

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace na pracovišti

Communication in a work place

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

POLCAROVÁ

MARKÉTA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Polcarová	Jméno:	Markéta	Osobní číslo:	437596
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Komunikace na pracovišti		
Název bakalářské práce anglicky:	Communication in a work place		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analýza vnitřní vzájemné komunikace zaměstnanců v podniku, formulace případných doporučení ke zlepšení. Osnova: Úvod, teoretická část (komunikace, druhy komunikace...), praktická část (představení podniku, analýza komunikace, návrh opatření), závěr, literatura. Přínos: návrh na zlepšení komunikace uvnitř vybraného podniku.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael a STEPHENS Tina. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4., HOLÁ Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0., JANDA Patrik. Vnitřní firemní komunikace: nástroj pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Eva Škorňová, Oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>12-04-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Polcarová, Markéta. *Komunikace na pracovišti*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych zde vyjádřila poděkování všem osobám, které mi pomohly při vypracování bakalářské práce, ať už psychickou podporou nebo radou. Především bych chtěla poděkovat zejména vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Evě Škorňové za trpělivost a odborné vedení. Další dík patří manažerce provozu společnosti, která mi poskytla veškeré informace o podniku, kde jsem provedla svou praktickou část. Dále jsem velmi vděčná své rodině a přátelům, kteří mě podporovali. Bez jejich vstřícnosti by má práce jen těžko vznikala.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá interní a externí komunikací firmy. Jsou zde rozebrány jednotlivé druhy a typy komunikace jako takové. Dále zmiňuje i bariéry komunikace. V praktické části se snažím podat informaci o praktickém využití interní komunikace ve společnosti Vodní a saunový svět s.r.o.

Klíčová slova

komunikace, komunikační proces, druhy komunikace, komunikace ve firmě, interní a externí komunikace, komunikační bariéry

Abstract

Bachelor thesis is about internal and external communication in the company. There are analysed individual types of communication. There are also mentioned barriers in communication. In the practical part I was working on giving information about practicing internal communication in the Vodní a saunový svět s.r.o. company.

Key words

Communication, communication process, types of communication, communication in the company, internal and external communication, communication barriers

Obsah

Úvod	5
1 Komunikace	7
1.1 Druhy komunikace	10
1.1.1 Interpersonální komunikace	10
1.1.2 Intrapersonální komunikace	11
1.1.2.1 Skupinová komunikace	11
1.1.2.2 Hromadná komunikace	12
2 Formy komunikace	13
2.1 Písemná komunikace.....	13
2.1.1 Ústní komunikace.....	14
2.1.2 Elektronická komunikace.....	14
3 Komunikace ve firmě	15
3.1 Obsah firemní komunikace.....	15
3.1.1 Data.....	16
3.1.2 Informace.....	16
3.1.3 Znalosti.....	16
3.2 Prostředky firemní komunikace.....	17
3.3 Cíle interní komunikace	20
3.4 Bariéry a problémy interní komunikace	20
4 Charakteristika zkoumaného subjektu	24
4.1 Vybraná pobočka.....	25
4.2 Výsledky dotazníku interní komunikace	27
4.2.1 První dvě dotazníkové otázky.....	27
4.2.2 Vyhodnocení otázky číslo 3	28
4.2.3 Vyhodnocení otázky číslo 4	29
4.2.4 Výsledek hodnocení otázky číslo 5,6	30
4.2.5 Vyhodnocení otázky číslo 7	31
4.2.6 Vyhodnocení otázky číslo 8	32
4.2.7 Vyhodnocení otázky číslo 9	32
4.2.8 Vyhodnocení otázky číslo 10.....	33

4.2.9	Vyhodnocení otázky číslo 11.....	34
4.2.10	Vyhodnocení otázky číslo 12 a 13.....	34
4.2.11	Vyhodnocení otázky číslo 14.....	35
4.2.12	Vyhodnocení otázky číslo 15.....	35
4.2.13	Vyhodnocení otázky číslo 16.....	36
4.2.14	Vyhodnocení otázky číslo 17.....	36
4.3	Rozhovor.....	37
4.4	Výstupy z hodnocení dotazníku a rozhovoru.....	38
	Zhodnocení rozhovoru	39
4.5	Návrhy na zlepšení a doporučení.....	39
Závěr	41
Seznam použité literatury	43
Seznam tabulek, obrázků a grafů	45

Úvod

Komunikace je základem dorozumění mezi lidmi a je neodmyslitelnou součástí každodenního života jak osobního, tak profesního. Používáme ji neustále, vědomě i nevědomě. Komunikujeme nejen s rodinou či přáteli, ale také s kolegy, dodavateli, zákazníky nebo i s naprosto neznámými lidmi, kterými může být pokladní v supermarketu, nebo jen cizinec, který potřebuje navést na místo určení. I když si to některé podniky neuvědomí, nebo nechtějí přiznat, komunikace je základem pro jejich úspěch. Důležitá je komunikace uvnitř v podniku – od něj se odvíjí i komunikace vně podniku. Díky komunikaci si uvědomujeme dění okolí podniku. Všichni se soustředíme hlavně na verbální komunikaci, ale velkým způsobem nás ovlivňuje i neverbální komunikace, kterou ne všichni umí tak dobře ovládat.

Používání správné a efektivní externí i interní komunikace je základním pravidlem pro kteroukoliv společnost, pokud chce být úspěšná. Schopní zaměstnanci jsou největším bohatstvím každé firmy. Oni jsou tím motorem – hnací silou, která získává zákazníky. Pokud je o pracovníky dobře postaráno pak i oni mají motivaci dobře se postarat o své zákazníky, svědomitě vykonávat svou práci a cítit se v práci dobře. Správná komunikace také vede k lepšímu pochopení firemní kultury a podnik je pak schopen „táhnout za jeden provaz“. Společnost Infinit, kterou jsem si vybrala pro bakalářskou práci, má vizi stát se jedničkou na trhu v poskytování služeb – relaxace.

Toto téma jsem si vybrala hlavně pro zájem o vzdělávání se v oblasti komunikace. Komunikace je důležitou součástí každého dne. Domnívám se totiž, že ten kdo umí správně komunikovat ať už v pracovním, či soukromém životě má velkou šanci dosáhnout svých vizí a cílů

Cílem práce je s využitím dotazníkového šetření a rozhovorů zjistit fungování vztahů zaměstnanců a komunikace v rámci šetřené organizace a srovnat ji s teorií komunikace. Na základě provedené analýzy formulovat případná doporučení ke zlepšení těchto procesů. V daném podniku zkoumám, je-li nastaven optimální model předávání informací a pracovníci mají všechny informace, které potřebují k výkonu své práce včas a v požadované formě. Vedení společnosti si uvědomuje, že vhodně nastavená komunikace pracovníků na pracovišti ovlivňuje spokojenost klientů s poskytovanými službami.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace

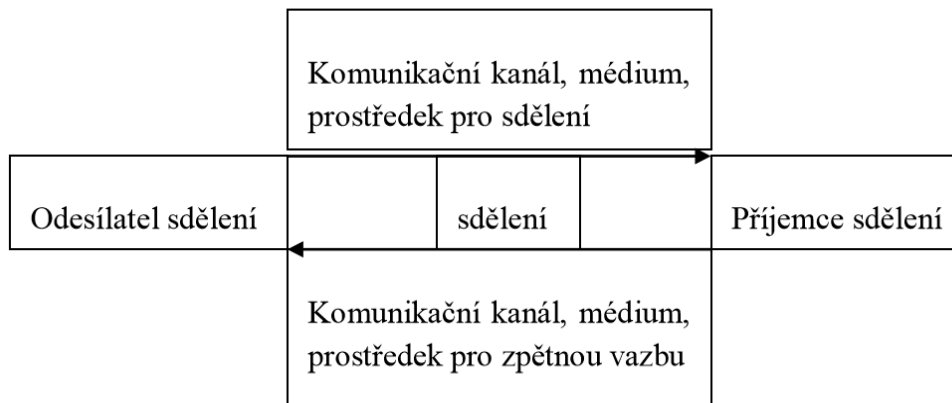
V odborné literatuře se můžeme setkat s různými definicemi komunikace. Jak uvádí Vybíral, 2000, s. 68. definice mezilidského komunikování, která by obsahovala všechny jeho aspekty (kognitivní, filozofické, sociální, lingvistické, kulturní...) není možná. Vybrala jsem tedy z odborné literatury definice, které se nejbližší přibližují a vystihují proces komunikace.

„Zaměstnanecké vztahy jsou především ovlivňovány manažerskou a vnitropodnikovou komunikací, ačkoli doplňkovým zdrojem informací je i externí komunikace. Strategie manažerské komunikace se týká procedur plánování a kontroly, manažerských informačních systémů a metod delegování pravomocí a udělování instrukcí.“(Armstrong, 1999, s. 715)

Komunikace je dvousměrný proces, kdy se za účelem dorozumění vyměňují informace mezi lidmi. Příjímač- ten, kdo zprávu přijímá a dekóduje a vysílatel- ten, kdo se zprávu snaží předat. Prostřednictvím této výměny předáváme také požadavky, názory, myšlenky, přání a očekávání. (Tureckiová, 2007, s. 64)

Veškerá naše jednání a projevy jsou součástí komunikace a působí na naše okolí, které nás podle nich vnímá a vytváří si podle těchto signálů názor o nás. Se svým okolím komunikujeme, i když mlčíme, protože i mlčky máme možnost sdělovat své pocity pomocí gest či chování. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti, které sdělujeme druhé straně. O komunikaci lze hovořit tehdy, kdy nám druhá strana porozumí. (Holá, 2006, s. 6)

Původ slova komunikace pochází z latiny, ze slova *communicare*, což přeložíme jako sdělovat, působit, sdílet. Komunikace jako elementární spojovací prvek mezi lidmi je podstatou všech mezilidských interakcí a základním prvkem každé společenské činnosti. V každém okamžiku komunikace předáváme svému okolí informace jak vědomě, tak nevědomě nejen prostřednictvím slov, ale i mimikou, pohyby, výrazem a gesty. (Schulz Von Thun, 2005, s. 49)



Obrázek 1 jednoduché schéma komunikačního procesu

(Holá, 2006, s. 170)

Komunikace zastává mnoho funkcí a její hranice jsou nekonečné – navzájem se překrývají a doplňují.

Vymětal, 2008, s. 79) uvádí následující funkce komunikace:

- **Funkce informativní**

Tato funkce představuje předávání informací, zkušeností, dat, fakta a znalostí mezi dvěma a více komunikujícími. Často nečekáme na zpětnou vazbu, pouze informaci předáme. Ve společnosti si to můžeme představit jako monolog na firemním meetingu, zaslání informace o změnách ve společnosti emailem, prohlášení k určité situaci.

- **Funkce poznávací**

Je funkce obsahující výměnu informací, zážitků a zkušeností o sobě a okolním světě. Zde očekáváme dialog mezi osobami.

- **Funkce instruktivní**

Překrývá se s funkcí informační, která je doplněna o popisy, návody a postupy. V tomto případě je zpětná vazba velmi důležitá. Jen tak se můžeme přesvědčit, zda příjemce instrukcí správně porozuměl a bude podle nich jednat.

- **Funkce vzdělávací a výchovná**

Tato funkce je souhrnem několika jiných funkcí do jedné.

- **Funkce osobní identity**

Jedná se o poznávání sama sebe a svého Já.

- **Funkce informativní**

Funkce socializační a společensky integrující – obsahuje vztahy mezi lidmi, navazování kontaktů a komunikace mezi lidmi. Například firemní, veletržní akce, kde můžeme získat nové zákazníky a partnery pro firmu.

- **Funkce Přesvědčovací**

Jedná se o působení ohledně názorů, postojů a chování. Argumentovat ve prospěch určitého řešení. Do této funkce můžeme zařadit například i lobbying. Zpětná vazba hraje velmi důležitou roli. Pokud argumentujeme a přesvědčujeme, chceme si být jisti, s jakým efektem se nám tento akt podařil.

- **Ostatní funkce**

Funkce posilující, motivující, zábavná, svěřovací a jiné.

Ve firemní komunikaci se setkáváme se všemi těmito funkcemi. Navzájem se protínají a doplňují. Celý pracovní den je naplněn instrukcemi, informacemi, snahou přesvědčit někoho o tom, proč jsme si vybrali právě toto řešení a ne jiné. Vyjednat ty nejlepší podmínky smlouvy s dodavatelem. Domluvit se na společném řešení úkolu s kolegy a rozplánovat tak harmonogram. (Štěpáník, 2005, s. 82)

1.1 Druhy komunikace

Můžeme se setkat s různými druhy komunikace mezi lidmi, základní dělení se však rozděluje na komunikaci verbální a neverbální. Hloušková, 1998, s. 115) zastává názor, že z 90% komunikujeme mimoslovně (neverbálně) a pouze z 10% slovy (verbálně). Oba tyto druhy komunikace se navzájem podporují a posilují. Verbální a neverbální komunikace jsou také označovány jako signalizační systémy.

Další druhy komunikace jistě stojí za zmínku alespoň v tomto řádku. Přímá, nebo zprostředkovaná, jednostranná, či vícestranná. Co se skrývá pod pojmy přímá a nepřímá nebo více a jednostranná komunikace si jistě čtenář dokáže představit sám. (Bělohávek, 2005, s. 126)

Do verbální komunikace patří slovní signály přenášené vzduchem a přijímané sluchem. Verbální komunikace má formu psané nebo mluvené řeči. Mezi verbální komunikaci můžeme řadit každý typ komunikace, který využívá slova. Může tam tak patřit nejen rozhovor (jednostranný či vícestranný), telefonát, ale také dopis, email, sms... (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 189)

Dá se říci, že rozlišujeme tři fenomény verbální komunikace, a to jazyk, mluvu a řeč. Verbální sdělení může být obecné či přesné, abstraktní či konkrétní. Verbální komunikace je spojena s řadou obecně známých komunikačních stylů. Rozlišují se styly konverzační, vyjednávací, operativní, koncepční a další. (Scharlau, 2010, s. 256)

1.1.1 Interpersonální komunikace

Dle Janouška je základním druhem výchozí komunikace. Probíhá zde přejímání a předávání významů a jejich sdílení i nesdílení v základní podobě. Je zde nezbytné užití verbálních prostředků. Neverbální prostředky zde mají ale také svou funkci. V komunikačním aktu je zahrnuta kromě vnější promluvy také vnitřní aktivita mluvčího i příjemce. Smysl sdělení může být pro oba účastníky rozdílný. Vyjadřuje totiž jeho vázanost na motivaci, účastníky na jeho záměry a cíle, sociální faktory, použití slov, gramatické vazby apod. To vše může být pro oba účastníky blízké, ale také velmi vzdálené. Základním projevem explicitní interpersonální komunikace je rozhovor, při

kterém střídavě poslouchají a promlouvají různé osoby. Rozhovor může mít různou podobu. Jednou možností je podoba komunikace jako doprovodná činnost při jiné aktivitě – například sportu, pracovním úkolu...

Druhou možností je komunikace jako konverzace, která má spíše ráz navazování kontaktů, odreagování, žertování aj. - jedná se o komunikaci fatickou. Třetí možností je rozvinutá komunikace zaměřená na společně sdílený význam – komunikace dialogická. (Janoušek, 2015, s. 119)

.

1.1.2 Intrapersonální komunikace

Komunikace jedince se sebou samotným. Může být vnější – slyšitelná, viditelná pro druhé, ale zaměřená na jiné není. (Kdyby byla zaměřena na druhé, jednalo by se již o komunikaci interpersonální). Někdy je výhradně vnitřní. I ve své vnitřní podobě je však stále vědomá. Intrapersonální komunikace není totožná s monologem. (Monolog je sice pronášen jedincem, ale může být fakticky zaměřen na druhé.) Intrapersonální komunikace souvisí s vnitřními psychickými procesy. (Janoušek, 2015, s. 124)

.

1.1.2.1 Skupinová komunikace

Ve skupinové komunikaci se můžeme zaměřit na problematiku souvislosti skupinové konverzace a její strukturou. Souvislost komunikace a struktura je podmíněna skupinovou soudržností či kohezí. Jedná se o výsledek všech sil, působících na členy. Soudržnost skupiny může vést k vyloučení člena jiného, který nezastává stejný názor. Každý člen ve skupině také zastává skupinovou roli – jedná se o dělbu práce či jiné skupinové činnosti. (Janoušek, 2015, s. 128)

„Systém kolektivních pracovních vztahů je řízen procesem kolektivního vyjednávání, který definoval Flanders (1970). Cílem kolektivního vyjednávání je stanovit pomocí vyjednávání a diskusí dohodnutá pravidla a dosáhnout rozhodnutí v otázkách, jež jsou předmětem zájmu zaměstnavatelů a odborů a dohodnout se na metodách řízení podmínek zaměstnávání.“ (Armstrong, 2002, s. 667)

1.1.2.2 Hromadná komunikace

Hromadná, či masová komunikace má společné základní komunikační schéma s ostatními druhy komunikace. Můžeme zde rozlišit smysl sdělení pro mluvčího, motivaci, záměr či intenci mluvčího. Hromadná komunikace je specifickým druhem komunikace, odlišným od ostatních druhů. Masovou komunikaci srovnáváme s interpersonální komunikací a komunikací v malých skupinách. Ve skupinové a mezosobní komunikaci vystupují jako příjemci a původci především jedinci, v masové komunikaci je původcem jak jedinec, ale i organizace, instituce, redakce, vydavatelství apod. Totéž platí u příjemce – může jím být pouze jedinec, ale i publikum, čtenáři, posluchači, diváci ...

V masové komunikaci se stýkají sociální struktury, instituce, organizace aj. prostřednictvím jednotlivých konkrétních lidí – původci na jedné straně a příjemci na druhé.

Druhým specifickým rysem masové komunikace je její veřejný charakter. Tento výrok můžeme chápat jako dostupnost každému potenciálnímu příjemci. Veřejný charakter je u masové komunikace většinou pravidlem na rozdíl od komunikace v malé skupině.

Třetím rysem masové komunikace je to, že zpravidla nedochází k přeměně rolí komunikátora, původce, příjemce, recipienta, jako je tomu například u rozhovoru dvou lidí. Původce a příjemce sdělení nejsou v přímém kontaktu. Existuje mezi nimi vzdálenost časová, prostorová, nebo obojí. Masová komunikace umožňuje překonání časového rozdílu v přijímání zpráv mezi členy publika. (Janoušek, 2015, s. 130)

Tabulka 1 dialog versus diskuze

Dialog	Diskuse
sledovat celek, který spojuje části	dělit věci/problémy na části

vidět vazbu mezi částmi	vidět rozdíly mezi částmi
ptát se na hypotézy	obhajovat a bránit hypotézy
učit se na základě otázek a otevírání	přesvědčovat, prodávat, předepisovat
vytvářet společný význam	dosahovat shody v názorech

(Gerard, 1998, s. 21)

2 Formy komunikace

Komunikace probíhá v několika základních formách. Rozlišujeme ji na komunikaci písemnou, ústní a elektronickou, telefonickou. Formu si vybereme podle obsahu a důležitosti sdělení. Jednotlivé formy se liší svou časovou náročností, druhem informace, nákladovostí, kterou chce odesílatel předat příjemci. (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 98)

2.1 Písemná komunikace

Hlavním vyjadřovacím prostředkem psané řeči je písmo. Písemná komunikace je ve formě rukopisu, strojopisu nebo na počítači. Jsou situace, kdy je mnohem výhodnější a praktičtější využít tuto formu komunikace. Příkladem mohou být různé smlouvy, směnky. Dále může být písemná komunikace použita při stanovování měsíčních plánů, při vysvětlování různých pracovních technik nebo také jsou ve firmách používány směrnice různého typu – např. etické. Autor této komunikace musí brát v úvahu, že čtenář se nachází pravděpodobně v odlišném čase než autor. Čtenář nemůže klást otázky, proto by měl autor napsat vše dopodrobna, aby nevznikly jakékoliv nejasnosti. (Sperandio, 2008, s. 156)

Výhody:

- Příjemce si určí, kdy si sdělení přečte
- Sdělení může obsahovat složitější a rozsáhlejší informace
- Dané sdělení můžeme poskytnout více příjemcům najednou
- Informace se dají archivovat pro budoucí potřebu
- Vyvolává menší emoce než ústní sdělení
- Odpověď si může příjemce promyslet

Nevýhody:

- Větší formalita a odstup komunikujících
- Je zde možnost nesprávné interpretace sdělení
- Neumožňuje bezprostřední změnu postojů a názorů
- Na odpověď se musí déle čekat

(Vymětal, 2008, s. 106)

2.1.1 Ústní komunikace

U ústní komunikace se jedná především o osobní komunikaci. Používá se formou verbální i neverbální. Sperandio, 2008, s. 212) hovoří o tom, že se ústní komunikace skládá ze tří částí, a to z části verbální, hlasové a gestikulační.

Mezi výhody ústní komunikace patří osobní kontakt, bezprostřední reakce druhé osoby – příjemce, možnost komunikace s více osobami najednou, je to i nástroj k přesvědčování. Další výhodou je okamžité vyřešení nedorozumění, ke kterému může dojít a výrazně se omezí vznik šumu. Mezi nevýhody zařadíme časovou náročnost osobní komunikace, dohady o tom, co bylo/nebylo řečeno – hlavně na poradách, školeních apod. Základním prostředkem ústní komunikace je rozhovor, diskuze... (Sperandio, 2008, s. 206)

2.1.2 Elektronická komunikace

V dnešním světě se již bez elektronické komunikace nelze obejít. Používáme ji ke komunikaci s našimi blízkými i s širokým okolím. V současné době je jednou z nejpoužívanějších komunikací ve firmách. Jedná se o komunikace pomocí internetu, modemu, elektronických sítí, faxu, telekonferencí apod.

Do výhod elektronické komunikace bychom zařadili úsporu času; nákladů, rychlost přenosu a velikost zpráv i souborů, které je možné předat. Mezi hlavní nevýhody této komunikace patří poruchovost přístrojů; viry; zneužití osobních údajů a delší prodlevy v odpovědích. Za hlavní komunikační nástroj elektronické komunikace považujeme e-mail. Firma využívá e-mail jak ke komunikaci interní (informování zaměstnanců), tak i ke komunikaci externí (komunikace s úřady, dodavateli, institucemi apod.).

(Štěpáník, 2005, s. 65)

3 Komunikace ve firmě

Lidé jsou nejdůležitější součástí každé firmy. Jsou ale zároveň nejhůře ovladatelní. Každý člověk je jiná osobnost, má rozdílné schopnosti, myšlení, názory a návyky. Právě proto je těžké mít pod kontrolou a řídit lidské myšlení, chování a projevy. Spíše než kontrolovat a řídit lze do určité míry ovlivňovat či stimulovat. K úspěšnému fungování firmy je tedy nezbytná bezchybná a efektivní komunikace. (Hoolá, 2006, s 8)

V dnešní době mají firmy zájem o dobrou informovanost svých zaměstnanců. Interní komunikace probíhající oficiálními i neoficiálními kanály. V podniku je základem dobrého fungování a při jejím narušení je ohrožená celá existence firmy. Dobrá komunikace se zaměstnanci podporuje udržování loajality zaměstnanců vůči podniku. Hloušková, I. (1998) hovoří o tom, že pomocí komunikace si zaměstnanci utvářejí své názory a postoje k firmě, motivuje zaměstnance, napomáhá k funkčnímu a efektivnímu chodu podniku. Součástí vnitrofiremní komunikace je vliv firemní kultury na zaměstnance. Podstatný vliv na prostředí ve firmě má i styl řízení, tradice a rituály firmy a její úspěch či neúspěch na trhu. Prioritou vedení při vytváření vnitropodnikové komunikace by měl být i srozumitelný a dobře propracovaný systém odměn a sankcí – tedy zpětná vazba kvality práce každého zaměstnance. (Hloušková, 1998, s. 26)

Holá, 2006, s. 10) ve své knize uvádí, že firemní komunikaci můžeme rozdělit na komunikaci interní a externí. Interní komunikace probíhá uvnitř podniku mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními. Externí komunikace představuje komunikaci firmy s okolním světem (se zákazníky, dodavateli, potenciálními zákazníky, atd.) Interní a externí komunikace jsou v podniku součástí koordinované marketingové činnosti. Některé podniky mají i svá oddělení zabývající se komunikací např. oddělení PR (Public Relations).

3.1 Obsah firemní komunikace

Nejčastějším předmětem firemní komunikace bývají informace. Ve firmě se pracuje především s daty, informacemi a znalostmi. Jak se s těmito informacemi nakládá, pak vede firmu k úspěchu. (Armstrong, 2002, s. 396)

3.1.1 Data

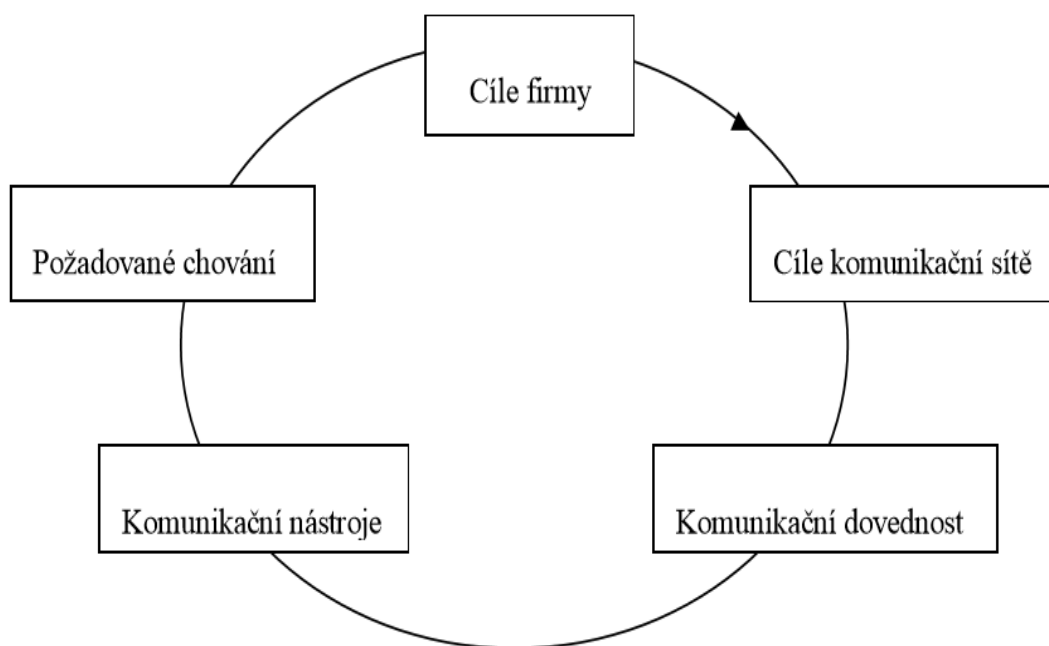
Podle odborné literatury sem zařadíme vše, co můžeme monitorovat smysly. (zrak, sluch, hmat, čich, chuť). Ve firemní praxi bychom sem zařadili objektivní fakta o určitých skutečnostech, nebo posloupnost znaků s určitou hodnotou. Data bývají vázána na technologii. Jsou nezávislá na lidském vědomí, jsou výsledkem konkrétního procesu. S daty můžeme dále pracovat a jsou kvantitativně i kvalitativně ohodnocována. Informační systém firmy se snaží odkódovat zprávu obsaženou v datech a zpracovat ji. Může jít například o čísla objemu prodeje, počet zákazníků, účetnická data apod. Pro to, co data obsahují, jsou na ně kladeny nároky na rychlost pořízení, náklady na jejich pořízení, kapacitu, přístup a kvalitu jejich obsahu.

3.1.2 Informace

Jedná se o data, která jsou interpretována s určitým významem. Informacím je přiřkládána konkrétní hodnota, důležitost a význam. Uživatel tvoří z dat informace subjektivního charakteru, kde využívá své znalosti a zkušenosti. Uživatel s nimi může pracovat jen tehdy, má-li pro to potřebné znalosti. Tak mají pro uživatele určitá data nějakou hodnotu, nebo jsou pro něj bez hodnoty a dále s nimi nepracuje.

3.1.3 Znalosti

Znalosti jsou provázány s lidskou činností a emocemi. Znalost vzniká v mysli a tam je i užívána. Jedná se o souhrn vědomostí, zkušeností, principů a hodnot, podle kterých žijeme. Znalost je informace navíc. Ve firmách bývají znalostí součástí rutin, praktik, procesů a norem. Vznikají při konkrétních činnostech, při nichž znalosti nabývají významu a kvality. Možnost sdílení znalostí ve firmě je bohužel mnohem nižší, než sdílení dat. Přitom jsou pro organizaci nejhodnotnější. Všechny tyto tři složky komunikace – data, informace, znalosti patří do firemních aktiv. Navzájem na sebe působí, odlišují se a dále se s nimi pracuje. Vyžadují odlišný přístup a různé formy komunikace. Všim, čím chce firma být, její image a působení navenek – na partnery, zákazníky apod. závisí dobrá komunikace i uvnitř podniku. Jednotlivé kroky komunikace pak navzájem navazují a musí být koordinovány za společným cílem. (Plamínek, 2008, s. 212)



Obrázek 2 vnitrofiremní komunikace

(Janda, 2004, s. 128)

3.2 Prostředky firemní komunikace

Zvolení prostředku a formy komunikace záleží na mnoha faktorech. Jedná se o nový problém nebo o standardní situaci? Je zpráva jednoduchá na pochopení nebo vyžaduje hlubší porozumění? Je třeba okamžitá zpětná vazba nebo stačí jednosměrné sdělení? Zná mluvčí příjemce zprávy? Na tyto otázky a na mnoho dalších je potřeba si odpovědět při volbě formy firemní komunikace. (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 96)

Druhy komunikace:

- osobní: rozhovor, porada, diskuze, brainstorming
- telefonický: zpráva na záznamníku, rozhovor po telefonu
- písemný: vzkaz, příkaz, dopis, fax, metodický pokyn, směrnice, firemní noviny, časopis, nástěnka
- elektronický: e-mail, elektronický věstník, chat, online rozhovor, video konference, intranet, blogy
- multimediální: video, instruktáž formou videa, rozhlas
- ostatní: dny otevřených dveří, dotazníkové šetření, firemní vize a cíle, rotace zaměstnanců na různých pracovištích, sdělování vnitrofiremních informací (povýšení, odvolání,...), vzdělávání pracovníků, anonymní vzkazy ohledně spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců, hodnocení (i finanční) pracovníků, firemní historie a fámy, společenské a kulturní akce, firemní rituály, způsob výběru zaměstnanců, styl oblékání, styl oslovování, struktura vedení, pracovní podmínky a prostředí. (Hloušková, 1998, s. 173)

Holá, 2006 s. 16 uvádí, že pro sestavení správné a funkční strategie vnitropodnikové komunikace je potřeba si uvědomit důležitost komunikace v komplexu celého fungování firmy. Ať už manažeři využívají jakékoliv nástroje, je dobré se držet určitých pravidel. Mezi nejdůležitější nástroje vnitropodnikové osobní komunikace patří:

- Porady – zakládají se na schopnostech komunikace všech zúčastněných. Cílem porad je kontrola splněných cílů a zadání nových. Na začátku týmové porady by měl manažer seznámit účastníky porady s programem a průběhem schůze. Jsou jedním z nejčastějších nástrojů pro vedení firemního týmu. Komunikují zde nadřazení s podřízenými. Účast na poradách může být dobrovolná nebo na výslovné požádání. Díky tomu je možné řídit pracovní výkon jak týmu, tak i jednotlivých spolupracovníků. Aby byla týmová rada efektivní, tak je zapotřebí důkladné přípravy, co se na týmové poradě bude probírat a jak dlouho. Mezi nejdůležitějšími cíli porady bývá většinou kontrola plnění podnikových plánů, zadávání nových úkolů a prohloubení týmové spolupráce. Poradu vede pouze jedna osoba. Jednou z neznámějších metod používaná na poradách je brainstorming. (Holá, 2006, s. 17).

Plamínek, 2008, s. 218 rozlišuje typy porad:

- informativní poradu, kde se předávají informace, a vede se skupinová diskuse
 - řešitelskou poradu, kde se hledají možnosti řešení problémů
 - rozhodovací poradu, kde účastníci vybírají z nabídky možných řešení to, které budou realizovat
-
- **Brainstorming** – skupinová kreativní technika. Cílem je generování co nejvíce nápadů na dané téma. Napomáhá k nalezení nových způsobů řešení problémů. Čím více bude námětů, tím pravděpodobněji budou obsahovat kvalitní návrh řešení. Tato metoda je založena na skupinové komunikaci. Brainstorming označujeme někdy jako tzv. bouři mozků. Vzájemné povzbuzování a stimulace nových myšlenek a nápadů je důležitou součástí brainstormingu. Každý účastník má možnost podílet se na konstrukci možných řešení a závěrů. Žádná omezení neexistují, kri-

tiku odkládáme na později, abychom nebrzdili toky myšlenek a námětů. Někdy tato metoda napomáhá účastníkům uvědomit si, že existují různé pohledy na daný problém a tím se snižuje konfliktnost. Šéfovy nápady nejsou lepší než nápady juniora, cílem jsou jakékoliv nápady, které mohou další inspirovat nebo obohatit.

- **Firemní mítinky** – představují setkání zaměstnanců. Každý podnik si náplň svého mítinku stanoví podle vlastních potřeb, představ a možností. Tento nástroj bývá většinou spojen s neformální společenskou akcí a na takovéto akci by měl být dán dostatečný prostor k prodiskutování prezentovaných témat-(snaha navodit přátelskou atmosféru). Většinou jsou doprovázeny společenskou akcí. Na takovéto akci by měl být dán dostatečný prostor k prodiskutování prezentovaných témat. Náplň firemních mítinků tvoří zhodnocení a zdůraznění úspěchů uplynulého období, odměňování nejvýkonnějších zaměstnanců, chystané organizační změny a plánované aktivity firmy. Firemní mítinky se konají zpravidla na začátku nebo na konci roku. Cílem této akce je seznámení spolupracovníků s firemní strategií a cíli do budoucna.
- **Interní školící systémy** – je skvělý nástroj pro přesnější prezentaci a sdílení firemních strategií, know-how a cílů do budoucna. Pokud totiž zaměstnanec ví, kam společnost směřuje, tak se díky tomu jednoznačně odstraňují pochyby a zaměstnanci tak mají větší důvěru k firmě. Také sem patří různá produktová školení, či školení při nástupu nového spolupracovníka. Touto formou komunikace se v podniku odbourávají veškeré komunikační bariéry mezi spolupracovníky v týmu i mezi jednotlivými týmy. Firma by tyto školící programy měla plně podporovat. Tento nástroj je vhodný zejména pro manažery, jelikož se mohou zdokonalit ve svých komunikačních schopnostech.
- **Dny otevřených dveří** – nabízí spolupracovníkům prostor a příležitost k objasnění fungování týmů ve společnosti či k objasnění strategií apod. Pokud firma využívá tento nástroj, pak to svědčí o organizovaném time-managementu společnosti. Odpověď na otázku, jak často využívat tento nástroj je následující: záleží na produktu či službě, kterou společnost poskytuje, záleží na velikosti firmy, v poslední řadě také na tom, jaký má firma samotný postoj ke komunikaci.
- **Konzultace** – jedná se o výborný nástroj, když potřebuje manažer získat jisté informace od svých zaměstnanců. Komunikace zde probíhá face to face. Konzultace probíhají na základě individuální domluvy mezi manažerem a podřízeným – ne-

smí však zasahovat do pracovního programu. Každý manažer by měl být tomuto stylu otevřený a udělat si čas na své zaměstnance. Doba trvání a četnost konzultací je závislá na mnoha faktorech.

- Jiné prostředky firemní komunikace: mezi další nástroje interní komunikace patří různé letáky, plakáty, reklamy. Všechny tyto nástroje mohou upoutat pozornost zaměstnance na nastávající důležitou schůzku či událost. Pokud je zapotřebí zesílit efektivitu interní komunikace, pak je vhodné použít kombinaci několika odlišných nástrojů vnitropodnikové komunikace.

(Holá, 2006, s. 19)

3.3 Cíle interní komunikace

Rozlišujeme následující cíle interní komunikace:

- Zajištění informačních potřeb pracovníků
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce
- Zajištění stability a loajality pracovníků
- Udržování zpětné vazby a neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy

Každá firma si může definovat své cíle komunikace sama. Komunikační cíle jsou rozpracovány do komunikačního plánu. (McCannon, 2009, s. 58)

3.4 Bariéry a problémy interní komunikace

Bariéry v komunikaci jsou limity, které se objevují během komunikace nebo které brání komunikaci uskutečnit. Špatná komunikace je příznakem hlubších firemních problémů. Každý den je možné se setkat na pracovišti s některou z komunikač-

ních bariér. Tyto bariéry vznikají ve všech fázích komunikace, příčinou jsou osobnostní rysy odesílatele i příjemce, sdělení samo, nebo okolí, v kterém se sdělení přenáší. Dle mezinárodních výzkumů je špatná komunikace příčinou až 80 % problému, které v průběhu pracovní doby vznikají. Za hlavní komunikační bariéru je považován komunikační šum. Pomineme-li tento problém, pak Robinson a Coulter nadefinovaly dalších 7 možných komunikačních problémů (McCann, 2009, s. 127)

- **Filtrování** – lze definovat jako záměrné manipulování a zkreslování informací tak, aby příjemce vnímal tyto zprávy pozitivněji.
- **Selektivní vnímání** – jev, kdy si spolupracovníci převzou podle svých představ to, co vidí či slyší. Dochází tak k mylné interpretaci na základě vlastních minulých zkušeností, zájmů a přístupů.
- **Emoce** – momentální citový stav ovlivňuje příjemce, když obdrží informaci.
- **Zahlcení informacemi** – jak samotný název napovídá, tak se zde jedná o přesytenost informacemi, a tudíž je nelze všechny zpracovat.
- **Defenzíva** – pokud se spolupracovníci cítí ohroženi, začínají se bránit, a tudíž dochází ke komunikační bariéře. Příjemce tak nebude dobře vnímat člověka, který informaci vyslal.
- **Jazyk** – pokud se ve firmě používá speciální terminologie či nějaké specifické výrazy, nemusí je každé oddělení ve společnosti chápat.
- **Národní kultura** – vnitropodniková komunikace nemusí vždy probíhat na celém světě stejně, protože každá národnost má jednak odlišný jazyk, ale především kulturu a mentalitu.
- **Špatné kódování nebo dekódování informace**, což může vést k deformaci předávané informace
- **Nesprávná volba komunikačního média**
- **Nedostatečná nebo zcela chybějící zpětná vazba** – odesílatel informace neví, zda byla jeho zpráva dobře dekódována, tedy pochopena
- **Zahlcení informacemi** – nadměrné nebo obsahově nepřiměřené sdělení
- **Verbální schopnosti** – těžkosti s formulováním myšlenek tak, aby byly vyloženy správně a správně interpretovány, například vhodně zvolený styl mluvy (formální, odborný, slangový)
- **Rozdíly mezi lidmi (i sociální)** – věk, pohlaví, postavení, vzdělání, postoje, cíle, jazyk, kultura
- **Konflikty mezi komunikujícími** – například dlouhotrvající spory a sváry
- **Projevy inkongruence** – vyjadřování zásadního nesouhlasu již ve fázi přijímání informace

- **Psychologické a emocionální bariéry** – vztek, zlost, lhostejnost, povýšenost, uzavřenost, xenofobie
- **Fyziologické vlivy** – únava, nemoc, bolest, které snižují koncentraci naslouchajícího i kvalitu projevu osoby, která zprávu vysílá
- **Fyzické vlivy** – hluk, rušivé prostředí, nevlídné počasí také mohou působit rušivě na obě komunikující strany
- **Třetí osoba** – někdy stačí k narušení komunikace jen přítomnost třetí osoby
- **Manipulace** – když si odesílatel zprávy není jistý svým sdělením nebo nechce věci sdělovat přímo, používá raději fráze jako: „mělo by se“, „je potřeba, aby...“
- **poučování** – poučování jsou nevyžádané rady, které mohou vést k nevoli dále komunikovat toho, kdo je poučován. Často se poučování používá z pozice nadřazení a vyvolává konflikty a neshody.
- **vyhrožování** – vede k blokaci komunikace a následnému konfliktu
- **moralizování** – kárání a napomínání ve smyslu: „všichni slušní lidé vědí...“
- **uzavřené otázky** – otázky, kdy možná odpověď je ano/ne nedává druhé straně prostor se k otázce dostatečně vyjádřit
- **zesměšňování** – nerespektování druhé strany vede k problémům v komunikaci, které mohou být i trvalého rázu (Vymětal, 2008)
- **předsudky** – například muži se hodí na řídicí pozice lépe než ženy (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1997)
- **používání prázdných slov** – nic neříkající formulace a prázdné fráze znehodnocují celé sdělení
(Motsching a Nykl, 2011, s. 96)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Charakteristika zkoumaného subjektu

Ke zkoumání byla vybrána společnost Vodní a saunový svět – Infnit s.r.o. Tato společnost poskytuje služby v oblasti wellness, a to v několika svých pobočkách, které se nacházejí v Praze a Brně.



Obrázek 3 logo společnosti

(zdroj: http://www.infnit.cz/media/LOGO/logo_Infnit.jpg)

Historie společnosti a předmět jejího podnikání

První wellness centrum Infnit bylo založeno v roce 2003. Po dvou letech, kdy se společnosti dařilo, se majitel rozhodl k vybudování druhé pobočky. V roce 2007 už měla společnost pobočku s číslem tři a nyní jich je celkem sedm, z čehož tři jsou v Brně a čtyři v Praze. Každá pobočka nabízí jiný sortiment služeb, proto má společnost poměrně široký předmět podnikání. S datem 29. 8. 2016 se ale pobočka přejmenovala na Vodní a saunový svět s.r.o. a je vedená u Městského soudu v Praze.

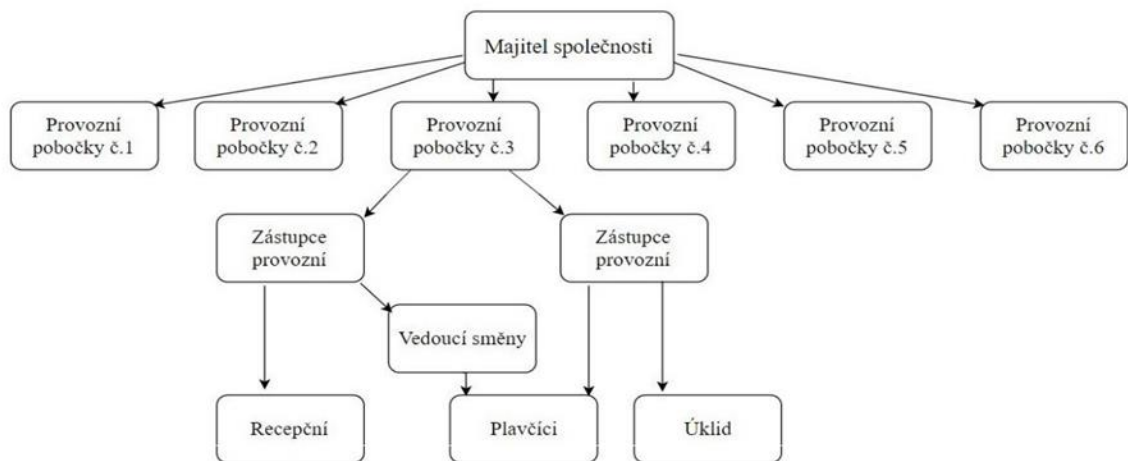
Společnost Vodní a saunový svět s.r.o. má v předmětu podnikání:

- masérské, rekondiční a regenerační služby
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- provozování solárií
- hostinská činnost
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- provozování cestovní kanceláře

- kosmetické služby
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici
- pronájem a půjčování movitých věcí
- zprostředkování obchodu a služeb
- reklamní činnost a marketing
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- velkoobchod

Organizační schéma společnosti

Jak jsem již zmínila, společnost má celkem sedm poboček. Ve schématu je naznačeno provázání mezi jednotlivými provozními pobočkami a majitelem. Dále je zde podrobněji naznačena organizace pobočky, na kterou jsem zaměřila samotný výzkum této práce.



Obrázek 4 organizační schéma společnosti

Zdroj: vlastní práce

4.1 Vybraná pobočka

Pro samotný výzkum byla vybrána pobočka ve wellness hotelu Step, který se nachází v Praze Vysočanech. V tomto hotelu má společnost pobočky dvě, jedna se

zabývá masážemi, je zde privátní zóna, ve které si klienti mohou zamluvit soukromou saunu či vířivku, a také je zde posilovna.

Druhá pobočka je zaměřena na širokou veřejnost, nachází se zde saunový a vodní svět. Touto pobočkou se v práci dále zabývám. V hotelu Step si Vodní a saunový svět s.r.o. pronajímá prostory od roku 2008. Plavecký bazén je zde zpřístupněn veřejnosti, probíhají zde dětské plavecké kurzy a po domluvě s trenérem také individuální kurzy. Saunový svět je otevřen pro veřejnost denně a kapacita je zde až 135 lidí. Vodní svět zahrnuje 25m dlouhý bazén, vířivku, malý kojenecký bazének a parní lázeň. Saunový svět, který se nachází v prvním patře nad bazénem, nabízí klientům pět saun a několik odpočíváren s fresh bary, kde se mohou občerstvit. Momentálně je ve výstavbě šestá sauna, která tím zvýší i kapacitu návštěvníků. V minulém roce byl saunový svět rozšířen o saunové ceremoniály, které jsou klienty velmi vítané a oblíbené. Probíhají celý den a jsou v ceně vstupného.

Nyní – v době zkoumání je na pobočce zaměstnáno 49 pracovníků na různých pozicích. Jsou zde plavčíci, vedoucí směn, recepční, saunový mistři, technici a zaměstnanci úklidu. Dále jedna provozní manažerka pobočky a její zástupkyně, PR manažerka a účetní. Výzkum, který jsem na pobočce provedla je zaměřen na provozní manažerku (rozhovor) a recepční (dotazník).

Cíl průzkumu

Výzkumným problémem v této práci je interní komunikace ve společnosti Vodní a saunový svět s.r.o. Zejména zda je nastavena správně, jestli je dostačující a vyhovující pro všechny pracovníky ve firmě. Jako výzkumné prostředky jsem použila rozhovor s provozní manažerkou společnosti a dotazník s recepčními. Porovnání výsledků se pokusí poukázat na rozpory ve vnímání firemní komunikace. Na druhou stranu naznačí, do jaké míry funguje interní komunikace ve firmě.

Průběh dotazování

Dotazník obsahoval celkem sedmáct otázek a proběhl online formou. Odpovědělo na něj dvacet-jedna dotázaných zaměstnankyň na pozici recepční a některé z nich i vedoucí směny (na této pozici jsou zaměstnány jen ženy). Dotazník probíhal v březnu 2017 a neúčastnily se jej dvě slečny. Respondenti byli seznámeni s tím, že dotazník je schválen vedením firmy, je zcela anonymní, a že jeho vyplněním v žádném směru neohrozí své pracovní místo a neporušují ani etický kodex firmy. Pro vyhodnocení vyplněných dotazníků a hypotéz, jsem použil 2 programy z řady Microsoft Office. Těmito programy byly Microsoft Word a Microsoft Excel, což je statistický program, ve kterém je možné dělat grafy, diagramy, tabulky a zpracovávat data.

Rozhovor s manažerkou

Účelem tohoto rozhovoru bylo podrobně zjistit úroveň vnitrofiremní komunikace z pohledu managementu a pokusit se v ní vytipovat krizová místa. Manažerke jsem otázky rozhovoru poslala již týden dopředu, aby měla možnost se na otázky předem podívat a promyslet si je. Rozhovor probíhal 12. 4. 2017 dopoledne na místě pracoviště. Odpovědi jsem si nahrála na audio zařízení a poté přepsala. Otázky jsem zaslala také s výsledky dotazníku, aby měla manažerka možnost podívat se na aktuální názory zaměstnanců. Při rozhovoru jsme ale tyto výsledky neprobíraly – manažerka neměla zájem dále výsledky rozebírat.

Manažerka je na své pozici půl roku a poměrně rychle se zaškolila. Ve společnosti začala pracovat na pozici recepční již před pěti lety. Nejdříve postoupila na vedoucí směny, poté zástupkyni vedoucí provozu a nyní je sama manažerkou provozu. Vystudovala vysokou školu zakončenou magisterským titulem.

4.2 Výsledky dotazníku interní komunikace

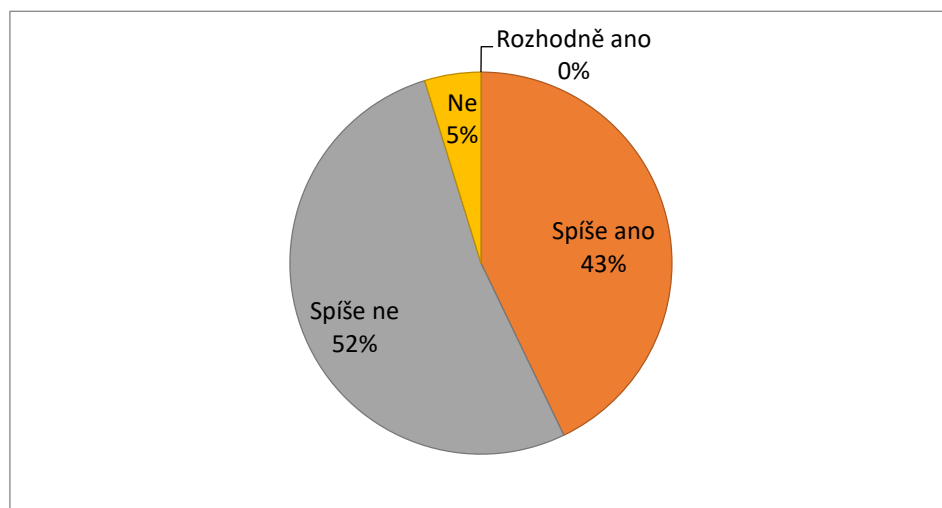
4.2.1 První dvě dotazníkové otázky

Jsou informativně cíleny na poměr brigádníků a slečen s pracovním poměrem. Z otázky číslo 1 na hlavní pracovní poměr pracují tři z dotázaných, což činí 14,3%. Na dohodu o pracovní činnosti 76,2%. Zbýlých 14,3% pracuje na dohodu o provedení práce. To nám napoví i při otázce číslo 2, kdy 81 % jsou studentky a 19 % pracující.

Většina pracovníků ve společnosti Vodní a saunový svět s.r.o. stále studují vysokou školu a je jim v průměru 23 let. Recepční si zde tedy vydělávají formou brigády a po dokončení vysokoškolského studia si chtějí najít práci ve svém oboru a dále s touto společností nespolupracovat. Většina zaměstnankyň zde pracuje v průměru jeden rok.

4.2.2 Vyhodnocení otázky číslo 3

- *Je Vám vedení společnosti příkladem, jak má probíhat komunikace na pracovišti?*



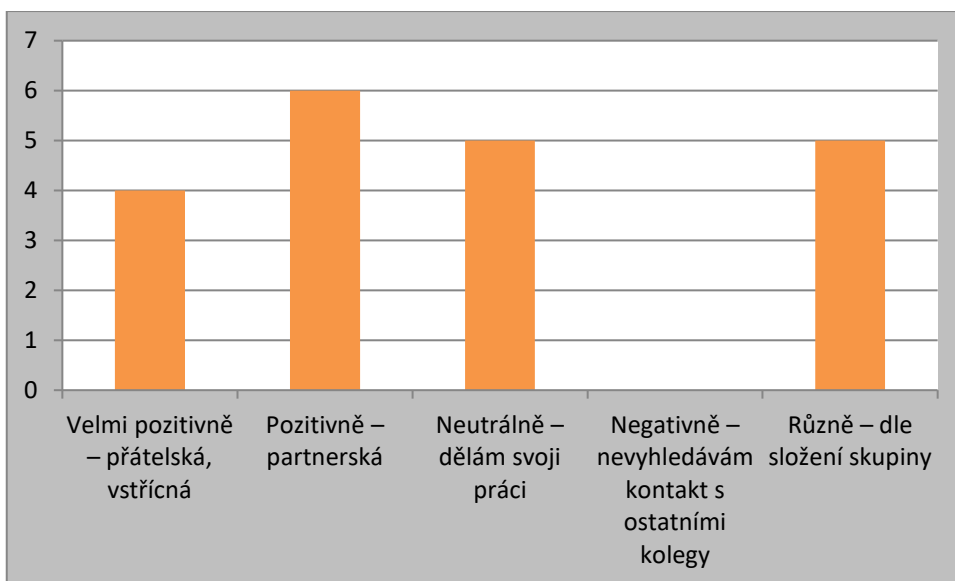
Graf 1 jak jde vedení příkladem

Jak je z obrázku patrné, vedení zaměstnancům příkladem spíše nejde. V poměru na procenta máme výsledek 57,2% pro ne a 42,9% pro odpověď, že vedení jde zaměstnancům příkladem. Firma by tedy měla zlepšit komunikaci už ve vysokém managementu firmy, a jakmile se tak stane, může postupovat dále k řadovým za-

městnancům. Vše se totiž odvíjí již od manažerů, kteří mají na starosti dobře fungující a prosperující podnik, ve kterém jsou zaměstnanci spokojeni.

4.2.3 Vyhodnocení otázky číslo 4

- *Jak hodnotíte pracovní atmosféru? (je možné uvést více variant)*

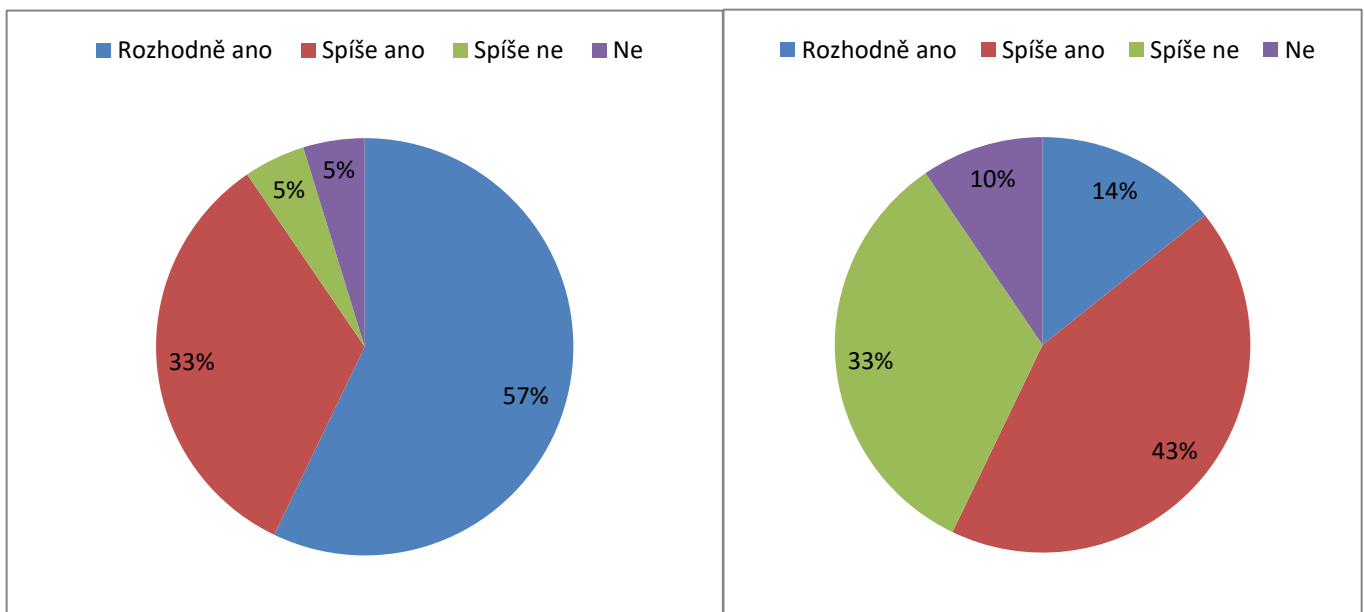


Graf 2 pracovní atmosféra

Pro účely tohoto průzkumu je spíše jen důležité právě vyjádřený vztah ke svému pracovnímu prostředí, který může mít vypovídající hodnotu o firemní kultuře. Z této otázky jsme zjistili, že zaměstnankyně hodnotí atmosféru v podniku pozitivně, dle složení skupiny velmi pozitivně. Nikomu se atmosféra nezdá negativní a to dle mých osobních zkušeností přijde jako výborný, až překvapující výsledek. Nikdo zde nevyužil možnost hlasovat pro více možností. Ke zmapování firemní kultury bylo použito spíše vnímání klimatu organizace zaměstnanci, což může být základní ukazatel firemní kultury. Někdy i maličkosti napomáhají zaměstnancům, aby se v pracovním prostředí cítily komfortně. Např. V kancelářích: open-space si mohou přinést vlastní hrnečky nebo fotky rodinných příslušníků, a tím mít pozitivní objekty neustále u sebe.

4.2.4 Výsledek hodnocení otázky číslo 5,6

- 5 Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu na Vaši práci?
- 6 Pokud máte nějaké nejasnosti ohledně práce, víte, na koho se obrátit?



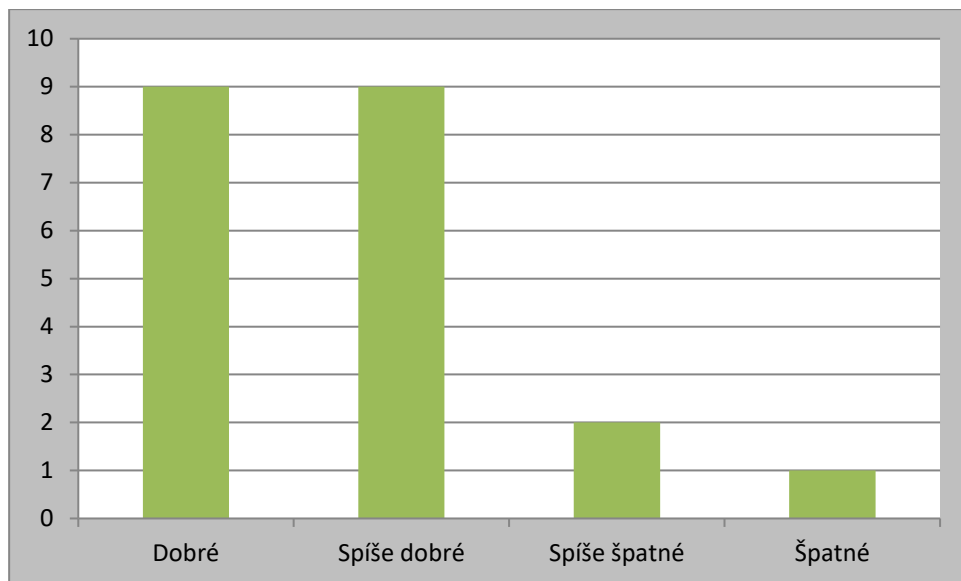
Graf 3 zpětná vazba nadřízeného

Graf 4 nejasnost úkolů

Tyto grafy nám ukazují, že nadřízený je zde brán jako pomocník a umí poradit při potížích. Vedoucí je také schopný poskytnout zpětnou vazbu, o kterou zaměstnanec může požádat. Zaměstnanci zde tedy nemají ve větším případě nouzi, na koho se obrátit v případě nejasností. Toto je velmi pozitivní zjištění a nedílná součást spokojenosti pracovníků v daném podniku. Zpětná vazba ať pozitivní či negativní napomáhá ke zlepšení práci a kvalitě zaměstnanců.

4.2.5 Vyhodnocení otázky číslo 7

- *Jaké je poskytování informací o aktuálním dění v podniku?*



Graf 5 informace aktuálního dění

Z vyhodnocení tohoto grafu je nám patrné, že 85,8% zaměstnanců se interními komunikačními prostředky dozví nejnovější informace potřebné v pracovním prostředí. 14,3% zaměstnankyň nepřijde poskytování nejnovějších informací v podniku efektivní, nebo v pořádku. V tomto ohledu nebyl zaznamenán problém s informovaností zaměstnanců. Na druhou stranu je toto nezbytné brát spíše jako nutný a minimální standard. Podniková struktura je poměrně jasná.

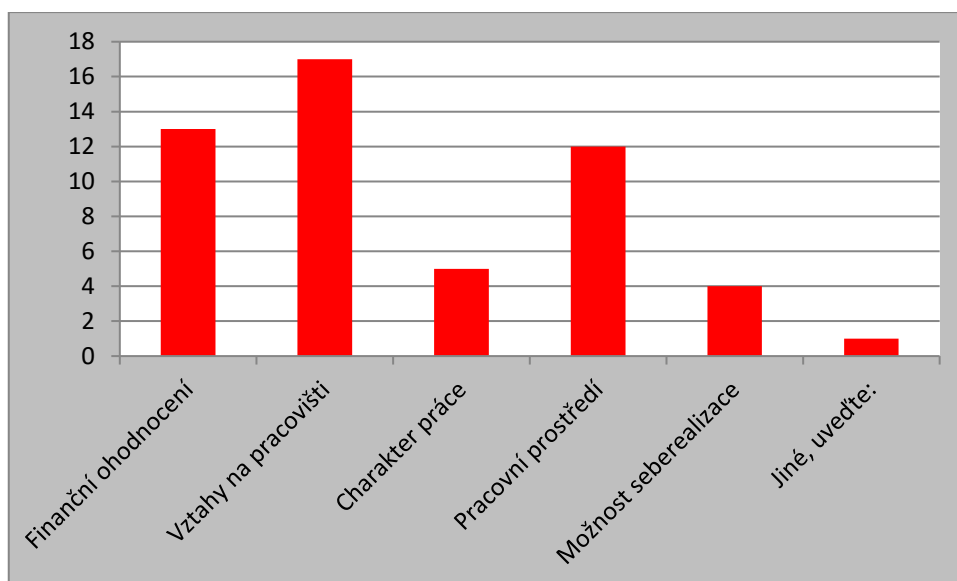
4.2.6 Vyhodnocení otázky číslo 8

- *Máte dobrý vztah se svými nadřízenými?*

Na tuto otázku reagovalo 62% respondentů pro spíše ano a menšina 14,3% pro spíše ne. Další 4 respondentky byly pro Ano, mám dobrý vztah s nadřízenými a jedna zaměstnankyně hlasovala pro ne. Z toho vyplývá, že ve větší míře nejsou vztahy na pracovišti problémem. Je mnoho faktorů, které mohou vztah na pracovišti ovlivnit a přispět tak k pozitivnějšímu výsledku. Každý nadřízený zastává jiný vedoucí styl. Někteří jsou spíše pro respekt, řád a pořádek a naopak někteří nadřízení zastávají volnější komunikaci a přátelštější přístup se svými podřízenými. Otevřená komunikace a optimistický přístup z obou stran rozhodně vztahy na pracovišti může zpříjemnit.

4.2.7 Vyhodnocení otázky číslo 9

- *Který z uvedených faktorů nejvíce pozitivně ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost? (vyberte max. 3 možnosti)*

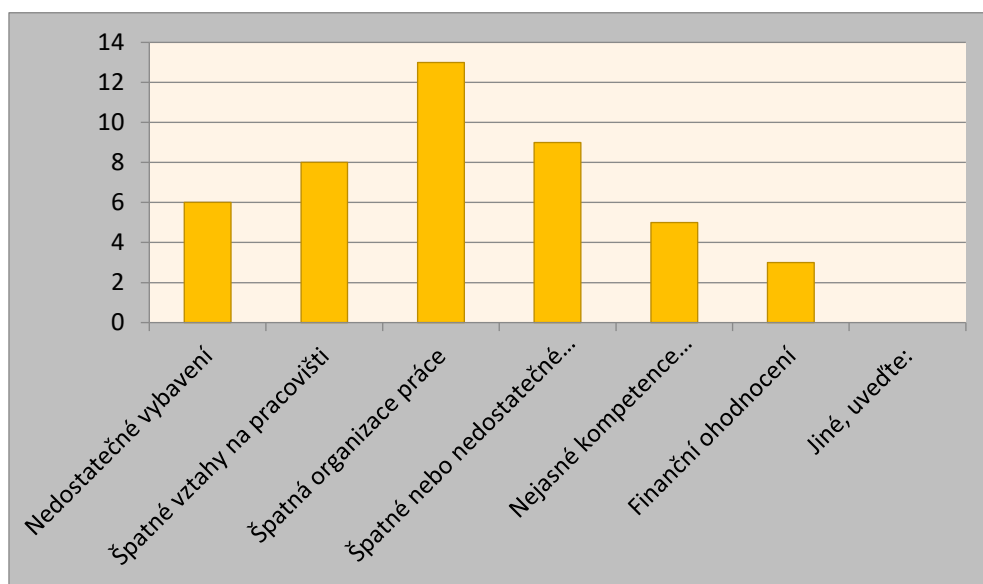


Graf 6 pozitivní pracovní faktory

Z tohoto výsledku si můžeme povšimnout, že pracovníky na pracovišti drží zejména dobré vztahy – z 81% a hned v závěsu finanční ohodnocení v poměru 61,9%. Na třetím místě je pak celkově pracovní prostředí. Respondentky zde využily více možných odpovědí a do odpovědi jiné uvedly: časová flexibilita, možnost vybírat směny dopředu. Pokud se lidé cítí dobře na svém pracovišti, rozhodně se to odráží i na jejich výkonnosti. Spokojený zaměstnanec provede kvalitní práci a je pozitivním přínosem pro danou společnost. Finanční motivace je dalším klíčovým faktorem a může pozitivně nebo naopak negativně ovlivnit výkonnost pracovníků.

4.2.8 Vyhodnocení otázky číslo 10

- *Který z uvedených faktorů nejvíce brání 100 % plnění pracovních úkolů / negativně ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost? (vyberte max. 3 možnosti).*



Graf 7 negativní pracovní faktory

Tento graf má zejména informativní funkci o hlavních příčinách nespokojenosti zaměstnanců ve firmě. Pokud se podíváme na dominantní díl sloupcového diagramu, pracovníci vyjádřili hlavní nespokojenost se špatnou organizací práce – 61,9%. Hned dalším bodem úrazu je špatné, nebo nedostatečné informování od vedení neboli komunikace s vedením. Špatné vztahy na pracovišti jsou zde na třetí příčce, ale v samotné otázce vztahy na pracovišti nebyl špatný výsledek. Finanční ohodno-

cení je zde nejnižší, zaměstnankyně jsou tedy s finančním ohodnocením vcelku spokojeni. Nikdo neuvedl jinou možnost. Špatná organizace a nedostatečné vybavení může velmi zpomalit produktivitu v kanceláři i jiném pracovním prostředí.

4.2.9 Vyhodnocení otázky číslo 11

- *Myslíte si, že máte dostatečnou zpětnou vazbu ohledně plnění vašich pracovních povinností?*

U této otázky máme naprostou shodu 38,1% pro odpovědi spíše ano a částečně. Záleží tedy pravděpodobně na konkrétních úkolech. Otázkou také zůstává, zdali jsou zaměstnankyně za zpětnou vazbu rády, nebo by ji raději zcela vyloučily. Pro odpověď spíše ne hlasovalo 23,8% respondentek.

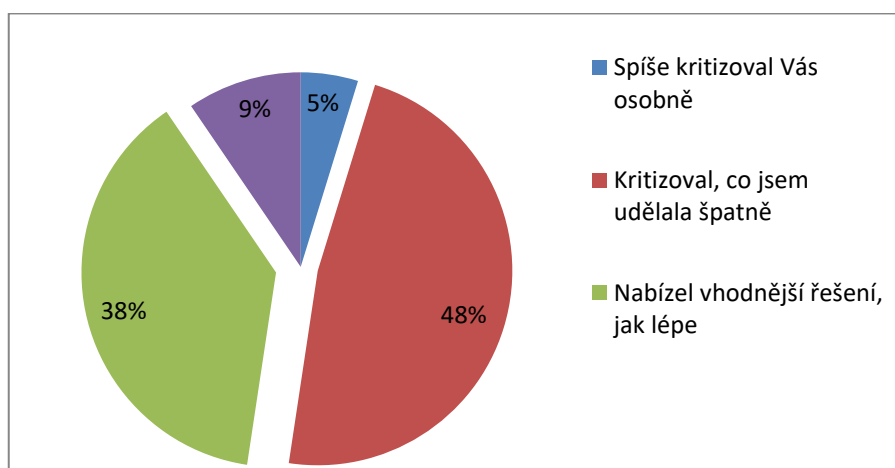
4.2.10 Vyhodnocení otázky číslo 12 a 13

- *Máte dostatečný prostor k tomu, říci vlastní myšlenky a názory vedení?*
- *Máte pocit, že Vaše nápady a připomínky jsou akceptovány a mají šanci být realizovány?*

Největší procento zde dosáhla odpověď spíše ano- 57,1%. Odpovědi rozhodně ano a spíše ne mají stejné skóre 19%. Pro odpověď nehlasovala jedna zaměstnankyně. V některých firmách mají i anonymní schránky, kde zaměstnanci mohou vyjádřit svoje návrhy a připomínky. Na tuto otázku navazuje další otázka, kdy bylo 57,1% dotázaných pro odpověď ano a 42,9% pro ne.

4.2.11 Vyhodnocení otázky číslo 14

- *Pokud Vás nadřízený v případě negativní zpětné vazby na Vaši práci hodnotil tak, že:*



Graf 8 hodnocení nadřízeného

Touto otázkou jsme se dozvěděli, že vedoucí v tomto podniku hodnotí práci a ne člověka, který práci vykonává. Vedoucí také nabídne vhodnější řešení jak lépe práci vykonat a jak si lépe vést pro příště. Pouze jedna slečna má pocit, že vedoucí řeší problém spíše přes její osobu než v konkrétně vykonané práci. Komunikace je zvláště při kritice klíčová. Pokud je podaná spíše pozitivně, tím to zaměstnanec lépe pochopí a bude mít chuť se zlepšit a dále pracovat na svých chybách. Nadřízený by měl mít individuální přístup ke každému zaměstnanci, obzvláště když se jedná o kritiku.

4.2.12 Vyhodnocení otázky číslo 15

- *Používá podle vás firma vhodné prostředky k tomu, aby komunikace fungovala?*

V této otázce hlasovalo 52,4% respondentek pro odpověď jak se to vezme. Poměrně vyrovnaná je zde odpověď spíše ano a v něčem ano. Záleží tedy na konkrétní osobě, které používané prostředky nevyhovují. V otevřené doplňkové otázce jaké prostředky by společnost měla používat, ale neodpověděl nikdo. Moderně se používají i sociální media pro komunikaci ve firmě jako např.: Skype.

4.2.13 Vyhodnocení otázky číslo 16

- *Klienti hodnotí atmosféru u nás ve středisku jako?*

Tato otázka slouží spíše jako doplňková a zaznamenává, jak podnik hodnotí okolí. 47,6% dotázaných se domnívá, že společnost hodnotí jako rozhodně příjemnou. Jako druhá v pořadí s 33,3 % dívek hlasovalo pro odpověď spíše dobrou atmosféra. Další dvě možné odpovědi byly, že se klienti buď nevyjadřují, nebo ji hodnotí jako neutrální. Vyhodnocením tedy zůstává, že klienti se o společnosti vyjadřují spíše kladně a rádi se vracejí.

4.2.14 Vyhodnocení otázky číslo 17

- *Napište své nápady, co by pomohlo komunikaci a atmosféru na pracovišti ještě zlepšit.*

Odpovědi: 3x „více mužů do kolektivu“, „lepší poskytování informací o novinách všem recepčním, většinou se o novinky musíš zajímat sám nebo je nevíš“, „lepší komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízených“, „větší důvěra“.

Tato otázka byla jako jediná otevřená a vypisovací. Ne všechny této možnosti využily a přispěly tak s názory. Můžeme si povšimnout, že zde opravdu komunikace ohledně nejnovějších informací vážně a též komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými. Muži do kolektivu by byli určitě taktéž přínosem.

4.3 Rozhovor

- *Myslíte si, že je v podniku komunikace efektivní?*

Domnívám se, že ano. Komunikace je naším důležitým bodem, na který dbáme ohledně efektivnosti – zaměstnanci dostávají pozitivní zpětné vazby, i co je potřeba zlepšit. Vše se snažíme řešit co nejrychleji.

- *Jaké prostředky komunikace Vy sama s řadovými pracovníky používáte?*

- Mobilní telefon, email**
- nástěnka**
- z očí do očí**
- Facebook**
- jiné prostředky - přes vedoucího směny**

- *Jaké jsou podle Vás v podniku komunikační bariery, které by mohly být vypilovány?*

- špatné naslouchání
- prostředek komunikace**
- nedostatečná zpětná vazba
- zkreslené informace**
- málo/neúplné informace**
- vlastní

- *Jaký typ komunikace pro distribuci informací se Vám zdá nejefektivnější?*

Osobní, je lepší vidět rovnou reakce a předejít zbytečným nedorozuměním

- *Myslíte si, že jsou nadřízené (vedoucí směny) schopné dostatečně pochválit i pokárat podřízené?*

Ano, určitě však větší zpětnou vazbu dostávají ode mě – provozní manažerky.

- *Jaké je podle Vás poskytování informací v podniku? (včasné, úplné- naopak)*

Při ranních směnách by měly dostávat informace od vedoucích směny, stejně tak i při odpoledních směnách. Je pro nás důležité, aby informace, které recepční potřebují vědět, měly včas řečeny.

- *Je dán dostatečný prostor pro nápady podřízeným pracovníkům s možností realizace, a jak hodnotíte tuto možnost?*

Jsme rádi za každou věc a podnět, která by se dala zlepšit. Chceme, aby se naše recepční na směnách cítily dobře. Nyní jsme pro ně udělali novou zaměstnaneckou šatnu, připravují se pro ně skříňky na zamykání, pořídila se nová klimatizace na recepci, mají zaměstnaneckou slevu za oběd/večeři v místní restauraci, cca 1x do roka dostávají poukaz například do jiného centra na vyzkoušení služeb + mají benefity.

- *Děláte si šetření, zda klienty získáváte formou referencí?*

Dříve ano, ptali jsme se klienta, odkud se od nás dozvědět. Nyní se rozdávají například marketingové pouze na různých akcích a zpětně se můžeme podívat, z jaké akce poukazy dostali.

4.4 Výstupy z hodnocení dotazníku a rozhovoru

Kvalitně nastavená komunikace je důležitým faktorem každé společnosti, což může ovlivnit aktivitu a angažovanost zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni se záměry podniku. Tento pocit o nedostatečné informovanosti, vede

nutně k jejich demotivaci a snížení všech výhod plynoucích s dobré a silné firemní kultury. Celkově s prostředím společnosti Vodní a saunový svět s.r.o. jsou zaměstnanci spokojeni a mají dobré vnitřní zázemí a vztahy. Komunikace mezi řadovými pracovníky a vedením však trošku pokulhává. Nejsou to ale jen řadové pracovníce, které jsou občas neinformovány, ale samy vedoucí směny, které se některé informace nedozví zavčas. A především od vedoucích směn se recepční dozvídají nové informace, popřípadě změny. Komunikace ve firmě nemá stanovená přesná pravidla a chybí zde komunikační plán.

Zhodnocení rozhovoru

Na základě rozhovoru s provozní manažerkou, která má na starosti recepční oddělení a správný chod podniku. S rozhovoru je patrné, že ona sama si není vědoma žádného komunikačního nedostatku ve společnosti. Pokud by snad přeci jen nějaká bariéra byla, bylo by to z nedostatku osobní komunikace a zkreslených informací. Manažerka hodně spoléhá na vedoucí směny, které sama školí a předává jim nezbytné informace, které by pak měly předat dál. Na základě pořízených připomínek od zaměstnankyň právě proběhly menší úpravy prostor pro zaměstnance. Tento postřeh nám tedy napověděl, že vedení se snaží dbát na připomínky a návrhy od svých zaměstnanců. Manažerka by uvítala, kdyby s ní každá recepční probrala veškeré připomínky, kterých si během plnění pracovních povinností povšimla a společně tak pracovaly na vyřešení případných nedostatků.

4.5 Návrhy na zlepšení a doporučení

Návrhy a doporučení vycházejí z výsledků zjištěných dotazníkovým šetřením. Díky tomuto šetření byly zjištěny **poměrně dobré výsledky**, zejména samotné povědomí zaměstnanců o dění ve firmě, jejich **názory na společnost a osobní spokojenost mělo pozitivní výsledky**. Společnost by na tyto oblasti neměla zanevřít i přes kladné výsledky šetření. Aby byla společnost na dnešním trhu konkurenceschopná, měla by vždy myslet na to, **co se dá ještě zlepšit a inovovat**. Klíčovým nástrojem pro správné fungování firmy jsou totiž spokojení a kvalifikovaní zaměstnanci.

Z rozhovoru s manažerkou je patrné, že si **není vědoma některých nedostatků** v rámci podávání nejnovějších **informací a novinek v dění podniku**. V tomto případě **jsou ale na vině i zaměstnanci**, kteří si spíše mezi sebou „šuškájí“ o tom, že něco nefunguje nebo není jak má, aniž by se o tyto **informace podělili přímo s vedením** podniku. V tomto případě je potřeba zapracovat i na vzájemné důvěře a diplomacii ohledně podávání připomínek a návrhů na zlepšení. Pro většinu zaměstnanců je zpětná vazba velmi důležitá a z dotazníků vyplynulo, že ne vždy společnost reaguje na námitky, připomínky či dotazy svých podřízených. Z výsledků šetření vyšlo, že **nejkritičtější oblastí společnosti v interní komunikaci se jeví předávání informací a kontakt mezi vedením firmy a zaměstnanci**.

V podniku jsou **největší informační složkou pravidelné schůzky** s vedoucí směny- jedná se o desetiminutové sezení před směnou, kdy se zaměstnankyně dozvídají důležité poznámky, které se vedly na poradě. Problémem v této oblasti ovšem je, že se **často probírají nedůležité informace**, které se často opakují a na konání dobré práce nemají vliv. Určitě by bylo lepší zaměřit se spíše na takové informace, které mohou být bariérou při plnění pracovních povinností, nebo jinak omezují zaměstnance v konání jejich práce.

Doporučení pro společnost Vodní a saunový svět s.r.o. navrhuji, aby si **management udělal během roku více času pro své zaměstnance** a pořádal **schůze častěji**, než jednou za rok. Během takových schůzí se probírají plány podniku do budoucna; nový systém odměňování; jiné uniformy; parkování pro zaměstnance a podobně. Na takové schůzi je i prostor k vyjádření všech zaměstnanců a jejich připomínkám. Management zde tak může rovnou reagovat na nové nápady a předchází se tak veškerým nedorozuměním o tom, že se někdo nedostal ke slovu, nebo mu nebyla udělena možnost vyjádření.

Dalším **návrhem** na zlepšení bych doporučila **anonymní skříňku**, která by zde měla velký úspěch. Jak je z porovnání výsledků dotazníku a rozhovoru patrné, komunikační bariérou je zde **ostýchavost zaměstnankyň** sdělovat některé problémy. Schránka by tak oběma stranám umožnila vyhnout se zbytečně trapným situacím a odsuzujícím pohledům a předešla by tzv. „šuškanď“. Zaměstnanec by na **papírek napsal** (buď rukopisem, nebo na počítači) **svůj návrh**, nebo problém se kterým není spokojen a vhodil do schránky. Schránka by se například jednou za čtrnáct dní vybírala a problém, nebo nápad by se pak anonymně řešil- zveřejnil na schůzi.

Třetím **návrhem** na zlepšení je **firemní intranet**. Většina velkých společností i škol tento síťový vynález používá a má úspěch. V této době bych si dovolila i tvrdit, že má **větší úspěch než fyzická firemní nástěnka**. Intranet by tedy umožnil prostor pro vyjadřování jak všem zaměstnancům, tak i vrcholovému managementu. V dnešní do-

bě má **každý přístup k internetu** a tak by nemohla nastat situace, že by někdo nebyl s nejnovější informací obeznámen.

Závěr

V dnešní době komunikace je nedílnou součástí osobního i pracovního života každého z nás. Správná komunikace může ovlivnit atmosféru a vztahy na pracovišti. Nevhodná, nedostatečná nebo špatná komunikace může vést k nedorozumění někdy i k odchodu jedince z firmy. Každá firma si vybírá, jaké formy komunikace bude využívat podle své velikosti a podle produktů nebo služeb, které nabízí. Máme několik druhů firemní komunikace, a sice interní a externí.

Mezi interní komunikaci se řadí každodenní elektronická a ústní komunikace, porady, firemní mítinky, společenské a sportovní akce. Do externí části řadíme komunikaci a styk s veřejností, dodavateli a se stávajícími i potencionálními klienty.

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí každodenního styku s veřejností. Právě oni jednají se zákazníky, starají se o jejich spokojenost, potřeby a vykonávají veškeré podnikové činnosti.

Pro rozvoj kvality a podpory podnikových cílů musí mít zaměstnanci dostatek informací o záměrech a cílech podniku. Nedílnou součástí komunikace ve firmě je manažer, který má zodpovědnost za efektivní komunikaci a soulad mezi nadřízenými a ostatními zaměstnanci ve společnosti. Manažer napomáhá při rozhodování a hledání cest, jak rozvíjet potenciál každého jednotlivce. Při volbě komunikačních nástrojů by měl usilovat o nejlepší volbu komunikačního nástroje.

Z praktické části bakalářské práce je zřejmé, že firma nemá dostatek komunikačních prostředků k tomu, aby se informace plně rozšířili celou společností kvalitně a včas. Společnost, jejíž komunikace byla rozebírána, patří k menším společnostem, a proto probíhá komunikace nejen elektronickou formou, písemně ale i ústně. K efektivnosti ústní komunikace napomáhají schůzky členů týmu, který je určen pro odpovědní směnu. Dále pak osobní převzetí výplatní pásky od personální manažerky, kde je možné zmínit vlastní připomínky a návrhy za uběhlý měsíc. Společnost Vodní a saunový svět s.r.o. si je vědoma důležitosti fungující komunikace, dobrých vztahů na pracovišti a dobrého jména. Firma se snaží vzájemné vztahy prohloubit i na přátelské úrovni a pořádá tak pro zaměstnance společné akce, jako jsou vánoční večírky, saunové noci a podobně.

Nedostatky ve zpětné vazbě a hodnocení zaměstnanců by měly být řešeny vypracováním komunikačního plánu a jeho zveřejněním. V komunikačním plánu by měly být zahrnuty pravidelné události, kterých se účastní každý, jako jsou například týdenní a denní porady nebo reporty. Tento plán by měl být nadále rozvíjen pomocí dvojité zpětné vazby, tedy implementace návrhů a poznatků.

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. Personální management. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3.
3. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. Praha : Management Press, s. r. o., 2015. 978-80-7261-288-8.
4. SCHARLAU, Ch. Trénink úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru v práci i v osobním životě. Přeložil Gabriela THÖNDLOVÁ. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3301-2.
5. HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
6. SCHULZ VON THUN, F. Jak spolu komunikujeme?: překonávání nesnází při dorozumívání. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada Publishing). ISBN 80-247-0832-9.
7. MOTSCHNIG, R. a NYKL L. Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým. Přeložil BÍLKOVÁ J. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3612-9.
8. MCCONNON, S. a M. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha: Grada, 2009. Komunikace. ISBN 978-80-247-3003-5
9. ARMSTRONG, M. a STEPHENS T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
10. ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
11. JANOUŠEK, J. Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci. Praha: Grada, 2015. Psyché (Grada). ISBN 9788024742953.
12. ELLINOR, L. a GERARD G. Dialogue: rediscover the transforming power of conversation. New York: J. Wiley, c1998. ISBN 0471174661
13. BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
14. HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
15. STEJSKALOVÁ, D. , HORÁKOVÁ I. a ŠKAPOVÁ H. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
16. JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
17. PAVLÍČKOVÁ, M. Praktický marketing aneb Co vám učebnice zatajily --. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-81-5.

18. SPERANDIO, S. Účinná komunikace v zaměstnání. Přeložil 19. ŠIMKOVÁ D. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.
20. ŠTĚPANÍK, J. Umění jednat s lidmi 2: komunikace. Praha: Grada, 2005. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0844-2.
21. VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
22. TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
23. PLAMÍNEK, J. Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6.
24. VYBÍRAL, Z. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1 dialog versus diskuze.....	12
Graf 1 jak jde vedení příkladem.....	28
Graf 2 pracovní atmosféra.....	29
Graf 3 zpětná vazba nadřízeného	30
Graf 4 nejasnost úkolů.....	30
Graf 5 informace aktuálního dění.....	31
Graf 6 pozitivní pracovní faktory.....	32
Graf 7 negativní pracovní faktory	33
Graf 8 hodnocení nadřízeného.....	35
Obrázek 1 jednoduché schéma komunikačního procesu.....	8
Obrázek 2 vnitrofiremní komunikace	17
Obrázek 3 logo společnosti.....	24
Obrázek 4 organizační schéma společnosti.....	25

PŘÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK

Komunikace v podniku

Cílem práce je pomocí dotazníkového šetření, rozhovoru (např. s vedením organizace atd.) analyzovat fungování vztahů zaměstnanců a komunikace v rámci šetřené organizace s teorií komunikace a na základě provedené analýzy formulovat případná doporučení ke zlepšení těchto procesů. Prosim vás tedy o vyplnění krátkého dotazníku.

1. Ve společnosti Vodní a saunový svět s.r.o. je nastaven optimální model předávání informací a pracovníci mají všechny informace, které potřebují k výkonu své práce včas a v požadované formě
2. Vztahy na pracovišti ovlivňují atmosféru a stabilizaci pracovníků ve společnosti
3. Ve společnosti je vhodně nastaven systém hodnocení a zpětné vazby
4. Vedení společnosti si uvědomuje, že vhodně nastavená komunikace pracovníků na pracovišti ovlivňuje spokojenost klientů s poskytovanými službami
5. Společnost Vodní a saunový svět s.r.o. aktivně podporuje kvalitně zastavenou komunikaci

1. Na jaký pracovní poměr působíte ve firmě? –

- a. HPP
- b. DPP
- c. DPČ
- d. Faktura

2. Jste studentka? – ano/ne

3. Jak hodnotíte pracovní atmosféru?

- a. Velmi pozitivně – přátelská, vstřícná
- b. Pozitivně – partnerská
- c. Neutrálně – dělám svoji práci
- d. Negativně – nevyhledávám kontakt s ostatními kolegy
- e. Různě – dle složení skupiny

4. Je Vám vedení společnosti příkladem, jak má probíhat komunikace na pracovišti?
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
5. Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu na Vaši práci?
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
6. Pokud máte nějaké nejasnosti ohledně práce, víte na koho se obrátit?
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
7. Jaké je poskytování informací o aktuálním dění v podniku?
 - a. Dobré
 - b. spíše dobré
 - c. spíše špatné
 - d. špatné
8. Máte dobrý vztah se svými nadřízenými?
 - a. Ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
9. Který z uvedených faktorů nejvíce pozitivně ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost? (vyberte max. 3 možnosti)
 - a. Finanční ohodnocení
 - b. Vztahy na pracovišti
 - c. Charakter práce
 - d. Pracovní prostředí
 - e. Možnost seberealizace
 - f. Jiné, uveďte:

10. Který z uvedených faktorů nejvíce brání 100% plnění pracovních úkolů / negativně ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost? (vyberte max. 3 možnosti).

- a. Špatné pracovní prostředí
- b. Nedostatečné vybavení
- c. Špatné vztahy na pracovišti
- d. Špatná organizace práce
- e. Špatné nebo nedostatečné informování od vedení společnosti
- f. Nejasné kompetence pravomocí
- g. Finanční ohodnocení
- h. Jiné, uveďte:

11. Myslíte si, že máte dostatečnou zpětnou vazbu ohledně plnění vašich pracovních povinností?

- a. spíše ano
- b. částečně
- c. spíš ne

12. Máte dostatečný prostor k tomu, říci vlastní myšlenky a názory vedení?

–

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

13. Pokud Vás nadřizený v případě negativní zpětné vazby na Vaši práci hodnotil tak, že

- a. Spíše kritizoval Vás osobně
- b. Kritizoval, co jsem udělal/a špatně
- c. Nabízel vhodnější řešení, jak lépe
- d. Přesvědčil mne, že si dám pozor, abych neudělal/a stejnou chybu

14. Používá podle vás firma vhodné prostředky k tomu, aby komunikace fungovala?

- a. spíše ano
- b. jak se to vezme
- c. v něčem ano
- d. spíše ne

15. Máte pocit, že Vaše nápady a připomínky jsou akceptovány a mají šanci být realizovány:

- a. Ano
- b. Ne

16. Klienti hodnotí atmosféru u nás ve středisku jako

- a. Rozhodně příjemnou
- b. Spíše dobrou
- c. Neutrální
- d. Nevyjadřují se

17. Napište své nápady, co by pomohlo komunikaci a atmosféru na pracovišti ještě zlepšit

.....

.....

.....

.....

PŘÍLOHA Č. 2 - ROZHOVOR

Rozhovor – komunikace v podniku

Cílem práce je pomocí dotazníkového šetření, rozhovoru (např. s vedením organizace atd.) analyzovat fungování vztahů zaměstnanců a komunikace v rámci šetřené organizace s teorií komunikace a na základě provedené analýzy formulovat případná doporučení ke zlepšení těchto procesů.

1. Ve společnosti Vodní a saunový svět s.r.o. je nastaven optimální model předávání informací a pracovníci mají všechny informace, které potřebují k výkonu své práce včas a v požadované formě
2. Vztahy na pracovišti ovlivňují atmosféru a stabilizaci pracovníků ve společnosti
3. Ve společnosti je vhodně nastaven systém hodnocení a zpětné vazby
4. Vedení společnosti si uvědomuje, že vhodně nastavená komunikace pracovníků na pracovišti ovlivňuje spokojenost klientů s poskytovanými službami
5. Společnost Vodní a saunový svět s.r.o. aktivně podporuje kvalitně zastavenou komunikaci

Otázky rozhovoru

- 1) Myslíte si, že je v podniku komunikace efektivní?
- 2) Jaké prostředky komunikace Vy sama s řadovými pracovníky používáte?
 - a. Mobilní telefon,
 - b. email
 - c. nástěnka
 - d. z očí do očí
 - e. facebook
 - f. jiné prostředky
- 3) Jaké jsou podle Vás v podniku komunikační bariery, které by mohly být vyloučeny?
 - a. špatné naslouchání
 - b. prostředek komunikace
 - c. nedostatečná zpětná vazba
 - d. zkreslené informace
 - e. málo/neúplné informace
 - f. vlastní
- 4) Jaký typ komunikace pro distribuci informací se Vám zdá nejefektivnější?
- 5) Myslíte si, že jsou nadřízené (vedoucí směny) schopné dostatečně pochválit i pokárat podřízené?
- 6) Jaké je podle Vás poskytování informací v podniku? (včasné, úplné- naopak)
- 7) Je dán dostatečný prostor pro nápady podřízeným pracovníkům s možností realizace, a jak hodnotíte tuto možnost?
- 8) Děláte si šetření, zda klienty získáváte formou referencí?

