ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Efektivní komunikace v podniku a využití elektronických komunikačních nástrojů

Effective communication in the enterprise and the use of electronic communication tools

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Coops

Pavla Kopecká

Praha 2015

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Pavla Kopecká
Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Efektivní komunikace v podniku a využití elektronických komunikačních nástrojů

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Effective communication in the enterprise and the use of electronic communication tools

Zásady pro vypracování:

- Specifikujte a vysvětlete pojmy týkající se tématu komunikace v podniku.
- Představte firmu, ve které budete zkoumat podnikovou komunikaci v praxi a popište výzkumné metody.
- Vytvořte dotazníky pro zaměstnance a proveďte analýzu aktuálního stavu komunikace ve firmě.
- Vyhodnoťte průzkum a výsledky porovnejte s teoretickým očekáváním.
- Navrhněte vlastní řešení na nápravu situace ve firmě.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy,* 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČESENEK, P. *Modemy,faxy,BBS a počítačová komunikace.* Vyd. 2. Praha: Grada, 1995, 184 s. ISBN 80-716-9171-2.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 80-859-4399-9.

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

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Kateřina Coops

Podpis vedoucího bakalářské práce: .....

Termín zadání práce: **5. prosince 2014**

Termínodevzdání práce: **5. května 2015**

L.S.

....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedryinženýrské pedagogiky

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce: .....

Vzor citačního záznamu

KOPECKÁ, Pavla. *Efektivní komunikace v podniku a využití elektronických komunikačních nástrojů*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne …… podpis: ……

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Kateřině Coops za odborné vedení a cenné připomínky a náměty během tvorby této práce.

Mé poděkování rovněž patří zaměstnancům společnosti XY, kteří mi poskytli klíčové informace a umožnili realizovat průzkum pro mou praktickou část bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce řeší téma efektivní komunikace v podniku a využívání elektronických komunikačních prostředků. Cílem práce je specifikovat základní pojmy týkající se podnikové komunikace, analyzovat aktuální komunikační systém v konkrétní firmě a navrhnout případná opatření k dosažení větší efektivity.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část charakterizuje jednotlivé formy komunikace a jejich výhody, nevýhody a praktické využití. Praktická část nejprve popisuje společnost a její základní aspekty, dále za pomoci výzkumného šetření v podobě dotazníků a rozhovoru analyzuje zavedený systém komunikace a s ním spojenou spokojenost zaměstnanců. V závěru jsou navržena opatření pro zvýšení efektivity komunikace na pracovišti.

Klíčová slova

Komunikace, podniková komunikace, interní komunikace, externí komunikace, ústní forma, písemná forma, elektronická forma, komunikační prostředky, sociální sítě, efektivita komunikačního systému

Abstract

This Bachelor thesis addresses the topic of effective communication in the enterprise and the use of electronic means of communication. The aim is to specify the basic concepts related to corporate communications, to analyze the current communication system in a particular company and suggest possible measures to achieve greater efficiency.

The thesis is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part describes the various forms of communication and their advantages, disadvantages and practical use. The practical part describes the company and its basic aspects and analyzes the established system of communication as well as the associated employee satisfaction with the help of research in the form of questionnaires and interviews. In conclusion, the proposed measures to increase the effectiveness of communication in the workplace are described.

Key words

Communication, corporate communication, internal communication, external communication, verbal form, written form, electronic form, means of communication, social networks, effectiveness of the communication system

Obsah

Úvod 2
I. TEORETICKÁ ČÁST 3
1. Specifikace základních pojmů komunikace 3
1.1. Definice komunikace 3
1.2. Komunikační proces 4
1.3. Komunikační šum a zpětná vazba 5
1.4. Verbální komunikace a neverbální komunikace 6
2. Formy komunikace v podniku 8
2.1. Písemná komunikace 8
2.2. Ústní forma komunikace 10
2.3. Elektronická forma komunikace 12
3. Typy podnikové komunikace 17
3.1. Interní komunikace 17
3.2. Externí komunikace 21
II. PRAKTICKÁ ČÁST 26
4. O společnosti XY 26
5. Vlastní šetření a použitá metodika 28
5.1. Metody sběru dat 28
5.2. Předpoklady a cíle výzkumu 29
6. Výsledky výzkumného šetření 31
6.1. Výsledky šetření - rozhovor 31
6.2. Výsledky šetření – dotazníky 32
6.3. Shrnutí výzkumného šetření 44
6.4. Návrh opatření systému komunikace 47
Závěr 51
Seznam použité literatury a zdrojů 52
Seznam grafů 55
Seznam příloh 56
Přílohy 57

Úvod

Umění správně a efektivně komunikovat v profesním světě se již dnes stává samozřejmostí. Avšak ne každá firma má důkladně propracovanou a zavedenou komunikaci uvnitř podniku i s vnějším okolím. Management musí dbát na všeříkající obsah sdělení, vhodnost jeho umístění a způsob, jakým jej ventiluje. Správně a efektivně nastavený systém komunikace ve firmě je cíleným a žádoucím stavem všech manažerů. Toho lze dosáhnout pouze odpovídajícím nastavením funkčních firemních procesů, užitím kvalitních komunikačních kanálů a odstraněním komunikačních bariér. Splnění těchto podmínek je předpokladem pro dosažení větší ziskovosti podniku a lepšího tržního postavení.

Komunikace je každodenní součástí běžného života nás všech a umět se správně a jasně vyjadřovat se jedinec učí po celý svůj život. Nastavit efektivní systém komunikačních kanálů na pracovišti není pro manažery snadným úkolem. Díky rychlosti vývoje moderních komunikačních technologií máme však v současné době k dispozici velké množství prostředků také v online podobě, která je shledávána velmi zajímavou a podnětnou.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat základní pojmy komunikace a podnikové komunikační prostředky se zaměřením na elektronické kanály, dále za pomoci vlastního výzkumného šetření analyzovat stávající systém komunikace ve vybrané firmě a na jeho základě vyvodit návrh opatření na zlepšení systému a odstranění zjištěných nedostatků.

Teoretická část práce se zabývá obecnou charakteristikou pojmů z oboru komunikace a komunikačního procesu, vysvětluje pravidla a výhody ústní a písemné formy vnitropodnikové komunikace a zaměřuje se na současný trend elektronické komunikace a sociální sítě, jejichž využívání zahrnuje obrovské spektrum možností. Dále popisuje interní a externí komunikaci, neboli způsoby, jakými se lze dorozumívat uvnitř i vně podniku, včetně zásad, které je třeba dodržovat při komunikaci s klienty, médii a popřípadě dalšími stakeholders.

Praktická část bakalářské práce se věnuje rozboru komunikačního systému ve firmě. Za pomoci vlastního šetření, uskutečněného formou rozhovoru a dotazníkového výzkumu, analyzuje stávající systém komunikace na pracovišti a s ním spojenou spokojenost zaměstnanců. S ohledem na zjištěné výsledky je v závěru práce uveden návrh opatření na zlepšení firemního systému k zajištění zkvalitnění komunikačního procesu ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část této bakalářské práce je zpracována formou literární rešerše na základě rozboru sekundárních zdrojů. Cílem této části je seznámit čtenáře s podnikovou komunikací a jejími aspekty a příbuznými pojmy.

1. Specifikace základních pojmů komunikace

První kapitola bakalářské práce se věnuje charakteristice základních pojmů týkajících se komunikace. Dále popisuje komunikační proces a jeho části, vysvětluje pojmy jako komunikační šum a zpětná vazba a vyjasňuje rozdíly mezi verbální a neverbální komunikací.

1.1. Definice komunikace

Komunikace je podstatnou součástí běžného i profesního života. Chápeme ji jako umění jednat s lidmi. Slouží k předávání sdělení, myšlenek, výměně názorů a pocitů, šíření informací či dorozumívání mezi samotnými jedinci. Pojem komunikace má svůj původ v latinském „communicare“ a dle Plamínka (2012, s. 10) vyjadřuje společné sdílení hodnotných informací a tvrzení, nikoliv jejich vnucování, což mnohdy způsobuje potíže nejen v porozumění. V současné době se již můžeme setkat s mnoha definicemi komunikace i v širším významu. Obecně je komunikace chápána jako dynamický proces výměny informací, mezi sdělujícím (komunikátorem, mluvčím, zdrojem, odesílatelem), který vysílá informace, a příjemcem (komunikantem, recipientem), jenž sdělení zpracovává. Tento způsob komunikace se nazývá interpersonálním a role jedinců se v průběhu střídají. Pokud jedinec hovoří sám se sebou, jedná se o komunikaci intrapersonální (Mikuláštík, 2010, s. 16-17).

Mezi elementární ukázky komunikace se řadí dialog. Pod tímto pojmem se skrývá jedna ze základních forem lidské interakce. Účastníci vedou v přímém a vzájemném kontaktu společně rozhovor, během nějž je typické střídání rolí komunikátora a komunikanta. Opakem dialogu je monolog, při němž hovoří pouze jeden člověk.

Americký profesor psychologie Albert Mehrabian je autorem studie, ve které přichází s pravidlem 7% – 38% – 55%. Čísla značí množství upoutané pozornosti jednotlivých způsobů komunikace vyjádřené v procentech. Sdělení je vyjadřováno:

- Slovy (verbálně) – dle studie komunikant věnuje samotnému ústnímu obsahu sdělení pouhých 7 procent své pozornosti
- Vokálně – tónem, melodií, intonací, hlasitostí, artikulací a barvou svého hlasu komunikátor ovlivní podstatu svého sdělení 38 procenty
- Neverbálně – řečí svého těla, jednotlivými pohyby, gestikulací a výrazy zaujme mluvčí až 55 procent pozornosti recipienta

Ačkoli je toho pravidlo velmi sporné a diskutabilní, je nepopiratelným faktem, že neverbální způsob vyjadřování sdělení má velký vliv na jeho samotný obsah.

1.2. Komunikační proces

Komunikační proces je proces dorozumívání se mezi dvěma a více účastníky, mezi nimiž probíhá komunikace nebo rozhovor. Dle Bečvářové a Humlerové (2013, s. 8) je proces komunikace složen z jednotlivých komunikačních aktů, které se dál dělí na části:

- Záměr a smysl sdělení pro mluvčího
- Věcný obsah sdělení (komuniké)
- Smysl a efekt sdělení pro příjemce

Mezi základní složky procesu patří obsah sdělení, neboli to, o čem komunikujeme. Ten se nazývá komuniké a zahrnuje informace, postoje, názory a emoce probíhající mezi účastníky. Účastníky procesu se rozumí komunikátor a komunikant, kteří již byli rozebráni v předchozí podkapitole. Komunikátor je zodpovědný za to, že mu komunikant porozumí. Bez tohoto předpokladu nemůže oboustranná komunikace fungovat. Proto je zásadní volit takové nástroje k přenosu sdělení, které jej plně vyjádří.

Dalším důležitým bodem je komunikační kanál, čili prostředek pro sdělení (médium). Jedná se o cestu, jakou je sdělení (informace, znaky, symboly, kódy) předáváno od odesílatele k příjemci. Často bývá používáno hned několik sdělovacích kanálů najednou. V tomto případě se však musí dbát na správnou a přesnou synchronizaci sdělení.

Podle Kunczika (1995, s. 13) rozlišujeme tyto typy komunikačních kanálů:

- Auditivní / vokální kanál – myšlena je vlastní mluvená řeč
- Vizuální kanál – patří sem výraz a mimika tváře, výměna pohledů, gestikulace a pohyby těla, vzhled, využívání blízkého prostoru nebo odstupu

- Hmatový / taktilní kanál – do této kategorie patří veškeré dotyky mezi účastníky (haptika)
- Čichový / olefaktorní kanál – vnímání vůně těla druhé osoby
- Teplotní / termální kanál – vnímání tělesného tepla druhé osoby
- Chuťový / gustatorní kanál – vnímání chuti

Externími nositeli sdělení, přes které jsou informace předávány, mohou být mobilní telefony, televize, rozhlasy, média apod. Ve firmách patří mezi nejčastější formy komunikačních kanálů například nástěnky, porady, kalendáře, fax, pager, interní pošta, e-mail a další nejen elektronické techniky. Při využívání těchto nástrojů je však nutné brát v potaz existenci komunikačního šumu, během nějž mohou vznikat mylné informace a nekompletní sdělení.

1.3. Komunikační šum a zpětná vazba

Komunikačním šumem se rozumí jakékoliv narušení sdělení, které může být způsobeno jak z verbálního hlediska, například používáním cizích slov, zkratek, slovních parazitů nebo špatnou artikulací, tak fyzikálními vlivy, zejména nevhodnou akustikou nebo poškozeným médiem projevujícím se vibracemi nebo hlukem. Abychom se těmto vlivům vyhnuli, doporučuje se využívat synonyma, udržovat oboustranný kontakt, neopakovat slova a vyvarovat se složitým dlouhým souvětím a monotónnosti.

Bečvářová a Humlerová (2013, s. 14) rozšiřují překážky přijímání signálu o fyziologickou povahu (vada sluchu) a psychologickou povahu (únava, vyčerpanost).

Vymětal (2008, s. 33) definuje komunikační šum jako rušivý element při přenosu sdělení, který deformuje jeho původní znění, znesnadňuje dekódování obsahu a jeho výsledkem je částečné či úplné zkreslení doručeného sdělení.

Aby se účastníci komunikačního procesu ujistili, že sdělení bylo skutečně správně pochopeno, je vhodné využívat zpětnou vazbu neboli feedback. Během ní komunikant klade vyjasňující otázky, opakuje části tvrzení, sděluje vlastní názor na věc a po celou dobu udržuje s komunikátorem oční kontakt. Důležitou součástí je také sdělení, jaký osoba dělá celkový dojem a jak na druhé působí. Zpětná vazba patří mezi nejlepší způsoby, jak poznat sociální chování druhé osoby a v případě nutnosti i to, jak ho změnit. Allhoff (2008, s. 137) ve své knize shrnuje deset důležitých pravidel pro efektivní vedení rozhovoru za použití zpětné vazby:

„Vjemy mají být sdělovány jako vjemy, domněnky jako domněnky a emoce jako emoce. Zpětná vazba má být co možná nejkonkrétnější a dostatečně podrobná. Zpětná vazba má otevřít dialog mezi partnery; heslovité náznaky neotvírají komunikační proces, nýbrž ho ukončují. Zpětná vazba se vztahuje ke zcela konkrétnímu chování ve zcela konkrétní situaci. Čím je zpětná vazba konkrétnější, tím méně podléhá nebezpečí zobecňujícího hodnocení. Zpětná vazba nemá partnera analyzovat. Hlavně by se člověk neměl pokoušet psychologizovat. Měl by říci, co pozoruje, cítí, vidí a slyší. Zpětná vazba by měla obsahovat pouze to, co partner v konkrétní situaci také dokáže vnímat. Zpětnou vazbu je třeba dávat pouze tehdy, když je partner také vnitřně připraven zpětnou vazbu přijímat a když to vnější situace umožňuje. Zpětná vazba by měla být svou formou obousměrná, to znamená, že i v případě, kdy oba partneři mají různé postavení, by měl mít druhý možnost odpovědět stejným způsobem. Ten, kdo přijímá zpětnou vazbu, by měl nejprve jen klidně naslouchat. Zpětná vazba není útok – proto také není důvod, aby člověk sám sebe nebo své chování obhajoval. Zpětná vazba znamená pouze podávání informací druhému – a nikoli snahu ho měnit. Zpětná vazba se nerovná kritice. Právě proto zahrnuje také pozitivní vjemy a emoce.“

(Allhoff a Allhoff, 2008, s. 137)

Ve firmách se často využívá takzvaná třistašedesátistupňová zpětná vazba, zejména při hodnocení zaměstnanců. Armstrong (2007, s. 433) ji definoval jako uspořádaný sběr informací o výkonu zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců, čerpajících hned z několika řad hodnotitelů. Obvykle se mezi hodnotitele řadí bezprostřední nadřízený, přímí podřízení, spolupracovníci a externí nebo interní zákazníci.

1.4. Verbální komunikace a neverbální komunikace

Verbálním druhem komunikace se rozumí vyjadřování myšlenek prostřednictvím slovního projevu za pomoci jazyka a řeči. Tento druh komunikace lze dále dělit na mluvenou a psanou, přímou nebo zprostředkovanou, formální nebo neformální formu. Rozlišujeme dvě komunikační roviny, racionální a emocionální. V racionální rovině se nevyskytují žádné projevy emocí, využívá se výhradně rozumová část komunikace. Příkladem může být komentování. Emocionální stránka komunikace klade důraz na formu, způsob a podání sdělení, je individuální a důraz je kladen na pocity účastníka, jako je například pláč nebo radost (Softskills, ©2009).

Dle Janouška (2007, s. 132) lze slovní projev ovlivnit mnoha způsoby. Mezi základní vokální vlivy patří barva a intonace hlasu, rychlost mluvy, srozumitelnost, tempo řeči, kladení důrazu a přízvuku, pomlky a důkladná artikulace.

Druhým výrazným druhem komunikace je neverbální způsob, při němž za komunikátora hovoří řeč jeho těla, tedy mimoslovní vyjadřování, kterému je při komunikaci přikláněno více pozornosti, nežli verbálnímu způsobu. Bečvářová a Humlerová (2013, s. 16) rozlišují hned několik projevů:

- Mimika – vyjádření pocitů výrazy v obličeji, ústy (úsměv, pošklebky), pohledy, oči a očním kontaktem (neboli vizika), postavením hlavy
- Gestikulace – základem jsou gesta a pohyby rukou, rozdělujeme na vstřícná otevřená gesta, útočná a uzavřená (zkřížené ruce na prsou, vztyčený prst, ruce v kapsách)
- Haptika – komunikace spojená s dotyky, například podání ruky
- Posturologie – nauka o postojích a držení těla, například přirozený vzpřímený postoj vyznačující jistotu
- Proxemika – týká se dodržování vzdálenosti při komunikaci, uspořádání a funkce prostoru, význam vzdáleností a zanechávaných prostorů

2. Formy komunikace v podniku

Druhá kapitola se zabývá jednotlivými druhy vnitropodnikové komunikace. První část je věnována tradiční písemné komunikaci, kde jsou shrnuty poznatky a náležitosti efektivního písemného projevu, chyby, kterým se je třeba vyvarovat a výhody, které forma obnáší.

Následuje část vyhrazena ústní komunikaci, tedy nejpoužívanějšímu způsobu komunikace ve firmách. Opět je nutné zmínit její výhody, nevýhody a nejčastější chyby při projevu. V závěru podkapitoly jsou vyjmenovány základní prostředky ústní formy komunikace.

Poslední zmiňovanou formou je elektronická, neboli online komunikace, která se v současné době stává vysoce efektivním trendem a expanduje do komunikačního systému na mnoha pracovištích. Mezi nejužívanější online prostředky se řadí e-mail, intranet, videokonference, elektronická podoba nástěnek a periodik a sociální sítě, které se v poslední době stávají poměrně spekulovaným a zároveň velmi populárním komunikačním kanálem.

2.1. Písemná komunikace

Písemná komunikace se ve firmě používá jak při konfrontaci s jedincem, tak i s většími skupinami zaměstnanců či s celým oddělením. Základem efektivní písemné komunikace je proto stručné a jasné vyjadřování. Sperandio (2008, s. 77) doplňuje, že sdělení musí být kompletní, zakončené, čitelné a s odpovídající pečlivou úpravou. Důležitou roli v projevu hraje vyjadřovací schopnost a jazyková úroveň autora, včetně perfektní znalosti pravopisu a používání interpunkce. V písemném projevu musí autor dbát na správnou volbu slov a výrazů, aby nevedly k nepochopení či špatnému vyložení textu. Sdělení tedy musí být maximálně srozumitelné, jelikož čtenář nemá okamžitou možnost klást vyjasňující otázky.

Armstrong (2007, s. 661) jako důvod využívání komunikace ve firmě uvádí:

„Obousměrná komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a pracovníci aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu. Změna nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů těch,

na které dopadly její důsledky. K pochopení a ovlivnění těchto pocitů je zapotřebí účinný systém komunikace.“

(Armstrong, 2007, s. 661)

Sperandio (2008, s. 78) dále rozebírá některé nejdůležitější aspekty písemné formy komunikace. Tvrdí, že prioritou sdělení je jeho obsah, nicméně odbytá úprava dokumentu by mohla vyvolat nepříjemné následky. Oficiální zprávy by měly být vždy psané na počítači nebo na psacím stroji, neměly by obsahovat žádné rukou zhotovené poznámky ani opravy a písmo musí být v každém případě čitelné a dobře viditelné. Písemné sdělení musí být, stejně jako ústní forma, přehledně uspořádáno a členěno v určité struktuře. Zaměstnance vždy na první pohled zaujme především nadpis, proto se nesmí zanedbávat jeho úprava a odlišnost od dalšího textu.

Nejčastějšími písemnostmi za účelem komunikace v podniku bývají obchodní dopisy, firemní korespondence, oficiální texty, časopisy, podnikové noviny, věstníky a oběžníky, nástěnky, podnikové publikace, vyhlášky, směrnice, almanachy, výroční zprávy a vizitky.

Chyby v písemném projevu

Jelikož přesvědčivě komunikovat směrem k zaměstnancům, zákazníkům nebo k široké veřejnosti písemnou formou je ve většině případů mnohem obtížnější nežli ústní formou, mohou nastat různá nebezpečná úskalí.

Urban (2008, s. 81-83) radí, jak se vyvarovat častým chybám, kterých se manažeři dopouštějí. Problémem oficiálních písemností může být rozsáhlé používání zbytečně složitého jazyka a cizích výrazů. Další hrozbou je nadměrné užívání odborného žargonu, neboli nespisovných slangových výrazů, kterým zajisté zaměstnanci a management určité společnosti rozumí, avšak vnějšímu okolí již nejsou nikterak blízké a jasné.

Mezi další hrozby písemné komunikace patří zaběhlé používání otřepaných prázdných frází nedostatečně vysvětlujících obsah sdělení. Zaměstnanci o podobná sdělení typu „Vytvoření pracovního plánu implementace kritických opatření“ postupně ztrácí zájem, aniž by si uvědomovali jejich pravou podstatu, jelikož neví, co vše si pod uvedeným oznámením představit. Chybou obdobných sdělení je také nedostatek informací a nejasné stanovení cíle oznámení. Mezi další často špatně formulované a neatraktivní písemnosti patří například

různé podnikové vize, mise nebo zdůrazňované firemní hodnoty. Obvykle bývají znázorněny příliš obecně a téměř se neliší od hodnot jiných firem (Urban, 2010, s. 81-83).

Výhody písemné komunikace

Využití písemné formy komunikace v podniku přináší řady výhod a usnadnění pro management i samotné zaměstnance. Vymětal (2008, s. 205-208) uvádí hned několik výhod písemného projevu:

- Autor může jedno sdělení adresovat neomezenému počtu čtenářů jednoduchým způsobem.
- Adresát si sám zvolí, kdy si písemnost přečte, a má možnost si v soukromí předem promyslet vlastní reakci a zpětnou vazbu.
- Písemná komunikace může zabránit bezprostřední veřejné emocionální reakci.
- Dokument lze uložit a archivovat pro budoucí potřeby a zpětné návraty k situaci.
- Sdělení může obsahovat velké množství informací najednou.

2.2. Ústní forma komunikace

Osobní forma komunikace je nejčastější a nejtypičtější formou komunikace v podniku. Realizuje se okamžité předání zpětné vazby, využívá se verbální i neverbální vyjadřování a jejím základním stavebním kamenem bývá zpravidla rozhovor – dialog. Hloušková (1998, s. 56) tvrdí, že ústní způsob komunikace má největší pravděpodobnost k úspěchu porozumění a domluvě obou stran na nejpřijatelnějším řešení, je účinný a lze jej vést opakovaně.

„Smysluplná komunikace „tváří v tvář“ předpokládá otevřenou komunikaci a smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. Žádným jiným prostředkem než komunikací „tváří v tvář“ nelze dosáhnou toho, aby komunikace dvou či více partnerů byla celostní komunikace, tj. aby obsahovala slovní i mimoslovní komunikaci a dovolovala všem zúčastněným přijímat i poskytovat zpětnou vazbu. Je to také jediný způsob komunikace, kterým lze nejsnadněji motivovat druhé a získat je pro určité myšlenky a vize.“

(Hloušková, 1998, s. 56)

Efektivní komunikace má tedy i silný vliv na motivaci zaměstnanců. Většina firem na současném trhu čelí situaci, kdy manažer sice vyslechne své zaměstnance, avšak chybí mu ochota jejich problémy včas řešit, jelikož ho to zdržuje od vlastní práce a řešení celopodnikových komplikací. Podřízení jsou poté demotivováni a jejich důvěra k interní komunikaci a řešení problémů opadá.

Výhody a nevýhody ústního projevu

Dalšími výhodami dle Mikuláštíka (2010, s. 98) je bezprostřednost a momentální přítomnost všech účastníků, které vedou k efektivnímu přesvědčování a okamžité výměně názorů. Přímá ústní komunikace také vede k omezení vzniku komunikačního šumu, příkladem mohou být vyjasňující a doplňující otázky. Naopak nevýhodou může být špatná orientace při větším počtu účastníků. Mikuláštík (2010, s. 98) dále tvrdí, že co je řečeno, nelze již vzít zpět a některým jedincům je zatěžko vyjádřit přímý nesouhlas před svými oponenty.

Hloušková (1998, s. 56) přidává další nevýhody, kterými je například výrazná časová náročnost. Okamžité změny v pracovních postupech či zadání nových úkolů nelze zcela vždy vyřídit písemným sdělením, a proto je třeba s jednotlivými zaměstnanci vést dialogy, ve většině případech opakovaně a důkladně, aby se zamezilo nedostatečné informovanosti.

Pravidla ústního projevu

Sperandio (2008, s. 42-56) shrnuje podstatné náležitosti ústního projevu, kterými by se manažeři měli řídit. Aby manažer mohl vést diskuze, přednášet na konferenci, bezchybně reagovat na dotazy, obhajovat názory a prosazovat své myšlenky, je nezbytné umět se efektivně vyjadřovat. Nutností je zdvořilé chování, důvěrné vystupování a zároveň vědomé správné využívání neverbálních prvků, jako je držení těla, mimika a gestikulace. Vybrané jazykové prostředky musí být přizpůsobeny znalostem a možnostem posluchačů. Řečník musí dbát na správné dýchání a řídit svůj hlas, jeho sílu, intonaci a artikulaci. Na pracovišti je nevhodné používat vulgární a hrubé výrazy, stejně jako zdrobněliny a další familiární způsoby vyjadřování. Při delších plynulých projevech, jakým může být například prezentace na obchodní konferenci, se doporučuje využít pomocné pracovní kartičky s poznámkami. Ty řečníkovi slouží jako opora, napomáhají dodržet zásadní body a osnovu prezentace a především ho mohou uklidnit a dodat sebedůvěru.

Každý výklad nebo příspěvek na pracovní poradě by měl mít určitou strukturu. Na počátku stojí úvod, představení účastníka a obeznámení s cílem jeho projevu. Dalším bodem je stať obsahující hlavní myšlenku projevu. Konečný závěr stručně shrnuje celkový projev, potvrzuje dosažení jeho cíle a završuje jej ve většině případech poděkování a rozloučení.

Prostředky ústní komunikace

Mezi základní prostředky ústní komunikace, jak již bylo zmíněno, patří dialog. Je důležité jej nezaměňovat za monolog, komunikace by potom mohla být neúplná a nesplnila by účinek. Hloušková (1998, s. 10) doplňuje další prostředky ústní vnitropodnikové komunikace, kterými jsou rozprava, porada, diskuze, telefonát, mítink, vzdělávací akce, firemní historky nebo způsoby vzájemného oslovování mezi pracovníky firmy. Zmiňuje také negativní ústní projevy, mezi které patří například firemní fámy a skandály. Nejdůležitější prostředky pro firmu jsou ty, které ihned umožňují poskytnutí zpětné vazby.

2.3. Elektronická forma komunikace

Používání internetu za účelem komunikace se během posledních let stalo v podstatě každodenní rutinou. Jen málokdo si dokáže dnešní svět představit bez jeho existence. Proto není divu, že i ve firmách se jeho využití automaticky stává preferovaným standardem.

Jedním z nejmodernějších způsobů komunikace v podniku je bezpochyby elektronická forma komunikace využívající veřejně přístupnou síť. Česenek (1995, s. 95) ji charakterizuje jako síť, ke které má po splnění určitých podmínek přístup neomezené množství uživatelů. V současné době ke své existenci a výkonu práce využívají internet téměř všechny organizace, instituce i soukromé osoby.

Výhody a nevýhody online komunikace

Prvořadou výhodou elektronických komunikačních nástrojů ve firmě je především jejich rychlost. Zpráva od vedoucího zaměstnance může být ve schránkách s elektronickou poštou u velkého množství zaměstnanců najednou, a to během pár vteřin. Internet se stává oblíbeným médiem a jediné, co ho může blokovat či zpomalit, je jeho rychlost a kvalita připojení. Online komunikace tedy manažerům slouží jako značná úspora času. Namísto organizování schůzí, vyvěšování dokumentů na jednotlivá oddělení a čekání, než se zpráva

dostane skutečně ke všem zaměstnancům, stačí pouze odeslat hromadný e-mail se všemi informacemi.

Při provádění výzkumů ve firmách se online dotazníky osvědčily jako nejefektivnější způsob dotazování. Respondenti mají skutečně jistotu, že vše proběhne anonymně, a mohou si dotazník vyplnit kdykoliv a kdekoliv. Pro hodnotitele je výhodou přehlednost a jasnost výsledků a v některých programech jim elektronická verze dotazníku dokonce sama zhodnotí výsledky a vytvoří grafy na základě zvolených odpovědí. Korecký (2011, s. 217) však zmiňuje i nevýhody elektronického dotazování, jako je například nedostatečná motivace k tvůrčímu přístupu řešení problému, kterého lze dle jeho názoru dosáhnout pouze osobním setkáním. Při online dotazování je navíc nemožné zamezit případnému neporozumění zadání. Proto je nutné si tyto nedostatky uvědomit včas, a jakožto spolehlivé vedení firmy jim vhodnými prostředky zamezit.

Dalším podstatným faktorem při využívání vnitrofiremní online komunikace jsou její nízké náklady. Dle Armstronga (2007, s. 664) se na všech pracovištích, kde má většina zaměstnanců k dispozici počítač, využívá k šíření informací pro nízkou nákladovost právě systém vnitřní elektronické pošty. Nedochází tak k častému znehodnocování papíru a dalších prostředků a pomůcek. Armstrong (2007, s. 664) i Sperandio (2008, s. 106) se dále shodují na tom, že internet pozitivně slouží k oboustranné komunikaci a rychlému poskytování zpětné vazby. Pracovníci tak mohou individuálně a obratem odpovídat na otázky a vyjadřovat své vlastní názory a pocity.

Pemová a Ptáček (2013, s. 32-33) zmiňují jako další výhodu online komunikace možnost práce z domova. Pro některé zaměstnance je tato moderní a flexibilní forma efektivním a pohodlným způsobem výkonu zaměstnání, během kterého využívají například teleworking – práce na dálku, nebo homeworking – práce v bydlišti. Tento druh online spolupráce vyžaduje oboustrannou důvěru ze stran zaměstnance i nadřízeného a nepostradatelnou součástí je pracovníkova samostatnost a zodpovědnost. Výhodou je značná úspora času a nákladů spojených s cestováním do zaměstnání, nevýhodou pro nadřízeného je však složitější kontrola pracovní činnosti a kázně zaměstnance.

Autoři mezi další typické nevýhody přinášející používání internetu jako komunikačního nástroje uvádějí možnost zneužití osobních údajů při nesprávném zacházení s formuláři a nedostatečné ochraně sítě. Proto je nutná pravidelná revize firemních počítačů a aktualizace antivirových programů.

Oficiální formální elektronické sdělení

Elektronická komunikace se ve firmě nevyužívá jen pro sdílení informací se zaměstnanci, ale slouží také pro formální sdělení při komunikaci s jinými organizacemi, úřady, dodavateli, potencionálními obchodními partnery nebo zákazníky. V takovém případě je nezbytně nutné dbát na dodržování určitých formálních pravidel, která shrnuje Sperandio (2008, s. 107-108). E-mailová zpráva musí mít takzvaný oficiální rámec, obsahující jednotlivé krátké a stručné odstavce neodbočující od hlavního tématu sdělení. Téma je zmíněno v předmětu zprávy a nedoporučuje se kombinovat více témat najednou.

Samozřejmostí je dodržování gramatických pravidel a interpunkce, zpráva je přiměřeně upravená a přehledná. Během komentování druhých osob a sdílení názorů je důležité respektovat podnikovou hierarchii i své spolupracovníky a být za každé situace profesionální. Není vhodné nadměrné používání sarkasmu, humoru a osobní kritiky. V závěru sdělení je nezbytné uvést své jméno, titul, zastávající funkci na určitém oddělení a název firmy. Pro snadnější komunikaci se doporučuje uvést také kontaktní adresu firmy či telefonické spojení.

Firemní e-maily a sítě je předepsáno využívat výhradně k pracovním účelům a výkonům, nikoliv k osobním záležitostem (Sperandio, 2008, s. 107-108).

Prostředky elektronické komunikace

Dle názoru Keřkovského (2006, s. 42) vede automatické využívání elektronických komunikačních prostředků ke změně způsobu života lidí. Komunikace je snazší, rychlejší a pohodlnější. Upravuje také vztahy mezi lidmi, jelikož se mohou efektivněji informovat a domluvit a opadají jisté bariéry, jako je například stud při osobním jednání nebo špatné neverbální vyjadřování.

Základním komunikačním nástrojem v podniku je již zmíněný **e-mail**, který slouží nejen pro vnitrofiremní komunikaci, ale i pro běžnou každodenní komunikaci v osobním životě. Tento moderní způsob nám slouží k předávání informací již 40 let. Umožňuje přeposílání zpráv hromadně i jednotlivcům, odesílání skrytých kopií, vedení adresáře, okamžitou možnost poskytnutí zpětné vazby, úschovu a zálohování důležitých informací a jejich tisk.

Česenek (1995, s. 82) jako další službu zmiňuje **elektronickou konferenci** (elektronický rozhovor, diskuzi), která poskytuje uživatelům možnost vyjadřovat své názory na určité problémy vzniklé ve firmě, dále spojit se a vést diskuze s manažery a pracovníky na služebních cestách nebo se zahraničními partnery. Probíhá v reálném čase ve virtuální konferenční místnosti, kde se shromažďují přizvaní pracovníci a komunikují za přítomnosti mikrofonu a kamery zabudovaných v počítači. Zprávy poslané během videokonference nejsou určeny jednotlivcům, ale všem účastníkům konference, kteří je mohou číst a opět na ně veřejně reagovat. Existují programy umožňující průběh hned několika konferencí najednou, mezi nimiž má pracovník možnost volit a aktivně se účastnit na konkrétní činnosti.

Dalším hojně využívaným komunikačním médiem ve firmě je interní elektronická síť, zkráceně **intranet**. Jeho hlavní funkci shrnují Barvíř, Hampl a Melišová (2011, s. 21):

„Intranet je soukromá počítačová síť, jenž využívá internetové technologie pro interní potřeby firmy. Je určena pro použití malé skupiny uživatelů (např. pracovníci podniku). Typickým obsahem intranetu bývají interní podnikové informace, jako jsou pravidla, postupy, dokumenty a formuláře.“

(Barvíř, Hampl, Melišová, 2011, s. 21)

Dle Chalupy (2012, s. 102) slouží také jako prostředek pro monitorování nálady ve firmě. Případné vzniklé problémy a neshody tak lze ihned řešit. Šmída (2007, s. 162) doplňuje, že intranet je vhodné místo pro sdílení informací o firemních cílech a jejich plnění. Intranet se tak stává praktickým a přehledným zdrojem cenných informací pro firmu a všechny její zaměstnance.

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 236) zmiňují, že služeb intranetu se využívá také při marketingové komunikaci, kdy firma skrz něj komunikuje s vybraným cíleným segmentem, který má k firmě určitý vztah (potencionální zákazníci, odběratelé) a snaží se jej ovlivnit. V takovém se případě se tento prostředek nazývá extranet.

Firemní **webové portály** slouží jako zdroj informací jak pro zaměstnance podniku, tak i pro jeho externí návštěvníky, jakými mohou být uchazeči o zaměstnání, soukromé osoby, jiné firmy nebo běžní uživatelé internetu. Do kvalitních a odpovídajících internetových stránek je třeba zainvestovat, aby přilákaly a především udržely pozornost čtenářů.

Fax není typickým online prostředkem komunikace, neboť k němu není zapotřebí počítač, avšak využívá se báze elektronického přenosu dat. Česenek (1995, s. 89) upřesňuje,

že faxový přístroj se používá pro přenos dat po telefonní síti. Mezi jeho výhody patří rychlost přenosu téměř jakéhokoliv dokumentu na libovolné místo v dosahu telefonní sítě. Dalším plusem jsou nízké náklady na samotné pořízení včetně jeho provozu. Jeho ovládání je primitivní a často bývá kombinován společně s telefonem nebo telefonním záznamníkem.

Nevýhodou je vyšší spotřeba papíru, leckdy se může navíc stát, že dokument nedosahuje takové kvality jako jeho originál. Někteří uživatelé též postrádají možnost upravovat obdržené dokumenty v počítači.

Fax je specializovaný modem, který přeposílá grafické dokumenty. Veškeré texty jsou tedy převedeny do formátu obrázku, jehož čitelnost však zůstává zachována (Česenek, 1995, s. 92).

Doposud byl fax vcelku rozšířeným způsobem firemní komunikace, do budoucna jsou však jeho vyhlídky mizivé. Jeho funkci mohou snadno nahradit internetové možnosti, jako například e-mail se svou schopností odesílat naskenované dokumenty (AmaPro, ©2014).

Mezi další elektronické komunikační prostředky spadají také **nástěnky, firemní časopisy a oběžníky**. Tyto prostředky jsou podrobněji zpracovány v následující kapitole. Mohou mít fyzickou podobu, avšak v poslední době se vyskytují také online, neboť tato moderní alternativa se snáz aktualizuje a není nutné ji vydávat ve velkém množství, stačí ji pouze sdílet přes webové portály nebo elektronickou poštu. Tento způsob vedení nástěnek, časopisů a oběžníků je nákladově úspornější, je-li ve firmě zaveden kvalitní a funkční elektronický informační systém.

Moderním trendem se čím dál více stává využití **sociálních sítí** nejen pro online setkání s širokou veřejností, ale také pro vnitropodnikovou komunikaci. Ukázku z praxe a jejich funkci vysvětluje ve svém článku o podnikových sociálních sítích produktový manažer společnosti Microsoft Martin Panák (SystemOnline, ©2013).

„Podnikové sociální sítě, například síť Yammer, jsou určené pouze pro danou firmu, a pro nikoho jiného. Je možné je centrálně administrovat nebo vytvářet uzavřené diskusní skupiny. Podnikovou sociální síť je také možno navázat na firemní adresář kontaktů, takže nikdo nepovolaný se do interní sítě, a tím pádem do interní komunikace, nemá šanci dostat. Podnikové sociální sítě umožňují sdílet dokumenty, průzkumy a jsou integrovány s dalšími komunikačními kanály, například instant messagingem.“

(SystemOnline, ©2013)

I přes spoustu kladů využívání sociálních sítí k interní komunikaci existuje stále velké množství firem, které tento komunikační kanál příliš nepodporují. Jedná se zejména o větší korporátní společnosti, kde jsou sociální sítě na pracovišti zakázané a netolerované.

3. Typy podnikové komunikace

V poslední kapitole teoretické části jsou rozebrány typy podnikové komunikace. Prvním je interní komunikace, v níž jsou mimo rozdílu mezi horizontální a vertikální komunikací blíže charakterizovány jednotlivé prostředky, sloužící pro účely komunikace uvnitř podniku, tedy mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky.

Druhým typem je externí komunikace, která se zabývá navazováním vztahů a komunikačním procesem s vnějším prostředím firmy. Objasňuje úlohu PR oddělení a pravidla komunikace s médii a zákazníky. Důležitou roli zde opět hrají i již zmíněné sociální sítě, jež se pro komunikaci s veřejností užívají stále ve větší míře.

3.1. Interní komunikace

Každý podnik musí mít správně a efektivně nastaven systém vnitropodnikové komunikace, aby nedocházelo k neinformovanosti zaměstnancům a zániku zpětné vazby. Tento systém se nazývá interní komunikací a prostředků k němu vhodných je poměrně velké množství. Horáková, Stejskalová a Škapová (2000, s. 135, 139) zdůrazňují hlavní princip jednání uvnitř podniku a zásady, na které se nesmí zapomínat:

„Musí jít o obousměrný proces, tedy musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejích názorů, postojů a především motivace. ... Interní komunikace nejsou jenom nástroje – tedy všechno to, co lidí vidí, slyší nebo čtou, je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb. ... Interní komunikace musí usilovat o slaďování cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku.“

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 135, 139)

Vertikální a horizontální úroveň komunikace

Výměna informací mezi zaměstnanci na shodné úrovni se nazývá horizontální způsob komunikace. Dle Mallyy (2007, s. 149) je tento způsob při řešení problémů efektivnější nežli vertikální komunikace, zvyšuje se flexibilita, rychlost a rozhodování a není potřeba pozornost a čas přímého nadřízeného.

Vertikální komunikací se rozumí přenos informací mezi jednotlivými úrovněmi v organizaci a nejčastěji probíhá směrem odshora dolů. Může jít například o sdělení mezi vlastníky firmy a jejím managementem, rozhovor nadřízeného s podřízeným nebo kombinaci meziúrovňového zastoupení.

Formy interní komunikace

Jednotlivé formy komunikace uvnitř podniku se dělí na písemné a ústní, osobní a zprostředkované, individuální a skupinové, formální a neformální.

Pracovní porady jsou dle Armstronga (2007, s. 666) místem, kde se pracovníci aktivně zapojují, a kde je zaručen obousměrný komunikační kanál. Mikuláštík (2010, s. 219) doplňuje, že pracovní schůze jsou nezbytné pro řízení a vedení firmy. Jedná se o vedenou a plánovanou formu skupinové komunikace. Vyjasňují se zde podmínky pro uskutečnění činností zaměstnanců, rozdělují se nové úkoly a kompetence, sdělují se potřebné informace, hodnotí se výsledky za minulé období a diskutují se řešení vzniklých či hrozících komplikací. Sperandio (2008, s. 27) rozlišuje následující typy a záměry schůzí:

- Informační schůzky
- Diskuze
- Výroční shromáždění
- Hodnotící porady
- Porady pro učinění důležitých rozhodnutí
- Porady pro řešení problémů a urovnání konfliktů
- Semináře
- Fórum
- Sympozium
- Přednášky

Veškeré schůze uvádí člověk zastupující funkci „moderátora“ nebo „koordinátora“, který řídí diskuze, vyzývá účastníky a uděluje slovo. Zpravidla to bývá ředitel firmy, vedoucí oddělení, manažer nebo zástupce zaměstnanců. Porada musí mít jasně stanovený program a cíl, se kterým jsou dopředu obeznámeni všichni pozvaní účastníci. Informativní porady by dle Mikuláštíka (2010, s. 219) neměly přesáhnout 15 minut.

L´etang (2009, s. 131-141) pod pojmem **komunikační audit** představuje výzkumné techniky zkoumající záměry manažerů a jejich komunikační filozofii. Má především

informativní charakter a využívá se pro interní PR firmy. Mezi hlavní procesy auditu patří analýza současné komunikační strategie a její struktura, formální i neformální komunikační média a sítě, hodnocení spokojenosti zaměstnanců se systémem komunikace a stanovení nových komunikačních prvků.

K potřebným analýzám a výzkumům se používají techniky jako hodnotící dotazníky, pohovory s určeným segmentem pracovníků a osobní záznamy (deníky, diáře, síťové prostředky).

Firemní nástěnky mohou sloužit hned k několika účelům najednou. Janišová a Křivánek (2013, s. 85) tvrdí, že je vhodné tento prostředek využít pro interní marketingovou komunikaci o firemní kultuře. Na nástěnkách se může objevit například krátká a stručná verze firemní vize nebo informace o aktivitách podporujících CSR (společenskou odpovědnost firmy).

Nástěnky musí obsahovat pouze informace důležité a nezbytné pro vykonávání práce zaměstnanců. Jejich zavedení je pro podnik finančně i časově nenáročné. Mnohdy se však podle Armstronga (2007, s. 665) stávají zneužívanými médiem, a to z důvodu zveřejňování osobních sdělení nebo zahlcením nezajímavými a neaktuálními informacemi. Zamezit těmto situacím lze pověřením příslušné odpovědné osoby, která za veškerý obsah nástěnky bude zodpovědná.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, nástěnky se mohou ve firmách objevovat také v elektronické podobě.

Podniková periodika má obvykle na starosti člověk nebo skupina lidí, nazývaná redakční radou, mající podrobný přehled o dění ve firmě a jejích zaměstnancích. Tito vydavatelé by měli zajišťovat nestrannost a mít všeobecnou důvěru zaměstnanců. Podle Armstronga (2007, s. 665) firemní časopisy pravidelně informují čtenáře – zaměstnance o chodu firmy, novinkách, plánech do budoucna, specifických činnostech pracovníků nebo o uplynulých událostech. Podnikové noviny bývají často doplněny o rubriky dotazů čtenářů a vyjádření manažerů, díky čemuž se stávají účinným prostředkem komunikace s pracovníky.

Mikuláštík (2010, s. 255) považuje firemní časopis za přínosný zdroj zdůrazňující a podporující komunikační cíle podniku, vhodný především pro společnosti mající rozsáhlé impérium poboček a dceřiných společností. Janda (2004, s. 91) tvrdí, že pokud firemní

časopis obsahuje zajímavé a přínosné informace i pro běžný život, stává se poté důležitým nástrojem pro motivaci zaměstnanců.

„Podnikové noviny a časopisy využívají neformální přátelský styl a prezentaci, vyzvedávají a podporují lidi, zaměstnance a osobní zprávy, prezentují je v atraktivním a snadno čitelném formátu, používají barvy, obrázky, uvádějí zprávy, které jsou pro zaměstnance aktuální a blízké, neboť jsou to zprávy o jejich pracovním prostředí, o jejich regionu.“

(Mikuláštík, 2010, s. 255)

Jako nevýhodu podnikových magazínů Armstrong (2007, s. 665) zmiňuje jejich častou podřízenost a silný vliv public relations. V tomto případě časopisy zahrnují čtenáře informacemi, které jsou velmi vzdálené jejich každodenním pracovním záležitostem.

Firemní **oběžníky** jsou dle Zuzáka a Königové (2009, s. 228) velmi stručným písemným sdělením pro zaměstnance. Informují například o mimořádných událostech, kde vysvětlují jejich příčiny a důsledky pro podnik. Příkladem může být krizové prohlášení k zaměstnancům. Armstrong (2007, s. 665) doplňuje, že oběžníky lze použít k okamžitému informování o skutečnostech, se kterými musí být pracovníci seznámeni ihned a nelze čekat až do příštího vydání firemních novin. Důležitým prvkem efektivnosti tohoto komunikačního nástroje je jejich účinná a praktická distribuce. Je nutné zvážit, zdali se oběžník umístí na veřejnou podnikovou nástěnku, nebo přímo do rukou zaměstnanců. Další variantou je zveřejnění sdělení oběžníku na interním webu společnosti.

Týmový **brífink** je společné setkání zaměstnanců a managementu probíhající tváří v tvář. Armstrong (2007, s. 666) jej definuje jako prostředek, kterým lze společně překonat potíže, nedostatky a chyby příležitostných konzultativních setkání. Do jednání se zapojují všichni lidé v podniku s návrhy na projednání a vyřešení důležitých otázek týkajících se chodu podniku. Vedoucí zaměstnanci, kteří brífink moderují, musí být dostatečně vyškoleni a motivováni. Volí adekvátní náměty k prodiskutování, jsou ochotni je řešit se všemi úrovněmi v podniku a zajišťují zpětnou vazbu.

Každý brífink má určitou strukturu. Armstrong (2007, s. 666) ji shrnuje do následujícího systému: zapojení celé organizace, určené předměty jednání, systematické pořadí, vhodné načasování a doba trvání.

Setkání by mělo trvat zhruba půl hodiny, a pokud jsou stále témata k řešení, měly by se uskutečňovat přibližně jednou měsíčně.

Jay a Templar (2006, s. 266) doporučují dodržovat následující čtyři kategorie informací:

- Pokroky – zpětná vazba o pracovních výsledcích, splněných cílech, mimořádné úspěchy a neúspěchy firmy i jednotlivých zaměstnanců
- Politická linie – změny v systému, nové právní úpravy, novinky v legislativě a v zákoně
- Lidé – představení nových členů týmu, důvody ukončení pracovního poměru zaměstnanců a jejich vliv na chod firmy, změny v managementu, povýšení, přeložení
- Praktické kroky – nová bezpečnostní opatření, návrhy zaměstnanců na změny v podniku, informace o celém organizačním týmu

Podstatným rozdílem mezi brífinkem a diskuzí je dopředu neznámý program jednání pro ostatní členy týmu. Hlavní náplní je pokládání otázek a společné hledání jejich odpovědí, na dlouhé diskuze a spory není prostor. Zapisují se důležité návrhy a komentáře a na konci se shrnují klíčové body brífinku.

Pravidelné **společenské a sportovní akce** pořádané firemním vedením mají velice pozitivní dopad na vznik a posílení neformálních vztahů, stmelení kolektivu a týmovou spolupráci. Pořádají se například při výročí firmy, před Vánocemi nebo na počest uzavření kontraktu s významným klientem. Účastní se jich obvykle vedení a zaměstnanci s rodinami a vysoce cenění a dlouhodobí klienti. Pořádání obdobných akcí může dle Branhama (2009, s. 186) vést k nižší míře fluktuace zaměstnanců ve společnosti.

3.2. Externí komunikace

Každý podnik navazuje rozsáhlé množství vztahů i s vnějším prostředím organizace, během kterých vznikají určité vazby a spojenectví. Těmito zájmovými stranami mohou být zákazníci, dodavatelé, odběratelé, akcionáři, média, úřady a další instituce. Při komunikaci s vnějším okolím je důležité dbát především na obsah sdělení a jeho formu, jelikož dochází k budování značky organizace, vytváření názorů a referencí na podnik a jeho celkového dojmu. I při externí komunikaci se využívají všechny již zmiňované formy – ústní (telefonní

linka, osobní setkání a prodej), písemná (publikace, tisková prohlášení, katalogy, reklamní tisk) a elektronická (e-mail, sociální sítě).

PR útvary a komunikace s médii

Ve firmách se často na komunikaci s vnějším okolím specializují PR oddělení, která úzce spolupracují i s ostatními útvary. Dle Kopeckého (2013, s. 34) rozlišujeme funkci public relations podle velikosti podniku. V menších firmách se tyto útvary často nazývají vnější vztahy, marketingová komunikace nebo vztahy s veřejností. Mezi jejich hlavní úlohy patří zejména komunikace s médii a příprava tiskových zpráv. Ve větších firmách působí PR oddělení v čele s viceprezidentem. Dle potřeb a charakteru podniku vznikají dílčí útvary mající na starost například komunikaci s médii a s investory, vládní vztahy a vztahy se státní správou, vztahy s pracovníky podniku a marketing.

Horáková (2000, s. 74) doplňuje zaměření PR na vytváření žádoucí značky a pozitivního obrazu podniku. Jedním z míst, kde na základě efektivní komunikace vznikají nové vztahy s klíčovými zákazníky a vlivnými autoritami, jsou obchodně společenské akce. Dále doplňuje hlavní jádro sdělení při komunikaci s médii, kterým by měla být zajímavá novinka, obsahující například i negativní zprávy. Při komunikaci s médii a masmédii se od PR manažerů vždy vyžaduje maximální odbornost a profesionalita.

Komunikace se zákazníky

Umění efektivně komunikovat se zákazníky a potencionálními klienty je klíčovým faktorem úspěchu každé firmy. Právě zákazníci a jejich kupní síla z velké části ovlivňují ziskovost podniku. Touto formou komunikace se zpravidla zabývá marketingové oddělení. Využívá ke svým potřebám marketingového mixu – produkt, cena, místo, propagace, jehož jednotlivé položky je nutné vhodně a efektivně přizpůsobit vnějším i vnitřním podmínkám.

Podle Horákové (2000, s. 106) má velký vliv na volbu vhodného komunikačního mixu analýza cílové skupiny podniku. Při velkém počtu a rozmanitosti zákazníků je nutné identifikovat jejich potřeby a komunikaci tomu uzpůsobit. Podnik poté volí ideální prostředek komunikace, kterým může být reklama, podpora prodeje, přímý marketing nebo osobní prodej.

„Reklama je nejviditelnějším komunikačním nástrojem. Je to placená forma komunikace přenášené hromadnými sdělovacími prostředky a jinými médii hromadného

působení. Hlavní úlohu sehrává reklama při utváření a posilování povědomí o značce. Nejrozšířenější je televizní a tisková reklama, dále velkoplošná reklama, rozhlasová reklama, reklama uvnitř a vně dopravních prostředků a souvisejících prostor."

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 106)

Nevýhodou reklamy je její jednosměrnost a absence okamžité zpětné vazby. Pokud je však třeba oslovit rozsáhlou skupinu potencionálních zákazníků, stává se finančně nejvýhodnějším prostředkem.

Podporou prodeje se rozumí využití nástrojů stimulujících koupi nebo vyzkoušení produktu. Jedná se o různé zákaznické soutěže a hry, vzorky zdarma, krátkodobé slevy a akce.

Nejvíce cíleným prostředkem pro komunikaci a navázání vztahu se zákazníkem je přímý marketing. Je specificky zaměřený na konkrétní jednotlivce či skupiny lidí. Médiem se v tomto případě stává dopis, adresovaný katalog nebo telefonní rozhovor s určitou nabídkou.

Také přímá marketingová komunikace využívá elektronických alternativ. Zahrnuje adresné e-maily obsahující například prezentace a portfolia firem. Dále zpracování informací zveřejněných na sociálních portálech a jejich využití pro oslovení potenciálních zákazníků.

Osobní prodej se v dnešní době primárně využívá zejména s klíčovými zákazníky na průmyslovém trhu, kteří využívají nakoupené zboží a produkty k dalšímu výrobnímu nebo obchodnímu procesu. Cílem osobního prodeje je vyzdvihnout konkrétní produkt a jeho výhody, včetně dlouhodobého upřednostňování značky podniku a podnítit ke koupi (Horáková, Stejskalová, Škapová, s. 106-115).

Chalupa (2012, s. 148) dále uvádí, že pro styk se zákazníky je důležité být jako firma neustále k zastižení. Z tohoto důvodu je vhodné ve firmě zavést prostředky, kterými je například bezplatná zákaznická linka nebo speciální e-mailová adresa pro dotazy zákazníků. Mnohé společnosti dnes už také zavádějí speciální metodu zvanou real-time chat či live chat. Jedná se o způsob komunikace mezi potencionálním zákazníkem a webovým portálem firmy. Zákazník se může ihned v reálném čase informovat o pro něj podstatných náležitostech přes chat se zástupci firmy, kteří mají na starost webový zákaznický servis a jsou v nejlepších případech online 24 hodin denně. Tato metoda je pro zákazníka efektivní,

komfortní, rychlá a přímá. Oproti e-mailu je zde výhoda, že nemusí čekat na zpracování odpovědi do dalšího dne nebo déle.

Sociální sítě

V současné době značná skupina lidí preferuje komunikaci přes sociální sítě. Firmy je tak mohou využít jako ideální komunikační prostředek k zaujetí pozornosti eventuálních klientů za pomoci reklamy a k následnému využití a prodeji nabízených produktů a služeb.

Sociální sítě fungují jako určitá forma pojítka mezi organizací a zákazníky. Obě strany se zde mohou zapojovat do otevřených diskuzí, čerpat rady a zkušenosti a v neposlední řadě získat potřebné informace o poskytovaných službách a referencí.

Nejznámější veřejnou sociální sítí je dnes bezpochyby **Facebook**. Firmy jej mohou využít ke komunikaci se zákazníky hned několika způsoby. Buď formou zpoplatněné reklamy odkazující na webové stránky společnosti, nebo vytvořením osobního profilu firmy, přes který lze veřejně publikovat příspěvky odkazující například na podnikové novinky nebo změny v sortimentu či portfoliu služeb. Hlavní výhodou této komunikace je rozsáhlá dostupnost, rychlost, možnost sběru kvantitativních dat pro neformální sociální výzkumy a sledování názorů a podnětů k firmě. Nevýhodou může být, ostatně jako u všech elektronických prostředků, únik citlivých dat. Nutno podotknout, že podmínkou úspěchu na sociálních sítí je znalost pravidel online komunikace ze strany firmy. Zákazníci očekávají okamžitou reakci při diskuzích a online chatu, přehlednost a aktuálnost webu a validitu údajů. Zaměstnavatelé by těmto skutečnostem měli věnovat určitou pozornost a odpovídající finanční a časový kapitál společně s důkladným proškolením odpovědných osob (Kopecký, 2013, s. 205).

Dalšími významná sociální média a jejich hlavní účely shrnuje Kopecký (2013, s. 206). Patří mezi ně **LinkedIn**, který slouží jako databáze pracovních profilů a firemní portál. Mezi jeho další přednosti a funkce se řadí například možnost zasílání zpráv a s tím související aktivní oslovování jiných uživatelů, online propojení s kolegy a přáteli a veřejné i omezené sdílení názorů, myšlenek a dalších informací. Obdobným elektronickým komunikačním kanálem je **Twitter**, který je zaměřen spíše na mikroblogy. Twitter je místem, kde uživatelé v reálném čase mohou diskutovat nad svými články, názory a obrázky, mohou se informovat o nejnovějším světovém dění a společně se zapojovat do hromadných diskuzí přes příspěvky sdílené uživateli z celého světa. Na Twitteru v dnešní době aktivně

působí již spousta společností s nejrůznějším zaměřením. V neposlední řadě je znám také server **MySpace**, jenž se specializuje na sdílení multimédií.

Dle výzkumů společnosti Focus Agency má v dnešní době svůj profil na veřejných sociálních sítích již 38% českých firem a dalších 33% se tuto možnost komunikace hodlá zavést. Mnozí zástupci firem se domnívají, že právě díky této skutečnosti a používání moderních technologií jako komunikačních prostředků se jim zvyšují zisky a zákazníci jsou spokojenější (Media Guru, ©2015).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je zpracována rozborem komunikačního systému ve společnosti, která si rozhodla zachovat anonymitu a v práci je nazývána jako společnost XY. Informace v úvodu této části, kde je společnost představena, jsou čerpány z podnikového webového portálu a interních materiálů získaných při návštěvách společnosti.

Cílem praktické části je za pomoci vlastního výzkumného šetření analyzovat aktuální komunikační systém praktikovaný na pracovišti a zjistit s ním související spokojenost zaměstnanců. Zjištěné nedostatky budou řešeny v rámci návrhu opatření ke zlepšení komunikačního systému ve společnosti.

Před samotným začátkem výzkumného šetření jsou stanoveny hlavní předpoklady, mezi které patří:

- Úroveň komunikace se bude výrazně lišit mezi oddělením výroby a zvoleným oddělením prodeje.
- Při komunikaci s nadřízenými pracovníky se bude nejvíce využívat osobní setkání a e-mail.
- Již uskutečněná transformace alespoň jedné třetiny tradičních písemných komunikačních prostředků do elektronické podoby.

4. O společnosti XY

V této kapitole jsou stručně shrnuty základní poznatky a zajímavosti informačního charakteru o společnosti XY. Zaměřena je zejména na historii, organizační strukturu a vizi a misi podniku. Přehled slouží pro lepší představu a objasnění výsledků výzkumného šetření včetně návrhu opatření.

Historie společnosti

Společnost XY byla založena v České republice již na konci 19. století. Od svého vzniku si postupně prošla zajímavým vývojem, v současné době se věnuje průmyslové výrobě a je členem mezinárodního koncernu.

Společnost se snažila přizpůsobit tržním podmínkám a našla si tak silného zahraničního společníka, který díky svým zkušenostem a finančnímu kapitálu dopomohl

firmě k dlouhodobé stabilitě a vysoké konkurenceschopnosti. Právě toto sloučení odstartovalo společnosti další zajímavý a dynamický vývoj, díky němuž došlo i k výraznému zlepšení postavení firmy na trhu.

Struktura společnosti

Jelikož je společnost XY velkou výrobní firmou, počet zaměstnanců se pohybuje v řádu desítek tisíc a jejich počet se s rostoucí expanzí neustále zvyšuje. Působí zde hned několik oddělení, která mají na starost specifické pravomoci a kompetence. Mezi největší z nich patří TOP management. Oddělením, které je klíčové pro zákazníky, je prodej a marketing, kde v jednom z úseků byla provedena část výzkumného šetření. Dalšími odděleními jsou výroba a logistika, nákup a lidské vztahy. Nejvíce vzdáleným oddělením je pro zákazníka oddělení technického vývoje.

Každé ze zmíněných oddělení a okrsků se dělí ještě nadále na menší jednotky, které se zabývají konkrétními úkony. Organizační struktura je skutečně velmi specifická a detailně rozpracovaná, jelikož si firma zakládá na preciznosti a přesně stanovených odpovědností.

Vize a mise společnosti

Společnost XY disponuje obrovským množstvím cílů a změn, které postupně realizuje a aplikuje. V ohledu na komunikační systém klade společnost důraz na zefektivnění metod a procesů řízení při interakci firma – zákazník. Tvoří trendy a inovace, expanduje na další trhy a optimalizuje stávající a již zaběhlé procesy. Lze tedy říci, že se společnost neustále vyvíjí a přichází s praktickými novinkami ve všech liniích řízení.

Dalším výrazným prvkem, na kterém si společnost zakládá, je trvale udržitelný rozvoj. Jakožto výrobní firma s vysokým podílem prodeje na trhu by mohla být spojována s negativním dopadem na životní prostředí. Avšak díky svým ekologickým aktivitám i přes rostoucí výrobu nedochází ke zvýšení zátěže životního prostředí. Firma udržuje spotřebu vody a vypouštění emisí do ovzduší na minimální úrovni, investuje do ochrany životního prostředí a za své aktivity získává různá ocenění a certifikáty.

Ve výzkumném šetření bude zkoumáno, zdali si zaměstnanci společnosti tyto podpůrné a chvályhodné aktivity uvědomují a oceňují je.

5. Vlastní šetření a použitá metodika

5.1. Metody sběru dat

V již zmíněné společnosti XY byl proveden výzkum zaměřený na zjištění aktuálního stavu komunikace, jak je vnímána zaměstnanci podniku a jak jsou se zaběhlým systémem spokojeni. Šetření bylo provedeno několika způsoby. Při návštěvě společnosti, přesněji oddělení prodeje, byly získány užitečné informace přímo od zaměstnance a zároveň byla možnost prohlédnout si podnikové materiály a propagační brožury. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření.

Výzkumný rozhovor je dle Sedlákové (2014, s. 210) forma přímé sociální interakce mezi dvěma a více účastníky. Jednotlivé přístupy k vedení rozhovoru se liší dle míry standardizace, formálnosti a strukturovanosti. Rozlišujeme formu strukturovaného, polostrukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru, na jejíž volbě závisí celkový výstup rozhovoru. Výsledkem tohoto šetření mohou být kvantitativní i kvalitativní data. U hloubkových rozhovorů převažuje zejména kvalitativní přístup ke sběru dat. Tento přístup shrnuje takzvaná měkká data, výstupem jsou informace mající přidanou hodnotu, která bývají proměnlivého charakteru na základě emočního a psychického rozpoložení účastníků (Sedláková, 2014, s. 151, 210).

Individuální rozhovor se zaměstnancem společnosti XY probíhal polostrukturovanou formou, v neformálním prostředí a jednalo se o sběr převážně kvalitativních dat. Předem byly sepsány body, kterých by se měla diskuze dotknout a které byly předmětem šetření. Bylo využito konkrétních otevřených otázek k následnému navazujícímu doplnění potřebných a užitečných informací. Konzultace trvala přibližně hodinu a byla východiskem pro sestavení dotazníku, na jehož základě byla realizována další, podrobnější šetření.

Dalším nástrojem šetření byl dotazník, jehož výstupem byla kvantitativní data. Jurášková a Horňák (2012, s. 60) definují dotazník jako metodu dotazování primárního výzkumu. Jedná se o sběr kvantitativních informací, názorů, postojů a dat získaných zprostředkovaně od respondenta za pomoci konkrétních otázek. Tento kvantitativní přístup slouží dle Sedlákové (2014, s. 59) ke sběru tvrdých dat a jeho získané poznatky lze zobecnit a aplikovat na širší vzorek populace. Výstupem jsou standardizovaná, přesná a specifikovaná data.

Výzkumný dotazník byl vytvořen dvojího typu. Jelikož je zajímavé sledovat rozdíly mezi komunikačním systémem zaměstnanců z prostředí kanceláří a zaměstnanců výrobních linek, byl výzkum přizpůsoben každé skupině zvlášť. Zaměstnancům z první skupiny byl poskytnut dotazník v elektronické formě, pro zaměstnance z druhé skupiny byl vyhotoven dotazník v tištěné formě (viz Příloha 1). Otázky se téměř nelišily a sběr dat trval přibližně jeden měsíc. Tato kombinovaná metoda výzkumu je shledávána vysoce efektivní, jelikož společnost XY je obrovskou firmou a na jednotlivých úsecích se komunikace a její příbuzné aspekty liší. Celkový počet respondentů byl 40.

Dotazník byl standardizovaného typu a obsahoval úvodník se seznámením účelu výzkumu, informaci o anonymitě a pokyny ke zpracování. Otázek pro první skupinu bylo 18, pro druhou skupinu 17. Byly sestaveny tak, aby respondenti měli možnost volit více relevantních odpovědí, včetně volného textového pole pro jejich poznámky a doplňující údaje. Odpovědi byly formulovány uzavřenou formou s možností následného vlastního doplnění dalších návrhů. Výsledky dotazníkového šetření jsou statisticky zpracovány a graficky znázorněny.

5.2. Předpoklady a cíle výzkumu

Cílem výzkumného šetření je zjistit stav a úroveň komunikačního systému ve společnosti XY, a zdali tento již zaběhlý systém shledávají zaměstnanci efektivním a uspokojujícím.

Před zahájením výzkumného šetření je důležité položit si hlavní výzkumné otázky a předpoklady. Výzkum se snaží zjistit, jsou-li zaměstnanci společnosti spokojeni se stávajícím systémem komunikace, jaké komunikační prostředky se na pracovišti využívají a zdali je tento systém efektivní či ho lze nějakým způsobem vylepšit.

Očekává se, že výsledky dotazníků nebudou ve všech případech zcela totožné. Každý zaměstnanec má své individuální názory a postoje k dané situaci. Jelikož se však jedná o velkou společnost, která si zakládá na budování značky – být zaměstnavatelem první volby, pečuje o své pracovníky a vychází jim v mnohém vstříc, předpokládá se, že spokojenost s dosavadním systémem se nebude pohybovat v záporných hodnotách.

S velikostí firmy se také spojuje očekávání nadměrného využívání elektronických komunikačních prostředků. E-mail bývá na takovýchto pracovištích nejčastějším

a nejrychlejším způsobem předávání informací. Stejně tak je dalším předpokladem, že k tomu účelu bývá často využíváno osobní setkání.

Dalším očekáváním je pravidelné konání schůzí, videokonferencí a společných porad pro celé oddělení. Společnost nadále zajisté i pořádá nejrůznější společenské akce, výjezdní zasedání a teambuilding. Organizování těchto aktivit je však spíše očekáváno pro zaměstnance z kancelářského prostředí, nikoliv pro zaměstnance výroby.

Mezi další předpoklady patří již uskutečněná transformace tradičních písemných komunikačních prostředků do elektronické podoby. Pro společnost XY je vedení online nástěnek, magazínů a dalších forem interních sdělení zajisté pohodlnější a úspornější. Avšak i přesto je očekávána absence těchto prostředků na pracovišti výrobních linek.

6. Výsledky výzkumného šetření

V poslední kapitole bakalářské práce jsou nejprve podrobně rozebrány poznatky získané formou individuálního rozhovoru se zaměstnancem společnosti z oddělení prodeje. Poté následuje přehled odpovědí dotazníkového šetření obou zkoumaných skupin a jejich vzájemné porovnání. V závěru kapitoly je společné shrnutí celého vlastního výzkumného šetření a z něj vyvozené návrhy opatření pro zlepšení komunikace na pracovišti podložené výzkumnými analýzami.

6.1. Výsledky šetření - rozhovor

Konzultace se zaměstnancem (sales managerem) z oddělení prodeje, se uskutečnila dne 11. září 2014 a probíhala na úrovni částečně strukturovaného rozhovoru. Poskytnuté informace byly předlohou pro vytvoření dotazníku, jehož výsledky jsou zpracovány dále. Předmětem šetření bylo zjištění základních informací o společnosti XY, o její organizační struktuře, velikosti a počtu zaměstnanců. Veškeré tyto informace jsou již shrnuty v úvodu praktické části.

Dále byla pozornost věnována praktikovaným způsobům komunikace jednotlivých forem. Ve společnosti se pořádají **pravidelné porady a schůze** na všech úrovních řízení, včetně výroční celopodnikové konference, kde se zaměstnancům sdělují mimo jiné i strategické cíle, za jejichž pomoci se snaží v každém jedinci vyvolat motivaci na spolupodílení se při jejich realizaci. Co se týče oddělení prodeje, pro přenos interních informací ústní formou se preferují zejména **telefonáty a osobní rozhovory**.

Písemná forma komunikace na pracovišti zahrnuje využívání **oběžníků** pro rychlé šíření informací, dále se zde vyskytují **nástěnky**, které informují o plánovaných akcích společnosti, novinkách, dosažených úspěších a organizačních záležitostech. Dalším komunikačním prostředkem, který je zaměstnanci shledáván poutavým, jsou **podnikové noviny**. Jedná se o měsíčník, který zpravidla obsahuje informace o nových produktech, o výstavách a šampionátech podporovaných společností, o prezentacích a konferencích jak na tuzemské, tak také na mezinárodní úrovni, o významných návštěvách a v neposlední řadě o možnostech kariéry pro absolventy vysokých škol. Prostor je zde také pro výživové poradenství, inzerci a PR články.

Tyto podnikové noviny určené zaměstnancům podniku jsou k dispozici také v elektronické formě, která bývá upřednostňována. Mezi další využívané elektronické prostředky se řadí podnikový **intranet a webový portál**. Pro zpětnou vazbu zaměstnanci využívají **online dotazníky**, kde získávají názory, hodnocení a další podněty ke své práci přímo od nadřízeného, od kolegů a v ojedinělých případech v případě potřeby také od široké veřejnosti.

Ke každodenní komunikaci na pracovišti mají zaměstnanci přidělené osobní firemní **e-maily**, přes které komunikují se všemi pracovníky nejen v rámci oddělení, ale napříč celou společností. Pro komunikaci s dodavateli a zákazníky se nejčastěji používají webové stránky podniku a interní aplikace pro tvorbu objednávek. Pokud se jedná o komunikaci se stálými zahraničními a externími partnery, přichází na řadu **videokonference**.

Prostředkem, za pomoci kteréhož mají zaměstnanci podniku možnost vyjádřit své názory, připomínky nebo stížnosti týkající se jejich práce, jsou příslušné **schránky** na tyto dokumenty, spravované zaměstnanci HR oddělení za pomoci vedoucích pracovníků jednotlivých úseků. Pracovníci mohou své připomínky vkládat anonymně nebo s podpisem. Jednou ročně probíhá celopodniková anketa spokojenosti pracovníků, které má možnost zúčastnit se každý zaměstnanec.

Veřejně se zaměstnanecké připomínky a další skutečnosti probírají formou diskuze na každoročně pořádaném **workshopu**, kterého se účastní management i zaměstnanci jednotlivých oddělení. Událost trvá přibližně 1 – 2 dny, probíhají zde Teambuildingové aktivity napomáhající budování stabilního kolektivu, řeší se problémy, navrhují se možná řešení a také je zde část společného času věnována sportovnímu vyžití, například jízdě na kolech či raftech.

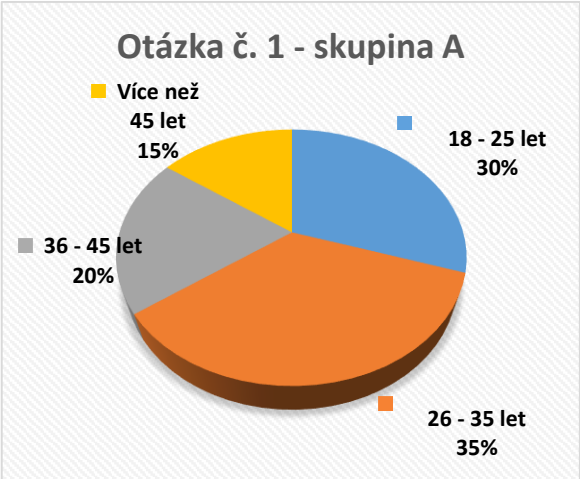
6.2. Výsledky šetření – dotazníky

Jak již bylo zmíněno, výsledná data získaná cestou výzkumného dotazníkového šetření jsou rozdělena na dvě skupiny. Skupina A je zastoupena zaměstnanci z prostředí kanceláří, přesněji z oddělení prodeje. Skupinu B tvoří zaměstnanci výrobních linek. Každá skupina je zastoupena dvaceti respondenty, celkový počet zodpovězených dotazníků je tedy čtyřicet. Celkový počet otázek pro skupinu A byl 17, pro skupinu B 18. Respondenti mohli volit více pravdivých odpovědí.

Následuje rozbor jednotlivých otázek a zároveň porovnání úrovně komunikace na jednotlivých zmíněných úsecích. Výsledky jsou pro lepší vizualizaci zobrazeny v grafech, které byly vytvořeny svépomocí. Tabulky znázorňující složení absolutní a relativní četnosti odpovědí jsou v přílohách č. 2 – 34.

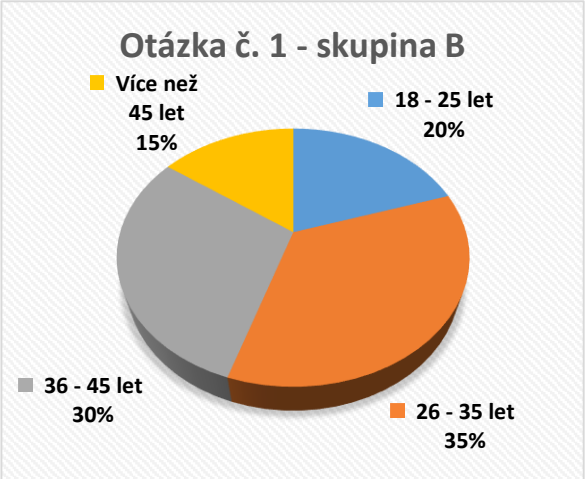
Otázka číslo 1 vyjasňuje **věkovou strukturu** zaměstnanců, která je znázorněna na grafech č. 1 a 2. Největší zastoupení má v obou skupinách věková kategorie 26 – 35 let (35% odpovědí). Poměr věkových kategorií je však i přes tento mírný převis téměř vyrovnán. Během dalších otázek proto není nutno přihlížet k věkovému složení respondentů, jelikož jsou zahrnuty výpovědi všech generací.

Graf 1: Věková struktura sk. A



Zdroj: vlastní šetření

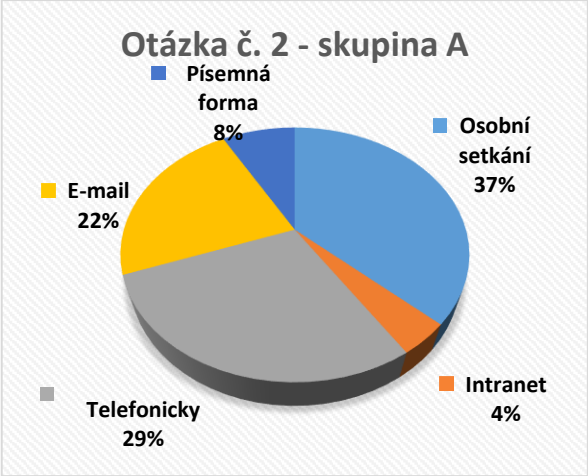
Graf 2: Věková struktura sk. B



Zdroj: vlastní šetření

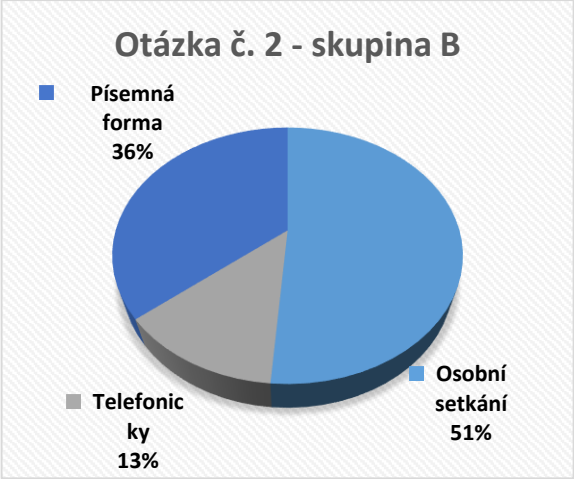
Druhá otázka zní **„Jak získáváte zadání Vašeho pracovního úkolu?“.** Mezi odpověďmi jsou zahrnuty možnosti osobní setkání, e-mail, intranet, písemná forma a telefonické spojení. V tomto případě je již znát rozdíl mezi skupinami, jelikož pracovníci výrobních linek nemají k dispozici při své práci počítač a tím pádem postrádají možnost elektronického zadání. U obou skupin převažuje forma osobního setkání (37%, 51%). Skupina B dále získává zadání úkolů též písemnou formou (36%) a v pár případech také telefonicky (13%). Skupina A má mnohem více možností, po preferovaném osobním setkání a telefonickém spojení (29%) dále upřednostňuje e-mailovou podobu zadání (22%) a ve výjimečných případech také písemnou formu (8%) a firemní intranet (4%). Tyto poznatky shrnují grafy č. 3 a 4.

Graf 3: Získávání zadání úkolu sk. A



Zdroj: vlastní šetření

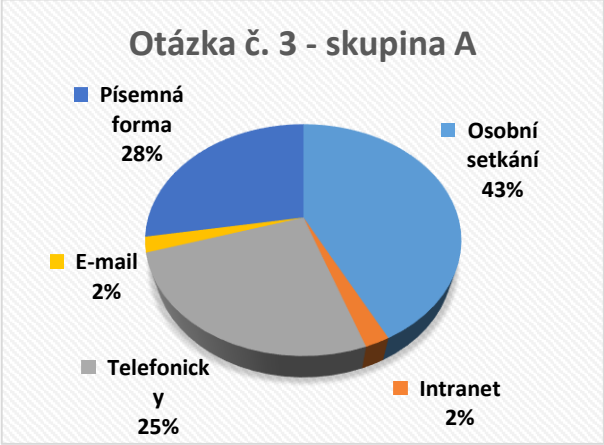
Graf 4: Získávání zadání úkolu sk. B



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 3 má přesné znění **„Jakým způsobem komunikujete s nadřízeným, pokud máte jakékoliv připomínky k pracovním úkonům?“**. Výběr odpovědí je opět stejný jako u předchozí otázky – osobní setkání, e-mail, intranet, písemná forma a telefonické spojení. Další podobností s předchozím zkoumaným jevem je značná omezenost prostředků na pracovišti výrobní linky. Jak můžeme pozorovat na grafu 6, zaměstnanci této skupiny upřednostňují opět osobní setkání (59%) a hned druhým v pořadí je telefonát (41%). U zaměstnanců z kancelářského prostředí si přední příčky drží osobní setkání (43%) v závěsu s písemnou (28%) a telefonickou formou (25%). Graf č. 5 také ukazuje, že opravdu zřídka využívají ke komunikaci s nadřízeným také e-mail (2%) a intranet (2%).

Graf 5: Komunikace s nadřízeným sk. A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 6: Komunikace s nadřízeným sk. B

Zdroj: vlastní šetření

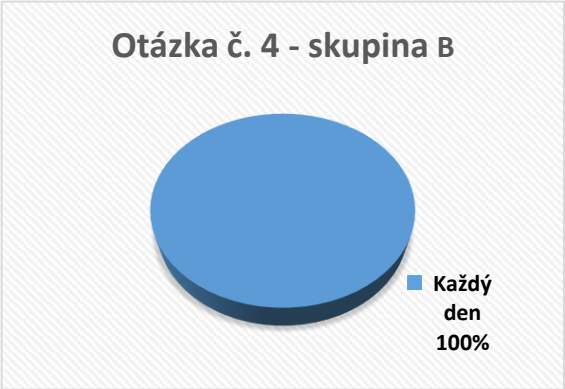
Čtvrtá otázka se zabývá tematikou **„Jak často komunikujete s Vaším nadřízeným?“**. V otázce bylo zmíněno, že se jedná jak o plánované schůzky, tak i o náhodná setkání s nadřízeným. Zde dochází ke značnému rozdílu, které jsou znázorněny na grafech

7 a 8, kdy skupina B přichází do styku s nadřízeným dennodenně (100%), kdežto skupina A má téměř vyrovnané skóre odpovědí každý den (60%) a několikrát týdně (40%). Tento jev může značit například skutečnost, že zaměstnancům z kancelářského prostředí se dostává větší samostatnosti.

Graf 7: Pravidelnost komunikace sk. A

Zdroj: vlastní šetření

Graf 8: Pravidelnost komunikace sk. B



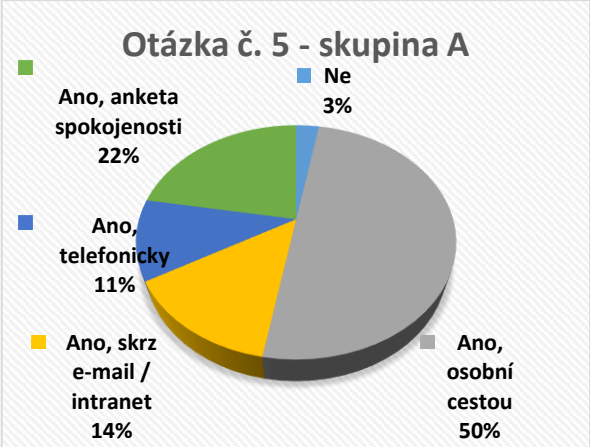
Zdroj: vlastní šetření

Jelikož je důležité mít na pracovišti možnost vyjádřit své názory, jako například nesouhlas, umožnění podání stížnosti či naopak návrhu na zlepšení, byla i tato problematika zahrnuta do šetření ve formě páté otázky – **„Máte možnost ve svém zaměstnání vyjádřit svůj nesouhlas, stížnosti, návrhy na zlepšení?“**.

Respondenti měli možnost odpovědět hned několika způsoby. Pokud se rozhodli pro kladnou odpověď, mohli volit z nabídky vyjádření názoru anonymně přes k tomu příslušné schránky, osobně přímo nadřízenému, za pomoci e-mailu / intranetu, telefonicky nebo prostřednictvím veřejné ankety spokojenosti. Přesně polovina respondentů v obou skupinách zvolila možnost vyjádření připomínek osobní cestou přímo nadřízenému (50%, 50%). Na druhém místě v obou případech dále využívají anket spokojenosti (22%, 31%). Tyto ankety mohou být anonymní i podepsané.

Na třetím místě se dále společně umístilo využití e-mailu (14%, 19%). Jelikož zaměstnanci výrobních linek nemají na pracovišti k dispozici počítač, mohou využít své osobní e-mailové adresy a kontaktovat nadřízeného též z domova. U pracovníků ze skupiny A se dále ještě v omezené míře využívá sdělení návrhů či stížností po telefonu (11%). Jak si lze povšimnout na grafu č. 9, záporně na tuto otázku odpověděl pouze jeden respondent ze skupiny A (3%). Graf č. 10 znázorňuje strukturu odpovědí zaměstnanců ze skupiny B.

Graf 9: Možnost vyjádření názoru sk. A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 10: Možnost vyjádření názoru sk. B

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 6 zjišťuje, **zdali v rámci budování pracovního kolektivu probíhají pod záštitou firmy workshopy a teambuildingy**. V případě kladné odpovědi se dále zjišťuje, jak často tato setkání probíhají. U zaměstnanců skupiny B, jak znázorňuje graf č. 12, se neuskutečňují žádné formy workshopů (100%). Naopak pro zaměstnance skupiny A, jak ukazují grafy č. 11 a 13, se setkání nejrůznějšího druhu, především společenské a sportovní akce (26%), organizovaná neformální setkání (26%) a výjezdní zasedání (9%), pořádají minimálně jednou za rok (46%). 54% respondentů skupiny A dokonce zvolilo možnost probíhání akcí několikrát ročně. Záporně v této skupině odpovědělo 30% zaměstnanců.

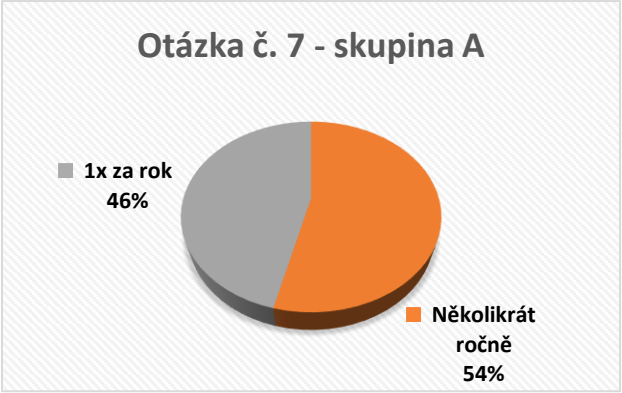
Graf 11: Workshop a teambuilding sk. A

Zdroj: vlastní šetření

Graf 12: Workshop a teambuilding sk. B

Zdroj: vlastní šetření

Graf 13: Častost pořádání akcí sk. A



Zdroj: vlastní šetření

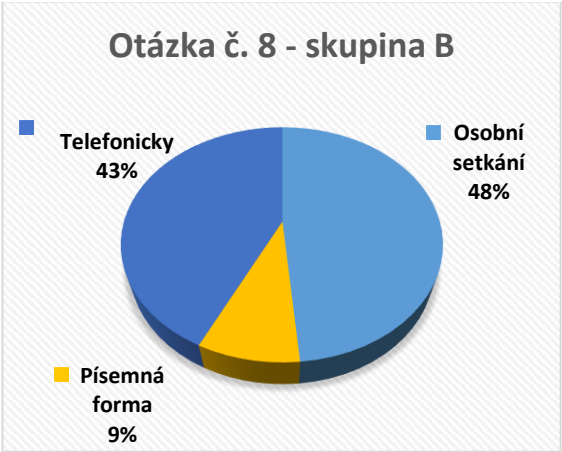
Osmá otázka **„Jaký způsob komunikace s nadřízeným a vedením preferujete**?“ měla charakter kontrolní otázky. Její znění se podobalo otázce č. 3 a sloužilo k ověření platnosti odpovědí. V naprosté většině u obou případů opět zvítězilo osobní setkání. Ve skupině A tuto odpověď zvolilo dokonce rovných 85% respondentů. Tato skutečnost značí, že na pracovišti téměř neexistují komunikační bariéry a ostych zaměstnanců vůči svému vedení. Na druhém místě, avšak v zanedbatelném poměru (15%), se v této skupině umístilo využívání e-mailu (graf č. 14). Skupina pracovníků výrobní linky dále po osobním setkání (48%) preferuje telefonní kontakt (43%) a v malé míře také písemnou formu komunikace (9%), jak je znázorněno na grafu č. 15.

S ohledem na otázku č. 3 lze tedy prohlásit, že nejčastěji praktikovaný způsob komunikace s nadřízeným, tedy osobní setkání, je zároveň také preferovaným způsobem předávání a získávání informací ze strany zaměstnanců. Tento výsledek značí efektivní praktikování části komunikačního systému sdělování informací mezi vedením a pracovníky.

Graf 14: Preferovaná komunikace sk. A

Zdroj: vlastní šetření

Graf 15: Preferovaná komunikace sk. B



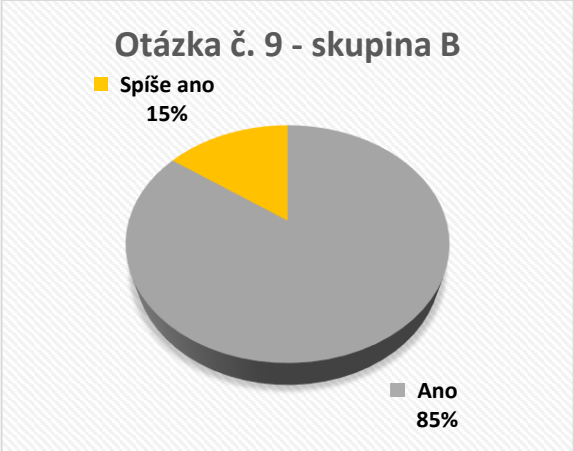
Zdroj: vlastní šetření

Devátá otázka s přesným zněním **„Domníváte se, že je Váš přímý nadřízený ochoten Vám naslouchat a pomoci?“** se již částečně dotýkala zjišťování míry spokojenosti s komunikací na pracovišti. Pracovníci měli subjektivně posuzovat přístup svého nadřízeného vůči vlastní osobě s ohledem na pracovní dispozice. Výsledky v obou skupinách dopadly pozitivně. Naprostá většina souhlasila (60%, 85%), ve skupině B se dokonce nevyskytla žádná negativní odpověď, pouze malé množství zaměstnanců zvolilo odpověď „spíše ano“ (15%), která naznačuje mírnou nejistotu, avšak stále má kladnou hodnotu. Ve skupině A se však vyskytla i jedna mírně negativní odpověď – „spíše ne“ (5%) a 35% pracovníků této skupiny zvolilo odpověď „spíše ano“. Celkové složení odpovědí je zobrazeno na grafech č. 16 a 17.

Graf 16: Ochota nadřízeného sk. A

Zdroj: vlastní šetření

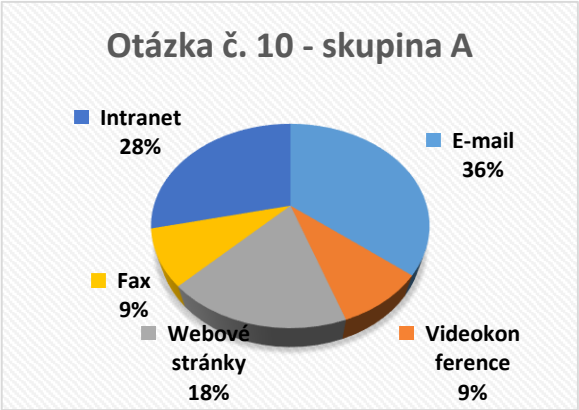
Graf 17: Ochota nadřízeného sk. B



Zdroj: vlastní šetření

U následující skupiny otázek bylo cílem získat informace o praktikovaných způsobech komunikace na pracovišti. Otázka č. 10 sondovala poznatky o **užívání elektronických komunikačních prostředků.** Předpokladem pro skupinu B bylo minimální až téměř neexistující používání těchto prostředků. Tento fakt se z větší části potvrdil, jak dokládá graf č. 19, jelikož pouhých 8 respondentů zvolilo odpověď e-mail. Ten zaměstnanci využívají například pro komunikaci z domova či ve výjimečných případech na pracovišti. Naopak zaměstnanci ze skupiny A mají širší škálu využití těchto prostředků. Na grafu č. 18 lze vyčíst, že ke své práci hojně využívají zejména e-mail (36%) a intranet (28%), dále také webové stránky (18%), videokonference (9%) a fax (9%). Důležitým bodem bylo také zjištění, že veškeré sociální sítě jsou ve společnosti zakázané a zablokované.

Graf 18: Elektronická komunikace sk. A



Zdroj: vlastní šetření

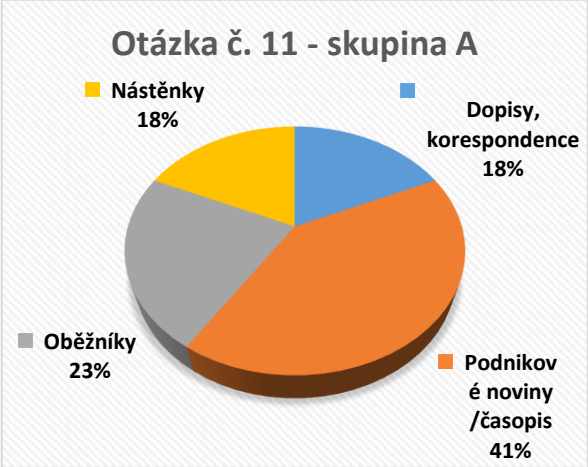
Graf 19: Elektronická komunikace sk. B

Zdroj: vlastní šetření

Jedenáctá otázka zjišťovala **využívané způsoby písemné komunikace na pracovišti**. V nabídce odpovědí se vyskytovaly dopisy a korespondence, oběžníky, nástěnky, podnikové noviny a časopisy a prostor byl i pro doplňující jiné formy písemností.

Zde se odpovědi pro jednotlivé skupiny poměrně lišily. Zaměstnanci z kancelářského prostředí nejčastěji písemně komunikují formou podnikových novin (41%), dále pomocí oběžníků (23%) a pro určité situace využívají také nástěnky (18%) a dopisy (18%). Strukturu odpovědí znázorňuje graf č. 20. Zaměstnanci výrobních linek, jak ukazuje graf č. 21, naopak nejvíce využívají dopisů a korespondence (52%), dále také podnikových novin (34%) a nástěnek (14%). Tento fakt není nijak překvapivý, vzhledem k omezenosti prostředků pro pracovníky ve výrobních halách.

Graf 20: Písemná komunikace sk. A



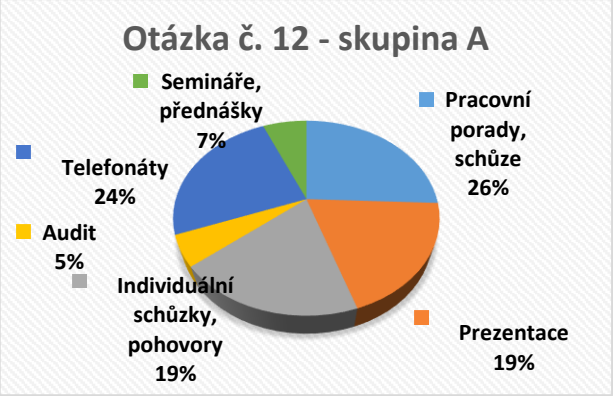
Zdroj: vlastní šetření

Graf 21: Písemná komunikace sk. B

Zdroj: vlastní šetření

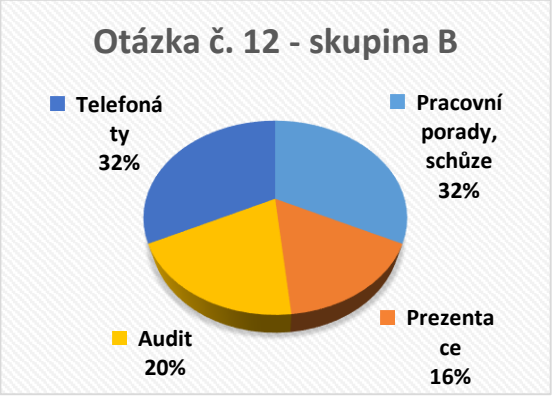
Otázka č. 12 se zabývá další formou komunikace a zní: **„Které způsoby ústní komunikace se praktikují na Vašem pracovišti?“**, ve výčtu možných odpovědí jsou na výběr pracovní porady a schůze, audit, prezentace, telefonáty, individuální schůzky a pohovory, semináře a přednášky a také prostor pro jiné volitelné odpovědi. Tato otázka se dočkala skutečně pestrého výsledku odpovědí, zejména ve skupině A. Poměrnou částí jsou zde zastoupeny všechny možné odpovědi, jejichž rozložení lze pozorovat na grafu č. 22. Pracovní porady a schůze volilo 26%, telefonáty 24% individuální schůzky a pohovory 19%, prezentace 19%, semináře a přednášky 7% a audit 5% respondentů. Ve skupině B se nejvíce dle grafu č. 23 praktikují pracovní porady a schůze (32%), telefonáty (32%), audit (20%) a prezentace (16%). Ústní forma komunikace je tedy na obou pracovištích nejvíce preferovaným a nejefektivnějším způsobem přenosu informací.

Graf 22: Ústní komunikace sk. A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 23: Ústní komunikace sk. B



Zdroj: vlastní šetření

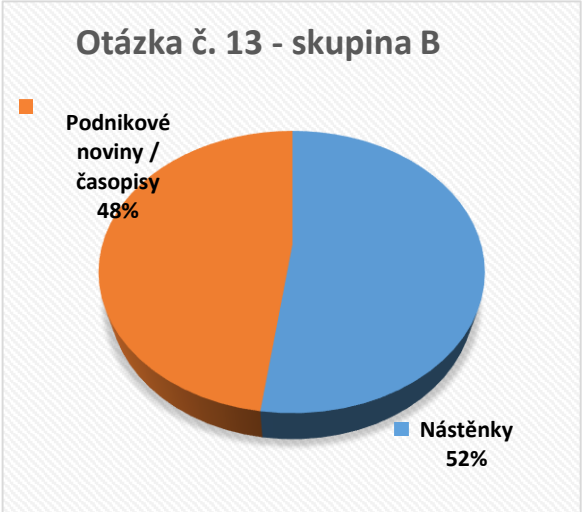
Otázka číslo 13 zjišťuje, **které běžné komunikační prostředky se objevují na pracovišti také v elektronické formě**. V nabídce jsou nástěnky, oběžníky, podnikové noviny a časopisy, individuální schůzky a pohovory, semináře a přednášky, ankety a další volitelné odpovědi. Opět je zde důležité zmínit původní předpoklad, kterým je omezení elektronických prostředků na pracovišti výrobních linek. Toto tvrzení dokládá graf č. 25. Zaměstnanci skupiny B mají k dispozici v jejich příslušném informačně komunikačním sektoru náhled do online podoby podnikového zpravodaje (48%) a na elektronické nástěnky (52%). Kdežto zaměstnanci skupiny A hojně využívají elektronické podnikové noviny (36%), ankety (34%), oběžníky (13%), nástěnky (11%) a v menší míře také online semináře a přednášky (4%) a individuální rozhovory (2%), které probíhají přímým přenosem za pomoci Skype a dalších videokonferenčních programů (graf č. 24). Tato otázka potvrzuje i

další předpoklad, kterým je transformace alespoň třetiny komunikačních nástrojů do elektronické podoby.

Graf 24: Online prostředky sk. A

Zdroj: vlastní šetření

Graf 25: Online prostředky sk. B



Zdroj: vlastní šetření

Další otázky opět směřují spíše ke spokojenosti pracovníků. Otázka číslo 14 má přesné znění **„Připadáte si dostatečně a včas informován(a) ohledně změn na pracovišti?“** a snaží se zjistit, zdali nadřízení dodržují pravidla psychologické smlouvy a dodávají zaměstnancům včas kvalitní informace a zabraňují tím vzniku komunikačního šumu na pracovišti. Výborných výsledků dosáhla skupina B. Zaměstnanci výrobních linek si z velké části připadají dostatečně a včas informováni o změnách (80%), pouhých 20% zaměstnanců zvolilo mírně hraniční odpověď „spíše ano“ (graf č. 27). Naopak ve skupině A plně souhlasí 65% respondentů a zbylých 35%, jak znázorňuje graf č. 26, dokonce s tvrzením spíše nesouhlasí. Tento jev může značit například časovou vytíženost na straně vedení.

Graf 26: Dostatečná informovanost sk. A

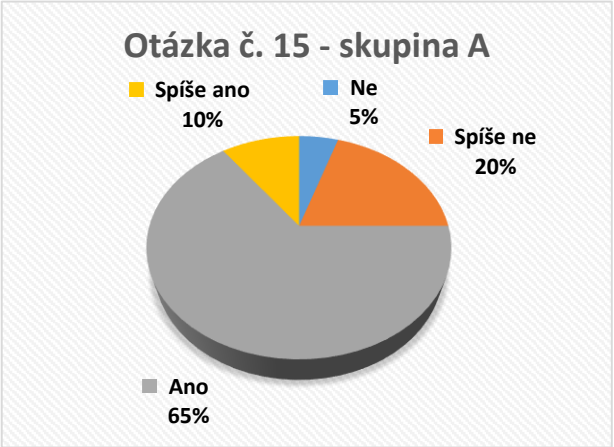
Zdroj: vlastní šetření

Graf 27: Dostatečná informovanost sk. B

Zdroj: vlastní šetření

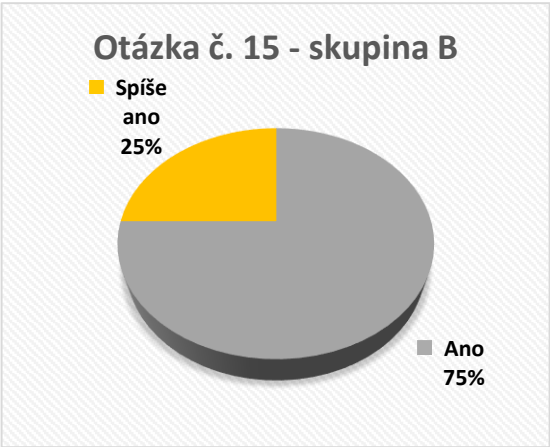
Patnáctá otázka v dotazníku se zaměřuje na stručné a jasné vyjádření subjektivního názoru a pohledu na komunikační systém ve společnosti. Její přesné znění je **„Shledáváte již zaběhlý komunikační systém ve Vaší firmě efektivním?“**. Tato otázka je pro šetření jedna z klíčových, neboť odpovídá na jednu ze stanovených výzkumných otázek. Více kladných hodnot se opět objevilo ve skupině B. Pouhá čtvrtina respondentů shledává systém spíše efektivním (25%) nežli naopak, zbytek zastává naprostý souhlas (75%) – viz graf č. 29. Jak můžeme vidět na grafu č. 28, ve skupině A je paleta odpovědí pestřejší, avšak i přes některé pochyby souhlasí nadpoloviční většina respondentů (65%) s efektivitou komunikačního systému, 10% zvolilo odpověď „spíše ano“, 20% „spíše ne“ a pouhých 5% respondentů odpovědělo negativně.

Graf 28: Efektivita systému sk. A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 29: Efektivita systému sk. B



Zdroj: vlastní šetření

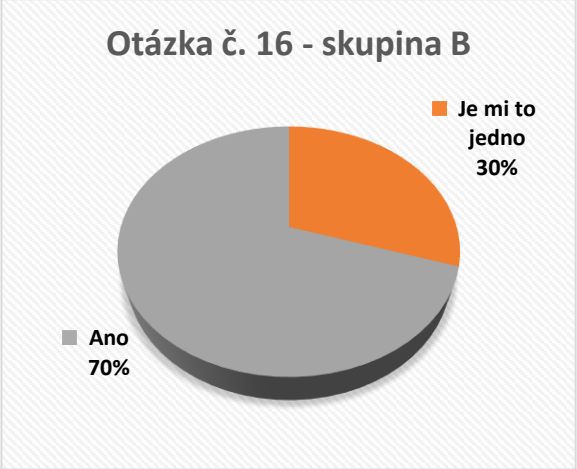
Otázka číslo 16 se zabývá externí komunikací a společenskou odpovědností. Zní **„Oceňujete fakt, že pracujete v mezinárodně uznávané firmě aktivně budující kladný vztah ke společnosti a životnímu prostředí?“** a jejím výsledkem je rozsah povědomí zaměstnanců o aktivitách společnosti (neboli CSR – společenské odpovědnosti firem), ve které pracují. Ve výsledcích na grafech č. 30 a 31 se nesetkáváme s negativním postojem zaměstnanců, pouze s lhostejností, kterou pociťuje zejména 30% pracovníků výrobních linek a 10% pracovníků ze skupiny A.

Přisuzuji tento fakt skutečnosti, že zaměstnanci skupiny B nemají takové možnosti získávání informací o veřejných aktivitách jako zaměstnanci, kteří využívají podnikové webové stránky, intranet a e-mail během své každodenní práce a informace k nim tím pádem snáz proniknou.

Graf 30: Ocenění CSR sk. A

Zdroj: vlastní šetření

Graf 31: Ocenění CSR sk. B

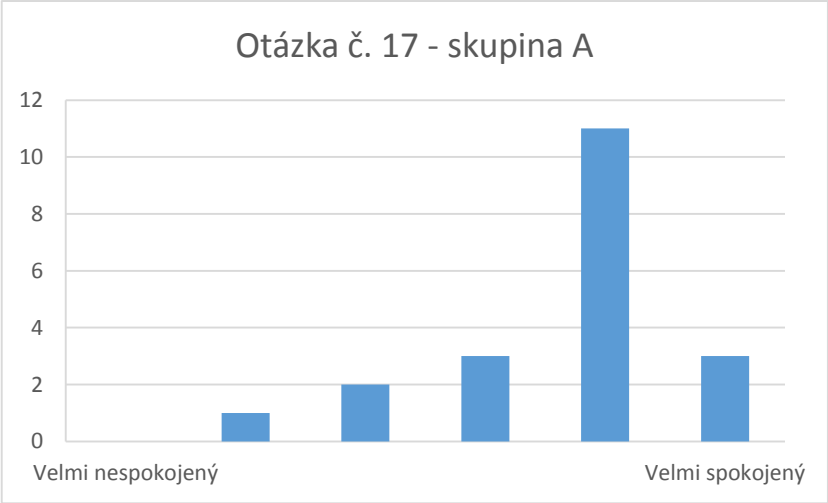


Zdroj: vlastní šetření

Posledním společným zadáním byl úkol **„Na škále 1-6 ohodnoťte Vaši spokojenost s dosavadním komunikačním systémem ve Vaší firmě.“**. Šestibodová škála byla zvolena proto, aby nedocházelo ke zvolení takzvané zlaté střední cesty, ale aby se zaměstnanec vždy musel přiklonit ke kladné nebo záporné části. Nízké hodnoty se blížily ke kategorii „Velmi nespokojený“, vyšší hodnoty naopak ke kategorii „Velmi spokojený“.

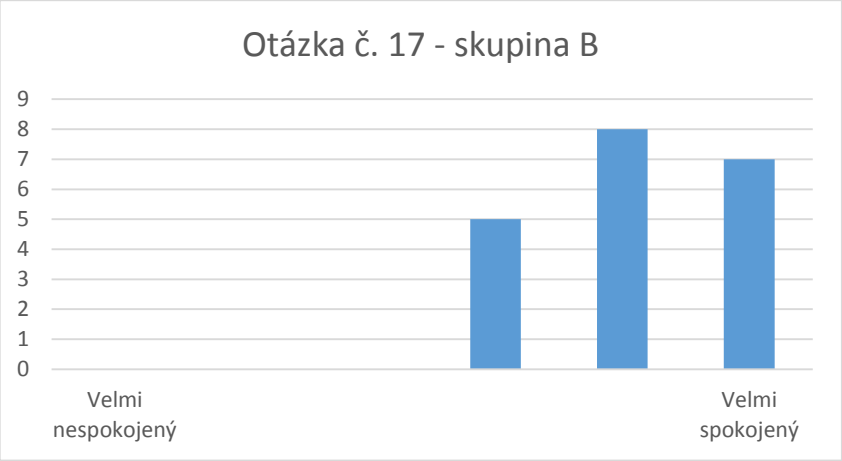
V obou skupinách zaměstnanců se nejčastěji vyskytla bodová hranice 5, značící poměrně velkou spokojenost, avšak s mírnými nedostatky. Při porovnání skupin na grafech 32 a 33 je se systémem spokojeno více zaměstnanců výrobních linek, mezi zaměstnanci z druhé skupiny se totiž objevilo i pár spíše nespokojených výpovědí.

Graf 32: Spokojenost se systémem sk. A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 33: Spokojenost se systémem sk. B



Zdroj: vlastní šetření

Poslední otázka byla položena pouze zaměstnancům skupiny A, tedy zaměstnancům z kancelářského prostředí. Zkoumá totiž **specializované systémy elektronické komunikace využívané při práci**, které zaměstnanci druhé skupiny nemají možnost využít. Otázka měla charakter otevřené odpovědi. Mezi odpověďmi se nejčastěji vyskytl firemní intranet a e-mail, které však již byly zmíněny v předchozích výzkumných otázkách. Avšak i přesto se zde vyskytly body, které nebyly v předchozí části zahrnuty. Zaměstnanci zmiňují používání elektronických formulářů ke své práci, za jejichž pomoci sbírají potřebná data a údaje jak od zaměstnanců podniku, tak také i od klientů a široké veřejnosti.

Dalším zajímavým bodem je služba Microsoft Lync, která slouží podnikům jako univerzální a sjednocený komunikační prostředek. Poskytuje zasílání zpráv, videokonference, hlasové záznamy a sledování stavu všech připojených. Pro použití je nutná pouze online instalace Microsoft Lync a Skype účet.

6.3. Shrnutí výzkumného šetření

Na základě provedeného výzkumného šetření formou rozhovoru a dotazníků byly zjištěny následující informace:

Věková struktura respondentů dotazníkového šetření byla u obou skupin poměrně vyrovnána, zastoupeny byly všechny věkové kategorie. Věk tedy nemá žádný výrazný vliv na volbu odpovědí. Další získané poznatky se však již v obou skupinách liší a značí rozdílné přístupy a odlišné komunikační prostředky užívané při práci.

Komunikační systém - skupina A

Pro zaměstnance z oddělení prodeje, tedy z kancelářského prostředí, je typické využívání elektronických komunikačních prostředků na denní bázi. Výsledky potvrzující tento fakt podporují jeden z hlavních výzkumných předpokladů.

Pokyny k pracovním úkolům získávají zaměstnanci nejčastěji osobně na společných pracovních poradách. Za pomoci e-mailu řeší konkrétní individuální zadání. Posléze mají možnost řešit připomínky, dotazy a návrhy, nejčastěji osobní cestou, na individuálních schůzkách s nadřízeným, které probíhají několikrát týdně, v určitých případech dennodenně. Pokud chtějí vyjádřit své další názory spojené s prací, využívají mimo jiné ankety spokojenosti a v menší míře také firemní intranet. Dalšími preferovanými způsoby komunikace, zejména ze strany nadřízeného, jsou telefonáty a písemná forma – dopisy, oběžníky a informace umístěné na nástěnkách jsou častou formou sdělování oznámení. Zaměstnanci naopak upřednostňují osobní setkání a e-mail.

Příležitost k dalším diskuzím, rozhovorům a získávání informací mají zaměstnanci na organizovaných workshopech a teambuildingu, které probíhají formou sportovních víkendů, společenských akcí a neformálních setkání minimálně jednou ročně. Zaměstnanci si těchto výjezdních zasedání velmi váží a pokládají je za základ odbourávání formálních bariér.

Prostředků, sloužících k vzájemné komunikaci na pracovišti, se zde vyskytuje obrovské množství. Během své práce využívají zaměstnanci běžně firemní intranet, webové stránky, dopisy, oběžníky, nástěnky a především e-mail. V menší míře se stále na pracovišti užívá také fax. Pro komunikaci se vzdálenými dodavateli a partnery, nebo je-li například jejich nadřízený pracovník na služební cestě v zahraničí, používají videokonference. Pro tento účel, včetně interní komunikace, je také hojně využívaný komunikační program Microsoft Lync.

Dalším bodem, potvrzující výchozí výzkumný předpoklad, je transformace některých komunikačních kanálů také do elektronické formy. Dle výsledků výzkumného šetření se jedná o transformaci téměř většiny využívaných prostředků. Zaměstnanci mají přímý přístup k online verzi podnikového časopisu, podnikovým elektronickým nástěnkám, anketám a oběžníkům. Za pomoci online přenosů probíhají také individuální pohovory (videokonference), přednášky a semináře, zvané příhodně webináře. Díky těmto online verzím mají neustále k dispozici nejnovější informace a jejich aktualizace. Právě tato

skutečnost zajisté napomáhá také šíření poznatků o aktivitách spojených se jménem společnosti. Naprostá většina zaměstnanců oceňuje pozitivní činnosti firmy, kterými je například podpora studentů a absolventů vysokých škol či snaha o ekonomické hospodaření s energetickými zdroji.

I přes aplikaci moderních a rychlých sdělovacích prostředků si určitá část zaměstnanců útvaru nepřipadá dostatečně a včas informována o změnách a plánovaných projektech. Tento jev může značit například vysokou časovou vytíženost vedoucích pracovníků či nežádoucí prodlevy aktualizace informací na telekomunikačních portálech.

Zaměstnanci z oddělení prodeje z velké části shledávají zaběhlý komunikační systém na pracovišti efektivním, avšak objevují se i zastánci opačného názoru, kteří by ocenili vylepšení některých praktikovaných způsobů předávání informací.

Komunikační systém – skupina B

Pracovníci na oddělení výroby získávají zadání svého pracovního úkolu nejčastěji formou osobního setkání nebo písemnou formou. Pro tento útvar jsou to typické a nejvíce preferované způsoby komunikace, jelikož nemají k dispozici počítače ani jiné elektronické komunikační techniky. Pro vedoucí pracovníky však tento způsob znamená časovou náročnost a vytíženost způsobenou velkým množstvím operativních konfrontací s jednotlivými zaměstnanci, které probíhají každý den. I přesto jsou zaměstnanci vždy včas a dostatečně informováni o plánovaných i probíhajících změnách, což skutečně potvrzuje ochotu vedoucích nadřízených a efektivitu jejich praktikovaného způsobu sdělování informací. Tento způsob předávání informací od nadřízeného potvrzuje původní předpoklad jen částečně, jelikož je zde absence využívání e-mailu.

Hromadné poskytování informací o úkolech probíhá na společných poradách vedených mistrem. Pokud mají zaměstnanci připomínky, řeší je opět osobně přímo s vedoucím pracovníkem nebo po telefonu. Používání mobilních telefonů během pracovní doby je však omezené, ačkoli by zaměstnanci tento způsob předávání informací upřednostňovali. Na této vertikální úrovni komunikace existuje minimum bariér a zaměstnanci mají možnost vyjadřovat své názory a postoje nejčastěji přímou cestou osobního setkání s vedoucím pracovníkem, kteří se nebrání přijímat nové podněty a návrhy pro zlepšení pracovního výkonu. Co se však týká účasti na neformálních diskuzích, probíhajících na organizovaných setkáních a workshopech, nemají zaměstnanci tohoto oddělení možnost zúčastnit se jich, jelikož pro tento útvar žádné podobné akce pořádány

nejsou. Příležitost k volné diskuzi mají tedy pouze na společných poradách. Dále se pro zaměstnance promítají prezentace a probíhá pravidelný kontrolní audit.

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci pracoviště výrobních linek nemají k dispozici počítače ani jiné telekomunikační prostředky. Z této skutečnosti vyplývá fakt, že ke své práci nevyužívají žádné elektronické komunikační prostředky, což potvrzuje jeden z původních výzkumných předpokladů. Pouze ve výjimečných případech mají možnost navštívit informační centrum, kde mají počítače k dispozici. Přes e-maily komunikují pouze z domova, například pro omluvení své absence a informování vedoucího o pracovní neschopnosti. Dále mají k nahlédnutí přístupnou online verzi podnikového časopisu a interní informační elektronické nástěnky. K těmto prostředkům se však dostávají velmi omezeně. Mnohem častěji pro získání informací a zajímavostí využívají klasické nástěnky a papírovou verzi podnikových novin. Dalším častým nositelem informací pro zaměstnance bývají dopisy.

Zaměstnanci skupiny oddělení výroby shledávají nastavený komunikační systém ve firmě efektivním a jsou s ním z velké části spokojeni. Slabším článkem systému je pouze nedostatečné množství informací o aktivitách spojených se společenskou odpovědností firmy, například o aktivní snaze zabránění negativních dopadů na životní prostředí. Právě tyto poznatky se výrazně liší od názorů a postojů zaměstnanců z předešlé skupiny, nicméně omezené množství informací pro zaměstnance skupiny B potvrzuje výchozí předpoklad.

Úroveň komunikace a používání jednotlivých komunikačních prostředků se mezi oddělením výroby a oddělením prodeje značně liší. Tento výzkumem podložený fakt potvrzuje jeden z původních předpokladů.

6.4. Návrh opatření systému komunikace

Z rozboru výsledků výzkumného šetření byly vyvozeny návrhy a doporučení na opatření vedoucí k odstranění nedostatků a zlepšení a zefektivnění komunikačního systému na pracovišti. U každého návrhu opatření je uveden důvod podložený výzkumnou analýzou.

Změna struktury společných a individuálních schůzí

Nedostatek informací, který pociťují především zaměstnanci skupiny A, lze přičíst nestrukturovanému systému šíření informací, nevyjasněným pracovním rolím nebo časové

vytíženosti vedoucích pracovníků. Aby k těmto situacích nedocházelo, doporučují se zavést pravidelné schůzky zaměstnance s nadřízeným pracovníkem. O efektivní struktuře porad hovoří také Jay a Templar (2006, s. 237), kteří poukazují zejména na důležitost jasně stanoveného cíle porad a přidělených rolích.

Jelikož počet zaměstnanců na oddělení je skutečně velký, možnou alternativou je volba zástupců (team leaderů) jednotlivých segmentů, kteří budou mít zodpovědnost za skupinu 5 – 10 lidí. Tito zástupci, s jasně stanovenými pravomocemi a zodpovědnostmi, poté budou mít společnou schůzku s vedoucím oddělením, kde se dozví veškeré potřebné informace o následujících událostech, nastavených cílech, potřebných výsledcích a dalších očekávaných změnách.

Dalším postupem je realizace individuálních osobních setkání zaměstnance se svým team leaderem. Tyto individuální schůzky budou probíhat jednou týdně, vždy ve stejnou dobu. Team leader bude mít pro tyto účely vždy vyhrazený čas ve svém kalendáři. Programem schůzky, která je dle výsledků výzkumného šetření nejvíce preferovaným způsobem výměny informací, bude důkladné informování o všech plánovaných činnostech a změnách na pracovišti. Řešit se též bude pracovní náplň zaměstnance a jeho konkrétní úkoly.

Aby byla komunikace efektivní, je nutné, aby probíhala formou oboustranné zpětné vazby. Team leader podá zaměstnanci hodnocení formou týdenního reportu, jenž obsahuje dosažené osobní výsledky, chyby, úspěchy, reference od klientů a další s ním spojené podněty. Zaměstnanec má na druhou stranu možnost vyjádřit své pocity a postoje k práci, podotknout náměty ke zvýšení své výkonnosti, vyjasnit si strukturu pracovního zadání a řešit eventuální problémy související s výkonem práce.

Vysoce motivujícím faktorem je pro zaměstnance příležitost k podílení se na tvorbě cílů útvaru, včetně individuálních cílů. Znalost firemních cílů a z nich odvozené strategie je nezbytnou součástí pro získání potřebné loajality. Aktivní zapojení zaměstnanců vede k vyššímu využití jejich potenciálu, větší otevřenosti komunikace a odstranění komunikačních bariér.

Pro zaměstnance výrobního oddělení je doporučeno nastavit harmonogram společných porad s mistrem takovým způsobem, aby byl vyhrazen speciální prostor pro zaměstnance a jejich návrhy, dotazy a připomínky. Zaměstnanci se budou částečně podílet na obsahu schůzí a budou mít možnost se projevit a vyjádřit své názory. Tímto částečným

spolu-vedením nebude docházet ke stereotypnímu programu porad a zaměstnancům i jejich vedoucím se bude dostávat systematická zpětná vazba. Dalším přínosem této změny je budování vzájemného respektu a důvěry.

Uspořádání organizovaného setkání pro zaměstnance oddělení výroby

Na základě výsledků dotazníku vyšlo najevo, že zaměstnanci oddělení výroby nemají možnost zúčastnit se organizovaných setkání pro zaměstnance podniku. Veškerá setkání tohoto typu přináší možnost více či méně neformálních diskuzí a rozhovorů.

Pro zaměstnance skupiny B, tedy oddělení výroby, se navrhuje pořádání obdobných akcí jednou ročně. Setkání může mít například formu teambuildingu. Teambuildingové aktivity napomáhají budování kolektivu, vzniku důvěry, prohloubení profesionálních vztahů a větší otevřenosti komunikace. Jsou také nástrojem pro získání větší motivace a spokojenosti pracovníků. Dle Juráškové a Horňáka (2012, s. 45) tyto aktivity slouží k posilování požadované firemní kultury a k podpoře týmové spolupráce.

Součástí setkání podobného rázu může být brainstorming, technika podporující komunikaci a tvorbu nových nápadů, během které jednotliví pracovníci rozvíjejí své tvůrčí myšlení a mnohdy přichází s novými nápady přínosnými pro společnost.

Pravidelné online novinky pro zaměstnance oddělení výroby

Absence elektronických komunikačních nástrojů ve výrobních halách způsobuje zejména nedostatek informací o aktuálním dění souvisejícím s činnostmi podniku. Zaměstnanci výroby na rozdíl od pracovníků skupiny A nemají možnosti přístupu k mnoha zajímavým informacím a přicházejí tak o cenná sdělení.

Následující navrhované opatření, podložené výsledky výzkumného šetření, se zabývá pravidelným zasíláním e-mailového zpravodaje. Zaměstnanci, kteří mají zájem o rozšíření si povědomí o společnosti a jejích aktivitách, zaregistrují svou soukromou e-mailovou adresu do příslušného centrálního informačního systému. Následně jim bude každý týden odeslán e-mail s přehledem podnikových aktualit a zajímavostí, mezi které patří například zprávy o činnostech jiných oddělení a firemních ocenění, reporty ze zahraničních návštěv a mezinárodních konferenci, ekonomické výsledky společnosti a další. K e-mailu bude zároveň jednou měsíčně přiložena online verze podnikového časopisu.

Každý běžný uživatel má ke své elektronické poště snadný přístup, a právě z tohoto důvodu byl e-mail zvolen jako efektivní nástroj pro šíření těchto informací.

Rozvoj manažerů, vedoucích pracovníků

Analyzovaná nedostatečná komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízenými bývá zaměstnanci často vykládána jako neochota a nezájem vedoucího pracovníka. Příčiny tohoto defektu mohou být různého druhu. Mnohdy bývají manažeři a vedoucí pracovníci natolik zavaleni pracovními povinnostmi, že na tento problém neberou již zřetel. Janda (2004, s. 100) k tématu řízení času doplňuje, že výkonný manažer musí umět analyzovat proces komunikace a zvolit nejrychlejší a nejefektivnější techniky. Z tohoto důvodu bylo navrženo opatření zaměřené na rozvoj řídících pracovníků.

Vedoucím zaměstnancům bude nabídnuto plně hrazené poskytnutí školení Time management a kurz rozvoje komunikačních dovedností a efektivní využívání nástrojů. Školení je zaměřeno na umění efektivního rozložení času a předcházení zanedbávání podstatných úkonů. Předmětem kurzu je trénink komunikačních dovedností, rozbor jednotlivých forem komunikačních nástrojů a jejich přínosu pro firmu.

Výsledkem jsou osvojené dovednosti a získané poznatky aplikované v komunikačním systému ve společnosti. Zaměstnanci poté již vždy budou včas informováni, což zvýší jejich výkon, motivaci pro práci a celkovou spokojenost s nastaveným systémem. Díky včasným řešením problémů bude docházet k eliminaci konfliktů na pracovišti, zvýší se pracovní morálka a prohloubí se týmová spolupráce.

Pokud by o tuto formu individuálního rozvoje projevili zájem i řadoví pracovníci, bude možnost pro útvar uspořádat jednodenní seminář obsahující podstatné náležitosti shrnující základní poznatky kurzů. Realizace semináře proběhne pod záštitou vedoucích pracovníků a odborníka na rozvoj a vzdělávání. Aby bylo navrhované opatření skutečně efektivní, je důležité zmínit, že účast na semináři je dobrovolná, nikoliv povinný příkaz, jelikož tento přístup by mohl vést k následné demotivaci a negativnímu postoji zaměstnanců.

Závěr

Komunikace je nepostradatelnou součástí osobního i profesního života. Nastolení efektivního a funkčního komunikačního systému napříč celou organizační strukturou je pro podnik jednou z klíčových úloh. Pokud je navíc systém akceptován všemi pracovníky a zároveň je v souladu s podnikovou kulturou a strategií, je zaručena značná konkurenční výhoda, zejména oproti firmám s nedokonalým systémem postrádajícím zpětnou vazbu. Nastavení skutečně efektivní vnitropodnikové komunikace však vyžaduje určitou úroveň odborných znalostí a dovedností, porozumění, empatii a týmového ducha. Manažeři a vedoucí pracovníci musí zvolit efektivní komunikační nástroje a přizpůsobit je prostředí firmy.

Na začátku bakalářské práce byl stanoven cíl specifikovat základní pojmy komunikace a za pomoci vlastního výzkumného šetření analyzovat aktuální systém komunikace ve vybrané společnosti. Dále s ohledem na zjištěné nedostatky bylo nutné navrhnout opatření pro zlepšení komunikace ve firmě a s ním související růst spokojenosti zaměstnanců.

Výchozí teoretické poznatky byly předlohou pro šetření ve společnosti XY, kde průzkum probíhal. Analýza byla provedena formou polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem společnosti a dále za pomoci dotazníkového šetření byly porovnány nastavené komunikační systémy a užívané komunikační prostředky mezi oddělením prodeje a oddělením výroby. Výsledky potvrdily stanovené počáteční předpoklady a na jejich základě byla navržena opatření pro zvýšení efektivity systému a spokojenosti zaměstnanců.

Praktická část bakalářské práce odpovídá na hlavní výzkumné otázky a předpoklady, mezi které patří transformace běžných komunikačních nástrojů do elektronické podoby, a zdali jsou zaměstnanci spokojeni s praktikovanými způsoby předávání informací. Výzkum dokazuje, že pro zaměstnance z prostředí kanceláří jsou elektronické komunikační kanály typickým prostředkem pro sdílení informací. Dalším podstatným zjištěním je existence drobných nedostatků systému způsobujících mírnou nespokojenost malé skupiny pracovníků.

Z propojení teorie a výsledků celkové analýzy lze vyvodit závěr, že efektivní komunikace se odvíjí od přístupu a motivace všech zainteresovaných stran. Volba komunikačních prostředků vždy závisí na velikosti podniku a jeho možnostech.

Seznam použité literatury a zdrojů

ALLHOFF, Dieter-W, ALLHOFF, Waltraud. *Rétorika a komunikace*. Překlad Jana Bílková. Praha: Grada, 2008. 198 s. ISBN 978-802-4722-832.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARVÍŘ, Tomáš, HAMPL, Jiří, MELIŠOVÁ, Šárka. *ECDL: základy práce s počítačem a kancelářskými programy: manuál pro začátečníky a příprava ke zkouškám*. Praha: Grada, 2011. 239 s. ISBN 978-80-247-3686-0.

BEČVÁŘOVÁ, Ivana, HUMLEROVÁ, Veronika. *Prezentační a komunikační dovednosti*. 2. vydání. České Budějovice: Chance in Nature - Local Action Group, 2013. 198 s. ISBN 80-739-4417-0.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

ČESENEK, Petr. *Modemy, faxy, BBS a počítačová komunikace.* 2. vydání. Praha: Grada, 1995. 184 s. ISBN 80-716-9171-2.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace.* Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace.* Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-859-4399-9.

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JANOUŠEK, Jaromír. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada, 2007. 169 s. ISBN 978-802-4715-940.

JAY, Ros, TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006, 514 s. ISBN 978-802-4712-796.

JURÁŠKOVÁ, Olga, HORŇÁK, Pavel. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada, 2013. 238 s. ISBN 978-80-247-4229-8.

KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KUNCZIK, Michael. *Základy masové komunikace: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Karolinum, 1995. 307 s. ISBN 80-718-4134-X.

L'ETANG, Jacquie. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Překlad Petr Antonín. Praha: Portál, 2009. 344 s. ISBN 978-80-7367-596-7.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi 2*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2010. 325 s. ISBN 80-247-0650-4.

PEMOVÁ, Terezie, PTÁČEK, Radek. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada, 2013. 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace.* 2. vydání. Praha: Grada, 2012. 198 s. ISBN 978-80-247-4484-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. 539 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání: pravidla ústního i písemného vyjadřování.* Praha: Portál, 2008. 115 s. ISBN 978-80-7367-360-4.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Grada, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Jak pracuje fax? [online]. AmaPro. (©2014). [cit. dne 20. 12. 2014]. Dostupné z: http://amapro.cz/public/amapro/gisa/cam/fax.php

Komunikační dovednosti [online]. SOFTSKILLS. (©2009). [cit. dne 18. 10. 2014]. Dostupné z: http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html

PANÁK, Martin. *Podnikové sociální sítě* [online]. SystemOnline, 2013. [cit. dne 31. 1. 2015]. Dostupné z: http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/podnikove-socialni-site.htm

Třetina firem v Česku se chystá na sociální sítě [online]. Media Guru. (©2015). [cit. dne 31. 1. 2015]. Dostupné z: http://www.mediaguru.cz/2014/07/tretina-firem-v-cesku-se-chysta-vstoupit-na-socialni-site/#.VQSRvo6G8no

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura sk. A 33
Graf 2: Věková struktura sk. B 33
Graf 3: Získávání zadání úkolu sk. A 34
Graf 4: Získávání zadání úkolu sk. B 34
Graf 5: Komunikace s nadřízeným sk. A 34
Graf 6: Komunikace s nadřízeným sk. B 34
Graf 7: Pravidelnost komunikace sk. A 35
Graf 8: Pravidelnost komunikace sk. B 35
Graf 9: Možnost vyjádření názoru sk. A 36
Graf 10: Možnost vyjádření názoru sk. B 36
Graf 11: Workshop a teambuilding sk. A 36
Graf 12: Workshop a teambuilding sk. B 36
Graf 13: Častost pořádání akcí sk. A 37
Graf 14: Preferovaná komunikace sk. A 37
Graf 15: Preferovaná komunikace sk. B 37
Graf 16: Ochota nadřízeného sk. A 38
Graf 17: Ochota nadřízeného sk. B 38
Graf 18: Elektronická komunikace sk. A 39
Graf 19: Elektronická komunikace sk. B 39
Graf 20: Písemná komunikace sk. A 39
Graf 21: Písemná komunikace sk. B 39
Graf 22: Ústní komunikace sk. A 40
Graf 23: Ústní komunikace sk. B 40
Graf 24: Online prostředky sk. A 41
Graf 25: Online prostředky sk. B 41
Graf 26: Dostatečná informovanost sk. A 41
Graf 27: Dostatečná informovanost sk. B 41
Graf 28: Efektivita systému sk. A 42
Graf 29: Efektivita systému sk. B 42
Graf 30: Ocenění CSR sk. A 43
Graf 31: Ocenění CSR sk. B 43
Graf 32: Spokojenost se systémem sk. A 43
Graf 33: Spokojenost se systémem sk. B 44

Seznam příloh

Příloha 1: Výzkumný dotazník pro skupinu B 57
Příloha 2: Věkové složení skupina A 60
Příloha 3: Věkové složení skupina B 60
Příloha 4: Získávání zadání úkolu skupina A 60
Příloha 5: Získávání zadání úkolu skupina B 60
Příloha 6: Způsob komunikace s nadřízeným skupina A 60
Příloha 7: Způsob komunikace s nadřízeným skupina B 61
Příloha 8: Pravidelnost komunikace s nadřízeným skupina A 61
Příloha 9: Pravidelnost komunikace s nadřízeným skupina B 61
Příloha 10: Možnost vyjádření názoru skupina A 61
Příloha 11: Možnost vyjádření názoru skupina B 62
Příloha 12: Workshop a teambuilding skupina A 62
Příloha 13: Workshop a teambuilding skupina B 62
Příloha 14: Častost pořádání akcí skupina A 62
Příloha 15: Preferovaná komunikace skupina A 62
Příloha 16: Preferovaná komunikace skupina B 63
Příloha 17: Ochota nadřízeného skupina A 63
Příloha 18: Ochota nadřízeného skupina B 63
Příloha 19: Elektronická komunikace skupina A 63
Příloha 20: Elektronická komunikace skupina B 64
Příloha 21: Písemná komunikace skupina A 64
Příloha 22: Písemná komunikace skupina B 64
Příloha 23: Ústní komunikace skupina A 64
Příloha 24: Ústní komunikace skupina B 65
Příloha 25: Online prostředky skupina A 65
Příloha 26: Online prostředky skupina B 65
Příloha 27: Včasnost a dostatek informací skupina A 65
Příloha 28: Včasnost a dostatek informací skupina B 66
Příloha 29: Efektivita systému skupina A 66
Příloha 30: Efektivita systému skupina B 66
Příloha 31: Ocenění CSR skupina A 66
Příloha 32: Ocenění CSR skupina B 66
Příloha 33: Spokojenost se systémem skupina A 67
Příloha 34: Spokojenost se systémem skupina B 67

Přílohy

Příloha 1: Výzkumný dotazník pro skupinu B

DOTAZNÍK VÝZKUMU BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku oboru Personální management v průmyslových podnicích na škole ČVUT v Praze a tímto bych Vás chtěla požádat, zdali byste si nenašli chvíli a vyplnili tento dotazník, který je zcela anonymní a sloužící pouze k výzkumným účelům při tvorbě mé bakalářské práce na téma „Efektivní komunikace v podniku a využití elektronických komunikačních nástrojů“.

Jedná se o 17 otázek, za pomoci kterých se snažím zjistit, jaký komunikační systém se praktikuje na Vašem pracovišti a zdali jej shledáváte efektivním. Pokud souhlasíte s více variantami, zaškrtněte, prosím, všechny relevantní informace.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Pavla Kopecká

1) Věk

☐ 18 – 25 let ☐ 26 – 35 let

☐ 36 – 45 let ☐ Více než 45 let

2) Jak získáváte zadání Vašeho pracovního úkolu?

☐ Osobní setkání ☐ E-mail

☐ Intranet ☐ Písemnou formou

☐ Telefonicky

3) Jakým způsobem komunikujete s nadřízeným, pokud máte jakékoliv připomínky k pracovním úkonům?

☐ Osobní setkání ☐ E-mail

☐ Intranet ☐ Písemnou formou

☐ Telefonicky

4) Jak často komunikujete s Vaším nadřízeným? (plánované schůzky i náhodná setkání)

☐ Každý den ☐ Několikrát týdně

☐ 1x týdně ☐ Párkrát do měsíce

☐ 1x měsíčně a méně

5) Máte možnost ve svém zaměstnání vyjádřit svůj nesouhlas, stížnosti, návrhy na zlepšení?

☐ Ne

☐ Ano, anonymně skrz schránky na stížnosti / pochvaly / návrhy

☐ Ano, osobně přímo nadřízenému

☐ Ano, skrz e-mail / intranet

☐ Ano, telefonicky

☐ Ano, za pomoci ankety spokojenosti

6) Praktikují se pro Váš pracovní kolektiv jakékoliv formy workshopu a teambuildingu?

☐ Ne (pokračujte k otázce č. 8)

☐ Ano, různé společenské a sportovní akce

☐ Ano, organizovaná neformální setkání

☐ Ano, výjezdní zasedání

☐ Ano, jiné: _____

7) Jak často se tyto akce uskutečňují?

☐ Každý měsíc ☐ Několikrát ročně ☐ 1x za rok

8) Jaký způsob komunikace s nadřízeným a vedením preferujete?

☐ Osobní setkání ☐ E-mail ☐ Intranet

☐ Písemná forma ☐ Telefonicky

9) Domníváte se, že je Váš přímý nadřízený ochoten Vám naslouchat a pomoci?

☐ Ne ☐ Ano

☐ Spíše ne ☐ Spíše ano

10) Které elektronické komunikační prostředky používáte při své práci?

☐ E-mail ☐ Fax

☐ Videokonference ☐ Intranet

☐ Webové stránky ☐ Sociální sítě

11) Které způsoby písemné komunikace se praktikují na Vašem pracovišti?

☐ Dopisy, korespondence ☐ Oběžníky

☐ Podnikové noviny / časopis ☐ Nástěnky

☐ Jiné: _____

12) Které způsoby ústní komunikace se praktikují na Vašem pracovišti?

☐ Pracovní porady, schůze ☐ Audit

☐ Prezentace ☐ Telefonáty

☐ Individuální schůzky, pohovory ☐ Semináře / přednášky

☐ Jiné: _____

13) Které z těchto komunikačních prostředků se objevují na Vašem pracovišti také v elektronické formě?

☐ Nástěnky ☐ Oběžníky

☐ Podnikové noviny / časopisy ☐ Semináře / přednášky

☐ Individuální schůzky, pohovory ☐ Ankety

☐ Jiné: _____

14) Připadáte si dostatečně a včas informován(a) ohledně změn na pracovišti?

☐ Ne ☐ Ano

☐ Spíše ne ☐ Spíše ano

15) Shledáváte již zaběhlý komunikační systém ve Vaší firmě efektivním?

☐ Ne ☐ Ano

☐ Spíše ne ☐ Spíše ano

16) Oceňujete fakt, že pracujete v mezinárodně uznávané firmě aktivně budující kladný vztah ke společnosti a životnímu prostředí?

☐ Ne ☐ Je mi to jedno ☐ Ano

17) Na škále 1-6 ohodnoťte Vaši spokojenost s dosavadním komunikačním systémem ve Vaší firmě.

Velmi nespokojený → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 ← Velmi spokojený

Příloha 2: Věkové složení skupina A

1. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 – 25 let	6	0,30
26 – 35 let	7	0,35
36 – 45 let	4	0,20
Více než 45 let	3	0,15
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 3: Věkové složení skupina B

1. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 – 25 let	4	0,20
26 – 35 let	7	0,35
36 – 45 let	6	0,30
Více než 45 let	3	0,15
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 4: Získávání zadání úkolu skupina A

2. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní setkání	18	0,37
Intranet	2	0,04
Telefonicky	14	0,29
E-mail	11	0,22
Písemnou formou	4	0,08
Celkem	**49**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 5: Získávání zadání úkolu skupina B

2. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní setkání	20	0,51
Intranet	0	0,00
Telefonicky	5	0,13
E-mail	0	0,00
Písemnou formou	14	0,36
Celkem	**39**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 6: Způsob komunikace s nadřízeným skupina A

3. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní setkání	20	0,43
Intranet	1	0,02
Telefonicky	12	0,26
E-mail	1	0,02
Písemnou formou	13	0,27
Celkem	**47**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 7: Způsob komunikace s nadřízeným skupina B

3. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní setkání	19	0,59
Intranet	0	0,00
Telefonicky	13	0,41
E-mail	0	0,00
Písemnou formou	0	0,00
Celkem	**32**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 8: Pravidelnost komunikace s nadřízeným skupina A

4. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Každý den	12	0,60
Několikrát týdně	8	0,40
1x týdně	0	0,00
Párkrát do měsíce	0	0,00
1x měsíčně a méně	0	0,00
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 9: Pravidelnost komunikace s nadřízeným skupina B

4. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Každý den	20	1,00
Několikrát týdně	0	0,00
1x týdně	0	0,00
Párkrát do měsíce	0	0,00
1x měsíčně a méně	0	0,00
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 10: Možnost vyjádření názoru skupina A

5. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	1	0,03
Ano, anonymně skrz schránky	0	0,00
Ano, osobně přímo nadřízenému	18	0,50
Ano, skrz e-mail / intranet	5	0,14
Ano, telefonicky	4	0,11
Ano, za pomoci ankety spokojenosti	8	0,22
Celkem	**36**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 11: Možnost vyjádření názoru skupina B

5. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	0	0,00
Ano, anonymně skrz schránky	0	0,00
Ano, osobně přímo nadřízenému	16	0,50
Ano, skrz e-mail / intranet	6	0,19
Ano, telefonicky	0	0,00
Ano, za pomoci ankety spokojenosti	10	0,31
Celkem	**32**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 12: Workshop a teambuilding skupina A

6. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	7	0,30
Ano, společenské a sportovní akce	6	0,26
Ano, organizovaní neformální setkání	6	0,26
Ano, výjezdní zasedání	2	0,09
Ano, jiné	2	0,09
Celkem	**23**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 13: Workshop a teambuilding skupina B

6. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	20	1,00
Ano, společenské a sportovní akce	0	0,00
Ano, organizovaná neformální setkání	0	0,00
Ano, výjezdní zasedání	0	0,00
Ano, jiné	0	0,00
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 14: Častost pořádání akcí skupina A

7. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Každý měsíc	0	0,00
Několikrát ročně	7	0,54
1x za rok	6	0,46
Celkem	**13**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 15: Preferovaná komunikace skupina A

8. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní setkání	17	0,85
E-mail	3	0,15
Intranet	0	0,00
Písemná forma	0	0,00
Telefonicky	0	0,00
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 16: Preferovaná komunikace skupina B

8. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní setkání	17	0,49
E-mail	0	0,00
Intranet	0	0,00
Písemná forma	3	0,09
Telefonicky	15	0,42
Celkem	**35**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 17: Ochota nadřízeného skupina A

9. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	0	0,00
Spíše ne	1	0,05
Ano	12	0,60
Spíše ano	7	0,35
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 18: Ochota nadřízeného skupina B

9. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	0	0,00
Spíše ne	0	0,00
Ano	17	0,85
Spíše ano	3	0,15
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 19: Elektronická komunikace skupina A

10. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
E-mail	20	0,36
Videokonference	5	0,09
Webové stránky	10	0,18
Fax	5	0,09
Intranet	16	0,28
Sociální sítě	0	0,00
Celkem	**56**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 20: Elektronická komunikace skupina B

10. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
E-mail	8	1,00
Videokonference	0	0,00
Webové stránky	0	0,00
Fax	0	0,00
Intranet	0	0,00
Sociální sítě	0	0,00
Celkem	**8**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 21: Písemná komunikace skupina A

11. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dopisy, korespondence	8	0,18
Podnikové noviny/časopisy	18	0,41
Oběžníky	10	0,23
Nástěnky	8	0,18
Jiné	0	0,00
Celkem	**44**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 22: Písemná komunikace skupina B

11. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dopisy, korespondence	15	0,52
Podnikové noviny/časopisy	10	0,34
Oběžníky	0	0,00
Nástěnky	4	0,14
Jiné	0	0,00
Celkem	**29**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 23: Ústní komunikace skupina A

12. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní porady, schůze	20	0,26
Prezentace	15	0,19
Individuální schůzky	15	0,19
Audit	4	0,05
Telefonáty	19	0,24
Semináře / přednášky	5	0,06
Jiné	0	0,00
Celkem	**78**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 24: Ústní komunikace skupina B

12. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní porady, schůze	20	0,32
Prezentace	10	0,17
Individuální schůzky	0	0,00
Audit	12	0,19
Telefonáty	20	0,32
Semináře / přednášky	0	0,00
Jiné	0	0,00
Celkem	**62**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 25: Online prostředky skupina A

13. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nástěnky	5	0,11
Podnikové noviny/časopisy	17	0,36
Individuální schůzky	1	0,02
Oběžníky	6	0,13
Semináře / přednášky	2	0,04
Ankety	16	0,34
Jiné	0	0,00
Celkem	**47**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 26: Online prostředky skupina B

13. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nástěnky	12	0,52
Podnikové noviny/časopisy	11	0,48
Individuální schůzky	0	0,00
Oběžníky	0	0,00
Semináře / přednášky	0	0,00
Ankety	0	0,00
Jiné	0	0,00
Celkem	**23**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 27: Včasnost a dostatek informací skupina A

14. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	0	0,00
Spíše ne	7	0,35
Ano	13	0,65
Spíše ano	0	0,00
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 28: Včasnost a dostatek informací skupina B

14. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	0	0,00
Spíše ne	0	0,00
Ano	16	0,80
Spíše ano	4	0,20
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 29: Efektivita systému skupina A

15. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	1	0,05
Spíše ne	4	0,20
Ano	13	0,65
Spíše ano	2	0,10
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 30: Efektivita systému skupina B

15. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	0	0,00
Spíše ne	0	0,00
Ano	15	0,75
Spíše ano	5	0,25
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 31: Ocenění CSR skupina A

16. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	0	0,00
Je mi to jedno	2	0,10
Ano	18	0,90
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 32: Ocenění CSR skupina B

16. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	0	0,00
Je mi to jedno	6	0,30
Ano	14	0,70
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 33: Spokojenost se systémem skupina A

17. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 – velmi nespokojený	0	0,00
2	1	0,05
3	2	0,10
4	3	0,15
5	11	0,55
6 – velmi spokojený	3	0,15
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 34: Spokojenost se systémem skupina B

17. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 – velmi nespokojený	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	5	0,25
5	8	0,40
6 – velmi spokojený	7	0,35
Celkem	**20**	**1**

Zdroj: vlastní šetření

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne …… podpis: ……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis