



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Vnitrofiremní komunikace

Intercompany communication

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Hana Kabíčková

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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

Jméno a příjmení studenta: Hana Kabíčková
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Vnitrofiremní komunikace
**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Intercompany communication

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte stav problematiky komunikace.
- Proved'te průzkum vnitrofiremní komunikace ve vybrané organizaci působící v oblasti mlékárenského průmyslu, navrhněte vhodné koncepční řešení a zdůvodněte.
- Zpracujte a vyhodno'te data získaná průzkumem, vyhodno'te výsledky.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro vnitrofiremní komunikaci ve vybrané organizaci.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. Manažer. ISBN 80-858-3909-1.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 317 s. Manažer. ISBN 978-80-251-2636-3.

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

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



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

L.S.



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

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

KABÍČKOVÁ, Hana. *Vnitrofiremní komunikace*. 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

podpis:.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za odborné vedení, mnoho cenných rad a za čas věnovaný mé bakalářské práci. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti vybrané organizace za poskytnutí potřebných informací a zaměstnancům společnosti za ochotu a spolupráci při průzkumu. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu, kterou mi poskytovali po celou dobu studia.

Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je vnitrofiremní komunikace. Teoretická část slouží jako vhled do dané problematiky a vymezuje pojmy komunikace, proces komunikace a dále se zaměřuje na firemní komunikaci a její druhy, formy a prostředky. Praktická část navazuje na teoretická východiska. Jde o průzkum vnitrofiremní komunikace vybrané organizace, který slouží ke zhodnocení úrovně komunikace. Na základě zjištěných problémů jsou navrženy možnosti zlepšení. Empirická část této práce vychází z dotazníkového šetření a ze strukturovaných rozhovorů provedených ve vybrané organizaci.

Klíčová slova

Formy komunikace, komunikace, komunikační prostředky, neverbální komunikace, proces komunikace, verbální komunikace, vnitrofiremní komunikace, zpětná vazba.

Abstract

The subject of this bachelor's thesis is intercompany communication. The academical part of this thesis offers an insight into this matter and defines communication and its processes. It also focuses on different types, forms and means. The practical part of this thesis relates to the academic outlets. It describes a survey into intercompany communication of a particular company I have chosen evaluates the communication standards. On account of detected issues are then offered possible means of improving the whole situation. The empirical part of this thesis is based on a questionnaire survey and structured interviews that took part within the chosen company.

Key words

Communication, feedback, forms of communication, intercompany communication, means of communication, nonverbal communication, proces of communication, verbal communication.

Úvod.....	8
I. Teoretická část	10
1. Komunikace	10
1. 2. Komunikace jako proces	11
2. Firemní komunikace	15
2. 1. Vnitrofiremní komunikace.....	15
2. 1. 1. Vnitrofiremní komunikační kanály	17
2. 1. 2. Druhy komunikace.....	18
2. 1. 3. Formy a prostředky komunikace	19
II. Praktická část	29
3. Cíl a metodika	29
3. 1. Cíl	29
3. 2. Metodika.....	29
4. Charakteristika vybrané společnosti	30
4. 1. Komunikace ve vybrané společnosti	32
4. 1. 1. Formy a prostředky komunikace ve vybrané společnosti	33
5. Dotazníkové šetření.....	37
5. 1. Výsledky dotazníkového šetření.....	38
5. 2. Komparace dotazníků a rozhovorů	50
6. Výzkumné předpoklady a doporučení.....	52
Závěr	56
Seznam použité literatury.....	58
Seznam obrázků.....	60
Seznam grafů	60
Seznam příloh	61

Úvod

Komunikace je každodenní součástí našeho života, již od narození komunikujeme, dorozumíváme se a předáváme si různá sdělení. Ať už jde o komunikaci neverbální – gesta, postoje, mimika nebo verbální – ústní či písemnou, komunikace je základním a důležitým prvkem společnosti.

Přenos informací je důležitý i z hlediska fungování všech firem, komunikace ovlivňuje korektní chod firmy a umožňuje její rozvoj. Vnitrofiremní komunikace je sjednocující prvek firmy, který má vliv na jednání lidí a jejich spolupráci, na firemní procesy i na firemní kulturu. Díky komunikaci můžeme zabránit konfliktům. V rámci firmy se s komunikací setkáváme od prvního kontaktu s firmou, kdy se o ní dozvídáme, přes zaškolování ve firmě, v průběhu výkonu práce, kdy přijímáme zadání práce a předáváme informace k dalšímu zpracování, až po náš odchod ze společnosti. Každá firma se snaží dostat do povědomí potencionálních zákazníků i zaměstnanců, k čemuž využívá loga, letáky a další nástroje. Veškeré informace o společnosti a její propagaci souvisí s komunikací, a právě tyto informace proudící ze společnosti ven jsou označovány jako komunikace vnější. Tato práce se však bude věnovat komunikaci vnitrofiremní, která probíhá uvnitř firmy.

Autorka práce si zvolila téma vnitrofiremní komunikace z důvodu jejího významu pro řádné fungování firem. Při vhodném použití totiž slouží jako nástroj vedení, motivování, hodnocení a odměňování. Každý zaměstnanec v rámci své pozice plní určité cíle a většinou jsou tyto cíle naplňovány ve spolupráci s dalšími zaměstnanci, případně prostřednictvím jiných osob. Právě proto, aby se všichni dozvěděli o náplni své práce a seznámili se s cíli, které mají naplňovat, je komunikace naprosto zásadní.

Cílem této práce je zhodnocení vnitrofiremní komunikace a návrh konkrétních doporučení. V první části práce si autorka stanovila výzkumné předpoklady a jejím cílem je jejich verifikace, respektive falzifikace. Tyto výzkumné předpoklady zní: zaměstnanci znají dlouhodobé cíle společnosti; nejčastěji využívanou formou komunikace je forma ústní, osobní; problémy v rámci vnitropodnikové komunikace vznikají nejčastěji z důvodu nedostatku informací; mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky existuje funkční zpětná vazba.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na objasnění základních pojmů souvisejících s komunikací a celým průběhem vyměňování informací, tedy procesem komunikace. Další segment se bude zabývat komunikačními kanály, druhy, formami a prostředky komunikace specifickými pro komunikaci vnitrofiremní.

V praktické části této práce budou aplikovány empirické metody. Na základě teoretických poznatků v první části bakalářské práce byly vytvořeny a realizovány strukturované rozhovory. Tyto byly doplněny dotazníkem pro zaměstnance, který byl distribuován ve vybrané společnosti. Zjištěná data a výsledky jsou shrnuty v praktické části. Kvůli zachování anonymity vybrané mlékárenské společnosti bude v práci nazvána jako vybraná společnost, organizace, mlékárenská společnost, případně jako společnost v Plané nad Lužnicí. Průzkumem vnitrofiremní komunikace bude tato práce ověřovat předem stanovené a výše zmíněné výzkumné předpoklady. Součástí budou také závěry, které budou vyplývat z rozhovorů a dotazníkového šetření. Autorka práce formuluje návrhy a doporučení pro zlepšení vnitrofiremní komunikace uvnitř vybrané výrobní společnosti z mlékárenského průmyslu.

I. Teoretická část

1. Komunikace

Samotné slovo komunikace je latinského původu a v překladu znamená spojení. Pokud se podíváme do slovníku spisovné češtiny, zjistíme, že komunikace má hned několik významů. Může jít o místo sloužící ke spojení dopravními prostředky, například cestu, silnici nebo o prostor v rámci sdělování zpráv, dorozumívání. Mezi komunikační prostředky tak můžeme řadit mimo jazyk i poštu, telefony, počítač a také vlaky či autobusy. V této práci se budeme zabývat pojmem z hlediska spojení mezi lidmi, proudění informací (Slovník spisovné češtiny, Červená, 2003).

Podle výkladového slovníku Palána (2002, s. 99) jde obecně o přenos informace, spojení. Komunikaci můžeme považovat za interakci mezi dvěma nebo více osobami, kdy dochází k výměně informací – zejména sdělování vědomostí, dovedností, idejí případně ke konfrontaci názorů. Podobně charakterizuje komunikaci i Holá (2011, s. 19), která definici Palána rozvíjí s tím, že jde o proces sdílení informací s cílem odstranit nejistotu na obou stranách.

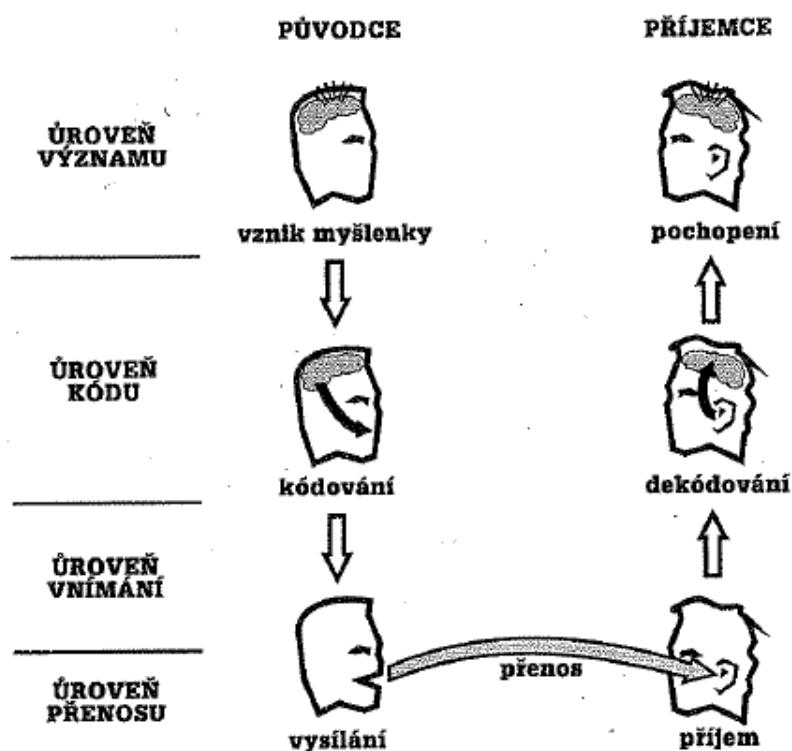
Cíle komunikace

Cíl komunikace uvádí Holá (2011, s. 19) – dorozumět se. V běžném i profesním životě jsou situace, kdy můžeme mluvit stejnou řečí a používat známá gesta a přesto dojde k nedorozumění. Veškerá komunikace má podle Plaňavy (2005, s. 32) určitý záměr – něco se chceme dovědět, něco získat nebo vyjádřit, či se jen projevit k povšimnutí ostatních. Cíl komunikace je podle Holé (2011, s. 22) nejen v dorozumívání a sdělování, ale také v přesvědčování, ovlivňování – předávání informací vhodným adresátům, ve vhodný čas.

1. 2. Komunikace jako proces

Vzhledem k tomu, že proces je průběh jevů, můžeme tak rozhovor dvou nebo více lidí brát za komunikační proces. „*Probíhající komunikace je dynamický proces, který ovlivňují podmínky prostředí a který probíhá v určitém kontextu a pod vlivem mnoha faktorů*“ (Holá, 2011, s. 23). Plaňava (2005, s. 33) dodává, že komunikační proces je nejen ovlivňován prostředím a kontexty ale i tento proces může mít vliv a utvářet souvislosti. Proces komunikace člení Bělohlávek (1996, s. 233) do sedmi stádií: vznik myšlenky, kódování myšlenky, vysílání, přenos, příjem, dekódování a pochopení. Schéma tohoto procesu je znázorněno na obrázku 1.

Obrázek 1 – Proces komunikace

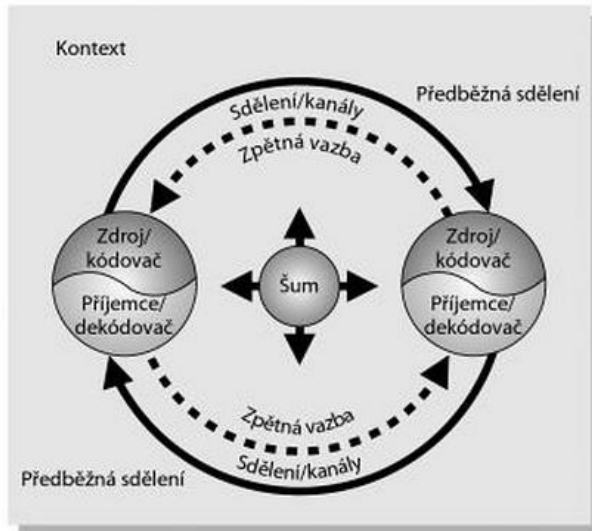


Zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 233

Pouze zpočátku jsou role komunikátora, původce sdělení, a příjemce dané, pak se mohou měnit a příjemce se stává také komunikátorem (Holá, 2011, s. 24). Podle DeVita (2008, s. 23, 24) prošel proces komunikace postupným vývojem od lineárního pojetí - kde mluví mluvčí a příjemce poslouchá, přes interakční pojetí, kde se role mluvčího a posluchače střídají, po transakční model – kdy mluvčí je zároveň i posluchač.

DeVito (2008, s. 23, 24) nám na svém schématu interpersonální komunikace popisuje komunikační proces dvou osob, včetně prvků, které se objevují v procesu komunikace.

Obrázek 2 – Základní schéma interpersonální komunikace



Zdroj: DeVito, 2008, s. 33

Komunikátor, nebo také zdroj, mluvčí, kódovač je původcem sdělení. Může jít o jednoho člověka nebo o celou skupinu. Ten, komu je informace určena, je označován jako komunikant, příjemce, posluchač nebo dekódovač. Myšlenka komunikace neboli sdělení či komuniké se přenáší komunikačním kanálem, komunikační cestou. Během celého procesu komunikace může docházet k nedorozuměním způsobeným komunikačním šumem (Bělohlávek, 1996).

Komunikační šum

Cokoli co narušuje, omezuje, zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam sdělení je označováno jako šum. Jde o potíže, které brání efektivnosti komunikace (Bělohlávek, 1996, s. 232). Palán ve výkladovém slovníku souhlasí s Bělohlávkem, jde o překážku, která ztěžuje komunikaci. Označuje šum jako komunikační bariéru. Dodává, že k šumům dochází z různých důvodů ve všech fázích komunikačního procesu (Palán, 2002, s. 101).

DeVito (2008, s. 41-42) rozlišuje čtyři typy šumu:

- Fyzický šum – zdrojem není mluvčí ani posluchač, například projíždějící auto, nečitelný rukopis nebo sdělení ostatních.

- Fyziologický šum – vady mluvího nebo posluchače, například špatný zrak, sluch, ztráta paměti.
- Psychologický šum – pokud je mluví nebo posluchač předpojatý, má předsudky nebo je uzavřený, nemusí naslouchat celému sdělení a pravděpodobně sdělení zkreslí psychologickým šumem.
- Sémantický šum – díky odlišnosti jazyka, dialektu nebo používáním složité či cizí terminologie může dojít k rozdílnému významu pro mluvího a posluchače. Například lékař používá odborné výrazy, aniž by je vysvětlil.

Šum je tedy cokoli, co může zkreslit naše sdělení, nebo příjem informace od ostatních. K tomu abychom si ověřili přijetí a pochopení daného sdělení, využíváme zpětné vazby.

Zpětná vazba

Ve chvíli, kdy člověk vysílá sdělení, slyší se, když mluví, vidí, co píše, vnímá své vlastní pohyby, a tímto způsobem vytváří vlastní zpětnou vazbu. Kromě této, vlastní, zpětné vazby existuje i zpětná vazba od druhých, tou se příjemce vyjádří k danému sdělení (DeVito, 2008, s. 41).

Bělohávek (2005, s. 34) rozděluje zpětnou vazbu na několik úrovní, kdy první úroveň je vnímání – zda příjemce zprávu slyšel, například odpovídá „rozumím“. Úroveň kódu – kdy posluchač zopakuje sdělení. Například přetlumočí obsah sdělení slovo od slova, avšak to neznamená, že by informaci správně pochopil. Třetí úroveň je významová – ukazuje, že příjemce skutečně porozuměl smyslu sdělení. Například prakticky udělá to, co mu bylo teoreticky popsáno. Zároveň podotýká, že nejlepší způsob zpětné vazby je právě ten poslední, na úrovni významu.

Plaňava (2005, s. 36) pak apeluje, abychom zpětné vazby vyžadovali co nejčastěji, zároveň je v takové míře i poskytovali a přijímali. Kvalitu komunikace může kromě zpětné vazby, která je důležitá pro ověření, zda příjemce porozuměl sdělení, ovlivnit i komunikační kanál.

Komunikační kanál

Od místa vzniku informace – zdroje, do místa určení – k příjemci a zpět, vede cesta, kterou můžeme nazvat komunikačním kanálem (Holá, 2011, s. 189). DeVito (2008, s. 37) označuje komunikační kanál za prostředek či médium,

kterým se přenáší sdělení a dodává, že: „Komunikace málokdy probíhá pouze prostřednictvím jediného kanálu, ale spíše to bývají dva, tři nebo čtyři kanály souběžně. Při konverzaci osobní hovoříte a nasloucháte (hlasový kanál), ale též gestikulujete a přijímáte signály zrakem (zrakový kanál). Obvykle také vysíláte a vnímáte pachové signály (čichový kanál) a často se s partnerem vzájemně dotýkáte, což je rovněž komunikace (hmatový kanál).“ Bělohlávek, DeVito i Holá se shodují, že komunikační kanály můžeme klasifikovat podle komunikačních prostředků, volbou formy komunikace, volbou médií. Například formou psanou (dopis, zpráva), ústní formou (telefonický rozhovor, konverzace), vizuální komunikací (gesta, grafy) nebo elektronickou formou například fax, mail (Evans, 1990 in Bělohlávek, 1996, s. 237).

Komunikační kanály můžeme označit jako cesty, díky kterým se k nám informace dostávají a zároveň díky kterým mi můžeme něco sdělit. Mezi komunikační kanály patří i prostředky a formy komunikace.

Kontext komunikace

Proces komunikace probíhá v určitý čas, na určitém místě a v různých souvislostech, to můžeme nazvat komunikačním kontextem.

DeVito (2008, s. 34) uvádí, že kontext ovlivňuje, co říkáme a jak to říkáme. Komunikujeme různě, podle kontextu, ve kterém se nacházíme. Zároveň rozlišuje čtyři typy kontextu:

- Fyzický kontext – konkrétní prostředí (park, místnost). Budeme komunikovat odlišně na fotbalovém zápase a na pohřbu.
- Kulturní kontext – životní styl, hodnoty, způsoby chování. V různých skupinách bude stanoveno jinak, co je dobré a co špatné.
- Sociálně-psychologický kontext – postavení mluvčích a jejich vztahy. S přáteli v kavárně budeme mluvit jiným způsobem než na poradě v práci.
- Časový kontext – podle posloupnosti událostí. Pokud nám někdo sdělí zprávu o úmrtí v jeho rodině, budeme s ním hovořit jinak, než kdyby nám řekl, že vyhrál v loterii.

Obecněji komunikační kontext rozlišuje Vybíral (2005), pouze na vnější a vnitřní. Kontext vnitřní je složkou, která se odehrává uvnitř nás, jde o paměť, zkušenosti,

očekávání, emoční působení. Vnější kontext poukazuje na to, co z okolí na nás působí vazby na ostatní osoby, vztahy, kultura, zvyky, jazyk i prostředí komunikace.

Jedním z prostředí komunikace může být i firma, tudíž firemní komunikace.

2. Firemní komunikace

Podle výkladového slovníku si lidé v rámci podniku sdělují a vyměňují informace. Komunikace v podniku může i eliminovat konflikty a ovlivnit pracovníky, a to díky včasné a přiměřené informovanosti (Palán, 2002, s. 99).

Holá (2011, s. 2, 25) uvádí, že komunikace je součástí firmy a jejího fungování. Důležitost klade na oboustrannost proudění informací, z vnějšího prostředí do firmy i z firmy do okolí. Na základě komunikace s vnějším prostředím, může podnik získávat důležité informace pro úspěšné podnikání. Například analýzou trhu, výzkumem spotřebitelského chování nebo analýzou konkurence. Uvnitř firmy je tok sdělení, zpráv i postupů důležitý a rychlý. Interní informace utvářejí know-how. Předávání, výměna a přijímání informací odrážejí aktivitu i cíle podniku. Bělohlávek (1996, s. 231, 253) doplňuje, že efektivita komunikace ovlivňuje úspěšnost firem, čím kvalitnější komunikace, tím lepší úroveň řízení. K řízení firmy se vyjádřila i Tureckiová (2004, s. 111): *„Jedním ze základních nástrojů řízení a uplatňování moci (vlivu) ve firmě je systém firemní komunikace, který ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy a je také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení (řízení) a případnou změnu firemní kultury.“*

Hodnota firemní komunikace je tedy beze sporu ohromná, neboť zasahuje celé fungování firmy, včetně řízení. Firemní komunikaci můžeme dělit na vnější, externí, čímž propojíme firmu a vnější, interní, která má důležitou funkci pro fungování celé firmy a předávání know-how.

