

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza komunikace v podniku

Analysis of Communication in Enterprise

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

CÉDL

DANIEL

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Cédl	Jméno:	Daniel	Osobní číslo:	460827
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza komunikace v podniku

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis of Communication in Enterprise

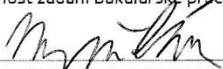
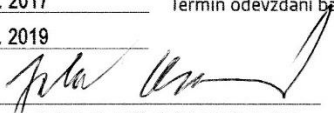
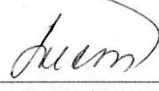
Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je popsat komunikaci ve vybraném podniku. Dle dotazníkového šetření pro zaměstnance a rozhovoru s vedoucím zaměstnancem provést srovnání získaných dat a navrhnout zlepšení interní komunikace.
PŘÍNOS: Přínosem BP bude pro vybraný podnik provedená analýza interní komunikace a zpracování návrhu řešení jejich nedostatků.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - definice a historie komunikace, druhy, typy, funkce komunikace, definice, charakteristika, cíle, metody a prostředky interní komunikace, roviny pracovních vztahů a možné konflikty na pracovišti; 3. Praktická část - představení podniku, analýza a charakteristika interní komunikace, získání a interpretace informací (dotazníky, rozhovor), návrh zlepšení.

Seznam doporučené literatury:
HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999. ISBN 8020006907.
VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

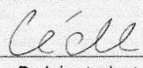
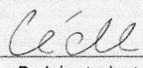
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání  Podpis studenta(ky)

CÉDL, Daniel. *Analýza komunikace v podniku*. Praha: ČVUT 2018. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval své vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Mynaříkové Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a připomínky, které mi s radostí a trpělivostí předávala.

Dále touto cestou děkuji své rodině a přátelům za podporu, kterou mi po celou dobu psaní bakalářské práce poskytovali.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na interní komunikaci v podniku XY. Cílem bakalářské práce je interní komunikaci podniku XY analyzovat a poté navrhnout inovaci v této oblasti. Teoretická část se zabývá charakteristikou sociální komunikace, dále popisem interní komunikace a na závěr vztahy v podniku a možnými konflikty. V praktické části byl charakterizován podnik XY, dále popsáno výzkumné šetření a dotazníková metoda, která byla k analýze použita. Závěr této části obsahuje interpretaci výsledků dotazníkového šetření a návrh inovace v oblasti interní komunikace.

Klíčová slova

Komunikace, komunikace v podniku, komunikační proces, vztahy v podniku a konflikty, vztahy s veřejností, interní komunikace, komunikační prostředky

Abstract

The bachelor thesis is focused on internal communication of enterprise XY. The aim of the bachelor thesis is to analyse the internal communication of enterprise XY and then to propose innovation in this area. The theoretical part is focused on characteristic of social communication, description of internal communication and finally depiction of relationships and conflicts in enterprise. In the practical part was characterized enterprise XY, described research survey and analysed questionnaires, which were chosen for this research survey. The conclusion of this part is to interpret the results of the questionnaire survey and to propose innovations in internal communication.

Key words

Communication, Communication in Enterprise, Communication Process, Relationships and Conflicts in Enterprise, Public Relations, Internal Communication, Communication Means

OBSAH

ÚVOD	5
TEORETICKÁ ČÁST	
1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE.....	7
1.1 DEFINICE POJMU KOMUNIKACE	7
1.2 HISTORIE KOMUNIKACE.....	8
1.3 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE.....	9
1.3.1 Funkce komunikace.....	9
1.3.2 Komunikace jako proces	10
1.3.3 Druhy komunikace	11
2 KOMUNIKACE V PODNIKU	15
2.1 VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ – PUBLIC RELATIONS	15
2.2 INTERNÍ KOMUNIKACE V PODNIKU	16
2.2.1 Cíle a funkce interní komunikace	16
2.2.2 Komunikační strategie.....	17
2.2.3 Formy a prostředky interní komunikace	17
3 VZTAHY V PODNIKU A MOŽNÉ KONFLIKTY	22
3.1 TYPY VZTAHŮ V PODNIKU	22
3.2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI	23
3.2.1 Druhy a řešení konfliktů očima manažera	23
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	26
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	26
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI XY	27
4.3 PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE	27
4.4 POPIS RESPONDENTŮ	29
4.5 VÝHODNOCENÍ OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	30
5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	41
6 NÁVRH INOVACE	42
ZÁVĚR	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	46
SEZNAM TABULEK.....	47
SEZNAM PŘÍLOH	48

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je „Analýza komunikace v podniku“. Toto téma jsem si vybral z toho důvodu, že komunikace je pro nás lidi naprostou každodenní samozřejmostí a chtěl jsem se proto tímto tématem zabývat hlouběji a zjistit, jak vlastně komunikační proces funguje v podnicích. Dalším důvodem mého výběru je fakt, že nedostatečná nebo neefektivní komunikace v pracovním prostředí může být stavebním kamenem nefungující motivace zaměstnanců ze strany zaměstnavatele a z toho vyplývajících problémů spojených s nenaplněním strategických cílů pracovního týmu nebo dokonce celého podniku. Na základě toho jsem chtěl pochopit, jak pevnou vazbou jsou komunikační proces v podniku a plnění strategických cílů spojeny a jakými prostředky je tento vztah optimalizován.

Cílem mé bakalářské práce je analýza komunikačního procesu, komunikačních prostředků, zjištění efektivnosti interní komunikace a navrhnout inovace v oblasti interní komunikace v podniku XY. Metodou, která byla zvolena pro zajištění cíle mé práce bylo dotazníkové šetření, kdy byly připravené dotazníky rozdány ve firmě zaměstnancům. Druhou metodou, kterou byly doplněny informace získané dotazníky, byl rozhovor s kompetentním zaměstnancem.

Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Obsahem teoretické části jsou tři kapitoly. První kapitolou je Sociální komunikace, která definuje základní pojmy spojené s komunikací, vývoj komunikace od počátku do přítomnosti a v neposlední řadě jsou zde popsány funkce a druhy komunikace obecně. Druhou kapitolou je Komunikace v podniku, kde je definován pojem „public relations“, pod kterou interní komunikace podniku spadá a dále jsou zde popsány cíle, funkce interní komunikace. V této části jsou také popsány komunikační prostředky, kterými je interní komunikace v podniku aplikována. Poslední kapitolou teoretické části jsou Vztahy v podniku a možné konflikty. Tato kapitola byla do mé bakalářské práce zařazena kvůli tomu, že nefungující a neefektivní interní komunikace může také vézt ke špatným vztahům na pracovišti a z toho vyplývajícím konfliktům.

Praktická část bakalářské práce se zabývá základní charakteristikou zvoleného podniku XY. Dále popsáním komunikační situace a komunikačních prostředků, které jsou zde využívány. Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s kompetentním zaměstnancem bylo provedeno srovnání a navržena inovace k zefektivnění interní komunikace v podniku XY.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

1.1 Definice pojmu komunikace

Pojem komunikace vychází z latinského *communicare*, což v překladu znamená – radit se, dorozumívat se nebo spojení a souvislost. V nejrůznějších publikacích se můžeme setkat s těmito definicemi (Vymětal, 2008, s. 22-23):

- proces výměny informací v jakékoliv formě, který probíhá mezi lidmi,
- proces dorozumívání se, společenský styk s cílem výměny myšlenek mezi účastníky prostřednictvím řeči,
- oboustranný proces přenosu a příjmu sdělení od jedné osoby k druhé,
- nejdůležitější forma sociálního styku, která je založena na vysílání a přijímání signálů,
- proces směny informací pomocí signálů nebo symbolů zvukových, čichových, hmatových, elektrických apod.,
- proces sdílení informací s cílem odstranit, či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.

Z uvedených definic můžeme odvodit to, že komunikace v širší perspektivě se netýká jen výměny informací mezi lidmi, ale přesunu a příjmu informací obecně mezi živými i neživými organismy (člověk-člověk, člověk-zvíře, člověk-příroda, člověk-světlo semaforu, teplota v místnosti-květina atp.). (Vymětal, 2008)

Z povahy této práce se však budu zabývat komunikací mezi lidmi, která se obvykle označuje komunikací sociální. Kromě předávání informací, které je zmíněno výše, lze komunikací vyjadřovat pocity, nálady, dále jsme schopni vést jiné lidi, ovlivňovat je a vytvářet ale také ničit vztahy. Nejdůležitější součástí komunikace a to, čím je komunikace nejčastěji prováděna je řeč. Řeč je pro většinu lidí samozřejmostí a nevěnují úsilí ani čas na její zdokonalení. (Mikuláščík, 2010)

Pracovat s řečí a tím zlepšovat komunikační schopnosti je dle mého názoru určitě důležité. Člověk s vysokou úrovní prezentačních dovedností má lepší základnu pro získání vysněného zaměstnání nebo partnerského vztahu než člověk, který je komunikačně i sociálně zdrženlivější. Důvody mohou být různé. Jejich chování může být způsobeno introvertní osobností jedince, sníženou sebedůvěrou nebo může mít strach ze selhání.

Vzájemnou komunikaci také může ovlivňovat počet komunikujících. Efektivnější komunikace lze lépe dosáhnout v menším počtu lidí. S rostoucím počtem hovořících je složitější pro účastníky udržet podmínky vzájemné zpětné vazby a okamžitého reagování. Uspokojení z této komunikace bývají jen někteří, víceméně jsou to ti, kteří se více projevují a prosazují své názory. (Mikuláščík, 2010)

1.2 Historie komunikace

Komunikace, jak samozřejmě všichni víme, není výsadou jen lidského druhu. Pro mnohé zástupce sociálně žijících zvířat je komunikace nezbytná pro přežití. Především si předávají upozornění např. na nalezenou potravu, varují se před nepřítelem nebo také informují stádo, že se od nich vzdálil jeden z jejich členů. H. a M. Fringsovi (1964), kteří se komunikací živočichů zabírali, měli za to, že porozumět si mohou jen zástupci stejného druhu. (Nakonečný, 2009) Mravenci se dorozumívají pomocí tykadel, pachů, včely bzúčením a známé jsou i jejich tance. Tancem v kruhu informují o velkém množství potravy, které se nachází nedaleko úlu, nebo tancem ve tvaru čísla osm ukazují směr a vzdálenost letu k potravě. (21století.cz, 2007)

Komunikace se vyvíjela stejně jako člověk sám a je jedním z nejdůležitějších projevů jeho vývoje. Docházelo ke stále složitějším formám reakcí na podněty, vznikla symbolika a řeč, a právě proto je lidská komunikace mnohem sofistikovanější než komunikace zvířat.

První zmínky o existenci jazyka jsou známy z doby 10 000 let před naším letopočtem. Jazyky byly zpočátku velmi jednoduché, byla zde obsažena jen slova nejn nutnější, která lidé potřebovali v denním životě, při lovu a práci. Nejstarší dochovanou písemností byla zpráva z roku 4 000 let před naším letopočtem. Nejvýznamnějším mezníkem byl vynález knihtisku Johannes Gutenbergem v roce 1450. Knih tisk představoval novou etapu, která nasměrovala společnost od orální k literární kultuře. O několik set let později, přesněji v roce 1837 se komunikace posunula znovu o kousek dál. Tímto posunem byl vynález prvního prakticky použitelného elektrického telegrafu, jehož vynálezcem byl Samuel Finley Breese Morse. V roce 1876 bylo vynalezeno telekomunikační zařízení, které přinášelo řeč prostřednictvím elektrických signálů. Byl to telefon. Obvykle je vynález tohoto přístroje přisuzován vynálezci jménem Alexander Graham Bell, avšak podle nejnovějších údajů jím byl Ital Antonio Meucci již v roce 1849. Vývoj komunikačních prostředků v minulém století rapidně vzrostl, byly jimi: rozhlas, televize, satelity, počítače. (Mikuláščík, 2010)

Vznikem těchto prostředků se však značně omezuje tzv. interpersonální komunikace, což je komunikace tváří v tvář. Technologie nyní umožňují lidem komunikovat na vzdálenosti tisíců kilometrů. Tento typ komunikace je považován za méně osobní, avšak může mnohdy ušetřit spoustu času, což je v dnešním rychlém, kariéře nastaveném světě ku prospěchu.

1.3 Charakteristika komunikace

Komunikace je širokým pojmem a mnohdy se ani teoretikové nemohou dohodnout na jednotné definici. Avšak existuje několik obecně platných charakteristik, které jsou shodné pro různé komunikační formy a způsoby.

1.3.1 Funkce komunikace

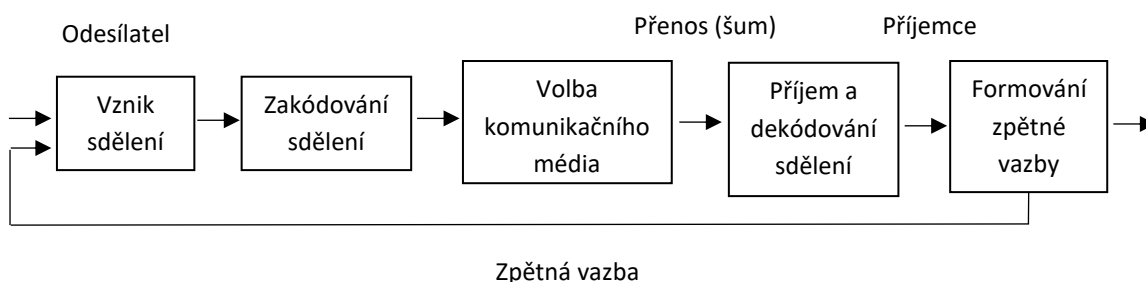
Hranice mezi jednotlivými komunikačními funkcemi nejsou vždy jednoznačné a často se prolínají. Základní rozdělení funkcí však pomáhá pochopit význam komunikace (Mikuláščík, 2010, s. 21-22):

- **Funkce informativní** – přenos informací, zpráv a dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – vychází z funkce informativní, avšak je obohacena vysvětlení významů, popisu a postupu, jak bychom mohli něco dokázat nebo něčeho dosáhnout.
- **Funkce poznávací** – další funkce, která těsně souvisí s funkcí informativní, umožňuje sdělovat zážitky, vzpomínky z pohledu jedné komunikující strany.
- **Funkce přesvědčovací** – založena na tom, kdy se člověk snaží působit na druhého člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj.
- **Funkce posilovací a motivující** – úzce spjata s funkcí přesvědčovací, kdy jde o posilování sebevědomí, snaha o motivaci k většímu pracovnímu výkonu a další.
- **Funkce zábavná** – tato funkce má za úkol pobavit, rozesmát, navodit pocit pohody a spokojenosti.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – funkce typická pro různé vzdělávací a výchovné instituce, souvisí s funkcí informativní, instruktivní a dále například s funkcí dohledu, dozoru a kontroly.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – tato funkce vytváří vztahy mezi lidmi, sblížuje a navazuje kontakty, posiluje pocit sounáležitosti. Závisí také na tom, ve které společenské vrstvě lidí se člověk nachází a také do které by rád patřil.
- **Souvztažnost** – získaná data pomocí informativní funkce se nyní dávají do souvislostí, které nám pomáhají lépe pochopit vazby, význam.
- **Funkce osobní identity** – komunikace je důležitá pro život člověka již od narození, neboť si prostřednictvím ní uvědomuje, kdo je, kam směřuje nebo čeho by rád dokázal. Pomáhá třídit v člověku myšlenky, postoje, názory.
- **Funkce svěřovací** – každý člověk někdy zažívá těžkosti, je vnitřně napjatý a k tomu je určena funkce svěřovací. Díky ní se člověk těchto těžkostí může zbavit, svěřit se druhému člověku, neboť sdílení pocitů je pro každého člověka uvolňujícím.
- **Funkce úniková** – lehce souvisí s funkcí svěřovací, protože i tato funkce je využívána, když toho má člověk „na svou hlavu moc“. Potřebuje si pohovořit o neutrálních věcech a odreagovat se.

1.3.2 Komunikace jako proces

Komunikační model je základním kamenem pro popis komunikačního procesu. Schéma (Obrázek 1) znázorňuje cestu přenosu sdělení (komuniké) mezi odesílatelem neboli komunikátorem a příjemcem neboli komunikantem.

Obrázek 1: Komunikační model podle J. Vymětala



Zdroj: (Vymětal, 2008, s. 30)

Komunikátor je ten, kdo vysílá sdělení. K vzniku dochází tehdy, když se komunikátor rozhodne, že je sdělení potřeba odeslat. Toto rozhodnutí může být podmíněno například tím, že je nutné řešit nějaký problém nebo potřebuje získat zpětnou vazbu od druhé strany. (Mikuláščík, 2010)

Dalším krokem je zakódování sdělení (řeč, písemná forma a další) a poté lze sdělení odeslat pomocí zvoleného komunikačního média (osobní styk, e-mail, dopis). V této fázi přenosu může dojít ke komunikačnímu šumu, což je rušivý element, který mění nebo poškozuje komuniké. Tímto rušivým elementem může být například ruch projíždějících aut, vada sluchu komunikanta a další.

Předposlední fází je příjem a dekódování sdělení, kdy se komunikant snaží správně přeložit to, co mu bylo posláno. Správné dekódování je z velké míry závislé na tom, zda komunikátor správně, stručně a zřetelně sdělení zakódoval.

Posledním krokem je formování zpětné vazby, což je reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace komunikátorovi. Zpětná vazba je velice důležitou částí komunikace, neboť dává informaci o tom, zda byla zpráva pochopena správně. Zpětná vazba může být efektivní i neefektivní, jak je zobrazeno níže (Tabulka 1). Zpětná vazba by měla následovat co nejdříve po přijetí zprávy, měli bychom se vyvarovat soudcovskému přístupu. Měli bychom ji vyžadovat a poskytovat, neboť je zdrojem informací pro obě zúčastněné strany. Komunikace při zpětné vazbě je mnohdy složitá, může docházet k obraně nebo protiútoky jedné ze stran. Vynaložené úsilí se však může projevit zvýšenou důvěrou, lepšími osobními nebo pracovními vztahy a zvýšenou produktivitou práce. (Mikuláščík, 2010)

Tabulka 1: Efektivní a neefektivní zpětná vazba

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
Pomáhá odesílateli i příjemci	Pokořuje odesílatele i příjemce
Určitá a přesná	Všeobecná
Popisná	Soudící
Užitečná	Nevhodná a nepřiměřená
Aktuální a včasná	Neaktuální
S radostí slyšená	Vyvolává obranné postoje
Jasná	Nesrozumitelná
Podložená a relativní	Nepřesná

Zdroj: (Vymětal, 2008, s. 35)

Efektivní komunikaci dle komunikačního modelu bych tedy charakterizoval tak, že je především důležitá, aby se komunikátor vcítil do role komunikanta a předpověděl, jak bude sdělení dekódovat. Poté bude moci sdělení zakódovat tak, aby mu komunikant rozuměl a došlo k vzájemnému porozumění co nejdříve. Poté komunikant využije efektivní způsoby zpětné vazby, které jsou ku prospěchu obou stran a bezproblémový komunikační přenos se pozitivně projeví na vztahu zúčastněných stran.

1.3.3 Druhy komunikace

„Komunikace má velmi proměnlivou podobu a širokou škálu možností, které může v různých kombinacích komunikátor užívat, měnit. Jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého (...). Celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu, v jedné prezentaci jako podpůrně působící, mnohdy i nekontrolovaně a neúmyslně.“ (Mikuláščík, 2010, s. 31)

Komunikaci lze rozdělit podle různých hledisek. Využiji rozdělení dle výše zmíněného M. Mikuláščíka (2010, s. 31-32):

- **Komunikace záměrná** – styl komunikace zcela odpovídá počátečnímu záměru komunikátora a ovládá vše, co prezentuje.
- Opakem je **komunikace nezáměrná** – komunikátor prezentuje své názory, informace jiným stylem, než původně plánoval. Tato situace může být způsobena například nervozitou nebo jinými emocemi, které u komunikátora propukly během komunikace.
- **Komunikace vědomá** – tento typ komunikace je založen na tom, že si komunikátor uvědomuje, co říká a jak to říká.
- **Komunikace nevědomá** – komunikátor nemá vědomě pod kontrolou svůj projev, některé složky projevu si vědomě neuvědomuje.

- **Negativní komunikace** – tato komunikace je založena na negativním, odmítavém a útočném reagování. Nikdy nemůže vyvolat pozitivní reakci druhé strany.
- **Shodná komunikace** – předané informace mezi komunikátorem a komunikantem se shodují obsahově i formálně.
- **Neshodná komunikace** – opakem komunikace shodné. Předané informace jsou v rozporu obsahově i formálně.
- **Asertivní komunikace** – styl komunikace, kdy se člověk snaží nenásilnou formou projevit svůj názor, myšlenku. Respektuje práva na názor ostatních, i přesto se snaží prosadit.
- **Agresivní komunikace** – komunikace sobecká a útočná vůči druhým. Člověk nerespektuje práva ostatních, záleží mu jen na svém prosazení.
- **Intrapersonální komunikace** – forma komunikace vnitřního monologu nebo dialogu. Člověk mluví sám k sobě uvnitř sebe. Komunikátorem i komunikantem je jeden člověk. Často touto formou komunikace člověk řeší vnitřní konflikty.
- **Interpersonální komunikace** – komunikace mezi dvěma lidmi, avšak přítomno může být lidí více.
- **Skupinová komunikace** – komplikovanější než komunikace interpersonální. V této komunikaci se nachází více komunikátorů, kteří mají potřebu vyjádřit svůj názor nebo sdělit nějakou informaci. Často může docházet k intruzi, což je v překladu pronikání, v našem případě „skákání do řeči“. Tento fakt může vést ke konfliktům, nedorozumění nebo ke sporům.

Dvěma nejdůležitějšími druhy komunikace jsou bezesporu komunikace verbální a neverbální, které při komunikaci fungují společně. Jen přibližně ze 7 % tvoří obsah sdělení verbální složka, většina sdělovaných informací je tvořena kombinací složek neverbální komunikace, tedy zevnějším člověka, držetím těla, pohyby, vystupováním, gestikou a mimikou.

Verbální komunikace

„Verbální komunikace je specificky lidským způsobem komunikace, který má formu mluvené nebo psané řeči v užším smyslu (tj. formu jazyka). Mluvenou řeč umožňuje lidská schopnost artikulační, jemné pohyby mluvidel, umožňující při mluvení článkování hlásek.“ (Nakonečný, 2009, s. 297)

Základním prvkem mluvené řeči jsou **morfémy**, což je souhrnný název pro nejmenší část slova, která je nositelem věcného nebo gramatického významu. Tyto morfémy různým slučováním nebo ohýbáním vytvářejí **slova**. Slovy pak člověk může pojmenovávat objekty, třídí zařazení, vlastnosti, a také může tvořit vztahy mezi nimi. Význam slova je přímo závislý, na kterém místě ve větě se nachází, na akcentu, kterým je toto slovo řečeno, a také je význam slova ovlivněn kulturou národa. *„Jako typický příklad se uvádí slovo „kompromis“, (oboustranný ústupek), které v Anglii znamená úspěch, kdežto jindy spíše ústup.“ (Nakonečný, 2009, s. 297)*

Dalším prvkem řeči jsou **věty**, které vznikají kombinací a skloňováním nebo časováním slov. Dorozumívání se mluvenou řečí je zajištěno jazykem, kdy každý národ má svůj specifický, jako např. čeština, angličtina nebo kečuánština, což je domorodý jazyk používaný kmeny v Peru a Bolívii.

Základní formou verbální komunikace je rozhovor mezi dvěma nebo více lidmi, ve kterém se uplatňují různé komunikační styly. Některé z nich charakterizoval I. Plařava (2005, s. 48) takto:

- **Konvenční styl** – tento styl má za cíl udržet společenskou kontrolu nad situací a zajistit možnost volby mezi pokračováním a ukončením kontaktu. Příkladem je pozdrav, seznamování se, lichotky.
- **Konverzační styl** – styl založen na výměně informací, názorů, s cílem se pobavit a utvrdit sounáležitost. Tento styl se uplatňuje při konverzaci při jídle, při diskusi nebo ve fázi vyjednávání.
- **Operativní styl** – styl zajišťující uspokojování běžných potřeb. Příkladem je rozhovor při nákupu, jednání na úřadech, při práci nebo ve škole.
- **Osobní styl** – styl spojen s ochranou a reprodukcí života, uspokojování základních lidských potřeb. Patří sem například mazlení, sex, bytostné rozmluvy nebo také hádka.

Neverbální komunikace

„Neverbální komunikace je nejpůvodnějším způsobem sociálního chování. Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav, na rozdíl od verbálního sdělení není pojmové.“ (Jiřincová, 2010, s. 95)

Chování člověka může být neverbální komunikací řízeno, zesilováno nebo zeslabováno. Pokud se člověk setká s neverbálním sdělením, které nebude ve shodě s verbální složkou, je pravděpodobnost, že člověk uvěří tomu neverbálnímu, pětkrát větší. (Jiřincová, 2010)

Neverbální komunikace má mnoho druhů, které jsou rozlišeny dle prostředků, kterými člověk svá sdělení vyjadřuje (Jiřincová, 2010, s. 96-98):

- **Gestika** – gesta jsou pohyby, pohybové symboly a znaky, které podporují a umocňují emocionální stránku sdělení. Gesta jsou ovlivněna kulturním prostředím, kdy díky nezalosti zvláštností a odlišností v různých částech světa v oblasti gest může dojít k nepřijemné situaci. Příkladem gesta je palec nahoru, potlesk, souhlasné přikývnutí a další.
- **Mimika** – výraz tváře je druh neverbální komunikace, který více než jiný dává najevo vnitřní psychický stav člověka, neboť právě obličej je to, co vidí a sledují lidé, když komunikují s lidmi druhými. Horní polovina obličeje reprezentuje emoce negativní, spodní část naopak emoce pozitivní. Dále lze z obličeje poznat, zda člověka v průběhu komunikace něco překvapilo, nebo zda zcela pochopil význam sdělení. (DeVito, 2008)
- **Zraková komunikace** – nejbohatší zdroj neverbální komunikace. Pohledem do očí člověk získává, ale také vysílá velké množství informací, a také vyjadřuje vysokou míru emocí. Množství informací předaných i získaných je závislé na délce, směru a charakteru, kdy délka pohledu je podmíněna kulturou. V jedné kultuře může být určitý pohled brán za překročení pravidel slušnosti, neboť byl moc dlouhý, avšak v jiné může být příliš krátký.

- **Proxemika** – je druh neverbální komunikace spojen s rozmístěním účastníků v prostoru. Každý člověk si vymezuje svoji komfortní zónu, ve které se cítí v bezpečí. Pokud někdo tuto zónu překročí, člověk se začne cítit napjatí. Hranice komfortní zóny se u lidí mění podle toho, zda komunikují s člověkem cizím, se známým, s rodinným příslušníkem nebo například s partnerem. Čím lepší vztah spolu lidé mají, tím blíže si k sobě jsou.
- **Haptika** – komunikace doteky. Nejčastěji spolu lidé komunikují dotekem při podání ruky, správně podaná ruka by měla být pevná a stisk by neměl být drtivý ani moc slabý. Malá síla stisku o člověku říká, že má malé sebevědomí nebo nemá zájem se seznámit. Další doteky patří spíše do oblasti intimní a na společenské rovině mohou působit rušivě.

2 KOMUNIKACE V PODNIKU

2.1 Vztahy s veřejností – public relations

„Public relations jsou sociálně-komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím podnik působí na vnitřní a vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry.“ (Svoboda, 2009, s. 228)

Americký historik a teoretik public relations, ve zkratce PR, Scott M. Cutlip, zastává názor, že PR vznikalo již ve starých civilizacích, kdy se od sebe jednotlivé kmeny oddělovaly a začaly komunikovat a obchodovat. *„Využívání komunikace k ovlivňování veřejného mínění a lidského chování je staré jako civilizace sama.“ (Cutlip, 1994, s. 14)* Další teoretikové vznik datují do starověkého Řecka, a tedy k rozvoji rétoriky, kdy Aristoteles nebo Platón bezpochyby položili základy komunikace, logiky a přesvědčování. Rozvojem politické komunikace se zabýval Niccolló Machiavelli, jehož myšlenky ze spisu Vladař se v politice využívají dodnes. Dalšími významnými osobnostmi, kteří se efektivní komunikací s veřejností zajímali byla například i Marie Terezie nebo Napoleon Bonaparte. (Hejlová, 2015)

PR jako profesionální obor vznikl na konci 19. století, což bylo způsobeno tím, že se podniky začaly více zabývat komunikací se zákazníkem, nastoupil masový tisk, vznikly průmyslové společnosti a došlo k urbanizaci neboli k poměšťování obyvatelstva. Teoretici jako kolébkou moderního PR označují Spojené státy americké a „otcem zakladatelem PR“ se stal Edward Bernays, který jako první ve své knize zmapoval historii tohoto oboru. Prvopočátky PR datuje mezi roky 1600-1800, období rozvoje označil první polovinu 19. století. Druhou polovinu 19. století považuje za dobu, kdy byl americký PR ovládnán americkými magnáty k tomu, aby zmanipulovali veřejnost ku prospěchu svému. Na počátku 20. století se cílem PR stalo informování veřejnosti. Avšak až po druhé světové válce je podle Bernayse PR ve Spojených státech amerických zcela rozvinutý. (Hejlová, 2015)

Komunikace v podniku vychází z obecně platných pravidel komunikace, které jsem zmínil v předchozí kapitole. Základem podnikové komunikace jsou komunikační prostředky jednotlivců přizpůsobené potřebám podniku. Podnik musí naslouchat svému okolí (zaměstnanci, veřejnost, stát, zákazník nebo konkurence), poskytuje veřejnosti neverbální symboly charakterizující daný podnik (značka, sponzoring, reklama, propagace) a v neposlední řadě by měl verbálně komunikovat s veřejností (kontakt se zákazníky, konkurencí). (Vymětal, 2008)

Veřejnost a komunikace s ní se dělí na vnější komunikaci neboli externí, kam se řadí komunikace s veřejností mimo podnik a na vnitřní neboli interní komunikaci, což obsahuje komunikaci s veřejností uvnitř podniku, a právě interní komunikaci bych se rád v dalších podkapitolách věnoval.

2.2 Interní komunikace v podniku

Podnikové cíle a strategie jsou plněny prostřednictvím kolektivní činnosti zaměstnanců. K zajištění koordinovaného výsledku je zapotřebí dobře fungující interní komunikace. Až 60 % problémů, které v podniku vzniknou jsou zapříčiněny tím, že se v interní komunikaci nacházejí nedostatky a chyby. Proces interní komunikace je náročný, neboť vnitřní prostředí podniku je tvořeno výhradně zaměstnanci, tzn. lidmi, kterým nelze kontrolovat a řídit myšlenky nebo chování. Lidskou osobnost, nezávislost a samostatnost lze jen více či méně stimulovat a motivovat v rámci tohoto procesu. (Holá, 2006)

„Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály je hybnou silou celé firmy. Je totiž základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vidí, cílů a hodnot celé firmy.“ (Holá 2006, s. 19)

Zaměstnanci jsou motivováni systémem odměňování a osobním pocitem spokojenosti s náplní práce. Míra, kterou jsou zaměstnanci motivováni, závisí na osobním úspěchu, který jim je v rámci práce poskytován a dále na výši odměny, která jim je za vykonanou práci vyplácena. Tyto podmínky jsou spjaty s účinností komunikace za strany manažerů nebo vedoucích týmů a na účinnosti interní komunikace obecně. (Armstrong, 2007)

2.2.1 Cíle a funkce interní komunikace

Interní komunikace v podniku vychází z normy ČSN EN ISO 9001:2001 – Systém managementu jakosti, přesněji řečeno z její části Interní komunikace. Tato norma požaduje, aby podnik zavedl a nastavil technické a systémové prvky komunikace (intranet, porady, školicí programy) a také zajistil opravdové fungování komunikace. (Vymětal, 2008)

Cílem interní komunikace podniku je motivace zaměstnance k naplňování strategických cílů podniku. Dalším důležitým cílem není jen spokojený a loajální zaměstnanec ale i spokojený zákazník. Tento cíl může být naplněn jen tehdy, pokud je podnik schopný produktivní ústní komunikace, má správně zavedené komunikační prostředky a zaměstnanci i zaměstnavatel je schopen efektivního naslouchání. (Vymětal, 2008)

J. Vymětal (2008, s. 263) definuje tyto základní funkce interní komunikace:

- zajišťuje výměnu potřebných informací v rámci podniku,
- informuje zaměstnance a manažery o cílech podniku,
- přesvědčuje zaměstnance a manažery o tom, aby cíle organizace plnili a říká jim, jakým způsobem je plnit,
- motivuje zaměstnance a manažery k hledání nových řešení a postupů při plnění strategických cílů podniku.

2.2.2 Komunikační strategie

Strategie interní komunikace v podniku je založena na třech základních tématech, které definoval M. Armstrong (2007, s. 713-714). Analýzou těchto témat a následným řešením případných problémů by mělo být dosaženo efektivního fungování interní komunikace.

Prvním tématem je to, **co chce management v rámci interní komunikaci říci**. Management musí posoudit, co zaměstnanci potřebují vědět, avšak musí také na druhou stranu přemýšlet nad tím, co by opravdu chtěli slyšet a přizpůsobit tomu svoji komunikační strategii. Cílem managementu je dosáhnout toho, že zaměstnanci pochopí a budou akceptovat navržené změny, dále musí dosáhnout toho, aby byli zaměstnanci oddaní cílům a hodnotám organizace a v neposlední řadě by měli zajistit to, že si budou zaměstnanci vědomi svého přispění k úspěchu celého podniku. Management tedy předává zaměstnancům informace ohledně hodnot, plánů, úspěchů, výsledků a záměrů podniku, kde by měla být možnost otevření diskuse, která by zajistila zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců.

Další téma se zabývá tím, **co chtějí slyšet zaměstnanci v rámci interní komunikace**. Zaměstnanci mají zájem o informace, které se jich bezprostředně týkají a ovlivňují podmínky při práci, přesčasové práce, práce na směny nebo výši odměny. K tomu, aby management pochopil, jaká jsou pro zaměstnance důležitá témata, a co by tedy chtěli slyšet, využívá zpětnou vazbu zaměstnanců, dotazování nebo zvláštního šetření. Na základě těchto informací management může posoudit, zda není potřeba některou z oblastí interní komunikace změnit a zajistit větší efektivitu.

Posledním tématem je **analýza problémů interní komunikace**. Cílem této oblasti je provést detailní analýzu zaměstnaneckých vztahů, ve kterých došlo k selhání komunikace. Zjištěním chyb se poté navrhne postup řešení tohoto selhání. Problémy mohou být způsobeny například nevhodným nastavením komunikačních kanálů, chybějící dovedností komunikace zaměstnance nebo manažera a další.

Komunikační strategie by měla být založena výhradně na schopnosti produktivní ústní komunikace, využívání názorných komunikačních prostředků, schopnosti efektivního naslouchání, schopnosti dešifrování neverbální komunikace apod., na čemž je také založen úspěch cíle interní komunikace obecně. (Vymětal, 2008)

2.2.3 Formy a prostředky interní komunikace

„Vymezení komunikačních forem je důležité z hlediska práce s informacemi, jejich sdělení a distribuce. Výběr formy musí vycházet ze závažnosti a informačních potřeb pracovníků, neboť význam informace se odvíjí nejen od jejího obsahu, ale také její formy. Forma má bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu.“ (Holá, 2006, s. 61)

Komunikaci ve firmě můžeme rozdělit do několika základních forem: **osobní komunikace** (porada, školící programy, konzultace), **komunikace prostřednictvím médií**, kam patří například e-mailová komunikace, intranet nebo podnikové noviny a **jiné prostředky a formy interní komunikace**. Využití jedné nebo druhé formy je závislé na konkrétní situaci nebo na vztahu komunikujících, a proto nelze říci, které forma je v rámci interní komunikace efektivnější. (Holá, 2006)

Nejpoužívanější formou interní komunikace je **osobní komunikace**. Její nenahraditelnost je zapříčiněna možností okamžité interakce, při níž mohou komunikující ihned odstranit nedorozumění nebo snížit možnost vzniku komunikačního šumu. Osobní forma komunikace je doprovázena neverbální komunikací, která může napomáhat zintenzivnění významu sdělení a tím pádem příjemce lépe vnímá přijatou zprávu. Pro řešení důležitých záležitostí, které si žádají objasnění nebo přesvědčení, je tedy vhodné zvolit formu komunikace tváří v tvář. (Holá, 2006)

Porady

Porada je plánovaná pravidelná organizační komunikace, která je vedená příslušným vedoucím nebo manažerem. Základem porady je stanovit si, co je jejím cílem a tento cíl musí být znám všem zúčastněným. Porady musejí být svolávány s dostatečným předstihem nebo v pravidelném termínu (každé první pondělí v měsíci v 9:00). Základními typy porad je **operativní porada**, která má za cíl vyřešit nějaký aktuální problém a zavést potřebná opatření. Cílem **tvůrčí porady** je shromáždit co nejvíce možných alternativ řešení úkolu. Jednotlivé návrhy se neposuzují, jen se sepisují a nejefektivnější alternativa ze všech navržených je projednávána a přijata na **ředitelské poradě**. (Vymětal, 2008)

Firemní mítinky

Firemním mítinkem se myslí shromáždění všech zaměstnanců podniku, pokud to však není z nějakého důvodu možné, mohou se sejít i jen jednotlivé týmy. Mítink je dobrým prostředkem pro interní prezentaci firmy. Na počátku nebo na konci roku bývá na programu firemního mítinku prezentace budoucích strategických cílů, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období, odměna pro nejlepší zaměstnance a celkové nastartování podniku do dalšího období. Tento mítink je výchozím bodem pro celoroční práci interního PR, nachází se zde dostatečný prostor pro možné dotazy a je zakončen neformální společenskou událostí. Celofiremní mítink v menším měřítku se může pořádat i měsíčně nebo čtvrtletně, kde se prezentují výsledky a plány krátkodobých projektů, zaměstnanci se zde mohou dozvědět k jakým operativním změnám v následujícím období dojde, mohou zde být představeni noví zaměstnanci nebo vedení podniku může poděkovat za práci zaměstnancům, kteří odcházejí. (Holá, 2006)

Interní školící programy

Tyto programy slouží k tomu, aby zaměstnancům objasnily konkrétní záměry podniku a co si pod zamýšlenými strategiemi a taktikami jednotlivých cílů podniku mohou představit. Manažeři by měli zaměstnance přesvědčit a motivovat k tomu, aby se ztotožnili s firemními cíli, které se poté odrážejí i v dílčích cílech jednotlivých týmů. Tento komunikační prostředek je velice důležitý, neboť dostatečné objasnění strategií a cílů zaměstnancům je z předpokladů kladného přijetí úkolu nebo změny. Dále se využívá interní školící systém při sdělování znalostí nebo předávání know-how jednotlivým zaměstnancům. Těmito školeními jsou například produktová školení, školení při nástupu pracovníka, při formování týmu a další. Manažeři, kteří tato školení provádějí se mohou touto formou zlepšit v komunikačních schopnostech a dovednostech. (Holá, 2006)

Společenské a sportovní akce

Formou společenské nebo sportovní akce lze velmi dobře získat zpětnou vazbu, ale je zde i prostor pro neformální diskusi. Tyto akce se konají většinou v rámci příležitosti firemního výročí, na začátku či konci důležitého období atp. Akce bývají často spojené s interní prezentací nebo se v rámci utužení týmové spolupráce může uskutečnit sportovní turnaj. Neformální prostředí působí na zaměstnance dojem, že se mohou vyjádřit o dosud nevyjasněných skutečnostech, otevřeně projevit své názory na fungování podniku. Společenské akce jsou také vhodnou příležitostí seznámit rodinné příslušníky s fungováním podniku, neboť zaměstnaní více, či méně ovlivňuje vztahy v rodině a je žádoucí, aby i rodina měla o podniku pozitivní mínění. (Holá, 2006)

Dny otevřených dveří, konzultace

Formou dne otevřených dveří nebo konzultací si jednotlivý manažeři vymezí dobu, ve které mají zaměstnanci možnost manažera navštívit a zeptat se ho na nejasnosti například v rámci fungování týmu nebo v rámci fungování celé strategie podniku. Efekt a četnost těchto akcí je závislá na velikosti podniku, ochotě manažera tyto akce pořádat a také na jeho komunikačních schopnostech a dovednostech. Pokud však manažer tyto prostředky dostatečně dobře neorganizuje dochází ke kontraproduktivitě a může dojít k narušení vztahu se zaměstnanci. (Holá, 2006)

Manažerské pochůzky

Předchozí prostředky (dny otevřených dveří a konzultace) vycházejí z aktivního přístupu samotných zaměstnanců, kteří když mají nějaký dotaz, přijdou za manažerem a tento dotaz je jim zodpovězen. Manažerská pochůzka vychází z toho, že je prvotním zájmem manažera, aby byli zaměstnanci dostatečně přesvědčeni a motivovaní, a proto manažer sám přichází na pracoviště, aby zjistil, s čím nejsou zaměstnanci spokojeni. Základem těchto pochůzek je pravidelnost, pozitivní naladění, empatie a povzbuzení zaměstnanců. Dále by manažer neměl dělat ukvapené závěry, neboť nepřiměřená reakce na upřímné vyjádření nespokojenosti zaměstnance může způsobit narušení vztahu se zaměstnancem a jejich náprava může trvat dlouhou dobu. Dalším efektem těchto pochůzek je projevení zájmu o zaměstnance. Je vhodné, aby i ředitel nebo vysoce postavený manažer šel na pochůzku jednotlivými odděleními a promluvil si se zaměstnanci. Avšak při nefungující interní komunikaci mohou tyto pochůzky způsobit negativní odezvu zaměstnanců. Mohou začít cítit nejistotu a obavy. K tomuto stavu dochází v podnicích, které je založeno na mocenské formální autoritě a zaměstnanci se nevyjadřují téměř k ničemu, neboť mají strach ze ztráty zaměstnání. (Holá, 2006)

Druhou základní formou komunikace v podniku je již zmíněná **komunikace prostřednictvím medií**. Tato forma komunikace je vhodná pro informování, nehodí se však pro operativní řešení problémů a nečekaných situacích, které v podniku vznikly. Pro tento případ je vhodnější zvolit osobní komunikaci, kde je možné okamžitě reagovat a krizovou situaci co nejdříve vyřešit. (Holá, 2006)

Výroční zprávy

Cílem výročních zpráv je shrnout nejdůležitější informace o podniku, kterými jsou například splnění konkrétních cílů, plnění plánů, srovnání výsledků s minulým obdobím nebo celková prosperita podniku. Tyto informace slouží k vytvoření plánu hospodaření podniku. Výroční zpráva by měla působit pozitivně avšak neměla by obsahovat zkreslená data nebo dokonce nepravdivé údaje. Zakončením výroční zprávy je plán budoucích cílů a strategií podniku. (Holá, 2006)

Intranet

Podniky sdělují informace zaměstnancům skrze vnitřní elektronickou poštu, čímž je intranet. Intranet je elektronickým prostředkem a využívají ho všichni zaměstnanci, kteří mají přímý nebo i nepřímý přístup k počítači. Nejdůležitější vlastností intranetu je plošné sdělení informací v reálném čase velkému množství lidí. Tento prostředek je v první řadě využíván jako on-line nástěnka podniku, kde zaměstnanci naleznou vše, co potřebují vědět o fungování podniku, mohou se zde účastnit různých anket a předávat zpětnou vazbu. S neustálým vývojem se intranet stává základním kamenem komunikace podniku. (Holá, 2006)

Podnikové noviny

Podnikové noviny bývají mezi zaměstnanci často oblíbené, neboť se v nich nacházejí i články, které se nemusejí nutně věnovat záměrům managementu podniku. Nacházejí se zde i rubriky vyhrazené pro dotazy čtenářů. Touto cestou mohou zaměstnanci vyjadřovat názory a dotazy na vedení podniku. Základním faktorem úspěšnosti novin je sám jeho vydavatel. Vydavatel musí být nestranný, poctivý a objektivní. Měl by to být někdo, kdo podnik, jeho činnosti dobře zná a je všeobecně u všech oblíbený. Výhodou by byla i jeho případné předešlá novinářská zkušenost. Vydavatelovi se doporučuje vytvořit redakční radu ze zástupců vedení podniku a zaměstnanců, kteří by měli přispívat k úspěšnosti novin. (Holá, 2006)

Věštníky a oběžníky

Věštníky a oběžníky lze využít k okamžitému informování zaměstnanců o záležitostech, které by nevydržely čekat do dalšího vydání podnikových novin. Jsou umístěny na nástěnky nebo jsou přímo doručeny jednotlivým zaměstnancům. (Holá, 2006)

Nástěnky

Tento komunikační prostředek je v podnicích hojně využíván, někdy však bývá neefektivním, protože často dochází k přeplnění nástěnky nezajímavými a neaktuálními informacemi. Z tohoto důvodu je nutné určit osobu, která bude udržovat nástěnku aktuální a bude odstraňovat neschválené materiály. Pro efektivnější využití nástěnky je nutné zajistit působivou prezentaci a vybrat vhodné místo pro její umístění. (Armstrong, 2007)

„V rámci fungování firmy, řízení a vedení lidí existují další možnosti, jak může firma projevit zájem o vzájemně fungující, oboustranně vyhovující vztah se zaměstnanci.“ (Holá, 2006, s. 70). Těmito možnostmi jsou **jiné prostředky a formy interní komunikace**, kam patří (Holá, 2006, s. 70):

Firemní předměty a dárky

Firemní předměty a dárky jsou zejména určeny na podporu zájmu zákazníka při různých akcích pořádaných podnikem. Mohou být však dávány i samotným zaměstnancům, u kterého by měl zajistit zvýšení pocitu sounáležitosti k podniku. Tužky, klíčenky, hrnečky a trička s logem firmy mohou v zaměstnanci vzbudit zájem k vyššímu výkonu. Tyto předměty jsou často dávány jako vánoční nebo jubilejní dárek.

Nabídka produktů a služeb podniku zaměstnancům

Nabídkou produktů a služeb zaměstnancům může vedení zajistit, že se dobré jméno podniku bude šířit širokou veřejností. Toto tvrzení je závislé na tom, zda zaměstnanec bude mít s daným produktem nebo službou pozitivní zkušenost, pokud bude mít zkušenost negativní není pro vedení efektivní tyto produkty zaměstnanci nabízet.

Firemní oblečení

Ve většině podniků je nutné, aby zaměstnanci užívali při práci z bezpečnostních nebo hygienických důvodů ochranné oděvy. Vztahům mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem prospěje to, když oděvy budou vyrobeny ve firemních barvách a budou označeny logem podniku. Některé podniky si zakládají na estetické stránce těchto oděvů nebo je svým zaměstnancům šijí na míru.

3 VZTAHY V PODNIKU A MOŽNÉ KONFLIKTY

Tvoření vztahů mezi lidmi je nedílnou součástí života člověka, tento fakt vychází z uspokojování základní potřeb. K těmto potřebám patří konkrétně (Pauknerová a kol., 2012, s. 194):

- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba poskytnout a přijmout pomoc,
- potřeba někoho ovládat, ovlivňovat,
- potřeba sounáležitosti ke skupině,
- potřeba sblížení se s lidmi se stejnými hodnotami,
- potřeba sociální jistoty.

Vztahy, které vznikají v podnicích přímo souvisí s efektivní interní komunikací. Čím kvalitnější vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, ale i mezi samotnými zaměstnanci jsou, tím kvalitnější je samotná interní komunikace. Je to způsobeno tím, že v podnicích s dobrými vztahy se konflikty a problémy, jak společenské, tak pracovní řeší lépe.

3.1 Typy vztahů v podniku

Vztahy na pracovišti můžeme dělit na **formální a neformální**.

Formální vztahy vyplývají z organizační struktury podniku. Tyto vztahy jsou konkrétnímu zaměstnanci předem dány a jsou založeny na normách a pravidlech podniku. Zaměstnanec se postupně stává součástí podniku a je jen na něm, jestli normy a pravidla přijme, bude je tolerovat nebo je striktně odmítne. Na základě konkrétních potřeb zaměstnance a subjektivního pohledu začne člověk s některými lidmi komunikovat více, jiným se vyhýbá a některé zcela ignoruje. Zaměstnanec si tak vytváří **neformální vztahy**, tento akt můžeme též v rozšířeném kontextu označit jako networking. (Pauknerová a kol., 2012)

Dále můžeme dělit vztahy na **vertikálně a horizontálně** orientované.

Vertikálně orientované vztahy jsou vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky, tedy mezi nadřízeným a podřízeným. Důležitým prvkem těchto vztahů je hierarchie pozic. Nadřízený má v tomto případě vyšší pravomoc a zároveň odpovědnost. **Vztahy horizontální** jsou vztahy, které vznikají na stejné úrovni pozic v podniku. Jsou to vztahy zaměstnanců v rámci pracovních týmů.

Pracovní týmy se od sebe liší charakterem vztahů, mnohdy mezi jednotlivými lidmi v týmu přerostou pracovní vztahy na vztahy přátelské. Pracovníci si navzájem pomáhají, jsou vůči sobě ohleduplní a tolerantní. Spolupráce v těchto týmech je bezproblémová a dosahují společně dobrých výsledků. Pokud si navzájem spolupracovníci důvěřují a cítí soudržnost říká se této fázi – **skupinová koheze**. Skupiny s vysokou mírou koheze, které se ztotožňují s cíli podniku a jejich normy jsou shodné s normami podniku, podávají často dobré výkony a charakterizuje je také nízká fluktuace a skvělá komunikace. Opakem skupinové koheze jsou **vztahy konkurenční**, které jsou založené na soupeření. Spolupracovníci jsou k sobě nepřátelští a podezíraví. Spolupráce jsou lidé schopni v tomto prostředí jen vzácně, neboť každý krok, který by měl vést ke zlepšení vztahů, bývá chápán jako sobecký krok realizovaný s cílem získat výhodu pro jednotlivce. (Pauknerová a kol., 2012)

3.2 Konflikty na pracovišti

„Konflikt v původním významu označuje střet dvou a/nebo více aktivit, snah, zájmů, tendencí, které jsou si zcela, nebo alespoň do určité míry protichůdné v tom smyslu, že za daných okolností není možné, aby byly všechny v plné míře naplněny.“ (Bednář, 2017, s. 15)

Konflikty v podniku jsou nevyhnutelným jevem, neboť vznikají tím, že se musejí zaměstnanci i zaměstnavatelé přizpůsobovat nebo hledat kompromisy. Konflikty také vznikají, pokud dojde ke změně, protože je tato změna brána jako hrozba, kterou je potřeba zpochybnit nebo se jí bránit. (Armstrong, 2007)

Konflikt na pracovišti bezesporu způsobuje komplikaci, protože brání v efektivní komunikaci, plnění zadaných cílů a samozřejmě zamezuje efektivně spolupracovat na zadaném úkolu. (Bednář, 2017)

Každý konflikt má svůj vývoj, směřuje k určitému výsledku a také mu předchází určité události. Pokud konflikt na první pohled není vidět, neznamená to však, že neexistuje. Konfliktu, který se napovrch neprojevuje, se říká **konflikt latentní**. Tento stav může trvat dlouhou dobu. Konflikt může mít tedy mnoho podob, může nebo nemusí být vidět ostatními lidmi a může nebo nemusí ovlivňovat ostatní. (Bednář, 2017)

Konfliktů se není třeba obávat, pokud lidé využijí jejich potenciálu, může být konflikt kreativním a tvořivým elementem při dosažení cíle. Je potřeba si však ujasnit priority, zásady a role, dále zajistit efektivní postup při projednávání stížností, sporů a dosáhnout shody prostřednictvím řešení. (Armstrong, 2007)

3.2.1 Druhy a řešení konfliktů očima manažera

Řídit a vést zaměstnance, to je hlavní náplní práce manažera. A protože je konflikt, i přes jeho pozitivní potenciál komplikací, měl by manažer míru výskytu konfliktů co nejvíce snížit a mít je pod kontrolou. Dle V. Bednáře (2017) můžeme konflikty dělit do několika druhů:

Prvním druhem je **konflikt uvnitř řízené skupiny**. Tento konflikt vzniká mezi podřízenými, kolegy a je nejběžnějším druhem konfliktu v podniku. Výhodou tohoto konfliktu je nadřazené postavení manažera, který je autoritou a je oprávněn ba přímo povinen do něj zasáhnout. Pokud se manažerovi podaří konflikt vyřešit, jeho neformální autorita poroste.

Dalším méně častým, zato však mnohem nepříjemnějším je **konflikt mezi úrovněmi řízení**, tedy konflikt nadřízených s podřízenými. Nepříjemností tohoto konfliktu je fakt, že může narušit chod celého podniku. Důvodem vzniku je nerespektování autority nadřízeného. Konflikt mezi úrovněmi řízení je nebezpečný, a proto je potřeba se do jeho řešení pustit co nejdříve.

Posledním druhem je **konflikt na úrovni řízení**. Pokud je tento konflikt neřešen, může zásadně ovlivnit důvěru zaměstnanců vůči vedení firmy. Z počátku se tento konflikt může nacházet ve fázi latence, avšak když je potřeba řešit nějaký problém nebo prosadit změnu, konflikt se projeví a vedení firmy není schopné spolupracovat. Tento konflikt neustále roste a ovlivňuje celý podnik a narušuje fungování lidského kapitálu. Řešení je v rukou majitele nebo jednatele podniku. Podřízení v tomto případě mohou maximálně apelovat na jeho řešení.

„Pro efektivní řešení konfliktů by měla platit zásada, že jeho průběh je potřeba udržet uvnitř firmy. Jakmile konflikt začne poškozovat zákazníka, dodavatele či dokonce veřejnost, stává se tento konflikt vražedně nebezpečným, a to naprosto bez ohledu na to, jak závažné je jeho jádro.“
(Bednář, 2017, s. 26-27)

Pokud vznikne řešení, kde se uplatní zájmy obou stran a dojde k dohodě – vyhrávají obě strany (výhra – výhra). Dohoda jako výsledek konfliktu je nejvíce pozitivním řešením, avšak pro fungování je důležité, aby ji obě strany dlouhodobě akceptovaly. Dohodu je možné upevnit nadřízenou autoritou, která na její dodržování dohlíží a garantuje ji. (Bednář, 2017)

Další možností je situace (výhra – prohra), kdy strana s vyšší pravomocí uplatní svou moc a zájmy druhé strany nejsou brány v potaz. Tato možnost však vyústí jen v další konflikty. Poslední možností je, že se zúčastněné strany domluví na kompromisu, avšak obě strany tímto aktem ztratí a budou nespokojeny (prohra – prohra). (Armstrong, 2007)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Cílem výzkumného šetření je zmapovat do jaké míry je v podniku optimalizován vztah mezi strategickými cíli a komunikací, kterým jsou výsledky podniku značně ovlivňovány. Dále je cílem zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti a s celkovou komunikační situací.

Před zahájením výzkumného šetření byly stanoveny tyto výzkumné otázky, které pomohou těmto cílům dosáhnout:

- Jsou zaměstnanci dostatečně informovaní o strategiích a cílech podniku/oddělení?
- Jaká je celková spokojenost zaměstnanců s komunikační situací v podniku?
- Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci/podřízeným a nadřízeným?

Výzkumná metoda, která byla v tomto šetření zvolena, bylo **dotazníkové šetření**. Dotazníkové šetření je kvantitativní metodou sběru dat a byl zaměřen na interní zaměstnance podniku XY. Dotazník splňoval všechny požadované náležitosti, kterými jsou oslovení, stručná charakteristika plánu výzkumu a také pokyny k vypracování. Dotazník obsahoval celkem 13 otázek. Otázky byly z větší části uzavřené s několika možnostmi odpovědí. Dále byla zvolena jedna otázka otevřená z toho důvodu, aby mohl být zjištěn kompletnější názor zaměstnanců. Samotným otázkám dotazníku předcházely dvě otázky rozřazovací, které poté pomohly s lepší interpretací výsledků.

Doplňující výzkumnou metodou k dotazníku byl zvolen **rozhovor s kompetentním pracovníkem**, cílem bylo získat potřebné informace z pohledu nadřízeného, které poté byly využity pro interpretaci výsledků dotazníkového šetření.

Tyto dvě metody jsem zvolil z toho důvodu, neboť jsem chtěl dosáhnout relevantnějších informací, se kterými jsem poté dále pracoval. Díky dotazníku jsem získal pohled řadových zaměstnanců a pomocí rozhovoru názor na problematiku interní komunikace nadřízeného zaměstnance.

4.1 Charakteristika společnosti XY

Společnost XY se na trhu nachází již 28 let a za tu dobu si vybudovala silné postavení mezi významnými výrobci balených baget a sendvičů v Evropě. Výrobní závod má tato společnost nedaleko od města Kolín ve Středočeském kraji a patří mezi nejmodernější potravinářský závod v Evropě.

Společnost XY spolupracuje s více než 3600 odběrateli mezi které se řadí maloobchodní řetězce, hypermarkety, supermarkety, čerpací stanice, provozovny na dopravních terminálech nebo letištích, provozovatele automatů a další. Většina těchto odběratelů je zásobeno přímo, neboť má společnost pět distribučních center ve třech zemích, odkud jsou denně rozváženy čerstvé produkty.

Výrobní proces produktů společnosti začíná v pekárnách, kde si vytvořili vlastní recepturu výroby pečiva. V sortimentu se nachází celozrnné, žitné nebo ječné pečivo, které je obohacováno o dýňová, sezamová semínka nebo vločky. Během krájení, strouhání, sekání a míchání surovin, kterými se poté bagety a tousty plní, je důkladně kontrolována jejich kvalita a čerstvost. Společnost si zakládá na tom, že jejich produkty musí nejen dobře chutnat, ale i dobře vypadat. Z toho důvodu se ve výrobním procesu vyskytuje vysoký podíl ruční práce. Výsledný produkt je pečlivě zabalen, zkontrolován a jméno odpovědné osoby za tento produkt je uvedeno na obale každého výrobku.

4.2 Historie společnosti XY

Psal se srpen roku 1990, kdy tehdy 17letý pražský student začal prodávat v rámci brigády obložené housky turistům na Malé Straně v Praze. O měsíc později se zakladatelem společnosti začínají spolupracovat jeho spolužačky a v pronajaté kuchyni bistra na Malé Straně připravují obložené housky, které poté rozvázejí do nočních a hudebních klubů.

Mezi roky 1991-1992 bylo zakoupeno první malé rozvážecí auto, rozšířilo se spektrum odběratelů o drobné obchůdky a čerpací stanice. Dále byla také v těchto letech vybudována první vlastní výrobní bageta. Mezníkem byl červen 1994, kdy společnost vytvořila logo a značku, které reprezentuje společnost dodnes. Na konci 20. století byla společnost již stabilním podnikem s moderní výrobou na Holešovicích v Praze, vlastní pekárnou, distribučním centrem v Praze, Brně a zaměstnávala více než 250 zaměstnanců.

V roce 2002 se však Prahou prohnala povodeň a kvůli vyplavení výroby na Holešovicích se výroba společnosti přesunula do Středočeského kraje na místo nedaleko Kolína. V březnu 2007 společnost poprvé expandovala do Evropy. Vzniklo distribuční centrum v Budapešti a společnost prodala svůj první sendvič pod svou značkou v Maďarsku.

V posledních letech se společnost rozšiřovala do Rakouska, Chorvatska, Švédska, Polska, Litvy a Estonska, začala exportovat produkty do Ruska, Slovinska a také otevřela pobočky v Berlíně a Madridu. Roční produkce přesahuje 30 milionů výrobků, zaměstnává více než 600 zaměstnanců a jejich obrat přesahuje 37 milionů EUR.

4.3 Prostředky interní komunikace

Porady

Porady v podniku XY se dělí na celopodnikové a na porady jednotlivých oddělení. Oba typy porad se konají pravidelně jednou týdně ve stejný čas v zasedacích místnostech. V případě potřeby se mohou porady konat i vícekrát za týden. Celopodnikové porady se účastní téměř všichni pracovníci ze všech oddělení podniku. Společně zde diskutují o operativních, taktických a strategických plánech a vede ji jednatel podniku. Porady jednotlivých oddělení vede vedoucí daného oddělení.

Součástí porad je zapisovatel, jehož náplní práce je zaznamenávat informace z porad, zapsat rozdané úkoly jednotlivým oddělením, zaměstnancům a zároveň dohlížet na to, zda jsou tyto úkoly splněny. Funguje to tak, že na další poradě zapisovatel jednotlivé úkoly projde a zjistí, zda jsou splněny či nikoliv. Pokud splněny nejsou, zjistí důvod a zajistí případnou nápravu.

V rámci porad dále společnost informuje zaměstnance v rámci interního školicího systému o konkrétních záměrech, strategiích a cílech podniku. Avšak tento způsob není vždy dostatečně efektivní, neboť často dochází ke komunikačnímu šumu nebo nedostatečné informovanosti školicích zaměstnanců a společnost by měla na této oblasti zapracovat.

Společenské a sportovní akce

Společenské vyžití zaměstnanců tohoto podniku je omezené. V čase vánočních svátků pořádá HR oddělení v Praze Vánoční večírek. Druhou velkou společenskou akcí pro zaměstnance podniku je ples, který se koná nedaleko výrobního závodu u Kolína. Dále podnik pořádá pro zaměstnance a jejich děti Dětský den.

V rámci sportovního vyžití se v centrále podniku nacházel ping-pong, nyní už tam však není. Nyní zde fungují kurzy pilates nebo jógy, které jsou pro zaměstnance zdarma. Dále podnik sponzoruje dodgebalový tým, který se skládá převážně ze zaměstnanců podniku.

Zaměstnanci mají možnost navštěvovat v rámci teambuildingu rekreační objekt, který podnik zakoupil. Avšak tuto možnost podnik spíše nevyužívá.

Nástěnky

Nástěnky fungují v rámci každého oddělení. Zaměstnanci jsou díky nim informováni o směnách a novinkách. Dále je zde vyvěšen nejlepší zaměstnanec měsíce, informace o ochranných pomůckách nebo se zde mohou zaměstnanci seznámit s tím, jak vypadá špatný produkt.

Podnikové noviny

Podnikové noviny se dříve v podniku tiskly, ale jejich vydávání se zrušilo. Důvodem byl nezájem ze strany zaměstnanců, který byl podnikem přisouzen kvůli zastaralosti. Avšak podnik by rád přešel do elektronické formy podnikových novin.

Intranet

Intranet jako takový v podniku není. Interní ale i externí zaměstnanci spolu komunikují výhradně e-mailem (Outlook) nebo telefonem.

Výroční zpráva

Výroční zpráva podniku se nachází na webové stránce Justice.cz. V této zprávě se nachází základní informace o společnosti, předmět podnikání a jsou zde vypsány všechny pobočky v zahraničí. Dále výroční zpráva popisuje očekávaný budoucí vývoj a další potřebné náležitosti.

Firemní předměty, oblečení a dárky

Při nástupu do práce dostane každý nový zaměstnanec uvítací balíček, ve kterém se nachází předměty s logem společnosti (bloky, tužky, hrníček). Pokud někdo slaví pracovní výročí, dárek pro tohoto zaměstnance zařizuje HR oddělení. Zařízené je to tak proto, že právě HR oddělení zná všechny zaměstnance nejlépe, a proto ví, co by daného člověka nejvíce potěšilo. Narozneniny si řeší každé oddělení samo.

V rámci ochranných pomůcek zaměstnanci dostanou firemní oblečení a dále dostávají oblečení s logem firmy zaměstnanci, kteří se účastní PR akcí v rámci propagace podniku. Podnik se účastnil akce s názvem „Teddy Bear“, což byl běh, kde byl podnik prezentován. Dále se podnik účastnil veletrhů, prezentoval se v dětských domovech, pořádá náborové akce na úřadech práce a další.

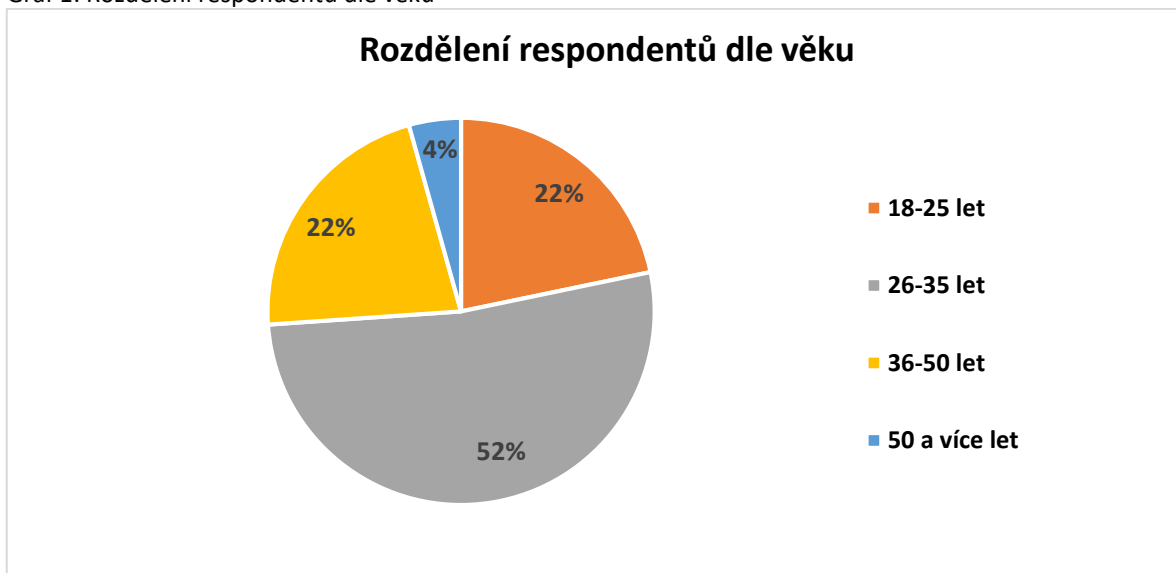
4.4 Popis respondentů

V podniku XY byli osloveni interní zaměstnanci napříč všemi odděleními. Bylo rozdáno mezi tyto zaměstnance 25 dotazníků, avšak ne každý byl svolný k tomu dotazník vyplnit a vrátilo se jich 23. Výzkumným souborem bylo tedy 23 zaměstnanců.

Na úvod dotazníku byly zařazeny otázky zaměřené na věk a délku pracovního poměru respondentů. Tato dvě kritéria byla vybrána právě proto, že věk a délka pracovního poměru mohou ovlivnit to, jak zaměstnanci ke komunikativní situaci přistupují.

Věkové rozmezí respondentů bylo stanoveno do čtyř kategorií. Nejmladší věkovou kategorií tvoří respondenti do 25 let. Do této kategorie se zařadilo 5 zaměstnanců, což je 22 %. Nejvíce zastoupeným výzkumným vzorkem (52 %) byli zaměstnanci od 26-35 let, kterých bylo 12. Kategorie 36-50 let čítá též 5 zaměstnanců, tedy 22 %, stejně jako kategorie nejmladší. Nejmenší zastoupení mají respondenti ve věkové kategorii 50 a více let, a to jen jeden zaměstnanec, což představuje 4 % z celkového počtu.

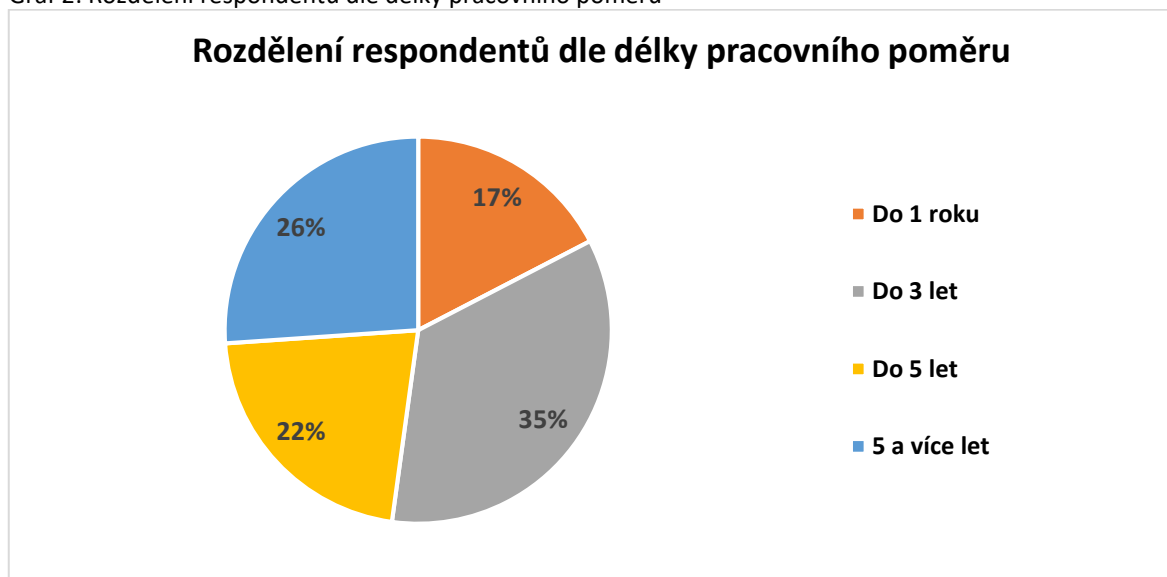
Graf 1: Rozdělení respondentů dle věku



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Po dobu maximálně jednoho roku pracují v podniku 4 respondenti, což představuje 17 %. Tito zaměstnanci nemusejí být s hodnotami, cílem a strategií podniku ještě zcela ztotožnění a mohou mít ke komunikaci jisté výsady. Nejvíce zastoupeni jsou zaměstnanci pracující pro podnik po dobu maximálně tří let. Tato kategorie představuje 35 %, tedy 8 respondentů. S délkou pracovního poměru do 5 let se do výzkumu zapojilo 5 zaměstnanců (22 %). Poslední kategorií jsou zaměstnanci, kteří v podniku pracují 5 a více let. Těchto zaměstnanců je 6 (26 %) a měli by mít o komunikační situaci největší přehled.

Graf 2: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

4.5 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření

Otázky č. 1-3 korespondují s výzkumnou otázkou č. 1 „**Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o strategiích a cílech podniku/oddělení?**“. Otázky v dotazníku byly zaměřeny na zjištění toho, zda zaměstnanci znají hodnoty podniku, dále zda znají strategie, cíle společnosti potažmo své práce a také na to, jestli jsou zaměstnanci informováni o plánu, kterého by mělo být dosaženo tento rok.

Otázka č. 1: „Byl/a jste seznámen/a s celkovou strategií a cíli podniku?“

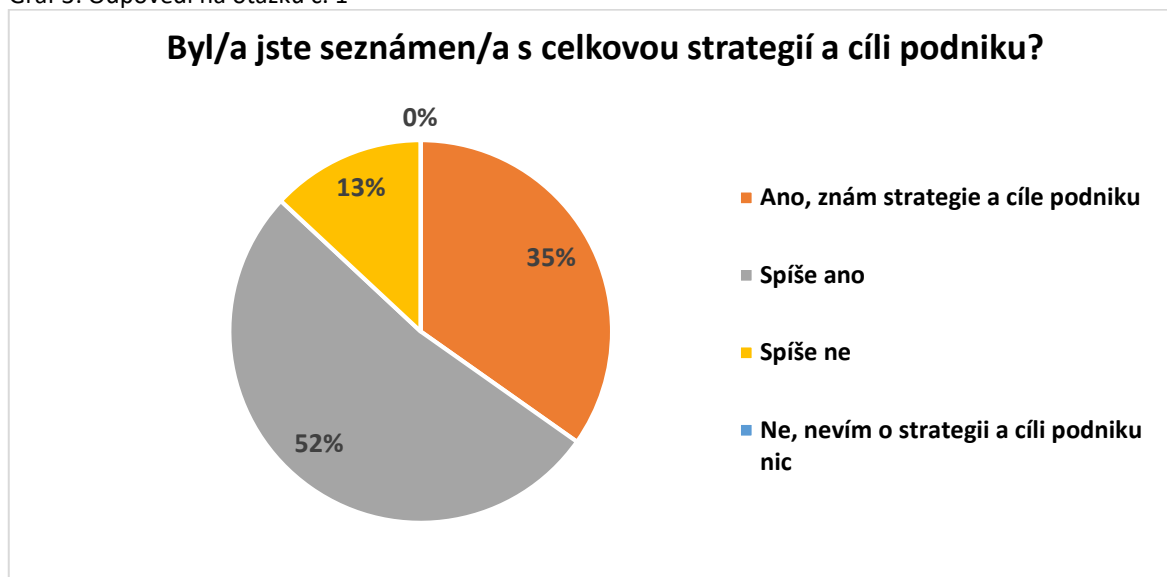
Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 1

Byl/a jste seznámen/a s celkovou strategií a cíli podniku?	
Ano, znám strategie a cíle podniku	8
Spíše ano	12
Spíše ne	3
Ne, nevím o strategii a cíli podniku nic	0

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Dle získaných odpovědí se k naprosté znalosti celkové strategie a cíle podniku hlásí 8 respondentů, což je 35 %. Nejvíce respondentů odpovědělo „spíše ano“, tedy 12 (52 %). Jen 3 zaměstnanci (13 %) vybrali odpověď „spíše ne“. Tento fakt může být způsoben tím, že tuto odpověď zvolili zaměstnanci, kteří ve firmě působí maximálně jeden rok, a proto se ještě nestihli dostatečně ztotožnit se strategií a hodnotami podniku. Negativní odpověď ne zvolil žádný z respondentů.

Graf 3: Odpovědi na otázku č. 1



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázka č. 2: „Popište vlastními slovy strategii a cíl podniku.“

Odpovědi na tuto otázku byly rozděleny do tří skupin, které vykazují shodné názory na tuto oblast.

- Prvním okruhem jsou zaměstnanci, kteří mají na oblast strategie a cíle podniku jasný názor. V dotazníku sdělili, že cílem je snížení nákladů a maximalizace zisku, což je samozřejmě cílem každého podniku. Dále zaměstnanci ví, že vedení podniku si zakládá na tom, aby jejich podnik byl na předních příčkách v oblasti výroby baget a sendvičů v Evropě.
- Další početnou skupinou byli respondenti, kteří v dotazníku sdělili, že důležitým cílem je expanze podniku do zahraničí.
- Méně početnou skupinou byli zaměstnanci, kteří do dotazníku buď nenapsali nic nebo sdělili, že v podniku pracují krátce, a proto nemají o této oblasti dostatečné informace.

Otázka č. 3: „Byl/a jste seznámen/a s plánem podniku/oddělení, kterého by mělo být dosaženo tento rok?“

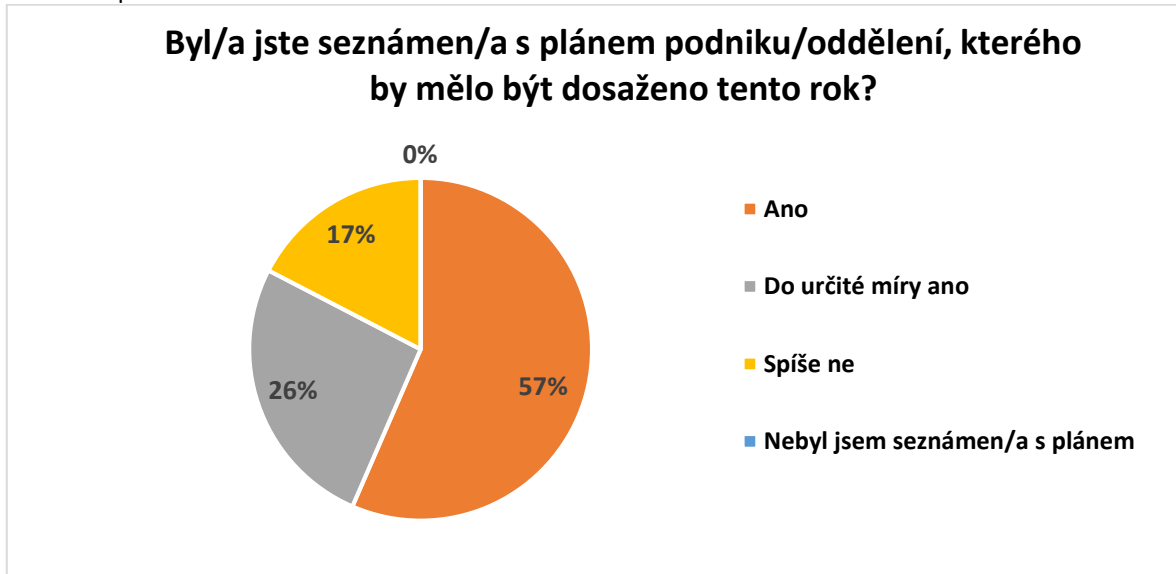
Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 3

Byl/a jste seznámen/a s plánem podniku/oddělení, kterého by mělo být dosaženo tento rok?	
Ano	13
Do určité míry ano	6
Spíše ne	4
Nebyl jsem seznámen/a s plánem	0

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Nejčtenější odpovědí je „ano“, tuto odpověď označilo 13 respondentů (57 %). To znamená, že tito zaměstnanci byli seznámeni s kompletním plánem, kterého by mělo být dosaženo v tomto roce a přesně ví, do jaké míry k tomuto výsledku přispívá jejich práce. Druhou nejvíce označovanou odpovědí bylo to, že jsou s tímto plánem do určité míry seznámeni. Tato odpověď čítá 6 respondentů (26 %). S odpovědí „spíše ne“ se ztotožnili 4 respondenti, což je 17 %. Tato odpověď je stejně jako u otázky č. 1 pravděpodobně zapříčiněna kratší délkou pracovního poměru.

Graf 4: Odpovědi na otázku č. 3



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázky č. 4-8 pomáhají zodpovědět výzkumnou otázkou č. 2 „**Jaká je celková spokojenost zaměstnanců s komunikační situací v podniku?**“. Tyto otázky byly zaměřeny na zjištění toho, jaký názor mají zaměstnanci na komunikační atmosféru na pracovišti. Dále zda jsou zaměstnanci spokojeni s přenosem informací, které poté využívají při práci a v neposlední řadě byl odpověďmi získán názor na komunikační prostředky, které podnik k interní komunikaci využívá.

Otázka č. 4: „Jste spokojen/a s komunikací v podniku?“

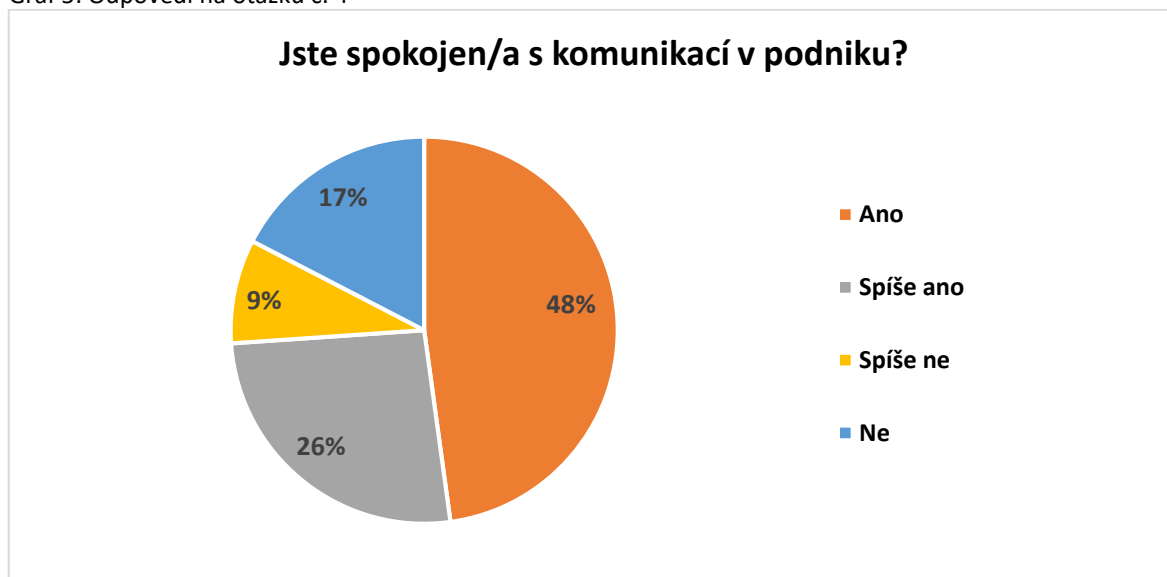
Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 4

Jste spokojen/a s komunikací v podniku?	
Ano	11
Spíše ano	6
Spíše ne	2
Ne	4

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Naprosto spokojeni s tím, jakým způsobem komunikace v podniku probíhá je 11 respondentů, což z celkového počtu činí 48 %. Za odpovědi „spíše ano“ si stojí 6 zaměstnanců (26 %). Lehce kritičtí jsou ke komunikační situaci 2 respondenti, tedy 9 %. Pod negativní odpověď „ne“ se podepsali 4 respondenti, což je 17 %. Kladných odpovědí je v této otázce více, avšak nachází se zde i negativnější odpovědi a z těchto odpovědí soudím, že by někteří ze zaměstnanců určitě nějakou změnu v interní komunikaci přivítali.

Graf 5: Odpovědi na otázku č. 4



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázka č. 5: „Jste spokojen/a s tím, jakou cestou se k Vám dostávají informace?“

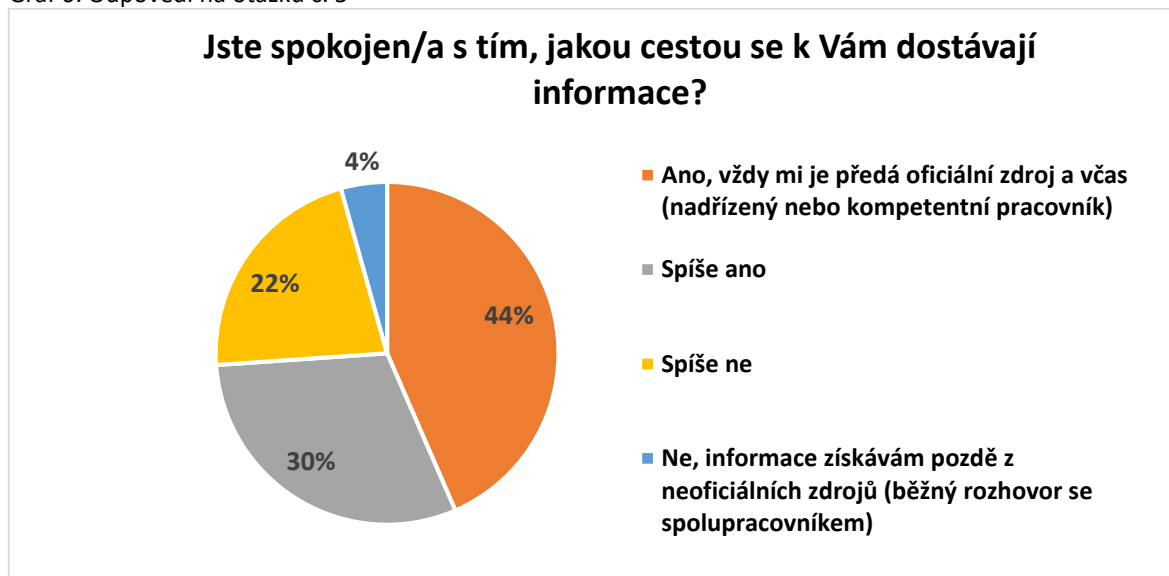
Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 5

Jste spokojen/a s tím, jakou cestou se k Vám dostávají informace?	
Ano, vždy mi je předá oficiální zdroj a včas (nadřízený nebo kompetentní pracovník)	10
Spíše ano	7
Spíše ne	5
Ne, informace získávám pozdě z neoficiálních zdrojů (běžný rozhovor se spolupracovníkem)	1

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Informace důležité k výkonu práce získává vždy včas a od svého nadřízeného nebo minimálně od kompetentního zaměstnance 10 respondentů, což je méně než polovina dotázaných (44 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo „spíše ano“, kterou označilo 30 % respondentů, tedy 7 zaměstnanců. Pět zaměstnanců (22 %) se občas stane, že potřebné informace získají opožděně nebo se informace dozví v běžném rozhovoru se spolupracovníkem, což může být pro daného zaměstnance frustrující. Pouze jeden zaměstnanec (4 %) se s nespokojeností v této oblasti setkává velmi často.

Graf 6: Odpovědi na otázku č. 5



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázka č. 6: „Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?“

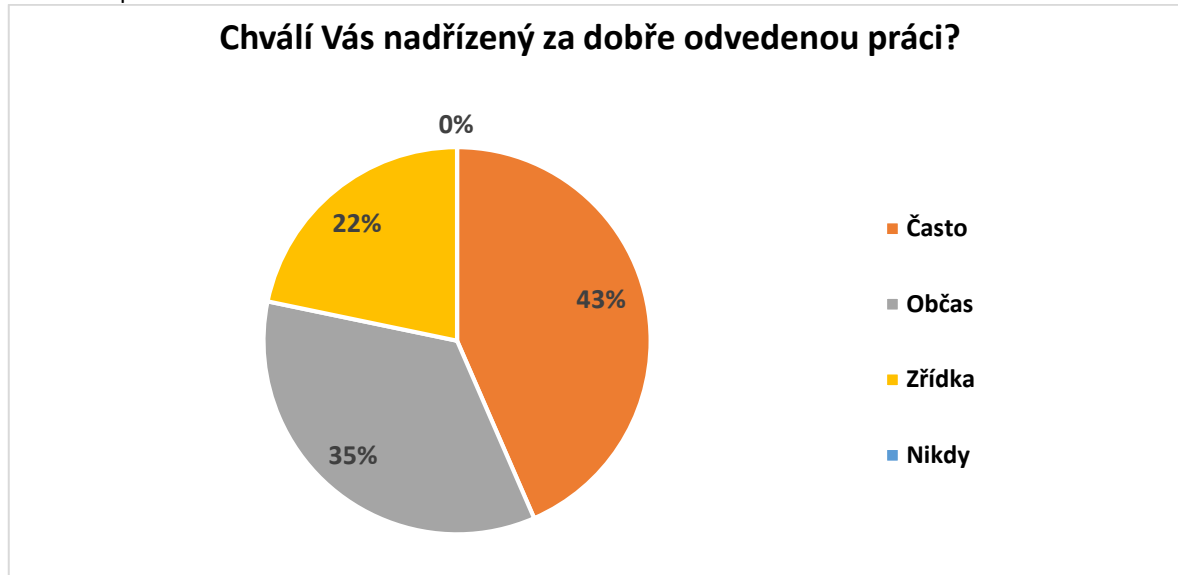
Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 6

Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?	
Často	10
Občas	8
Zřídka	5
Nikdy	0

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Pochvala za práci vždy potěší každého člověka, avšak nadřízený vždy nemusí mít čas chválit každého zaměstnance za vykonanou práci, protože má na práci jiné a pro podnik důležitější věci. Rozhodl jsem se však tuto otázku zařadit, neboť i pochvala dokáže motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu a pozitivně ovlivnit pohled na interní komunikaci podniku. Často je chváleno za dobře odvedenou práci 10 respondentů, tedy 43 %. Občas je chváleno 8 respondentů (35 %). Odpověď „zřídka“ označilo 5 respondentů (22 %).

Graf 7: Odpovědi na otázku č. 6

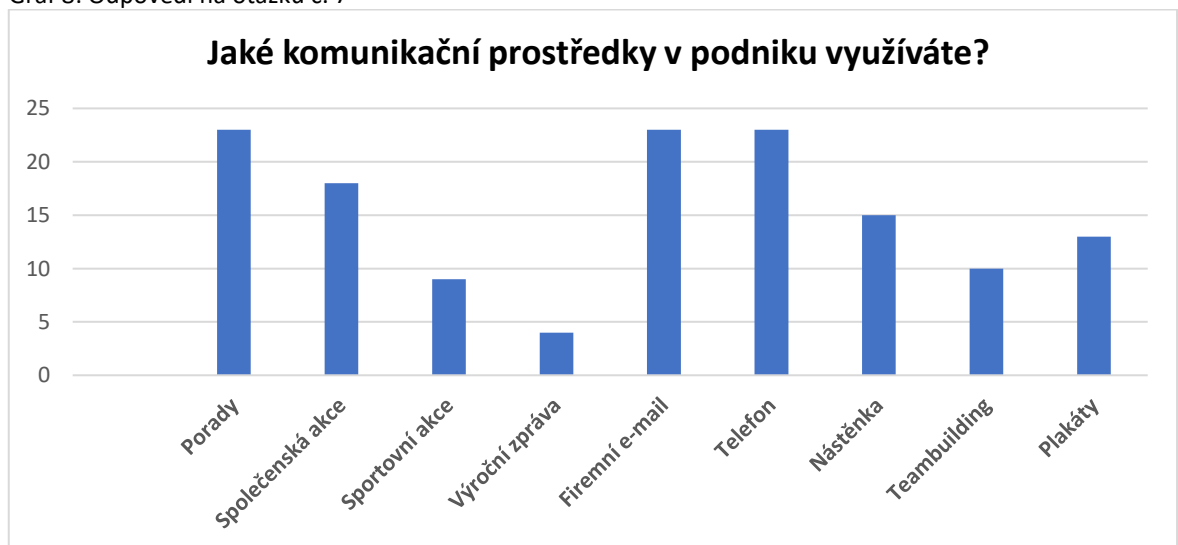


Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázka č. 7: „Jaké komunikační prostředky v podniku využíváte?“

Nejpoužívanějšími komunikačními prostředky jsou porada, firemní e-mail a telefon, které používají všichni dotázaní zaměstnanci. Na druhém místě se nachází účast na společenských akcích. Dále respondenti označili používání nástěnek a plakátů. Méně než polovina respondentů užívá k interní komunikaci teambuilding nebo účast na sportovní akci. Nejméně dotázaných využívá informace z výroční zprávy podniku.

Graf 8: Odpovědi na otázku č. 7



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázka č. 8: „Jste spokojen/a s fungováním komunikačních prostředků?“

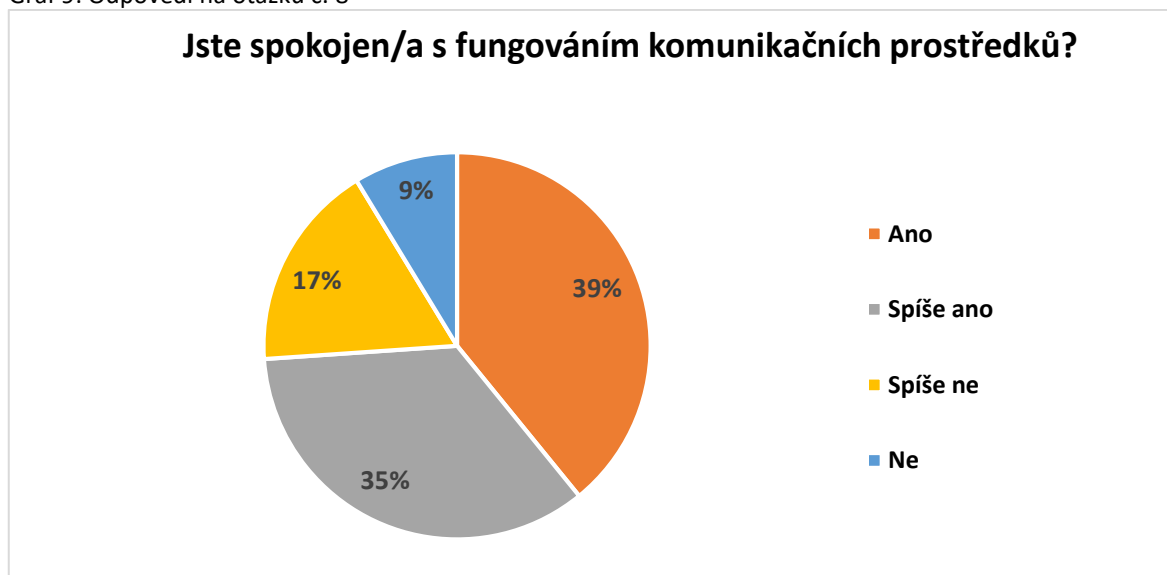
Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 8

Jste spokojen/a s fungováním komunikačních prostředků?	
Ano	9
Spíše ano	8
Spíše ne	4
Ne	2

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Spokojenost s fungováním komunikačních prostředků cítí 9 respondentů, což je 39 %. Spíše spokojeni s prostředky komunikace v podniku je 8 zaměstnanců (35 %). Lehce nespokojeni jsou 4 respondenti (17 %), což může být způsobeno tím, že lidé, kteří tuto odpověď označili nejsou s fungováním komunikačních prostředků ztotožněni, neboť ve firmě nepracují dostatečně dlouho. Dalším důvodem může být to, že se komunikační prostředky neustále vyvíjí a starší zaměstnanci mohou mít s inovativními prostředky zpočátku problémy. Do této skupiny se mohou též zařadit 2 respondenti (9 %), kteří jsou s komunikačními prostředky naprosto nespokojeni.

Graf 9: Odpovědi na otázku č. 8



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázky č. 9-13 souvisí s výzkumnou otázkou č. 3 „**Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci/podřízeným a nadřízeným?**“. Otázky byly zaměřeny na zjištění toho, jaké vztahy mezi spolupracovníky panují, dále na spolupráci v týmu a na spokojenost se společenskými událostmi. Na závěr byl zjištěn názor na oblast vztahů s nadřízeným a řešení konfliktů.

Otázka č. 9: „Udržujete neformální vztahy se svými spolupracovníky?“

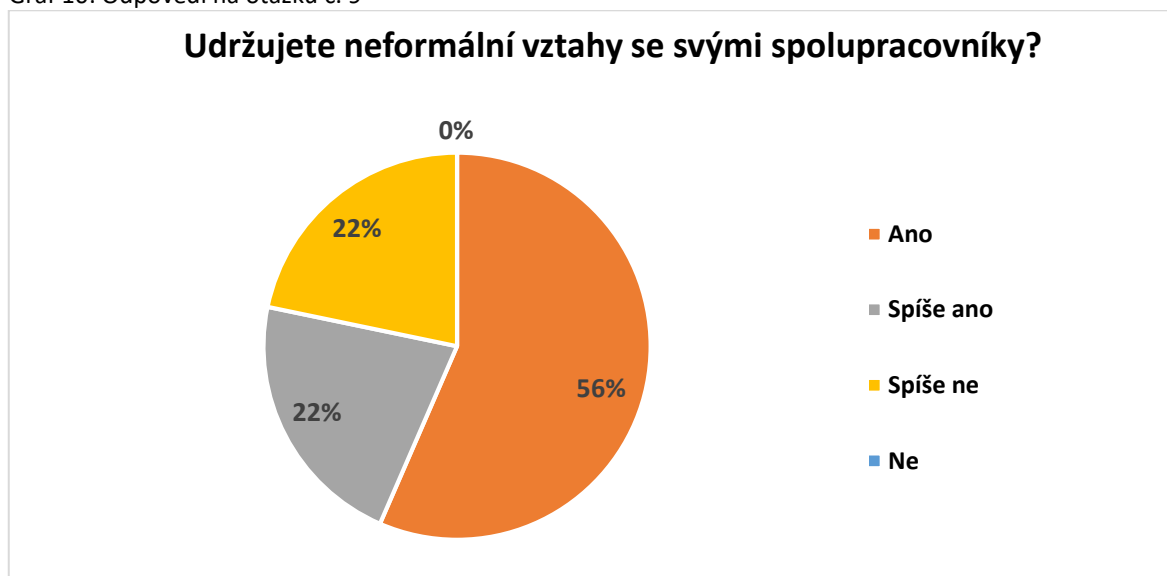
Tabulka 8: Odpověď na otázku č. 9

Udržujete neformální vztahy se svými spolupracovníky?	
Ano	13
Spíše ano	5
Spíše ne	5
Ne	0

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Přátelské vztahy na pracovišti udržuje 13 respondentů, což je 56 %. Odpověď „spíše ano“ označilo 5 dotázaných (22 %). A shodných 5 zaměstnanců, tedy také 22 %, neformální vztahy se svými spolupracovníky spíše neudržuje. Tento fakt může být způsoben introvertní povahou dotazovaných, nebo s nespokojeností či nedostatečným počtem mimo firemních společenských/sportovních a jiných akcí, z čehož vycházím z následující otázky.

Graf 10: Odpovědi na otázku č. 9



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázky č. 10: „Jste spokojen/a se společenskými událostmi/volnočasovými aktivitami, které pořádá Váš nadřízený?“

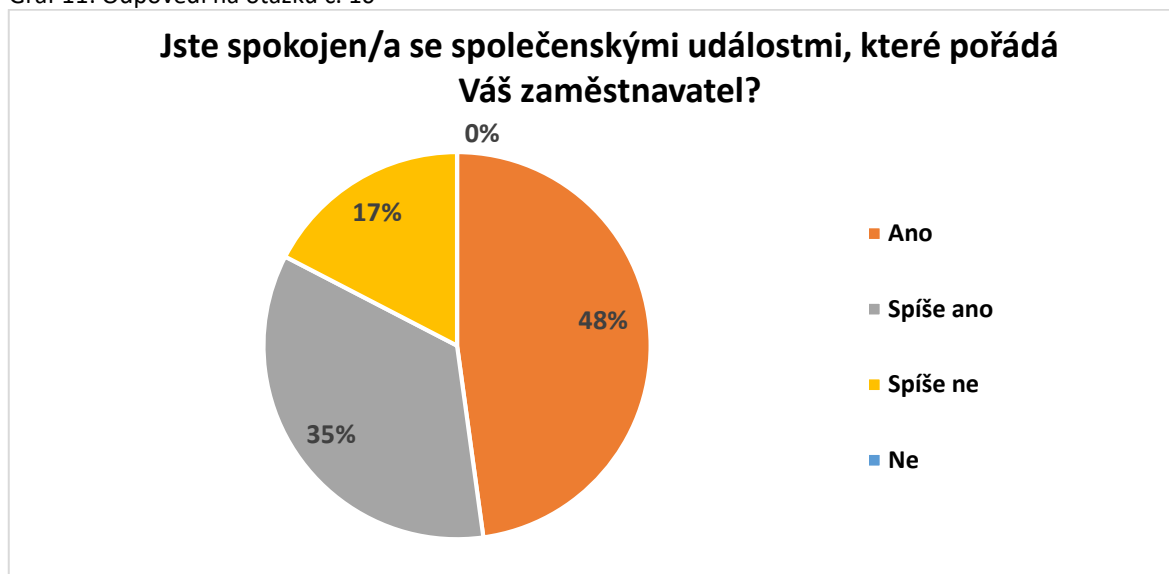
Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 10

Jste spokojen/a se společenskými událostmi/volnočasovými aktivitami, které pořádá Váš zaměstnavatel?	
Ano	11
Spíše ano	8
Spíše ne	4
Ne	0

Zdroje: (Vlastní zpracování, 2018)

Výsledky této otázky z části korespondují s výsledky otázky předchozí, neboť si myslím, že neformální vztahy mohou vznikat právě na společenské/sportovní nebo jiné firemní akci. Spokojenost se společenskými událostmi/volnočasovými aktivitami cítí 11 dotazovaných (48 %). Odpověď „spíše ano“ zvolilo 8 respondentů, což 35 %, jak je již z grafu zřejmé. Určité zlepšení v této oblasti by potěšilo 4 respondenty (17 %), kteří označili odpověď „spíše ne“.

Graf 11: Odpovědi na otázku č. 10



Zdroje: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázka č. 11: „Jak byste hodnotil/a spolupráci v týmu při plnění úkolu?“

Tabulka 10: Odpovědi na otázky č. 11

Jak byste hodnotil/a spolupráci v týmu při plnění úkolu?	
Spolupráce probíhá bez problémů, všichni se snaží splnit úkol společně	12
Spolupráce probíhá bez značných problémů, někdy však individuální cíl narušuje cíl společný	7
Ve spolupráci se nacházejí značné problémy, které narušují splnění cíle	3
Spolupráce v týmu je nefungující, vztahy jsou nepřátelské a jeden z druhého cítí konkurenci	1

Zdroje: (Vlastní zpracování, 2018)

Naprostu spokojeni se spoluprací je 12 respondentů, což je celých 52 %. Spolupráce v pracovním týmu probíhá bez větších problémů, občas se však najdou mezi zaměstnanci ti, kterým záleží na osobním zisku více než na zisku celého týmu. S touto variantou souhlasí 7 dotazovaných (31 %). Tento fakt mnohdy ale nemusí spolupráci nijak narušit. Tři respondenti (13 %), občas spolupracují s lidmi, se kterými často zažívají ve spolupráci značné problémy. Jeden ze zaměstnanců (4 %) hodnotí spolupráci v týmu za zcela nefungující.

Graf 12: Odpovědi na otázku č. 11



Zdroje: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázka č. 12: „Jak byste ohodnotil/a vztah, který máte se svým nadřízeným?“

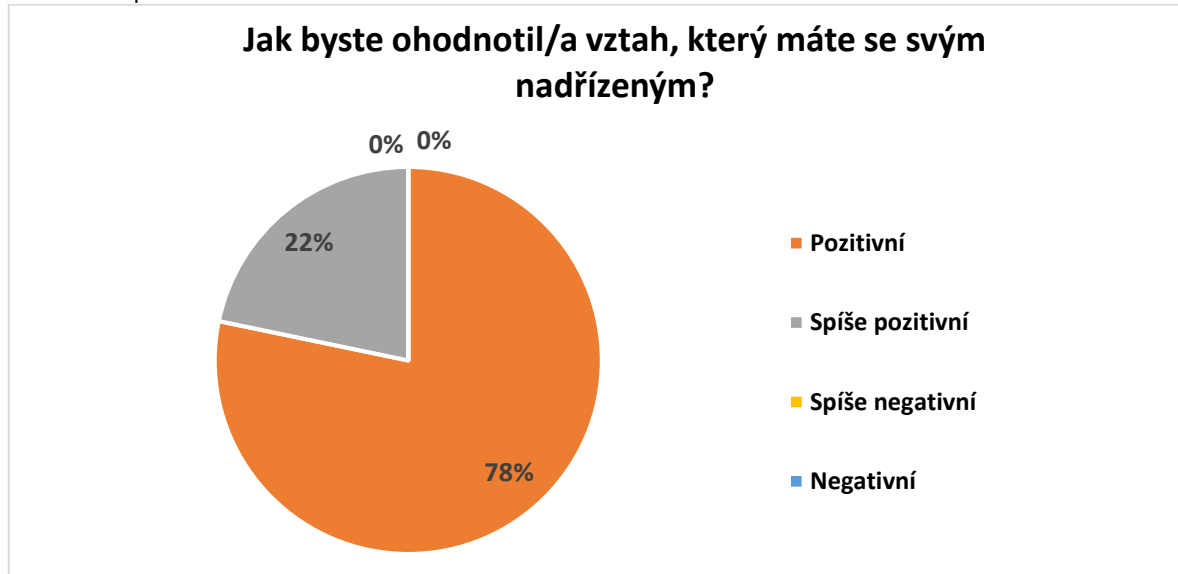
Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 12

Jak byste ohodnotil/a vztah, který máte se svým nadřízeným?	
Pozitivní	18
Spíše pozitivní	5
Spíše negativní	0
Negativní	0

Zdroje: (Vlastní zpracování, 2018)

Zaměstnanci mají se svým nadřízeným vcelku pozitivní vztah. Naprostu spokojených je 18 respondentů, což je 78 %. Spíše pozitivní vztah se svým nadřízeným má 5 dotázaných (22 %).

Graf 13: Odpovědi na otázku č. 12



Zdroje: (Vlastní zpracování, 2018)

Otázka č. 13: „Pokud nastane konflikt mezi zaměstnanci (střet zájmů, názorů), jakým způsobem je tento konflikt řešen?“

Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 13

Pokud nastane konflikt mezi zaměstnanci (střet zájmů, názorů), jakým způsobem je tento konflikt řešen?	
Konflikt je řešen vedoucím zaměstnancem	17
Konflikt si řeší zaměstnanci sami	6
Konflikt není řešen	0

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

Konflikty jsou dle výsledků v podniku řešeny výhradně autoritou, v tomto případě vedoucím zaměstnancem. Pod tuto odpověď se podepsalo 17 respondentů (74 %). Konfliktní situace v podniku jsou občas řešeny i jen mezi zaměstnanci a vedení do ní nezasahuje. S touto odpovědí souhlasí 6 dotazovaných, což je 26 %.

Graf 14: Odpovědi na otázku č. 13



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2018)

5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Z výzkumu, který byl proveden v podniku XY, bylo zjištěno, že interní komunikace v podniku XY se nachází na pomyslné lehce nadprůměrné úrovni. Vyhodnocení výzkumu je založeno na zodpovězení výzkumných otázek, které byly stanoveny na počátku výzkumného šetření.

1) „Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o strategiích a cílech podniku/oddělení?“

Z průzkumu vyšlo najevo, že většina respondentů má o strategiích a cílech podniku dostatečné povědomí. Toto povědomí je dle výsledků přímo závislé na délce pracovního poměru. Čím déle zaměstnanec v podniku pracuje, tím více je ztotožněn s hodnotami a strategiemi. A naopak respondenti, kteří jsou v podniku zaměstnáni po dobu méně než 1 rok, nebyli dostatečně motivováni ke ztotožnění se s hodnotami nebo nebyli dostatečně seznámeni s plánem podniku pro tento rok. Důvodem tohoto nedostatku může být to, že v podniku používají neefektivní interní školící systém.

2) „Jaká je celková spokojenost zaměstnanců s komunikační situací v podniku?“

Z otázek zodpovězených pod touto výzkumnou otázkou by se dalo usoudit, že celková spokojenost s komunikací v podniku XY není nejlepší. Určitě by se dalo na této oblasti zapracovat. Některým zaměstnancům se stává, že jim jsou důležité informace předávány pozdě a prostřednictvím neoficiálních zdrojů. Této oblasti na spokojenosti nepřidává ani to, že jen necelá polovina respondentů je chválena za dobré výsledky. Výhrady mají zaměstnanci i na fungování komunikačních prostředků, kdy jen necelých 40 % je naprosto spokojených s jejich používáním.

3) „Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci/podřízeným a nadřízeným?“

Interní komunikace podniku je také obecně ovlivněna vztahy, které mezi sebou zaměstnanci nebo podřízený se svým nadřízeným mají. Neformální vztahy mezi sebou udržuje lehce přes polovinu respondentů, avšak 22 % procent dotázaných spíše tyto vztahy neudrží. Tento fakt může být způsoben nedostatečným počtem teambuildingů, společenských a dalších akcí, které vedení podniku pořádá, s čím souhlasí dle výsledků 17 % respondentů. Určité zlepšení neformálních vztahů by tedy podniku určitě pomohlo, avšak vztahy mezi nadřízeným a podřízenými jsou pozitivní.

6 NÁVRH INOVACE

Tato kapitola vychází z výsledků dotazníkové šetření a je doplněna poznatky, které byly získané rozhovorem s kompetentním zaměstnancem podniku XY. Pro zlepšení informovanosti o strategiích a cílech podniku, dále pro zvýšení spokojenosti s celkovou komunikační situací a také pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, bylo navrženo několik inovací.

Zavedení intranetu (OneNote)

Intranet jako takový podnik nemá, a proto si myslím, že by jeho vytvoření v mnoha věcech podniku prospělo. Zaměstnanci spolu komunikují prostřednictvím e-mailu, avšak neexistuje žádné úložiště, které by jim umožňovalo informovat se o záležitostech například jiných oddělení atd. Tuto úlohu by mohla splnit aplikace OneNote. Tato aplikace je založena na vytváření bloků nebo poznámek, které mohou být propojeny s celým podnikem nebo například může být vytvořen blok pro jednotlivá oddělení. V těchto blocích by byly nahrány zápisy z porad, zadání úkolů na další měsíc, aktuality a další. V rámci intranetu by mohl být také celopodnikový blok zaměřený na interní školící systém v rámci kterého by se zaměstnanci mohli lépe informovat o celopodnikové strategii a cíli, čímž by se zlepšilo i povědomí o této oblasti.

Pořádání teambuildingů

Teambuilding může být dobrým prostředkem pro vytvoření přátelských vztahů mezi zaměstnanci a zároveň dokáže podpořit jejich spolupráci. Podnik XY tento prostředek nevyužívá, což je velké mínus, neboť přichází o cenné body, které by jim mohly pomoci k větší spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací. Teambuilding by bylo nejlepší pořádat v rámci oddělení. Vedoucí tohoto oddělení by dostal finanční budget a naplánoval by program, který by uznal za vhodné. Právě on zná své podřízené nejlépe a ví, co by se jim líbilo nejvíce, nebo která aktivita by byla nejlepší v závislosti na problému, který by bylo nutné řešit. Příkladem teambuildingových aktivit může být laser game, úniková hra nebo víkendový pobyt (týmové hry, případové studie).

Rozšíření portfolia společenských akcí

Portfolio společenských akcí podniku je značně omezené, a proto by bylo na místě jejich počet rozšířit. Neformálnější setkání zaměstnanců podniku je dobrým způsobem k prolomení komunikační bariéry a dále dochází k utužení přátelských vztahů. V zimě podnik pořádá Vánoční večírek, a proto by nebylo od věci uspořádat společenskou akci v létě. HR oddělení by naplánovalo celopodnikovou akci a informace o ní by rozšířilo mezi ostatní zaměstnance. V potaz by mohlo například přijít grilování, výlet na kolech nebo rodinná akce pro zaměstnance a jejich děti (fotbalový zápas pro rodiče a děti).

Vybudování společenské místnosti na pracovišti

Ke zlepšení vztahů na pracovišti by zajisté pomohlo vybudování společenské místnosti, neboť právě ta v podniku chybí. Kuřáci mají pravidelné pauzy na kouření a tam probírají pracovní i nepracovní záležitosti, avšak nekuřáci tuto možnost nemají a určitě by jí uvítali. Společenská místnost by mohla být opatřena pohovkami, křesly, společenskými hrami nebo kávovarem. Tato místnost by sloužila ke krátkému odpočinku od práce a popovídání si se svými kolegy.

Vytvoření plánu kanceláří s místy jednotlivých zaměstnanců

Navrhoval bych vytvoření plánu zasedacího pořádku všech zaměstnanců podniku, který se bude pravidelně aktualizovat. U každého zaměstnance by byl přidán e-mail a pracovní telefonní číslo v případě potřeby kontaktování tohoto zaměstnance. Tato inovace byla navržena z vlastní zkušenosti, neboť nyní krátce pracuji na recepci daného podniku a mám problém s tím, vědět, kdo na jakém oddělení pracuje. Tento plán by byl předáván při nástupu do práce každému zaměstnanci. Plán zasedacího pořádku by ulehčil orientaci na pracovišti všem zaměstnancům podniku, zaměstnanci by přesně věděli, koho v případě potřeby kontaktovat nebo navštívit, neboť budou přesně vědět, kde, kdo sedí.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat komunikační proces, komunikační prostředky, zjistit efektivitu interní komunikace a navrhnout inovace v oblasti interní komunikace v podniku XY. K zajištění těchto informací bylo zvoleno dotazníkové šetření, kdy byl dotazník rozdán vzorku zaměstnanců. Před vznikem tohoto dotazníku byly zvoleny tři výzkumné otázky, jejichž odpovědi byly zajištěny právě zodpovězením dotazníků danými zaměstnanci. Vyhodnocení dotazníkové šetření bylo doplněno o informace získané prostřednictvím rozhovoru s kompetentním zaměstnancem podniku XY.

Z analýzy výsledků výzkumného šetření lze říci, že interní komunikace v podniku XY se nachází na lehce nadprůměrné úrovni. Určitě je možné oblasti interní komunikace zlepšit, a proto bylo doporučeno několik inovací.

Pro zlepšení technologické oblasti interní komunikace bylo navrženo vytvoření intranetu (OneNote), díky kterému by se zlepšila komunikace mezi odděleními, došlo by ke zkvalitnění jejich spolupráce a zaměstnanci by byly zároveň více informováni o strategiích a cílech podniku v rámci interního školícího systému, který by byl jedním z bloků v této poznámkové aplikaci.

V rámci zkvalitnění vztahů a spolupráce bylo navrženo pořádání teambuildingů, které by se pořádaly v rámci oddělení. Pomocí finančního budgetu by manažer oddělení tento teambuilding uspořádal v závislosti na preferencích zaměstnanců a svého úsudku, která aktivita by spolupráci týmu podpořila. Dalším pozitivním ovlivněním vztahů v podniku by mohlo být zpestření portfolia společenských nebo sportovních akcí pořádané podnikem. V zimním období je pořádán Vánoční večírek, a proto by bylo vhodné v létě uspořádat například podnikové grilování, výlet na kolech nebo fotbalové utkání pro zaměstnance a jejich děti. Posledním návrhem v této oblasti bylo vytvoření společenské místnosti pro chvilkové odpočívání zaměstnanců od práce a popovídání si s kolegy celého podniku.

V oblasti organizační struktury a ulehčení orientace na pracovišti by nebylo od věci vytvořit plánek zasedacího pořádku všech oddělení a jejich zaměstnanců. Nově příchozím zaměstnancům by to zajistě ulehčilo orientaci na novém pracovišti a také by se rychleji ztotožnili s novými povinnostmi.

Pokud by se podnik XY aspoň z určité míry zabýval inovacemi, které byly v této bakalářské práci navrženy, pravděpodobně by došlo ke zkvalitnění interní komunikace. Došlo by ke zkvalitnění informací o strategiích a cílech podniku, které jsou v tomto podniku omezené. Dále by se zlepšily vztahy a spolupráce pracovních týmů a navodila by se uvolněnější a neformálnější atmosféra mezi zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BIBLIOGRAFIE:

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

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2015. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press. 148 s. ISBN: 978-80-7261-347-2.

CUTLIP, Scott M., 1994. *The Unseen Power: Public Relations, a History*. Hillsdale, N. J.: Erlbaum Associates. 832 s. ISBN 0-8058-1464-7.

DeVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing. 502 s. ISBN: 978-80-247-2018-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck. 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. 250 s. ISBN: 978-80-247-5022-4.

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

JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing. 138 s. ISBN: 978-80-247-1708-1.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 325 s. ISBN: 978-80-247-2339-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 2009. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela, a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 259 s. ISBN: 978-80-247-3809-3.

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

SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations: moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 239 s. ISBN: 978-80-247-2866-7.

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

INTERNETOVÝ ZDROJ:

PETR, Jaroslav. *Nový objev: K čemu slouží včelí tance?* [online]. 19. 3. 2007. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://21století.cz/2007/03/19/novy-objev-k-cemu-slouzi-vceli-tance/>

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Komunikační model podle J. Vymětala.....	10
Graf 1: Rozdělení respondentů dle věku.....	29
Graf 2: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru.....	30
Graf 3: Odpovědi na otázku č. 1.....	31
Graf 4: Odpovědi na otázku č. 3.....	32
Graf 5: Odpovědi na otázku č. 4.....	33
Graf 6: Odpovědi na otázku č. 5.....	34
Graf 7: Odpovědi na otázku č. 6.....	35
Graf 8: Odpovědi na otázku č. 7.....	35
Graf 9: Odpovědi na otázku č. 8.....	36
Graf 10: Odpovědi na otázku č. 9.....	37
Graf 11: Odpovědi na otázku č. 10.....	38
Graf 12: Odpovědi na otázku č. 11.....	39
Graf 13: Odpovědi na otázku č. 12.....	40
Graf 14: Odpovědi na otázku č. 13.....	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Efektivní a neefektivní zpětná vazba	11
Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 1	30
Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 3	31
Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 4	33
Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 5	34
Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 6	34
Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 8	36
Tabulka 8: Odpověď na otázku č. 9	37
Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 10	38
Tabulka 10: Odpovědi na otázky č. 11	38
Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 12	39
Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 13	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Milí zaměstnanci,

jmenuji se Daniel Cédl a jsem studentem Masarykova ústavu vyšších studií na ČVUT, obor Personální management. Rád bych Vás poprosil o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce s názvem „Analýza komunikace v podniku“. Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření bude navržena inovace v oblasti interní komunikace, a proto bych Vás poprosil o pravdivé odpovědi, neboť i Váš názor může vézt ke zlepšení celkové komunikační situace a vztahů na pracovišti. Dotazníkové šetření je anonymní.

Moc Vám děkuji za spolupráci a za Váš čas,

Daniel Cédl.

Věk

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-50 let
- 50 a více let

Délka pracovního poměru

- Do 1 roku
- Do 3 let
- Do 5 let
- 5 a více let

1.) Byl/a jste seznámen/a s celkovou strategií a cíli podniku?

- Ano, znám strategie a cíle podniku
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, nevím o strategii a cíli podniku nic

2.) Popište vlastními slovy strategii a cíl podniku?

3.) Byl/a jste seznámen/a s plánem podniku/oddělení, kterého by mělo být dosaženo tento rok?

- Ano
- Do určité míry ano
- Spíše ne
- Nebyl jsem seznámen/a s plánem

4.) Jste spokojen/a s komunikací v podniku?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5.) Jste spokojen/a s tím, jakou cestou se k Vám dostávají informace?

- Ano, vždy mi je předá oficiální zdroj a včas (nadřízený nebo kompetentní pracovník)
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, informace získávám pozdě a z neoficiálních zdrojů (běžný rozhovor se spolupracovníkem)

6.) Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?

- Často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

7.) Jaké komunikační prostředky v podniku využíváte? (označte všechny)

- Porady
- Společenské akce
- Sportovní akce
- Výroční zpráva
- Firemní e-mail
- Telefon
- Nástěnka
- Teambuilding
- Plakáty

8.) Jste spokojen/a s fungováním komunikačních prostředků?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9.) Udržujete neformální vztahy se svými spolupracovníky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10.)Jste spokojen/a se společenskými událostmi/volnočasovými aktivitami, které pořádá Váš nadřízený?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11.)Jak byste hodnotil/a spolupráci v týmu při plnění úkolu?

- Spolupráce probíhá bez problémů, všichni se snaží splnit úkol společně
- Spolupráce probíhá bez značných problémů, někdy však individuální cíl narušuje cíl společný
- Ve spolupráci se nacházejí značné problémy, které narušují splnění cíle
- Spolupráce v týmu je nefungující, vztahy jsou nepřátelské a jeden z druhého cítí konkurenci

12.)Jak byste ohodnotil/a vtaah, který máte se svým nadřízeným?

- Pozitivní
- Spíše pozitivní
- Spíše negativní
- Negativní

13.)Pokud nastane konflikt mezi zaměstnanci (střet zájmů, názorů), jakým způsobem je tento konflikt řešen?

- Konflikt je řešen vedoucím zaměstnancem
- Konflikt si řeší zaměstnanci sami
- Konflikt není řešen

