovní pozice (viz. kapitola 4.1.2) zde najdou uplatnění i pracovníci s nižší kvalifikací. Úroveň vysokoškolského vzdělání je pro tuto výrobní činnost neadekvátní, z tohoto důvodu je v této společnosti zaměstnán velmi malý počet zaměstnanců s vysokoškolským titulem.

Otázka č. 5

Odkud se k Vám dostávají informace?

Graf 5: Tok informací ve výrobě



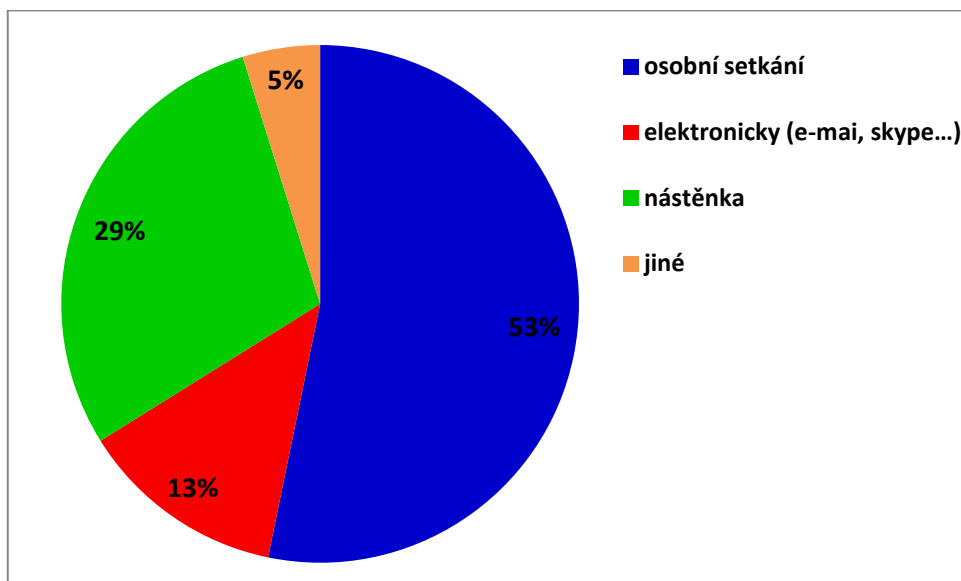
Zdroj: vlastní

Dotazovaní měli možnost zvolit i více než jednu odpověď. Z grafu 5 můžeme zjistit, že největší tok informací je mezi podřízenými a nadřízenými/vedoucími směny. Dále jen vedeny obě kategorie jako „nadřízení“. Můžeme proto říci, že nadřízení zastávají velkou roli v plynulém chodu společnosti ve výrobní produkci. Můžou mít vliv na výkon zaměstnanců v podniku. Potřebné informace pro vykonávání práce zaměstnanci získávají také od kolegů, což byla druhá nejčastěji zvolená odpověď. Pro společnost je to velice pozitivní, jelikož 35 % dotazovaných zaměstnanců mezi sebou aktivně komunikuje. To přispívá nejen k dobrému výkonu jejich práce, ale také k lepším vztahům v rámci komunikace mezi zaměstnanci. Poslední dvě odpovědi poskytování informací ze „směrnic“ a „jiným způsobem“ se pohybují téměř totožně na 4 % a 5 % zvolených možností.

Otázka č. 6

Jakým způsobem se k Vám dostávají informace?

Graf 6: Způsob toku informací



Zdroj: vlastní

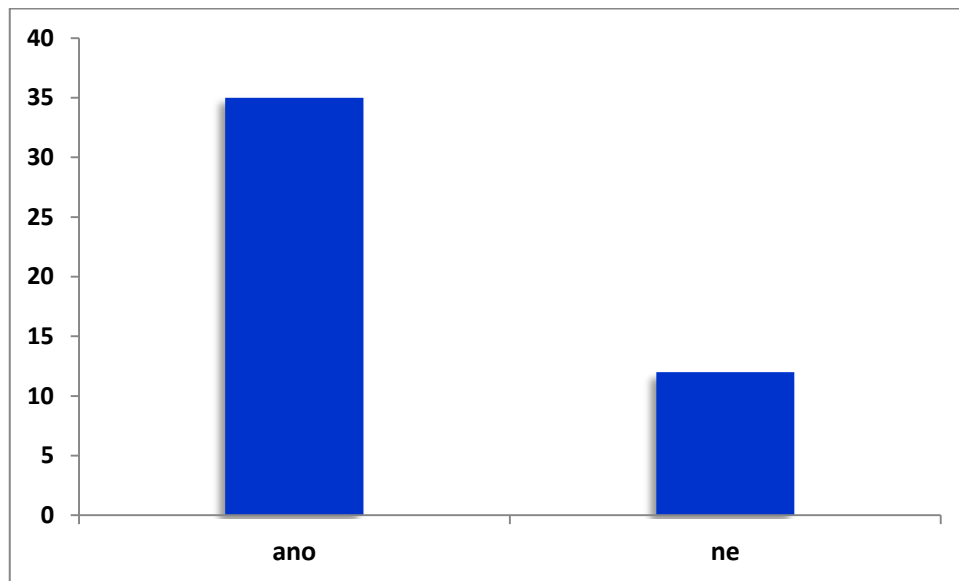
Další otázka je zaměřena na způsob předávání potřebných informací k výkonu práce. V této otázce měli respondenti také možnost zvolit více odpovědí. Z grafu č. 6 na první pohled zjistíme, že nejčastější způsob předávání informací ve společnosti je osobním setkáním (53 %). Tento způsob komunikace probíhá ústně a je to nejsnazší způsob sdělení a následného porozumění informacím. V případě nepochopení se účastníci komunikace mohou ihned ptát na určité nejasnosti, dokud není vše zřejmé. Tím se odstraňují bariéry pro vznik problémů, které se mohou objevit v pracovním postupu zaměstnance z důvodu nepochopení sdělených informací. Druhá nejčastěji zvolená možnost pro přenos informací je nástěnka (29 %), kde nadřazení písemnou formou komunikace sdělují pracovníkům jejich povinnosti a pracovní postupy. U této komunikace chybí přímá zpětná vazba. Přesto se v této společnosti přenos informací pomocí nástěnky praktikuje. Elektronický způsob komunikace se ve společnosti Heyco Werk ČR s.r.o. praktikuje velmi zřídka (13 %). Může to být z důvodu, že většina zaměstnanců nemá svůj e-mail či jiný elektronický komunikační prostředek a přenos informací by mohl být velmi opožděný, jelikož v rámci svých pracovních úkolů se tyto zaměstnanci nedostanou k počítači či jinému elektronickému zařízení. Nejméně častou zvolenou odpovědí byl jiný způsob přenosu informací s 5% mírou odpovědí z celkového počtu vyplněných dotazníků.

Otázka č. 7

Dostávají se k Vám informace včas?

Tato otázka souvisí s předchozími dvěma otázkami. Jak jsme se dozvěděli z otázky č. 5, potřebné informace v této společnosti poskytují především nadřízení a kolegové. Velice záleží na tom, aby nadřízení a kolegové poskytli zaměstnancům informace pro výkon práce ve stanoveném termínu. Pokud by informace nebyly poskytnuty včas, mohlo by to ovlivnit celkový výkon a zisky společnosti.

Graf 7: Včasnost informací



Zdroj: vlastní

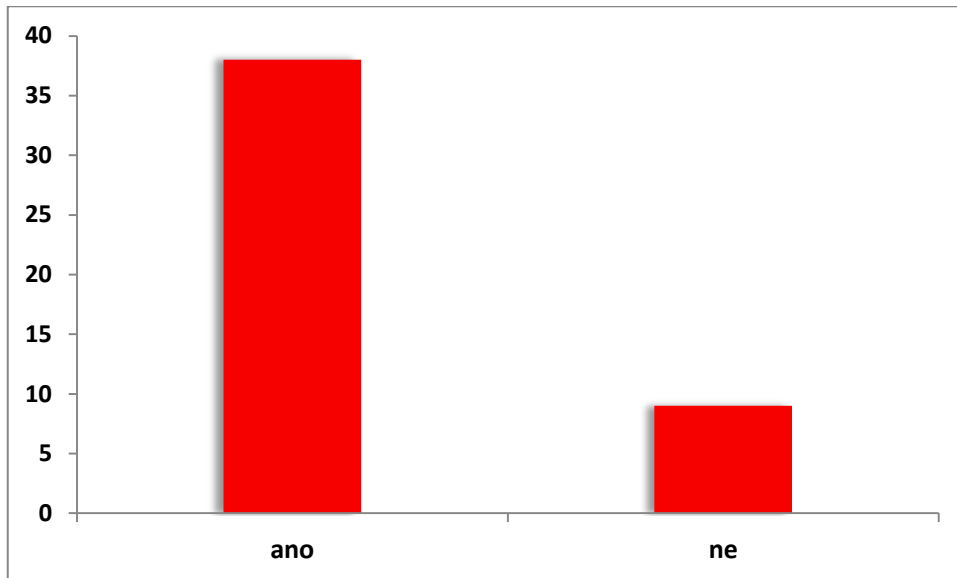
Z grafu č. 7 vidíme, že 75 % dotazovaných zaměstnanců dostává informace ve stanoveném termínu. To svědčí o tom, že poskytování informací v této společnosti je ve většině případů včasné. Přesto se zde najde 25 % respondentů, kteří potřebné informace nedostávají včas. Pokud by tyto nedostatky byly odstraněny, mohla by společnost dojít ke zlepšení výkonu zaměstnanců a celkově k větším ziskům.

Otázka č. 8

Jsou ve Vašem podniku zavedeny porady či ranní setkání?

Další témata, která se řadí do komunikace v organizaci, jsou porady a ranní setkání. Jak už zde bylo zmíněno, na poradách či ranních setkání probíhá sdělování potřebných informací zaměstnancům společnosti. Zde se odhalují a řeší problémy, sestavují se plány a pracovní postupy a stanovují se cíle.

Graf 8: Porady a ranní setkání



Zdroj: vlastní

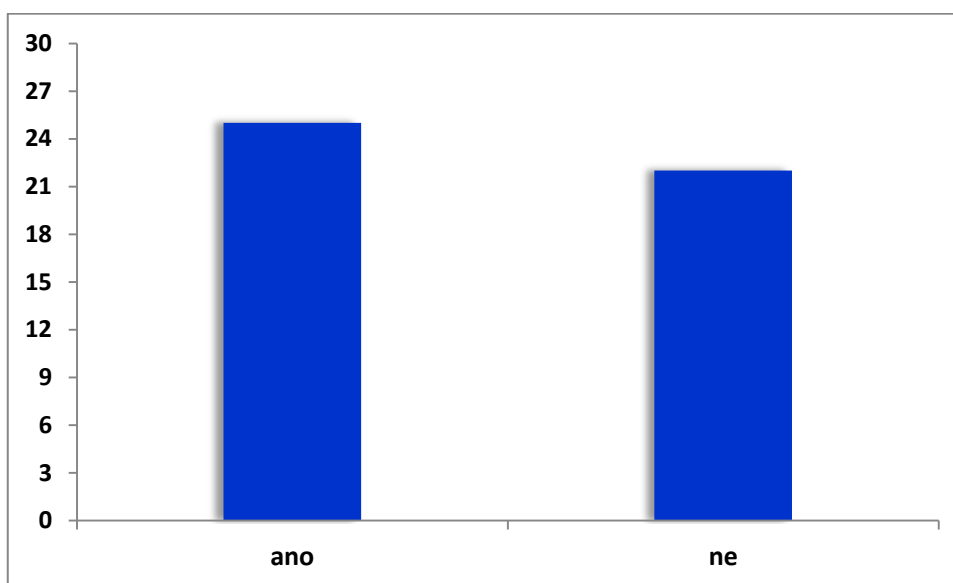
Mnoho respondentů (81 %) odpovědělo, že v této společnosti jsou zavedeny porady či ranní setkání. Zbývajících 19 % dotazovaných o této skutečnosti neví. Jak jsme zjistili z otázky č. 3, v tomto podniku je největší počet zaměstnanců, kteří jsou zde méně než 1 rok. Může se tedy jednat o tyto nově příchozí pracovníky, kteří se teprve zaučují a dosud poznávají chod společnosti.

Otázka č. 9

Účastníte se těchto porad?

V těchto výrobních podnicích se ve většině případů organizují porady neformální. Jedná se o druh porad, které nemají předem stanovené postupy a zásady. Ačkoli jsou v této společnosti zavedeny porady či ranní setkání, ne každý se jich vždy účastní. Graf č. 9 zobrazuje, že 47 % dotazovaných zaměstnanců se těchto porad neúčastní. Pro tyto zaměstnance pravděpodobně nejsou porady efektivní. 53 % respondentů se účastní porad za účelem získání potřebných informací.

Graf 9: Účast na poradách či ranních setkání



Zdroj: vlastní

Průběh porady závisí na nadřízeném, který poradu organizuje. V této společnosti probíhají porady jednou za měsíc. Informaci o nadcházející poradě poskytne zaměstnancům vedoucí na začátku směny v den porady. Po svolání všech pracovníků si vezme slovo hlavní vedoucí, který zahájí poradu. Během ní informuje zaměstnance o chodu společnosti a výsledcích minulého měsíce. Patří sem např.:

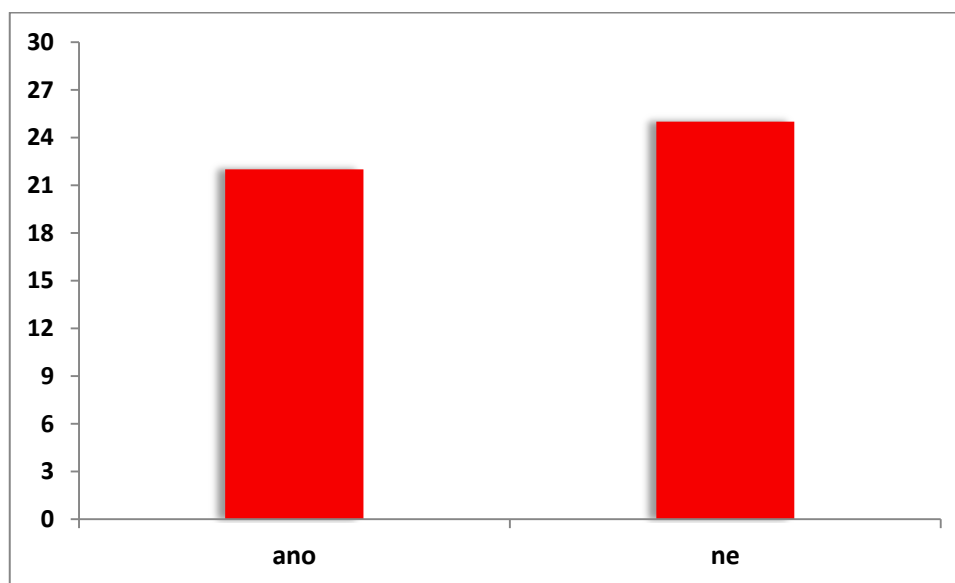
- dodržení norem,
- počet splněných zakázek,
- přijaté reklamace,
- aktuální nedostatek pracovníků z důvodu pracovní neschopnosti,
- provedené změny ve společnosti, apod.

Poté přichází prostor na diskuzi a dotazy pracovníků. Následně vedoucí poděkuje zaměstnancům za účast a rozpustí poradou. Pro případnou neúčast zaměstnanců z pracovní neschopnosti či nepochopení informací vyvěsí vedoucí provedené změny na nástěnku.

Otázka č. 10

Přináší Vám porad a ranní setkání užitečné informace?

Graf 10: Užitečné informace



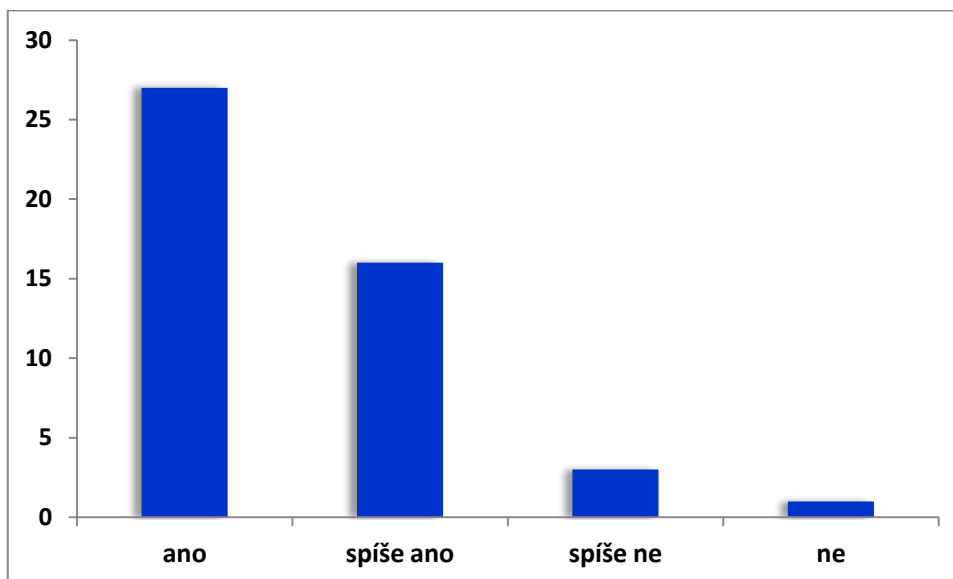
Zdroj: vlastní

Ačkoli se porad a ranních setkání v této společnosti účastní více než polovina dotazovaných pracovníků (53 %), nemusí mít poskytnuté informace užitečný význam pro všechny zaměstnance. Graf č. 10 nám zobrazuje skutečnost, že sdělené informace na poradách a ranních setkáních jsou užitečné pouze pro 47 % respondentů, což je méně než polovina pracovníků. Pro ostatních 53 % tyto informace nejsou důležité. Je pravděpodobné, že je to hlavní důvod pro neúčast většiny zaměstnanců těchto setkání.

Otázka č. 11

Máte dobré vztahy v rámci komunikace se svými spolupracovníky?

Graf 11: Vztahy v rámci komunikace mezi spolupracovníky



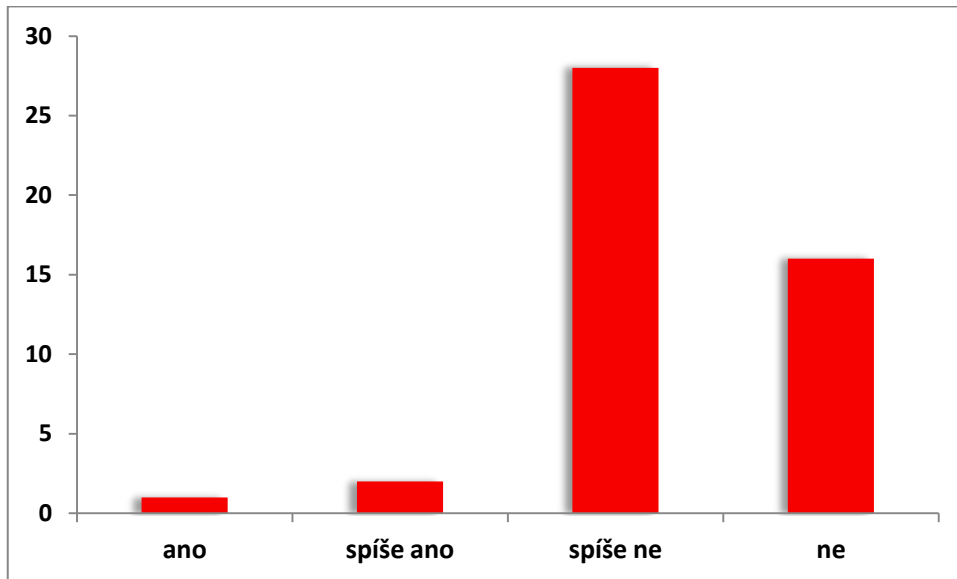
Zdroj: vlastní

Z grafu č. 11 vidíme, že 57 % dotazovaných zaměstnanců má velmi dobré vztahy v rámci komunikace se svými kolegy. Dalších 34 % respondentů zvolilo v dotazníku odpověď „spíše ano“, což vede také k dobrým komunikačním vztahům. Znamená to tedy, že většina zaměstnanců se svými spolupracovníky dokáže bez velkých problémů komunikovat. Ovšem najde se zde i pár neshod. Pouze 6 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a pouze 1 respondent/ka zvolil/a odpověď „ne“. Můžeme tedy říci, že celkový výsledek je pozitivní.

Otázka č. 12

Vznikají mezi Vámi a spolupracovníky konflikty?

Graf 12: Konflikty mezi spolupracovníky



Zdroj: vlastní

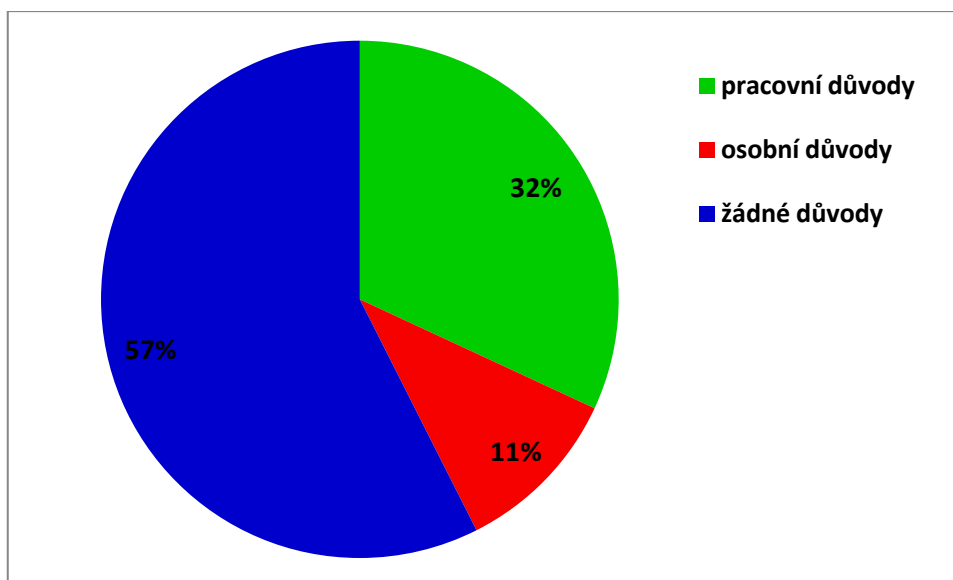
Pokud nemají zaměstnanci mezi sebou dobré vztahy v rámci komunikace, je pravděpodobné, že mezi nimi vznikají konflikty. Z otázky č. 11 víme, že komunikace mezi spolupracovníky v této společnosti je velmi dobrá. Z tohoto důvodu graf č. 12 téměř odpovídá výsledkům z grafu č. 11, tedy 60 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a 36 % respondentů vybralo odpověď „ne“. Mezi těmito zaměstnanci konflikty nevznikají, pokud ano, tak výhradně zřídka. Jak nám ukazuje graf č. 12, velmi malý počet pracovníků se potýká s konflikty se svými spolupracovníky. Díky tomu mohou pracovat efektivněji, přesto by se vedení mělo snažit odstranit případné konflikty a přispět tak k lepším vztahům na pracovišti.

Otázka č. 13

Z jakého důvodu vznikají mezi Vámi a spolupracovníky konflikty?

U této otázky měli respondenti na výběr z důvodů pracovních a osobních, třetí odpověď „žádné důvody“ byla pro pracovníky, kteří mají dobré vztahy v rámci komunikace a nejsou součástí konfliktů mezi spolupracovníky. Není překvapením, že tuto odpověď zvolilo více než polovina dotazovaných zaměstnanců, jelikož vztahy v rámci komunikace v tomto podniku mezi spolupracovníky jsou dobré. 32 % respondentů uvedlo, že ke konfliktům na pracovišti dochází zejména z pracovních důvodů. Zbýlých 11 % respondentů uvedlo, že jejich konflikty vznikají z osobních důvodů. V dobře fungujícím podniku by se tento typ konfliktů neměl vyskytovat.

Graf 13: Důvody konfliktů mezi spolupracovníky



Zdroj: vlastní

Konflikty, které vznikají z pracovních důvodů, se vyskytují ve výrobních podnicích velmi často, ovšem pro takové problémy se dá ve většině případů nalézt řešení. Mohou to být konflikty vznikající např.:

- rozdílnými názory na pracovní postupy, kdy zaměstnanci nejsou seznámeni s přesnými kompetencemi práce,
- nespokojeností vedoucích s nedodržením norem pracovníků,
- rozdílnými zájmy a potřebami, apod.

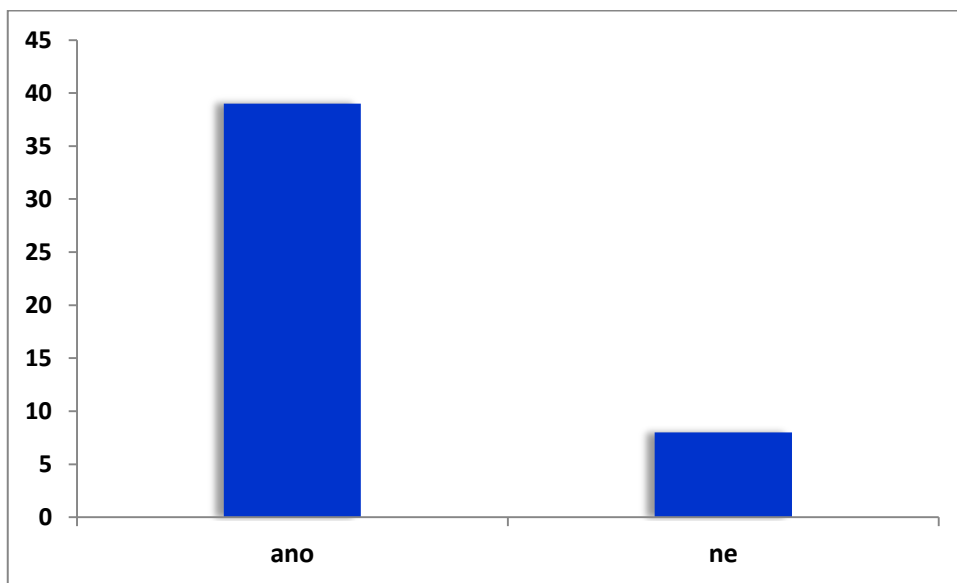
Pokud na pracovišti vzniknou konflikty z osobních důvodů, je jejich řešení obtížnější.

Otázka č. 14

Máte dobré vztahy v rámci komunikace s Vašimi nadřízenými?

Tato otázka se zaměřuje na vztahy v rámci komunikace spolupracovníků a nadřízených. Jak z grafu č. 14 vidíme, 83 % respondentů hodnotilo tuto otázku velmi kladně. Tyto respondenti mají dobré vztahy v rámci komunikace se svými nadřízenými. 17 % dotazovaných zaměstnanců má však komunikační problémy se svými nadřízenými. K tomu může docházet z mnoha důvodů.

Graf 14: Vztahy v rámci komunikace s nadřízenými



Zdroj: vlastní

Nadřízení by měli být respektováni podřízenými. Jeden z důvodů, proč může dojít k problémům s komunikací mezi podřízenými a nadřízenými je, že někteří podřízení neradi dostávají pokyny a nechtějí se podřídit určitým pravidlům, případně nerespektují nadřízeného. V některých případech může podřízený reagovat i velmi agresivně. Vina ve špatné komunikaci vždy nemusí být na straně podřízeného. Přesto, že nadřízený stanovuje pravidla a úkoly, měl by se k podřízeným chovat slušně a nestranně. Ze strany nadřízeného může vzniknout na pracovišti tzv. „bossing“, neboli šikana nadřízeného. Pokud si nadřízený tzv. „zasedne“ na podřízeného a úmyslně ho úkoluje více než ostatní zaměstnance nebo ho slovně napadá, měl by se podřízený s tímto problémem obrátit na vedení společnosti. Je dobré, aby zaměstnanci věděli, na koho se mohou obrátit v případě šikany, a byl vytvořen určitý preventivní systém.

Projevy bossingu:

- přetěžování prací,
- zadávání úkolů, které nemůže pracovník zvládnout,
- zesměšňování, ponižování, ironické poznámky,
- pomluvy,
- nepřetržitá kontrola,
- zastrašování výpovědí, apod.

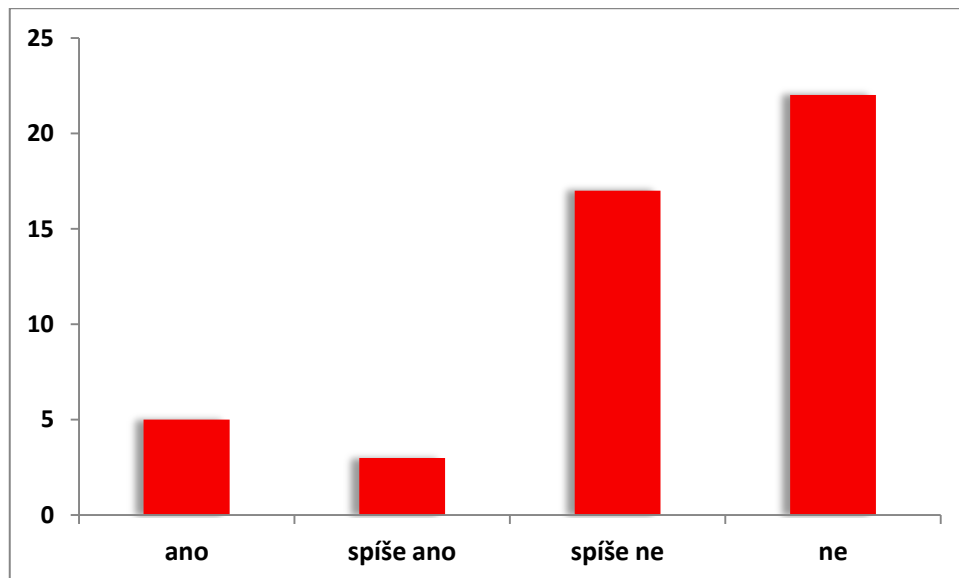
Obrana proti bossingu:

- schovávání důkazů (e-maily, písemné dokumenty,...),
- asertivita,
- zajištění svědectví osob zúčastněných při diskriminačním chování nadřízeného,
- vyhledání pomoci vyššího nadřízeného či personální oddělení (Buřínková, 2011).

Otázka č. 15

Vznikají mezi Vámi a nadřízenými konflikty?

Graf 15: Vznik konfliktů s nadřízenými



Zdroj: vlastní

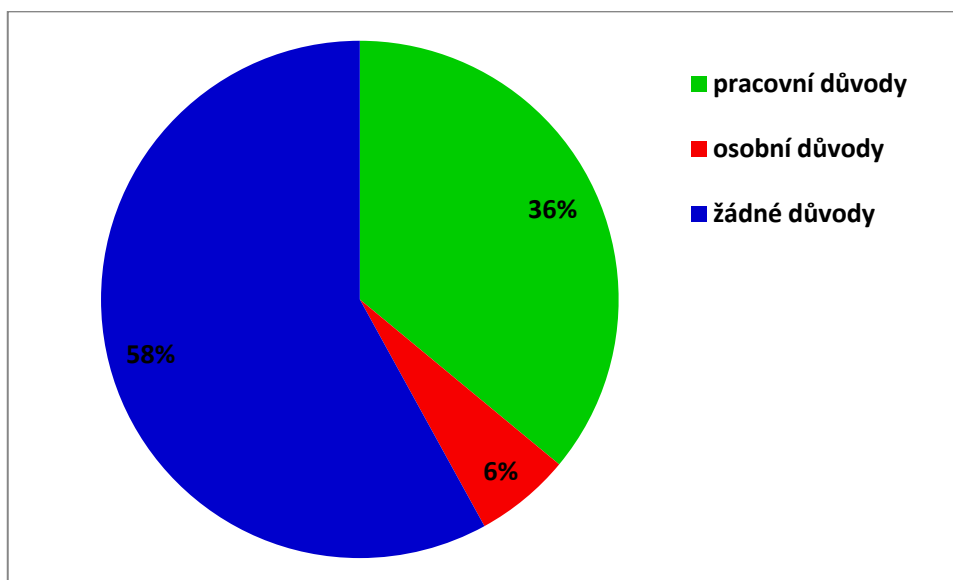
Z otázky č. 14 jsme zjistili, že komunikace podřízených s nadřízenými je pozitivní. To můžeme pozorovat i v grafu č. 15, kde zjišťujeme, zda mezi podřízenými a nadřízenými vznikají konflikty. 47 % respondentů odpovědělo „ne“

a 36 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“. I když velmi malý počet dotazujících uvedlo, že má špatné vztahy v rámci komunikace, dochází ke komunikačním problémům s nadřízenými a to způsobuje možné konflikty. K těmto konfliktům dochází pouze u 11 % dotazovaných zaměstnanců, kteří zvolili odpověď „ano“ a u 6 % dotazovaných zaměstnanců, kteří zvolili odpověď „spíše ano“. Celkově můžeme dojít k závěru, že konflikty mezi podřízenými a nadřízenými vznikají u velmi malého počtu zaměstnanců. Avšak, společnost by se měla zabývat všemi případnými problémy pro její dobrý chod a výkon.

Otázka č. 16

Z jakého důvodu vznikají mezi Vámi a nadřízenými konflikty?

Graf 16: Důvody konfliktů s nadřízenými



Zdroj: vlastní

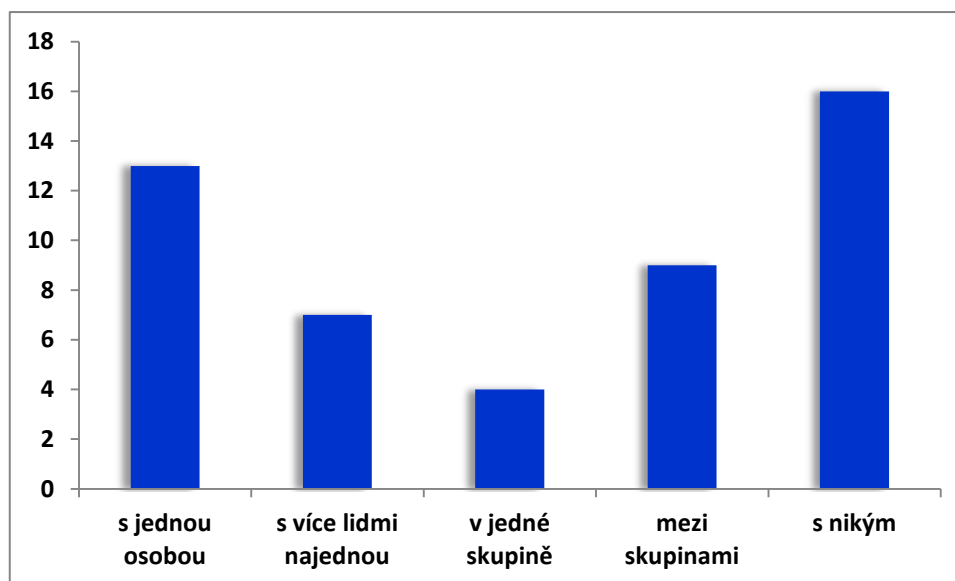
Stejně tak jako u otázky č. 13 měli respondenti na výběr odpovědi z pracovních a osobních důvodů a ti, kteří mají dobré vztahy v rámci komunikace s nadřízenými, mohli zvolit odpověď „žádné důvody“. Graf č. 16 nám ukazuje, že tuto odpověď volilo nejvíce dotazovaných zaměstnanců. U 36 % respondentů vznikají konflikty s nadřízenými z pracovních důvodů. Mezi nadřízenými a podřízenými je to ve výrobních společnostech běžné, důvodem může být i špatné delegování či manažerská komunikace. Výjimkou však je, pokud konflikty s nadřízenými vznikají z osobních důvodů. Tuto odpověď zvolilo 6 % dotazovaných. K takovému typu

konfliktu by mezi nadřízenými a podřízenými nemělo docházet a je velmi náročné najít jejich východisko.

Otázka č. 17

Zažili jste na pracovišti konflikty ...

Graf 17: Konflikty na pracovišti



Zdroj: vlastní

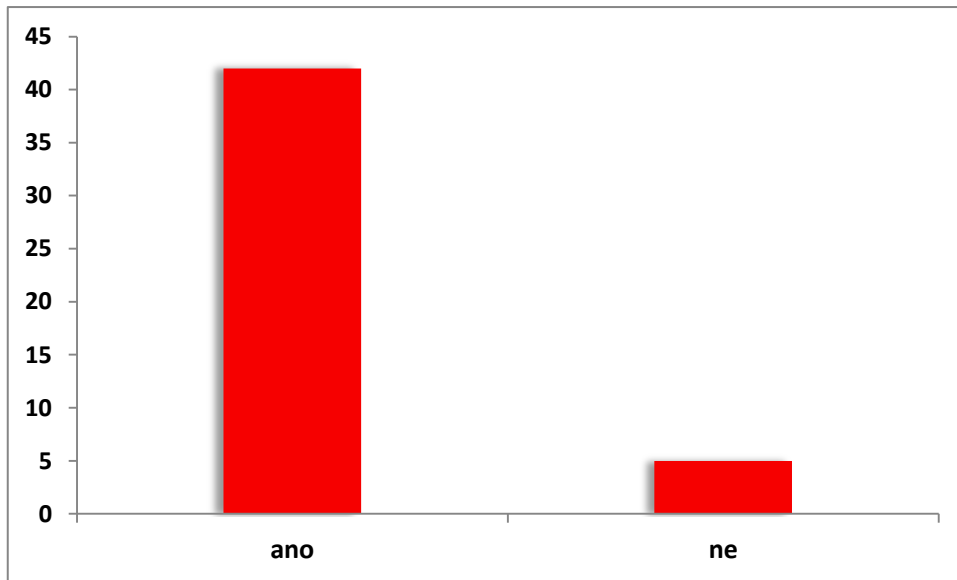
Graf č. 17 zobrazuje, v jaké podobě se konflikty v této společnosti vyskytují. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí. Nejvíce respondentů (34 %) se s konflikty na pracovišti neselekali, proto zvolili možnost „s nikým“. Druhá nejčastěji vybraná možnost je konflikt s jednou osobou, jedná se o typ intrapersonálního konfliktu. Tuto možnost zvolilo 28 % dotazovaných zaměstnanců. V této společnosti se zaměstnanci setkali také s konflikty mezi skupinami, které označujeme také jako meziskupinové konflikty. V tomto podniku se vyskytují okolo 19 %. Předposlední možností jsou konflikty s více lidmi najednou, neboli interpersonální konflikty (15 % zaměstnanců). Nejméně častou odpovědí jsou konflikty v jedné skupině či skupinové konflikty. Tuto odpověď vybralo pouze 8 % respondentů.

Otázka č. 18

Myslíte si, že komunikace je dobrý způsob jak se vyhnout konfliktům?

Jak již bylo uvedeno, pro předcházení či řešení konfliktů je důležité mezi sebou aktivně komunikovat. Otázkou však je, jestli jsou o tom přesvědčeni i zaměstnanci, kteří se s konflikty na pracovišti setkávají.

Graf 18: Komunikace jako dobrý způsob pro vyhnutí konfliktům



Zdroj: vlastní

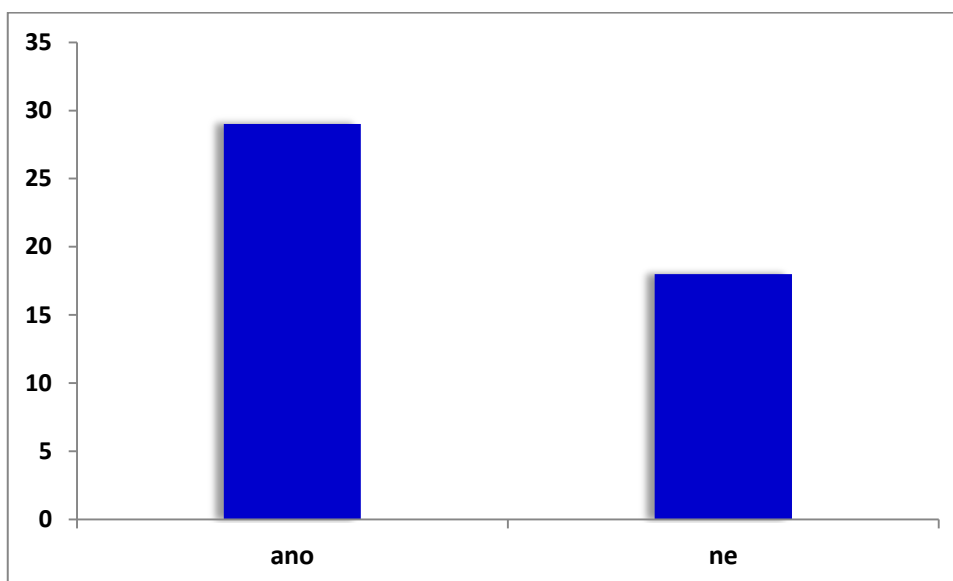
Podle grafu č. 18 můžeme usoudit, že až 89 % zaměstnanců s tímto míněním souhlasí. Přesto v této společnosti konflikty stále vznikají. Může to být z důvodu vzájemného nerespektování spolupracovníků, nenaslouchání či agresivního reagování při komunikaci. Tyto negativní aspekty mohou vyvolávat pracovníci, kteří nejsou toho názoru, že komunikace je dobrý způsob jak se konfliktům vyhnout. V této společnosti je to 11 % dotazovaných respondentů. Ačkoli je to malý počet zaměstnanců, může docházet i k velkým a často opakovatelným konfliktům, které narušují vztahy na pracovišti.

Otázka č. 19

Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

Nadřízený má ve společnosti důležitou roli. Na jejich vedení závisí chod a zisky podniku, proto je podstatné, aby jejich komunikace s podřízenými byla na dobré úrovni. Kvalitu jejich komunikace nejlépe posuzují jejich podřízení. Z dotazníku už víme, že pro posouzení komunikačních schopností nadřízených mohou podřízení hodnotit poskytování informací, způsob poskytování informací, včasnost informací, organizování porad, apod. Všechny tyto činnosti mají nadřízení v popisu práce. 62 % dotazovaných zaměstnanců jsou toho přesvědčení, že komunikační schopnosti nadřízených jsou na dobré úrovni. Pro tyto zaměstnance je poskytování informací dostačující. Naopak 38 % respondentů není spokojeno s komunikačními schopnostmi svého vedení. To může způsobovat horší výkon zaměstnanců.

Graf 19: Dobré komunikační schopnosti nadřízeného



Zdroj: vlastní

Společnost Gradua-CEGOS poskytuje vzdělávací kurzy, semináře i školení zaměřené na manažerské dovednosti. Kurzy většinou probíhají v jednom či dvou pracovních dnech v Praze či Českých Budějovicích vedené profesionálními lektory.

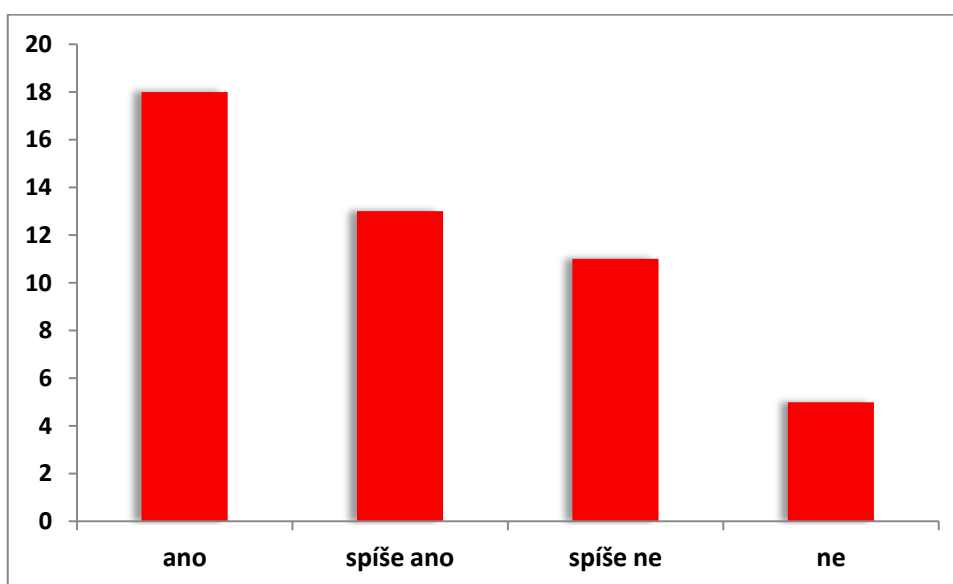
Společnost nabízí širokou nabídku vzdělávacích kurzů. Zde je uvedeno několik kurzů zaměřené na komunikační schopnosti manažerů s podřízenými:

- Jak úspěšně jednat s lidmi – lepší sebepoznání a poznání druhých (13 915 Kč).
- Efektivní komunikace ve firmě (9 559 Kč)
- Manažerské rozhovory – klíč ke komunikaci s podřízenými (9 559 Kč), apod. (Gradua - CEGOS, s.r.o., 2015).

Otázka č. 20

Řeší vedení organizace problémy, pokud se naskytnou?

Graf 20: Řešení problémů v organizaci



Zdroj: vlastní

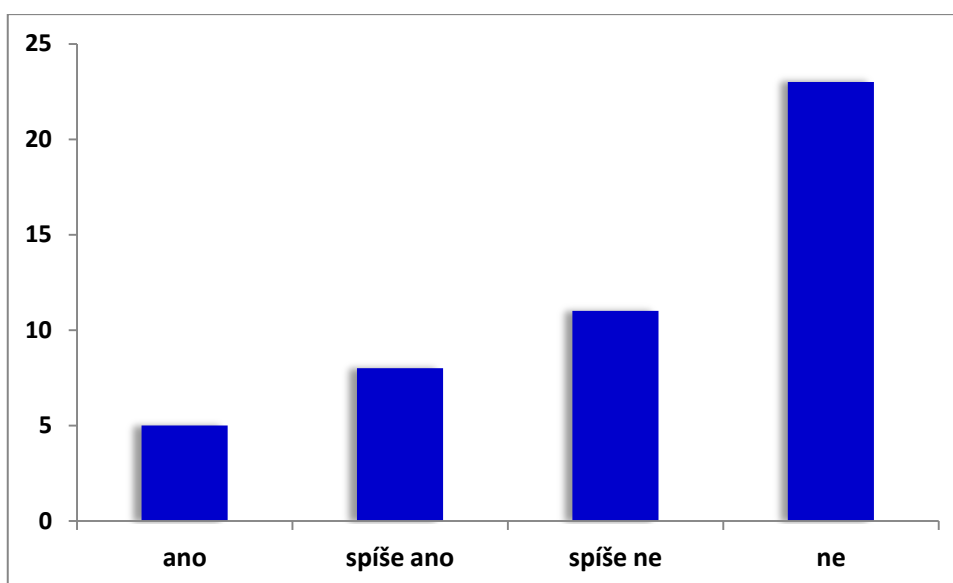
Pro správné fungování chodu společnosti je důležité řešit problémy a to nejen problémy, které se týkají komunikace. Pro pracovníky je důležité se na pracovišti cítit dobře bez zbytečného stresu. Aby bylo možné takto na pracovišti fungovat, je třeba problémy řešit. Podle výsledků z dotazníků, kde respondenti zvolili možnosti „ano“ (38 %) a „spíše ano“ (28 %) můžeme říci, že vedení v této společnosti ve většině případů řeší problémy na pracovišti. Zbylí respondenti, kteří zvolili možnosti „spíše ne“ (23 %) a „ne“ (11 %) nejsou přesvědčeni o této skutečnosti. Vedení by se na tyto zaměstnance mělo zaměřit a případně řešit jejich problémy. Může to pomoci ke zlepšení vztahů na pracovišti.

Otázka č. 21

Bojíte se projevit své názory před Vašimi nadřízenými?

Projevení názorů před nadřízenými je častým problémem, který se vyskytuje na pracovištích. Většina vedoucích nestojí o tom, aby jim podřízení navrhovali své názory, nápady či připomínky. Můžou mít tak pocit, že svou práci nevykonávají dobře nebo jsou přesvědčeni, že jejich metody jsou nejlepší pro dobrý chod firmy. Pokud se podřízený odváží říci svůj názor vedoucímu, může tak vedoucí reagovat několika způsoby. Často se stává, že vedoucí na názory podřízených reagují negativně, např.: nevyslyší je, ponižují je před okolím, apod. Z těchto důvodů se podřízení často bojí projevit své nápady přesto, že mohou pomoci ke zlepšení chodu společnosti.

Graf 21: Projevení názorů před nadřízenými



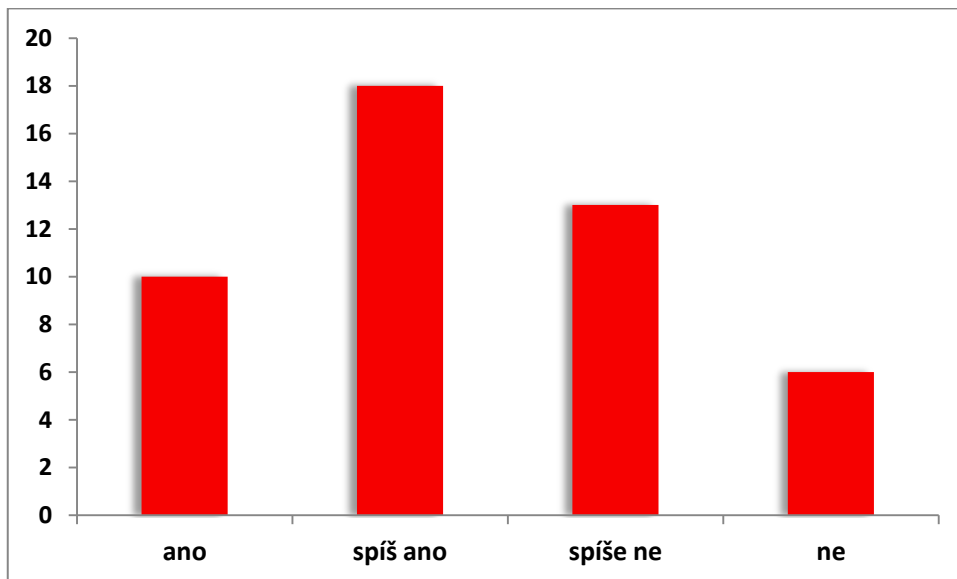
Zdroj: vlastní

Graf č. 22 zobrazuje, že v této společnosti se 49 % respondentů nebojí projevit své názory před nadřízenými. Dalších 23 % dotazovaných zaměstnanců, kteří zvolili odpověď „spíše ne“ také většinou sdělují své názory nadřízeným bez pocitu strachu. Najdou se zde i zaměstnanci, kteří se bojí své názory projevit. Jsou to pracovníci, kteří v dotazníku zvolili odpověď „ano“ (11 %) a „spíše ano“ (17 %). Pokud by se těmto pracovníkům dal prostor pro jejich vyjádření, mohly by se tak odstranit některé nedostatky na pracovišti.

Otázka č. 22

Bere nadřízený na vědomí Vaše názory a připomínky?

Graf 22: Vyslyšení názorů nadřízeným



Zdroj: vlastní

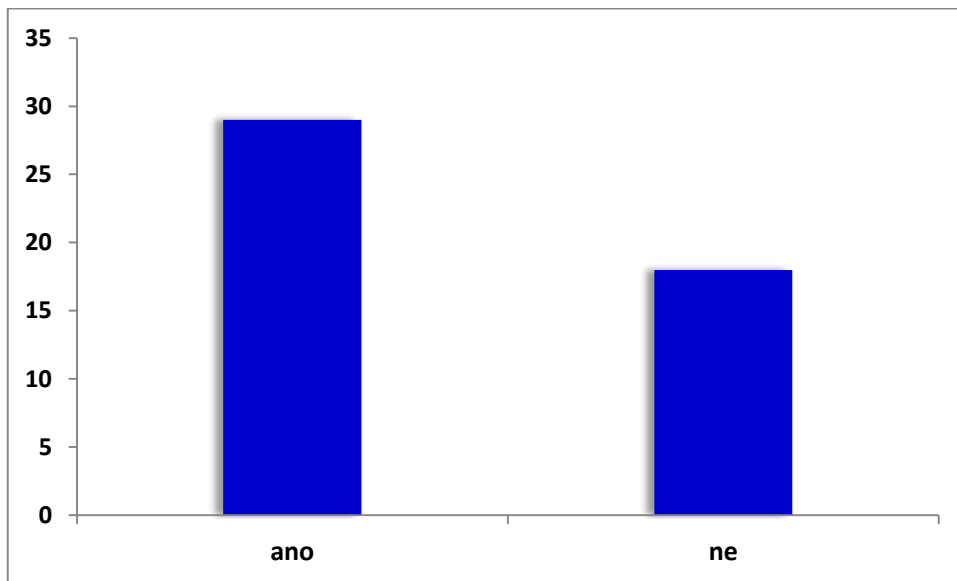
Dobrý vedoucí by měl názory pracovníka vyslechnout a projednat možná východiska a řešení. Podřízení tak mohou přispět ke zlepšení pracovního prostředí ve společnosti, a proto by měli nadřízení brát jejich připomínky na vědomí. 38 % respondentů, kteří zvolili možnost „*spíše ano*“ a 21 % respondentů s odpovědí „*ano*“ uvádějí, že nadřízení téměř vždy vyslyší jejich názory, nápady či připomínky. To je velice pozitivní aspekt. Zbýlých 41 % dotazovaných zaměstnanců, kteří zvolili možnosti „*spíše ne*“ (28 %) a „*ne*“ (13 %) se setkali se situací, kdy nadřízení jejich názory neberou na vědomí. Těchto zaměstnanců je poměrně velké procento.

Otázka č. 23

Setkali jste se ve Vaší společnosti s kritikou na pracovišti?

Posledním tématem, kterému se výzkum ve společnosti Heyco Werk ČR s.r.o. věnuje, je kritika na pracovišti. Kritika není příjemnou situací pro nikoho z nás. Jak bylo zmíněno, kritizovanému člověku se snižuje sebevědomí, přesto mu může pomoci k lepšímu výkonu. Pokud pracovník přijme kritiku asertivně, má to na jeho výkon pozitivní vliv.

Graf 23: Kritika na pracovišti



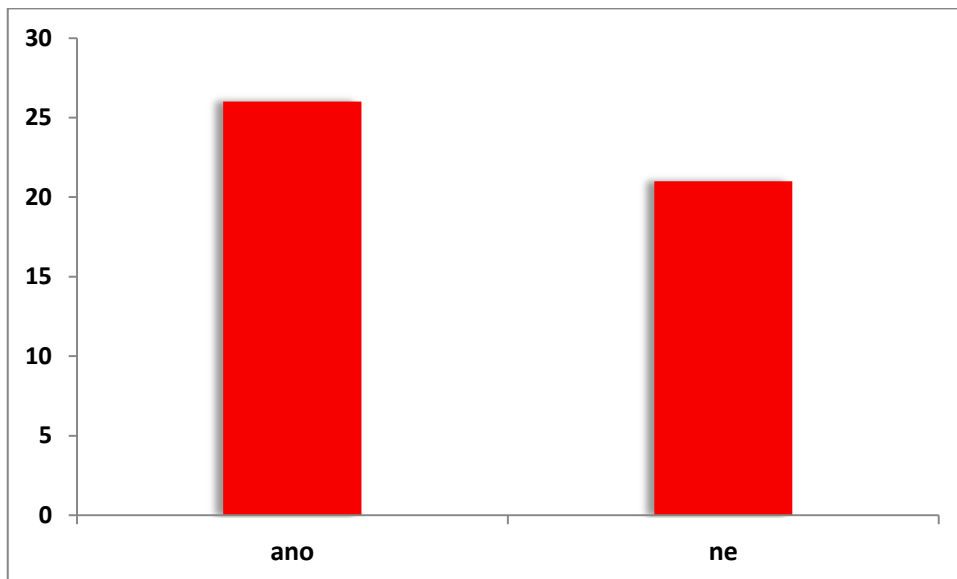
Zdroj: vlastní

V této společnosti se s kritikou na pracovišti setkalo 62 % dotazovaných zaměstnanců. Není překvapující, že je to více než polovina respondentů, jelikož kritika je běžnou součástí chodu společnosti.

Otázka č. 24

Byl/a jste někdy obětí kritiky na pracovišti?

Graf 24: Pracovníci obětí kritiky



Zdroj: vlastní

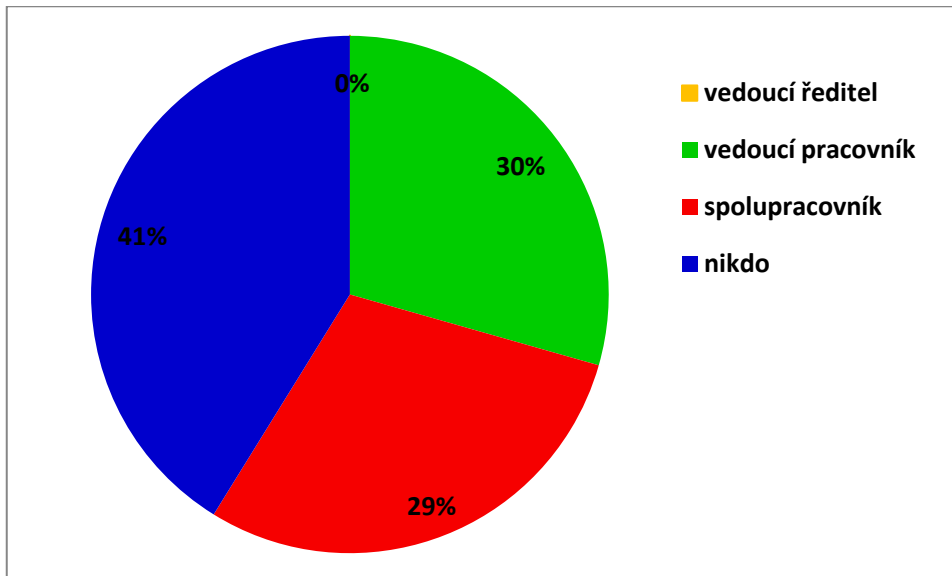
Cílem kritiky je přispívat k lepším výsledkům zaměstnanců. Kritika jako taková by měla být podávána asertivně. Každý jedinec může kritiku pochopit jiným způsobem. Zaměstnanec, který chápe kritiku, jako útok na jeho osobu může reagovat negativně, nepřátelsky, v některých případech i agresivně. Takto chápaná kritika nemá pro pracovníka žádný přínos. Pracovník si neuvědomuje, že kritikou se může zlepšit výkon jeho práce. V této společnosti bylo obětí kritiky na pracovišti 55 % dotazovaných zaměstnanců.

Otázka č. 25

Kdo Vás kritizoval?

Zaměstnanec může reagovat na kritiku rozdílně podle toho, kdo ho kritizuje. Pracovník v častějších případech reaguje na kritiku asertivně, pokud je kritizující osoba nadřízený. V případech, kdy kritiku podává spolupracovník na stejné pracovní úrovni, je častěji kritika brána jako útok na osobu.

Graf 25: Kritizující osoba



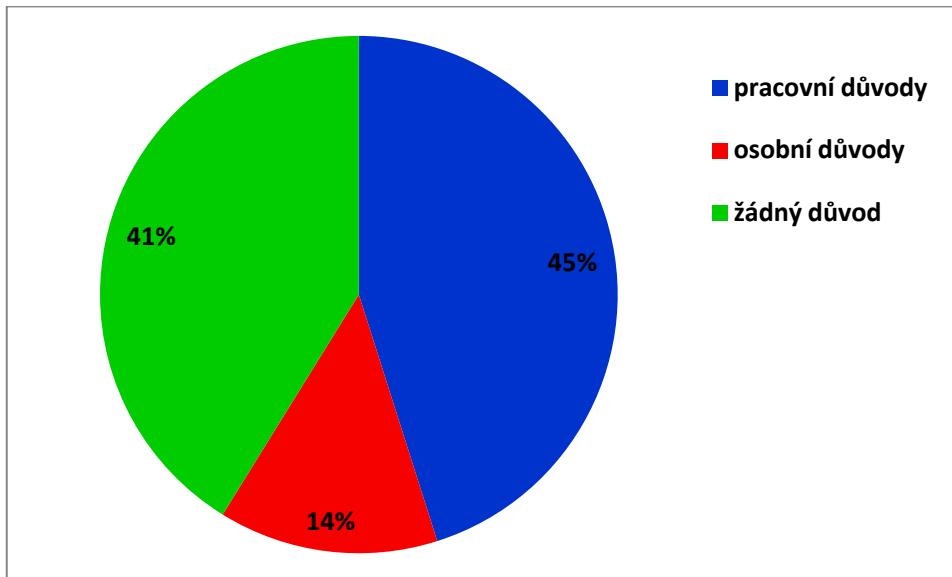
Zdroj: vlastní

Ve společnosti Heyco Werk ČR s.r.o. zvolili respondenti nejčastěji odpověď „*nikdo*“. Tato odpověď se týká respondentů, kteří nebyli obětí kritiky na pracovišti. 30 % zaměstnanců, kteří se stali obětí kritiky na pracovišti, zvolilo odpověď „*vedoucí pracovník*“. Kritika, která je podávána od nadřízených, by měli zaměstnanci respektovat a uvědomovat si její účel. Téměř stejný počet kritizovaných zaměstnanců uvedlo, že se stali obětí kritiky ze strany spolupracovníka. Kritiku od spolupracovníka nemusí vždy zaměstnanec respektovat. Tato skutečnost může způsobovat v několika případech i konflikty mezi zaměstnanci. V dotazníku měli respondenti možnost zvolit i odpověď „*vedoucí ředitel*“. Tuto odpověď ne zvolil žádný dotazovaný zaměstnanec.

Otázka č. 26

Z jakého důvodu Vás kritizoval?

Graf 26: Důvod kritiky



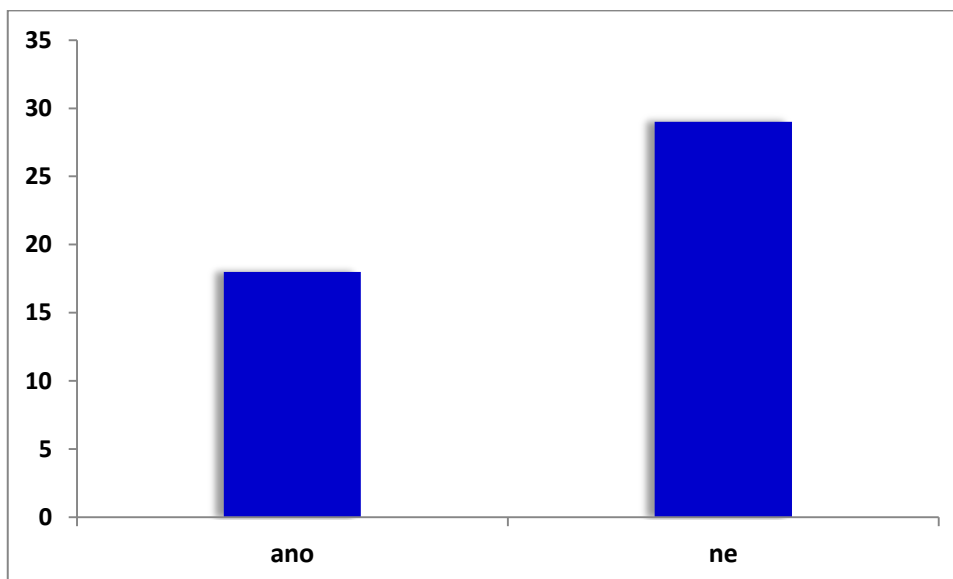
Zdroj: vlastní

Tak jako u otázky č. 13 měli respondenti na výběr z pracovních, osobních a žádných důvodů. Až 45 % respondentů uvedlo, že kritika na pracovišti vznikla z pracovních důvodů. To je ovšem v pořádku, jelikož kritika by se měla zaměřovat v těchto výrobních společnostech na zlepšení výkonů zaměstnanců. To znamená, že by měla vznikat pouze z pracovních důvodů. 41 % dotazovaných zaměstnanců zvolilo odpověď „žádný důvod“. Tyto zaměstnanci se nestali obětí kritiky. 14 % respondentů uvedlo, že důvody kvůli kterým byli kritizováni, byly osobní důvody. Kritika z osobních důvodů by se na pracovištích ve výrobních společnostech neměla vyskytovat, jelikož to může uškodit vztahům na pracovišti či docházet ke konfliktům. Této kritice by se mělo předcházet tím, že účastníci by si osobní věci měli vyřizovat v soukromí mimo pracovní dobu.

Otázka č. 27

Myslíte si, že má kritika pozitivní vliv na Váš pracovní výkon?

Graf 27: Pozitivní vliv kritiky na pracovníky



Zdroj: vlastní

Poslední otázka na téma kritika je velice zásadní. Z grafu č. 27 vidíme, že pouze 38 % dotazovaných zaměstnanců si uvědomuje, že kritika by v ideálním případě měla pomoci a zlepšit jejich pracovní výkon. Tito zaměstnanci si uvědomují její důležitost ve společnosti. U 62 % pracovníků nemůžeme říci, že by si uvědomovali její podstatu a význam. Nemusí být chyba pouze na straně pracovníků. Pokud je kritika podávána agresivně, je pravděpodobné, že i taková bude reakce zaměstnance. Proto by se nadřízení měli zaměřit na asertivní vyjadřování kritiky k zaměstnancům.

Otázka č. 28

Zde můžete vyjádřit Váš názor k jakékoliv oblasti komunikace ve Vaší společnosti

U této otázky měli respondenti prostor se vyjádřit k oblasti komunikace. Bohužel, ani jeden dotazovaný zaměstnanec se k této otázce nevyjádřil. Může to být z důvodu, že v době kdy jim byl poskytnut dotazník na vyplnění, byli v pracovním procesu a neměli čas se vyjádřit ohledně této problematice oblasti či to může souviset s otázkou č. 21, kdy se zaměstnanci bojí projevit své názory a připomínky, jelikož výsledky z tohoto šetření budou poskytnuty vedení společnosti.

4.4 Diskuze

Diskuze bude zaměřena na výsledky z výzkumu ve společnosti Heyco Werk ČR s.r.o. Budou shrnuta pozitiva podniku, vyčleněny nedostatky, které mají negativní dopad na činnost firmy, a následně navrženy změny pro jejich odstranění.

Tok informací

Tok informací je nejdůležitějším procesem fungování společnosti. Z výzkumu bylo zjištěno, že informace zaměstnancům nejčastěji poskytují nadřízení, ale také v mnoha případech kolegové. To svědčí o tom, že zaměstnanci mezi sebou aktivně komunikují, což je pro společnost pozitivní aspekt. Přenos potřebných informací se nejčastěji provádí osobním setkáním či prostřednictvím nástěnky. Osobní setkání je nejvhodnější metodou pro poskytování informací, kdy se účastníci komunikace mohou ihned zeptat na případné nedostatky, které vzniknou nepochopením. Pro sdělení informací se zde používá i elektronická metoda. S tím souvisí i včasnost dostání informací, které v této společnosti poněkud vážne. Společnosti by měla zajistit, aby předání informací probíhalo především osobním setkáním, které by spolehlivě zajistilo sdělení informací ve stanoveném termínu a umožňovalo okamžitou zpětnou vazbu. Může to tak přispět k rychlejšímu chodu společnosti, zvýšení výkonů zaměstnanců a přecházení konfliktů.

Porady či ranní setkání

Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, porady či ranní setkání jsou nedílnou součástí společnosti. Avšak objevují se zde jedinci, kteří s touto skutečností nejsou seznámeni. Mohou to být nově příchozí pracovníci, kteří se teprve s chodem společnosti seznamují. Přesto by bylo rozumné je do porad či ranních setkání zařadit co nejdříve. Může to mít velký přínos pro jejich seznámení s fungováním pracovního prostředí. Velkým negativem porad či ranních setkání je, že více než polovině zaměstnanců nepřinášejí užitečné informace. To může souviset i s problémem projevení názorů zaměstnanců před nadřízenými. Několik dotazovaných respondentů uvedlo, že se bojí projevovat své názory a pokud je tak projeví, neberou je nadřízení na vědomí. Vedení by se mělo zaměřit na tento velký nedostatek a měli by si uvědomovat názory a připomínky pracovníků, které mohou pomoci lepšímu chodu ve společnosti a zjistit od zaměstnanců na jaká projednávaná témata by se porady či ranní setkání měly zaměřit, aby byly pro všechny efektivní. To můžou uskutečnit několika způsoby. Jeden

z nich je pomocí dotazníkového šetření. Je to nejsnazší a nejlevnější způsob, jak zjistit od zaměstnanců, jaké důležité informace by se na poradách či ranních setkání měli projednávat, aby byli efektivní. Informace od zaměstnanců můžeme zjistit i pomocí internetové ankety, kterou mohou dotazovaní vyplnit v klidu z domova. Některé společnosti mají zavedený systém pro nápady či připomínky, které zaměstnanci navrhuji vedení v písemné podobě. Každý návrh vedení pečlivě projedná. Pokud se návrh zrealizuje a pomůže tak společnosti k lepším výsledkům, je osoba, která podala návrh odměněna v podobě vyššího ohodnocení či finanční částky z výnosu, kterého firma dosáhla díky uskutečnění návrhu.

Konflikty

Dobré vztahy v rámci komunikace jsou základem pro dobrý chod podniku. Pozitivní je, že zaměstnanci ve společnosti mezi sebou téměř bez problémů komunikují, což předchází konfliktům na pracovišti. Konflikty se v této společnosti vykytují poměrně málo jak se spolupracovníky, tak s nadřízenými. Problémem je, že případné konflikty vznikají nejen z pracovních důvodů, ale také z osobních důvodů, které by se na pracovišti neměly vyskytovat. Pokud zaměstnanci způsobují konflikty z osobních důvodů, jejich řešení je obtížnější než u konfliktů vznikajících z pracovních důvodů. Jedním z východisek u konfliktů z osobních důvodů je přesunutí pracovníků na jiné pracoviště, tak aby nedocházelo k jejich střetnutí na pracovišti. Konfliktům však nemůžeme vždy zabránit. I když nadřízený přesune pracovníky na jiné pracoviště tak, aby spolu nekomunikovali, může k rozporům docházet např.: o polední pauze, v šatně či na toaletách, kde se potkávají. V této společnosti se zaměstnanci setkali se všemi druhy konfliktů. Nejčastěji s konflikty s jednou osobou, dále mezi skupinami, s více lidmi najednou také v jedné skupině. Pozitivním aspektem je, že až 89 % dotazovaných zaměstnanců si uvědomuje, že aktivní komunikace pomáhá odstraňovat spory na pracovišti. Zaměstnanci společnosti Heyco Werk ČR s.r.o. by měli mezi sebou aktivněji komunikovat pro předcházení rozporů. Pro řešení rozporů může společnost poskytnout zaměstnancům kurzy či školení (viz. kapitola 4.3, otázka č. 19). Zde bude uvedeno několik kurzů od různých společností, které se zaměřují na konflikty:

- Asertivita v praxi od společnosti Gradua-CEGOS (9 599 Kč).
- Asertivní komunikace v komunikační praxi od společnosti Cadet Go s.r.o. (4 223 Kč).

- Jak řešit konflikty efektivní cestou pod vedením zkušených mediátorek od společnosti Top vision (9 990 Kč).
- Manažerská akademie III – Praktická asertivita a zvládání konfliktů od společnosti POSITIVE s.r.o. (11 495 Kč).

Komunikační schopnosti nadřízených

Podle výsledků z výzkumu lze říci, že komunikační schopnosti vedení společnosti nejsou na vysoké úrovni. Může tak docházet k neúplnému sdělení informací, následnému neporozumění a celkově ke zhoršení výkonů zaměstnanců. Nadřízení by se měli zaměřit na zlepšení způsobu poskytování informací, vedení porad a včasné sdělení informací, které tu již byli zmíněny. Např. absolvováním manažerských kurzů (viz. kapitola 4.3, otázka č. 19) mohou odstranit tyto případné nedostatky a přispět tak k lepšímu chodu společnosti.

Kritika

Kritika je poslední zkoumané téma ve vybrané společnosti. Více než polovina dotazovaných zaměstnanců se stala obětí kritiky na pracovišti. Je však podstatné, zda byl zaměstnanec kritizován nadřízeným či spolupracovníkem. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 30 % zaměstnanců bylo kritizováno nadřízeným a 29 % zaměstnanců bylo kritizováno spolupracovníkem, což je velmi vyrovnané. Kritika ze strany nadřízeného by měla být podávána asertivně a přispět tak k lepšímu výkonu zaměstnance. Ovšem kritiku podávanou spolupracovníkem může zaměstnanec chápat jako útok na osobu a jeho reakce na ni je ve většině případů negativní. Podstatné také je, z jakého důvodu kritika na pracovišti vznikla. 45 % respondentů se setkala s kritikou z pracovních důvodů, což je účel kritiky na pracovišti. 14 % respondentů se setkala i s kritikou z osobních důvodů. Tento typ kritiky by se v pracovním prostředí neměl vyskytovat. Jediný účel této kritiky je, že přispívá k vytváření konfliktů. Zaměstnanci by osobní problémy měli řešit asertivně ve svém soukromí mimo pracovní prostředí. Důležité je jak vnímají zaměstnanci účel kritiky. Pouze 38 % respondentů si uvědomuje důležitou podstatu kritiky a to, že by měla mít pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. Zbylých 62 % respondentů vnímá kritiku negativně. To může způsobovat metoda podání kritiky. Pokud je kritika podávána negativně či agresivně, nebude ji zaměstnanec brát jako pozitivní faktor pro zlepšení jeho výkonu. Každý, kdo podává kritiku, by se měl řídit několika pravidly:

- podávání kritiky v soukromí,
- kritika zaměřená pouze na pracovní důvody,
- slušné vyjadřování (pozdrav, poděkování, netykání,...),
- asertivita.

S kritikou můžeme spojovat i tzv. „*disciplinární pohovor*“. Tento typ pohovoru se používá při hrubém porušení pracovní kázně zaměstnance. Ovšem zde platí pravidla tak jako u kritiky. Disciplinární pohovor není příjemná záležitost, jak ze strany nadřízeného, tak ze strany podřízeného. Můžeme však zmírnit nepříjemné napětí tím, že ke špatné zprávě připojíme i dobrou zprávu ve formě pochvaly. Např.: „*Nejprve probereme Váš problém a poté si řekneme, jak se zvýšil Váš pracovní výkon.*“ Celý pohovor to urychlí a odstraní tím tak nepříjemné napětí při káráni zaměstnance (Jay & Templar, 2006).

4.4.1 Výzkum z českého prostředí

V této oblasti výzkumu bude uvedena jiná společnost, která řeší podobné komunikační problémy. Charakterizují zde výzkum, který se zaměřuje na konflikty jako přínos pro firmu. Konkrétně se budu zaměřovat na důvody sporů, kdo tyto spory řeší, prevence sporů, jak je nejlépe řešit a jaký přínos můžou pro firmu mít.

Úspěšná personalistka Martina Koláčková v tomto výzkumu radí, jak mají personalisté pracovat s konflikty tak, aby byly přínosem pro společnost. Často se na pracovišti vyskytují skryté konflikty a otevřené konflikty. Skryté konflikty jsou spory, kdy se na pracovním prostředí vyskytují napjaté emoce a tzv. „*dusno*“. Je jen otázkou času, kdy dojde k vyhocení emocí. Spory většinou vznikají z banálních věcí, kterými se vedení nezabývá. Na pracovišti ze začátku dochází ke konfliktům mezi dvěma lidmi, problémem je, že se do těchto sporů zapojují i další pracovníci a vznikají tak konflikty ve skupinách či mezi skupinami.

Jeden z hlavních problémů který způsobuje spory, jsou nejasné kompetence ve společnosti. Pokud není stanovené, co je obsahem každé pozice, mohou ji zaměstnanci vnímat rozdílně a tak dochází se sporům na pracovišti. Podle Martiny Koláčkové je základem mít tzv. „*job description*“. Job description charakterizuje povinnosti a pravomoce každé pracovní pozice a tak nedochází k nejasnostem zaměstnanců. Použitím job description každý pracovník ví, co má dělat, je snazší výběr vhodného uchazeče na pracovní pozici a zároveň se snižuje fluktuace zaměstnanců.

Pokud účastníci nejsou schopni vyřešit konflikt mezi sebou, je ideální, když spor řeší nadřízený, který má o celé situaci největší přehled a zaměstnanci k němu mají důvěru. Základem pro vyřešení konfliktu je nedělat ukvapené závěry či domněnky. Spory by se zpravidla měli řešit v soukromí beze svědků. Důležité je nechat zaměstnance předtím vychladnout, jelikož díky náporu emocí lidé nedokážou myslet racionálně. Nadřízený by měl vyslechnout obě strany sporu a snažit se pochopit myšlení obou účastníků. Proto je podstatné, aby řešitel konfliktu měl smysl pro empatii. Poté je důležité aktivně komunikovat s jednotlivými stranami a společně hledat kompromis a způsob jak spor uzavřít. Po vyvození finálních závěrů by měl nadřízený s nimi obeznámit spoluúčastníky konfliktu a ostatní pracovníky pro konečné uzavření sporu.

Pro předcházení konfliktů může vedení společnosti namíchat kolektiv tak, aby byli věkově i genderově rozdílné. Zaměstnanci se tak vzájemně doplňují a vytvářejí určité soužití, kde ke konfliktům dochází zřídka.

Následky sporů mohou být větší než si vedení myslí. Přesto, že se může jednat o malé spory, jejich důsledky mají dopad na celý chod společnosti. Konflikty ubírají energii a produktivitu nejen jejich účastníkům, ale i okolí. Ekonomické výsledky společnosti klesají, jelikož zaměstnanci odmítají spolupracovat a to firmu stojí peníze i čas.

A jak konflikty dokážou firmu posunout vpřed? V každém případě je dobré si z konfliktu vzít poučení a hledat v něm něco pozitivního. Po vyřešení sporů nacházíme nová řešení pro konkrétní situace, které můžeme použít pro další odstranění konfliktů. V některých případech je nutné konflikt vyvolat než dlouhodobě pracovat v nevyhovujícím pracovním prostředí (Koláčková, 2018).

5 Závěr

Komunikace je nedílnou součástí dobrého chodu společnosti. Je považována za jeden z nejdůležitějších procesů v organizaci. Bez aktivní komunikace nemůže společnost prosperovat a dosahovat stanovených cílů. Důležité je, aby si každý zaměstnanec uvědomoval, že aktivní komunikací lze správně vykonávat práci, mít dobré vztahy na pracovišti, předcházet konfliktům, problémům a celkově dosahovat vysokých výkonů a zisků podniku.

Tato bakalářská práce se rozděluje na dvě části. Teoretická část popisuje pojem komunikace a její dvě hlavní rozdělení, verbální a neverbální. Prostřednictvím komunikačního procesu informuje, jak funguje proces komunikace a jeho komunikační bariéry. Práce je dále zaměřena na konkrétní témata, která se běžně vyskytují v organizacích. Mezi ně se řadí komunikace vertikální i horizontální, tok informací, porady, konflikty a jejich řešení, kritika na pracovišti a hodnocení zaměstnanců.

V praktické části této práce byla pro zjištění informací vybrána společnost Heyco Werk ČR s.r.o. se zaměřením na produktivní výrobu. Předpokladem bylo, že témata charakterizované v teoretické části budou v tomto podniku aktuální. Šetření probíhalo pomocí dotazníků, které obsahovaly 28 uzavřených, polo uzavřených a otevřených otázek. Informace z dotazníků měli přiblížit komunikační situaci v rámci komunikace zaměstnanců v této společnosti. Dotazník byl respondentům poskytnut v papírové podobě během jejich pracovního procesu. Výsledky byly poté zpracovány.

Z dotazníkového šetření lze zjistit několik pozitivních výsledků. Většinu informací dostávají zaměstnanci od nadřízených v podobě osobního setkání. Ve společnosti mají jak spolupracovníci tak vedoucí dobré vztahy v rámci komunikace a konflikty na pracovišti vznikají velmi zřídka. Více než polovina pracovníků si uvědomuje, že komunikace je dobrý prostředek pro vyhnutí se konfliktům a vyřešení problémů.

Přesto, že z dotazníků vyplynulo mnoho pozitivních výsledků, které se podílí na dobrém fungování společnosti, je zde i prostor pro zlepšení. Vedení by si mělo tyto případné nedostatky uvědomovat a pokusit se je co nejdříve odstranit. Společnosti se doporučily určité změny, které tak přispějí k lepšímu výkonu podniku i dosažení vyšších zisků.

Mezi tyto změny se řadí:

- zapracování na poskytnutí informací ve stanoveném termínu,
- zefektivnění porad či ranních setkání (viz. kapitola 4.4, Porady či ranní setkání),
- zlepšení komunikačních schopností vedení organizace (viz. kapitola 4.3, otázka č. 19),
- řešení problémů v organizaci,
- přijímání názorů, nápadů a připomínek vedením od podřízených (viz. kapitola 4.4, Porady či ranní setkání),
- odstranění strachu podřízených z komunikace s vedoucími (viz. kapitola 4.4, Porady či ranní setkání),
- podávání kritiky asertivním způsobem (viz. kapitola 4.4, Konflikty),
- uvědomení si kritiky jako pozitivní dopad na pracovní výkon zaměstnanců (viz. kapitola 4.4, Kritika).

Lze shrnout, že společnost Heyco Werk ČR s.r.o. má dobré vztahy v rámci komunikace, které přispívají k jejímu dobrému fungování. Společnost si uvědomuje podstatu a důležitost komunikace. Pro případné nedostatky byly v této práci navrženy možné změny a východiska, které mohou přispět ke zlepšení vztahů v oblasti komunikace v této společnosti.

6 Summary

The aim of this bachelor thesis is to find out the current state of communication in a selected organization and to propose possible solutions of identified problems.

Communication is an important means for the good functioning of the company. The method for determining the state of communication in the company is the use of a questionnaire filled in by the company's employees. The questionnaire focuses on a quantitative research and contains open and closed questions in a written form. It is aimed at questions about communication barriers and is anonymous.

The work describes the verbal and non-verbal communication, consultations, manager communication with employees, criticism and conflicts at the workplace. The expected outcome of the research is to identify the problems of communication at the workplace, to find out the cause and the solutions that the company can use to improve the current situation.

Key words: communication, quantitative research, conflicts, employees

7 Seznam odborné literatury

- Adair, J. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, s. r. o.
- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Beal, V. (2018). *Intranet*. Načteno z www.webopedia.com
- Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušička, P., & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Borg, J. (2004). *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. Praha: Grada Publishing.
- Buřinská, B. (2011). *Zaměstnavatel Váš šikanuje? Poradíme Vám, jak se bránit*. Načteno z www.idnes.cz
- Černý, V. (2007). *Řeč těla*. Brno: Computer Press, a. s.
- Gradua - CEGOS, s.r.o. (2015). *Vdělávání přináší výsledky*. Načteno z www.gradua.cz
- Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Janoušek, J. (2015). *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- Jay, R., & Templar, R. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada publishing a.s.
- Khelerová, V. (1999). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing.
- Koláčková, M. (11. 12 2018). *Jak řešit spory tak, aby firmu posunuly?* Načteno z <https://www.lmc.eu/>
- Křivohlavý, J. (2002). *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, s. r. o.
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.

- Nordquist, R. (2018). *Hluk a rušení v různých typech komunikace*. Načteno z www.thoughtco.com
- Nový, I., Bedrnová, E., Franková, E., Hentze, J., Hubinková, Z., Jarošová, E., . . .
Surynek, A. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- O'Brienová, P. (1992). *Pozitivní řízení: Asertivita pro manažery*. Praha: Management Press.
- Palmer, S., & Weaver, M. (2000). *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Puš, P. (2016). *Moderní digitalizace dokumentů aneb Skenování to teprve začíná*. Načteno z www.systemonline.cz
- Ricks, B. R., & Gow, K. F. (1987). *Business communication systems and applications*.
- Rouse, M. (2006). *Intranet*. Načteno z www.searchwindevelopment.techtarget.com
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita; Ekonomická fakulta.
- Tegze, O. (2003). *Neverbální komunikace*. Praha: Computer Press.
- Tschabitscher, H. (2018). *Co je e-mail?* Načteno z www.lifewire.com
- Unuth, N. (2018). *Co je Skype a proč je?* Načteno z www.lifewire.com
- Veber, J. a. (2007). *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, s. r. o.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing.

8 Seznam obrázků a grafů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Komunikační model	9
Obrázek 2 Proces efektivní porady	15
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Heyco Werk ČR s.r.o.	19

8.2 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	20
Graf 2: Věk respondentů	21
Graf 3: Délka zaměstnání respondentů	22
Graf 4: Úroveň vzdělání respondentů	23
Graf 5: Tok informací ve výrobě	24
Graf 6: Způsob toku informací	25
Graf 7: Včasnost informací	26
Graf 8: Porady a ranní setkání	27
Graf 9: Účast na poradách či ranních setkání	28
Graf 10: Užitečné informace	29
Graf 11: Vztahy v rámci komunikace mezi spolupracovníky	30
Graf 12: Konflikty mezi spolupracovníky	31
Graf 13: Důvody konfliktů mezi spolupracovníky	32
Graf 14: Vztahy v rámci komunikace s nadřízenými	33
Graf 15: Vznik konfliktů s nadřízenými	34
Graf 16: Důvody konfliktů s nadřízenými	35
Graf 17: Konflikty na pracovišti	36
Graf 18: Komunikace jako dobrý způsob pro vyhnutí konfliktům	37
Graf 19: Dobré komunikační schopnosti nadřízeného	38
Graf 20: Řešení problémů v organizaci	39
Graf 21: Projevení názorů před nadřízenými	40
Graf 22: Vyslyšení názorů nadřízeným	41
Graf 23: Kritika na pracovišti	42
Graf 24: Pracovníci obětí kritiky	43
Graf 25: Kritizující osoba	44
Graf 26: Důvod kritiky	45
Graf 27: Pozitivní vliv kritiky na pracovníky	46

9 Přílohy

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Dagmar Bláhová: Komunikace ve vybraném podniku

Tento dotazník slouží pro zjištění spokojenosti komunikace zaměstnanců a jejímu vlivu na pracovní výkon ve společnosti Heyco Werk ČR s. r. o. v Písku. Dotazníkové šetření je **anonymní**.

1. Jste muž nebo žena?

- muž
 žena

2. Kolik je Vám let?

- 20 a méně
 21 – 30let
 31 – 40 let
 41 – 50 let
 50 a více let

3. Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti?

- méně než 1 rok
 1-5 let
 5 – 10 let
 10 a více let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
 vyučen bez maturity
 středoškolské s maturitou
 vysokoškolské

5. Odkud se k Vám dostávají informace?

- od nadřízených/vedoucích
 od kolegů
 ze směrnic
 jinak

6. Jakým způsobem se k Vám dostávají informace?

- osobní setkání
 elektronicky (e-mail, skype,...)
 nástěnka
 jiné

7. Dostávají se k Vám informace včas?

- ano
 ne

8. Jsou ve vašem podniku zavedeny porady či ranní setkání?

- ano
 ne

9. Účastníte se těchto porad?

- ano
 ne

10. Přináší Vám rady či ranní setkání užitečné informace?

- ano
 ne

11. Máte dobré komunikační vztahy se svými spolupracovníky?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

12. Vznikají mezi Vámi a spolupracovníky konflikty?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

13. Z jakého důvodu vznikají mezi Vámi a spolupracovníky konflikty?

- pracovní důvody
 osobní důvody
 žádné důvody

14. Máte dobré komunikační vztahy s Vašimi nadřízenými?

- ano
 ne

15. Vznikají mezi Vámi a nadřízenými konflikty?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

16. Z jakého důvodu vznikají mezi Vámi a nadřízenými konflikty?

- pracovní důvody
 osobní důvody
 žádný

17. Zažili jste na pracovišti konflikty...

- s jednou osobou
 s více lidmi najednou
 v jedné skupině
 mezi skupinami
 s nikým

18. Myslíte si, že komunikace je dobrý způsob jak se vyhnout konfliktům?

- ano
 ne

19. Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

- ano
 ne

20. Řeší vedení organizace problémy, pokud se naskytnou?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

21. Bojíte se projevit své názory před Vašimi nadřízenými?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

**22. Bere nadřazený na vědomí
Vaše názory a připomínky?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**23. Setkali jste se ve Vaší
společnosti s kritikou na
pracovišti?**

- ano
- ne

**24. Byl/a jste někdy obětí kritiky
na pracovišti?**

- ano
- ne

25. Kdo Vás kritizoval?

- vedoucí ředitel
- vedoucí pracovník
- spolupracovník
- nikdo

**26. Z jakého důvodu Vás
kritizoval?**

- pracovní důvody
- osobní důvody
- žádný důvod

**27. Myslíte si, že má kritika
pozitivní vliv na Váš pracovní
výkon?**

- ano
- ne

**28. Zde můžete vyjádřit Váš názor
k jakékoliv oblasti
komunikace ve Vaší
společnosti:**