

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Krčmářová Jméno: Kateřina Osobní číslo: 437845
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení ekonomických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vnitropodniková komunikace ve vybraném podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Internal communication in a particular enterprise

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit vnitropodnikovou komunikaci ve vybrané organizaci a určit její silné a slabé stránky.

PŘÍNOS: Přínosem práce bude navržení efektivního řešení vnitropodnikové komunikace, které povede ke zlepšení stávající situace.

OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část, 3. Praktická část, 4. Závěr, 5. Použité zdroje

Seznam doporučené literatury:

1. BOUWMAN, H. Information and communication technology in organization. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
2. DEVITO, J. A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008.
3. JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada Publishing, 2004.
4. MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2007.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., ČVUT v Praze, FS, Ústav řízení a ekonomiky podniku

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8..2018



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry



Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

18-05-2017

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vnitropodniková komunikace ve vybraném podniku

Internal communication in a particular enterprise

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

KRČMÁŘOVÁ

KATEŘINA

2017

KRČMÁŘOVÁ, Kateřina. Vnitropodniková komunikace ve vybraném podniku. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém 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: 18. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při tvorbě bakalářské práce. Rovněž děkuji dané společnosti, která mi poskytla potřebné informace a umožnila dotazníkové šetření k vypracování praktické části bakalářské práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu během celého studia.

Abstrakt

Bakalářská práce analyzuje vnitropodnikovou komunikaci ve společnosti X. Díky datům získaných z dotazníku byl zjištěn aktuální stav vnitropodnikové komunikace ve společnosti. Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit vnitropodnikovou komunikaci ve vybrané společnosti a určit její silné a slabé stránky. Přínosem je návrh efektivního řešení vnitropodnikové komunikace, které povede ke zlepšení stávající situace.

Klíčová slova

Vnitropodniková komunikace, komunikace, komunikační prostředek, společnost, informace, zaměstnanec

Abstract

The bachelor thesis analyzes the internal communication in company X. The data obtained from the questionnaire revealed the current state of internal communication in the company. The aim of the bachelor thesis is to analyze and evaluate the internal communication in the selected company and to identify its strengths and weaknesses. The benefit is the design of an effective solution for in-house communication that will improve the current situation.

Key words

Internal communication, communication, communication means, organization, information, employee

Obsah

Úvod.....	5
1 Komunikace.....	7
1.1 Komunikace.....	7
1.2 Formy a druhy komunikace.....	8
1.2.1 Verbální komunikace.....	8
1.2.2 Neverbální komunikace.....	9
2 Vnitropodniková komunikace.....	10
2.1 Vnitropodniková komunikace.....	10
2.2 Cíle vnitropodnikové komunikace.....	11
2.3 Kanály vnitropodnikové komunikace.....	11
2.4 Prostředky vnitropodnikové komunikace.....	14
2.5 Překážky vnitropodnikové komunikace.....	17
2.6 Důležitost kvalitní vnitropodnikové komunikace.....	18
2.7 Role a význam manažera v komunikaci.....	19
2.8 Zpětná vazba.....	19
3 Společnost X.....	22
3.1 Charakteristika společnosti.....	22
3.2 Dotazníkové šetření.....	22
Závěr.....	41
Seznam použité literatury.....	42
Seznam obrázků.....	44
Seznam tabulek.....	45
Seznam grafů.....	46
Příloha.....	47
3.3 Dotazník.....	47
3.4 Organizační struktura společnosti.....	51
3.5 Grafy z dotazníkového šetření.....	52

Úvod

Komunikace je jedním z nejdůležitějších prostředků nejen v osobním, ale i v profesním životě jedince. Je součástí každodenního života, pomocí které získáváme znalosti, dovednosti a schopnosti. Komunikace je klíčovým prvkem pro existenci a prosperitu kterékoliv organizace.

Hlavním záměrem každého podnikání v dnešní době je maximalizace zisku, vytváření hodnoty podniku a konkurenceschopnost. Právě vnitropodniková komunikace je jednou z mnoha cest, jak toho cíle dosáhnout.

Cílem bakalářské práce je analýza a zhodnocení efektivnosti vnitropodnikové komunikace ve vybrané společnosti a určení její silné a slabé stránky. Pro naplnění cílů byla využita metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové otázky byly vytvořeny mnou a schváleny vedením organizace. Po konečném schválení byl dotazník vytvořen pomocí online webového serveru www.surveymonkey.com. Důvodem k výběru online dotazníku byla jednodušší dostupnost a efektivnější rozšíření mezi všemi zaměstnanci společnosti. Dotazník byl přístupný pouze vybrané společnosti. Přínosem této práce je navržení efektivního řešení vnitropodnikové komunikace, která povede ke zlepšení stávající situace.

Bakalářská práce se dělí na dvě části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje charakteristiku základních termínů a pojmů z oblasti vnitropodnikové komunikace. Teoretická část je rozdělena do dvou hlavních kapitol. První kapitola s názvem Komunikace se zabývá obecnou komunikací, formami a druhy komunikací. Druhá kapitola definuje pojmy vnitropodnikové komunikace. Jaké jsou její kanály, prostředky. Proč a jak je vnitropodniková komunikace důležitá. Její cíle, překážky a v neposlední řadě zpětná vazba.

Praktická část bakalářské práce se zabývá analýzou a zhodnocením stávající situace komunikace na pracovišti ve vybrané společnosti. Prostřednictvím dotazníkového šetření byly získané informace vyhodnoceny a interpretovány společností.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace

1.1 Komunikace

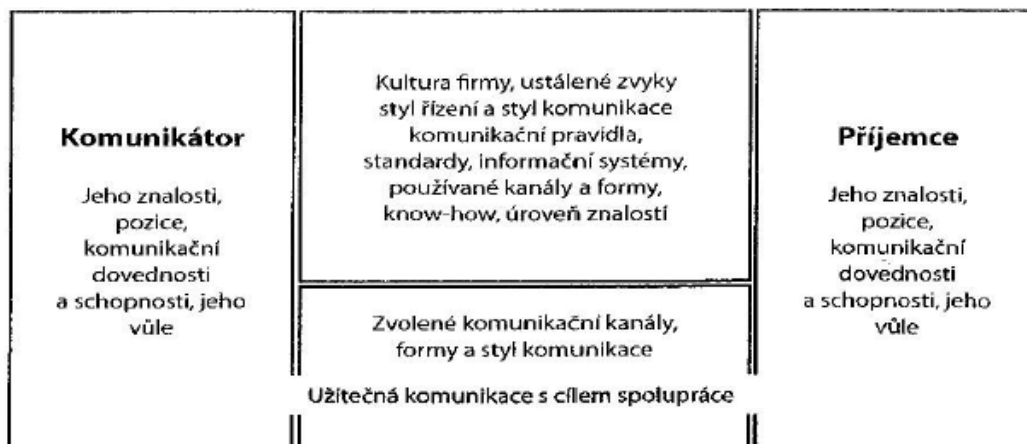
Komunikaci lze chápat jako proces sdělování informací s cílem snížit nejistotu na obou stranách. (Holá, 2011)

Komunikaci je oboustranný proces, kdy komunikátor (mluvčí) vysílá komuniké (informaci) přes komunikační kanál (cestu) ke komunikantovi (posluchači). Od posluchače se předpokládá určitá zpětná vazba (Mikuláščík, 2003).

Skrz historii, každá společnost si vytvořila svou sadu dorozumívacích a komunikačních prostředků, jako jazyk a gesta. Ačkoliv mluvíme stejným jazykem a používáme obecně známá gesta, čas od času se stane, že se setkáme s nedorozuměním a faux pas, jak v osobním, tak i v profesionálním životě. (Farrant, 2003)

Komunikace zahrnuje, jak verbální, tak i neverbální stránku jazyka. Dále obsahuje smysly, intelekt, intuici a emoce. Tyto všechny složky se projevují v našem chování a komunikaci, jak a co chceme sdělit. Dokonce i když jen stojíme a nic neděláme, naše tělo vysílá signály lidem kolem nás, kteří je přijímají a snaží se jim porozumět.

Obrázek 1 Komunikační proces



Zdroj: Holá (2011)

Obrázek 1 popisuje princip a prvky komunikačního procesu. Komunikátor je ten, který komunikaci zahajuje. Je ovlivněn jak osobními (dovednost, znalost, schopnost) tak firemními faktory (firemní kultura, zvyky, pravidla atd.). Dalším krokem je vhodně zvolený kanál a forma komunikace. (Holá, 2011)

1.2 Formy a druhy komunikace

Základní dělení komunikace je na komunikaci verbální a neverbální. (Mikuláščík, 2003)

1.2.1 Verbální komunikace

„Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukována.“ (Mikuláščík, 2003, str.113)

Verbální komunikaci lze chápat jako přenos informací pomocí jazyka (slov) v ústní, písemné či elektronické podobě.

Ústní

Ústní forma komunikace patří mezi nejdůležitější druhy komunikace. Probíhá oboustranně, v jeden okamžik, tudíž obě strany mají možnost okamžité interakce a tímto k celému zefektivnění komunikačního procesu. Hlavní výhodou této formy komunikace „face to face“ je vnímání zabarvení hlasu, intonace, mimiky, postoje těla a další neverbální části projevu, které vedou k lepšímu pochopení předávané informace a tím ke snížení možného nedorozumění.

Nevýhodou ústní komunikace může být větší časová náročnost. Pro některé jedince ústní komunikace přináší určitý stres, jelikož neumějí správně komunikovat, tudíž se této formě vyhýbají.

Písemná

Písemná komunikace má obvykle větší oficiální váhu, jelikož o ní existují důkazy a doklady o její realizaci.

Nevýhodou je delší odmlka odpovědi, možná nedorozumění z důvodu špatné formulace.

Elektronická

Rychlost této komunikace můžeme přirovnat ke komunikaci ústní. Zpětná vazba je téměř okamžitá. Mezi prostředky elektronické komunikace můžeme zařadit: e-mail, textové zprávy, telefonní hovor, video hovor a další způsoby většinou pomocí moderní technologie.

1.2.2 Neverbální komunikace

„Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládní prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem.“ (DeVito, 2001, str. 125)

Mikuláščík (2003) navazuje na výrok DeVita navazuje a říká, že neverbální komunikace slouží jako doplňující prostředek k verbální komunikaci. Často dochází k situacím, kdy samotná neverbální komunikace stačí k vyjádření názoru.

Neverbální komunikaci lze dělit na vědomou a nevědomou. Vědomá komunikace je ta, která lze kontrolovat a řídit. Nevědomou komunikací se často označuje řeč těla. Je to taková komunikace, kterou si člověk neuvědomujeme, nekontroluje, a tudíž ani neřídí. Mnohdy je tato je nevědomá komunikace podceňována. Přitom právě tato složka neverbální komunikace může být mocným komunikačním nástrojem

Mikuláščík (2003) tvrdí, že neverbální komunikace obsahuje tyto složky: Mimika (pohyby svalů obličeje), gesta (pohyby rukou), posturika (držení těla), kinezika (spontánní pohyby těla), vizika (pohled), proxemika (vzdálenost mezi komunikujícími), haptika (doteky)

Tabulka 1 Neverbální komunikace

ČEHO	ČÍM
Emocí – pocitů, nálad, afektů	Výrazem obličeje (mimika)
Zájmu o sblížení	Oddálením (proxemika)
Vytvoření dojmu o sobě	Dotekem (haptika)
Zaměřeného ovlivnění postoje partnera	Postojem (posturologie)
Řízení chodu vzájemného styku	Pohyby (kinezika)
	Gesty
	Pohledy
	Tónem řeči (paralingvistika)
	Úpravou zevnějšku

Zdroj: Střížová (2006)

2 Vnitropodniková komunikace

K tomu, aby zaměstnanci a pracovní týmy plynule a efektivně spolupracovali je potřeba mít sadu nástrojů, které pracovníkům pomůžou s komunikací mezi sebou, sdělovat nápady a pracovat společně na projektech a úkolech.

2.1 Vnitropodniková komunikace

K plynulému chodu firmy je zapotřebí komunikace, jak extévní (dodavatelé, odběratelé, konkurence atd.) tak interní – v rámci podniku.

Existuje nespočet synonym, které označují tuto formu komunikace. Interní, vnitřní, vnitrofiremní, vnitropodniková či firemní komunikace.

Podle Tureckiové je vnitropodniková komunikace „specifická forma sociální komunikace prováděna uvnitř firmy. Ovlivňuje, jak vztahy mezi lidmi v organizaci, tak vztah mezi firmou a okolím.“ (Tureckiová, 2004)

McQuail ve své komunikační teorii řadí interní komunikace hned za komunikace celospolečenskou (Obrázek 2) „Rozdíl mezi organizací a celospolečenskými sítěmi je ten, že organizace mají vymezené cíle.“ (McQuail, 2007)

Obrázek 2 Pyramida komunikace



Zdroj: McQuail (2007)

2.2 Cíle vnitropodnikové komunikace

Správně nastavená interní komunikace je základem úspěchu každé společnosti. Cílem vnitro-komunikačního procesu nejsou spokojení zaměstnanci. Ti jsou pouze přidanou hodnotou podniku. (Janda, 2004)

Prvotní a hlavním cílem firemní komunikace je přenos potřebných informací pro plynulý a efektivní plnění úkolů na pracovišti. Předávání informací mezi zaměstnanci tak i mezi zaměstnanci a managementem. Každý zaměstnanec podniku by měl znát, co, kdy a s kým je potřeba za daných okolností řešit. V této návaznosti, komu má dále předat práci a koho informovat o výsledku.

Cíle vnitropodnikové komunikace lze shrnout do následujících 4 bodů.

- *„Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců společnosti*
- *Vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary)*
- *Informační a motivační propojenost firmy*
- *Fungování komunikačního systému na princip zpětné vazby“ (Hloušková, 1998, str.44-45).*

Problémy v komunikaci, dle Vymětala, zejména způsobuje nedostatek komunikace a chyby v komunikaci. (Vymětal, 2008) Toto tvrzení výzkumem Porvazník: „Výsledek výzkumu ukázal, že pracovní kariéru zaměstnanců managementu ovlivňuje cca. z 10 % postoj a vyznávané hodnoty a z 30 % jejich vědomosti. Zbýlých 60 % tvoří komunikační dovednosti, kontakty, schopnost vycházet se spolupracovníky a pověst jedince.“ (Porvazník, 1999)

2.3 Kanály vnitropodnikové komunikace

Při snaze dosažení cílů vnitrofiremní komunikace, jsou použity v podniku různé komunikační toky neboli kanály. Ty, se dle mnoha autorů dělí na formální a neformální.

Formální kanál

Tato komunikace je oficiální, vyplývá ze strategie podniku. Formální komunikace vychází z podnikové struktury a hierarchie. Probíhá v několika-ti směrech:

Vertikální komunikace – má hierarchický charakter. Informace předávány od pracovníků na vyšších pozicích k pracovníkům nižší úrovně (oficiální instrukce, oběžníky, prohlášení). Tok informací vede může také vést zdola nahoru.

Horizontální komunikace – vzájemná komunikace pracovníků na stejné úrovni, tudíž se komunikující soustředí na jádro věci a nezabývají se formalitami, které vyplývají z komunikace vertikální.

Diagonální komunikace – komunikace mezi různými úrovněmi. Využívá se z důvodu úspory času (vynechá se přímý nadřízený). S touto komunikací se lze setkat například u projektového řízení, při neformální komunikaci zaměstnanců o pracovních záležitostech nebo také o problému, který se absolutně netýká pracovních věcí.

Neformální kanál

Neformální komunikace nevychází z žádné firemní struktury či strategie. Je neoficiální komunikací v podniku. Pod tímto pojmem si lze představit náhodné konverzace zaměstnanců. Mnoho autorů vnímá tuto komunikaci za neméně důležitou složku vnitropodnikové komunikace.

Rozdíly mezi formální a neformální komunikací znázorňuje Tabulka č.1. Jak již bylo zmíněno formální komunikace je založena na postavení ve firmě. Neformální komunikace je založena na emocích a dynamice.

Tabulka 2 Porovnání formální s neformální komunikací

	Formální vztahy	Neformální vztahy
Struktura		
Původ	Plánovaná	Spontánní
Racionalita	Racionální	Emocionální
Charakteristika	Stabilní	Dynamická
Terminologie pozic	Práce	Role
Cíle	Zisk, případně služba společnosti	Uspokojení členů
Vliv		
Základ	Pozice	Osobnost
Typ	Autorita	Moc
Směr	Shora dolů	Zdola nahoru
Kontrolní mechanismus	Pohrůžka výpovědi	Sociální sankce
Komunikace		
Kanály	Formální kanály	Neformální kanály
Sítě	Dobře definované, sledující formální linie	Jen zhruba definované, protínají komunikační kanály
Vyjádření organizační struktury	Organizační diagram	Sociogram
Ostatní		
Přijatí jednotlivci	Všichni	Pouze akceptovatelní
Mezilidské vztahy	Dány popisem práce	Vznikají spontánně
Výběr lídra	Vybrán organizací	Výsledek dohody
Podmínka interakce	Plnění povinností	Osobní vlastnosti
Podmínka přijetí	Loajalita	Soudržnost

Zdroj: Dědina, Odcházel (2007)

2.4 Prostředky vnitropodnikové komunikace

Společně s formami komunikace souvisí i její prostředky. Výčet nejběžnějších prostředků:

- Rozhovor,
- Porada,
- Diskuze,
- Telefonický rozhovor, záznamník,
- Firemní bulletin, noviny nebo časopis,
- Písemné sdělení (vzkaz, směrnice, dopis, příkaz),
- Nástěnka,
- Komunikace přes PC (e-mail, Skype, Lync),
- Videofilm,
- Meetingy,
- Dny otevřených dveří,
- Společné vzdělávací akce,
- Firemní společenské události,
- Firemní uniforma,
- Tradice firmy,
- Vzájemné oslovování zaměstnanců. (HLOUŠKOVÁ, 1998)

Nejčastější prostředky využívané pro vnitropodnikovou komunikaci Holá (2006) uvádí následující:

Osobní, ústní a komunikace tváří v tvář

Nejpoužívanější formy komunikace. Využívají se z důvodu okamžité interakce. Pomáhá při odstraňování nedorozumění v ten určitý moment. Umožňuje omezení vzniku informačního šumu. Při této komunikaci předpokládáme dialog mezi minimálně mezi dvěma členy.

Tato forma komunikace je hojně využívání při přesvědčování a objasnění určitého problému v rámci diskuzí, porad, rozhovorů a pohovorů. Nevýhodou této komunikace může být časová náročnost a větší nákladnost pro firmu než při komunikaci písemné. Dalším problémem je menší oficiální váha. Z tohoto důvodu se doporučuje informace prezentované na poradách uchovávat v písemné nebo jiné záznamové podobě.

Do této komunikace dále patří:

Týmové porady

Porady jsou běžným nástrojem k řízení výkonu týmu. Před poradou je nezbytná příprava na samotnou poradou. Pro kvalitní a efektivní vedení porady je zapotřebí mít určitou strukturu. Před začátkem porady musí být účastníci seznámeni s obsahem porady a zápisem z porady předešlé. Pořádání porad provádíme z důvodu kontroly splnění předešlých úkolů, stanovení si nových a prohloubení týmové spolupráce.

Meetingy, interní prezentace

Uskutečňují se většinou na začátku nebo na konci účetního období. Cílem je seznámit zaměstnance s výsledky společnosti, dosažených cílů a plánů na další období. Jako u porad před každým meetingem by účastníci měli být seznámeni s průběhem a strukturou meetingu.

Interní školicí programy

Snaha o ztotožnění zaměstnance s cíli podniku. Vhodný nástroj pro sdílení znalostí a know-how. Školící programy některé firmy používají pro produktová školení či při proškolení nového zaměstnance.

Dny otevřených dveří

Dny otevřených dveří mají úlohu objasnit pracovníkům různé záležitosti pomocí diskuzí.

Konzultace

Konzultace je určitá doba vymezena manažerem, kdy pracovníci mají možnost konzultovat určité problémy se svými kolegy.

Manažerské pochůzky

Rozdíl mezi manažerskou pochůzkou a dnů otevřených dveří je ten, že u manažerských pochůzek není předpoklad aktivního přístupu zaměstnanců. Manažerské pochůzky jsou podnět manažera k zaměstnancům, ukazuje, že ho zajímá jejich názor. U těchto pochůzek je důležitá jejich pravidelnost, jinak efektivnost klesá. Podstatný faktor je, že manažer, který provádí manažerskou pochůzku by měl být v dobré náladě, mít schopnost empatie, měl by své podřízené umět podpořit a naslouchat jejich názorům.

Společenské a sportovní akce

Pořádají se jako firemní meetingy na konci určitého období nebo při příležitosti nějaké události. Tyto akce pomáhají zlepšit firemní kulturu, odbourat formální stránku vůči společnosti.

Výroční zpráva

Jsou určeny, jak pro vnitřní, tak i pro vnější veřejnost. Mají za úkol seznámit zaměstnance a veřejnost o aktuální situaci ve firmě. Mohou zde být uvedeny plány, cíle a vize do budoucna.

Manuály činností

Popisují nám činnosti jednotlivých procesů, funkcí a aktivitách v podniku. Manuály jsou sepsány pro zaměstnance k pochopení chodu organizace.

Firemní časopis, bulletin, noviny

Vhodná komunikační prostředek k informování zaměstnanců o aktuálním dění podniku, plánovaných akcích, plánech, vizí a strategiích podniku jak aktuálních, tak do budoucna.

Nástěnka

Důležitost u této formy komunikačního kanálu je aktuálnost. Nástěnky nemusí být jen jednostranným komunikačním kanálem. Pomocí instalace schránek pro otázky, názory a různé připomínky zaměstnanců se tato forma stává oboustranným komunikačním kanálem.

Intranet

Neboli interní elektronická síť podniku. Na tuto síť mají přístup pouze zaměstnanci podniku a další osoby oprávněné k přístupu. Intranet je podobou internetové stránky, kde zaměstnanec může vyhledat informace o druhém zaměstnanci, zjistit novinky v podniku, přečíst stanovy a vyhlášky podniku atp.

Firemní televize, rozhlas

Propůjčují nám podobné informace jako firemní bulletin, časopis nebo noviny. Jediným rozdílem mezi firemní televizí a novinami je forma, kterou poskytují informace. Firemní televize a rozhlas má pro zaměstnance přijatelnější a zábavnější formu než noviny, časopis nebo bulletin.

Firemní oblečení

Další formou komunikace na pracovišti může být firemní oblečení. Některé profese vyžadují k výkonu své práce speciální oblečení (mechanik, zdravotní sestra, policista atd.), z tohoto důvodu společnosti oblékají své zaměstnanci do firmou stanovených uniforem, které jsou například složeny z barev či loga společnosti. Některé podniky vyžadují tzv. „dress code“ u pracovníků, kteří nejčastěji přicházejí do styku se zákazníky. Ten vyvolává u zákazníků pocit serióznosti a úrovně podniku.

Firemní předměty a dárky

Předměty a dárky s logem firmy jsou ve většině případů určeny pro zákazníky. Pokud ovšem firma obdaruje své zaměstnance těmito předměty, může tento akt vyvolat v zaměstnanci pocit sounáležitosti k podniku.

Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům

Firmy by měli pomocí určitého programu či kampaně umožnit zaměstnancům využívat, výhodným způsobem, jejích služeb či produktů. Pokud má zaměstnanec pozitivní zkušenost s produkty podniku, roste i pozitivní vztah k podniku samotnému.

2.5 Překážky vnitropodnikové komunikace

Fouad (2007) ve své práci Interní komunikace: nástroj řízení lidských zdrojů, dělí překážky do třech hlavních skupin:

Obecné překážky

- Pomalost
První obecnou a častou překážkou ve vnitropodnikové komunikace je pomalý proces přenosu informací. Vhodně zvolený komunikační kanál je základem rychlé a kvalitní komunikace. Delší prodleva při přenosu informací může vést k znehodnocení a následně pak nepravdivým zprávám.
- Dezinformace
Dezinformace neboli nepravdivé či zavádějící informace jsou chybné zprávy. Tyto zprávy
- Pověst
Jde o negativní výměnu názorů, která snižuje pracovní morálku. Odborníci doporučují zavést preventivní opatření, kdy už od počátku se má pověst monitorovat a předcházet negativním vlivům.

Individuální překážky

- Interference
Jevy týkající se lidských hodnot a omezení. Negativní, vzájemné ovlivňování deformuje vnitropodnikovou komunikaci a tím narušuje pracovní prostředí.
- Moc
Někteří pracovníci schválně zatajují určité informace. Tímto si chtějí udržet pocit nadřazenosti, posílit svou moc.
- Vnímání
Odlišné vnímání je častá překážka mezi komunikátorem a komunikantem. „Většina lidí slyší jen to, co chce.“
- Postoj

Organizační problémy

- Faktory měnící zprávu
Způsobeno dlouhým tokem informací, kdy informace musí projít několika fázemi, než se dostane do cíle. Změna může nastat i z důvodu počtu hierarchických úrovní, přes které informace musí projít.
- Špatné nastavení komunikačních kanálů
Pomocí špatně zvoleného a složitého komunikačního kanálu se může stát, že příjemce zprávy nedostane zprávu celou, ale pouze její část. Důvodem může být velká organizační struktura, kde je více pravděpodobné, že se informace během cesty ztratí.

2.6 Důležitost kvalitní vnitropodnikové komunikace

Vnitropodniková komunikace je klíčovým nástrojem k tvorbě pracovního prostředí a také vztahů mezi zaměstnanci společnosti. V současné době je komunikace nejdůležitější složkou marketingové strategie. Top management společností v České republice si začal uvědomovat podstatu kvalitní a efektivní vnitropodnikové komunikace. Ta totiž posléze vede ke konkurenční výhodě na trhu a v boji o kvalitní zaměstnance. (Hloušková, 1998)

„Funguje-li systém vnitropodnikové komunikace jsou pracovníci firmy dobře informačně a motivačně propojeni. Každý pracovník má pro svoji práci dostatek informací, je k práci povzbuzován, ví, co se od něho očekávat, je ochoten s ostatními táhnout za jeden provaz a to proto, že se to ve firmě vysoce oceňuje.“ (Hloušková, 1998)

Jestliže vnitropodniková komunikace není efektivní, dochází u zaměstnanců společnosti k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Společnosti se snaží o akce, které komunikaci mezi zaměstnanci posílí. Ty jsou ovšem často pouze nárazové a mají krátkodobý efekt. (Vymětal, 2008)

Výsledkem komunikačních vlivů, které byli použity v této části práce, je pracovní prostředí a atmosféra, jež působí na zaměstnance. Dle průzkumu online služby je pro většinu Čechů důležitá pracovní atmosféra. Z celkového počtu 769 dotázaných 76% respondentů uvedlo, že je pro ně důležitá atmosféra na pracovišti. 19% uvedlo, že je pro ně důležitá jen pouze, pokud pracují v týmu. Zbylých 5% respondentů uvedlo, že pracovní atmosféra je nijak neovlivňuje. (Monster.cz, 2010)

2.7 Role a význam manažera v komunikaci

Lidský faktor je stále nejdůležitějším prvkem v interní komunikaci. Manažer společnosti má za úkol vytvářet pro své podřízené kvalitní pracovní podmínky. Měl by zajistit podřízenému potřebné a dostačující informace, které zaměstnanec potřebuje k výkonu své práce. Pokud zaměstnanci nemůžeme podat dostačující a potřebné informace, nesmíme očekávat správně a kvalitně odvedenou práci. Pokud ovšem manažer své podřízené naopak informacemi a prací zahlcuje, tak svou úlohu manažera neplní správně. (Janda, 2004)

"Do týmu manažer přenáší cíle a úkoly, z týmu zpětně k managementu výsledky a požadavky, dále zajišťuje komunikaci svého týmu v rámci celé firmy." (Holá, 2006)

Pokud manažer disponuje dobrými komunikačními prostředky napomáhá tím k efektivní komunikaci uvnitř podniku. Které stěžejní prostředky by měl manažer mít se zabývá Vymětal (2008) se ve svém titulu Průvodce úspěšnou komunikací. Patří mezi ně:

- srozumitelnost informací podávaných podřízeným a spolupracovníkům,
- jasné instrukce při zadávání úkolů,
- motivace podřízených,
- poskytování zpětné vazby,
- kontrola dodržování správných pracovních postupů,
- kritika a chvála v určitých situacích.

2.8 Zpětná vazba

Zpětná vazba neboli feedback přichází vždy od podřízeného k nadřízenému, jelikož zaměstnanci plní úlohu vyslanců podniku, kteří přináší informace od zákazníků. Podle Stejskalové (2008) jsou to "lidé v první linii". Od zákazníků zjišťují o co mají zájem.

U zpětné vazby nejde pouze o marketingový výzkum se zaměřením na zákazníky. Hlavním účelem je interní průzkum, který může poukázat a najít určité nedostatky ve vnitropodnikové komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Nejlepší prevencí pro zabránění těchto problémů je naslouchání. Pokud si nadřízený zaměstnanec udělá čas a vyslechne si svého podřízeného, splní účel zpětné vazby.

"Někteří manažeři se mohou poskytování zpětné vazby obávat. Nevědí přesně, jak ji správně poskytnou, nejsou si jistí co a jakým způsobem říci. Mohou mít strach z emotivních reakcí svých spolupracovníků. Správná připravenost poskytovatelů zpětné vazby je nezbytná" (Čuba, 2011)

Zpětná vazba poskytuje informaci, jak komunikant přijal předanou zprávu, jak si ji vysvětlil, zda ji pochopil, tak jak byla myšlena. Zpětná vazba komunikátorovi umožňuje do budoucna zprávu měnit a přizpůsobit její předávání. Čím rychlejší zpětná vazba je, tím je účinnější.

Tabulka 3 Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
Zaměřená pracovníkovi pomoci	Zaměřená pracovníka ponížit
Konkrétní	Obecná
Popisující	Hodnotící
Načasovaná	Nenačasovaná (použitá náhodně)
V situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout	Zahání ho do defenzívy
Jasná	Nesrozumitelná
hodnotná	Nepatříčná

Zdroj: Bedrnová, Nový (2007)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Společnost X

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost X byla zapsána do Obchodního rejstříku 27. října roku 1992. Aktivní činnost společnost zahájila v roce 1995.

Společnost X se zabývá se prodejem osobních, užitkových a nákladních vozů a poprodejní servis. V uplynulých letech si vybudovala významnou pozici na trhu osobních, nákladních a užitkových automobilů.

Mezi zákazníky této společnosti patří státní úřady, střední a malé obchodní společnosti, významné tuzemské a zahraniční společnosti působící na území České republiky.

Obrázek 3 Mapa dealerů v České republice



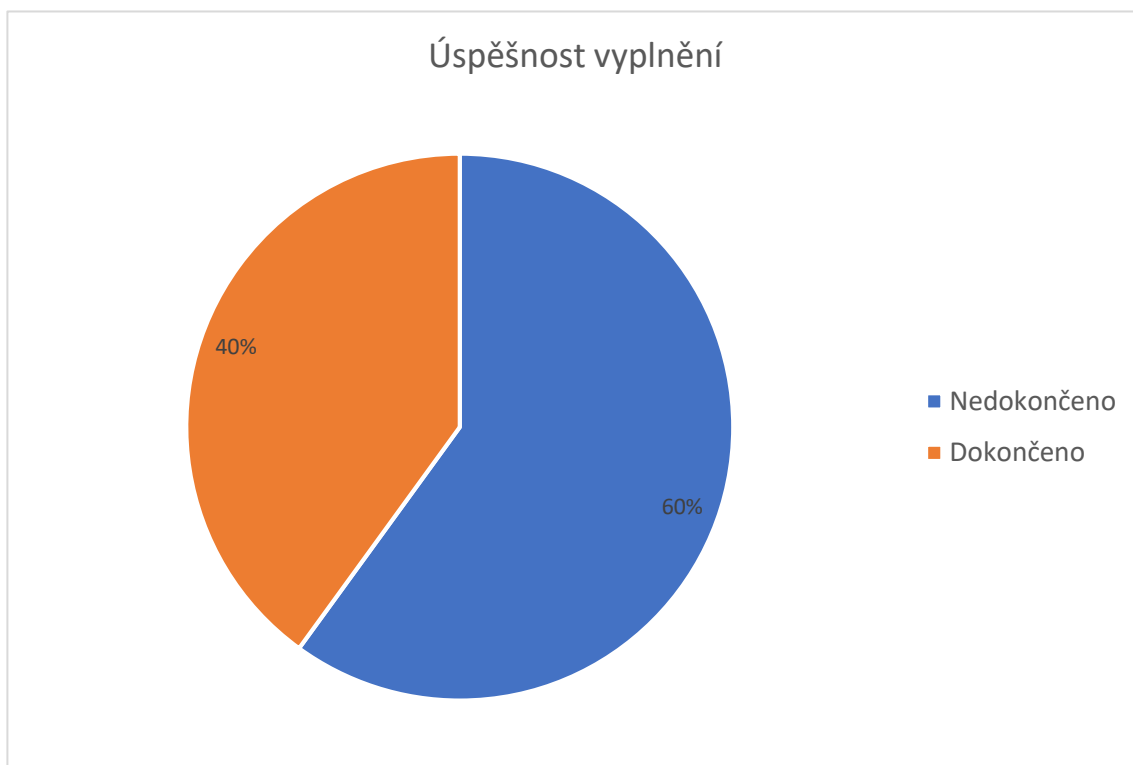
Zdroj: Webové stránky společnosti (2017)

3.2 Dotazníkové šetření

Pro zjištění situace a názoru zaměstnanců na vnitropodnikovou komunikaci ve společnosti byl vypracován dotazník, který byl rozeslán elektronický na firemní e-mail zaměstnancům pobočky v Praze Chodově. Dotazníky byly rozeslány pouze oddělením, kteří se zabývají chodem firmy tzn. účtárna, správní a právní oddělení.

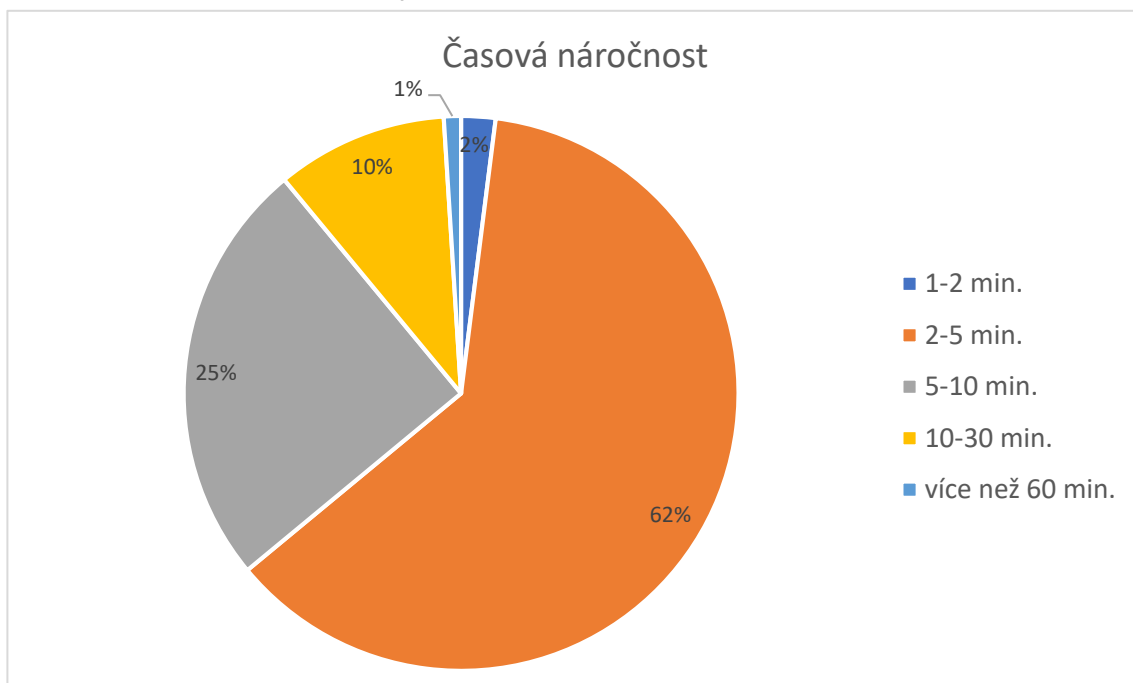
Úspěšnost vyplnění lze vidět na grafu č.1. 40 % z rozeslaných dotazníků se vrátilo vyplněných. Graf č.2 znázorňuje časovou náročnost na vyplnění dotazníku. Vyplnit dotazník respondentům ve více než polovině případů zabral maximálně 5 minut času.

Graf 1 Úspěšnost vyplnění dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Graf 2 Časová náročnost na vyplnění dotazníku

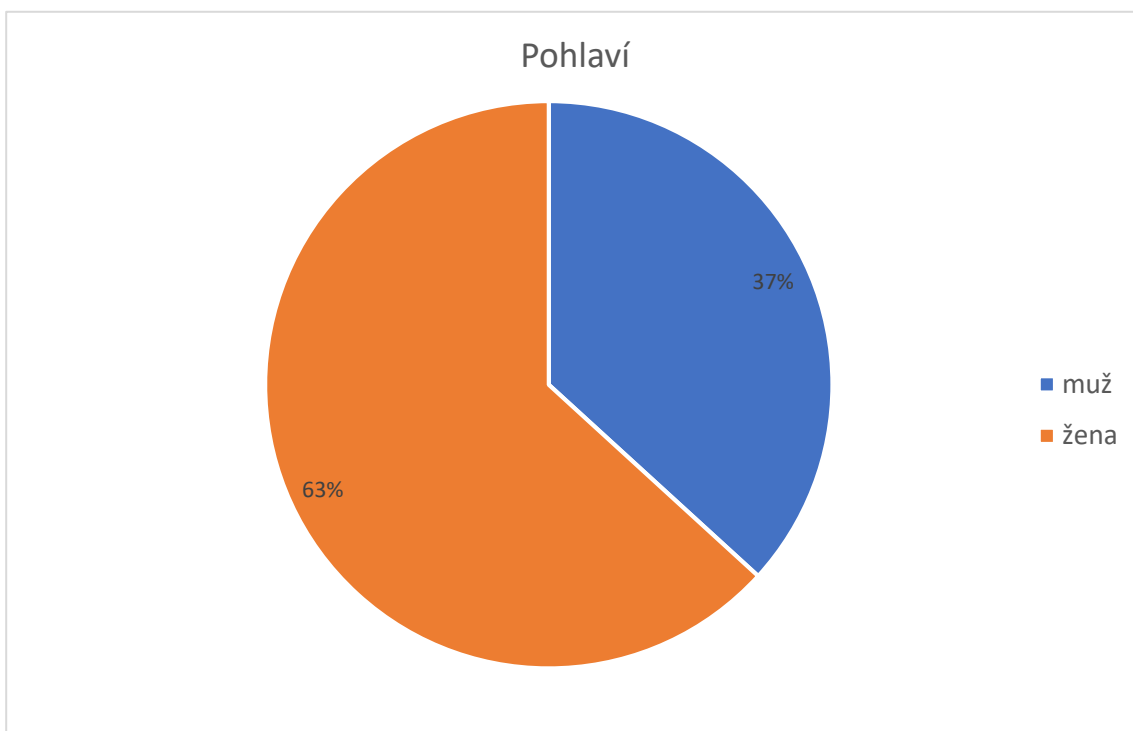


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

1. Rozdělení respondentů dle pohlaví

Vzhledem k předmětu podnikání by se mohlo očekávat, že ve společnosti budou pracovat převážně muži. Odpovědi ukázali, že ve společnosti z více než 60 % pracují ženy. Důvodem je rozeslání dotazníku pouze určitému úseku firmy, kde převážně pracují ženy.

Graf 3 Pohlaví

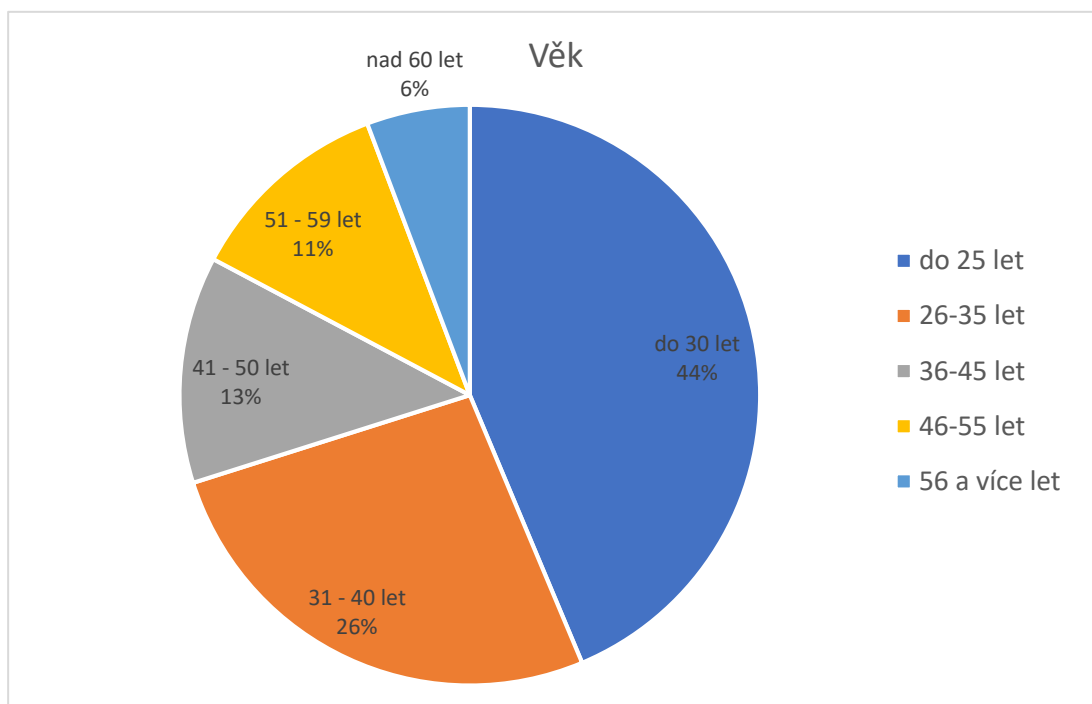


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

2. Rozdělení respondentů dle jejich věku

Věková rozmezí společnosti je od zaměstnanců, kteří nedovršili 30 let až po zaměstnance s věkem 60 a více. Největší zastoupení s 44 % má věková kategorie do 30 let, která má 38 pracovníků. Důvodem je otevření nových pozic pro absolventy. Druhé největší zastoupení jsou pracovníci do 40 let s 26 % zastoupením, což odpovídá 23 zaměstnancům. Další kategorií jsou zaměstnanci do 50 let, kteří jsou zastoupeni 13 % a následují zaměstnanci od 50-60 čítají 11 %. Nejmenší zastoupení mají pracovníci věkové kategorie nad 60 let a to pouze 5 zaměstnanců, což představuje 6 % z celkového počtu.

Graf 4 Věk



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3. Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání ve společnosti

Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti od 1 roku do 4 let a to přesně 30 zaměstnanců. Druhé největší zastoupení má kategorie 9 let a více let (25 zaměstnanců), které je těsně před zaměstnanci pracujícími ve společnosti méně než 1 rok (23 zaměstnanců).

Graf 5 Délka zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4. Znalost podnikové strategie

Znalost podnikové strategie společnosti pomáhá k ztotožnění se společností a naplňování jejích cílů. Podniková strategie je jeden z nejdůležitějších dokumentů podniku. Stanovuje konkrétní cíle podniku v dlouhodobém rozpětí (3-5 let) a kroky, jak vytyčených cílů dosáhnout.

Z grafu je ihned patrné, že většina zaměstnanců (92 %) zná podnikové cíle, vize, hodnoty a podnikovou strategii. Pouze 8 % respondentů zodpovědělo, že tuto znalost nemá. Důvodem neznalosti podnikové strategie může být nástup do zaměstnání v nedávné době.

Graf 6 Podniková strategie



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

5. Vztahy vůči spolupracovníkům ve společnosti

Vztahy na pracovišti jsou velmi důležité pro pocit pohody a bezproblémové fungování mezi jednotlivými spolupracovníky.

36 % respondentů uvedlo, že ve společnosti jsou udržovány formální vztahy. 64 % respondentů uvádí, že jsou nastaveny vztahy neformální. Toto může souviset i s věkovým rozložením zaměstnanců, jelikož většina respondentů jsou lidé do 30ti let. Formální vztah mají zaměstnanci s vedením firmy, kde se vztahy řídí podle hierarchického žebříčku.

Graf 7 Vztahy mezi spolupracovníky



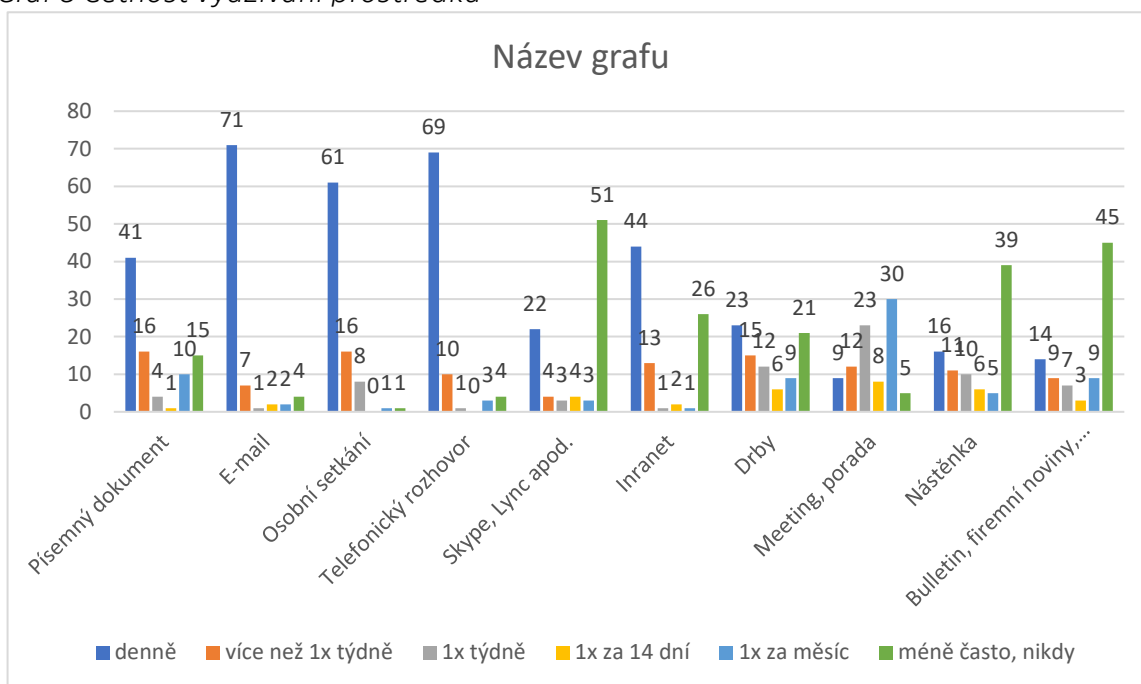
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

7. Četnost využívání komunikačních kanálů/prostředků pro získání informací

Ze sloupcového grafu č. 8 je patrné, že nejvíce využívaný komunikační prostředek na pracovišti je e-mail, který označilo 71 respondentů za komunikační prostředek, který využívají denně. Druhý nejpoužívanější prostředek pro komunikaci je podle průzkumu telefonický rozhovor. Tento prostředek využívá 69 respondentů na denní bázi. Třetí místo obsadilo osobní setkání, které využívá 61 dotázaných na denním pořádku.

Nejméně využívané komunikační prostředky jsou Skype, Lync, nástěnka a bulletin, firemní noviny, televize či rozhlas. Tento výsledek je z důvodu toho, že tyto prostředky nejsou ve firmě populární.

Graf 8 Četnost využívání prostředků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

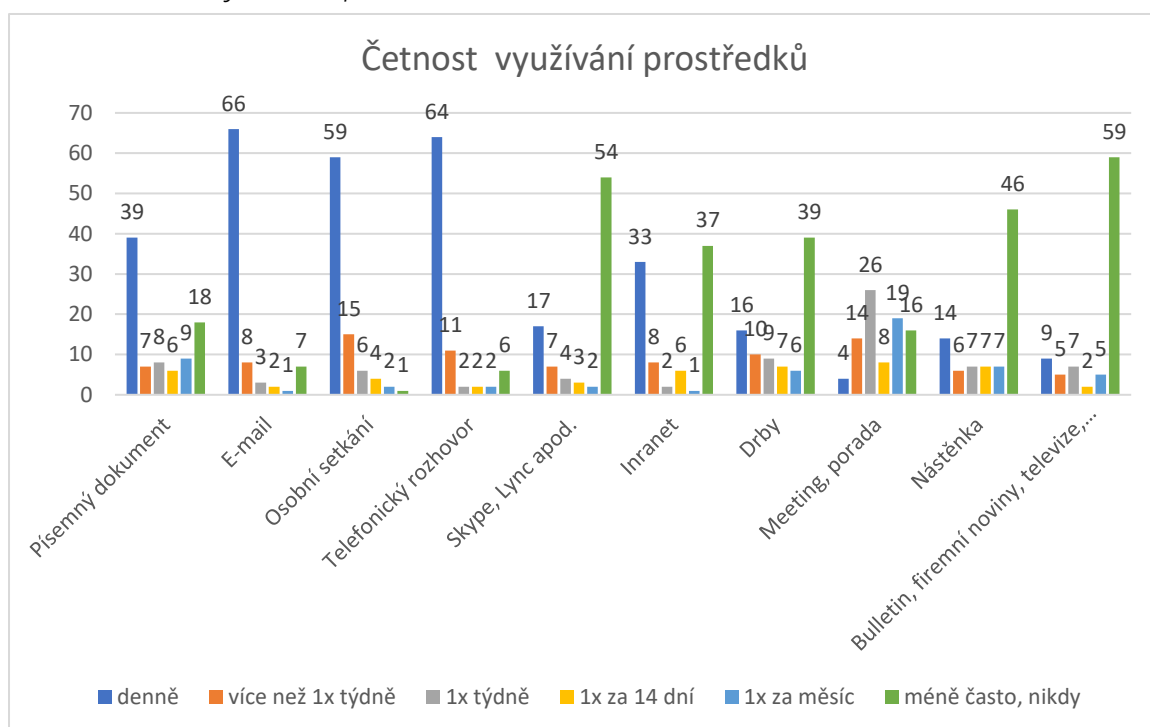
8. Četnost využívání komunikačních kanálů/prostředků pro předání informací

Při předávání informací zaměstnanci používají nejčastěji stejné komunikační prostředky jako u získávání informací. Nejčastěji je používán a internetová komunikace: e-mail (66 respondentů). Druhý nejčastěji používaný komunikační kanál je telefonický rozhovor, který označilo 64 dotázaných, že ho využívají denně. Na třetím místě, tak jako u předchozí otázky, je osobní setkání s 59 hlasy.

Obdobnou situaci lze vidět z grafu i u kanálů, které dotazující nevyužívají tak často nebo nikdy. Dotazovaní nevyužívají Skype, Lync, nástěnku a bulletin, firemní noviny, televizi a rozhlas.

Při porovnání obou grafů je možno si povšimnout skoro polovičního nárůstu u kanálu "Drby", kdy u předávání informací respondenti nevyužívají tak často jako u získávání informací.

Graf 9 Četnost využívání prostředků



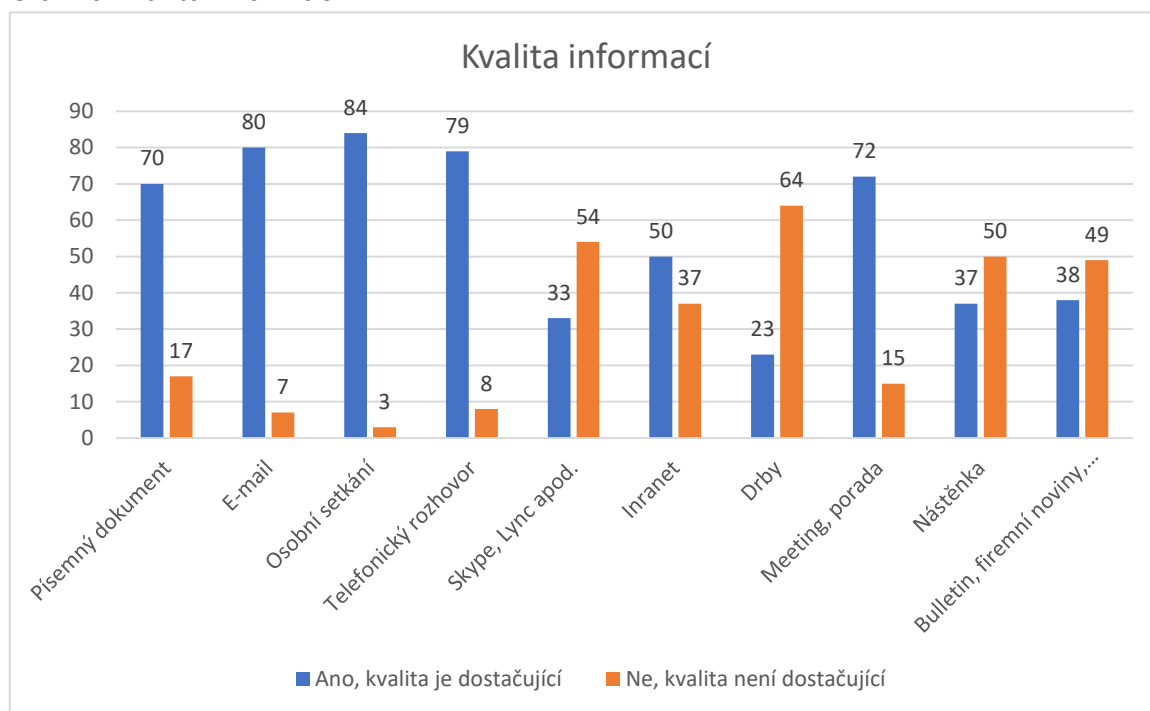
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

9. Kvalita získaných informací z komunikačních kanálů/prostředků

Největší kvalitu informací, i když není tak často využívána, respondenti získávají z osobního setkání. Tento prostředek označilo jako kvalitní 87 respondentů. Důvodem je okamžitá zpětná vazba, která napomáhá k okamžitému vyřešení problémů, či špatnému porozumění. Další komunikační kanály, ze kterých zaměstnanci získávají kvalitní a hodnocené informace jsou z telefonických rozhovorů a e-mailu.

Jako zcela nevyhovující a nekvalitní komunikační kanál k získávání informací respondenti jednoznačně označili drby.

Graf 10 Kvalita informací



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

10. Efektivita komunikace mezi odděleními

Otázka č.11 se zaměřuje na názor dotázaných, jak vnímají efektivitu komunikace mezi pracovišti.

Více než polovina dotázaných je s fungováním komunikace spokojena. 38% respondentů zodpovědělo na otázku jednoznačným "ano". Dalších 46 % pracovníků se přiklání ke spíše fungující komunikaci. Pro pouze 14 zaměstnanců (16 %) komunikace mezi odděleními není vyhovující.

Z výsledků dotazníku tudíž vyplývá, že komunikace mezi jednotlivými odděleními ve společnosti funguje.

Graf 11 Komunikace mezi odděleními



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

11. Spokojenost s komunikací mezi odděleními

Předchozí otázka byla na zjištění, zda komunikace mezi odděleními funguje. Tato se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců v procesu komunikace mezi jednotlivými odděleními.

Většina pracovníků jsou zcela spokojeni s fungováním komunikace mezi jednotlivými odděleními – 37 % zcela spokojeno, 44% spíše spokojeno. Z celkového počtu respondentů pouze 3 zodpověděli, že nejsou spokojeni s komunikací mezi jednotlivými pracovišti.

Graf 12 Spokojenost s komunikací mezi odděleními



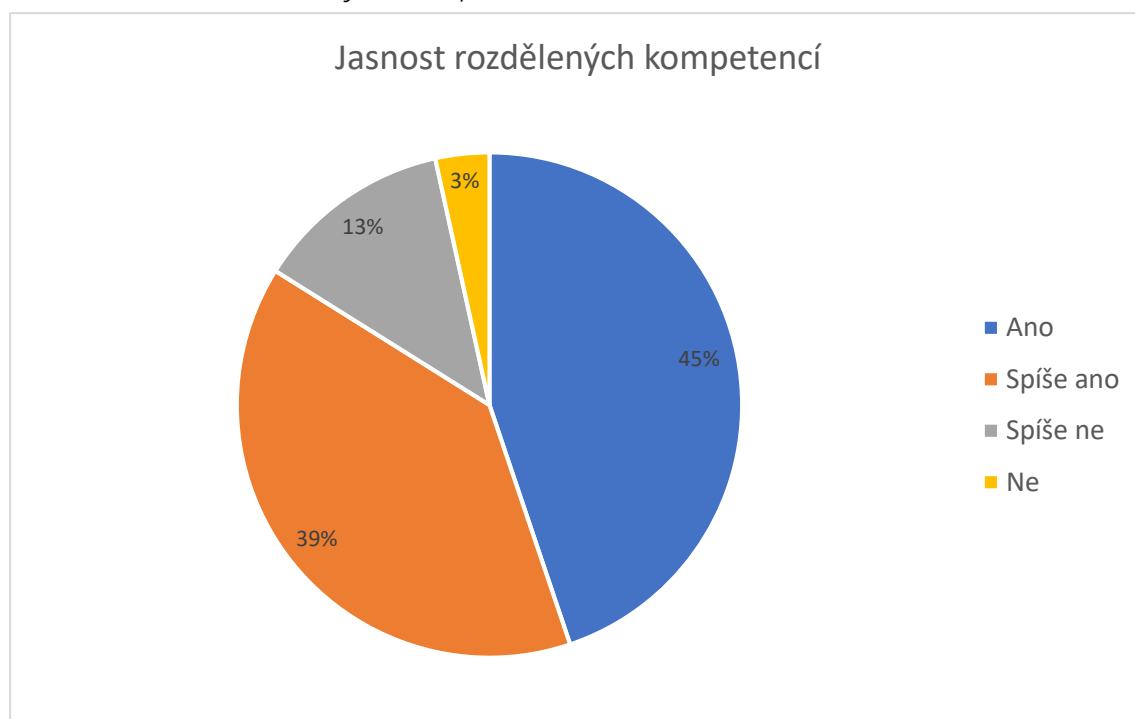
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

12. Jasnost rozdělení kompetencí ve společnosti

Ve společnosti je důležité, aby funkce byly jasně rozděleny. Každá osoba by měla vykonávat určitou funkci pro kterou je způsobilá a má určité zkušenosti. Pokud osoba nedisponuje těmito schopnostmi, může docházet k neefektivnosti a k matení svých podřízených, jelikož by dochází k zadávání nesrozumitelných úkolů.

Z grafu č.13 je patrné, že pro zaměstnance podniku jsou kompetence rozděleny jasně a zřetelně. Pouze 3 % dotázaných zodpovědělo, že nemají jasno v rozdělení kompetencí ve společnosti.

Graf 13 Jasnost rozdělených kompetencí



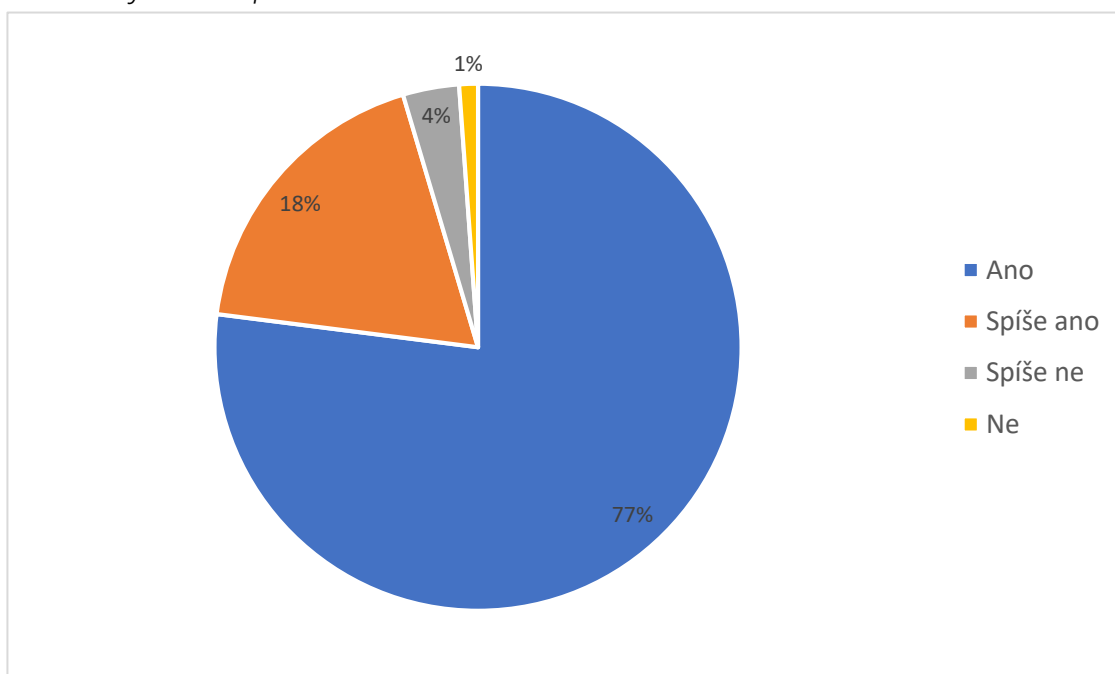
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

13. Víte, na koho se v případě potřeby obrátit?

Pokud si zaměstnanec neví rady s určitým úkolem, něco mu není jasné či má nějaký dotaz, měl by vědět na koho se v podniku obrátit. Jestliže zaměstnanec neví, kdo by mu mohl s problémy pomoci, může to v něm vyvolat stres a negativní pocit, což může vést ke snížení samotného výkonu práce.

Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců společnosti jsou si vědomi, ke kterému subjektu v organizaci obrátit v případě potřeby. Pouze 5 % zaměstnanců společnosti si nejsou 100 % jistí za kým se obrátit.

Graf 14 Vyhledání pomoci



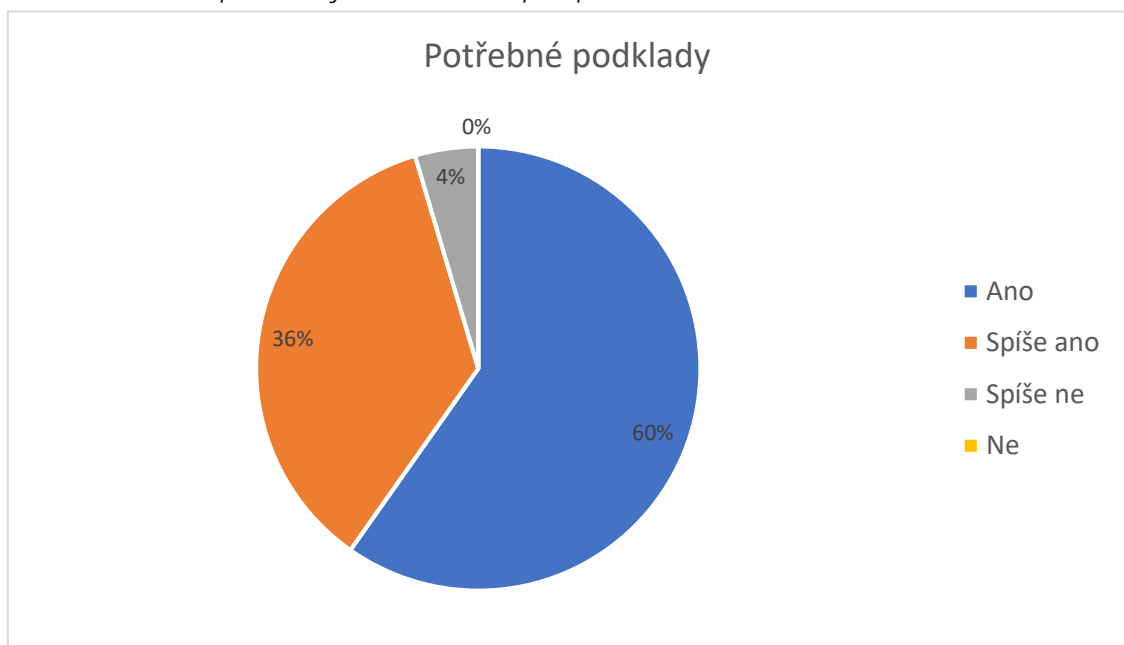
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

14. Znalost potřebných informací pro práci

Důležitou podmínkou pro efektivní výkon práce je dostatečná informovanost. Pokud zaměstnanec nedostává potřebné a kvalitní podklady pro svou práci včas, zvyšuje se riziko neefektivní a chybné práce.

Z grafu č.15 je patrné, že zaměstnanci společnosti dostávají všechny potřebné podklady pro výkon práce. Pouze 4 % dotázaných zodpovědělo, že podklady potřebné pro jejich práci nedostávají.

Graf 15 Znalost potřebných informací pro práci



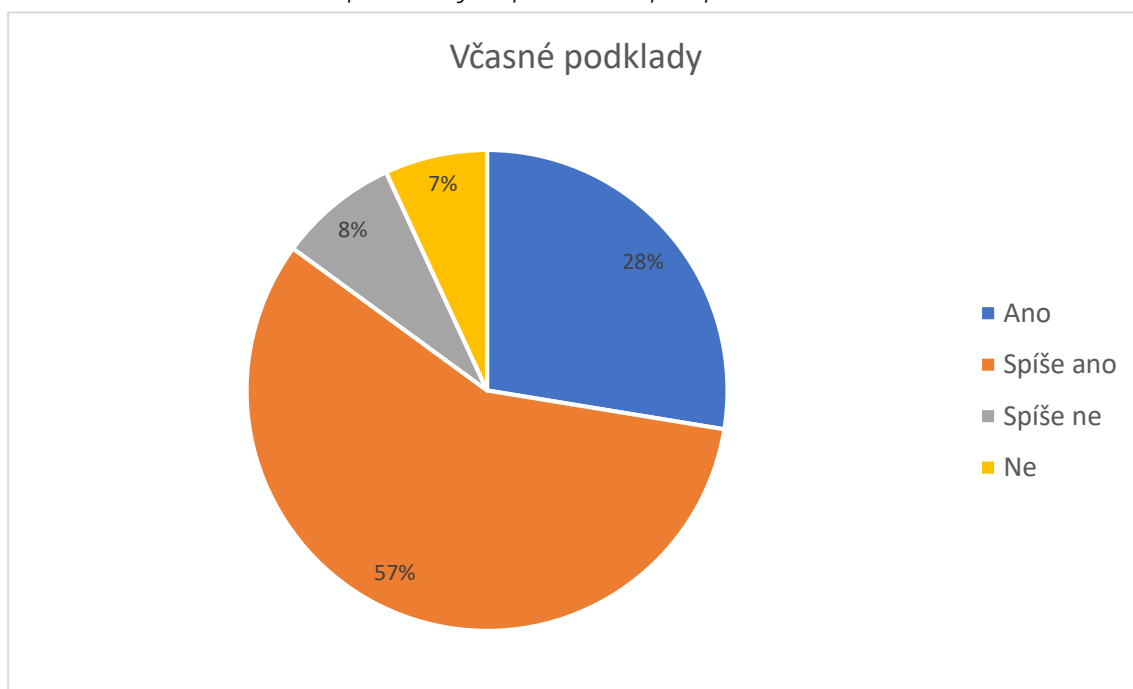
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

15. Včasné obdržení potřebných podkladů pro práci

Pokud zaměstnanec nedostává potřebné informace pro svůj výkon práce zvyšuje se riziko pro chybně odvedenou práci.

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že většina zaměstnanců dostává informace potřebné k práci včas. 15 % respondentů odpovědělo, že podklady nedostává, podle jejich mínění, včas.

Graf 16 Včasné obdržení potřebných podkladů pro práci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

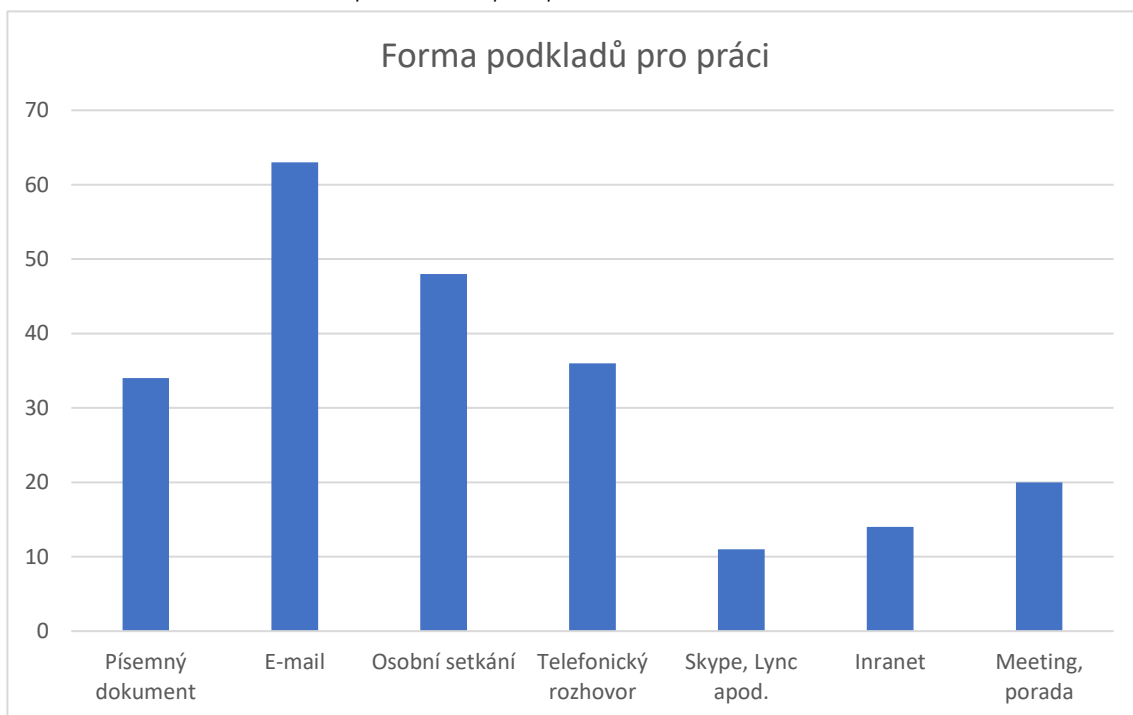
16. Dostatečné množství obdržných podkladů pro práci

Dostatečné množství podkladů pro práci dostává 86 % respondentů. 14 % dotázaných mají pocit, že množství podkladů by měl být větší. Bez dostatečného množství informací zaměstnanec nemůže vykonávat efektivně svou práci.

17. Forma získávání podkladů pro práci

Podklady ve společnosti jsou předávány převážně elektronicky, pomocí e-mailu. Druhou nejvíce využívanou formou je osobní setkání a poté telefonický rozhovor. Nejméně používanou formou je Skype, Lync a to díky tomu, že zaměstnanci ve společnosti tento komunikační kanál používají zcela sporadicky.

Graf 177 Forma získávání podkladů pro práci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

18. Zájem společnosti o kariérní růst

Pokud zaměstnanec vidí budoucnost a možný vzestup v kariérním žebříčku, je motivován, jeho přístup k práci a výkon odvedené práce je lepší.

Více než polovina zaměstnanců společnosti vnímá, že společnost se zajímá o jejich další profesní růst. 21 % z nich uvedlo, že nevidí ve společnosti žádný profesní růst. Důvodem může být, že zaměstnanec už je obsazen ve vedoucí pozici, a tudíž se dále posunout v kariérním žebříčku nemůže, jelikož nad ním jsou pouze vlastníci firmy.

19. Pocit perspektivy ve společnosti

Tak jako karierní růst, tak i pocit perspektivy vnímá 71 % respondentů pozitivně. 29 % dotázaných nevidí budoucnost v dané společnosti.

Pocit perspektivy ve společnosti je pro výkon v zaměstnání důležitý. Pokud zaměstnanec nepocituje žádný možný vzestup klesá jeho motivovanost, a tudíž jeho výkon.

Graf 18 Pocit perspektivy ve společnosti



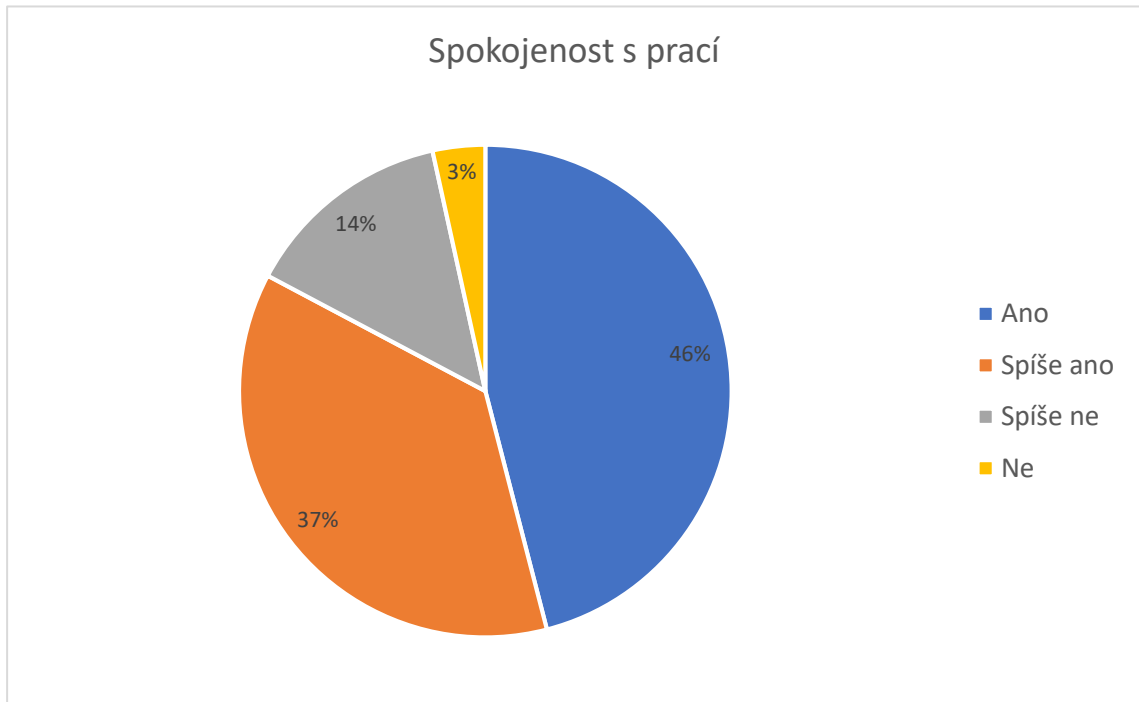
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

20. Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti

Z odpovědí můžeme usoudit, že společnost má spokojené zaměstnance. Více než polovina zodpověděla, že je spokojena s prací ve společnosti. 14 % respondentů odpovědělo, že není s prací plně spokojeno a 3 % nejsou s prací spokojeni vůbec.

Na spokojenost zaměstnanců mají vliv všechny předchozí faktory. Vztahy se spolupracovníky, kvalitní, včasné podklady pro práci, vztah ke společnosti, motivovanost k práci a další.

Graf 19 Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti



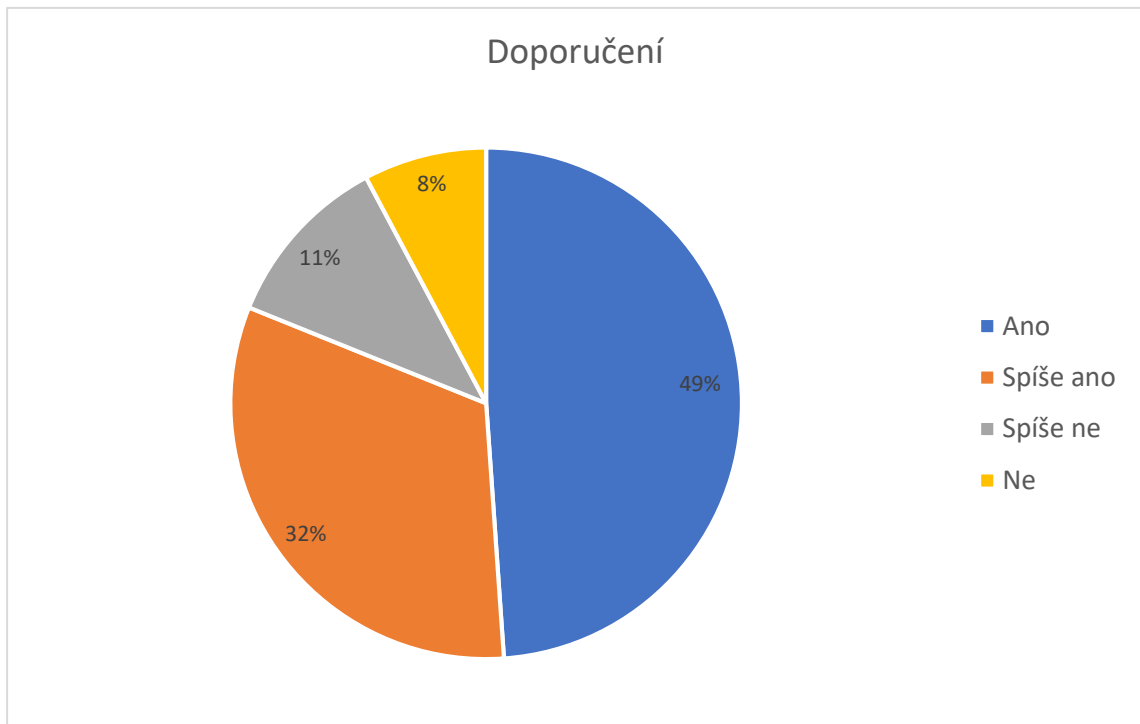
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

21. Doporučení společnosti známým a přátelům

V předchozí otázce respondenti odpovídali na otázku spokojenosti v zaměstnání. Otázka č.21 s předchozí otázkou souvisí. Zdali zaměstnanec ve společnosti není spokojen, rozhodně nedoporučí svým blízkým nechávat se zaměstnávat touto firmou.

Už z předchozí otázky nám může být jasné, že valná většina zaměstnanců by doporučila zaměstnání ve společnosti svým známým. 81 % pracovníků by doporučilo zaměstnání ve společnosti, z toho 49 % by ho rozhodně doporučilo. 19% zaměstnanců zodpovědělo negativně, nedoporučili by zaměstnání ve společnosti svým známým.

Graf 190 Doporučení společnosti známým a přátelům



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit vnitropodnikovou komunikaci ve společnosti, určit její silné a slabé stránky a následně navrhnout efektivní řešení, které povede ke zlepšení stávající situace.

Výzkumná část této práce ukázala, že vnitropodniková komunikace ve zkoumané společnosti je na vysoké úrovni. Ve zkoumaném úseku společnosti pracují převážně ženy v mladém, absolventském, věku. Vztahy mezi pracovníky jsou neformální.

Nejvýznamnější prostředek ke komunikaci ve firmě je e-mail, se kterým jsou zaměstnanci spokojeni a kvalitu informací předaných pomocí tohoto kanálu považují za dostačující. Zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací mezi odděleními, která napomáhá k plynulému předávání informací, a tudíž k efektivnímu výkonu práce. Pracovníci společnosti dostávají kvalitní podklady pro svou práci včas a v dostatečném množství. V případě nedorozumění, nepochopení zadaného úkolu, či jiného problému, zaměstnanci znají rozdělení kompetencí ve společnosti a tudíž ví, na koho se, v případě potřeby, obrátit.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že firma zaměstnává spokojené zaměstnance, kteří jsou motivováni pro svou práci, rádi pracují ve společnosti, vidí v ní budoucnost a doporučili by zaměstnání v této společnosti i dalším osobám z řad blízkých a známých.

Jedním z doporučení pro zlepšení současného stavu komunikace ve společnosti je zlepšení adaptace nových zaměstnanců. Po přijetí nového člena do společnosti pověřit osobu, který by za nového zaměstnance byla zodpovědná, seznámila ho s fungováním a vedením společnosti. Tímto by se zlepšila celková informovanost nového zaměstnance a zamezilo se dezorientaci jak ve společnosti, tak ve výkonu práce.

Seznam použité literatury

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BOUWMAN, H. *Information and communication technology in organization*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. ISBN 978-14-129-0089-8.
- DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- FARRANT, J. *Internal communications*. London: Thorogood. 2003. ISBN 978-18-541-8233-3.
- HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1998. ISBN 978-80-716-9550-9.
- HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer PresS. 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-2447-6186-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0650-4.
- Monster. Cz. Ovlivňuje pracovní atmosféra Vaši práci? (online) Dostupné z: <http://rady-a-tipy.monster.cz/v-praci/vztahy-na-pracovisti/ovlivnuje-pracovni-atmosfera-vasi-praci/article.aspx>
- PORVAZNÍK, J. *Celostny manažment*. Bratislava: Piliere kompetentnosti v riadení. 1999. ISBN 978-80-889-3150-8.
- STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace. Část I a II*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-45-1134-7.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0405-6.

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

WINKLER, J. *Komunikace v organizacích*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity. 1998. ISBN 978-88-0212-0189-1.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Komunikační proces	7
Obrázek 2 Pyramida komunikace	10
Obrázek 3 Mapa dealerů v České republice	22
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti	Chyba! Záložka není definována.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Neverbální komunikace.....	9
Tabulka 2 Porovnání formální s neformální komunikací.....	13
Tabulka 3 Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby.....	20

Seznam grafů

Graf 1 Úspěšnost vyplnění dotazníku	23
Graf 2 Časová náročnost na vyplnění dotazníku	23
Graf 3 Pohlaví.....	24
Graf 4 Věk.....	25
Graf 5 Délka zaměstnání.....	25
Graf 6 Podniková strategie.....	26
Graf 7 Vztahy mezi spolupracovníky.....	27
Graf 8 Četnost využívání prostředků	28
Graf 9 Četnost využívání prostředků	29
Graf 10 Kvalita informací.....	30
Graf 11 Komunikace mezi odděleními	31
Graf 12 Spokojenost s komunikací mezi odděleními	32
Graf 13 Jasnost rozdělených kompetencí.....	33
Graf 14 Vyhledání pomoci	34
Graf 15 Znalost potřebných informací pro práci	35
Graf 16 Včasné obdržení potřebných podkladů pro práci.....	36
Graf 17 Forma získávání podkladů pro práci	37
Graf 18 Pocit perspektivy ve společnosti	38
Graf 20 Doporučení společnosti známým a přátelům	40
Graf 22 Dostatečné množství obdržných podkladů pro práci.....	52

Příloha

3.3 Dotazník

1. Pohlaví
 - a. Žena
 - b. Muž

2. Věk
 - a. Do 30 let
 - b. 31 – 40 let
 - c. 41- 49 let
 - d. 50 – 59 let
 - e. 60 a více let

3. Jak dlouho pracujete ve firmě?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1-4 roky
 - c. 5-8 let
 - d. 9 let a více

4. Znáte podnikovou strategii (vize, hodnoty, poslání atd.)?
 - a. Ano
 - b. Ne

5. Vztahy vůči spolupracovníkům ve firmě považujete spíše za
 - a. Formální
 - b. Neformální

6. Jste vedoucí zaměstnanec?
 - a. Ano
 - b. Ne

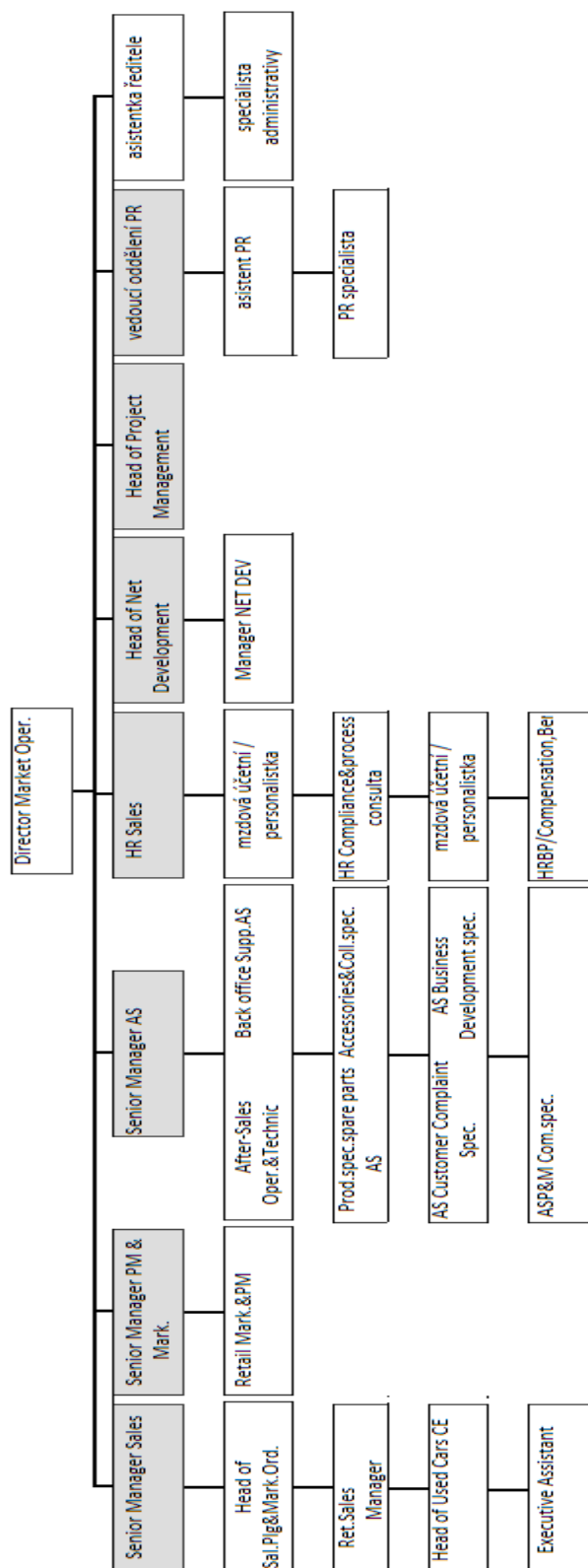
7. Jak často využíváte v práci následující komunikační kanály/prostředky, abyste získali informace? (denně, více než 1x týdně, 1x týdně, 1x za 14 dní, 1x za měsíc)
- Písemný document
 - E-mail
 - Osobní setkání
 - Telefonický rozhovor
 - Skype, Lync
 - Intranet
 - Fámy
 - Meeting, porada
 - Nástěnka
 - Bulletin, firemní noviny, televize, rozhlas
8. Jak často využíváte v práci následující komunikační kanály/prostředky, abyste předali informace? (denně, více než 1x týdně, 1x týdně, 1x za 14 dní, 1x za měsíc)
- Písemný document
 - E-mail
 - Osobní setkání
 - Telefonický rozhovor
 - Skype, Lync
 - Intranet
 - Fámy
 - Meeting, porada
 - Nástěnka
 - Bulletin, firemní noviny, televize, rozhlas
9. Je pro Vás kvalita informací, které z uvedených zdrojů získáte dostačující?
(Ano/Ne)
- Písemný document
 - E-mail
 - Osobní setkání
 - Telefonický rozhovor
 - Skype, Lync
 - Intranet
 - Fámy
 - Meeting, porada
 - Nástěnka
 - Bulletin, firemní noviny, televize, rozhlas

10. Funguje komunikace mezi jednotlivými odděleními?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
11. Jste spokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
12. Jsou kompetence ve firmě rozděleny jasně?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
13. Víte, na koho se v případě potřeby obrátit?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
14. Znáte všechny potřebné informace pro výkon Vaší práce?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
15. Dostáváte potřebné podklady včas?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
16. Dostáváte potřebné podklady v dostatečném množství?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

17. Jakou formou nejčastěji dostáváte podklady pro svou práci?
- a. Písemný document
 - b. E-mail
 - c. Osobní setkání
 - d. Telefonický rozhovor
 - e. Skype, Lync
 - f. Intranet
 - g. Meeting, porada
18. Zajímá se společnost o Váš profesní růst?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
19. Máte pocit perspektivy ve společnosti?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
20. Jste se svoji prací spokojen/a?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
21. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých známých (přátel)?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

3.4 Organizační struktura společnosti

Obrázek 4 Organizační struktura společnosti

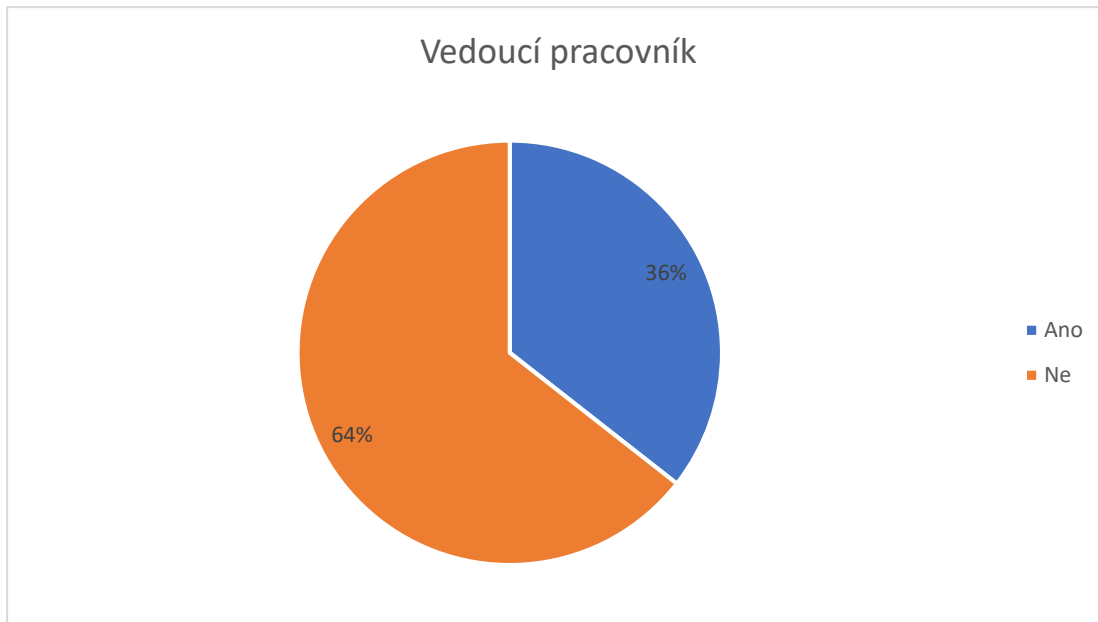


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3.5 Grafy z dotazníkového šetření

Otázka č.6:

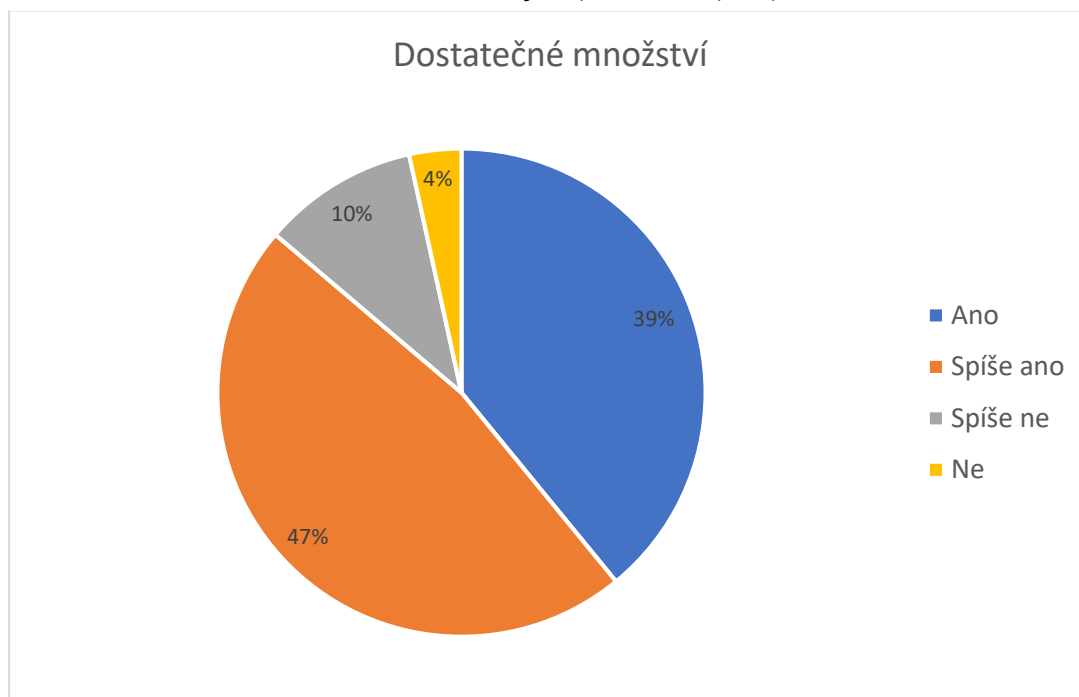
Graf 21 Vedoucí pracovník



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Otázka č.16:

Graf 20 Dostatečné množství obdržených podkladů pro práci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

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: Kateřina Krčmářová

V Praze dne: 18. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis