



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

Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost

Vypracoval: Lenka Kynkorová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka KYNKOROVÁ**
Osobní číslo: **E12058**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Charakterizovat rozhodující formy komunikace v souvislosti s pracovní výkonností a vypracování návrhů na zlepšení tohoto procesu.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k tématu komunikace, jejím projevům a žádoucímu stavu v znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření, je nutno načerpat informace od zaměstnanců, na všech úrovních a to pomocí kvalitativních a kvantitativních metod zkoumání, jako jsou dotazníky, nestandardizované rozhovory, či osobní pozorování. Po utřídění, analýze dat a získaných informací, se zaměřit na celkovou analýzu zkoumané komunikace a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Diskuze,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Motsching, R., & Nykl, L. (2011). *Komunikace zaměřená na člověka*. Praha: Grada.

Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2007). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press.

Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada.

Sperandio, S.(2008). *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál.

Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

doc. Ing. Ladislav Rolinek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
SLOVENSKÝ
L.S.

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu použité 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

.....

Lenka Kynkorová

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za její odborné vedení při psaní této práce a zároveň děkuji firmě KFC, která mi umožnila výzkum pro tuto bakalářskou práci.

Obsah:

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1	CO JE TO KOMUNIKACE	4
2.1.1	Hlavní funkce komunikace	5
2.1.2	Motivace ke komunikaci	6
2.1.3	Problémy a nedostatky v mezilidské komunikaci	6
2.1.4	Taktiky jak přesvědčovat a komunikovat s lidmi	7
2.1.5	Pozitivní komunikace	7
2.1.6	Efektivní komunikace	8
2.2	ZÁKLADNÍ PRINCIPY VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE	9
2.2.1	Princip přímosti	9
2.2.2	Princip respektu	9
2.2.3	Princip společné odpovědnosti	10
2.2.4	Princip cílovosti	10
2.3	KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	11
2.3.1	Receptivní dovednost	11
2.3.1.1	Pozorování	12
2.3.1.2	Naslouchání	13
2.3.1.3	Empatie	14
2.3.2	Expresivní dovednosti	14
2.3.2.1	Dotazování	14
2.3.2.2	Popisování	15
2.3.2.3	Přijímání závěrů	16
2.4	INTERNÍ KOMUNIKACE	16
2.4.1	Výhody kvalitní interní komunikace podle Shirley Harrison	18
2.4.2	Vlastnosti dobré interní komunikace	18
2.4.3	Cíl a účel vnitropodnikové komunikace	18
2.5	KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI	19
2.5.1	Jak je zaměstnanec důležitý pro firmu:	19
2.5.2	Informační otevřenost	19
2.5.3	Zásady při předávání interních sdělení	20
2.5.4	Sdílená vize podniků pomáhá sladovat cíle podniku spolu s cíli zaměstnanců	21
2.5.5	Oboustranná důvěra a otevřenost	22
2.5.6	Kdo má odpovědnost za interní komunikaci	23
2.5.7	Změna manažerské role	23
2.6	ZNALOSTNÍ EKONOMIKA	24

3	METODIKA A CÍL PRÁCE.....	26
3.1	CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	26
3.2	METODIKA PRÁCE	26
3.2.1	<i>Postup:</i>	26
3.2.2	<i>Dotazník</i>	26
3.2.3	<i>Dotazníkové šetření ve firmě</i>	27
3.2.4	<i>Vymezení zkoumaného subjektu</i>	28
4	VÝSLEDKY VÝZKUMU	29
5	DISKUZE	55
6	ZÁVĚR.....	57
6.1	SUMMARY	61
7	SEZNAM LITERATURY:	62
8	PŘÍLOHY	64
8.1	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	64
8.2	SEZNAM TABULEK	65
8.3	DOTAZNÍK	66

1 ÚVOD

Každý komunikuje. Komunikujeme, ale úspěšně? Co to vlastně komunikace je? V čem spočívá efektivní komunikace v současných firmách? V dnešní době je to stále bezesporu aktuální téma. Komunikace je životodárnou silou každého vztahu, a tedy i pracovního a obchodního. Firmy investují desítky i stovky tisíc do různých teambuildingových akcí pro zaměstnance, ale v praxi to ve finále stále nefunguje. Proč? Tímto tématem vnitropodnikové komunikace a jejím vlivem na pracovní výkonnost se budu zabývat v této bakalářské práci.

Komunikace ve firmě je zásadním faktorem úspěšného fungování podniku a má i podstatný vliv na pracovní výkonnost jejich zaměstnanců. Dobrá komunikace ve firmě dává i velkou konkurenceschopnost jak na venek tak i uvnitř podniku. Efektivně a úspěšně komunikovat uvnitř podniku není těžkou věcí, ale spíše je podceňuje. Když ve firmě nebude fungovat komunikace, nebude tam fungovat téměř nic správně, proto je správná komunikace klíčem k úspěchu každého podniku.

Základem ve firmách s velkým počtem pracovníků je aby na pracovišti fungovala důvěra, spolupráce a ochota komunikovat a přenášet informace dál. Lidský kapitál je pro podnik nepostradatelný a proto by se mu měla věnovat náležitá pozornost.

Pokud firma bude jasně, pravidelně a srozumitelně své zaměstnance informovat, mluvit s nimi více se k nim otevřou a zaměstnanec bude mít pocit jistoty a respektu na oplátku zaměstnanci poskytnou podniku žádaný výkon pro svou pozici a pomůže firmě dosahovat jejich podnikových cílů. Na to se ve své bakalářské práci zaměřím.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat rozhodující formy komunikace v souvislosti s pracovní výkonností a vypracování návrhů na zlepšení tohoto procesu.

Budu analyzovat firemní komunikaci ve firmě KFC a jejích sedmi restauracích v Plzeňském regionu. Data budou získána pomocí dotazníkového šetření v programu survio, které umožní získat informace ze všech sedmi restaurací. Po vyhodnocení dotazníku bude provedena analýza komunikační situace v podniku, na závěr práce bude provedeno shrnutí výsledků a návrhy pro zefektivnění a vylepšení komunikace ve vybraném podniku, která by se odrazila ve větším výkonosti pracovníků.

2 Literární rešerše

2.1 Co je to komunikace

Slovo komunikace pochází z latiny, konkrétně ze slova „communicare,“ což v překladu znamená něco někomu dát, něco s někým sdílet nebo si vyměňovat informace. Zjednodušeně je to vyměňování získaných informací mezi lidmi (McLagan, 1998).

Autoři Watzlawick, Beavinová a Jackson (1969) popsali mezilidskou komunikaci jako „médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů“. Říkají, že komunikace není „jenom řeč“, ale kompletní chování a každá interakce. Podle těchto autorů každá komunikace obsahuje svou syntax, sémantiku a pragmatickou část (v užším slova smyslu část psychologickou či vztahovou). Syntaxe zkoumá jevy jako jsou kódování, komunikační kanály, šumy, statistické jazykové výskyty, redundance a kapacitu komunikace. Sémantika se zaměřuje na konkrétní význam slov. Porozumět sémantické části komunikace znamená všimnout si toho jaký význam daných slov jim dal odesílatel informace a jaký význam informaci dává příjemce jestli oba stejně rozumějí symbolům, metaforám apod. Úkolem pragmatiky je analyzovat vztah mezi odesílatelem a příjemcem v konkrétním kontextu, porozumění záměru a rozbor takových fenoménů jako je například ovlivňování, potvrzování, přesvědčování, odmítání atd. (Borg, 2013).

Komunikace vlastně znamená, že jeden člověk vytváří nebo přejímá určité informace či vize, které se snaží předat dál tak, aby si co nejpodobněji mohl tu samou představu vytvořit příjemce. V tomto smyslu se každá komunikace snaží o ovlivňování toho, s nímž komunikujeme a zároveň jsme během komunikace ovlivňováni i my tím, s kým komunikujeme.

Ve verbální komunikaci jsou podstatné některé nástroje jako je například řeč a písmo. Neméně významnou složkou komunikace je ale i složka neverbální. Neverbální komunikací rozumíme to, jak se tváříme, gestikulujeme apod. komunikace má většinou nějaký svůj účel a smysl. (Horáková, 2000).

Základní zobrazení komunikace bývá formou různých modelů. Nejčastěji je třeba užívat Laswellův komunikační model:

1. Kdo? (předává sdělení) – komunikátor.

2. Co? (se předává) – sdělení.
3. Jak? (se uskutečňuje přenos) – kanál.
4. Komu? (je orientováno sdělení) – auditorium (posluchačstvo)
5. S jakým efektem? – efektivita

Tento model nám říká „kdo říká co, jakým kanálem ke komu s jakým účinkem“. Tato metoda je sice snadná na zapamatování, ale bohužel nepočítá se všemi podstatnými proměnnými. Například by bylo vhodné přidat ještě proč nebo spíše s jakým záměrem (Nový, 1999).

2.1.1 Hlavní funkce komunikace

- Informovat – předat informaci, doplnit jiné informace, něco oznámit (informativní funkce).
- Instruovat – navést, zasvětit, naučit, dát recept ... (instruktažní funkce).
- Přesvědčovat – přesvědčit příjemně změnit názor, získat ho na svou stranu, manipulace, ovlivňovat (persuasivní funkce).
- Vyjednat, domluvit (se) – řešit a vyřešit, dospět k nějakému řešení (dohodě) (operativní či vyjednávací funkce).
- Pobavit – pobavit druhého, rozesmát jeho i sebe, rozptýlení (zábavní funkce).

Každodenní komunikace je obsahuje všechny až na informativní, oznamovací a popisné komunikační výměny. Tyto funkce se v běžných situacích (rozhovorech) objevují jen zřídka.

Taktika komunikujícího a jeho psychologická dovednost se soustředí na funkce 2 až 4. Někdy také na to, aby příjemce chápal ovlivňování jako pouhé informování. To proto, aby nepojal podezření, že ho chce iniciátor ovlivnit. Někteří komunikující dávají přednost lepší formě komunikace než jejímu obsahu (předvádějí se). Účelem této komunikace bývá upoutání pozornosti k sobě samému. Když se nad tím zamyslíme, tak tyto neméně důležité funkce můžeme přiřadit do našeho seznamu hlavních funkcí komunikace. Jsou to :

- Kontaktovat se – užít si blízkosti, ujistit se, že pro někoho má cenu to, co mu sdělujeme (fyzická nebo kontaktní funkce).

- Předvést se – upozornit na sebe, udělat dojem, většinou se zalíbit, jindy zase jen exhibovat (sebe prezentační funkce) (Vybíral, 2005).

2.1.2 Motivace ke komunikaci

Každý člověk v sobě má motivaci komunikovat s ostatními. U lidí se ale tato motivace objevuje v různé intenzitě, která je kolísavá v závislosti na spoustě různých okolností. Jako například jestli je nám druhá osoba sympatická, jestli jsme unavení nebo plní energie, jestli mluvíme stejnou řečí, jestli si s dotyčnou osobou rozumíme, nebo zda jsou naše obsahy informací v naší mysli dostatečně naléhavé, že se s nimi potřebuje podělit s ostatními (Bystrov, 2006).

Jaké potřeby nás tedy motivují ke komunikaci?

- Kognitivní – potřeba něco někomu sdělit.
- Zajišťovací a orientační – ptáme se abychom lépe poznali a vyznali se v názorech druhého na určité téma.
- Sdružovací – chceme navázat vztah , potřeba bližšího kontaktu.
- Sebe potvrzovací – potvrzení, že pro někoho mám cenu tím , že se mnou mluví.
- Adaptační – signalizace své pozice v sociálním světě.
- Přesilová – potřeba uplatnit se, upoutat na sebe pozornost.

2.1.3 Problémy a nedostatky v mezilidské komunikaci

V komunikaci se setkáváme se spoustou nejrozličnějších druhů problémů a nedostatků rušících komunikaci. Někdy je to označováno jako šum či rušení v komunikaci. Tyto poruchy se ale ještě dělí na vnější a vnitřní, momentální (fyzické a psychologické) a dlouhodobější (osobnostní).

Za vnější ruch můžeme například považovat nadměrný hluk, extrémní klimatické podmínky (moc horko nebo zima), nepohodlné vybavení, špatné osvětlení atd. Mezi vnitřní ruchy komunikace můžeme považovat zdravotní stav komunikujícího (bolest hlavy, nachlazení), nepříznivý psychický a fyzický stav zúčastněného atd. (Horáková, 2000).

2.1.4 Taktiky jak přesvědčovat a komunikovat s lidmi

1) Harmonie v komunikaci

- Směřuje k dosažení souznění mezi komunikačními subjekty, napodobování způsobu komunikace komunikačního partnera. Například u rozumově založeného člověka budeme komunikovat spíše s použitím faktů a logických argumentů. S pomaleji mluvící osobou se budeme snažit zpomalit řeč, zatímco u aktivnějšího člověka naopak.

2) Převzetí metody argumentace

- Jedná se o přijetí uvažování komunikačního partnera. Své představy bychom tedy měli uzpůsobit jeho systému myšlení.

3) Proti argumentace

- Důsledně oponovat názoru komunikačního partnera.

4) Nátlak

- Jedná se o agresivní taktiku, která v extrémních případech může vést až k vydírání. Používá se obvykle tehdy, pokud selhaly úplně všechny ostatní prostředky (například si kolega pořád něco půjčuje a nevrací- zamkne se skříň a klíč dostane jen tehdy, vrátí-li všechny dříve půjčené věci).

5) Obchodování

- Jedná se o vzájemnou výměnu, kdy kolegovi pomůžeme například s jazykovou bariérou a on nám na oplátku poskytne jiné důležité informace (Horáková, 2000).

2.1.5 Pozitivní komunikace

Různé výzkumy psychologů a reprezentantů zabývajících se komunikací dokazují, že pozitivní komunikace je účinnější jak pro rozvoj kvalitních vztahů s ostatními (jsme oblíbenější), tak i pro náš osobní rozvoj, například naší kreativity. Watzlawick (1999) zformulovat jedno ze základních poznání o slovní komunikaci takto: „*Čím je jazyková formulace negativnější a čím více nahání strach, tím méně je druhý ochoten s ní souhlasit a tím rychleji na ni zapomene.*“ Někdy se ale i pozitivní komunikace může stát velmi promyšlenou strategií a to třeba s cílem někoho ovlivnit, například zákazníka.

Současně ale pozitivní komunikace může být součástí profesionálně propracované image podniku (Adair, 2004).

2.1.6 Efektivní komunikace

Za efektivní komunikaci považujeme komunikaci, při které dochází k vzájemnému respektování všech zúčastněných k účelnému vyměňování informací mezi sebou, a jsou mezi sebou schopni tyto informace správně zakódovat a i dekodovat a zároveň jsou schopni poskytnout zpětnou reakci k dané situaci. Zpětná vazba je jeden z nejdůležitějších faktorů efektivní komunikace. Správná zpětná vazba by měla být formulována tak, aby pomáhala ve zlepšování, ale zároveň se nestala osobním útokem.

Tabulka 1

ÚČINÁ ZPĚTNÁ VAZBA	NEÚČINÁ ZPĚTNÁ VAZBA
- zaměřená pomoci pracovníkovi - konkrétní - popisující - načasovaná - v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout - jasná - hodnotná	- zaměřená pracovníka ponížit - obecná - hodnotící - nečasovaná (použitá náhodně) - zahání ho do defenzivy - nesrozumitelná - nepatřičná

Zdroj: Eva Bedrnová – Ivan nový a kolektiv – Psychologie a sociologie řízení (2007)

Jednou z podmínek efektivní komunikace je umět druhému aktivně naslouchat. Dobrý příjemce by ovšem neměl jen naslouchat, ale měl by umět dávat i během řeči řečníkovi najevo, že ho stále poslouchá (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Aktivní naslouchání by mělo vypadat takto:

- dávat najevo vstřícný postoj,
- udržovat pozornost, sledovat tvář řečníka,
- být ostražitý, ale současně se chovat příjemně,

- pokud chceme potvrdit slova řečníka, přikyvujeme,
- nevyhýbat se pohledu z očí do očí,
- ničím se nenechat rozptylovat,
- umět se vžít do pocitů řečníka.

2.2 Základní principy vnitropodnikové komunikace

Komunikaci na úrovni můžeme charakterizovat několika základními faktory:

- 1) Přímost.
- 2) Respekt.
- 3) Společná odpovědnost.
- 4) Cílovost.

2.2.1 Princip přímosti

Za přímou komunikaci považujeme tu, která je čestná, pravdivá a probíhá většinou mezi dvěma lidmi. Tato komunikace by měla být formulována konkrétně a dostatečně informačně obsažně. Každá zúčastněná strana si zde může udělat představu o tom, co je sdělováno. Jedním z hlavních rysů přímé komunikace je, že zúčastněné strany se nesnaží o prosazování různých cílů v komunikaci skrytých. Z toho vyplývá, že přímá komunikace není strategicky založena a je aktuální, nestranná a umožňuje zúčastněným stranám vyjádřit to, co si skutečně myslí i když to neznamena, že každé jejich sdělení je v souhře se skutečnou podstatou věci.

V dnešní době se každá organizace snaží stát produktivnější, konkurenceschopnější a je tedy stále důležitější uplatňování přímé komunikace. Proto by společnosti měly zapomenout na současné autokratické styly řízení, zatajování informací zaměstnancům, ale získat si jejich důvěru pomocí přímé komunikace, aby samotná firma mohla dosahovat lepších výsledků (Holá, 2006).

2.2.2 Princip respektu

Princip respektu ve vnitropodnikové komunikaci spočívá v tom, že ke komunikaci s druhou stranou přistupujeme s respektem a chováme se k druhé straně jako k člověku a ne jako k inventáři v podnikové soupisce. Musíme respektovat vzájemné cíle, názory a

potřeby subjektu, se kterým hovoříme a hlavně si uvědomit, že každý jedinec do komunikace přináší jedinečný a osobitý vklad, který je u každého subjektu jiný.

Součástí respektu vůči komunikačnímu partnerovi je při pracovní komunikaci konstatování pravdivé podstaty projednávané věci toho, jak tyto věci komunikační partner vnímá.

To, že respektujeme komunikačního partnera, znamená, že vnímáme jeho názory, nasloucháme mu a respektujeme jeho jedinečný pohled na danou situaci. Tímto chováním zároveň i zabraňujeme, aby byla komunikace vnímána jako útok nebo aby někoho ponižovala či uváděla do rozpaků.

Toto pojetí respektu vychází z faktů, že každý člověk je jedinečnou bytostí, což znamená, že každý má svou hodnotu, specifický pohled na věc, jedinečný potenciál a má právo mít svůj vlastní individuální a specifický názor (Holá, 2006).

2.2.3 Princip společné odpovědnosti

Je známo, že aby byl komunikační proces úspěšný, je zapotřebí aby spolupracovali oba komunikační partneři. V dnešní době je už minulostí trend, kdy za cíle společnosti, zpětnou vazbu či osobní rozvoj zodpovídali pouze manažeři, zatímco podřízení zaměstnanci byli příjemci pouze pasivními subjekty. V současnosti se ve firmách na všech pozicích nezávisle na úrovni musí ve svém zájmu i v zájmu organizace usilovat o zvýšení a zkvalitnění produktivity.

Společná odpovědnost znamená odhodlání všech zapojených stran o úspěšnou a přímou komunikaci se vzájemným respektem vůči všem zúčastněným. Je základem pro úspěšný vznik organizace a dobrých vztahu pro budoucnost (Holá, 2006).

2.2.4 Princip cílovosti

Úspěšná komunikace v podniku neprobíhá nahodile a bez konkrétního zaměření. Úspěšná komunikace spočívá v zaměření na určitý cíl, který je specifický a jasně daný. Jednoduše řečeno komunikace musí být cílově orientovaná.

Ve firemní komunikaci tento princip používáme z toho důvodu, abychom mohli dosáhnout určité schody v oblasti cílů, zkvalitnění firemních postupů, vzdělávání a pracovního rozvoje. Jednoduše řečeno chceme řešit pracovní problémy a přijímat rozhodnutí.

Samozřejmě, že během komunikace se náš cíl může změnit v důsledku názorů druhé strany. Vždy bychom ale do komunikace měli vstupovat s určitým cílem. Komunikace je nástroj jak dosáhnout nějaké dohody, například přiblížení se k vyřešení nějakého problému, k vytvoření důvěry či ujasnění kroků k dosažení požadovaných cílů.

Pokud chceme, aby naše komunikace v pracovním prostředí byla efektivní a účelná měla by se řídit těmito principy vedoucí k dosažení cílů, zkvalitnění poměrů a produktivity ve firmě bez toho, aby se stala nebo byla považována za urážlivou. Měla by vycházet primárně z výše uvedených principů přímosti, respektu, společné odpovědnosti a cílovosti, především v komunikaci tváří v tvář. Tyto principy můžeme použít bez ohledu na pracovní vztahy. Je tedy vhodná jak pro komunikaci manažerů a zaměstnanců, jednotlivých zaměstnanců mezi sebou i mezi odběrateli a dodavateli (Holá, 2006).

2.3 Komunikační dovednosti

Nástroje komunikace na úrovni jejího používání můžeme ovlivnit výsledkem komunikace. Většinou je postačující použijeme-li ten nejvhodnější.

Receptivní dovednost

- Pozorování.
- Naslouchání.
- Empatie.

Expresivní dovednosti

- Dotazování.
- Popisování.
- Přijímání závěrů.

2.3.1 Receptivní dovednost

Jedná se o přijímání informací. Když používáme tuto dovednost měli bychom být schopni se naladit na přijímání informací, aniž bychom je hodnotili a to z toho důvodu, aby se později mohly efektivně vyhodnotit. Patří sem schopnosti jako pozorování, naslouchání a vcítění se do druhé osoby. (Janda, 2004)

Patří do skupiny aktivní komunikační dovednosti, protože je k jejich použití třeba úmyslně potlačit jiné myšlenky a pocity z druhé strany. Jde jen o přijímání informací.

Receptivní dovednost je významnou složkou efektivní pracovní komunikace a to bez ohledu na to, o kterou pracovní povahu konkrétní práce nebo pracovních vztahů se jedná.

2.3.1.1 Pozorování

V praxi to znamená, že se sleduje to, co se odehrává, určování jednotlivých následků a ujišťujeme se, že se jedná o nestandardní, jedinečnou či přiřaditelnou situaci.

Mezi klíčové faktory u pozorování považujeme:

- Zjistit, o co se v dané situaci jedná.
- Nalézt příklady specifického jednání – něco co se dělá v určitých situacích.
- Nalézt odpovídající vzorce v pozorovaném chování.

Základem pozorování je přesné naslouchání a pozorování společně se schopností odolat nutkání vytvářet si předpoklady o jednání druhé strany a buď je interpretovat a nebo vyhodnotit.

Negativní vlivy pozorování:

- Halo efekt – nespecifikovatelná pozitivní nebo negativní reakce určitého subjektu ovlivňující naši interpretaci pozorování.
- Vytváření stereotypu – reakce založené na předpokladech.
 - Stereotypy jsou založené většinou na pohlaví, rase a věku a všechny tyto názory nás svádějí si udělat o dotyčném pozorovaném subjektu názor dříve, než se začneme zabývat jeho jednáním
- Projekce – přenášíme-li vlastní obavy, naděje, předpoklady a očekávání na jiné subjekty (Janda, 2004).

2.3.1.2 Naslouchání

Pojmem naslouchání označujeme vyslechnutí toho, co bylo řečeno, najít v tom klíčové body, cíle a záměry konverzace a zároveň se ujistit, že jsme sdělení správně a přesně vyslechli.

Mezi klíčové hodnoty pozorování patří:

- Vyslyšet druhého s čistou myslí, plně soustředění na význam sdělení.
- Ověření parafrází zda jsme vyslechnutého správně pochopili a víme, co nám druhá strana sděluje.
- Přesně a dobře určit myšlenky a i pocity druhého.

Cílem naslouchání je porozumět druhé straně a to zejména díky pozorování a reakcí. Což je klíčové a ne zrovna jednoduché z toho důvodu, že se všichni lidé od sebe liší. Pochopení druhého tak nemusí být jednoduchou záležitostí. Aktivní naslouchání se může setkat s řadou překážek :

- Naslouchání lidí, kteří jsou pod vlivem silných emocí může být v jistých případech i pro zkušené lidi, kteří nemají problém aktivně naslouchat, velmi obtížné.
- Skákání do řeči, přerušování nebo sdělování předčasného názoru může mít za následek neschopnost pochopit původní sdělení.
- A jako i v pozorování i zde tuto dovednost může silně ovlivnit předpojatost a předsudky, které máme.

Odstranění překážek

- Rozhodnout se vědomě, naslouchat druhému za cílem mu porozumět.

Naslouchání s čistou a nezatíženou myslí nás pak vede ke správnějšímu a přesnějšímu pochopení.

- Ověřit si například parafrázováním, zda jsme podané informace správně pochopili.

Díky tomu nás vlastní předsudky a předpojatosti nepřivedou k chybnému pochopení názorů druhé strany.

Aktivně a efektivně naslouchat znamená rozhodnout se vědomě o využití receptivní dovednosti pro správné pochopení druhé strany (Janda, 2004).

2.3.1.3 Empatie

Empatie znamená vcítění se do druhého a umožňuje zjistit hodnoty a pocity a zda jsou pochopeny v souladu s obecnou interpretací. Jedná se o přirozené následování naslouchání. Opravdu kvalitní empatický vztah lze vytvořit, pouze pokud všechny komunikační strany mají něco společného. Například když podobně reagují, či mají podobné zkušenosti, je uveden příklad s obdobnou situací, kde se zachoval podobně, používáním neverbálních souhlasných gest při komunikaci vyjadřující účast. Pokud některé tyto aspekty neexistují nelze snadno, pokud vůbec, vytvořit kvalitní empatický vztah.

Mezi klíčové hodnoty empatie patří:

- Ocenění a akceptace myšlenek.
- Dání najevo, že jsme pochopili myšlenky, pocity a názory druhých.
- Při rozhovoru se podělit o podobné zkušenosti abychom dali najevo pochopení a účast (Janda, 2004).

2.3.2 Expresivní dovednosti

Jejich použití vyžaduje otevřený, proaktivní, riziku otevřený stav vědomí. Zahrnuje schopnosti jako jsou dotazování, popisování a přijímání závěrů.

Bez expresivních dovedností není možné do konverzací vnášet nové informace a směřovat komunikaci určitým směrem. Oproti receptivní dovednosti, která při konverzaci pomáhá porozumět a vcítit se do druhého, je tato explicitní dovednost nezbytná pro řešení problémů (Janda, 2004).

2.3.2.1 Dotazování

Dotazováním rozumíme to, že se ptáme na názory a informace tak, abychom dostali dostatečně kvalitní a podrobné odpovědi. Otázky v rozhovorech určují směr a zaměření komunikace a díky dotazování se do komunikace dostávají informace, které mohou všichni subjekty co jsou přítomni využít. Dotazování je v aktivní komunikaci obzvláště důležité a to z toho důvodu, že pokud se sejde více lidí s jinými postoji, jsme

dky otázkám schopni rozdílné postoje vyjasnit pomocí hledání dalších užitečných informací, které problém rozdílných postojů mohou vyřešit.

Klíčové prvky dotazování:

- Otázky se formulují s ohledem na to, co bylo vyřčeno.
- Pomocí zpětných otázek ověřujeme pravdivost informací, co byly řečeny.
- Používání otevřených otázek, abychom se spíše dostali k jádru problému a vyhnout se uzavřeným otázkám typu ano ne.

Dotazování požaduje:

Zajímat se o to, co chce a říká i druhá strana a projevit o to zájem jak verbálně tak i neverbálně. Zároveň vyžaduje, jak už bylo řečeno výše, kladení spíše otázky otevřené, které pomáhají hledat řešení a informace, než klást otázky uzavřené (Janda, 2004).

Příklady:

Otevřené otázky:

- Co si o tomto problému myslíte?
- Jak bychom tuto situaci mohli vyřešit?

Uzavřené otázky:

- Myslíte, že má tento problém řešení?
- Myslíte, že tento problém vyřešíte? (Janda, 2004).

2.3.2.2 Popisování

Popisováním identifikujeme konkrétní jedinečné příklady chování a jeho následky. Problémem v komunikaci, aniž si to uvědomujeme, není v tom, že by se nechápal obsah sdělení, ale v tom, že není popisován dostatečně jasně a srozumitelně. Tento problém vzniká z důvodu, že lidský mozek pracuje neuvěřitelně rychle a uchyluje se k zevšeobecnění. Schopnost vyjadřovat se přesně a jasně má ještě mnohem větší význam, je-li obsahem konverzace nějaký problém či něčí činnost (Janda, 2004).

Klíčové prvky popisování:

- Podrobně informují o konkrétních činnostech a umožňují tak ujasnit zaměření konverzace.
- Podávají specifický příklad činností a jednání a ukazují jak výsledky ovlivnily ostatní nebo jak na ně zapůsobily.
- Zajišťují sdělování jednotlivých příkladů a jejich podrobných informací ve správním čase a rozsahu.

2.3.2.3 Přijímání závěrů

Formulace a objasnění celkového postoje, doporučení a rozhodnutí. Chceme-li dosáhnout nějakých závěrů musíme vyhodnotit dostupné informace a definovat kritéria pro jejich formulaci. V pracovním jednání se například může stát, že každá strana dojde k různým závěrům a to bez rozdílu zda konverzaci vede manažer a zaměstnanec nebo výkonní pracovníci mezi sebou. Odlišné názory se mohou překonat pouze tehdy, pokud obě strany spolu důkladně proberou své postoje, doporučení a interpretují výsledky různých variant řešení.

Klíčové prvky přijímání závěrů:

- Ocenění a určení celkové kvality pozorovaného jednání a výsledků.
- Kontrola osobních předsudků.
- Určit co má člověk pod kontrolou.
- Vyjádřit důsledky rozhodnutí nebo doporučení.

Za efektivní pracovní komunikaci považujeme tu, která používá v rovnováze obě tyto dovednosti a to jak receptivní, tak i expresivní dovednost u obou komunikačních partnerů bez ohledu na to, o jaký pracovní vztah se jedná (Janda, 2004).

2.4 Interní komunikace

Klíčem k úspěchu v každé organizaci jsou její zaměstnanci. Vždyť práce zaměstnanců je to, co podnik dělá podnikem, a z toho důvodu by mělo být v každé firmě budování vztahů se zaměstnanci před ostatními cílovými skupinami uvnitř podniku. Firemní komunikace v podstatě představuje nástroj, který pomáhá průběžně

udržovat zaměstnance informované, motivované a zároveň pomáhá vytvářet firemní kulturu. Do interní komunikace patří: nástěnky, firemní časopisy, zápisy z porad, podnikové akce a večírky pro zaměstnance podniku, a další věci, které zaměstnance ovlivňují a pomáhají zaměstnancům si vytvářet pohled na podnik, kde sami pracují. Dá se sem zařadit i kancelářské vybavení, sociální podmínky, vedení podniku a celkové pracovní prostředí.

Nicméně vztah zaměstnance k podniku se neutváří jen uvnitř v podniku, ale velmi silně na ně i působí společenský pohled na danou profesi, a to jak se o podniku a oboru vyjadřují různá media a také určitě o to, jak na danou profesi nahlíží i rodina a přátelé (Nový, 1999).

I v interní komunikaci platí některé zásady. Tou nejdůležitější zřejmě je, že se musí jednat o oboustranný proces. To znamená, že se musí usilovat o to nejlepší pochopení, konstruktivní zpětnou vazbu, pochopení postojů a především motivaci. To je právě problém. U firem převládá celkem jednostrany přístup k zaměstnancům. Za informovanost vykládá značné prostředky přes tiskové materiály, prezentace a kulturní akce, místo toho aby se podnik zaměřil na jinou otázku a to jak nás a naši snahu zaměstnanci vnímají (Bystrov, 2006).

Interní komunikace ale není jen nástroj. Je to obousměrný proces – tedy to, co lidé vidí, čtou, slyší a přijímají zároveň proměňují ve zpětnou vazbu. Přestože interní komunikace stojí v centru pozornosti má většina zaměstnanců pocit, že vnitřní komunikace by mohla být kvalitnější. Tento pocit nespokojenosti je většinou oboustranný – zaměstnanci si stěžují na nekvalitní komunikaci, a když se vedení zeptá na problém, tak zaměstnanci mlčí (Horáková, 2000).

Žádný konkrétní příklad toho, jak by měla interní komunikace ve firmách vypadat, nelze určit, protože interní komunikace ve firmách se odlišuje podle oboru, velikosti, filosofie, a obchodní strategie v konkrétním podniku a mnoha dalších faktorů obecně, ale platí jedno obecné pravidlo, které je dobré mít na paměti:

„Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.“
(Horáková, 2000, s. 136)

2.4.1 Výhody kvalitní interní komunikace podle Shirley Harrison

- Zlepšuje výkonnost zaměstnanců.
- Pomáhá řídit tok informací.
- Vytváří zpětnou vazbu pro manažery.
- Rozvíjí pocit sounáležitosti a týmového ducha.
- Dobrá příprava pro krizový management (Harrison, 2002, s. 105-106).

Z toho tedy vyplývá, že interní komunikace je komunikací dvousměrnou. Nejen od managementu k zaměstnancům, ale i od zaměstnanců směrem k managementu.

2.4.2 Vlastnosti dobré interní komunikace

- Včasnost – to je požadavek, aby informace byly nejdříve zveřejněny interně a až pak externě směrem k veřejnosti.
- Zřetelnost – důležité zprávy by měly být psané jasně a jednoduše pochopitelné.
- Stručnost – sdělování i lidem, kteří nemají delší dobu ke čtení.
- Informovanost – aby informace byly nové a významné .
- Poutavost – zvýšení efektivity, nakolik dokáže informace formou i obsahem zaujmout (Holá, 2006).

2.4.3 Cíl a účel vnitropodnikové komunikace

Základ úspěchu vnitropodnikové komunikace spočívá v tom si správně určit cíl komunikace. Pokud bude zacílen jen na spokojenost zaměstnance, tak je to špatně. Zaměstnanec je jen přidanou hodnotou firemní komunikace, ale není jejím cílem. Tedy cílem dobré firemní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím uspokojený zákazník a tedy i obchodní úspěch celé organizace. Pro to aby mohla být v dnešní době firma konkurenceschopná měla by vnitropodniková komunikace neustále vytvářet nepřetržitý proud nápadů, připomínek, podnětů a zpětných vazeb (Nový, 1999).

2.5 Komunikace se zaměstnanci

2.5.1 Jak je zaměstnanec důležitý pro firmu:

Zaměstnanci jsou pro podnik životně důležitou skupinou a to z důvodu, že právě zaměstnanci komunikují se zákazníky, bez kterých by podnik nemohl existovat. Pokud má podnik sebelepší marketingovou strategii, či skvělou komunikační kampaň a pak se zákazník setká s nepříjemným, neochotným či dokonce neinformovaným zaměstnancem, ať je to prodáváč, firemní zástupce nebo recepční, není nám to k ničemu. V dnešní době totiž zákazníci očekávají mnohem více než kvalitní produkt. Jejich rozhodnutí zda si produkt koupí v dnešní době záleží do značné míry i na přístupu lidí, se kterými se zákazník setká při nákupu. Výzkumy dnešní doby ukazují, že jeden z šesti zákazníků (16%) si produkt nekoupil, protože byl odrazen od nákupu právě díky chování zaměstnance prodejny. Chování zaměstnanců má pak i velký vliv na to, zda se zákazník vrátí nebo ne. Podle výzkumu se celých 41% zákazníků podle tohoto faktoru rozhoduje, zda i pro příští nákup zvolí stejnou firmu. Protože mezi tři faktory ovlivňující jestli se zákazník vrátí, jsou: cena, kvalita a chování zaměstnance kdy rozdíl mezi cenou a chováním je minimální.

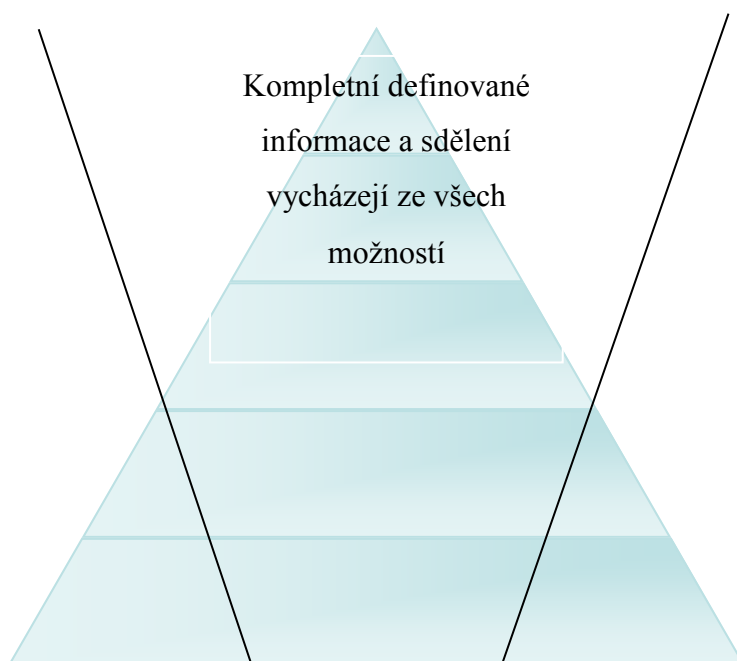
Jestliže z chování podniků vychází najevo, že jediným cílem organizace je co nejrychlejší a největší zisk, mohou zaměstnanci začít pociťovat to, že se je firma snaží „vyždímat“. Tím rozumíme vydat v co nejkratším čase co největší výkon. V takovémto případě od nich firma jen velmi obtížně může očekávat, že zaměstnanec pod takovým tlakem bude podávat před zákazníkem dobrý výkon ve formě kvalitního, ohleduplného a vstřícného jednání (Sperandio, 2008).

2.5.2 Informační otevřenost

Typický postup informací v podniku je od shora dolů. Informace obsahující většinu rozhodnutí, instrukcí a různá sdělení, které postupují od nejvyšších příček v hierarchii podniku směrem dolu přes různé druhy manažerských úrovní. Co se stává s informacemi na různých manažerských úrovních? Na vrcholku pomyslné pyramidy hierarchie v podniku ve vedení, kde vznikají rozhodnutí a všechna sdělení znají jeho kompletní obsah a všechny jeho souvislosti vycházejí ze všech hledisek, prozkoumání důsledků a všech možností a eliminaci rizik.

Postupně cestou dolů po pomyslné hierarchii pyramidy se informace zužuje a je zaměřená pouze na několik vybraných myšlenek sdělení a je zdůrazněno jen to, co se musí udělat, ale už bez informací proč by se to mělo udělat. Takto se informace k většině lidí v podniku dostane už jen jako rozhodnutí bez kontextu, tedy bez dalších informací proč a jak se k tomu došlo. To vede obzvláště u nás v českých zemích k takzvané šeptandě s domněnkou, že skutečné důvody jsou jiné a vedení je určitě tají. Takto vznikají domněnky, které se značně odlišují od skutečného důvodu (Horáková, 2000).

Schéma: Zužování informací při postupu organizací



Upraveno podle: Horáková, 2000

2.5.3 Zásady při předávání interních sdělení

- 1) Poskytovat kontext – to znamená, že čím jsou lidé níže v hierarchii podniku, tím méně jim informace dávají smysl.
- 2) V místě, kde sdělení vzniká, by měla panovat jednotnost názorů a shoda. Tato zásada je důležitá z toho důvodu, že čím méně je zpráva hned na začátku jasná,

tím si ji každý vykládá jinak a dalším postupem po podniku ze zprávy vznikne nesmysl.

- 3) Pokud zpráva přechází přes různé manažerské úrovně je potřeba na každé manažerské úrovni zajistit zpětnou vazbu na zprávu, aby se ověřilo zda se jedná stále o stejnou zprávu nebo zda je již pozměněná.
- 4) Osoba, která informace předává dál, by měla být kompetentní k obhájení a opodstatnění pozadí sdělení, které bylo vypuštěno. Zároveň tato osoba přebírá spoluodpovědnost za výsledek (Holá, 2006).

2.5.4 Sdílená vize podniků pomáhá sladovat cíle podniku spolu s cíli zaměstnanců

Co dělat, aby nám zaměstnanci pomohli stavět naši vizi a ne aby do podniku chodili pouze s cíle vydělat peníze. V první řadě by měl podnik jasně stanovit vizi svého podniku a dokázat pro ni nadchnout a dostatečně motivovat své zaměstnance. Zaměstnancům by se měla určit přesná role, která nejlépe pomáhá k dosahování podnikových cílů a stejně jako sám zaměstnanec a jeho konkrétní práce, je důležitá pro plnění cílů. Čím více jsou zaměstnanci o těchto věcech informováni, tím větší je šance, že se pro podnik a práci samotnou více nadchnou a vloží do toho „srdce“ a tím pomůžou dosažení podnikových cílů.

K zaměstnancům by se měly dostávat aktuální informace o stavu plnění cílů a aktivitách podniku, aby se mezi zaměstnancem a podnikem vytvořil pocit sounáležitosti. Nemělo by se jednat pouze o cíle, ale i o to, aby zaměstnanci věděli například i to, jaké programy a projekty firma sponzoruje a podporuje. To může vyvolat i jistý pocit hrdosti u zaměstnance, že pro firmu pracuje.

Každá tato myšlenka by měla být obsažena do základních potřeb každého zaměstnance. Podnik by měl znát odpověď na otázky, kde je konkrétní místo zaměstnance a jaké je jeho místo v budoucnosti v podniku který pomáhá tvořit a jaký bude jeho přínos, když úspěšně dokončí cíle podniku. Tyto informace by měl podnik svým zaměstnancům sdělovat (McLagan, 1998).

2.5.5 Oboustranná důvěra a otevřenost

Jak už bylo dříve zmiňováno, tak častým problémem ve většině podniků je zatajování informací, i když je to motivováno dobrým úmyslem nechtít zaměstnancům přidělovat starosti a na venek se tvářit, že se nic neděje. Bohužel zadržování informací vede, jak už bylo dříve zmíněno, k šeptandě, která vedou k milným informacím. Šeptanda se děje pořád stejně tak by se měla dít i oficiální interní komunikace jinak se fakta nahradí domněnkami. Podnik by si měl uvědomit, že šeptanda může vést i k mnohem děsivějším situacím než jaká je skutečnost. Vždy by měla mezi zaměstnanci a podnikem existovat vztah oboustranné důvěry, který ale nevznikne přes noc.

Pokud zaměstnanec nedůvěřuje svému nadřízenému tak to vede k neochotě v budoucnosti vyjádřit své názory v podniku, i když se management snaží o otevřenou komunikaci. Dalo by se říct, že se jedná o „nemoc“ z dřívějších dob, kdy bylo v platnosti „nemluv když nejsi tážán“ a interní komunikace se skládala pouze z rozhodnutí učiněné na vyšších místech.

V podstatě se musí zaměstnanci naučit znovu mluvit. K tomu je ale zapotřebí změnit přístup vedení. První krok měl udělat manažer dáním zaměstnancům na vědomí, že jejich názory, připomínky a návrhy jsou velmi vítány a pro podnik jsou přínosem. Díky těmto krokům se utváří vztah důvěry a zaměstnanec se nemusí bát při vyjádření svého názoru či připomínky posměchu, nedůvěry či ponížení při odmítnutí, ale je si vědom, že jeho postřehy podnik posílí. To je jediný způsob, jak se k podniku zaměstnanci otevrou a podnik bude moci využívat jejich nápady nebo může včas napravit chybný krok nebo rozhodnutí. Často velké problémy vznikají právě z maličkostí, kterých si třeba zaměstnanec všimne, ale kvůli nedůvěře to nikomu neřekne z obav z výsměchu, kritiky či ponížení.

Jedním z asi nejznámějších případů tohoto problému, kdy malá závada a důležité podcenění interní komunikace přivedli katastrofu, byl výbuch raketoplánu Challenger hned po startu roku 1986. Jednalo se o závadu poruchy gumového těsnění v jednom z motorů, kdy vedení podcenilo a ignorovalo interní varování týkajícího se vadného těsnění. Lidé rozhodující o startu nebyli seznámeni s problémem kolem těsnění a nevěděli o vyjádření výrobce o riziku při startu v nižších teplotách (McLagan, 1998).

2.5.6 Kdo má odpovědnost za interní komunikaci

Interní komunikaci v podniku vytváří všichni členové podniku. Pokud, ale hledáme někoho, kdo je za to odpovědný, nejbližší bychom asi našli odpověď u nejvyššího vedení. V případě, že si nejvyšší vedení uvědomuje důležitost interní komunikace, mělo by se snažit o její cílené podporování a dodržování zásad, které by mělo vedení dodržovat, pak už není podstatné zda interní komunikace spadá pod vedení personalistů, manažeru PR, marketingu, protože za efektivní interní komunikaci pak je odpovědný každý a ne jen pár vyvolených ve vedení (Horáková, 2000).

2.5.7 Změna manažerské role

Z důvodu zplošťování hierarchických úrovní v organizační struktuře se klade stále větší důraz na sebeřízení a iniciativu, včetně aktivního zapojování do všech rozhodovacích fází procesu. To vede k postoji kritičtějšího vůči nadřízeným a prosazování sebe sama. Může se i stát, že manažer bude nejméně ze všech informovaný o detailech každodenní práce týmu. Jak je tedy manažer v této pozici přínosem? Buduje mosty v místech kde je potřeba spolupráce, nápady a odhalování možných problémů. Jde tedy především o směřování iniciativy svého týmu než rozhodování a nařizování (Horáková, 2000).

Po tomto se tedy výrazně mění role manažera z tradičního systému řízení k motivování a vedení. Rozdíl mezi vedením a řízením:

Vedení:

- Stanovuje směr: vytváří strategii k dosažení změn a vize podniku do budoucnosti.
- Zapojit lidi: komunikace předem daného směru jak činy, tak i slovy, spolupráce je důležitá pro vytváření týmu a jeho důvěry.
- Motivovat a inspirovat: vést lidi k překonání bariér, které se utvořily byrokracií a pravidly uspokojením základních potřeb zaměstnanců.

Řízení:

- Tvorba rozpočtu a plánování: stanovení časových a podrobných kroků, aby bylo dosaženo alokace zdrojů a dosazeno potřebných výsledků podniku.

- Výběr pracovníků a organizace: vytvoření potřebné struktury podniku pro splnění a dosahování výsledků, zahrnuje to delegace pracovních odpovědností, náborů nových zaměstnanců.
- Řešení problémů a kontrola: zjišťování odchylek skutečného stavu od stavu plánovaného a řešení problému odchýlení od plánu.

Shrnutí:

Řízení je jistá forma pořádku a předvídavosti na základě potenciálu a dosahování tak krátkodobých cílů jako je třeba uspokojení termínů pro zákazníka nebo nepřekročit rozpočet daný na dané období.

Vedení dělá často velké a rozsáhlé změny vedoucí k velkým prospěšným změnám, jako je třeba vývoj nového produktu, lepší přístup k řízení lidských zdrojů a další úkoly, které pomáhají firmě být více konkurenceschopné.

„Chováme-li se k někomu jako k člověku, kterým je, zůstane tím, čím je, chováme-li se k němu jako k člověku, kterým by mohl a měl být, stane se tím čím by mohl a měl být.“

J. W. Goethe in Horáková (2000)

Manažer se tedy z role přísného dozorčího stává spíš podněcovatelem a osobním poradcem.

Nový přístup k hodnocení pracovníků:

Tato metoda může mít velký pozitivní vliv na zaměstnance. Jedná se o nový styl hodnocení pracovníka, kdy ho nehodnotí jen jeho nadřízený na základě jeho pracovní výkonnosti, ale do hodnocení jsou zapojeni i ostatní zaměstnanci v týmu či jiných oddělení. Tato metoda dává nejen spolehlivější obrázek o výkonech a schopnostech zaměstnance, ale i o atmosféře, která panuje v podnikové kultuře. Důraz se dává spíše na to, jak se zaměstnanec chová v souladu s podnikovými stanovami než na hodnocení typu splnil nebo nesplnil (Nový, 1999).

2.6 Znalostní ekonomika

Znalostní ekonomika je založena na tvoření přidané hodnoty na základě získaných znalostí a nejen pomocí manuální práce. Spolu se znalostní ekonomikou roste

i význam vzdělání a využití všech poznatků z celkové konkurenceschopnosti dané země.

Znaky znalostní ekonomiky:

- Vědecká spolupráce.
- Středem zájmu u subjektů je učení.
- Integrace a kooperace původně oddělených ekonomických subjektů.
- Dynamická tvorba cen.
- Spolupráce firem.
- Vznik partnerství.
- Žádné pevné vymezení v ekonomice.

Mocenský odstup:

- Jedná se o sociální odstup mezi pracovníky ve firmě s různými postaveními.
- Pro podnik je žádoucí stav malého mocenského odstupu, umožňuje rozvoj zaměstnanců

Feminita:

- Očekávání je od mužů i žen stejné.
- Důležitá je atmosféra důvěry

Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace:

- Dlouhodobá – směřování zaměstnanců k ochotě podřízovat se pro prospěch cílů podniku
- Krátkodobá – podnik se zaměřují pouze na okamžité výsledky (krátkodobé cíle podniku) (Krninská, Duspivová, 2013).

3 Metodika a cíl práce

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat rozhodující formy komunikace v souvislosti s pracovní výkonností a vypracování návrhů na zlepšení tohoto procesu. Díky získaným údajům dotazníkovou cestou bude provedeno kvantitativní a kvalitativní zhodnocení firemní komunikace a její vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců vybrané firmy a na základě zjištěných skutečností budou identifikovány nedostatky v komunikaci a budou navržena případná zlepšení na zkvalitnění komunikace ve firmě.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Postup:

- Zpracování literární rešerše, odborné literatury zahrnující informace o firemní komunikaci a znalostní ekonomiky.
- Dotazník.
- Dotazníkové šetření ve firmě.
- Analýza získaných informací.

3.2.2 Dotazník

Vzhledem k vybranému vzorku respondentů byla za nejvhodnější zvolena metoda elektronického dotazování. Elektronické dotazování bylo zvoleno z důvodu rozložení dotazovaných restaurací v České Republice. Podstatou dotazníku je soubor uspořádaných otázek. Výhodou dotazníku je oslovení velkého počtu respondentů a jeho relativně snadné zpracování za použití vhodné výpočetní techniky. Dotazník, aby mohl být použit jako nástroj pro získávání dat, musí splňovat určité náležitosti. Na úvod dotazníku má být seznámení respondenta s cílem dotazníkového šetření a k čemu budou získaná data použita. Zároveň, je nezbytné respondenta ujistit, že získaná data jsou zcela anonymní. Součástí dotazníku jsou i pokyny pro respondenta ke správnému vyplnění otázek v dotazníku. Pro obdržení správné a kvalitní vypovídající odpovědi je nutné, aby otázky v dotazníkovém šetření byly položeny jasně, stručně, bez cizích slov a dvojího významu.

Dotazník může obsahovat tři různé typy otázek a to:

- Otevřené.
- Uzavřené.
- Polootevřené.

Otevřené – otevřená otázka je typem, kdy respondent nemá na výběr z předem daných možností, ale může zde napsat svůj vlastní názor. Výhodou jsou přesné a konkrétní informace s vysokou vypovídající schopností. Nevýhodou otevřených otázek je vysoká obtížnost jejich vyhodnocení, zvláště pak ve větším počtu respondentů. Proto otevřené otázky nebyly v dotazníku této práce využity.

Uzavřené – u uzavřených otázek jsou předem dané odpovědi, ze kterých si respondent může vybrat a to tak, že si vybere možnost, která co nejvíce odpovídá skutečnosti. Výhodou je snadné vyplnění a analyzování získaných dat. Nevýhodou jsou právě předem dané odpovědi, které nemusí odpovídat postoji respondenta na danou tematiku. Tudíž respondent v těchto typech otázek nemusí konkrétně vyjádřit svůj postoj k dané problematice.

Polootevřené – zde se jedná o kombinaci otevřených a uzavřených možností, kdy si respondent může vybrat jednu z předem daných odpovědí a nebo poslední možností jiné, kam může napsat svůj postoj.

3.2.3 Dotazníkové šetření ve firmě

Elektronické dotazníky byly rozeslány celkem do sedmi restaurací KFC v Plzeňském regionu, který zahrnuje celkem 205 zaměstnanců. Dotazníky se k zaměstnancům dostaly díky personálním manažerům, kdy byl každému zaměstnanci poslán na e-mail. Šetření probíhalo v termínu od 18. 3. – 31. 3. 2015. Dotazník byl tedy všem zaměstnancům k dispozici dva týdny. Celkový počet vrácených dotazníků byl 144, což ukazuje na 70,24% návratnost. Díky elektronickému dotazování přes program Survio se zcela vyloučilo odeslání nekompletních a chybně vyplněných dotazníků, tudíž k analýze byli použity všechny příchozí dotazníky.

Analýza získaných informací

Dotazníky byly posléze přepsány do tabulek rozdělené na instruktory (školitelé crew pro každou pozici řadových zaměstnanců), crew (řadový zaměstnanec na pozicích

kasa, servis a kuchyň) a celkem dále rozděleny na konkrétní počet odpovědí a jejich procento. Na základě takto upravených tabulek bylo možno vygenerovat příslušné grafy zpracované v programu Microsoft Office Excel 2013 a Microsoft Office Word 2013. Následně grafy jsou doplněné o analýzu jednotlivých grafů.

3.2.4 Vymezení zkoumaného subjektu

V bakalářské práci se zkoumá vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost ve vybraných sedmi restauracích KFC v Plzeňském regionu zahrnující v současné době 205 zaměstnanců. Společnost KFC provozuje společnost AmRest (American restaurants) stejně jako další restaurace jako jsou Burger King, Starbucks, Rodeo Drive, Pizza Hut nebo Fresh Point. AmRest působí na území Polska, ČR, Maďarska, Bulharska, Ruska, Srbska a Ukrajiny. Jedná se o druhou největší síť restaurací rychlého občerstvení a restaurací ve střední a východní Evropě.

Historie KFC

Jak je známo vznik a úspěch značky KFC je spojený s Colonelem Hardlandem Sandersem. Tento člověk v roce 1939 vymyslel speciální bylinou směs, kterou se dodnes ochucují kuřata v KFC. Colonela můžete vidět na známém logu společnosti KFC a je zároveň považován za průkopníka rychlého občerstvení a franchisingu tohoto druhu. První restaurace KFC byla založena roku 1952. V roce 1968 existovalo 638 restaurací KFC a v roce 1971 jich už bylo více než 3500. V současnosti existuje více než 16 000 restaurací KFC ve více než 109 zemích celého světa.

4 Výsledky výzkumu

V této části bakalářské práce jsou zanalyzovány výsledky dotazníkového šetření.

Cílovou skupinou zde byli zaměstnanci firmy KFC , kteří se dělí na crew (řadoví pracovníci) a instruktory. V úvodu dotazníku byly uvedeny identifikační otázky, které následovaly otázky týkající se problematiky této práce. Celkově na dotazník odpovědělo 144 zaměstnanců z toho 120 crew a 24 instruktorů.

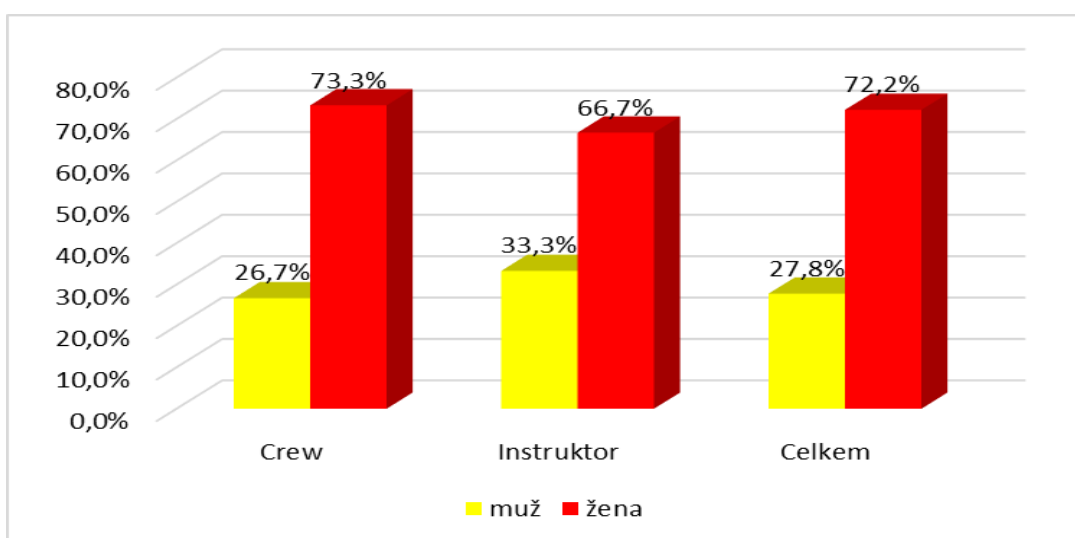
Otázka 1: Pohlaví?

Tabulka 2 : Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Muž	32	26,7%	8	33,3%	40	27,8%
žena	88	73,3%	16	66,7%	104	72,2%
Celkem:	120	100%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 1: rozdělení zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina dotazovaných jsou ženy a to celkem 72,2 %. Mužů bylo pouze 27,8 %. Z crew zaměstnanců to jsou ze 73,3 % ženy a u instruktorů je žen nepatrně méně a to 66,7 %. Mužských respondentů v restauracích KFC tedy tvoří přibližně jedna třetina z celkového počtu zaměstnanců.

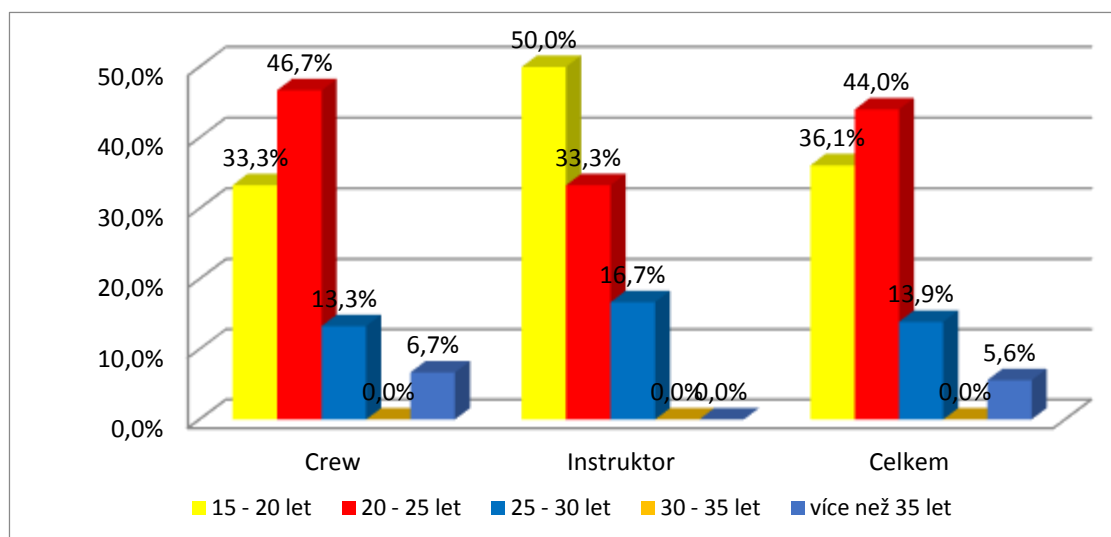
Otázka 2: Věk?

Tabulka 3: Věk respondentů

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
15 - 20 let	40	33,3%	12	50,0%	52	36,1%
20 - 25 let	56	46,7%	8	33,3%	64	44,0%
25 - 30 let	16	13,3%	4	16,7%	20	13,9%
30 - 35 let	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
více než 35 let	8	6,7%	0	0,0%	8	5,6%
Celkem:	120	100%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf2: Věk



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z tabulky je patrné, že ve firmě pracuje převážně mladší skupina lidí a to především do 25 let věku. Celkem do 25 let je zde 80 % zaměstnanců z toho přes 36 % dokonce do dvaceti let. Z toho lze usuzovat, že zde především pracují studenti jako brigádníci při studiu. Nejméně zastoupenou skupinou je zde věková skupina mezi 30 až 35 roky, kdy mezi respondenty se nenašel žádný v tomto věku a ve skupině od 35 let se našlo celkem pouze 5,6 % respondentů. Překvapivým faktem je mladý věk instruktora, kdy celých 50 % z nich je ve věku do 20 let a žádný není starší jak 30 let. Nejčastější věk crew zaměstnanců je naopak mezi 20 a 25 lety.

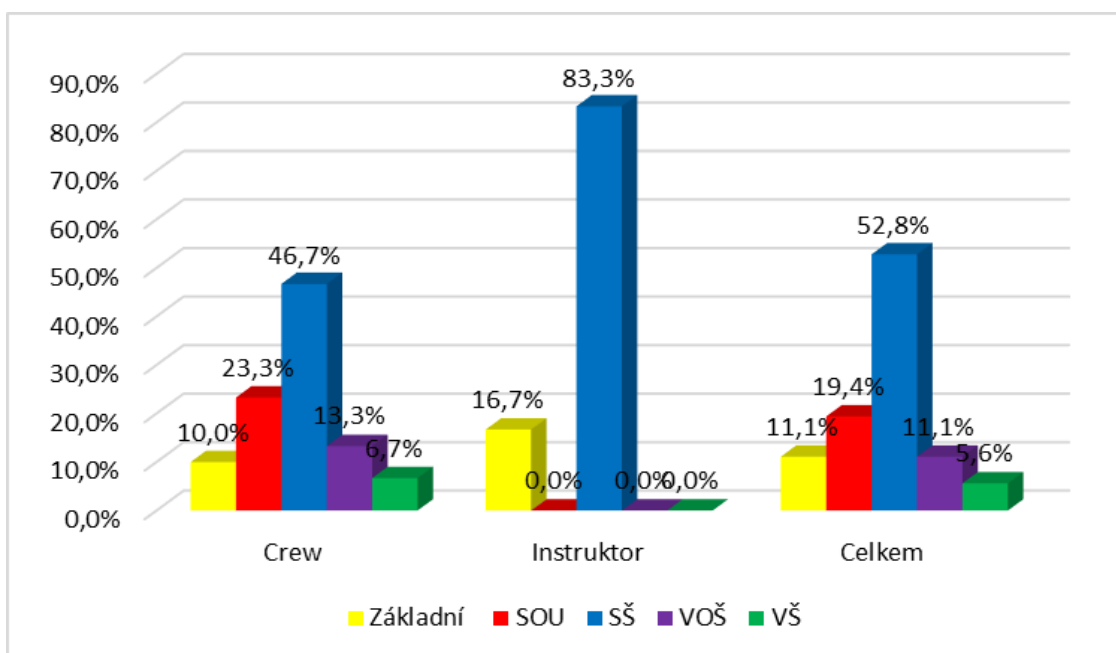
Otázka 3: Vzdělání

Tabulka 4: Vzdělání

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Základní	12	10,0%	4	16,7%	16	11,1%
SOU	28	23,3%	0	0,0%	28	19,4%
SŠ	56	46,7%	20	83,3%	76	52,8%
VOŠ	16	13,3%	0	0,0%	16	11,1%
VŠ	8	6,7%	0	0,0%	8	5,6%
Celkem:	120	100%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 3: Vzdělání



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z grafu i tabulky je zřejmé, že nejčastěji pracující lidé ve firmě dosáhli středoškolského vzdělání, je tu tedy vidět vzhledem k věku respondentů, že většina zaměstnanců a to i instruktorů jsou brigádníci studující vysokou školu či čerství absolventi škol. Druhým nejčastějším dosaženým vzděláním ve firmě je střední odborné učiliště. Jedná se hlavně o crew zaměstnance. Mezi instruktory se jedná pouze o střední

školu, ale také z necelých 17 % pouze základní vzdělání. Podle porovnání s věkem respondentu u instruktorů se dá říct, že se pravděpodobně jedná o studenty středních škol.

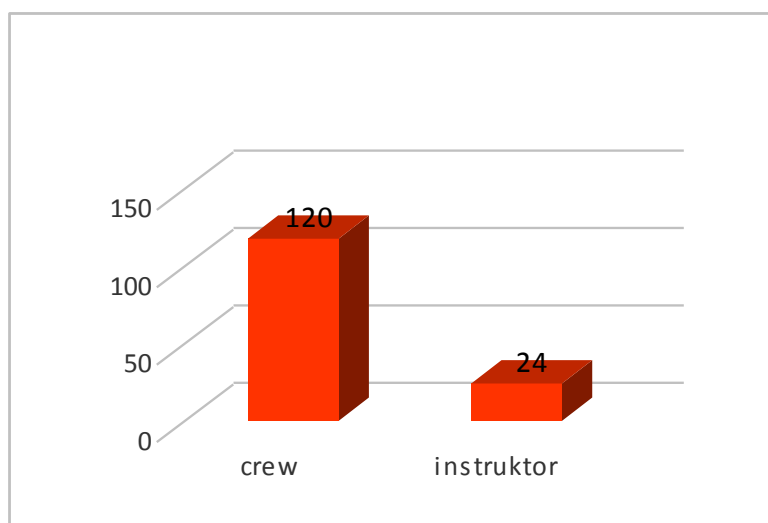
Otázka 4: Pozice ve firmě

Tabulka 5: Pozice ve firmě

Odpověď	počet	
crew	120	83.4%
instruktor	24	16,6%
Celkem:	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 4: Pozice ve firmě



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Bylo zjištěno, že ze 144 respondentů se jedna o 120 crew (řadový zaměstnanci) zaměstnanců a 24 instruktorů. Z toho lze usuzovat, že z 28 instruktorů (průměrně 4 na restauraci) dotazník vyplnilo necelých 86 %. Vysoký počet instruktorů na restauraci je dán podle pozic řadových zaměstnanců (kasa, servis, kuchyň), kdy na každou pozici připadá min. jeden instruktor na restauraci.

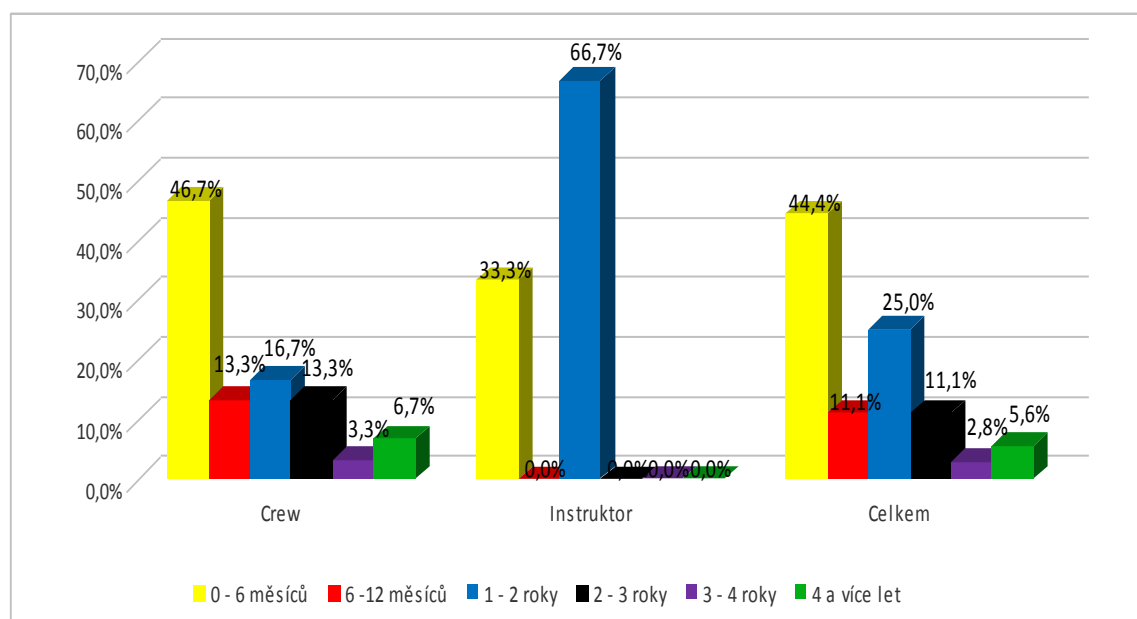
Otázka 5: Jak dlouho v podniku působí

Tabulka 6: Jak dlouho v podniku působí

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
0 - 6 měsíců	56	46,7%	8	33,3%	64	44,4%
6 -12 měsíců	16	13,3%	0	0,0%	16	11,1%
1 - 2 roky	20	16,7%	16	66,7%	36	25,0%
2 - 3 roky	16	13,3%	0	0,0%	16	11,1%
3 - 4 roky	4	3,3%	0	0,0%	4	2,8%
4 a více let	8	6,7%	0	0,0%	8	5,6%
Celkem:	120	100%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 5: Jak dlouho v podniku působí



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Otázka je zaměřena na délku jejich působení ve firmě. Z výsledků je patrné, že se jedná o mladý a celkem často obměňující se tým zaměstnanců. Více než 2/5 zaměstnanců firmy (44 %) odpovědělo, že v podniku působí méně než půl roku. Překvapivé je to hlavně mezi instruktory, kdy celých 33,3 % instruktorů školicích nové zaměstnance jsou nejen mladí lidé, ale i lidé v podniku působící kratší dobu než půl

roku. Jinak doba pracovní působnosti instruktorů v podniku se pohybuje mezi 1- 2 rokem. Mezi řadovými zaměstnanci je působnost v podniku kratší než půl roku a to u 46,7 %. Nejkratší doba, kterou zaměstnanci v podniku působí, je rozmezí mezi 3- 4 roky, kdy tuto variantu zvolilo pouze necelé 3 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla pracovní doba v podniku mezi 1- 2 roky a to celých 25 %. Stálejších pracovníků ve firmě působících delší dobu než 4 roky jsou pouze 5,6 % z celkového počtu dotazovaných a jedná se pouze o crew zaměstnance.

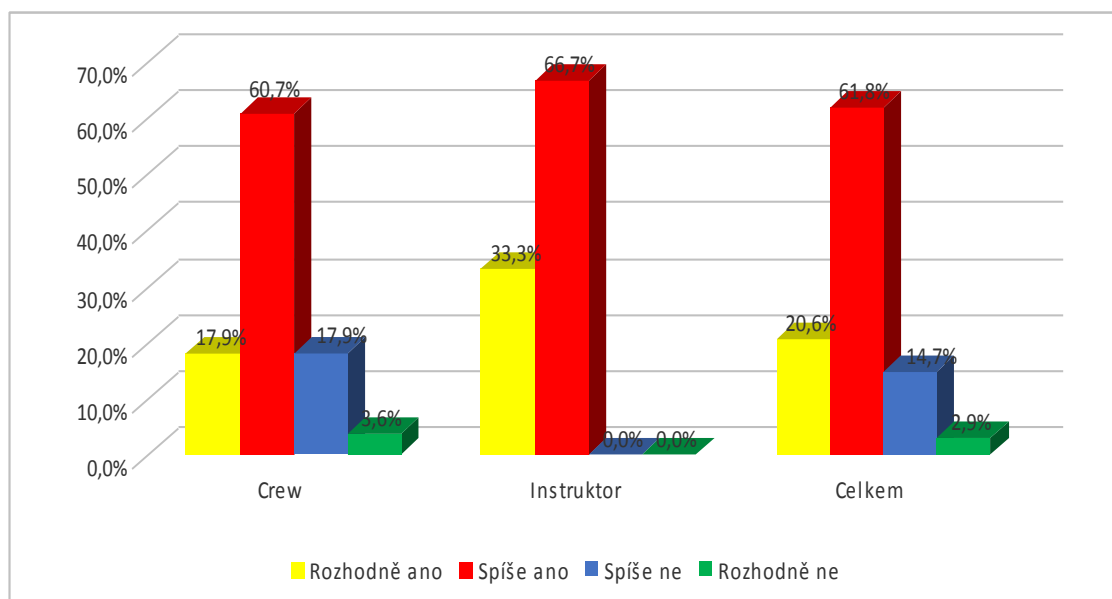
Otázka 6: Myslíte si, že je komunikace ve firmě dostačující?

Tabulka 7: Myslíte si, že je komunikace ve firmě dostačující?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	20	17,9%	8	33,3%	28	20,6%
Spíše ano	68	60,7%	16	66,7%	84	61,8%
Spíše ne	20	17,9%	0	0,0%	20	14,7%
Rozhodně ne	4	3,6%	0	0,0%	4	2,9%
Celkem:	120	100%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 6: Myslíte si, že je komunikace ve firmě dostačující?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Výsledky tentokrát byly mezi crew i instruktory celkem podobné. Celkově 61,7 % dotazovaných odpovědělo, že je komunikace spíše dostačující než rozhodně dostačující. Crew zaměstnanci z 60 % odpověděli, že je spíš dostačující a za rozhodně dostačující považuje komunikaci ve firmě pouze necelých 18 % crew zaměstnanců a 33,3 % instruktorů. Tudíž z celkového počtu respondentů si 20,6 % myslí, že komunikace ve firmě je rozhodně dostačující. Negativně komunikaci hodnotili pouze crew zaměstnanci. Za spíše nedostatečnou tak považuje necelých 18 % crew zaměstnanců a dokonce 4 % dotazovaných crew zaměstnanců hodnotilo komunikaci firmě za rozhodně nedostačující. Celkově z této otázky lze usoudit, že většina zaměstnanců je s komunikací spíše spokojeno, ale ne úplně a jen cca 17 % dotazovaných shledává komunikaci ve firmě za nedostatečnou z toho jen 3 % za rozhodně nevyhovující. Zde je vidět u instruktorů, že díky pozici, kterou zastávají, mají větší přístup k informacím oproti crew zaměstnancům, kteří se z 1/5 k informacím tak snadno nedostanou a tudíž se vyjadřují negativně.

Otázka 7: Jak se nejčastěji dozvídáte o firemních cílech?

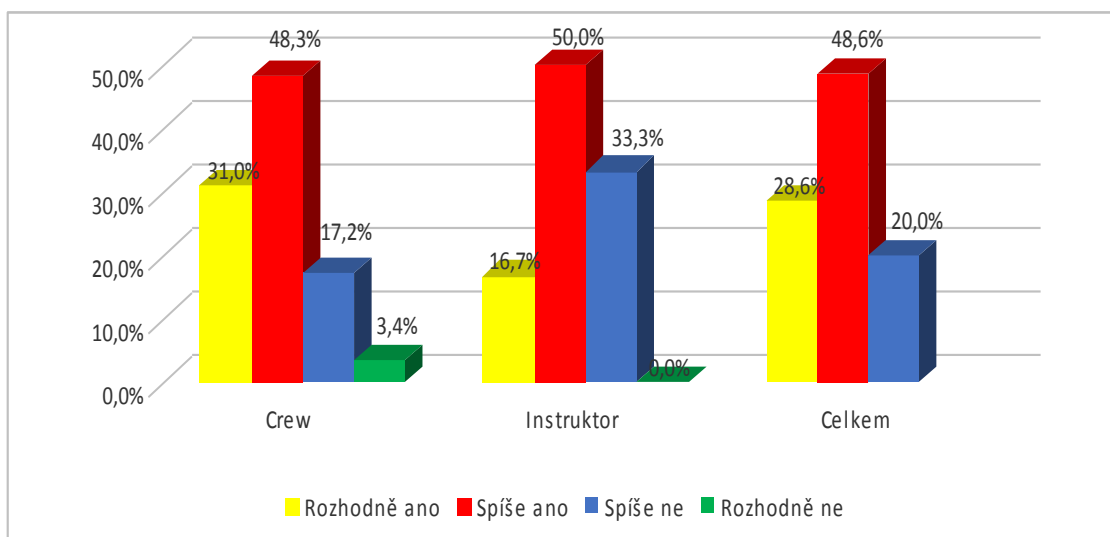
A) Mezi zaměstnanci.

Tabulka 8 : Mezi zaměstnanci

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	36	31,0%	4	16,7%	40	28,6%
Spíše ano	56	48,3%	12	50,0%	68	48,6%
Spíše ne	20	17,2%	8	33,3%	28	20,0%
Rozhodně ne	4	3,4%	0	0,0%	4	2,9%
Celkem:	120	100%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 7: Mezi zaměstnanci



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Tato otázka byla v průzkumu rozdělena na 4 další podotázky z důvodu získání přesnějších a více vypovídajících informací. Ptali jsme se na získávání informací o firemních cílech ze 4 nejčastějších zdrojů informací ve firmě, a to jak oficiálních tak i neoficiálních. V první podotázce jsme se ptali na přenos informací mezi zaměstnanci. Bylo zjištěno, že 80 % respondentů se k nějakým informacím mezi zaměstnanci dostane a podle nich se mezi zaměstnanci informace o cílech firmy přenáší. Bylo zjištěno, že jedna třetina crew tvrdí, že přenos informací mezi zaměstnanci rozhodně funguje a necelých 50 % crew tvrdí, že spíše ano. Z toho lze usuzovat, že nějaké informace mezi zaměstnanci se šíří, ale zřejmě se podle nich nejedná o kompletní informace a něco jim může být utajeno. Jen cca 20 % crew si myslí, že přenos o firemních cílech mezi zaměstnanci moc nefunguje. Z toho 3 % crew o žádném přenosu těchto informací ani neví. U instruktorů byl zjištěný „optimistický“ pohled na „šuškanu“ mezi zaměstnanci o firemních cílech protože celá třetina instruktorů je přesvědčena, že přenos o firemních cílech mezi zaměstnanci moc nefunguje, což může být i důsledkem jejich pozice, která je vyšší než u crew zaměstnanců a mají tak blíže k manažerům.

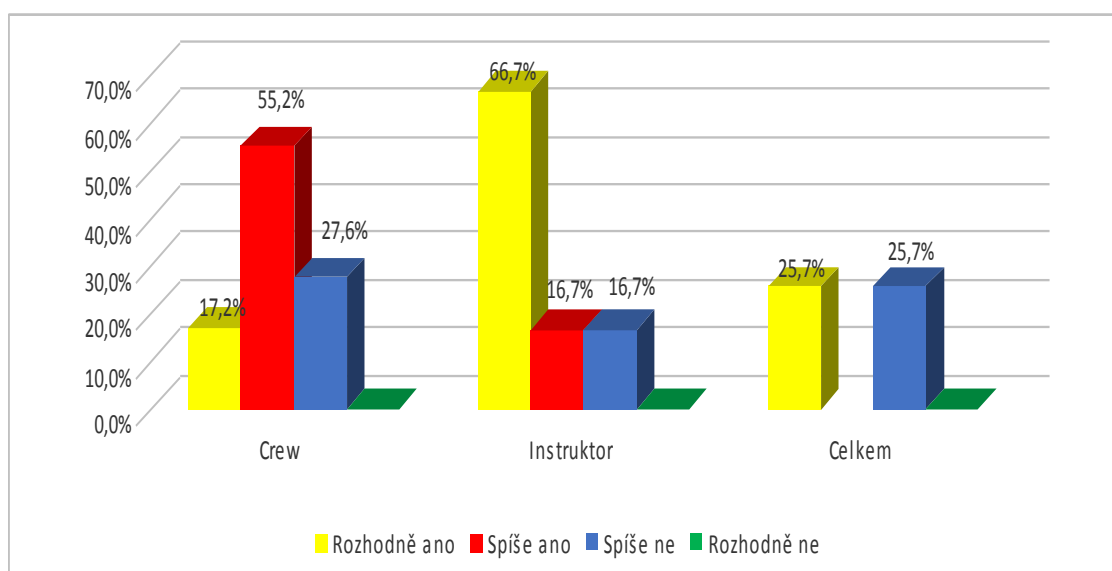
B) Neoficiálně od manažerů.

Tabulka 9: Neoficiálně od manažerů

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	20	17,2%	16	66,7%	36	25,7%
Spíše ano	64	55,2%	4	16,7%	68	48,6%
Spíše ne	32	27,6%	4	16,7%	36	25,7%
Rozhodně ne	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem:	120	100%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 8: Neoficiálně od manažerů



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Další podotázkou byl zjišťován neoficiální přenos informací o firemních cílech neoficiální cestou od manažerů. Téměř polovina celkových respondentů odpověděla, že spíše ano, to znamená určitý druh přenosu informací, ale třeba úplný a určitý. To odpovídá i odpovědím crew zaměstnancům. Téměř 28 % crew zaměstnanců odpovědělo, že tento druh přenosu podle nich moc nefunguje. Zajímavější informace tentokrát byly spíše zjištěny u instruktorů. U instruktorů možnost rozhodně ano při poskytování neoficiální cestou od nadřízených zvolilo 67 % dotazovaných instruktorů. Další dvě možnosti spíše ano a spíše ne pak u instruktorů byly vyrovnány a u každé

odpovědi tak odpověděli 4 instruktoři. Zde je vidět rozdíl podle pozic v porovnání crew zaměstnanců a instruktorů. Je patrné, že crew zaměstnanci se k neoficiálním informacím od manažerů dostanou hůře než instruktoři, kdy se téměř 2/3 k těmto informacím rozhodně dostanou. Crew zaměstnanci odpověděli spíše ano více jak z ½ dotazovaných respondentů.

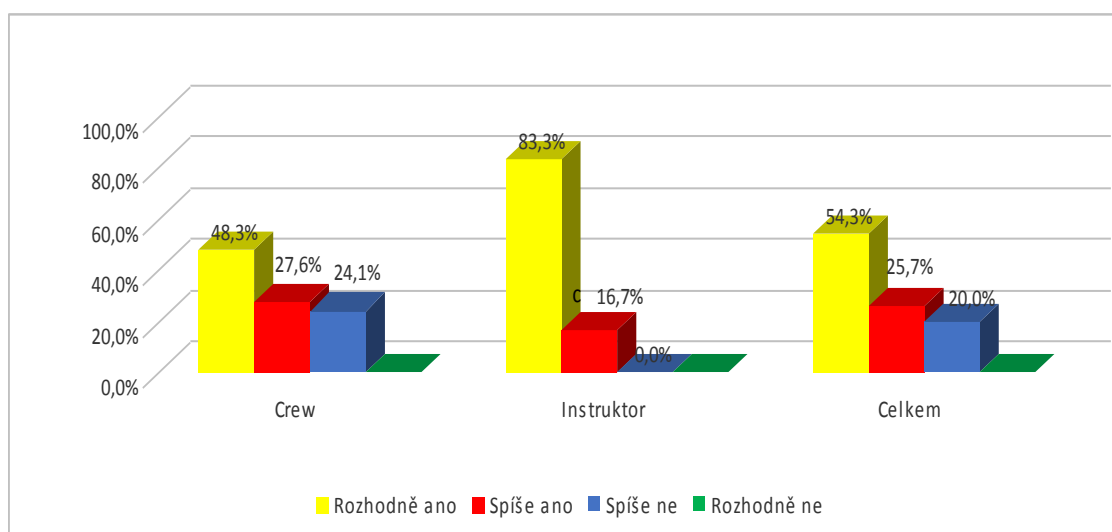
C) Oficiálně od manažerů.

Tabulka 10: Oficiálně od manažerů

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	56	48,3%	20	83,3%	76	54,3%
Spíše ano	32	27,6%	4	16,7%	36	25,7%
Spíše ne	27	24,1%	0	0,0%	28	20,0%
Rozhodně ne	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem:	120	100%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 9: Oficiálně od manažerů



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Třetí nejčastější způsob přenosu informací je oficiální cestou od manažeru. Více jak polovina celkových dotazovaných odpověděla, že k těmto přenosům rozhodně dochází. Jedna čtvrtina z celkově dotazovaných odpověděla spíše ano a jen 20 % odpovědělo spíše ne. Z toho lze usuzovat 80 % přenos informací od manažerů

o firemních cílech. Instruktoři uvedli, že k těmto přenosům oficiální cestou od manažerů rozhodně dochází a to více než z 80 %. U crew zaměstnanců jsou hodnoty celkem vyrovnané, dokonce téměř jedna čtvrtina má za to, že tento druh přenosu informací spíše nefunguje úplně dobře a mohlo by se zde ještě něco zlepšovat. Jinak bylo zjištěno, že 80 % dotazovaných je přesvědčeno o fungování oficiálního přenosu informací od manažerů.

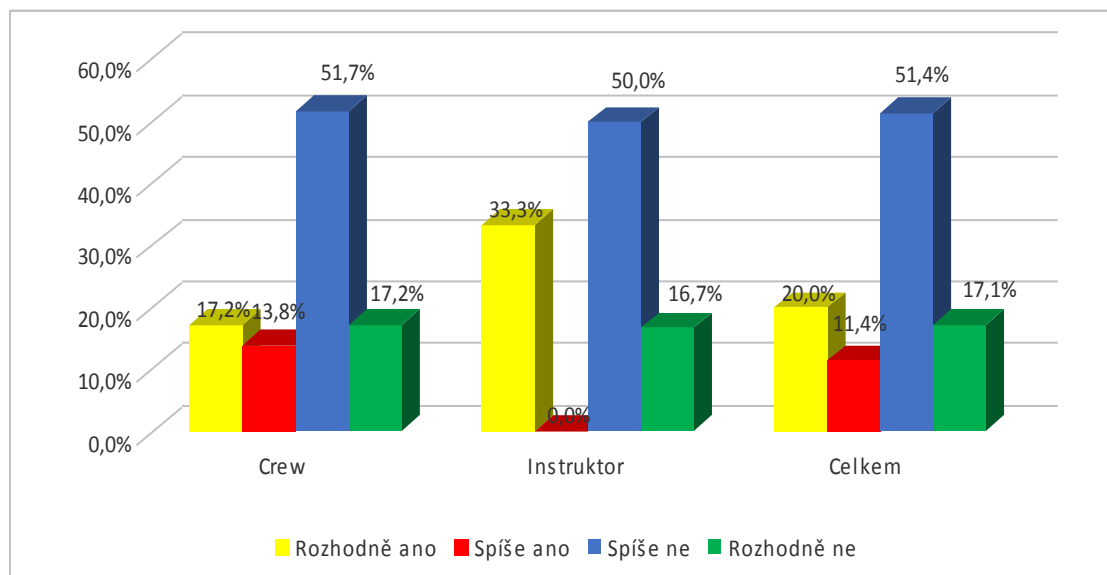
D) Oficiální firemní informační toky.

Tabulka 11: Oficiální firemní informační toky

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	20	17,2%	8	33,3%	28	20,0%
Spíše ano	16	13,8%	0	0,0%	16	11,4%
Spíše ne	60	51,7%	12	50,0%	72	51,4%
Rozhodně ne	20	17,2%	4	16,7%	24	17,1%
Celkem:	120	100%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 10: Oficiální firemní informační toky



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Jako poslední podotázkou k přenosu informací oficiální firemní cestou je pomocí internetu a časopisu. Zde bylo překvapivě zjištěno nefungování toho přenosu a

tento názor zastává více než 50 % zaměstnanců a 17 % si myslí, že rozhodně tento přenos v podniku neprobíhá. Jen 20 % celkového počtu zaměstnanců zvolilo odpověď rozhodně ano. Dokonce i u instruktorů byla zjištěna jen třetina kladných odpovědí na tuto otázku. Obecně tedy lze konstatovat, že přenos informací oficiální cestou pomocí internetu a firemního časopisu je z téměř 70 % neefektivní.

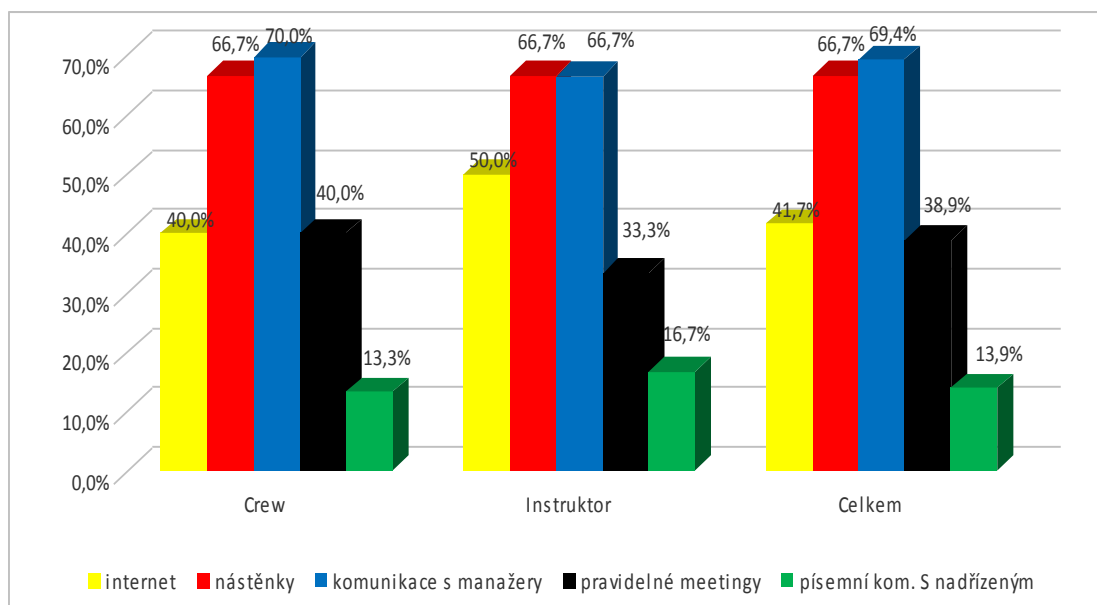
Otázka 8: Jaké nástroje komunikace jsou pro Vás nejdůležitější.

Tabulka 12: Jaké nástroje komunikace jsou pro Vás nejdůležitější

Odpověď	Crew		Instruktor		Instruktor	
	počet	%	počet	%	počet	%
Internet	48	40,0%	12	50,0%	60	41,7%
Nástěnky	80	66,7%	16	66,7%	96	66,7%
komunikace s manažery	84	70,0%	16	66,7%	100	69,4%
pravidelné meetingy	48	40,0%	8	33,3%	56	38,9%
písemná kom. S nadřízeným	32	13,3%	4	16,7%	20	13,9%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 11: Jaké nástroje komunikace jsou pro Vás nejdůležitější



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

V otázce bylo možno zaškrtnout více odpovědí podle toho, které firemní nástroje zaměstnanec považuje důležité pro svoji informovanost. Crew zaměstnanci podle počtu „hlasů“ považují za nejdůležitější komunikační nástroj firemní nástěnky a komunikaci s manažery. Tak odpovědělo téměř 70 % dotazovaných. Naopak nejméně používanou komunikací crew respondenti zvolili písemnou komunikaci s nadřízeným tuto možnost zvolili jen z 13 %. Internet a pravidelné meetingy zvolili jen v cca 40 %. Téměř identické odpovědi byly zjištěny i u instruktorů, až na internet a meetingy. Zde instruktoři zvolili spíše internet jako zdroj informací než pravidelné meetingy. Obecně lze tedy říci, že za nejužitečnější a nejpoužívanější nástroj firemní komunikace je přímá komunikace s manažery a firemní nástěnky. Naopak bylo zjištěno, že nejméně oblíbeným firemním nástrojem komunikace byla označena písemná komunikace s nadřízeným.

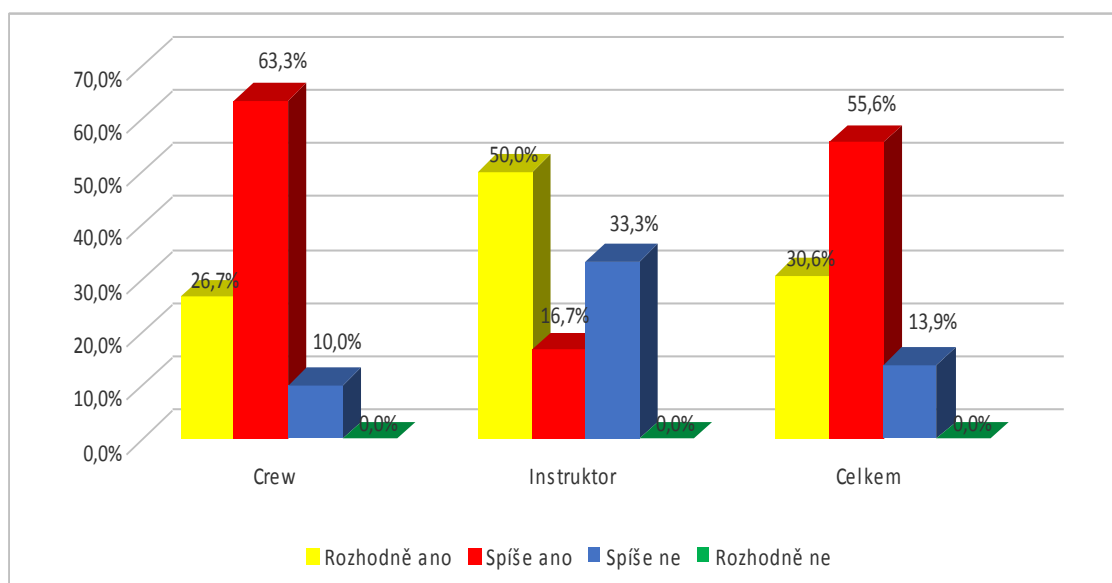
Otázka 9: Funguje zde důvěra mezi zaměstnancem a nadřízením?

Tabulka 13: Funguje zde důvěra mezi zaměstnancem a nadřízením?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	32	26,7%	12	50,0%	44	30,6%
Spíše ano	76	63,3%	4	16,7%	80	55,6%
Spíše ne	12	10,0%	8	33,3%	20	13,9%
Rozhodně ne	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 12: Funguje zde důvěra mezi zaměstnancem a nadřízením?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

U této otázky jsme se zaměřili na důvěru ve vztahu nadřízený – zaměstnanec a jak funguje na pracovišti ve vybraném podniku. U Crew zaměstnanců byla zjištěna z 90 % pozitivní možnost v otázce důvěry, z toho necelých 27 % je přesvědčeno o naprosté důvěře mezi zaměstnancem a nadřízeným, zatímco 63 % dotazovaných uvedlo odpověď spíše ano, to znamená existující důvěru mezi zaměstnancem a nadřízeným, ale nejedná se o naprostou důvěru. Pouze 10 % crew zaměstnanců odpovědělo negativně spíše ne, z toho je patrný určitý stupeň nedůvěry. U Instruktorů se jedná u 50 % odpovědní naprostou důvěru s nadřízeným, ale jedna třetina instruktorů odpověděla spíše nedůvěřuji. Obecně zle tedy říci, že na pracovišti panuje více či méně důvěra mezi nadřízeným a zaměstnancem a pouze necelých 14 % respondentů z celkového počtu respondentů není o tomto druhu důvěry na pracovišti přesvědčeno.

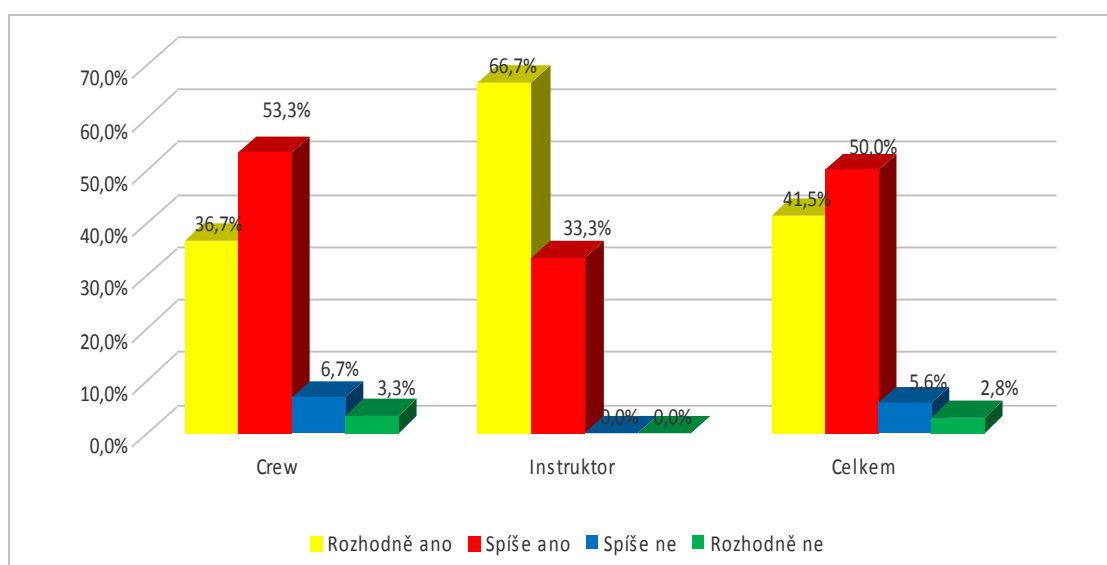
Otázka 10 : Poskytuje nadřízený dostateční informace k výkonu práce?

Tabulka 14: Poskytuje nadřízený dostateční informace k výkonu práce?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	44	36,7%	16	66,7%	60	41,5%
Spíše ano	64	53,3%	8	33,3%	72	50,0%
Spíše ne	8	6,7%	0	0,0%	8	5,6%
Rozhodně ne	4	3,3%	0	0,0%	4	2,8%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 13: Poskytuje nadřízený dostateční informace k výkonu práce?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Zde bylo zjištěno, že téměř 90 % crew zaměstnanců odpovědělo pozitivně, z nichž necelých 36 % má za to, že informace jsou rozhodně postačující a zbylých 53,3 % uvedlo, že informace jsou spíše dostačující, ale ne úplné. Naopak o spíše nedostačujících informacích se zmiňuje pouze necelých 7 % crew a další 3 % shledávají informace rozhodně nedostačující. Instruktoři uvedli pouze pozitivní odpovědi. Celých 67 % instruktorů si myslí, že poskytnuté informace jsou rozhodně dostačující pro výkon práce a jedna třetina instruktorů shledává tyto informace za spíše dostatečné. Celkově

lze říci, že bylo zjištěno více jak 90 % pozitivních názorů na poskytnuté informace od manažerů.

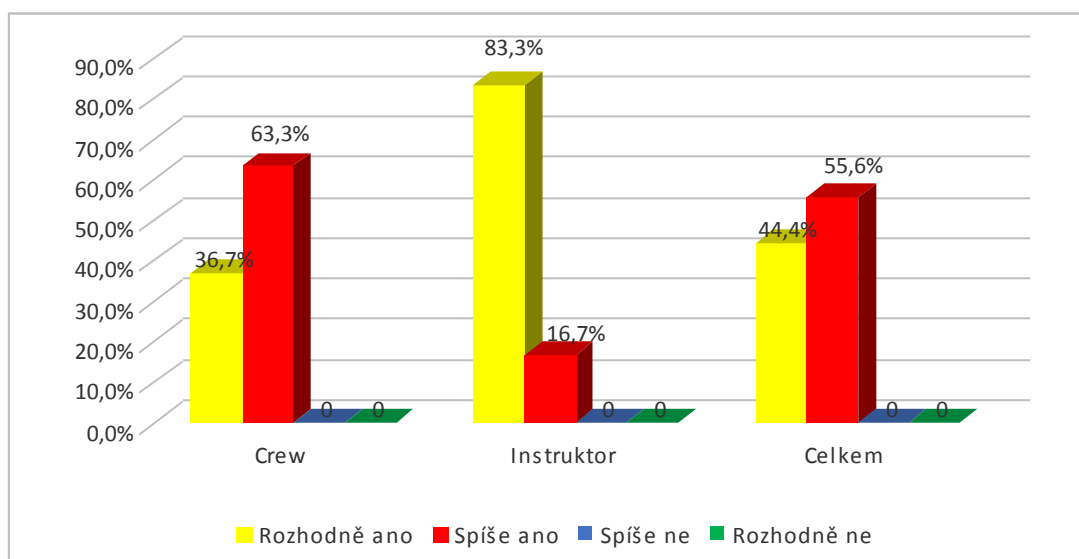
Otázka 11: Jsou poskytnuté informace od manažerů srozumitelné?

Tabulka 15: Jsou poskytnuté informace od manažerů srozumitelné?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	44	36,7%	20	83,3%	64	44,4%
Spíše ano	76	63,3%	4	16,7%	80	55,6%
Spíše ne	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rozhodně ne	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 14: Jsou poskytnuté informace od manažerů srozumitelné?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

U této otázky bylo zjištěno, že informace poskytnuté nadřízenými v této firmě jsou spíše srozumitelné u 55,6 % respondentů. Z toho lze usoudit, že poskytnuté informace jsou srozumitelné z větší části. Celých 44,4 % respondentů pak uvedlo, že poskytnuté informace jsou rozhodně srozumitelné. Zajímavými faktory jsou, že ani

jeden z dotazovaných neuvedl žádnou negativní odpověď a celých 83,3 % instruktorů uvedlo rozhodně ano, zatímco crew zaměstnanci odpovídali spíše ano (63,3 %). Z toho lze usoudit na dostatečné množství informací spíše srozumitelné pro instruktory a méně pro řadové zaměstnance vlivem např. nekvalitního přenosu informací.

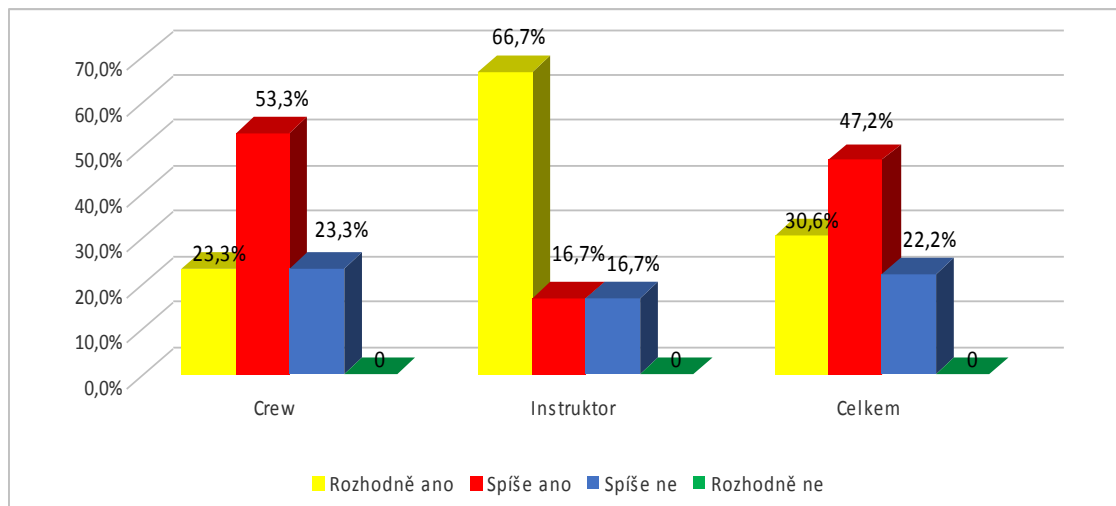
Otázka 12: Akceptuje nadřízený Vaše návrhy na případné zlepšení komunikace na pracovišti?

Tabulka 16: Akceptuje nadřízený Vaše návrhy na případné zlepšení komunikace na pracovišti?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	28	23,3%	16	66,7%	44	30,6%
Spíše ano	64	53,3%	4	16,7%	68	47,2%
Spíše ne	28	23,3%	4	16,7%	32	22,2%
Rozhodně ne	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 15 Akceptuje nadřízený Vaše návrhy na případné zlepšení komunikace na pracovišti?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Bylo zjištěno, že ze $\frac{3}{4}$ je manažer ochoten přinejmenším naslouchat a z toho v jedné třetině případů dokonce tyto návrhy rozhodně akceptuje, zatímco 47 % respondentů odpovědělo spíše ano. To svědčí o určité snaze a ochotě s návrhy

zaměstnanců pracovat. Pouze 22 % zaměstnanců odpovědělo, že nadřízený návrhy spíše neakceptuje. U instruktorů téměř 67 % odpovědělo rozhodně ano a jejich návrhy jsou plně akceptovány. U crew zaměstnanců je toto číslo nižší, jen 23 % si myslí, že jsou jejich návrhy rozhodně akceptovány. Zatímco u crew zaměstnanců převládá u více jak poloviny názor spíše ano. Z toho lze chápat určitá snaha ze stran nadřízených, ale ne vždy je vyhověno.

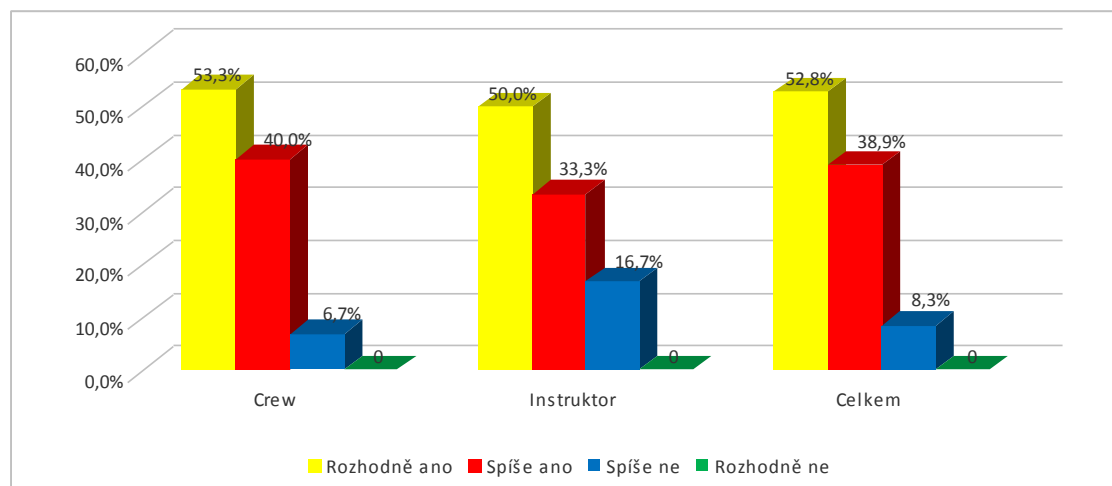
Otázka 13: Funguje na pracovišti přenos znalostí od starších zaměstnanců?

Tabulka 17: Funguje na pracovišti přenos znalostí od starších zaměstnanců?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	64	53,3%	12	50,0%	76	52,8%
Spíše ano	48	40,0%	8	33,3%	56	38,9%
Spíše ne	8	6,7%	4	16,7%	12	8,3%
Rozhodně ne	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 16: Funguje na pracovišti přenos znalostí od starších zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Zde byly zjištěny téměř shodné výsledky jak u crew zaměstnanců tak instruktorů. Přes 50 % zaměstnanců ve firmě je toho názoru, že přenos informací

rozhodně funguje. Zatímco necelých 40 % má za to, že přenos informací od starších zaměstnanců spíše funguje, ale ne úplně a mohlo by se zde ještě něco zlepšit, či probíhat intenzivněji. Pouze necelých 10 % respondentů odpovědělo spíše ne. Podle těchto respondentů tedy v podniku tento druh přenosu znalostí moc neprobíhá. Celkově tedy lze konstatovat, že více než 90 % zaměstnanců ví o přenosu informací mezi zaměstnanci.

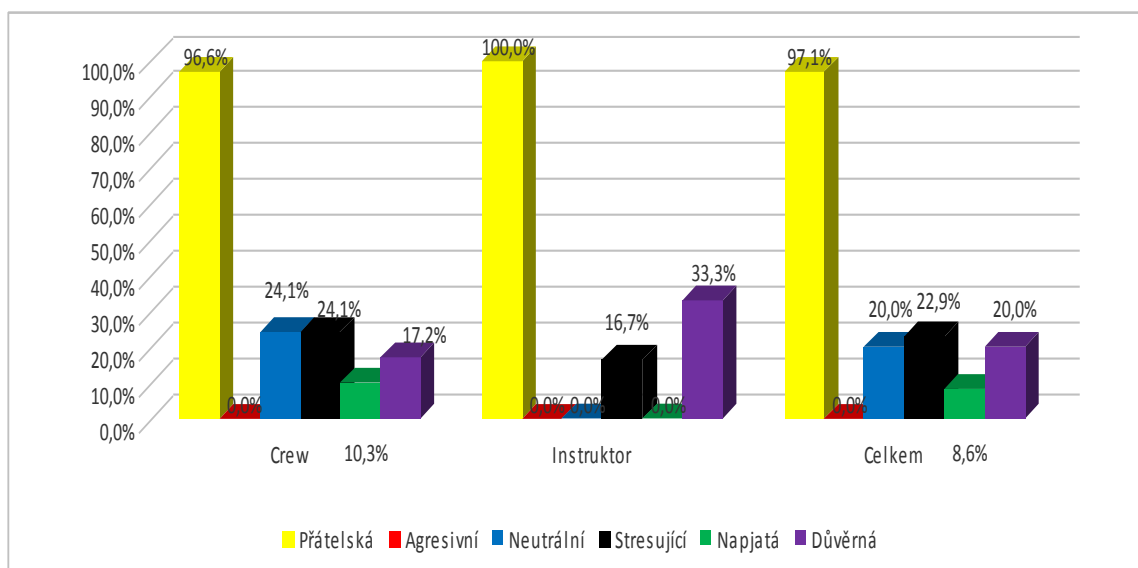
Otázka 14: Jaká atmosféra na pracovišti převládá?

Tabulka 18: Jaká atmosféra na pracovišti převládá?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Přátelská	112	96,6%	24	100,0%	136	97,1%
Agresivní	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Neutrální	28	24,1%	0	0,0%	28	20,0%
Stresující	28	24,1%	4	16,7%	32	22,9%
Napjatá	12	10,3%	0	0,0%	12	8,6%
Důvěrná	20	17,2%	8	33,3%	28	20,0%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 17: Jaká atmosféra na pracovišti převládá?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

V této otázce mohl respondent zaškrtnout více odpovědí z důvodu zajištění větší vypovídací schopnosti. Převládající a nejčastěji se vyskytující atmosférou na pracovišti je přátelská atmosféra. Tuto možnost zvolilo přes 97 % z celkového počtu respondentů. Zároveň bylo zjištěno, že se zde objevují i atmosféry typu neutrální, stresující a důvěřivá. Tyto odpovědi zaškrtnulo přibližně 20 % respondentů. Naopak nejméně častou odpovědí byla napjatá (pouze 8,6 %) a agresivní (0 %). Z těchto dat lze usoudit, že po většinu pracovní doby panuje přátelská, někdy až důvěřivá atmosféra, kde se občas objeví atmosféra neutrální či stresující, někdy i výjimečně napjatá. Zde, se ale spíše jedná o výjimečné situace spojené s různými akcemi probíhajícími v restauraci či jejím okolí.

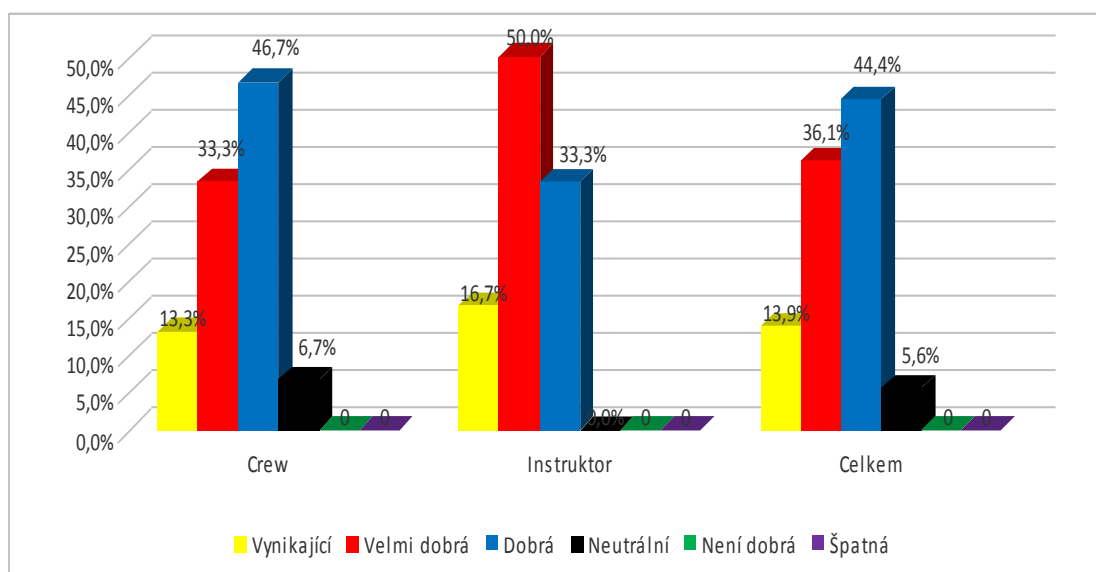
Otázka 15: Úroveň komunikace na pracovišti je?

Tabulka 19: Úroveň komunikace na pracovišti je?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Vynikající	16	13,3%	4	16,7%	20	13,9%
Velmi dobrá	40	33,3%	12	50,0%	52	36,1%
Dobrá	56	46,7%	8	33,3%	64	44,4%
Neutrální	8	6,7%	0	0,0%	8	5,6%
Není dobrá	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Špatná	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 18: Úroveň komunikace na pracovišti je?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Podle dotazníkového šetření je patrné, že „nejhorší“ uvedená komunikace v podniku je neutrální (6 % z celkového počtu). Nejčastější odpovědi z 44,4 % byla dobrá. To byla i nejčastější odpovědi u crew zaměstnanců a to z 46,7 %. U Crew zaměstnanců dále bylo zjištěno, že jedna třetina dotazovaných má komunikaci za velmi dobrou a 13,3 % za vynikající. Instruktoři považují komunikaci ve firmě za dobrou ze 33 %. Dále pak 50 % instruktorů ji považuje za velmi dobrou a celých 16,7 % ji uvedlo jako vynikající. Z toho lze celkově usuzovat, že komunikace ve firmě není špatná, ale odpověď dobrá a to z 44,4 % ukazuje na to, že by mohla být mnohem lepší. Z celkového počtu respondentů 14 % má za komunikaci ve firmě za vynikající a nic by ji nevytkli. Vysokým hodnocením je i velmi dobrá komunikace a tuto možnost celkově zvolilo 36,1 % z dotazovaných.

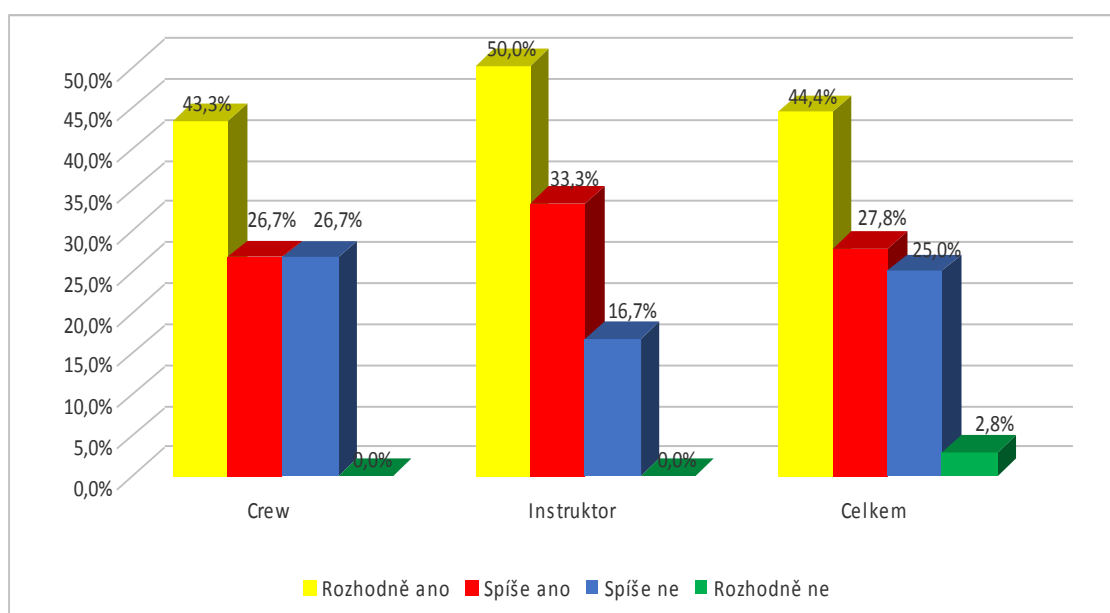
Otázka 16: Ovlivňuje Vás komunikace mezi zaměstnanci Vaší pracovní výkonnost?

Tabulka 20: Ovlivňuje Vás komunikace mezi zaměstnanci Vaší pracovní výkonnost?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	52	43,3%	12	50,0%	64	44,4%
Spíše ano	32	26,7%	8	33,3%	40	27,8%
Spíše ne	32	26,7%	4	16,7%	36	25,0%
Rozhodně ne	0	0,0%	0	0,0%	4	2,8%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 19: Ovlivňuje Vás komunikace mezi zaměstnanci Vaší pracovní výkonnost?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

V této otázce se odpovědi jak crew zaměstnanců tak instruktorů shodly a jejich výsledky byly hodně podobné. Nejčastější odpověď tak u crew i instruktorů byla rozhodně ano. To naznačuje, že téměř 44,4 % dotazovaných má za to, že je jich pracovní výkonnost je rozhodně komunikací mezi zaměstnanci ovlivněna. Necelá třetina pak odpověděla spíše ano. To ukazuje na to, že i když je výkonnost komunikací mezi zaměstnanci spíše ovlivněna, není nezbytná. Současně bylo zjištěno, že jedné

čtvrtině na komunikaci spíše nezáleží a jejich pracovní výkonnost komunikace mezi zaměstnanci spíše neovlivňuje. Pouze 2,8 % respondentů pak uvedlo rozhodně ne.

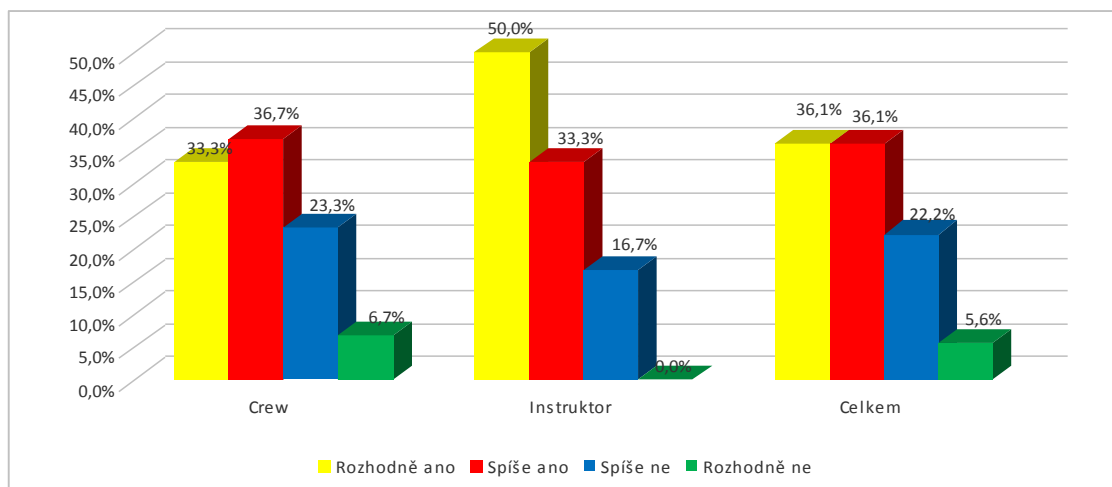
Otázka 17: Ovlivňuje Vaší pracovní výkonnost komunikace s Vaším nadřízeným?

Tabulka 21: Ovlivňuje Vaší pracovní výkonnost komunikace s Vaším nadřízeným?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	40	33,3%	12	50,0%	52	36,1%
Spíše ano	44	36,7%	8	33,3%	52	36,1%
Spíše ne	28	23,3%	4	16,7%	32	22,2%
Rozhodně ne	8	6,7%	0	0,0%	8	5,6%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 20: Ovlivňuje Vaší pracovní výkonnost komunikace s Vaším nadřízeným?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

U řadových zaměstnanců jedna třetina odpověděla, že jejich komunikace s nadřízeným jejich pracovní výkonnost rozhodně ovlivňuje. U instruktorů to bylo téměř až 50 % odpovědí. Spíše ano pak uvedlo 36,7 % crew a 33,3 % instruktorů. To znamená přibližně jednu třetinu zaměstnanců s názorem, že je komunikace s nadřízeným do určité míry v jejich pracovní výkonnosti spíše ovlivňuje, ale ne úplně a objevují se i jiné faktory ovlivňující jejich výkonnost. Jen 23,3 % crew zaměstnanců

pak odpovědělo spíše ne stejně jak 16,7 % instruktorů s pocitem, že jejich pracovní výkonnost komunikace s nadřízeným spíše neovlivní a jen necelých 6 % dotazovaných uvedlo názor, že jejich pracovní výkonnost komunikace s nadřízeným rozhodně neovlivní.

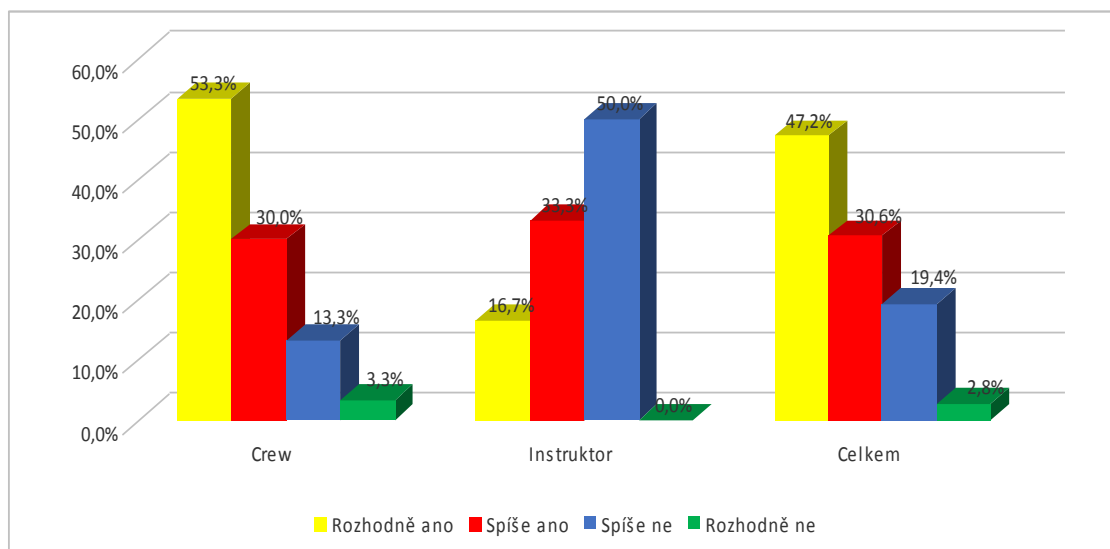
Otázka 18: Myslíte, že by se Vaše pracovní výkonnost zvedla po zkvalitnění komunikace?

Tabulka 22: Myslíte, že by se Vaše pracovní výkonnost zvedla po zkvalitnění komunikace?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	64	53,3%	4	16,7%	68	47,2%
Spíše ano	36	30,0%	8	33,3%	44	30,6%
Spíše ne	16	13,3%	12	50,0%	28	19,4%
Rozhodně ne	4	3,3%	0	0,0%	4	2,8%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 21: Myslíte, že by se Vaše pracovní výkonnost zvedla po zkvalitnění komunikace?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

U této otázky se v odpovědích crew a instruktoři rozcházeli a to nejvíce z celého dotazníkového šetření. Přes 50 % crew má za to, že by se jejich pracovní výkonnost po zkvalitnění komunikace rozhodně zvedla, 30 % pak uvedlo spíše ano, což na naznačuje nejistotu změny jejich pracovní výkonnosti po zkvalitnění komunikace. Jen dohromady necelých 17 % crew odpovědělo, že změna komunikace k lepšímu by spíše neměla na jejich pracovní výkon žádný nebo minimální vliv. Naopak u instruktorů bylo zjištěno 50 % názor na to, že by se jejich pracovní výkon i po změně komunikace na pracovišti spíše nezměnil a druhá polovina instruktorů uvedla, že zkvalitnění komunikace na pracovišti by rozhodně mělo na jejich pracovní výkon vliv a to z necelých 17 % rozhodný vliv. Celkově lze teda říci, že 47,2 % dotazovaných by rozhodně zkvalitnění komunikace mělo vliv na jejich pracovní výkon. Dalších 30,6 % respondentů uvedlo, že po zkvalitnění komunikace by spíše jejich pracovní výkonnost ovlivnilo a jen 22 % respondentů by spíše po změně komunikace pracovní výkonnost nezměnilo.

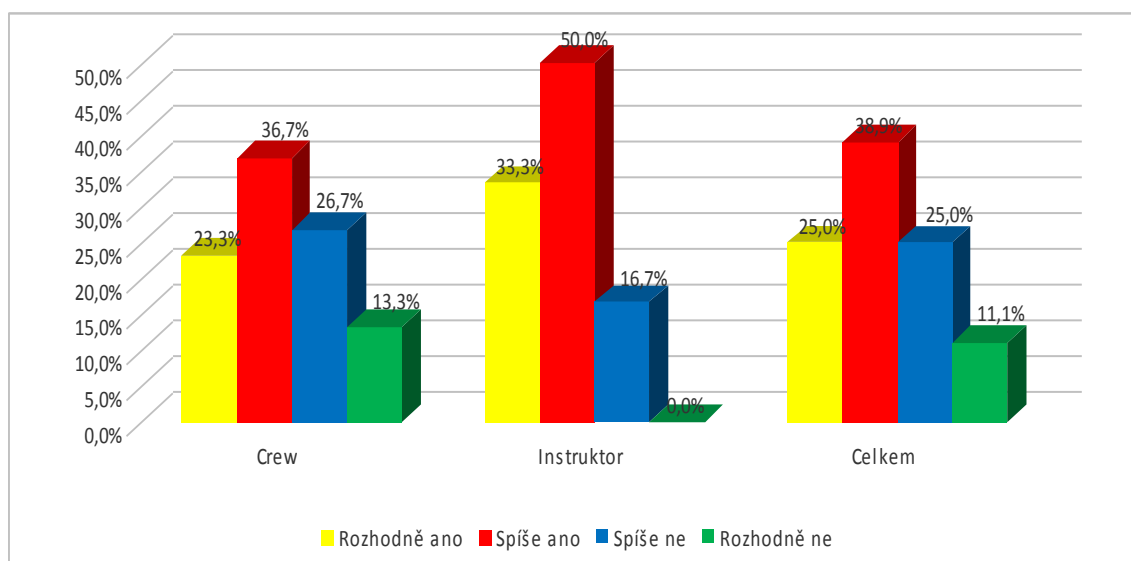
Otázka 19: Jsou pro Vás informace o cílech firmy důležité pro Vaši pracovní výkonnost?

Tabulka 23: Jsou pro Vás informace o cílech firmy důležité pro Vaši pracovní výkonnost?

Odpověď	Crew		Instruktor		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	28	23,3%	8	33,3%	36	25,0%
Spíše ano	44	36,7%	12	50,0%	56	38,9%
Spíše ne	32	26,7%	4	16,7%	36	25,0%
Rozhodně ne	16	13,3%	0	0,0%	28	11,1%
Celkem:	120	100,0%	24	100%	144	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 22: Jsou pro Vás informace o cílech firmy důležité pro Vaši pracovní výkonnost?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

U poslední otázky se zjistilo, že pro 23,3 % crew zaměstnanců je znalost firemních cílů rozhodně důležitá pro jejich pracovní výkon. Potom 36,7 % crew zaměstnanců uvedlo, že znalost firemních cílů je spíše důležitá, ale už nemá takový vliv na jejich pracovní výkonnost, stejně tak i u 50 % instruktorů. Dále bylo zjištěno u crew zaměstnanců 40 % názor na to, že jejich pracovní výkon znalost firemních cílů spíše neovlivní a z toho 13,3 % jejich pracovní výkon rozhodně neovlivní. U instruktorů možnost spíše neovlivní pak zvolilo jen 16,7 %. Celkově tedy lze říci, že bylo zjištěno více než 60 % názor na ovlivnění rozhodně či spíše pracovní výkonnosti a cca 34 % názor na rozhodně či spíše neovlivnění pracovní výkonnosti vzhledem ke znalosti firemních cílů.

5 Diskuze

Během analýzy dotazníkového šetření ve vybrané firmě byly zjištěny zásadní problémy v komunikaci a její vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců.

Prvním identifikovaný problémem v podniku je vysoký počet zaměstnanců, kteří svoji práci neberou vážně. Jde o více než jednu čtvrtinu respondentů. Z výsledků je patrné, že současná komunikace ve firmě, jak mezi zaměstnanci či mezi zaměstnancem a nadřízeným, na jejich pracovní výkonnost vliv spíše či rozhodně nemá. Z výsledků vyplývá, že ani případné zkvalitnění komunikace na pracovišti by jejich pracovní výkonnost spíše či rozhodně nezměnilo. Firmě bych pravděpodobně doporučila zanalyzovat a přesněji se zaměřit na to jaký druh komunikace by zaměstnancovu pracovní výkonnost ovlivnilo, co by tyto zaměstnance více motivovalo nebo změnilo jejich přístup k pracovní výkonnosti. Případně aby z toho firma sama vyvodila patřičné důsledky.

Druhý problém je nezájem zaměstnanců o firemní cíle. Firemní cíle by měly být to, co firmu a zaměstnance pohání kupředu. Měl by to být jeden z jejich motivačních bodů. Nevím, jestli je to pouze nízkou informovaností o cílech mezi zaměstnanci nebo jejich nedostatečnou prezentací, která v zaměstnancích nic nevyvolá, ale podle mého názoru by si firma měla rozmyslet novou strategii, jak tyto cíle dostat do podvědomí svých zaměstnanců a pomocí efektivní komunikace a kvalitní zpětné vazby v zaměstnancích probudit zájem o tyto cíle.

Obecně lze říci, že je vidět snaha manažerů o zlepšení a zefektivnění komunikace se zaměstnanci. Lze to usoudit už jen při jejich reakci na spolupráci v rámci bakalářské práce, kdy jsem se setkala s ochotou a nadšením zanalyzovat jejich komunikaci z jiného pohledu, než jejich vlastního a nalézt slabiny v komunikaci a naopak na co se více zaměřit, aby mohli zaměstnanci více důvěřovat a jejich pracovní výkonnost byla co nejvyšší. Ohledně důvěry v této firmě si myslím, že není úplně na špatné cestě. Podle mého názoru, by se důvěra na pracovišti mohla více zlepšit za předpokladu například větší snahy manažerů více naslouchat názorům svých zaměstnanců a pokud by zvolili osobnější přístup a respektovali více zaměstnance. Toto byl totiž další problém vycházející z dotazníkové šetření a to, že téměř jedna čtvrtina zaměstnanců má za to, že je jejich nadřízený neposlouchá a nevnímá či neakceptuje

jejich názory na případně změny. Zde bych firmě doporučila zkusit vůči zaměstnancům osobnější, otevřenější přístup a najít si čas s respektem naslouchat svým zaměstnancům. Už jen to, že bude vidět zájem ze strany manažerů zvedne jejich dobré mínění a jejich pracovní výkonnost by se měla zvýšit.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat rozhodující formy komunikace v souvislosti s pracovní výkonností a vypracování návrhů na zlepšení tohoto procesu.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 144 zaměstnanců (70,24 % návratnost) zahrnujících 72,2 % žen a 27,8 % mužů, kteří dotazník vyplnili. Věková kategorie v podniku je nejčastěji v rozmezí 20 – 25 let (44 %) a 15 - 20 let (36,1 %). Z toho je patrné, že v podniku působí velmi mladý tým lidí, který se velmi často obměňuje. To lze vyvodit z maximálního dosaženého vzdělání respondentů a délky pracovního poměru ve firmě, kdy celých 44,4 % dotazovaných uvedlo, že v podniku působí od 0 – 6 měsíce. Dle těchto výše uvedených odpovědí můžeme konstatovat, že v podniku převážně pracují studenti vysokých škol a to více než z jedné poloviny. Z celkového počtu respondentů bylo 24 instruktorů, u niž byla překvapivá délka působnosti v podniku, a to z jedné třetiny do 6 měsíců. Z toho můžeme vydedukovat, že vybraní, kvalifikovaní zaměstnanci mají možnost rychlého karierního růstu.

Komunikace ve firmě podle více jak 4/5 respondentů je dostačující, více jak 1/5 pak komunikaci ve firmě považuje za rozhodně dostačující. Zároveň více jak 90 % respondentů pak uvedlo i fungování přenosu znalostí od starších zaměstnanců, což naznačuje i úroveň komunikace na pracovišti, která je z 94,4 % pozitivního charakteru. Zároveň nejhorší získanou odpovědí na úroveň komunikace byla odpověď neutrální (vysvětlení dále). To odpovídá i atmosféře v podniku, která je podle 97 % respondentů přátelská. I když se v podniku vyskytují i atmosféry typu stresující (22,9 %) a neutrální (20 %) podle pozorování se jedná spíše o ojedinělé situace spojené s různými společenskými akcemi v okolí podniku či aktuální nárazovou situací podniku.

Srozumitelnost informací od nadřízených jako rozhodně srozumitelnou uvedlo přes 80 % instruktorů oproti 63,3% crew zaměstnanců, kteří uvedli, že informace jsou spíše srozumitelné. To vypovídá o špatně fungujícím přenosu informací od instruktorů ke crew zaměstnancům. Tyto výsledky odpovídají i tomu, že nadřízený poskytuje potřebné informace k výkonu práce. I zde je patrný stejný problém. Jak už bylo uváděno výše, ve špatném přenosu informací od instruktorů k řadovým zaměstnancům.

Zaměstnanci firmy mají nejčastěji 4 možnosti dozvědět se o firemních cílech a to: mezi zaměstnanci, neoficiálně od manažerů, oficiálně od manažerů nebo oficiálně

firemní informační toky. Nejčastěji se podle dotazníkového šetření informace o firemních cílech zaměstnanci dozvídají oficiální cestou od manažerů. Neoficiálně od manažerů se rozhodně informace dozvídá 2/3 instruktorů oproti crew zaměstnancům, kteří odpovídali spíše ano (55,2 %). I zde to naznačuje jednodušší přístup instruktorů k firemním informacím. Oficiální cestou se pak informace o firemních cílech podle více jak 4/5 instruktorů rozhodně dozvídají naproti tomu crew zaměstnancům kteří se rozhodně tyto informace o cílech firmy dozvědí jen z necelé poloviny a celá jedna třetina se spíše k těmto informacím nedostane. K přenosu firemních cílů mezi zaměstnanci instruktoři odpověděli z jedné třetiny, že k tomuto přenosu spíše nedochází, naopak crew zaměstnanci uvedli z 80 % rozhodně a spíše ano. Zde je tedy vidět, že přenos informací mezi crew zaměstnanci funguje a je zde i vidět neochotu se s těmito informacemi o firemních cílech bavit s instruktory. Zde nejspíše působí „blok“ z blízkosti pozice instruktorů a nadřízených. Naopak nejméně funkčním přenosem o firemních cílech jsou oficiální informační toky, kdy 2/3 z celkového počtu respondentů odpovědělo rozhodně a spíše ne. Ke komunikaci a přenosu firemních informací ve firmě jsou pak podle respondentů nejdůležitější nástěnky a komunikace s manažery.

Jak ovlivňovala komunikace s nadřízeným pracovní výkonnost respondentů? Ze 3/4 respondenti uvedli, že jich pracovní výkonnost rozhodně nebo spíše ovlivňuje komunikace se zaměstnanci. Zde byl zjištěn závažnější problém a to, že více jak jedna třetina crew zaměstnanců uvedla odpověď spíše ne. Stejně tak respondenti odpovídali i ohledně ovlivnění pracovní výkonnosti komunikací mezi zaměstnanci. I zde více jak jedna třetina crew zaměstnanců odpověděla, že je jejich pracovní výkonnost spíše ovlivněna komunikací mezi zaměstnanci není, na rozdíl od instruktorů, kteří z více jak 4/5 uvedli, že k ní rozhodně či spíše dochází. Bohužel bylo zjištěno, že dříve zmíněná jedna třetina crew zaměstnanců následně uvedla, že ani při zkvalitnění komunikace by se spíše jejich pracovní výkonnost nezměnila. To ukazuje na určitou laxnost některých zaměstnanců.

Jako poslední problém bylo zjištění nedůležitosti znalosti firemních cílů pro pracovní výkonnost řadových zaměstnanců, kdy tak odpovědělo 40% crew zaměstnanců. 16,7% instruktorů pak uvedlo, že znalost firemních cílů je pro jejich pracovní výkonnost spíše nedůležitá. To naznačuje existenci přímé úměry mezi

důležitostí pozice ve firmě a vlivem informovanosti o cílech podniku na pracovní výkonnost. Nižší pozice jsou takto více odříznuty od firmy jako celku a více se soustředí na vlastní dílčí úkoly.

Pro znalostní ekonomiku jsou žádoucí dimenze malého mocenského odstupu, feminity a dlouhodobé orientace. V této práci bohužel přesně tyto dimenze v podniku nemůžeme určit, ale pomocí některých odpovědí zaměstnanců můžeme některé z nich zhruba odhadnout. Z odpovědí můžeme vyvodit, že v podniku se snaží nadřízení o malý mocenský odstup, což je vidět na soudružnosti mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Další žádoucí dimenze pro podnik je feminita, která se zde může částečně určit díky převládající přátelské a důvěrné atmosféře. Bohužel třetí žádoucí dimenzi, dlouhodobou orientaci, zde nahradila nežádoucí dimenze krátkodobé orientace. Krátkodobou orientaci jsme mohli identifikovat díky časté obměně týmu, který tak v podniku působí krátkodobě.

Návrh doporučení firmě:

- Poskytování včasných firemních informací jako jsou změny v podniku, nové vyhlášky a zároveň umožnit zaměstnancům se ke změnám vyjádřit.
- Častější pravidelné meetingy (2x za měsíc).
- Více zdůraznit možnost využívání anonymních připomínek způsobem k tomu určeným (např. poštovní schránka či speciální krabice).
- Otevřenější a jasnější komunikace nadřízených i s řadovými zaměstnanci.
- Stále dostupné informace o firemních cílech a plánech k jejich dosažení.
- Směřování iniciativy pracovního týmu vhodnou komunikací namísto rozhodování a nařizování.
- Opakovaná zpětná vazba v pravidelných intervalech (např. jednoduchý dotazník s hodnotící škálou) pro sledování účinku změn na zaměstnancích.
- Některé druhy informací (např. firemní soutěže) podat zábavnější formou pro podpoření atmosféry a pozitivní komunikace na pracovišti.

- Stanovit směr komunikace, to znamená vytvářet strategii k dosažení změn a vize podniku do budoucnosti.
- Zapojit lidi komunikací předem daného směru, tedy jak činy, tak i slovy, protože spolupráce je důležitá pro vytváření týmu a jeho důvěry.
- Motivovat a inspirovat: vést lidi k překonání komunikačních bariér, které se v podniku utvořily a které brání v uspokojení základních potřeb zaměstnanců.

6.1 Summary

The influence of firm communication on work efficiency or in another words how should managers communicate with employees to ensure their maximum productivity and motivation became a critical issue in the modern companies. Firm communication represents a tool to keep employees informed, motivated and helps to achieve a certain level of the company culture. We can consider it effective when all sides assure mutual respect, efficient flow of information, while meaning is easy to understand and constructive feedback is possible. Feedback is one of the most important characteristics of the effective communication. A correct feedback should be formulated in a way that allows improvement, but does not become a personal attack.

Electronic questionnaire was used to collect information about specific communication methods in the selected company. Based on analyzed results the current situation is described and processes for optimalization suggested.

The questionnaire helped identify the key problems in the company. The first one is that one third of employees is not interested in the company goals, that are supposed to push the company and its employees forward by increasing their productivity.

The second identified problem is that one quarter of employees answered, that both communication between employees and between employees and their superiors does not influence their productivity and no improvement in that regard would increase it. My suggestion to the company is to analyze these employees in detail and discover which type of communication would increase their productivity. Furthermore I suggest more clear and direct flow of information about the company goals more focused on the crew employees.

Key words: communication, employee, productivity, motivation, feedback

7 SEZNAM LITERATURY:

- McLagan, P., & Krembs, P. (1998). *Komunikace na úrovni: Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press.
- Horáková, I. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.
- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada.
- Nový, I. & Schroll-Machl, S. (1999). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press
- Vek, F. (2010). *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada
- Harrison, S., & Moreno, Y. (2002). *Relaciones públicas: Una introducción*. Madrid: Internacional Thompson Editores Spain Paraninfo.
- Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
- Bystrov, V., & Růžicka, M. (2006). *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: MIKADA Adamov.
- Borg, J. (2013). *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. Praha: Grada.
- Adair, J. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing.
- Sperandio, S., & Šimková, J. (2008). *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.
- McQuail, D., & Windahl, S. (1993). *Communication models for the study of mass communications*. New York: Longman.
- Franěk, M. (2008). *Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost* (Bakalářská práce)

Fousková, J. (2012). *Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku* (Bakalářská práce)

KRNINSKÁ, R. a DUSPIVOVÁ, M., 2013. Corporate Culture in Management of Small and Mediumsized Enterprises. Zagreb: Innovation Institute. Global Business Conference, Opatija. pp. 140 –153. ISSN 1848-2252.

KFC [online]. 2012 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.kariera.kfc.cz>

KFC [online]. 2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.kfc.cz>

8 Přílohy

8.1 Seznam tabulek a grafů

Graf 1: rozdělení zaměstnanců podle pohlaví.....	29
Graf 2: Věk respondentů.....	30
Graf 3: Vzdělání.....	31
Graf 4: Pozice ve firmě.....	32
Graf 5: Jak dlouho v podniku působí.....	33
Graf 6: Myslíte si, že je komunikace ve firmě dostačující?.....	34
Graf 7: Mezi zaměstnanci.....	36
Graf 8: Neoficiálně od manažerů.....	37
Graf 9: Oficiálně od manažerů.....	38
Graf 10: Oficiální firemní informační toky	39
Graf 11: Jaké nástroje komunikace jsou pro Vás nejdůležitější	40
Graf 12: Funguje zde důvěra mezi zaměstnancem a nadřízením?.....	42
Graf 13: Poskytuje nadřízený dostatečné informace k výkonu práce?.....	43
Graf 14: Jsou poskytnuté informace od manažerů srozumitelné?	44
Graf 15 Akceptuje nadřízený Vaše návrhy na případné zlepšení komunikace na pracovišti?.....	45
Graf 16: Funguje na pracovišti přenos znalostí od starších zaměstnanců?.....	46
Graf 17: Jaká atmosféra na pracovišti převládá?	47
Graf 18: Úroveň komunikace na pracovišti je?	49
Graf 19: Ovlivňuje Vás komunikace mezi zaměstnanci Vaší pracovní výkonnost?	50
Graf 20: Ovlivňuje Vaší pracovní výkonnost komunikace s Vaším nadřízeným?	51
Graf 21: Myslíte, že by se Vaše pracovní výkonnost zvedla po zkvalitnění komunikace?	52

Graf 22: Jsou pro Vás informace o cílech firmy důležité pro Vaši pracovní výkonnost?	54
--	----

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1	8
Tabulka 2 : Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví	29
Tabulka 3: Věk respondentů	30
Tabulka 4: Vzdělání.....	31
Tabulka 5: Pozice ve firmě	32
Tabulka 6: Jak dlouho v podniku působí	33
Tabulka 7: Myslíte si, že je komunikace ve firmě dostačující?	34
Tabulka 8 : Mezi zaměstnanci	35
Tabulka 9: Neoficiálně od manažerů	37
Tabulka 10: Oficiálně od manažerů.....	38
Tabulka 11: Oficiální firemní informační toky.....	39
Tabulka 12: Jaké nástroje komunikace jsou pro Vás nejdůležitější	40
Tabulka 13: Funguje zde důvěra mezi zaměstnancem a nadřízením?	41
Tabulka 14: Poskytuje nadřízený dostatečné informace k výkonu práce?	43
Tabulka 15: Jsou poskytnuté informace od manažerů srozumitelné?	44
Tabulka 16: Akceptuje nadřízený Vaše návrhy na případné zlepšení komunikace na pracovišti?	45
Tabulka 17: Funguje na pracovišti přenos znalostí od starších zaměstnanců?	46
Tabulka 18: Jaká atmosféra na pracovišti převládá?	47
Tabulka 19: Úroveň komunikace na pracovišti je?	48
Tabulka 20: Ovlivňuje Vás komunikace mezi zaměstnanci Vaší pracovní výkonnost? ..	50
Tabulka 21: Ovlivňuje Vaší pracovní výkonnost komunikace s Vaším nadřízeným? ...	51

Tabulka 22: Myslíte, že by se Vaše pracovní výkonnost zvedla po zkvalitnění komunikace? 52

Tabulka 23: Jsou pro Vás informace o cílech firmy důležité pro Vaši pracovní výkonnost? 53

8.3 Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Lenka Kynkorová a jsem studentkou třetího ročníku bakalářského studia na Ekonomické Fakultě na Jihočeské univerzitě. Tímto bych Vás ráda poprosila o vyplnění mého dotazníku k bakalářské práci s názvem Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost.

Zde vyplněné údaje budou použity pouze pro účel této bakalářské práce. Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 5- 10 minut a jedná se o dotazník zcela anonymní.

1) Pohlaví:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2) Věk:

- ☐ 15 – 20 let
- ☐ 20 – 25 let
- ☐ 25 – 30 let
- ☐ 30 – 35 let
- ☐ Více než 35 let

3) Pozice ve firmě:

- ☐ Crew
- ☐ Instruktor

4) Jak dlouho v podniku působíte?

- ☐ 0 – 6 měsíců
- ☐ 6 – 12 měsíců
- ☐ 1 – 2 roky
- ☐ 2 – 3 roky
- ☐ 3 – 4 roky
- ☐ 4 a více roků

5) Vzdělání

- Základní
 - Střední odborné učeliště
 - Střední škola
 - Vyšší odborná škola
 - Vysoká škola
- 6) Myslíte si, že je komunikace ve firmě dostačující?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 7) Jak se nejčastěji dozvídáte o firemních cílech?
- a) Mezi zaměstnanci
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - b) Neoficiálně od manažerů
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - c) Oficiálně od manažerů (crew meeting)
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - d) Oficiální firemní informační toky (firemní časopis, internet)
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 8) Jaké nástroje komunikace jsou pro vás nejdůležitější?
- Internet

- Nástěnky
 - Komunikace s manažery
 - Pravidelné meetingy
 - Písemná komunikace s nadřízeným
- 9) Funguje zde důvěra mezi zaměstnancem a nadřízeným?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 10) Poskytuje nadřízený dostatečné informace k výkonu práce?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 11) Jsou poskytnuté informace od manažerů srozumitelné?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 12) Akceptuje nadřízený vaše návrhy na případné zlepšení komunikace na pracovišti?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 13) Funguje na pracovišti přenos znalosti od starších zaměstnanců?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 14) Jaká atmosféra na pracovišti převládá?
- Přátelská
 - Agresivní

- Neutrální
- Stresující
- Napjatá
- Důvěrná

15) Úroveň komunikace na pracovišti je:

- Vynikající
- Velmi dobrá
- Dobrá
- Neutrální
- Není dobrá
- Špatná
- Velmi špatná

16) Ovlivňuje Vás komunikace mezi zaměstnanci ve Vaší pracovní výkonnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17) Ovlivňuje Vaši pracovní výkonnosti komunikace s Vaším nadřízeným?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18) Myslíte, že by se Vaše pracovní výkonnost zvedla po zkvalitnění komunikace na pracovišti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19) Jsou pro Vás informace o cílech firmy důležité pro Vaši pracovní výkonnost?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne