

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost

**The influence of firm communication on work
efficiency**

Vedoucí bakalářské práce:
Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:
Miroslav Franěk

2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Miroslav FRANĚK

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

1. Název tématu: Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost

Anglicky: The influence of firm communication on work efficiency

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

Cíl práce:

Cílem práce je zjištění současné úrovně firemní komunikace a jejího vlivu na pracovní výkonnost ve vybraném podniku.

Metodický postup: Prostudovat literární prameny vztahující se k významu komunikace ve firmě se specifikací vlivu na pracovní výkon. Nejvýznamnější informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko- metodologických východisek u vybraného objektů zkoumání, je nutno získat informace o podílu komunikace na pracovní výkonnosti za pomoci kvantitativních a kvalitativních metod šetření. Důraz je kladen na sestavení dotazníku a provedení dotazníkového šetření. Po utřídění a analýze dat se soustředit na deskripci a komparaci a provést celkové zhodnocení vlivu komunikace na pracovní výkonnost ve vybrané firmě.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodologický postup, 4. Výsledky průzkumu, 5. Diskuse, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: Dle možnosti grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 30– 40 stran

Seznam odborné literatury:

DeVito, A. J. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing spol s.r.o., 2001, 420 s., ISBN 80-7169-988-8

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

Konitz von A. Umění úspěšné komunikace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 112 s., ISBN 80-247-1222-9

Boothman N. Trénink obchodní komunikace. Praha: Portál, 2004, 184 s., ISBN 80-7178-904-6

McLaganová P. – Krembs P. Komunikace na úrovni – Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. Praha: Managements Press, 1998, 190 s., ISBN 80-85943-75-1

Doc.Ing. Krninská R.,CSc. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: SKRIPTA, 2002, 187 s., ISBN 80-7040-581-3

Statistické ročenky Úřadu práce

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Konzultant:

Datum zadání bakalářské é práce: 16.2.2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 30.4.2008

L.S.

doc.Ing.Ladislav Rolínek,Ph.D

Vedoucí katedry

doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Děkanka

V Českých Budějovicích dne 7. března 2007

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění s využitím uvedených pramenů a literatury.

České Budějovice, duben 2008

.....

Miroslav Franěk

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád vyjádřil své poděkování paní **Doc. Ing. Růženě Krninské CSc.** za poskytnuté cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Dále děkuji firmám GAMEX CB s.r.o. a VISCOFAN CZ a jejímu personálnímu TOP managerovi paní **Kateřině Cempírkové** za poskytnuté cenné informace, konzultace nápomocné při vypracování této bakalářské práce.

Děkuji rovněž všem, kteří mi byli při vypracování této bakalářské práce jakýmkoli způsobem nápomocni.

OBSAH

1 Úvod.....	8
2 Literární rešerše.....	9
2.1. Komunikace.....	9
2.1.1. Prvky komunikace.....	10
2.2. Komunikační kanály.....	11
2.2.1. Formální komunikace.....	11
2.2.2. Neformální komunikace.....	12
2.3. Směry komunikačních toků.....	12
2.3.1. Směr ze shora dolů.....	13
2.3.2. Směr ze zdola nahoru.....	13
2.3.3. Horizontální směr.....	13
2.3.4. Diagonální směr.....	13
2.4. Efektivní komunikace.....	14
2.5. Interní komunikace.....	14
2.5.1. Zásady interní komunikace.....	15
2.5.2. Nedostatky interní komunikace.....	16
2.5.3. Nástroje interní komunikace.....	17
2.5.3.1. Úvodní informace.....	18
2.5.3.2. Kontinuální informace.....	18
2.5.3.3. Personální informace.....	19
2.5.3.4. Vnější vlivy.....	19
2.6.1. Firemní vize.....	20
2.6.2. Komunikační strategie.....	20
2.6.3. Firemní identita.....	20
2.6.4. Cíle vnitrofiremní komunikace.....	21
2.6.4.1. Podmínky pro dosažení cílů komunikace.....	22
2.6.5. Komunikační plán.....	23
2.6.6. Zpětná vazba.....	24

2.7. Manažerská komunikace.....	24
2.7.1. Styly vedení manažera.....	25
2.7.2. Metoda vedení informacemi.....	27
2.7.3. Poškození firemní komunikace manažerem.....	28
2.7.4. Odhalování a řešení problému pracovního výkonu.....	28
3 Metodický postup.....	30
3.1. Cíl práce.....	30
3.2. Vymezení zkoumaného souboru.....	30
3.2.1. Kvalitativní průzkum.....	31
3.2.2. Kvantitativní průzkum.....	32
3.2.3. Zpracování dat.....	33
3.2.4. Metoda vážených a aritmetických průměrů.....	33
4 Výsledky průzkumu.....	34
4.1. Identifikace zkoumaného souboru.....	35
4.1.1. Obecná část.....	35
4.1.2. Důležitost informačních toků ve firmě.....	39
4.1.3. Úroveň komunikace.....	49
4.1.4. Komunikace s přímým nadřízeným.....	53
4.1.5. Komunikace s TOP manažerem.....	58
4.1.6. Komunikace na pracovišti.....	60
4.1.7. Vliv komunikace na pracovní výkonnost.....	61
4.2. Celkové hodnocení a diskuze.....	66
5 Závěr a doporučení firmě.....	71
5.1. Závěr.....	71
5.2. Doporučení firmě.....	73
6 Summary.....	75
7 Přehled použité literatury.....	76
Seznam obrázků, tabulek, grafů	

Přílohy

1Úvod

V první dekádě 21. století je komunikace z nejrychleji se rozvíjejících oborů. Překotný technologický vývoj nám přináší nezkrotný přísun informací. V dnešní době není proto tak těžké se k informacím dostat (oproti dřívějším letům), ale schopnost s tímto kvantem informací umět dále pracovat. Prudce stoupající množství informací, kterému jsme denně vystavováni, nás nutí si z tohoto „útoků“ informací začít vybírat.

Je možno říci, že komunikace uvnitř firmy má zásadní vliv na celé její fungování, že je základem řízení a ovlivňování prosperity firmy a její konkurenceschopnosti. Komunikace uvnitř firmy je naprosto zbytečně slabinou většiny českých firem, že management podceňuje její význam a často neřeší ani její základní nastavení. Přitom správné nastavení komunikace uvnitř firmy je výrazným stabilizačním faktorem v obtížnějších obdobích. Fungující komunikace uvnitř firmy je výrazným znakem vyspělosti její vnitřní kultury a úrovně dennodenní manažerské práce.

V dnešní době tím nejcennějším, co firma má, jsou pracovníci a proto je věnována velká pozornost jejich osobním vztahům na pracovišti. Základem je jejich vzájemná spolupráce, důvěra a ochota poskytovat informace.

Jasná, otevřená komunikace mezi firmou a svými pracovníky spočívá ve srozumitelném popisu aktuální situace firmy, přesné stanovení cílů a shoda na cestě k jejich dosažení. Jestliže toto vše bude možno splnit, dosáhneme na oplátku požadovaný výkon svých pracovníků, který povede k prosperitě celé firmy

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřil na zkoumání komunikace uvnitř vybrané výrobní a zpracovatelské firmy VISCOFAN CZ se sídlem v Českých Budějovicích. Podle stupně závažnosti případných nedostatků v komunikaci budou firmě navržena patřičná zlepšující opatření. Po prozkoumání této komunikace bude hodnocen její případný vliv na pracovní výkonnost pracovníků.

2 Literární rešerše

2.1 Komunikace

Pod pojmem „**komunikace**“ nechápejme pouze cesty a silnice. V širším pojetí znamená prakticky základ veškerých vztahů mezi lidmi.

Podle DeVita (2001) slovo komunikace z encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace. Každý si ale může pod tímto pojmem komunikace představit něco jiného, a proto i každý z autorů si vysvětluje komunikaci zcela či o trochu jinak, než ten druhý.

Janda (2004) podal velmi obecné vymezení komunikace. Podle něho komunikace znamená sdílení prvků chování nebo způsobu života prostřednictvím existence souborů pravidel.

Autoři Gibson, Ivancevich a Donelly in McLaganová, Krembs (1998) uvádějí, že model komunikace se opírá o sedm podstatných prvků tj.(1. komunikátor, 2. kódování, 3. zpráva, 4. prostředek, 5. dekódující příjemce, 6. zpětná vazba, 7. šum).

Konitz von A (2005) mluví o komunikaci, jako jednosměrném a přímém (lineárním) toku informací od komunikátora k příjemci. Kdy komunikátorovou snahou je měnit názory, postoje a chování příjemce.

Strážová (2001) popisuje o komunikaci, jako kontinuální dvousměrný proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění. Tento proces může být přerušen, když jeden z účastníků se nesnaží o pochopení a nebo není v jeho silách takovéto přijaté informaci porozumět (tuto informaci pochopit).

Tureckiová (2007) chápe komunikaci více, než jen sdělování či předávání informací. Kromě obsahové stránky má skutečná komunikace také stránku vztahovou, odkazující na vztah mezi účastníky komunikace a na význam, který přikládají předávaným informacím. Prostřednictvím komunikace tedy sdělujeme informace, vyjadřujeme své názory, pocity, přání, nápady, očekávání a někdy také požadavky.

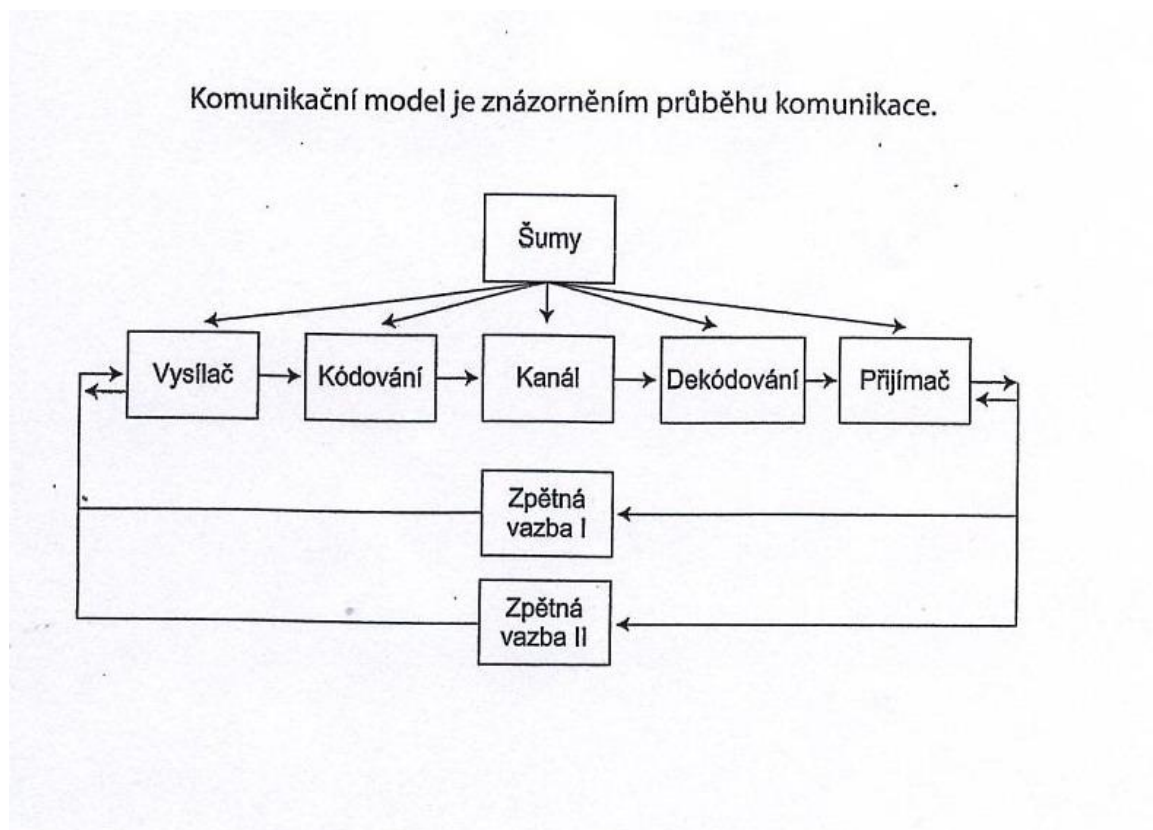
Pod pojmem komunikace si Holá (2006) představuje obousměrný proces sdílení určitých informací s cílem dorozumět se, jejímž předmětem jsou data, informace, znalosti.

2.1.1 Prvky komunikace

Jak již bylo uvedeno, tyto prvky komunikace nejlépe popsali Gibson, Ivancevich a Donelly in McLaganová, Krembs (1998), ve svém komunikačním modelu. Tito autoři rozeznávají sedm základních prvků (1. komunikátor, 2. kódování, 3. zpráva, 4. prostředek, 5. dekódující příjemce, 6. zpětná vazba, 7. šum).

Na tento komunikační model navázal ve své knize Janda (2004), který tento komunikační model o poznatky v praxi rozšířil o jeden prvek, a to **dvojitou zpětnou vazbu**, kterou můžeme vidět na následujícím obrázku č. 1.

Obr. č.1: Komunikační model



(zdroj Janda, 2004)

Vysílač:	Osoba, která si přeje předat určité sdělení
Kódování:	Výběr stylu, jakým bude sdělení předáno
Kanál:	Výběr prostředku, kterým bude sdělení předáno

Dekódování:	Pochopení nebo interpretace textu
Zpětná vazba I:	Odpověď nebo reakce příjemce na sdělení
Zpětná vazba II:	Náprava, reakce osoby, která sdělení vyslala, na prvotní zpětnou vazbu
Komunikační šumy:	Všechny faktory, které mohou odpoutávat pozornost od formy sdělení nebo mohou pozměnit jeho obsah

O této dvojité zpětné vazbě mluvíme tehdy, jestliže hodnocení zvážíme (popřípadě se znovu zeptáme, opravíme) a podněty zavedeme do praxe (Janda, 2004).

„Jestliže existuje nějaké tajemství úspěchu, pak spočívá ve schopnosti postavit se na místo druhého a vidět všechno jak svýma, tak i jeho očima“ Henry Ford in Janda (2004).

2.2 Komunikační kanály

Při sdělování bez ohledu na jeho formu musíme využívat určitých komunikačních kanálů. Uvnitř podniku můžeme tyto cesty komunikace rozdělit na **formální a neformální**.

2.2.1 Formální komunikace

Formální komunikační kanály plynou z organizační struktury podniku. Obvykle je stanoven postup v předávání informací. Při růstu organizace zpravidla roste složitost její sítě.

Formální komunikace podle tohoto trendu nabývá významu především při plnění dvou základních úkolů:

- informovat zaměstnance o způsobu fungování podniku. Nikdo se nemůže divit, pokud se pracovník snaží získat maximum informací o podniku, na který je ve většině případů vázána existence jeho a jeho rodiny;
- přiblížit vnitřní chod podniku i z toho důvodu, že pracovník, který pronikne do tajů organizační struktury, ztrácí pocit anonymity, stává se více aktivní,

nabývá přesvědčení, že je pro podnik také důležitý, že i jeho názor má váhu. Pokud se pracovník s podnikem identifikuje, podává lepší výkon (Střížová, 2001).

2.2.2 Neformální komunikace

Každá komunikační síť obsahuje neformální kanály. Neformální kanály jsou **indikátory motivace zaměstnanců**, vycházející z náhodných setkání, osobních kontaktů mezi zaměstnanci podniku. V poslední době se klade velký důraz na potřebu kvalitní interní neformální komunikace, kterou mohou být pravidelná setkání manažerů firmy se zaměstnanci. K dalším setkáním patří akce pořádané v rámci vzdělávacího a motivačního programu firmy, setkání zaměstnanců na firemních akcích.

Také jejich prostřednictvím se však mohou šířit informace, které mohou další činnost podniku velmi ovlivnit (fámy, poplašné zprávy). Manažer by se měl s jejich existencí nejen smířit, měl by se je naučit využívat a především by si měl osvojit nenásilné nástroje řízení neformální komunikace. V zásadě musí management firmy dbát na to, aby se komunikovalo co nejjednodušeji a nejsrozumitelněji (Janda, 2004).

Neformální komunikace stává problémem, když se stane bezcílným tlacháním, kterému lidé věnují mnohem více času, než aby se jen uvolnili u svačiny (Holá, 2006).

2.3 Směry komunikačních toků

Dle Střížové (2001) probíhá komunikace těmito směry:

- vertikální směr,
- horizontální směr,
- diagonální směr.

Dle Horákové, Stejskalové, Škapové (2000) vertikální směr můžeme ještě rozdělit na:

- směr zdola nahoru,
- směr shora dolů.

2.3.1 Směr shora dolů

Většina informací (rozhodnutí, instrukcí a sdělení) postupuje shora dolů, od nejvyšších příček hierarchie přes různé manažerské úrovně, až k samotným zaměstnancům podniku. Položme si otázku, co se na jednotlivých úrovních s informacemi děje?

Na vrcholku pomyslné organizační pyramidy, kde sdělení vzniká, znají jeho tvůrci celkový obraz v souvislosti.

Na dalším stupni hierarchie dochází k rozpracování a výběru jen určitých sdělení.

Cestou dolů se informace zužují – zdůrazňuje se, co se má dělat a proč se to má dělat, formou pracovních instrukcí, prohlášení, nástrojů, zajišťujících jejich vyplnění.

Zaměstnanci (a to se týká největšího počtu lidí) dostávají už jen rozhodnutí bez kontextu, co je samozřejmě zajímavé (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000).

2.3.2 Směr zdola nahoru

V tomto případě se jedná o potřebnou zpětnou vazbu na příkazy směřované shora dolů. Představuje proud informací o výkonech či problémech v organizaci. Tyto informace jsou důležité pro manažery všech úrovní, pro kvalitní sledování situace a její další řízení (Janda, 2004).

2.3.3 Horizontální směr

Probíhá mezi jednotlivými útvary podniku na stejné řídicí úrovni. (linioví pracovníci). Tento komunikační kanál umožňuje koordinaci všech činností směřujících k dosažení cílů podniku (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000).

Neuspokojivá horizontální komunikace nebo její nedostatek mohou být brzdou spolupráce lidí, jejichž práce na sebe navazují a tím brzdou plnění úkolů organizace. Nejčastěji probíhá formou pohovorů, porad, konferencí a pohybem dokladů (Střížová, 2001).

2.3.4 Diagonální směr

Jedná se o komunikaci mezi pracovníky různých organizačních úrovní útvarů podniku. Cílem tohoto typu komunikace je urychlování informačních toků (Střížová, 2001).

2.4 Efektivní komunikace

Efektivní komunikace je závislá na vytvoření a uplatňování co nejlepších podmínek pro komunikaci v organizaci, které souvisejí s diferencovaným a smysluplným rozvojem komunikačních dovedností všech potenciálních účastníků komunikace a samozřejmě také s aktivním odstraňováním překážek v účinné komunikaci.

V prostředí efektivní komunikace se daří rozvíjet spolupráci a dosahovat pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací, kde „**všichni táhnou za jeden provaz**“ a dosahují společně dohodnutých cílů.

V tomto smyslu je efektivní komunikace uvnitř firmy tak významná a díky ní je možné (Tureckiová, 2007):

- **Získat lidi pro společný cíl** – přijetí inspirativní vize (myšlenky směřování organizace).
- **Dávat a vysvětlovat příklady úspěšného jednání** – vedoucího k naplnění vize organizace.
- **Usměrňovat jednání lidí** – odstraňovat bariéry výkonu a vysvětlovat spolupracovníkům, jaké jednání je od nich očekáváno.
- **Zvyšovat ochotu lidí k maximalizaci jejich potenciálu a výkonu** – včetně odvahy nutné k přijetí odpovědnosti za výsledek
- **Dosahovat společně vynikajících výsledků**

U efektivní komunikace můžeme použít rovnici pro výpočet pracovního výkonu: **výkon** (výsledek efektivní komunikace) = **potenciál** (rozvíjené komunikační schopnosti a dovednosti) – **bariéry** (Tureckiová, 2007).

2.5 Interní komunikace

Vnitřní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků.

Interní komunikace nejsou jenom *nástroje*, tedy všechno to, co lidé vidí, slyší nebo čtou. Je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku (viz. obr. č. 2).

Obr. č. 2. *Obousměrný proces interní komunikace dle Horákové, Stejskalové, Škapové, (2000).*

Všechno, co zaměstnanci	Jak to vnímají ?
Vidí	Souhlas, nesouhlas?
Slyší	Zájem, lhostejnost?
Čtou	Nové náměty?

Interní komunikace stojí v centru pozornosti dnešních podniků. Přesto má většina dnešních zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř podniku by mohla být lepší. Pocit nespokojenosti s úrovní interní komunikace je většinou oboustranný. Zaměstnanci si stěžují, že je nikdo neposlouchá a manažeři tvrdí, že když se z lidí snaží „vytáhnout“ nějaký názor či komentář, nikdo nic neříká (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000).

2.5.1 Zásady interní komunikace

O tom, z jakých zásad by měla interní komunikace vycházet dle Hlouškové (1998), pro nás platí:

- mluvejte pořád (když nic neříkáte, lidé si tvoří své vlastní představy);
- neustále zjišťujte zpětné vazby (jak porozuměli vašemu sdělení);
- buďte vstřícní a otevření, nebojte se otázek (zapojte tazatele do hledání řešení);
- poskytněte kontext (účastníci musí znát celkový obraz a souvislosti);
- nezahlcujte lidi informacemi, které nepotřebují;
- využívejte nových technologií efektivně (s novou pomůckou je třeba stanovit určitá pravidla používání);
- věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje;
- mějte na paměti, že každé sdělení si lidé vztahují k základním otázkám;

- věnujte komunikaci dostatek času (čím více času vysvětlování, tím musíte být přesvědčivější);
- věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času, a způsobu prezentace;
- zdokonalujte své komunikační dovednosti (vyvarování nešťastné formulaci nebo špatně zvoleného slova).

Ale i řada dalších věcí, které pracovníky ovlivňují a působí na jejich názor na podnik, pro který pracují (viz. příloha č. 3).

V tomto širším pohledu je zde také celkové pracovní prostředí, způsob vedení podniku –tj. nakolik je management otevřený a přístupný, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů atd.

Cílem byl spokojený zaměstnanec. Nicméně skutečnost, že většina zaměstnanců považuje komunikaci ve vlastním podniku za neuspokojivou, se zdá být konstantou podnikatelského života. Z tohoto pohledu se tedy jeví, jako poněkud beznadějná snaha budovat interní komunikaci tak, aby uspokojovala to, co od ní zaměstnanci čekají (Hloušková, 1998).

2.5.2 Nedostatky interní komunikace

Fungující interní komunikací by firma měla zásadně ovlivňovat pracovní chování a pracovní výkony svých pracovníků. Jde většinou o dosažení souladu vzájemných očekávání firmy a pracovníka. Není-li vše dostatečně vyjasněno, dochází k nedorozumění. Špatné výsledky pracovníka mohou vycházet z nepochopení zadaného úkolu nebo z nezájmu jedné nebo druhé strany apod.

Význam efektivní firemní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky vnitřní komunikace firmy. Nejčastějšími projevy mohou být (Holá, 2006):

- nedostatek informací,
- neúplné informace,
- nejednoznačné informace.

Z těchto nedostatků pak vzniká informační šum, který představuje zkreslené, nepřesné, zavádějící, zmatené informace snižující efektivitu činnosti pracovníků a tudíž i celé firmy. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení, mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházející z podcenění samotné komunikace. Komunikační šum vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů (Holá, 2006).

Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k:

- demotivaci,
- nerozhodnosti,
- pasivitě,
- frustraci.

Důsledky nefungující firemní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné až katastrofální, od **poklesu výkonnosti** jednotlivých pracovníků, po jejich nerozhodnost, frustraci, ztrátu důvěry ve firmu a její loajalitu. To vše se samozřejmě odráží v celkovém fungování podniku, a proto si tato situace žádá nápravu. **Řešením je budování komunikační strategie firmy** (Holá, 2006).

2.5.3 Nástroje interní komunikace

Nástroje interní komunikace nazývané též prostředky komunikace jsou nosiči důležitých informací. Jde při nich jednak o to, aby pracovníci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká a prostřednictvím těchto prostředků dochází k ovlivňování vztahů zaměstnance k firmě. Nástroje můžeme dle Jandy (2004) a Hlouškové (1998) rozdělit do čtyř následujících informací:

- úvodní,
- kontinuální (průběžná),
- personální,
- vnější.

2.5.3.1 Úvodní informace

Úvodní informace poskytují svým pracovníkům základní informace o firemních cílech, o cílech pracovního místa. Má nám ukázat obraz toho, jak se chováme a jaká je naše firemní kultura.

Druhy:

- způsob uvedení nového zaměstnance na pracovní místo,
- interní brožura představující organizaci,
- chárma organizační struktury,
- popis pracovního místa,
- pracovní plán,
- komunikační zásady,
- normy jednání,
- pracovní vzor,
- prodejní vzor,
- plán prodeje.

2.5.3.2 Kontinuální informace

Hlavním cílem je zajišťování potřebných informací pro výkon pracovního místa, pro tvorbu firemní sounáležitosti a pro formování osobnosti zaměstnance. Snažit se zapojovat zaměstnance do dění ve firmě a podněcovat jeho vlastní iniciativu (Janda, 2004).

Druhy:

- report,
- firemní memoranda,
- interní časopis,
- nástěnky,
- schránky na připomínky,
- výroční zprávy zaměstnance,
- elektronická pošta,
- společné návštěvy u zákazníků,

- porady týmů,
- vnitrofiremní konference,
- zpětná vazba.

2.5.3.3 Personální informace

Personální oddělení má mít vůdčí postavení v řízení lidí ve firmě. Má být nositelem nových poznatků z oblasti managementu(Janda, 2004).

Nedílnou součástí je motivovat a oceňovat výkon, hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000).

Druhy:

- motivační soustava,
- komunikační strategie firmy,
- finanční ohodnocení,
- nefinanční výhody,
- hodnotící systém a periodické rozvojové pohovory,
- vzdělávací programy,
- role ombudsmana,
- vnitrofiremní kluby.

2.5.3.4 Vnější vlivy

Způsob komunikace s vnějším okolím a úprava interních dokumentů dotvářející obraz firmy. Tyto nástroje jsou módním doplňkem, který silně ovlivňuje podobu celého zevnějšku firmy (Janda, 2004).

Druhy:

- corporate Design,
- podniková reklama,
- podnikový vztah s veřejností,
- prezentace v médiích.

2.6.1 Firemní vize

Výběru úspěšné strategie musí předcházet stanovení jasné vize. Firemní vize znamená celkový obraz budoucnosti firmy v dlouhodobém horizontu. Odpovídá na otázku: „Co je smyslem činnosti firmy a v čem nalézají její zaměstnanci smysl své práce“. Je to jakési krédo podniku, které může mít podobu jednoduchého motta, ale i komplexně formulovaných podnikových zásad (viz. příloha č. 2). Vizi „přivedl“ do západního managementu v osmdesátých letech minulého století Antony Athos, pedagog na Harvard Business School, který pojednává o vizi, jako kompasu ukazující přímý směr. Jedná se o interní firemní dokument, který není určen široké veřejnosti. Rozšířit vědomí, že každý jednotlivý úkon ji pomáhá vytvářet je úkolem firemní komunikace (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000).

2.6.2 Komunikační strategie firmy

Strategie firmy obsahuje hlavní cíle firmy a cesty k jejich dosažení. Manažeři často neumějí vysvětlit zaměstnancům strategii příštího období, protože ji sami neumějí definovat. Zaměstnanci pokud neznají budoucnost a plány firmy, nemohou je spojovat s vlastními. Zaměstnanci chtějí vědět důležité plány firmy v budoucnu (být první na trhu, stát se výhradním dodavatelem), jak se to stane, jakou cestou se firma dostane k tomuto cíli a jaká je jejich úloha na této cestě. Strategie ovlivňuje celý chod firmy, vytváří její osobnost a její chování vůči všem pracovníkům.

Komunikační strategie vychází z celkové strategie podniku, tato navazuje na firemní vizi a vychází z ní podnikatelský plán. Jestliže chce firma u svých zaměstnanců vzbudit pocity sounáležitosti a partnerství, které vedou k jejich vyššímu pracovnímu nasazení, musí se v souladu s těmito cíli se zaměstnanci jednat a komunikovat. Mohu tedy říci, že strategie obsahuje přesný popis toho, čím chce firma být a jak toho dosáhnout (Holá, 2006).

2.6.3 Firemní identita

Úspěšné firemní identitě musí předcházet správný výběr firemní strategie.

Firemní identita je hmatatelný, konkrétní způsob chování (kvalifikace, spolehlivost) a komunikace firmy. Utváří se dlouho a je plánovatelná a ovlivnitelná firmou.

Vize, která nám říká „kdo jsme a proč jsme tady“. Každý z nás se ve svém životě řídí určitými hodnotami a potřebuje vidět smysl ve věcech, které dělá. Proto, čím více se lidé dokáží ztotožnit s hodnotami a cíli podniku, pro který pracují, tím lepší budou jejich výsledky a jejich přínos k celkovému úspěchu firmy. K tomuto musí přispět vedení tohoto podniku správným poskytováním informací, které je v těchto myšlenkách utvrzují.

Díváte se do budoucnosti a chcete z každého zaměstnance firmy dostat to nejlepší! To se nepodaří, pokud budou mít lidé pocit, že cíl je snadno splnitelný nebo naopak příliš všeobecný nebo nepředstavuje dostatečnou výzvu.

Lidé chtějí znát hospodářskou situaci firmy. Jestliže vycítí, že jejich vedení je informuje o důležitých dění ve firmě, pak to zvyšuje jejich pocit sounáležitosti (Holá, 2006).

2.6.4.1 Cíle vnitrofiremní komunikace

Pracovní cíle představují „výchozí základnu“ pracovní komunikace. O cílech by se měla vést diskuse. Cíle umožňují dobře využívat zdroje a orientovat organizaci a její členy určitým směrem. Zajišťují, že potřebnou a důležitou práci někdo skutečně vykoná. Shodnout se na cílech je klíčový faktor úspěchu při dosahování **vysoce kvalitního provozu a výsledků** (McLaganová, Krembs, 1998).

Dle Holé (2006) lze cíle vnitrofiremní komunikace zformulovat do následujících čtyř bodů:

- zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy;
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem a zaměstnanci firmy, mezi pracovníky a týmy navzájem);
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků;

- neustálé udržování zpětné vazby a neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

2.6.4.2 Podmínky pro dosažení cílů vnitrofiremní komunikace

Hloušková (1998) uvádí, že k dosažení vnitrofiremních cílů je třeba vytvořit příznivé podmínky, které lze shrnout do několika bodů.

- všichni pracovníci firmy znají cíle firmy (nadřízený musí s pracovníky komunikovat o cílech firmy, aby je pro ně získal);
- pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu (a svou roli v dosahování firemních cílů);
- každý pracovník ví, co se od něho očekává (každý pracovník musí vědět, jaké jsou jeho pravomoce, odpovědnost, jeho konkrétní úkoly);
- všichni pracovníci firmy znají „základní pravidla hry“ (tedy to, co se nesmí a co musí);
- pracovníci firmy jsou seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám;
- každý pracovník má od ostatních spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci;
- vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat a v jakém pořadí (informace získávají rozpracováním firemní vize a cílů s využitím zpětnovazebních informací);
- vedoucí pracovníci znají předpoklady svých podřízených, za nichž dokáží plnit úkoly a přizpůsobit se změnám (pravidelným hodnocením a zpětnou vazbou);

- jsou podporovány formální a neformální pracovní vztahy (pro vytváření žádoucí kultury a usnadnění vnitrofiremní spolupráce);
- aktivity jsou dobře organizovány a koordinovány;
- jsou vytvářeny pozitivní postoje (zaměstnanců k firmě, k nadřízeným, pracovníkům);
- pravidelně je všem vedoucím pracovníkům a manažerům firmy poskytována zpětná vazba o tom, jak jejich podřízení vnímají jejich vedení.

2.6.5 Komunikační plán

Prostřednictvím komunikačního plánu naplňuje management strategii a cíle vnitřní komunikace firmy. Plán je určitým projektem na zvolené období, nejlépe roční, který zahrnuje časový harmonogram jednotlivých úkolů vycházejících z jasně deklarovaných cílů strategie.

Při sestavování plánu musí management vycházet ze znalosti názorů a postojů zaměstnanců, aby byl schopen komunikaci přizpůsobit. Komunikace musí vycházet ze stanovených komunikačních zásad. Příkladem mohou být tyto oblasti činnosti (Holá, 2006):

- manažeři mohou přesvědčovat ostatní, pokud jsou sami přesvědčeni;
- všichni spolupracovníci jsou partneři, kolegové, kteří mají rozdílné odpovědnosti a kompetence;
- partnerství spolupracovníků, manažerů pracovníků je založené na vzájemné prospěšnosti;
- vedení poskytuje pravdivé a aktuální informace;
- vedení je připraveno k otevřené diskusi, ke konstruktivní kritice, k objasňování svých činů, svého chování a jednání.

2.6.6 Zpětná vazba

Zpětnou vazbu lze definovat jako proces pozorování činnosti nebo systému a shromažďování informací pro jejich vyhodnocení.

Dříve lidé považovali zpětnou vazbu výlučně za zdroj informací pro zaměstnance o tom, jak manažeři hodnotí jejich práci.

V současné době se v důsledku zvýšené orientace na týmovou práci a potřeby při realizaci pracovních úkolů funkčně a organizačně vymezené hranice mění povaha pracovní zpětnovazební komunikace. Zdrojem zpětné vazby se stávají spolupracovníci, členové týmu, manažeři (McLaganová, Krembs, 1998).

Zpětnou vazbu můžeme definovat jako výměnu informací nebo jako sdělenou a přijatou informaci. Z tohoto hlediska ji lze formulovat, jako informaci rozdělenou na **vstupy a výstupy** tj. na informace, které vstupují do komunikačního procesu a na ty které z něj vystupují.

Obsahuje informace, které je možné využít k posílení nebo *zlepšení činnosti* jednotlivce i týmu.

Zpětnovazební komunikace není snadná, vynaložené úsilí se ale nevyhnutelně projeví větší důvěrou, lepšími pracovními vztahy, které vedou ke zvýšení produktivity práce (Střížová, 2001).

2.7 Manažerská komunikace

Manažer je komunikační spojka mezi firmou a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu. Komunikace je jeho hlavním řídicím nástrojem. Manažer na základě komunikace koordinuje všechny aktivity týmu a řídí konkrétní pracovníky. Zadáva jim práci, kontroluje její splnění a vyhodnocuje jejich výsledky, ale také zcela konkrétně ovlivňuje pracovní chování, aktivitu a vztah pracovníka k firmě. Reprezentuje firmu ve svém týmu, svou prací, svými postoji a svým chováním vytváří image firmy u samotných pracovníků. Zejména na jeho komunikaci s pracovníky závisí prosazení a přijetí cílů a strategie firmy, které napomáhá rozvinout jejich potenciál.

2.7.1 Styly vedení manažera

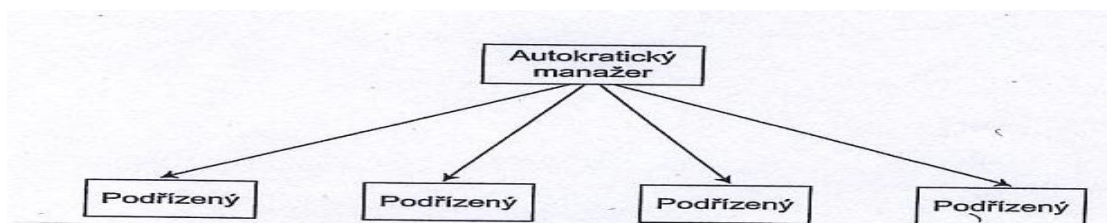
Styly vedení jsou obvyklé způsoby manažerů ve vztahu ke skupině, kterou vede a k jejím jednotlivým členům. Tyto způsoby jednání mohou do jisté míry ovlivňovat toky informací uvnitř organizace.

Janda(2004) pojednává o dvou stylech vedení, jimiž jsou **autokratický a demokratický styl**. **Demokratický styl** je také označován za **styl konzultativní** a **autokratický styl** za **styl autoritativní**. Dále jsou doplněny o **styl participativní** a **delegativní** (Tureckiová, 2007).

Autoritativní (autokratický) styl– manažer rozhoduje sám. Dává příkazy a očekává jejich plnění, přičemž dochází k jednosměrné komunikaci bez zpětné vazby. Mnohdy je dosahováno vysokého množství produkce, ale kvalita této produkce nemusí být vždy zrovna nejlepší. Na základě dle shody výsledků s příkazem jsou oceňováni pracovníci. Samotná výkonnost pracovníků je ovlivňována přímou kontrolou a jakmile dojde ke snížení kontroly, pak klesá i samotná výkonnost. Tento styl je efektivní v období krizí a situací, které vyžadují okamžité rozhodnutí bez možnosti informovat ostatní a dosáhnout komunikací s nimi shody (Tureckiová, 2007).

Autokratický styl – „vykořisťovatelský“ styl, kdy manažer nejen sám rozhoduje, ale také zneužívá své pravomoci. Zásadně neefektivní styl, který odporuje nejen organizačním principům, ale také efektivnímu managementu. Tento styl podporuje jednostrannou výměnu informací a tím ničí u podřízených otevřenou výměnu informací, tvořivost, odpovědnost, samostatnost a angažovanost. Proto se stává podhoubím pro podezřívavost a nedůvěru (Janda, 2004)viz. obr.č.3.

Obr. č. 3 znázorňující tok informací autokratického manažera:



(zdroj: Janda,2004)

Konzultativní (demokratický) styl - manažer rozhoduje sám na základě výměny informací a zkušeností s vybranými členy skupiny. Je to styl efektivní v období stability a v době dílčích změn. Je velmi náročný na komunikační dovednosti manažera, který mimo jiné musí také podporovat ostatní členy skupiny (Janda, 2004) viz. obr. č. 4.

Obr. č. 4 znázorňující tok informací demokratického manažera:



(zdroj: Janda, 2004)

Participativní (pokročilý demokratický) styl – je přijato rozhodnutí považované za nejlepší, bez ohledu na to, kdo je jeho autorem. Mezi činnostmi členů skupiny je vazba a pro přijetí rozhodnutí je významný názor každého zúčastněného pracovníka. Manažer tento rozhodovací proces usměrňuje nebo usnadňuje. Tento styl podporuje rozvoj a pocit sounáležitosti s organizací. Styl je účinný při práci s vysoce výkonnou a přiměřeně soudržnou skupinou (Tureckiová, 2007).

Manažer část svých povinností přenáší na ostatní pracovníky a část si ponechává pro svá rozhodnutí. K přenášení části práce (povinností) probíhá na základě participativního rozhodování skupiny. Pomocí tohoto stylu je možno průběžně informovat pracovníky, vytvářet pracovní prostředí založené na vzájemné důvěře a spolupráci, podporovat spolurozhodování a oboustrannou zpětnou důvěru (Bělohlávek, 1996).

Delegativní styl – efektivní varianta stylu „volná uzda“, kde panuje mezi manažerem a spolupracovníkem vysoká míra důvěry (kolegiální vztah). Manažer na pracovníka přenáší část svých významných úkonů, které vedou k dalšímu rozvoji schopností, motivace a potažmo také k výkonu pracovníka. Předpoklady efektivního využívání tohoto stylu jsou ochota manažera delegovat a u spolupracovníků schopnost a ochota plnit svěřené úkoly

a cíle samostatně vedoucí k učení a rozvoji. Za jejich výsledek nesou pracovníci spoluodpovědnost. Delegování nelze nařídit (Tureckiová, 2007).

2.7.2 Metoda vedení informacemi

Informace jsou prvním stupněm a předpokladem moderního způsobu organizace a řízení managementu.

Kvalitní informace, které poskytuje manažer svým pracovníkům poskytují přehled o tom, jak podpořit činnost organizace a zlepšit pružnost řízení.

Požadavky kladené na informační systém dle Krninské (2002) jsou:

- účinnost poskytovaných informací,
- jednotná forma systému informací co do uspořádání a struktury symbolů,
- porovnatelnost informací,
- účinek informací podílený jejich grafickým znázorněním.

Informační systémy musí management průběžně a důsledně kontrolovat za účelem ověření jejich správnosti, efektivnosti systému a potřeby aktualizace. Podstatná část všech metod vedení lidí spočívá právě na informacích a komunikaci. Aby informační proces přispěl k lepšímu vedení lidí, musí respektovat následující zásady:

- informace musí poskytnout směr pro orientaci a také musí být motivující. Nestačí informovat, co je nezbytné udělat, ale také proč a k čemu bude sloužit výsledek;
- informace nepřijímá člověk jen rozumem, ale také citem;
- pro úspěch není důležité množství informací, ale jejich výběr. Správné nasměrování informací vede k cíli;
- informace mají být podány komplexně a v logických souvislostech. Tak se lépe zapamatují a transformují do myšlenkových procesů příjemce;
- vzhledem k šumům v komunikačních kanálech je důležitá kontrola, jestli byly informace správně přijaté. Podle autora by cesta informací měla být co nejkratší.

2.7.3 Poškození firemní komunikace manažerem

Nejčastějšími příčinami poškození funkce, úrovně a efektivity komunikace uvnitř firmy je nedostatečná nebo chybná komunikace manažerů, kterými dle Hlouškové (1998) jsou:

- malá ochota managementu měnit organizační strukturu a organizaci tak práce tak, aby se pracovní procesy co nejvíce zjednodušily;
- neochota podporovat firemní cíle a tím i firemní komunikaci;
- nedostatečně vyvinutý cit pro jednání se svými podřízenými;
- suchý a racionální přístup ke komunikaci;
- neznalost základních pravidel interpersonální a firemní komunikace;
- časté blokování komunikace;
- Své podřízené vyslechnou, ale chybí jim ochota něco řešit, protože je to pro ně nepohodlné;
- neexistence jednotících komunikačních pravidel;
- Používání komunikace k manipulaci jiných.

2.7.4 Odhalování a řešení problému pracovního výkonu

Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a manažerem v průběhu celého procesu firmy. Manažer by měl soustavně monitorovat každého podřízeného pracovníka a poskytovat mu průběžně zpětnou vazbu týkající se jeho pracovního výkonu. Pracovník by pak měl být veden k tomu, aby neváhal kdykoliv přijít za svým nadřízeným s jakoukoliv záležitostí týkající se jeho práce. Mělo by mu být nasloucháno a umožněno, aby vyslovoval své náměty a připomínky.

Mimořádně důležité je společné **odhalování a řešení problémů pracovního výkonu**.

V první části je důležité zjistit problém a dohodnout se na něm s pracovníkem. Při řešení problému je důležité, aby problém zjištěný manažerem viděl nejen manažer, ale aby jej viděl a uznal i pracovník. Jinak bude druhá strana přistupovat k řešení problému laxe.

Manažer společně s pracovníkem pak musejí odhalit příčiny problému a shodnout se na nich. Je to opět důležité pro angažovanost obou stran při řešení problému a odstraňování jeho příčin. Obě strany musejí společně rozhodnout o krocích vedoucích k překonání problému či alespoň k jeho zmírnění. Za další musí vytvořit podmínky pro úspěšnost těchto kroků, přičemž je vhodné, aby k vytváření či úpravám podmínek přispíval i pracovník.

A na závěr je důležité pečlivě sledovat, jak se pracovník angažuje a podílí na realizaci kroků vedoucích k překonání problému a jak se v souvislosti s tím vyvíjí jeho pracovní výkon. Poskytovat mu zpětnou vazbu a pečlivě naslouchat jeho sdělením a vnímat signály, kterými pracovník naznačuje své názory na to, jak a čím přispívá k vyřešení problému (Armstrong, 2002).

3 Metodický postup

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je prozkoumat úroveň firemní komunikace uvnitř vybrané firmy VISCOFAN CZ, zabývající se průmyslovou výrobou a distribucí mnoha druhů umělých střívek v Českých Budějovicích.

Po prozkoumání úrovně firemní komunikace a rozboru dosažených výsledků, lze přistoupit k naplnění vedlejšího cíle - tj. k určení jejího vlivu na pracovní výkonnost pracovníků.

Podstatou dotazovacích technik je pokládání otázek respondentům s cílem získat potřebné údaje k řešení výzkumného úkolu. Tyto výsledky dotazování budou zpracovány tak, aby bylo zřejmé, v čem tkví silné stránky firemní komunikace a jak je třeba zkvalitnit stránky slabé. Po utřídění a vyhodnocení dat, budou provedena celková zhodnocení úrovně vnitrofiremní komunikace ve výše jmenovaném podniku a její vliv na výkonnost pracovníků. Na základě celkového zhodnocení budou uzavřeny změny, které by vedly k efektivnosti této komunikace.

3.2 Vymezení zkoumaného souboru

Před tím, než se budeme věnovat společnosti VISCOFAN CZ, můžeme říci, že firmy VISCOFAN CZ a GAMEX CB jsou spojeny v celosvětově uznávanou společnost **Viscofan Group**.

Původ a hlavní vedení této společnosti bylo založeno ve Španělsku, v Navaře roku 1975 a od tohoto roku si udržuje svou silnou pozici, stálý vzrůst a celosvětovou expanzi.

Dnes má tato společnost své sesterské společnosti v pěti zemích a prezentuje se na světových trzích. Nyní je světový vůdce v průmyslové výrobě a distribuci střívek pro masnou výrobu.

V České republice je Viscofan Group, jak už je výše uvedeno, zastoupena dvěma firmami vystupujícími pod názvy GAMEX CB s.r.o a VISCOFAN CZ. Tyto dvě společnosti se nacházejí v jednotném výrobním a zpracovatelském (potravinářském areálu) areálu v Českých Budějovicích.

Společnost VISCOFAN CZ se zabývá průmyslovou výrobou a distribucí mnoha druhů umělých střívek, svou širokou produkcí z celulosy, malých rozměrů (jedlé), velkých rozměrů (nejedlé) vyrobených z kolagenu a plastické hmoty.

Pro tento výzkum bylo nutné oslovit personálního TOP manažera firmy VISCOFAN CZ České Budějovice, s jehož pomocí bylo možné provést zvolenou formu průzkumu.

Ve firmě VISCOFAN CZ pracuje okolo 400 pracovníků včetně pracovníků na vedoucích pozicích. Počet pracovníků je pro tento průzkum velice obsáhlý, a proto v rámci firmy VISCOFAN CZ se vytvořil dostatečně reprezentativní výběrový soubor. Pro tyto účely byl vybrán výrobní úsek plochého střeva. Z tohoto úseku byla vybrána oddělení výroby plochého střeva, oddělení výroby potisku a oddělení kvality plochého střeva, jejichž pracovníci se dotazníkové metody zúčastnili (viz. příloha č. 1).

Po výběru skupiny byly získány informace o úrovni komunikace na oddělení a její možný vliv na pracovní výkonnost za pomoci kvantitativních a kvalitativních metod šetření.

3.2.1 Kvantitativní průzkum

Jako hlavní metody bylo využito písemného dotazování.

Vypracované dotazníkové otázky byly koncipovány tak, aby co možná nejlepším způsobem zachytily názory výkonných i běžných pracovníků na problematiku interní komunikace a o jejím vlivu na jejich pracovní potenciál.

Ve firmě VISCOFAN CZ, ve výrobním úseku *plochého střeva*, v oddělení výroby *potisku*, *plochého střeva* a *kvality potisku* bylo provedeno dne 12. ledna 2008 písemné dotazování.

Dotazníky byly rozeslány a vybírány prostřednictvím vedoucího tohoto oddělení, a proto se nám podařilo dosáhnout jejich 80% návratnosti.

Zúčastnilo se jej 168 pracovníků z 217 výběrového souboru, kteří v těchto třech vybraných oddělení pracují (bližší informace obsahuje výzkumná část). Z tohoto počtu zúčastněných je zařazeno 159 respondentů, jako řadových pracovníků a 9 respondentů na vedoucích místech tj. vedoucí oddělení a 2 * zástupce vedoucího oddělení.

Dotazníkové otázky jsou roztržiděny do VII kategorií. Většina odpovědí má uzavřenou formu, pouze ve II. kategorii, jsou na konci odpovědi otevřené.

Dotazník (viz.přiloha č. 4) obsahuje tyto kategorie:

- I. Obecná část
- II. Důležitost informačních toků ve firmě
- III. Úroveň komunikace
- IV. Komunikace s přímým nadřizeným
- V. Komunikace s TOP manažerem
- VI. Komunikace na pracovišti
- VII. Vliv komunikace na pracovní výkonnost

3.2.2 Kvalitativní průzkum

Poznatky vycházející z výše uvedeného kvantitativního průzkumu se staly podkladem výzkumu kvalitativního, jež umožnil s těmito informacemi dále pracovat.

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu byla získána představa o problémech vyskytujících se v rámci vnitřní komunikace zvolené firmy a o jejím vlivu na své pracovníky. Důležitá kvalitativní data byla zjištěna na základě přerušovaného pozorování a rozhovorů s pracovníky vybrané firmy.

Přerušované pozorování probíhalo v pravidelných intervalech, ve kterých poznáváme skutečnost efektivní komunikace uvnitř firmy na základě smyslového vnímání. Výhodou je, že jeho pomocí můžeme získat objektivní a přesné údaje. Tato metoda však neumožňuje zkoumat příčiny jevů a hodí se jen k průzkumu vybraných problémů.

Rozhovory jsou převážně založeny na pokládání otázek respondentům tj. na přímém, osobním rozhovoru, s cílem získat od těchto respondentů informace, potřebné k řešení výzkumného úkolu.

Výzkumný pracovník je v roli tazatele a zkoumaná osoba v roli respondenta.

Další podrobnosti vztahující se k této metodě jsou uvedeny v příslušných kapitolách praktické části. Doplnujícími metodami kvalitativního výzkumu jsou nestandardizované rozhovory a studium firemní komunikace.

3.2.3 Zpracování dat

V závěrečné části této práce budou prostřednictvím matematicko-statistických metod vyhodnoceny zjištěné informace průzkumu, které jsou získány na základě kvalitativní a kvantitativní metody dotazování ve vybraném podniku.

Data určená ke zpracování tvoří odpovědi na otázky uvedené v dotazníku. Pro lepší přehlednost byla data zpracována do tabulek, na jejichž základě byly sestrojeny příslušné grafy (označeny pořadovým číslem). Tabulky a grafy byly doplněny výsledky z rozhovorů k tématům jednotlivých otázek v dotazníku. Ke zpracování a vyhodnocování dat byly použity programy Microsoft Word a Microsoft Excel.

3.2.4 Metoda vážených a aritmetických průměrů

Tato nepříliš složitá metoda nebyla zařazena do hlavní výzkumné části, neboť její význam spočíval pouze v kontrole a zpřesnění závěrečných výsledků bakalářské práce. Proto je uvedena mezi přílohami (viz příloha č. 5) a tvoří jí tabulky. V nich jsou promítnuty odpovědi vedoucích a řadových pracovníků na jednotlivé otázky z dotazníku. Poté byla k těmto výpovědím přiřazena příslušná hodnota (váha) běžné čtyřstupňové škály (1 - ano, 2 - spíše ano, 3 - spíše ne, 4 - ne) a u otázky č. 15 pětistupňové škály (1 -výborný, 2 - velmi dobrý, 3 -dobrý, 4 -dostatečný, 5 -nedostatečný). Z této škály byl vypočítán vážený průměr. Součtem všech vážených průměrů a následně jeho vydělením celkovým počtem vybraných otázek byl získán aritmetický průměr.

4 Výsledky průzkumu

Výsledky průzkumu byly pro přehlednost rozděleny do sedmi kategorií.

První kategorie neboli obecná část podává základní informace o zkoumaném souboru tj. zastoupení žen a mužů, počet řadových a vedoucích pracovníků, věkové zastoupení respondentů a jejich nejvyšší dosažené vzdělání.

V druhé kategorii jsou uvedeny otázky týkající se komunikačních nástrojů, jakožto nositeli informací a jejich důležitost pro práci pracovníků.

Třetí kategorie je zaměřena na to, kterými komunikačními cestami se pracovník dozvídá o vnitrofiremních cílech firmy.

Otázkami ve čtvrté kategorii je možné zjistit, jaká je komunikace mezi řadovými a vedoucími pracovníky.

Pátá kategorie nám zjišťuje, zda-li řadoví a vedoucí pracovníci komunikují s TOP manažerem svého nebo jiného úseku.

Z šesté kategorie je možné vidět, jaká je úroveň komunikace na pracovišti.

V poslední kategorii zjišťujeme, má-li komunikace mezi spolupracovníky, nadřízeným, podřízeným a informace o cílech firmy vliv na pracovní výkonnost. Poté, zda-li se při zlepšení komunikace může zvýšit pracovní výkonnost.

Z výsledků dotazování je také uvedena diskuze, která je doplněna o informace získané prostřednictvím řízených rozhovorů.

4.1 Identifikace zkoumaného souboru

4.1.1 I. OBEČNÁ ČÁST

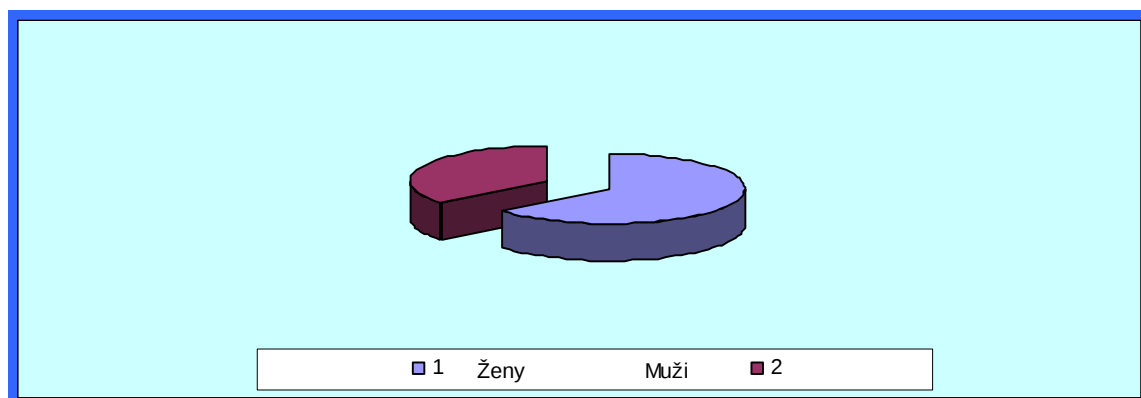
Otázka č. 1: „Pohlaví“

Tabulka č. 1: Rozdělení dle pohlaví respondentů (v %)

Alternativy	Procentní podíl
Ženy	62,5
Muži	37,5

(Zdroj:Autor)

Graf. č. 1: Rozdělení dle pohlaví respondentů (v %)



(Zdroj:Autor)

Výsledky a diskuze:

Otázka č. 1 se týká pohlaví dotazovaných. Dle dotazníků je zřejmé, že v těchto oddělení výroby pracují z převážné části ženy (62,5%). Muži jsou zde zastoupeni o něco více než jednou třetinou (37,5%).

V oddělení výroby není zapotřebí fyzická námaha, ale spíše fyzická zručnost a dovednost. Většina práce se zde provádí pomocí strojů, které pracovník ovládá. Proto je zde pracovní uplatnění spíše pro ženy. Muži mají převážné zastoupení v jiných oddělení, kde je potřeba více fyzické námahy nebo technické způsobilosti.

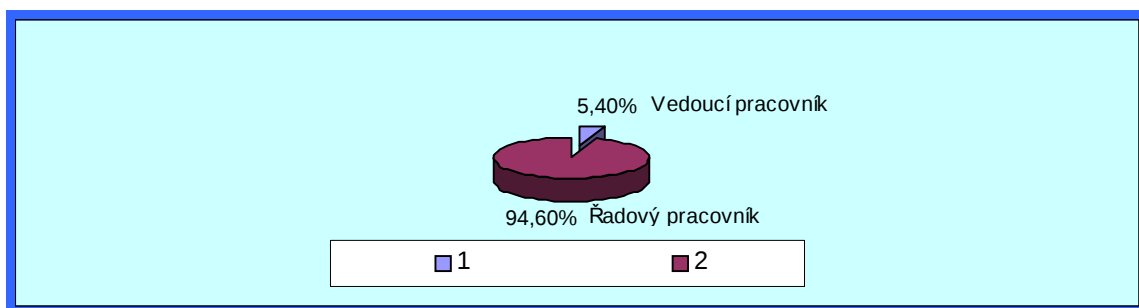
Otázka č. 2: „Funkce v rámci firmy“

Tabulka č. 2: Rozdělení dle pracovního zařazení (v %)

Alternativy	Procentní podíl
Řadoví pracovníci	94,6
Vedoucí pracovníci	5,4

(Zdroj:Autor)

Graf č. 2: Rozdělení dle pracovního zařazení (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky diskuze:

Otázka č. 2 je zaměřena na pracovní zařazení v daných odděleních, respektive vedoucí a řadoví pracovníci. Protože se jedná o výrobní oddělení, největší zastoupení zde mají řadoví pracovníci (94,6%).

Z počtu respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového výzkumu, je v těchto odděleních výroby 9 vedoucích pracovníků (5,4%) - tj. vedoucí směny a 2* zástupce vedoucího směny.

Na každém oddělení jsou tři vedoucí pracovníci připadající na průměrný počet 69 řadových pracovníků. Tento počet vedoucích pracovníků můžeme považovat za dostatečný nebo konstatovat, že by nebylo na škodu, kdyby se tento počet vedoucích pracovníků zvýšil. Za optimální počet může být považováno, kdyby na každém oddělení výroby, bylo pět vedoucích pracovníků.

Mohlo by to pomoci ke zlepšení toků informací.

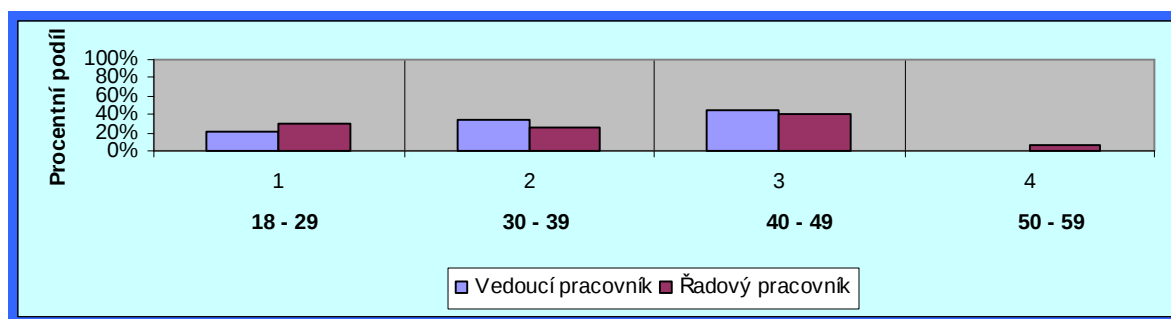
Otázka č. 3: „Věková skupina“

Tabulka č. 3: Rozdělení dle věku respondentů (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
18 – 29 let	30,2	22,2
30 – 39 let	24,5	33,3
40 – 49 let	39,6	44,5
50 – 59 let	5,7	0

(Zdroj:Autor)

Graf č. 3: Rozdělení dle věku respondentů (v %)



(Zdroj:Autor)

Výsledky a diskuze:

Otázka č. 3 nám rozděluje respondenty do věkových kategorií. Z grafu je patrné, že nejpočetnější zastoupení na vedoucích pozicích mají respondenti ve věku 40-49 let (44,5 %), o něco méně ve věku 30-39 let (33,3 %) a v poslední řadě respondenti ve věku 18-29 let. (22,3 %).

Řadoví pracovníci mají největší zastoupení ve věku 40-49 let (39,6 %) a 18-29 let (30,2 %) tj. ve svém produktivním věku. O trochu méně pracuje ve věku 30-39 let (24,5 %).

Nejmenší zastoupení v těchto oddělení výroby mají řadoví pracovníci ve věku 50-59 let (5,7 %) a u vedoucích pracovníků není tato věková skupina zastoupena vůbec.

Věková struktura pracovníků je do značné míry závislá na základních požadavcích pracovního místa. U této práce se nejvíce preferuje množství dosažených zkušeností (zejména u vedoucích pracovníků), a proto jak u řadových, tak vedoucích pracovníků mají největší zastoupení respondenti ve věku 40-49 let. Druhým významným faktorem je flexibilita a fyzická zručnost, které mohou dosahovat jedinci ve věku 18-29 let.

Firma má také velký zájem na tom, aby se do procesu výroby, zapojovalo stále více mladých lidí.

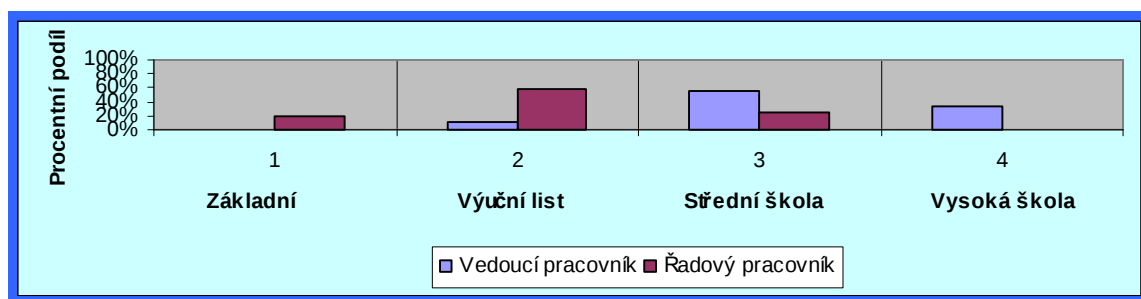
Otázka č. 4: „Nejvyšší dosažené vzdělání“

Tabulka č. 4: Rozdělení dle nejvyššího vzdělání respondentů (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Základní	18,2	0
Výuční list	57,9	11,1
Střední škola	23,9	55,6
Vysoká škola	0	33,3

(Zdroj: Autor)

Graf č. 4: Rozdělení dle nejvyššího vzdělání respondentů (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Otázka č. 4 se zaměřuje na nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků.

Na těchto odděleních výroby nejsou kladeny vysoké nároky na vzdělání řadových pracovníků, a proto v této firmě pracuje převážná část řadových pracovníků (57,9 %), kteří jsou vyučení. Necelá jedna pětina respondentů (18,2 %) má základní vzdělání a více jak jedna pětina (23,9 %) má středoškolské vzdělání.

Naproti tomu, na většinu vedoucích pracovníků jsou kladeny vysoké nároky, jak v komunikačních sférách (v řádném předávání informací řadovým pracovníkům, tak svým přímým nadřízeným), tak ve sférách vzdělávacích. Proto více jak polovina z nich (55,6 %) má středoškolské vzdělání a jedna třetina vzdělání vysokoškolské.

Firma VISCOFAN CZ má pro pracovníky na vedoucích pozicích vytvořen vlastní vzdělávací program, kdy je vysílá na několikadenní stáž do zahraničních dceřiných společností Viscofan Group.

4.1.2 II. DŮLEŽITOST INFORMAČNÍCH TOKŮ VE FIRMĚ

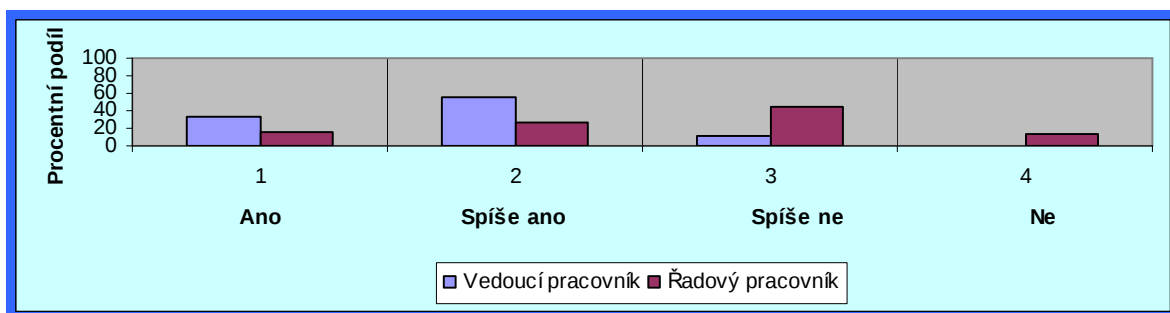
Otázka č. 5: „Je pro Vás nastavení toků informací uvnitř firmy dostatečné?“

Tabulka č. 5: Dostatečnost informačních toků (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	16,4	33,3
Spíše ano	25,8	55,6
Spíše ne	45,3	11,1
Ne	12,5	0

(Zdroj: Autor)

Graf. č. 5: Dostatečnost informačních toků (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Z grafu č. 5 je zřejmé, že jedna třetina (33,3 %) vedoucích pracovníků shledává nastavení informačních toků ve firmě za dostatečné a více než polovina respondentů (55,6 %) za spíše dostatečné s tím, že by ještě mohlo dojít k jejich zlepšení. Nejmenší počet respondentů (11,1 %) považuje informační toky za spíše nedostatečné.

Převážná část řadových pracovníků (45,3 %) považuje toky informací za spíše nedostatečné, ukazující v mnoha případech na opožděné toky informací anebo jsou tyto informace zkreslené a neúplné. Většinou se jedná o informace týkajících se pracovních úkolů anebo informace o dění ve firmě. Nejmenší procento respondentů (12,5 %) je

přesvědčeno o tom, že informační toky jsou nedostatečné, kdy se k nim nedostávají informace o dění ve firmě. Jediné informace, které dostávají, jsou o jejich pracovní náplni, a to ještě v nedostatečné míře. Asi jedna čtvrtina řadových pracovníků (25,8 %) považuje toky informací ve firmě za spíše dostačující, kdy by mohlo dojít k jejich rozšíření. Třetí nejpočetnější skupina respondentů (16,4 %) považuje informační toky za dostatečné, kdy jsou jim informace předávány řádně a včas..

Z celkového počtu řadových pracovníků se více než jedna polovina (57,8 %) domnívá, že informační toky jsou nedostatečné nebo spíše nedostatečné. Méně než jedna polovina (42,2 %) považuje informační toky za dostatečné nebo spíše dostatečné.

Dle mého názoru jsou toky informací základním pilířem komunikace. Pokud je skutečným zájmem všech pracovníků co nejefektivnějším způsobem přispět ke splnění vnitropodnikových cílů, pak musí mít vždy dostatek informací ohledně aktuálního stavu vnitrofiremního prostředí a potřebné informace ke své práci.

Otázka č. 6: „ Jaké komunikační nástroje jsou pro Vaši práci důležité?“

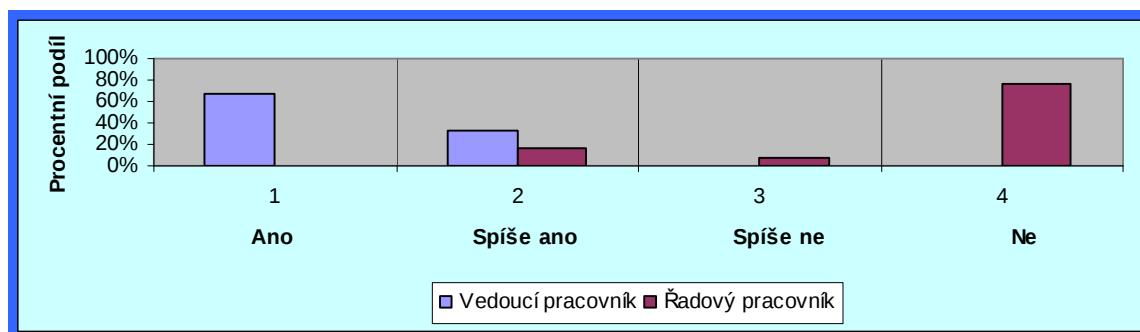
a) Intranet

Tabulka č. 6: Důležitost intranetu (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	0	66,7
Spíše ano	15,4	33,3
Spíše ne	8,6	0
Ne	76	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 6: Důležitost intranetu (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Z grafu č. 6 je patrné, že většina řadových pracovníků (84,6 %) považuje intranet ke své práci za nedůležitý nebo spíše za nedůležitý. Vyplývá to z jejich pracovního zařazení v oddělení výroby, kde převážná část komunikace probíhá ústní formou.

U vedoucích pracovníků je tomu jinak, kdy ke komunikaci s přímým nadřízeným (TOP manažerem) používají tento intranet. Proto více než polovina z nich (66,7 %) považuje intranet za důležitý nebo jeden z důležitých komunikačních nástrojů (33,3 %).

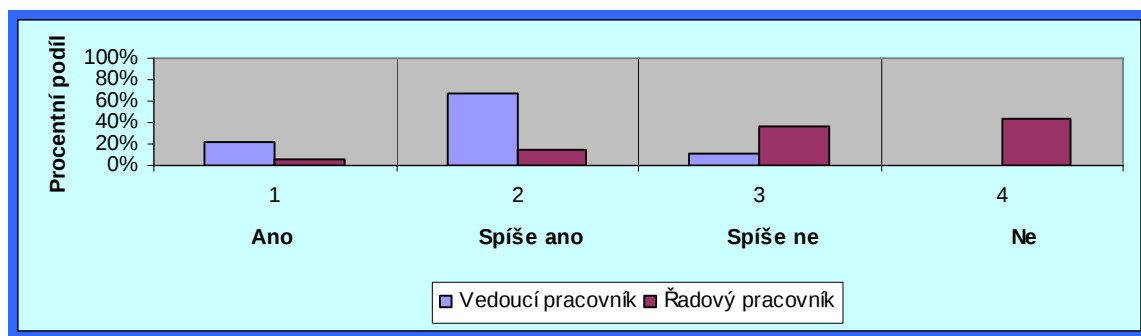
b) nástěnky ve firmě (firemní vize, cíle, poslání firmy)

Tabulka č. 7: Důležitost nástěnek ve firmě (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	5,6	22,2
Spíše ano	14,5	66,7
Spíše ne	37,1	11,1
Ne	42,8	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 7: Důležitost nástěnek ve firmě (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Jak je z grafu č. 7 patrné, většina řadových pracovníků (79,9 %) považuje firemní nástěnky za nedůležitý nebo spíše nedůležitý komunikační nástroj. Považovány za důležité jsou jen ty nástěnky, které poskytují informace o změnách ve firmě a na kterých jsou zachyceny pracovní postupy (14,5 %). Zanedbatelné procento respondentů (5,6 %) je přesvědčeno o důležitosti těchto nástěnek.

Vedoucí pracovníci z větší části (88,9 %) vnímají a spíše vnímají nástěnky jako jeden z nástrojů, který informuje pracovníky o firemních cílech, vizi a jaké je její poslání. Tímto napomáhají tomu, aby se pracovník mohl snadněji s firmou identifikovat. Proto považují nástěnky za jeden z důležitých nebo spíše důležitých komunikačních nástrojů.

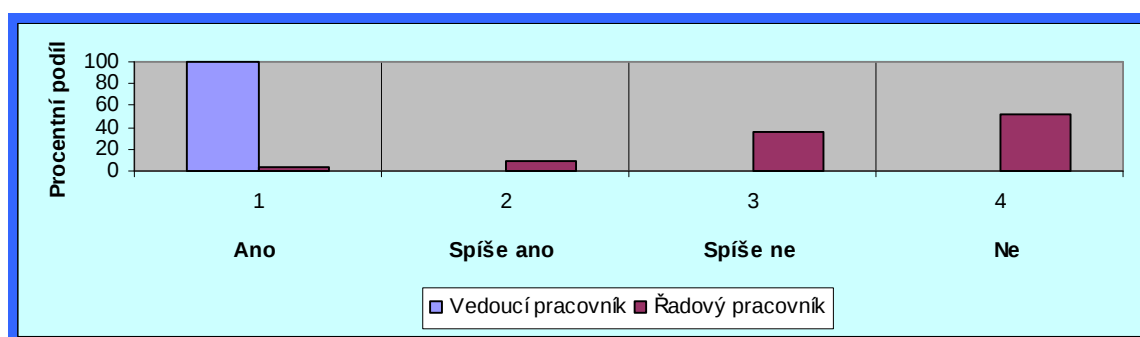
c) komunikace s vrcholovými (TOP) manažery

Ta bulka č. 8: Důležitost komunikace s vrcholovými (TOP) manažery (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	4,4	100
Spíše ano	8,2	0
Spíše ne	35,2	0
Ne	52,2	0

(Zdroj: Autor)

Graf č.8: Důležitost komunikace s vrcholovými (TOP) manažery (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Graf č. 8 nám poukazuje na to, že více než jedna polovina řadových pracovníků (52,2 %) nepovažuje komunikaci s TOP manažerem za důležitou. Jen v případech, že se nedomluví se svým přímým nadřízeným, poté je potřeba komunikovat s TOP manažerem (35,2 %). Nejmenší procento respondentů (12,6 %) přiřazuje této komunikaci důležitost.

Vedoucí pracovníci komunikují převážně se svým přímým nadřízeným, kterým je TOP manažer daného úseku. Proto všichni z nich (100 %) považují komunikaci s TOP manažerem za velice důležitou.

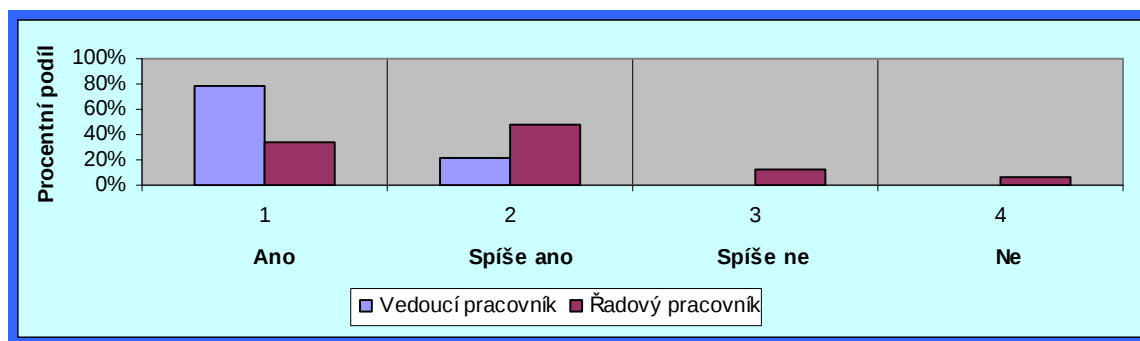
d) pracovní postupy

Tabulka č. 9: Důležitost pracovních postupů (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	34	77,8
Spíše ano	48,4	22,2
Spíše ne	12	0
Ne	5,6	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 9: Důležitost pracovních postupů (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Graf č. 9 naznačuje, jak důležité jsou pracovní postupy pro řadové, tak i vedoucí pracovníky. Jak řadoví pracovníci (82,4 %), tak i vedoucí pracovníci (100 %) považují pracovní postupy ke své práci za důležité nebo spíše za důležité. Méně jak jedna pětina řadových pracovníků (17,6 %) považuje tyto postupy za nedůležité nebo spíše nedůležité. Většinou je to proto, že s těmito pracovními postupy neumějí správně zacházet ve výrobě.

Pracovní postup je jeden z hlavních nástrojů přispívající k plnohodnotnému využití pracovního potenciálu, kdy pomocí tohoto pracovního postupu vykonává pracovník stanovený úkol.

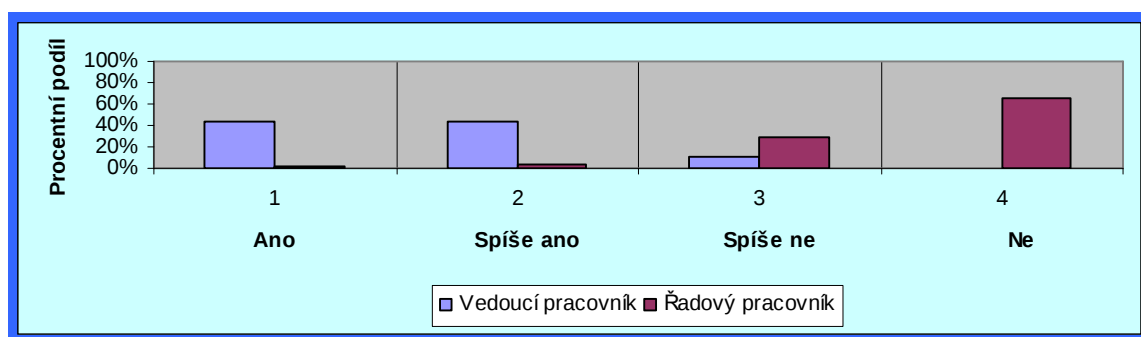
e) pravidelné rozhovory ředitele se zaměstnanci

Tabulka č. 10: Důležitost pravidelných rozhovorů ředitele se zaměstnanci (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	2,5	44,5
Spíše ano	4,4	44,4
Spíše ne	28,3	11,1
Ne	64,8	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 10: Důležitost pravidelných rozhovorů ředitele se zaměstnanci (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Graf č. 10 poukazuje na to, že většina řadových pracovníků (93,1 %) považuje pravidelné rozhovory se ředitelem pro svou práci za nedůležitý nebo spíše nedůležitý komunikační nástroj. Zanedbatelné procento respondentů (6,9 %) považuje rozhovory se ředitelem za důležité nebo spíše důležité.

Naproti tomu více než čtyři pětiny vedoucích pracovníků (88,9 %) se domnívá, že pravidelné rozhovory s ředitelem jsou pro jejich práci důležité nebo spíše důležité. Jeden z vedoucích pracovníků (11,1 %) uznává pouze rozhovory se svým přímým nadřízeným, a proto rozhovorům se ředitelem nepřikládá důležitost.

Většina řadových pracovníků má problémy při otevřené diskuzi říci ředitelovi své názory a připomínky. Jde převážně o jednosměrný proces toků informací „shora dolů“, bez obousměrné zpětné vazby. Z tohoto důvodu se většině řadových pracovníků nedostane potřebných informací a jsou jimi v převážné míře považovány za nedůležité.

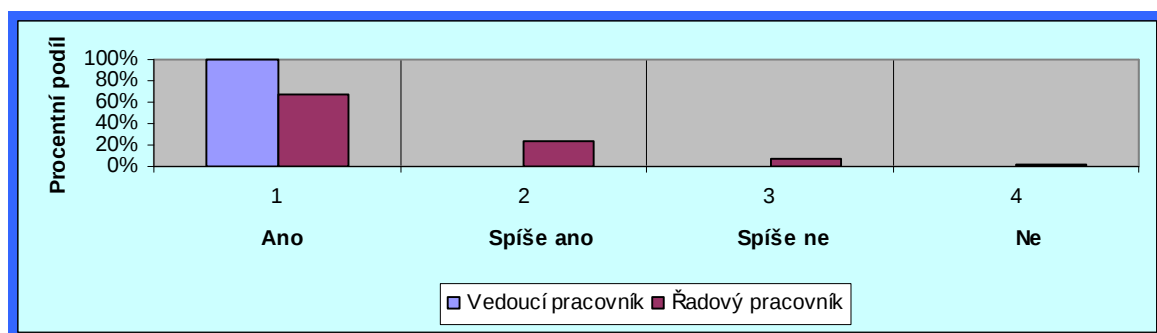
f) pravidelné porady pracovníků

Tabulka č. 11: Důležitost pravidelných porad pracovníků (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	66,7	100
Spíše ano	23,9	0
Spíše ne	6,9	0
Ne	2,5	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 11: Důležitost pravidelných porad pracovníků (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Z grafu č. 11 je možné vyčíst, že většina řadových pracovníků (90,6 %) považuje pravidelné porady za velmi důležité nebo spíše důležité pro svou práci. Nejmenší procento respondentů (9,4 %) se aktivně nezapojuje do diskuze, a proto považuje pracovní porady za nedůležité nebo spíše nedůležité.

Všichni vedoucí pracovníci (100 %) považují pravidelné porady za velmi důležité pro svou práci.

Na těchto poradách dochází k výměně informací týkající se komunikačních cílů, plánů firmy a včasné informování o všem, co se přímo dotýká pracovníků na daných oddělení.

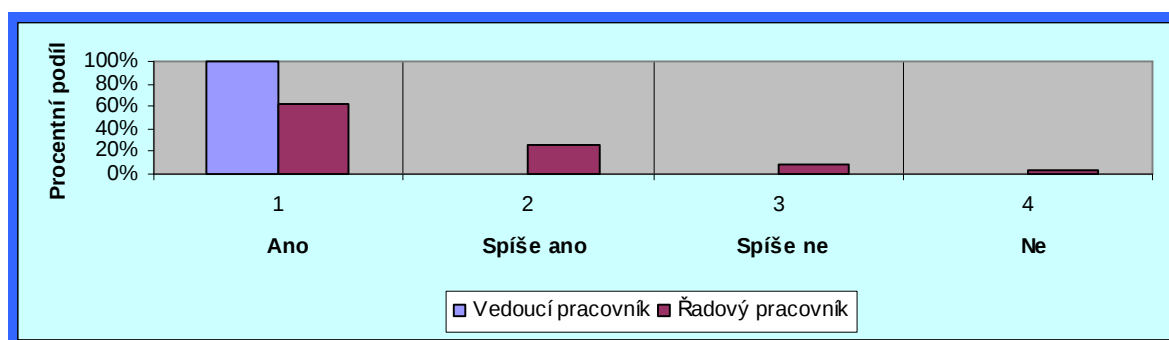
g) slovní komunikace s přímým nadřízeným (podřízenými) v práci

Tabulka č. 12: Důležitost slovní komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) v práci (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	61,6	100
Spíše ano	26,4	0
Spíše ne	8,8	0
Ne	3,2	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 12: Důležitost slovní komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) v práci (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Z grafu č. 12 je patrné, že většina řadových pracovníků (61,6 %) si uvědomuje významnou roli komunikace se svým přímým nadřízeným, a proto ji považuje za důležitou a jen někteří ji považují za spíše důležitou (26,4 %). S procentuálně nejnižším počtem (3,2 %) považují tuto komunikaci za nedůležitou nebo spíše nedůležitou (8,8 %).

Všichni vedoucí pracovníci (100%) jsou si vědomi, že bez komunikace se svými podřízenými nelze pracovat a vše se od této komunikace odvíjí. Proto ji považují za velice důležitou.

Podle výše uvedených údajů je možno říci, že řadoví a vedoucí pracovníci jsou si vědomi, jak důležitá je jejich vzájemná slovní komunikace, ale i přes to, jsou v této komunikaci dlouhodobé neshody, které vedly k vytvoření komunikačních bariér.

Snahou firmy je takovéto komunikační bariéry odstranit a najít vzájemný kompromis.

Tato komunikace je jedním z článků řetězce hierarchického uspořádání toků informací ve firmě. Bez tohoto článku by komunikace uvnitř firmy nemohla fungovat.

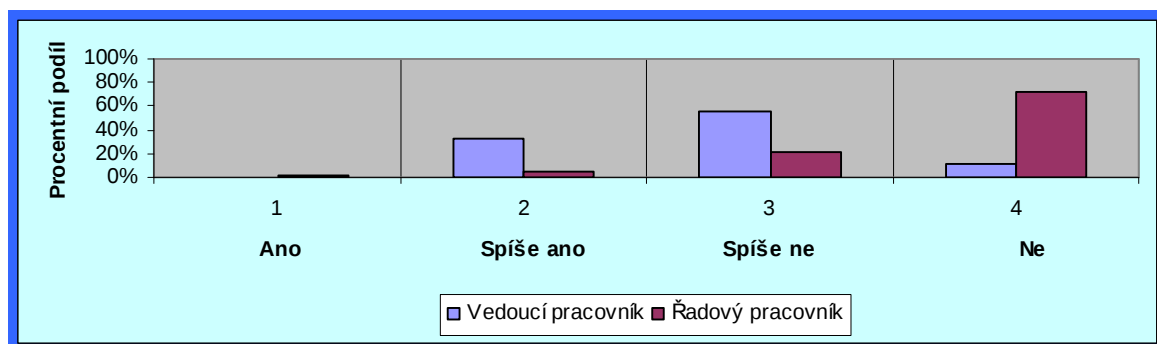
h) písemná komunikace s přímým nadřízeným v práci (formální)

Tabulka č. 13: Důležitost písemné komunikace s přímým nadřízeným v práci (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	1,3	0
Spíše ano	4,4	33,3
Spíše ne	22	55,6
Ne	72,3	11,1

(Zdroj: Autor)

Graf č. 13: Důležitost písemné komunikace s přímým nadřízeným v práci (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Ve vybraných výrobních oddělení se komunikuje většinou ústně, a proto převážná část řadových pracovníků (94,3 %) považuje písemnou komunikaci ke své práci za nedůležitou nebo spíše nedůležitou. Zanedbatelné procento respondentů (1,3 %) a (4,4 %) ji přiřazuje důležitost.

Vedoucí pracovníci komunikují s nadřízeným převážně slovně, a proto dvě třetiny z nich (66,7 %) považují písemnou komunikaci za nedůležitou nebo spíše nedůležitou. Jedna třetina (33,3 %) se však domnívá, že do této písemné komunikace mohou zahrnout i intranet, a proto je také důležitou součástí pro jejich práci.

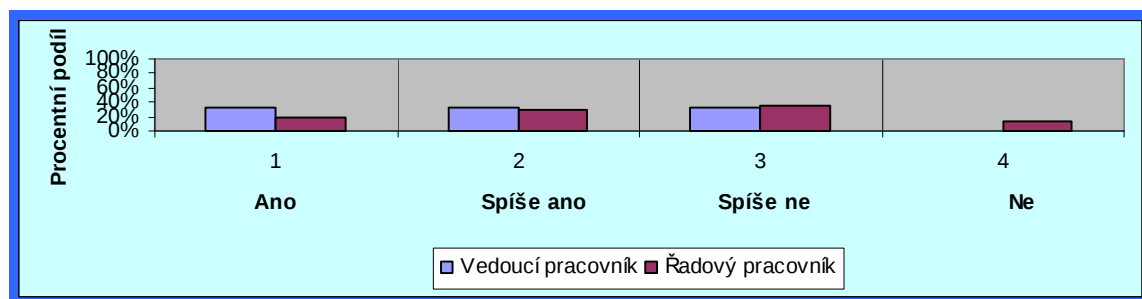
ch) komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) mimo pracoviště (neformální)

Tabulka č. 14: Důležitost komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) mimo práci (neformální) (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	19,5	33,3
Spíše ano	29,6	33,3
Spíše ne	36,4	33,4
Ne	14,5	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 14: Důležitost komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) mimo pracoviště (neformální) (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

O něco více než jedna polovina řadových pracovníků (50,9 %) považuje komunikaci mimo pracoviště za nedůležitou nebo spíše nedůležitou. Tato skupina respondentů dává přednost sdělování informací formální cestou dle dané firemní struktury. Necelá polovina respondentů (49,1 %) je toho názoru, že je docela důležité, aby se mohli samostatně sejít např. na „kuřárně“ se svým nadřízeným a zde si mohou vyjasnit některé skutečnosti.

Plné dvě třetiny (66,6 %) vedoucích pracovníků jsou přesvědčeni, že komunikace mimo pracoviště s podřízenými může být bránou k otevřenému přenosu informací, kdy dochází k pozvolnému odstranění komunikačních bariér. A dále si myslí, že tato komunikace by mohla být důležitým průkopníkem k poznávání pracovníka i z jiné stránky než jen z té pracovní. Touto komunikací dáváme podřízenému lepší prostor proto, aby mohl uplatnit své připomínky a návrhy. Jedna třetina vedoucích pracovníků (33,4 %) se domnívá, že tomu tak spíše není.

Ostatní (v tomto případě napište jaké)

Zde měli pracovníci možnost napsat, jaké komunikační nástroje, které zde nebyly uvedeny, považují ke své práci za důležité. V tomto případě se vyjádřili dva pracovníci, kdy jeden z nich považuje za vhodné a pro svou práci důležité, aby se zřídila schránka důvěry, kde by mohli pracovníci anonymně sdělovat své připomínky a návrhy.

Toto zjištění bude námi použito jako jedno z možných doporučení vedoucí ke zlepšení informačních toků.

A druhý z pracovníků postrádá ve firmě zavedení internetu.

V tomto případě nevím, jak by tento internet mohl pomoci k jeho práci.

4.1.3 III. ÚROVEŇ KOMUNIKACE

Otázka č. 7: „Jakými cestami se nejvíce dozvídáte o vnitrofiremních cílech firmy?“

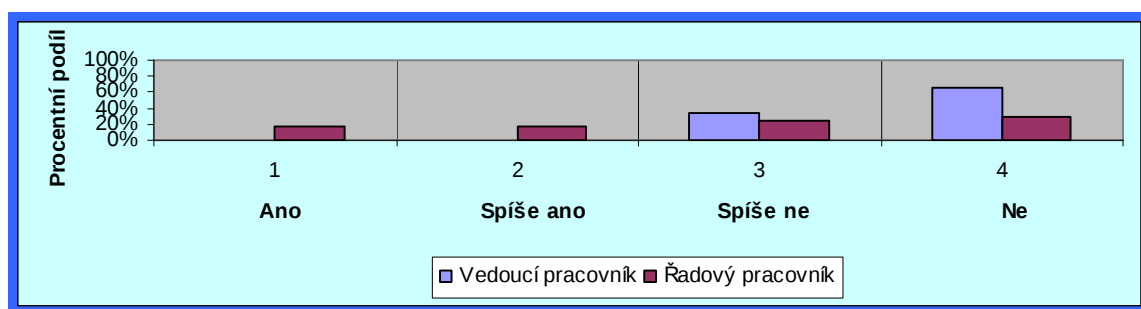
a)- neoficiální cestou mezi zaměstnanci (neformální):

Tabulka č. 15: Neoficiální cestou mezi pracovníky (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	17	0
Spíše ano	16,4	0
Spíše ne	24	33,3
Ne	28	66,7

(Zdroj: Autor)

Graf č. 15: Neoficiální cestou mezi pracovníky (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Z tohoto grafu č.15 je zřejmé, že více než polovina řadových pracovníků (52 %) je přesvědčena o tom, že o vnitrofiremních cílech firmy se dozvídají jinými cestami než právě neoficiální cestou mezi pracovníky. Jedna třetina řadových pracovníků (33,4 %) si myslí, že o vnitrofiremních cílech se dozvídají nebo spíše dozvídají neoficiální cestou od svých kolegů.

Všichni vedoucí pracovníci (100 %) jsou toho názoru, že o vnitrofiremních cílech se nedozvídají a spíše nedozvídají touto cestou.

Zřejmě byla otázka č. 7 a) špatně položena, a proto s jejím vyplněním mělo problémy několik respondentů. Z celkového počtu 159 řadových pracovníků, kteří se dotazníkové metody zúčastnili odpovědělo na tuto otázku 136 respondentů. Z vedoucích pracovníků odpověděli všichni.

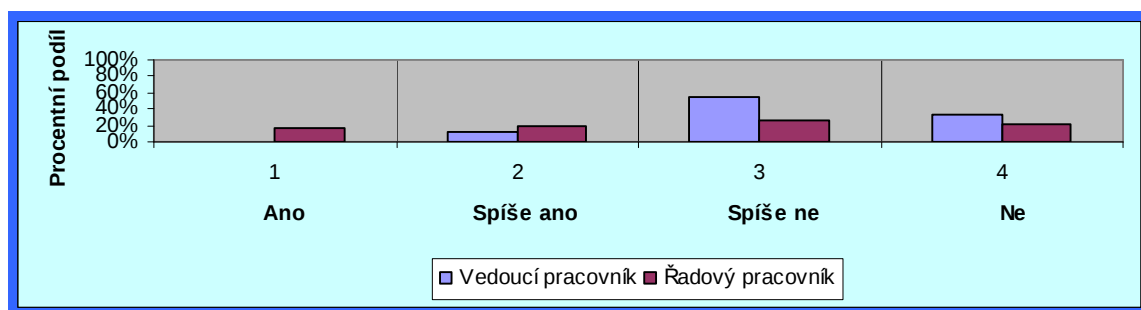
b) neoficiální cestou od nadřízeného (neformální)

Tabulka č. 16: Neoficiální cestou od svého přímého nadřízeného (neformální) (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	16,4	0
Spíše ano	19,5	11,1
Spíše ne	27	55,6
Ne	20,8	33,3

(Zdroj: Autor)

Graf. č. 16: Neoficiální cestou od svého přímého nadřízeného (neformální) (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Z grafu č 16 vyplývá, že méně než jedna polovina řadových pracovníků (47,8 %) se dozvídá o vnitrofiremních cílech jinou cestou, než neoficiální cestou od svého nadřízeného. Většinou se tak děje oficiální cestou, kdy nadřízený sděluje svému podřízenému cíle, kterých chce firma, v určitém časovém horizontu dosáhnout. Více než jedna třetina řadových pracovníků (35,9 %) se domnívá, že o vnitrofiremních cílech se dozvídá a spíše dozvídá touto cestou.

Více než jedna třetina vedoucích pracovníků (88,8 %) je toho názoru, že o vnitrofiremních cílech se nedozvídá nebo spíše nedozvídá touto cestou. Jeden pracovník (11,1 %) je přesvědčen, že je touto neoficiální cestou informován o vnitrofiremních cílech.

Pochopit znění otázky č. 7 b) mělo problémy několik respondentů. Z celkového počtu 159 řadových pracovníků, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, odpovědělo na tuto otázku 133 respondenti. Z vedoucích pracovníků odpověděli všichni.

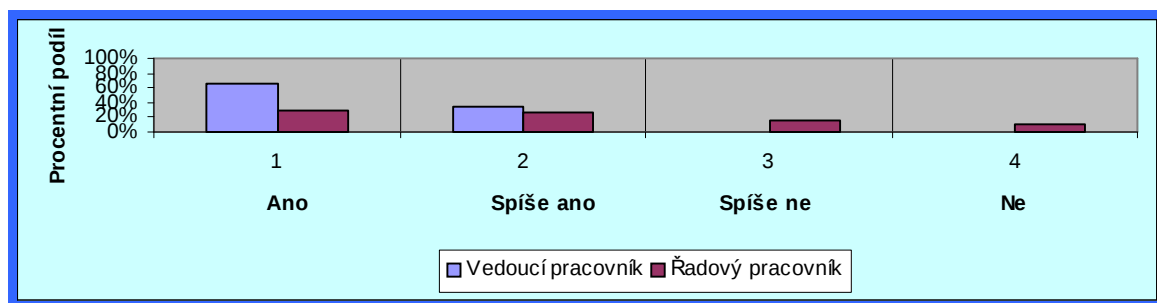
c) oficiální cestou od nadřízeného(formální)

Tabulka č. 17: Oficiální cestou od svého přímého nadřízeného(formální) (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	30,2	66,7
Spíše ano	26,4	33,3
Spíše ne	16,4	0
Ne	10,7	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 17: Oficiální cestou od svého přímého nadřízeného(formální) (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

U více než poloviny řadových (56,6 %) a u všech vedoucích (100 %) pracovníků převládá ten názor, že o cílech firmy jsou seznamováni oficiální formou prostřednictvím svého přímého nadřízeného. U více než jedné čtvrtiny řadových pracovníků je zřejmé, že se o vnitrofiremních cílech touto oficiální cestou nedozvídají a spíše nedozvídají.

Pochopit znění otázky č. 7 c) mělo problémy několik respondentů. Z celkového počtu 159 řadových pracovníků odpovědělo na tuto otázku 133 respondenti. Z vedoucích pracovníků odpověděli všichni.

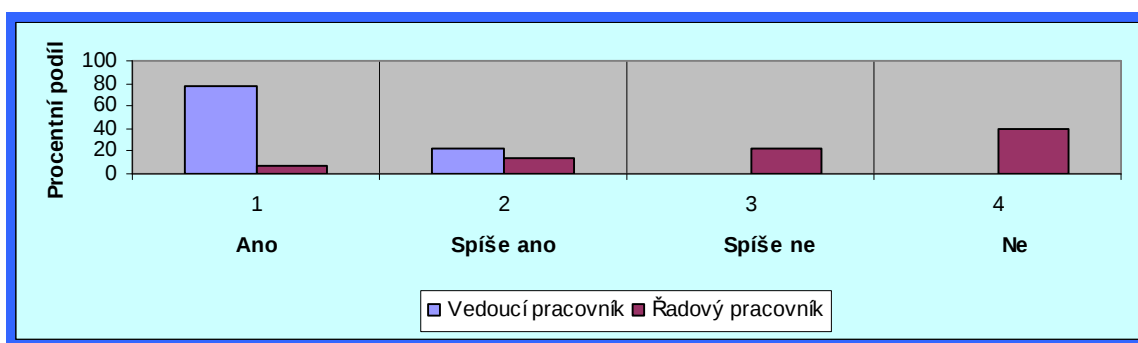
d) z oficiálních informačních firemních nástrojů(nástěnky, intranet)

Tabulka č. 18: Z oficiálních informačních firemních nástrojů(nástěnky, intranet) (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	7,6	77,8
Spíše ano	14,5	22,2
Spíše ne	22	0
Ne	39,6	0

(Zdroj: Autor)

Graf. č. 18: Z oficiálních informačních firemních nástrojů(nástěnky, intranet) (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Více než jedna polovina řadových pracovníků (61,6 %), je přesvědčena o tom, že se o vnitrofiremních cílech firmy dozvídají nebo spíše dozvídají jinými cestami, než právě z informačních nástrojů. Více než jedna pětina respondentů (22,1 %) poukazuje na to, že se prostřednictvím informačních nástrojů dozvídá nebo spíše dozvídá o cílech firmy.

Všichni vedoucí pracovníci (100 %) jsou přesvědčeni, že o vnitrofiremních cílech firmy se dozvídají a spíše dozvídají právě z těchto informačních firemních nástrojů (nástěnky, intranet).

Pochopit znění otázky č. 7 d) mělo problémy několik respondentů. Z celkového počtu zúčastněných 159 řadových pracovníků odpovědělo na tuto otázku pouze 133 pracovníci. Z vedoucích pracovníků odpověděli všichni.

4.1.4 IV. KOMUNIKACE S PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM

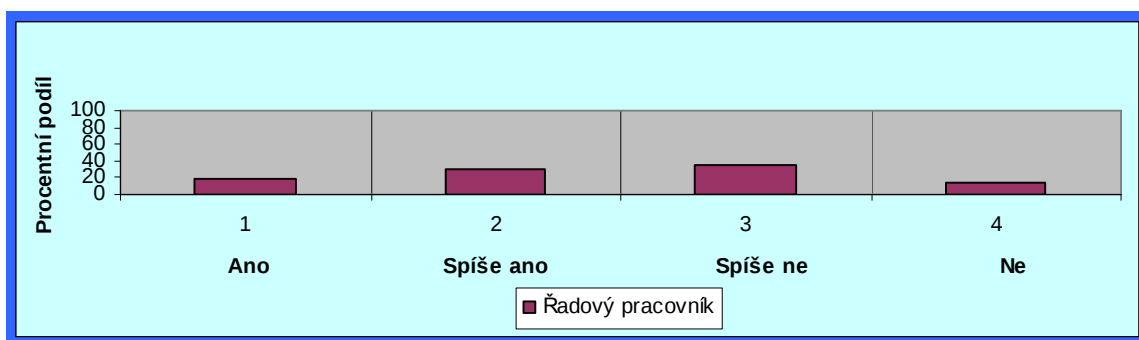
Otázka č. 8: „Můžete se svěřit se svými problémy na pracovišti Vašemu přímému nadřízenému?“

Tabulka č. 19: Svěřování se svými problémy na pracovišti svému přímému nadřízenému (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci
Ano	19,5
Spíše ano	30,2
Spíše ne	35,8
Ne	14,5

(Zdroj: Autor)

Graf č. 19: Svěřování se svými problémy na pracovišti svému přímému nadřízenému (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Otázka č. 8 zjišťuje, do jaké míry se mohou řadoví pracovníci svěřit se svými problémy na pracovišti přímému nadřízenému.

Z grafu č. 19 je patrné, že nejpočetnější část řadových pracovníků (35,8 %) se moc nesvěřuje se svými problémy přímému nadřízenému. O něco menší počet respondentů (30,2 %) se svěřuje jen s určitými problémy. Třetí nejpočetnější skupina (19,5 %) je přesvědčena, že se svými problémy se může kdykoliv svěřit svému nadřízenému. Nejmenší procento respondentů (14,5 %) se s problémy na pracovišti svému nadřízenému nesvěřuje, protože v něj nemají důvěru.

Z výsledku šetření je zřejmé, že jedna polovina podřízených (49,7 %) nemají až tak velkou důvěru ke svým přímým nadřízeným, a proto se bojí informovat je o svých problémech na pracovišti. Druhá polovina podřízených (50,3 %) je přesvědčena, že se může a spíše může svěřit se svými problémy na pracovišti.

Vedoucí pracovníci by se měli více snažit o to, aby řadoví pracovníci věděli, že jakýkoliv problém na pracovišti není jen jejich problémem, ale celé firmy. A přijdou-li za ním, společně se budou snažit nalézt rozumné řešení.

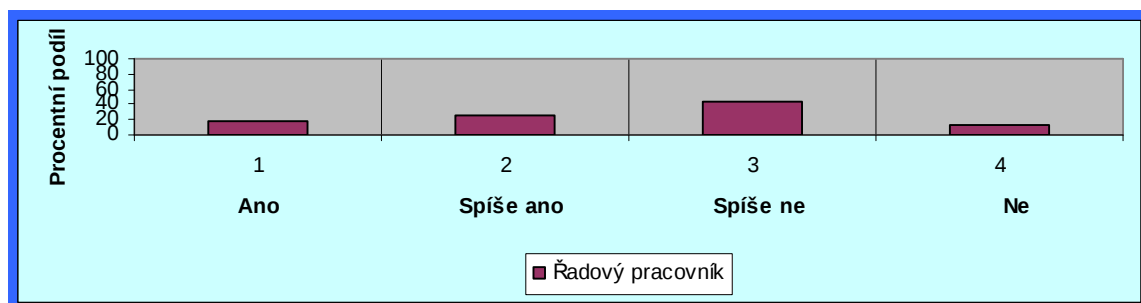
Otázka č. 9: „Dochází mezi Vámi a přímým nadřízeným k dostatečné výměně informací potřebné pro Vaši práci?“

Tabulka č.20: Dostatečnost informací mezi Vámi a Vaším nadřízeným (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci
Ano	17,6
Spíše ano	25,8
Spíše ne	44,7
Ne	11,9

(Zdroj: Autor)

Graf č. 20: Dostatečnost informací mezi Vámi a Vaším nadřízeným (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Otázka č. 9 poukazuje, jak vnímají řadoví pracovníci výměnu informací se svým přímým nadřízeným.

Jak je z grafu č. 20 patrné, většina řadových pracovníků (44,7 %) zastává názor, že informace sdělované od nadřízeného, nejsou v mnoha případech dostačující. Druhý největší počet respondentů (25,8 %) považuje informace od nadřízeného za dostatečné, ale nebylo by na škodu tyto informace dále doplnit. U malého procenta respondentů (11,9 %) převládá názor, že jim nadřízený nesděluje dostatek informací, které jsou potřebné pro jejich práci.

Z celkového výsledku je patrné, že více než jedna polovina podřízených (56,6 %) považuje výměnu informací s nadřízeným za nedostatečnou a spíše nedostatečnou. Méně než jedna polovina podřízených (43,4 %) ji považuje za dostatečnou a spíše dostatečnou.

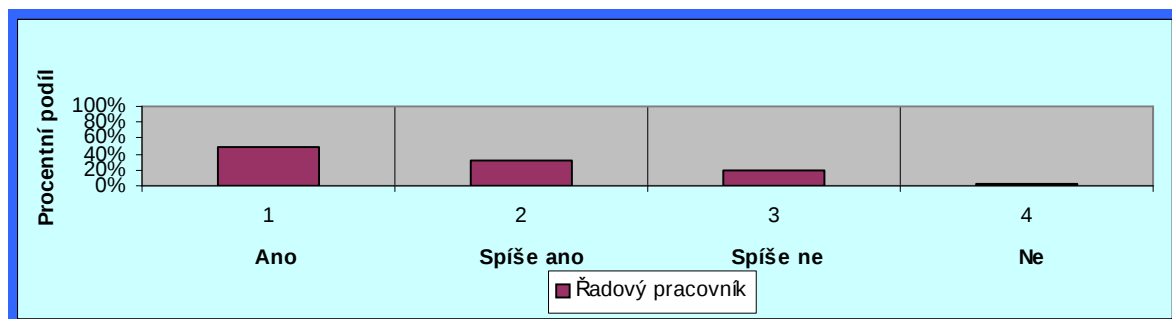
Otázka č. 10: „Rozumíte informacím potřebné pro Vaši práci podávaných přímým nadřízeným?“

Tabulka č. 21: Porozumění informacím potřebné pro svou práci

Alternativy	Řadoví pracovníci
Ano	47,8
Spíše ano	30,8
Spíše ne	18,9
Ne	2,5

(Zdroj: Autor)

Graf. č. 21: Porozumění informacím potřebné pro svou práci



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Z otázky č. 10 je možné zjistit, rozumí-li řadoví pracovníci informacím, které jim nadřízený sděluje.

Největší počet řadových pracovníků (47,8 %) rozumí a spíše rozumí (30,8 %) informacím sdělovaných od jejich nadřízeného. Jedna pětina respondentů (18,9 %) má spíše problémy porozumět, co jim nadřízený sděluje a co od nich požaduje. Nejmenší počet respondentů (7,5 %) označuje informace, které jsou podávány nadřízeným, za neúplné a nepřesné a proto jim nerozumí. Myslím si, že toto malé procento respondentů je málo soustředěno při sběru těchto informací nebo se jim nesnaží vůbec porozumět.

Největší problém vidí řadoví pracovníci v nedostatku předávaných informací.

Informace od nadřízeného jsou sdělovány převážně ústně a pouze některým pracovníkům jsou pracovní pokyny z důvodů operativnosti předány telefonicky.

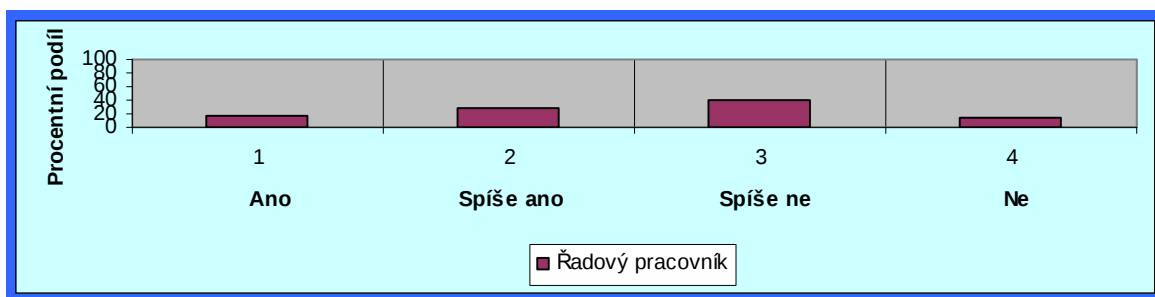
Otázka č. 11: „Jsou Vaše návrhy ke zlepšení práce přijímány přímým nadřízeným?“

Tabulka č. 22: Přijímání návrhů ke zlepšení práce od pracovníků (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci
Ano	17,6
Spíše ano	29,6
Spíše ne	39,6
Ne	13,2

(Zdroj: Autor)

Graf. č. 22: Přijímání návrhů ke zlepšení práce od pracovníků (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Předmětem otázky č. 11 je zjištění, zda-li jsou přijímány návrhy, které by vedly ke zlepšení práce.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že více jak polovina podřízených (52,8 %) si myslí, že nejsou a spíše nejsou přijímány jejich návrhy ke zlepšení práce, ale jen ty návrhy, se kterými se nadřízený ztotožní a přijme je za své.

Méně jak jedna polovina podřízených (47,2 %) je toho názoru, že jejich návrhy vedoucí ke zlepšení práce, jsou i po některých menších úpravách vedoucím přijímány a spíše přijímány.

Z grafu č. 22 je patrné, že návrhy na zlepšení práce nejsou vždy přímým nadřízeným přijímány s dostatečnou vážností.

A právě tyto návrhy jsou důležitým nástrojem vedoucím ke zlepšení informačních toků.

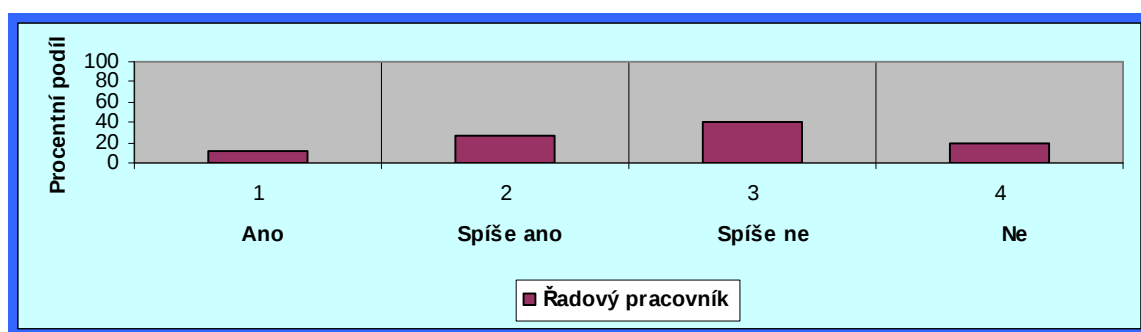
Otázka č. 12: “ Máte důvěru v rozhodnutí přímého nadřízeného?”

Tabulka č. 23: Důvěra řadových pracovníků v rozhodnutí svého nadřízeného (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci
Ano	14,5
Spíše ano	26,4
Spíše ne	39,6
Ne	19,5

(Zdroj: Autor)

Graf. č. 23: Důvěra řadových pracovníků v rozhodnutí svého nadřízeného (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Otázka č. 12 zjišťuje, zda-li mají řadoví pracovníci důvěru v rozhodnutí svého nadřízeného.

Z pohledu řadových pracovníků je zřejmé, že nejpočetnější skupina respondentů (39,6 %) nepovažuje rozhodnutí svého vedoucího za dobré a často pochybují o jejich správnosti. Více jak jedna čtvrtina řadových pracovníků (26,4 %) má důvěru v rozhodnutí vedoucího, i když v ojedinělých případech dochází k jejich ukvapenému závěru. Malé procento řadových pracovníků (19,5 %) nemá důvěru v rozhodnutí nadřízeného. Většinou je to způsobeno tím, že se s jeho rozhodováním nemohou ztotožnit nebo se dle jejich názorů vedoucí již dříve dopustil více špatných rozhodnutí, které mělo podstatný vliv na jejich práci. Zanedbatelné procento respondentů (14,5 %) má důvěru v rozhodnutí nadřízeného.

Z celkové výše uvedených údajů je zřejmé, že více než jedna polovina (59,1 %) podřízených nemá důvěru a spíše nemá důvěru v rozhodnutí svého nadřízeného. Pouze dvě pětiny respondentů (40,9 %) má důvěru a spíše má důvěru v rozhodnutí přímého nadřízeného.

4.1.5 V. KOMUNIKACE S TOP MANAŽEREM

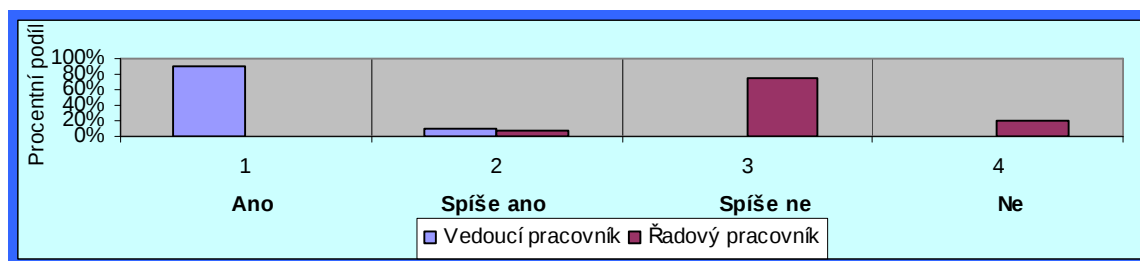
Otázka č. 13: „Komunikujete se svým TOP manažerem?“

Tabulka č. 24: Komunikace se svým TOP manažerem (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	0	88,9
Spíše ano	6,9	11,1
Spíše ne	74,2	0
Ne	18,9	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 24: Komunikace se svým TOP manažerem (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

V rámci otázky č.13 je naznačeno, jak často dochází ke komunikaci řadových a vedoucích pracovníků s TOP manažerem úseku výroby.

Dle názoru řadových pracovníků s TOP manažerem nekomunikují (18,9 %) anebo spíše nekomunikují (74,2 %). Většinou komunikují se svým přímým nadřízenými tj. vedoucím oddělení a zástupcem vedoucího oddělení. Jen zanedbatelný počet řadových pracovníků (6,9 %) spíše komunikuje s TOP manažerem.

Jelikož TOP manažer je přímý nadřízený vedoucích pracovníků, je z grafu patrné, že s ním musejí vedoucí pracovníci komunikovat (88,9 %), ale v některých případech se poradí i s jiným vedoucím pracovníkem (11,1%).

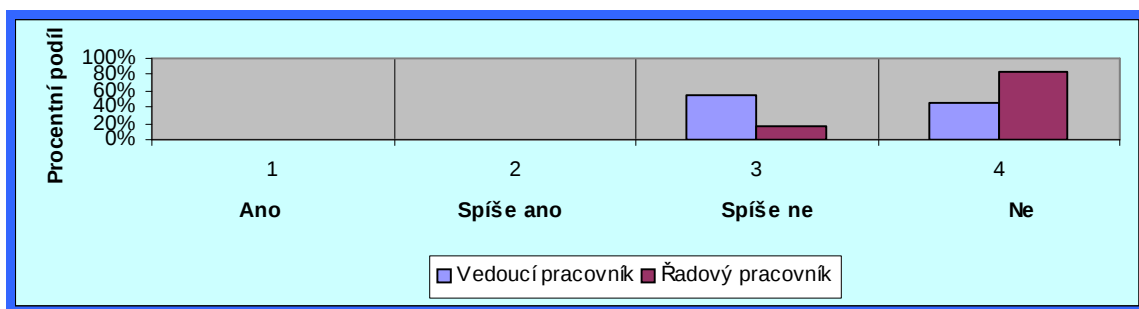
Otázka č. 14: „Komunikujete s TOP manažerem jiného úseku?“

Tabulka č. 25: Komunikace s TOP manažerem z jiného úseku (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	0	0
Spíše ano	0	0
Spíše ne	17	55,5
Ne	83	44,4

(Zdroj: Autor)

Graf č. 25: Komunikace s TOP manažerem z jiného úseku (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Otázka č. 14 zjišťuje s jakou intenzitou komunikují pracovníci těchto oddělení výroby s jiným TOP manažerem úseku.

Z pohledu řadových pracovníků není důvod pro komunikaci s jiným TOP manažerem (100 %).

Jak napovídá graf, žádný z vedoucích pracovníků (100 %) nekomunikuje s TOP manažerem z jiného úseku. Jen v ojedinělých případech je nezbytné, aby se domluvil s jiným TOP manažerem. Většinou se tak děje prostřednictvím svého TOP manažera.

4.1.6 VI. KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI

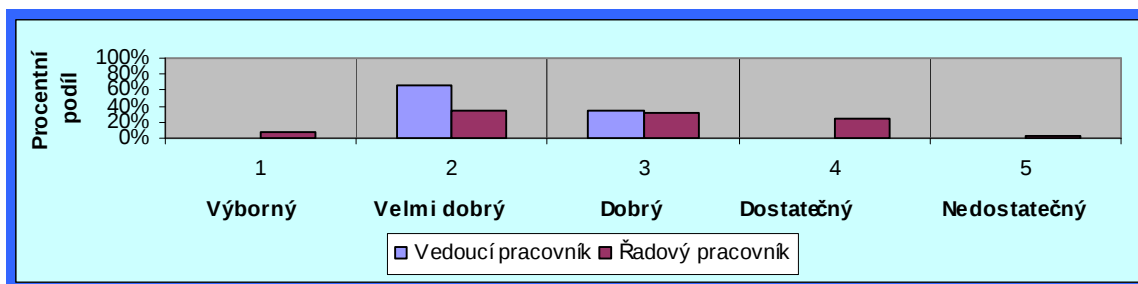
Otázka č. 15: „Jaká je úroveň komunikace na pracovišti?“

Tabulka č. 26: Úroveň komunikace na pracovišti (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Výborný	6,3	0
Velmi dobrý	35,2	66,6
Dobrý	32,1	33,3
Dostatečný	23,2	0
Nedostatečný	3,1	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 26: Úroveň komunikace na pracovišti (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Otázka č. 15 hodnotí celkovou úroveň komunikace v rámci pracoviště.

Největší podíl řadových pracovníků (35,2 %) vnímá komunikaci na pracovišti jako na velmi dobré úrovni. O něco menší zastoupení respondentů (32,1 %) označuje komunikaci za dobrou, ale také dostatečnou (23,3 %) a v menšině (6,3 %) ji vnímají jako

výbornou. Zanedbatelné procento pracovníků (3,1 %) vnímá komunikaci na pracovišti za nedostatečnou.

Z pohledu většiny vedoucích pracovníků je komunikace na pracovišti na velmi dobré (66,6 %) úrovni. Dvě třetiny jsou názoru, že je komunikace na pracovišti dobrá (33,3 %) a dostatečná (23,2 %).

Z celkového šetření je možné říci, že komunikace mezi pracovníky v přímé linii je na velmi dobré úrovni.

Do jisté míry je negativně ovlivněna komunikace na pracovišti, nedostatečnou výměnou informací mezi vedoucími a řadovými pracovníky, kdy jsou vytvořeny mezi nimi komunikační bariéry.

4.1.7 VII. VLIV KOMUNIKACE NA PRACOVNÍ VÝKONNOST

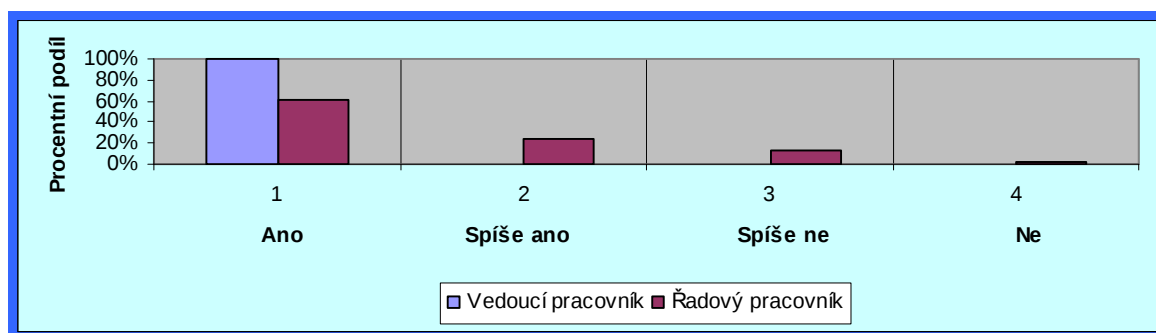
Otázka č. 16: „Má komunikace mezi Vámi a spolupracovníky vliv na Vaší pracovní výkonnost ?“

Tabulka č. 27: Komunikace na pracovišti a její vliv na pracovní výkonnost (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	61	100
Spíše ano	23,9	0
Spíše ne	13,2	0
Ne	1,9	0

(Zdroj: Autor)

Graf č.27: Komunikace na pracovišti a její vliv na pracovní výkonnost (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

V rámci otázky č. 16 je naznačeno, jak pracovníci vzájemně klasifikují vliv komunikace mezi svými kolegy na jejich výkonnost.

Z grafu č. 30 vyplývá, že převážná část řadových pracovníků (61 %) se domnívá, že tato komunikace mezi svými spolupracovníky má výrazný vliv na jejich pracovní výkonnost. Druhá nejvýše zastoupená skupina (23,9 %) se přiklání k tomu názoru, že pracovní výkonnost, je spíše ovlivňována komunikací mezi spolupracovníky a komunikací s nadřízenými. Poslední dvě skupiny respondentů (15,1 %) se domnívají, že komunikace mezi pracovníky nemá a spíše nemá vliv na jejich výkonnost.

Dle názoru vedoucích pracovníků s nejvyšším zastoupením (100 %) má komunikace mezi nimi vliv na pracovní výkonnost.

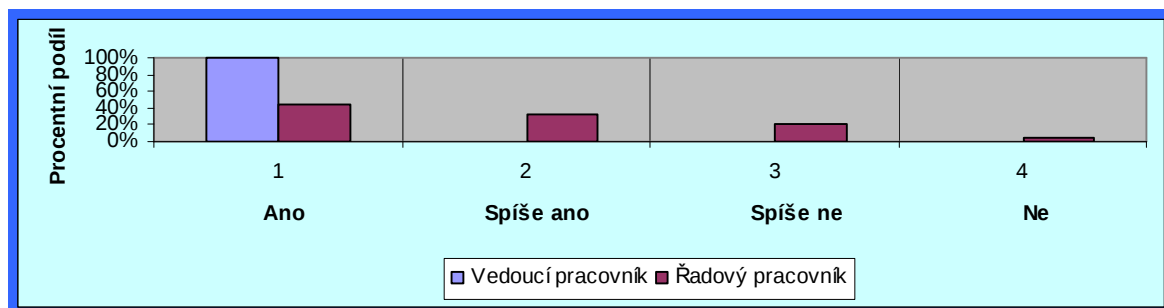
Otázka č. 17: „Má komunikace mezi Vámi a Vašimi nadřízenými (podřízenými) vliv na Vaší pracovní výkonnost?“

Tabulka č. 28: Komunikace s nadřízenými (podřízenými) a její vliv na pracovní výkonnost (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	43,4	100
Spíše ano	32,1	0
Spíše ne	20,1	0
Ne	4,4	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 28: Komunikace s nadřízenými (podřízenými) a její vliv na pracovní výkonnost (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Otázka č. 17 poukazuje, jaký vliv může mít komunikace s jejich nadřízenými (podřízenými) na jejich výkonnost.

Tři čtvrtiny řadových pracovníků (75,5 %) se domnívá, že tato komunikace mezi nimi a nadřízenými má a spíše má vliv na jejich pracovní výkonnost. Méně jak jedna čtvrtina řadových pracovníků (24,5 %) si myslí, že komunikace s nadřízeným nemá a spíše nemá vliv na jejich výkonnost.

Dle názoru všech vedoucích pracovníků (100 %) má komunikace mezi a podřízenými podstatný vliv na pracovní výkonnost.

Zde se jedná o tok informací „shora dolů“, kdy jim nadřízený sděluje informace o dění ve firmě a důležité pro jejich práci, ale také by mělo docházet ke zpětné vazbě „zdola nahoru“.

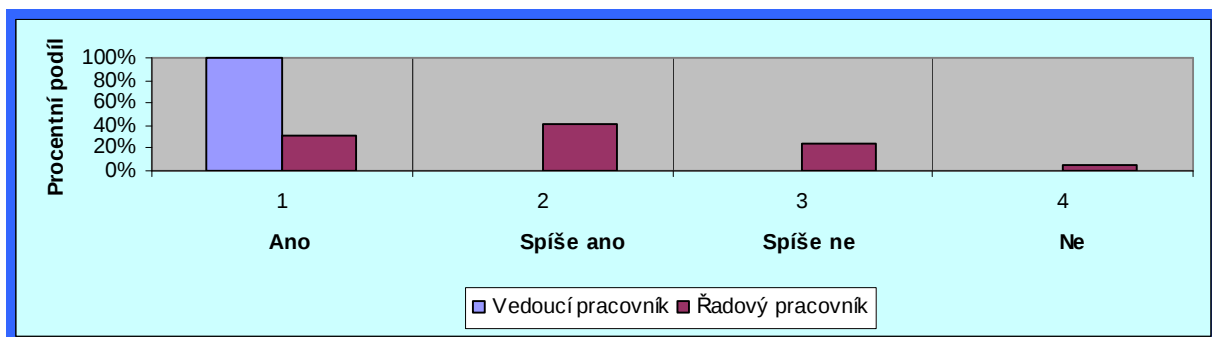
Otázka č. 18: „Zvýší se pracovní výkonnost při zlepšení komunikace na Vašem pracovišti?“

Tabulka č. 29: Zlepšením komunikace se zvýší pracovní výkonnost (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	30,8	100
Spíše ano	41,5	0
Spíše ne	23,3	0
Ne	4,4	0

(Zdroj: Autor)

Graf č. 29: Zlepšením komunikace se zvýší pracovní výkonnost (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Z otázky č. 18 je možné vidět, jak pracovníci těchto oddělení, hodnotí vliv komunikace na svojí výkonnost.

Necelé tři čtvrtiny řadových pracovníků (72,3 %) si myslí, že zlepšením komunikace na pracovišti se jejich výkonnost zvýší a spíše zvýší. Více jak jedna čtvrtina respondentů (27,7 %) zaujímá názor, že zlepšení komunikace nějakým zásadním způsobem nepomůže a spíše nepomůže ke zvýšení jejich výkonnosti.

Všichni vedoucí pracovníci (100 %) zastávají názor, že zlepšení komunikace povede ke zvýšení jejich výkonnosti.

Z celkového výzkumu je možné vyčíst, že komunikace na oddělení není na 100 % úrovni a tudíž je pořád co zdokonalovat.

Nemohu říci, jak velký vliv má komunikace uvnitř firmy na pracovní výkonnost. Ale mohu říci, že při zlepšení úrovně komunikace mezi vedoucími a řadovými pracovníky bude mít pozitivní vliv na jejich pracovní potenciál.

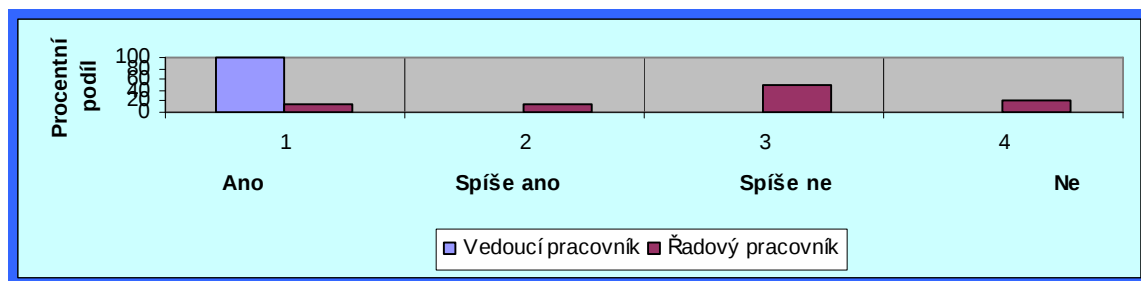
Otázka č. 19: „Jsou informace, které dostáváte o cílech firmy důležité pro Váš pracovní výkon?“

Tabulka č. 30: Důležitost informací o cílech firmy pro svůj pracovní výkon (v %)

Alternativy	Řadoví pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	13,2	100
Spíše ano	14,5	0
Spíše ne	49,7	0
Ne	22,6	0

(Zdroj: Autor)

Graf. č. 30: Důležitost informací o cílech firmy pro svůj pracovní výkon (v %)



(Zdroj: Autor)

Výsledky a diskuze:

Otázka č. 19 zjišťuje, jak důležitou roli hraje informovanost o cílech firmy na jejich pracovní výkon.

Ze znázornění grafu č. 30 je zřejmé, že téměř polovina řadových pracovníků (49,7 %) považuje informace o cílech firmy za spíše nedůležité pro svůj pracovní výkon. Skoro tři čtvrtiny respondentů je přesvědčeno (22,6 %), že jejich výkon se z převážné části odvíjí od komunikace na pracovišti a tudíž cíle firmy nemají na jejich výkon žádný vliv. Zbývající část (13,2 %) a (14,5 %) respondentů považuje za důležité a spíše důležité znát informace o cílech firmy pro svůj výkon.

Vedoucí pracovníci jsou přesvědčeni, že informace o cílech firmy jsou důležitým aspektem pro jejich pracovní výkon (100 %). Pokud budou znát cíle firmy, mohou přizpůsobit svůj výkon k jejich dosažení.

Z celkového šetření lze říci, že téměř tři čtvrtiny řadových pracovníků (72,3 %) nepovažuje za důležité a spíše důležité znát cíle firmy pro jejich výkon. Více než jedna čtvrtina (27,7 %) považuje za důležité a spíše důležité znát cíle firmy pro svůj výkon.

Doby, kdy se snažilo vedení firmy svým řadovým pracovníkům zatajovat či nepravdivě zkreslovat cíle firmy, jsou nyní pryč. V dnešní době se snaží vedení firmy o to, aby řadoví pracovníci věděli, jaké jsou cíle firmy. Poté se mohou s těmito cíli ztotožnit a přispívat k jejich dosažení.

4.2 Celkové hodnocení a diskuze

Obecná část

Ve vybraných výrobních odděleních je více jak jedna polovina pracovních míst zastoupena ženami (62,5 %), protože vykonávané práce se nevyznačují přílišnou náročností na fyzickou sílu.

Řadoví pracovníci mají převážnou převahu (94,6 %) nad vedoucími pracovníky (5,4 %), což je ideální pro zabezpečení chodu výrobních oddělení. Každé oddělení výroby je průměrně zastoupeno 53 řadovými pracovníky a 3 vedoucími pracovníky.

Největší procentní zastoupení na vedoucích pozicích (44,4 %) mají respondenti ve věku 40 - 49 let, a proto můžeme říci, že jsou to jedinci, kteří disponují zkušenostmi nejen díky svému věku, ale i díky profesním zkušenostem. Téměř dvě pětiny řadových pracovníků (39,6 %) je ve věku 40 - 49 let, kde i v tomto případě jsou předpokládány určité pracovní zkušenosti. O něco méně než jedna třetina řadových pracovníků (30,2 %) je ve věku 18 - 29 let, tj. ve svém produktivním věku, protože firma se snaží o zařazení mladých lidí do procesu výroby. Z celkového pohledu je zřejmé, že v těchto výrobních odděleních jsou zaměstnání lidé převážně do věku 40 - 49 let. Jakási vyrovnaná věková hranice, která může být případně tou, která do jisté míry ovlivňuje svůj výkon.

Dle provedeného dotazníkového šetření je více jak jedna polovina řadových pracovníků (57,9 %) vyučena. Na běžné činnosti ve výrobě nejsou kladeny vysoké nároky na vzdělání. Řídící práce vykonávají vedoucí pracovníci, a proto více jak polovina z nich (55,6 %) má středoškolské vzdělání.

Důležitost informačních toků ve firmě

Z provedeného dotazníkového šetření je patrné, že nejdůležitějším komunikačním nástrojem pro řadové pracovníky (90,6 %) jsou pravidelné porady pracovníků, na kterých dochází k výměně informací, týkajících se cílů, komunikačních plánů a dalších hodnotících stanovisek na vybraných odděleních, které mohou mít vliv na jejich výkonnost. O něco méně důležitou (88 %) považují slovní komunikaci se svým přímým nadřízeným v práci, jehož prostřednictvím dostávají informace potřebné pro svou práci a o cílech této firmy.

Za nejméně důležitý (15,4 %) komunikační nástroj ke své práci považují intranet, protože jej ke své komunikaci ve vybraných výrobních odděleních nepotřebují. Za povšimnutí vhodné je to, že řadoví pracovníci (6,9 %) nepovažují za důležité pravidelné rozhovory ředitele se zaměstnanci, což může mít negativní vliv na interní komunikaci.

Pro vedoucí pracovníky (100 %) je bezkonkurenčně nejdůležitějším komunikačním nástrojem slovní komunikace se svým podřízeným. Tato je nejdůležitější náplň jejich práce. Prostřednictvím této komunikace zajišťují svým podřízeným informační toky se shora o celkových vnitřních cílech firmy, komunikačních plánech, informace potřebných pro jejich práci, pomáhá při řešení problémů na pracovišti atd. Se stejným stoprocentním zastoupením považují za nejdůležitější pravidelné porady pracovníků, na kterých dochází k výměně informací a podávání návrhů na změny, které mohou pomoci ke zlepšení výkonnosti. Se stoprocentním zastoupením (100 %) považují vedoucí pracovníci za důležité komunikaci s vrcholovým TOP manažerem, který je informuje o dění ve firmě, jejich úkolech a kterému sdělují informace o celkovém dění na pracovišti. Se stoprocentním zastoupením (100 %) hodnotí pracovní postupy jako důležité informační toky ve firmě. Se stoprocentním zastoupením (100 %) je důležitým nebo spíše důležitým komunikačním nástrojem intranet, jehož prostřednictvím se vedoucí pracovníci dozvídají informace o firmě a na jehož pomoci dochází k předávání zpráv mezi nimi a TOP manažerem. Více jak jedna třetina vedoucích pracovníků (88,9 %) považuje za důležité a spíše důležité nástěnky. Tyto nástěnky informují pracovníky o firemní vizi, poslání, které jsou důležitým nástrojem k jejich identifikaci s firmou.

Zatímco vedoucí pracovníci mají pro sebe dostatečné množství informačních toků ve firmě, ale u řadových pracovníků tomu tak není.

Úroveň komunikace

Pracovníci, kteří působí na vedoucích pozicích (100 %) a na běžných pracovních pozicích (56,6 %), ve výrobních odděleních se podle jejich názoru dozvídají a spíše dozvídají o cílech firmy oficiální cestou od svého přímého nadřízeného. Více jak jedna třetina řadových pracovníků (35,9 %) se dozvídá a spíše dozvídá o cílech firmy neoficiální cestou od svého přímého nadřízeného. Jedna třetina řadových pracovníků (33,4 %) se dozvídá a spíše dozvídá o cílech firmy neoficiální cestou mezi pracovníky. Více jak jedna

pětina řadových pracovníků (22,1 %) a všichni vedoucí pracovníci (100 %) se dozvídají a spíše dozvídají o cílech firmy z oficiálních informačních firemních nástrojů (nástěnky, intranet). O cílech firmy se všichni vedoucí pracovníci (100 %) nedozvídají a spíše nedozvídají neoficiální cestou mezi pracovníky .

Komunikace s přímým nadřízeným

Řadoví pracovníci jsou z více jak jedné poloviny (56,6 %) přesvědčeni, že jim jejich nadřízení nesdělují dostatečné množství informací potřebné pro jejich práci. Pokud mají řadoví pracovníci návrhy, jak zlepšit práci, tak nejsou v dostatečné míře přijímány. A protože více jak jedna polovina řadových pracovníků (59,1 %) nemá až takovou důvěru ke svým nadřízeným, nesvěřuje se jim ani se svými problémy na pracovišti. Jedna polovina řadových pracovníků (49,3 %) je přesvědčena o tom, že se nemůže nebo spíše nemůže svěřit svému nadřízenému se svými problémy na pracovišti. Druhá polovina řadových pracovníků (49,7 %) je opačného názoru.

Z pohledu řadových pracovníků je zřejmé, že nepovažují rozhodnutí svého vedoucího za dobré a často pochybují o jejich správnosti. Na druhé straně necelé čtyři pětiny řadových pracovníků (78,6 %) nemá problémy porozumět informacím od svého přímého nadřízeného.

Na základě tohoto šetření můžeme říci, že komunikace mezi řadovými a vedoucími pracovníky není na nejlepší úrovni. Je zde mnoho informačních bariér, kdy řadoví pracovníci nemají dostatek prostoru pro svůj vlastní názor a tok informací je převážně „shora dolů“ , a to ještě v nedostatečné míře.

Komunikace s TOP manažerem

Ve skupině řadových pracovníků převážná většina (92,9 %) nekomunikuje se svým TOP manažerem úseku výroby ani s TOP manažerem jiného úseku. Se svým TOP manažerem komunikují prostřednictvím svého přímého nadřízeného.

Pro práci všech vedoucích pracovníků (100 %) je nezbytné, aby komunikovali se svým TOP manažerem, jakožto s přímým nadřízeným. S TOP manažery jiného úseku jak řadoví (100 %), tak vedoucí pracovníci (100 %) nekomunikují nebo spíše nekomunikují.

Komunikace na pracovišti

Více jak jedna polovina vedoucích pracovníků (66,6 %) vnímá komunikaci na pracovišti na velmi dobré úrovni. Necelá jedna třetina vedoucích pracovníků (33,3 %) jí vnímá, jako dobrou. Toto se nedá říci o řadových pracovnících, kteří hodnotí úroveň komunikace na pracovišti z více než dvou třetin (67,3 %) za velmi dobrou a dobrou. Více jak jedna čtvrtina řadových pracovníků (26,3 %) ji považuje za dostatečnou a nedostatečnou.

Z celkového pohledu se dá říci že u vedoucích pracovníků mají jistou převahu přátelské vztahy.

U řadových pracovníků je úroveň komunikace na pracovišti negativně ovlivněna nedostatečnou komunikací mezi vedoucími a řadovými pracovníky, jejichž pracovní důvěra není na uspokojivé úrovni.

Vliv komunikace na pracovní výkonnost

Ve skupině řadových pracovníků mají více jak čtyři pětiny (84,9 %) a dvě třetiny (75,5 %) ten názor, že komunikace mezi vlastními spolupracovníky, tak komunikace se svými nadřízenými má vliv na jejich pracovní výkonnost. Zajímavým názorem, který nás může překvapit, je že méně než dvě třetiny (72,3 %) řadových pracovníků nepovažuje za důležité znát cíle firmy pro svůj pracovní výkon.

Všichni vedoucí pracovníci (100 %) jsou přesvědčeni o tom, že komunikace, jak mezi vlastními spolupracovníky, tak se svými nadřízenými má stoprocentní vliv na jejich výkonnost. Jejich výkonnost není ovlivňována pouze těmito směry komunikace, ale k její změně přispívá i to, že v dostatečném množství dostávají informace o cílech firmy. Tyto cíle jsou důležité v tom, aby vůbec pracovníci věděli, jakým směrem mají svůj pracovní výkon zaměřit, a proto je všichni vedoucí pracovníci (100 %) považují za důležité.

A v neposlední řadě můžeme říci, že komunikace na pracovišti není vždy na stoprocentní úrovni a je stále co v této komunikaci zdokonalovat. Celkový počet vedoucích pracovníků (100 %) si myslí, že zlepšením komunikace na jejich pracovišti může dojít ke zvýšení jejich výkonnosti. U necelých čtyř pětín řadových pracovníků (72,3 %) převládá tentýž názor. Více než jedna čtvrtina řadových pracovníků (27,7 %) se však domnívá, že komunikace na pracovišti nemůže mít vliv na jejich výkonnost, protože jejich výkonnost je odvíjena od výkonnosti strojů, která nelze zlepšením komunikace nijak ovlivnit.

5 Závěr a doporučení firmě

5.1 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat úroveň komunikace mezi pracovníky ve vybrané firmě, na vybraných odděleních výroby a její případný vliv na pracovní výkonnost. V případě zjištěných nedostatků vypracovat příslušná opatření vedoucí k jejich zlepšení.

Veškeré výsledky šetření v rámci firmy nám ukázala na dva závažné problémy.

Hlavním problémem je nedostatečnost informačních toků uvnitř firmy, tj. - mezi řadovými a vedoucími pracovníky, kdy řadoví pracovníci nejsou vždy a v dostatečné míře seznámeni s pracovními úkoly a informacemi ohledně vnitrofiremního dění. Většinou dostávají tyto informace v omezeném rozsahu. Tato nedostatečnost vede k nižší míře informovanosti a jednostranné komunikaci bez zpětné vazby. Mají-li řadoví pracovníci návrhy přispívající ke zlepšení práce, pak na ně málokdy upozorňují, neboť jsou zřídka kdy vedoucími pracovníky přijímány. Řadoví pracovníci pak nemají dostatečnou důvěru v rozhodnutí svých nadřízených, a to vede ke komunikačním bariérám ve společném toku informací.

Druhým významným problémem je zjištění, že většina řadových pracovníků, kteří se průzkumu zúčastnili, si myslí, že informace o cílech firmy nemohou mít vliv na jejich pracovní výkonnost. Je zřejmé, že si stále neuvědomují, jak důležitým faktorem ke zlepšování jejich výsledků je to, aby pochopily smysl své práce v souladu s vizí firmy. A právě dostatek informací o firemních cílech je tím, co v nich má vzbudit důvěru v počínání firmy a přesvědčit je o smysluplnosti jejich konkrétní práce v kontextu fungování firmy.

Během tohoto výzkumu ve firmě, nebylo možno změřit, jak velký vliv má komunikace uvnitř firmy na pracovní výkonnost svých pracovníků. Tato pracovní výkonnost se měří dle daných firemních norem. Tyto normy mi nemohly být poskytnuty, protože se jedná o interní materiály firmy, které nemohou být z ochranných důvodů zveřejněny. A abych provedl toto šetření důkladně, potřeboval bych po tři roky zpracovávat data, které bych musel každý rok vyhodnocovat a navzájem porovnávat. Ale mohu

konstatovat, že dotazníkové šetření potvrdilo to, že zlepšení úrovně komunikace mezi vedoucími a řadovými pracovníky bude mít jistě pozitivní dopad na jejich pracovní výkon.

Při pohledu na výsledná zjištění ve výrobní firmě byly v současnosti na základě dotazníkového šetření rozpoznány závažné nedostatky v komunikaci mezi řadovými a vedoucími pracovníky. V důsledku toho dochází k výraznému zpomalování interní komunikace. Zároveň se zde vytváří prostředí, kdy řadoví pracovníci téměř nedůvěřují svým nadřízeným a motivace k vyšším pracovním výkonům je značně omezována. Jestliže by výrobní firma nepodnikla navrhovaná opatření v dostatečné intenzitě, mohla by být její stabilita dříve či později ohrožena.

Vedení by mohlo věnovat příslušné množství času diskusi výsledků a návrhů, které by mohly vést k implementaci vybraných doporučení. Výsledky i nové návrhy na zlepšení by vedení mohlo veřejně ve firmě publikovat, neboť tím posílí vzájemnou důvěru a pocit důležitosti názorů pracovníků. Pokud by to vedení neudělalo, mohlo by se tím vystavovat ještě větší ztrátě důvěry a neochotě pracovníků spolupracovat při zefektivňování fungování komunikace, resp. firmy.

Vedení by také mohlo vyjádřit své názory na konkrétní připomínky uvedené v průzkumu a snažit se deklarovat svůj zájem o otevřenost pracovníků reakcí na návrhy a připomínky.

Výsledným efektem by mohlo dojít ke zvýšení důvěry v konání vedoucích pracovníků a odstranění komunikačních bariér. Tím by došlo ke zvýšení úrovně interní komunikace firmy.

Dosáhne-li vedení odstranění komunikačních bariér a zvýší-li se úroveň interní komunikace, záleží pouze na jeho vůli a důslednosti.

5.2 Doporučení firmě

Doporučení ke zvýšení přenosu informací

Nedostatek informací nejen negativně dopadá na pracovní výkonnost, kdy pracovník nemá dostatek podkladů pro svou práci, ale informace jsou také spjaty s potřebou jistoty. Proto by všichni pracovníci měli být dostatečně seznámeni s tím, co se ve firmě děje, jaká je její aktuální pozice na trhu, ale i jaké jsou její budoucí cíle a strategie. Zamlčování těchto informací nebo jejich nedostatečnost vede ke vzniku firemních šumů, kdy jsou informace o cílech a dění firmy často zaměňována domněnkami nebo dokonce výmysly. Z dotazníkového šetření vyplývá, že vedoucí pracovníci firmy se málo snaží poskytovat svým podřízeným dostatek těchto informací, a proto je zde potřeba některé informace, jak z pohledu pracovních úkolů, tak o vnitrofiremním dění doplnit a včas předávat.

Pokud by mělo vedení firmy zájem, určitě by napomohlo zavést informační nástroje, jako je pravidelné vydávání podnikových novin, věstníků a oběžníků .

Pokud má být komunikace uvnitř firmy efektivní, musí zde také docházet k obousměrné zpětné vazbě. Nejde jen o to, aby pracovníci dostávali řádně a včas informace o všem, co se jich přímo dotýká, ale mělo by jim být také umožněno vyjádřit své připomínky, názory či případnou nespokojenost. Nejčastěji tak mohou učinit prostřednictvím pracovních porad anebo kontaktovat svého přímého nadřízeného. Někteří pracovníci však nemají dostatečnou důvěru ve své nadřízené a je pro ně těžké veřejně se vyjadřovat k problémům ve firmě a říci své názory či připomínky. Právě pro tyto pracovníky je navrženo zřízení účinného komunikačního nástroje – tj. zřízení schránky důvěry. Jde o konkrétně vyhrazené místo, kam mají neomezený přístup všichni pracovníci firmy a mohou anonymně vhazovat písemné připomínky a návrhy.

Vedoucím pracovníkům doporučuji zavést hodnocení 360stupňové zpětné vazby. Jedná se o hodnocení nadřízeným, kolegy a spolupracovníky v daných odděleních výroby. Měli by být vedeni k tomu, aby řadovým pracovníkům dávali prostor pro jejich vlastní hodnocení vedoucích pracovníků a firmy. Měli by být důsledněji vedeni k tomu, aby se řídili základními pravidly manažerské komunikace, zejména snahou o nalezení porozumění a dostatečnou empatií v řešení problémů řadových pracovníků. Vedoucí pracovníci by měli mít na paměti, že nedorozumění jsou základem nedůvěry v jejich konání.

To vše by vedlo k většímu seznámení pracovníků s aktuálními firemními cíli, strategií, předpokládanými změnami a dalšími důležitými informacemi pro jejich práci, které ovlivňují jejich pracovní výkonnost. Poté je již pouze na samotných pracovnících, zda-li tyto informace přijmou a použijí pro svou práci.

V současné době se mnoho firem snaží dosahovat maximální výkonnosti všech svých pracovníků. Dosáhnout tohoto stavu je možné jen za předpokladu, že jsou pracovníci dostatečně informováni, motivováni a došlo k jejich identitě s firmou a jejími cíli. Čím více se lidé dokážou ztotožnit s vytýčenými záměry firmy, ve které pracují, tím blíže jsou jejich samotná naplnění.

Jednotlivé kroky by měly vést k využití všech dostupných informačních kanálů a příležitostí k neustálému komunikování mezi firmou jako celku a jejími pracovníky. Správná formulace kroků, které povedou k naplnění stanovených cílů povede pracovníky směrem k žádoucím změnám.

Doporučení pravidelného interního dotazníkového šetření

Budou-li rozhodnutí vedoucí pracovníci k tomu, aby co nejefektivnějším způsobem využili potenciál pracovníků, pak by měli mít vždy dostatek informací o aktuálním stavu vnitrofiremní komunikace.

Možností, jak získat tato data, se nabízí celá řada. V dnešní době využívá mnoho tuzemských firem pravidelné interní dotazníkové šetření. Je to poměrně rychlá a dostupná metoda, a proto se také stala předmětem doporučení této výrobní firmě.

Používaný dotazník by měl být speciálně upravený „na míru“ dle konkrétních požadavků daného firemního subjektu. Jelikož firma ve své dlouholeté existenci ještě nevyužívala dotazníkového průzkumu, bude zapotřebí dotazování opakovat vždy dvakrát do roka po dobu tří let. Na základě stupně důležitosti zjištěných výsledků bude možno tuto intenzitu opakování pro další období upravit. Na základě opakovaných dotazníkových šetření lze zjistit, zda došlo v průběhu zkoumaného období ke zlepšení či zhoršení komunikace uvnitř firmy.

6 Summary

Internal corporate communication is seemingly invisible and nonmeasurable element firm, which has its homework interconnect all workers firm so that they get the right information for their work in a right time.

Effort finding a common language and attainment understanding firm is important factor which is make logalty all workers to employers and increasing their motivation. With correct adjustment process internal communication give out for increasing efficiency all firms and delpening successful firm control.

These parts investigates the communication between workers in manufacturing firm VISCOFAN CZ and its appropriate influence on working efficiency.

