

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Manažerská komunikace ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Monika Březinová, Ph.D

Autor:

Nikola Urešová

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola UREŠOVÁ**
Osobní číslo: **E10239**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Manažerská komunikace ve vybraném podniku.**
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:

Analýza manažerské komunikace ve vybraném podniku, zhodnocení současného stavu a navržení změn.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části autor provede analýzu manažerské komunikace ve firmě a navrhne změny.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30-50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Střížová, V. Manažerská komunikace, část I a II. Praha, 2006. ISBN 80-245-1134-7.

Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha, 2008. ISBN 978-80-251-2147-4.

Lepilová, K. Přesvědčivá komunikace manažera. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2147-4.

Stejskalová, D., Horáková, I., Škapová, H. Strategie firemní komunikace. Praha, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

Přikrylová, J., Jahodová, H. Moderní marketingová komunikace, Grada 2010, ISBN 978-80-247-3622-8

Hesková, M., Štarchoň, P. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu, Oeconomía, 2009, ISBN 978-80-245-1520-5

Frey, P. Marketingová komunikace - to nejlepší z nových trendů, 2008, ISBN 978-80-7261-160-7

Janouch, V.: Internetový marketing, Computer press 2010, Brno. ISBN 978-80-251-2795-7

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

L.S.

doc. Ing. Darja Holáková, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Manažerská komunikace ve vybraném podniku vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném 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.....

Nikola Uřešová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Monice Březinové, Ph.D za vedení a odbornou pomoc. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Šárce Zikové, Ph.D ze společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o., za poskytnuté informace, čas a ochotu.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární řešerše	4
2.1	Komunikace	4
2.1.1	Komunikační přenos	4
2.1.2	Druhy a formy komunikace	5
2.1.3	Typy komunikace	7
2.2	Komunikace ve firmě	8
2.2.1	Vnitrofiremní komunikace.....	8
2.2.2	Formy a prostředky firemní komunikace.....	9
2.2.3	Principy interní komunikace	9
2.2.4	Možnosti zlepšování vnitropodnikové komunikace	10
2.2.5	Typy vnitrofiremní komunikace	11
2.2.6	Komunikační bariéry	11
2.2.7	Vyvarování se bariér v komunikaci	12
3	Cíle a metodika.....	14
3.1	Cíl práce	14
3.2	Metodický postup.....	14
4	Charakteristika společnosti.....	15
4.1	Personální oddělení	15
4.2	Struktura zaměstnanců	16
5	Vlastní práce	18
5.1	Nástroje komunikace.....	18
5.2	Komunikační toky	18
5.3	Směrnice.....	20
5.4	Dotazníkové šetření.....	20
6	Diskuse	28
7	Závěr.....	29
8	Summary.....	31
9	Zdroje	32
9.1	Literární zdroje.....	32
9.2	Internetové zdroje.....	33
10	Seznam grafů a obrázků.....	42

10.1	Seznam příloh.....	42
11	Přílohy.....	43

1 Úvod

Komunikace je součástí našeho každodenního života. Bez ní již v dnešní době ani nelze existovat. Propojuje naše vztahy s ostatními lidmi na tomto světě. Základem dobrého vztahu je efektivní komunikace, ale hlavně otevřenost v komunikaci. A jestli se k tomu přidá ještě respekt a důvěra, pak mít tento vztah s jinou osobou může být vnímán jako dar, který Vás v životě může jen obohatit.

Není nic lepšího než si vše vyříkat narovinu, ale zároveň vědět, že toho druhého nemůžeme ponížit ani urazit. Rozhovor je potřeba vést rovnocenně a v klidu.

Vztah a zároveň komunikaci můžeme vést mezi rodiči, partnery, ale i mezi zaměstnanci v podniku. Dobrá komunikace v organizaci vede k dobrému klimatu a je velmi důležitá pro její dobré fungování. Mít spokojené zaměstnance, kteří se těší do svého zaměstnání, které je baví a naplňuje, je pro někoho denní chléb, ale pro jiného nepředstavitelná skutečnost.

Poskytnuté informace druhé straně by neměly být zkreslené, neúplné a vytržené z kontextu. Neměly by nikoho napadat ani očerňovat. Jasná a srozumitelná informace zamezuje komunikačním šumům a jiným nedorozuměním.

Správný manažer ví, jak je pro něho komunikace v podniku významná a nejen pro něho, ale pro celou organizaci. Proto se jí snaží stále zlepšovat, anebo alespoň udržovat na pro něho vyhovující úrovni. Je to ovšem dlouhodobý proces napříč celou firmou s nejistým koncem. Faktem je, že dobrá komunikace v podniku může mít i konkurenční výhodu před ostatními.

Cílem mé bakalářské práce v podniku Key Plastics Janovice, s.r.o., bylo seznámit se se současným stavem vnitropodnikové komunikace a navrhnout změny pro případná zlepšení stavu.

Zjištění toho cíle bude probíhat prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou a dotazníkového šetření.

2 Literární rešerše

2.1 Komunikace

Komunikace má několik definic. Některé definice kladou důraz na aspekty obsahové, jiné formální, některé zdůrazňují stránku prožitkovou a logickou (Mikuláščík, 2010:20). Jiné jsou dlouhé a komplikované, takové, že k nim potřebujeme řadu jiných termínů. Ta nejjednodušší definice je, že komunikace je proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění (Střížová, 2001:5). Komunikaci můžeme dále definovat jako proces vzájemného porozumění pomocí symbolů. Dovolím si přitom připomenout, že co je v jedné kultuře chápáno jako symbol, v jiné kultuře chápáno jako symbol být nemusí.

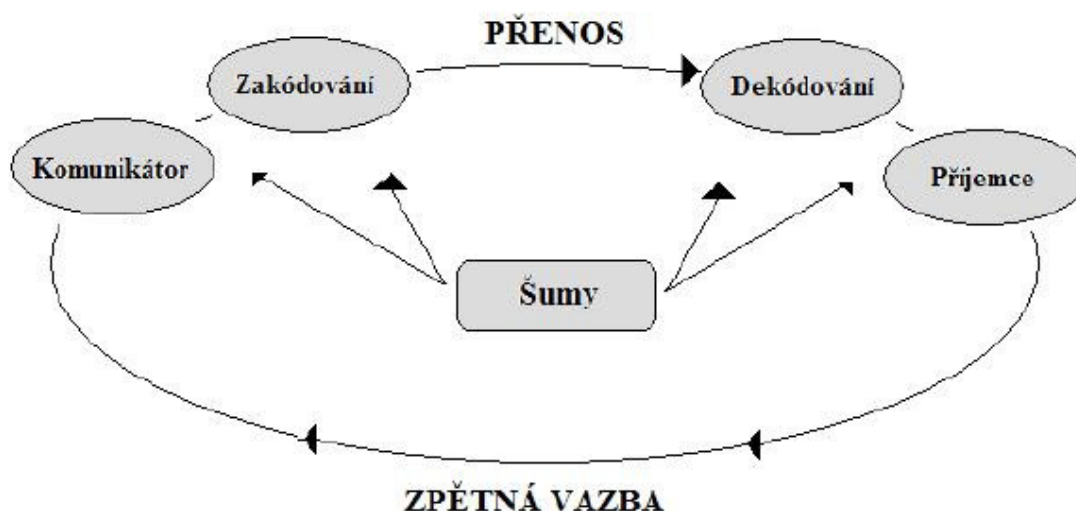
Termín je odvozen z latinského slova *communis*, znamenající „společný“. Jinak řečeno, není-li porozumění výsledkem procesu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci (Donnelly, 1997:507).

Proces komunikace může být přerušen, jestliže se jeden z účastníků nesnaží o pochopení předávaných informací nebo předem předpokládá, že druhý účastník mu automaticky rozumí (Střížová, 2001:5).

2.1.1 Komunikační přenos

Komunikační přenos je výměna informací aspoň mezi dvěma lidmi. Je to model, který rozeznává základní prvky komunikace, jako je komunikátor, příjemce, zakódování, dekodování, šum a zpětná vazba (viz. Obrázek 1).

Obrázek 1: Komunikační přenos



(Zdroj: Donnelly, 1997)

Předání určité informace nazýváme kódování. Kódování je určitá forma, kterou se vyjadřujeme. Jakou formou bude kódování sděleno, závisí čistě na komunikátorovi. Komunikátor je osoba, která sděluje své informace příjemci. K příjemci se dostane informace v zakódovaném stavu prostřednictvím kanálu. Sdělení, které je dekodováno prostřednictvím smyslů příjemce, je pro něho smysluplné. Ovšem způsob dekodování závisí na znalostech, dovednostech a zkušenostech příjemce, jak dokáže dekodovat informaci. V rámci komunikace se může vyskytnout rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkreslit. Tento faktor nazýváme komunikační šum. Přesnou pozici šumu v komunikačním přenosu nelze určit (Donnelly 1997:507). Za komunikační šum je obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Pojem komunikační šum se v teorii komunikace může rozdělit na interní a externí. Mezi interní šumy patří šumy fyziologické (vada sluchu, výslovnosti), psychologické (únava, bolest, předpojatost) a sémantické (jazyková bariéra). Mezi externí komunikační šum můžeme řadit hluk nebo špatný signál telefonu (Vymětal, 2008:33).

Poslední akcí komunikačního procesu by měla být zpětná vazba, kdy příjemce dá najevo např. kývnutím hlavy, výrazem tváře nebo jinou akcí, že informaci porozuměl (Donnelly, 1997:507).

2.1.2 Druhy a formy komunikace

V dnešní době moderních komunikačních prostředků stále přísluší velmi důležitá úloha dvěma základním formám komunikace – verbální a neverbální (Veber, 2000:199).

Verbální komunikace

Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových a grafických znaků. (Jiřincová, 2010:23). Nejeфекtivnější je osobní komunikace. Obsahuje slovní i mimoslovní komunikaci, a díky ní lze motivovat druhé a získat je pro vize, myšlenky (Střížová, 2001:20).

- **Ústní**

Výhodou ústní komunikace je, že se dá používat i neverbální komunikace. Ústní komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, fyzickou blízkost, bezprostřednost a okamžitou výměnu názorů (Mikuláščík, 2010:98). Ústní komunikace mezi dvěma lidmi nazýváme dialog. Monolog je ústní projev adresovaný jedné či více osobám. Předávání informací mezi více osobami nazýváme diskuse (Střížová, 2001:38).

- **Písemná**

Písemná forma má v obchodním styku obvykle větší váhu, než informace podané pouze ústně, protože existuje doklad o její realizaci. Nevýhodou většinou je, že zpětná vazba trvá déle než u ústní formy komunikace a hrozí riziko nepochopení informace (Tureckiová, 2007:78).

Neverbální komunikace

Neverbální, nonverbální, metakomunikace, neboli řeč těla je upřímnější než to, co pronášíme ústy. Řeč těla je stejně významná jako slova a může být též víceznačná. Slovo vytržené ze souvislosti může mít různý význam. Podobně je tomu např. s gesty. Proto se při interpretaci neverbální komunikace nelze zaměřovat pouze na jednotlivá gesta, ale na celkový neverbální projev. Neverbální komunikace má mnoho projevů.

Mezi tyto projevy řadíme:

- mimika (pohyby svalů ve tváři, výraz očí, pohyb čela, obočí, úst),
- gestikulace (pohyb rukou),
- haptika (vyjadřování pomocí dotyků),
- posturika (vyjadřování pomocí postoje těla),
- vizika (vyjadřování se pohledem),
- fonetika (využití hlasu),
- proxemika (udržování odstupu mluvčího k příjemci sdělení),

- kinetika (vyjádření se pohybem těla),
- oční kontakt (Střížová, 2001:48).

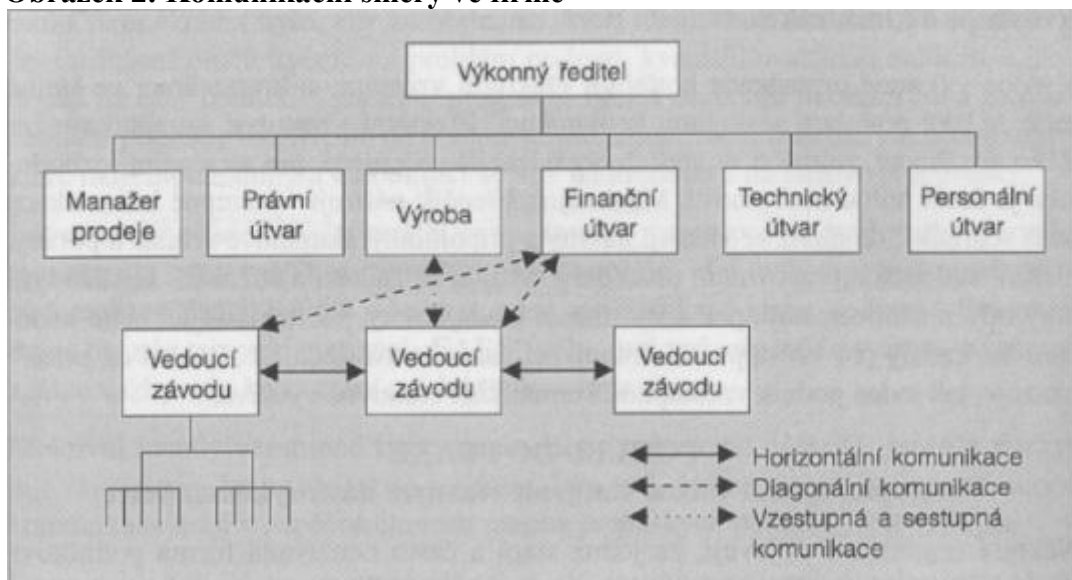
Komunikace činem

Komunikace činem je zvláštní forma neverbální komunikace. Tato forma komunikace zahrnuje mnohoznačné činy, které sami o sobě mluví o smyslu zprávy (Leško, 2008:37). Mikulaščík popisuje komunikaci činem v praxi. Když chceme, aby náš podřízený pracovník dělal kvalitněji nějakou práci, nemusíme mu vůbec nic říkat, ani se nijak tvářit, stačí mu ukázat, jak dobře se dá tahle práce dělat. Komunikaci činem lze využít při kritice nás samotných. Když nás někdo kritizuje, že danou práci děláme špatně, stačí, když mu svými činy ukážeme, že se mýlí (2010:33).

2.1.3 Typy komunikace

Organizační struktura podniku by měla poskytnout prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Tyto čtyři směry vytvářejí rámec, v němž se komunikace odehrává. Zkoumání každého z těchto směrů umožňuje manažerovi lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikace a nalézt prostředky k překonání těchto překážek. Na obrázku 2 můžeme vidět ony čtyři směry, jimiž plyne komunikace v organizaci.

Obrázek 2: Komunikační směry ve firmě



(Zdroj: Donnelly, 1997)

- Sestupná – proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Sestupnou komunikaci obvykle představují pracovní instrukce, oběžníky, prohlášení nebo manuály.
- Vzestupná – tok informací vede pomocí skupinových porad a individuálních rozhovorů od zaměstnanců k vedení.
- Horizontální – komunikace probíhá na stejném organizačním stupni, např. mezi manažery.
- Diagonální – přeskočení komunikace s přímým nadřízením v případě úspory času a snížení množství práce v organizaci (Donnelly, 1997).

2.2 Komunikace ve firmě

Lidé jsou nejdůležitějším článkem v každé firmě. Proto každá firma, která chce být úspěšná a konkurence schopná, musí o své zaměstnance pečovat. Správná komunikace se zaměstnanci zvýší jejich efektivitu práce, loajalitu, motivaci a celkovou spokojenost (Hošková, 2011).

Hlavním požadavkem komunikace, je rychlost přenosu informace uvnitř firmy, která může pak ovlivnit rychlost vzniklých problémů. Pro správné rozhodnutí manažera nejsou důležité kvantitativní informace, ale kvalitní množství informací. Komunikace v organizaci musí znamenat propojení, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci (Střížová, 2001:44).

2.2.1 Vnitrofiremní komunikace

Synonymum vnitrofiremní komunikace může být interní komunikace, vnitřní komunikace nebo vnitropodniková komunikace (Tureckiová, 2004).

Vnitrofiremní komunikace je systém propojující (informačně i vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury (Tureckiová, 2004:111). Hloušková definuje vnitrofiremní komunikaci obdobně a to tak, že říká, že vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace. Jde o propojení jednotlivých pracovníků firmy umožňující vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností (1998:9).

2.2.2 Formy a prostředky firemní komunikace

Volba formy a prostředků vnitrofiremní komunikace záleží na mnoha okolnostech. Komunikace může mít formu osobní, písemnou a elektronickou. Rozhoduje-li se manažer pro některou z těchto forem, pak je důležité, aby si ujasnil, zda se jedná o standardní situaci, nebo zda řeší nový problém. Manažer si také musí uvědomit, zda je třeba okamžitá zpětná vazba nebo jednosměrné sdělení. Stejně důležité je i to, s kým nastalou situaci řeší. Je-li to někdo, koho dobře zná a ví o něm, že si vzájemně rozumí, pak je možné zvolit jednoduchou komunikační formu, kterou může představovat krátký telefonní rozhovor nebo poslání e-mailu. Týká-li se však manažerovo sdělení někoho, koho zná málo, nebo s kým si v minulosti nepochopil, pak je vhodnější zvolit komunikaci „tváří v tvář“.

Nejběžnější prostředky vnitrofiremní komunikace:

- osobní: rozhovor, rozprava, porada, diskuse
- písemný: vzkaz, příkaz, směrnice, dopis, metodický pokyn, firemní noviny, časopis, nástěnka
- telefonický: telefonický rozhovor, vzkaz na záznamníku
- elektronický: e-mail, online rozhovor, chat, video konference
- multimediální: instruktážní video (např. pro nové pracovníky firmy)
- ostatní: dotazníkové šetření, rotace pracovníků na různých pracovištích, dny otevřených dveří, schránky na anonymní i neanonymní dotazy zaměstnanců, firemní rituály (způsob zakončení roku), firemní vize, strategie, cíle a úkoly, významné firemní události (povýšení, odvolání), hodnocení pracovníků, firemní historky a fámy, symboly (např. symboly pozice moci), způsob výběru a přijímání nového kolegy, způsob oblékání pracovníků firmy, styl oslovování, struktura vedení, pracovní podmínky a prostředí (Hloušková, 1998:58).

2.2.3 Principy interní komunikace

Základním principem interní komunikace by mělo být komunikovat co nejvíce, čili udržovat dobře informovaný nižší management o cílech a strategiích firmy. Někteří manažeři mají představu, že ideální systém komunikace je takový, kdy se všichni podřízení budou řídit tím, co manažer řekne nebo přikáže písemnou formou. To jsou jen ideály a představy manažerů, kteří přistupují k vnitrofiremní komunikaci z hlediska svých racionálních a technokratických, a tedy nekomplexních představ. Celistvost

komunikace netvoří pouze racionální část, ale i část pocitová. Manažeři mají často rozvinutou racionalitu, avšak ne zcela rozvinutý cit, který je nutný, aby se dokázali dobře vcítit do situace druhých (Hloušková, 1998:31).

Další zásadou interní komunikace je poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba je pro pracovníky z motivačního důvodu velmi podstatná. Žádný pracovník nebude ochoten z dlouhodobého hlediska podávat dobré výkony s vysokým pracovním nasazením, když ho nikdo neocení, ba ani nikdo nekontroluje. Někteří manažeři si myslí, že když je všechno v pořádku, je to vlastně normální stav a není nutné zdůrazňovat ocenění práce. Jiní kladou důraz na formální pochvalu např. na výročních schůzích. Mnohem účinnější je však dobře načasovaná neformální pochvala zaměstnance (Khelerová, 1999:112).

2.2.4 Možnosti zlepšování vnitropodnikové komunikace

Dobrý manažer by měl mít dobré komunikační schopnosti a potřebu neustále zlepšovat nejen svůj projev, ale také schopnost naslouchat druhým a porozumět jim. Účinné kroky pro zlepšování vnitropodnikové komunikace jsou:

- empatie (schopnost vcítit se do role druhého člověka) – může pomoci v dekodování sdělení,
- zpětná vazba – pomáhá zjistit, zda bylo sdělení dobře pochopeno,
- zjednodušení jazyka – používání termínů, které jsou srozumitelné komunikační protistraně,
- efektivní naslouchání – respekt partnera v komunikaci a dát mu prostor se vyjádřit (Skarlantová, 2005).

Zpětná vazba

Zpětná vazba je důležitá jak v osobním životě, tak ve firemním prostředí. Umožňuje, aby se z pouhého monologu stal dialog. Existuje několik typů:

- Jednoduchá – příjemce reaguje odesílateli na poslanou zprávu.
- Dvojitá – odesílatel zprávy reaguje svými poznatky na příjemce, tedy na jeho zpětnou vazbu. Janda uvádí, že v managementu má význam jen dvojitá zpětná vazba, zavádění získaných poznatků z jednoduché zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba znamená, že toto hodnocení zvážíme (popřípadě se znovu zeptáme, opravíme) a podněty zavedeme do praxe (2004:12).
- Metoda 360° - tato metoda se váže na pracovní výkon zaměstnance a měla by poskytovat přehled o jeho schopnostech a celkovém hodnocení zaměstnance.

Údaje o pracovním výkonu zaměstnance lze získat od jeho bezprostředního nadřízeného, od jeho přímých podřízených, od kolegů z týmu, ale také od interních a externích zákazníků. Tento typ zpětné vazby umožňuje sebehodnocení (Armstrong, 2002).

2.2.5 Typy vnitrofiremní komunikace

Máme několik typu vnitrofiremní komunikace: úvodní, kontinuální, personální a vnější.

Úvodní informace jsou poskytovány žadatelům o nové pracovní místo nebo pracovníkům, kteří jsou ve firmě noví. Úvodní informace informují o cílech firmy nebo firemní kultuře.

Kontinuální informace přispívají k upevnění a prohloubení vztahů v týmu. Mohou být vnímány též jako forma odměny a projev péče o zaměstnance. Může se jednat o firemní večírky, interní časopisy, nástěnky, elektronickou poštu nebo poradu týmů.

Personální informace vyjadřují finanční i nefinanční ohodnocení pracovníků v podobě různých zaměstnaneckých výhod dle výběru, např. poukazy na zboží a služby nebo vzdělávací programy pro zaměstnance.

Vnější informace komunikují s vnějším okolím firmy a vytvářejí obraz o firmě v očích veřejnosti (Skarlantová, 2005).

2.2.6 Komunikační bariéry

Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonány, nebo které uskutečnění komunikace brání (Vymětal, 2008:37). Tyto bariéry lze rozdělit na ty, jejichž pozadí není úmysl nebo záměr, nebo na ty, které vycházejí z nějakého úmyslu (Paulík, 2012).

Mezi hlavní bariéry patří:

- špatné kódování nebo dekódování informace, což může vést k deformaci předávané informace,
- volba nevhodného komunikačního média,
- nedostatečná nebo chybějící zpětná vazba – odesílatel neví, zda byla jeho zpráva dekódována nebo pochopena,
- zahlcení informacemi – nadměrné nebo obsahově nepřiměřené sdělení,

- verbální schopnosti – potíže s výstižnou formulací myšlenek, aby byly správně pochopeny, např. vhodně zvolený styl mluvy (formální, slangový),
- rozdíly mezi lidmi – věk, vzdělání, pohlaví, kultura, postoje, jazyk,
- konflikty mezi jednotlivci – vliv minulých negativních zkušeností mohou vést k dezinterpretaci sdělení,
- projevy zásadního nesouhlasu již v průběhu sdělení,
- špatné pochopení neverbální komunikace,
- psychologické a emocionální bariéry – vztek, zlost, povýšenectví, uzavřenost,
- příjemce zprávy nenaslouchá nebo jen předstírá zájem,
- fyziologické vlivy – únava, bolest hlavy, nemoc,
- fyzické bloky – hluk, rušivé prostředí,
- třetí osoba – někdy může vést k narušení komunikace přítomnost třetí osoby,
- manipulace – když si odesílatel zprávy není jistý svým sdělením, nebo nechce věci sdělovat přímo, používá raději fráze typu: „mělo by se“,
- poučování – používají se v nadřazené pozici a vyvolává pocit ponížení a nechuti dále komunikovat,
- vyhrožování – následkem bývá konflikt a zablokování komunikace,
- moralizování – kárání a napomínání,
- uzavřené otázky – při jejich používání zůstává skutečná odpověď skryta,
- zesměšňování – absence úcty a slušnosti vede k ukončení komunikace a následně k trvalejší komunikační bariéře,
- předsudky – například, že muži se lépe hodí do řídicích pozic než ženy,
- používání prázdných slov – nic neříkající fráze a prázdná sdělení, (Donnelly, 1997).

2.2.7 Vyvarování se bariér v komunikaci

Pro eliminaci komunikačních bariér lze podle Vymětala doporučit několik opatření. Sdělovaná informace by měla mít jasně daný cíl, proto by měl odesílatel věnovat dostatek času přípravě sdělení. Důležitou roli hraje zvolení vhodného prostředí a média, ve kterém se zpráva předává. Vždy je dobré vědět o příjemci zprávy co nejvíce informací a předvídat případné dotazy a připravit se na ně.

Předávané sdělení by mělo být vždy zřetelné, jasné, stručné, správné a zdvořile formulované. Abychom se ujistili, že zpráva byla příjemcem dobře dekodována a

pochopena, je velmi důležitá zpětná vazba. Při každé příležitosti je potřeba zdokonalovat své komunikační dovednosti a to tak, že si budeme uvědomovat vlastní a cizí chyby a snažit se jich vyvarovat (2008:39).

3 Cíle a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza manažerské komunikace ve vybraném podniku, zhodnocení aktuálního stavu a navrhnout případné změny.

3.2 Metodický postup

V teoretické části jsem na základě vybrané literatury zpracovala literární přehled z dostupných zdrojů. Výběr literatury jsem zaměřila na základní pojmy komunikace.

V rámci manažerské komunikace jsem se v této části zaměřila pouze na komunikaci vnitropodnikovou. Pro vypracování praktické části jsem si zvolila podnik Key Plastics Janovice, s. r. o. Nejříve jsem charakterizovala nadnárodní společnost a skupinu, v níž se Key Plastics Janovice, s. r. o. nachází a poté tuto společnost jako takovou. Provedla jsem analýzu na základě podaných informací v rámci nestrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou firmy a dotazníkového šetření.

Na základě podkladů z výroční správy byla vypracována Kapitola 4 „Charakteristika společnosti“. Ostatní informace mi ochotně podala manažerka personálního oddělení společnosti. Poskytnuté informace jsem aplikovala v celé praktické části. Uvedla jsem interní komunikaci používanou ve firmě, komunikační toky a směrnice. Od podaných informací se odvíjí i skladba otázek v dotazníku.

Dotazníkové šetření jsem prováděla z technických důvodů jen u THP pracovníků. Dotazník byl odeslán v elektronické podobě zaměstnancům a upraven pomocí služby Google, aby poskytnuté informace byly zcela anonymní. Pod každou otázkou je uveden graf a následný komentář. Po utřídění a vyhodnocení informací jsem v závěrečné části uvedla návrh změn, jak zlepšit komunikaci v podniku.

4 Charakteristika společnosti

Společnost Key Plastics Janovice, s. r. o. zahájila svoji výrobní činnost v roce 2006 ještě pod svým původním názvem Olho Technik Czech a spadala pod mateřskou společnost OLHO-Technik sídlící v německém Löhne. Od roku 2010 společnosti změnila vlastníka a staly se členem skupiny Key Plastics a pobočka v Janovicích změnila svůj název na dnešní. Společnost Key Plastics je globálním dodavatelem automobilových komponentů sídlícím v Severní Americe. Pro své klíčové operace zahrnuje do svého portfolia firmy po celém světě působící v automobilovém průmyslu. Společnosti, které jsou členy skupiny, vznikají příležitosti dodávat své výrobky do celého světa.

Firma Key Plastics Janovice s. r. o. se sídlem v Janovicích nad Úhlavou, členem skupiny Key Plastics, je samostatný výrobní závod, který vyrábí a dodává plastové interiérové díly pro automobilový průmysl zákazníkům.

Výroba byla zahájena v lednu roku 2006. Z technologického hlediska lze říci, že se jedná o uzavřený kruh procesu zakončený konečným výrobkem. Firma disponuje technologií na vstřikování a svařování, lakování i potisk plastových dílů a montážními linkami na finalizaci výrobků. Firma dodává plastové komponenty předním světovým výrobcům automobilů, např. Škoda, VW, Jaguar, Volvo, Audi, Ford, Peugeot, aj.

V podniku je zaveden systém řízení kvality s certifikáty dle norem ISO 9001/2008, ISO 16949, ISO 14001. Cílem je neustálé zlepšování.

Vedení společnosti prosazuje „lean“ strukturu řízení, která se vyznačuje plochou organizační strukturou. Odpovědnosti a pravomoci jsou rozděleny až na jednotlivé pracovníky výroby.

4.1 Personální oddělení

Na HR oddělení pracují 3 zaměstnanci, 2 mzdové účetní a 1 personální manažerka. Na starost mají kompletní zabezpečení všech HR procesů včetně denní operativy. Personální systém společnosti byl certifikován v souladu s mezinárodním standardem „Investors in People“. Společnost v rámci financování evropského sociálního fondu financuje zvýšení kvalifikace svým zaměstnancům.

Další náplní personálního oddělení je i nábor nových zaměstnanců. Vedoucí pracovník daného oddělení formuluje požadavky na základě plánu výroby. Požadavky

písemně schválí ředitel firmy a putují na HR oddělení. Personalistka podá interní a externí inzerci. V rámci interní inzerce si z firemní databáze vytipuje potenciální uchazeče. Zpravidla probíhají 2 kola výběrového řízení. V rámci výběrového řízení probíhá intenzivní komunikace se všemi uchazeči o místo. Vybraný uchazeč je od začátku svého nástupu do pracovního poměru informován o náplni svého pracovního místa a konkrétní pozici ve firmě, aby hned z počátku nedocházelo k nedorozuměním. Podnik nevede assessment centra a ani neuvažuje o jejich založení.

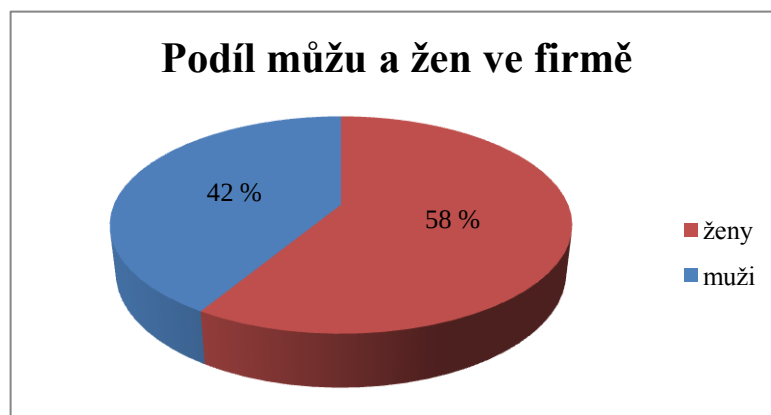
Firma považuje za nejvýznamnější úspěch certifikaci personálního systému firmy s mezinárodním standardem.

4.2 Struktura zaměstnanců

Firma Key Plastics Janovice, s. r. o. je aktivní ve výrobním sektoru, tedy v oblasti, kde většina zaměstnavatelů poukazuje na směnný provoz, tedy na převahu mužské práce, oproti ženské. V tomto podniku je ale skutečnost jiná (viz. Graf 1). Organizace se snaží podpořit vstup žen do technického oboru, a to právě umožňuje ve své firmě. Na náboru nových zaměstnanců nerozhoduje, jestli je daná osoba muž nebo žena, po rodičovské dovolené, popř. samoživitelka. Společnost udržuje pravidelný kontakt se svými zaměstnanci, kteří odešli na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. Personální manažerka přiznává, že většina zaměstnanců přichází do firmy dříve než po třech letech.

I když firma Key Plastics Janovice, s. r. o. je poměrně mladá firma, může se pyšnit několika tituly jako je šestý nejlepší zaměstnavatel ČR roku 2007, anebo oceněním společnosti Gender Studies za sladění pracovního a osobního života zaměstnanců (Ciprova, 2009).

Graf 1: Podíl mužů a žen ve firmě



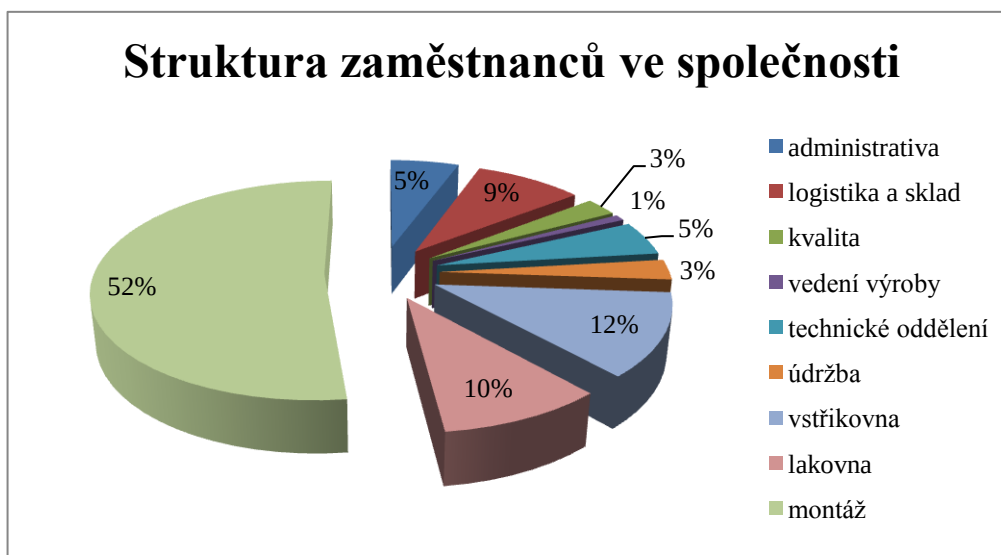
(Zdroj: Vlastní šetření)

Graf 1 nám ukazuje jaký je celkový procentuální podíl mužů a žen ve firmě. Vidíme, že více jak polovina z celkového počtu zaměstnanců jsou ženy. Tento nadpoloviční podíl žen se odráží pouze na nižších zaměstnaneckých pozicích, nikoliv ve vedení podniku.

Vedení firmy je složené z ředitele firmy, vedoucího výroby, do jehož odpovědnosti spadá výrobní proces, vedoucího kvality, který zastává i pozici zmocněnce pro jakost a interního auditora, vedoucího technického oddělení, do jehož pravomoci spadá technická podpora výroby a řízení projektů, vedoucího oddělení logistiky, vedoucího personálního oddělení, do jehož povinností spadají úkony spojené s řízením lidských zdrojů a komunikace jak uvnitř, tak ven z firmy a vedoucího finančního oddělení.

V současné době ve firmě pracuje 334 zaměstnanců. Jejich rozdělení znázorňuje graf 2. Údaj je platný k 28. 2. 2013.

Graf 2: Struktura zaměstnanců ve společnosti



(Zdroj: Vlastní šetření)

5 Vlastní práce

5.1 Nástroje komunikace

Společnost využívá několik nástrojů interní komunikace. Je to zejména:

- firemní časopis
- systém porad a meetingů
- firemní intranet
- nástěnky
- informační tabule
- letáky.

Firemní časopis vychází 1x čtvrtletně v nákladu 70 tištěných výtisků a je k dispozici u informačních nástěnek. Je vydáván v tištěné a elektronické formě. Ve firemním časopise jsou uvedeny informace o aktuálním dění ve firmě, pak např. pozvánky na firemní akce nebo plány a výhledy do budoucna.

Na nástěnky jsou dávány aktuality, informace pro zaměstnance, pozvánky na školení, informace o nových zaměstnancích a vyhodnocení některých ukazatelů.

Pokud má zaměstnanec nějaký problém, stížnost nebo otázku, je v podniku zavedena schránka a poradna pro zaměstnance. Zaměstnanec může anonymně vhodit do schránky svoji připomínku nebo otázku.

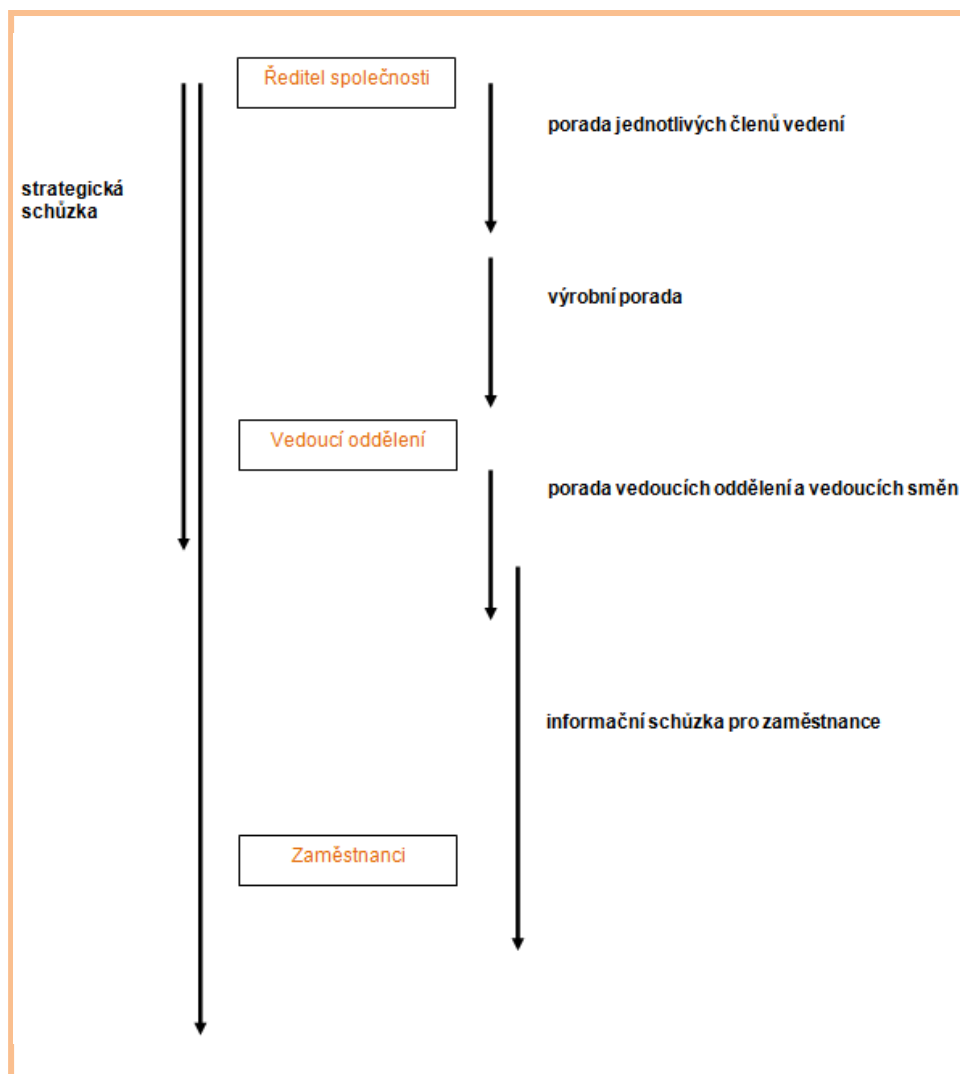
5.2 Komunikační toky

Komunikační tok ve firmě Key Plastics Janovice, s. r. o. je vertikálním směrem se shora dolů. Ředitel a manažeři jednotlivých oddělení přidělují úkoly svým podřízeným zaměstnancům. Komunikace probíhá směrem dolů a nahoru, tedy je obousměrná, oproti tomu úkoly probíhají jen směrem dolů. Komunikace mezi jednotlivými odděleními probíhá telefonicky, e-mailem, faxem či osobně. Klíčovými prvky jsou pravidelné porady a meetingy v podniku, protože prostřednictvím nich probíhá v podniku zpětná vazba mezi zaměstnanci a manažery.

Porady v podniku probíhají opakovaně a to jak mezi jednotlivými úseky podniku, tak i mezi vrcholovými zaměstnanci.

Strategická schůzka probíhá 1x ročně na přelomu novému roku, kde probíhá představení cílů firmy a cílů jednotlivých oddělení. Porada jednotlivých členů vedení probíhá 1x v týdnu a řeší se na ní aktuální problémy ve firmě. Výrobní porada je denně a během ní se řeší aktuální výrobní problémy. Porada vedoucích oddělení a vedoucích směn je minimálně 1x měsíčně a na ní se řeší aktuální problémy v jednotlivých úsecích firmy a personální záležitosti. Informační schůzka pro zaměstnance probíhá 1x do měsíce, resp. poslední týden v měsíci. Na informační schůzce se řeší vyhodnocování výrobních ukazatelů, naplňování cílů oddělení, personalistika, připomínky zaměstnanců a je zde dán i prostor na dotazy zaměstnanců. Dle potřeby je na informační schůzce zaměstnanců i účast ředitele podniku. Navíc k tomu se uskutečňuje 1x za týden telekonference s mateřskou společností v USA.

Obrázek 3: Komunikační toky v podniku



(Zdroj: Key Plastics Janovice, s. r. o.)

5.3 Směrnice

Jako každá společnost tak i Key Plastics Janovice, s. r. o. má organizační řád a vnitrofiremní směrnice. Vnitrofiremní směrnice působí v podniku jako morální a etický kodex firmy, kde jsou obsaženy firemní hodnoty podniku, tzv. desatero zaměstnance a patero vedoucího. Směrnice obsahují body, které se týkají dodržování komunikace mezi zaměstnanci. Dodržování uvedených hodnot ve směrnících se promítá do pravidelného hodnocení všech zaměstnanců. Se směrnici jsou všichni zaměstnanci seznámeni při vstupním školení, na nástěnkách a 1x ročně se objevují i ve firemním časopisu. Uvedené body ve směrnících týkající se komunikace jsou:

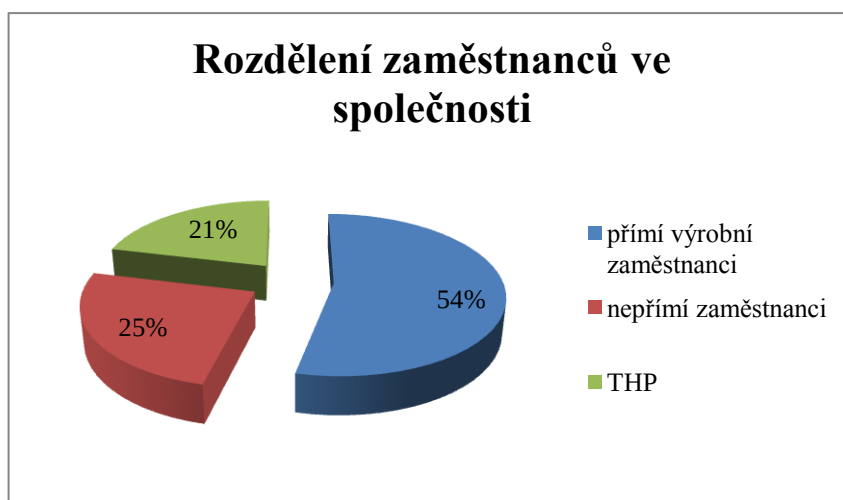
- Udržení kontaktu se zaměstnanci na mateřských a rodičovských dovolených - zaměstnanci jsou pravidelně informováni o aktuální situaci ve firmě a to prostřednictvím zasílání informačních letáků a oběžníků nebo firemního časopisu.
- Otevřená komunikace - zaměstnanci jsou povzbuzováni k volné a otevřené výměně názorů mezi sebou i vůči svým nadřízeným, zejména v souvislosti se zlepšováním pracovního prostředí.
- Ochrana informací - zaměstnancům firmy je zakázáno předávat citlivé nebo důvěrně informace o produktech, projektech, procesech, postupech nebo jakémkoliv strategickém plánování firmy, jejích zákazníkům nebo dodavatelům stejně jako interní know-how, a to jakékoliv třetí osobě a v jakékoliv formě. Toto platí i pro předávání informací zaměstnancům v rámci firmy, kteří však k vlastnictví těchto informací nejsou kompetentní.

5.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o. jsem provedla u THP zaměstnanců. Dotazník měl být jako zpětná vazba k fungování vnitrofiremní komunikace v podniku k poskytnutým informacím, které mi předala personální manažerka.

Dotazník jsem vybrané skupině zaměstnanců odeslala elektronicky prostřednictvím služby Google. Z technických důvodů jsem se musela zaměřit jen na THP zaměstnance. Distribuce dotazníku napříč celým podnikem všem zaměstnancům nebyla možná

Graf 3: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti



(Zdroj: Vlastní šetření)

Celkový počet zaměstnanců v podniku je 334. Z celkového počtu všech zaměstnanců představují technicko-hospodářští pracovníci 72 zaměstnanců, tj. 21 %.

Sběr dat byl prováděn anonymně. Návratnost všech dotazníků byla 73 % (53 ze 72) vhodných k vyhodnocení.

Zpracování všech dat jsem provedla v programu Microsoft Excel 2007 a výsledky zobrazila do grafů. Interpretaci provedu na následujících stránkách.

Graf 4: Z jakých zdrojů jsem byl/a seznámen/a s vizí, strategií a dlouhodobými cíli ve Vaší společnosti?



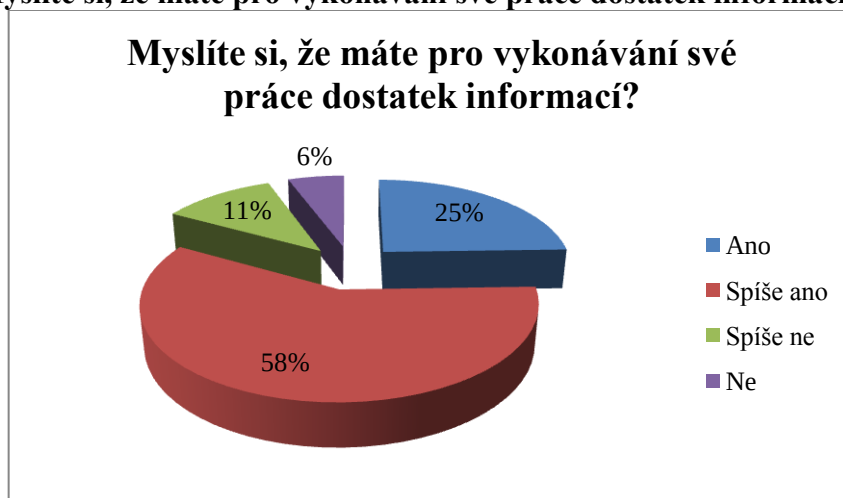
(Zdroj: Vlastní šetření)

1. Jsem seznámen/a od svého nadřízeného
2. Jsem seznámen/a převážně od ostatních zaměstnanců
3. Nástěnka

4. E-mail
5. Informační tabule
6. Intraweb
7. Nejsem seznámen/a
8. Jiné

Cílem této otázky bylo zjistit, z jakých zdrojů a zda vůbec jsou THP zaměstnanci seznámeni s vizí, strategií a dlouhodobými cíli společnosti. U této otázky mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí. Téměř všichni zaměstnanci jsou seznámeni s firemními hodnotami. Více jak 50 % respondentů jsou seznámeni od svého nadřízeného. Ostatní respondenti jsou seznámeni s firemními hodnotami prostřednictvím komunikačních nástrojů, které firma využívá ve své vnitropodnikové komunikaci jako je nástěnka, informační tabule, e-mail nebo intraweb. u možnosti "jiné" respondenti uvedli, že byli seznámeni s firemními hodnotami u vstupního pohovoru.

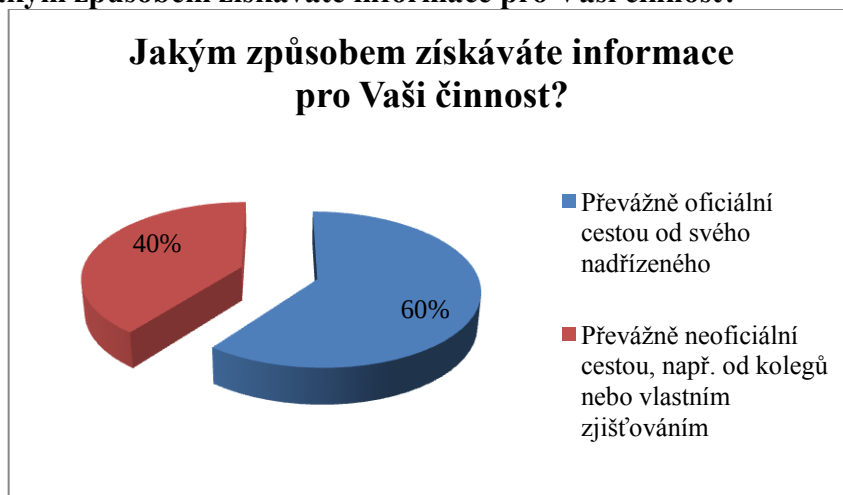
Graf 5: Myslíte si, že máte pro vykonávání své práce dostatek informací?



(Zdroj: Vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že zaměstnanci společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o. mají dostatek informací pro vykonávání své práce. Dokazují to odpovědi, které jsou z větší části kladné. Na možnost „spíše ano“ odpovědělo 58 % respondentů. U možnosti „Ano“ odpovědělo 25 % dotázaných. Jen malé procento respondentů zvolilo možnosti „Ne“ a „Spíše ne“.

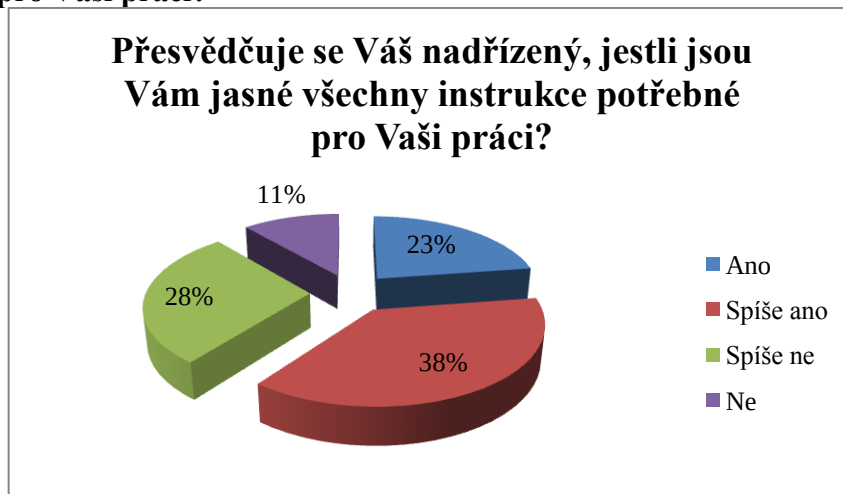
Graf 6: Jakým způsobem získáváte informace pro Vaši činnost?



(Zdroj: Vlastní šetření)

60 % dotázaných získává informace pro svoji činnost oficiální cestou od svého nadřízeného. Naopak 40 % respondentů získává informace pro svoji pracovní činnost neoficiální cestou, např. od kolegů nebo z jiných zdrojů. Zaměstnanci získávají informace předávané od nadřízeného na poradách či z vnitrofiremních nástrojů jako nástěnka, intraweb, firemní časopis nebo informační tabule.

Graf 7: Přesvědčuje se Váš nadřízený, jestli jsou Vám jasné všechny instrukce potřebné pro Vaši práci?



(Zdroj: Vlastní šetření)

Na tuto otázku odpovědělo 23 % respondentů „ano“, jejich nadřízený se přesvědčuje zda jsou všechny instrukce jasné potřebné pro vykonávání činnosti. Většina dotazovaných zvolilo váhavější odpovědi, 38 % dotazovaných vybralo odpověď „spíše ano“ a 28 % „spíše ne“. 11 % dotázaných zaměstnanců zvolilo, že jejich nadřízených nezjišťuje, zda jsou jim všechny instrukce jasné, tzn. že je tu prostor pro nepochopení instrukcí a následně odvedení jiné než požadované činnosti.

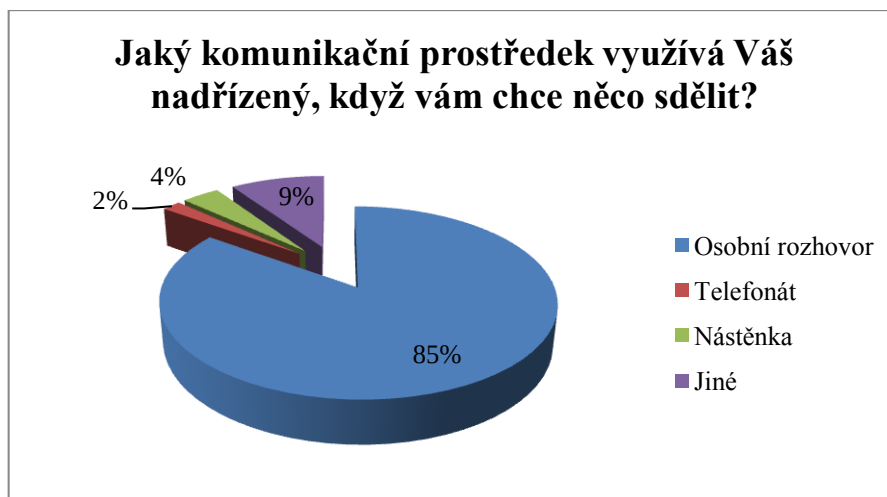
Graf 8: Když komunikujete s nadřízeným, bojíte se přiznat své názory a postoje?



(Zdroj: Vlatní šetření)

Z odpovědí je jasné, že většina dotazovaných zaměstnanců se nebojí přiznat nadřízenému své názory a postoje. Znamená to, že pracovní vztah mezi nadřízeným a podřízeným není napjatý ani vyhrocený. Jen nepatrné procento respondentů se bojí nebo váhá přiznat nadřízenému svůj názor či postoj. Ale od toho je v podniku založena schránka, kde mohou všichni zaměstnanci vhodit svůj názor, postřeh, když ho nechtějí sdělit nadřízenému.

Graf 9: Jaký komunikační prostředek využívá Váš nadřízený, když vám chce něco sdělit?



(Zdroj: Vlastní šetření)

Nejčastější komunikační prostředek je osobní rozhovor. Jedná se především o pravidelné porady nebo o zadávání úkolů, činností, které jsou potřeba udělat. 9 % respondentů zvolilo možnost „jiné“ a uvedli, že jejich nadřízený nejčastěji při komunikaci s nimi využívá jako prostředek e-mail nebo denní hlášení. V dotazníku se objevila i odpověď, že nadřízený používá při sdělení informací osobní rozhovor, pokud

se jedná o jednoduché informace a e-mail pokud jde o předání nějakých hodnot, čísel apod.

Graf 10: Máte pocit, že býváte zahlcen/a velkým množstvím informací?

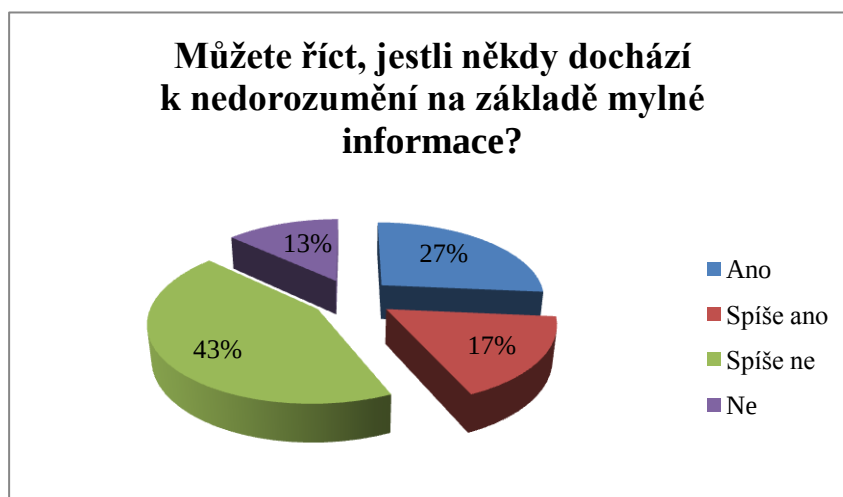


(Zdroj: Vlastní šetření)

U této otázky převážná většina respondentů (59 % a 13%) odpovědělo, že zahlcení velkým množstvím informací nejsou.

19 % a 9 % dotazovaných se cítí být zahlceni. Může se stát, že nadřízený očekával, že zaměstnanec má určitou informaci, ale přitom ji neměl, proto může nastat konflikt.

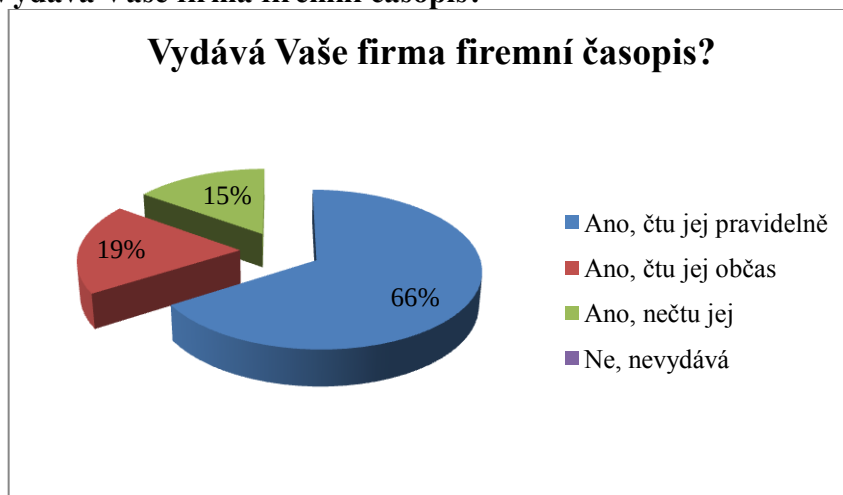
Graf 11: Můžete říct, jestli někdy dochází k nedorozumění na základě mylné informace?



(Zdroj: Vlastní šetření)

Z výsledků vychází, že nedochází k nedorozumění. Nadřízený málokdy podá mylnou informaci. I když prostor pro nedorozumění na základě mylné informace a následně vykonání nesprávné činnosti tu je, dokazují to odpovědi u 27 % a 17 % respondentů, kteří odpověděli „ano“ a „spíše ano“.

Graf 12: Vydává Vaše firma firemní časopis?



(Zdroj: Vlastní šetření)

Všichni dotazovaní respondenti mají v podvědomí, že společnost Key Plastics Janovice, s. r. o. vydává firemní časopis. Ani jeden neodpověděl, že firma nevydává časopis. Pravidelnost čtení časopisu je čistě jejich osobní záležitost, ale ve firemním časopise mají možnost zjistit např. aktuální dění ve firmě, výsledky za uplynulá období a nebo plány do budoucna. 15 % dotázaných ví, že časopis vychází, ale nemají potřebu ho číst.

Otázka č. 10: Co byste navrhoval/a pro zlepšení komunikace ve firmě? (Uveďte)

Poslední otázku uvedená v dotazníku byla nepovinná. Respondenti na závěr mohli uvést své návrhy pro zlepšení vnitrofiremní komunikace. (Uvedeno bez korektur):

- Včasné a účelné podávání informací.
- Jasně specifikovat kompetence vybraných pozic.
- Kompletní restrukturalizace firmy.
- Rozesílání všech důležitých informací a rozhodnutí jednotlivých pracovníků včas e-mailem – vč. rozesílání zápisů z interních schůzek.
- Sjednocení názvosloví – někdo identifikuje výrobky a nakupované produkty podle SAP čísel jiný podle obchodních názvů – potom vznikají drobná nedorozumění.
- Častější informovanost zaměstnanců o plnění plánu, informování o aktuálním dění a stavu jednotlivých oddělení.
- Přítomnost ředitele firmy ve výrobě mezi lidmi.

- Upřímnost a přímé jednání.
- Komunikace vedoucích.
- Týdenní e-mail info o změnách provozu, financích a person. (zavedení/ukončení projektu).
- Ověřování pravdivosti informací vedením společnosti a při dalším šíření informací, např. firemní časopis, konkrétně informace poskytované vedoucím logistiky.

6 Diskuse

Na základě odpovědí z dotazníku a poskytnutých informací od personální manažerky jsou navržena nezávazná doporučení na změny komunikace v podniku.

Hlavním problémem jsou nedostatečné informační toky uvnitř firmy. Pro zlepšení interní komunikace bych navrhovala zlepšení předávání informací a to mezi jednotlivými odděleními a samotnými zaměstnanci.

O aktuálním dění a pracovních pokynech budou zaměstnanci nadále informováni na pravidelných poradách. Program porady by byl zveřejněn v dostatečném časovém předstihu, aby si všichni zúčastnění mohli připravit podklady či diskusní příspěvky. Výstupem z porady jsou zápisy z porad, které by mohly být rozesílány v elektronické podobě anebo umístěny na nástěnky v podniku.

Dále bych navrhovala vést zaměstnance k aktivnějšímu přístupu ke komunikaci, když jim není zadána instrukce jasná. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 89 % dotázaných THP zaměstnanců se nebojí říct svůj názor nadřízenému. 61 % respondentů uvedlo, že nadřízený si zjišťuje pochopení instrukce, ale je důležité, aby aktivita v komunikaci byla i na straně podřízeného.

Jako pozitivní forma předávání informací zaměstnancům je vydávání firemního časopisu, který by se mohl rozšířit o rubriku „Dotazy zaměstnanců“, kde by mohly být dotazy na vedení společnosti. Mohli by tu být i zodpovězeny otázky vhozené anonymně do schránky, která je umístěna ve firmě.

V podniku by mohl být zaveden týdenní informační sdělení prostřednictvím e-mailu, kde by byly změny v provozu, v personálním oddělení anebo plnění plánů jednotlivých oddělení. Systém elektronického zpravodajství by vlastně doplňoval předávání informací prostřednictvím nástěnek.

Tyto změny by vedly k úpravě kompetencí jednotlivých zaměstnanců, kteří by toto předávání informací zajišťovali.

Návrhem na úpravy komunikace ve firmě by vedlo k úplné informovanosti zaměstnanců, kteří by tím mohli získat pocit většího zájmu ze strany nadřízených a tím by to mohlo vést k větší motivaci podřízených a plnění plánů podniku.

7 Závěr

Komunikace patří mezi nejdůležitější prvky celého podniku. Zajišťuje tok informací napříč celým podnikem i mimo podnik. Je důležité věnovat pozornost přenosu informací, aby nedocházelo ke komunikačním šumům. Významné je, aby byl brán zřetel i na podávání informací. To by mělo být jasné a úplné. Komunikace ovlivňuje i další prvky v podniku, např. výkonnost či motivaci zaměstnanců.

V teoretické části bakalářské práce jsem popisovala komunikaci jako takovou a s tím související základní pojmy. Také jsem se zaměřila na verbální a neverbální komunikaci a komunikaci v podniku.

Pro praktickou část jsem si vybrala podnik Key Plastics Janovice, s. r. o., abych v této společnosti popsala současný stav komunikace a navrhla změny pro její zlepšení. Ve společnosti je nejvíce interní komunikace zaměřena na osobní komunikaci. Je to nejspolehlivější forma předávání informací, např. v rámci pracovních pohovorů či porad v podniku, doplněná o další formy komunikace používané v podniku, jako jsou např. e-mail, nástěnka či informační tabule.

V praktické části jsem charakterizovala podnik jako takový, strukturu zaměstnanců, komunikační toky a směrnice. Pro všechny tyto části mi ochotně poskytovala informace manažerka personálního oddělení. Na základě podaných informací jsem vytvořila dotazníkové šetření, které jsem rozdala vybrané skupině zaměstnanců. Z technických důvodů jsem dotazník rozeslala elektronicky jen THP zaměstnancům. Ale i tito zaměstnanci jsou součástí vnitrofiremní komunikace, komunikují s jednotlivými odděleními v podniku a dostávají příkazy či pracovní úkoly od svých nadřízených.

Z poskytnutých informací a z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že podnik má závažný nedostatek ve vnitrofiremní komunikaci. Z dotazníkového šetření, které jsem provedla, vyplývá, že tok informací v podniku není úplně dostačující, jak by se mohlo zdát. Přenos informací mezi jednotlivými odděleními v podniku a zaměstnanci není včasný a účelný. To má za následek, že zaměstnanci mnohdy nemají k dispozici potřebné informace pro vykonávání své práce. To potom vede za časové zdržení při zjišťování potřebných informací.

Pro včasný a účelný přenos informací bych volila zjednodušení hierarchie v podniku, aby informace neputovala přes několik útvarů v podniku a k příjemci se nedostaly v neúplné formě. Pracovní úkoly, příkazy by putovaly od vedení společnosti, po

vedoucího daného úseku až ke konkrétním zaměstnancům. Přenos informací bych volila v elektronické formě, aby nedocházelo ke ztrátě informací. Porady, které podnik pravidelně svolává, by vedly ke zpětné vazbě daného úkolu, příkazu. Ovšem zpětná vazba, by nemusela být jen na poradách, ale i v osobním rozhovoru či elektronicky. Personální manažerka mi řekla, že ke zpětné vazbě mezi zaměstnanci a vedením dochází, ale v dotazníkovém šetření vyplynulo, když respondenti měli odpovídat, co by zlepšili v podniku, 90 % všech odpovědí, se týkalo nedostatečného přenosu informací. Z toho vyplývá, že vedení společnosti dostatečně neví o tomto problému, který se týká přenosu informací. Pro zlepšení komunikace by vedení mělo více využívat komunikační nástroje, které má k dispozici. Například prostřednictvím nástěnek, intranetu nebo firemního časopisu položit několik otázek svým zaměstnancům pro zjištění nedostatků a zlepšení firemní komunikace.

V interní komunikaci hraje velkou roli informační a motivační propojenost. Zaměřila bych se i na motivaci zaměstnanců. Motivovaní zaměstnanci mají snahu předávat úplné informace a tím plnit firemní cíle podniku. Ovšem motivovat zaměstnance ať už peněžními prostředky či nepeněžními prostředky, je pro podnik nákladné a nemusí splnit svůj záměr.

8 Summary

Communication is one of the most important elements of the enterprise. It is important to pay attention to the transfer of information to avoid communication noise. It is significant to take into account also the presentation of information. It should be clear and complete. Communication affects other elements in the enterprise, such as performance and employee motivation.

In the theoretical part of the thesis, I described the communication as such and the related basic concepts. I also focused on verbal and nonverbal communication and communication in business.

For the practical part, I chose the firm Janovice Key Plastics, Ltd., in this society to describe the current state of communication and propose changes to improve it. The company has the most internal communication focuses on personal communication, supplemented by other forms of communication used in business, such as e-mail, bulletin board or information boards.

From the information provided and the results of the survey showed that the company does not suffer from serious weaknesses in internal communication. As a suggestion for improvement I would recommend focusing on the transmission of information. The questionnaire survey which was carried out, shows that the flow of information throughout an enterprise is not entirely satisfactory, as it might seem. This has the effect that employees often do not have the necessary information to carry out their work. This then leads for the time delay in identifying the necessary information.

For timely and efficient transmission of information I would opt for simplification of the hierarchy in the company, went not to information across several departments in the company and the recipient did not get in an incomplete form. After that I focused on employee motivation. Motivated employees have tried to carry complete information and thus fulfill the company's business objectives. The internal communication plays a big role information and motivation interconnectedness.

9 Zdroje

9.1 Literární zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON, John M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 119 s. ISBN 80-716-9375-8.
- LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2008, 99 s. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-466-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 72 s. ISBN 80-245-0174-0.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

9.2 Internetové zdroje

- CIPROVÁ, Kristýna. *Olho Technik Czech aneb jak sladovat ve výrobním sektoru* [online]. 2009 [cit. 2012-25-03]. Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/olho-technik-czech-aneb-jak-sladovat-ve-vyrobnim-sektoru>
- HOŠKOVÁ, Radka. *Interní komunikace a PR ve firmě* [online]. 2011 [cit. 2012-12-01]. Dostupné z: <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>
- PAULÍK, Karel. *Bariéry efektivní komunikace a jejich zvládání* [online]. 2012 [cit. 2012-12-01]. Dostupné z: <http://www.topasistentka.cz/umeni-komunikace/bariery-efektivni-komunikace-jejich-zvladani>
- SKARLANTOVÁ, Pavla. Interní komunikace: co a jak vylepšit. In: *Eregal.ihned.cz* [online]. 2005, 24. 11. 2005 [cit. 2012-12-06]. Dostupné z: [http://eregal.ihned.cz/index.php?p=10A000_d&&article\[id\]=17250440&article\[area_id\]=10030040](http://eregal.ihned.cz/index.php?p=10A000_d&&article[id]=17250440&article[area_id]=10030040)

10 Seznam grafů a obrázků

Graf 1: Podíl mužů a žen ve firmě	16
Graf 2: Struktura zaměstnanců ve společnosti.....	17
Graf 3: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti	21
Graf 4: Z jakých zdrojů jsem byl/a seznámen/a s vizí, strategií a dlouhodobými cíli ve Vaší společnosti?	21
Graf 5: Myslíte si, že máte pro vykonávání své práce dostatek informací?	22
Graf 6: Jakým způsobem získáváte informace pro Vaši činnost?	23
Graf 7: Přesvědčuje se Váš nadřízený, jestli jsou Vám jasné všechny instrukce potřebné pro Vaši práci?	23
Graf 8: Když komunikujete s nadřízeným, bojíte se přiznat své názory a postoje?	24
Graf 9: Jaký komunikační prostředek využívá Váš nadřízený, když vám chce něco sdělit?	24
Graf 10: Máte pocit, že býváte zahlcen/a velkým množstvím informací?	25
Graf 11: Můžete říct, jestli někdy dochází k nedorozumění na základě mylné informace?	25
Graf 12: Vydává Vaše firma firemní časopis?.....	26
Obrázek 1: Komunikační přenos	5
Obrázek 2: Komunikační směry ve firmě.....	7
Obrázek 3: Komunikační toky v podniku.....	19

10.1 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

11 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se **Nikola Uřešová**, jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o pravdivé vyplnění dotazníku do mé bakalářské práce, který byl vytvořen za účelem zjištění **funkčnosti vnitrofiremní komunikace** ve Vaší firmě.

Vámi poskytnuté údaje jsou zcela anonymní a budou použity jen do bakalářské práce. Vyplnění dotazníku bude trvat **max. 5 min.**

Děkuji

1) Z jakých zdrojů jsem byl/a seznámen/a s vizí, strategií a dlouhodobými cíli ve Vaší společnosti?

- a) Jsem seznámen/a od svého nadřízeného
- b) Jsem seznámen/a převážně od ostatních zaměstnanců
- c) Nástěnka
- d) E-mail
- e) Informační tabule
- f) Intra web
- g) Nejsem seznámen/a
- h) Jiné (uveďte):.....

2) Myslíte si, že máte pro vykonávání své práce dostatek informací?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

3) Jakým způsobem získáváte informace pro Vaši činnost?

- a) Převážně oficiální cestou od svého nadřízeného

- b) Převážně neoficiální cestou, např. od kolegů nebo vlastním zjišťováním
- c) Jinak (uved'te)

4) Přesvědčuje se Váš nadřízený, jestli jsou Vám jasné všechny instrukce potřebné pro Vaši práci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

5) Když komunikujete s nadřízeným, bojíte se přiznat své názory a postoje?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6) Jaký komunikační prostředek využívá Váš nadřízený, když vám chce něco sdělit?

- a) Osobní rozhovor
- b) Telefonát
- c) Nástěnka
- d) Jiný (uved'te)

7) Máte pocit, že býváte zahlcen/a velkým množstvím informací?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8) Můžete říct, jestli někdy dochází k nedorozumění na základě mylné informace?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9) Vydává Vaše firma firemní časopis?

- a) Ano, čtu jej pravidelně
- b) Ano, čtu jej občas
- c) Ano, nečtu jej
- d) Ne, nevydává

10) Co byste navrhoval/a pro zlepšení komunikace ve firmě? (Uveďte)

.....

.....