

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

**Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku**

Komunikace ve vybrané organizaci

**Vedoucí bakalářské práce
Ing. Jaroslava Smolová Ph.D.**

**Autor
Martina Petráková**

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina PETRÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E09412**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Komunikace ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl:

Cílem bakalářské práce je analyzovat komunikaci ve vybrané organizaci a navrhnout případná dílčí opatření.

Metodický postup:

Prostudování dostupné literatury týkající se tématu bakalářské práce a stanovení metodiky práce v souladu s jejími cíli. Na základě údajů zjištěných z řízených rozhovorů a interních materiálů organizace bude analyzována probíhající komunikace. Při analýze bude kladen důraz na hlavní podnikové procesy. Po vyhodnocení stávající situace budou případně stanoveny dílčí návrhy.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika a cíl práce, 4. Charakteristika zvolené organizace, 5. Popis současného stavu komunikace ve sledované organizaci, 6. Zhodnocení zjištěných skutečností a případné stanovení dílčích návrhů, 7. Závěr, 8. Seznam použité literatury, 9. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., et al. *Management*. 1. vyd., dotisk 2004 vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0 .

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3 .

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Smolová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Stř. L.S. 12 (23)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem „Komunikace ve vybrané organizaci“ 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 úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou 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 prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 31. srpna 2012

.....

Poděkování

Děkuji Ing. Jaroslavě Smolové, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a čas věnovaný vedení této bakalářské práce.

Chtěla bych také poděkovat zaměstnancům Podniku živočišné výroby, a.s. za trpělivost a ochotu poskytnout informace a také svým nejbližším za jejich toleranci, pochopení a podporu.

Obsah:

1	Úvod	9
2	Literární přehled	11
2.1	Vysvětlení pojmu	11
2.2	Definice managementu	12
2.3	Komunikační proces	13
2.4	Verbální a neverbální komunikace	16
2.4.1	Verbální komunikace	16
2.4.2	Neverbální komunikace	16
2.5	Funkce komunikace	17
2.6	Typy komunikace	19
2.7	Komunikace v organizaci	19
2.7.1	Komunikace a hierarchie v organizaci	20
2.7.2	Manažerské informační systémy	21
2.7.3	Elektronická komunikace	22
2.7.4	Podniková počítačová síť	22
2.7.5	Komunikační bariéry	22
3	Metodika a cíl	25
3.1	Cíl práce	25
3.2	Literární přehled	25
3.3	Praktická část	25
3.3.1	Řízené rozhovory	25
3.3.2	Analýza vnitropodnikových materiálů	26
3.3.3	Pozorování	26
3.3.4	Snímkování	26
3.3.5	Dotazníkové šetření	27
4	Charakteristika zvolené organizace...	28
5	Popis současného stavu komunikace ve sledované organizaci	31
5.1	Komunikační toky	31
5.2	Hierarchie v organizaci	32
5.3	Komunikační toky technika životního prostředí a ekonomického úseku	33
5.4	Porada	34
5.5	Směrnice	35
5.6	Komunikační bariéry	35
5.7	Specifika ženského kolektivu	35
5.8	Manažerský informační systém	36
5.9	Funkce komunikace	37
5.10	Komunikační šum	38
5.11	Předávání informací	38

5. 12 Ztrátový čas.....	39
5. 13 Druhy komunikace.....	39
5. 14 Komunikační směrnice.....	40
5. 15 Snímek pracovního dne.....	42
5. 16 Výsledky dotazníkového šetření.....	44
6 Zhodnocení zjištěných skutečností a případné stanovení dílčích návrhů.....	50
7 Závěr.....	54
8 Seznam použité literatury	
9 Přílohy	
10 Seznam obrázků a tabulek	

1 Úvod

Komunikace je důležitá pro každého z nás. Používáme ji dnes a denně. Původ slova „communis“ znamená společenský. Komunikace je brána jako nástroj pro výměnu informací (Sovák, 1984).

Komunikace uvnitř organizace je důležitá pro její úspěšné fungování. V dnešní době je nezbytným prvkem. Pomocí ní jsou předávány důležité informace. Ovlivňuje spokojenost zaměstnanců i spokojenost zákazníků, která se odráží v užitku podniku. Je třeba komunikovat přesně a srozumitelně. Zaměstnanci mající správné informace podávají vyšší výkony a jsou konkurenceschopnější, a tedy přinášejí společnosti větší užitek.

Většina problémů s řízením společnosti vzniká kvůli špatné komunikaci, a proto je důležité, aby tomuto tématu byla věnována větší pozornost.

V každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, určitý systém pravidel, komunikačních kanálů, nástrojů a forem vlastní interpersonální komunikace. Nezbytné je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. Moderní komunikační technika je považována za jeden z pilířů, o které se opírá rozvoj globalizace. Nejdůležitějším faktorem v komunikaci manažerů je způsob, jímž se organizují útvary a lidé. Nedostatek informací je podhoubím pro vznik fám a zavádějících informací. Nedostatek kontaktů mezi managementem a ostatními zaměstnanci může mít právě tento negativní efekt (Veber, 2009).

Cílem bakalářské práce je analyzovat komunikaci ve vybrané organizaci a navrhnout případná dílčí opatření. Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán Podnik živočišné výroby, a.s. se sídlem ve Strakoniciích. Tato organizace se zabývá prodejem nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování a jeho dalšího prodeje.

Práce je zaměřena na komunikaci směřující k předávání informací ze strany vedení, ale i zaměstnanců. V této práci je zkoumán ekonomický úsek organizace včetně technika

životního prostředí a výrobní podnik Vajax. V rámci ekonomického úseku a technika životního prostředí se řeší administrativní a podpůrné procesy, ve Vajaxu hlavní podnikové procesy.

2 Literární přehled

Tato část bakalářské práce se zabývá následujícími pojmy: komunikační proces, rozdělení komunikace, komunikace v organizaci, manažerské informační systémy, elektronická komunikace, podniková počítačová síť a komunikační bariéry.

2. 1 Vysvětlení pojmu

Komunikace je pojem, který má široké použití. Pochází z latinského slovesa *communicare* – sdělit, oznámit, účastnit se, sdílet. Tento latinský původ slova vysvětlil Hausenblas (1971) jako „obohacování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu”.

V odborných literaturách je možné najít více definicí, z nichž bylo vybráno:

Komunikace je definována jako sdělení informace prostřednictvím signálů a prostředků: ústně, písemně, mimikou, gesty a dalším neverbálním chováním. Probíhají většinou mezi dvěma a více lidmi, dále pomocí tisku, rozhlasu a jiných médií (Janáčková, 2009).

Komunikace je schopnost jedince navázat kontakt s druhými lidmi a dorozumět se s nimi, je to proces, v jehož průběhu dochází ke sdělování a výměně významů a vytváření vztahů. Čím více s někým komunikujete, tím více vzrůstá pravděpodobnost, že se mezi vámi rozvine pozitivní vztah. Čím je vztah silnější, hlubší či lepší, tím je pravděpodobnější, že komunikace odvíjející se v rámci tohoto vztahu bude kvalitní. Platí to i naopak (Hospodářová, 2008).

Termín komunikace se používá v řadě různých vědních oborů, ale většinou spjatých s používáním jazykových proměnných. K obohacení termínu přispěla kybernetika, pro kterou je komunikace předáváním informací mezi komunikátorem a komunikantem. Důležité je v tomto pojetí kódování a dekodování zpráv, komunikační kanály, časové parametry a podobně.

Nejdůležitější charakteristiky je možno shrnout do těchto základních bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů (Mikuláščík, 2003).

Plaňava (2005) uvádí, že se jedná o interaktivní proces hodný označení mezilidská, tedy interpersonální komunikace. Děje se v čase, něco se stane napřed, něco potom; jedna interakce vyvolá druhou, ta opět další a další .

Při komunikaci lidé jednají a reagují na základě současné situace a také na základě své minulosti, dřívějších zkušeností, postojů, kulturních návyků a další s tím spojených činitelů. Z toho vyplývá, že akce a reakce při komunikaci jsou určovány nejen tím, co bylo řečeno, ale i způsobem, jak si zúčastněná osoba vykládá to, co bylo řečeno. Například individuální reakce na nějaký film nezávisí výhradně na slovech obrazech, které vnímáte, ale také na předchozích zkušenostech, momentálních emocích, znalostech, psychické pohodě a na jeho význam velmi odlišně. Ačkoli slova a gesta jsou stejná, každý z nich si je vykládá odlišně z prostého důvodu, že každý člověk je jiný a má i jiné zkušenosti (Devito, 2001).

2. 2 Definice komunikace z oblasti managementu

Grünefeld (1987) definuje komunikaci jako jeden z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů v případě, že jde o fungující systém komunikace.

Zaměstnavatel, který usiluje o příznivé klima v podniku, vychází z toho, že informovanost a komunikace s pracovníky je formou vytváření pozitivních vztahů pracovníka k organizaci, tím stimuluje pracovní spokojenost a ochotu k aktivnímu a kreativnímu přístupu k plnění pracovních úkolů. Management na všech rovinách řízení je nositel informací a aktivní komunikační zprostředkovatel informací o firmě, a proto zde hraje

nezastupitelnou roli (Dvořáková, Šubrt, 2001).

Každého zaměstnance zajímá existence firmy, zda v konkurenci obstojí, aby mohla jeho rodina fungovat. Tím, že se zaměstnanec blíže seznámí s plány a aktuálním děním firmy, může mít pocit, že pro chod podniku je důležitý (Provazník, 2002).

Komunikace představuje jednu z hlavních možností vedoucího pracovníka působit na spolupracovníky a ovlivňovat je při výkonu práce. Je nezbytné, aby vedoucí považoval informovanost vedených pracovníků za svůj trvalý a průběžný úkol (Provazník, 2002).

Dědina ve své knize popisuje komunikaci jako ovlivňování výkonnosti celé organizace. Zvládnutí komunikace může podniku přinést konkurenční výhodu, naopak její podcenění vede pravděpodobně k velkým problémům. Mění se komunikační cesty a je potřeba věnovat pozornost nejen klasické komunikaci, ale i komunikaci ovlivněné technologickými změnami (Dědina, 2007).

Velmi důležitá je volba a využívání všech komunikačních prostředků ve vztahu k vlastním zaměstnancům.

2. 3 Komunikační proces

Komunikaci chápeme jako přenos sdělení od odesílatele k adresátovi. Na prvotní informaci adresát reaguje, pak následuje reakce odesílatele atd., čímž vzniká cyklus nazývaný komunikační proces (Marek Botek, 2007).

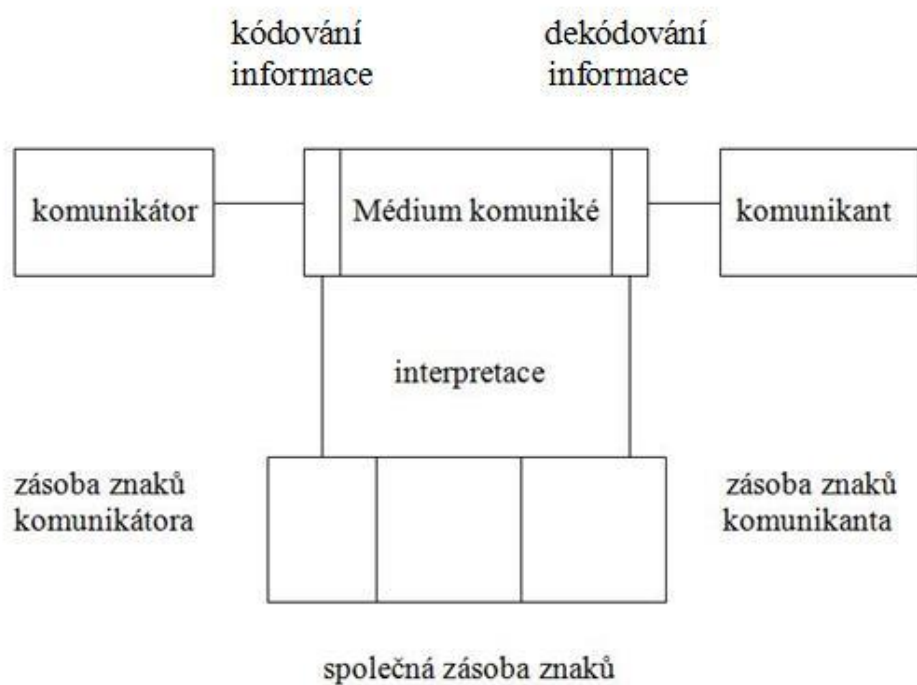
V tomto procesu vyjadřuje každý své myšlenky, dává jim určitou formu. A právě toto vyjadřování se nazývá kódování. Výsledkem kódování je předávána zpráva. Příjemce tuto zprávu interpretuje, čili provede dekódování. Každý jedinec je limitován svými znalostmi, schopnostmi vyjadřování, schopnostmi přijímání zpráv a schopnosti vnímat správně realitu. Tyto schopnosti označujeme souhrnně jako filtry vnímání (Dědina, 2007).

Důležití činitelé:

- 1) komunikátor – osoba, která předává zprávu,
- 2) komunikant – osoba přijímající sdělení,
- 3) komuniké – obsah sdělení.

Následující obrázek popisuje proces komunikace (Obrázek 1).

Obrázek 1: Proces komunikace



Zdroj: Nakonečný (1999)

Komunikátor zakóduje své sdělení, kde vyjadřuje určitý obsah (komuniké). Dále ho použije do určitého média. Komunikant dekóduje přijaté sdělení, které oba, komunikátor i komunikant, interpretují jako význam použitých znaků, přičemž šlo-li např. o verbální sdělení, oba používají svou slovní zásobu (Nakonečný, 1999).

Způsob přenosu komuniké závisí na potřebách a cílech, jimž chce odesílatel dosáhnout, určitý návod pro některé druhy poskytuje tabulka. Kromě kritérií uvedených v tabulce je potřeba zvážit ještě tzv. bohatost typu přenosu. Ta vyjadřuje, kolik neverbálních informací daný způsob dokáže přenést a nakolik je kontakt osobní. Nejbohatší typem přenosu jsou osobní setkání – umožňuje neverbální komunikaci v plném rozsahu (Dědina, 2007).

Tabulka 1: Charakteristika způsobů přenosu informací

Způsob komunikace	Nízké náklady	Vysoká rychlost	Reálný čas	Pozornost osloveného
dopisy	X			
zprávy, hlášení		X		X
manuály a příručky	X			
telefon	X	X	X	X
střetnutí			X	
projevy			X	
fax		X		X
e-mail	X	X		
videokonference		X	X	X
groupware			X	

Zdroj: Dědina (2007)

V celém komunikačním procesu je důležitá zpětná vazba. Když něco komunikantovi povídáme, vedeme monolog. Dialogem rozdělujeme sdělování do částí, kterým se říká *komunikační sekvence*. Po každé sekvenci je čas a prostor pro reakce komunikačního partnera, aby mohl dát najevo, že poslouchá a že dekóduje sdělení v souladu se záměrem. Zpětná vazba jako následné sdělení je ovlivněno tím, jak reagoval komunikant. Je-li zdařilá komunikace, tak si oba komunikanti udělují další a další zpětné vazby (Plaňava, 2005).

Podle Vebera (2009) je zpětná vazba cyklický prvek komunikace, který umožňuje jednak systematické oboustranné propojení mezi sdělujícím a příjemcem a jednak kontrolu vnímání sdělovaných informací.

2.4 Verbální a neverbální komunikace

2. 4. 1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je vyjadřování myšlenek artikulovanou mluvou v konkrétním jazyce. Řeč je jednou z nejdůležitějších forem sociální komunikace (Janáčková, 2009).

Základním stavebním kamenem verbální komunikace nejsou slova, ale věty. Teprve slovo dané do kontextu nám umožňuje se vyjádřit a zajistit co nejpřesnější pochopení. Jde přitom jak o slovo mluvené, tak o slovo psané (Veber, 2009).

Komunikační roviny verbální komunikace:

- Racionální komunikace – Využívá pouze rozumovou racionální část komunikace, oddělují se důsledně emoce. Komentování je základem racionální komunikace.
- Emocionální komunikace – Zabývá se formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera a podobně (Vymětal, 2008).

Druhy verbální komunikace:

- Formální komunikace – Často plánovaná, má stanoveny specifické cíle a bývá realizovaná jako neveřejná záležitost. Příkladem může být přijímací pohovor.
- Neformální komunikace – Vyskytuje se častěji než formální, je nenáročná na přípravu. Příkladem může být povídání (Vymětal, 2008).

2. 4. 2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace - neboli komunikace nepoužívající slova – je součástí každodenního života (Donnelly, 2007).

Neverbální komunikaci je v posledních letech věnována zvlášť velká pozornost. Jde o „starší abecedu“, která vychází z podvědomých impulsů, oslovující emoce a přednášející

informace o emočních stavech a vztazích. Většinou neverbální projevy prozradí více než slova, poodhalí to, co slovní sdělení zamlčují, zkreslují či překrývají bezobsažným balastem. Neverbální komunikace probíhá především na nevědomé úrovni, a dokážeme-li jí správně porozumět, stává se jedinečným zdrojem cenných informací o partnerech v jednání (Štěpaník, 2005).

Pro lepší představu komunikace označila Holá (2009) hlavní složky neverbální komunikace jako:

- oční kontakt,
- mimika – pomocí drobných svalů v obličeji je možné vytvořit nejrůznější výrazy,
- haptika – znamená dotyky, které komunikaci provází,
- gesta – například bezděčné pohyby rukou,
- proxemika – jedná se o vzájemnou blízkost obou zúčastněných osob,
- posturika – znamená poloha těla, kterou člověk při komunikaci zaujímá,
- kinezika – styl našeho pohybu. Jednotlivé pohyby a jejich soulad dodávají člověku určitou eleganci,
- paralingvistické projevy – tvoří přímý přechod ke komunikaci verbální. Řadíme sem tón hlasu, jeho rychlost, hlasitost řeči, pomlky a pauzy v řeči.

2. 5 Funkce komunikace

Komunikační funkce se podle odborné literatury liší, mezi čtyři hlavní funkce komunikace patří:

- informovanost – předat zprávu, oznámit, ohlásit;
- instruovat – navést, zasvětit, naučit;

- přesvědčit – aby adresát změnil názor;
- pobavit – rozveselit druhého či sebe, rozptýlit či si jen tak popovídat (Vybíral, 1961).

Mikuláščík (2003) uvádí, jedenáct funkcí komunikace:

- Informativní - předává určité informace, fakta, data mezi lidmi.
- Instruktivní - v podstatě také informační, ale navíc přidává vysvětlení významů, popisu, postupu apod.
- Přesvědčovací - působen na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání.
- Posilovací a motivující - patří svým způsobem do funkce přesvědčovací. Jde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, o posilování vztahu k něčemu.
- Zábavná - jde o to, pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti.
- Vzdělávací a výchovná - uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí.
- Socializační a společensky integrující - jde o vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, pocit sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace závisí také na naší společenské úrovni, v jakých společenských segmentech se nacházíme a do jakých chceme patřit.
- Osobní identity - na úrovni osobnosti, pro JÁ je komunikace velmi důležitou aktivitou. Pomáhá nám totiž ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje, názory, sebevědomí a osobní aspirace.
- Poznávací - souvisí úzce s funkcí informativní. Je spíše z pohledu komunikanta, kdežto informativní zahrnuje pojetí z pohledu komunikátora i komunikanta. Umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány.
- Svěřovací - složí ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory a pomoci.
- Úniková - když je člověk sklíčený, otrávený, znechucený, může mít chuť si s někým nezávazně popovídat o věcech neutrálních.

2. 6 Typy komunikace

Dědina (2007) rozděluje komunikaci na dvě hlavní kritéria a to na míru formálnosti komunikace a směry komunikace.

Míra formálnosti - sdělení plynou přes oficiálně stanovené komunikační kanály. Zahrnuje ústní formu (porady a schůze), písemné zprávy (podnikové bulletiny a noviny), zlepšovací návrhy a programy, kde zaměstnanci vyjadřují svůj názor, nápad a myšlenky (spek-out programy). Sem patří mise firmy, logo, tiskové zprávy o společnosti, ale i spontánnější komunikace jako je šeptanda (Dědina, 2007).

2. 7 Komunikace v organizaci

Většina podniků je zaměřená na tvorbu zisku a sdružuje spolupracující osoby, které se na této tvorbě podílejí. Jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšného vedení a řízení zaměstnanců firmy, jednotlivých pracovních skupin a týmů i jednotlivců, je jejich vzájemné dorozumívání neboli komunikace (Bláha, 2005).

V zájmu efektivního řízení lidí je třeba porozumět několika faktorům chování. Komunikace je nepochybně jedním z nich. Umění komunikace je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Komunikace prostupuje všemi manažerskými činnostmi, ať už jde o plánování, organizování, vedení či kontrolu. (Donnelly, 2007)

Díky komunikaci ve firmě si vzájemně lze odpovědět na nevyřešené otázky, hledá se společně řešení, vytváří se nové myšlenky a nápady apod.

Pokud organizace chce, aby zaměstnanci byli spokojeni a pracovali efektivně, musí je umět přesvědčit o tom, že její záměry jsou dobré i pro jednotlivé zaměstnance. Mezi hlavní úkoly organizace patří nutnost včas informovat své zaměstnance o strategických změnách, které chce organizace provádět. Pokud tento úkol zvládá, zvyšuje pravděpodobnost loajality svých zaměstnanců. Pokud však své zaměstnance neinformuje, je to spolehlivá cesta pro snížení morálky pracovníků, zvýšení jejich absencí a nezájmu o práci (Dědina, 2007).

Komunikace uvnitř podniku se využívá jako významný prostředek získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba. Manažeři si musí uvědomit, že pracovníci často ztotožňují své představy o organizaci s tím, jakým dojmem na ně působí lidé ve vedení. Má-li si důvěru pracovníků získat organizace, musí si ji zasloužit především její vedení (Veber, 2009).

Problémem se stává zadržování informací nadřízenými složkami. Důvodem k tomu může být snaha manažerů zachovat si iluzi vlastní nepostradatelnosti. Manažeři musí mít na paměti, že přínos jednotlivých účastníků komunikačního procesu nespočívá v dodání informací, ale ve schopnosti informace analyzovat, interpretovat a využít jich (Veber, 2009).

Manažeři firem komunikují všemi směry, se svými nadřízenými, externími subjekty, kolegy na stejné úrovni řízení a samozřejmě podřízenými. Tato komunikace může mít řadu podob: prezentace, porada, oznámení rozhodnutí, různé rozhovory s podřízenými atd. (Veber, 2009).

Výběr komunikačních kanálů (médií), který používá organizace, často závisí na technologii, charakteristice zákazníků a zaměstnanců, rozmanitosti a očekávání, globalizaci trhu, ekonomice a informacích. Výhody účinné face-to-face komunikace mezi manažery a zaměstnanci se všeobecně uznávají. Organizace by měla rozhodovat o tom, zda využít face-to-face komunikaci, a kdy méně nákladný zdroj elektronické komunikace by ho mohl nahradit (Kupritz, Cowell, 2011).

2. 7. 1 Komunikace a hierarchie v organizaci

Horizontální komunikace probíhá mezi pracovníky na obecně stejných úrovních v organizaci. Pokud horizontální komunikace probíhá, poskytují se informace s někým na vyšší úrovni v hierarchii, nebo směřuje dolů k podřízeným. Důraz je kladen na sdílení informací. Horizontální komunikace představuje jedinečné příležitosti a výzvy. To umožní obejít formální strukturu a řešení problémů na úrovni, na které jsou zobrazeny. Přímocíarost

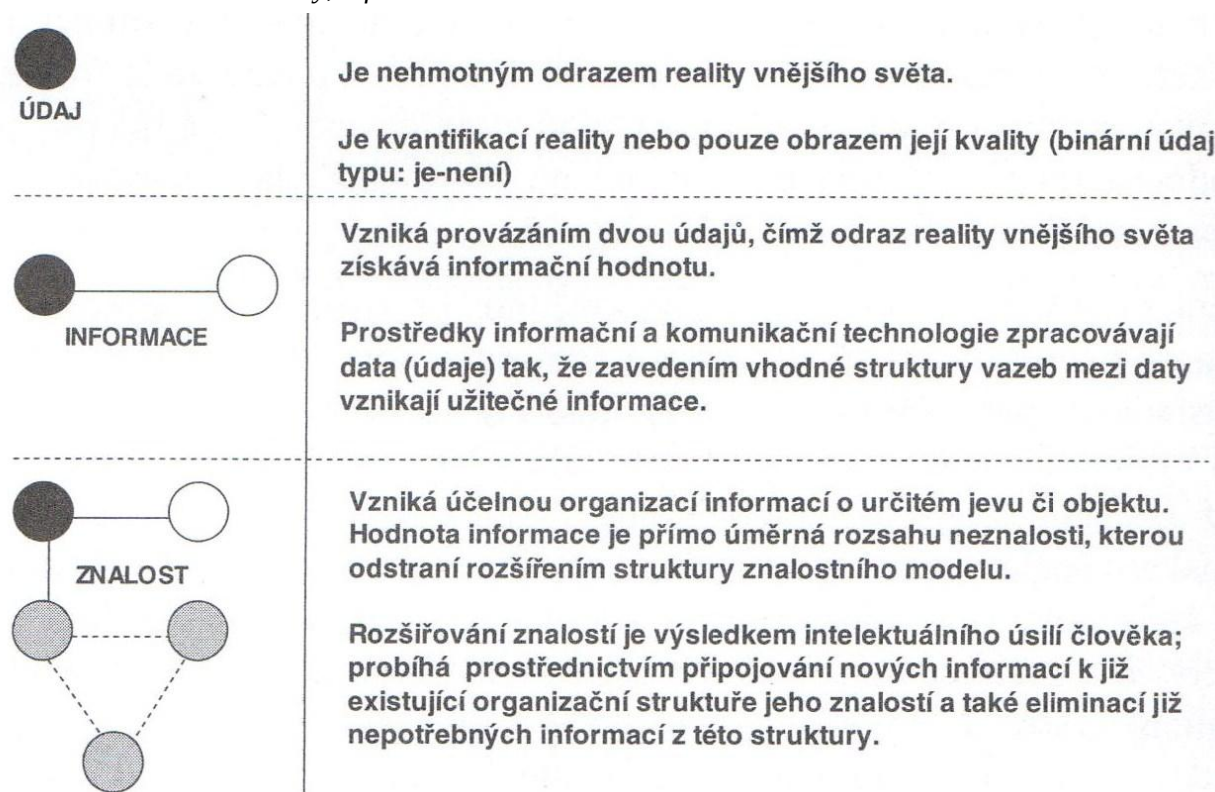
této formy komunikace také pomáhá snižovat ztráty a zkreslení informací, které často nastanou, když informace putuje přes mnoho různých lidí (Ricks, Gow, 1987).

Vertikální komunikace má docílit, aby pracovníci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem týká, či co by je mohlo v organizaci zajímat. Zároveň však by měli mít možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace. Je nutné, aby vertikální komunikace byla otevřená jak v sestupné, tak ve vzestupné linii (Koubek, 2007).

2. 7. 2 Manažerské informační systémy

Manažeři potřebují informace přesné a aktuální, které mají hodnotu. Hodnota informace je dána jejím obsahem, tedy rozsahem neznalosti o situaci organizace, kterou odstraňuje. Zdrojem informací jsou ve většině dnešních organizací manažerské informační systémy, obvykle provozované v elektronickém prostředí, tedy na prostředcích informační a komunikační technologie. Manažerské informační systémy představují prostředí, kde jsou informace uloženy, zaznamenány a kde může zájemce informace, které potřebuje k odstranění své neznalosti, také vyhledat. Souvislost mezi daty, informacemi a znalostmi je představena jednoduchým schématem na obrázku (Pitra, 2007).

Obrázek 2: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi



Zdroj: Pitra (2007)

2. 7. 3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace má mnoho podob a vzhledem k rychlému vývoji lze očekávat vznik podob dalších. Pro elektronickou komunikaci firmy se nejčastěji využívá internet. Internet se stal novým distribučním kanálem, i když očekávání spojovaná s bleskovým a masivním nástupem e-commerce se ukázala jako lichá (Dědina, 2007).

2. 7. 4 Podniková počítačová síť

Podnikovou počítačovou sítí neboli Intranet lze chápat jako " soukromou verzi Internetu ", nebo jako interní verzi pouze na internetu organizace. Síť založené na protokolu Internetu příslušnosti k organizaci, obvykle právnických osob, přístupné pouze členů organizace, zaměstnanci, nebo jiným s oprávněným osobami. Intranet jsou Webové stránky, vypadají

a chovají se stejně jako všechny ostatní webové stránky, ale intranet zamezí neoprávněnému přístupu (Mockler, Gartenfeld, 2008).

2. 7. 5 Komunikační bariéry

Je jen málo podniků, kde je komunikace bezproblémová. U většiny podniků se vyskytují určité potíže. Mezi nejčastější se řadí:

- Předsudky a zaujatost – ve vnímání a přiřazování. Například skutečnost, že manažer předpokládá určité vlastnosti u člena týmu nebo skupiny, na základě nejčastějších osobních vlastností v dané skupině. Jedná se o nepřesné předpoklady.
- Mezilidské vztahy – delší spoluprací manažerů a jejich podřízených dochází ke vzniku sítě mezilidských vztahů. Bariéry jsou v tomto případě tvořeny nedostatkem důvěry, vnitřním bojem o moc nebo nevhodnými normami.
- Úloha vedení organizace – vedení a management slouží jako určitý vzor chování pro ostatní pracovníky. Jestliže je vedení uzavřeno ve vlastních kancelářích a manažeři prakticky nevycházejí mezi zaměstnance a není zdůrazňována úloha komunikace v podniku, pak se nelze divit, že se i zaměstnanci samotní chovají tajnůstkářsky. Chybou manažerů často bývá, že ke komunikaci přistoupí až v momentě, kdy je situace skutečně špatná a není už čas na nápravu.
- Odlišná pohlaví – v drtivé většině povolání působí muži i ženy, manažer/manažerka proto musí znát alespoň základní odlišnosti při komunikaci obou pohlaví. Nejčastější rozdíly uvádí tabulka 2.

Tabulka 2: Rozdíly v komunikaci mužů a žen

Muži	Ženy
Nežádají o informace.	Nečiní jim problém požádat o informaci.
Mluví k věci, k projektům nebo k náplni práce, nebo za účelem demonstrování vlastních schopností.	Hovoří za účelem sociálního kontaktu a budování vztahů.
Přímé vyjadřování.	Nepřímé vyjadřování.
Méně časté chválení podřízených.	Častější pochvaly.
Snaha jednat nebo kontrolovat.	Snaha o spolupráci a pomoc.
Autoritativní tón.	Slušnější, ale nejistější tón.

Zdroj: Dědina (2007)

- Vzdálenost mezi komunikujícími – osobní setkání je lepší ve smyslu zkontrolování přesnosti a pochopení sdělení. S růstem vzdálenosti roste i šum a narůstá počet zkreslení.
- Organizační struktura – určuje pravidla pro komunikaci směrem nahoru i dolů, přílišný počet pravidel ale může komunikaci omezovat. Komunikaci omezuje i existence specializovaných pracovní skupin a týmů, jejich odlišné cíle, znalosti a zkušenosti představují pro efektivnost komunikaci vážnou překážku (Dědina, 2007).

3 Metodika a cíl

Bakalářská práce s názvem „Komunikace ve vybrané organizaci“ je zaměřena na analýzu komunikace v Podniku živočišné výroby, a.s., přesněji na komunikaci v ekonomickém úseku včetně technika životního prostředí a jednom z závodů.

3. 1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat komunikaci ve vybrané organizaci a navrhnout případná dílčí opatření.

3. 2 Literární přehled

Při zpracování bakalářské práce byly použity dostupné literární zdroje. Výběr literatury se zaměřil na téma komunikace a s tím spojené pojmy.

3. 3 Praktická část

Potřebné informace pro zpracování bakalářské práce byly získány z řízeného rozhovoru s pracovníky organizace. Problematika byla diskutována s hlavní ekonomkou, technikem životního prostředí a mzdovou a osobní účetní.

Na základě informací získaných od hlavní ekonomky byl sestaven náčrtek organizační struktury, včetně zařazení jednotlivých oddělení a středisek v hierarchii organizace. Dále byl popsán způsob komunikace pomocí vnitropodnikových porad a valných hromad.

Pro zpracování praktické části byly použity následující metody: řízené rozhovory, analýza vnitropodnikových materiálů, pozorování, snímkování a dotazníkové šetření.

3. 3. 1 Řízené rozhovory

Řízené rozhovory, konkrétně nestrukturované, byly prováděny v organizaci s hlavní ekonomkou, mzdovou účetní a technikem životního prostředí. Předcházely tomu dohodnuté schůzky. Výše zmíněným zaměstnancům byly předkládány oblasti k řešení. Rozhovory se zaměřily na témata: základní prvky používané komunikace, způsoby komunikace, názory respondentů, atd.

3. 3. 2 Analýza vnitropodnikových materiálů

Organizací poskytnuté materiály (podnikové směrnice, předpisy) byly prostudovány za účelem získání informací o komunikaci a komunikačních směrních v organizaci. Po zhodnocení bylo navrženo doporučení, které podnikové materiály zlepšuje.

3. 3. 3 Pozorování

V průběhu pozorování byl sestaven písemný záznam, který posloužil jako podklad pro určení metodiky snímkování. Pozorování se zaměřilo na zkoumání problémových míst organizace a na zjištění využívání jednotlivých funkcí komunikace. U manažera první linie bylo nalezeno více záležitostí týkajících se komunikace než v ekonomickém úseku. Proto po domluvě s vedením organizace bylo aplikováno snímkování. Pozorování se týká hlavních procesů organizace.

3. 3. 4 Snímkování

Snímkování se týká hlavních procesů organizace. Časový snímek jednotlivce (Vaněček, 2010) proběhl u zaměstnance – manažera první linie v pondělí 18. června 2012 po celou jeho pracovní dobu a to od 6 do 14 hodin. Větší část snímkování se uskutečnila v jeho kanceláři, která je umístěna v hale na třídění vajec v podniku Vajax. Obsahem práce snímkováného manažera je především: řízení zaměstnanců v dílně, vyřizování objednávek, vážení aut a s tím spojené administrativní úkony a další činnosti související s vedením týmu. Dále byly zaznamenány pozorované děje vzhledem k funkcím komunikace dle Vybírala (1961) převážně se zaměřením na funkce: informovat, instruovat, přesvědčit. Toto rozdělení funkcí komunikace bylo na základě pozorování rozšířeno o socializační a společensky integrující funkci. Tuto doplňující funkci komunikace uvádí Mikuláščík (2003).

3. 3. 5 Dotazníkové šetření

Názory jednotlivých pracovníků na stávající situaci přiblížilo dotazníkové šetření.

Sběr dat byl prováděn anonymním písemným dotazováním. Tento dotazník byl předložen vedení organizace. Zúčastnilo se ho více jak 90 % řídících pracovníků. Respondenti vždy zvolili jednu z nabízených odpovědí. Otázky byly zaměřeny na subjektivní hodnocení komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení, dále komunikace na horizontální úrovni a v neposlední řadě i na úroveň podmínek pro komunikaci a obsah komunikace. Z předložených dotazníků bylo 90 % vráceno zpět úplně zodpovězených a vhodných k vyhodnocení. Na základě těchto odpovědí byla provedena analýza kvality komunikace uvnitř organizace.

4 Charakteristika zvolené organizace

Pro bakalářskou práci byl zvolen Podnik živočišné výroby, a.s. se sídlem ve Strakonících. Akciová společnost byla založena notářským zápisem osvědčenou zakladatelskou smlouvou ze dne 16. 6. 1992. Zakladatelé současně schválili stanovy a.s. a zvolili členy orgánů akciové společnosti. Organizace byla zapsána do obchodního rejstříku 1. 1. 1993. Změna vlastníka proběhla v roce 2011.

Podle parametrů Evropské unie se tato organizace řadí, vzhledem k počtu zaměstnanců, jako střední podnik.

Hlavním oborem podnikání organizace je zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem jejich dalšího zpracování a následujícího prodeje.

Organizace patří do odbytové organizace ČESKÁ VEJCE, a.s., kde vlastní 16,8 % akcií. Tato odbytová organizace byla založena za účelem zajištění centrálního odbytu produkce výrobců vajec. Pouze 50 % produkce Podniku živočišné výroby, a.s. dokáže odbytová organizace upotřebit, dodává např. do Globusu, Lidlu, Intersparu, Billy, Coopu, Aholdu, Penny Marketu a Nowaco.

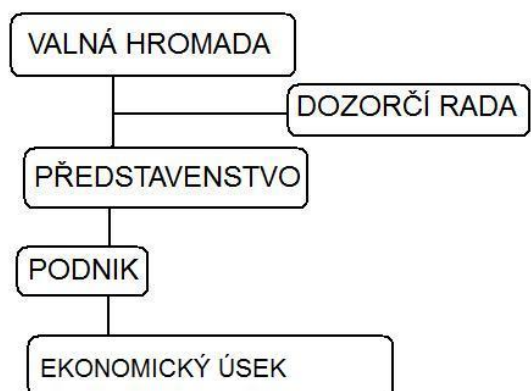
Přímými odběrateli organizace jsou Jednoty spotřební družstvo, závodní jídelny, restaurace a překupníci. K vývozu do evropských států dochází pouze v případě přebytku, kdy se vejce prodávají pod jejich nákladovou cenu. Podle slov hlavní ekonomky lze za konkurenci ve výrobě vajec považovat Německo a poslední dobou i Litvu.

V minulosti měla organizace sjednané smlouvy s odběrateli na několik let, dnes se již smlouvy uzavírají na dobu jednoho roku.

Organizace vlastní přibližně 190 000 slepic, denní produkce činí 150 000 vajec. Roční produkce tedy činí 53 000 000 vajec.

Nejvyšší úroveň organizační struktury tvoří valná hromada, dozorčí rada a představenstvo. Představenstvu je podřízen chod samotné organizace, jehož struktura je uvedena na dalším obrázku.

Obrázek 3: Organizační struktura

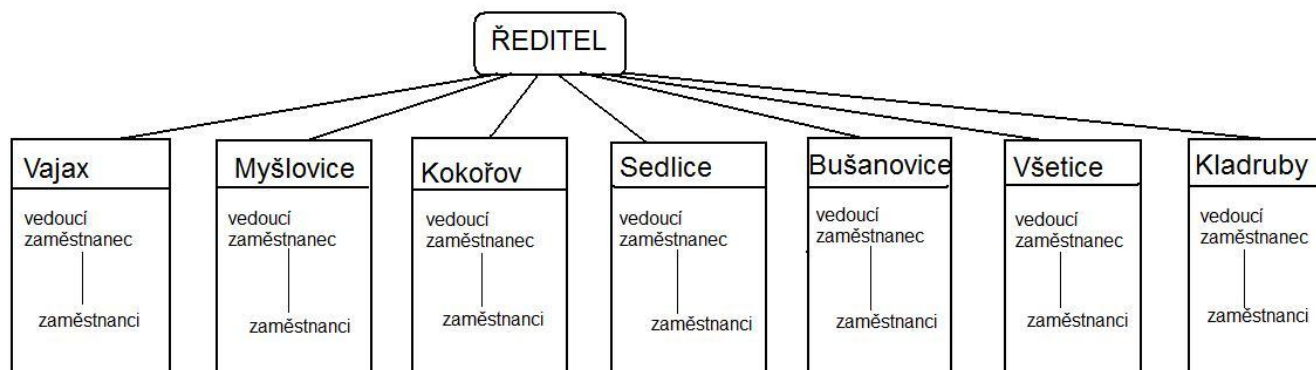


Zdroj: autorka

Ekonomický úsek zahrnuje účetní úsek, hlavní účetní, úsek fakturace, pokladny a evidence zvířat, dále pak finanční úsek, mzdovou a osobní účetní a úsek bytového hospodářství.

Výrobní část organizace se dále člení na několik středisek ležících mimo sídlo organizace. Každé středisko je řízeno jedním vedoucím zaměstnancem, kterého jmenuje a odvolává ředitel organizace. Provozovny zřizuje a ruší ředitel organizace.

Obrázek 4: Střediska



Zdroj: autorka

5 Popis současného stavu komunikace ve sledované organizaci

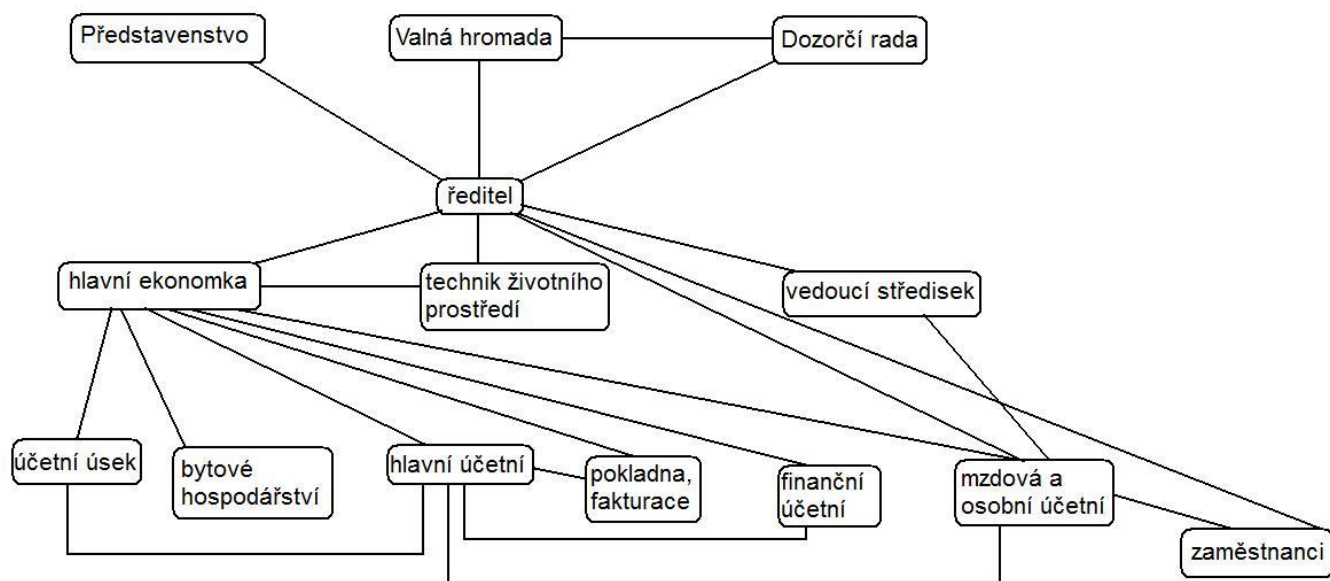
Tato kapitola se zabývá tím, jak a kde probíhá komunikace v organizaci, jak je podnik rozdělen, jaké jsou v podniku směrnice, komunikační bariéry, manažerský informační systém, zda je zde ztrátový čas. Je zde popsáno dotazníkové šetření i snímek pracovního dne. Informace k této kapitole byly získány nestrukturovanými rozhovory, dotazníkovým šetřením, snímkováním, analýzou podnikových materiálů a pozorováním.

5. 1 Komunikační toky

Komunikace souvisí s toky informací, proto jsou v následujícím textu zmíněny.

Následující obrázek (obrázek 6) popisuje probíhající komunikaci uvnitř organizace. Ve všech případech probíhá obousměrná komunikace.

Obrázek 5: Jak probíhá komunikace uvnitř organizace



Zdroj: autorka

Valná hromada se koná minimálně jednou za rok, pokud není mimořádná. Změny jsou určeny stanovami. Představenstvo zašle pozvánku všem akcionářům poštou ve formě dopisu (viz Obrázek1). Podnik živočišné výroby má 6 akcionářů. V pozvánce je uveřejněn název a sídlo organizace, místo, datum a čas konání valné hromady, dále zda se jedná o řádnou či mimořádnou valnou hromadu a zákonem daný obsah valné hromady. Akcionáři, kteří se sešli, se zapíší do listiny přítomných. O konání valné hromady je vyhotoven zápis, který obsahuje: název a sídlo organizace, místo a doba konání valné hromady, jméno předsedy valné hromady, ověřovatelů zápisu a osob pověřených sčítáním hlasů, popis programu a rozhodnutí s uvedením výsledku hlasování. Uveřejní se návrhy a prohlášení.

5. 2 Hierarchie v podniku

V organizaci probíhá komunikace po vertikální linii organizační struktury, kdy ředitel a vedoucí zaměstnanci přidělují úkoly svým podřízeným, a dále s představenstvem, se kterým komunikuje ekonomický úsek a ředitel organizace. Komunikace probíhá směrem dolů i nahoru, naproti tomu úkoly jsou přidělovány směrem dolů.

Komunikace mezi jednotlivými úseky a středisky probíhá za pomoci podnikové počítačové sítě, pevnými telefonními linkami, mobilními telefony, faxy či osobně.

Nejvyšším článkem řízení společnosti je ředitel, který má zodpovědnost za chod organizace jako celku.

Ředitel úzce komunikuje s technikem životního prostředí, ekonomickým úsekem, zaměstnanci, středisky, představenstvem organizace, dozorčí radou a valnou hromadou.

5. 3 Komunikační toky technika životního prostředí a ekonomického úseku

Technik životního prostředí má na starosti komunikaci s jednotlivými středisky a. s., externími organizacemi v rámci vymezené náplně práce, kdy koordinuje přesuny zvířat. O své práci vede příslušnou evidenci. Podle potřeby jedná s hlavní ekonomkou.

Ekonomický úsek má na starosti (a také s nimi komunikuje) účetní úsek, bytové hospodářství, hlavní účetní, pokladnu, fakturaci, evidenci zvířat, finanční účetní, mzdovou a osobní účetní.

Ekonomka má na starosti celý ekonomický úsek. Zpracovává rozborů výsledků výrobních středisek podle schváleného ročního plánu, a to každý měsíc, a do 15. dne v měsíci předkládá tyto rozborů řediteli. Vyhodnocuje a kontroluje plnění hlavních ekonomických cílů.

Hlavní účetní má zodpovědnost za kompletní účetnictví, sleduje změny v české účetní legislativě, zpracovává účetní závěrky, komunikuje s auditory a připravuje podklady pro audit a dále komunikuje s ostatními odděleními a nadřízeným.

Mzdová účetní má za úkol zpracování mezd všech zaměstnanců organizace spolu s vedením veškeré mzdové agendy včetně komunikace s externími organizacemi (finančním úřadem, českou správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, banky apod.). Dále komunikuje se středisky, zaměstnanci, hlavní účetní, hlavní ekonomkou a ředitelem.

Obrázek 6: Mzdová účetní a její komunikace



Zdroj: autorka

Zaměstnankyně, která má na starosti fakturaci a pokladnu se zabývá vystavováním faktur, evidencí příchozích a odchozích faktur, evidencí pokladny a pravidelnými inventarizacemi a vede příslušnou dokumentaci. Úzce spolupracuje s hlavní ekonomkou a hlavní účetní.

Účetní úsek odpovídá za celé vedení účetnictví, provádí oceňování, odpisování a účtování majetku a dále archivaci účetních dokladů. Účetní úsek komunikuje s hlavní účetní a hlavní ekonomkou. V organizaci se používá formální a neformální komunikace.

5. 4 Porada

Základním komunikačním nástrojem uvnitř organizace je výrobní porada, která se koná každý měsíc, nejčastěji začátkem měsíce. Poradu svolává ředitel organizace, který ji zároveň řídí. Porady se účastní vedoucí středisek, hlavní ekonomka, technik živočišného prostředí a již zmíněný ředitel. Součástí porad je vyhodnocení plnění úkolů z již proběhnutých porad a definování dalších úkolů vyplývajících z průběhu porady. Dále je na

základě potřeby svolána porada ekonomického oddělení, která je rovněž řízena ředitelem organizace.

Funkce informovanosti a instruktivnosti je zde uplatněna.

5. 5 Směrnice

Veškeré vnitropodnikové směrnice jsou podepisovány všemi zaměstnanci organizace, čímž je zajištěna povinnost zaměstnanců s jejich seznámením. Vnitropodnikové směrnice jsou také umístěny na již výše zmíněné podnikové počítačové síti. Při poradách je namátkově kontrolováno řízení se těmito směrnici.

5. 6 Komunikační bariéry

S komunikačními bariérami se setkává každá společnost či organizace. Není jednoduché najít původ těchto bariér. Typickým příkladem je nový zaměstnanec, který zaběhnutý komunikační cyklus naruší, aniž by si tuto skutečnost uvědomoval. Proto je důležité při nástupu nového zaměstnance dostatečně ho seznámit s komunikací na novém pracovišti. Ani tato společnost nebyla výjimkou, kterou by tato bariéra nepostihla.

Podle Dědiny (2007), se v organizaci vyskytly bariéry: předsudky a zaujatost, mezilidské vztahy, úloha vedení organizace a odlišná pohlaví. Komunikační bariéry - vzdálenost mezi komunikujícími a organizační struktura se v organizaci nevyskytly.

5. 7 Specifika ženského kolektivu

Jsou povolání, kde se vyskytuje pouze ženský kolektiv. Příkladem může být práce v oděvní a textilní továrně, květinářství, kadeřnice, účetní atd. V Podniku živočišné výroby, a. s. pracuje většina žen, a proto budou dále mimo jiné zmiňována i specifika ženského kolektivu.

Ženský kolektiv má své nevýhody. Ženy mají potřebu vše rozebírat, soupeří s ostatními ženami, více pomlouvají (Líbalová, 2012).

Emancipovanost ženského kolektivu žene a bičuje pracovní výkony na maximum, nestává se, že by soutěžily ženy mezi sebou jako muži, ale vždy pracují v týmu.

Vždy ale záleží na manažerovi, který daný kolektiv řídí. Musí si uvědomit, že problémy v kolektivu vytváří nepříjemné pracovní prostředí, a tudíž je třeba problémy ihned řešit. Manažer by se měl více zaměřit na daná specifika ženského kolektivu, dále je usměrňovat, aby nevznikaly konfliktní situace a snažit se je motivovat k nekonfliktnímu chování v pracovním kolektivu.

V této organizaci by byl nejlepší smíšený kolektiv. Tým by byl tvořivější a vzniklo by tak lepší pracovní prostředí.

5. 8 Manažerské informační systémy

Od roku 1993 do roku 2011 byly v organizaci používány dva informační systémy – jeden na mzdy, druhý na účetnictví. Se změnou vlastníka organizace přišel i nový informační systém – WinFAS. Tento systém nabízí jak evidenci, tak i zpracování mezd, účetnictví, faktur, financí, výroby, personalistiky, dopravy, pozemků a řízení zásob. Ředitel a hlavní ekonomka mají přístup nahlížet na všechna data v tomto systému, ale nemohou do něj zasahovat. Ostatní pracovníci mají přístup pouze k té části systému, se kterou pracují. Dodavatel systému se stará o zaškolení zaměstnanců Podniku živočišné výroby, a. s. Dodavatel systému organizaci poskytl kalendář, kde jsou vyznačené dny s jednotlivými tematickými školeními zaměřenými na systém. Například mzdová účetní se školí na systém mezd a účetnictví spolu se zaměstnancem, který ji zastupuje. Každý zaměstnanec má svého konzultanta a v případě problémů tento konzultant poradí a vysvětlí případné nejasnosti.

Data se automaticky zálohují každý den pro případ ztráty či nutnosti obnovy, a to jak v Podniku živočišné výroby, a. s., tak i v Praze, kde je umístěna centrála jmenovaného informačního systému.

Náklady na pořízení byly 100 000Kč. Důvodem ke koupi byla lepší grafická stránka, přehlednost a propojenost jednotlivých evidencí. Tento nový informační systém plně splňuje potřeby organizace. Dodavatel softwaru pružně reaguje na legislativní změny a jednotlivé aktualizace jsou k dispozici včas.

5. 9 Funkce komunikace

Funkce komunikace byly zjišťovány metodou pozorování (blíže viz metodika).

Využívané funkce komunikace v organizaci:

- Informativní – ekonomka podává informace o ekonomickém stavu organizace,
 - ostatní zaměstnanci upozorňují na problémy v chodu organizace.
- Instruktivní – mistři zaučují nové zaměstnance,
 - zdůvodnění ekonomického stavu organizace hlavní ekonomkou.
- Posilovací a motivující – nadřízení motivují své zaměstnance k vyšším výkonům a kvalitnější práci.
- Socializační a společensky integrující – zaměstnanci, kteří jsou stejně postaveni, chtějí mít pocit sounáležitosti.

Pro účely snímkování došlo k rozšíření základních funkcí komunikace uváděných Vybíralem (1961) o funkci socializační podle Mikuláščíka (2003). Při snímkování byly vyhodnocovány převážně tyto funkce komunikace:

- Funkce informativní – lze nalézt v podobě kontroly pracoviště, rozhovory s pracovníky, objednávky.
- Funkce instruovat znázorňuje organizování práce zaměstnancům.
- Funkce přesvědčit – může se jednat o pohovor s pracovníkem o tom, jak by se dala práce lépe udělat.
- Funkce socializační a společensky integrující představuje soukromou komunikaci, rozhovory s pracovníky.

5. 10 Komunikační šum

Komunikační šum představuje jakési nedorozumění nebo vše co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Je to rušivý vliv na přenos sdělení, deformující podobu sdělení, znesnadňující jeho dekodování a způsobující, že příjemce chápe doručené sdělení v pozměněném obsahu, než jej odesílatel zakódoval (Vymětal, 2008).

Komunikační šum lze rozdělit na externí a interní:

Interní šum ve zkoumané organizaci představuje například: tón hlasu, kdy druhý mluvčí je jinak emočně naladěný; ale i hluk v prostředí přenosu komunikace. Komunikační šum působí i při přerušovaném hovoru způsobeném špatným přenosem médií. Pokud dotyčná osoba nezná povahu komunikátora, tudíž neví, jak to myslí, tak i zde komunikaci ovlivňuje šum. Patří sem i přepisování nečitelného rukopisu. Nejčastěji se v rámci pozorování vyskytuje přerušování hovoru a soustředění na práci více činností.

Externí komunikační šum se v této organizaci objevuje v podobě hluku, způsobený především mechanizací. Tyto informace byly získány na základě rozhovoru se zaměstnanci a doplněny při pozorování.

5. 11 Předávání informací

Důležité je předávat informace úplné a přesné. Někdy se v této organizaci předávají informace jen z části a to z důvodu, že nadřízený musí sdělit velké množství informací a některé věci opomene nebo je říká osobě, pro kterou je daná zpráva nepotřebná. Tato osoba pak následně předá pro ni nepotřebnou informaci osobě, které je určena nebo se jí týká. Vzniká zde proto zajímavý a poněkud zmatený koloběh informací, který byl zjištěn při pozorování.

Organizace nemá žádnou schránku na stížnosti, připomínky a návrhy. Vše se řeší přímo s nadřízeným, pokud se to týká výhradně jeho práce, nebo se mzdovou účetní, kdy se řeší například prémie, popřípadě s ředitelem organizace.

5. 12 Ztrátový čas

Ztrátový čas je čas, který do pracovního výkonu nepatří. Jako příklad lze uvést výsledek pozorování práce mzdové účetní:

V tomto případě je tento čas vyčíslen okolo 1 pracovní hodiny denně. Ztráta je zde vyjádřena v podobě čtení si soukromé pošty, sledování internetu, přípravy kávy a podobně. Budeme-li brát v úvahu, že například mzdová účetní má plat 130 Kč na hodinu, potom se ztrátový čas vyčíslí na 2 730Kč za měsíc. Tato částka představuje 13 % jejího platu. Výše uváděný ztrátový čas nezahrnuje čas na povinný odpočinek atd.

Ztrátový čas byl pozorován i na snímku pracovního dne technika, který ztrácel potřebný čas hledáním odběratele, který se zde ztratil, ale i hledáním zaměstnance, který nebyl k zastížení na mobilním telefonu, a proto jej musel jít hledat.

5. 13 Druhy komunikace

Jednosměrná komunikace se zde vyskytuje zřídka. V organizaci převažuje dvousměrná komunikace. Například komunikují mezi sebou technik životního prostředí s ekonomkou, hlavní účetní s finanční účetní, ředitel s valnou hromadou, zaměstnanci se mzdovou účetní a podobně.

Vícesměrná komunikace představuje předávání informací více osobám. Například ekonomka komunikuje s účetním úsekem, vedoucí provozu se svými podřízenými nebo ředitel na poradě se všemi přítomnými.

Z tabulky 1 organizace využívá dopisy, zprávy, hlášení, manuály a příručky, telefon, osobní setkání, projevy fax ale i e-mail.

Druhy komunikace úzce souvisí se zpětnou vazbou.

V organizaci se snaží předávat přesné informace, které jsou důležité, ve většině případů aktuální a užitečné. Tyto informace jsou poskytovány jasně, a pokud se některému příjemci

zdá, že nerozumí obsahu zprávy, je mu obsah upřesněn. Platí zde pravidlo „kdo řídí, kontroluje“. Znamená to, že ten, který předal informaci, si ověřuje, zda je úkol správně prováděn.

Důležitým komunikačním prvkem v této organizaci je nástěnka. Je umístěna na stěně u vchodu budovy, aby k ní měli všichni zaměstnanci přístup. Na ní je vyvěšen rozpis služeb, docházky zaměstnanců a politika compliance organizace neboli průběžná kontrola dodržování povinností plynoucích z právních předpisů a z vnitřních předpisů. Jsou zde vyvěšeny organizační pokyny, které vydal např. úřad práce. Informace na nástěnce vyvěšuje zaměstnanec, který je odpovědný za oblast, které se to týká.

Druhá nástěnka se netýká přímo organizace. Jsou zde vyvěšeny jídelníčky, cyklistické výlety, které spolu pořádají, ale i další materiály.

5. 14 Komunikační směrnice

Jako každá organizace i Podnik živočišné výroby, a.s. má zpracován organizační řád, jehož součástí je komunikační směrnice. Ta upravuje především následující:

- Zacházení s informacemi, kdy efektivní spolupráce vyžaduje korektní a pravdivé poskytování informací ve společnosti, ve vztahu k investorům, zákazníkům, obchodním partnerům, veřejnosti a státním institucím. Veškeré zprávy, výkazy, sestavy dat, popř. výkresy pro interní a externí potřebu musí být korektní a odpovídat skutečnosti. V souladu se zásadami řádně vedeného účetnictví musí být data úplná, správná, odpovídat v čase i v ekonomickém administrativním software.
- Mlčenlivost – v interních záležitostech organizace, které nebyly dány veřejnosti ve známost, je třeba zachovávat mlčenlivost. Jedná se například o informace o organizaci společnosti a o jejím zařízení, o obchodních, výrobních či výzkumných postupech, o údajích z interního výkaznictví a podobně. Mlčenlivost je nutno dodržovat i po skončení pracovního poměru, a to dle příslušného ustanovení

zákoníku práce, případně na základě dalších ujednání definovaných v pracovní smlouvě.

- Stížnosti a podněty, kdy podle Organizačního a Pracovního řádu by měli zaměstnanci, pokud je to z jejich hlediska možné, využít interní možnosti pro urovnání sporných případů, se kterými se mohou setkat při své pracovní činnosti. Každý zaměstnanec organizace může vznést stížnost nebo poukázat na okolnosti, z nichž lze vyvodit, že došlo k porušení etických pravidel u svého nadřízeného, vedoucího personálního úseku nebo právníka organizace.

Pro zlepšení by bylo vhodné doplnit tuto směrnici o pravidla podepisování písemností a vnitřní komunikaci. Mohla by obsahovat následující:

Podepisování písemností

1. Ředitel podepisuje, pokud v jednotlivých případech neurčí jinak:

- a) zásadní dokumenty společnosti a obchodní smlouvy v rozsahu nad 100 000 Kč,
- b) všechny materiály určené pro jednání valné hromady společníků,
- c) příkazy a opatření závazná pro všechny zaměstnance ministerstva,
- d) písemnosti, které si vyhradí k podpisu.

2. V době nepřítomnosti ředitele nebo z jeho pověření podepisuje písemnosti v rozsahu předchozího odstavce zástupce ředitele nebo zaměstnanec určený ředitelem.

3. Vedoucí úseků

- a) podepisují veškeré písemnosti v okruhu své působnosti,
- b) v době nepřítomnosti vedoucího zaměstnance podepisuje písemnosti jiný vedoucí zaměstnanec nebo jiný pověřený zaměstnanec.

Vnitřní komunikace

- 1) Oddělení a střediska jsou povinny v rozsahu své působnosti a v souladu s právními předpisy vzájemně si poskytovat potřebné informace, stanoviska a vyjádření a společně projednávat a koordinovat záležitosti vyžadující jejich součinnost.
- 2) Spory vzniklé mezi odděleními a středisky řeší ředitelem pověřený zaměstnanec.

5. 15 Snímek pracovního dne

Jak již bylo zmíněno, snímek pracovního dne se týká manažera první linie v organizaci Vajax. Časový snímek jednotlivce byl proveden 18. června 2012 po celou jeho pracovní dobu, a to od 6 do 14 hodin. Tento den byl vybrán pro pozorování z toho důvodu, že se neočekávaly žádné mimořádné události a proto lze snímek tohoto pracovního dne považovat za dostatečně vypovídající. Práce sledovaného manažera první linie obsahuje řízení zaměstnanců v dílně, vyřizování objednávek, vážení aut a s tím spojené administrativní úkony a další činnosti související s vedením týmu. Manažer má na starosti řízení 30 zaměstnanců.

Činnosti zaznamenané po celou dobu směny byly rozděleny do čtyř částí, a to:

- komunikace uvnitř organizace – technické procesy,
- komunikace se zaměstnanci organizace – z pozice vedoucího,
- komunikace vnější - zákazník,
- komunikace vnější – dodavatel technologie.

Tabulka 3: Snímkování

Název	Jednotlivé časy (min)	Čas celkem (min)	Podíl na celkové délce směny v %
Komunikace uvnitř organizace	46,15,12,51,8,28,30,62	252	56
Komunikace se zaměstnanci organizace	2,3,1,4,1,3	14	3
Komunikace vnější – zákazník	14,1,4,2,4,2,2,7,4,5,4,2,2,1	56	12,4
Komunikace vnější – dodavatel technologie	8	8	1,7

Zdroj: autorka

Z uvedené tabulky vyplývá, že více jak polovinu směny zaměstnanec komunikuje uvnitř organizace. Tento čas se týká technických procesů jako například pomoc s nakládáním slepic nebo shánění zaměstnance. Pouze 12,4 % jeho času se zabývá komunikací se zákazníkem, přesněji vyřizování objednávek, telefony, a zanedbatelná procenta zbylé komunikace patří vnější komunikaci s dodavatelem technologie a komunikaci se zaměstnanci organizace. Komunikace s dodavatelem technologie byla výjimka, protože se rozbil paletový vozík, a bylo třeba tento problém vyřešit. Komunikace se zaměstnanci zahrnovala organizování práce, řešení docházky nebo pohovor s pracovníkem. Do celkové délky směny nebyl započítán čas na oběd, kdy zaměstnanec nepracuje. Původní záznam ze snímkování je součástí bakalářské práce jako příloha 1.

Vyhodnocení času pro jednotlivé funkce komunikace

Tabulka 4: Vyhodnocení času funkcí komunikace

Funkce komunikace	Jednotlivé časy (min)	Čas celkem (min)	Procentuální vyjádření
Informativní	1,1,4,3,4,2,4,15,14	48	57,1 %
Instruktivní	2,3,1,4,6,3,3,12	34	40,5 %
Přesvědčit	1	1	1,2 %
Socializační a společensky integrující	1	1	1,2 %

Zdroj: autorka

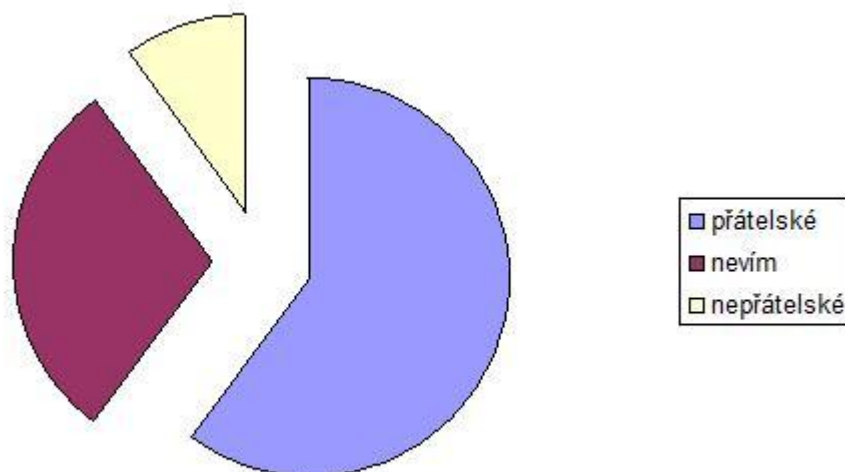
Nejvíce využívaná funkce komunikace je informativní funkce, u které sledované hodnota dosáhla 57,1 %. Druhá nejvíce využívaná je instruktivní funkce, která je vyjádřena 40,5 %. Funkce přesvědčit a funkce socializační a společensky integrující zabírá pouze 1,2 % komunikace v rámci sledovaného dne.

5. 16 Výsledky dotazníkového šetření

Sběr dat byl prováděn anonymním písemným dotazováním. Dotazníkového šetření se účastnilo více jak 90 % řídicích pracovníků. Byl sestaven tak, aby na každou otázku bylo možno odpovědět výběrem z následných odpovědí. Z předložených dotazníků bylo 90 % vráceno zpět úplně zodpovězených a vhodných k vyhodnocení. Na základě těchto odpovědí byla provedena analýza kvality komunikace uvnitř organizace.

Toto šetření proběhlo v Podniku živočišné výroby, a.s., přesněji v ekonomickém úseku organizace u technika životního prostředí v březnu tohoto roku. Výsledky dotazníkového šetření doplněné o dílčí závěry vyplývající z odpovědí na jednotlivé otázky jsou uvedeny v následujícím textu.

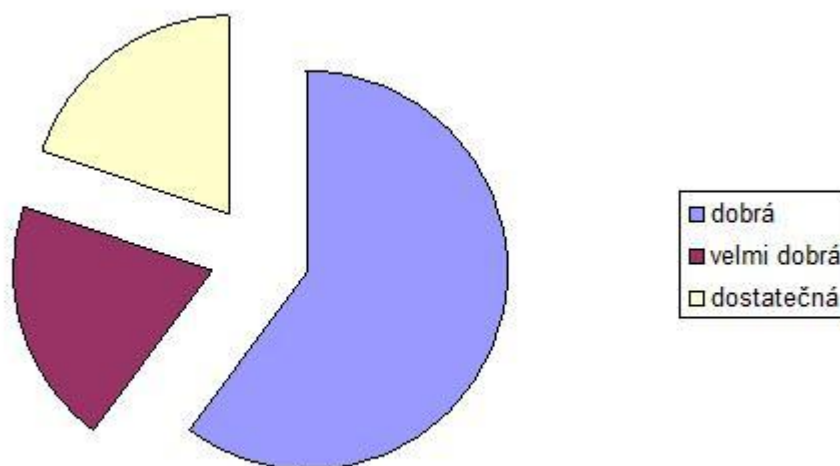
Obrázek 7: Pracovní prostředí



Zdroj: autorka

Prostředí této organizace je z 60 % hodnoceno jako přátelské, 30 % dotazovaných nepocítuje ani přátelské ani nepřátelské prostředí a 10 % se v práci cítí jako v nepřátelském prostředí. Člověk se v práci musí cítit dobře, aby podával určité výkony, a v této organizaci by to chtělo určitě zlepšení týkající se této problematiky.

Obrázek 8: Komunikace s vedoucím pracovníkem nebo vedením organizace



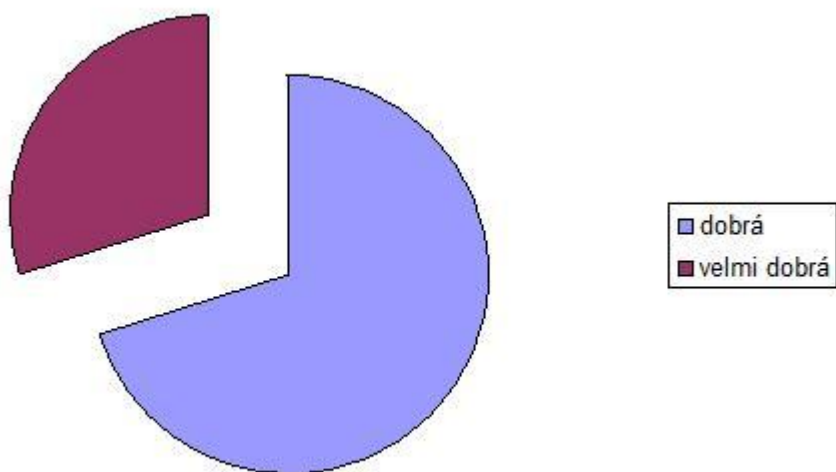
Zdroj: autorka

Z odpovědí na otázku „Jak hodnotíte kvalitu komunikace s Vaším vedoucím pracovníkem“ je patrné, že pracovníci jsou spíše spokojeni s komunikací s nadřízeným či vedením organizace. Celých 60 % uvádí, že komunikace je „dobrá“, pouze 20 % jsou „velmi spokojeni“ a dalších 20 % hodnotí komunikaci jako optimální a dostačující. Respondenti měli na výběr z možností od velmi dobré až po velmi špatné. Hodnocení velmi špatná a špatná ale nezvolil žádný respondent.

Zde se potvrdily odpovědi na předešlou otázku, a to, že 60 % hodnotí prostředí jako „přátelské“ a komunikace s vedoucím pracovníkem je na též 60 % „dobrá“.

V této organizaci jsou zpravidla dobré vztahy, všichni se v podniku již znají a není zde problém vést komunikaci. Nadřízení jsou osoby staršího věku, které budí respekt, a proto mají přirozenou autoritu. Neřeší se zde ani generační propast, a tak se organizace může zaměřit na to, co je její prioritou.

Obrázek 9: Komunikace mezi spolupracovníky či zaměstnanci

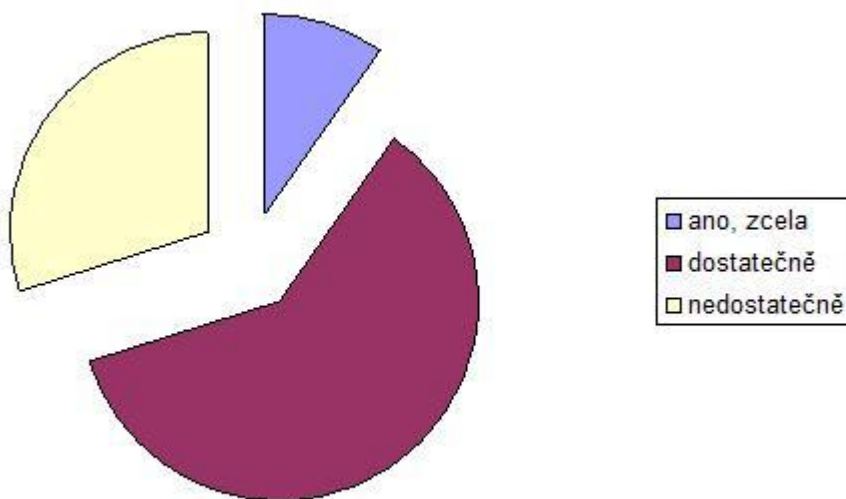


Zdroj: autorka

Na otázku „Jaká je komunikace mezi spolupracovníky či zaměstnanci?“ odpovědělo 70 % respondentů „dobrá“ a 30 % jako „velmi dobrá“. Z uvedených odpovědí vyplývá, že komunikace zaměstnanců na horizontální úrovni je vnímána jako nekonfliktní. Pro účely výzkumu byl termín „dobrá komunikace“ definována jako bezproblémová.

Komunikace jak s nadřízenými, tak spolupracovníky či zaměstnanci dosahuje shodných výsledků. Na otázku „Jaká je komunikace s vedoucím pracovníkem či nadřízeným“ odpovědělo 60 % „dobrá“, na otázku týkající se spolupracovníků či zaměstnanců odpovědělo 70 % stejnou odpověď.

Obrázek 10: Zpětná vazba na výkony a rozhodnutí

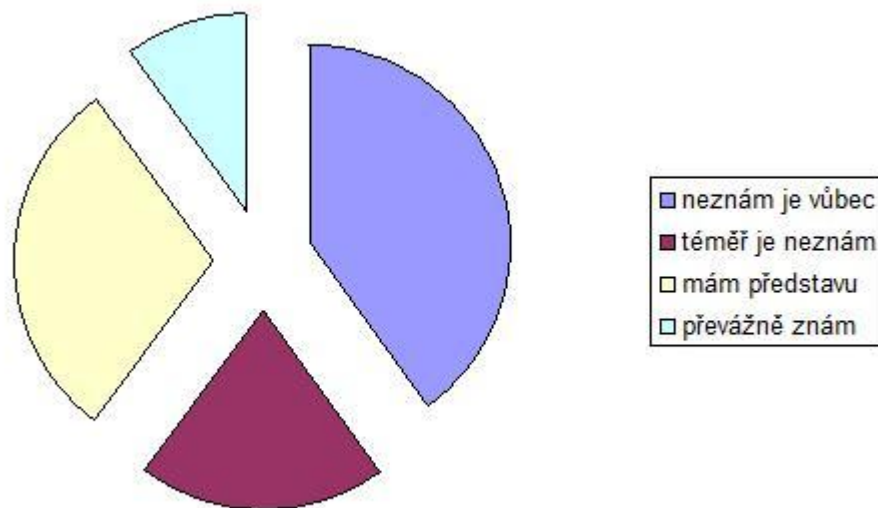


Zdroj: autorka

Z odpovědí na otázku: „Vnímáte zpětnou vazbu na Vaše výkony a rozhodnutí?“ (informaci, zda děláte práci dobře, souhlas i částečný, pochvala, nesouhlas, výtky, jednoduchá pozitivní/negativní odpověď?) vyplynul následující závěr:

Pouze 10 % respondentů vnímá zpětnou vazbu vždy, 60 % respondentů považuje úroveň zpětné vazby za přijatelnou a až 30 % uvádí zpětnou vazbu jako nedostatečnou. Zpětná vazba je v komunikaci v organizaci velice důležitá a měla by proto být jednou z priorit.

Obrázek 11: Dlouhodobé cíle a strategie organizace



Zdroj: autorka

Z odpovědí na poslední otázku „Znáte dlouhodobé cíle a strategii organizace?“ vyplývá, že dotazovaní v převažující míře neznají dlouhodobé cíle a strategii organizace. 40 % dotazovaných tyto záměry nezná vůbec, 20 % je téměř nezná, 30 % má určitou představu a pouze 10 % z celkového počtu dotazovaných má o strategii organizace konkrétní informace.

6 Zhodnocení zjištěných skutečností a případné stanovení dílčích návrhů

Z výše popsaného vyplynuly následující problémy:

- A. Nedostatečná zpětná vazba.
- B. Ne příliš přátelské pracovní prostředí – jen 60 % respondentů se domnívá, že je prostředí přátelské.
- C. Ženský kolektiv.
- D. Velmi nízká úroveň seznamování zaměstnanců s dlouhodobými cíly a strategií organizace – na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze 40 % vedoucích je s tímto seznámeno. Z tohoto důvodu nemohou dostatečně informovat podřízené.
- E. Plýtvání času u manažera první linie.
- F. Chybějící schránka.

Jako hlavní bariéra komunikace uvnitř organizace byla identifikována nedostatečná informovanost zaměstnanců o dlouhodobých cílech a strategii organizace, dále nízká úroveň zpětné vazby. Těchto bariér se také týkají doporučení ke zlepšení. Patří sem i ženský kolektiv, který byl již rozebírán, a pro jeho zlepšení je možnost smíšeného kolektivu, neboli muži a ženy dohromady.

Seznamování zaměstnanců s dlouhodobými cíli a strategií organizace

Cíl představuje pojetí, kam by se chtěla organizace dostat nebo čeho by chtěla dosáhnout. Strategie organizace je vytvářena z důvodu pomoci určit směr vývoje organizace, a to zpravidla dlouhodobý. Organizace by měla seznámit všechny zaměstnance se svými cíli a strategií, které se týkají jak organizace, tak i zaměstnanců. Tím se zlepšují i pracovní vztahy, tudíž je i vytvářeno prostředí, ve kterém se dobře pracuje.

Bylo navrženo využívat více různých vnitropodnikových komunikačních kanálů:

- Jednou čtvrtletně vyhotovení písemné zprávy o hodnocení čtvrtletí, splněných cílech, stanovení cílů na další období (sdělení ředitele – stručně, písemně, případně formou bulletinu apod.).
- Jednou ročně po skončení hospodářského roku setkání všech zaměstnanců, zhodnocení roku, stanovení cílů na další rok, osobní poděkování za práci.
- Jednou měsíčně porady na úrovni středisek a závodů s hodnocením dílčích úkolů daného střediska.
- Za úvahu by stálo i větší využití intranetu, nástěnek, podnikového časopisu k lepší informovanosti zaměstnanců. Vydávání podnikového časopisu by bylo směřováno k cílové skupině, a to zaměstnancům, popřípadě odběratelům. Prostřednictvím časopisu by bylo možné informovat o školení zaměstnanců, dále o výsledcích organizace, lze také popřát k narozeninám či k narození dítěte, což by vedlo k lepším pracovním vztahům. Tím, že organizace vydává časopis pro své zaměstnance, dává najevo, že si svých zaměstnanců váží. Zaměstnanci se mohou za pomoci časopisu ztotožnit s představou organizace. Do časopisu by mohlo přispívat nejen vedení, ale i zaměstnanci, kteří by zde mohli vyjádřit své názory. Pouze by se určilo místo, jakási schránka, kam by mohli zaměstnanci házet své příspěvky. Tím by byla zaručena anonymita. Jsou možné dva způsoby vydávání časopisu, a to

elektronické nebo písemné. Jako lepší se jeví varianta druhá, tedy písemné vydávání časopisu, protože ne všichni zaměstnanci mají přístup k internetu, aby si jej mohli přečíst. Písemné vydání časopisu je u nás více populární a je možné se do něj kdykoli podívat. Písemný časopis je snadno dostupný všem.

Předávání informací

Při předávání informací musí často předávající poskytnout velké množství informací a na některé bohužel zapomené nebo je sdělí jiné osobě, než které jsou informace určeny. Zde je doporučen tzv. formulář na předávání informací, který by všechny potřebné informace obsahoval a byl předán dotyčné osobě. Dotyčná osoba by stvrdila přečtení formuláře svým podpisem. Případné nejasnosti by řešila s předávajícím.

Zpětná vazba

Zpětná vazba mezi vedoucími a podřízenými, která současně souvisí i s výše uvedeným seznamováním zaměstnanců s dlouhodobými cíli a strategií organizace, je nedostačující. Problém se týká vedoucích pracovníků, kteří nejsou schopni včas předávat informace v požadující kvalitě svým podřízeným. Tato špatná informovanost má za následek nesprávné pochopení, a tudíž i nevědomě špatné vypracování zadaného úkolu. Odpovědnost zde tedy nesou právě vedoucí zaměstnanci.

Bylo navrženo následující:

- Informace, které směřují k zaměstnancům, musí být k dispozici písemně a měly by obsahovat přesné instrukce a jasně vymezené časové intervaly. Díky písemné formě je možné se k těmto podkladům vracet a ujasnit případné nepřesnosti zadaných úkolů. Za seznámení se s těmito podklady by nesli zodpovědnost vedoucí zaměstnanci. Seznámení se s těmito informacemi by podřízení zaměstnanci stvrdili svým podpisem. Rozsah a způsob předávaných informací by měl být zapracován do vnitřních předpisů organizace, které by měly být pravidelně aktualizovány.
- Dále pak je navrhováno zlepšení kvality zpětné vazby například tím, že se budou konat porady závodů a středisek každý měsíc, a na nich bude prováděno hodnocení

splnění minulých úkolů a formulování nových. Výstupem z porady by byl písemný zápis. Dále by byl dán prostor pro vyjádření názorů zaměstnanců v rámci oddělení.

Návrhy u manažera první linie

Jak již bylo zmíněno, manažer sháněl zaměstnance i odběratele. Pro úsporu času manažera bylo doporučeno využít malé elektronické zařízení – tedy pager, které by zobrazil potřebný vzkaz konkrétnímu zaměstnanci. Dovolat se zaměstnancům na mobilní telefony bylo totiž nemožné. Odběratelům by usnadnily vstup ukazatele, které by směřovaly ke konkrétním vyznačeným místům. Další úspora času pro manažera první linie by se mohla týkat telefonů, konkrétně objednávek a dotazů. Manažer první linie by vyřizování telefonů přenechal jiné osobě.

Schránka

Pro lepší komunikaci se zaměstnanci by bylo dobré vytvořit schránku na připomínky, dotazy, stížnosti, návrhy, ale i dokumenty pro jednotlivé organizační úseky (například mzdovou účtárnu, ekonomický úsek). Schránka by byla přístupná všem a kdykoliv. Ušetřila by čas například čekáním na příchod účetní, ale i poskytla zajímavé připomínky.

7 Závěr

Komunikace v podniku je důležitý prvek, bez kterého by organizace nefungovala.

Je velmi důležité, aby probíhala řádně a případné problémy byly včas odstraněny. Tato komunikace často probíhá prostřednictvím mobilních telefonů, e-mailů či osobního setkání.

V teoretické části bakalářské práce byl upřesněn a popsán pojem komunikace z hlediska managementu. Byl popsán proces komunikace, rozdělen na verbální a neverbální komunikaci, na její jednotlivé typy a funkce. Opomenuta nebyla ani část týkající se komunikace uvnitř organizace.

Praktická část byla zaměřena na seznámení se s organizací, její organizační strukturou, komunikačním systémem a jejím fungováním. Jsou zde zaznamenány řízené rozhovory i snímkování. Pro zhodnocení zjištěných skutečností bylo použito dotazníkové šetření. Cílem dotazníku bylo určení, jaké jsou zde komunikační problémy a bariéry, a následné doporučení k přijetí dílčích opatření vedoucích k celkovému zlepšení komunikace uvnitř organizace. Tato opatření nejsou pro organizaci závazná, ale pouze doporučující. Proto je zcela na organizaci, zda se rozhodne tato doporučení využít a uvést do praxe.

Tato bakalářská práce by mohla být rozšířena například o další dotazníkové šetření, které by se týkalo již zmiňovaného podnikového časopisu. Dále by mohla být rozšířena i o zjišťování spokojenosti odběratelů nebo o návrh na vypracování kvalitních webových stránek. Řešit by se mohly i další funkce komunikace, což by ale bylo časově náročné. Rozšíření by mohlo vést k odhalení dalších problémů v komunikaci uvnitř organizace a tím i k navržení dalších přínosnějších opatření.

Summary

Communication in business is an important element without it the company did not work. Therefore is very important to take place to resolve any problems. This often takes the form of communication of mobile phones , e- mails and personal meetings.

The aim of this thesis was to clarify and extend the concept of communication to do it in the first part. Concept of communication was also illustrated in terms of management in the literary. It was like a described the process of communication divided between the verbal and nonverbal communication as well as function and its types. Do not forget on a section of communication within a company.

The practical part was focused on familiarization with the function of the business and his divisions. Where communication is directed is going and how it is. For evaluation of the findings were selected survey. To the questionnaire aimed at determining what are communication problems and subsequently to individual measures. These measures are only recommendations not binding and therefore the livestock enterprises can decide whether the recommendation to practice.

Key words: management, communication, internal communication, external communication, feedback

8 Seznam použité literatury

BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy* / Jiří Bláha, Aleš Matejčuk, Zdeňka Kaňáková. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

BOTEK, M. *Manažerská komunikace: Šumy a bariéry v komunikaci*. In: [online]. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2007.

Dostupné z: http://eso.vscht.cz/cache_data/30/vydavatelstvi.vscht.cz/knihy-internal/uid_isbn-978-80-7080-657-9/index.html

DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 1. [s.l.] : Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, s. 420, ISBN 80-7169-988-8

DĚDINA, J. - ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1

DONELLY Jr., H. J., GIBSON, L. J., IVANCEVISH, M. J. *Management*. dotisk vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 824 s. ISBN: 978-80-7169-422-9

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1

JANÁČKOVÁ, L. *Praktická komunikace pro každý den*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2479-9

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 4. Praha: Management Press, s.r.o. , 2007. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3

KUPRITZ, V. W.; COWELL, E. *Journal of Business Communication*, Jan2011, Vol. 48 Issue 1, p54-82, 29p, 2 Charts; DOI: 10.1177/0021943610385656

LÍBALOVÁ, T. *Ženský kolektiv: Ráj, nebo noční můra*. [online]. [cit. 2012-07-28]. Dostupné z: <http://www.kafe.cz/sex-a-vztahy/laska-vztahy/zensky-kolektiv-raj-nebo-nocni-mura-27002.aspx>

MEJDA, V. *Zkvalitňování informačních toků v silniční nákladní dopravě se zaměřením na dopravní podnik*. 1. 2011 České Budějovice, 167 s. Jihočeská univerzita Ekonomická fakulta. Dizertační práce

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2003. 361 s (Manažer) ISBN 8024706504.

MOCKLER, R. J.; GARTENFELD, M. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 2010, p610-613, 4p; Review of Business Research

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, Praha. Academia, 1999, s. 287. ISBN 80-200-0690-7

PITRA, Z. *Základy managementu*, 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7

PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací : přístupy - dovednosti - poruchy*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2005. 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

PROVAZNÍK, V. *Psychologie Pro Ekonomy a Manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN: 80-247-0470-6

PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada 1996, 238 s. ISBN 80-7169-299-9

RICKS, B; GOW, K. *Business communication: systems and applications*, New York: John Eley and Sons 1987, 479 s.

Rolínek, L. *Management. 1 : studijní text : studijní pomůcka pro kombinované studium*. Č. Budějovice : ZF JU, 2003. -- 94 s.

SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání* . Vyd. 1. Praha : Portál, 2008. 115 s. ISBN 978-80-7367-360-4.

SOVÁK, M. *Logopedie předškolního věku*. 2. vyd. Praha: SPN, 1984. ISBN 14-484-86

VANĚČEK, D., FRIEBEL, L., ŠTÍPEK, V. *Operační management*. České Budějovice: EF JU Č. Budějovice, 2010, 261 s., ISBN 978-80-7394-196-3.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace* . 1. Praha : Portál, 2005. 320 s. ISBN: 978-80-7367-387-1

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2000. 263 s. ISBN: 80-7178-291-

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN: 978-80-247-2614-4

9 Přílohy

Příloha 1 Snímek pracovního dne

Pozorovací list – snímek pracovního dne		
Čas	Minuty celkem	Popis
5:57	2	Organizace práce
5:59	1	Docházka
6:00	3	Organizace práce
6:03	1	Objednávka
6:04	1	Zadání práce
6:05	4	Řešení docházky
6:09	1	Pohovor s pracovníkem
6:10	1	Probírání chování zaměstnanců
6:11	4	Papírování
6:15	1	Pc
6:16	-	Vyřizování s odběratelem
6:16	2	Přesun k vážení
6:18	1	Vážení auta
6:19	6	Přesun na halu
6:25	62	Pomoc s nakládáním slepic
7:27	3	Kontrola haly
7:30	4	Papírování
7:34	2	Telefon

7:36	2	Papírování
7:38	4	Zadávání práce
7:42	3	Papírování
7:45	3	Rozhovor s pracovníkem o objednávkách
7:48	7	Papírování
7:55	2	Telefon
7:57	5	Papírování
8:02	4	Telefon
8:06	1	Papírování
8:07	51	Pomoc s nakládáním slepic
8:58	5	Telefon
9:03	1	Papírování
9:04	8	Shánění zaměstnance
9:12	28	Pomoc s nakládáním slepic
9:40	1	Papírování
9:41	4	Kontrola haly
9:45	4	Objednávka
9:49	2	Hledání odběratele
9:51	7	Telefon
9:58	2	Objednávka
10:00	1	Vážení auta
10:03	29	Oběd
10:32	6	Kontrola haly
10:38	30	Pomoc s nakládáním slepic

11:08	2	Telefon
11:10	11	Papírování
11:21	2	Telefon
11:23	4	Objednávka
11:27	12	Zadání práce
11:39	15	Papírování
11:54	2	Telefon
11:56	5	Vážení auta
12:01	15	Objednávka
12:16	46	Pomoc s nakládáním slepic
13:02	15	Papírování
13:17	3	Kontrola haly
13:20	4	Telefon
13:24	8	Vyřizování rozbitého paletového vozíku
13:32	14	Objednávka
13:46	1	Telefon
13:47	3	Kontrola haly
13:50	10	Úklid pracoviště
14:00		Konec

10 Seznam tabulek a obrázků

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces komunikace

Obrázek 2: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi

Obrázek 3: Organizační struktura

Obrázek 4: Střediska

Obrázek 5: Jak probíhá komunikace uvnitř organizace

Obrázek 6: Mzdová účetní a její komunikace

Obrázek 7: Pracovní prostředí

Obrázek 8: Komunikace s vedoucím pracovníkem nebo vedením organizace

Obrázek 9: Komunikace mezi spolupracovníky či zaměstnanci

Obrázek 10: Zpětná vazba na výkony a rozhodnutí

Obrázek 11: Dlouhodobé cíle a strategie organizace

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika způsobů přenosu informací

Tabulka 2: Rozdíl v komunikaci mužů a žen

Tabulka 3: Snímkování

Tabulka 4: Vyhodnocení času funkcí komunikace