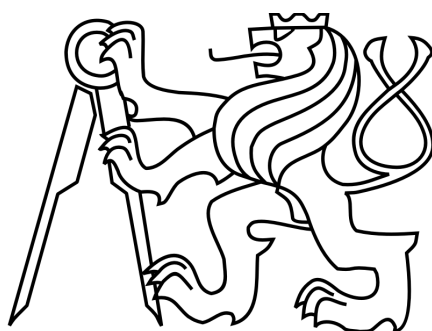


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Jakub Terč



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Komunikace v podniku

Communication in the enterprise

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D.

Jakub Terč

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Jakub Terč

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Komunikace v podniku

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Communication in the enterprise

Zásady pro vypracování:

- Vymezte termín komunikace a popište její teoretické základy
- Proveďte průzkum o způsobech a efektivitě komunikace ve vybrané společnosti
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením / vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy
- Navrhněte konkrétní doporučení pro komunikaci ve vybrané organizaci

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 319 s. ISBN 978-807-3673-871.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.

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

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.


Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



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

Terč, Jakub. *Komunikace v podniku*. 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 vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) 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

Mnohokrát děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Lence Mynaříkové Ph.D. za podnětné připomínky, rady, konzultace a vše, co pomohlo k vyhotovení této práce.

Dále mé díky patří také společnosti ABL Movers s.r.o. za poskytnutí informací o firmě a ochotu při spolupráci na výzkumu k praktické části bakalářské práce.

Abstrakt

V této práci se zabývám nejprve komunikací jako takovou a pojmy, které se ke komunikací vztahují. V další části se již konkrétně věnuji komunikace ve firmě a její efektivitě. Cílem této práce bylo dokázat, že dobrá vnitrofiremní komunikace vede ke zlepšení celé společnosti a na konkrétní firmě jsem pak zkoumal, jak je na tom komunikace v praxi.

Klíčová slova

komunikace, komunikační přenos, komunikační sítě, vnitrofiremní komunikace, komunikační bariéry, firemní kultura

Abstract

This bachelor thesis is focused on communication in general and the terms that are connected with the topic. The next part is focused particularly on the communication in the company and its effectivity. The goal of this thesis is to prove that more than efficient communication within the company is the tool how to improve the whole firm. I focused on one particular company where I analysed how is their communication working in the every day life.

Keywords

Communications, communication transmission, communication networks, intercompany communication, communication barriers, company culture

Obsah

Vzor citačního záznamu	6
Prohlášení	6
Poděkování.....	7
Abstrakt.....	8
Abstract.....	8
1 Úvod.....	11
2 Teoretická část.....	1
2.1 Komunikace	1
2.1.1 Komunikační přenos.....	1
2.1.2 Funkce komunikace.....	2
2.1.3 Druhy a typy.....	3
2.1.4 Komunikační bariéry	4
2.2 Komunikační formy.....	5
2.2.1 Ústní komunikace	5
2.2.2 Písemná komunikace	5
2.2.3 Elektronická komunikace	6
2.3 Komunikace ve firmě.....	6
2.3.1 Vnitrofiremní komunikace.....	7
2.3.2 Strategie vnitrofiremní komunikace	9
2.3.3 Funkce firemní komunikace	10
2.3.4 Principy interní komunikace	11
2.3.5 Členění interní komunikace	12
2.3.6 Typy komunikačních sítí.....	13
2.3.7 Stabilita zaměstnanců.....	14
2.4 Efektivní komunikace a její možné bariéry.....	15
2.5 Firemní kultura.....	18
2.5.1 Změny firemní kultury	20
2.5.2 Silná firemní kultura	20
2.5.3 Vnitrofiremní komunikace a kultura.....	21
3 Praktická část.....	21
3.1.1 Cíl výzkumu	21

3.2	Metoda sběru dat	22
3.2.1	Dotazník.....	22
3.2.2	Strukturovaný rozhovor.....	23
3.2.3	Respondenti	24
3.3	Představení společnosti	25
3.4	Výsledky	27
3.4.1	Dotazník.....	27
3.4.2	Rozhovor.....	34
3.4.3	Shrnutí výsledku a zodpovězení výzkumných otázek.....	37
	Závěr	39
	Zdroje:.....	40
	Seznam obrázků:	41
	Seznam grafů:	41
	Seznam příloh:	41

1 Úvod

Komunikace je neodmyslitelným základem dorozumění. Setkáváme se s ní všude kolem nás, v životě osobním, ale samozřejmě také v povolání. Se svým okolím komunikujeme nejen verbálně, ale často vysíláme také komunikační signály, které jsou naprosto nevědomé. Ale právě neverbální komunikace je to, co vytváří o lidech patřičný dojem, který je velice důležitý.

Komunikace vnitrofiremní, kterou se budu zabývat v této bakalářské práci, je základní stavební jednotka pro úspěšnou firmu. Právě díky dobře zvládnuté komunikaci, se může podnik rozvíjet a fungovat tak, jak by měl. Dobré dorozumívání totiž vede k souladu pracovních činností, vyšším pracovním výkonům, motivaci a k celkově dobré atmosféře uvnitř kolektivu.

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle, nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztažena k chování, respektive jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání.“ (Tureckiová, 2004, s. 55.)

Proto bychom měli klást komunikaci patřičný důraz a ujasnit si, jak by měla správně fungovat. Zaměstnavatelé by se měli v první řadě soustředit na dostatečnou informovanost svých pracovníků, dělit se s nimi o firemní cíle a budoucí záměry. V současné době začíná být v prosperujících firmách trendem určitá spoluúčast zaměstnanců, jejich zainteresování do problémů, prostor pro seberealizaci a možnost vlastního názoru.

Komunikace ovlivňuje také podnikovou kulturu, která zároveň zase působí na vnitrofiremní komunikaci. Firemní kultura utváří pracovní prostředí a mnohdy může být hnacím motorem pro výkonnost pracovníků. A právě na pracovnících je závislá úspěšnost firmy a její budoucnost.

2 Teoretická část

2.1 Komunikace

Původ slova pochází z latinského *communicare*, což znamená sdělovat, působit atd. S odvoláním na latinský původ slova definoval Hausenblas (1971) komunikaci široce jako „obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“. Nikoli tedy jen proudění informace, ale i podílení se na celku komunikace a na povaze či dopadu zprávy třeba jen tím, že jsme přítomni.

„Komunikujeme, i když jen přihlížíme slovní výměně mezi dvěma účastníky.“ (Vybíral, 2005, s. 25.)

Je to určitý spojovací prvek mezi populací a základní stavební kámen každé fungující společnosti. Informace, které předáváme, mohou být vědomé, ale také nevědomé, tzn. pomocí gest, mimiky a výrazem v obličeji.

Komunikace je v současné době nesmírně důležitá, proto se objeví neustále nov a nové formy. Ze sociálně psychologického pohledu se jedná o působení lidí jeden na druhého. Je to tedy tzv. dvousměrný proces. Právě díky výměně informací dochází mezi lidmi k předávání myšlenek, vlastních názorů a tužeb. Veškerá tato jednání, společně s neverbální komunikací, o nás něco vypovídají a slouží k tomu, aby si ostatní dokázali vytvořit vlastní názor.

2.1.1 Komunikační přenos

Výměně názorů mezi dvěma a více lidmi říkáme komunikační přenos. Forma, kterou se lidé vyjadřují, je určitým kódem, pomocí něhož dochází k předání samotné zprávy. Ta je složena z obsahu (názor, emoce) a formy (dotaz, přesvědčování, rozkaz). Kód vysílá sdělující svému příjemci a je na něm přímo závislý. V kódu jsou obsaženy veškeré osobní poznatky komunikátora jako např. názory, myšlenky atd.

Zpráva v kódované podobě se dostane k příjemci komunikačním kanálem. Příjemce můžeme vnímat hned ve třech rovinách:

1. Jako osobnost – individuální postoj člověka, názor atd.
2. Jako člen skupiny – skupina utváří normy, které její členové uplatňuje při hodnocení

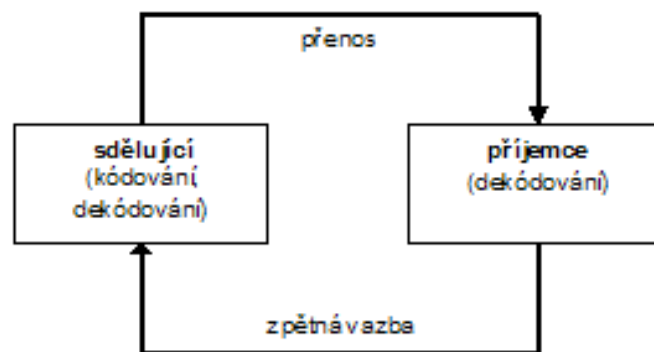
3. Jako člen společnosti – společnost ovlivňuje obsah sdělení, ale i způsob jak je přijímán

To, jestli bude zpráva dekódována správně, závisí čistě na samotném příjemci, který ji interpretuje. Ten má určité vlastnosti, které mohou interpretaci ovlivnit. Je to vzdělání, umy, ale také faktory, které ovlivňují prostředí, ve kterém se kód šíří. Právě hluk, akustika a další jevy, mohou narušit přenos zprávy a znemožnit příjemci její správné zpracování. Odborně těmto jevům říkáme komunikační šum. Deformuje obsah sdělení a znesnadňuje příjemci zpráv porozumět. Šum můžeme rozdělit na interní a externí. Interní šum se dále rozděluje na psychologický (únava, strach), fyziologický (vada zraku, špatná výslovnost, vady řeči) a sémantické (jazyk). Externí šumy jsou hluk, šero, porucha v moderních komunikátorech aj. Uvědomění si šumu může pomoci k přizpůsobení se daným podmínkám a pokusit se předat zprávu s určitým upravením (zvýšit hlas, mluvit pomaleji, zřetelně).

Důležitým faktorem ve správně komunikaci je také zpětná vazba.

„Správně i pěkně probíhající dialog je neustávající výměnou zpětných vazeb.“ (Plaňava, 2005, s. 35.)

Je to jeden ze stěžejních původních termínů kybernetiky. Podle Wienera (1963) jde při řízení zpětnou vazbou o takový typ řízení, který vyhodnocuje skutečný, nikoliv očekávaný chod a při němž se „do nějakého systému znovu vkládají výsledky jeho minulých úkonů“ (Vybíral, 2005, s. 205).



Obrázek číslo 1 – Schéma komunikačního procesu

2.1.2 Funkce komunikace

Funkce komunikace nejsou vždy jednoznačné. Do jisté míry překrývají jedna druhou. Pan J. Vymětal (2008) a D. Mikuláščík (2003) vymezili tyto funkce:

1. Informativní – předává informace, zprávy mezi lidmi, vysvětluje významy
2. Instruktivní – návody, jak něčeho dosáhnout, překrývá se s informativní funkcí
3. Poznávací – dochází k výměně zážitků, informací
4. Přesvědčovací – ovlivňování druhého, cílem je změnit názor a přesvědčit a vlastní pravdě
5. Vzdělávací a výchovná – uplatňuje se v institucích, souhrn několika dalších funkcí
6. Osobní identity – poznávání sebe samotného, posilování sebevědomí, vlastní potřeby, uspořádání hodnot a pocitů
7. Socializační a společensky integrující – vztahy mezi lidmi, sounáležitost, respekt
8. Ostatní – zábavná, motivující atd.

Pouze informativních, oznamovacích a popisných komunikačních výměn není v běžných situacích mnoho.

„Často jde o skryté instruování, nebo – ještě častěji – o přesvědčování i tam, kde je promluva nabízena jako pouhé informování.“ (Vybíral, 2005, s. 31)

2.1.3 Druhy a typy

Komunikaci zpravidla dělíme na verbální a neverbální. Neverbální komunikace se mnohdy dost podceňuje, přitom se uvádí, že lidé komunikují z 90% právě neverbálně!

„V běžném kontaktu mohou být neverbální složky sdělení významnější, než vyjadřuje slovní obsah.“ (Plaňava 2005, s. 43.)

Zbylých 10% patří slovní komunikaci. Oba tyto druhy se však nijak nevylučují, naopak se vzájemně podporují a doplňují, aby tak mohl vzniknout dokonalý komunikační model.

Verbální komunikace je závislá na slovních signálech, které se šíří vzduchem až k sluchovému orgánu příjemce. Ne nadarmo je tedy tento pojem odvozen od slova verba, což znamená právě slova.

„Jedná se o dorozumívání se jedné, dvou a více osob pomocí jazyka anebo jinými znaky jazykového systému.“ (Vybíral, 2005, s. 106)

Řadíme sem písemnou a ústní komunikaci, která může být živá, či reprodukováná. Předmět verbálního sdělení může být přesný, či obecný, ale také abstraktní, nebo zcela

konkrétní. Verbální komunikaci také lze rozdělit na řeč, mluvu a jazyk. Je možné také rozdělit styly verbální komunikace na: konverzační, operativní, konvenční atd.

Věd, které zkoumají a zabývají se onou verbální komunikací, známe několik. Mezi nejnámější patří asi lingvistika, která zkoumá přirozený jazyk. Můžeme ji také chápat jako soubor jazykovědných disciplín (morfologie, fonologie, lexikologie aj.). Dalšími vědeckými disciplínami, které se jazykem zabývají, jsou např. psychologie, filosofie, či sociologie.

Neverbální komunikaci bychom mohli označit jako tzv. řeč těla. V angličtině se běžně uvádí také termín *body action*, či podle amerického sociologa Ervinga Goffmana *body idiom* (Vybíral, 2005, s. 84). Zahrnuje širokou oblast toho, co signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace (Křivohlavý, 1988). Nejedná se totiž o slovní prostředky, ale čistě o vše ostatní, co naše tělo svévolně i záměrně vysílá svému okolí. Jako příklad můžeme uvést mimiku obličeje, haptika (dotyky), posturika, gesta, dotyky atd. Nemusíme tedy říci jediné slovo, a přesto budeme s ostatními komunikovat. Ovšem ve spojení s verbální komunikací dochází k propojení obou těchto druhů, přičemž se oba druhy vzájemně posilují, ovšem může dojít i k přesnému opaku.

Wahlstromová (1992) uvádí také tyto způsoby neverbální komunikace:

- Chronemiku (zacházení s časem)
- Zacházení s předměty (pořádek, způsob řízení automobilu)

2.1.4 Komunikační bariéry

Jedná se překážky, které stojí v cestě správné a efektivní komunikaci. Je definováno celkem pět druhů základních bariér.

1. Porozumění – myslí se tím orientovatelnost v daném tématu, znalost základních pojmů. Díky pestré škále názorů může dojít až ke konfliktu
2. Čas – při nedostatečném časovém prostoru, který může vytvářet stres, dochází mnohdy ke komunikačním chybám. Lidé nejsou schopni vyjádřit celý svůj názor, či naopak nedostatečně naslouchají druhému člověku. Tento problém vede k nemožnosti navázat patřičná vztah.
3. Předsudky – ať už za ně může první dojem, či jiná zaujatost vůči určité osobě, či skupině osob, člověk odmítá změnit, či přijmout nový názor na věc.

4. Nepozornost – na rozdíl od časové omezenosti, nepozorný člověk, nemusí mít prostě zájem, či chuť poslouchat. Nesoustředěnost může mít původ v nejrůznějších věcech, ať už pramení z poruchy soustřednosti, či je čistě svévolná.
5. Odlišný způsob vyjadřování – lidé, kteří si nerozumí a každý z nich má pro jedno slovo svůj vlastní výklad

2.2 Komunikační formy

Komunikovat můžeme ve třech základních formách - ústně, písemně a elektronicky. Zvolení si správné formy závisí na osobním uvážení. Rozhodně bychom měli brát v potaz obsah a důležitost informací, jež chceme sdělit a také zvážit, jaké posluchače chceme vlastně oslovit. Jednotlivé formy mají svá vlastní specifika, výrazně se od sebe liší např. časovou náročností na přípravu a způsobu sdělení.

2.2.1 Ústní komunikace

Důležité je především si uvědomit, že ústní komunikace bývá většinu také osobní, čili kromě verbální komunikace bude zapojena také neverbální a hlasová část. Je to nejrozšířenější forma komunikace. Má své výhody i nevýhody. Určitou nevýhodou je náročnost, jelikož sdělující by měl být dobře připraven a měl by zvládat základní dovednosti hlasového projevu, zvláště pokud se jedná o nějaké oficiální sdělení. Oproti tomu, ústní forma má i své kladné stránky. Je to např. možnost okamžité reakce, možnost změny výpovědi, odstranění možných nedorozumění. Prostředkem ústní komunikace jsou projevy, rozhovory, pohovory, porady, telefonování atd.

2.2.2 Písemná komunikace

O písemné komunikaci můžeme snad i říci, že je opakem ústní. Zde není možnost uplatnit neverbální komunikaci, tudíž musí autor pomýšlet na to, aby dostatečně vypsál veškeré detaily, které by si čtenář mohl dokonale představit a především, aby byl psaný text dostatečně srozumitelný. Původně bylo písmo jako takové vyvinuto pro archivaci písemných dokumentů budoucím generacím. Později se však začalo uplatňovat také z jiných funkcí.

Mezi výhody písemné komunikace rozhodně patří možnost načasování, čtenář si sám může určit přesný čas, kdy je ochoten věnovat textu svůj čas. Také má neomezenou lhůtu a

čtenáři si mohou sdělení přečíst opakovaně, což je výhodou především tehdy, když článek obsahuje složitější informace. A neodmyslitelnou výhodou je také promyšlenost. Ať už prvotní komunikace, či zpětné vazby. Na pomezí kladu a záporu může být emocionalita, což někomu může vyhovovat, jinému naopak. Větší nevýhodou však může být odstup komunikujících, možnost nesprávného pochopení textu bez možnosti rychlé nápravy sdělujícího a v neposlední řadě také nemožnost okamžité reakce (zpětné vazby).

„Písemná komunikace klade vysoké nároky na tvůrce z důvodu očekávaného zaujetí příjemce, kterého lze dosáhnout pomocí správného členění textu a zvýrazní informačně bohatých nebo důležitých míst.“ (Tureckiová, 2004, s. 127.)

2.2.3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je dítětem moderní doby. Používáme ji každý den, aniž bychom si to vlastně uvědomovali. Jako hlavní nástroj elektronické komunikace můžeme používat telefon a email. Mezi jasné výhody elektronické komunikace patří úspora času a šetření nákladů. Oproti tomu, se vznikem nových technologií vznikají také nová rizika v podobě virů. Můžeme tak docela snadno přijít o soukromé informace a cenné osobní údaje.

„Při komunikování prostřednictvím nových technologií vidíme psychologický tlak na okamžitost. Týká se to i očekávání, jež jsou spojena s odezvou na SMS nebo na prozvonění mobilním telefonem: technologie mění způsoby komunikování a mimo jiné tlačí na zkrácení lhůt mezi obdržáním zprávy a odpovědí.“ (Vybíral, 2005, s. 277)

2.3 Komunikace ve firmě

„Firemní komunikaci lze považovat za specifickou kategorii komunikace sociální. V konkrétním případě firemní komunikace se jedná především o informační a vztahové propojení hospodářské organizace (podniku/firmy), respektive jejích členů a případně také o propojení firmy s okolím. Toto propojení umožňuje realizaci všech procesů řízení (vedení) a rozvoje lidí.“ (Tureckiová, 2004, s. 116.)

Nemůžeme určit obecný vzorec pro správné jednání s lidmi. Lidé jsou totiž rozdílné osobnosti, které, se od sebe odlišují vzhledem, chováním i činy. Nemůžeme je nijak řídit, ale na druhou stranu je možné je do jisté míry ovlivňovat a nasměrovat je tím správným směrem. A to vše právě díky správné komunikaci.

Firemní komunikace je rozdělena na interní, která probíhá uvnitř podniku mezi zaměstnanci a externí, kdy firma komunikuje se svými dodavateli, zákazníky aj. Firemní oddělení, která se komunikací zabývají, jsou označována jako tzv. PR.

2.3.1 Vnitrofiremní komunikace

Jedná se o určitý systém, který spojuje vedení firmy se svými zaměstnanci. Probíhá na všech možných organizačních úrovních, oficiálně, či neoficiálně. Komunikaci uvnitř podniku silně ovlivňuje chod celé firmy a její správné fungování dává firmě mnohem více, než se na první pohled může zdát. V opačném případě může nesprávná komunikace ohrozit celý podnik, či značně snížit možnost růstu a úspěchu.

„Díky komunikaci jsou pracovníci motivováni, jsou jim předávány základní představy a vize o budoucnosti firmy a propojují tak celý pracovní kolektiv. Firemní komunikace bývá někdy odborníky definována také jako:

1. Specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím
2. Systém propojující organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.“ (Tureckiová, 2004, s. 111.)

Je hned několik různých faktorů, které mohou ovlivňovat zaměstnance. Jedná se o samotné nahlížení okolí na danou firmu, firemní cíle, slovní a písemný styk, způsob, jakým je firma vedena, její zvyklosti a neodmyslitelně také úspěšnost na trhu. Ke správnému fungování firemní komunikace je zapotřebí, aby organizace práce a strategie firmy odpovídaly hlavní firemní vizi. Při správném pochopení významu, jaký hrají zaměstnanci roli při dosahování firemních cílů, dochází k ovlivnění celé firemní kultury a také komunikace (Hloušková, 1998.).

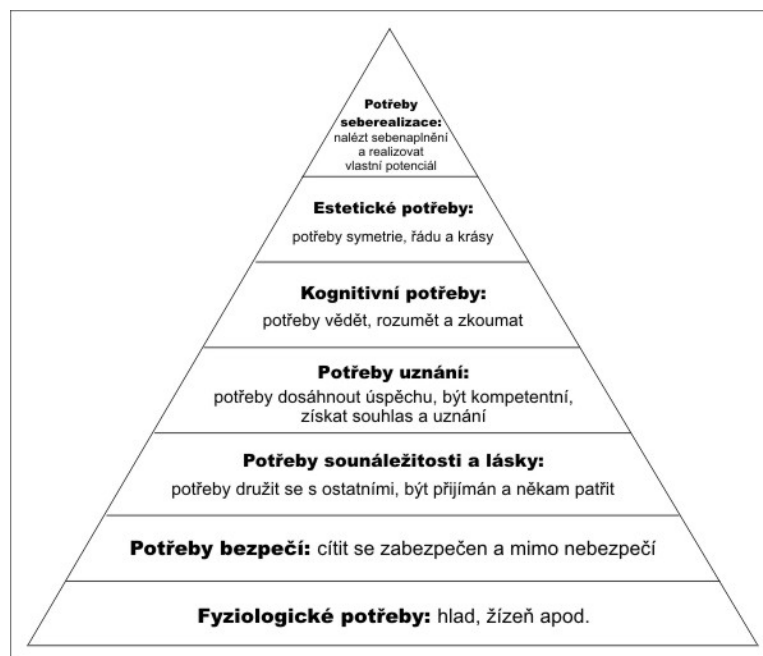
Velice důležitá je ve vnitropodnikové komunikaci také zpětná vazba za odvedenou práci zaměstnanců a její kvalita. Zpětnou vazbou se v tomto případě myslí odměny a sankce, bez kterých by proudily informace pouze jedním proudem a nevytvářely by tak správnou firemní komunikaci. Právě na té v tomto případě také závisí velikost odměny za odvedenou práci, jelikož názory zaměstnance a jeho zaměstnavatele se mohou lišit.

Asi největší odpovědnost má za vnitrofiremní komunikaci vedení. Ideálně by mělo být v tomto směru proškoleny a znát nejdůležitější fakta, jako je například to, že informace by měli být podávány jasně a srozumitelně a dávkovat je v rozumném množství.

„V každé z profesí, má-li se dělat dobře a účinně, je zapotřebí, aby ji vykonával opravdový, kvalifikovaný profesionál, což znamená, že má též osvojený soubor postupů, jednání a dovedností, které k té či oné profesi patří. Nu a právě ve zmíněných profesích jsou nejhlavnější dovednosti komunikační.“ (Plaňava, 2005, s. 83.)

Spousta dnešních manažerů má milnou představu o tom, že jako nadřízení nejsou povinni předávat některé z informací, obhajovat, či vysvětlovat své plány a rozhodnutí. Ovšem takový postoj rozhodně nesměruje k ničemu dobrému. Tok informací musí být oboustranný, zaměstnanci propojeni s vedením, protože jedině tak bude komunikační síť připravena na kvalitní spolupráci, která zajistí firmě světlou budoucnost, ve které bude schopna odolávat konkurenci.

„Díky komunikaci si mohou zaměstnanci lépe uvědomit své přispění ke zvýšení produktivity. Je to prostředek pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení míry motivace.“ (Mikuláščík, 2003, s. 214.)



Obrázek číslo 2 – Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jednoduše řečeno tedy lze říci, že vnitrofiremní komunikace vlastně vychází z propojení pracujících lidí v daném podniku, které zajišťuje správnou spolupráci a motivaci, jakožto nutnost pro existenci firmy (Holá, 2006.) Když nefunguje komunikace, nefunguje ani firma.

2.3.2 Strategie vnitrofiremní komunikace

Porady

„Liší se počtem přítomných i mírou interakce zúčastněných s hlavním mluvčím, kvalitou a množstvím předávaných informací i účelem, pro které jsou pořádány.“
(Tureckiová, 2004, s. 126.)

Určitou výhodou na poradách je fakt, že zde komunikují všichni účastníci. Předním cílem je kontrola pracovních výkonů zaměstnanců, které směřují k cílům firmy. Aktéři se mohou porad zúčastnit dobrovolně, či svého nadřízeného požádat o možnost účasti. Zpravidla zde zasedá do 30 osob.

Na poradách mají zaměstnanci jasně rozdělené své role a to na předsedu, referujícího, aktivní účastníky a reprezentanty. J. Plamínek (2008) uvádí tři následující druhy firemních porad:

1. Informativní – v rámci firemní komunikace se sdělují zaměstnancům důležité informace a na závěr jsou účastníci vyzváni k diskuzi na danou tematiku
2. Rozhodovací – na tomto druhu porady hledají přítomní nejlepší možné řešení k vyřešení daných problémů
3. Řešitelskou – účastníci dostanou možnost několika možných řešení a volí si to, kterém jim vyhovuje a pomocí něhož nejlépe dosáhnou firemních cílů

Brainstorming

Jedná se o nejnámější metodu, která se používá na výše míněných poradách. Pomocí právě této metody se hledají řešení k vyřešení problémů firmy pomocí živé diskuze. Přítomní se mohou aktivně zapojit do konverzace, říci nahlas své názory a nápady. Metoda vychází z toho, že čím více je přítomných, tím je větší pravděpodobnost, že se správné řešení najde. Lidé se zde mohou projevit, ukázat svůj talent, co se týče kreativity. Atmosféra podniku se

zlepšuje, jelikož brainstorming dává pocit aktivní zúčastněnosti. Pozitivním faktem také je, že názory na jednotlivé návrhy, se vyhodnocují až samém konci porady, což zamezuje obavám účastníků z kritiky.

Meetingy

Meeting bychom mohli z anglického jazyka přeložit jako shledání. V tomto případě se jedná o způsob setkání, který si firma může uzpůsobit, dle vlastních norem. Cílem meetingů bývá uvolněná atmosféra, která může pomoci k lepšímu poznání zaměstnanců a zlepšit tak samotnou vnitřní komunikaci. Hlavním předmětem těchto setkání bývá vyzdvižení úspěchů firmy, výjimečné odměny konkrétních zaměstnanců za dobře odvedenou práci a nové vize. Na základě toho je logicky vyvoditelné, že meetingy bývají většinou po skončení určitého časového úseku, nejčastěji roku.

Společenské akce

Společenské akce jsou organizovány pro stmelení firemního kolektivu, navázání přátelských vztahů a celkové atmosféry. Zaměstnanci mívají často povolený také doprovod, což je mnohdy také důležitý fakt, pro lepší poznání svého zaměstnance. Nejčastější formy společenských akcí bývají sportovní akce, plesy atd. Někteří zaměstnavatelé své zaměstnance na tyto večírky také lákají přímo v nabídkách práce, při hledání nových zaměstnanců.

2.3.3 Funkce firemní komunikace

Funkce komunikace, která probíhá uvnitř firmy, by měla plnit několik základních funkcí. Snahou by mělo rozhodně být to, aby firma umožnila zaměstnancům možnost výměny základních informací, které jsou potřebné ke správnému fungování firmy. Dále by měla informovat veškeré zaměstnance ve firmě o pracovní náplni, která směřuje k uskutečnění cílů podniku a motivovat je k novým nápadům a možnostem, které by napomohly v jejich uskutečnění. Dále také by měla plnit funkci, která pomáhá tvořit strukturu firmy.

N. Moslerová (2004) ve své knize o interpersonální komunikaci uvádí seznam těchto funkcí, které jsou dle odborníků klíčové (neliší se od základních funkcí běžné komunikace, viz Funkce komunikace):

1. Informativní funkce
2. Instruktivní funkce
3. Přesvědčovací funkce

4. Osobnostně identická
5. Socializační funkce
6. Vzdělávací a výchovná funkce
7. Sdělovací funkce
8. Zábavná funkce

Formy firemní komunikace

Zvolení si správné formy interní komunikace vyžaduje důkladnou znalost všech možných problematik, které se k jejímu vyhodnocení váží. Existuje totiž hned několik možných forem (komunikačních prostředků), ze kterých je možné si vybrat:

1. Písemná – patří sem dopisy, faxy, vzkazy, firemní nástěnky aj.
2. Osobní – rozhovory, porady, diskuze, konference aj.
3. Telefonická – záznamník, hovor po telefonu
4. Multimediální – cvičná videa
5. Elektronická – email, chatovací místnosti, rozhovory atd.

2.3.4 Principy interní komunikace

V první řadě by se mělo jednat o vysokou míru informativnosti mezi veškerými zaměstnanci ve firmě, bez ohledu na výši postavení. Vysoká úroveň znalostí zaměstnanců o budoucích cílech firmy, vede ke stabilní firemní kultuře a podporuje ji. Problémem dnešní doby bývá strach vyjádření pravdy, zejména pokud se jedná o nějakou nepříjemnost – tím se vytváří komunikační bariéra, která dává vzniknout novým problémům. A tak právě upřímnost a uvědomění si chyb, vede ke zlepšení budoucích pracovních výkonů. Ne nadarmo obecně platí, že z chyb se člověk učí. Dalším důležitým faktorem je umění ocenit své zaměstnance. Mnohdy může zafungovat daleko lépe osobní pochvala, která není součástí nějaké formality ve smyslu meetingu, či schůzky. Manažeři by si měli uvědomit, že někdy je pouhé „díky“ tím nejučinnějším slovem, jaké mohou použít, aby zvýšili pracovní výkony svých zaměstnanců a namotivovali je tak správným směrem. Silným motivátorem bývá také pocit, že je zaměstnanec skutečnou součástí firmy, je pro její fungování důležitý a je plně informován o veškerém dění.

2.3.5 Členění interní komunikace

Komunikaci zpravidla členíme na vertikální, horizontální a diagonální. Vertikální komunikace má za cíl podávat zaměstnancům dostačující a včasné informace o stavu firmy a všech změn, či událostí, které se jich přímo, či nepřímo týkají. Měla by jim také být umožněná takzvaná zpětná vazba a pracující se tak mohli k dané problematice jakkoli vyjádřit.

Komunikace horizontální (někdy také uváděna jako příčná) se týká zaměstnanců, kteří pracují na obdobných pozicích, nejsou si tedy navzájem přímo nadřízeni, či podřízeni. Nevyskytuje se zde podřízenost mezi komunikujícími. Díky této komunikaci pracuje firma na neformálním uvedení do vzájemného souladu a bezděčnosti, což zařizuje firmě prosperující fungování. Hlavní myšlenkou této komunikace je pocit zúčastněnosti všech pracovníků, ale bohužel tato skutečnost je mnohdy velice podceňována a manažeři berou stále v potaz aktuální pozici zaměstnanců.

Diagonální komunikace nemá časové omezení, vyskytuje se na různých pracovních úrovních a používá se pro urychlení informačního proudu. Tato komunikace se brání organizační struktuře ve firmě. Typickým příkladem jsou například vzdělávací programy, či konference.

Další možné členění komunikace je dle formality. Komunikaci tak dělíme na formální a neformální. Struktury organizace jsou tedy rozlišovány do těchto dvou skupin podle toho, zda přímo plynou z organizovanosti firmy, či vznikají na základě lidí. A na základě vznikají ve firmě i formální, či neformální vztahy.

Formální komunikace je následkem struktury konkrétní organizace, které předává zaměstnancům informace a snaží se jim tak přiblížit situaci o fungování firmy. Díky této skutečnosti může pracovník proniknout do vnitřního chodu společnosti, na základě toho se díky vlastnímu pocitu zúčastněnosti stává aktivním pracovníkem. Je totiž všeobecně známo, že pokud má člověk pocit osobní důležitosti a nepostradatelnosti, je to ten nejlepší hnací motor pro jeho výkonnost.

„Pojem výkonnost je přitom běžně vykládán jako předpoklad výkonu nebo jako připravenost k výkonu, jako – v nejobecnějším smyslu slova – schopnost podávat výkon, v našem případě výkon pracovní. Ten bývá definován jako výsledek spojení a vzájemného poměru:

1. Úsilí založeného na motivaci
2. Schopností, respektive způsobilostí potřebných k úspěšnému vykonávání práce
3. Pracovních a organizačních podmínek, které firma zaměstnancům pro výkon jejich práce vytváří.“ (Tureckiová, 2004, s. 51.)

Komunikace neformální se vztahuje k osobním setkáním a budování vlastních vztahů mezi spolupracovníky. Není řízeno vnitřním systémem, čistě náhodná a spontánní. Pro neformální komunikaci není důležitá pozice zaměstnance, či žádná jiná firemní omezení. Tato komunikace je pro funkčnost firmy stejně důležitá jako formální komunikace. Na základě neformálního toku informací vzniká ve firmě uvolněná atmosféra, která nabízí příjemné zpestření během pracovní doby, odlehčení atd. Na tuto komunikaci nejsou kladeny žádné vysoké nároky, nejsou předem dána témata, přesto však mnohdy dochází právě díky neformální komunikaci k šíření i důležitých informací o firmě.

S neformální komunikací vznikají někdy však i problémy. Mezi lidmi se totiž i ve firemní prostředí šíří pomluvy, poplašné informace atd. Jediným možným řešením, jak těmto problémům předcházet, je včas o informovat zaměstnance, podávat přesvědčivé argumenty a pravdivé informace. Dalším problémem může být situace, kdy neformální komunikace významně zasahuje do pracovní doby a ovlivňuje tak pracovní morálku a celkový výkon zaměstnanců. V takovém případě už se o efektivní firemní komunikaci rozhodně nejedná.

Členění na přímou a nepřímou komunikaci se uplatňuje v momentě, kdy do komunikace zasahuje nějaká technika. Pod přímou komunikací si tedy můžeme představit situaci, ve které jedná dva lidé osobně, jinými slovy také takzvaně tváří v tvář. K tomu je potřeba, aby lidé, kteří spolu jedná, byli v jednu chvíli na stejném místě. Během této komunikace se uplatňuje jak verbální, tak také neverbální komunikace a jedinci jsou schopni na sebe okamžitě jakkoli reagovat. Co se týče nepřímé komunikace, ta bývá uplatňována před určitým médiem, které poskytuje aktérům možnost výměny informací. Je tedy možné, aby byli jedinci na různých místech a mohli spolu i přesto komunikovat. Co se týče času, některé technické prostředky umožňují jednání dvou osob i s časovou prodlevou (např. emaily), některé vyžadují okamžitou zúčastněnost obou osob (telefonování).

2.3.6 Typy komunikačních sítí

Typy komunikačních sítí vznikají na základě aktivního užívání komunikačních forem. Tureckiová ve své knize (str. 24) uvádí tyto základní typy, které vznikly na základě studií.

1. Řetězec je typ komunikace, který pracuje od shora směrem dolů. Pracovníci jsou mezi sebou propojeni v jednotlivých úrovních stupnicích.
2. Převrácené Y znamená síť, kdy je vedoucí osoba spojena s dalšími, dvěma a více, podřízenými.
3. Kruh značí komunikaci pracovníků na různých úrovních, nicméně s absencí středové posloupnostní komunikace.
4. Kormidlo je výraz, který se používá pro takovou komunikační síť, kde je určitý počet podřízených pracovníků kontaktu s vedoucím pracovníkem, ovšem bez dalšího komunikačního propojení.
5. Všeobecnou sítí rozumíme propojení veškerých pracovníků. Komunikace nemá omezení, je vyvážená, interaktivní. Organizační schéma dané společnosti nemá v takovém případě význam, existuje možnost vyřknout svůj názor neohledně na pozici.

2.3.7 Stabilita zaměstnanců

Jak již bylo výše několikrát řečeno, zpětná vazba je pro efektivní vnitřní komunikaci nesporně důležitá. Právě na základě ní je totiž vedení informováno o spokojenosti svých zaměstnanců. Je ovšem vůbec možné definovat, jak vypadá takový spokojený pracující?

Hlavním předpokladem pro kvalitní průzkum jsou dobře zvolené otázky, které dokáží nasměrovat pracující k požadovaným odpovědím. Někdy totiž mohou špatně zvolené otázky zjistit něco docela jiného, než skutečný vztah, jaký má zaměstnanec ke své pracovní pozici a vůbec celé firmě. Manažeři se velice často domnívají, že pokud jejich podřízení vykonávají dobře svou práci a jejich pracovní nasazení se nikterak nemění, jsou ve své práci i logicky spokojeni. Tomu ovšem tak docela být nemusí. Na základě výkonnosti nemohou zjistit, zda si daná osoba nehledá jinou práci a současnou práci nevykonávají stále jen proto, aby byli stále stejně finančně ohodnoceni. Spokojenost vedení a spokojenost pracujícího s vedením by se měla rovnat stejné spokojenosti. Pokud je tato spokojenost jednostranná, někde nastal problém. A právě neustálé průzkumy ze strany managementu těmto problémům mohou zamezit.

„Sloveso *to manage*, z něhož můžeme pojem management rovněž odvodit, neznamena pouze řídit, ale také zvládat (co), vědět si rady, stačit nebo dokázat něco, či dokonce dobře hospodařit.“ (Tureckiová, 2004, s. 27.)

Již při pracovních pohovorech by měla firma zjistit, zda budoucí pracovník chce svou budoucnost s firmou spojovat a zajistit, aby obě strany byly schopné splnit požadavky té následující. Pokud se během pracovní smlouvy názory podřízeného změní, není-li s něčím spokojen, je v zájmu zaměstnavatele, aby se pokusil požadavky svého pracovníka splnit, aniž by to firmu poškodilo. V zájmu společnosti sice je své zaměstnance uspokojit, ale každá firma má své hranice.

Pro udržení firemní stability je důležitá zejména týmová spolupráce a udržování firemní kultury. Lze tak někdy pomoci svým zaměstnancům i v osobních životech, čím značně přispívá i fakt, kdy jsou mnohé moderní firmy schopny poskytnout pomoc ve smyslu právníků, psychologů a dalších.

„Vedoucí pracovník má na své zaměstnance značný vliv také svým postojem a chováním, působí ve firmě jako vzor. Právě proto by měl jít ostatním příkladem, vést je k pozitivnímu postoji k práci, ale také ke svým kolegům.“ (Holá, 2006, s. 40.)

Patřičnou motivaci, loajalitu a pracovní motor – tu získává pracovník díky pocitu, že je součástí firmy, ve které je velice důležitou osobou. Je velice důležité své zaměstnance důkladně informovat o pracovních plánech a záměrech firmy, jelikož jsou to právě podřízení, co prezentují společnost svým klientům a nedůkladná a špatná komunikace o firemních záměrech může být skutečným problémem. Zaměstnanci určují skutečnou strategii podniku, a pokud nefungují tak jak by měli, firemní plány ztrácejí svou hodnotu a mohou se začít ubírat docela jiným směrem.

Důležitost vnitrofiremní komunikace je ještě dnes velice podceňována. Stále není dostatečně kladen důraz na správné komunikační schéma uvnitř firmy a vyskytují se zde velice důležité chyby.

2.4 Efektivní komunikace a její možné bariéry

Komunikace ve firmě má obrovský dopad na její fungování. Může firmu posunout o krok dál, ale také jí zmrazit v dalším vývoji. Abychom mohli negativním dopadům zamezit, je nutné komunikaci zefektivnit. Je nutné podotknout, že ačkoli se mohou zaměstnavatelé sebevíce snažit o dobrou komunikaci, pokud nejsou zaměstnanci ochotni přijmout určité podmínky a odmítají ostatním členům firemní organizace naslouchat, těžko bude komunikace skutečně efektivní. Je totiž nezbytně nutné, aby do sebe všechny články dobře zapadaly a

uměly spolu fungovat. Nezbytné pro efektivní komunikace je však také umění rozlišovat podstatné od nepodstatného, třídít informace dle důležitosti a zpracovávat je.

Hlavní předpoklady pro efektivní fungování interní komunikace jsou vymezeny takto (Vymětal, 2008, str. 267):

1. Organizace práce
2. Kvalita manažerů (odborná a lidská)
3. Fungující zpětná vazba
4. Personální strategie
5. Postoje manažerů

Firemní komunikací rozumíme takovou komunikaci, která je formální, jelikož je možné ji přímo ovlivňovat, nasměrovat správným směrem a vytvořit tak určité firemní normy. Takový to systém jasně plyne z předem promyšlené firemní strategie, která posiluje firemní propojenost a řídí vztahy ve firmě. Rozhodně má také aktivně podporovat postupy ve firmě a podpořit výkonnostní složku firmy.

Pro efektivní komunikaci je nezbytně nutné, aby všichni zaměstnanci znali cíle společnosti a věděli o jejich případných proměnách. Firma by měla bez výjimky podporovat veškeré vztahy, které probíhají uvnitř firmy, ať už se jedná o formální, či neformální. Pracovníci by mezi sebou měli mít dovoleno konverzovat také o nepracovních věcech, ovšem v takové míře, kdy to neomezuje jejich pracovní výkonnost a morálku. Vedení firmy by mělo dobře znát své zaměstnance a jejich postoje vůči firemním cílům, jejich názory a případné výhrady k fungování firmy. Zároveň má také pravomoc ke koordinaci práce svých zaměstnanců a případným připomínkám k jejich pracovnímu nasazení. A v neposlední řadě by ve firmě neměl existovat jediný člověk, který nemá jasně daný pracovní cíl, či není schopný ho splnit kvůli určitým neznalostem, které vznikají z nedostatečné informovanosti ze strany nadřízeného. Vzájemným předáváním zpětných vazeb se předchází vzniku špatné komunikace, proto je toto odevzdávání nezbytně nutné. Důležité je si také uvědomit, že přehnaná autoritativnost není pro efektivní komunikaci prospěšná a naopak snižuje její kvalitu. Zaměstnanci by měli mít ke svému nadřízenému respekt, ale ne takový, aby pocit nejistoty, či dokonce strach, zamezil oboustrannému proudění důležitých zpráv. Loajalita a spokojenost pracovníků je to, co je výsledkem efektivní komunikace.

Vedení firmy by mělo mít jasně danou strategii o tom, co chce od svých pracovníků. Většinou jde o snahu dosáhnout toho, aby zaměstnanci chápali rozhodnutí managementu, vytvořit u nich pocit, že zvolené cíle jsou pro ně prospěšné a na základě toho přimět pracující k věrnosti těmto plánům. Snahou by tedy mělo být, přednést své cíle a plány před zaměstnanci tak, aby to nebrali jako jasný příkaz, ale spíše jako návrh, který si zvolí sami. Management by měl proto tyto návrhy předávat veřejně, tak aby mohli mít všichni zaměstnanci možnost zpětné vazby a vyvolat tak diskusi. Během ní by se měli projednávat jasné požadavky a pomocí nich zdůrazňovat kladný dopad na pracující a jejich důležitost v naplnění daného úkolu.

Naproti tomu jsou zde zaměstnanci, kteří se chtějí aktivně účastnit všeho, co má na ně přímý dopad (změny pracovní doby, odměny, nové metody atd.). Je tedy jasné, že obsah sdělení vedení by měl ideálně odpovídat tomu, co si přejí zaměstnanci od svých zaměstnavatelů slyšet. K tomu, aby vedení zjistilo, co od nich skutečně podřízení očekávají, je nutné provádět efektivní šetření, pomocí kterého jsou schopni zjistit skutečné požadavky, které pracující očekávají. Efektivním šetřením se rozumí nejen formální dotazování, ale také navazováním neformálních vztahů, pomocí kterých je možné naslouchat a analyzovat.

2.4.1 Bariéry ve vnitrofiremní komunikaci a vyvarování se jich

Komunikačními bariérami se rozumí nedostatky, či limity, které se vyskytují v komunikaci, či dokonce znemožňují komunikaci provést správně, nebo dokonce neprovést vůbec. Faktory způsobující nedostatky v komunikaci mohou vznikat ve všech komunikačních fázích a mají hned několik příčin. Často to může být prostředí, ve kterém se kód přenáší, samotní aktéři, či dokonce i konkrétní informace, kterou odesílatel předává svému příjemci.

Aby bylo možné těmto bariérám předcházet, je nutné si uvědomit, co chceme sdělit a následně to sdělit jasně a srozumitelně, aby mohla být správa dobře rozkódována. Velice důležité je také zvolit si ke komunikaci vhodné prostředí, popřípadě dobrý technický prostředek. Předpokladem k dobré komunikaci je také znalost protější strany, díky které můžeme být schopni očekávat určitou zpětnou vazbu. Zpětná vazba nám také dá jasně najevo, zda byl obsah sdělení správně pochopený, případně lze na základě nesrozumitelnosti svou výpověď opravit a říci znovu tak, aby jí mohl příjemce lépe pochopit.

Komunikace může být neustále zdokonalována, pracovníci ve firmě se mohou ze svých předchozích chyb učit. Především vedení by si mělo uvědomit, jak se kterým zaměstnancem

mluvit a svůj projev přizpůsobit tak, aby mu konkrétní osoba snadno porozuměla. Každý člověk je jiný a manažeři pouze díky pozorování a poznávání svých zaměstnanců mohou časem sami zvolit nejefektivnější způsob komunikace, díky kterému bude kód předán bez možných bariér.

2.5 Firemní kultura

Pojmem firemní kultura rozumíme „něco“ co udržuje danou společnost pohromadě.

„Sám pojem kultura, z něhož se odvozuje i termín organizační (firemní nebo podniková) kultura, je mnohoznačný. Pochází z latinského *colo* (pěstuji) a v současnosti se jím obvykle rozumí souhrn hodnotových představ a životních podmínek lidí, uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase a na určitém ohraničeném prostoru. V tomto případě ho lze považovat za synonymum spojení národní kultura, respektive kultura určitého etnika, lokálního společenského systému, spojeného místem a časem.“ (Tureckiová, 2004, s. 132.)

Pokud funguje firemní kultura kvalitně, dokáže zamezit zbytečným konfliktům a udržuje firemní normy, hodnoty a názory. Firemní kultura tedy není jen firemní dresscode, jednání ve firmě a celkové prostředí společnost, jsou to spíše všechny ostatní aspekty, které spojují jedince ve firmě. Firemní kulturu tvoří lidé, jejich názory, hodnoty atd. Je důležité poznamenat, že není stálá, naopak se mění v závislosti na vlivech prostředí. Ovšem není to tak, že se firemní kultura přizpůsobuje lidem, kteří do firmy přichází, ale naopak by se měli lidé spíše přizpůsobit firemní kultuře.

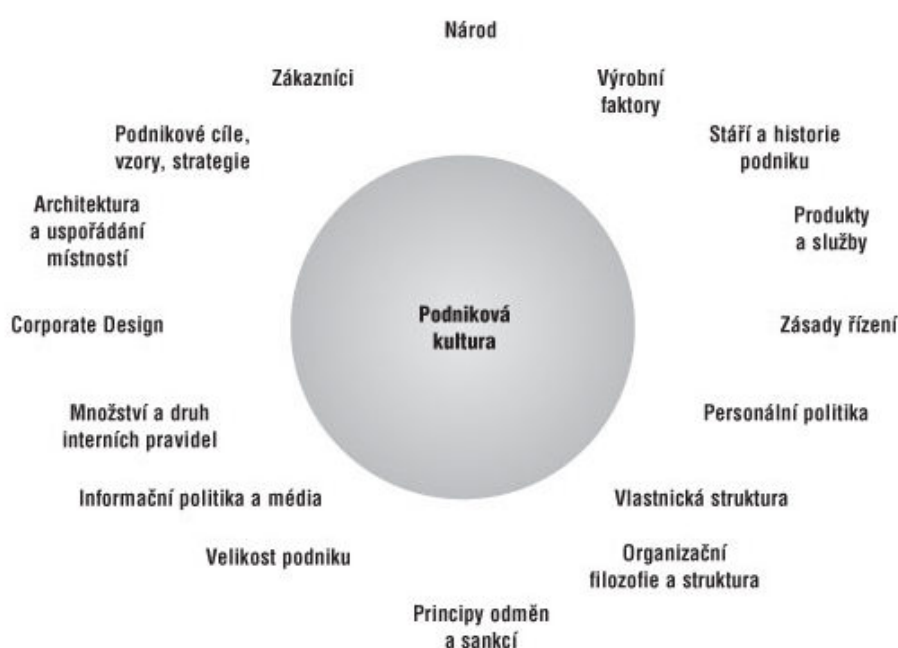
Firma spadá do kategorie sociálních skupin a má tak stejné rysy jako sociální skupina. Právě z tohoto důvodu má také svou osobní kulturu. To, zda bude firemní kultura příjemná a společenské hodnoty budou zúčastněným vyhovovat, záleží pouze a jedině na zaměstnancích, protože jsou to pouze a jedině oni, kdo onu kulturu vytváří.

Hlavní rozdíl mezi úspěšnými a méně úspěšnými společnostmi je přístup. Právě ten totiž rozhoduje o všem ostatním, a ačkoli se někdy některé věci mohou zdát nepodstatné a nedůležité pro budoucnost firmy, tyto detaily ji ovlivňují mnohem více, než čekáme. Propracovaný a kvalitní přístup vedení ke svým zaměstnancům má za následek spokojené a

aktivní zaměstnance, kteří pro svou firmu tzv. dýchají, a můžeme říci, že ji snad i považují za svou druhou rodinu.

Pro vybudování takové firemní kultury je zapotřebí ujistit se, že vedení firmy, které jde svým zaměstnancům příkladem, jedná v souladu s firemní kulturou a nevštěpuje tak svým zaměstnancům něco, co sami nerespektují. Proto je nutné firemní kulturu neustále sledovat a reagovat na případné změny, které do firmy proud zvenčí, ale také přímo zevnitř společnosti.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PODNIKOVOU KULTURU



Obrázek číslo 3 – Změna podnikové kultury ve Škoda Auto

Je nesmírně důležité uvědomit si, že pokud jsme jednou dosáhli kvalitní a prosperující firemní kultury, není to něco, co bude napořád. Proto ne nutně takzvaně „neusnout na vavřínech“ a nezanedbat něco, co už jsme jednou vytvořili. Někdy totiž i pocit jistoty vede ke ztrátě jistot a zhoršení kvalit firmy. A zatímco management si těchto změn nemusí zavčas všimnout, zaměstnanci jsou na tyto změny citliví a reagují na ně. Lehce se tak může stát, že pracující budou hledat nová zaměstnání a vedoucí pracovníci nebudou naprosto chápat důvod.

V na základě dobře fungující firemní kultury můžeme očekávat mnohá zlepšení uvnitř podniku. Firemní kultura má totiž za cíl zamezit možným konfliktům mezi pracujícími, udržuje ve firmě pocit harmonie, komunikaci a dobré vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci.

Tyto funkce se pozitivně odráží a nejen na výkonnosti a morálce pracujících, ale také na celé prosperitě firmy, která je díky těmto pozitivním vnitřním vlivům konkurenceschopná.

2.5.1 Změny firemní kultury

Firemní kulturu nelze změnit ze dne na den. Tento proces vyžaduje delší časový úsek a důkladné rozvržení. Je důležité počítat s tím, že nová firemní kultura se neuchytí hned a zaměstnanci ji nebudou vítat s otevřenou náručí. Avšak postupem času se tyto nevole překonají a lidé uvnitř společnosti se změnám přizpůsobí.

Při změnách je třeba postupovat ze zásady postupně. První osobou, která bude firemní kulturu praktikovat, by měl být samotný vedoucí pracovník a společně s ním také ostatní nadřízení, jelikož právě ti jsou pro ostatní zaměstnance důležitým vzorem, který budou následovat. Zároveň však není dobré provádět změny tak, aniž by o nich všichni zaměstnanci nebyli dostatečně informováni. Přejít k novým normám by také neměl být nijak extrémní, management by měl stále brát v potaz své podřízené a nevymýšlet takové změny, o kterých je předem známo, že vyvolají v lidech silnou vlnu kritiky a odmítání.

2.5.2 Silná firemní kultura

Silní firemní kultura je pojem, který se používá pro dobře fungující firemní kulturu. Označuje se tím, že pracující lidé uvnitř firmy mají jasné vymezené normy chování, udržují zvyklosti a firemní kulturu svým chováním ustavičně podporují. Ačkoli se každá firemní kultura během různých období proměňuje, v silné firemní kultuře nejsou tyto změny nijak extrémní, drastické a firma je většinou zvládne bez nějakých velkých potíží. (Tureckiová, 2004, s. 144-146)

Firemní kultura není důležitá pouze pro vnitřní fungování firmy. Pokud je opravdu silná a zaměstnanci jsou spokojeni se svým pracovním místem, vnímá to i okolní společnost a firma tak většinou nemívá problém s hledáním nových zaměstnanců, jelikož do takové firmy lidé vstupují raději. A zároveň i současní zaměstnanci jsou rádi součástí takové společnosti a nemají důvod svá místa opouštět.