The theoretical part contains important informations from the area of communication and cooperation.

The practical part describes all the steps quantitative and qualitative methods which are lead to reach ends.

At the end of these parts they are all results shovel down, point at level communication between workers in a choice departments and its appropriate influence of theirs efficiency. In accourdance with modern trends they are describing recommendations which can help with improving a level comunication between workers and its influence on working efficiency in a future.

Key words:

- communication,
- internal communication ,
- ends of interfirm communication ,
- level communication workers,
- influesnce on performance workers.

7 Přehled použité literatury

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

DeVito, A. J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing spol s.r.o., 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

Hloušková, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. 103 s. ISBN 0-7169-550-5.

Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN: 80-251-1250-0.

Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

Janda, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-078-0.

Konitz von A. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1222-1

Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, ZF, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.

McLaganová, P., Krembs P. *Komunikace na úrovni – Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-75-1.

Střížová, V. *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 72 s. ISBN 80-245-0174-0.

Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

Elektronické zdroje:

Webové stránky firmy Viscofan group dostupné na www.viscofan.com

Seznam obrázků, tabulek, grafů

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Komunikační model	str. 10
Obr. č. 2 Obousměrný proces interní komunikace	str. 15
Obr. č. 3 Znázorňující tok informací autokratického manažera	str. 25
Obr. č. 4 Znázorňující tok informací demokratického manažera	str. 26

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Rozdělení dle pohlaví respondentů	str. 35
Tabulka č. 2 Rozdělení dle pracovního zařazení	str. 36
Tabulka č. 3 Rozdělení dle věku respondentů	str. 37
Tabulka č. 4 Rozdělení dle nejvyššího vzdělání respondentů	str. 38
Tabulka č. 5 Dostatečnost informačních toků	str. 39
Tabulka č. 6 Důležitost intranetu	str. 40
Tabulka č. 7 Důležitost nástěnek ve firmě	str. 41
Tabulka č. 8 Důležitost komunikace s vrcholovými (TOP) manažery	str. 42
Tabulka č. 9 Důležitost pracovních postupů	str. 43
Tabulka č. 10 Důležitost pravidelných rozhovorů ředitele se zaměstnanci	str. 44
Tabulka č. 11 Důležitost pravidelných porad pracovníků	str. 45
Tabulka č. 12 Důležitost slovní komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) v práci	str. 46
Tabulka č. 13 Důležitost písemné komunikace s přímým nadřízeným v práci	str. 47
Tabulka č. 14 Důležitost komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) mimo práci (neformální) (v %)	str. 48
Tabulka č. 15 Neoficiální cestou mezi pracovníky	str. 49
Tabulka č. 16 Neoficiální cestou od svého přímého nadřízeného (neformální)	str. 50
Tabulka č. 17 Oficiální cestou od svého přímého nadřízeného(formální)	str. 51

Tabulka č. 18 Z oficiálních informačních firemních nástrojů(nástěnky, intranet) str. 52

Tabulka č. 19 Svěřování se svými problémy na pracovišti svému přímému nadřízenému	str. 53
Tabulka č. 20 Dostatečnost informací mezi Vámi a Vaším nadřízeným	str. 54
Tabulka č. 21 Porozumění informacím potřebné pro svou práci	str. 55
Tabulka č. 22 Přijímání návrhů ke zlepšení práce od pracovníků	str. 56
Tabulka č. 23 Důvěra řadových pracovníků v rozhodnutí svého nadřízeného	str. 57
Tabulka č. 24 Komunikace se svým TOP manažerem	str. 58
Tabulka č. 25 Komunikace s TOP manažerem z jiného úseku	str. 59
Tabulka č. 26 Úroveň komunikace na pracovišti	str. 60
Tabulka č. 27 Komunikace na pracovišti a její vliv na pracovní výkonnost	str. 61
Tabulka č. 28 Komunikace s nadřízenými (podřízenými) a její vliv na pracovní výkonnost	str. 62
Tabulka č. 29 Zlepšením komunikace se zvýší pracovní výkonnost	str. 63
Tabulka č. 30 Důležitost informací o cílech firmy pro svůj pracovní výkon	str. 64

Seznam grafů

Graf. č. 1 Rozdělení dle pohlaví respondentů	str. 35
Graf č. 2 Rozdělení dle pracovního zařazení	str. 36
Graf č. 3 Rozdělení dle věku respondentů	str. 37
Graf č. 4 Rozdělení dle nejvyššího vzdělání respondentů	str. 38
Graf.č. 5 Dostatečnost informačních toků	str. 39
Graf č. 6 Důležitost intranetu	str. 40
Graf č. 7 Důležitost nástěnek ve firmě	str. 41
Graf č. 8 Důležitost komunikace s vrcholovými (TOP) manažery	str. 42
Graf č. 9 Důležitost pracovních postupů	str. 43
Graf č.10 Důležitost pravidelných rozhovorů ředitele se zaměstnanci	str. 44
Graf č. 11 Důležitost pravidelných porad pracovníků	str. 45

Graf č. 12: Důležitost slovní komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) v práci	str. 46
Graf č. 13: Důležitost písemné komunikace s přímým nadřízeným v práci	str. 47
Graf č. 14: Důležitost komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) mimo pracoviště (neformální)	str. 48
Graf č. 15: Neoficiální cestou mezi pracovníky	str. 49
Graf. č. 16: Neoficiální cestou od svého přímého nadřízeného (neformální)	str. 50
Graf č. 17: Oficiální cestou od svého přímého nadřízeného(formální)	str. 51
Graf. č. 18: Z oficiálních informačních firemních nástrojů(nástěnky, intranet)	str. 52
Graf č. 19: Svěřování se svými problémy na pracovišti svému přímému nadřízenému	str. 53
Graf č. 20 Dostatečnost informací mezi Vámi a Vaším nadřízeným	str. 54
Graf č. 21 Porozumění informacím potřebné pro svou práci	str. 55
Graf č. 22 Přijímání návrhů ke zlepšení práce od pracovníků	str. 56
Graf č. 23 Důvěra řadových pracovníků v rozhodnutí svého nadřízeného	str. 57
Graf č. 24 Komunikace se svým TOP manažerem	str. 58
Graf č. 25 Komunikace s TOP manažerem z jiného úseku	str. 59
Graf č. 26 Úroveň komunikace na pracovišti	str. 60
Graf č. 27 Komunikace na pracovišti a její vliv na pracovní výkonnost	str. 61
Graf č. 28 Komunikace s nadřízenými (podřízenými) a její vliv na pracovní výkonnost	str. 62
Graf č. 29 Zlepšením komunikace se zvýší pracovní výkonnost	str. 63
Graf č. 30 Důležitost informací o cílech firmy pro svůj pracovní výkon	str. 64

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura (GAMEX CB a VISCOFAN CZ – Viscofan GROUP)

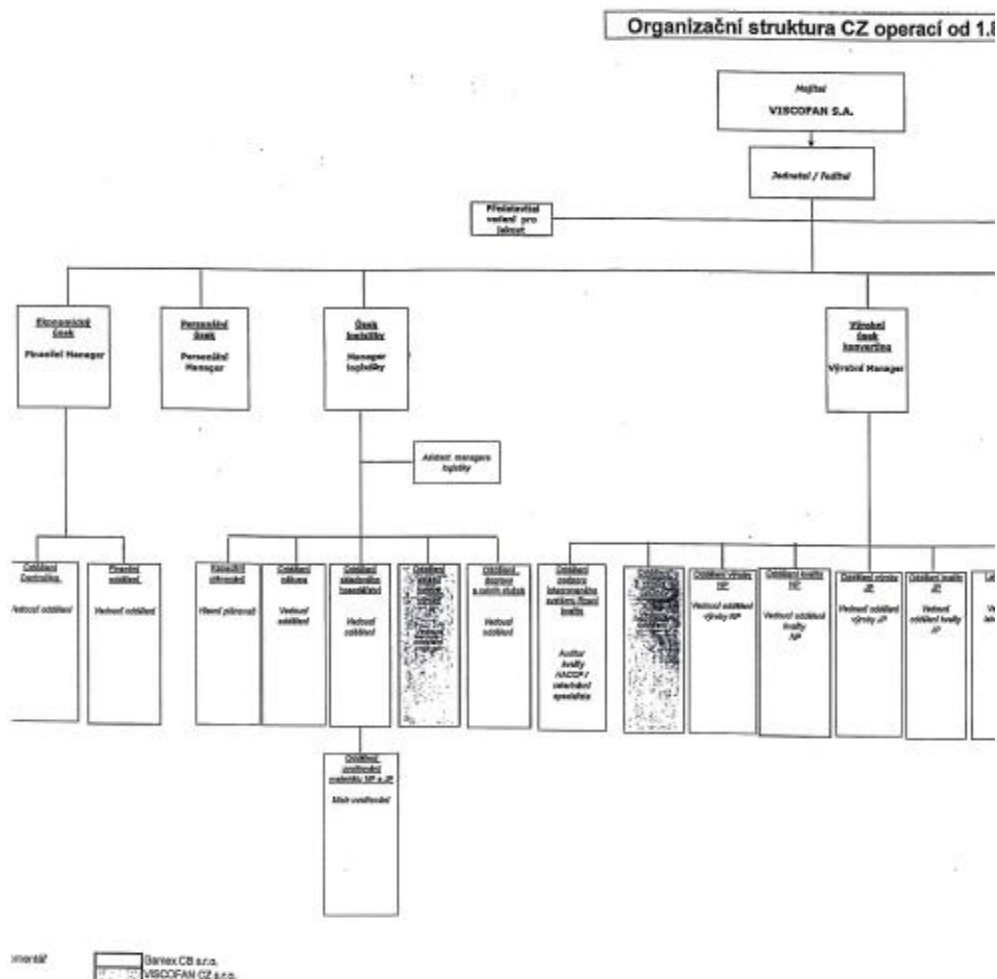
Příloha č. 2 - Vize (podoba firmy VISCOFAN CZ v roce 2009)

Příloha č. 3 - Interní komunikace firmy

Příloha č. 4 - Dotazník

Příloha č. 5 - Průměry pomocné metody (VISCOFAN CZ)

Příloha č. 1: Organizační struktura společností GAMEX CB a VISCOFAN CZ



Příloha č. 2: Vize (podoba firmy VISCOFAN CZ v roce 2009)

VIZE

podoba našich firem v roce 2009

CO DĚLÁME	A PROČ
naučili jsme se pracovat jinak	abychom přežili
neustále zlepšujeme výrobky i technologie a vytváříme nové	jen tak můžeme odolávat konkurenci
pomáháme si a držíme spolu otevřeně si říkáme vše potřebné	prosperita firmy je náš společný zájem a může ji ovlivnit každý z nás (a naopak)
chráníme náš společný majetek	přece nebudeme ničit to, co jsme sami vybudovali
každý z nás má neustále na paměti, že také on vytváří zisk pro firmu i pro sebe	protože vytváříme ze všech konkurenčních firem největší zisk, máme prostředky pro růst firmy a odpovídající platy
vše co děláme, děláme tak, abychom byli pro ostatní vzorem a inspirací	víme, že naše firma je natolik silná, že píše historii Viscofan Group a spolu- vytváří budoucnost České republiky, ve které chceme žít a být na ni hrdí

Příloha č. 3: Interní komunikace firmy

interní komunikace

KOMUNIKACE FIRMY
Komunikace je všechno, co firma dělá

Interní komunikace firmy

- § poslání a vize
- § hodnoty firmy
- § chování spolupracovníků
- § styly chování a vztahů v rámci managementu a mezi nadřízenými a podřízenými
- § vnitřní tiskoviny firmy, intranet
- § personální a sociální politika firmy
- § hodnotící a motivační systém
- § strategie vnitřní komunikace
- § způsob, jakým je firma hodnocena a akceptována lidmi z firmy

Příloha č. 4: Dotazník

Vážený(á) respondente(ko),

jmenuji se **Miroslav Franěk** a jsem studentem třetího ročníku Ekonomické fakulty v Českých Budějovicích, obor Obchodní podnikání. Tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce.

Vaše pravdivé a úplné vyplnění dotazníku přispěje k reprezentativnímu výzkumu, který je základním prvkem mé bakalářské práce na téma **Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost**.

Vámi poskytnuté odpovědi jsou zcela anonymní a poslouží výhradně pro účely této bakalářské práce. Proto Vás prosím, abyste nikde neuváděli své jméno.

Vyplnění bude trvat cca.10 minut.

Děkuji za Vaši ochotu a spolupráci

I. OBECNÁ ČÁST

1. Pohlaví :

žena muž

2. Funkce v rámci firmy :

vedoucí pracovník řadový pracovník

3. Věková skupina :

18-29 30-39 40-49 50-59 60 a více

4. Nejvyšší dosažené vzdělání :

Základní Výuční list Střední odborné s maturitou Vysoká škola

II. DŮLEŽITOST INFORMAČNÍCH TOKŮ VE FIRMĚ

5. *Je pro Vás nastavení toků informací uvnitř firmy dostatečné ?*

ano spíše ano spíše ne ne

6. *Jaké komunikační nástroje jsou pro Vaši práci důležité?*

a) intranet:

ano spíše ano spíše ne ne

b) nástěnky ve firmě (firemní vize, poslání firmy):

ano spíše ano spíše ne ne

c) komunikace s vrcholovými (TOP) manažery :

ano spíše ano spíše ne ne

d) pracovní postupy:

ano spíše ano spíše ne ne

e) pravidelné rozhovory ředitele se zaměstnanci:

ano spíše ano spíše ne ne

f) pravidelné porady pracovníků:

ano spíše ano spíše ne ne

g) slovní komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) v práci:

ano spíše ano spíše ne ne

h) písemná komunikace s přímým nadřízeným v práci (formální):

ano spíše ano spíše ne ne

ch) komunikace s přímým nadřízeným (podřízeným) mimo práci (neformální):

ano spíše ano spíše ne ne

Ostatní (v tomto případě napište jaké):.....

III. ÚROVEŇ KOMUNIKACE

7. Jakými cestami se nejvíce dozvídáte o vnitrofiremních cílech firmy ?

a)- neoficiální cestou mezi zaměstnanci(neformální):

ano spíše ano spíše ne ne

b)- neoficiální cestou od nadřízeného(neformální):

ano spíše ano spíše ne ne

c)- oficiální cestou od nadřízeného(formální):

ano spíše ano spíše ne ne

d)- z oficiálních informačních firemních kanálů(nástěnky, intranet):

ano spíše ano spíše ne ne

IV. KOMUNIKACE S PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM

8. Můžete se svěřit se svými problémy na pracovišti Vašemu přímému nadřízenému?

ano spíše ano spíše ne ne

9. Dochází mezi Vámi a přímým nadřízeným k dostatečné výměně informací potřebné pro Vaši práci?

ano spíše ano spíše ne ne

10. Rozumíte informacím potřebné pro Vaší práci podávaných přímým nadřízeným?

ano spíše ano spíše ne ne

11. Jsou Vaše návrhy ke zlepšení práce přijímány přímým nadřízeným?

ano spíše ano spíše ne ne

12. Máte důvěru v rozhodnutí přímého nadřízeného ?

ano spíše ano spíše ne ne

V. KOMUNIKACE S TOP MANAŽEREM

13. Komunikujete se svým TOP manažerem?

ano spíše ano spíše ne ne

14. Komunikujete s TOP manažerem jiného úseku?

ano spíše ano spíše ne ne

VI. KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI

15. Jaká je úroveň komunikace na pracovišti?

Výborná velmi dobrá dobrá dostatečná špatná

VII. VLIV KOMUNIKACE NA PRACOVNÍ VÝKONNOST

16. Má komunikace mezi Vámi a spolupracovníky vliv na Vaší pracovní výkonnost ?

ano spíše ano spíše ne ne

17. Má komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným (podřízeným) vliv na Vaší pracovní výkonnost?

ano spíše ano spíše ne ne

18. Zvýší se pracovní výkonnost při zlepšení komunikace na Vašem oddělení?

ano spíše ano spíše ne ne

19. Jsou informace, které dostáváte o cílech firmy důležité pro Váš pracovní výkon?

ano spíše ano spíše ne ne

Příloha č. 5: Průměry pomocné metody (VISCOFAN CZ)

Tab. č. 1: Vážené průměry hodnotící škály A

Otázka číslo	Hodnotící škála A				Vážený průměr
	Ano (1)	Spíše ano (2)	Spíše ne (3)	Ne (4)	
5 (ŘP)	26	41	72	20	2,54
5 (VP)	3	5	1	0	1,78
6 a) (ŘP)	4	14	34	107	3,53
6 a) (VP)	4	3	2	0	1,78
6 b) (ŘP)	9	23	59	68	3,17
6 b) (VP)	2	6	1	0	1,89
6 c) (ŘP)	7	13	56	83	3,35
6 c) (VP)	9	0	0	0	1
6 d) (ŘP)	54	77	19	9	1,89
6 d) (VP)	7	2	0	0	1,22

Pozn. - sloupec 2 až 6 obsahuje četnost odpovědí pracovníků

- (ŘP) – řadoví pracovníci, (VP) – vedoucí pracovníci

(Zdroj: Autor)

Tab. č. 1: **Vážené průměry hodnotící škály A**

Otázka číslo	Hodnotící škála A				Vážený průměr
	Ano (1)	Spíše ano (2)	Spíše ne (3)	Ne (4)	
6 e) (ŘP)	4	7	45	103	3,55
6 e) (VP)	4	4	1	0	1,67
6 f) (ŘP)	106	38	11	4	1,45
6 f) (VP)	9	0	0	0	1
6 g) (ŘP)	98	42	14	5	1,54
6 g) (VP)	9	0	0	0	1
6 h) (ŘP)	2	7	35	115	3,65
6 h) (VP)	0	3	5	1	2,78
6 ch) (ŘP)	31	47	58	23	2,46
6 ch) (VP)	3	3	3	0	2
7 a) (ŘP)	27	26	38	45	2,74
7 a) (VP)	0	0	3	6	3,67

Pozn. - sloupec 2 až 6 obsahuje četnost odpovědí pracovníků
 - (ŘP) – řadoví pracovníci, (VP) – vedoucí pracovníci

(Zdroj: Autor)

Tab. č. 1: **Vážené průměry hodnotící škály A**

Otázka číslo					Vážený průměr
	Ano (1)	Spíše ano (2)	Spíše ne (3)	Ne (4)	
7 b) (ŘP)	26	31	43	33	2,62
7 b) (VP)	0	1	5	3	3,22
7 c) (ŘP)	48	42	26	17	2,09
7 c) (VP)	6	3	0	0	1,33
7 d) (ŘP)	12	23	35	63	3,12
7 d) (VP)	7	2	0	0	1,22
8 (ŘP)	31	48	57	23	2,45
9 (ŘP)	28	41	71	19	2,5
10 (ŘP)	76	49	30	4	1,57
11 (ŘP)	28	47	63	21	2,48
12 (ŘP)	23	42	63	31	2,5
13 (ŘP)	0	11	118	30	3,12
13 (VP)	8	1	0	0	1,11

Pozn. - sloupec 2 až 6 obsahuje četnost odpovědí pracovníků
 - (ŘP) – řadoví pracovníci, (VP) – vedoucí pracovníci

(Zdroj: Autor)

Tab. č. 1: **Vážené průměry hodnotící škály A**

Otázka číslo	Hodnotící škála A				Vážený průměr
	Ano (1)	Spíše ano (2)	Spíše ne (3)	Ne (4)	
14 (ŘP)	0	0	27	132	3,83
14 (VP)	0	0	5	4	3,44
16 (ŘP)	97	38	21	3	1,56
16 (VP)	9	0	0	0	1
17 (ŘP)	69	51	32	7	1,86
17 (VP)	9	0	0	0	1
18 (ŘP)	49	66	37	7	2,01
18 (VP)	9	0	0	0	1
19 (ŘP)	21	23	79	36	2,82
19 (VP)	9	0	0	0	1

Pozn. - sloupec 2 až 6 obsahuje četnost odpovědí pracovníků
- (ŘP) – řadoví pracovníci, (VP) – vedoucí pracovníci

(Zdroj: Autor)

Tab. Č. 2: Vážené průměry hodnotící škály B

Otázka Číslo	Hodnotící škála B					Vážený průměr
	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Dostatečný (4)	Nedostatečný (5)	
15 (ŘP)	10	56	51	37	5	2,82
15 (VP)	0	6	3	0	0	2,33

Pozn. - sloupec 2 až 6 obsahuje četnost odpovědí pracovníků

- (ŘP) – řadoví pracovníci, (VP) – vedoucí pracovníci

Autor)

(Zdroj:

$$\text{Celkový aritmetický průměr (VP)} = \frac{\text{Součet všech vážených průměrů}}{\text{Celkový počet vybraných otázek}} = \frac{36,44}{21} = \underline{\underline{1,7}}$$

Celkový počet vybraných otázek 21

$$\text{Celkový aritmetický průměr (ŘP)} = \frac{\text{Součet všech vážených průměrů}}{\text{Celkový počet vybraných otázek}} = \frac{67,22}{26} = \underline{\underline{2,6}}$$

Celkový počet vybraných otázek 26

$$\text{Celkový aritmetický průměr} = \frac{\text{Součet všech vážených průměrů}}{\text{Celkový počet vybraných otázek}} = \frac{103,66}{47} = \underline{\underline{2,2}}$$

Celkový počet vybraných otázek 47