



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Zlepšení interní komunikace ve firmě

Improving internal communication in a company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Jana Bakešová

Praha 2015

Vzor citačního záznamu

BAKEŠOVÁ, Jana. *Zlepšení interní komunikace ve firmě*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v 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 5. 5. 2015

podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce. Rovněž děkuji zaměstnancům firmy CoorsTek Advanced Materials Turnov s. r. o. za vyplnění dotazníků a vstřícnému postoji personalistky Ing. Marii Žaludové.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá efektivní vnitrofiremní komunikací, jakožto hybnou silou firmy. Tato práce se skládá ze dvou hlavních částí. V první části jsou uvedeny možné faktory ovlivňující efektivnost přenosu informací ve firmě. Ve druhé části je proveden průzkum ve firmě CoorsTek Advanced Materials Turnov, s. r. o. Dále jsou navržena doporučení pro zlepšení vnitrofiremní komunikace v této firmě.

Klíčová slova

interní komunikace, vnitrofiremní komunikace, manažerská komunikace, zpětná vazba, komunikační kanály, komunikační klima

Abstract

This bachelor thesis deals about efficient internal communication as an impetus of companies. This thesis consists from two main parts. In the first part there is a description of factors which could affect efficiency of informacy transfer. In the second part there is a research in a company CoorsTek. There are suggestions how to improve internal communication in this company.

Key words

internal communication, managerial communication, feedback, communication channels, communication climate

OBSAH

ÚVOD.....	3
1 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	4
1.1 JEDINEC V ORGANIZACI.....	5
1.2 CÍLE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	6
1.3 SMĚRY KOMUNIKACE, KOMUNIKAČNÍ KANÁLY, FORMY KOMUNIKACE	8
1.4 KOMUNIKAČNÍ KLIMA	11
1.5 KOMUNIKAČNÍ STANDARDY, STRATEGIE, PLÁN	14
1.6 ZPĚTNÁ VAZBA.....	16
1.7 BARIÉRY V KOMUNIKACI.....	17
1.8 MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE.....	19
1.9 ZLEPŠENÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	21
2 TECHNIKY SBĚRU DAT	23
2.1 FIRMA COORSTEK AMAZING SOLUTIONS	24
2.2 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	25
3 NÁVRH ZLEPŠENÍ.....	46
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	49
SEZNAM GRAFŮ	53
PŘÍLOHY.....	54

ÚVOD

Známé úsloví „Nelze nekomunikovat“ platí jak pro jednotlivce, tak pro firmy. Komunikace je prvek prolínající celou organizací, tudíž by měla být správná komunikace podporována. Správná a efektivní komunikace je zájmem nejenom marketingového řízení, ale měli by ji mít na paměti i manažeři lidských zdrojů. Při správné komunikaci se zvýší informovanost pracovníků, jejich efektivita, která je podložena získanými informacemi.

V bakalářské práci je popsána a analyzována vnitrofiremní komunikace. Cílem je teoreticky popsat vnitrofiremní komunikaci a na tomto základě navrhnout zlepšení firemní komunikace ve firmě CoorsTek.

První část bakalářské práce se zabývá teoretickými východisky interní komunikace. Veškeré informace v první části vycházejí z literatury české a anglické. Seznam literatury je uveden v kapitole Seznam použitých zdrojů. První kapitola obsahuje vhlad do tématu interní komunikace a historický vývoj. Druhá kapitola se zabývá jedincem v organizaci. Jsou popsány cíle vnitrofiremní komunikace, směry komunikace a komunikační kanály. Komunikační klima je vnímáno coby prvek utvářející interní komunikaci. Jsou zmíněny komunikační standardy, strategie a plány. Zpětná vazba představující prvek komunikace a bariéry komunikace. Kapitola Manažerská komunikace je zacílena na hlavní téma práce - zlepšení vnitrofiremní komunikace. Téma interní komunikace je velice rozsáhlé a tato práce zdaleka nevyčerpává teoretický popis všech faktorů ovlivňujících interní komunikaci.

Druhá část práce je zaměřena na analýzu interní komunikace ve firmě CoorsTek Advanced Materials v Turnově. Tato část vychází z dat získaných z vyplněných dotazníků od zaměstnanců firmy CoorsTek. Data jsou zpracována a interpretována. Objevivší se nejasnosti z dat byly konzultovány s personalistkou firmy CoorsTek. Poslední část se věnuje možným návrhům na zlepšení interní komunikace ve firmě CoorsTek.

1 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Pojmy firemní komunikace, interní komunikace, vnitropodniková či vnitrofiremní komunikace označují komunikaci probíhající uvnitř firmy. Popisují proces výměny, předávání informací a zrcadlí aktivitu a cíle firmy. Jde o proces oboustranné komunikace.

Baker uvádí definici Drentha z roku 1998, jenž komunikaci definuje jako odesílání a přijímání zpráv pomocí symbolů a za klíčový prvek organizačního klimatu považuje právě komunikaci. Myers and Myers (1982) chápou organizační chování jako ústřední spojující sílu, která umožňuje koordinaci mezi lidmi, a tím zprostředkuje organizované chování. (Myers, Myers, 1982 podle Baker, 2002, str. 2, vlastní překlad)

Níže uvádím definice současných autorů, kde dochází k posunu vnímání firemní komunikace. Nejedná se o pouhé přenášení sdělení, nýbrž se autoři přiklání k myšlence, že firemní komunikace je nepostradatelný prvek fungování firmy a prostupuje napříč odděleními.

Mikuláščík pojímá firemní komunikaci coby síť, umožňující existenci firmy vůbec. (Mikuláščík, 2010, str. 117) Petříková dodává, že je podmínkou rozvoje a úspěchu firmy. (Petříková, 2007, str. 39) Hloušková uvádí, že vnitrofiremní komunikace je propojení firmy pomocí komunikace, a je tedy podstatným nástrojem řízení. Skrze ni si pracovníci utváří postoje a navíc je nástrojem motivace. (Hloušková, 1998, str. 9) Holá definuje firemní komunikaci takto: *„Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci procesů nutných pro fungování firmy.... Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.“* (Holá, 2006, str. 8) Veber dodává, že firemní komunikace je součástí firemní kultury, která by měla být obsažena v každém komunikačním prvku. *„Právě ona by měla jednoznačně ovlivňovat všechny komunikační aktivity, komunikační procesy, které v podniku existují.“* (Veber, 2000, str. 218)

Komunikace prolíná všechny procesy managementu firmy. Pro získání ucelenějšího pohledu uvádím náhled na komunikaci z marketingového pohledu, kde firemní

komunikace znamená: „... část personální práce, která je zaměřena na uspokojování potřeb a zájmů firmy (managementu) v oblasti formování pracovní síly.“ (Holá, 2006, str. 87) Personalista využívá marketingového mixu v interním marketingu. (Holá, 2006, str. 87)

Vymětal rozebírá funkce firemní komunikace, jimiž jsou umožnění výměny informací mezi spolupracovníky, rozlišuje členy firmy od nečlenů, informuje zaměstnance a manažery o cílech a jejich plnění, přesvědčuje zaměstnance a manažery o cílech firmy a o způsobech vedoucích k jejich dosažení, podněcuje zaměstnance manažery k hledání nových řešení, které povedou k plnění strategických cílů. (Vymětal, 2008, str. 263)

Petříková upozorňuje na vztah firemní kultury a komunikace. „*Firemní kultura úzce souvisí s firemní komunikací a ta přímo navazuje na úroveň vedení firmy.*“ (Petříková, 2007, str. 44) Jak je vidět, komunikace se skrývá naprosto za vším, je to prvek, propojující celou firmu. Může ji buď stmelovat anebo rozdělovat.

1.1 JEDINEC V ORGANIZACI

Podle Institutu interní komunikace 62 % pracovníků v České republice uvádí za příčinu špatného pracovního výkonu nedostatečnou komunikaci s kolegy. 65 % pracovníků považuje komunikaci mezi vedením a pracovníky za nedostatečnou. 79 % je nespokojeno s komunikací s klienty. Ze statistického zpracování je vidět, že komunikaci považuje pracovník za obzvláště důležitou a nelze ji tudíž zanedbávat. (Institut interní komunikace, 2011, str. 1)

Každý den přijímají pracovníci i manažeři v organizaci pokyny, či sami čerpají informace z různých zdrojů a reagují na ně. Stávají se jak příjemci sdělení, tak komunikátory, účastní se procesu komunikace. V komunikaci hrozí zkreslení informací z důvodu neúplného informování sdělujícího, k domýšlení informací. Pochopení sdělení ovlivňuje osobnost člověka, jeho zkušenosti, postoje, objevují se různá prázdná slova, fráze, promítají se emoce. Každý účastník očekává, že má druhý partner komunikace stejný systém kódování a dekódování, což je samozřejmě mylná domněnka zapříčiňující nepochopení původního obsahu sdělení druhou stranou. (Mikuláščík, 2010, str. 24;

Donnelly, Gibson, Ivancevic, 2000, str. 511; Mikuláščík, 2010, str. 26) I toto mohou být příčiny špatné komunikace, způsobující nespokojenost s interní komunikací.

Chybou manažerů korespondující s výše uvedenou statistikou je fakt, že vrcholové vedení většinou nepociťuje dostatečnou zodpovědnost za svůj vliv na úroveň a kvalitu komunikace. (Hloušková, 1998, str. 41-43)

Jak sděluje Petříková, je zapotřebí, aby každý pracovník vykonával danou pracovní činnost v návaznosti na své znalosti, dovednosti, na svou osobnost a postoje. Pracovníci by měli plnit cíle navazující na danou pracovní činnost, a přijmout odpovědnost za tyto cíle a svěřené úkoly. (Petříková, 2007, str. 46)

Lidé potřebují znát informace, ačkoli se jejich míra participace a zaujatosti různí. Management by měl zaměstnancům sdělovat cíle firmy, požadavky zákazníků, cíle a úkoly týmu, co se od koho očekává, v jakém termínu a kvalitě, strategii firmy, ekonomickou a sociální politiku, technologie, plánované inovace, způsoby vyrovnávání se se změnami a nečekanými překážkami, změny v organizaci práce. (Fiedler, 2005, str. 64) Fiedler tím výčet nekončí, samozřejmě je třeba komunikovat informace týkající se konkrétních pravomocí a odpovědností, stanovit prioritu úkolů, definovat žádoucí a nežádoucí chování, komunikovat o potřebách a možnostech profesního rozvoje, o možnostech funkčního postupu, o úpravách platů, o pracovních podmínkách, o představách funkčnosti spolupráce mezi pracovníky a útvary firmy, image firmy, o soukromých problémech a ostatních záležitostech. (Fiedler, 2005, str. 64)

Vzhledem k tomu, že komunikace prolíná všechny procesy, je pro pracovníky nesmírně důležitá. Pracovníci potřebují informace ke své práci v různém rozsahu z různých zdrojů. Management by si měl situaci uvědomovat a přispívat k dostupnosti informací.

1.2 CÍLE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Pokud pracovníci neznají cíle zaměstnavatele, neví, jak jejich práce zapadá do celkového výsledku, a nemohou se s prací identifikovat, jsou nuceni improvizovat. Důsledky jsou dalekosáhlé, od výroby zmetků přes zvýšenou nemocnost, nezájem o práci a firmu samotnou až po fluktuaci. (Kovaříková, 2013, str. 1) Znalost cílů firmy pro zaměstnance je důležitá, v této kapitole budou přiblíženy cíle interní komunikace, které vycházejí z cílů

firemních. Janda dodává, že: „*Srozumitelný cíl je takový cíl, ze kterého vyloučí se pro každého jednotlivce prioritní zodpovědnost na jeho pracovním místě. To znamená, že cíli porozumí každý z firmy.*“ (Janda, 2004, str. 14)

Obecně jsou cíle interní komunikace tři: zajištění informačních potřeb, interní public relations, posilování stability a loajality. Různí autoři, tři cíle ještě rozvádějí. Někteří naopak stanovují cílů méně.

Mezi autory prosazujícími méně než tři cíle patří Janda, tvrdící, že cílem není spokojený pracovník, ale spokojený zákazník. Spokojený pracovník není cílem vnitrofiremní komunikace, je to jen přidaná hodnota. (Janda, 2004, str. 10) Ačkoli Stýblo, Urban, Vysokajová rozlišují více cílů, odporují Jandovi a oponují, že cílem komunikace je spokojený pracovník, jehož prostřednictvím dochází k uspokojování zákazníka. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, str. 652) Podle Petříkové je cílem co nejpřesnější přenos informací pro příjemce. Pokud je příjemce přetížen informacemi, nemůže efektivně komunikovat. „*Komunikace musí probíhat co nejjednodušeji a nejsrozumitelněji.*“ (Petříková a kol., 2007, str. 39)

Mezi autory rozlišující více cílů interní komunikace, lze řadit Holou, Boucníka a kol., Stýbla, Urbana a Vysokajovou. Ačkoli každý z nich uvádí více či méně cílů, v zásadě se shodují v jejich okruzích. Uvedu cíle podle Holé: definuje je jako zabezpečení informačních potřeb zaměstnanců firmy a její informační propojenosti, zohledňující návaznost a koordinaci procesů, zajištění pochopení a spolupráce mezi managementem a pracovníky, manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky na základě porozumění společných cílů. I jako ovlivňování vedoucí k žádoucím postojům a pracovnímu chování, stabilitě a loajalitě zaměstnanců a v neposlední řadě k udržování zpětné vazby a implementování zjištěných poznatků do praxe a tím k neustálému zdokonalování komunikace uvnitř firmy. (Holá, 2006, str. 21; Boucník a kol., 2011, str. 209-210; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, str. 651)

Lze tedy očekávat, že v případě, kdy firma všechny tři složky cílů komunikuje zaměstnancům správným způsobem, bude efektivita procesů konajících se uvnitř firmy viditelná. Cíle podniku definované vedením se začnou realizovat. Neformální komunikace podpoří komunikaci formální. Slaný uvádí myšlenku neformálních pracovních schůzek manažera a podřízeného pro zvýšení efektivity. (Slaný, 2010, str. 1) Rostlá pro zvýšení

efektivitu interní komunikace navrhuje zavedení programů pro podporu zaměstnanců majících za úkol zvýšit motivaci, za předpokladu provázanosti se všemi aktivitami. (Rostlá, 2009, str. 1,2)

Autoři zmiňují mnoho důsledků špatné a neefektivní komunikace, v principu se shodují. Holá uvádí, že špatná komunikace vzniká z domněnek manažerů ohledně důležitosti komunikace. Poukazuje na šumy, neefektivní či špatnou komunikaci. Holá oproti ostatním autorům upozorňuje na důsledky špatné komunikace nejprve v rovině ovlivňující zaměstnance a poukazuje na jejich způsob ovlivňování fungování firmy jako celku. (Holá, 2006, str. 13,14) Michalík a Vávrová poukazují na další oblast v rovině firemní, ostatními autory opomíjenou- bezpečnost a ochrana zdraví při práci. (Michalík, Vávrová, 2010, str. 1)

Mnoho autorů fungující komunikaci dostatečně nepopisuje, respektive fungující komunikaci popisují pouze na základě cílů komunikace. Jak ukazuje Michalík a Paleček: „*Fungující interní komunikace je hybnou silou organizace.*“ (Michalík, Paleček, 2010, str. 63) Holá efektivnost komunikace přirovnává k pyramidě, jejíž základní patro tvoří základna pro efektivní komunikaci. Další patro tvoří strategický stupeň, propojující efektivní komunikaci s prosazováním strategických obchodních cílů. Posledním patrem je behaviorální stupeň, kde probíhá komunikace vedoucí ke zvýšení zodpovědnosti za pracovní výkon zaměstnanců. Společně patra tvoří efektivní komunikaci, počínaje informovaností, přes porozumění a přijetí, odpovědnost a reakcí konče. (Holá, 2011, str. 53-55)

1.3 SMĚRY KOMUNIKACE, KOMUNIKAČNÍ KANÁLY, FORMY KOMUNIKACE

Ve firmě se informace šíří různými směry, mezi různými osobami skrz rozličné informační kanály. To jsou tedy způsoby, kterými se šíří informace k pracovníkům. Níže jsou přiblíženy způsoby šíření informací k pracovníkům. Nelze zmínit všechny, z nespočetného množství jsou vybrány pouze způsoby pro účel práce podstatné.

Komunikace ve firmě se odehrává ústně nebo písemně. Ústní komunikace je nejpoužívanější formou dorozumívání ve firmě. Důvodem oblíbenosti ústní formy je její

bezprostřednost a osobitost. Je zapotřebí brát v úvahu i mlčení coby důležitou formu komunikace. Další rozšířenou formou komunikace je forma písemná. Její výhodou je větší oficiální význam a uchovatelnost. Písemná forma slouží k informování, objasnění a využívá se především v případech potřeby informovat větší počet lidí najednou. (Fiedler, Horáková, 2005, str. 39; Veber, 2000, str. 199, 215) Boucník a kol. Ke dvěma formám přidávají ještě třetí - elektronickou. (Boucník a kol., 2011, str. 219) Autoři jsou podpořeni Michalíkem a Palečkem, elektronická forma je účinná pro distribuci informací a zároveň umožňuje archivaci a zpětnou vazbu. (Michalík, Paleček, 2010, str. 55, 56)

Vztahy na pracovišti jsou dvojího druhu: formální a neformální. Formální vztahy upravují nejrůznějšími firemními pravidla. (Koubek, 2001, str. 304) Neformální vztahy vznikající na pracovišti, vyplývají z lidské potřeby družít se. Vznikají na základě osobních vztahů, pracovních a osobních sympatií i antipatií. Je to síť, pomocí které se šíří informace. Mohou mít jak pozitivní, tak negativní dopad. Pomocí vztahů na pracovišti dochází k šíření informací majících pozitivní i negativní dopad, informace mohou být nepodložené či zkreslené. (Fiedler, Horáková, 2005, str. 40) Podle Holé se prohlubují neformální vztahy na základě nedostatku informací získaných z formálních zdrojů. Čím hůře se získávají informace formálními postupy, tím více se rozvíjejí neformální kanály. (Holá, 2006, str. 17) Baker říká, že před rokem 1920 převládala v malých podnicích komunikace neformální. S růstem velikosti firem nastal i posun ke komunikaci formální. Dnes přibývá i firem, kde charakteristika formálního nebo neformálního vztahu ustupuje do pozadí. (Baker, 2002, str. 1, 5,6, vlastní překlad) Z uvedeného vyplývá, že ani jedna forma získávání a šíření informací nemůže být opomenuta a v organizaci vždy budou existovat obě formy. Na vedení zůstává snažit se řídit neformální komunikační toky ve svůj prospěch. Jak říká Veber: „*Uvnitř organizace je třeba zajistit nejen formální informační toky mezi kanceláři, odděleními, divizemi, dceřinými společnostmi apod., ale umožnit a do určité míry také řídit neformální setkávání zaměstnanců.*“ (Veber, 2000, str. 213)

Ve firmě dochází ke komunikaci tváří v tvář (neboli k přímé komunikaci) a ke komunikaci přes média (neboli nepřímé). Jedině přímá komunikace umožňuje kombinovat všechny formy komunikace a využívat zpětnou vazbu fungující nejučinněji pro porozumění účastníků procesu komunikace. Holá rozděluje formy komunikace na přímou a nepřímou a uvádí jejich výhody a nevýhody. Za nevýhody přímé komunikace lze považovat nezachycení informace a nižší váhu sdělení oproti oficiálnímu. (Holá, 2006, str. 60-61)

Komunikace vnitřní probíhá uvnitř firmy. Komunikace vnější směřuje směrem ven z firmy. (Tureckiová, 2007, str. 77)

Interpersonální komunikace probíhá mezi dvěma jednotlivci - tváří v tvář nebo ve skupině. Má formu přímých příkazů nebo příležitostných vyjádření. Podle Tureckiové je interpersonální komunikace v organizační rovině mezi dvěma účastníky, v tomto bodě se rozchází s Donnellym, Gibsonem, Ivancevichem. Ti tvrdí, že interpersonální komunikace se odehrává tváří v tvář nebo ve skupině. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, str.516) Mikuláščík uvádí, že interpersonální komunikace se odehrává mezi dvěma lidmi, i když může být přítomno lidí více. Skupinová komunikace se odehrává mezi více účastníky, od komunikace masové se odlišuje přítomností všech účastníků na stejném místě disponujícími podobnou šancí se aktivně zapojit. Mikuláščík poukazuje na nevýhodu možné inkluze vyvolávající zmatek, spory a konflikty. Masová komunikace probíhá přes mluvčího předávajícího sdělení širšímu obecnstvu. (Mikuláščík, 2010, str. 32,33) Tureckiová říká, že se skutečně masová komunikace v organizacích nerozvíjí, označuje ji za „hromadnou“. Mezi projevy hromadné komunikace zahrnuje následující aspekty: komunikátor oslovuje velké množství jedinců, ti mohou být ve stejné době na stejném místě jako autor sdělení nebo se k nim sdělení dostane zprostředkovaně. (Tureckiová, 2007, str. 77) Mikuláščík k prostředkům hromadné komunikace řadí noviny, časopisy, knihy, rádio, televizi, internet a billboardy. (Mikuláščík, 2010, str. 32,33)

Šíření komunikace probíhá čtyřmi směry, organizační struktura by k tomu měla poskytovat prostor. Sestupná komunikace směřuje od pracovníků na vyšších stupních řízení směrem k pracovníkům na nižších stupních, obvykle v podobě pracovních instrukcí, oběžníků, popisů práce, podnikové politiky, procedur a metod, zpětné vazby na výkon pracovníků a informace o podnikových cílech. Je zapotřebí, aby se k podřízeným dostávaly informace ve správný čas a ve správné míře. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, str. 512) Stýblo, Urban, Vysokajová používají pojem komunikace shora (Stýblo, Urban, Vysokajová,2007, str. 645) a Mikuláščík využívá pojmu vertikální komunikace. (Mikuláščík, 2010, str. 120)

Vzestupná komunikace vychází ze spodních pater hierarchie a šíří se směrem k horním patřům s cílem ovlivnit nebo informovat příjemce. Ve velkých organizacích lze těžko dosáhnout vzestupné komunikace, pro racionální rozhodování je důležitá kombinace obou. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, str. 514) Naopak Fiedler, Horáková zdůrazňují, že je pro efektivní řízení nezbytností. Její nástroje představují schránky,

do nichž se vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích zaměstnanců, procedury týkající se žádostí a stížností. (Fiedler, Horáková, 2005, str. 46; Donnelly, Urban, Vysokajová, 2007, str. 513; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, str. 645)

Horizontální (laterální) komunikace se odehrává mezi odděleními a organizačními články na stejné úrovni. Často se stává, že jedna oblast má nedostatek pochopení pro druhou. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, str. 514) Cílem horizontální komunikace je předávání informací a jejich výměna, dosažení spolupráce, součinnosti, koordinace, sdílení znalostí, osvědčených postupů a získaných zkušeností. (str. 515; Baker, 2002, str. 9, vlastní překlad)

Diagonální komunikace probíhá mezi manažery a pracovníky nacházejícími se v různých funkčních divizích. (Baker, 2002, str. 9, vlastní překlad) V některých případech diagonální komunikace zkracuje čas a snižuje množství práce. Lépe některé činnosti odevzdávat přímo diagonálně, než nejprve směrem nahoru a poté horizontálně. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, str. 515)

1.4 KOMUNIKAČNÍ KLIMA

V této kapitole bude přiblíženo organizační klima. V každé organizaci je jiné a ovlivňuje míru otevřenosti či uzavřenosti ohledně přijímání názorů a zpětné vazby v obou směrech, od zaměstnanců k manažerům a naopak. Domnívám se, že je opodstatněné se jím blíže zabývat, ačkoli česká literatura nepřináší vyčerpávající popis tohoto tématu.

Komunikační klima podle Gibba existuje v každém podniku a působí na chování zaměstnanců a návazně na výkonnosti firmy. (Gibb podle Dědina, Odcházal, 2007, str. 49) Mack dodává, že jde o síť osobních vztahů (Mack, ©2015, str. 1, vlastní překlad) a Buchholz ho definuje jako předávání informací mezi lidmi prostřednictvím formálních a neformálních sítí firmy. (Buchholz, 2001, str. 1, vlastní překlad) Sinickas je oproti ostatním autorům méně specifická a říká, že je to prostředí, ve kterém se komunikaci daří, anebo naopak chřadne. (Sinickas, 2005, 1, vlastní překlad) K ucelení těchto poznatků přidává Kociánová: *„Organizační klima je možné chápat jako naladění lidí v organizaci, které je důsledkem určitých organizačních a interpersonálních vlivů na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných*

zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů“ (Kociánová, 2010, str. 20)

Kociánová poukazuje na dva vlivy ovlivňující komunikační klima: mohou být jak na straně firmy, tak na straně jednotlivce či skupiny. (Kociánová, 2010, str. 20) Medlíková přidává fyzické faktory ovlivňující klima, téma blíže upřesňuje ergonomika. (Medlíková, 2007, str. 119) Mezi vlivy na straně firmy se řadí pozice firmy na konkurenčním trhu, image a dobré jméno, organizační strategie a politika, kultura a etika, struktura a komunikace, řízení firmy, vedení lidí, pracovní podmínky, konflikty v organizaci. Mezi faktory ovlivňující klima ve skupině patří role a pozice jedinců ve skupině, skupinové normy, vztahy mezi jedinci ve skupině, komunikace, kompetence a styl vedení nadřízeného, konflikty ve skupině a další. Dalšími faktory vytvářejícími komunikační klima na straně jedince, jsou jeho osobnostní charakteristiky, rysy chování a komunikační styl, pracovní chování, schopnosti a výkonnosti, identifikace s organizací, s pracovní skupinou a s vykonávanou prací. Kromě nich patří k faktorům ovlivňujících organizační klima mezinárodní a národní politika, ekonomická situace státu, společenské změny, situace v oboru působení firmy na mezinárodním i národním trhu, situace v regionu (Kociánová, 2010, str. 20)

Buchholz, stejně tak jako Gibb, rozděluje komunikační klima na otevřené a uzavřené. V otevřeném klimatu se informace šíří volně, naopak v uzavřeném jsou informace blokovány. (Buchholz, 2001, str. 1, vlastní překlad; Gibb podle Dědina, Odcházal, 2007, str. 49) Buchholz se věnuje především popisu otevřeného klimatu. To označuje za podpůrné, participativní a důvěřivé. (Buchholz, 2001, str. 1, vlastní překlad) Gibb podrobněji popisuje otevřené komunikační klima, kde je komunikace více informativní než příkazující. Komunikace se orientuje na řešení problémů více, než na rozpoznávání toho, co nelze. Důležitými prvky jsou absence postranních komunikačních cest a projevený zájem o druhé, což formuluje jako „empatie a pochopení“. Zdůrazňuje rovnost pozic a rolí a promíjení pracovních chyb. Jako poslední prvek zařazuje zpětnou vazbu. (Gibb podle Dědina, Odcházal, 2007, str. 49)

Vrátím se ještě k popisu otevřeného klimatu podle Buchholze. Buchholz říká, že v podpůrném prostředí se informace k zaměstnancům dostávají bez prodlevy a přímo od nadřízeného, přičemž nadřízený věří v ochotu pracovníka přijmout dobré i špatné informace. V podpůrném prostředí pracovníci komunikují snadněji: uvedený mechanismus podávání zpráv jim dává důstojnost a respekt, nemusí se bát negativního postihu při sdílení

špatných zpráv. Naopak sdílené informace jsou oceňovány jako zdroje informací pro úspěch firmy. (Buchholz, 2001, str. 1-2, vlastní překlad)

Participativní komunikace se zakládá na pocitu zaměstnanců, že jejich sdělení něco znamenají. Nejlepší návrhy na zlepšení přichází od koncových zaměstnanců, bylo by škoda jich nevyužít. Informace sdílí pracovníci pouze v případě, mají-li pocit, že je vedení považuje za partnery a pokud ví, že jejich nápady budou využívány, jejich otázky zodpovězeny a jejich obavy rozpoznány. (Buchholz, 2001, str. 2-3, vlastní překlad)

Důvěřující komunikace se zakládá na tom, že všechny strany při výměně informací musí říci pravdu a musí zajistit správné informace. Otevřená komunikace staví obě strany do ohrožení, neboť se zúčastnění musí otevřít zpětné vazbě a kritice. Pro úspěšnou realizaci zamýšlených záměrů je výměna pravdivých informací nezbytně nutná. Pro komunikační klima by měla zůstat komunikace otevřená a informace by měly pocházet z pravdivého zdroje a být samy o sobě důvěryhodné. (Buchholz, 2001, str. 3, vlastní překlad)

Naopak uzavřené klima se vyznačuje předsudky, což v pojetí Gibba znamená hledat viníky a sdělovat lidem, že jsou nekompetentní. Kontrola a potlačování změn je další charakteristikou uzavřeného klimatu, podobně i nečestnost a nezájem o ostatní, projevující se v manipulativní komunikaci či neosobním prostředí. Negativně působí tzv. kastování, při němž se projevují odlišné schopnosti jedinců komunikovat. V uzavřeném klimatu se projevuje dogmaticnost spočívající v neochotě k diskuzi a neakceptování názorů druhých. Posledním znakem je nepřátelskost vůči ostatním. (Gibb podle Dědina, Odcházal, 2007, str. 49) Mack dodává, že zmíněné klima brání spolupráci a může mít nedozírné následky na efektivitu komunikace. Nevěří-li manažeři svým podřízeným, zbytečně se zabývají každým detailem a ztratí spoustu času. (Mack, ©2015, str. 1, vlastní překlad) Podle Buchholze se lidé ostýchají mluvit otevřeně, pokud jim v tom brání strach, stud nebo hrdost, a cítí-li se být bez podpory nebo zranitelní. Nacházejí-li se pracovníci v nepodporujícím prostředí, bojí se cokoli říci. Je to jejich reakce, jak si ochránit své pracovní místo. V takovém prostředí znamenají informace hrozbu. (Buchholz, 2001, str. 3, vlastní překlad)

Byrokratické systémy odrazují účastníky od jejich iniciativy. Je pro ně jednodušší nedělat nic, než utrpět možné nepříjemnosti v podobě ztráty času, trpělivosti či energie. Ztráta důvěry z důvodu nedbalosti, lhaní, podvodu nebo manipulace podkopává důvěru

všech budoucích zpráv. Je třeba pamatovat na to, že lidé rychle zavrhnou zdroj, který se ukázal jako chybný či nedůvěryhodný. (Buchholz, 2001, str. 2-3, vlastní překlad)

Zlepšení klimatu vidí Mack ve zlepšování měkkých dovedností a rozvinutí sociálních dovedností zaměstnanců, protože právě mezilidské vztahy podle něj utváří komunikační klima. Zlepšení způsobí i odstranění hranic hierarchické struktury. Říká, že zlepšení klimatu může zvýšit produktivitu. (Mack, neuvedeno, str. 1, vlastní překlad)

Kociánová poukazuje na rozdíl mezi organizační kulturou a organizačním klimatem. Klima je oproti kultuře patrné a nestálé. Pro kulturu je typické omezené vnímání, zakořeněnost a dlouhodobost. Spieß a Winterstein identifikují společný znak kultury a klimatu - je utvářena komunikací a spoluprací. (Spieß, Winterstein, 1999, podle Kociánová, 2010, str. 20) Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec upozorňují, že kultura je odolná vůči vnějším vlivům, oproti tomu klima se dá ovládat okamžitými opatřeními. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, podle Kociánová, 2010, str. 20)

Ačkoli pohled na komunikační klima není sjednocený a v české literatuře se mu nevěnuje velký počet autorů, je velice důležité se starat o jeho rozvoj. Pracovníci cítící se dobře v pracovním procesu, se lépe ztotožňují se svým zaměstnavatelem. Udržování otevřeného klimatu rozhodně prospívá oběma stranám.

1.5 KOMUNIKAČNÍ STANDARDY, STRATEGIE, PLÁN

Komunikační standardy by měly být zavedeny ve firmách zabývajících se fungující interní komunikací, u opakujících se situací, které se standardizují. Vytvoří se jejich popis a stanoví závazná pravidla a postupy. Standardy by měly být vytvořeny v následujících oblastech: „*integrace nového pracovníka do organizace, řízení výkonu a hodnocení pracovníků, interní marketing, interní školení, řízení změny a další.*“ (Holá, 2011, str. 128) Pro vytvoření, zavedení a uplatňování standardů je vhodné definovat komunikační strategii a komunikační plán. Vymětal odkazuje na normu ČSN EN ISO 9001:2001 – Systém managementu jakosti, konkrétně na část 5.5: „*Odpovědnost, pravomoc a komunikace*“. V této kapitole se poukazuje na povinnost zajištění komunikačních cest a funkčnosti komunikace, týkající se efektivnosti systému managementu jakosti vrcholovým vedením. Vymětal pro zachování informací doporučuje sdílení správné praxe, vyhodnocování akcí,

vedení strukturovaného dialogu, vyprávění příběhů, ostatní postupy. (Vymětal, 2008, str. 267, 268)

Z literatury vyplývá dvojitý pohled na tvorbu komunikační strategie. Holá popisuje tvorbu strategie vyplývající z firemních cílů a zdůrazňuje tvorbu image. (Holá, 2011, str. 44-48) Oproti Holé Armstrong popisuje tvorbu strategie na základě analýzy obsahu sdělení od managementu pracovníkům (tento bod více koresponduje s pojetím Holé, předpokládá snahu vedení zaměstnancům přiblížit oblasti, které se jich dotýkají a vytváření pocitu oddanosti cílům, plánům a hodnotám firmy, aby si vážili i úspěšnosti firmy.) Navazujícím bodem analýzy je odpověď na otázku, co chtějí pracovníci slyšet a analýza problémů komunikace. Myšlenka komunikační strategie zůstává v podstatě stejná, pouze metody, dosažení výsledku se liší. (Armstrong, 2012, str. 663, 664; Holá, 2011, str. 44- 48) Armstrong zdůrazňuje upevňování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou pomocí zodpovězení palčivých otázek, monitorování komunikace a představování cílů firmy, na budování dobré image uvnitř podniku. (Armstrong, 2012, str. 663, 664) Další formou náhledu na strategii je Vymětalovo pojetí, které říká: „*Správná komunikační strategie předpokládá dvojitou znalost...*“ (Vymětal, 2008, str. 263) Je potřeba znát vnitřní pocity pracovníků, jejich postoje. Druhým faktorem je poznání psychologických a sociálních mechanismů ovlivňujících postoje. K poznání doporučuje monitoring nálad a analýzu postojů. (Vymětal, 2008, str. 263) Armstrong ani Vymětal tvorbu strategie nedefinují. Podle Holé je důležité nadefinovat cíle strategie v podobě určení partnerů, cílů komunikace s nimi, základní předpoklad dosažení cíle a určení nástroje jeho dosažení. (Holá, 2011, str. 44-48) Vymětal dává příklad postupů obvykle obsažených v komunikační strategii. Patří mezi ně organizační a administrativní opatření. (Vymětal, 2008, str. 269, 270) Z vydefinovaných cílů lze sestavit komunikační plán. (Holá, 2011, str. 44-48)

Komunikační plán slouží k naplňování strategie a cílů interní komunikace. Plánuje se na rok a rozpracovávají se jednotlivé aktivity s jasně definovaným cílem, odpovědnostmi, rozpočtem. K účinnému sestavení komunikačního plánu je zapotřebí znát názory a postoje zaměstnanců a podle nich přizpůsobit komunikační plán. „*Komunikační plán musí vycházet ze stanovených komunikačních zásad...*“ Plán by měl být v souladu se zavedenými komunikačními standardy a tvořit základ komunikačních plánů jednotlivých manažerů.(viz níže). (Holá, 2011, str. 128-130)

Ke správnému směřování firmy a k její kontrole je vhodné mít vlastní standardy ulehčující práci a zefektivnit ji natolik, aby nedocházelo ke zbytečné ztrátě informací.

Strategii posouvající organizaci kupředu je vhodné rozvést do přesného plánu, který se bude dodržovat. Z toho vyplývá, že cíle, které si firmy vytyčila, se budou plnit a budou správně komunikovány. Využívání komunikačního plánu navazujícího na strategii povede organizaci dopředu. Ač zmíněné dokumenty nemusí být standardizovány, jejich využití vede ke zlepšení procesů komunikace a zároveň podporují rozvoj firmy.

1.6 ZPĚTNÁ VAZBA

Udržování zpětné vazby, často postrádanému motivačnímu nástroji organizace, patří k hlavním cílům a udržuje funkčnost interní komunikace. V případě správné zpětné vazby jsou eliminovány šumy a zkreslení, které mohou nastat v průběhu procesu předávání informací. (Michalík, Paleček, 2010, str. 62; Bělohlávek, 1996, str. 234) Právě z důvodu vysoké přidané hodnoty zpětné vazby nebo naopak demotivace, související s nulovou zpětnou vazbou cíl více rozvedu.

Pohledů na zpětnou vazbu je mnoho. Autoři popisující proces komunikace, a do ní integrující zpětnou vazbu, ji vnímají jako zdroj informací, udržující oba účastníky procesu v situaci informování o způsobu přijetí a chápání zprávy „*Poskytuje kanál pro odezvu příjemce sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení přijato a zda má zamýšlený účinek.*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevic, 2000, str. 525) Zpětná vazba nemá pouze regulativní funkci, má ještě funkci sociální, poznávací, podpůrnou a provokující. Mikuláščík oproti ostatním autorům používá pro zpětnou vazbu anglického výrazu feedback, ačkoli obsahově souhlasí s ostatními autory. (Mikuláščík, 2010, str. 26-27) Janda pojmenovává dvojitou zpětnou vazbu. Ostatní autoři sice myšlenku připouštějí, ale nepojmenovává ji. V první zpětné vazbě dochází k odpovědi nebo reakci příjemce na sdělení. Ve druhé zpětné vazbě dochází k nápravě, reakci osoby, která sdělení vyslala. (Janda,2004, str. 13)

Podle Winklera existují dva druhy zpětné vazby, pozitivní a negativní. Rozdílem mezi nimi může být fakt, že negativní zpětná vazba je odmítána či ignorována, oproti pozitivní, která je přijímána a ovlivňuje další chování jedince. (Winkler, 1998, str. 33) Bělohlávek upozorňuje, že zpětná vazba může nabývat několika úrovní ve vztahu ke komunikačnímu procesu. To na úrovni vnímání, kódu a významu. (Bělohlávek, 1996, str. 234-235)

Zpětná vazba patří k velmi efektivním nástrojům ovlivňování pracovního chování, při jejím používání je možné začít s procesem zpřesňování a sladování komunikačních záměrů. Je jedním z efektivních nástrojů ovlivňování druhých lidí. (Winkler, 1998, str. 33) Umění zpětné vazby by mělo být samozřejmostí každého manažera. Nástroj zpětné vazby není finančně náročný pro organizaci a ve výsledku přináší pozitivní dopad na činnost zaměstnanců a jejich spokojenost v organizaci. Podle Jandy lze dopad poznat i v činnosti řídicích zaměstnanců. Pokud efektivní zpětnou vazbu poskytnou a přijmou, riziko demotivace vlivem nedostatečné zpětné vazby ustoupí. Naopak si řídicí pracovníci vypěstují lepší vztah s podřízenými pracovníky, budou lépe reagovat a rozumět jejich požadavkům. (Janda, 2004, str. 108)

1.7 BARIÉRY V KOMUNIKACI

Překážky, bariéry, ohrožení komunikace, komunikační šum. Všechny tyto výrazy se v literatuře vyskytují a popisují komplikace, vynořující se při komunikaci s eventuálním negativním dopadem na výsledek komunikace. Šum označuje jako jakýkoli faktor narušující, či zkreslující sdělení. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, str. 512) Mikuláščík upřesňuje, že šumem jsou podněty, které působí a ovlivňují jak komunikátora, komunikanta, tak i komuniké. (Mikuláščík, 2010, str. 27)

Fiedler, Horáková za ohrožení komunikace považují více faktorů: odlišnosti postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, špatnou schopnost naslouchat, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časovou tíseň, komunikační přetížení. (Fiedler, Horáková, 2005, str. 120-123) Téma sémantických projevů se prolíná názory více autorů. Podle Mikuláščíka jsou součástí interních bariér (Mikuláščík, 2010, str. 36) a DeVito jim v rozdělení šumů dává vlastní prostor. (DeVito, 2008, str. 41) Mikuláščík bariéry dělí na interní a externí. (Mikuláščík, 2010, str. 37) Winkler mezi bariéry řadí filtrování, výběrové vnímání, emocionální stav, jazyk rozšířený na: odlišný kulturní základ zaměstnanců, horizontální diferenciací rolí a činností, odlišný jazyk specialisty a laika, odlišný národní jazyk, vertikální diferenciací rolí a činností, neverbální narážky a rozpornost sdělení v čase. (Winkler, 1998, 30-32) Střížová rozlišuje poruchy v komunikaci a bariéry komunikace. Poruchy dělí podle místa vzniku: na poruchy v komunikaci a poruchy v organizaci podle velikosti. (2006, str. 108-115) De Vito dělí

šumy na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické. (DeVito, 2008, str. 42) Blíží se velmi pojetí Tureckiové, jenž bariéry fyzické a fyziologické řadí pod jedno, dále její rozdělení také obsahuje sémantické bariéry a nakonec bariéry psychosociální. (Tureckiová, 2007, str. 80-85)

Střížová upozorňuje na případný podstatný faktor: vlastní předsudky, zaujatosti mezi zúčastněnými stranami a zaujatost ostatních. Řadu problémů nefungující firemní komunikace zapříčiňují nefungující mezilidské vztahy. (Střížová, 2006, str. 114)

Holá vidí příčiny bariér interní komunikace u pracovníka v neznalosti pracovní náplně, někdy pracovník nemůže pracovat podle očekávaného výkonu, či nechce vykonávat práci a plnit požadované úkoly. (Holá, 2006, str. 43)

Z různých úhlů pozorování rozdělení komunikačních bariér lze usoudit, že jsou součástí téměř každého procesu komunikace a ke zlepšení komunikace je zapotřebí je znát, umět rozpoznat a pracovat na jejich eliminaci.

Řešení bariér vidí Winkler v poskytování zpětné vazby, aktivním naslouchání, omezení emocí a předjednání. (Winkler, 1998, str. 33-37) Fiedler, Horáková doporučuje komunikační audit. *„Komunikační audit je nástrojem pro analyzování komunikace ve vztahu k mnoha klíčovým manažerským aktivitám.“* Audit v jejich podání se skládá ze čtyř sítí. Těmi jsou regulační nebo úkolově orientovaná síť, inovační síť, integrační síť, informativně-instruktivní síť. (Fiedler, Horáková, 2005, str. 123)

Holá vidí řešení bariér v otevřené a oboustranné komunikaci. Správná komunikace přináší výsledky, zároveň je zapotřebí, aby se nedbalo především na vyřešení problému, ale na příčiny. Holá souhlasí do jisté míry s auditem. Říká, že by manažeři na základě průzkumu pracovního chování měli nacházet nedostatky komunikace. Řešení příčin problémů posouvá komunikaci v organizaci požadovaným směrem. K nástrojům odbourání bariér patří výše analyzovaná zpětná vazba. (Holá, 2006, str. 43-45)

Střížová vidí podstatu zlepšování firemní komunikace prvotně v analýze vztahů osobních a následně ve zkoumání způsobů zlepšení komunikace. Mezilidské vztahy podle ní hrají velký vliv v pronikání bariérami. Je jednou z autorů, považujících mezilidské vztahy za podstatný faktor v boji proti bariérám. Kromě vztahů vidí Střížová, oproti Winklerovi, příležitosti odbourání bariér navíc v užívání jednoduchého jazyka. (Střížová,

2006, str. 114,115) Fiedler a Horáková ji doplňují a k odbourávání bariér volí trénink komunikačních dovedností. (Fiedler, Horáková, 2005, str. 123)

V literatuře lze vidět nejednotný pohled na odstraňování bariér komunikace, spíše se autoři doplňují z různých úhlů pohledu. Z osobního náhledu považují kombinaci výše zmíněných nástrojů pro odbourávání bariér za dostatečnou. Jak říká DeVito, ohledně odstraňování šumu: „*Je možné s ním bojovat preciznějším vyjadřováním, zdokonalováním schopnosti vysílat a přijímat neverbální signály, zlepšením umění naslouchat a využívat zpětnou vazbu.*“ (DeVito, 2008, str. 42) Obecně lze tvrdit, že podíl na odstraňování bariér mají obě strany, což v komunikaci vede k ucelenějšímu předávání informací a následně k lepšímu porozumění. Doplněna dobrými mezilidskými vztahy, povede k efektivnímu předávání sdělení. V rovině organizační jsou pak vhodné průzkumy identifikující problémy. Pokud se problémy neberou na lehkou váhu, povětšinou selepší spokojenost pracovníků – sníží se bariéry zatěžující komunikaci a komunikace probíhá snadněji.

1.8 MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE

K prvkům v komunikaci přítomných patří manažer. Ze své funkce musí komunikovat s velkým počtem pracovníků na různých pozicích. Komunikuje s interními i externími zákazníky. Dle mého názoru tvoří článek, ovlivňující efektivitu a kvalitu interní komunikace, z čehož vyplývá důraz na zběhlost v komunikačních dovednostech. Manažer koordinuje činnosti na každodenní bázi. Propojuje vedení a pracovníky.

Podle Hlouškové si manažeři pletou komunikaci s informováním. Někteří manažeři se dopouští komunikačních chyb v podobě manipulativního chování a často jim chybí snaha porozumět druhým. Další chybou manažerů a především vrcholového vedení ovlivňující celou firmu, je nedostatečný pocit odpovědnosti za vlastní vliv na úroveň a kvalitu komunikace. (Hloušková, 1998, str. 41-43)

Úkolem manažerů je komunikovat úkoly a cíle směrem k týmu a v opačném směru k vrcholovému managementu předkládat výsledky a požadavky. Manažeři zajišťují komunikaci týmu v rámci firmy, mezi jednotlivými odděleními a týmy, komunikují s vnějšími partnery a především zajišťují komunikaci uvnitř týmu. Fiedler, Horáková užívají pro tyto činnosti pojem manažerské funkce. Považují je za dílčí činnosti, ve svém

úhrnu tvořící smysl manažerského povolání. (Fiedler, Horáková, 2012, str. 50) Manažer může své podřízené vysoce motivovat, anebo naopak může zapříčinit demotivaci.

Manažerova komunikace vychází z jeho názorů a postojů dávajícími najevo své i firemní hodnoty. Přijetí firemních cílů, strategií a změn pracovníky, je manažerem silně ovlivněno, a pokud není manažer vnitřně přesvědčen o cílech, nemůže přesvědčit ani zaměstnance. (Holá, 2011, str. 160, 161) Mikuláščík dodává, že manažer ve své práci uplatňuje pedagogickou psychologii, vychovává své podřízené, působí na ně příkladem, je jejich rádcem a koučem, čehož docílí pouze vybudováním si důvěry pracovníků. (Mikuláščík, 2010, str. 124,125)

Holá definuje čtyři manažerské funkce spojené s komunikací: rozhodování, stimulace, organizování, kontrola. Mikuláščík přidává ještě funkci řídicí, informační, vysvětlující, příkazující, přesvědčovací. (Mikuláščík, 2010, str. 125) Oproti Holé používá motivaci místo stimulace, ke kontrole přidává ještě monitoring, funkci kritizující, k organizační připojuje i koordinační funkci. Různí autoři zastávají na komunikační funkce manažera různý náhled. (Holá, 2006, str. 104) Všichni se více či méně doplňují. Thayer uvádí komunikační funkce: informace, příkazy a instrukce, vliv a přesvědčování, integrace. (Thayer, 1989, podle Mikuláščík, 2010, str. 126) Ve srovnání s ostatními, Conrad uvádí pouze tři funkce: příkazy a zpětná vazba, formování a udržování vztahů a řízení nebo prosazování dvoustranné komunikace. Oproti ostatním autorům se Conrad zaměřuje na vztahy uvnitř firmy a na dvoustrannou komunikaci, která je pro komunikaci v organizaci důležitá. (Conrad, 1999 podle Mikuláščík, 2010, str. 126) Literatura sjednocený pohled na manažerské funkce nemá a jejich srovnání poukazuje na obsažnost rozebíraného tématu.

Vzhledem k důležitosti komunikačních dovedností manažeru je vhodné se seznámit s faktory podporujícími lepší předávání informací. Holá říká, že pro manažera je důležité uvědomit si myšlenku obsaženou v jeho sdělení. Pochopení myšlenky sdělení druhými záleží na způsobu předání – manažer musí uzpůsobovat svůj přednes publiku. Význačnou roli při komunikaci hraje shoda slov a činů. Součástí účinné komunikace je důvěra, pokud manažerova činnost nenavazuje na jeho slova, o důvěru přichází. Mimo jiné potřebuje manažer umět naslouchat a soustředit se na sdělované informace, pomůže mu pozitivní energie a soulad těla. K efektivní komunikaci manažera také přispívá schopnost postupovat podle cíle, kontrola emocí a na konec schopnosti přijímat a poskytovat zpětnou vazbu. (Holá, 2006, str. 109-113)

Za další možnost zlepšení manažerské komunikace, jak říká Holá, je mít komunikační plán, který vychází z komunikační strategie a z komunikačního plánu firmy. Jeho součástí jsou plánované akce, které jsou k dispozici vedení. Vychází z toho, že v případě komunikačního plánu se efektivita komunikace zvýší. Pro rozvoj manažera jsou také podstatné kompetenční modely, které Holá dále rozvádí. Důležité pro rozvoj komunikačních dovedností manažera je jeho odpovědnost (Holá, 2011, str. 164,165)

1.9 ZLEPŠENÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Z textu výše vyplývá, že cest ke zlepšení vnitrofiremní komunikace je několik a prolínají se. Vedení samostatně si musí uvědomit význam fungování interní komunikace a zasadit se o jeho fungování, manažeři pak svou funkci předávání informací zaměstnanců, způsobem pro ně pochopitelným, a nepoužívat rozkazů. Každý člověk má jiný systém kódování a dekodování, manažeři mají zvolit úroveň jazyka svého komunikačního partnera, aby všichni pracovníci podrobně znali informace, týkající se jejich vlastní práce, nezávisle na míře jejich participace. Pracovník zná cíle, navazující na pracovní činnost a přijímá za ně zodpovědnost. Management by si měl uvědomovat potřebu těchto informací a přispívat k jejich dostupnosti.

Důležité je také používat a vhodně kombinovat komunikační prostředky podle povahy sdělení. Vhodné je také podporovat otevřené klima v organizaci a nebát se sdělovat i negativní zprávy přímo. Všimnout si připomínek zaměstnanců od zaměstnanců všech úrovní, protože od nich často přicházejí podnětné nápady. Podílet se na udržování a zlepšování klimatu otevřené komunikace, neboť zlepšení klimatu, jak už bylo výše zmíněno, je vhodnou pomůckou zlepšování měkkých dovedností a rozvinutí sociálních dovedností pracovníků. Dbát na mezilidské vztahy utvářející komunikační klima. Zlepšení klimatu, jak bylo zmíněno v kapitole Komunikační klima, může zvýšit produktivitu. Odbourávání komunikačních bariér dobře poslouží ke zlepšení interní komunikace.

Kapitola Komunikační standardy, strategie, plány poukazuje na přínos komunikačních standardů zejména v oblastech integrace nového pracovníka do firmy, řízení výkonu a hodnocení pracovníků, interní marketing, interní školení a řízení změny.

Manažerův způsob předávání sdělení komunikačním partnerům patří k důležitým aspektům komunikace, osobnosti komunikačního partnera by měl podřídit způsob sdělení informace, a tím zajistit efektivitu komunikace. Podrobněji je problematika rozvedena v textu výše.

2 TECHNIKY SBĚRU DAT

Za hlavní techniku sběru dat jsem zvolila formu dotazníků (viz příloha č. 1) Z důvodu umožnění obsáhnout velký počet respondentů na všech úrovních. Dotazník lze vyplnit kdekoli, v práci i doma. Rozdala jsem 100 dotazníků, což odpovídá polovině počtu zaměstnanců firmy CoorsTek (firma má 209 zaměstnanců). Dotazníkový průzkum vycházel z výzkumných předpokladů:

1. předpokládám, že pracovníci znají cíle podniku
2. předpokládám, že pracovníci mají dostatek potřebných informací
3. předpokládám příznivé komunikační klima
4. předpokládám účinné využití komunikačních kanálů
5. předpokládám dobré komunikační schopnosti vedoucích pracovníků

Průzkum je proveden ve firmě CoorsTek Advanced Materials Turnov, s. r. o. (dále jen CoorsTek) se zaměřením na její interní komunikaci.

První sada otázek se zaměřuje na demografickou stránku. Zjišťuji pohlaví, věk a vzdělání. Druhá sada otázek je zaměřena na znalost cílů. Jedna otázka je uzavřená s dvou bodovou škálou. Druhá otázka je otevřená. Třetí sada otázek se zaměřuje na získávání informací. Všechny otázky jsou uzavřené. Některé otázky měly na výběr čtyř bodovou škálu, některé pouze tří bodovou škálu a jedna otázka pouze dvoubodovou škálu - ano/ne. Čtvrtá sada otázek je zaměřena na komunikační klima, zde bylo škálování sjednoceno. Všechny otázky jsou uzavřené. Na výběr bylo z výroků: souhlasím- spíše souhlasím- spíše nesouhlasím- nesouhlasím. Pátá sada otázek je zaměřena na komunikační prostředky. U jedné otázky jsem vypsala komunikační kanály, ze kterých si dotazovaní vybrali. Další dvě otázky jsou otevřené. Poslední sada otázek je zaměřena na manažerskou komunikaci. Všechny otázky jsou uzavřené. U jedné otázky si dotazovaní vybírali z nabídky. U tří otázek mají na výběr z tří bodové škály a jedna otázka z dvou bodové škály ano/ne. Poslední otázka je otevřená a dotazovaní mohou sdělit své náměty a připomínky. Případné nesrovnalosti byly konzultovány formou rozhovoru s personalistkou firmy CoorsTek.

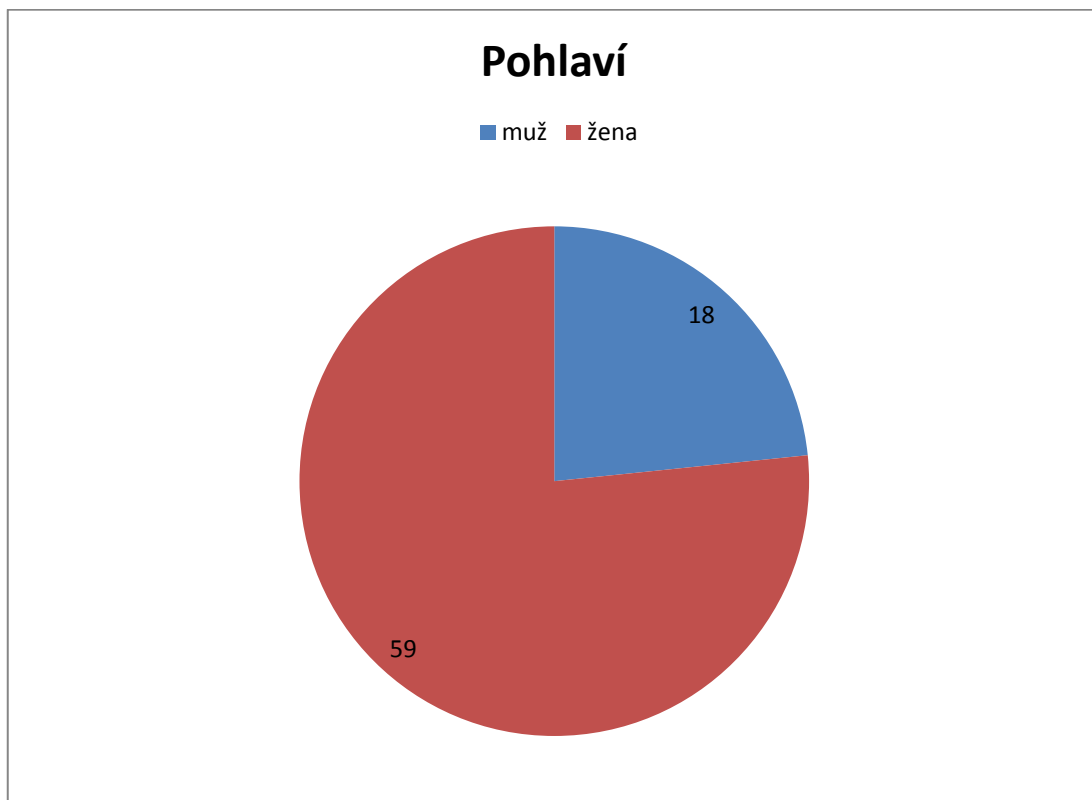
2.1 FIRMA COORSTEK AMAZING SOLUTIONS

Turnovská pobočka skupiny CoorsTek (dále jen CoorsTek) vznikla v roce 1999 pod názvem NORTON DIAS, s. r. o. Předmětem podnikání byla výroba keramických implantátů a jiných keramických a zdravotních pomůcek a jejich distribuce, výroba technické keramiky a další. V roce 2000 se přejmenovala na Saint- Gobain Advanced Ceramisc, s. r. o. (justice.cz) Po jedenácti letech firmu odkupuje CoorsTek, firma s dlouholetou tradicí počínající v roce 1910, s pobočkami po celém světě. (viz. příloha č.3) (coorstek.com) Turnovská pobočka firmy CoorsTek má 209 zaměstnanců. Současné uspořádání pozic je možno vidět v příloze (viz. příloha č. 2)

2.2 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V této firmě jsem prováděla svůj průzkum pomocí dotazníkového šetření. Ze 100 dotazníků bylo vráceno 77, z toho pouze 26 dotazníků plně vyplněných, celková návratnost plně vyplněných dotazníků byla tedy 26 %.

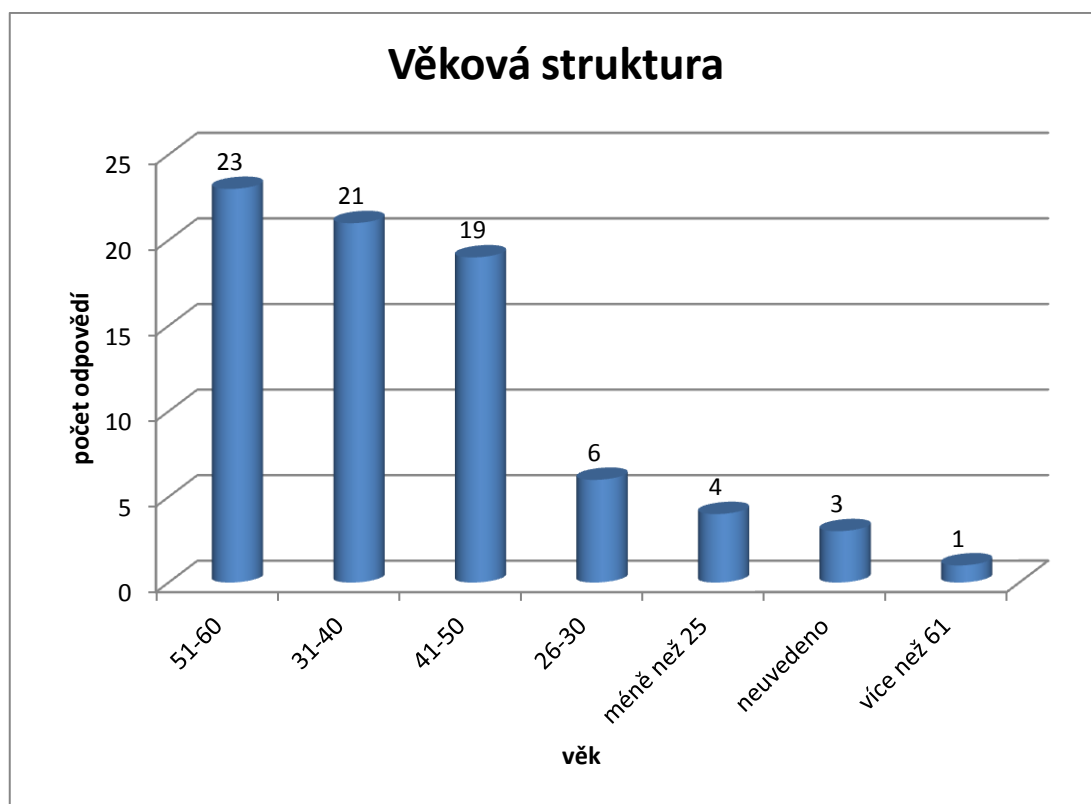
Otázky jsem si rozložila podle okruhů. **První sada otázek** se týká identifikačních údajů. První otázkou jsem zjišťovala pohlaví.



Graf č. 1- Pohlaví (vlastní zpracování)

Z grafu výše lze vidět, že převažují ženy 59 (77 %), mužů je méně 18 (23 %), což neodpovídá složení zaměstnanců (108 mužů, 101 žen).(viz příloha č. 4)

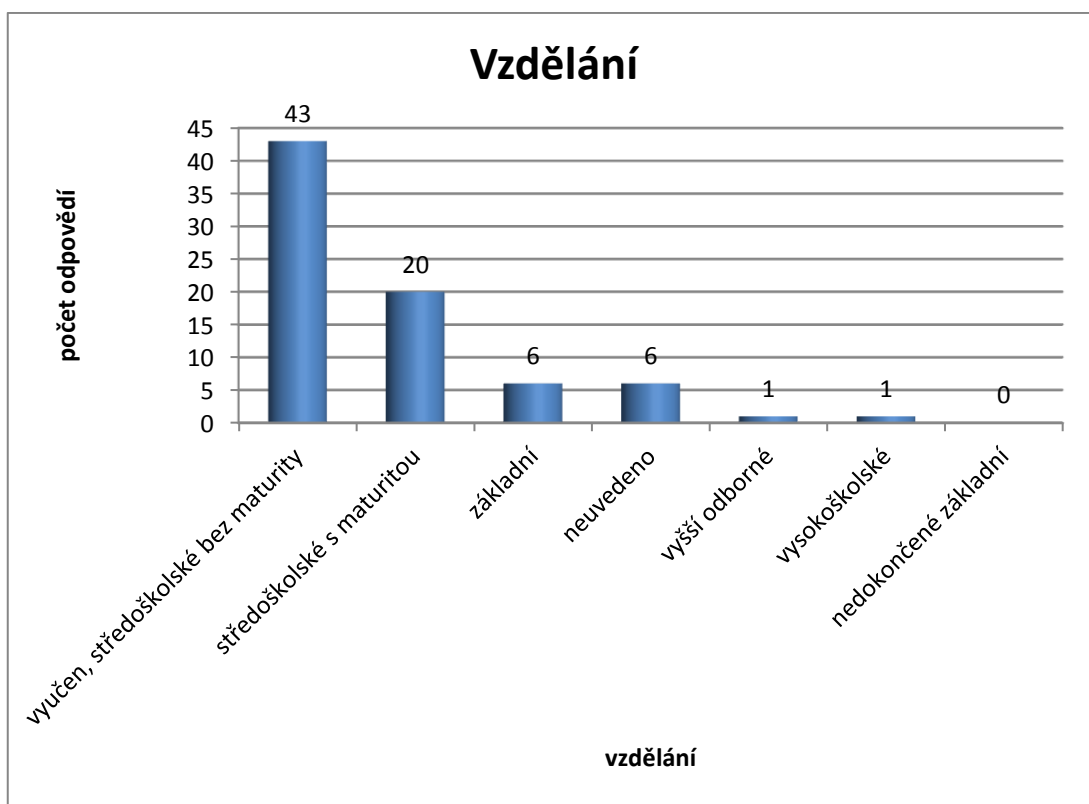
Druhá otázka se týkala věku.



Graf č. 2 – Věková struktura (vlastní zpracování)

Ve věku pod 25 let pracují v podniku 4 (5 %) pracovníci. Ve věku 26-30 let je to 6 lidí (8 %). Ve věkovém rozmezí 31-40 let pracuje 21 (28 %) pracovníků. Méně početnou skupinou je věk 41-50 let v počtu 19 (26 %) pracovníků. Z grafu lze vidět převahu pracovníků ve věku 51-60 let, a to v počtu 23 (31 %) respondentů. Nejméně početnou skupinou jsou pracovníci nad 61 let, to je pouze 1 (1 %) respondent. Nutno podotknout, že 3 respondenti údaj nevedli.

Třetí otázka se týkala vzdělání



Graf č. 3- Vzdělání (vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání bez maturity nebo jsou vyučeni 43 (56 %). Početnou skupinu představují středoškoláci s maturitou s počtem 20 (26 %) respondentů, základní vzdělání má 6 (8 %). Vyšší odborné vzdělání je v obou případech zastoupeno jednou osobou (1 %), (1 %). Všichni respondenti ukončili základní školu. Šest respondentů (8 %) nevedlo odpověď. Toto zjištění koresponduje s realitou, firma CoorsTek zaměstnává převážně dělnické profese.

Druhá sada otázek byla cílena na znalost cílů firmy.

Čtvrtá otázka: „Znáte cíle podniku?“



Graf č. 4- Znalost cílů (vlastní zpracování)

K dobrému fungování firmy mají její pracovníci znát firemní cíle. (Kovaříková, 2013, str. 1) Znalost klade nároky na vedoucí v jejich komunikaci směrem k zaměstnancům. Povzbudivým zjištěním je, že 65 (87 %) respondentů cíle firmy CoorsTek zná. Pouze 10 (13 %) jich uvedlo odpověď „ne“, 2 (3 %) respondenti žádnou z možností nezaškrtnli.

Při dotazu, jak pracovníci vnímají tyto cíle, mě jejich odpovědi překvapily. Otázka zněla: „Jaké pro Vás má plnění cílů přínosy?“

Pouhých 26 respondentů bylo schopných odpovědět. Z těchto 26 dva uvedli odpověď „žádný“, jeden respondent uvedl odpověď „ano“ jeden „dobré“ a ještě „je mi to jedno“. Z 26 odpovědí 5 nemá velký význam. Pokud blíže rozeberu zbylé odpovědi, velká většina 13 (50 %) ukazuje na finance, 3 (12%) respondenti mají zájem na prosperitě, zlepšování výsledků firmy. Na stabilitu se odkazuje jeden respondent z 26, avšak další na něj navazují. Jeden z 26 respondentů uvedl za odpověď „splnění úkolu“, další „chod firmy“ jiný „dostatek spokojených odběratelů“. Jeden respondent uvedl „dobrý pocit“ a dva „sebezlepšení“. Padesát jedna respondentů otázku nezodpovědělo.

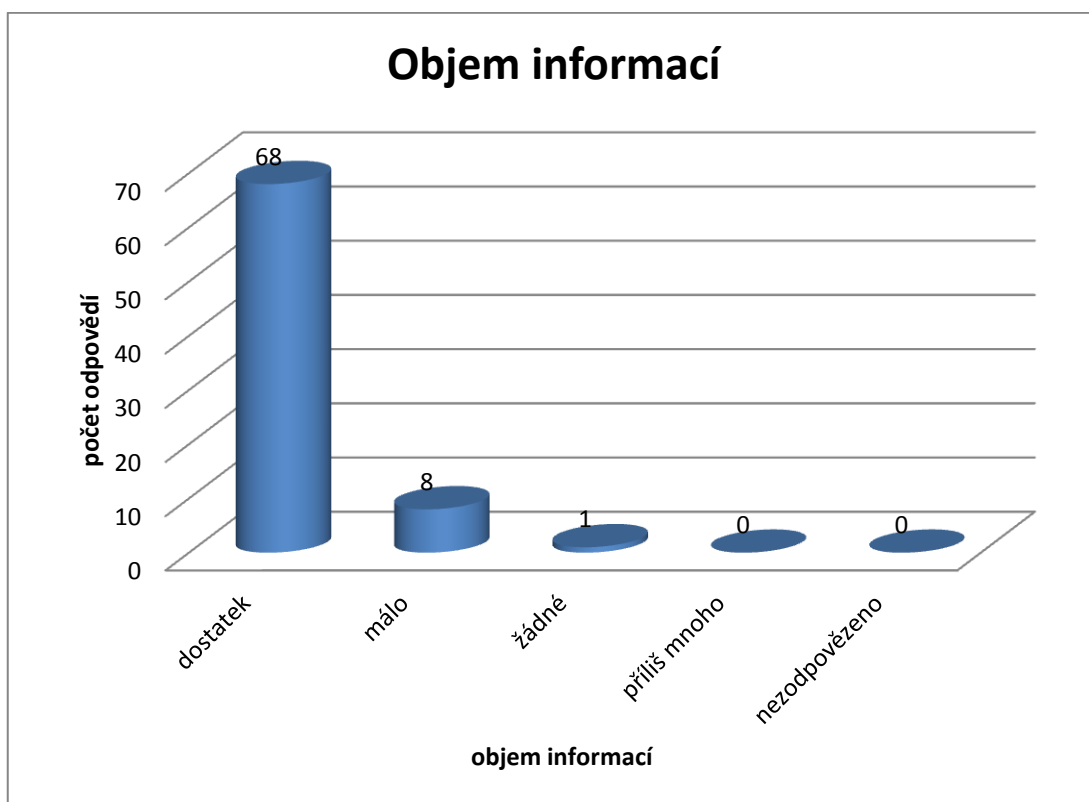
Firma má kromě celokoncernové vize: „We make the world measuarbly better“ v jejich překladu – děláme svět znatelně lepší, mají vytyčené cíle v mnoha oblastech týkajících se individuálních výkonů i celé firmy. Zřejmě proto jsem obdržela tak rozmanité odpovědi. Ve firmě CoorsTek jsou cíle součástí kolektivní smlouvy vyjednávané s odbory. Pracovníci dostávají měsíční vyhodnocení dosažených výsledků. (viz příloha č. 4)

Přesto 40 ze 70 respondentů odpovědělo, že jejich nadřízený má dostatečné komunikační schopnosti a 30 respondentů ze 70, že má komunikační schopnosti výborné. Pouhých 7 respondentů otázku nezodpovědělo. Dotaz přiblížím níže v poslední sadě otázek, konkrétně v otázce týkající se komunikačních schopností nadřízených.

První výzkumný předpoklad se potvrdil (65 respondentů cíle zná a 2 neznají.). Převážná část respondentů neumí vyjádřit, jaký pro mě má plnění cílů význam.

Třetí sada otázek se zaměřovala na zjištění dostupnosti a dostatku informací.

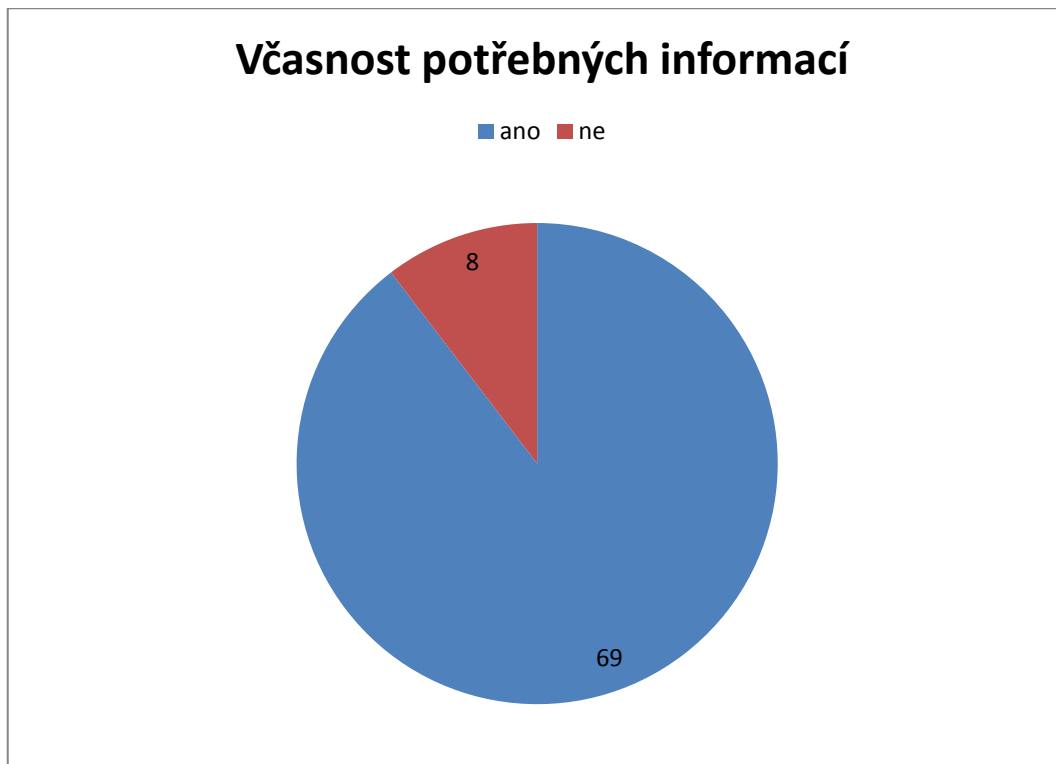
Šestá otázka: „Kolik informací dostáváte k plnění Vašich pracovních úkolů?“



Graf č. 5 – Objem informací (vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci nejsou přetíženi informacemi. Žádný z dotazovaných nezaškrtnul odpověď příliš mnoho. Naopak, dostatek informací dostává 68 (88 %) respondentů. Málo informací získává pouze 8 (10 %) respondentů a 1 (1 %) respondent uvedl, že nedostává žádné informace.

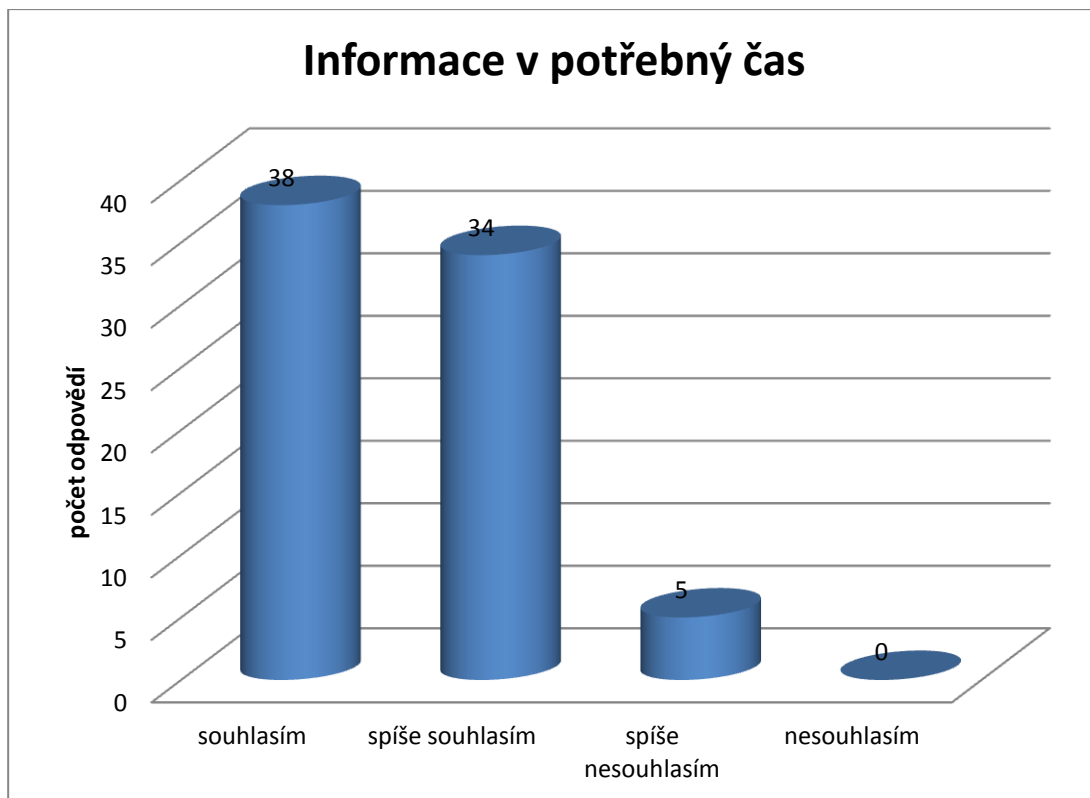
Sedmá otázka zněla takto: „Dostáváte potřebné informace pro plnění Vašich povinností včas?“



graf č. 6 – Včasnost potrebných informací (vlastní zpracování)

Šedesát devět respondentů (90 %) dostává potřebné informace pro plnění úkolu včas, s tvrzením nesouhlasí 8 (10 %) respondentů.

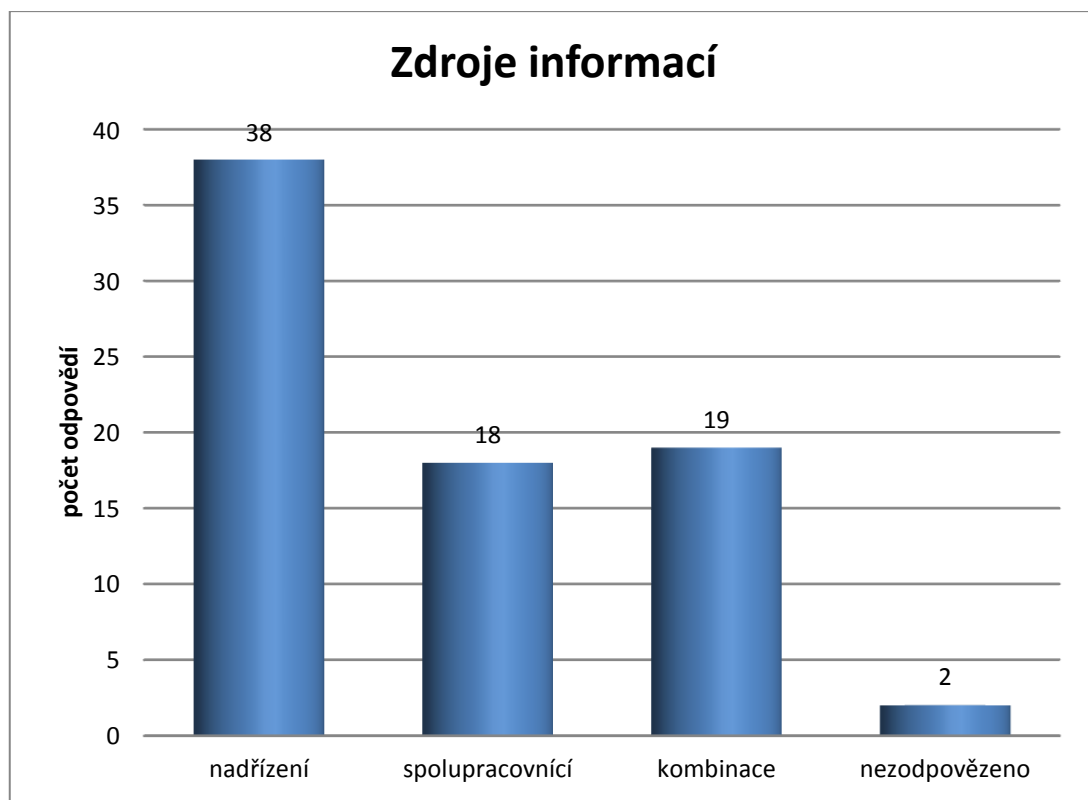
K hlubšímu posouzení této otázky jsem zapojila další otázku s vyšší škálou: „Ke splnění úkolů mám dostatek informací v potřebný čas“



Graf č. 7- Informace v potřebný čas (vlastní zpracování)

Překvapivých 38 (49 %) respondentů souhlasí s tím, že potřebné informace pro plnění úkolu získává včas. S tvrzením spíše souhlasí 34 (44 %) respondentů. Pouze 5 (6 %) dotazovaných spíše nesouhlasí a žádný z nich neodpověděl záporně, z čehož vyplývá, že 72 (94 %) respondentů souhlasí s tím, že informace potřebné k vykonávání úkolu dostává včas, 69 (89 %) respondentů s tím spíše souhlasí a 8 (10 %) nikoli. Otázka objasňuje, že ve firmě CoorsTek nedochází k akutnímu nedostatku potřebných informací.

K zjištění, odkud pracovníci získávají informace, jsem využila otázku: „ Jak se k Vám dostávají informace o dění ve firmě?“



Graf č. 8 – Zdroje informací (vlastní zpracování)

Z grafu je vidět, že pracovníci získávají informace převážně od vedoucích pracovníků 38 (51 %) respondentů, od spolupracovníků získává informace 18 (24 %) respondentů a kombinaci obou těchto zdrojů využívá 19 (25 %) respondentů. Dva respondenti se zdrželi odpovědi. Ve firmě převládá formální komunikace nad neformální.

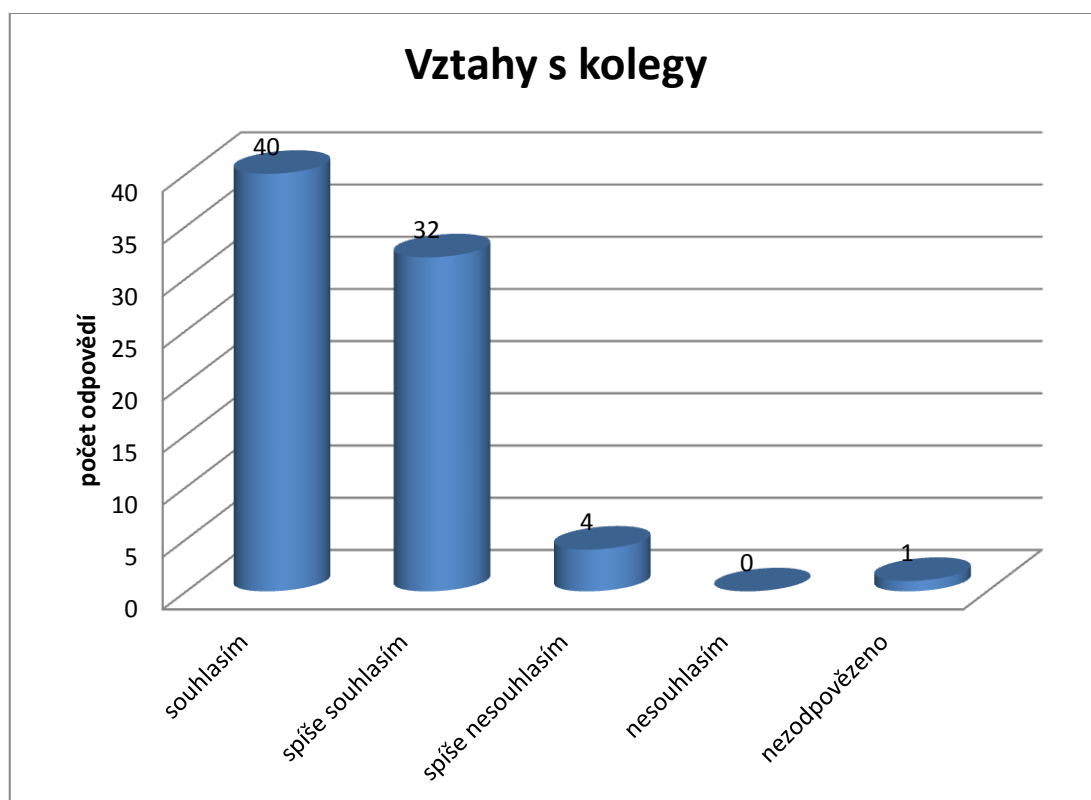
Druhý výzkumný předpoklad se potvrdil. Pracovníci dostávají potřebné informace pro plnění úkolů včas.

Následující sada otázek se zaměřovala na komunikační klima.

Z pozorování porady vedoucích úseků usuzuji na dobré komunikační klima ve společnosti. Účastníci porady měli mezi sebou dobré vztahy a otevřeně vyjadřovali své názory. Při projednávání problému snížení zdrojů popadaných kusů materiálu byly sděleny výsledky přijatých opatření, a následně byly vysvětlovány metody úspěšného snížení. Zdá se, že vedoucí pracovníci jsou otevření zpětné vazbě a kompetentně zacházejí s pracovníky.

V této sadě otázek jsem využila výroky: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím

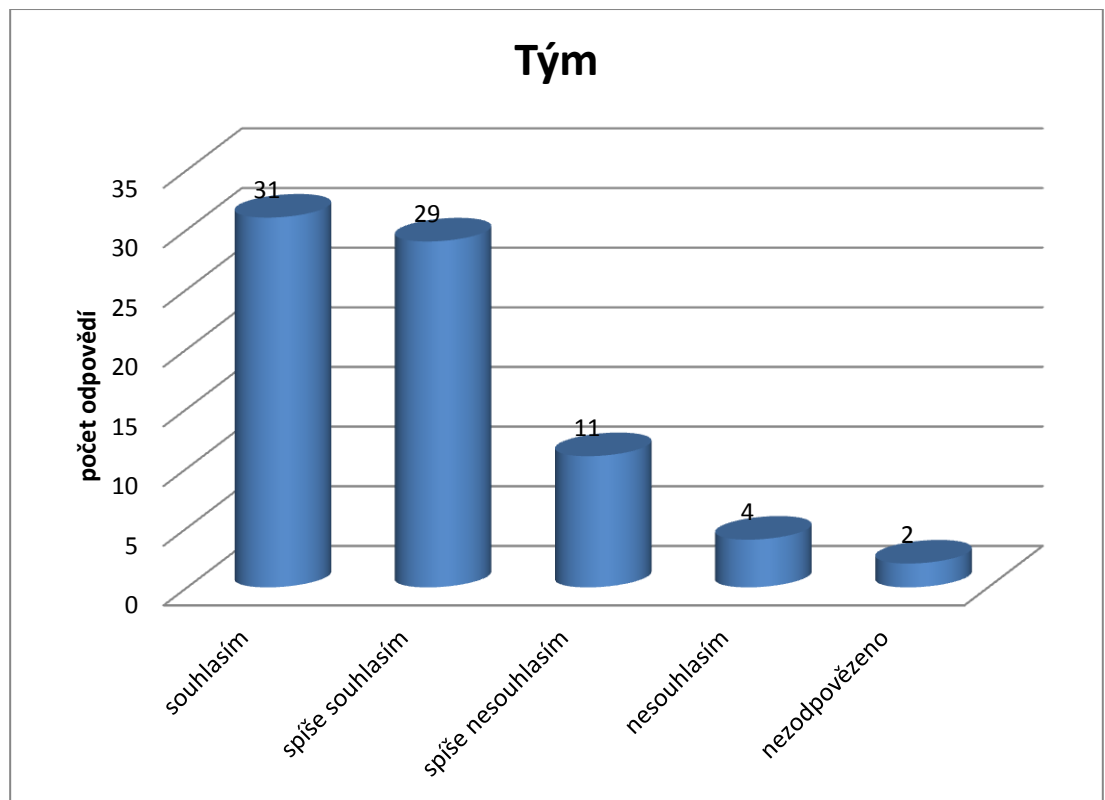
Desátý výrok: „Vycházím dobře se svými kolegy.“



graf č. 9- Vztahy s kolegy (vlastní zpracování)

Počet respondentů souhlasících s výrokem: „Vycházím dobře se svými kolegy“ tvoří 40 (53 %) odpovědí, spíše s ním souhlasí 32 (42 %) respondentů, spíše nesouhlasí 4 (5 %) respondenti a nenachází se zde žádná odpověď tvrdící „nesouhlasím“. Pouze jeden respondent neodpověděl. Je vidět, že ve firmě převládají dobré vztahy.

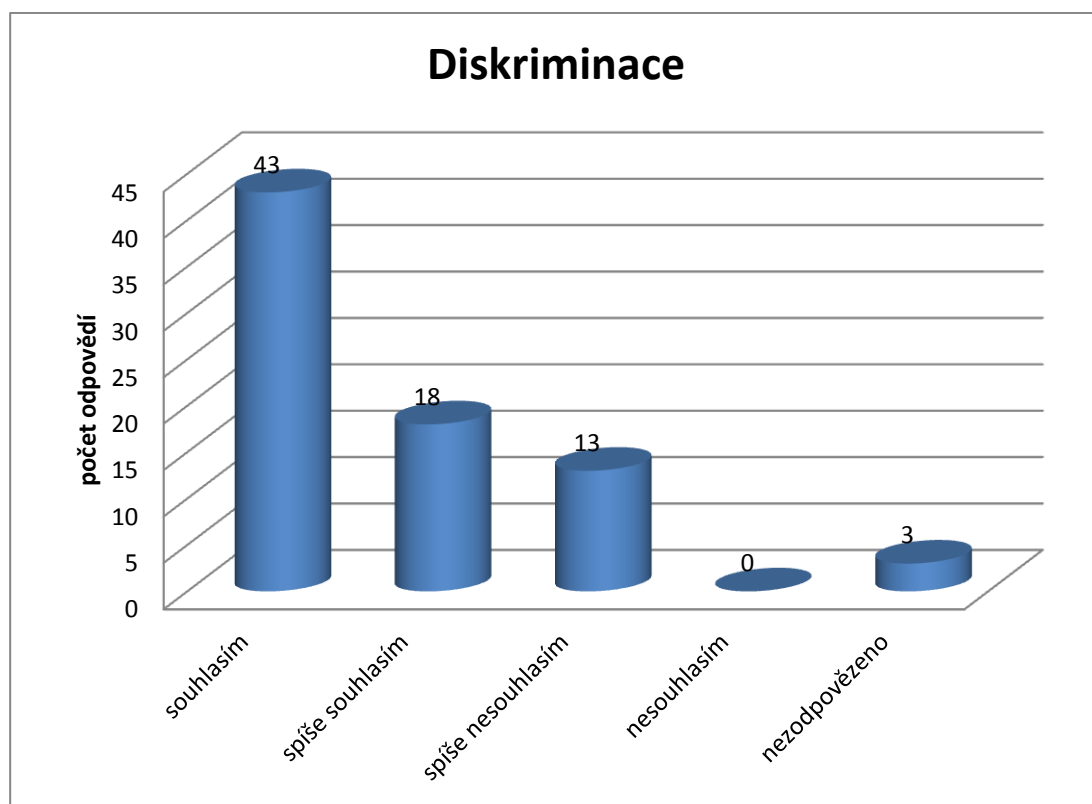
Výrok: „S kolegy tvoříme dobrý tým“.



Graf č. 10 – Tým (vlastní zpracování)

S výrokem souhlasí 31 (41 %) respondentů, 29 (39 %) respondentů pak spíše souhlasí. Spíše nesouhlasí 11 (15 %) respondentů a nesouhlasí 4 (5 %) respondenti, zde se číslo oproti předcházející otázce navyšuje. Na výrok neodpověděli 2 respondenti. Ve firmě CoorsTek se týmová spolupráce hodnotí měsíčně. (viz příloha č. 4)

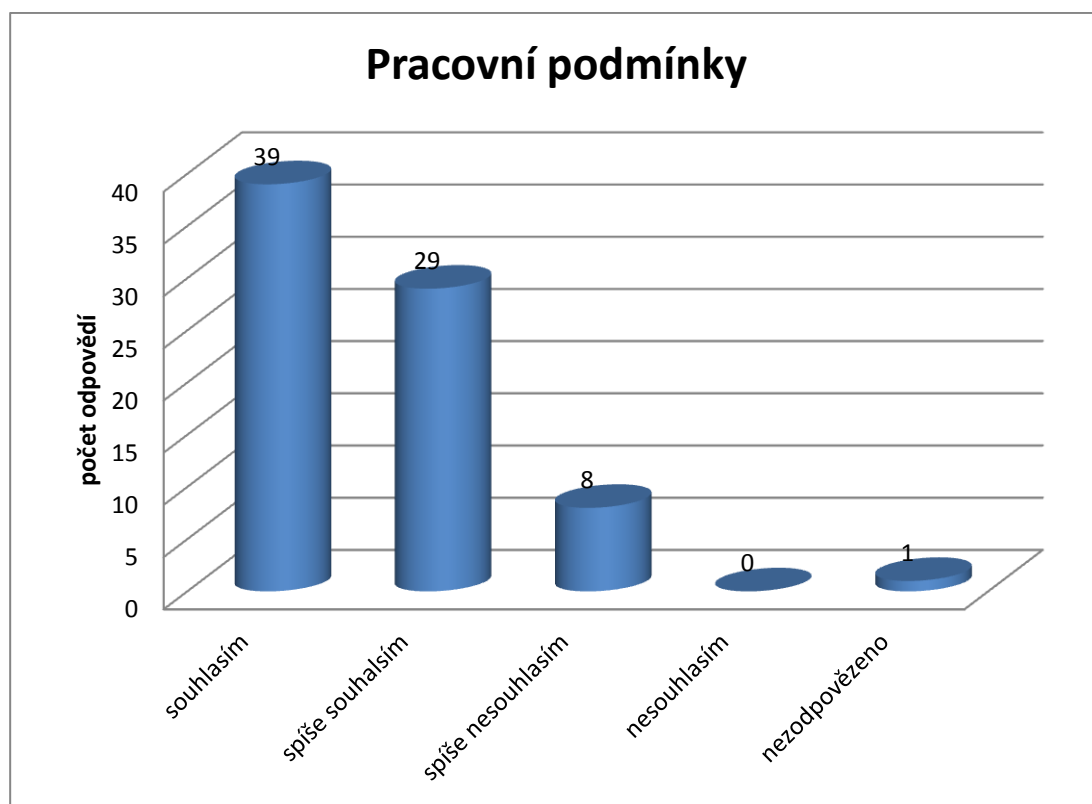
Výrok „Nevyskytuje se zde diskriminace, šikana ani její další formy“



Graf č. 11- Diskriminace, šikana, její další formy (vlastní zpracování)

Kladně výrok vyhodnotilo 43 (58 %) dotazovaných, 18 (24 %) jich s tímto výrokem spíše souhlasí. Překvapivé je, že 13 (18 %) respondentů s tím spíše nesouhlasí (každý pátý až šestý pracovník je nespokojený), ale striktní odpověď „nesouhlasím“ nevedl nikdo, 3 respondenti neodpověděli.

Další výrok: „K plnění úkolů mám vhodné podmínky“



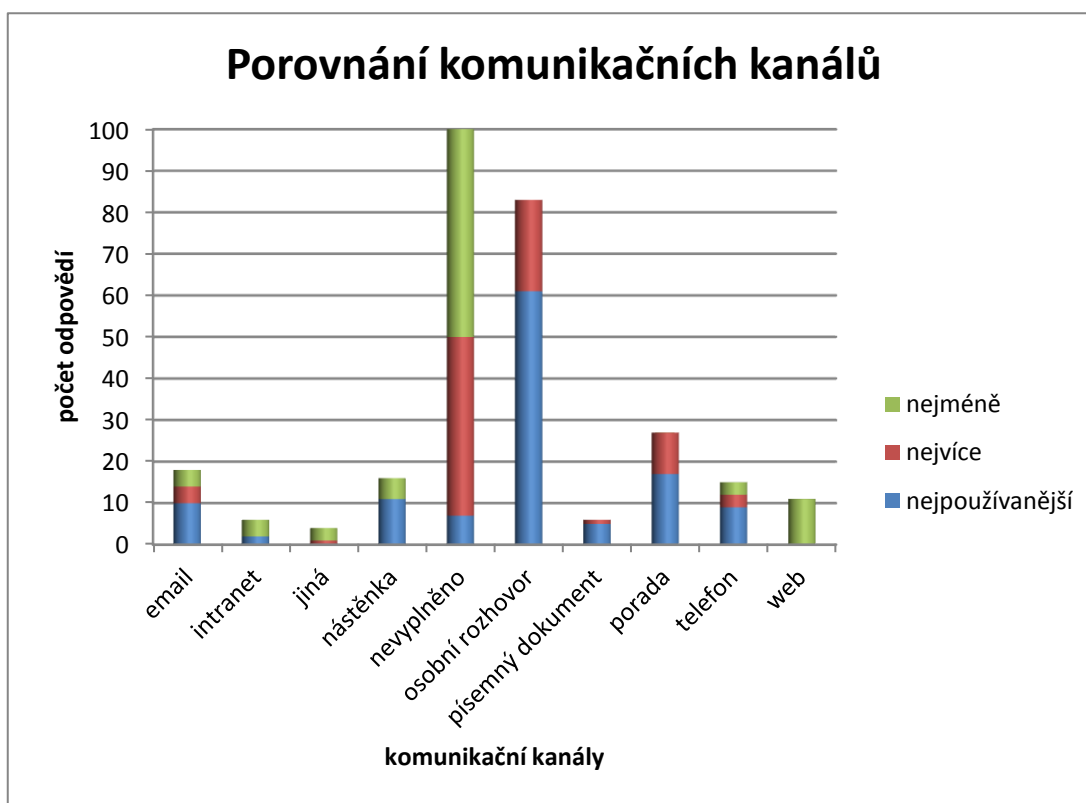
Graf č. 12- Pracovní podmínky (vlastní zpracování)

S výrokem souhlasilo 39 (51 %) respondentů, spíše souhlasilo 29 (38 %) respondentů. Naopak 8 (11 %) spíše nesouhlasí a nikdo není absolutně v rozporu s tímto výrokem. Jeden respondent se nevyjádřil.

Třetí předpoklad se potvrdil, ve firmě panuje dobré komunikační klima. Pracovní podmínky jsou dobré, vztahy s kolegy také, malé procento dotazovaných není spokojeno s týmovou spoluprací a s diskriminací, šikanou nebo jejími dalšími formami.

Pátá sada otázek se zaměřuje na komunikační kanály.

V nadcházejícím textu budou komunikační kanály seřazeny od nejfrekventovanějších, po nejméně používané, jak z průzkumu vyplývá. Následující graf vyobrazuje porovnání nejpoužívanějších komunikačních kanálů, nejúčinnějších a nejméně účinných.



Graf č. 13 – Porovnání komunikačních kanálů (vlastní zpracování)

Odpovědi označují za nejužívanější kanál osobní rozhovor (61; 87 % respondentů) a zároveň i za nejúčinnější. Důvody uvádějí následující: „informace od zdroje“, „protože se lze ke všemu vyjádřit“, „je to přímé, osobní“, „osobní kontakt“, „lze ihned dohodnout detaily“, „na případné nejasnosti se můžu hned zeptat“, „nejlépe se domluví“, „pokud se řeší důležité věci je to pro mě nejlepší“, „protože je to nejúčinnější“ a „pro úkoly jednotlivce“. Respondenti považující osobní rozhovor za nejúčinnější se pohybují v rozmezí méně než 25 – 60 let. Vzdělání se pohybuje od základního po středoškolské s maturitou. Sedmdesát respondentů zodpovědělo otázku týkající se nejčastěji využívaných komunikačních prostředků ve firmě a na otázku, který nástroj je nejúčinnější, odpovědělo pouze 34 respondentů.

Dalším užívaným komunikačním kanálem je porada (uvedlo 17 respondentů, 24 %) a přesně toto pořadí platí i pro nejužitečnější z kanálů (uvedlo 10 respondentů 29 %). Zdůvodnění: „informace od zdroje“, „díky seznamu účasti se ví, kdo o dané informaci ví a kdo ne“, „vzájemná diskuse“, „face in face“. Respondenti, kteří poradu považují za nejučinnější, se pohybují ve věkovém rozmezí od 26 do 60 let. Vzděláním se škála pohybuje od základního vzdělání po středoškolské s maturitou.

Nástěnka je další v pořadí 11 (16 %) respondentů. V nejučinnějších prostředcích se nástěnka nenachází, za to v nejméně účinných ji uvedlo 5 (19 %) respondentů. Zdůvodnění: „nekoukám na ni vůbec a nečerpám z ní informace“, „často okolo projdu bez povšimnutí“, „neosobní“. Respondenti, kteří jej považují za nejméně užitečnou, se nachází v rozmezí od 26 až po starší 61 let. Jsou buď vyučeni, mají středoškolské vzdělání bez maturity nebo středoškolské vzdělání s maturitou. Je pozoruhodné, že nástěnka je třetí nepoužívanější, v nejučinnějších není uvedena vůbec a v nejméně účinných je umístěna na druhém místě. Každé středisko má své nástěnky, informace a umístění je na posouzení vedoucích úseků. (viz příloha č. 4)

Dalším užívaným komunikačním kanálem je e-mail 10 (14 %), zároveň je na stejném místě, co se týká umístění mezi nejučinnějšími 4 (12 %) i nejméně 4 (15 %) účinnými kanály. Firemní e-mail mají pouze pracovníci administrativy a někteří další, jako třeba skladník v logistice. Z toho vzniká rozpor mezi názory na nejučinnější a nejméně účinný nástroj. Pro jsou výroky: „mám vše černé na bílém“, „věci jsou dané "černé na bílém", nehrozí "ztráta paměti" některých osob“, „dokladováno“. Proti naopak: „čekání na odpověď“, „neosobní“, „v práci nemám“, „nemám“. Respondenti, kteří e-mail považují za nejučinnější, se pohybují v rozmezí 31-50 let. Jejich vzdělání zasahuje téměř všechny kategorie s výjimkou základního vzdělání a vyššího odborného vzdělání. Naopak respondenti, kteří jej považují za nejméně užitečný nástroj, jsou ve věku 26-50 let se vzděláním vyučen, středoškolské bez maturity a středoškolské s maturitou. Informovat prostřednictvím e-mailu, má smysl, v případě, kdy k němu má pracovník přístup a umí ho používat. Michalík a Paleček tvrdí, že elektronická forma je účinná pro distribuci informací, zároveň umožňuje archivaci a zpětnou vazbu. (Michalík, Paleček, 2010, str. 55, 56)

Jak uvádí Fiedler, Horáková je tato cesta účinná při informování velkého počtu lidí. (Fiedler, Horáková, 2005, str. 39) Věková struktura, která uvádí e-mail jako nejméně účinný nástroj se pohybuje v rozmezí 26-50 let.

Následuje telefon, 9 (13 %) respondentů, kteří vyplnili otázku týkající se neúčinnějšího komunikačního nástroje, si myslí, že telefon je tím nejvhodnějším. Zdůvodnění: „rychlý a jiný komunikační prostředek“ další respondenti už důvod neuvedli. Telefon jako nejméně účinný komunikační nástroj uvedli 3 (11 %) respondenti a neuvedli důvod proč. Respondenti považující telefon za neúčinnější nástroj jsou ve věkovém rozmezí 31-40 let a jsou vyučeni nebo mají středoškolské vzdělání bez maturity. Respondenti považující telefon za nejméně účinný kanál jsou ve 41-60 let se stejným vzděláním.

Písemný dokument 5 (7 %) se umístil za telefonem, co se četnosti užívání týká. Pouze jeden (3 %) respondent ho uvedl jako neúčinnější a žádný z respondentů ho neoznačil jako nejméně účinný. Respondent, považující písemný dokument za neúčinnější, je ve věku 41-50 let, vyučen.

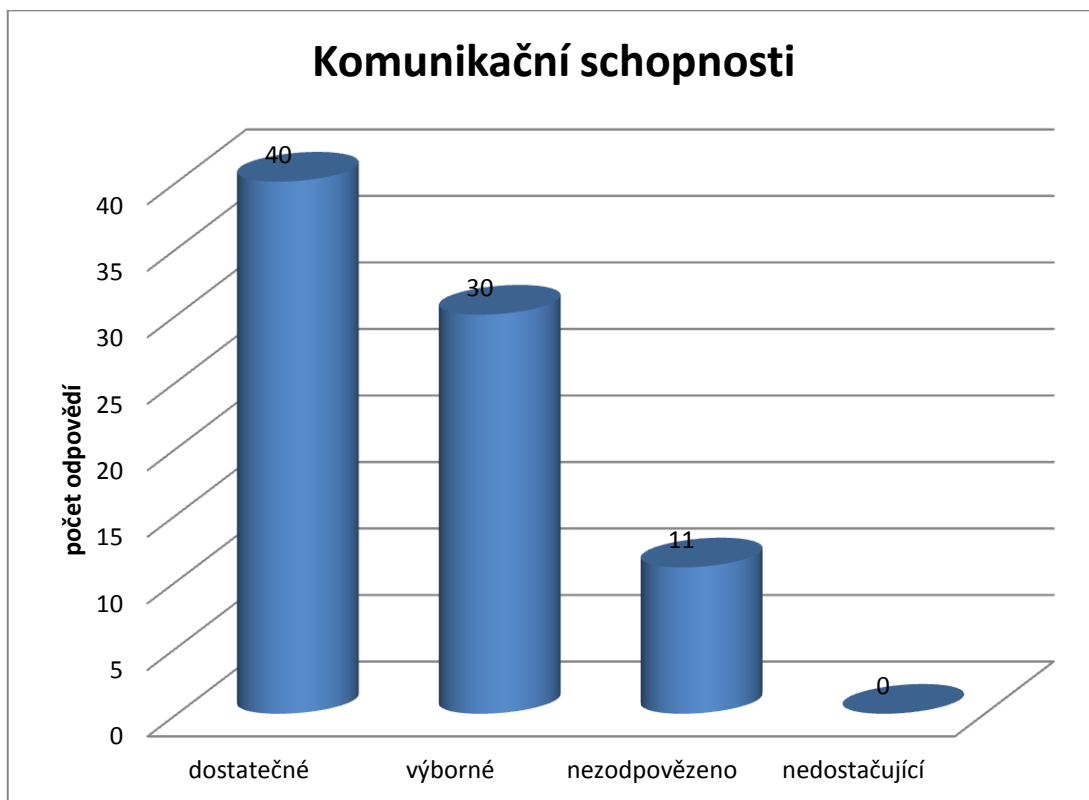
Intranet označili dva (3 %) respondenty jako zdroj informací, žádný z respondentů ho neoznačil jako neúčinnější a 4 (15 %) respondenti ho označili za nejméně účinný. Zdůvodnění: „nepřesné + neosobní“, „nemám přístup“, „chybí“. Respondenti, kteří intranet považují za nejméně účinný nástroj, jsou ve věku 31-50 let a jsou vyučeni, mají středoškolské vzdělání bez maturity a vysokoškolské. Z důvodu absence intranetu. Ve firmě CoorsTek intranet nemají, ale zajímalo mě, zda by bylo jeho zřízení přínosem. (viz příloha č. 4)

Možnosti jiná a web za nejužívanější zdroj informací neoznačil nikdo, 2 (7 %) respondenti označili možnost jiné za nejméně užitečnou, neuvedli důvod. Žádný z respondentů tuto možnost neoznačil jako neúčinnější prostředek. Ohledně webu je situace jiná, žádný respondent ho neoznačil jako neúčinnější, oproti tomu nejvíce respondentů odpovídajících na otázku nejméně účinného komunikačního prostředku, za něj označili právě web 11 (40 %). Zdůvodnění: „je to neosobní“, „jsou všeobecné“, „nejsou aktuální“, „nelze komunikovat“, „nemáme“, „ne každý se na ně podívá“, „nikdo je nečte“, „nepřesné + neosobní“, „nemám přístup“, „webové stránky v anglickém jazyce“. Respondenti, kteří ho považují za nejméně účinný, jsou ve věku 31-60 let a jsou vyučeni, mají středoškolské vzdělání bez maturity, s maturitou a vysokoškolské. Z důvodu jazykové verze. Turnovská pobočka firmy CoorsTek má internetové stránky pouze zevrubné, jsou součástí internetové stránky firmy CoorsTek. Jak již bylo zmíněno, jsou pouze v anglické verzi s jazykovou možností italštiny, němčiny, francouzštiny, korejštiny, čínštiny, japonštiny.

Počet respondentů, kteří nezodpověděli první otázku týkající se nejčastěji využívaných komunikačních prostředků, je 7. Čtyřicet tři respondentů nezodpovědělo otázku nejúčinnějších komunikačních kanálů. Padesát respondentů nezodpovědělo otázku nejméně účinných komunikačních kanálů.

Čtvrtý výzkumný předpoklad se potvrdil. Respondenti v průzkumu uvedli komunikační kanály, které používají nejčastěji a nejužitečnější jako shodné.

Poslední sada otázek je zaměřená na manažerskou komunikaci a poskytování zpětné vazby. První z této sady otázek zní: „Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?“

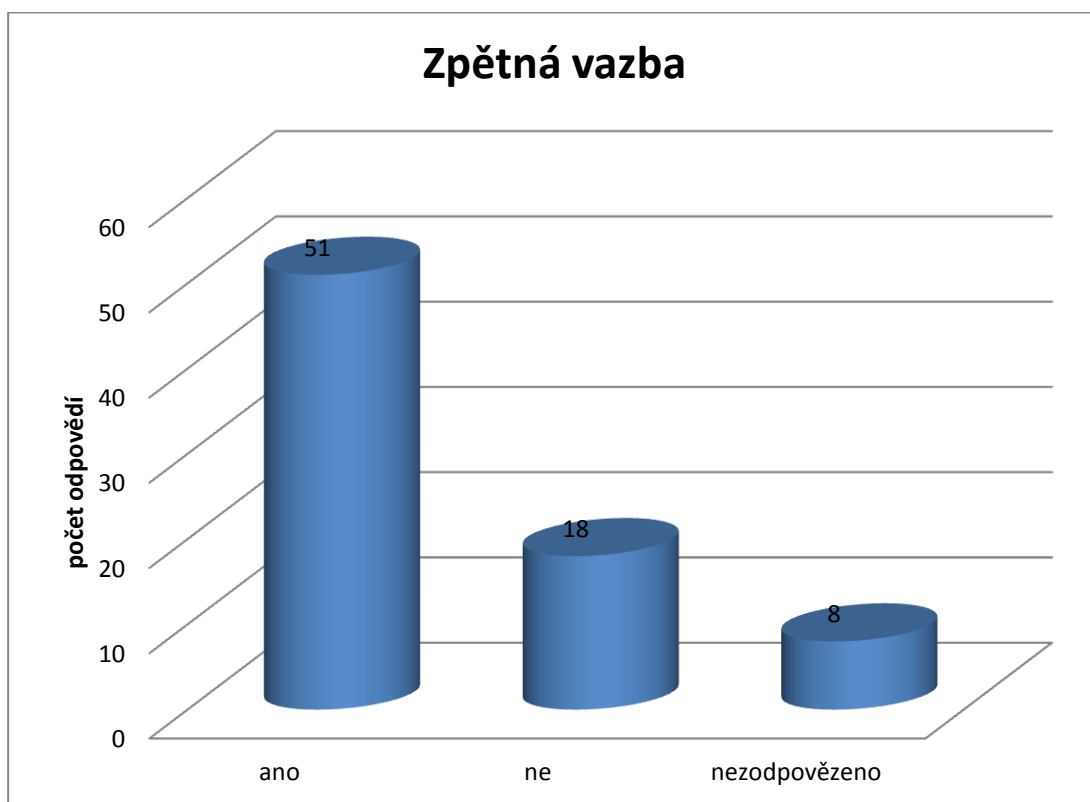


Graf č. 14 – Komunikační schopnosti vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)

Manažerova komunikace vychází z jeho názorů a postojů, kterými dává najevo nejen své, ale i firemní hodnoty. Přijetí firemních cílů, strategií a změn je manažerem silně ovlivněno. Pokud není manažer vnitřně přesvědčen o cílech, nemůže přesvědčit ani zaměstnance. (Holá, 2011, str. 160, 161)

Z výsledků vyplývá, že nadřízení mají dostatečné komunikační schopnosti. Tvrdí to 40 (61 %) dotazovaných. Výborné komunikační schopnosti má vedoucí podle 30 dotazovaných (45 %). Nikdo nezvolil možnost nedostatečné, 11 respondentů se nevyjádřilo.

Zjištění, že vedoucí pracovníci mají dobré komunikační schopnosti, zodpovídá další otázka, zaměřená na získávání zpětné vazby. Konkrétně: „Dostáváte zpětnou vazbu na Vaše pracovní výsledky?“

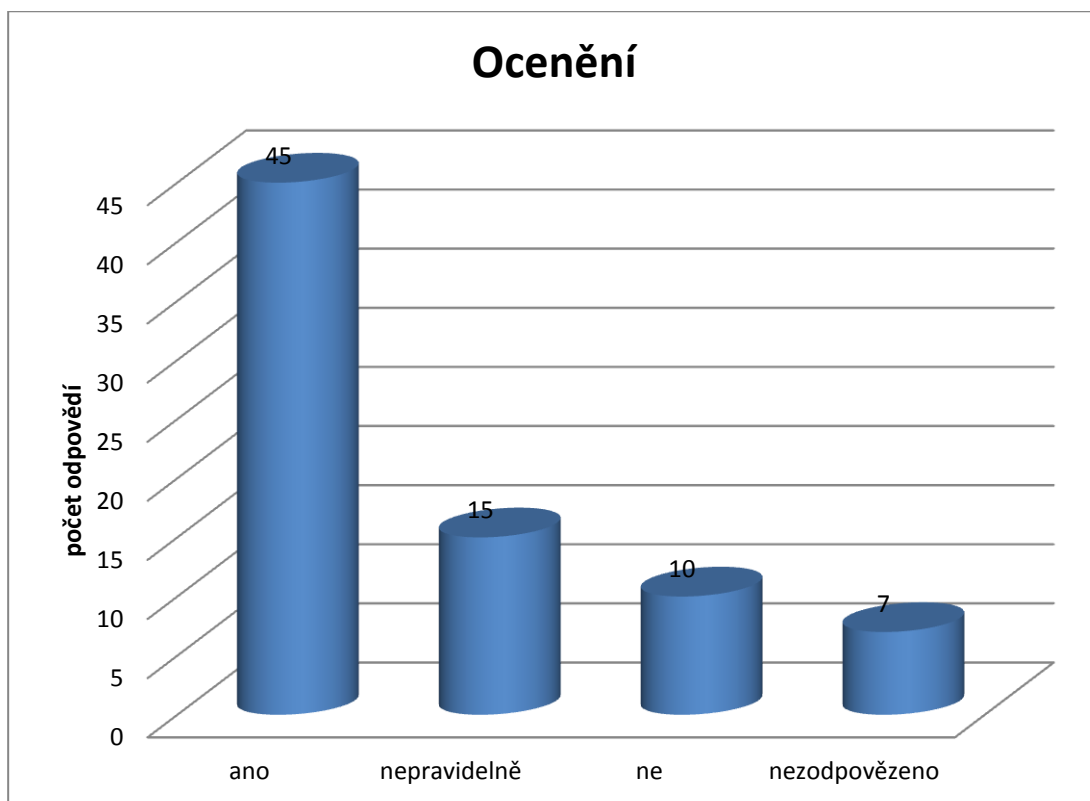


Graf č. 15- Zpětná vazba (vlastní zpracování)

V případě efektivního využívání a poskytování zpětné vazby, ustoupí riziko demotivace a naopak se zvýší motivace pracovníků. (Janda, 2004, str. 108)

Padesát jedna (74 %) respondentů dostává zpětnou vazbu pravidelně, 18 (26 %) respondentů zpětnou vazbu nedostává vůbec a 8 respondentů neodpovědělo. Pracovníci jsou hodnoceni měsíčně v oblastech disciplíny, organizace, spolupráce a iniciativy. Administrativa v rámci Q úkolů. Každý mistr pořádá poradu minimálně jednou měsíčně, v případě potřeby i častěji. (viz příloha č. 4)

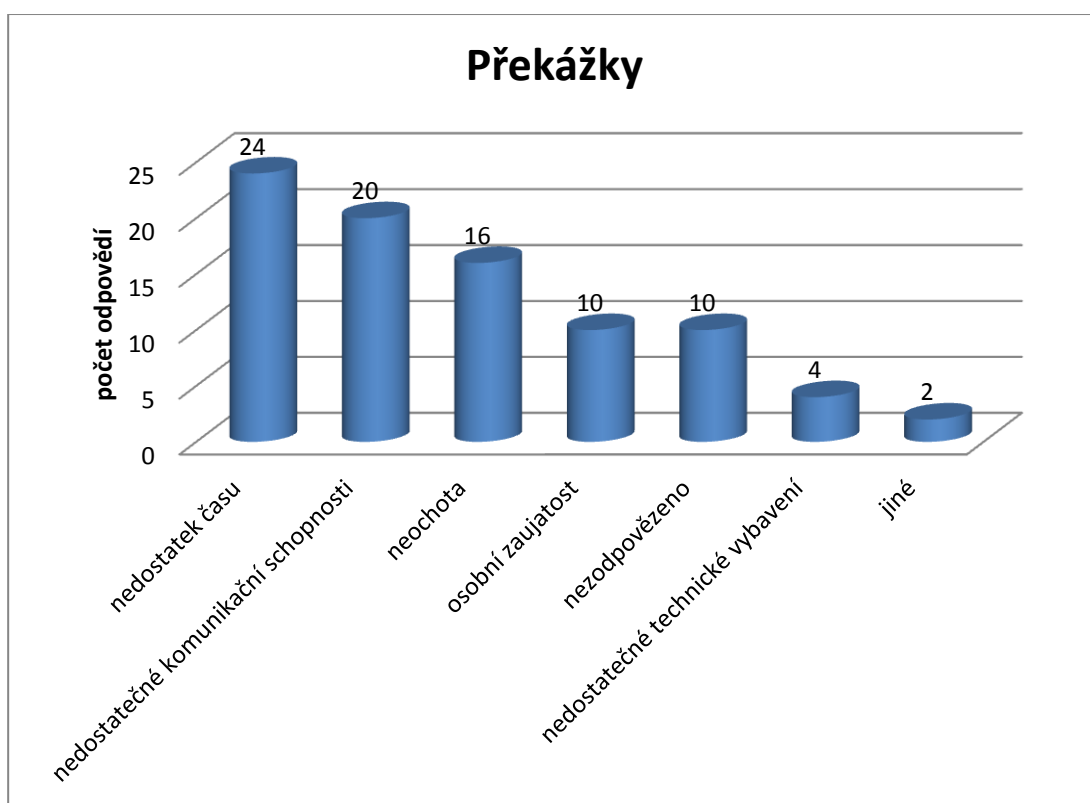
O něco horší výsledky jsou ohledně ocenění za dobře odvedenou práci. Otázka: „Jste oceňováni Vaším nadřízeným za dobře odvedenou práci?“



Graf č. 16- Ocenění za dobře odvedenou práci (vlastní zpracování)

Čtyřicet pět (64 %) respondentů je oceněno za dobře odvedenou práci, 15 (21 %) respondentů je oceněno nepravidelně a 10 (14 %) respondentů není oceňováno. Sedm dotazovaných otázku nezodpovědělo.

Poslední výrok dotazníku zní: „Mezi hlavní komunikační překážky patří.“



Graf č. 17- Překážky komunikace (vlastní zpracování)

Z pohledu pracovníků brání vedoucím v komunikaci převážně nedostatek času. Tvrdí to 24 (32%) respondentů. Ačkoli se žádný z dotazovaných nevyjádřil negativně ohledně komunikačních schopností vedoucích, 20 (26 %) respondentů uvedlo jako překážku komunikace nedostatečné komunikační schopnosti vedoucích, 16 (21 %) respondentů uvedlo neochotu, osobní zaujatost uvedlo 10 (13 %) dotazovaných. Nedostatečné technické vybavení označili za překážku pouze 4 (5 %) respondenti, to koresponduje s jejich názorem na využívání technických komunikačních kanálů v předchozí sadě otázek. Dva respondenti (3 %) se vyjádřili pro položku jiné: „nejsou“, „nevím“. Deset respondentů tuto otázku nezodpovědělo.

Pátý výzkumný předpoklad se potvrdil, z průzkumu vyplývá, že vedoucí pracovníci mají dobré komunikační schopnosti. Avšak vyskytuje se zde rozpor u nejčastějších příčin komunikačních překážek. Mezi ty patří špatné komunikační schopnosti vedoucích pracovníků.

3 NÁVRH ZLEPŠENÍ

Na základě průzkumu ve firmě CoorsTek navrhuji zlepšit komunikaci přínosu cílů pro jednotlivce. Kovaříková říká, že k dobrému fungování firmy je vhodné, aby pracovníci znali cíle firmy. (Kovaříková, 2013, str. 1) Ačkoli pracovníci dostávají měsíční vyhodnocení dosažených výsledků cílů, bylo by vhodné jim je lépe přiblížit.

Jak tvrdí Veber, je potřeba zajistit formální toky mezi kanceláři, ale i neformální informační toky, setkávání zaměstnanců a do určité míry je řídit. (Veber, 2000, str. 213) Z průzkumu vyplývá, že pracovníci získávají informace především z formálních informačních toků. Navrhuji nadále podporovat formální kanály a snažit se využít neformálních kanálů pro chod firmy.

Buchholz popisuje otevřené klima jak podpůrné, participativní a důvěřivé. (Buchholz, 2001, str. 1, vlastní překlad) Gibb mimo jiné poukazuje na další prvky, jako je neexistence postranních komunikačních cest, zájem o druhé - „empatie a pochopení“. Dává důraz na rovnost pozic a rolí a odpouštění, co se pracovních chyb týká. Posledním prvkem, podle Gibba, je zpětná vazba. (Gibb podle Dědina, Odcházel, 2007, str. 49) Vztahy mezi pracovníky jsou podle průzkumu dobré. Dobrý tým s kolegy tvoří už méně respondentů. Co se týká diskriminace, šikany a dalších jejích forem, se počet kladných odpovědí snižuje. Doporučila bych zaměřit se na tyto okruhy, podporovat otevřené klima a spolupráci mezi pracovníky.

Dalším významným prvkem interní komunikace jsou komunikační dovednosti manažerů. Z průzkumu vyplývají dobré komunikační dovednosti manažerů. Mezi hlavní komunikační překážky byly zařazeny nedostatečné komunikační schopnosti, na druhou stranu velké procento respondentů průzkumu označuje komunikační dovednosti manažerů za dobré. Tato skutečnost svědčí o nejednotnosti názorů a nutností se tímto tématem zabývat. Doporučuji provést školení komunikačních dovedností, v rámci firmy, kde si vedoucí pracovníci vymění své zkušenosti. Školení komunikačních dovedností představují zásah do rozpočtu. Ceny kurzů se odvíjejí od počtu dnů a typu agentury, začínají na 2000 Kč. V okolí Turnova se žádný, podle mého názoru, účinně zaměřený kurz na problematiku mezilidské komunikace neprovádí, velká většina kurzů se odehrává v Praze, což by obnášelo další finanční výdaje (bráno ze serveru www.educity.cz). Na prvním místě překážek komunikace se umístil nedostatek času. Navrhuji zlepšit time

management vedoucích pracovníků. Ceny kurzů zaměřených na problematiku komunikačních dovedností začínají na 3000 Kč a odvíjejí se od počtu dnů a agentury. V Libereckém kraji žádný kurz na toto téma neprobíhá, většina kurzů je pořádána převážně v Praze, což navyšuje výslednou cenu. (bráno podle serveru www.educity.cz)

Významným prvkem fungující interní komunikace je fungující zpětná vazba (viz. Kapitola Zpětná vazba). Ve firmě CoorsTek je pravidelná zpětná vazba zavedena, nicméně pracovníci považují ocenění za dobře odvedenou práci nepravidelné. Navrhují pomocí ocenění posilovat identitu pracovníků spjatou s firmou.

Za účelné považují provozování internetových stránek firmy i v českém jazyce, včetně pravidelných aktualizací a využití dalších možností umožňující touto technologií (blog, ankety, nabídky a další).

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala zlepšením vnitrofiremní komunikace. Cílem práce bylo teoreticky popsat interní komunikaci a na jejím základě navrhnout zlepšení ve firmě CoorsTek Advanced Materials Turnov, s. r. o.

V první části této práce jsem se zabývala teoretickými poznatky. Zaměřila jsem se na faktory ovlivňující fungování interní komunikace, z důvodu správnějšího identifikování problémů, které mohou v interní komunikaci nastat. Nejprve jsem přiblížila pojem vnitrofiremní komunikace a její vývoj. Zabývala jsem se postavením jedince v organizaci, cíli vnitrofiremní komunikace, směry komunikace a komunikačními kanály. Dále jsem popsala komunikační klima, komunikační standardy, strategie a plány. Významnou kapitolou je téma zpětné vazby, která je důležitá v každé komunikaci, firemní i osobní. Překážky vyskytující se v komunikaci, jsou popsány v části bariéry komunikace, v osobní i firemní rovině. Dalším prvkem ovlivňujícím interní komunikaci jsou manažeři, a proto jsem se také zabývala manažerskou komunikací. Poslední kapitola pak shrnuje výše zmíněné prvky a hledá cesty zlepšení firemní komunikace.

V druhé části jsem popsala metodiku průzkumu. Zvolila jsem formu dotazníků z důvodu velkého dosahu. Stanovila jsem 5 výzkumných předpokladů: pracovníci znají cíle podniku, ve firmě CoorsTek je příznivé komunikační klima, firma využívá komunikační kanály účinně, pracovníci mají dostatek potřebných informací a vedoucí pracovníci mají dobré komunikační schopnosti.

Všechny výzkumné předpoklady se potvrdily s drobnými odchylkami. Data získaná z dotazníků jsem doplnila rozhovory s personalistkou firmy CoorsTek. Navrhla jsem doporučení na zlepšení interní komunikace. Doporučení jsou podložena první částí bakalářské práce. Neshledala jsem žádné velké nedostatky v interní komunikaci této firmy.

Cíl této bakalářské práce byl splněn. Teoreticky jsem popsala faktory ovlivňující interní komunikaci a na základě průzkumu jsem provedla návrh na zlepšení interní komunikace ve firmě CoorsTek.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ODBORNÉ ZDROJE

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

BĚLOHLÁVEK, František. 1996 *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BOUCNÍK, Pavel et al. 2011 *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum, 824 s. ISBN 978-80-904803-1-5.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. 2007 *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DEVITO, Joseph A. 2008 *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John IVANCEVICH. 1997 *Management*. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. 2005 *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 164 s. ISBN 978-80-213-1295-1.

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

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

HOLÁ, Jana. 2011 *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

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

KOCIANOVÁ, Renata. 2010 *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. 2001 *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press, ISBN 80-726-1033-3.

MEDLÍKOVÁ, Olga. 2007 *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 132 s. ISBN 978-80-247-1732-6.

MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK. 2010 *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 109 s. ISBN 978-808-6973-326.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010 *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha. ISBN 978-80-247-2339-6.

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. 2007 *Lidé v procesech řízení: (multikulturální dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. 2006 *Manažerská komunikace. Část I a II*. Praha: Oeconomica, 160 s. ISBN 80-245-1134-7.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. 2007 *Personalistika 2007-2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2007*. Praha: ASPI, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-

TURECKIOVÁ, Michaela. 2007 *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

VEBER, Jaromír. 2000 *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

WINKLER, Jiří. 1998 *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. Brno: Masarykova univerzita, 105 s. ISBN 80-210-1892-5.

OSTATNÍ ZDROJE

BAKER, Kathrin. A. 2002. Organizational Communication. [online]. [cit. 2014-11-17]. dostupné z WWW: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>

BUCHHOLZ, William. 2001. *Open Communication Climate* [online]. [cit. 2014-11-17]. Waltham, Massachusetts: Bentley College. Dostupné z WWW: <http://atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm.pdf>

Company history. [online]. CoorsTek, Inc. . [cit. 2015-05-03] dostupné z WWW: <http://www.coorstek.com/about/history.php>

educity. [online]. IVITERA a.s. [cit. 2015-05-03]. dostupné z WWW: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/komunikacni-a-prezentacni-dovednosti-103?l=praha®ion=CZ0100>

educity. [online]. IVITERA a.s. [cit. 2015-05-03]. dostupné z WWW: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy?coursesmenuitem=100&topic2=3502&l=praha®ion=CZ0100>

INTITUT INTERNÍ KOMUNIKACE. 2011. Dvě třetiny zaměstnanců českých firem považují komunikaci mezi vedením a pracovníky za nedostatečnou. [online]. [cit. 2014-11-18]. dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/dve--tretiny-zamestnancu-ceskych-firem-povazuji-komunikaci-mezi-vedenim-a-pracovniky-za-nedostatecnou__s288x7831.html

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. 2013. Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce. [online]. [cit. 2014-11-17]. dostupné z WWW: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>

MACK, Stan. ©2015. *What Is a Communication Climate in Business?*. [online]. [cit. 2014-11-17]. dostupné z WWW: <http://smallbusiness.chron.com/communication-climate-business-57145.html>

MICHALÍK, David a Petra. VÁVROVÁ. 2010. Interní komunikace a příklady měření její kvality v praxi. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. [2014-11-17], Dostupné z WWW: http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html. ISSN 1803-3687.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České Republiky. [cit. 2015-05-03] dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=699040&typ=UPLNY>

ROSTLÁ, Štěpánka. 2009. Věrnostní program v rámci interní komunikace? Proč ne?. [online]. [cit. 2014-11-17]. dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/vernostni-program-v-ramci-interni-komunikace--proc-ne__s317x5636.html

SINICKAS, Angela. 2005. *Measuring Communication Climate. How to Measure Your Communication Programs*. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z WWW:

http://www.sinicom.com/Sub%20Pages/pubs/chapters/chapter_10.htm. ISBN 0-9661757-1-9

SLANÝ, Klement. 2010. Zefektivnění vnitřní komunikace. [online]. [cit. 2014-11-17]. dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/praxe/zefektivneni-vnitri-komunikace__s284x7030.html

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Pohlaví.....	25
Graf č. 2 – Věková struktura.....	26
Graf č. 3 – Vzdělání.....	27
Graf č. 4. – Znalost cílů.....	28
Graf č. 5 – Objem informací.....	30
Graf č. 6 – Včasnost potřebných informací.....	31
Graf č. 7 – Informace v potřebný čas	32
Graf č. 8 – Zdroje informací	33
Graf č. 9 – Vztahy s kolegy.....	34
Graf č. 10 – Tým	35
Graf č. 11 – Diskriminace, šikana, její další formy	36
Graf č. 12 – Pracovní podmínky	37
Graf č. 13 – Porovnání komunikačních kanálů	38
Graf č. 14 – Komunikační schopnosti vedoucích pracovníků	42
Graf č. 15 – Zpětná vazba	43
Graf č. 16 – Ocenění za dobře odvedenou práci	44
Graf č. 17 – Překážky komunikace	45

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK NA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACI

DOTAZNÍK NA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACI

Vážené dámy, vážení pánové,

prosím Vás, o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce.

Tento dotazník slouží k zjištění úrovně vnitrofiremní komunikace u Vás ve firmě a možnosti jejího zlepšení. Ubezpečuji Vás, že dotazník je **anonymní**, a prosím Vás o upřímné odpovědi.

Pokyny k vyplnění:

U některých otázek je na výběr vícero odpovědí, vyberte, prosím, ty které nejvíce odpovídají realitě. U některých otázek vyberte pouze jednu možnost.

Děkuji za Vaši spolupráci!

DOTAZNÍK VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Pohlaví* _

- žena
 muž

Věk* _

- méně než 25
 26 - 30
 31 - 40
 41-50
 51-60
 více než 61

Jaké je vaše nejvyšší ukončené vzdělání* _

- nedokončené základní
 základní
 vyučen, středoškolské bez maturity
 středoškolské s maturitou
 vyšší odborné
 vysokoškolské

Znáte cíle podniku?* _

- Ano
 Ne

Jaké pro Vás má plnění cílů přínosy?* _

Kolik informací dostáváte k plnění Vašich pracovních úkolů?* _vyberte jednu z možností

- příliš mnoho
 dostatek
 málo
 žádné

Dostáváte potřebné informace pro plnění Vašich povinností včas?* _

- Ano
 Ne

Jak se k Vám dostávají informace o dění ve firmě* _

- od nadřízených
 od spolupracovníků
 jiné:

* _níže označte křížkem, zda: 1-souhlasíte, 2- spíše souhlasíte, 3- spíše nesouhlasíte, 4- nesouhlasíte s daným výrokem

	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
vycházím dobře se svými kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s kolegy tvoříme dobrý tým	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nevyskytuje se zde diskriminace, šikana, ani její další formy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k plnění úkolů mám vhodné podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ke splnění úkolů mám dostatek informací v potřebný čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nejčastěji ke komunikaci ve firmě využívám tyto prostředky:* _vyberte i vícero možností

- osobní rozhovor
- písemný dokument
- e-mail
- telefon
- porada
- nástěnka
- firemní intranet
- webové stránky firmy
- jiné:

Který z výše uvedených prostředků považujete za neúčinnější a proč?* _

Který z výše uvedených prostředků považujete za nejméně účinný a proč?* _

Mezi hlavní komunikační překážky patří:* _Co si myslíte, že brání efektivnímu předávání informací ve firmě? (vyberte i více odpovědí)

- neochota
- nedostatek času
- nedostatečné komunikační schopnosti
- nedostatečné technické vybavení
- osobní zaujatost
- jiné:

Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu na vaše pracovní výsledky?* _

- Ano
- Ne

Jste oceňováni Vaším nadřízeným za dobře odvedenou práci?* _vyberte jednu z možností

- Ano
- Ne
- Nepravidelně

Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?* _vyberte jednu z možností

- má výborné
- má dostatečné
- má nedostačující

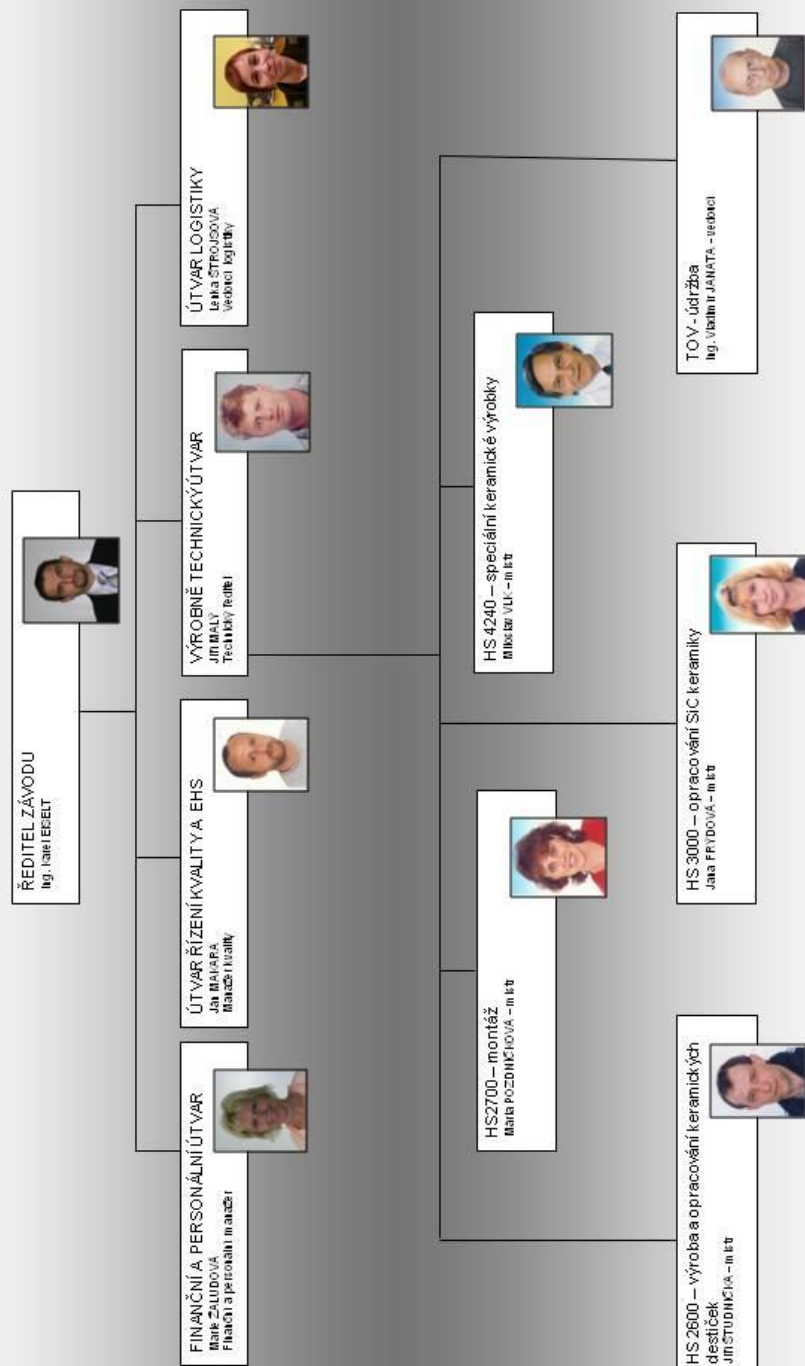
Máte nějaké připomínky, komentáře či doporučení k interní komunikaci?

(vlastní zdroj)

PŘÍLOHA Č. 2 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

ORGANIZAČNÍ SCHEMA VEDENÍ ZÁVODU

Aktualizace 01.02.2014



(interní zdroj CoorsTek Advanced Materials Turnov,

PŘÍLOHA Č. 3 pobočky CoorsTek



(zdroj:webové stránky coorstek.com)

PŘÍLOHA Č. 4 – ROZHOVOR S ŘEDITELKOU LIDSKÝCH ZDROJŮ ING. Marií Žaludovou

Mohla bych Vás poprosit o věkovou strukturu zaměstnanců?

108 mužů, 101 žen

Prováděli jste analýzu spokojenosti? –

Přímo neprovádíme, odbory mají své zástupce, a pokud jsou nějaké záležitosti potřeba řešit, je toto projednáno na pravidelných poradách vedení společnosti s odbory

Jsou cíle podniku přibližovány každému zaměstnanci a na kolik procent je splňujete? *Cíle podniku jsou stanoveny na začátku roku a jsou součástí Kolektivní smlouvy, která se sjednává vždy na 1 rok. Zaměstnanci dostávají měsíční vyhodnocení dosažených výsledků tzv. výkaz hodnocení bonusů*

Máte zavedené pravidelné hodnocení pracovníků? V jaké periodě?-

Hodnocení se provádí v rámci bonusového systému měsíčně- dělníci : disciplína, organizace, spolupráce, iniciativ. Administrativa v rámci Q úkolů

Má každý zaměstnanec firemní email?

Email mají převážně administrativní zaměstnanci ale i někteří zaměstnanci ve výrobě- jako skladník v logistice apod.

Probíhají porady s mistry a zaměstnanci a jak často? –

Porady na každém středisku si organizuje každý mistr individuálně min. 1 měsíčně, v případě potřeby jsou organizovány další porady

Informační nástěnku máte jen jednu nebo více?

Nástěnky jsou na každém středisku + u centrální nástěnka u vrátnice

Máte firemní intranet? *Ne*