Ale i v tomto případě je nutno dodat, že všeho moc škodí. Pokud je firemní kultura silná moc, lidé uvnitř společnosti se uzamykají před vnějším světem a nejsou schopni na něj reagovat. Dalším problémem je také fakt změn, o kterých byla řeč již výše. Silní firemní kultura se mění velice těžko a pokud je její síla nepřiměřená, je to téměř nemožné.

Zaměstnanci pak na změny reagují nepřiměřeně, odmítají je přijmout a často je to důvodem pro změnu zaměstnání.

2.5.3 Vnitrofiremní komunikace a kultura

Komunikace je vzájemné působení dvou, či více činitelů, které vede ke kvalitnímu fungování firmy jako takové. Na základě kvalitní komunikace vznikají ve firmě hodnoty a ustálené vazby, které dávají vzniknout firemní kultuře. Firemní kultura je tedy něco, co je výsledkem komunikace a pomáhá vytvořit příjemné pracovní prostředí všem zaměstnancům. Tento vztah funguje oběma směry, jinými slovy, silná a dobře fungující kultura ovlivňuje také komunikaci mezi zaměstnanci a pomáhá vytvářet dobré vztahy ve firmě.

3 Praktická část

Cílem praktické části bakalářské práce bude obhájit důležitost externí a především interní firemní komunikace. Na konkrétní firmě, která bude představena níže, chci ukázat, jaký vliv má vnitrofiremní komunikace na chod celého podniku a jednotlivé zaměstnance. Faktem je, že většina manažerů bere stále komunikaci na lehkou váhu. Neexistuje žádný oficiální dokument, který by přímo mluvil o pozitivním vlivu komunikace na rozvoj firmy, což je možná právě ten důvod, proč se na důležitost zpětné vazby a dostatečnou informovanost zaměstnanců mnohdy zapomíná.

Výsledky výzkumu této bakalářské práce mohou zkoumané firmě posloužit jako určitý obraz stávající situace ve firmě a je už pouze a jedině na manažerech, zda situaci vyhodnotí jako dostatečnou, či pro ně bude tento výzkum impulzem pro budování silné firemní kultury.

3.1 Cíl práce a výzkumné otázky

3.1.1 Cíl výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jaké komunikační podmínky panují v divizi stěhovací firmy ABL Movers. Díky výzkumu, který je utvořen ze dvou částí se domnívám, že výsledky se budou rovnat skutečnosti. Pokusím se zjistit, zda se představy vedoucích pracovníků a zaměstnanců firmy o správné komunikaci liší, či se docela shodují. Firma tvrdí, že

komunikace uvnitř společnosti funguje dobře a pracovníci mezi sebou mají velice dobré a otevřené vztahy. Zjistíme tedy, zda je toto tvrzení pouze domněnka, či je vnitrofiremní komunikace skutečně na tak dobré úrovni.

Cílem této práce nebude tedy pouze dokázat důležitost správné vnitrofiremní komunikace, ale taky se pokusit aplikovat tento názor na konkrétní firmě a pomoci jí díky výsledku výzkumu k lepší komunikaci na pracovišti.

Výzkumné otázky

V této bakalářské práci jsem si zvolil k odpovědi následující tři otázky, na které se pokusím najít co nejpravdivější odpovědi.

1. Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o cílech a hodnotách firmy?
2. Jaká je komunikační situace ve firmě?
3. Jaký je vztah vedení firmy a zaměstnanců?

3.2 Metoda sběru dat

Zvolil jsem kvalitativní strategii výzkumu, která si žádá jasnou přípravu v podobě stanovených otázek a hlavního tématu, kterým je v mém případě již několikrát zmíněná interní firemní komunikace. Přesnost kladených otázek lze během dotazování lehce poupravovat, např. v případě zjištění nejasností dotazovaných. Během tohoto výzkumu lze objevovat nové skryté možnosti a analyzovat větší množství informací, které se v terénu získají mnohdy i zcela náhodně, ale napomáhají k co nejefektivnějšímu vyhodnocení celého výzkumu. Výzkum se pak tedy stává mnohem autentičtější.

Ke svému výzkumu jsem zvolil formu dotazníku (písemné zodpovídání otázek) a dále také rozhovoru (mluvené zodpovídání otázek). Kombinací těchto dvou metod se pokusím získat obraz toho, jaká je skutečná komunikace v divizi ABL Movers s.r.o.

3.2.1 Dotazník

„V rámci kvalitativního přístupu byl zvolen strukturovaný dotazník. Má podobu formuláře, kde jsou vtištěny v určitém pořadí otázky, na které má informant odpovědět.“ (Reichel, 2009, s. 119.)

Strukturovaný dotazník, který jsem předložil 4 zaměstnancům firmy, obsahoval 9 otázek s odpovědí v podobě bodové škály 1-4 (zcela souhlasím – nejméně souhlasím) plus jednu otevřenou otázku na samotný závěr formuláře. Dotazník úspěšně vyplnili všichni čtyři zaměstnanci a tři z nich vyplnili dokonce také poslední otázku.

Položky dotazníku (viz příloha č. 5):

1. Zním cíle firmy, ve které pracuji?
2. Zním hodnoty firmy, ve které pracuji?
3. Nadřízený informuje zaměstnance o nových cílech firmy?
4. Jsem spokojen s komunikací ve firmě?
5. Jsem dostatečně motivován?
6. V pracovním prostředí se cítím dobře?
7. Nadřízený se mnou hovoří otevřeně?
8. Nadřízený mě včas upozorňuje na mé pracovní nedostatky, ale zároveň je schopen také mou práci ocenit/ pochválit?
9. Mezi jednotlivými pracovníky panují dobré vztahy?
- +10. Co si představíte pod pojmem firemní kultura?

3.2.2 Strukturovaný rozhovor

Srozumitelné otázky byly pokládány naprosto identicky dvěma respondentům – vedoucím pracovníkům firmy. Rozhovor se skládal z 12 otázek na téma komunikace ve firmě a byl uskutečněn v průběhu února 2015. U obou rozhovorů byly zaznamenány ručně psané poznámky, které se následně mezi sebou mohly velice dobře porovnávat. To vše díky ucelenému systému kladených otázek a předem danému pořadí. Oba rozhovory trvaly pokaždé cca 15 minut.

Položky rozhovoru (viz příloha č. 5):

1. Mám jasné představy o cílech firmy?
2. Mám jasné představy o hodnotách firmy?
3. Důvěřuji svým zaměstnancům?

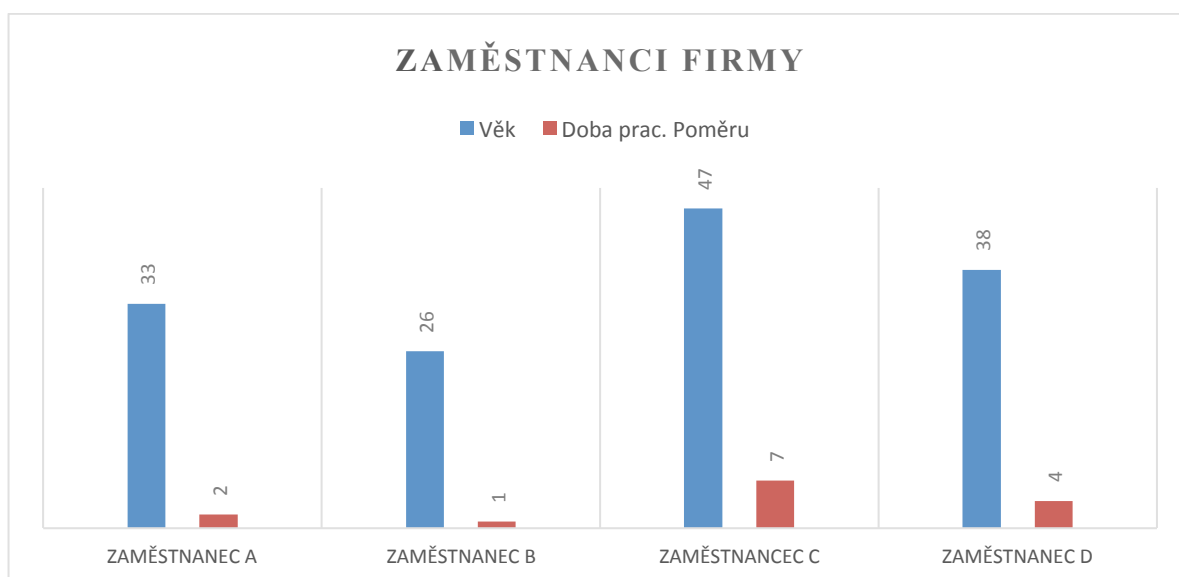
4. Informuji své zaměstnance dostatečně o chodu firmy?
5. Vyskytují se v naší firmě komunikační bariéry?
6. Jsem spokojen s komunikací ve firmě?
7. Cítí se zaměstnanci ve firmě dobře?
8. Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?
9. Vychází spolu zaměstnanci dobře?
10. Podávám dostatečnou zpětnou vazbu?
11. Dokáži ocenit práci svých zaměstnanců?
12. Má firma silnou firemní kulturu?

3.2.3 Respondenti

Výzkumu se zúčastnilo všech 6 pracujících osob v divizi ABL Movers. Čtyřem z nich byl podán k vyplnění dotazník, se zbylými dvěma jsem vedl rozhovor. Dotazník vyplňovali zaměstnanci firmy, rozhovor byl veden s vedoucími divize.

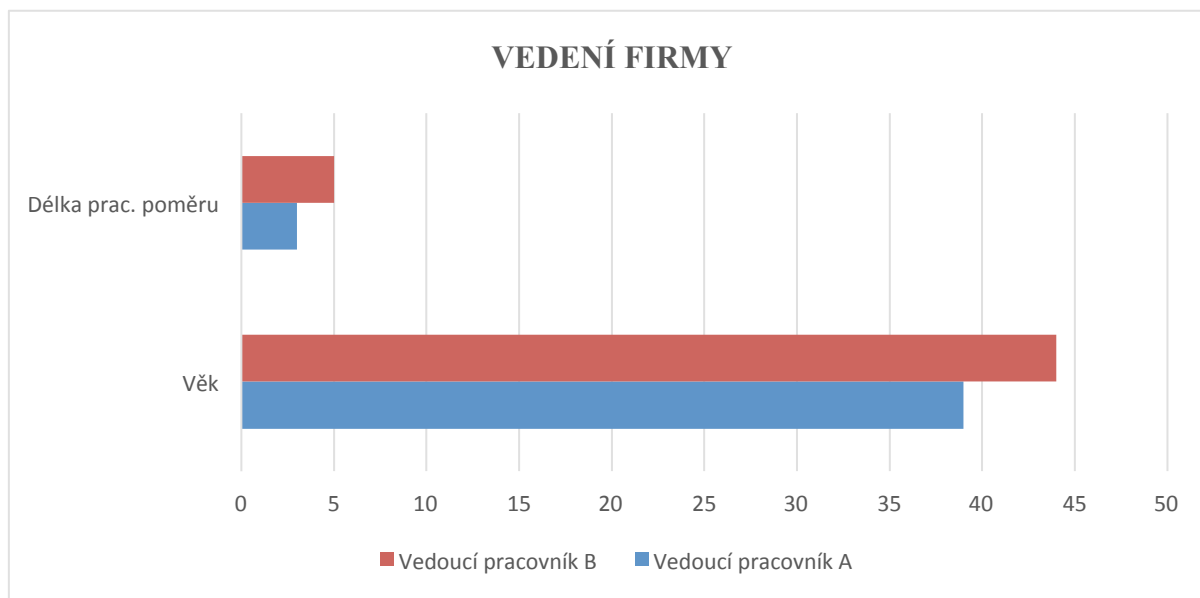
Čtyři zaměstnanci firmy jsou ve věkovém rozmezí 26-47 let. Všichni pracovníci jsou mužského pohlaví a ve firmě pracují v rozmezí 1-7 let. Ve výzkumu budou vystupovat jako Zaměstnanec A-D.

Graf č. 1 Věk a doba pracovního poměru zaměstnanců firmy



Na vedoucích pozicích ve firmě pracují dva muži ve věku 39 a 44 let. První je na své pozici tři roky, druhý již téměř pět let. Ve výzkumu budou vystupovat jako Vedoucí pracovník A a Vedoucí pracovník B.

Graf č. 2 Věk a doba pracovního poměru vedení firmy



3.3 Představení společnosti

Firma, která bude předmětem zkoumání této bakalářské práce je spedice Lagermax, konkrétně divize ABL Movers s.r.o.. Společnost Lagermax se zabývá spedicí, přepravou automobilů a logistikou a to již téměř 100 let. Mateřský podnik se nachází v Salzburgu, další pobočky nalezneme v dalších 12 zemích. Obrat firmy za rok 2014 činil 395 milionů eur. Průměrně společnost přepraví za rok více než milion tun zboží. To vše dělá z firmy Lagermax jednu z největších spedičních společností vůbec. Společnost hlásí, že podporuje své zaměstnance při plnění úkolů a motivuje je stanovením jasných cílů prostřednictvím účelných informací. Zaměstnanci mají možnost rozvoje, prochází rozvojovými programy a mají možnost profesního růstu.

Divize ABL Movers s.r.o. navazuje na tradici kvalitních a profesionálních služeb v oblasti stěhování a transportu. Založení společnosti vyústilo z dlouholeté spolupráce výše zmíněné společnosti Lagermax a významného poskytovatele stěhovacích služeb Bartsch & Weickert. Divize sídlí v Praze 6 a v současné době čítá celkem 6 zaměstnanců.

Interní komunikace

Na dobré interní komunikaci si firma snaží zakládat. Manažeři vědí, jak je komunikace důležitá pro chod firmy a pro dosažení požadovaných cílů. Komunikace probíhá nejčastěji formou dialogu mezi jednotlivými oblastmi podnikání firmy Lagermax, ale také mezi odděleními a samozřejmě zaměstnanci. Dál je to standartní emailová korespondence a telefon.

Na oficiálních webových stránkách společnost Lagermax uvádí, že: „Interní komunikace by měla přispět k transparentnosti cílů a rozhodujících procesů pro zaměstnance a k podpoře kvality díky přístupu k informacím.“

V divizi ABL Movers pomáhá ke správné komunikaci také fakt, že počet zaměstnanců je menší a tudíž se všichni pracující velice dobře znají. Dobré vztahy na pracovišti bezesporu napomáhají ke správné komunikaci a budují dobrou firemní kulturu.

Porady

Uvnitř divize ABL Movers fungují porady, kdy jsou všichni zaměstnanci náležitě informováni o chodu firmy, o budoucích cílech, či jakýchkoli změnách. Každá porada se zabývá odlišnou problematikou, porady se také liší skladbou a počtem účastníků, ovšem u takto malé firmy jsou to změny spíše nepatrné.

Odlišnou poradou je porada vedení, které se účastní pouze dvě osoby. Provozní a obchodní vedoucí společně s XXX plánují důležité věci o chodu společnosti, soustředují se na zakázky, ale také řeší, co je důležité zlepšit a co se naopak firmě povedlo. Důležitá je také finanční stránka, kdy vedení plánuje rozpočet firmy přesně dle plánů a cílů na daný rok. Tento druh porady se v divizi ABL Movers koná pravidelně každý měsíc, ve výjimečných případech samozřejmě existují výjimky.

Na základě porad vedení se pak konají porady se zaměstnanci, kdy je nejčastěji přítomných všech pět zaměstnanců (z důvodu velikost firmy). Tyto porady se nekonají pravidelně, ale pouze tehdy, kdy je zjištěn nějaký problém, či je důležité něco svým pracovníkům sdělit. V některých případech se účastní porady pouze někteří zaměstnanci, ale je to opravdu spíše výjimečně. Díky přátelské atmosféře, která mezi pracovníky a vedením

funguje, nejsou tyto porady nijak zvláště oficiální, jako tomu bývá u větších firem. Jejich četnost není také nijak vysoká, jelikož se spousta informací šíří mezi pracovníky a díky dobré firemní komunikaci není nezbytně nutné organizovat tyto porady s měsíční pravidelností.

Nástěnka

Nástěnka slouží v divizi ABL Movers jako motivační motor. Je umístěna na viditelném místě a poměrně často se obměňuje. Na nástěnce můžeme nalézt úspěchy firmy, novinové články, kde je zmínka o firmě. Ovšem zde visí i informace o teambuildingových, které se pravidelně pořádají a pomáhají vytvářet na pracovišti přátelskou atmosféru.

Externí komunikace

Společnost se vyznačuje budováním dlouhodobých partnerských vztahů na základě úspěšné komunikace. Tvrdí, že kvalitní komunikace je důležitá uvnitř i vně firmy, jelikož firma stojí právě na partnerech a klientech.

Nejlepší skrytou reklamou divize ABL Movers jsou samotné stěhovací automobily, které jsou neustále na cestách a díky zapamatovatelné kombinaci jasně žluté a modré budí na silnicích jistě pozornost potencionálních zákazníků. Firma jinak spoléhá spíše na své kvalitní služby, o kterých tvrdí, že jsou tou nejlepší možnou reklamou. Protože spokojení zákazníci rádi dobré služby doporučí. A tato strategie se rozhodně firmě vyplácí.

3.4 Výsledky

Dotazník vyplnili nad očekávání všichni čtyři zaměstnanci a oba vedoucí pracovníci odpověděli na všechny otázky, které jim byli položeny.

3.4.1 Dotazník

Následně rozebereme každou z položených otázek zvlášť a pokusíme se vyhodnotit komunikaci ve firmě z pohledu zaměstnanců.

Otázka číslo 1

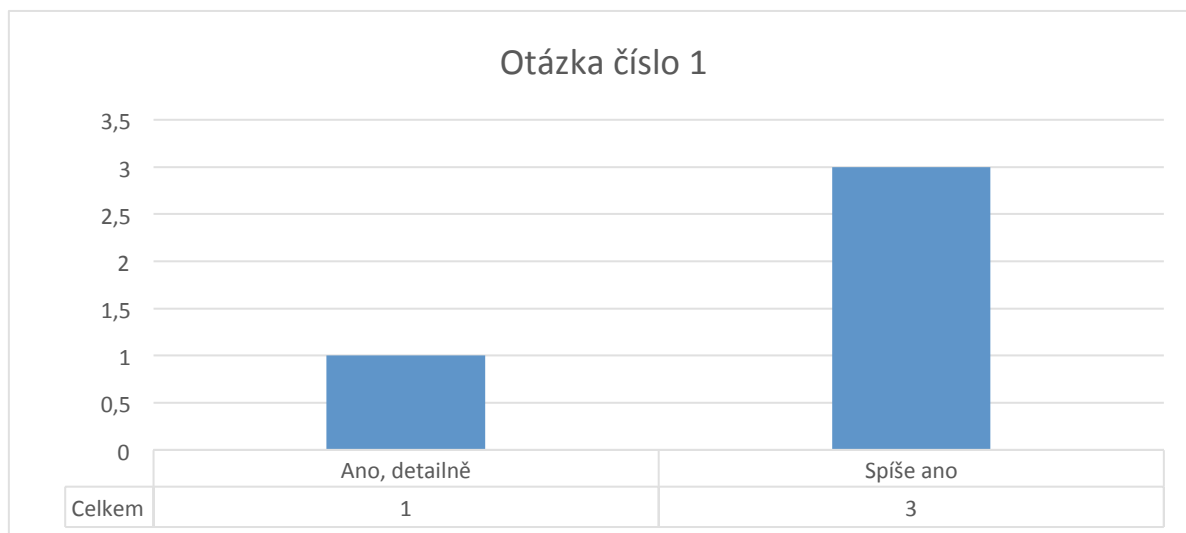
- Znáš cíle firmy, ve které pracuješ?

Na tuto otázku odpověděli téměř všichni pracovníci identicky, zvolili tedy odpověď „Spíše ano“. Pouze nejstarší respondent, Zaměstnanec C odpověděl, že zná cíle firmy

detailně. Toto zjištění odpovídá i jeho délce pracovního poměru, jelikož na rozdíl od svých kolegů pracuje ve firmě podstatně delší dobu.

Všeobecně je tedy odpověď na tuto otázku kladná, takže se zdá, že zaměstnanci jsou o cílech firmy dostatečně informováni, nebo alespoň se tak cítí být.

Graf č. 3 Výsledky první otázky

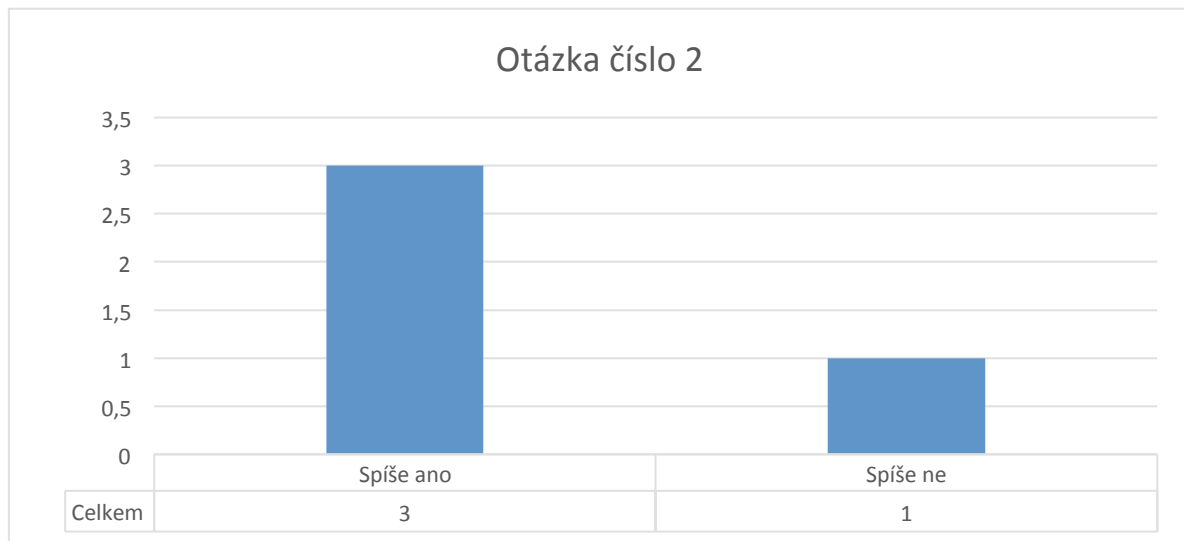


Otázka číslo 2

- Znáš hodnoty firmy, ve které pracuji?

V případě této otázky si můžeme všimnout jedné záporné odpovědi a to konkrétně u nejmladšího pracovníka firmy. Stejně jako v předchozím případě bychom to mohli přisuzovat délce pracovního poměru. V tomto případě však nejdéle pracující zaměstnanec zvolil stejnou odpověď jako jeho zbylí dva kolegové.

Graf č. 4 Výsledky druhé otázky

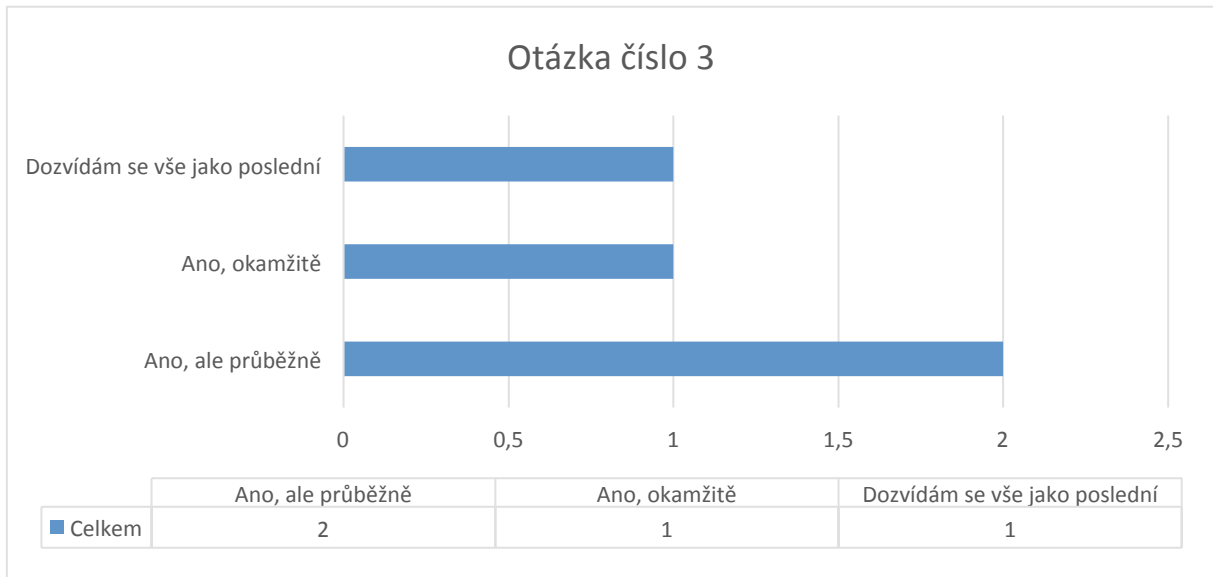


Otázka číslo 3

- Nadřízený informuje zaměstnance o nových cílech firmy?

Z průzkumu vyplynulo, že nejmladší respondent by opět očekával lepší informace o cílech firmy. Ostatní zaměstnanci uvedli, že jsou s informováním o nových cílech firmy spokojeni, zaměstnanec C dokonce uvádí, že je vždy okamžitě informován. Situace je tedy obdobná, jako u předchozí otázky.

Graf č. 5 Výsledky třetí otázky

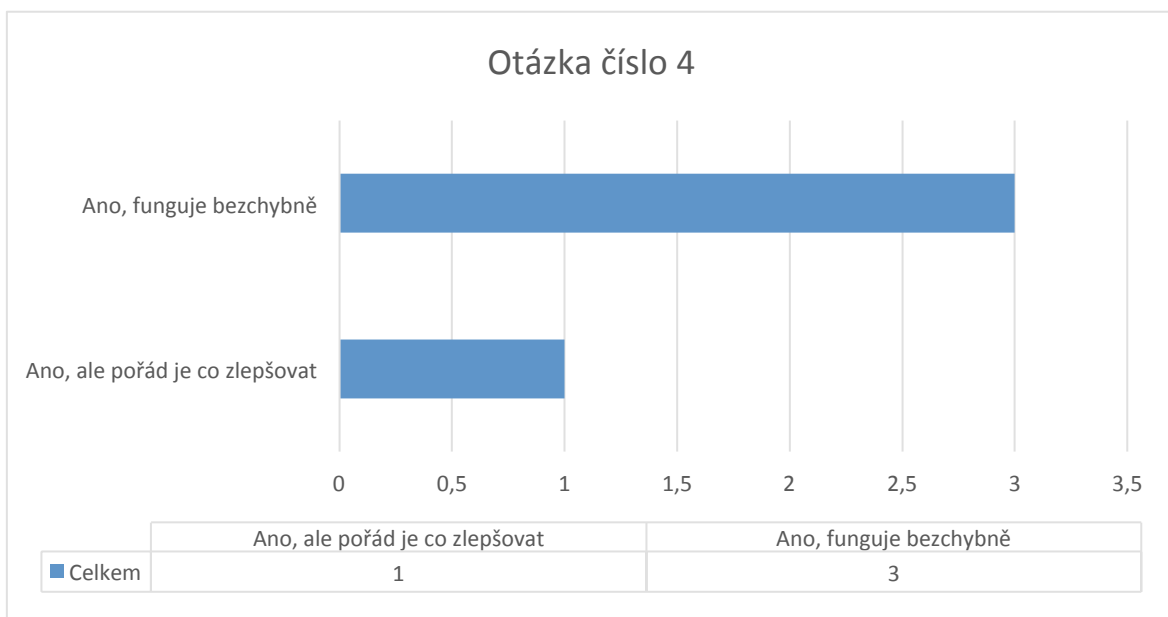


Otázka číslo 4

- Jsem spokojen s komunikací ve firmě?

Na tuto otázku odpověděla většina respondentů velice kladně. Otázka byla položena spíše obecně, čili můžeme předpokládat, že zaměstnanci hodnotily komunikaci mezi sebou, i mezi nimi a vedením. Z tohoto hlediska můžeme předpokládat, že zaměstnanci se ve firmě cítí dobře a komunikace jim přijde dostatečná.

Graf č. 6 Výsledky čtvrté otázky

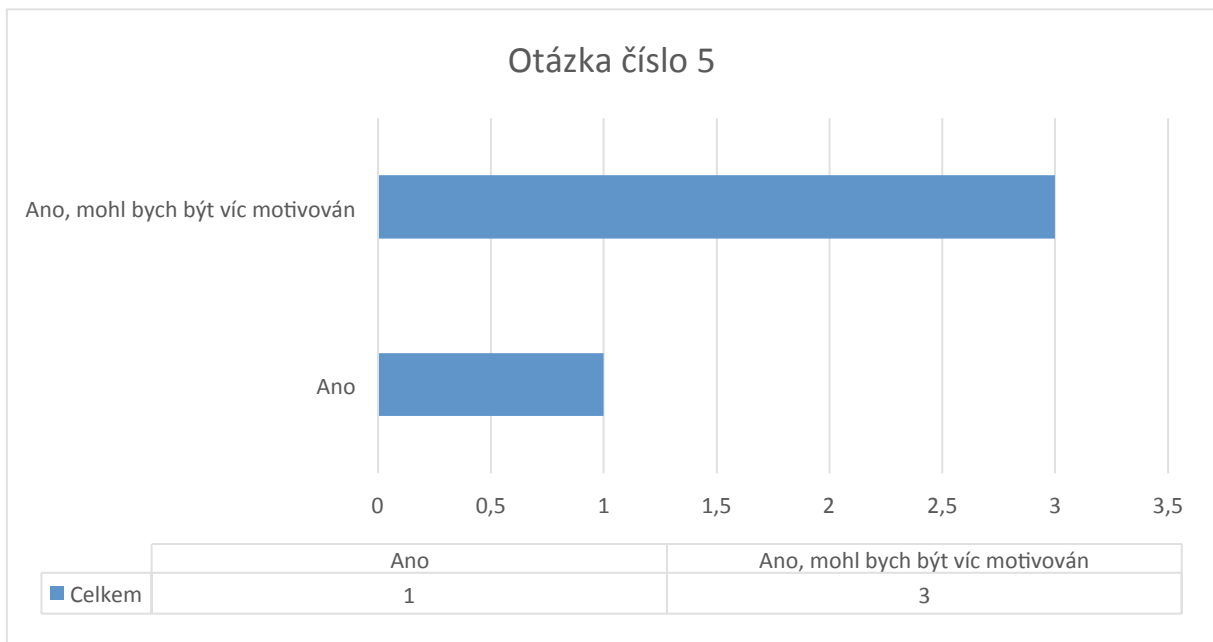


Otázka číslo 5

- Jsem dostatečně motivován?

V případě této otázky, kdy byly na výběr pouze tři odpovědi, zaškrtnli tři zaměstnanci prostřední možnost, pouze jeden zvolil první – ryze kladnou odpověď. Z této otázky vyplývá, že zaměstnanci necítí příliš motivace ze strany vedení, nicméně situaci nepokládají za tak špatnou, aby motivaci ve firmě ABL Movers okamžitě odsoudili.

Graf č. 7 Výsledky páté otázky

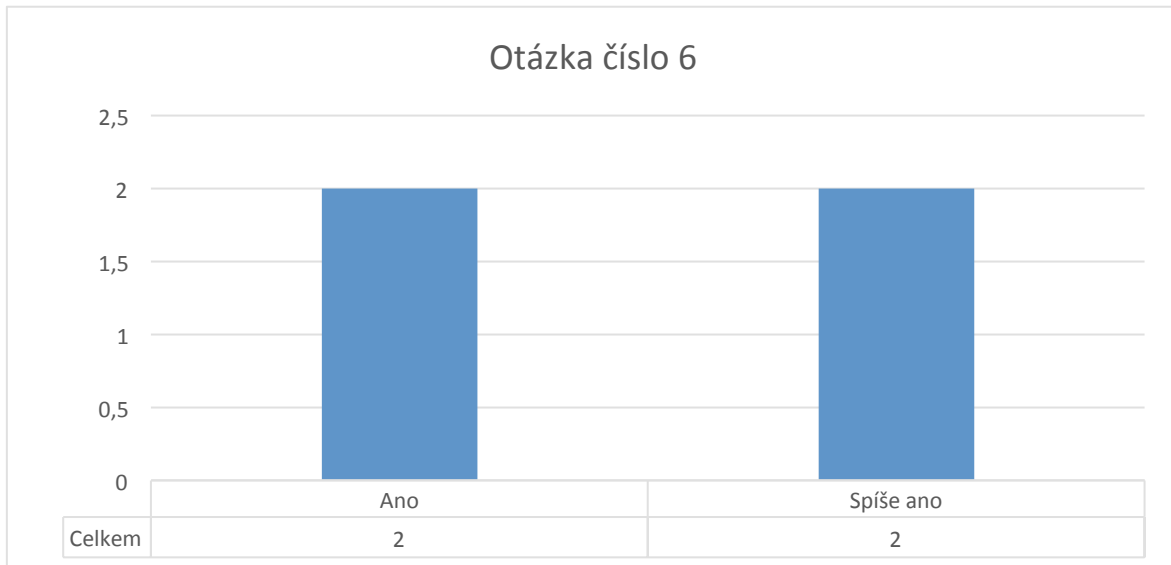


Otázka číslo 6

- V pracovním prostředí se cítím dobře?

Velice kladně hodnocená otázka, ze které jasně vyplývá, že žádnému ze zaměstnanců pracovní prostředí nevadí, nemá s ním žádný problém. Dva zaměstnanci dokonce hodnotili pracovní prostředí velice kladně, zbylí dva o něco méně, avšak stále mluví o pracovním prostředí v kladných hodnotách.

Graf č. 8 Výsledky šesté otázky



Otázka číslo 7

- Nadřízený se mnou hovoří otevřeně?

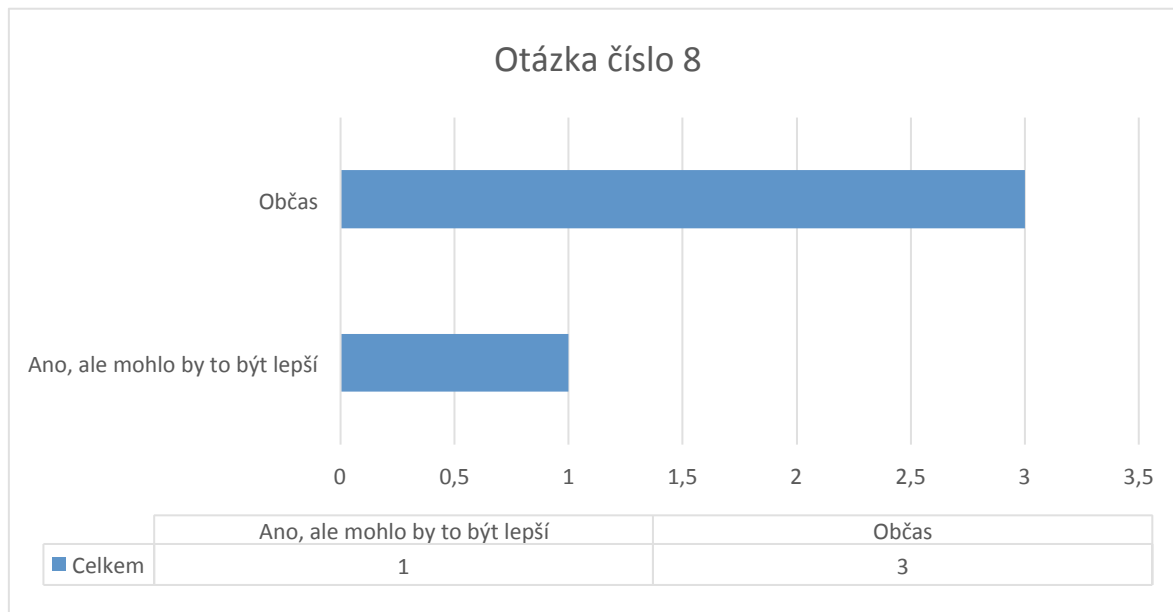
V této otázce si mohli zaměstnanci zvolit opět pouze ze tří hodnot. V tomto případě došlo ke vzácné shodě všech čtyř zaměstnanců, kteří zvolili prostřední odpověď: Spíše ano. Lze tedy říci, že vedoucí pracovníci nejsou ani extrémně otevření, avšak také před svými zaměstnanci nemlží.

Otázka číslo 8

- Nadřízený mě včas upozorňuje na mé pracovní nedostatky, ale zároveň je schopen také mou práci ocenit/ pochválit?

U této otázky jsme prvně zaznamenali tři záporné hodnoty. Nelze říci, že by odpověď „občas“ byla vysloveně záporná, avšak před ní byly ještě dvě kladnější možnosti. Tu méně kladnou zaškrtnul pouze jeden respondent a to nejdéle zaměstnaný zaměstnanec C. Vyjadřování vedení firmy ABL Movers ohledně práce zaměstnanců je tedy rozhodně jednou ze slabin firmy. Vedení tuto složku nejspíše nevědomě zanedbává, i když se přesto snaží se svými zaměstnanci dobře komunikovat. Tento problém asi nelze úplně považovat za selhání, spíše za určité neuvědomění. Věřím, že po zveřejnění výsledku vedení firmy, bude i tento problém napraven.

Graf č. 9 Výsledky osmé otázky



Otázka číslo 9

- Mezi jednotlivými pracovníky panují dobré vztahy?

Je velice dobré, když mezi zaměstnanci panují dobré vztahy, jako je tomu v tomto případě. Všichni respondenti totiž na tuto otázku odpověděli nejkladnější odpovědí, že dobré vztahy panují mezi všemi zaměstnanci. Tomuto faktu samozřejmě v tomto případě napomáhá to, že se jedná pouze o čtyři pracovníky, kteří často pracují společně a mají poměrně velkou možnost, navázat mezi sebou úzké vztahy. Důležité je také to, že i dlouhodobě zaměstnaní pracovníci přijmou mezi sebe nové zaměstnance jako je tomu v případě Zaměstnance B, který pracuje v divizi ABL Movers teprve rok.

Otázka číslo 10

- Co si představíte pod pojmem firemní kultura?

V této otázce dostali zaměstnanci možnost se vyjádřit vlastními slovy. Této možnosti využili tři ze zaměstnanců, Zaměstnanec D tuto položku z neznámých důvodů nevyplnil.

Zaměstnanec A do prázdné položky, která se týkala představy o firemní kultuře, napsal, že to je něco, co sdružuje zaměstnance. Zaměstnanec B uvedl, že firemní kultura je to, jak se zaměstnanci ve firmě chovají, a Zaměstnanec C napsal o firemní kultuře, že je to něco typického pro určitou firmu, komunitu.

Můžeme tedy říci, že určité podvědomí o firemní kultuře jednotliví zaměstnanci mají, rozhodně se nejedná o špatné informace, spíše strohé, ale to je v případě velikosti prázdného políčka a snaze mít dotazník vyplněný rychle, naprosto v pořádku.

3.4.2 Rozhovor

Rozhovor, který byl veden s každým vedoucím pracovníkem zvlášť se odehrával v soukromí a trval něco kolem 15 minut. Pracovníci odpovídali stručně a jasně, neměli s žádnou otázkou problém, ani neodmítli na žádnou odpověď.

Otázka číslo 1

- Mám jasné představy o cílech firmy?

Vedoucí pracovník A odpověděl, že má jasnou představu, jakým směrem se firma bude vyvíjet. Řekl také, že se svým kolegou připravují každý rok seznam cílů, které chtějí splnit.

Vedoucí pracovník B řekl k této otázce, že cíle firmy jsou pevně dány a snaží se udělat vše, aby byly uskutečněny.

Otázka číslo 2

- Mám jasné představy o hodnotách firmy?

Vedoucí pracovník A se k této otázce vyjádřil velice stručně. Řekl, že ví, jaké jsou hodnoty firmy a snaží se je dodržovat.

Druhý pracovník B byl ještě stručnější a odpověděl, že firemní hodnoty jsou mu jasné.

Otázka číslo 3

- Důvěřuji svým zaměstnancům?

V této otázce oba vedoucí své odpovědi již více rozvinuli. Vedoucí pracovník A řekl, že všem svým zaměstnancům bezmezně důvěřuje a na základě toho se s nimi snaží také komunikovat o veškerých firemních věcech.

Vedoucí pracovník B také zdůraznil, jakou má ke svým zaměstnancům důvěru a podotkl, že kdyby tomu tak nebylo, snažil by se takového člověka ve svém týmu nahradit. Nic takového však doposud nebylo nutné.

Otázka číslo 4

- Informuji své zaměstnance dostatečně o chodu firmy?

Oba vedoucí pracovníci se domnívají, že informace, které podávají svým zaměstnancům, jsou dostatečné. Vedoucí pracovník A odkazuje ke své předchozí odpovědi a zdůrazňuje, jak je v tomto případě důležitá důvěra mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci.

Otázka číslo 5

- Vyskytují se v naší firmě komunikační bariéry?

Vedoucí pracovník A i B neuvodili nic, co by naznačovalo, že se ve firmě vyskytují komunikační bariéry. Nebo alespoň oni o ničem takovém nemají informace. Pracovník B dodává, že jedině se může výjimečně vyskytnout komunikační šum, který se pokouší eliminovat a domnívá se, že úspěšně.

Otázka číslo 6

- Jsem spokojen s komunikací ve firmě?

„Myslím si, že komunikace u nás v divizi je na velice dobré úrovni,“ odpověděl vedoucí pracovník A a svou odpověď dále nerozvedl. Téměř totožně odpovídal také druhý zpovídaný, který mimo jiné také vyzdvihl přátelskou atmosféru, která ve firmě panuje.

Otázka číslo 7

- Cítí se zaměstnanci ve firmě dobře?

Vedoucí pracovníci nezaznamenali od žádného zaměstnance negativní projevy, či stížnosti na atmosféru ve firmě. V případě nějakých nesrovnalostí se snaží problém okamžitě vyřešit a eliminovat. Vedoucí pracovník A říká, že v minulosti se vyskytl problém ohledně pracovní doby a jednoho ze zaměstnanců, nicméně díky důvěře a dobré komunikaci se problém velice rychle vyřešit tak, aby byly obě strany spokojené s výsledkem.

Otázka číslo 8

- Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?

Vedoucí pracovník A se domnívá, že občas se možná zdá některým zaměstnancům práce stereotypní a bylo by potřeba je motivovat více, než je tomu doteď. Uvědomuje si, že kromě finančního ohodnocení vlastně zaměstnanci jinou motivaci nemají.

Oproti tomu druhý vedoucí pracovník shledává motivaci svých zaměstnanců naprosto dostatečnou, myslí, že finanční stránka je hlavním hnacím motorem zaměstnanců a není potřeba nic měnit.

Otázka číslo 9

- Vychází spolu zaměstnanci dobře?

Že mají zaměstnanci mezi sebou dobré vztahy, vypovídá z jasných a stručných odpovědí obou vedoucích pracovníků.

Otázka číslo 10

- Podávám dostatečnou zpětnou vazbu svým zaměstnancům?

Za zpětnou vazbu pokládají dotazovaní dostatečné množství informací, které svým zaměstnancům předávají. Nerozlišují, zda se jedná o zpětnou vazbu za odvedenou práci konkrétního zaměstnance, ale berou tento proces spíše jako tok informací.

Otázka číslo 11

- Dokáží ocenit práci svých zaměstnanců?

Vedoucí pracovník A uznává, že se svými zaměstnanci řeší spíše jiné věci, než to, jak vykonávají svou práci. Pracovník B se okamžitě zmiňuje o peněžních bonusech, které jsou podle něj dostatečným oceněním práce zaměstnanců a nepřímou tak odkazuje ke své předchozí odpovědi na otázku o motivaci zaměstnanců.

Otázka číslo 12

- Má firma silnou firemní kulturu?

První vedoucí pracovník zmiňuje, že firmu tvoří muži, kteří mají svou osobitou firemní kulturu. Díky stabilitě zaměstnanců se domnívá, že firemní kultura je dostatečně silná a všichni s ní souhlasí.

Vedoucí pracovník B říká, že firma se snaží vybudovat nejen prosperující společnost, ale rovněž také silnou firemní kulturu. Vedení firmy se tomu snaží napomáhat a firemní kulturu posilovat.

3.4.3 Shrnutí výsledku a zodpovězení výzkumných otázek

Z výzkumu, který jsem ve firmě provedl, vyšlo najevo, že komunikace ve firmě ABL Movers není opravdu vůbec špatná. Vedoucí pracovníci se svými zaměstnanci komunikují na téměř nadstandartní úrovni, sdělují jim cíle firmy a díky otevřenému vztahu se snaží, abych tok informací o firmě nezamrzl. Za jediný problém můžeme pokládat motivační prostředky, které vedoucí pracovníci uplatňují na svých zaměstnancích. Za dostatečnou motivaci totiž pokládají finanční odměnu a tento problém pak zcela souvisí také se zpětnou vazbou na práci konkrétních zaměstnanců. Podle průzkumu totiž vyšlo jasně najevo, že by zaměstnanci chtěli slyšet, že nějakou práci odvedli špatně, či naopak dobře. Problém s říkáním, že zaměstnanec odvedl práci špatně, může souviset s přátelskými vztahy mezi všemi pracovníky, ale naopak bych v tomto případě pak neočekával problémy s oceněním kvalitně odvedené práce.

Další věci, které jsem si povšiml, je fakt, že nejmladší respondent, Zaměstnanec B, se cítí být informován méně, než ostatní pracovníci. Naopak nejdéle pracující Zaměstnanec C se zdá být dle svých odpovědí téměř „součástí vedení“. Tento fakt odpovídá odpovědím o kladných vztazích mezi pracovníky, kdy si musí ostatní k novému zaměstnanci získat nejprve dostatečnou důvěru.

Zodpovězení výzkumných otázek:

1. Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o cílech a hodnotách firmy?

Z průzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců je dostatečně informována o cílech i hodnotách firmy a nestěžují si, že by jim vedení divize ABL Movers podávalo malé množství informací. Zaměstnanci, kteří ve firmě pracují delší dobu, mají na základě zjištění větší míru informovanosti a cítí se být pro firmu více důležití.

2. Jaká je komunikační situace ve firmě?

Co se týče informací, které se týkají firmy, komunikace funguje velice dobře, a to z pohledu obou stran. Drobný problém nastává při ocenění práce zaměstnanců, podávání jim zpětné vazby na jejich pracovní výkony a motivování jich. Zaměstnanci se v tomto směru cítí

býti mírně nedoceněni, což si jeden z vedoucích během rozhovoru uvědomil. Druhý však nepocítuje, že by jeho zaměstnanci trpěli nedostatečnou zpětnou vazbou, či motivací, kterou vidí především ve financích a bonusech.

3. Jaký je vztah vedení firmy a zaměstnanců?

Díky malému množství zaměstnanců je v této firmě mnohem jednodušší navázat úzké pracovní vztahy, avšak tento fakt není v přímé úměrnosti. Nicméně v divizi ABL Movers jsou vztahy mezi zaměstnanci i vedením na opravdu velice dobré úrovni, což potvrdili všichni pracující.

Závěr

V této bakalářské práci jsem se snažil zjistit, jaká je komunikační úroveň ve zvolené firmě. Abych si dokázal na tuto otázku odpovědět co nejlépe, stanovil jsem si dvě části výzkumu, kdy jsem chtěl odlišit, jak na věc nahlíží vedoucí podniku a zaměstnanci. To vše z toho důvodu, že názor těchto dvou skupin bývá mnohdy zcela odlišný a chtěl jsem na tento fakt v případě rozdílu upozornit.

Otázky, které jsem oběma skupinám pokládal, se týkaly především hodnot, cílů a komunikace ve firmě, ovšem také jsem narážel na zpětnou vazbu a míru informovanosti zaměstnanců. Tento výzkum byla ochotna podstoupit divize ABL Movers, která se skládá ze čtyř zaměstnanců a dvou hlavních pracovníků. Zaměstnanci vyplnili dotazník, kde se odpovědi na otázky skládaly ze škály od nejkladnější odpovědi, až po nejzápornější. Takových otázek bylo celkem devět plus jedna, na kterou mohli zaměstnanci odpovědět vlastními slovy.

U vedoucích pracovníků jsem výzkum prováděl pomocí rozhovoru, kdy jsem si předem stanovil dvanáct jasných otázek, na které mi oba vedoucí pracovníci odpovídali. Oba odpověděli na všechny mé otázky a díky jejich vstřícnosti mohl být můj výzkum plnohodnotný.

Tato bakalářská práce tak jistě pomohla upozornit firmu, jak důležitá je vnitrofiremní komunikace a věřím, že pomocí tohoto výzkumu jsem firmě pomohl zjistit některé skryté mínusy, které bude velice lehké odstranit a firemní komunikace firmy ABL Movers bude tak moci být dotažena k dokonalosti.

Zdroje:

Bibliografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.

HAUSENBLAS, Karel. *Výstavba jazykových projevů a styl*. Praha, 1971

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. CPress, 2006.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003.

MOSLEROVÁ, Nikola. *Interpersonální komunikace*. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2004.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada, 2008.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada, 2005.

REICHEL, J.. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.

VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2005.

VYMĚTAL, *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008.

WAHLSTROMOVÁ, B. W. *Perspectives on Human Communication*. In:

PLAŇAVA, IVO. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. Grada Publishing a.s. 2005.

ŽIŽLAVSKÝ, M.. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, 2003.

Internetové zdroje

https://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/1562_preview.pdf

http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3478/

<http://www.pinos.cz/text01.html>

<http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=5424>

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1 Schéma komunikačního procesu, s. 2

Obrázek č. 2 Maslowova teorie hierarchie potřeb, s. 8

Obrázek č. 3 Změna podnikové kultury ve Škoda Auto, D. Smetánka, s. 19
(www.modernizeni.ihned.cz)

Seznam grafů:

Graf č. 1 Věk a doba pracovního poměru zaměstnanců firmy, s. 24

Graf č. 2 Věk a doba pracovního poměru vedení firmy, s. 25

Graf č. 3 Výsledky první otázky, s. 28

Graf č. 4 Výsledky druhé otázky, 29

Graf č. 5 Výsledky třetí otázky, s. 30

Graf č. 6 Výsledky čtvrté otázky, s. 30

Graf č. 7 Výsledky páté otázky, s. 31

Graf č. 8 Výsledky šesté otázky, s. 32

Graf č. 9 Výsledky osmé otázky, s. 33

Seznam příloh:

Příloha č. 1 Dotazník

Milí zaměstnanci,

Dovoluji si Vám předložit tento stručný dotazník, díky kterému bych rád zjistil, jaká je komunikační situace ve firmě ABL Movers. Jak jistě víte, dobrá vnitrofiremní komunikace totiž ovlivňuje mnoho aspektů firmy a je tak mnohem důležitější, než se možná na první pohled zdá. Proto Vás žádám o pravdivé a upřímné vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží pro zlepšení firemního prostředí, ale také pro lepší chod firmy.

U následujících devíti otázek prosím zaškrtněte tu odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňujete. Na výběr máte vždy čtyři možnosti. U desáté otázky odpovězte svými slovy.

Otázka	Odpověď č. 1	Odpověď č. 2	Odpověď č. 3	Odpověď č. 4
č. 1 Znáš cíle firmy, ve které pracuji?	Ano, detailně	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec nevím, kam firma směřuje
č. 2 Znáš hodnoty firmy, ve které pracuji?	Ano, velmi dobře	Spíše ano	Spíše ne	Ne
č. 3 Nadřízený informuje zaměstnance o nových cílech firmy?	Ano, okamžitě	Ano, ale průběžně	Dozvídám se vše jako poslední	Ne, nepřijde mu to důležité
č. 4 Jsem spokojen s komunikací ve firmě?	Ano, funguje bezchybně	Ano, ale pořád je co zlepšovat	Moc ne, drhne to	Ne, je to děs
č. 5 Jsem dostatečně motivován?	Ano	Ano, ale mohl bych být víc motivován	Ne	/
č. 6 V pracovním prostředí se cítím dobře?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
č. 7 Nadřízený se mnou hovoří otevřeně?	Ano, vždy	Spíše ano	Ne, vždy přede mnou mlží	/
č. 8 Nadřízený mě včas upozorňuje na mé pracovní nedostatky, ale zároveň je schopen také mou práci ocenit/ pochválit?	Ano, vždy	Ano, ale mohlo by to být lepší	Občas	Vůbec nevím, kam firma směřuje
č. 9 Mezi jednotlivými pracovníky panují dobré vztahy?	Ano, mezi všemi	Ano, ale jsou tu i výjimky	Moc ne, dobrý vztah je rarita	Ne, všichni jsou proti sobě
č. 10 Co si představíte pod pojmem firemní kultura?				

Příloha č. 2 Otázky pro rozhovor

1. Mám jasné představy o cílech firmy?
2. Mám jasné představy o hodnotách firmy?
3. Důvěřuji svým zaměstnancům?
4. Informuji své zaměstnance dostatečně o chodu firmy?
5. Vyskytují se v naší firmě komunikační bariéry?
6. Jsem spokojen s komunikací ve firmě?
7. Cítí se zaměstnanci ve firmě dobře?
8. Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?
9. Vychází spolu zaměstnanci dobře?
10. Podávám dostatečnou zpětnou vazbu?
11. Dokáži ocenit práci svých zaměstnanců?
12. Má firma silnou firemní kulturu?

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