2. 1. Vnitrofiremní komunikace

Pojmy firma, podnik a společnost se ztotožňují, berou se většinou jako synonyma, k výjimce dochází pouze v právní oblasti. Podnik je brán jako hromadná věc, která je komplexem všeho hmotného, nehmotného i osobního. Firma je označením pro podnik, konkrétní společnost. V této práci budou pojmy brány jako synonyma.

Pokud bychom nekomunikovali, nemohla by žádná skupina lidí pracovat. Vnitrofiremní komunikace spojuje veškeré manažerské funkce, rozhoduje o efektivním

využívání zdrojů. Účelem komunikace uvnitř firmy je využití zdrojů, které máme k dispozici (Janda, 2004, s. 10).

Holá (2011, s. 41, 42) s Jandou souhlasí, s tím, že vnitřní prostředí je tvořeno zaměstnanci – ti jsou nejdůležitější a zároveň nejhůře ovlivnitelní, proto je proces komunikace tak náročný a podstatný. Dodává, že ve firmě je komunikace nástrojem pro ovlivňování pracovních postojů, aktivit a chování pracovníků. Komunikace nám může při vhodném použití sloužit jako nástroj vedení, motivace a odměňování.

To Koubek (2007, s. 338-339) poukazuje na komunikaci jako nástroj předcházení konfliktu: *„Jedním z nejeftivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace. Jde při tom na jedné straně o to, aby pracovníci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat.“*

Pod pojmem vnitrofiremní komunikace si můžeme představit celkové sjednocení firmy pomocí různých druhů komunikace. Díky tomu, že víme, na co vše komunikace ve firmě působí – spolupráce, jednání lidí, procesy, efektivní využívání zdrojů, konflikty – můžeme identifikovat její cíle.

Cíle vnitrofiremní komunikace

Hlavní cíl komunikace definuje Tureckiová (2004, s. 116-117) jako **vztahové a informační propojení firmy** dvěma směry, vnitrofiremní komunikací (směr dovnitř) a komunikací ve spojení s okolím (směr ven). Hlavní cíl komunikace rozpracovává na pět dílčích. Cílem je (Tureckiová, 2004, s. 116-117) vytvoření fungujícího systému firemní komunikace, včetně podpory ostatních procesů ve firmě. Druhým dílčím cílem je zajištění informací od získání, přes přenos, pochopení a využití, pro efektivní výkon zaměstnanců. Dále využití komunikace ke zvýšení motivace. Následující dílčí cíl komunikace souvisí s jejím použitím jako nástrojem pro ovlivnění pracovního chování, využívá se k větší efektivitě firemních procesů. Komunikace také zajišťuje zpětnou vazbu, způsob kontroly a využití potenciálu všech pracovníků.

Podobně cíle vymezuje i Holá (2011, s. 5), ta je formuje do tří oblastí. První oblastí je zabezpečení informací, které jsou nutné pro výkon práce. Další oblast specifikuje jako propojení motivační a informační, nutné pro spolupráci, což dále objasňuje jako součást interního PR (public relations) s cílem motivovat zaměstnance

a dosáhnout tak sdílení vizí a cílů firmy. Jako poslední oblast je formování pracovního chování i postojů k tomu, aby společnosti dosáhla stability zaměstnanců, tzn. oboustranná komunikace mezi zaměstnanci a managementem firmy.

Z jiné stránky formuje cíl vnitrofiremní komunikace Janda (2004, s. 10): „*Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.*“ Znamená to, že vnitrofiremní komunikace by měla být zacílená na zákazníka, například inovacemi. Pokud bychom cílili komunikaci na zaměstnance, bylo by to špatně, jelikož vysvětluje, že spokojený zaměstnanec je pouze přidanou hodnotou firemní komunikace, nikoli cílem.

I když se definice cílů komunikace mohou u autorů lišit, měli bychom si uvědomit, důležitost komunikace a s tím spojené i dosahování cílů. Abychom dosáhli zmíněných cílů komunikace, je nutné využívat správných komunikačních kanálů a prostředků.

2. 1. 1. Vnitrofiremní komunikační kanály

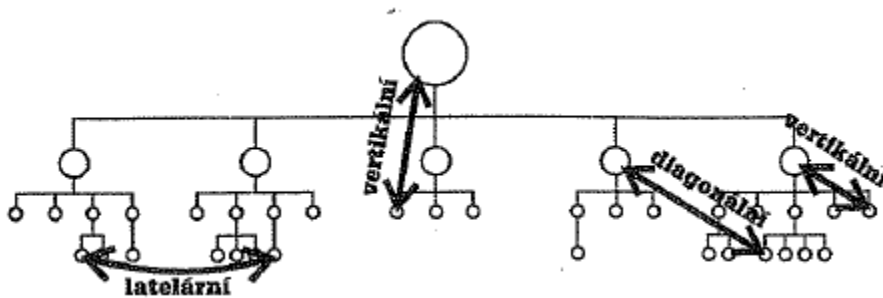
Dokud byl ve většině firem zaveden systém direktivního řízení, nevěnovala se komunikaci velká pozornost. Všechny pokyny přišli shora a určenými kanály, změny téměř žádné nebyly a pro informovanost zaměstnanců stačil vybudovaný jednoduchý systém. Nehrozila konkurence, trh nefungoval a komunikace tak byla podceněna (Bělohlávek, 1996, s. 231-232).

Shodně to vidí i Daňková (2008, s. 31), která uvádí, že v direktivním neboli autoritativním stylu řízení jde o jednosměrnou komunikaci – shora dolů. Doplnuje, že výhodou je stabilní výkon pracovníků, bohužel často dochází k potlačování iniciativy a motivace jedinců. Příkladem mohou být hypermarkety, rychlá občerstvení a vojenské organizace. Dále uvádí, že nejčastějším stylem řízení je demokratický – vedoucí deleguje část autority, ale ponechává si odpovědnost pro konečná rozhodnutí. Probíhá zde dvousměrná komunikace a přínosem může být zaujatost pracovníků, díky účasti na rozhodování. Nevýhodou je časová náročnost. Posledním typem, který zmiňuje Daňková je liberální styl – řízení práce je plně na pracovnících a veškerou autoritu přebírá skupina. Pracovníci si mohou určit vše podle svého a nezasahuje do toho vedoucí, může se stát, že dojde k tápání a vedoucí je nutný. Jde hlavně o horizontální

komunikaci, mezi členy. Tento styl je využíván zřídka, obvykle u kreativních pracovníků nebo expertních týmů.

Bělohlávek rozlišuje komunikační kanály podle struktury organizace (Bělohlávek, 1996, s. 238, 239) jde o vertikální – sestupná a vzestupná komunikace, laterální (horizontální) – komunikace mezi útvary na stejných úrovních a diagonální – komunikace mezi pracovníky v různých útvarech a na různých úrovních.

Obrázek 3 – Kanály komunikace



Zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 239

Komunikační kanály zohledňuje Holá (2011, s. 189, 190): „*Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry a pomocí různých komunikačních kanálů.*“ Ovšem zmiňuje i rozdělení komunikačních směrů podle firemní hierarchie, stejně jako uvádí Bělohlávek, a upozorňuje, že komunikační kanály se mohou rozlišovat i na oficiální a neoficiální. Zároveň se Holá zabývá otázkou efektivity: „*Efektivita komunikačního kanálu je závislá především na tom, jestli příjemce informací obdrží včas, rozumí jí a reaguje na ni zpětnovazebním systémem, který komunikačnímu kanálu zajišťuje oboustrannost.*“

Podle Palána (2002) efektivitě komunikačního kanálu neprospívá jeho zahlcení, nerespektování mnohosměrnosti, zatajování informací ani ignorování nepříjemných zpráv.

2. 1. 2. Druhy komunikace

Podle situace v jaké komunikace v organizaci probíhá, rozlišuje Tureckiová (2007, s. 76-77) typy komunikace na přímou a zprostředkovanou, kdy záleží, zda účastníci mohou okamžitě reagovat na sdělení a nepotřebují žádné pomůcky („tváří v tvář“) nebo se komuniké přenáší prostřednictvím média. Jako další typ

komunikace je uvedena vnitřní, uvnitř podniku a vnější, z podniku ven. Podle počtu účastníků je rozlišována komunikace interpersonální, skupinová a masová. Příkladem interpersonální komunikace je rozhovor dvou spolupracovníků, skupinová komunikace může mít podobu skupinové konzultace, pro řešení problémů nebo cílů a od masové komunikace se liší tím, že každý účastník má stejnou šanci se zapojit. Zatímco pro masovou komunikaci – komunikace hromadná nebo ve velké skupině, je charakteristické oslovení velkého počtu příjemců prostřednictvím komunikátora. Poslední typ komunikace v organizačním kontextu je rozlišen dle formálnosti. Formální, jinak také oficiální komunikace, je vymezena pomocí různých manuálů, například zaměstnanecké chování ke klientům a sobě navzájem. Neformální komunikace žádný muštr nemá, ale má velký význam pro dodržování zásad ve formální komunikaci. I Mikuláščík (2010, s. 32-33) zmiňuje stejné typy komunikace v organizaci jako Tureckiová. Doplnuje, že v případě skupinové komunikace může docházet k intruzi neboli skákání do řeči.

Typy komunikace jsou vzájemně provázané, tudíž dochází například k formální skupinové vnitřní komunikaci. Jednotlivé typy komunikace jsou provázány i s formou komunikace a s prostředky nebo nástroji komunikace, které využíváme pro přenos sdělení.

2. 1. 3. Formy a prostředky komunikace

Na základní dělení forem komunikace poukazuje Mikuláščík (2010, s. 97-98) verbální a neverbální komunikaci, stejné formy uvádí i Bedrnová a kol. (2007, s. 182). Avšak Vymětal (2008, s. 23) rozděluje verbální a neverbální komunikaci na základě použitých prostředků – mluvení, komunikace slovem nebo mimoslovní komunikace a komunikace pomocí smyslů a těla. Dodává komunikaci realizovanou činy a skutky. I Tureckiová (2007, s. 71) kromě základního členění forem na verbální a neverbální, zmiňuje komunikaci činy – ta je považována za takové jednání, které je vzorem pro ostatní. Zároveň zmiňuje, že může docházet k negativní variantě: „káže vodu, pije víno.“

Verbální komunikace

Pokud komunikace probíhá prostřednictvím znakového systému jako je řeč a písmo, označujeme ji za verbální komunikaci. K bezproblémové komunikaci nestačí znalost slov, ale je potřeba porozumět i významu sdělovaných slov. Zásadou je, že lidé, kteří spolu sdílejí informace, mají k danému sdělení podobný vztah a dokáží chápat shodně nejen význam, ale i důležitost určité situace (Bedrnová a kol., 2007, s. 185).

Podle DeVita (2008, s. 124-130) je celkem pět zásad verbálního sdělení, těmi jsou komunikace detonační a konotační sdělení, kdy denotace se vztahuje k termínu, který nalezneme ve slovníku a konotace je subjektivně, emocionálně zbarvené sdělení. Další zásadou je míra abstrakce, obecné sdělení můžeme zpřesňovat a konkretizovat. Podle situace lze zvažovat vhodnost obecného nebo konkrétního pojmu, konkrétní pojem nám dokáže efektivněji odrážet obraz sdělení. Třetí zásadou je míra přímocharosti, čím jasněji je vyjádřena informace, setkat se můžeme i s nepřímým vyjádřením, které se často uplatňuje jako zdvořilostní, například když místo: „*Už mě to tu s Vámi nebaví.*“ řeknete: „*Už je pozdě, ráno musím brzy vstávat.*“ Zásada, že sdělení jsou v lidech, poukazuje nejen na samotná slova, ale i na člověka, který nám informaci předává, záleží na vztahu k člověku.

„Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná“ (Mikuláščík, 2010, s. 98).

Ve firmě probíhá komunikace ve formách osobní, písemné a elektronické. Nejpoužívanější forma komunikace je **ústní**, hlavně díky možnosti okamžité interakce, která dokáže ihned odstranit nedorozumění a omezuje informační šum. Za prostředky komunikace uvádí rozhovory, porady, firemní mítinky, školení, dny otevřených dveří, sportovní a společenské akce (Holá, 2011, s. 190-192).

Stejně jako Holá i Bělohlávek (1996, s. 237) vymezuje prostředky ústní komunikace a přidává veřejný projev, zároveň souhlasí s výhodou průběžné výměny názorů a dodává, že jde o přímý prostředek komunikace, vhodný k přesvědčování. Za nevýhody považuje těžší prosazení názoru, špatná kontrola průběhu, mnoho vznikajících otázek a s tím související časová náročnost.

Vymětal (2008, s. 112) zdůrazňuje důležitost slov, které jsou používány při verbální komunikaci – volba slov ovlivní nejen myšlení, jednání a pochopení druhé strany, ale i celkovou komunikační atmosféru, včetně výsledku komunikace.

Nejčastějším prostředkem je **rozhovor**, ve kterém můžeme hledět na formální stránku, kdy zaujímáme role, hovořící a naslouchající nebo tázající a odpovídající, tyto role můžeme v průběhu hovoru střídat. Rozhovor je vzájemná kooperace, kdy se komunikant a komunikátor vzájemně střídají, doplňují a jde o jejich vzájemnou součinnost a snahu vytvořit harmonický vztah. Kromě formální stránky můžeme sledovat i obsahovou, kde má sdělovaná informace určitou strukturu a může docházet k různému chápání významu, k odlišné motivační struktuře, záměru (Střížková, 2010, s. 58). Příkladem formálního rozhovoru může být podle Tureckiové (2004, s. 162) motivační nebo hodnotící rozhovor. Vymětal (2008, s. 126) souhlasí s Tureckiovou a uvádí jako variantu rozhovoru pohovor, jako nejčastější prostředek výběrového řízení.

Specifickým druhem verbální komunikace, rozhovoru, je **telefonický hovor**. Vymětal (2008, s. 140) uvádí, že je důležité používání jednoduchých výrazů, krátkých vět a případné hláskování složitých nebo cizích slov. Doporučuje dodržování tří principů telefonního hovoru – stručnost, jasnost a slušnost.

Běžným nástrojem pro řízení pracovního výkonu a vedení týmů je **porada**. Efektivita porady je závislá na její přípravě, podkladech a celkové strukturalizaci. Jako cíl můžeme vymezit kromě kontroly provedených úkolů a zadání nových i prohlubování týmové spolupráce. Porada by měla mít jen jednoho moderátora, který nastavuje začátek a konec a zároveň usměřňuje celou poradou. Jako zajímavost uvádí Holá (2011, s. 192, 193) čas a den pro konání porady, nejčastější termín bývá voleno pondělní ráno nebo pátek odpoledne. Páteční odpoledne není narušováno přehnanou aktivitou a bojechtivostí, všichni zúčastnění jsou struční a věcní neboť se blíží víkend, jinde je zase upřednostňováno pondělní dopoledne, kdy se dobře plánují činnosti na celý týden. Tureckiová (2004, s. 162) doplňuje, že porady a formální schůze se liší mírou interakce přítomných a podle počtu účastníků – od celofiremních setkání, přes porady, jednání užších celků jako jsou vedení, úseky, oddělení, po setkání týmů. Shoduje se s Holou, že pro porady je důležité množství a kvalita předávaných informací včetně účelu, za kterým jsou organizované.

Dalším nástrojem verbální komunikace jsou **firemní mítinky, interní prezentace**. Dochází k představení firmy, strategických cílů, prezentují se výsledky uplynulého období, chystané změny a mohou se odměňovat nejlepší zaměstnanci. Celý program by měl mít dostatečnou časovou rezervu pro otevřenou diskuzi a bývá spojen s neformální společenskou událostí, může být součástí firemní kultury a tím i rituálem (Holá, 2011, s. 194). Vymětal (2008, s. 186) souhlasí s Holou, že cílem je představování, přesvědčování nebo jen předložení k posouzení nebo seznámení se s návrhy, projekty či změnami. Střížová (2010, s. 75) doplňuje, že může jít o datovou prezentaci, se sdělením faktů, klíčových informací pro orientaci v dané situaci, věci. Dalším typem může být produktová, kde jsou navrhovány řešení. Jako poslední typ prezentace je uvedena motivační, která má nasměrovat myšlení příjemců sdělení a zaujmout. Firemní mítink nebo interní prezentaci můžeme shrnout jako celofiremní shromáždění, na kterém se dozvídáme nejen strategické cíle, ale zároveň se orientujeme v současném stavu společnosti a dozvídáme se, jakým směrem se chce dále ubírat a jaké změny se budou provádět.

Pokud známe strategii firmy, zamýšlíme se nad plněním jednotlivých cílů firmy. K podrobnému objasnění záměrů slouží interní **školicí programy**. Školení jako prostředek verbální komunikace, má zajišťovat pochopení a přijetí firemních cílů a zároveň je vhodným nástrojem pro sdělení znalostí a předávání si know-how. Během interních školicích programů, by měl být dostatek prostoru pro diskuzi a otázky, které mohou pramenit z pochyb, neznalosti a špatné informovanosti, můžeme tak odbourávat komunikační bariéry mezi spolupracovníky i různými týmy (Holá, 2011, s. 194).

Stejně jako Holá, tak i Dvořáková (2012, s. 399) vymezuje **dny otevřených dveří**, které umožňují v určitou dobu diskuzi u generálního ředitele nebo u jiných členů vedení. Je nutností vymezit smysl a formu setkání, často je den otevřených dveří plný zpětných vazeb a zároveň šancí na nové inovativní řešení. Neméně důležitá je následná komunikace a praktická aplikace. Nejde jen o kritiku nadřízeného nebo kolegů v týmu, ale jde i o prostor pro vytváření změn, nápadů a hledání nových talentů.

Dalšími prostředky verbální, ústní komunikace jsou podle Holé (2011, s. 195) konzultace – vymezený čas manažera pro spolupracovníky nebo ostatní zaměstnance a společenské a sportovní akce, kde většinou dochází k neformální diskuzi,

ale i k získání zpětných vazeb. Armstrong (2007, s. 666) dodává další prostředek verbální komunikace pro zapojení pracovníku a to v podobě konzultativních výborů, které zabezpečují obousměrnost komunikačního kanálu a zajišťují vyjednávání, například ohledně pracovních podmínek. Dále zmiňuje ještě odborové vyjednávací výbory.

Kromě ústní formy verbální komunikace se můžeme setkat s **písemnou podobou**, která je používána během celého života, nejen ve firmách. Jde o formu zprostředkovanou ve formě rukopisu, strojopisu či na počítači (Vymětal, 2008, s. 206). *„Písemná komunikace vznikla z potřeby zaznamenávat informace, šířit je, vyměňovat si informace bezprostřední nutnosti nebo možnosti setkání lidí. Odesílatel vytvoří zprávu, a podobně jako při ústní komunikaci ji zakóduje tak, aby ji byl příjemce schopen dekódovat. Příjemce má možnost po přijetí, dekódování zprávy a její interpretaci reagovat dle charakteru písemnosti zpětnou vazbou písemně (dopisem, mailem, apod.) nebo ústně (např. telefonicky)“* (Střížová, 2010, s. 148).

Bělohlávek (1996, s. 237) poukazuje na formy **dopisu, zpráv, příkazů, směrnic, článků** a dalších. Za výhody považuje evidenci o odesílání a přijímání informace, písemné zachycení myšlenky, analýzu, souhrn a hodnocení. Může rozšiřovat informace široké veřejnosti a přesně zachycuje dohody a smlouvy. S Bělohlávkem souhlasí Tureckiová i Vymětal (2008, s. 206), ten doplňuje přínos písemné komunikaci v poskytnutí rozsáhlého a složitého sdělení, čas zaslání informace a trvalé uchování informace. S časem souvisí i výhoda pro příjemce sdělení, který má více prostoru pro zvolení vhodné odpovědi. Dále uvádí, že nevýhodami jsou časová náročnost, nebezpečí špatné interpretace, dekódování a po odeslání sdělení, není možná úprava. Zdůrazňuje pět zásad verbální, písemné komunikace – zřetelnost, úplnost, správnost, stručnost a zdvořilost.

Ve firemní komunikaci je písemná forma důležitá zejména pro dobrou informovanost pracovníků, uplatňuje se hlavně výhoda, že si mohou kdykoliv přečíst psané sdělení, avšak pokud je dostupné. Také tato forma verbální komunikace je vhodná pro uchovávání informací z porad, jednání i rozhovorů. Může jít buď o tištěnou, nebo elektronickou podobu. Písemná, tištěná forma zajišťuje sdělení informace, ale není zajištěna okamžitá zpětná vazba, většinou jde o podporu personální, projektové a organizační činnosti. Ve firmách to jsou často různé publikace.

Jde například o firemní noviny, časopisy, výroční zprávy, patří sem i manuály činností a nástěnky (Holá, 2011, s. 199-202).

Armstrong (2007, s. 664) popisuje **podnikové časopisy**, výpravné magazíny jako samozřejmý zdroj, kterým průběžně informuje pracovníky o podnikovém dění a zároveň jde o nástroj pro účely PR (public relations). Nejde jen o chválu a vysvětlení firemních úspěchů, ale i o zvyšování loajality zaměstnanců. Od podnikových časopisů odlišuje **podnikové noviny**, které se odkloňují od propagační formy a zaměřují se více na obsah a starosti zaměstnanců, ti mohou do novin přispívat a vyjadřovat své názory. Stejně jako Armstrong, tak i Holá (2011, s. 201) považují za důležité zvolit zodpovědného vydavatele, který musí mít potřebné znalosti, zkušenosti a dovednosti, je nestranný a objektivní. Dále uvádí, že ve firemních novinách můžeme vidět nejen shrnutí minulých akcí a rekapitulaci výsledků, ale i přehled následujících činností. Vhodné je představení nových zaměstnanců, prezentace jednotlivých týmu a členů managementu. Veškeré informace mají být pravdivé a aktuální, současně by měla být samozřejmostí dostupnost a distribuce novin.

Dalším nástrojem písemné verbální komunikace jsou **nástěnky**, které slouží jako jednoduchý komunikační prostředek. *„Nástěnky jsou běžně používaným, ale zároveň zneužívaným komunikačním médiem. Největší nebezpečí spočívá v možnosti přeplnit nástěnku nezajímavými a neaktuálními informacemi. Je nutné kontrolovat, co se na nástěnkách objevuje, a určit osobu, která by byla odpovědná za odstraňování neaktuálních a neschválených materiálů“* (Armstrong, 2007, s. 665).

Armstrong, Holá (2011, s. 202) i Bedrnová a kolektiv (2007, s. 205) poukazují na důležitost vhodného místa pro umístění nástěnky. Je třeba, aby ji měli zaměstnanci tzv. na očích. Kromě informování o denním plánu dílčích týmu, jde i o motivaci zaměstnanců. Díky jednoduché aktualizaci můžeme jednoduše zajistit přísun potřebných a nových materiálů.

Kromě nástěnek a firemních novin nebo časopisů, můžeme využít i **oběžníků, brožur, leafletů**, které slouží k okamžitému informování širokého okruhu zaměstnanců o akcích, opatřeních, které nemohou čekat na zveřejnění s novým vydáním firemních novin (Střížová, 2010, s. 154).

Díky rozvoji informačních technologií začíná **elektronická podoba** nahrazovat papírovou, tím pak odpadá nevýhoda stohů papírů a bez osobního setkání může rychle

a jednoduše předat informace. Střížová (2010, s. 156) upozorňuje, že významnou roli v komunikaci zastává informační systém. Informační technologie díky přenosu informací eliminují potřebu osobní komunikace, umožňují okamžitou dostupnost informací, aniž by se musel řešit čas a místo vzniku sdělení. Komunikace může probíhat bez ohledu na vzdálenost ve shodném čase a nemusí jít jen o přenos verbální komunikace v písemné podobě, ale také videi, animacemi, grafikou. Současně se Střížová shoduje s Bělohávkem (1996, s. 237) i Tureckiovou (2004, s. 128), že elektronická komunikace má své nevýhody, například cenová dostupnost používaných prostředků a jejich technické zajištění (provoz a údržba), zahlcenost lidí informacemi a časová náročnost pro příjemce na zpracování informací. Všichni autoři se zabývají možností okamžité zpětné vazby, alespoň potvrzením přijetí, někdy i zpětnou reakcí, která nám ukáže míru porozumění. Více pak dodává Střížová (2010, s. 157), která uvádí, že okamžitá zpětná reakce je možná pouze u komunikačních nástrojů, které jsou online a vyžadují přítomnost účastníků v jeden okamžik (například chat, videokonference). Jako offline prostředky, kdy není odpověď vázána na přítomnost adresáta, jsou uváděny e-mail, diskusní skupiny na internetu a často kladené otázky (FAQ). Stejně tak, jako v běžné komunikaci, tak i v interní, firemní komunikaci dochází v současné době k rozšiřování elektronických prostředků.

„Základním zdrojem informací pro zaměstnance je intranet, který slouží nejen jako platforma pro komunikaci vedení k zaměstnancům, ale také jako encyklopedie informací...“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 397). Jde o systém dané společnosti, který není přístupný veřejnosti a je zabezpečen přístupy, které mají pouze zaměstnanci a další oprávněné osoby. Intranet je síť, která je vytvořena firmou a tím je i majetkem firmy, může obsahovat nástroje pro interní komunikaci, jako jsou firemní e-mail, online komunikátor, avšak nejdůležitější vlastností je sdílení a poskytování informací. Vnitropodniková počítačová síť zvyšuje efektivitu komunikace, není jen online nástěnkou, kde získáme veškeré aktuální informace napříč firmou. Zajišťuje také dostatek informací (například historii společnosti, strukturu společnosti, výroční zprávy, úspěchy, stavy projektů, výsledky a plnění plánů, šablony, manuály, loga). Intranet rovněž zabezpečuje tok dokumentů a slouží i jako plnohodnotný komunikační prostředek, který zjednodušuje interní komunikaci a zajišťuje zpětnou vazbu (Holá, 2011, s. 205-210). Armstrong (2007, s. 664) doplňuje, že stále více organizací spoléhá

na systém intranetu i na vnitřní elektronickou poštu, především tam, kde mají zaměstnanci přímou nebo nepřímou dostupnost počítače.

Ostatní zaměstnance musíme informovat prostřednictvím jiných prostředků komunikace, které jsme již zmínili, u verbální ústní formy jde o porady, prezentace, školení, u formy písemné pak o firemní noviny, nástěnky a brožury. Mimo tyto nástroje interní komunikace se můžeme setkat i s další možností, jak může firma dát najevo zájem o kvalitní vztah a s tím i související komunikaci se zaměstnanci, jde o interní public relations. Holá (2011, s. 204) příkladem prostředků řízeného interního PR uvádí firemní dárky a předměty, nabídku firemních služeb a produktů zaměstnancům a také firemní oblečení.

Neverbální komunikace

Bedrnová a kolektiv (2007, s. 282) uvádí, že pokud spolu určití jedinci komunikují přímo, vždy dochází k uplatnění jak komunikace verbální, tak neverbální. Při neverbální komunikaci nepoužíváme slova, avšak pokud s někým hovoříme, vnímáme nejen obsah sdělení, ale také sledujeme (často spíše podvědomě) komunikátora, mluvčího, jak se tváří, jaký má postoj a gesta. Přesto, že je neverbální komunikace vývojově starší, je v současnosti vnímána jako dodatek, doplněk nebo náhrada slovního vyjádření, případně neverbální komunikaci používáme pro projevení pocitů (Tureckiová, 2007, s. 71). S Tureckiovou souhlasí i Střížová (2010, s. 133), která upozorňuje, že ještě dříve, než začneme komunikovat, než vyslovíme první slovo, vyšle tělo mnoho informací, které mohou ovlivnit mínění o člověku.

Neverbální komunikaci dělí Střížová (2010, s. 133-145) do skupin: mimika, oční kontakt, haptika, proxemika, postulorogie, gestika, paralingvistika a **chronemika**, tu charakterizuje jako komunikaci časem a jeho využití. Do neverbálního projevu řadí také **grafologii**, kdy pomocí písma, rukopisu můžeme odhadnout vlastnosti člověka či jeho stav. **Mimiku** líčí jako pohyb obličejových svalů, jde o výraz tváře. Komunikace obličejem nám umožňuje odhalit emocionální stavy. S tím souhlasí i Vymětal (2008, s. 62), který doplňuje, že v obličejí máme dvacet svalů, sedmnáct z nich nám vyjadřuje základní emoce. Nejvíce poznáme z dolní části obličejí, protože je více pohyblivá a za základní mimický signál je považován úsměv, který navozuje přátelskou atmosféru a dokáže překonávat bariéry a nedorozumění. S obličejem souvisí i **vizika**,

kteřou charakterizuje právě Vymětal jako komunikaci očí, oční kontakt. Jako další zdroj neverbálních signálů charakterizuje **haptiku**, jde o doteky, komunikaci hmatem. Haptikou vyjadřujeme projev přátelství a bezpečí, máme ovšem několik pásem těla. V profesionálním, společenském pásmu jde o doteky rukou, paží. V pásmu osobním, přátelském jde o paže, ramena, vlasy, obličej a posledním pásmem je intimní, které by se v podnikové komunikaci vyskytovat nemělo, zahrnuje doteky jakékoliv části těla. Se Střížovou (2010, s. 137) se Vymětal shoduje v tom, že nejčastějším dotekem je podání ruky. Oba autoři se zabývají i další součástí neverbální komunikace, tou je **proxemika**, založená na vzdálenosti, prostoru mezi komunikujícími. Podle vzdálenosti se můžeme bavit o intimní zóně (vzdálenost 30-60 cm), o osobní zóně (60-120 cm), o zóně společenské, skupinové (120-360 cm) a poslední zónou je veřejná, kde jde například o projevy, prezentace. Řeč těla popisuje **posturologie** neboli posturika, součástí je držení těla, hlavy, typ sedu, postoje, chůze a držení trupu. Příkladem může být, pokud jde někdo zpřímá (signalizuje hrdost, sebejistotu), nebo se krčí a tím dává najevo pesimismus, beznaděj.

S **gestikou**, gesty se setkáváme během celého dne, samotné pokývání hlavou vyjadřující souhlas je gesto, stejně tak pohyby rukou, nohou. Slouží k dokreslení sdělení a k lepšímu pochopení informací, zejména při popisování tvarů, velikostí. Střížová (2010, s. 143) upozorňuje na přehnanou gestikulaci, která může vypovídat o výrazném temperamentu nebo o nervozitě. Jako další skupinu neverbálních projevů zmiňuje **paralingvistiku**, která zkoumá zvukovou stránku komunikace, tón hlasu, hlasitost, rychlost řeči, intonaci, výslovnost a plynulost. Mikuláščík (2010, s. 103) řadí paralingvistiku jako aspekt verbální komunikace, stejně tak i Vymětal (2008, s. 115), ovšem na obsahu se všichni tři autoři shodují. Hlas je řečníkův silný nástroj, díky paralingvistice se dobrý řečník odlišuje od ostatních. Řečník ovládá hlas díky dechu, intonaci, jeho tempo řeči je voleno tak, aby posluchač stačil vnímat přijímané sdělení, správně používá frázování a jeho řeč je kvalitní, bez chyb, zadrhávání a bez slovních zlovyků, jako jsou adjektiva (prostě, že ano, tedy, jaksi, co) nebo pazvuky (ehm, éé). I Bělohávek (1996, s. 247) se zabývá neverbální komunikací, přičemž jako zvláštnost uvádí ticho, které může sloužit k uspořádání myšlenek nebo ke zdůraznění informace.

Podle Donellyho a kolektivu (1997, s. 510) se lidé nemohou vyhýbat neverbálnímu chování, zdůrazňuje také interpretaci signálů, kdy nesmíme dělat

ukvapené závěry. Na příkladu různých národů ukazuje, že záleží na kultuře. Ve Spojených státech můžeme vytvořit z palce a ukazováčku symbol znamenající „ok, vše je v pořádku“, ovšem ve Francii toto gesto signalizuje „*ne stojíš za nic*“.

Každou verbální komunikaci doprovází i komunikace neverbální. Řeč těla vnímáme většinou na nevědomé úrovni, pokud získáme citlivost v projevu neverbálním, pomůže nám často odhadnout, jak se druhý cítí, jaký zaujímá postoj, tím pak můžeme zvyšovat efektivitu a kvalitu komunikace nejen ve firemním prostředí. Na druhou stranu nesmíme člověka soudit jen podle gest nebo postojů, měli bychom hledět na projevy, jak verbální tak neverbální, jako na celek. Vyhneme se pak špatné interpretaci a vyvarujeme se tak předčasných závěrů.

II. Praktická část

3. Cíl a metodika

3. 1. Cíl

Cílem této práce je zhodnotit vnitrofiremní komunikaci vybrané společnosti a navrhnout konkrétní doporučení pro zlepšení vnitrofiremní komunikace uvnitř společnosti. Dílčím cílem je provedení průzkumu vnitrofiremní komunikace vybrané společnosti, která působí v mlékárenském průmyslu, včetně ověření výzkumných předpokladů. Cílem průzkumu je získat a vyhodnotit data, která ověří níže stanovené předpoklady. Dalším dílčím cílem je vyvodit závěry, porovnat je s poznatky teoretické části práce a navrhnout koncepční řešení, které má napomoci ke zvýšení úrovně zkoumané vnitrofiremní komunikace.

Výsledky průzkumu mohou sloužit vedení vybrané společnosti jako informace o vztazích mezi zaměstnanci, o informovanosti zaměstnanců a zároveň se touto cestou může vedení dozvědět, jaké formy a prostředky komunikace jsou nejvíce využívány, a nalézt prostor ke zlepšení v této oblasti.

3. 2. Metodika

Pro naplnění cílů této bakalářské práce využila autorka v praktické části metodu průzkumu. Z hlediska využití výzkumných technik šlo o metodu dotazníku, který je uveden v příloze B jako součást bakalářské práce, a o metodu strukturovaného rozhovoru v příloze A.

Dotazník zahrnoval třináct otázek, které vznikly na základě stanovených předpokladů. V praktické části práce jsou zkoumány čtyři výzkumné předpoklady:

Předpoklad č. 1:

Zaměstnanci společnosti znají dlouhodobé cíle společnosti.

Předpoklad č. 2:

Nejčastěji využívanou formou komunikace je forma ústní, osobní.

Předpoklad č. 3:

Problémy v rámci vnitropodnikové komunikace vznikají nejčastěji z důvodu nedostatku informací.

Předpoklad č. 4:

Mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky existuje funkční zpětná vazba.

Strukturované rozhovory byly provedeny celkem tři, a to s vedoucími pracovníky, konkrétně šlo o vedoucí ekonomického oddělení, vedoucí personálních záležitostí a mezd a dále o vedoucí výroby. Rozhovory jsou v plném znění uvedeny v příloze A.

Výše zmíněný průzkum byl uskutečněn ve vybrané společnosti, kde byly provedeny rozhovory, a dotazníky byly prostřednictvím vedoucí ekonomického oddělení rozdány v tištěné podobě zaměstnancům společnosti. Jednalo se o tři skupiny zaměstnanců: dělníci (pracovníci výroby, obsluha strojů), technickohospodářští pracovníci (dále THP, kam patří i mistři) a pracovníci v laboratoři. Dotazníky byly zcela anonymní a respondenti jsou specifikováni jako zaměstnanci, pracovníci, dotazovaní, odpovídající. Celkem bylo rozdáno 50 dotazníků, z nichž se zcela vyplněných vrátilo 41. Návratnost tedy činí 82 %.

4. Charakteristika vybrané společnosti

Vybraná firma je českou potravinářskou společností, která se zabývá zpracováním mléka a výrobou mléčných výrobků. Patří mezi sto nejvýznamnějších firem dle řebříčku Czech Top 100, kde se umístila v roce 2011. Na trhu působí od roku 1902, kdy byla založena jako mlékařské družstvo a úplné počátky je možné sledovat v jihočeském městě Tábor. I přes majetkové peripetie, které přinášely historické souvislosti, jako například znárodnění v roce 1948, je dnes vybraná organizace ryze českou akciovou společností. V současnosti je společnost rozdělena do pěti samostatných závodů, které mají kromě společné značky i jednotnou firemní kulturu a kvalitu výrobků. Tyto závody jsou koncentrovány v oblasti jižních Čech, konkrétně jde o města Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Pelhřimov, Planá nad Lužnicí a Řípec. Dříve byl v provozu ještě závod v Prachaticích, který byl však v roce 2012 prodán, tamní výroba byla rozdělena a následně přesunuta do závodů v Plané nad Lužnicí a Jindřichově Hradci. Společnost je největším zpracovatelem mléka v České republice, závody produkují více než 250 druhů výrobků nejen pro český trh. Jedna čtvrtina celkové produkce společnosti je vyvážena do zahraničí, do států Evropské unie,

do Asie, Afriky, Ameriky, do Spojených arabských emirátů i Libanonu. (VYBRANÁ SPOLEČNOST, 2013).

Pro svou bakalářskou práci si autorka této práce vybrala závod v Plané nad Lužnicí (dále označován jako vybraná organizace, společnost, mlékárna v Plané nad Lužnicí), který je jako jeden z prvních mlékařských závodů v České republice vybudován na zelené louce. Provoz byl zahájen v lednu roku 1968 a v té době šlo o největší mlékárnu v zemi s denní kapacitou 120 000 litrů mléka. Po privatizaci se mlékárna v Plané nad Lužnicí i jednotlivé závody v rámci akciové společnosti specializovaly na vybrané produkty. V případě mlékárny v Plané nad Lužnicí šlo o přesun výroby tekutých produktů a zaměření se na přírodní tvrdé a polotvrdé sýry, máslo a syrovátku. Díky vybavení pro zahuštění syrovátky se zde také vyrábí tvaroh ke strouhání. Uzavření závodu v Prachaticích znamenalo pro Planou nad Lužnicí rozšíření o výrobu bílých sýrů – mozzarella a balkánský sýr a počet zaměstnanců vzrostl zhruba na tři sta. Po rozsáhlé modernizaci v roce 1995 se mlékárna stala největším producentem tvrdých a polotvrdých sýrů v České republice. V Plané nad Lužnicí se denně zpracuje průměrně 220 tisíc litrů mléka (Faktorová, 2012, s. 51-55).

V minulosti byl mezi zaměstnanci velmi oblíbený podnikový společenský život, existoval zde klub, který organizoval například sportovní turnaje. V rámci klubu vznikla kapela, která byla žádaná i na akcích pořádaných mimo společnost. V závodě v Plané nad Lužnicí se dodržovala i tradice spjatá se stavěním a kácením májky. Sami zaměstnanci vybudovali vlastní silou horskou chalupu v Krkonoších a měli i firemní autobus, který tam vozil zaměstnance na rekreaci. Původní závodní časopis vycházel od roku 1946 do roku 1953 pod názvem *Chceme výš!* V souvislosti s historickými změnami byly později podnikové noviny přejmenovány na *Jihočeské mlékárny DNES* a v současnosti nesou noviny stejný název jako samotná společnost. (Faktorová, 2012, s. 16-30). Společnost myslí i na budoucnost a od roku 2005 je v jednom ze závodů otevřen školní poloprovoz, kde jsou školní dílny, učebna a laboratoř (Faktorová, 2012, s. 30).

4. 1. Komunikace ve vybrané společnosti

Informace ohledně komunikace v závodě v Plané nad Lužnicí získala autorka práce provedením strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky, které jsou součástí přílohy A.

Komunikace ve vybrané společnosti probíhá od ředitele závodu, přes vedoucí pracovníky, ti sdělují informace mistrům jednotlivých středisek a mistři pak pracovníkům na střediscích jako například technický nebo výrobní útvar. Vedoucí pracovník má pod sebou svá střediska, za která je zodpovědný, stará se o ně a musí zaměstnancům v nich předávat informace, funguje zde spíše direktivní styl vedení. Vybraný závod, tedy mlékárna v Plané nad Lužnicí má ve vedení ředitele závodu dále po jednom vedoucím z technického a ekonomického úseku a dva vedoucí výroby. Komunikace od zaměstnanců, zdola nahoru jde od jejich nadřízeného výše, chodí tedy nejprve se sdělením k mistrovi jejich střediska, který je pro ně určený jako kontaktní osoba. Může nastat i výjimka, pokud si bude zaměstnanec myslet, že mu mistr střediska nedokáže poradit, může jít rovnou za konkrétním vedoucím (příp. za ředitelem závodu), se kterým by chtěl určitou věc řešit.

Komunikační kanály jsou v závodě v Plané nad Lužnicí různorodé a mnohostranné, nejčastěji podle firemní hierarchie, ale objevují se i komunikační kanály neoficiální, které vznikají při náhodných setkání, a těmi se také šíří informace. Společnost je otevřená komunikaci a nejsou zde nastavena žádná striktní pravidla ohledně možnosti řešení určitých problémů či stížností. Upřednostňuje se přímá komunikace a nejsou nastaveny hranice toho, kdo s kým může problémy řešit. Anonymní systém hlášení, stížností není zavedený. V souvislosti s komunikačním kanálem zdola nahoru se můžeme setkat s pojmem **zpětná vazba**, kterou dávají zaměstnanci nadřízeným. Například při zaškolování nových zaměstnanců mají mistři nastavený systém zpětných vazeb, kdy se několikrát doptávají, zda bylo všemu porozuměno. Klade se důraz nejen na vnímání předávané informace, tedy zda jednotlivec rozumí a dokáže postup zopakovat, ale i na správné pochopení pracovních postupů a významů jednotlivých sdělení. Můžeme tedy říci, že jsou splněny tři základní úrovně zpětovazebního procesu – vnímání, kódování a úroveň významu.

4. 1. 1. Formy a prostředky komunikace ve vybrané společnosti

Forma komunikace se zaměstnanci v mlékárně v Plané nad Lužnicí se liší dle konkrétní situace. Všeobecně nejčastější forma je osobní – **ústní komunikace**, kdy je nejčastějším prostředkem volen **rozhovor**. Vedoucí pracovním komunikuje denně se zaměstnanci na svém středisku, osobně jim sděluje změny, například informace ohledně společnosti, novinky, případně přeřazení zaměstnance na jiné středisko. Rozhovor je nejčastějším prostředkem při předávání informací podřízeným, v případě zásadních změn a důležitých informací však obdrží zaměstnanci od svého vedoucího sdělení nejen formou ústní, ale i písemnou. Ve vybrané společnosti se setkáváme se specifickou formou rozhovoru, která má za úkol hodnocení výkonu. Zaměstnance ve výrobě hodnotí ten, kdo jim práci zadává, jde o přímé osobní sdělení mezi vedoucím a podřízeným, jak v situaci pozitivní, tak i negativní.

Vedoucí zaměstnanci informace získávají na **poradách**, kde si také sdílejí a vyměňují si poznatky či názory. Ve vybrané společnosti je zavedeno několik typů porad, od strategických až po denní. Strategické porady, které jsou zaměřené na dlouhodobé cíle a důležité záležitosti, se konají pravidelně, třikrát ročně a jsou z nich pořizovány zápisy. O poradách informuje sekretářka písemnou formou, většinou emailem, vždy je přítomen ředitel závodu, vedoucí oddělení a další přizvaní, kterých se řešené otázky týkají. Obsahem bývají personální a výrobní záležitosti. Další typ porady můžeme označit jako operativní, tyto porady se svolávají, pokud nastane problém nebo nějaká neočekávaná změna. Zúčastnění si navzájem věcně sdělí zásadní záležitosti, dále pak rozdělené úkoly řeší samostatně na svých střediscích. V některých případech jsou nastaveny cíle a termíny, na další poradě se poté řeší časové i věcné splnění zadání, a proběhne dílčí zhodnocení. Posledním typem porady, na který můžeme ve vybraném závodě narazit, je porada mistrů. Posledním typem porady, na který můžeme ve vybraném závodě narazit, je porada mistrů. Tyto porady jsou každodenní, s ustáleným časem na 10:00 dopoledne a řeší se operativní věci, nejčastěji po personální a výrobní stránce, zápisy se neprovádějí. Do personálních záležitostí můžeme zařadit rozmístění zaměstnanců, zařazení na střediska a případné přesuny mezi středisky, případně pokud je někde nutné zvýšit kapacitu nebo je více zaměstnanců práce neschopných. Dále se řeší záležitosti týkající se přímo zaměstnanců

jako pravidelné prohlídky u smluvního lékaře, podepisování dokumentů. Většinou jde pouze o ústní sdílení informací, někdy o kombinaci ústní a písemné formy, pokud jde o důležitá sdělení. Obdobná porada, nebo spíše jen schůzka mistrů se koná při střídání směn většinou před druhou hodinou odpoledne a trvá do půl třetí. Mohou se zde také řešit drobné problémy, překážky a případné stížnosti od zaměstnanců. O těchto poradách ví samozřejmě i vedení, pokud nějaký nadřízený potřebuje předat informace mistrům, případně od nich informace získat, má možnost dorazit do kanceláře vedoucích výroby, kde se tato porada koná, jde o nejefektivnější komunikaci z hlediska časového i informativního.

Vedlejší úpravy, změny i upřesnění jsou často řešeny prostřednictvím **telefonických rozhovorů**, jde o různé korekce, obměny. Ne všichni zaměstnanci ve výrobě mají přidělen mobilní telefon, je jim však k dispozici telefon pevný, který je na každém středisku. Další telefony jsou umístěny v kancelářích a mistři či vedoucí pracovníci mají také k dispozici telefony mobilní. V případě, že je nutné se spojit s někým, kdo nemá mobilní telefon, stačí vědět, na jakém středisku pracuje, případně kdo je jeho vedoucí a ten mu telefon předá, tudíž je možnost dovolat se na každého jedince. Existuje interní telefonní seznam podle středisek i podle jmen, díky němuž je propojená celá společnost i s dalšími závody. Jsou zde uváděny jak mobilní telefony, tak pevné linky. Nejčastěji se využívá právě telefon pro spojení s ředitelstvím v Českých Budějovicích a řešení operativních a drobných záležitostí.

Dalším využívaným prostředkem verbální ústní komunikace jsou **školení**. Jde o velmi využívaný nástroj, ve vybrané společnosti se školí často, jednotlivé druhy školení mají různou periodu. Pořádají se jak školení interní, tak i externí. Určité typy školení jsou dobrovolné, tam se mohou sami zaměstnanci v rámci jejich rozvoje přihlásit a mohou získat cenné znalosti, které jim mohou umožnit kariérní postup.

Firemní mítinky a interní prezentace se ve vybraném závodě neuskutečňují. Jiné firemní události, jako jsou sportovní, celofiremní akce či plesy, se nepořádají příliš často, poslední společenskou událostí byl vánoční večírek. Dříve byly společenské události čtenější, dnes se k tomuto trendu snaží společnost postupně vracet. Nejsou pořádány ani akce pro veřejnost jako například dny otevřených dveří, které ve společnosti nebyly nikdy zavedeny. Jedinou možností, jak navštívit společnost

je **exkurze**, která musí být schválena ředitelstvím v Českých Budějovicích na základě podání žádosti.

Kromě ústní komunikace je ve společnosti rozšířena i písemná. Jsou zde **firemní noviny**, které kvartálně vydává samo ředitelství a zpracovává jej především tisková mluvčí v Českých Budějovicích, ovšem příspěvt může kdokoli. Firemní noviny vychází v dostatečném počtu výtisků a dostane se k nim každý zaměstnanec společnosti, vždy jsou k dispozici na vrátnici, při vstupu do společnosti. Jejich obsahem bývá veškeré dění společnosti, novinky – souhrnně ze všech závodů a ředitelství, nové výrobky, zajímavosti ohledně zaměstnanců jako například výročí či ocenění. V každém z čísel se také objeví slovo generálního ředitele, který zmiňuje dlouhodobý výhled společnosti, její směřování a dílčí krátkodobé cíle, případně splněné úkoly a úspěchy. Kromě vydávání novin ředitelství v Českých Budějovicích zpracovalo a vytisklo v roce 2012 **knihu** k 110. výročí fungování celé společnosti, s historií a událostmi ze všech závodů. Písemná komunikace je využívána ve vybraném závodě v Plané nad Lužnicí ve formě **dopisů** zejména při zasílání originálních formulářů, smluv, faktur na ředitelství do Českých Budějovic. Další prostředky písemné komunikace, jako jsou **formuláře, příručky, směrnice** jsou v elektronické podobě k nalezení na intranetu, některá z nich jsou v tištěné podobě vyvěšena na nástěnkách, další jsou v tištěné podobě k dispozici zaměstnancům. Písemná komunikace, zaznamenávání výstupů, vyplňování formulářů, tabulek ohledně objemu výrobků je součástí pracovní náplně ve výrobě, aby bylo možné zhodnocení. Během pracovní doby se každý pracovník setká s písemnou komunikací, ať už jde o jeho vlastní zpracování nebo jen čerpání informací z různých prostředků. U vstupu do společnosti si můžeme všimnout loga s názvem společnosti a následně i plakátu s výrobky. Součástí písemné komunikace jsou i měsíční katalogy výrobků pro velkoobchody a velkoodběratele, různé **letáky, brožury** a materiály sloužící k propagaci výrobků.

K rozšíření informací slouží vývěsní plochy, **nástěnky**, které jsou umístěny na vrátnici, v kantýně, v denních místnostech, kam chodí zaměstnanci na oběd, a před vstupem do výrobního provozu. Obsah nástěnek je rozdílný, jde o informace pro zaměstnance i o zaměstnancích, ať už pozitivní, či negativní. V kantýně je vyvěšen jídelní lístek, v denní místnosti jsou informace týkající se zaměstnanců – bonusy, výhody pro zaměstnance, možnosti školení, lékařská doporučení, ordinační hodiny,

firemního lékaře a další zprávy. Informační nástěnka visí na vrátnici a před výrobou, jsou zde informace o společnosti, včetně jejích cílů. Nástěnka před výrobou sděluje výsledky a hodnocení různých sledovaných činnosti, plánů, cíle jakosti (cíle, kterých je potřeba dosáhnout ve výrobě) i případné reklamace, úrazy, nemocnost. Z nástěnky na vrátnici se můžeme dozvědět nejen informace o společnosti, jako je například odprodej majetku, ale i o různých událostech pořádaných v okolí.

V rámci písemné formy verbální komunikace vyčleňujeme podobu elektronickou, která se ve společnosti v Plané nad Lužnicí využívá například v podobě e-mailové pošty či interního úložiště. **Interní elektronická pošta** funguje na podobné bázi jako Microsoft Outlook, s možností vkládání poznámek, s kalendářem, a dalšími funkcemi. Mezi výhody patří možnost zasílání sdělení více příjemcům najednou a posílání příloh. Elektronická pošta je využívána všemi zaměstnanci, kteří k ní mají přístup, ti se mohou připojit k poště z domova, nejčastěji slouží ke spojení s ředitelstvím.

Základním prostředkem k nalezení potřebných informací je **intranet**, který umožňuje okamžité získání informace v elektronické podobě. Intranet je stejně jako interní pošta dostupný na vnitrofiremní počítačové síti, ke které se lze připojit i vzdáleně, například z domova. Zaměstnanci, kteří nemají přístup k počítači, dostávají informace v podobě písemné nebo ústní od jejich přímého nadřízeného, nejčastěji je informace pracovníkům ve výrobě předána jako pokyn. Pokud zaměstnanci nemají dostatek informací, případně potřebují něco ohlásit, vědí, na koho se obrátit a za kým jít. Při zaškolování je jednotlivým zaměstnancům ve výrobě předána náplň práce a směrnice, kterými se mají řídit. Po zaběhnutí znají veškeré postupy, jejich náplň práce se totiž denně opakuje. Kromě důležitých informací potřebných k práci, je na intranetu k nalezení i telefonní seznam, jsou zde uloženy řídicí příkazy, směrnice, formuláře, tabulky a ohledně zásadních informací je zde k nalezení vše potřebné. Některé typy souboru jsou dány a nelze je dále upravovat, jiné slouží jako předlohy a jsou upravovány vedoucími středisek, určité typy souborů jsou přístupny pouze pro povolané zaměstnance, případně jsou sdílené s určitými středisky. Další soubory, které slouží jako formuláře, jsou vyplňovány v papírové podobě obsluhou strojů, ti doplňují parametry, objemy a tyto výstupy se pak dále zpracovávají. Veškerá dokumentace se na určitou dobu – dobu danou archivním řádem – archivuje, tudíž některé vyplněné

formuláře nebo jiné dokumenty můžeme nalézt i v archivu. Jiné prostředky elektronické komunikace jako skype či videokonference využívány nejsou.

V kontextu vnitrofiremní komunikací se ve vybrané společnosti vyskytují **komunikační bariéry**, překážky, které komplikují sdělování. Komunikační problémy jsou častější v ústní komunikaci, jde zejména o časový nedostatek, když je například obsazený telefon nebo není vhodná chvíle pro řešení dané záležitosti z hlediska upřednostňování jiné, prioritní, někdy jde také o neochotu z druhé strany. Dále se jedná o problémy související s pracovním prostředím, jde zejména o hluk na pracovišti, který ztěžuje komunikaci. Pracovníci se snaží předcházet problémům tím, že kladou důraz na výslovnost, stručnost a jasnost sdělení a následně kontrolují, zda bylo správně pochopeno. Objevují se i překážky související s nadměrným množstvím informací, kvůli kterému dochází k zahlcení. V závodě v Plané nad Lužnicí je to často v případě předávání informací na ředitelství v Českých Budějovicích, kde mají velké množství podnětů, a pokud se s požadavkem nepracuje a zaměstnanec neobdrží zpětnou vazbu, je lepší vše zkontrolovat a případně požadavek zopakovat. Pracovníci se snaží komunikačním bariérám předcházet a veškerá sdělení kontrolují.

5. Dotazníkové šetření

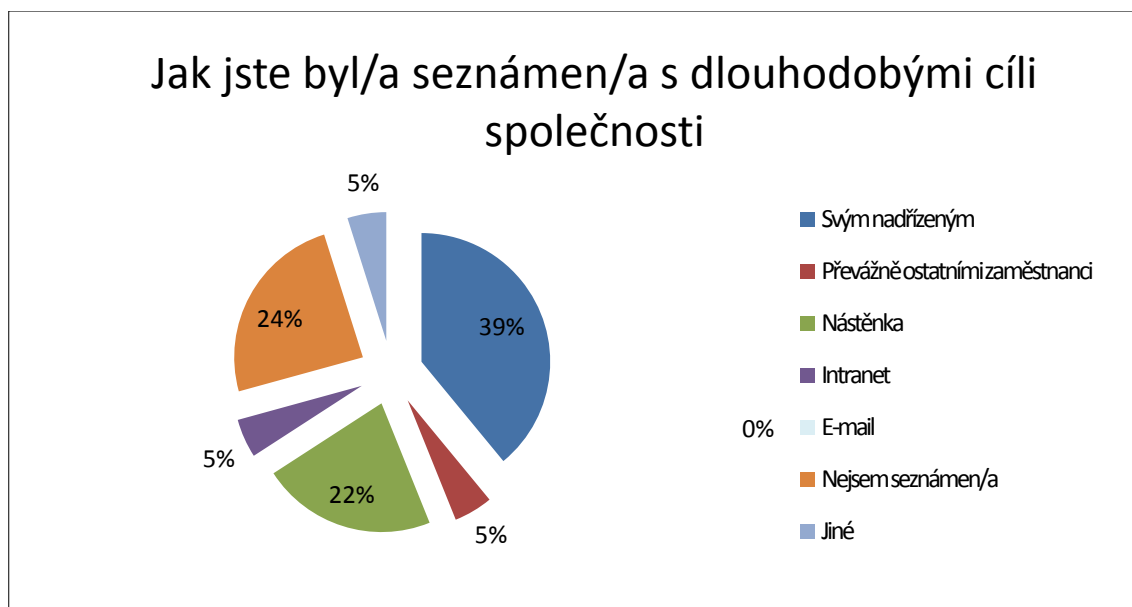
V průzkumu byl aplikován dotazník zahrnující 13 otázek, který je v plném znění součástí přílohy. Z celkového počtu byla jedna otázka otevřená a zbylých 12 otázek uzavřených, z nichž u 4 otázek byla možnost vlastní odpovědi. Získaná data z dotazníkového šetření měla ověřit vytyčené výzkumné předpoklady. K prvnímu výzkumnému předpokladu se vázaly dvě dotazníkové otázky (konkrétně 1. a 12.), druhý výzkumný předpoklad byl ověřován dvěma dotazníkovými položkami (šlo o otázku č. 3 a 4). Ke třetímu výzkumnému předpokladu se vážou dotazníkové otázky č. 2, 8, 9, 10, 13 a čtvrtý výzkumný předpoklad souvisí se čtyřmi dotazníkovými otázkami (konkrétně 5., 6., 7. a 11.)

Z 50 rozdaných dotazníků bylo zcela vyplněno 41. Tyto byly použity pro výzkumné účely autorky této práce. Návratnost tedy dosáhla 82 %. Vzhledem k tomu, že dotazníky byly zaměstnancům vybrané společnosti předány v tištěné podobě, byla data zpracována v programu MS Excel, včetně následného grafického zpracování.

5. 1. Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jak jste byl/a seznámen/a s dlouhodobými cíli společnosti?

Graf 1: Způsob seznámení se s cíli společnosti

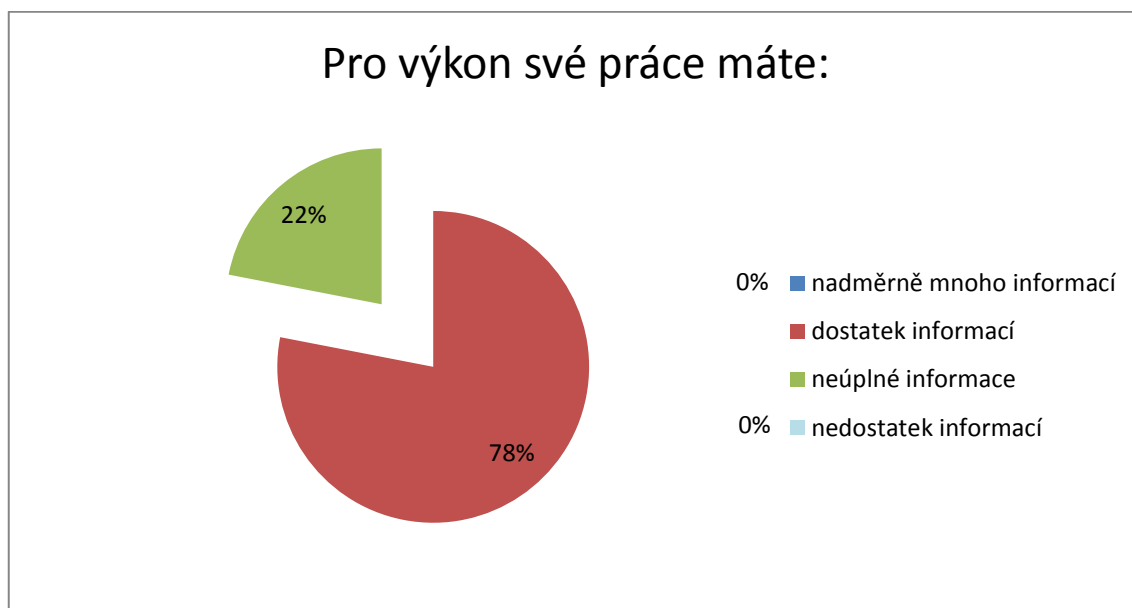


Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Z dat získaných z první otázky dotazníku vyplývá, že většina zaměstnanců vybrané společnosti je seznámena s dlouhodobými cíli od svého nadřízeného, celkem 39 %. Dalšími využívanými způsoby pro seznámení se s cíli společnosti je s 22 % nástěnka, s 5 % intranet a se shodným procentem i informace od ostatních zaměstnanců. Možnost *jiné*, kde byla dvakrát uvedena odpověď firemní časopis, tvoří také 5 % ze všech odpovědí. E-mail není vůbec využíván jako prostředek pro seznámení se s cíli společnosti a téměř čtvrtina, přesně 24 % respondentů není seznámeno žádným způsobem s dlouhodobými cíli společnosti.

Otázka č. 2: Pro výkon své práce máte:

Graf 2: Informace pro výkon práce



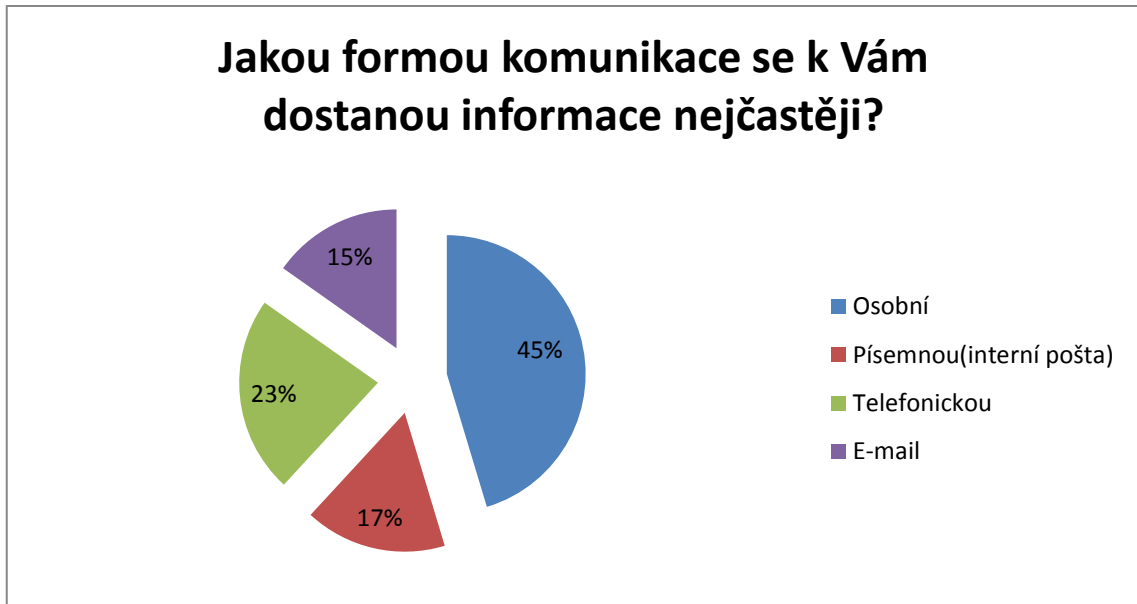
Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Z grafu 2 je patrné, že všichni zaměstnanci mají informace pro svou práci. Devět respondentů, tedy 22 % dotázaných má však bohužel, pocit, že mají pro výkon své práce neúplné informace. Z celkového počtu 41 dotazovaných, má 78 % dostatek informací. Žádný z respondentů nemá ani nadměrné množství ani nedostatek informací pro výkon své práce.

Otázka č. 3: Jakou formou komunikace se k Vám dostanou informace nejčastěji?

Pozn.: Prosím, očísľujte od nejčastější (1) po nejméně častou (4).

Graf 3: Nejčastější forma získávání informací

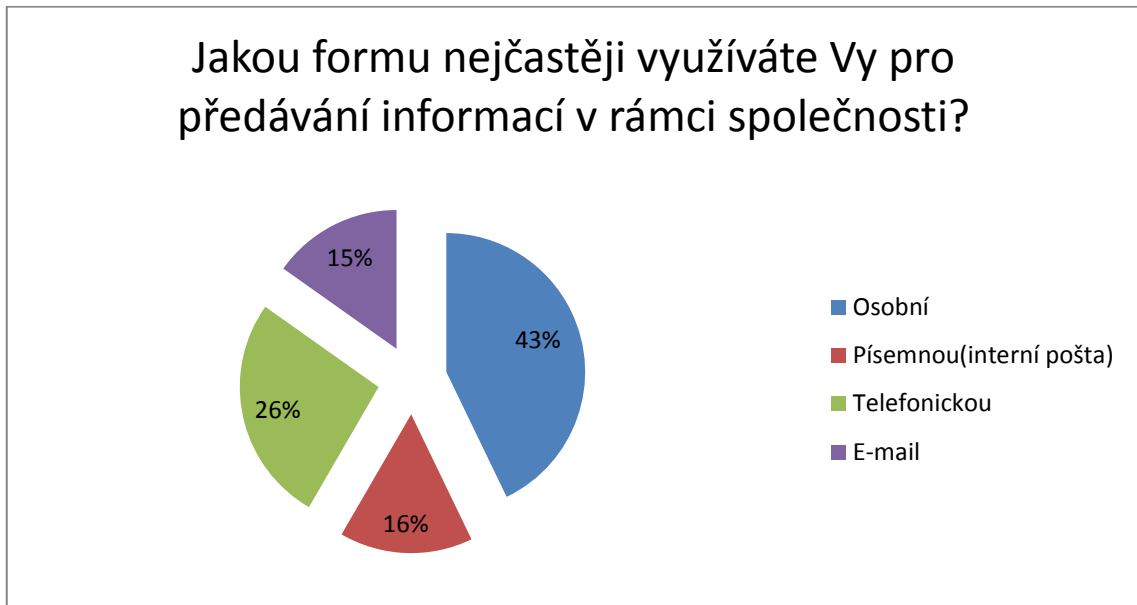


Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

U třetí otázky dotazníkového šetření měli respondenti seřadit formy komunikace od nejvíce využívané po nejméně. Nejčastější formu komunikace značili hodnotou 1 a nejméně využívanou formu komunikace hodnotou 4. Osobní komunikace byla označena jako nejčastější pro získávání informací, jen 7 ze 41 respondentů ji neoznačili jako nejčastější. Telefonická forma komunikace je druhá nejvyužívanější pro získávání informací. Písemná forma a e-mail jsou pro získávání informací využívány nejméně. Respondenti měli za úkol seřadit všechny tyto formy komunikace, autorka této práce se domnívá, že pokud by nebylo nutné řadit všechny formy, vyšly by u některých ještě menší procenta.

Otázka č. 4: Jakou formu nejčastěji využíváte Vy pro předávání informací v rámci společnosti? Pozn.: Prosím, očísľujte od nejčastější (1) po nejméně častou (4).

Graf 4: Nejčastější forma předávání informací

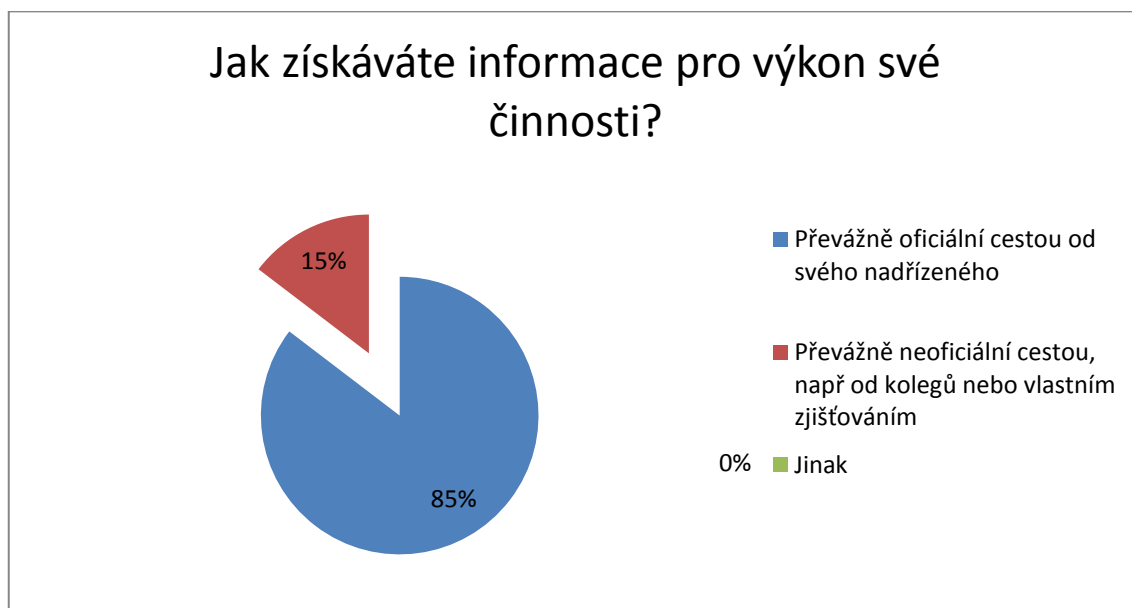


Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Odpovědi u otázky číslo 4 byly řazeny stejně, jako tomu bylo v případě otázky číslo 3, tedy od nejčastější (1) po nejméně častou (4). Dle odpovědí respondentů je k předávání informací z větší části využívána osobní komunikace – 43 %, dále pak telefonická forma komunikace (26 %). Písemná a emailová komunikace je pro předávání informací využívána nejméně. Písemná komunikace je využívána v 16 % při předávání informací a emailová forma komunikace je využita v 15 %.

Otázka č. 5: Jak získáváte informace pro výkon své činnosti?

Graf 5: Cesta získávání informací pro výkon pracovní činnosti

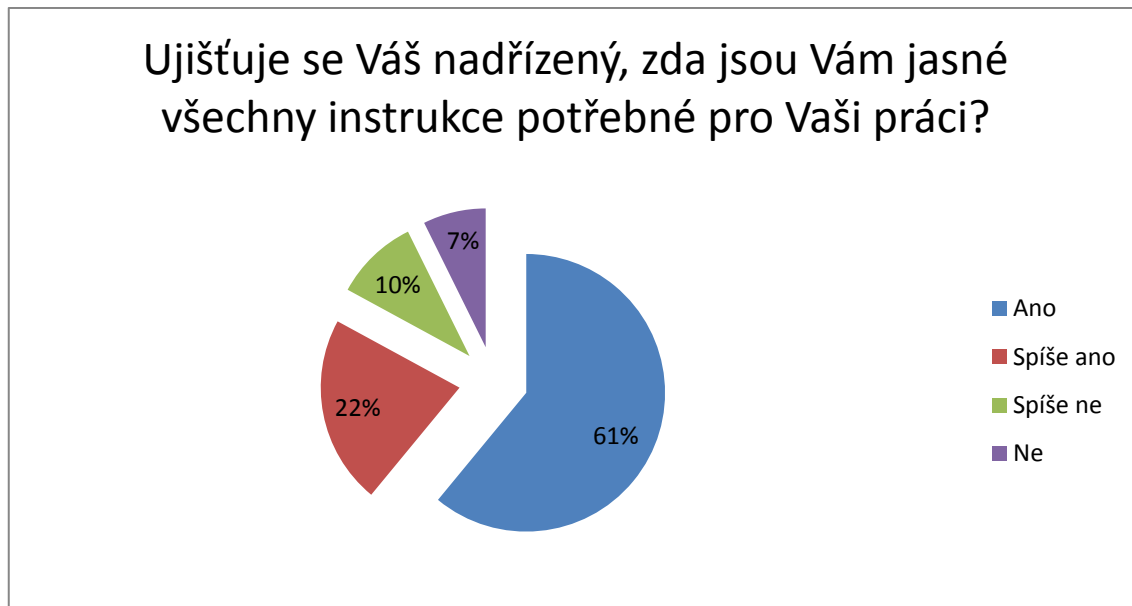


Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

V páté otázce dotazníku měli zaměstnanci vybrané společnosti zvolit cestu, kterou používají při získávání informací pro výkon své pracovní činnosti. Naprostá většina, 85 % respondentů, tedy přesně 36 zaměstnanců odpověděla, že získávají informace převážně oficiální cestou od svého nadřízeného. Neoficiální cestou se k informacím pro výkon své práce dostává jen 15 % dotazovaných, tedy 6 lidí – ti získávají informace důležité pro výkon své práce vlastním zjišťováním, případně informováním se od kolegů.

Otázka č. 6: Ujišťuje se Váš nadřízený, zda jsou Vám jasné všechny instrukce potřebné pro Vaši práci?

Graf 6: Zájem nadřízeného ohledně informací pro výkon práce

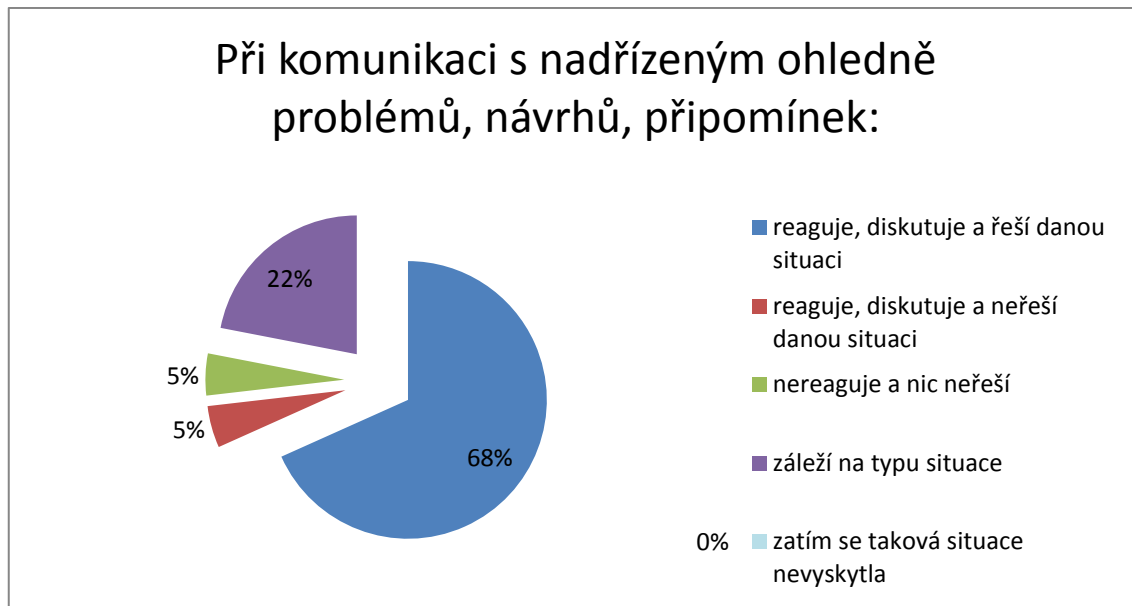


Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 26 ze 41 (61 %) uvedlo, že se jejich nadřízený ujišťuje, zda jsou jim jasné všechny instrukce potřebné pro výkon jejich práce. Dalších devět respondentů volilo možností spíše ano, tedy že se nadřízený spíše ujišťuje o srozumitelnosti informací a instrukcí. Záporně odpovídalo celkem 7 respondentů, kdy 4 volili možnost spíše ne (10%) a 3 z celkového počtu 41 dotazovaných možnost úplně negativní, že se jejich nadřízený vůbec neujišťuje o srozumitelnosti předávaných informací a instrukcí.

Otázka č. 7: Při komunikaci s nadřízeným ohledně problémů, návrhů, připomínek:

Graf 7: Reakce nadřízeného na vzniklou situaci

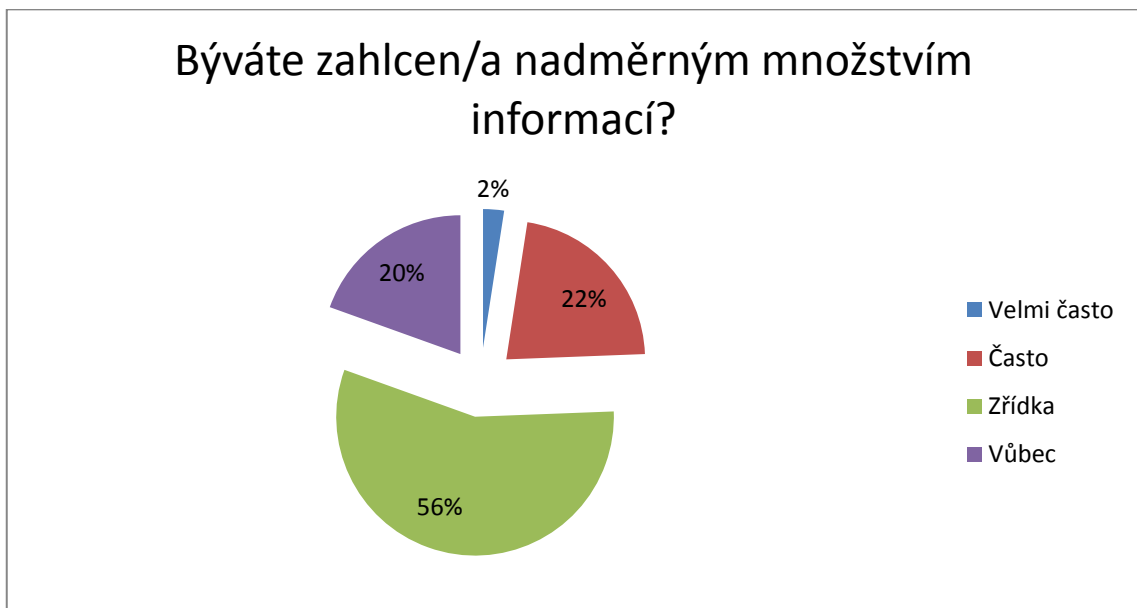


Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Sedmá otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na nadřízeného a jeho reakci v případě výskytu problému, překážek nebo návrhů. Z celkového počtu 41 odpovídajících, volilo 28, tedy více než polovina z nich možnost optimální – tedy, že nadřízený reaguje, diskutuje se zaměstnancem a vzniklou situaci řeší. Každý z dotazovaných se již setkal se situací, která vyžadovala komunikaci s nadřízeným ohledně nečekaných záležitostí. Pouze u čtyř případů nadřízený danou situaci neřešil. V procentuálním vyjádření se 5 % zaměstnanců (konkrétně 2) setkalo se situací, kdy nadřízený reagoval na problém a diskutoval o něm, avšak situaci nevyřešil a 5 % zaměstnanců narazilo na situaci, kdy nadřízený vůbec nereagoval a nic neřešil.

Otázka č. 8: Býváte zahlcen/a nadměrným množstvím informací?

Graf 8: Nadměrné množství informací

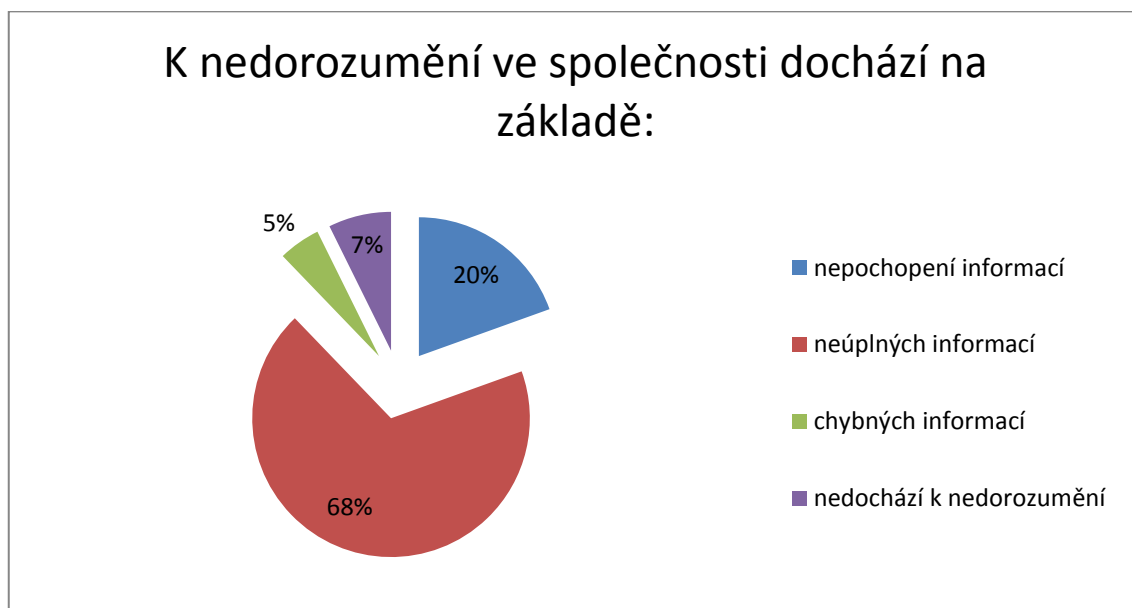


Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 8, která se týkala množství informací, zda jsou zaměstnanci zahlceni nadměrným množstvím informací. Jen 20 %, tedy osm respondentů se nikdy nesetkalo s přebytečnými informacemi. Přesně 23 odpovídajících uvedlo, že jsou zřídka zahlceni nadměrnými informacemi, procentuálně jde o 56 % odpovídajících. Devět zaměstnanců, tedy 22 % dotazovaných je zahlceno informacemi často, a jeden z respondentů bývá zahlcen nadměrným množstvím informací velmi často.

Otázka č. 9: K nedorozumění ve společnosti dochází na základě:

Graf 9: Nedorozumění ve společnosti

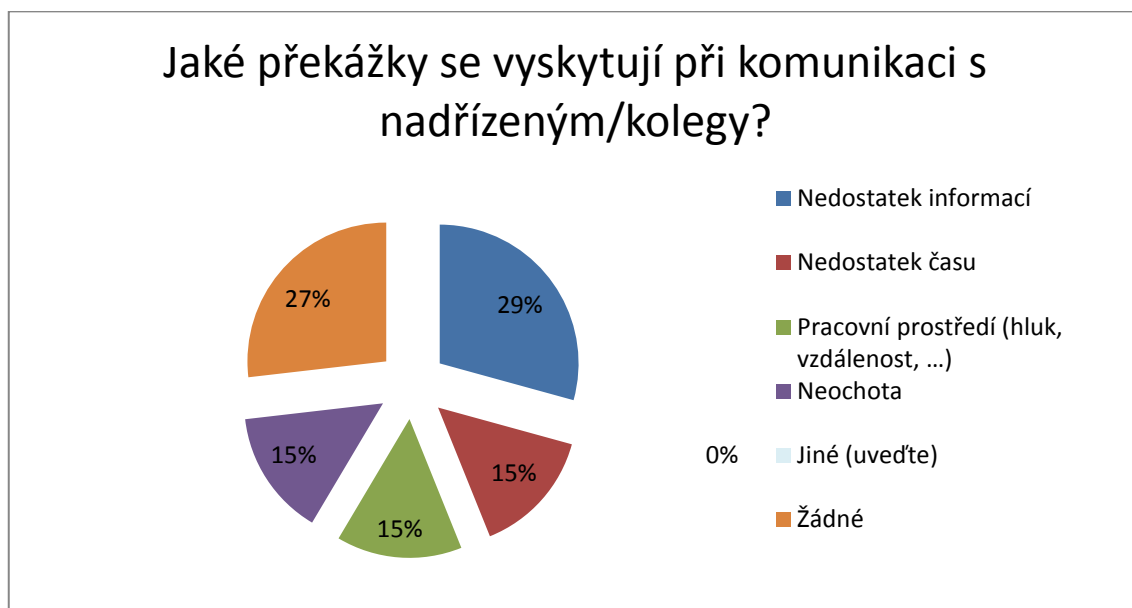


Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Nedorozuměním ve společnosti se zabývala 9. otázka, respondenti volili jednu ze čtyř možností. Nejčtenější byla možnost neúplných informací, tedy že na základě neúplných informací dochází ve společnosti k nedorozumění, procentuálně šlo o 68 % respondentů. Dva zaměstnanci (5 %) uvedli, že dochází k nedorozumění kvůli chybným informacím a 20 % respondentů volilo možnost, že k nedorozumění dochází z důvodu nepochopení informací. Pouze 7 % dotazovaných uvedlo, že k nedorozumění nedochází.

Otázka č. 10: Jaké překážky se vyskytují při komunikaci s nadřízeným/kolegy?

Graf 10: Překážky v komunikaci

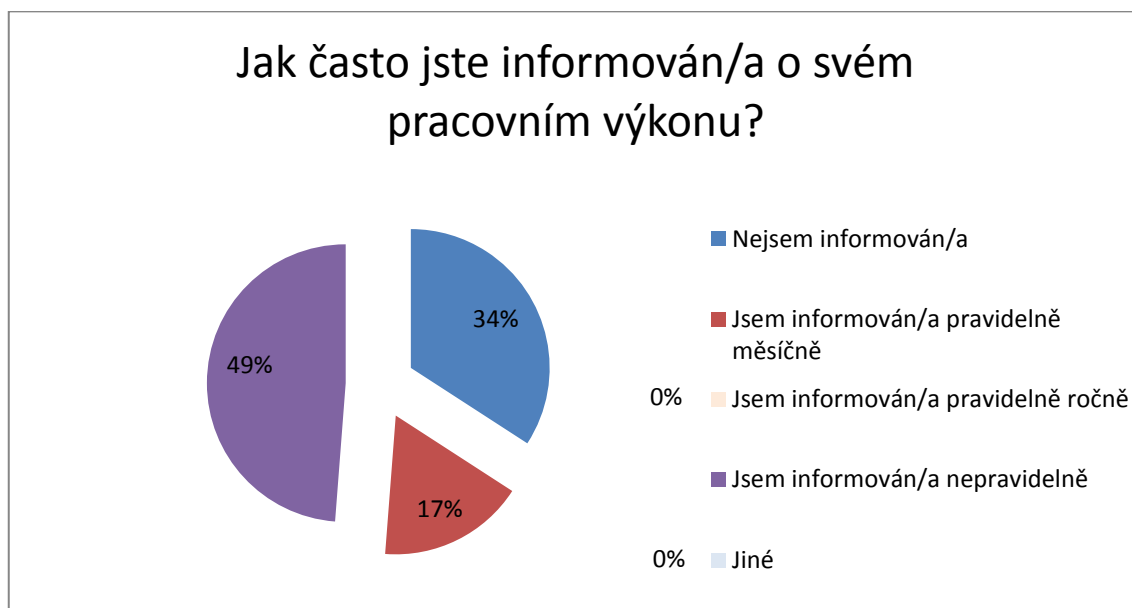


Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

V otázce číslo 10 jsou řešeny překážky, které se mohou vyskytovat při komunikaci ve společnosti. Odpovědi byly poměrně vyrovnané, 6 respondentů volilo překážku nedostatku času, shodný počet respondentů volil překážku pracovního prostředí a tentýž počet respondentů (15 %) volilo jako překážku v komunikaci neochotu nadřízených, kolegů. Nejrozšířenější překážkou v komunikaci je nedostatek informací, kterou volilo 12 dotazovaných (29 %). Z celkového počtu 41 respondentů uvedlo 11 z nich (27 %), že se při komunikaci s kolegy nebo s nadřízenými nevyskytují žádné překážky.

Otázka č. 11: Jak často jste informován/a o svém pracovním výkonu?

Graf 11: Hodnocení pracovního výkonu

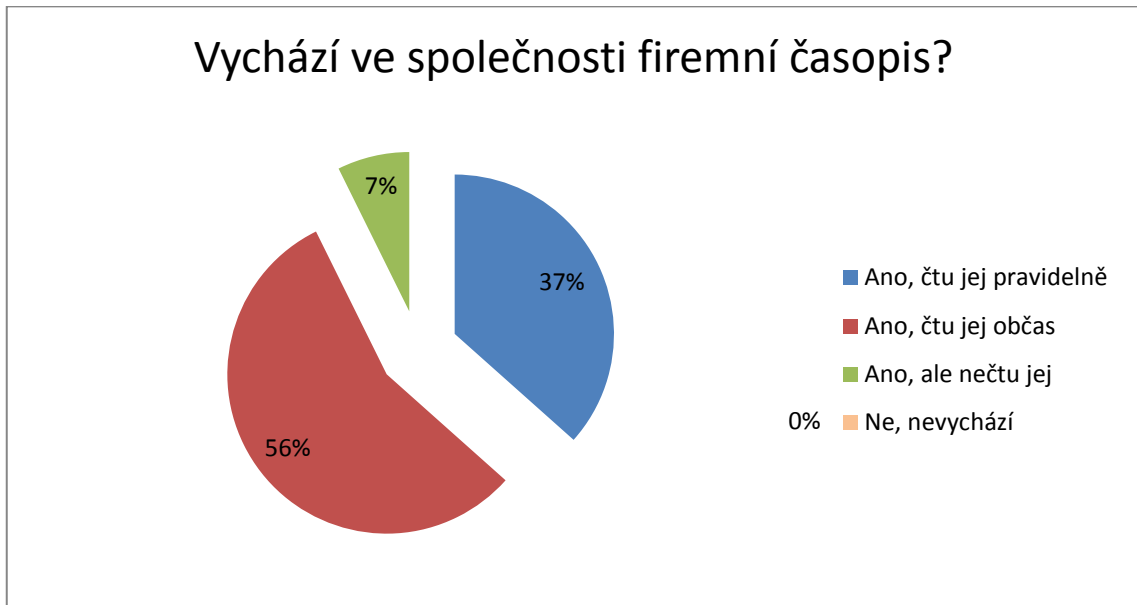


Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Respondenti se měli v otázce číslo 11 zamyslet nad tím, jak často jsou informováni o svém pracovním výkonu. Pravidelně je informováno 17 % respondentů, ti jsou informováni měsíčně. Téměř polovina, 20 ze 41, odpovídajících jsou informováni o svém výkonu nepravidelně a 34 % respondentů není informováno vůbec. Možnost ročního hodnocení pracovního výkonu nebo jinou možnost nevolil žádný z dotazovaných.

Otázka č. 12: Vychází ve společnosti firemní časopis?

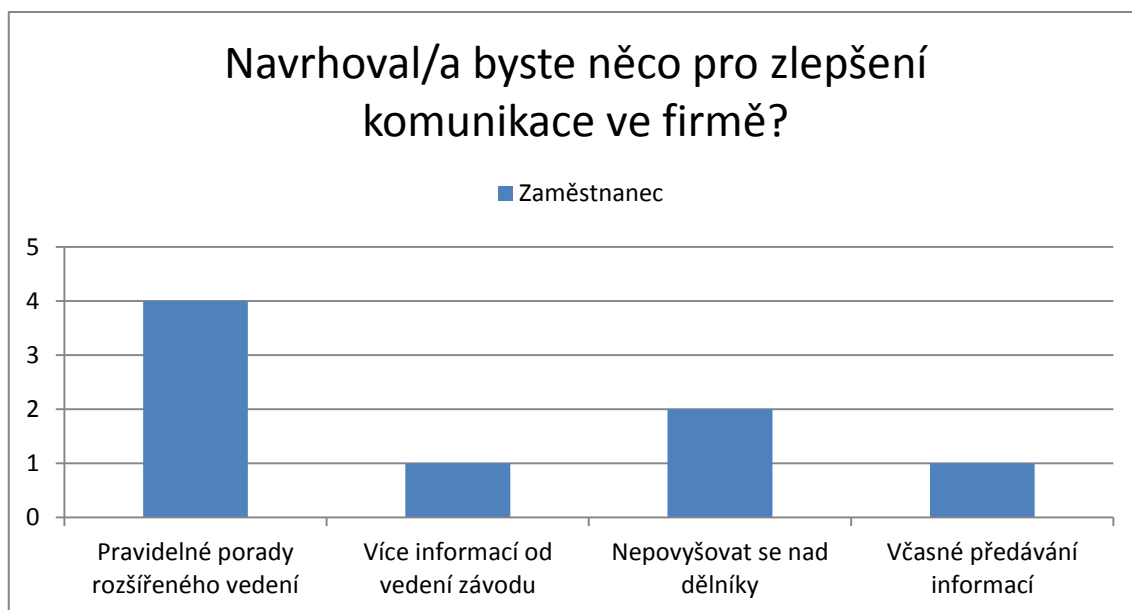
Graf 12: Firemní časopis



Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Poslední uzavřená otázka se týkala firemního časopisu. Všichni dotázaní zaměstnanci vědí, že společnost vydává firemní časopis, někteří jej ale nečtou – jde o 7 %, tzn. 3 zaměstnanci. Většina, 56 % dotazovaných čte časopis občas, pravidelně ho čte 37 %, tedy 15 z celkového počtu 41 respondentů.

Otázka č. 13: Navrhoval/a byste něco pro zlepšení komunikace ve firmě?
(Uved'te)



Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Poslední otázka dotazníkového šetření byla otevřená a zaměřená na zlepšení komunikace, zda mají respondenti nějaké tipy, jak zlepšit komunikaci uvnitř společnosti. Na otázku odpovědělo pouze 8 respondentů, čtyři z nich se shodli, že účast THP pracovníků (mistry) na pravidelných poradách vedení by zlepšila komunikaci ve firmě. Jeden respondent uvedl, že by se komunikace zlepšila větší informovaností ze strany vedení závodu. Dva zaměstnanci uvedli, že by se vylepšila komunikace, pokud by se nadřízení nepovyšovali nad dělníky, jeden z dotazovaných pak vidí cestu při zdokonalování komunikace ve včasném předávání informací.

5. 2. Komparace dotazníků a rozhovorů

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky (uvedených v příloze A) vyplývá, že veškeré důležité informace vyhledávají na elektronickém úložišti, intranetu. Na intranetu jsou k nalezení pokyny, směrnice i dlouhodobé cíle společnosti. K intranetu nemá přístup každý zaměstnanec společnosti, ale jen vedoucí a technickohospodářští pracovníci, ti pak musí informovat ostatní zaměstnance. Nejčastěji je využívána osobní, ústní komunikace, případně telefonická komunikace. Další možností je tisk informací

z intranetu a vyvěšení na nástěnky, které jsou dostupné všem zaměstnancům. Z dotazníků (příloha B) je patrné, že vedoucí a THP pracovníci ostatní zaměstnance informují, a to především, co se týče dlouhodobých cílů společnosti. Právě informace o cílech společnosti čerpají respondenti nejvíce od svých nadřízených, nejčastěji přímou komunikací – tváří v tvář, případně prostřednictvím sdílených informací vyvěšených na nástěnkách. I přes tyto možnosti je ve společnosti 24 % pracovníků, kteří neznají dlouhodobé cíle společnosti. Nesoulad mezi rozhovory a výsledky dotazníkového šetření se objevil v souvislosti se znalostí dlouhodobých cílů společnosti, které jsou uváděny ve firemních novinách. Právě firemní noviny jsou dostupné všem zaměstnancům a i přesto, že jsou tištěny v dostatečném množství, tak odsud informace ohledně dlouhodobých cílů společnosti získává jen 5 % zaměstnanců vybrané společnosti. Na druhou stranu všichni zaměstnanci společnosti o této písemné formě komunikace vědí a většina firemní noviny občas čte.

Nejen ve výrobní společnosti je nutné mít ve správný čas korektní informace pro výkon určené práce. Díky rozhovorům víme, že vedoucí zaměstnanci a THP pracovníci si informace předávají osobně na poradách, elektronicky s využitím elektronické pošty, případně řeší drobné změny a úpravy po telefonu. Ne všichni zaměstnanci vlastní služební telefon, je však možnost spojit se s každým zaměstnancem pomocí pevné linky umístěné v každé kanceláři a na každém středisku, a předat tak informace. Pracovníci výroby a obsluhy strojů nemají přístup k počítači, tudíž nemohou využít pro výměnu informací elektronickou poštu. Spoléhají se na informace od svých nadřízených, které jsou jim sdělovány při osobním kontaktu, případně v tištěné podobě z nástěnek, ve výjimečných případech po telefonu. Samotní dělníci musí také využívat osobní formu pro předávání informací zdola nahoru, v první řadě by měli oslovit svého přímého nadřízeného, který informaci posouvá vedení, případně se sám ujme řešení záležitosti, reaguje a o problému diskutuje. I když mají pracovníci výroby i obsluhy strojů možnosti řešit vzniklý problém s konkrétním vedoucím, vždy jde jen o osobní, ústní komunikaci, neboť nemají přístup k interní poště a telefonickým kontaktem se řeší spíše změny. Rozhovory se tedy shodují s dotazníky, které nám vykazují největší využití právě osobní komunikace a získávání informací oficiální cestou od svého nadřízeného. S předáváním informací souvisí i neverbální komunikace. Z dotazníkového šetření i z rozhovorů je zřejmé, že na pracovišti výroby je

hluk. Z rozhovoru s vedoucí ekonomického oddělení vyplývá, že zaměstnanci žádná gesta pro práci nepotřebují, neboť svou práci mají naučenou a nepotřebují se nijak dorozumívat, ale rozhovor s vedoucím výroby ukazuje odlišný pohled na věc. Oficiální komunikace společnosti nezahrnuje žádná předem nastavená gesta, která by se používala, ale mezi pracovníky na jednotlivých směnách se gestikulace objevuje. Nejčastěji jde o domluvená mávnutí či kývnutí, která jsou založená na individuální domluvě celé skupiny pracovníků. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jednou z překážek komunikace je právě pracovní prostředí a hluk. Jako další problémové aspekty vnitropodnikové komunikace jsou v dotazníku uvedeny nedostatek času, nedostatek informací, neochota. I vedoucí pracovníci, se kterými byli prováděny strukturované rozhovory, uvedli obdobné překážky v komunikaci, navíc byla zmíněna překážka spočívající v nadbytku informací.

Kromě přijímání a předávání informací byla součástí strukturovaných rozhovorů otázka na hodnotící pohovory a na informovanost zaměstnanců o jejich výkonech, která se váže k zásadní součásti procesu komunikace – zpětné vazbě. I když z rozhovorů vyplývá, že hodnotící pohovory probíhaly, ale nebyly pevně stanoveny a dnes již neprobíhají, z dotazníků vyplynulo, že hodnocení zaměstnanců probíhá a dokonce u některých zaměstnanců i pravidelně každý měsíc. Faktem však zůstává, že většina respondentů volila možnost nepravidelného hodnocení a třetina zaměstnanců není informována o jejich výkonu vůbec. Zpětná vazba se pojí i s porozuměním předávaných sdělení, kdy je vhodné si ověřit, pochopení předávané informace. Výsledky dotazníku se ve většině shodují s rozhovory, že se nadřízení ujistí o porozumění zadaných instrukcí.

6. Výzkumné předpoklady a doporučení

Předpoklad č. 1

První výzkumný předpoklad se týkal znalosti cílů společnosti, k tomuto předpokladu se váže 1. a 12. otázka dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že se autorka práce z rozhovorů provedených s vedoucími zaměstnanci vybrané společnosti dozvěděla, že firemní cíle jsou součástí obsahu firemních novin, očekávala, že bude mnoho zaměstnanců čerpat informace ohledně cílů společnosti odsud. I přesto, že zaměstnanci společnosti vědí o firemních novinách, a více než polovina

z nich čte noviny minimálně občas, tak zdrojem informací ohledně cílů je nejčastěji jejich nadřízený. S dlouhodobými cíli společnosti je z novin seznámeno jen 5 % zaměstnanců, bohužel, téměř čtvrtina zaměstnanců, přesně 24 % není vůbec seznámena s dlouhodobými cíli společnosti. Výzkumný předpoklad se tedy z větší části potvrdil, 76 % zaměstnanců je seznámeno s dlouhodobými cíli společnosti. Autorka této práce bere výsledek jako pozitivní ukazatel úrovně komunikace. Vedoucí zaměstnanci a THP se informace dozvídají na poradách od ředitele závodu. Vzhledem ke zjištěným informacím by autorka práce navrhovala pořádání celozávodní porady jednou ročně, její součástí by byla prezentace společnosti pro všechny zaměstnance, kde by se shrnulo uplynulé období i naplněné úkoly, zároveň by zde byli všichni zaměstnanci seznámeni s budoucím vývojem a dlouhodobými cíli společnosti. Vedlo by to k většímu povědomí zaměstnanců o společnosti, zároveň by mohli být motivováni a odhodláni k výzvam v dalším období.

Předpoklad č. 2

Nejčastěji využívanou formou komunikace je forma ústní, osobní – tak zněl výzkumný předpoklad číslo 2. K jeho ověření byla použita 3. a 4. otázka. Tento předpoklad se potvrdil, osobní forma komunikace je mezi zaměstnanci nejvyužívanější jak při předávání informací, tak i při jejich získávání. Druhá nejvyužívanější forma je také forma ústní, avšak prostřednictvím telefonu – tyto dvě formy komunikace tvoří více než polovinu vnitrofiremní komunikace. Autorka této práce se domnívá, že přímý kontakt se zaměstnanci společnosti je důležitý, avšak některé informace by bylo vhodnější předávat písemnou formou, případně jejich kombinací. V kontextu s rozhovory s vedoucími pracovníky je zřejmé, že při zaškolování pracovníků dochází i k písemné komunikaci. Dle autorky by bylo vhodné použít písemnou komunikaci i v jiných případech, například při seznamování s cíli společnosti. Důležité je také upozornit na to, o jaké informace se jedná, aby nedocházelo k nepřesnostem.

Úskalí osobní, ústní formy spočívá v předávání informací často ne na přímo, ale přes několik dalších osob, než se informace dostane ke konečnému příjemci. Z tohoto důvodu by autorka práce navrhovala zpřístupnit intranet nejen vedoucím a THP, ale i ostatním zaměstnancům. Konkrétní opatření by spočívalo v dostupnosti počítače všem zaměstnancům. Na jedné z denních místností by byl umístěn počítač

s přístupem na intranet ke konkrétním informacím, které by měli znát všichni zaměstnanci, ať už se jedná o dlouhodobé cíle společnosti či o informace týkající se náplně práce.

Předpoklad č. 3

Předpoklad číslo 3 – problémy v rámci vnitrofiremní komunikace vznikají nejčastěji z důvodu nedostatku informací. S třetím výzkumným předpokladem byly spjaty otázky 2, 8, 9, 10 a 13. Přesto, že ani jeden z dotazovaných nevolil možnost nedostatku informací pro výkon své práce v otázce č. 2, nejčastějším důvodem nedorozumění byla uvedena možnost *neúplné informace*. Stejně tomu je i v případě komunikace s kolegy i nadřízenými, kdy největší překážkou je právě nedostatek informací. Předpoklad číslo tři byl potvrzen, nejčtenější příčinou problému v rámci vnitrofiremní komunikace je nedostatek informací, avšak zaměstnanci mají pro výkon své práce informací dostatek, problémy tedy vznikají při sdělování informací. Autorka této práce navrhuje pravidelné informační schůzky všech zaměstnanců, případně směny. Mohlo by jít jen o krátké desetiminutové porady na začátku měsíce, kdy se daná směna na středisku sejde jak s přímým nadřízeným, tak i s vedoucím příslušného střediska. Zároveň by tato porada mohla být otevřená případným dotazům a jistě by zvyšovala angažovanost pracovníků. Zjednodušilo by se tak jednotlivé dotazování zaměstnanců, protože jak vyplývá z rozhovorů, otázky na mistry jsou často stejného charakteru, tudíž by bylo docíleno úspory času. Sami zaměstnanci mohli v dotazníkovém šetření navrhnout cesty pro zlepšení komunikace, nejčastějším podnětem pak byla právě možnost rozšířené porady, dále pak padnul návrh ohledně větší informovanosti od vedení, nepovyšování se nad dělníky a včasné předávání informací. Problém ohledně nedostatku informací by řešilo i doporučení autorky v předpokladu č. 2, které spočívá ve zpřístupnění základních informací na intranetu všem zaměstnancům.

Předpoklad č. 4

Čtvrtý výzkumný předpoklad – mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky existuje funkční zpětná vazba – byl vázán na 4 otázky dotazníkového šetření, konkrétně na otázku 5., 6., 7. a 11. Převážná většina zaměstnanců – 85 % získává informace pro výkon jejich práce od nadřízeného, který se v 61 % ujistí, zda jsou informace

jasné. V nadpoloviční většině situací, procentuálně 68 %, kdy se objeví problém, nadřízený reaguje, diskutuje a řeší vzniklou situaci. Přesně 66 % zaměstnanců je informováno o jejich pracovním výkonu, z toho 49 % je informováno měsíčně. Těmito údaji se potvrdil čtvrtý výzkumný předpoklad – mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky skutečně zpětná vazba existuje. Autorka této práce se domnívá, že pro efektivní zpětnou vazbu by měly být nastaveny určité parametry, například i přesná periodicita pro hodnotící pohovory. Není vhodné zaměstnance hodnotit jen v případě úspěchu či neúspěchu, nepravidelně. Preferencí by mělo být informování zaměstnanců i v případě průměrného výkonu, kdy je vhodné je motivovat ke zlepšení. Autorka tedy navrhuje nastolit pravidelné, alespoň roční hodnotící pohovory s jasně vytyčenou strukturou shodnou pro všechny zaměstnance vybrané společnosti.

Závěr

Komunikace je důležitým prvkem lidského života a totéž můžeme říci i o životě organizace, firmy. Vnitrofiremní komunikace je obsáhlý a multilaterální proces, ve kterém je zahrnuta výměna informací – sdělování vědomostí, dovedností i případná konfrontace názorů. Důležitým cílem komunikace je dorozumět se. V dnešní době moderních technologií není nouze o informace, ty však nestačí jen získat, ale také je nutné si ověřit jejich relevanci a dokázat sdělení správně porozumět. Proto je s celým procesem komunikace úzce spjata zpětná vazba, která slouží k ověření kvality komunikace. Vnitrofiremní komunikace plní propojovací funkci, a to mezi jednotlivými zaměstnanci i napříč odděleními. S funkční vnitrofiremní komunikací dochází ve společnosti ke vzájemnému porozumění a k reálné spolupráci.

Vzhledem k tomu, že komunikace je významným prvkem fungování organizací, ovlivňuje dokonce i provoz a úspěšnost firem, si pro tuto bakalářskou práci autorka zvolila téma vnitrofiremní komunikace. Autorka práce má profesně blízko k mlékárenskému průmyslu, proto si pro průzkum vybrala výrobní společnost v tomto odvětví.

Teoretickou část, která je rozdělena do dvou kapitol, tvoří vhléd do problematiky vnitrofiremní komunikace. První kapitola teoretické části je zaměřena na definici komunikace a proces komunikace, jehož součástí jsou pojmy jako komunikační šum, komunikační kanál, zpětná vazba a kontext komunikace. Druhá kapitola byla zaměřena na firemní komunikaci, která je dále orientovaná na komunikaci vnitrofiremní, její komunikační kanály, druhy vnitrofiremní komunikace, formy a prostředky komunikace využívané uvnitř společnosti.

Praktická část práce byla zaměřena na průzkum vnitrofiremní komunikace ve vybrané společnosti v mlékárenském průmyslu. Cílem této práce bylo zhodnocení vnitrofiremní komunikace a návrh konkrétních doporučení. Cíle byly naplněny prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci a dotazníků vyplněných pracovníky výroby, laboratoře a technickohospodářskými pracovníky. Na základě průzkumu ve vybrané společnosti bylo zjištěno, že vnitrofiremní komunikace je na dobré úrovni. Většina zaměstnanců je seznámena s dlouhodobými cíli společnosti a má potřebné informace pro výkon. Vedoucí pracovníci a mistři se ujišťují, zda byli pochopeni a snaží se zaměstnance hodnotit. V oblasti hodnocení

zaměstnanců byly však zjištěny i nedostatky. Hlavními problémy jsou nepravidelnost a nenastavená pravidla. Dalším nedostatkem je, že ne všichni zaměstnanci mají přístup k intranetu, a ne všichni se mohou účastnit porad. Musí se tedy spoléhat na informace od svých přímých nadřízených.

Autorka této práce navrhla konkrétní doporučení pro zlepšení komunikace uvnitř vybrané společnosti. Zásadní doporučení spočívá v zavedení celozávodní rady, kde by se všichni zaměstnanci měli dozvědět informace o uplynulém období, o výsledcích a naplnění stanovených cílů společnosti, a zároveň by se seznámili s cíli pro další období.

Přínos této práce spočívá v nalezení nedostatků vnitrofiremní komunikace ve vybrané společnosti a v navržení konkrétních opatření ke zlepšení komunikace uvnitř společnosti, ve které byl průzkum realizován. Díky zpracování této práce se autorka přiblížila problematice vnitropodnikové komunikace a tuto tematiku by ráda rozvinula ve své diplomové práci. Nabyté poznatky by také ráda implementovala v praxi.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
- ČERVENÁ, Vlasta. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost: s Dodatkem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky*. 3. opr. vyd. Praha: Academia, 2003, 647 s. ISBN 80-200-1080-7.
- DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč: [rady pro všechny manažery]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 107 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2047-0.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 8024720183.
- DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 317 s. Manažer. ISBN 978-80-251-2636-3.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha. ISBN 80-247-0858-2.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Prezentace informací a komunikace*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2010, 177 s. ISBN 978-802-4517-148.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

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

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

Interní materiál společnosti:

FAKTOROVÁ, Marta. *Název vybrané společnosti: 1902-2012*. České Budějovice: Vybraná společnost, 2012.

Vybraná společnost: O nás [online]. 2013 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.nazev vybrane spolecnosti.cz/cz/o-nas/historie-a-soucasnost>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Proces komunikace

Obrázek 2 – Základní schéma interpersonální komunikace

Obrázek 3 – Kanály komunikace

Seznam grafů

Graf 1: Způsob seznámení s cíli společnosti

Graf 2: Informace pro výkon práce

Graf 3: Nejčastější forma získávání informací

Graf 4: Nejčastější forma předávání informací

Graf 5: Cesta získávání informací pro výkon pracovní činnosti

Graf 6: Zájem nadřízeného ohledně informací pro výkon práce

Graf 7: Reakce nadřízeného na vzniklou situaci

Graf 8: Nadměrné množství informací

Graf 9: Nedorozumění ve společnosti

Graf 10: Překážky v komunikaci

Graf 11: Hodnocení pracovního výkonu

Graf 12: Firemní časopis

Seznam příloh

Příloha A – rozhovory s vedoucími pracovníky

Příloha B – dotazník

Příloha A – rozhovory s vedoucími pracovníky

1. Rozhovor s vedoucí ekonomického oddělení

1) Popište stručně komunikaci v organizaci

- komunikace se spolupracovníky, nadřízenými, s podřízenými. Funguje ve výrobě nějaká neverbální komunikace (gesta) kvůli hluku?

Komunikace probíhá od ředitele přes vedoucí pracovníky, každý má pod sebou svá střediska a ty také informuje. Vedoucí pracovník je zodpovědný za jednotlivá střediska, o která se stará a má je celé na starost. Ředitel předává informace vedoucím pracovníkům na poradách, případně pak osobně nebo písemnou formou. Záleží na konkrétní situaci, porady jsou spíše strategické, zaměřené na dlouhodobé otázky. Operativní věci se řeší denně, přímou komunikací, případně předáváním informací emailem.

Komunikace zdola nahoru, od zaměstnanců výroby musí jít přes jejich nadřízeného, nejprve je komunikace s mistrem. Výrobní problémy - se kterými se mistr potýká denně – řeší sám se zaměstnanci, od toho tam mistr je. Jde například o různé zařizování, poruchy stroje, oprav, případně o nějaké upřesnění již sdělených informací – často se otázky od zaměstnanců opakují. Svou práci mají pak dělníci naučenou dle - směrníc, pokynů - není třeba operativně nic domlouvat, nepotřebují žádná gesta, i když je hluk.

2) Sdílení informací: jak si jednotlivá oddělení, příp. směny předávají informace?

Během střídání směn si mistři předávají veškeré informace, mají na to vyhraněnou cca půl hodinu, hodinu. Informace se týkají se ranní směny, výroby – výroba je naplánovaná papírově, ty si předají a ostatní informace, spíše personální věci, si předávají ústní komunikací – co se událo, kdo má dovolenou, kdo bude na jakém stroje nebo operativní změny. Rozřazení zaměstnanců na jejich pracoviště je také v písemné podobě, mistři si předávají spíše nějaké změny. Mistři se k informacím dostanou včas. Je znám týdenní plán výroby, ale ten se ještě denně konkretizuje podle bilance mléka.

Personální informace – mistři vědí, kolik potřebují lidí na výrobu a to si řídí denně. Jsou stálí pracovníci na svých střediskách, ve výjimečných případech se může stát, že pracovník bude přeřazen na jiné středisko, kde bude lépe využit. Informace o přesunu by mu byla sdělena s příchodem na pracoviště, ústně, mistrem.

3) Jakou formou se dostáváte k interním informacím? (osobní/písemná/elektronická)

Písemně přes směrnice, elektronicky - na intranetu jsou uloženy řídicí příkazy, směrnice. Ohledně zásadních informací tam je k nalezení vše potřebné.

4) Podporuje firma komunikaci zdola-nahoru? Máte nějaké systémy hlášení, podávání návrhů ze strany zaměstnanců, vytváří firma pro zaměstnance dotazníky ohledně spokojenosti a potřeb?

Záleží na mistrovi, spíše se se zaměstnanci výroby domlouvá a snaží se vše vyřešit – je tam s nimi každý den. Případně předá svému nadřízenému, pokud je to něco závažného. Dotazníky ohledně spokojenosti a potřeb nejsou, mají odborovou organizaci, která se stará o odměny a výhody pro zaměstnance – jde o kolektivní vyjednávání pro všechny závody společnosti, nejde jen o závod v Plané.

5) Jak nejčastěji komunikujete se zaměstnanci? (telefonicky/osobní rozhovory/písemná komunikace) Probíhají ve společnosti hodnotící pohovory? Jak často jsou zaměstnanci informováni o svých výkonech?

Nejčastěji osobně, všeobecně s ostatními - důležité věci, změny – písemně, mail.

Hodnotící pohovory v Plané neprobíhají.

O výkonech jsou zaměstnanci výroby informováni prostřednictvím finančního ohodnocení, ocenění – pokud se něco povedlo, rychle se zvládlo. Forma odměny je mezi mistrem a zaměstnancem, ocení se jejich spolehlivost a následuje i pracovní růst, mohou být motivováni i kariérou. Manuální pracovníci se mohou dostat např. od přidavače až na obsluhu strojů.

6) Jaké máte typy porad?

- Jsou porady pravidelné? Jak často probíhají? Kdo se jich účastní? Co se na poradách nejčastěji řeší? Provádí se zápisy? Jak se porady domlouvají?

Porady jsou pravidelné, ty velké 3x do roka. Účastní se ředitel, vedoucí oddělení a další přizvaní, podle problému, situace, která se řeší.

Nejčastěji se řeší výrobní stránka a personální, vždy se provádí zápisy.

O poradách informuje sekretářka, písemnou formou – nejpozději den dopředu.

7) Využíváte telefon pro interní komunikaci?

- Mají zaměstnanci firemní telefony?

- Využívá firma interní telefonní seznam?

Všichni zaměstnanci nemají firemní telefon. Na každém středisku je telefon, který využívá vedoucí pracovník. Pokud je potřeba něco sdělit zaměstnanci ve výrobě, je možné se dovolat mistrovi a ten předá telefon. Existuje interní telefonní seznam, se zkrácenými volbami, takto je propojená celá společnost, lze se dovolat z Plané do Českých Budějovic.

8) Využíváte ve společnosti i jiných typů ústní komunikace? (např. školení, semináře, firemní akce, teambuilding, dny otevřených dveří?)

Školení je hodně využíváno, školí se pořád – jsou pravidelná školení - roční, dvouleté. Firemní akce má jen užší vedení, žádné sportovní, celofiremní akce, plesy se nepořádají. Schůze zaměstnanců – informační proslov ředitele, dříve byly častěji, postupně se k těmto pravidelných schůzím zase vracíme.

Teambuilding středisek v Plané není, DOD také nejsou. Je možná exkurze, ale až po domluvě a schválení od vedení v Českých Budějovicích.

9) Jaké překážky se mohou vyskytnout při komunikaci s nadřízenými/ kolegy?

Určitě se mi už stalo, že jsem chtěla něco prosadit, ale zrovna nebyla vhodná chvíle na řešení, úplně se to nehodí. To si to pak musím nějak zařídit, vymyslet vhodnější chvíli.

Ohledně personálních věcí vznikají někdy neshody, výjimečně se stane, že by zaměstnanec nepřišel do práce a měl tu být, operativně se to řeší v danou chvíli a zpětně pak s konkrétním zaměstnancem.

Obecně tu jsou překážky související s časovou tísň, na střediska se kladou požadavky, aby vyplňovali veškeré podklady, směrnice, kvůli administrativě, legislativě, oni by zase radši práci zjednodušovali, ulehčili, zrychlili.

10) Vychází v organizaci firemní časopis/noviny/ bulletin/knihy/letáky?

- Jak často vychází, kdo ho vydává, co je obsahem?

Ano, vychází - čtvrtletně, jednou za 3 měsíce. Firemní noviny píše tisková mluvčí, každý může přispět svým článkem, ale není o to moc zájem. Obsahem je dění v celé společnosti, ve všech závodech, vždy slovo generálního ředitele, cíle společnosti, probírají se novinky – nové výrobky i z jiných závodů, údaje o výročních. Kniha vyšlav roce 2012, k 110. výročí společnosti. Každý měsíc katalog výrobků pro velkoobchody, a různé letáky dle reklamních kampaní.

11) Využíváte k rozšíření informací vývěsní plochy (nástěnky)?

Je několik nástěnek, jedna informační je na vrátnici, a před výrobou. Před výrobou jsou různá vyhodnocení různých sledovaných činností, plánů, reklamací, zároveň jsou zde i cíle společnosti. V denních místnostech – místnosti, kde se chodí na oběd, tak jsou informace týkající se zaměstnanců a dalších věcí. V kantýně pak visí nástěnka s jídelním lístkem. Na vrátnici jsou informace nejen ze společnosti, ale i kulturní akce v okolí, také zde mohou najít různé informace např. odprodej majetku.

12) Existují ve společnosti i jiné typy písemné komunikace – průzkumy, dopisy, plakáty, formuláře, směrnice, příručky, dotazníky?

Formuláře výrobní, nevýrobní, směrnice, příručky - to vše najdu na intranetu, je jich tam velké množství. Plakát s výrobky, ve vstupu do společnosti. Dopisy u nás určitě fungují, je to součást komunikace, předávání a posílání dokumentů, formulářů – faktury, smlouvy, ale pro předávání informací mezi sebou si posíláme maily. Každé oddělení vytváří mnoho různých písemných formulářů, od zaměstnanců ve výrobě – vytvoří fyzicky a i v papírové podobě, aby se dokázala zhodnotit výroba. Rozbory, tabulky jsou nejen výrobní, ale i finanční. Písemná komunikace je součástí náplně práce všech zaměstnanců.

13) Používáte k interní komunikaci elektronickou poštu?

- Využíváte Microsoft Outlook nebo jiný program?
- Kdo z firmy nejčastěji využívá elektronickou poštu?

Využíváme interní poštu, mohu se připojit i z domova. Využívají ji všichni, kteří mají tu možnost, je to podobné outlooku, různé poznámku, kalendář a další funkce.

14) Využívá firma i jiné typy elektronické komunikace – ICQ, SKYPE, intranet, video konference?

V závodě v Plané jsem se s tím nesetkala.

15) Existuje ve společnosti úložiště veškerých pracovních postupů, manuálů, formulářů a dalších informací potřebných pro každodenní práci?

Veškeré firemní dokumenty, formuláře, telefonní seznamy, soubory, které spravuje a vytváří vedoucí střediska, jsou na intranetu. Jsou sdílené vybrané složky pro mistry, manuální pracovník se k informacím dostane přes mistra, který mu informace vytiskne.

2. Rozhovor s vedoucí personálních záležitostí a mezd

1) Popište stručně komunikaci v organizaci

- komunikace se spolupracovníky, nadřízenými, s podřízenými. Funguje ve výrobě nějaká neverbální komunikace (gesta) kvůli hluku?

Každodenní komunikace s kolegy s nadřízenými. Většinou ústní komunikace, telefonicky – neběhám za každým, případně i mailem. Nejčastější je právě asi telefonická komunikace, následuje ústní a nejméně využívám mail. Nejsem mezi zaměstnanci na výrobě, ale vím, že tam hluk je, takže se zaměstnanci musí překřikovat, gesta nejsou. Ale z hlediska bezpečnosti práce jsme v kategorii bez rizika.

2) Sdílení informací: jak si jednotlivá oddělení, příp. směny předávají informace?

Předávání informací, záleží na typu informací, jak to chvátá, většinou ústně nebo telefonicky. Zásadní informace řešíme písemnou formou, například směrnice.

3) Jakou formou se dostáváte k interním informacím? (osobní/písemná/elektronická)

Důležité informace a formuláře nacházím na intranetu. Nejčastěji komunikuji s vedením v Českých Budějovicích, hlavně s mojí kolegyní na mzdovém oddělení, pokud potřebuji nějaké drobnosti a rychlé informace, tak využívám telefon. V důležitých otázkách, sděleních používám mail, hlavně pokud jde o zásadní věci.

4) Podporuje firma komunikaci zdola-nahoru? Máte nějaké systémy hlášení, podávání návrhů ze strany zaměstnanců, vytváří firma pro zaměstnance dotazníky ohledně spokojenosti a potřeb?

Mistři jsou na středisku se zaměstnanci, tak zjistí informace a předá je dál ve vedení. Většinou to jde přes mistry a ten to vyřeší, případně předá vedoucímu oddělení. Zaměstnanec může přijít i rovnou za konkrétním vedoucím, se kterým by chtěl určitou věc řešit.

Nevím o žádném systému hlášení, myslím, že tu není krabička se stížnostmi.

Dotazníky spokojenosti, kdy se zaměstnanci mohli vyjádřit ohledně spokojenosti, byly – šlo o obědy – dotazník řešil porce, kvalitu a celkovou spokojenost zaměstnanců s obědy.

5) Jak nejčastěji komunikujete se zaměstnanci? (telefonicky/osobní rozhovory/písemná komunikace) Probíhají ve společnosti hodnotící pohovory? Jak často jsou zaměstnanci informováni o svých výkonech?

Se zaměstnanci, s dělníky telefonicky, případně osobně, pokud přijdou, mailem vůbec.

Ohledně personálních věcí, ve výrobě, hodnotí je mistr – ten jim zadává i práci. Pokud zaměstnanec nesplní nějaký úkol, tak má postih, např. může dostat zkrácenou prémie, v opačném případě, v pozitivním výsledku může být odměněn prémie.

6) Jaké máte typy porad?

- Jsou porady pravidelné? Jak často probíhají? Kdo se jich účastní? Co se na poradách nejčastěji řeší? Provádí se zápisy? Jak se porady domlouvají?

Já se porad moc nezúčastňuji. Chodím na porady výrobních mistrů, ta se koná v kanceláři vedoucího výroby, většinou tak na deset minut, pokud potřebuji něco vyřešit, případně od nich získat informace. Tyto porady jsou každý den, řeší se zde základní otázky, hlavně co se týká personálních záležitostí. Do těchto záležitostí patří

zařazení zaměstnanců, např. náhrada jedince pokud někdo onemocní, různé změny středisek, operativní a dočasné změny pracovníků.

Já tam pak řeším záležitosti, které se týkají zaměstnanců, například kdy má jít, kdo na preventivní prohlídku, kdo má přijít kvůli podepsání nějakých protokolů. Informace předám mistrům a ti pak řeknou danému zaměstnanci. Neprovádí se žádné zápisy, čas porady je daný, zaběhnutý na 10:00, řeší se rozřazení na den dopředu.

7) Využíváte telefon pro interní komunikaci?

- Mají zaměstnanci firemní telefony?
- Využívá firma interní telefonní seznam?

K mistrům na porady chodím osobně, jinak využívám telefon, jak už jsem říkala, komunikuji se svou kolegyní v Českých Budějovicích. Existuje jmenný telefonní seznam, kde je kromě pevné linky uvedený i mobilní telefon, pokud ho má zaměstnanec k dispozici, také máme telefonní seznam dle zařazení na středisku. Telefonní seznam najdu na intranetu.

8) Využíváte ve společnosti i jiných typů ústní komunikace? (např. školení, semináře, firemní akce, teambuilding, dny otevřených dveří?)

Školení se zúčastňuji – těch, které se mě týkají. Chodím i na externí školení, které se týká mezd, personalistiky. O žádném semináři nevím a firemní akce, už dlouho žádná nebyla. Střediska si sami organizují nějaké společenské akce, ale v rámci jejich volného času. DOD tu nemáme, exkurze tu již byly, vždy po schválení od generálního ředitele.

9) Jaké překážky se mohou vyskytnout při komunikaci s nadřízenými/ kolegy?

Nesetkávám se s žádnými zásadními překážkami. Občas se stane, že volám a dotyčný má obsazeno, ale tak to řeším tím, že volám později.

10) Vychází v organizaci firemní časopis/noviny/ bulletin/knihy/letáky?

- Jak často vychází, kdo ho vydává, co je obsahem?

Firemní časopis vychází, jmenuje se „Název společnosti“, vychází jednou za 3 měsíce. Zatím jsem do novin nepřispívala, tak ani nevím, zda to jde.

Kniha vyšla a veškeré informace proudí od vedení společnosti z Českých Budějovic.

11) Využíváte k rozšíření informací vývěsní plochy (nástěnky)?

Nástěnky tu jsou, obsah tvoří informace od odborů, různé lékařské doporučení, prevence, bonusy pro zaměstnance. Souhrnné informace pro zaměstnance se dozvědí od svého nadřízeného, mistra, poté se mohou ještě podívat na nástěnku, která je v denní místnosti, tam jsou uvedeny veškeré informace. Součástí nástěnky jsou i ordinační hodiny firemního lékaře.

12) Existují ve společnosti i jiné typy písemné komunikace – průzkumy, dopisy, plakáty, formuláře, směrnice, příručky, dotazníky?

Co se týká mě, tak posílám papírovou formou měsíčně veškeré podklady ke mzdám, podepsané pověřenými lidmi. Nejprve to skenuji pro rychlost a posílám mailem, poté stejně originál posílám na ředitelství do Českých Budějovic, ke zpracování, kopii si uschovávám. Vše se archivuje.

Dotazník, např. vstupní dotazník zaměstnance, který vyplňuje při nástupu do zaměstnání, vše archivuji v kartotéce. Veškeré dokumenty zakládám do složek k jednotlivým zaměstnancům.

Při nástupu obdrží každý pracovník náplň práce, kterou podepisuje, tu si také archivuji v jeho složce v kartotéce. Na středisku pak následují školení ohledně BOZP, sanitační vstupy, hygienické minimum, PO, pravidelně se tyto školení opakují a musí být přítomni. Informování jsou od mistrů, ústně.

13) Používáte k interní komunikaci elektronickou poštu?

- Využíváte Microsoft Outlook nebo jiný program?
- Kdo z firmy nejčastěji využívá elektronickou poštu?

Využíváme, všichni THP přístup mají. Využívám vše, co mám přístupné z počítače, vše co potřebuji, to mám k dispozici.

14) Využívá firma i jiné typy elektronické komunikace – ICQ, SKYPE, intranet, video konference?

Já nic takového nevyužívám.

15) Existuje ve společnosti úložiště veškerých pracovních postupů, manuálů, formulářů a dalších informací potřebných pro každodenní práci?

Ano existuje, vše se archivuje. Veškerá dokumentace se na určitou dobu zakládá – dle archivního řádu.

Informace, které potřebuji, získám na intranetu. Pracovníci ve výrobě vědí kam jít, případně jim mistr oznamuje změny. Po zaškolení do práce, po zaběhnutí již vědí, co mají dělat a to se denně opakuje.

3. Rozhovor s vedoucí výroby

1) Popište stručně komunikaci v organizaci

- komunikace se spolupracovníky, nadřízenými, s podřízenými. Funguje ve výrobě nějaká neverbální komunikace (gesta) kvůli hluku?

Pokud začnu s podřízenými, těmi jsou mistři jednotlivých středisek – ti komunikují se mnou, protože mají nějaké požadavky nebo problémy ve výrobě na svých střediskách. Informují mě o dané věci, nejčastěji ústně, já si to samozřejmě poznamenám a dále to řeším. Podle konkrétního problému to řeším s odpovědnými osobami. Např. s ředitelem závodu, pokud se to týká peněz, personálních záležitostí, s technickým útvarem pokud jde o nějaké závady. Vedoucí technického útvaru je na mé úrovni, tudíž s ním problém řeším přímo. Samozřejmě se může stát, že požadavek od mistra půjde přímo k mistrovi údržby a ten to pak bude řešit se svým vedoucím, tedy přímo s technickým vedoucím. Nastává zde i možnost, že to půjde dvěma cestami.

Komunikace s vedením a s ředitelstvím, které máme v Českých Budějovicích, ohledně výrobních věcí předávám a získávám informace od lidí z výrobního útvaru. Tento výrobní útvar podává zpracované informace od obchodního i dalších odd. Nastávají i situace, kdy napřímo hovořím s lidmi z obchodního oddělení, nejčastěji telefonicky, mailem.

Gesta ve výrobě se mohou objevit. Jde pouze o nějaká domluvené mávnutí, hýknutí, které jsou založeny na individuální domluvě celé jedné směny, nejde o žádnou nastavenou, určenou, formální komunikaci.

2) Sdílení informací: jak si jednotlivá oddělení, příp. směny předávají informace?

Pokud vezmeme směny, tak výroba je i nepřetržitá. Informace si musí předávat jednotlivé směny, ranní obsluha stroje předává ústně informace odpolední obsluze strojů, ta dává další informace noční směně a noční směna opět ranní směně. Předávají si informace o tom, jak stroj jel, jaké byly problémy, co je čeká a tak dále. Pokud nejde o nepřetržitou výrobu, tak tam si informace o celém středisku vyměňují mistrové na směně, tam jde o sdělení informace písemnou formou, kdy dostávají formuláře a pokyny i z jiných středisek např. z expedice. Ostatní informace, operativní záležitosti, poruchy a personální záležitosti si předávají ústní formou. Kooperace, koordinace mezi středisky funguje hlavně telefonicky, upřesnění, další domluva. Tudiž základní informace dostanou písemně, pokud jsou nejasnosti, nebo to není možné provést, tak se většinou domlouvají individuálně a po telefonu, případně osobně, rozhovor – doladují různé detaily. Zásadní změny v zajištění režimu dne – odstávka, priorita, tyto informace dostávají v písemné podobě.

3) Jakou formou se dostáváte k interním informacím? (osobní/písemná/elektronická)

Co se týká řízení výroby, tak máme systém jakosti a veškeré směrnice, formuláře máme na počítači na síti, tudiž elektronicky. Jsou tam formuláře, které slouží jako vzor, jiné vyplňujeme – tabulky, směrnice – ty nám určují daný postup apod. Obsluhy strojů ve výrobě pak vypisují do tabulek určité parametry, objemy a tyto výstupy pak slouží k dalším výstupům.

4) Podporuje firma komunikaci zdola-nahoru? Máte nějaké systémy hlášení, podávání návrhů ze strany zaměstnanců, vytváří firma pro zaměstnance dotazníky ohledně spokojenosti a potřeb?

Komunikace zdola nahoru je spojená s organizační strukturou společnosti, kdy zaměstnanci ve výrobě mají jako kontaktní osobu mistra na příslušném středisku, může ale nastat i výjimka, kdy jdou za mnou, případně za ředitelem závodu. Žádné systémy hlášení nebo možnost anonymního sdělení tady není zavedena.

S pracovníky ve výrobě jsem v denním kontaktu, protože procházím jednotlivá střediska, pokud mají lidé z provozu jakoukoli potřebu, problém a myslí si, že jim mistr nebude stačit na řešení jejich potřeby, případně si myslí, že nebude znát odpověď na

jejich otázku, tak nemají problém mně oslovit, mohou jít samozřejmě i za ředitelem závodu. Nemáme tady nastavené žádné hranice ve smyslu, tam nesmíš, s ním se nesmíš bavit, principem je, že pokud mají tu potřebu a myslí si, že ředitel závodu bude ta pravá osoba, která jim dokáže poradit, tak jdou rovnou za ním, ohlásí se nejprve u sekretářky a pak není problém.

Jeden čas jsme vyplňovali dotazník, ještě v souvislosti s naším systémem jakosti. Řešila se ale nejen otázka jakosti, ale i spokojenost. Byly také dotazníky ohledně obědů a spokojenosti právě s tím.

5) Jak nejčastěji komunikujete se zaměstnanci? (telefonicky/osobní rozhovory/písemná komunikace) Probíhají ve společnosti hodnotící pohovory? Jak často jsou zaměstnanci informováni o svých výkonech?

Se zaměstnanci nejčastěji osobně, dále telefonicky a ve výrobních záležitostech nebo ohledně změn a důležitých oznámení, tak písemně. Také písemnou formou předávám informace, pokud mají být určeny pro více směn, středisek.

Ano, měli jsme tu hodnocení, kdy jsme hodnotili podřízené zaměstnance, za určité období, pokud je potřeba a pokud jde o nějaké změny, ale není to pevně stanoveno. Momentálně žádné hodnocení neprobíhá a to z důvodu přemístění velkého počtu zaměstnanců z výrobního závodu v Prachaticích, kteří zde nepracují ještě tak dlouho, tudíž se ještě nemohli sžít s prostředím a kulturou našeho závodu. Někteří mají své představy, že si kulturu a celkově závod přizpůsobí sami sobě. Hodnocení by tedy bylo protichůdné, zatím se snažíme, aby se tu adaptovali, přizpůsobili a naučili se fungovat v naší kultuře.

Ohledně hodnocení výkonu tu máme automatické linky, kdy je tedy nějaký výkon předem dán, tam nejde moc sledovat nějaké zlepšení nebo zhoršení. Pokud nastane nějaká porucha stroje, havárie, tak už se nám stalo, že zaměstnanci si musí poradit obejít nějak ten stroj, nedělají vše ručně, ale vymyslí nějaký způsob – aby výroba, balení nestálo, začnou si to nějak manuálně posouvat a za toto pracovní nasazení je samozřejmě také pochválíme. Určitě oceňujeme, takové úsilí, stane se, že musíme kvůli surovinám dělat přesčasy, za které jsou pak zaměstnanci ohodnoceni, ale jsme rádi, že jsou k závodu takto loajální. Dále tu máme i linky, které se dají nastavit a tím, že např. běžně se dělá za směnu osm palet, ale dnes se jich výjimečně udělá devět, tak tím vidíme, že pracují s vyšším nasazením, dojde tam mistr a vždy takové nasazení ocení.

6) Jaké máte typy porad?

- Jsou porady pravidelné? Jak často probíhají? Kdo se jich účastní? Co se na poradách nejčastěji řeší? Provádí se zápisy? Jak se porady domlouvají?

U nás na závodě máme porady vedení – s panem ředitelem, kde je ředitel a vedoucí všech úseků – technického, ekonomického a vedení výroby, kde jsme dvě. Tyto porady jsou pravidelné, pokud nastane změna nebo problém, tak se operativně domluví. Řekneme si vše zásadní, podstatné, věcné a dál už si to řeší jednotlivá střediska, protože u toho stolu při poradě se to stejně nikdy nevyřeší, tedy není to žádné rozebírání všech problémů dokola, nebo stálé upřesňování, ale pouze stručné, jasné informace, se kterými se následně pracuje. Poradu domlouvá sekretářka, která rozesílá maily a provádí se i zápisy. Pokud jsou zadány na poradě nějaké termíny úkolů, cíle, tak se dále řeší na další poradě, jako hodnocení.

Dále máme porady s mistry, aby se informace a požadavky přesouvaly na jednotlivá střediska. Porady jsou pravidelné, každodenní, vždy v10:00 dopoledne, se sejdou mistři v kanceláři vedoucích výroby, kde se zabývají personálními záležitostmi – rozdělují si pracovníky výroby na jednotlivá střediska. Při příležitosti této porady si říkáme veškeré podstatné informace, je to nejefektivnější z hlediska času i předání informací. Zápisy se z porad s mistry neprovádí, řeší se operativní věci, většinou jen ústně, pokud jde o důležitá sdělení, změny, tak jim informace předám jak ústně, tak i písemně.

Další předávání informací, které mají mezi sebou mistři při střídání směny, většinou od tři čtvrtě na 2 cca do půl třetí, kam většinou chodím, zde můžeme vyřešit nějaké drobnosti, a vše co je potřeba, případně i stížnosti od zaměstnanců.

7) Využíváte telefon pro interní komunikaci?

- Mají zaměstnanci firemní telefony?

- Využívá firma interní telefonní seznam?

Ano, jak vidíte, mám ho tady s sebou, mobilní telefon. Všichni mistři mají také služební telefony.

Ano, seznam je, jsou tam uvedeny jak pevné linky, tak mobilní. V každé kanceláři, na každém středisku je pevná linka a pak mistři mají mobilní telefon.

8) Využíváte ve společnosti i jiných typů ústní komunikace? (např. školení, semináře, firemní akce, teambuilding, dny otevřených dveří?)

Školení je využíváno, semináře – pokud jsou nové vyhlášky, případně aktualizace vyhlášek, většina souvisí s legislativou, tak dochází k seminářům, které organizuje ředitelství v Českých Budějovicích, hlavně úsek legislativy. Na tyto semináře, které jsou často formou prezentací, sezvou vždy každého, koho se to týká a vše vysvětlí. Pořádají se i externí školení, kterých je možné se zúčastnit, některé jsou určené přímo pro dané pracovníky, jiné jsou dobrovolné, kam se mohou zaměstnanci přihlásit a pokud jsou vybráni, tak mohou absolvovat školení, které jim pak může umožnit kariérní růst. Jiné firemní akce, teambuildingy moc nejsou. Firemní večírky, byl např. vánoční večírek. Exkurze jsou možné pouze na základě schválení žádosti podané vedení společnosti v Českých Budějovicích, my se pak tady na závodě dozvíme termín a počítáme s tím.

9) Jaké překážky se mohou vyskytnout při komunikaci s nadřízenými/ kolegy?

Záleží individuálně na člověku, s podřízenými se mi stalo, že jsem jim snažila něco vysvětlit, uvést na pravou míru, ale oni měli pocit, že jsem si na ně zasedla a že je jen stále kontroluji. Také že je obtěžuji s informacemi, mají pocit, že je nutím k plnění nesmyslných povinností, ale přitom vidím, že se daný člověk nesnaží, je to spíš lajdák, nedělá práci tak, jak má. Jde tedy hlavně o to, že to ani nechtějí slyšet.

Co se týče komunikace s nadřízenými, hlavně tedy s ředitelstvím v Českých Budějovicích, tak musím kontrolovat, zda se sdělení dostane tam, kam bylo směřováno. Je potřeba kontrola zda se informace neztratí v množství předávaných podnětů, případně tedy svůj požadavek zopakovat.

V provozech ve výrobě je hluk, který stěžuje komunikaci, tudíž se musí klást důraz na projev. Většinou se řídíme heslem: „stručně a jasně,“ jednoduché věty a hlasitě. A samozřejmě dbáme na kontrolu a vždy se ptám, zda mi dotyčný rozuměl. Setkávám se tedy s tím, že pokaždé mi je kladně odpovězeno, ale pak vidím, že skutečnost tomu neodpovídá, tak to jdu znovu sdělit. Takto nastavený systém zpětné vazby mají i mistři, například pokud někoho zaučují, tak se několikrát ptají, zda všemu rozumí a pečlivě se věnují každému novému zaměstnanci ve výrobě. Je v jejich zájmu, aby byl pracovník spokojený, odváděl svou práci dobře a nechtěl změnit zaměstnání.

10) Vychází v organizaci firemní časopis/noviny/ bulletin/knihy/letáky?

- Jak často vychází, kdo ho vydává, co je obsahem?

Ano, vychází noviny, kvartálně, čtyřikrát do roka. Celý je spravován v Českých Budějovicích. Obsahem jsou veškeré novinky, nové provozy, nové výrobky. Dále různé zajímavosti ohledně zaměstnanců, výročí, ocenění. Součástí je i slovo generálního ředitele, který vždy zmíní dlouhodobý výhled a směřování společnosti, případně i dílčí cíle.

K novinám se může dostat úplně každý, vychází v dostatečném počtu výtisků, jsou i na vrátnici našeho závodu, kde si je může vzít každý pracovník.

11) Využíváte k rozšíření informací vývěsní plochy (nástěnky)?

Ano, informační nástěnky máme. Jedna je před vstupem do výrobního provozu, jsou zde informace jak pozitivní, tak negativní (např. reklamace, nemocnost.) Jsou zde veškeré důležité informace pro zaměstnance, i o zaměstnancích (úrazovost), cíle jakosti, jídelníček.

12) Existují ve společnosti i jiné typy písemné komunikace – průzkumy, dopisy, plakáty, formuláře, směrnice, příručky, dotazníky?

Písemnou komunikaci využíváme, zejména zasílání originálních formulářů na ředitelství do Českých Budějovic. Formuláře, směrnice, příručky jsou k nalezení na našem intranetu, na střediskách jsou pak vytištěny ty potřebné, které se využívají a podle kterých se například pracuje. Některé směrnice, formuláře jsou k dispozici zaměstnancům ve výrobě v tištěné podobě. Dotazníky tu byly ohledně těch obědů a spokojenosti a určitě se to archivuje.

13) Používáte k interní komunikaci elektronickou poštu?

Využíváte Microsoft Outlook nebo jiný program?

Kdo z firmy nejčastěji využívá elektronickou poštu?

Ano, využíváme interní elektronickou poštu, funguje na podobné bázi jako Microsoft Outlook.

Na závodě komunikujeme ústně, porady, ale elektronickou poštu využíváme často, hlavně z důvodu komunikace právě s ředitelstvím v Českých Budějovicích.

Výhodu vidím hlavně v možnosti zaslání mailu více adresátům najednou, zasílání příloh. Elektronickou poštu pak využívám nejen v rámci interní komunikace, ale i v případě externí, dodavatelé apod.

V rámci mailové komunikace nemáme nastavené žádné specifické předlohy, jak by měl e-mail vypadat, záleží to čistě na jedinci.

14) Využívá firma i jiné typy elektronické komunikace – ICQ, SKYPE, intranet, video konference?

Ne.

15) Existuje ve společnosti úložiště veškerých pracovních postupů, manuálů, formulářů a dalších informací potřebných pro každodenní práci?

Ano, to vše najdeme na naší síti, na intranetu, přes počítač. Zaměstnanci ve výrobě se pak k těmto informacím dostanou ve formě písemné, kdy je to předáno jako pokyn, příkaz od mistra na středisku.

Dále bych jen dodala, že zlepšovat vždy vše jde, často jsme tu svázáni časovou tísní. Často se stane, že s někým potřebujete hovořit, ten nemá čas, tak se to odsouvá, případně se to řeší rychle a neproberou se veškeré detaily, případně není možnost promluvit si se všemi, kteří by k tomu měli, co dodat, nebo se všemi kterých se to týká. Ohledně informovanosti zaměstnanců by mohla být pro zaměstnance větší, momentálně to záleží dost na samotných zaměstnancích, jak například čtou firemní noviny. Případně může nastat nějaká neočekávaná změna, o které nikdo nevěděl, protože nebyl prostor, ale pak vše řešíme s tím, že se to příště nestane a dopředu se vše oznámí. Zatím se nám tu žádný problém neopakoval.

Dotazník pro zaměstnance společnosti

Dobrý den,

studuji 3. ročník bakalářského studia, obor Personální management v průmyslových podnicích na ČVUT. Chciěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který bude využit pouze pro účely mé bakalářské práce se zaměřením na vnitrofiremní komunikaci. Celý dotazník je anonymní.

Předem mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a věnovaný čas. S přáním pěkného dne,
Hana Kabíčková

1) Jak jste byl/a seznámen/a s dlouhodobými cíli ve společnosti?

- a) Svým nadřízeným
- b) Převážně ostatními zaměstnanci
- c) Násitňka
- d) Intranet
- e) E-mail
- f) Nejsem seznámen/a
- g) Jiné (uveďte) _____

2) Pro vykonávání své práce máte:

- a) nadměrně mnoho informací
- b) dostatek informací
- c) neuplné informace
- d) nedostatek informací

3) Jakou formou komunikace se k Vám dostanou informace nejčastěji?

Pozn.: Prosím, očísľujte od nejčastější (1) po nejméně častou (4).

- a) Osobní
- b) Písemnou (interní pošta)
- c) Telefonickou
- d) E-mail

4) Jakou formu nejčastěji využíváte Vy pro předávání informací v rámci společnosti?

Pozn.: Prosím, očísľujte od nejčastější (1) po nejméně častou (4).

- a) Osobní
- b) Písemnou (interní pošta)
- c) Telefonickou
- d) E-mail

5) Jak získáváte informace pro výkon své činnosti?

- a) Převážně oficiální cestou od svého nadřízeného
- b) Převážně neoficiální cestou, např. od kolegů nebo vlastním zjišťováním
- c) Jinak (uveďte) _____

6) Ujišťuje se Vaš nadřízený, zda jsou Vám jasné všechny instrukce potřebné pro Vaši práci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7) Při komunikaci s nadřízeným ohledně problémů, návrhů, připomínek:

- a) reaguje, diskutuje a řeší danou situaci
- b) reaguje, diskutuje a neřeší danou situaci
- c) nereaguje a nic neřeší
- d) záleží na typu situace
- e) zatím se taková situace nevyskytla

8) Býváte zahlcen/a nadměrným množstvím informací?

- a) Velmi často
- b) Často
- c) Zřídka
- d) Vůbec

9) K nedorozumění ve společnosti dochází na základě:

- a) nepochopení informací
- b) neuplných informací
- c) chybných informací
- d) nedochází k nedorozumění

10) Jaké překážky se vyskytují při komunikaci s nadřízeným/kolegy?

- a) Nedostatek informací
- b) Nedostatek času
- c) Pracovní prostředí (hluk, vzdálenost, ...)
- d) Neochota
- e) Jiné (uveďte) _____
- f) Žádné

11) Jak často jste informován/a o svém pracovním výkonu?

- a) Nejsem informován/a
- b) Jsem informován/a pravidelně měsíčně
- c) Jsem informován/a pravidelně ročně
- d) Jsem informován/a nepravidelně
- e) Jiné (uveďte) _____

12) Vychází ve společnosti firemní noviny?

- a) Ano, čtu je pravidelně
- b) Ano, čtu je občasně
- c) Ano, ale nečtu je
- d) Ne, nevychází

13) Navrhoval/a byste něco pro zlepšení komunikace ve firmě? (Uveďte)

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Hana Kabíčková

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis