

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace v organizaci

Internal communication in organization

Markéta Fronková

Plzeň 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta FRONKOVÁ**
Osobní číslo: **K15B0072P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Interní komunikace v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam, metody a zásady interní komunikace v organizacích.
2. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte dosažené výsledky a strategické cíle.
3. Analyzujte a zhodnoťte situaci a trendy ve využívání různých forem interní komunikace v organizaci.
4. Určete a zdůvodněte příležitosti pro případné inovace v praxi interní komunikace v posuzované společnosti.
5. Navrhněte opatření a postup realizace pro nastavení podmínek pro vhodnou podobu interní komunikace v následujícím období.

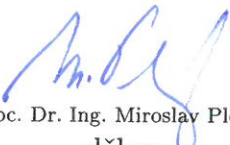
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **HOLÁ, Jana.** *Interní komunikace ve firmě.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi.* 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- **SYNEK, Miloslav.** *Podniková ekonomika.* 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4.
- **STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana.** *Strategie firemní komunikace.* 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Interní komunikace v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce PhDr. Milanovi Jermářovi, Ph.D. za jeho cenné rady a čas, který mi věnoval při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji manažerce organizace, která mi poskytla důležité informace k vytvoření praktické části a věnovala mi spoustu času a všem zaměstnancům, kteří mi ochotně vyplnili dotazník s otázkami potřebnými k analýze interní komunikace v organizaci.

Obsah

Úvod	7
1 Komunikace	9
1.1 Význam a pojem komunikace	9
1.2 Cíle interní komunikace.....	10
1.3 Funkce komunikace	11
1.4 Zásady interní komunikace.....	12
1.5 Komunikační proces	13
2 Typy komunikace.....	16
2.1 Formální a neformální komunikace.....	16
2.2 Verbální komunikace.....	16
2.2.1 Ústní komunikace	18
2.2.2 Písemná komunikace	19
2.2.3 Elektronická komunikace	19
2.3 Neverbální komunikace	20
3 Nástroje interní komunikace	21
3.1 Ústní nástroje interní komunikace	21
3.2 Písemné nástroje interní komunikace	22
3.3 Elektronické nástroje interní komunikace	24
4 Nefungující interní komunikace.....	25
4.1 Bariéry v komunikaci	26
5 Zvyšování efektivity interní komunikace	28
5.1 Komunikace manažera	28
5.2 Zlepšení vztahů.....	30
5.3 Podpora vedení	30

5.4 Hlas zaměstnanců	31
5.5 Jasná organizace a struktura	31
5.6 Efektivní vedení schůzí a porad.....	32
5.7 Včasné a relevantní informace	32
5.8 Zpětná vazba.....	33
6 Představení vybrané společnosti	34
6.1 Strategické cíle a dosažené výsledky.....	35
6.2 Vnější prostředí.....	36
6.3 Vnitřní prostředí	38
6.4 SWOT analýza společnosti.....	40
7 Analýza komunikace ve vybrané společnosti	42
7.1 Komunikační nástroje ve společnosti	45
7.2 Dotazníkové šetření	49
7.2.1 Informovanost zaměstnanců	50
7.2.2 Zpětná vazba.....	53
7.2.3 Komunikační prostředky	56
7.2.4 Porady.....	58
7.2.5 Bariéry v komunikaci	60
8 Zhodnocení interní komunikace.....	63
9 Návrh opatření.....	65
Závěr	69
Seznam tabulek	70
Seznam obrázků.....	71
Seznam použité literatury	72
Seznam příloh	74

Úvod

Komunikace je součástí celého našeho života. Setkáváme se s ní dennodenně, jak v osobním, tak i v profesním životě. Základem úspěchu ve všech společnostech a odvětvích je bezproblémová komunikace mezi jednotlivými složkami. Je nesmírně důležité najít takový způsob komunikace, díky kterému můžeme dosáhnout tíženého výsledku. S komunikací se setkáváme od prvního našeho společného kontaktu, přes přijímací pohovor, podepsání smlouvy, samotného pracovního procesu až ukončení spolupráce. Vše se odvíjí od našich pracovních zkušeností a umění prezentovat samu sebe k tomu nejlepšímu obrazu.

Je důležité si uvědomit, že právě zaměstnanci vytváří daný výrobek či službu, a tak musí být dostatečně informováni o své práci a celé společnosti. Pokud spolu jednotlivé složky ve společnosti dovedou efektivně komunikovat na jakékoliv úrovni, může to firma použít jako konkurenční výhodu. Pokud dojde k této harmonii, naváže na to bezproblémové fungování na všech úrovních. Bohužel ale v reálném světě to tak většinou nechodí, jelikož v dnešní době manažeři nevěnují komunikaci dostatečný prostor. Hlavním důvodem může být skutečnost, že proces efektivní komunikace není možné sestavit v krátkém časovém horizontu. Správné nastavení interní komunikace je otázkou několika let, a tak se manažeři raději zaměří na jinou oblast. Učíme se celý život, abychom našli cestu k úspěšné komunikaci. Většinou však dojdeme do fáze, kdy kompromisy řeší řadu problémů.

Jednoduché je najít chybu na někom jiném. Umění je přijít s tím, že chyba je na naší straně a snažit se ji pomocí vzájemné komunikace vyřešit.

Důvod zvolení tématu interní komunikace v organizaci byl fakt, že jsem se při své pracovní příležitosti setkala s problémovou komunikací na pracovišti a zajímalo mě, jak by se dala zlepšit a zefektivnit. V rámci této práce chci představit komunikaci jako celek, její teoretické rozdělení a aplikaci v praxi. Domnívám se, že komunikace je v současné době nejsilnějším nástrojem k získávání jak finančních prostředků, tak i silného postavení na trhu.

Cílem této práce je na základě získaných informací z teoretické části, zanalyzovat komunikační prostředí ve firmě, zhodnotit výsledky získané zvolenou analýzou a na závěr navrhnout oblasti pro možná zlepšení.

V teoretické části je nejprve představen celkový pojem a význam komunikace. Dále cíle, funkce a zásady interní komunikace a v posledním bodě první kapitoly je krátce uveden komunikační proces a kdo je jeho součástí. V další kapitole jsou nastíněny jednotlivé typy komunikace, ať už verbální či neverbální. Dále se tato práce zabývá nástroji interní komunikace, které jsou rozděleny na ústní, písemné a elektronické. Poslední dvě kapitoly teoretické částí jsou zaměřeny na problémy v interní komunikaci a na její zvýšení efektivnosti.

V úvodu praktické části je stručně představena vybraná společnost pro analýzu interní komunikace, její organizační struktura a strategické cíle. Následující kapitola je již zaměřena na samotnou analýzu komunikace, kde jsou nejprve představeny jednotlivé komunikační nástroje této firmy, a dále pokračuje dotazníkovým šetřením. Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit názory THP pracovníků na komunikační praxi ve firmě. Na základě těchto výsledků je následně zhodnocení celé interní komunikace ve společnosti a závěrečné doporučení.

1 Komunikace

Tématem moji práce je interní komunikace v organizaci. Avšak než se dozvíme něco o podstatě vnitropodnikové komunikace, bude představeno její základní pojetí. Za důležité ale také považují alespoň stručně zmínit externí komunikaci, která je součástí komunikace firmy. Zabývá se komunikací s okolím firmy, patří sem zejména jednání s dodavateli, obchodními partnery, zákazníky a jinými zájmovými skupinami. V následujících kapitolách bude představena charakteristika, typy a nástroje komunikace a v dalších bodech bude zmíněno několik slov o tom, jak to vypadá, když komunikace nefunguje a naváže na to kapitola, jak zvýšit efektivnost komunikace.

1.1 Význam a pojem komunikace

Na úvod bude definována komunikace v obecném pojetí. Pojem komunikace může být vnímán různými způsoby, a tak nelze uvést jednotnou definici. Slovo komunikace má latinský původ, který vychází ze slovesa *communicare*, které můžeme označit jako „*činit něco společným, společně něco sdílet*.“ (Vybíral, 2005, s. 25)

Holá (2006, s. 3) vymezuje pojem komunikace jako „*Proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti*.“ Za důležité také považuje fakt, že komunikace je oboustranný proces, prostřednictvím kterého se snažíme dorozumět.

Do komunikace patří naše chování a vše co děláme nebo neděláme. Součástí jsou všechny slovní i mimoslovní projevy. Patří sem vnímání všech účastněných osob se zapojením smyslů, rozumu, intuice a citu. (Holá, 2006, s. 3)

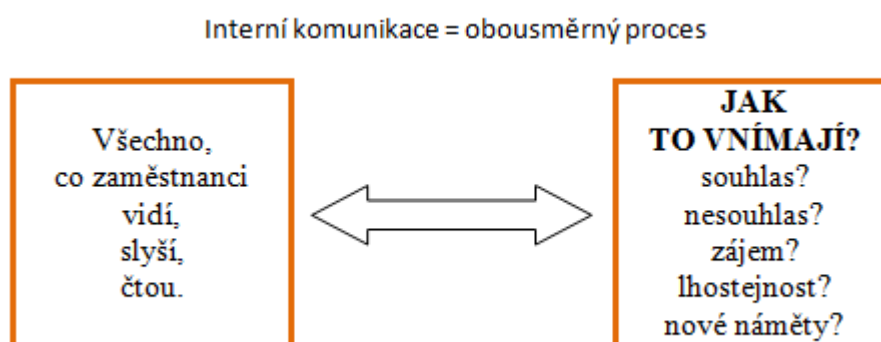
Pod pojmem interní komunikace si nemůžeme představit jen komunikaci mezi zaměstnanci. Jedná se zejména také o externí spolupracovníky, partnery a odborné poradce. Nicméně v této práci se převážně zaměříme na komunikaci se zaměstnanci (Obrázek 1). Uvnitř společnosti se ke komunikaci používají například nástěnky, firemní časopisy, intranet, ale patří sem také zápisy z porad a z velké části i prostředí, ve kterém se pracuje. Jednoduše řečeno všechno, co ovlivňuje a působí na pracovníky v organizaci. (Stejskalová, 2008, s. 125)

Komunikace se zaměstnanci je velice důležitá v několika směrech. Při zavádění nových změn ve společnosti (pracovní podmínky, postupy, organizace) musí zaměstnanci vědět, o jaké úpravy se bude jednat a jestli se jich budou týkat.

Komunikace je nástrojem pro zvýšení zájmu a motivace pracovníků. Účinná a správně nastavená komunikace v organizaci vede k důvěře zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

Odpovědnost za komunikaci v organizaci by měl mít manažer každého střediska, který má možnost ovlivnit chod pracoviště a podpořit komunikaci svých podřízených. Dalším článkem, který může zodpovídat za interní komunikaci, pokud je tedy ve firmě zřízen, je personální útvar. (Armstrong, 2015)

Obrázek 1: Interní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování dle Stejskalové (2008, s. 126)

Armstrong (2015, s. 500) uvádí: „*Procesy a systémy komunikace se zaměstnanci umožňují „obousměrnou komunikaci“.* V jednom směru umožňují managementu informovat zaměstnance o záležitostech, které se jich týkají. Ve druhém směru umožňují zaměstnancům uplatňovat svůj hlas a vyslovovat se k záležitostem, které se jich týkají.“

1.2 Cíle interní komunikace

Komunikace by měla mít, jako každá jiná činnost, stanovené cíle, kterých chce firma dosáhnout. Nejdůležitějším cílem interní komunikace by mohl být její hladký průběh, tak aby všechno fungovalo a nenastávaly žádné komunikační problémy.

Holá (2006) definuje cíle interní komunikace v několika bodech:

- zajištění správných a včasných informačních potřeb zaměstnanců,
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce,
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům,
- udržování zpětné vazby.

Aby mohlo být posouzeno, zda těchto cílů bylo dosaženo, měly by být tzv. SMART:

- S – Specific (specifické)
- M – Measurable (měřitelné)
- A – Achievable (dosažitelné)
- R – Realistic (realistické)
- T – Time specific (časově ohraničené)

„Skutečným cílem interní komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.“ (Stejskalová, 2008, s. 126)

Samozřejmě spokojenost zákazníka a úspěch organizace je velmi důležitý, ale zaměstnanec, který není spokojený ve své firmě, nemusí vytvořit zboží či službu v požadované kvalitě a rychlosti, která je od něj očekávána, a tedy konečný spotřebitel nemusí dostat výrobek, který očekává. Tedy i spokojenost vlastního zaměstnance je klíčová.

1.3 Funkce komunikace

Komunikace je proudění informací od zdroje k příjemci. Každá informace, která je předávána pomocí některého z komunikačních kanálů, má vždy svůj účel. Pokud požadují, aby informace, nebo zpráva byla předána příjemci správně, musím si vybrat správnou funkční komunikaci. Zejména chci-li někoho přesvědčit o tom, aby sdílel můj názor. Nebo musím předat informace podřízenému, které potřebuje ke své práci. Tyto všechny informace mají svůj smysl a účel. Jak je předat ostatním, aby se vše povedlo? Musí být využity různé funkce, aby bylo dosaženo úspěšného předání informace od zdroje k příjemci.

Mikuláščík (2010) udává 12 funkcí komunikace:

- **informativní** – předání dat nebo zprávy,
- **instruktivní** – jedná se také o předání informací, ale navíc ukazuje postup k realizaci toho, čeho chceme dosáhnout,
- **přesvědčovací** – snaha o přesvědčení člověka ke změně názoru nebo hodnocení,
- **posilovací a motivující** – slouží ke zlepšení sebevědomí a vlastní potřebnosti,
- **zábavná** – zlepšení nálady komunikováním,

- **vzdělávací a výchovná** – využívána především institucí, součástí je funkce informativní, ale také kontrola a dozor,
- **socializační a společensky integrující** – jedná se o tvorbu vztahů mezi lidmi, ale i navazování kontaktů,
- **souvztažnost** – informace dávány do spojení, aby mohly být lépe chápány,
- **osobní identita** – informace o sobě samém, utřídění vlastních názorů a postojů, posilování sebevědomí,
- **poznávací** – získání informací a vzpomínek od jiných lidí, které poté považujeme za vlastní,
- **svěřovací** – předávání intimních informací a pocitů druhé osobě s potřebou podpory a pomoci zbavit se vnitřního napětí,
- **úniková** – pomáhá zbavit se psychické zátěže popovídáním si s blízkou osobou.

1.4 Zásady interní komunikace

Vymětal (2008, s. 27) udává, že se v odborné literatuře můžeme setkat s tvrzením, že *„pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % na znalostech!“*

Podle Vymětala (2008) pokud chceme, aby byla komunikace efektivní, musí splňovat základní požadavky:

- **zřetelnost** – jasně formulovat předávané informace,
- **stručnost** – jednoduše vyjádřit co chceme druhému předat, abychom ho nezahltili zbytečnými informacemi,
- **správnost** – veškeré informace musí být správné a aktuální, aby nedocházelo ke komunikačnímu šumu nebo vytváření různých bariér,
- **úplnost** – neúplná informace, i když bude správná, je bezpředmětná a nakládání s ní může způsobit různé problémy, ať už v komunikaci nebo samotném chodu pracoviště nebo dokonce i celé společnosti,

- **zdvořilost** – na závěr bychom měli mít na paměti, že komunikace by měla být zdvořilá, jelikož každou komunikací reprezentujeme samy sebe, ale také naši společnost.

1.5 Komunikační proces

Komunikační proces není jednostranný. Vede se mezi dvěma nebo více subjekty. Jednoduše řečeno, jde o přenos dat (informací), od odesílatele k adresátovi sdělení. Hlavním výsledkem úspěšného přenosu je vzájemné porozumění mezi těmito osobami. Pokud dochází ke změně, z krátké komunikace na delší a náročnější, nevyhneme se určitým potížím a problémům ve vzájemné komunikaci, a tím i řadě nedorozumění. Ta ve své podstatě mohou i nepřímě ovlivnit pozici komunikátora.

Už jsme s určitostí zjistili, že komunikace není jednostranným procesem, nýbrž oboustranným. Každý komunikátor potřebuje svého komunikanta. Jejich role se mění v závislosti na vývoji komunikace.

Součásti komunikačního procesu dle Mikuláščíka (2010):

Komunikátor – člověk, který vysílá zprávu. V jeho kompetenci je výběr komunikačního kanálu, kterým zpráva bude předávána. Při jeho sdělení může docházet k nepřesným informacím, protože komunikátor zde používá své pocity nebo také své osobní zaujetí. Snaží se být pro okolí zajímavý, chce být vyslechnut a pochopen.

Komunikant – osoba v komunikačním procesu, která přijímá vysílanou zprávu od komunikátora. Také komunikant je ovlivněn svým postavením, pocity, osobností a zkušenostmi. Neměl by si přijímanou zprávu domýšlet, ale naopak by si měl připravit otázky, kterými si vysvětlí smysl komunikátorova sdělení.

Komuniké – jedná se o zprávu vysílanou komunikátorem, jejímž adresátem je komunikant. Skládá se z verbálních i neverbálních projevů všech zúčastněných. Při použití abstraktních slov nemusí být sdělení správně pochopeno. Na rozdílné chápání může působit komunikační šum.

Komunikační jazyk – sdělení je předáváno prostřednictvím komunikačního jazyka. Rozlišujeme konotativní a denotativní význam jazyka. Konotativní je dán osobním vnímáním a prožíváním. Denotativní význam popisuje předmět a je obsažen ve slovnících. Klíčový význam zde zastupuje kódování a dekodování. Při předání informací mezi více uživateli dochází ke zkreslení.

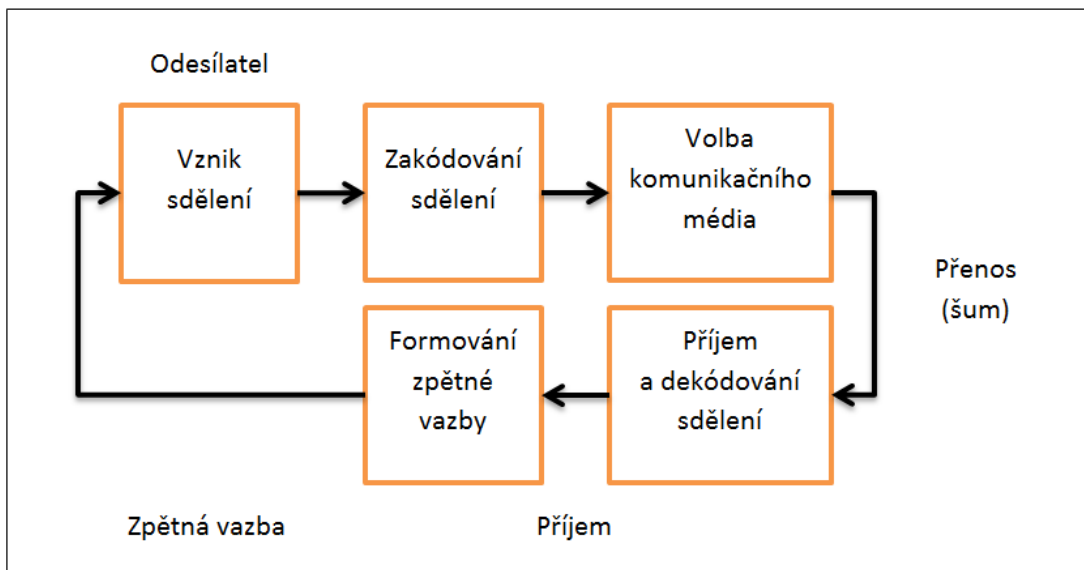
Komunikační kanál – udává postup, kterým je zpráva (komuniké) předávána. Můžeme komunikovat osobně, kdy se používají doteky, zvuky a pohledy, nebo nepřímou, například telefonicky, kdy druhý uživatel naše pohyby nevidí, a tak může být komunikace těžší (písemná, elektronická, ústní zprostředkovaná komunikace-telefon).

Zpětná vazba (feedback) – jedná se o reakci na sdělení. Zpětná vazba musí fungovat oboustranně, aby bylo zjištěno, zda oba účastníci komunikace chápou její smysl.

Komunikační prostředí – místo, kde se odehrává komunikace. Patří sem všechny předměty i lidé, kteří se zde nachází. Součástí je tak i osvětlení a nábytek. Při formální komunikaci, například při pohovoru nebo ve vztahu zaměstnavatel zaměstnanec, se může člověk cítit nervózní kvůli prostředí společnosti, ve kterém se nachází.

Kontext – sféra, ve které komunikace probíhá. Vnitřní situace se odehrává v nás a vnější situace jsou podněty, které na nás působí z okolí (lidé, prostor).

Obrázek 2: Schéma komunikačního modelu



Zdroj: vlastní zpracování dle Vymětal (2008, s. 30)

Schéma (Obrázek 2) zobrazuje model přenosu sdělení ve formě signálu od odesílatele k příjemci. Sdělení prochází po zakódování komunikačním médiem, ve kterém se může objevit komunikační šum, k příjemci, který ho přijme, dekóduje a reaguje na něj zpětnou vazbou. Komunikační proces je efektivní pouze tehdy, pokud příjemce získá stejné sdělení, které vzniklo odesílatelem. (Vymětal, 2008)

2 Typy komunikace

Komunikace je rozdělena na několik typů, které se na pracovišti navzájem prolínají. V následujících bodech této kapitoly budou vysvětleny jednotlivé typy, jejich podstata a účel.

2.1 Formální a neformální komunikace

System interní komunikace je tvořen jak formální komunikací, která je především řízena shora, tak i neformální komunikací, která je prostředkem naplňování potřeb pracovníků. „*System formální firemní komunikace doplňuje mocenské propojení firmy dané její vnitřní hierarchií a spolu s neformální firemní komunikací umožňuje a posiluje (nebo také oslabuje) informační a vztahové propojení organizace.*“ (Tureckiová, 2004, s. 123)

Prostřednictvím **formálních nástrojů** interní komunikace se k zaměstnancům dostávají informace týkající se vizí a plánů nebo organizace práce. Ty se poté rozdělují na tištěné (letáky, časopisy, manuály), digitální (Intranet, firemní sociální síť, rozhlas, telefonování, video) a osobní komunikační kanály (porady, konference, teambuilding). (Kovaříková, 2016)

Neformální komunikační nástroje neorganizuje firma, ale fungují na základě mezilidské komunikace mezi pracovníky. Těchto kanálů je samozřejmě mnohem méně než těch formálních, ale často mají větší vliv na atmosféru ve firmě. Může se jednat o pozvánku na oslavu narozenin, SMS od kolegů, společné sportovní akce nebo výlety, které neorganizuje firma. (Kovaříková, 2016)

2.2 Verbální komunikace

Pod pojmem verbální komunikace chápeme komunikaci slovem a písmem. Používáme ji pro získávání nebo předávání informací, a proto je důležité zvládat techniku kladených otázek. Při komunikaci s více účastníky je důležité postupovat podle strategií, do kterých patří pozitivní projev, projev důvěry v posluchače, demonstrace toho, že se učím ze zkušeností, akceptování odpovědnosti posluchačů, přesvědčivosti a rozhodnosti projevu a pravdomluvnosti. (Dědina, Odcházal, 2007)

Verbální komunikace tedy může být mluvená nebo psaná. Verbální komunikací jsme převážně učeni již od dětství. Tento typ komunikace je stavebním kamenem firemního komunikačního systému, a proto je ve společnostech často řízena, kontrolována a studována. (Tureckiová, 2004)

Při získávání informací je podstatné brát na vědomí, jaké sociální a kulturní pozadí má člověk, se kterým mluvíme a chceme, aby nám předal informace s co největší přesností. Stejně tak mohou nastat problémy při komunikaci mezi různými pohlavími, jelikož muži a ženy používají rozdílný lingvistický styl. (Dědina, Odcházal, 2007)

Komunikace mezi spolupracovníky (**horizontální**) slouží k motivování, sebe rozvoji a zajišťuje lepší porozumění zadaného úkolu. Jedná se tedy o vzájemné ovlivňování, kdy mají obě strany stejné možnosti ke kladení otázek. (Bedrnová a kol., 2012)

Na druhé straně komunikace v rovině **vertikální** (nadřízený – podřízený) souvisí se stylem jeho řízení. Úkolem manažera je ovlivňovat zaměstnance, s cílem zlepšit jejich výsledky. To má ale za následek, že se komunikace změní na jednosměrnou, kdy manažer podává informace pracovníkům a slouží jako zdroj moci. (Bedrnová a kol., 2012)

Jako další rovinu udává Tureckiová (2004) **diagonální** (do šířky). Jedná se o formální a neformální komunikaci napříč úrovněmi, například při projektovém řízení nebo při komunikaci mezi pracovníky, kdy se může jednat jak o firemní záležitosti, které ale nejsou přímo spojené s pracovními úkoly, tak i o záležitosti nesouvisející se společností, v níž pracují.

Mezistupeň verbální a neverbální komunikace je označován jako **paralingvistika**. Obsahuje neverbální aspekty řeči – výška a barva hlasu, plynulost řeči, hlasitost, dýchání a výslovnost (Tureckiová, 2004). Tyto aspekty komunikace, které narušují plynulost a srozumitelnost projevu, často znamenají zaručený projev úzkosti nebo nejistoty, ale může se také jednat o nízkou jazykovou vybavenost mluvčího. (Bedrnová a kol., 2012)

2.2.1 Ústní komunikace

Mezi nejčastější komunikaci, kde se používá mluvená řeč, je komunikace tváří v tvář, ať už rozhovor mezi dvěma stranami, ve skupinovém rozhovoru nebo při prezentaci. (Bedrnová a kol., 2012)

Nejdůležitější výhodou ústní komunikace je, že komunikátor dostává okamžitou zpětnou vazbu. Další výhodou je fyzická blízkost, možnost využití verbálních i neverbálních aspektů komunikace. Umožňuje zapojení všech účastníků a je vhodná při přesvědčování. (Vykopalová, 2000)

Nevýhoda v ústní komunikaci spočívá ve skutečnosti, že komunikující nemají dostatek času rozmyslet si, jaká odpověď bude nejlepší. Další nevýhodou může být, že předávané informace nejsou nikde uchovány, tak jako je to v písemné formě, a tak mohou později nastat dohady o tom, kdo a co řekl. Při větším počtu zúčastněných (komunikace ve skupině) bývá problém prosadit si svůj názor. (Vykopalová, 2000)

Mezi ústní komunikaci patří také komunikace zprostředkovaná, nejčastěji prostřednictvím telefonických hovorů například mezi zaměstnanci firmy nebo sem můžeme také zařadit videokonference. (Tureckiová, 2004)

Bedrnová (2012) s odvoláním na Plaňavu (1992) rozlišuje 4 komunikační styly:

- 1) **konvenční komunikace** – pozdravy, lichotky
- 2) **konverzační komunikace** – diskuse, vyjednávání
- 3) **operativní komunikace** – výuka, komunikace v pracovním procesu
- 4) **osobní komunikace** – komunikace v partnerském vztahu s citovou náplní

Řeč, která je hlavním prostředkem verbální komunikace, má podle Bedrnové (2012, s. 329) s dovoláním na DeVita (2001) pět základních charakteristik:

- řeč je denotační a konotační,
- řeč obsahuje různou míru abstrakce (obecné a konkrétní pojmy),
- řeč má různou míru přímocnosti (přímá a nepřímá sdělení),
- řeč má svá pravidla (gramatická a kulturní),
- význam řeči je v lidech (zkoumáme nejen slova, ale i člověka samého).

2.2.2 Písemná komunikace

Při písemné komunikaci vnímání mluvčího není přímé, ale zprostředkované. Sdělení je archivováno a dá se použít i pro případnou kontrolu. Mezi písemné dokumenty uvnitř podniku patří firemní časopis, nástěnka, ale třeba i záznam z porady. (Bedrnová a kol., 2012)

Výhodou písemné komunikace je možnost potvrdit a objasnit ústní informace, je schopna zachytit složité myšlenky. Písemným projevem zachycujeme různé smlouvy a dohody. Naopak nevýhodou je, že klade důraz na formálnost, neumožňuje průběžnou zpětnou vazbu, může být náročná na čas a po jejím předání již není možná oprava textu. (Vykopalová, 2000)

Rukou psaná korespondence je v dnešní době ojedinělá, mezi formální dokumenty patří osobní dopisy k výročí nebo k výjimečnému činu. Písemné vzkazy mezi zaměstnanci mají neformální charakter. (Tureckiová, 2004)

2.2.3 Elektronická komunikace

Informace se dají předávat také elektronickou formou písemné komunikace, kdy nejvíce používaným prostředkem je e-mail. S tím ale souvisí problémy s vysokým počtem mailových zpráv. (Bedrnová a kol., 2012)

Formy elektronické podoby dle Dědiny a Odcházela (2007)

- 1) **Elektronické zasilání zpráv** – textová podoba (formální i neformální komunikace).
- 2) **Hlasová komunikace** – přenos hlasu po internetu.
- 3) **Konferenční systémy** – videokonference umožňují přenášení hlasu i obrazu a s tím spojené neverbální projevy.
- 4) **Groupware** – umožňuje členům jednoho týmu sdílet dokumenty kancelářských aplikací (MS Office, OpenOffice).

Jako výhodu lze uvést rychlý přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu, přesnost a možnost průběžné zpětné vazby dokladem, ale například faxové zprávy nejsou právním dokladem. Nevýhodou bývá vysoký nárok na čas při zpracování velkého rozsahu dat a některé komunikační prostředky mohou mít vysokou cenu. (Vykopalová, 2000)

2.3 Neverbální komunikace

Mluvčí může také vyjadřovat svoje myšlenky pomocí mimoslovních projevů, do kterých patří gesta, výrazy obličeje, pohyby nebo například kontakt s druhou osobou. „Zájem vyjadřuje mírný předklon k mluvčímu, dotek ruky na lokti a oční kontakt. Naopak nezájem lze projevit ležérním postojem a pohledem mimo zónu očního kontaktu.“ (Bělohávek, 1996, s. 247)

Stejně jako verbální komunikace, je neverbální komunikace ovlivněna kulturou. V každé zemi mají jiné zvyky a mohou znamenat odlišné chování. Také většina projevů neverbální komunikace se učí již od dětství, největší podíl na to mají samozřejmě rodiče, po kterých od malička opakujeme slova a snažíme se je kopírovat. Tato komunikace ale není tak přesná, jako komunikace verbální. (Mikuláščík, 2010)

- **Mimika** – pohyby obličejových částí, kterými sdělujeme svoje emoce. Například úsměvem dáváme najevo, že chápeme nebo souhlasíme se sdělením druhého účastníka komunikace.
- **Gestika** – pohyby rukou, hlavou nebo jinými částmi těla. Můžeme jimi popisovat tvar, ukazujeme směr nebo zvednutím palce dáváme najevo souhlas.
- **Proxemika** – vzdálenost mezi komunikujícími. Při zvýšené sympatii se vzdálenost zkracuje.
- **Posturika** – jedná se o postoj těla, napětí a polohy horních i dolních končetin. Ukazuje postoj ke komunikujícím.
- **Haptika** – nejpoužívanějším dotekem v pracovním prostředí je podání ruky.
- **Oční kontakt** – pohled do očí dává najevo, že nás sdělení zajímá, naopak oči v sloup vyjadřují, že nejsme na stejné vlně jako komunikátor.
- **Chronemika** – nakládání s časem.

3 Nástroje interní komunikace

Jedná se o prostředky v interní komunikaci, prostřednictvím kterých dostáváme sdělení od adresáta k příjemci. Ve firmě je velice důležité, aby všechny komunikační nástroje fungovaly správně a plynule, protože cílem každé organizace je co nejvyšší efektivnost komunikace. Těchto prostředků je ve firmě celá řada, ale následující text bude zaměřen na ústní, písemné a elektronické nástroje. (Kovaříková, 2016)

3.1 Ústní nástroje interní komunikace

Skrze ústní komunikaci je možné budovat vztahy, a to je klíčovým faktorem pro efektivní interní komunikaci. V dnešní pokročilé době, kdy většina lidí není schopna domlouvat si schůze jinak než prostřednictvím elektroniky, mají osobní komunikační nástroje stále obrovský význam. Patří sem porady, mítinky, konference a další. (Kovaříková, 2016)

Porady a formální schůze

Nejdůležitějším nástrojem interní komunikace jsou informační porady, na kterých vedoucí pracovník předává důležité zprávy svým podřízeným a dává jim prostor pro případné dotazy. Pracovní porada představuje situaci, při které se řeší problémy a každý zúčastněný má možnost vyjádřit se k projednávaným záležitostem. (Bedrnová a kol., 2012)

Pro dosažení efektivních porad je klíčová jejich příprava. Před začátkem by měli být všichni přítomní seznámeni s programem i s informacemi z minulé schůze. Cílem porady by měla být kontrola splněných úkolů, které byly zadány na předchozím setkání, ale i zadání těch nových. Musí být vedena jedním pověřeným pracovníkem, který ji řídí a usměrňuje tak, aby se diskuse neodchýlila od daného tématu. (Holá, 2006)

Interní školicí programy

Programy, sloužící k objasňování a projednávání cílů firmy. Manažeři se snaží motivovat své podřízené tak, aby se ztotožňovali s těmito cíli. V dnešní době hodně společností tato školení podceňují, ale právě tyto programy mohou být stavebním kamenem k dosažení stanovených cílů.

Mezi obvyklé školení, které probíhá snad ve všech firmách, je úvodní školení při nástupu nového pracovníka. Manažeři, kteří tato školení organizují, rozvíjí své komunikační schopnosti a dovednosti. Interní školení může také sloužit k odbourání komunikačních bariér mezi spolupracovníky. (Holá, 2006)

Firemní mítinky, interní prezentace

Interní prezentace firmy prostřednictvím celofiremního shromáždění zaměstnanců. Předmětem bývá představení strategických cílů, výsledky za minulé období, chystané změny v organizační struktuře nebo odměňování pracovníků. Součástí musí být i dostatečný prostor pro otevřenou diskusi. Probíhá většinou na začátku nebo na konci roku a bývá zakončeno neformální společenskou akcí. (Holá, 2006)

Eventy

Firemní akce, kterých se mohou zúčastnit zaměstnanci i se svými rodinnými příslušníky. Cílem je seznámení se s vedením firmy, kdy se snaží, aby si zaměstnanci zlepšili vztah k zaměstnavateli. Eventy mohou být formou Vánočního večírku, dětského nebo sportovního dne a podobně. Vedení si musí dát záležet na plánování a přípravách akcí, protože jsou většinou velice drahé a ne vždy splní účel. Výsledek poté nemusí být ucházející, a mnohdy může spotřebovat většinu ročních prostředků určených na podobné akce, a tak je důležité poučit se ze zpětné vazby všech zaměstnanců, a to i těch, kteří se akce nezúčastnili. (Kovaříková, 2016)

3.2 Písemné nástroje interní komunikace

Mezi písemné kanály patří firemní časopisy, nástěnky, letáky, pracovní postupy a další. Výhodou je, že je můžeme vzít do ruky a odnést tam, kam je potřeba. Velký význam mají pro méně vzdělané nebo starší pracovníky, kteří například nemají k dispozici počítače. (Kovaříková, 2016)

Nástěnky

Slouží především ke zveřejňování informací s dlouhodobou platností a je potřeba, aby je měli zaměstnanci stále na očích. Dají se ale také použít pro zajištění denních aktuálních informací, které jsou důležité pro motivaci zaměstnanců. Nástěnky spolu se schránkou na případné dotazy nebo názory mohou tvořit oboustranný komunikační kanál.

Nevýhodou může být, že se o ně musí někdo fyzicky starat a aktualizovat informace na nich zveřejňované a samozřejmostí je, že nebudou okamžitě poskytnuty aktuální informace, protože to není z hlediska času možné. (Holá, 2006)

Firemní časopis, bulletin, noviny

Tyto prostředky bývají pro zaměstnance jedním z nejoblíbenějších písemných komunikačních nástrojů, protože jsou zde zveřejňovány informace v souvislosti života firmy a jejich zaměstnanců. Málo koho zajímají strohé údaje ve výroční zprávě a jiných oficiálních dokumentech. Jsou také vhodné k publikování personálních záležitostí firmy, jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců, odpovědím managementu na nejčastější otázky zaměstnanců. Musí vždy vycházet z pravdivých a aktuálních informací. (Holá, 2006)

Nevýhodou pro některé organizace mohou být vyšší náklady a vyšší nároky na technickou stránku. V poslední době oblíbenost této formy komunikace postupně klesá, důvodem může být nárůst elektronických komunikačních prostředků, ale také se některým manažerům časopis zdá jako poněkud drahá záležitost. Část firem, které zrušily firemní časopisy, noviny nebo bulletiny, se k nim pomalu zase vracejí, protože zaměstnancům zkrátka chybějí. Nejdůležitějším faktorem vedoucím k úspěchu u zaměstnanců je jednoznačně zábavná forma tohoto sdělení. (Kovaříková, 2016)

Manuály, návody, pracovní postupy

Mezi písemné komunikační prostředky samozřejmě patří i materiály, jež slouží pracovníkům přímo při jejich konání zadaných úkolů (pracovní manuály, firemní směrnice, návody k obsluze zařízení). Spousta lidí tyto dokumenty považuje za nudné, a proto je na místě kreativita interní komunikace. Záleží na atmosféře a na tom, co všechno vedení společnosti chce nebo může změnit. Pokud budou informace podávány zábavnou formou, tak jako u všech ostatních komunikačních prostředků, zaměstnanci to vždy ocení. (Kovaříková, 2016)

3.3 Elektronické nástroje interní komunikace

Rychlý rozvoj elektronických technologií dává možnost organizacím využít celou řadu nástrojů interní komunikace. Záleží na technických, organizačních a personálních dispozicích a hlavně na odvaze vedení společnosti. Nejvíce využívané elektronické nástroje jsou intranet nebo firemní sociální síť, e-mail a video. (Kovaříková, 2016)

Intranet

Intranet je interní elektronická síť podniku, kterou lze využít jako sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít všechny potřebné informace o firmě. Nejedná se pouze o elektronickou knihovnu, ale je také vhodným nástrojem pro zpětnou vazbu v reálném čase. Je možné organizovat různé ankety pro pracovníky a sledovat změny on-line. (Holá, 2006)

Firmy často vyhledávají tento způsob komunikace a vynaloží na něj vysoké prostředky, ale ne vždy je efektivní. Je určen pouze pro zaměstnance, kteří mají přístup k počítači. Vysoký význam má ve společnostech, které mají více poboček nebo někteří zaměstnanci pracují z domova nebo jsou na cestách. Výhodou je jeho rychlost, možnost používat obrázky a videa, obsahují diskusní fóra, informační nástěnky či firemní databáze. (Kovaříková, 2016)

Firemní televize a rozhlas

Jednotlivé obrazovky a reproduktory mohou být situovány v halách, v propojovacích chodbách ale i v jídelně. Mohou vysílat aktuální informace ze života firmy zábavnou formou, ale i dokument s představením firmy a strategickými cíli pro nové zaměstnance. (Holá, 2006)

E-mail

Stejně jako intranet, je e-mail určen pouze pro pracovníky, kteří mají přístup k počítači. V dnešní době působí jako nezbytný komunikační nástroj náš všech, ale většinou jsme jimi zahlceni, a to někdy vede k ignoraci i těch důležitých zpráv. Spousta pracovníků využívá e-maily z důvodu pohodlí, ale například nevhodná formulace můžeme způsobit problémy a nedorozumění. Pozor by si měli dát především manažeři, kteří raději posílají právě prostřednictvím e-mailu pokyny a úkoly, než aby se svými podřízenými promluvili osobně. (Kovaříková, 2016)

4 Nefungující interní komunikace

Nejčastější známkou nefungující komunikace uvnitř firmy je nedostatek informací nebo jejich neúplnost a nejednoznačnost. Z těchto nedokonalostí v toku sdělení vzniká informační šum, který tvoří zkreslené a nepravdivé informace, a tak snižuje efektivitu činnosti podniku. Špatná komunikace uvnitř firmy může vést k pasivitě zaměstnanců, k jejich demotivaci a zklamání. (Holá, 2006)

Tyto negativní přístupy zaměstnanců mají za následek:

- častou změnu pracovníků,
- špatnou souhru procesů a činností,
- lhostejnost k získání vytyčených cílů,
- stanovení špatné strategie,
- neúčinné marketingové řízení,
- konkurenční impotentnost firmy. (Holá, 2006)

Kovaříková (2016, s. 10) udává, jak to vypadá, když komunikace nefunguje: *„Lidé nevědí, co a s kým mají dělat, nemají informace nebo je mají pokroucené či nedostatečné.“* Tím vznikají dohady a zaměstnanci místo toho, aby pracovali, diskutují a narůstá nespokojenost a klesá motivace. Nefungující komunikace se také projevuje, když se pracovník nemá s kým poradit o postupu práce nebo neví, na koho se obrátit, a tím klesá jeho zájem o dosažené výsledky a o firmu jako takovou. Může to ale zajít až do fáze, kdy se pracovník nedokáže rozhodnout nebo se rozhodne špatně, protože mu nikdo neporadí, a tím poškodí hospodaření firmy. Nefungující komunikace ničí také vztahy na pracovišti, ať už ve vztahu nadřízený - podřízený nebo mezi zaměstnanci navzájem. (Kovaříková, 2016)

4.1 Bariéry v komunikaci

Člověk se denně setkává s určitými problémy, ve všech odvětvích, které musí za den vykonat. Není tomu jinak v komunikaci. Problémy, jež se objevují v komunikačním procesu, nazýváme šumem. Mohou se objevit kdekoliv na cestě mezi původcem a příjemcem. (Bělohlávek, 1996)

V každém stádiu komunikačního procesu vznikají komunikační bariéry. Myšlenka může být pro adresáta nerozumná nebo nepřijatelná. Při kódování tvůrce sdělení vznikají chyby z důvodu aplikování nesprávných cizích slov, nejasných symbolů a zaměňování prvků. Informace je pak sdělena příliš potichu, uvedena na starém papíru, kde byl inkoust těžce čitelný nebo je zvolen špatný komunikační kanál. Další bariéra vzniká, když člověk nemůže nebo nechce přijmout zprávu. Někteří lidé jsou nevidomí, a tak nemůžou vnímat některé symboly, které vysílá tvůrce informace. Člověk, který nechce přijmout zprávu v původním znění, ji doplňuje o své názory a myšlenky. (Bělohlávek, 1996)

Dědina a Odcházal (2007, s. 55) vyzdvihují **6 nejdůležitějších problémů v komunikaci:**

- 1) **Předsudky a zaujatost** ve vnímání. Jde o nesprávné domněnky o svých podřízených. Může se jednat o automaticky přiřazené vlastnosti pracovníkovi podle nejčastějších vlastností v dané skupině. Na základě těchto vlastností tvůrce uspořádá sdělení, které není pro pracovníka ideální.
- 2) **Mezilidské vztahy** – vzájemná důvěra napomáhá efektivnější komunikaci, pracovníci se snaží zužitkovat informace ve svůj prospěch, mezi konkurenty komunikace vážne. Bariéry mohou být také tvořeny nevhodnými normami.
- 3) **Úloha vedení organizace** – manažeři často nevycházejí mezi zaměstnance a nekomunikují s nimi nebo k ní přistoupí, až když je situace nepříznivá. Pracovníci si tak nechávají všechny důležité informace pro sebe.
- 4) **Odlišná pohlaví** – ve většině organizací pracují jak muži, tak ženy. Obě pohlaví mají jiný pohled na vykonávání povolání. Nejčastější odlišnosti při komunikaci uvádí tabulka číslo 1.

Tabulka 1: Rozdíly v komunikaci mužů a žen

Muži	Ženy
Nežádají o informace.	Nečiní jim problém požádat o informaci.
Mluví k věci, k projektům nebo k náplni práce, nebo za účelem demonstrování vlastním schopností.	Hovoří za účelem sociálního kontaktu a budování vztahů.
Přímé vyjadřování.	Nepřímé vyjadřování.
Méně časté chválení podřízených.	Častější pochvaly.
Snaha jednat nebo kontrolovat.	Snaha o spolupráci a pomoc.
Autoritativní tón.	Slušnější, ale nejistější tón.

Zdroj: vlastní zpracování dle Dědiny a Odcházela (2007, s. 56)

- 5) **Vzdálenost mezi komunikujícími** – nejefektivnější komunikace je tváří v tvář, protože si zaměstnanci mohou ujasnit smysl sdělení. Důležitá je tak zpětná vazba, bez té může docházet k nedorozumění druhé strany. Při větší vzdálenosti dochází k šumu. V organizaci mohou pomoci komunikační nástroje, ale někdy je nejvhodnější osobní kontakt.
- 6) **Organizační struktura** – stanovuje pravidla komunikace nahoru i dolů. Pravidel by se nemělo ve společnosti vyskytovat příliš, protože mohou komunikaci částečně omezovat.

5 Zvyšování efektivnosti interní komunikace

Úvodní podmínkou ke zlepšení efektivnosti komunikace podniku je stanovení problémů a bariér ve sdělení. Poté může manažer určit opatření a kroky, které přispějí ke zlepšení komunikace a implementuje je. (Dědina, Odcházal, 2007)

„Komunikace je prakticky nemožná, je-li založena na snaze komunikovat shora dolů, od vedení k ostatním. Čím usilovněji se nadřízený bude snažit něco říci svému podřízenému, tím je pravděpodobnější, že podřízený bude slyšet špatně. Zkušení vedoucí se budou zaměstnanců ptát: „Za jaké přínosy byste měli organizaci i mně odpovídat? Co bych měl od vás očekávat, jak bych měl nejvíce využít vašich znalostí a schopností?“ Pak se komunikace stane nejenom možnou, ale dokonce i snadnou.“ P. F. Drucker (Janda, 2004, s. 108)

Pravidla pro zdokonalení interní komunikace dle Vykopalové (2000, s. 139):

- 1) *„Při sdělování informace musí být odesílateli zcela zřejmý účel sdělení a způsob dosažení cíle nebo výsledku.“*
- 2) *Při kódování a dekódování informací musí být použito těch symbolů, které jsou dobře známy odesílateli i příjemci sdělení. To je zásadní zejména při komunikaci s lidmi jiných odborností nebo profesí.“*
- 3) *Plánování komunikace by mělo probíhat za účasti ostatních a obsah sdělení by měl být v souladu s vědomostní úrovní příjemce, ale i s organizačním klimatem.“*
- 4) *Existence zpětné vazby od příjemce informace, zda jak byla pochopena.“*
- 5) *Soulad neverbálních aspektů komunikace s verbálním sdělením.“*

5.1 Komunikace manažera

Důležitou úlohu má pro komunikaci v organizaci její management. Jednou z významných úloh managementu v komunikaci je účast na zajištění a vymezení organizační struktury a interního a externího prostředí. Účastní se při výběru pracovníků, jejich zařazení a má vliv na posilování pracovní motivace. Komunikační aktivity manažera nekončí u interpersonálních vztahů uvnitř organizace, ale podílí se také na reprezentaci organizace navenek. Komunikační dovednosti uplatňuje v rozhodování, např. při delegování a pověřování pracovníků novými úkoly, při rozhodování o kvalitě a kvantitě peněz nebo lidí. V případě konfliktů se management zabývá vytvářením opatření k nápravě. (Bedrnová a kol., 2012)

Manažer jde svým chováním příkladem. Podporuje a radí všem, kteří to potřebují, protože právě on je odpovědný za to, zda pracovníci správně komunikují nebo ne. Správný manažer musí být vybaven dostatečnými komunikačními kompetencemi, aby mohl podřízeným vysvětlit všechno, co od něho potřebují. Velký důraz se klade na empatii manažera, kdy se manažer musí vcítit do zaměstnance, aby věděl, jak s ním správně komunikovat. (Kovaříková, 2016)

Schopný manažer by měl mít potřebné schopnosti a dovednosti, ale firma by je měla stále proškolovat a vzdělávat v oblasti interní komunikace a pomáhat jim k rozvoji manažerských komunikačních kvalit. Pro manažera je důležitá sebereflexe, ke které může manažera přivést trénink systematického koučování a maximalizuje tak jeho komunikační schopnosti. (Holá, 2006)

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání spočívá v neustálém projevování zájmu o řečníka. Mezi slovní projevy patří přitakávání (aha, rozumím) a mezi mimoslovní neboli neverbální projevy patří gesta, kontakt pohledem a celkové držení těla. Obtížná bývá koncentrace při delší době komunikování. Některé informace svádí k okamžitému reagování, ale platí pravidlo, že by se nemělo skákat do řeči, ale raději si udělat stručnou písemnou poznámku. Mezi nejčastější chyby aktivního naslouchání dále patří absence očního kontaktu, neprojevování zájmu a převádění konverzace na vlastní osobu. (Khelerová, 2010, s. 17)

Technika kladení otázek

K aktivnímu naslouchání používáme otevřené otázky, které komunikaci rozproudí, a uzavřené otázky, které ji urychlí. Na začátku jednání je vhodné položit otevřenou otázku, na kterou není jasná odpověď, a tím donutit partnera ke komunikaci. Uzavřenou otázku, na níž jsou pouze dvě odpovědi (ano nebo ne, teplo nebo zima) využíváme, pokud chceme partnera vrátit zpátky k problému. Na tyto otázky si ale musíme dávat pozor, protože pokud je pokládáme rychle za sebou a partner odpovídá jednoslovně, vypadá jednání velmi stroze. Otázky pomáhají i při řešení konfliktů a přesvědčování. Otázky typu „proč si to myslí?“ označujeme jako otázky k zamyšlení – místo toho, že s partnerem otevřeně nesouhlasíme, snažíme se s ním o problému skutečně komunikovat. (Khelerová, 2010, s. 17-18)

5.2 Zlepšení vztahů

Východiskem pro zlepšení vztahů na pracovišti je zvyšování důvěry. Manažeři k tomu mohou použít 3 techniky:

- 1) **vytvoření atmosféry podporující užití komunikace jako nástroje pro řešení problémů** - nepoužívá se pro hodnocení, protože může v pracovníkovi utvářet pocit ohrožení. K vytvoření této atmosféry mohou manažeři použít tyto techniky (Dědina, Odcházal, 2007, s. 57):
 - Popisují, nehodnotí.
 - Jsou spontánní, čestní.
 - Jsou empatičtí vůči ostatním.
 - Druhou stranu považují za rovnocennou.
- 2) **otevřená komunikace** – podmínkou fungování je, aby o sobě obě strany věděly co nejvíce. (Dědina, Odcházal, 2007)
- 3) **asertivní komunikace** - znamená čestnost, jasné vyjádření názorů, pocitů a potřeb. (Dědina, Odcházal, 2007)

5.3 Podpora vedení

Majitelé a ředitelé společností mnohdy nemají pocit, že interní komunikace je důležitá. Také si neuvědomují, že musí postupovat jednotně, protože jinak před zaměstnanci nevypadají seriózně a nevzbuzují v nich autoritu. Podpora vedení je důležitá i od liniových manažerů, kteří spolupracují s běžnými zaměstnanci. Musí vědět, jak se k nim chovat, jak s nimi komunikovat a co po nich požadovat. Nejvhodnější by bylo, pokud by manažer, který je odpovědný za interní komunikaci, byl členem boardu. To má za následek, že může jednat s ostatními členy tváří v tvář, ví o všem, co se na jednání probírá, a tím se tyto informace nemusí dozvídat prostřednictvím jiných komunikačních kanálů, kde vznikají komunikační šumy. (Kovaříková, 2016)

5.4 Hlas zaměstnanců

Pracovníci často znají svoji práci nejlépe, a tak vědí, jak ji vykonávat efektivně, co se dá zlepšit, nebo co požadují zákazníci. Manažeři by se měli snažit od nich tyto informace získat, a to dvěma způsoby – **anonymními návrhy** nebo **zlepšovacími soutěžemi**. Pracovníci tak vědí, že se o jejich názory někdo zajímá. (Dědina, Odcházal, 2007)

Pokud by jejich názory nesdělovali, mohlo by to mít pro organizaci nepříznivé důsledky (Dědina, Odcházal, 2007):

- Nebyly by hodnoceny všechny názory a myšlenky, čímž je firma nemůže použít pro zlepšování a inovace.
- Manažeři by nedostali všechny důležité informace pro rozhodování.
- Projevila by se ztráta motivace zaměstnanců.

V některých případech lidé nedělají a neříkají to, co chtějí, ale to, co si myslí, že od nich druzí očekávají. To ale není hlavním důvodem, proč lidé nechtějí vyjadřovat svůj názor, tím nejdůležitějším je **strach**. Zaměstnanci mají obavy ze ztráty zaměstnání, zesměšnění nebo reputace. Nesdělování názorů pracovníků představuje negativní projev kultury organizace. Proto, aby se zaměstnanci nebáli pronášet svoje názory, je třeba změnit kulturu, a to ve čtyřech krocích. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 60)

- 1) **Sestavení vedoucího týmu**, obhajujícího změnu a sloužící jako vzor.
- 2) **Práce široké skupiny** poskládané z manažerů středních a nižších stupňů, kteří zjišťují, proč pracovníci neprojevují svůj názor.
- 3) **Návrh receptu**, jak situaci změnit.
- 4) **Akce** – plán změny se implementuje.

5.5 Jasná organizace a struktura

„*Když není jasné, co má kdo dělat, tak to prostě nedělá*“ uvádí ve své praktické příručce Kovaříková (2016, s. 27). Pracovníci se většinou nehrnou do jiných činností, než je jejich úkolem, protože mají strach, že něco pokazí nebo proto, že je nenapadne splnit doplňkové činnosti, protože přepokládají, že se udělají samy, nebo že je udělá někdo jiný. Jasná struktura je nutná i proto, aby se vědělo, kdo může rozhodovat a koho mají zaměstnanci poslouchat. Správně nadefinovaná organizační struktura zabrání informačním a komunikačním šumům.

Tato oblast může být vysvětlena například v interních schématech nebo manuálech, kde se uvádí, kdo, s kým, jak a proč má komunikovat. Zaměstnanci, jejichž práce na sebe navazuje, si musí navzájem předávat informace, kdo a co již udělal. Při nedostatečné nebo špatné komunikaci mezi pracovníky může nastat problém jak pro ně, tak i pro celou firmu, a tak je potřeba seznámit všechny zaměstnance s tím, proč je potřeba spolu komunikovat a jaká rizika tím hrozí. (Kovaříková, 2016)

5.6 Efektivní vedení schůzí a porad

Schůze a porady se využívají v případě potřeby rychlé a přesné výměny informací, které nelze šířit jinak. Slouží k řešení důležitých a komplikovaných problémů, a proto se klade důraz na pečlivou přípravu. Jednoduché otázky lze řešit pomocí e-mailů nebo písemného příkazu. (Dědina, Odcházal, 2007)

Proces zabezpečení efektivnosti schůzí a porad (Dědina, Odcházal, 2007, s. 59)

- 1) **Určení cíle schůze.** Manažer si musí ujasnit, co chce, aby bylo rozhodnuto do konce schůze.
- 2) **Příprava** zahrnuje určení místa, času, trvání, programy a vybrání lidí, kteří se porady zúčastní.
- 3) **Zahájení.** Na začátku porady se ujasní hlavní téma a čas, po který bude tato porada trvat.
- 4) **Vlastní vedení schůze.** Manažer se snaží, aby každý účastník měl šanci vyslovit svůj názor, a sám se aktivně zapojuje do komunikace.
- 5) **Zakončení.** Shrnutí výsledku schůze a určení dalších kroků. Manažer zabezpečuje distribuci nejdůležitějších bodů všem účastníkům.

5.7 Včasné a relevantní informace

Proto, aby interní komunikace správně fungovala, musí se ve firmě pracovníci dozvídat důležité informace právě tehdy, když jsou potřeba. A to platí i pro negativní informace. Někteří manažeři zastávají názor, že špatné zprávy by se měli pracovníci dozvídat co nejpозději, aby je to neovlivňovalo při výkonu práce. To je samozřejmě to nejhorší, co manažeři můžou udělat, pokud se zaměstnanec dozví špatnou zprávu dříve, má poté více času na to, aby se s ní vyrovnal. Tímto postojem jim manažer dává najevo, že si jich váží a nechce před pracovníky nic tajit, a tím udržovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti. (Kovaříková, 2016)

5.8 Zpětná vazba

Jen díky možnosti zpětné vazby zaměstnanců může firma odstraňovat problémy v interní komunikaci a v řízení. „*Pokud zpětná vazba nefunguje, nemají lidé pocit, že jejich názory někdo vnímá a bere v potaz, a jejich zájem o dění ve firmě a o její směřování prudce klesá.*“ (Kovaříková, 2016, s. 30)

Zpětná vazba funguje oboustranně, tzn. zdola nahoru i shora dolů. Zaměstnanci předávají svoje názory a myšlenky nadřízeným a ti naopak poskytují zprávu o tom, jak by se podřízení měli chovat, aby to bylo přijatelné. Možností jak realizovat zpětnou vazbu bývají dotazníky a osobní jednání manažerů, ale také pravidelné hodnocení členů týmu. (Kovaříková, 2016)

Zpětná vazba může nabývat několika úrovní (Bělohlávek, 1996, s. 234):

- a) „*Zpětná vazba na úrovni vnímání, např. odpovědí „rozumím“ si původce testuje, že příjemce sdělení slyšel, ale nepotvrzuje mu, že zachytil zprávu stoprocentně.*
- b) *Zpětná vazba na úrovni kódu – zde se může jednat o zopakování pokynu, to ale neznamená, že jej pracovník pochopil.*
- c) *Zpětná vazba na úrovni významu naznačuje, že příjemce zprávu pochopil.*“

Tabulka 2: Účinná a neúčinná zpětná vazba

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
zaměřená pomoci pracovníkovi	zaměřená pracovníka ponížít
konkrétní	obecná
popisující	hodnotící
načasovaná	nečasovaná (použitá náhodně)
v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout	zahání ho do defenzivy
jasná	nesrozumitelná
hodnotná	nepatřičná

Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnová a kol. (2012, s. 319)

6 Představení vybrané společnosti

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala společnost Integrated Micro-Electronics Czech Republic, s.r.o., tedy českou pobočku společnosti, která má centrálu na Filipínách. Global IMI je celosvětovým poskytovatelem EMS (Electronic Manufacturing Services). Má celkovou výrobní plochu přibližně 287 000 m², 19 poboček v 8 zemích (Čína, Kalifornie, Velká Británie, Bulharsko, Německo, Česká republika, Filipíny a Mexiko), kde pracuje více než 20 000 zaměstnanců. (Global IMI, online) – dále jen IMI CZ

Integrated Micro-Electronics Czech Republic, s.r.o. je výrobní podnik specializující se na osazování desek plošných spojů pro automobilový průmysl a průmyslovou techniku. Jde o komponenty, které jsou součástí podsvícení řadicí páky, světla pro denní svícení, otevírání garážových vrat a další komponenty týkající se automobilového průmyslu. Zabývá se také následným výzkumem a vývojem. (IMI CZ, online)

V roce 1991 byla založena společnost pod názvem EKER. O pět let později byla uskutečněna první zakázka se skupinou BSH. V roce 2000 se dohodla spolupráce se společností Miele (spotřebitelské aplikace). V roce 2003 se EKER stal členem skupiny EPIQ NV. Následující rok byla přijata první zakázka pro automotive. V období 2006 až 2009 byly uskutečněny první dodávky pro PSA Peugeot Citroën projekty a pro Audi. V roce 2011 se EPIQ NV stává členem IMI Group, a tím vzniká Integrated Micro-Electronics Czech Republic, s.r.o. (IMI CZ, online)

Ve společnosti IMI CZ se nacházejí 3 výrobní pracoviště – SMT (strojní středisko), ASSEMBLY (manuální osazování) a TEST. Pracuje se na třísměnný provoz 5 dní v týdnu, na některých pozicích i 7 dní v týdnu 24 hodin denně.

Mise: S nadšením vytvářet jedinečné produkty, jejichž použití naši partneři preferují. (IMI CZ, online)

Vize: Být vedoucím INOVATIVNÍM partnerem v oblasti ZAKÁZKOVÝCH řešení. Naši ZAMĚSTNANCI poskytují NEJVYŠŠÍ kvalitu. (IMI CZ, online)

Hlavní hodnoty společnosti:

- **Integrita** – dbát na poctivost, spolehlivost a soulad slov a činů.
- **Zaměření na zákazníka** – budovat silná partnerství se zákazníky díky poskytování znamenitých a vzájemně prospěšných řešení.
- **Zájem o druhé** – zajímat se o spolupracovníky, společnost a region.
- **Znamenitost** – dělat to nejlepší a neustále překonávat očekávání. (IMI CZ, online)

6.1 Strategické cíle a dosažené výsledky

Společnost si nastavila na období 2016-2019 vizi – „**Být nejefektivnějšími odborníky v našem oboru. Být vzorem spolupráce pracovníků s roboty v České republice.**“ (Mission statement visual, 2016)

Motto: „**Když neuděláš vše, abys byl první, aby ses prvním stal nebo jím zůstal, nezůstaneš ani druhým. Nevyhnutelně se staneš posledním.**“ Autorem tohoto citátu je Louis Hubert Gonzalve Lyautey, maršál Francie. (Mission statement visual, 2016)

Strategické cíle 2016-2019

- Rozšíření zákaznické základny.
- Zvýšení výrobních kapacit.
- Rozvoj a implementace poloautomatických výrobních linek.
- Zlepšení produktivity podpůrných oddělení.
- Integrace robotů do výroby.

(Mission statement visual, 2016)

Bohužel z důvodu ochrany dat mi nebyly poskytnuty konkrétní údaje plnění cílů z minulých let, ale firma se snaží všechny cíle plnit podle jejich zadání na 90-100%.

Společnost IMI CZ spolupracuje se Západočeskou univerzitou v oblasti automatizace. V roce 2016 tehdejší generální ředitel společnosti uzavřel partnerství s univerzitní katedrou kybernetiky. IMI CZ a ZČU žádali o grant na projekt TRIO (projekt navržený Ministerstvem průmyslu a obchodu v ČR) v lednu 2016. Program se zaměřuje na rozvoj potenciálu České republiky v oblasti klíčových technologií jako mikroelektronika a nanoelektronika, nanotechnologie, průmyslové biotechnologie, pokročilé materiály a pokročilé výrobní technologie. (Global IMI, online)

Firma je majitelem několika mezinárodních standardních certifikátů:

- ISO 9001:2008 Systém řízení kvality
- ISO 14001:2004 Systém environmentálního managementu
- ISO/TS 16949:2009 Systém řízení kvality pro automobilový průmysl

(Prezentace Integrated Micro-Electronics CZ, 2017)

6.2 Vnější prostředí

Jedná se o vnější aspekty, kterými je podnik ovlivňován. Tyto dopady nutí podnik k určitému způsobu chování. „*Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.*“ (Synek, 2000, s. 12)

Všechny údaje jsou získány z rozhovoru s manažerkou IMI CZ.

Geografické prostředí

Firma má výhodnou lokalitu v centrální Evropě, a jelikož většina zákazníků je z EU, tak dodací časy jsou velmi výhodné. Lokalita pobočky v okolí Plzně má dále výhodu industriálního prostředí a blízkost Univerzit, které jim dodávají kvalitní pracovníky.

- 60 minut od letiště Václava Havla v Praze
- 60 minut od Mnichova
- 5 hodin od Berlína
- 9 hodin od Paříže

Ekonomické prostředí

Na základě níže uvedených ukazatelů za rok 2017, lze říci, že se firma nachází v příznivém ekonomickém prostředí. Avšak nízká nezaměstnanost vytváří nedostatek kvalifikovaných pracovníků. V oblasti automotive je stále větší tlak na nízké ceny, a tím se snižují marže pro dodavatele. V tomto odvětví se zvyšuje nárok na certifikace, které musí dodavatelé splňovat.

GDP = 5 %

Inflace = 2,2 %

Podnikatelsky příznivé prostředí:

- Index logistické výkonnosti = 26/160
- Index snadnosti podnikání = 30/189

Ekologické prostředí

Odvětví i zákazníci vyžadují Společenskou odpovědnost, a proto i IMI CZ dbá na ekologii a tyto požadavky. Snaží se minimalizovat dopad jejich činností na životní prostředí zavedením integrovaného programu pro životní prostředí. (IMI CZ, online). Provádí se pravidelné šetření a firma je také majitelem certifikátu environmentálního managementu. Všechny odpady (plasty, papír a jiné), které firma produkuje, musí být správně tříděny.

Technologické prostředí

Jelikož se technologie v daném oboru neustále vyvíjí, firma sleduje a implementuje stále nové technologie pro udržení a získání nových zákazníků. Příkladem trendem jsou elektronická auta nebo robotika.

Konkurence

Nejvýznamnějším konkurentem je společnost **ZOLLNER**, která se zabývá průmyslovou elektronikou, železniční a automobilovou technologií, ale také letectvím a lékařstvím nebo kancelářskou elektronikou. Sídlí na celkem 18 místech po celém světě – Německo, Maďarsko, Rumunsko, Švýcarsko, Tunisko, USA, Kostarika, Čína a Hongkong. Celkově zaměstnávají více než 10 500 pracovníků. Oproti Integrated Micro-Electronics dosahují mnohonásobně větší zisky, při psaní této práce byl zisk 57 mil. EUR a příjmy 1 bil. EUR. (Hodnocení konkurence, 2017)

Dodavatelé

Společnost IMI spolupracuje s dodavateli součástek z celého světa. Jsou vybráni na globální úrovni a ceny a smlouvy jsou řízeny centrálně. Největší dodavatelé jsou z Asie (Číny) a mají na starosti distribuci desek plošných spojů a odporů. Materiál je dodáván většinou námořní dopravou nebo v případě rychlé potřeby materiálu letecky.

Arrow Electronics je globální společnost zabývající se prodejem elektronických komponentů a také zajišťující služby v oblasti elektro. Specializuje se především na podporu v oblasti logistiky, informačních technologií, a to dodáním součástek a komponentů pro elektro zařízení. Působí na všech světových kontinentech. IMI CZ spolupracovalo s pobočkou Arrow France, kdy obrát za celý rok dosáhl 1,7 mil. EUR.

6.3 Vnitřní prostředí

Jedná se o interní faktory, které může firma sama ovlivnit. Každá firma má své slabé a silné stránky, které by měla porovnávat s konkurenty a snažit se být nejlepším v oboru. Všechny údaje jsou získány z rozhovoru s manažerkou IMI CZ.

Marketing

Jelikož firma patří do nadnárodní společnosti IMI se sídlem na Filipínách, tak je marketing řízen globálně z hlavního sídla. Firma momentálně změnila své firemní stránky, které jsou více obrazné, zahrnují tzv. Case studies od zákazníků či stávajících zaměstnanců. Jsou zaměřené na oblasti, ve kterých firma podniká a na nové technologie, které sleduje. Marketing také slouží jednak pro propagaci firmy pro nové zákazníky, ale i nové potenciální zaměstnance. Ve firmě je nedostatek v interní komunikaci a hodnocení spokojenosti zaměstnanců.

Management

Management momentálně prochází změnou, jelikož česká pobočka nově spadá pod nově vytvořenou EU divizi, takže i management se tomu přizpůsobuje. Je složen z mezinárodního týmu (Francie, Řecko, Česká republika) a smíšených pohlaví, tudíž má možnost dobře komunikovat se zákazníky, partnery i dodavateli. Styl managementu vychází z hlavních hodnot firmy.

Technologie

Jelikož heslem firmy je: Jsme připraveni na budoucnost, tak firma pracuje vždy s nejnovějšími technologiemi, protože právě obor elektroniky a hlavně automotive se rychle vyvíjí. Firma pracuje s různými technologiemi výroby, jako SMT, IT, SW a také s robotikou, kdy ve firmě manuálně pracuje jeden robot.

Výroba

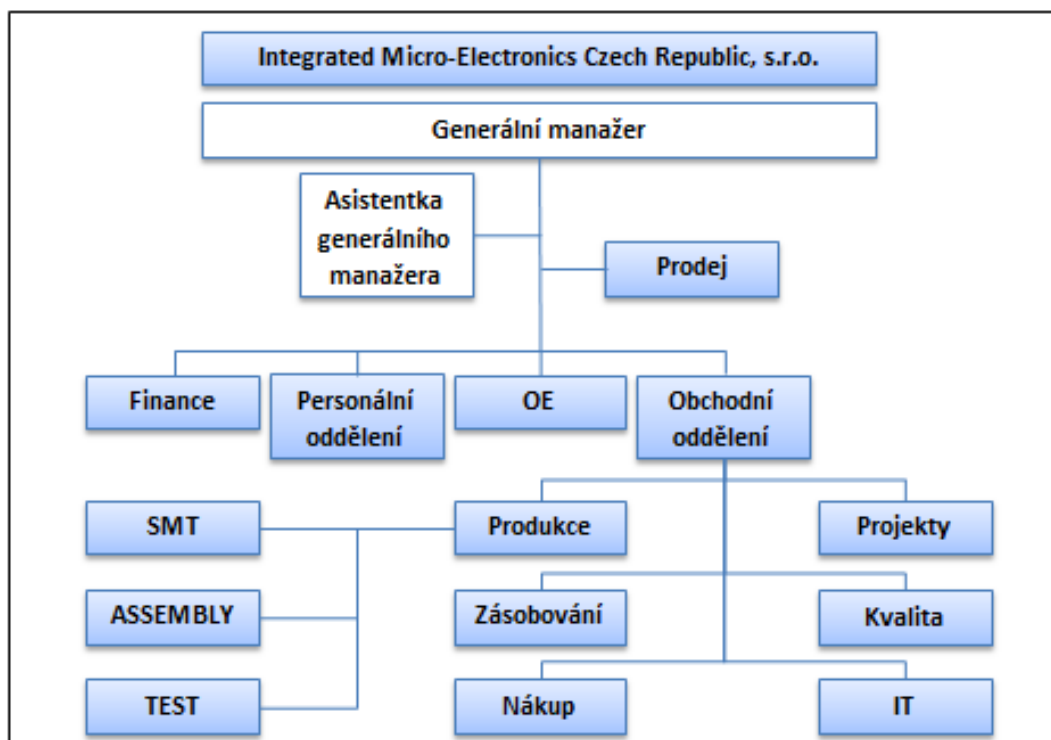
Výroba je zčásti automatizovaná a zčásti manuální. Firma směřuje k automatizaci, avšak v odvětví, kde působí, bude lidský faktor stále zahrávat důležitou roli. Výrobky jsou specifické podle požadavků zákazníků. V sekci výroby jsou často zaměstnání agenturní pracovníci, kterých ve firmě v této době působí okol 100 lidí oproti stálým zaměstnancům v celé firmě, kterých je 214. V této oblasti tedy často dochází k fluktuaci stálých zaměstnanců.

Organizační struktura

Osobou zodpovědnou za chod celé společnosti je generální ředitel, který je volen filipínskou domovskou centrálou, a tedy není majitelem společnosti. Má na starosti kontrolu chodu celé společnosti včetně práva podpisu kontraktů.

Významnou pozici zastává oddělení prodeje, jež je samostatnou složkou a jeho úkolem je prodej výrobků. Na další úrovni jsou oddělení financí, personalistiky, operational excellence, jež má za úkol zeštíhlení výroby, a obchodní oddělení. Součástí obchodního oddělení jsou dále: projekty, produkce, zásobování, kvalita, nákup a IT. Pod oddělení produkce organizačně patří pracoviště SMT (strojní středisko), ASSEMBLY (manuální osazování) a TEST (Obrázek 3). Jednotlivá oddělení mají svého manažera, THP pracovníky a v oddělení produkce působí ještě operátoři výroby. Společnost IMI CZ zaměstnávala v době psaní mé práce 214 kmenových zaměstnanců. Navíc společnost najímá prostřednictvím pracovní agentury do jednotlivých oddělení dalších 100 pracovníků. Na léto si společnost ještě najímá další brigádníky, kteří jsou k ruce stálým zaměstnancům a jsou postupně začleněni do jednotlivých procesů.

Obrázek 3: Organizační struktura vybrané společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových materiálů, 2018

6.4 SWOT analýza společnosti

Jedná se o analýzu zaměřenou na vnitřní a vnější prostředí organizace, která je rozdělena do čtyř kvadrantů. Do levé poloviny se zaznamenávají faktory, které mají na společnost pozitivní dopad a pomáhají uspět v tržním prostředí. Pravá část naopak zobrazuje negativní skutečnosti, které je potřeba zpracovat, potlačit nebo být alespoň připraven na jejich důsledky. Horní díl mapuje interní povahy, které může firma ovlivnit. Dolní pak zahrnuje externí prostředí – geografické, technologické, sociálně kulturní, dodavatelé, konkurence atd.

Obrázek 4: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Silné stránky – silný management schopný uzavírat kontrakty na světové úrovni díky jazykové vybavenosti manažerů. Firma nabízí nejen výrobní servis, ale také design výrobky – částečné nebo kompletní. Jelikož má zázemí multikulturní společnosti, tak má výhodnou pozici v nákupu materiálu za lepší ceny a také best practices, které se přenáší mezi pobočkami. Firma spolupracuje se Západočeskou univerzitou v Plzni na vývoji SW a aplikaci robotiky do výrobních systémů.

Slabé stránky – výrobní personál je často najímán prostřednictvím agentur, a tak jeho kvalita často klesá. Marketing je řízen globálně ze sídla na Filipínách. Ve firmě jsou zaměstnání lidé z různých zemí, především v oblasti managementu je většina zahraničních pracovníků, a tak komunikace s pracovníky na nižší pozici, jež většinou mluví česky, je někdy problém. Výrobní personál se často mění. Nedostatek školení pro vnitřní komunikaci a vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců, což může zčásti vést právě k fluktuaci nebo neefektivitě.

Příležitosti – technologie se v tomto odvětví neustále vyvíjí. Ekonomické ukazatele mají v poslední době v ČR příznivý vývoj. Jelikož je většina zákazníků z Evropy a automobilové společnosti (konečný zákazník) jsou soustředěny většinou v Německu, tak firma nabízí výhodnou lokaci vzhledem ke vzdálenosti pro dodávky a také možný častý kontakt ve fázi zavádění projektu nebo jeho designu. S trendem nových elektronických a samořídících vozidel přichází na trh poptávka po nových službách a produktech, a tak firma může spolupracovat se zákazníky již od začátku a také sama vyvíjí nové produkty jako je například Kamera pro automotive.

Hrozby – v oblasti automotive je velký počet konkurentů na trhu. Výběr dodavatelů a řízení smluv je na globální úrovni. Tlak na nízké ceny v oblasti automotive snižují marže pro dodavatele elektronických součástek. Příznivá ekonomická situace ČR s nízkou nezaměstnaností vytváří fluktuaci a nedostatek zaměstnanců. Odvětví automotive vyžaduje stále náročnější certifikace, které musí dodavatelé splňovat a aplikovat do svých podniků. Certifikace se týkají výrobních postupů, organizace kvality a řízení podniku a Společenské odpovědnosti.

7 Analýza komunikace ve vybrané společnosti

Ve společnosti IMI CZ musí fungovat komunikace mezi všemi středisky, od vedoucích pracovníků k těm nejnižším a zpět. Nejúčinnější variantou v této společnosti je elektronická komunikace, kterou si předávají mezi sebou vedoucí pracovníci s manažery (ředitelem), vedoucí pracovníci s THP pracovníky. Významnou roli hraje také ústní komunikace, při které je nejlépe využita zpětná vazba. Dále pak je hojně využívána telefonní komunikace, kdy se dají jednoduše a rychle řídit jednotlivé činnosti. Ve společnosti působí zaměstnanci na několika úrovních, od manažerů, přes THP pracovníky, operátory až po agenturní pracovníky. Mezi manažery působí pouze dvě pracovnice ženského pohlaví, ostatní manažeři jsou pohlaví mužského. Také jednotlivá oddělení jsou sestavena z pracovníků obou pohlaví a také z odlišných zemí (Slovensko, Francie, Mexiko). I přes tyto rozdíly společnost nevnímá žádné problémy v komunikaci ani v respektování nadřazené ženského pohlaví. Společnost si nastavila určitá pravidla v komunikaci, která by měla dodržovat:

- 1) Jasná (co je důvodem)
- 2) Stručná (není čas číst romány)
- 3) Konkrétní (vhodné detaily a informace)
- 4) Správná (gramatika, vhodné výrazy)
- 5) Logická (k danému tématu)
- 6) Kompletní (relevantní informace)
- 7) Zdvořilá (oslovení, pozdravení, poděkování)

(Prezentace školení komunikace, 2017)

Hlavní myšlenky

Jedná se o zásady v komunikaci, kterých by se měli jednotlivý pracovníci držet. Pokud by se od těchto pravidel odklonili, mohlo by dojít ke komunikačnímu šumu a stáviloby to zbytečné bariéry v komunikaci. V některých případech by to mohlo mít negativní následky, které postihnou celou firmu (špatnou výrobu, nestihnutí termínu).

- Ve své komunikaci se zákazník, dodavatel a kolegy jsme jasní a konkrétní.
- Když mluvíme, ujistíme se, že jsme pochopeni druhou stranou.
- Když píšeme emaily, ujistíme se, že příjemce ví, co se od něho čeká.

- Když někomu nasloucháme a nerozumíme – zeptáme se a také se ujistíme, že rozumíme druhé straně.
- Neposíláme zbytečné emaily.
- Jsme zdvořilí a respektujeme se.

(Prezentace školení komunikace, 2017)

Komunikace s operátory

Operátoři (pracovníci manuálního osazování, SMT a TEST) patří pod středisko výroby, které má na starost manažer výroby, pod kterého organizačně patří ještě mistři výroby. Komunikace probíhá ústní formou prostřednictvím manažera výroby a mistrů, jelikož operátoři nemají přístup k počítači ani k telefonu, a tak nemůžou využívat tyto komunikační prostředky.

Obsahem komunikace mezi manažerem/mistrem a operátory jsou především pracovní záležitosti. Předávají jim formální informace o náplni jejich práce, to znamená zařazení práce na směně, jaké se požadují normy a také jim předávají technické informace, které potřebují k vykonání své práce. Dále je můžou upozorňovat na nařízení jiných oddělení, která se dotýkají jejich práce. Manažer a mistr také předávají informace ohledně výsledků operátorů, o proškolení a udělují jim formální a neformální pochvaly. Probíhá zde i neformální komunikace podle potřeby nebo v průběhu přestávek a firemních akcí.

Manažer výroby a mistr se setkávají na pravidelném denním meetingu, kde řeší aktuální stav výroby a dosažené výsledky, dále zde manažer předává důležité informace, které následně mistr výroby interpretuje operátorům. Mistr vždy před začátkem směny svolá operátory a rozdá jim pracovní úkoly a případně jim podá důležitá oznámení. Manažer výroby svolává podle potřeby jednotlivé směny a předává jim oficiální informace.

Jediný nástroj, kromě ústní komunikace, který mohou operátoři využívat je nástěnka, která je umístěna na chodbě před vstupem na výrobní středisko. Zde se mohou dočíst o volnočasových aktivitách, informacích o odborech a výhodách pro zaměstnance. Komunikačním jazykem by měla být čeština, a tak jsou všechny informace na nástěnkách uváděny v tomto jazyku. I od výrobních dělníků je důležitá zpětná vazba. Operátoři mají možnost zajít za mistrem a probrat s ním to, co je potřebné k jejich práci.

Komunikace s agenturními pracovníky

Probíhá obdobně jako komunikace s operátory. Většina agenturních pracovníků je odlišené národnosti (Ukrajina, Maďarsko), a tak někdy nastává problém s komunikací. Při důležitých oznámení musí být přítomný vedoucí zaměstnanec agentury, který je zárukou bezchybného překladu. Komunikace prostřednictvím nástěnky nemá pro zahraniční pracovníky velký význam, jelikož je převážně v českém jazyce a většina těchto pracovníků český jazyk neovládá.

Komunikace s THP

Cílem komunikace s technickohospodářskými pracovníky je, aby měli všechny potřebné informace k vykonávání své práce a aby měli přehled o situaci firmy na globální úrovni a dostávali oficiální informace. Zejména od těchto pracovníků je důležitá zpětná vazba, kdy mohou vyjádřit své názory, nápady a problémy. Komunikace, na rozdíl od operátorů a agenturních pracovníků, probíhá různými způsoby, jelikož každý THP pracovník má svůj e-mail a přístup k počítači. Mimo ústní komunikace, kdy pravidelně probíhají meetingy, používají ke sdělování informací převážně e-mail, telefon, Snapcomms, Sharepoint a někteří i Skype for Business. Tyto nástroje budou popsány v následující kapitole. Také THP pracovníci mohou najít informace na nástěnkách, ale ty pro ně nejsou primárním zdrojem informací, protože je dostávají i způsobem popsaným výše.

Obsahem komunikace jsou tedy formální informace podávané manažerem, které se týkají náplně práce zaměstnanců. Probírají se pracovní záležitosti nebo se například řeší problémy v různých situacích. Manažer sděluje úkoly svým zaměstnancům a dbá na to, aby měli všichni podřízení dostatečné informace k vykonávání své práce a aby tyto informace byly jasné a srozumitelné. Zaměstnanci mohou eskalovat problémy, které nemohou sami vyřešit ze své pozice, na manažera, který je pak řeší na své úrovni nebo je projednává s vedením firmy. Mezi manažerem a THP probíhá týdenní meeting, při kterém se podávají formální i neformální informace. Tento meeting je důvěrný, a tak mohou oba sdělovat své postřehy a zpětnou vazbu. Manažer může také udělit THP pracovníkům formální i neformální pochvaly. Je samozřejmostí, že i zde probíhá neformální komunikace během přestávek, obědu či firemních akcí.

Jelikož jsou tito pracovníci z různých krajin, komunikace probíhá buď v českém, nebo v anglickém jazyce. Avšak jestli se meetingu z větší částí účastní čeští zaměstnanci, měl by probíhat v tomto jazyce.

Z důvodu, že operátoři ani agenturní pracovníci nemají přístup skoro k žádným komunikačním nástrojům, bude následující analýza zaměřena na komunikaci mezi managementem a THP pracovníky.

7.1 Komunikační nástroje ve společnosti

V této kapitole budou popsány nástroje interní komunikace, jež společnost používá. Nejvíce využívanou formou interní komunikace v této společnosti je bez pochyby elektronická komunikace a vzápětí ústní nástroje komunikace. K identifikaci těchto prostředků jsem využila rozhovor s jednou z manažerek a díky mému několikaletému působení v této společnosti jsem měla možnost využít některé komunikační prostředky a zúčastnit se školení komunikace.

Meeting

Podle potřeby se uskutečňují meetingy mezi manažery, zaměstnanci a manažery nebo jen mezi manažery. Měli by mít nastavený cíl a agendu – co se bude probírat, přípravy účastníků, jestli je porada potřebná. Standardně se plánuje týden dopředu, ale v urgentních případech podle potřeby. Měl by probíhat v jazyce, kterým mluví všichni účastníci a měl by začínat a končit včas, aby byl respektován čas všech přítomných. Plánují se v programu Outlook a v kalendáři, aby si každý pozvaný mohl zorganizovat svůj čas. Potvrzuje se zde, jestli se pracovník zúčastní a organizátor pak může sledovat, kdo je přítomen. Pokud někdo nemůže na meeting dorazit, měl by o tom informovat organizátora a podle potřeby poslat náhradníka nebo předem dodat potřebné informace.

Z každého meetingu vzejde záznam, tzv. **minutes of meeting**. Slouží pro zadání úkolů, podklad pro sledování plnění úkolů a pro příští meeting. Záznam se také používá k ověření zaměstnanců, zda všechno správně pochopili a případně na něj mohou reagovat. Následně je rozeslán všem účastníkům porady a i těm, kteří nebyli přítomni.

Ve firmě je také dostupný dotazník pro hodnocení spokojenosti s meetingem, který je zasílán manažery svým podřízeným. Dotazníkem se zjišťuje pochopení cíle porady zaměstnanců, včasnost pozvání všech pracovníků a efektivnost meetingu. Není zavedeno pravidlo o četnosti podávání dotazníků, je to plně v kompetenci manažerů.

Ústní komunikace velice důležitou součástí, protože je zde možná okamžitá zpětná vazba, a proto se ve firmě uskutečňují různé druhy meetingů.

- O3 – meeting mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným kvůli sdělování informací, problémů a úkolů, ale také slouží pro vyjádření názorů zaměstnanců a manažerů.
- Staff meeting – probíhá každé ráno a účastní se ho všichni manažeři. Slouží k rychlému sdělení informací, případně k přidělení úkolů.
- QRQC (Quick response to quality concerns) – systém používán v automotive pro snadné a efektivní předávání informací ve výrobě, k rychlé odezvě a řešení problému.
 - QRQC meeting odděleních – každé oddělení si sjednává samostatně, cílem je předání informací potřebných k zadaným úkolům.
 - QRQC meeting management – účastní se všichni manažeři, předávají informace od svých týmů.

SnapComms

Jedná se o interní komunikační software, určený pro efektivní sdělování informací od managementu pro zaměstnance, kteří mají přístup k počítači a k tomuto softwaru. Tento software nemají všichni zaměstnanci společnosti, ale pouze zaměstnanci na vyšších pozicích, převážně v kancelářích a v oblasti managementu, kteří pracují s počítačem. Tímto způsobem se sdělují informace, jako například oficiální oznámení o změně pozic, důležité informace o společnosti, přijmutí nového manažera. Zpráva vyskočí jako pop-up, takže jí vidí každý pracovník okamžitě, pokud je přítomen u počítače.

Skype for Business

Využíván pro interní konferenční hovory. Efektivní nástroj pro rychlé sdělování zpráv mezi zaměstnanci (manažery). Nejde pouze o hovory, ale využívá se také jako chat pro sdělování informací ve firmě. Využívá se ale převážně pro externí komunikaci se zákazníky, protože prostřednictvím tohoto nástroje mohou probíhat videokonference.

Bootcamp

Společnost IMI CZ se rozhodla pro zefektivnění zaškolování nových zaměstnanců zavést program Bootcamp, který rychle a efektivně poskytne zaměstnancům důležité informace, které potřebují ke své práci a představí jim hlavní hodnoty firmy a styl, jakým se zde pracuje. Jedná se o Školení komunikace, Řid' svůj čas, Dotáhni věci do konce, Buď lepší dnes než včera, Více dat, méně řečí.

Školení komunikace

Důvodem, proč se firma zaměřila v zaškolování i na tuto oblast je, že komunikace je jednou z klíčových funkcí podniku. Celkový program školení probíhá ve firmě již rok a zaměstnancům se tento typ tréninku líbí. Pracovníci, kteří toto školení absolvovali, se lépe začlení do kolektivu, během školení se setkávají s většinou manažerů a při praktických úkolech, které jsou součástí tohoto tréninku, komunikují s různými pracovníky z odlišných oddělení.

Tohoto školení jsem se osobně zúčastnila. Na úvod se všichni účastníci představili, řekli své jméno, pozici ve firmě a předchozí zaměstnání. Navzájem se diskutovalo o rozdílu mezi interní a externí komunikací a mezi mluvenou a psanou komunikací. Každý uváděl příklady prostředků, které si myslí, že se ve firmě používají k dané komunikaci. V další fázi byly pracovníkům předány příklady e-mailů různých forem a každý měl najít pozitiva a negativa, ať co se týkalo formy nebo tónu sdělení. Dále se projednávaly nejčastější chyby při psaní e-mailu (špatný tón, emoce, zapomenutá příloha, atd.) a pravidla komunikace, jež byla popsána v prvním bodě analýzy komunikace. Strukturovaný report – zpráva, například z meetingu, musí mít 3 základní body – jaký úkol se má udělat, kdo ho má udělat a do kdy. Ke konci školení se projednávalo, jak se zbavit stresu při prezentování. Jako hlavní body byly uvedeny – příprava, výzkum, editování, včasnost příchodu a domácí příprava, pozitivní přístup, zkoušení, energie a nadšení. A jako poslední bod byla prezentována pravidla a hlavní myšlenky komunikace, jež byly popsány v prvním bodě analýzy komunikace.

Sharepoint

Jedná se o firemní intranet, kde je možno sdílet informace v rámci celé firmy. Je používán především zaměstnanci v oblasti managementu. Sharepoint je také nástrojem pro vytváření obsahu. Prostřednictvím tohoto nástroje se schvalují služební cesty nebo se zpracovávají žádanky. Je zde možné schvalování více osobami a provádí se pouhým kliknutím, což urychluje zpracování požadavků. Zaměstnanci zde také mohou nalézt oficiální informace o firmě, např. strategické cíle, adresář zaměstnanců, organigram, všechny směrnice, nařízení a formuláře pro společnost. Na Sharepoint mohou přidávat nové informace pouze určené osoby a ostatní zaměstnanci mají omezené funkce podle svých pravomocí.

New Employee Presentation

Představení nových kolegů všem zaměstnancům. Každý příchozí zaměstnanec zde uvádí jméno, dosažené vzdělání, předchozí zaměstnání, své cíle pro firmu a nakonec své zájmy. Tato prezentace se posílá prostřednictvím firemních e-mailů a dále je vystavována na hlavní nástěnce, aby si je mohli přečíst i zaměstnanci, jež nemají přístup k počítači (výrobní personál).

Nástěnky

Nástěnka je umístěna na spojovací chodbě před vstupem na všechna výrobní pracoviště. Jejím účelem je sdělování oficiálních informací týkající se například školení, dále je zde vyvěšeno představení nových kolegů, které je posíláno i přes e-mail (bylo popsáno v předchozím bodě), také se zde objevují pozvánky na kulturní akce.

Hodnocení spokojenosti

Není nastaveno jednotné pravidlo pro zjišťování spokojenosti komunikace zaměstnanců. Komunikační šetření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců neprobíhá pravidelně, ale zhruba jednou za rok formou anonymního dotazníku, který je online. Podle mého názoru, by mělo hodnocení probíhat pravidelně, jelikož to může pomoci ke zlepšení chodu všech pracovišť a dává se tím najevo, že vedení firmy se zajímá o všechny své zaměstnance a jejich názory.

E-mail, Telefon

E-mail používají ke komunikaci všichni pracovníci v oblasti managementu a THP. Slouží k předávání informací potřebných k pracovním úkolům, oficiálním informací a k oznámení o nástupu nových pracovníků.

Manažeři a THP pracovníci potřebují telefon ke své práci, ale nemá ho úplně každý, například ve skladu je na jeden telefon asi 12 pracovníků. Využívá se pro rychlé předání informací mezi různými pracovišti. Jedná se například o zjištění momentálního stavu výroby, předpokládaného času ukončení výroby. Důležité a oficiální informace by měli být posílány i elektronickou nebo písemnou formou z důvodu uchování dat.

Společenské akce

Firma pořádá několik společenských akcí do roka, mezi ně patří i Vánoční večírek, na který jsou zváni všichni zaměstnanci firmy, i agenturní pracovníci. Generální ředitel zde prezentuje shrnutí všech informací a výsledků celé firmy za poslední rok. Slouží také ke stmelování vztahů mezi zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a managementem. Detaily ohledně všech kulturních akcí se zveřejňují na nástěnce na chodbě před všemi výrobními středisky.

7.2 Dotazníkové šetření

K provedení analýzy interní komunikace v konkrétní organizaci jsem si vybrala dotazníkové šetření. Důvodem volby této formy šetření bylo nejrychlejší rozšíření prostřednictvím firemního e-mailu THP pracovníkům, snadné získání informací v relativně krátkém čase a především umožnil anonymitu, což si myslím, že spousta pracovníků ocenila. K vytvoření dotazníku jsem použila stránku www.survio.cz, jelikož tvorba otázek a analýza výsledků je zde přehledná. Zaměřila jsem se na komunikaci mezi managementem a již zmíněnými THP pracovníky. Do šetření jsem nezahrnula operátory a agenturní pracovníky, protože nemají přístup k počítači ani k telefonu, tím pádem nemají možnost využívat většinu komunikačních prostředků, jejich komunikace probíhá převážně ústní formou s přímým nadřízeným nebo je jim k dispozici nástěnka.

Šetření proběhlo 13. března 2018 a bylo osloveno celkem 80 THP pracovníků firmy IMI CZ (Příloha A). Celkem bylo získáno 72 odpovědí, to znamená, že návratnost dotazníku byla 90 %. Dotazník obsahuje celkem 18 polo-uzavřených nebo uzavřených otázek. V tomto dotazníku jsem se zaměřila na oblasti: informovanost zaměstnanců, zpětná vazba, komunikační prostředky, porady a bariéry v komunikaci. Cílem dotazníku bylo získat názory zaměstnanců na komunikační praxi uvnitř firmy.

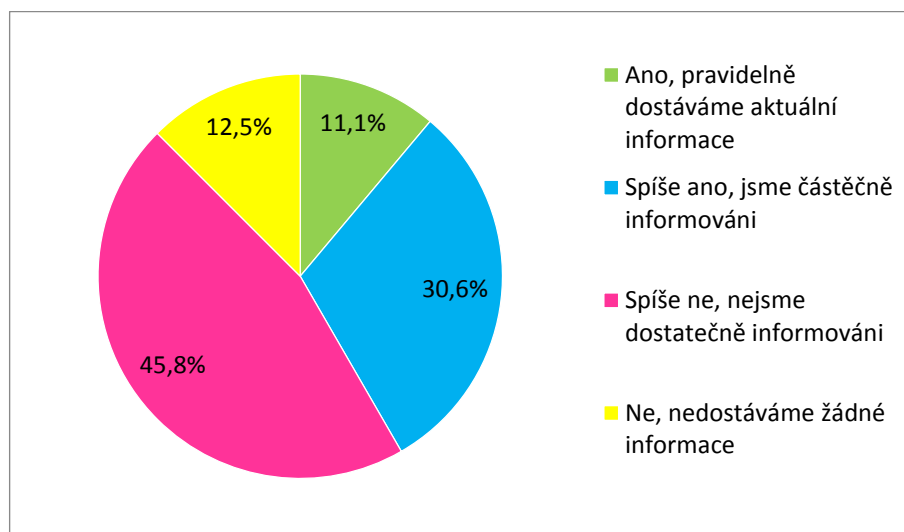
7.2.1 Informovanost zaměstnanců

V této oblasti jsem se zaměřila na to, zda zaměstnanci mají dostatečné informace jak ke své práci, tak o celé firmě, a jakým způsobem je získávají. Informovanost zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů působících na efektivnost celé společnosti.

Jste seznámení s vizí a strategií společnosti?

Ukazuje se, že velmi malé procento (11,1 %) respondentů pravidelně dostává aktuální informace o společnosti. Je velice důležité dostatečně informovat zaměstnance o aktuální pozici společnosti. Skoro polovina dotazovaných odpověděla, že nejsou dostatečně informováni, což může velice poškodit chod celé firmy. Z grafu (Obrázek 5) lze vyčíst, že 12,5 % respondentů nedostává žádné informace, a tím by se měla společnost hodně zaobírat a provést určitá opatření.

Obrázek 5: Znalost vize a strategie společnosti

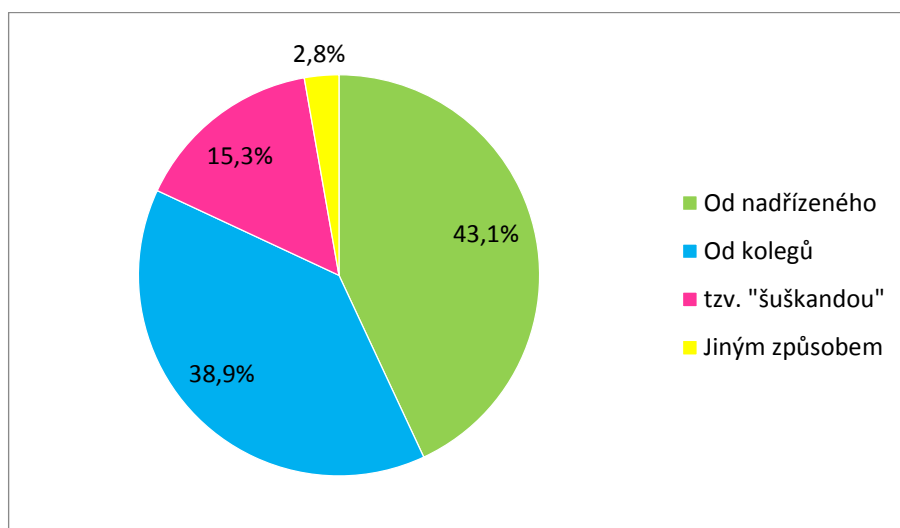


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jakým způsobem získáváte prvotní informace důležité k Vaší práci?

Pracovníci jsou nejvíce informováni přímo od svého nadřízeného, jelikož tuto odpověď vybralo celkem 43,1 % (Obrázek 6). Druhým nejčastějším způsobem jsou kolegové a třetím tzv. „šuškanda“. V této otázce byla možnost vlastní odpovědi, kdy 2 respondenti uvedli, že dostávají prvotní informace přímo od zákazníka

Obrázek 6: Získávání informací

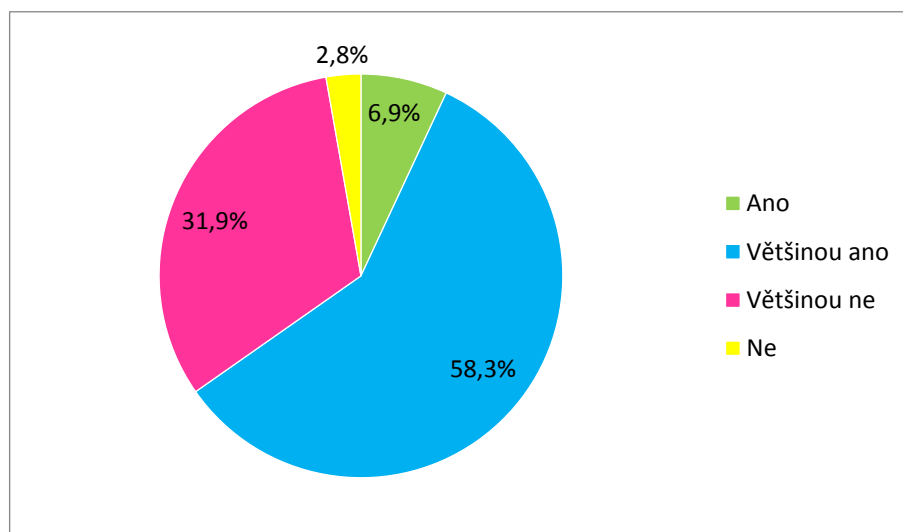


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Dostáváte dostatečné množství informací potřebných k Vaší práci?

Více než polovina respondentů zvolila odpověď, že většinou dostávají dostatečné množství informací. Celkem 31,9 % (Obrázek 7) dotázaných nedostává dostatek informací. Pouze 6,9 % respondentů zaškrtnulo odpověď ano, což je velmi málo.

Obrázek 7: Dostatek informací pro práci

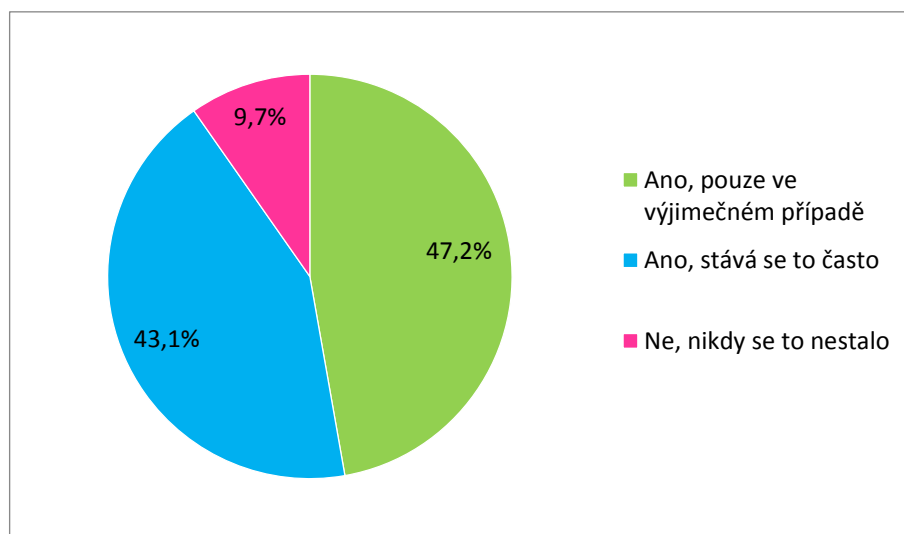


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Stalo se Vám někdy, že z důvodu neposkytnutí informací nebo špatných informací, které potřebujete ke své práci, jste se zpozdil/a při plnění Vaší práce?

Většině dotazovaným pracovníkům se někdy stalo, že z důvodu špatných informací nebo neposkytnutých informací se zpozdili při plnění své práce (Obrázek 8). V jakékoliv firmě se může stát, že ve výjimečném případě podřízení dostanou špatné informace, ale pokud 43,1 % respondentů odpoví, že se to stává velmi často, pravděpodobně to ovlivňuje celou produkci společnosti a tím nastávají problémy i na vyšší úrovni. Všechno to může souviset s celkovou informovaností zaměstnanců.

Obrázek 8: Zpoždění práce z důvodu špatných nebo neposkytnutých informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

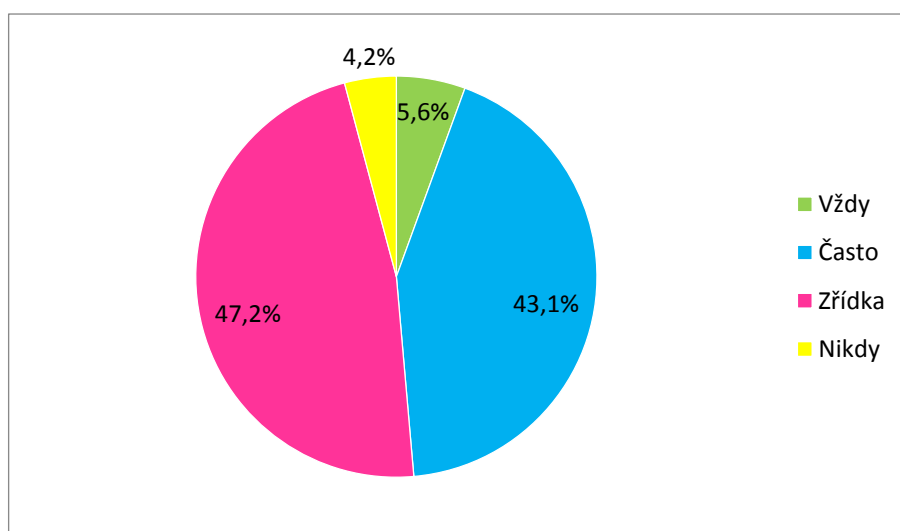
7.2.2 Zpětná vazba

Následující otázky byly zaměřeny na zpětnou vazbu. Zjišťovala jsem, jestli zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od svých nadřízených a zda by oni sami chtěli poskytovat zpětnou vazbu v rámci své práce.

Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Vaši práci od nadřízeného?

Nejvíce respondentů je názoru, že je poskytována pouze zřídka. 43,1 % pracovníků dostává zpětnou vazbu často (Obrázek 9). Je velice důležité poskytovat zpětnou vazbu, protože právě tímto se mohou odstraňovat určité problémy a nesouvislosti. Pokud zaměstnanec pracuje dle svých možností, ale s ním dostatečně nekomunikuje a není mu nápomocen, zaměstnanec může ztrácet motivaci k efektivnímu vykonávání práce.

Obrázek 9: Frekvence zpětné vazby od nadřízeného

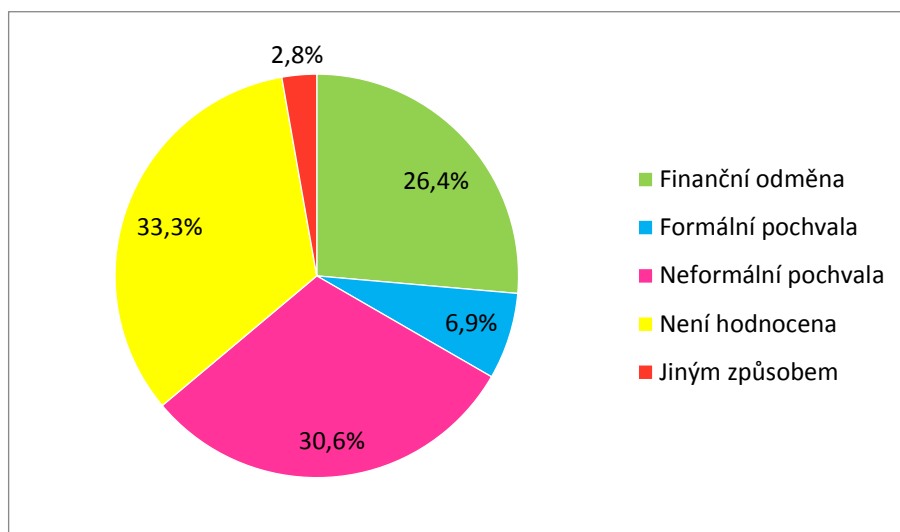


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jakým způsobem je hodnocena Vaše práce?

Nejvíce respondentů uvedlo (Obrázek 10), že jejich práce není nijak hodnocena, což může mít souvislost s nízkou četností poskytování zpětné vazby na jejich výkony. Hned vzápětí byla možnost neformální pochvaly, která je také důležitá k motivaci pracovníků. V této otázce byla možnost vlastní odpovědi, kdy respondenti uvedli možnost neformální odměny spolu každoroční odměnou, která se odvíjí dle hodnocení výkony zaměstnance.

Obrázek 10: Hodnocení práce

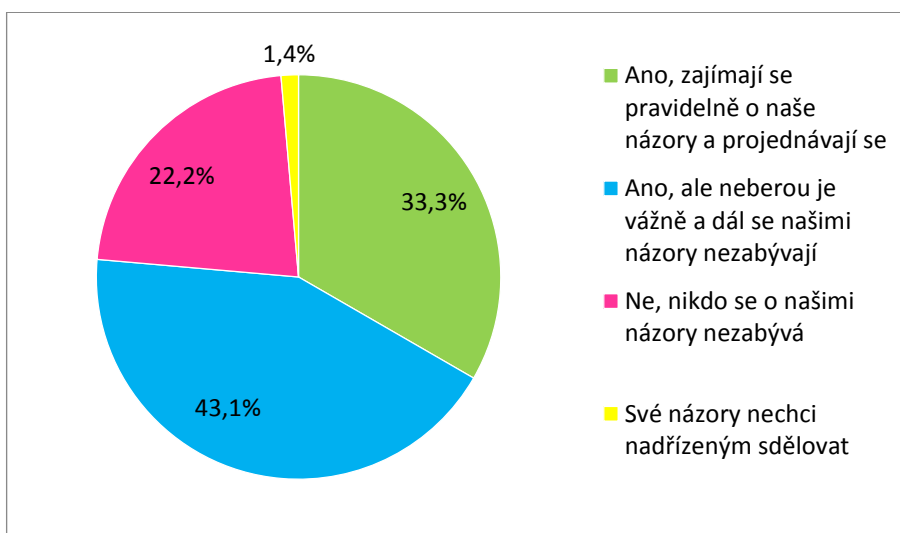


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Domníváte se, že se vedení firmy nebo Váš přímý nadřízený zajímá o Vaše názory?

Více než 70 % respondentů se shodlo na tom, že vedení firmy se zajímá o jejich názory, ale více než polovina těchto pracovníků má pocit, že jejich názory neberou vážně a dál je neprojednávají (Obrázek 11). Značná část respondentů (22,2 %) si myslí, že se jejich názory vůbec nikdy nezajímá. Může to mít za následek sníženou motivaci těchto zaměstnanců.

Obrázek 11: Zájem vedení o názory podřízených

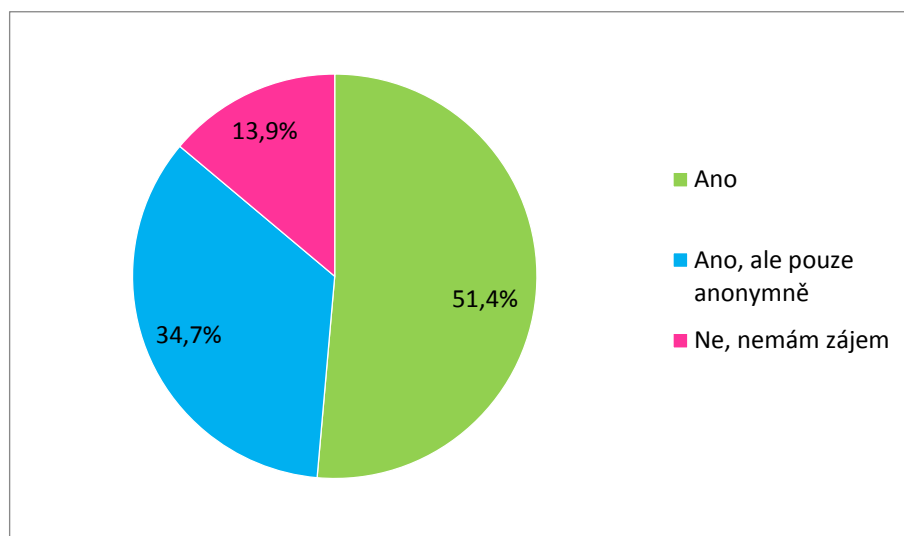


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Chtěli byste mít možnost pravidelně poskytovat Vaší zpětnou vazbu?

V této otázce 86,1 % (Obrázek 12) dotazovaných má zájem poskytovat svou zpětnou vazbu, která může napomoci ke zlepšení a zefektivnění práce. Menší část lidí se možná bojí otevřeně říkat své názory, a proto požadují anonymitu. To by mohl vyřešit například anonymní dotazník. Pouze malé procento dotazovaných (13,9 %) nemá zájem poskytovat zpětnou vazbu.

Obrázek 12: Možnost poskytování pravidelné zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

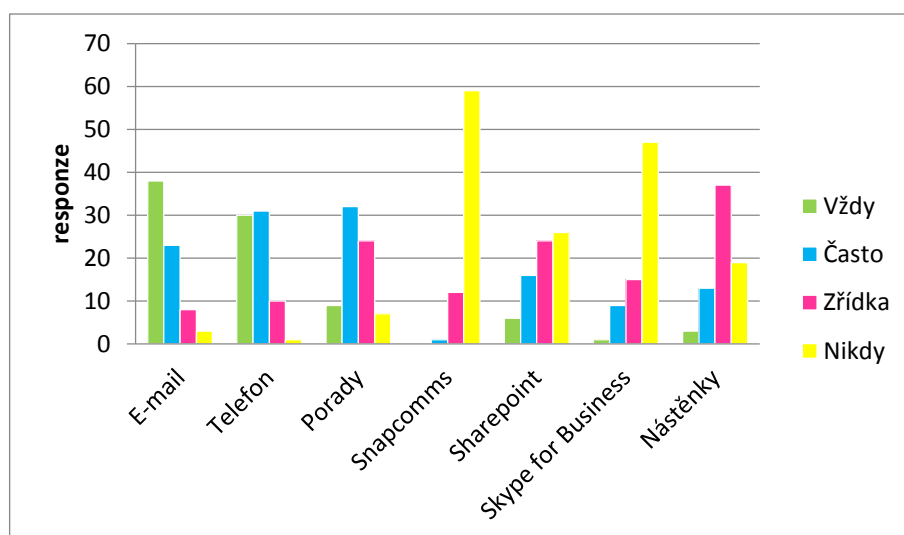
7.2.3 Komunikační prostředky

V tomto bloku otázek jsem se dotazovala na četnost využívání interních komunikačních nástrojů a případně jestli by uvítali nové prostředky ve své firmě. Jedna otázka je zaměřena na interní školení komunikace, jež probíhá ve společnosti pro nově příchozí zaměstnance.

Jak často využíváte tyto komunikační nástroje ke své práci?

Nejvíce používaným komunikačním nástrojem ve firmě je e-mail a hned vzápětí telefon (Obrázek 13). Porady, které skoro na všech pracovištích probíhají denně, jsou velmi často využívány, výhodou bývá ústní komunikace s možností okamžité zpětné vazby. Naopak THP pracovníci k interní komunikaci skoro vůbec nepoužívají Snapcomms a Skype for Business. Nástěnky jsou využívány převážně zřídka.

Obrázek 13: Frekvence používání komunikačních nástrojů

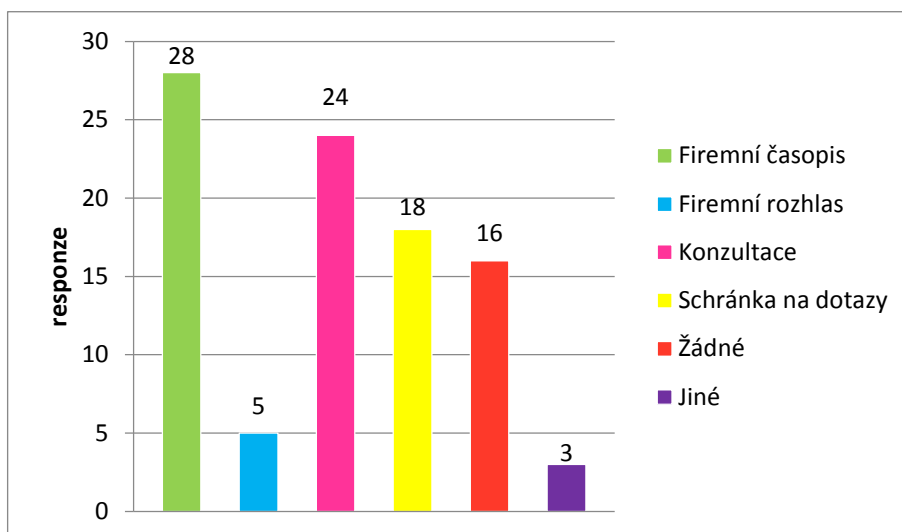


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jaké další komunikační nástroje byste přivítali ve Vaší firmě?

V této otázce byla možnost více odpovědí a následně vlastní odpověď. Ukázalo se, že nejvíce respondentů by ve firmě přivítalo firemní časopis, konzultace a schránku na dotazy (Obrázek 14). V možnosti Jiné dotazovaní uváděli Messenger, Whatsapp a letáky. Jeden respondent uvedl, že více než nové komunikační nástroje, by ve firmě uvítal více otevřeně a čestně komunikace.

Obrázek 14: Nové komunikační nástroje ve firmě

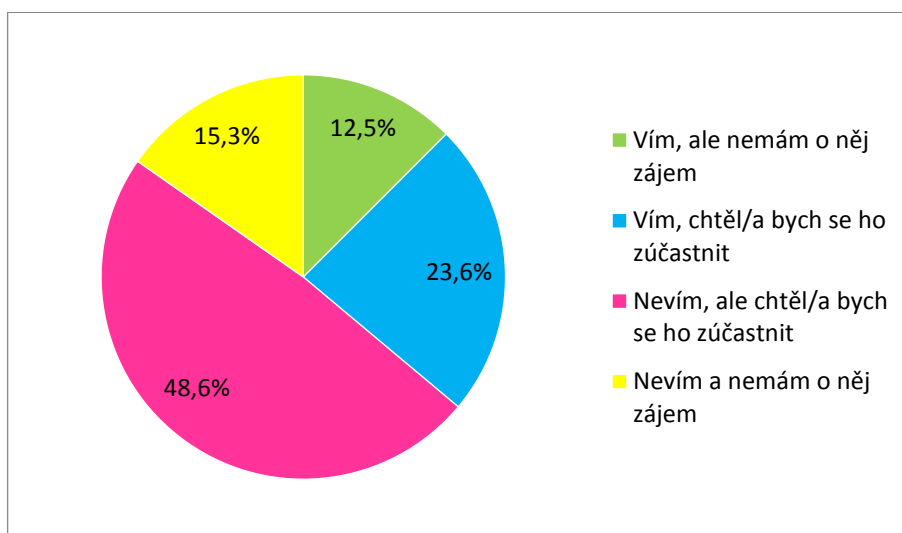


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Víte, že ve Vaší firmě probíhá školení komunikace a chtěli byste se ho zúčastnit?

Z grafu (Obrázek 15) lze vyčíst, že více jak polovina respondentů vůbec neví, že ve firmě probíhá školení komunikace, což může znovu souviset s celkovou informovaností zaměstnanců. Školení je ve firmě určeno pro nově příchozí pracovníky, a tak zaměstnanci, kteří jsou ve firmě již řadu let, neměli možnost se ho zúčastnit. Z této otázky je zřejmé, že 72,2 % dotazovaných by se školení chtělo zúčastnit.

Obrázek 15: Školení komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

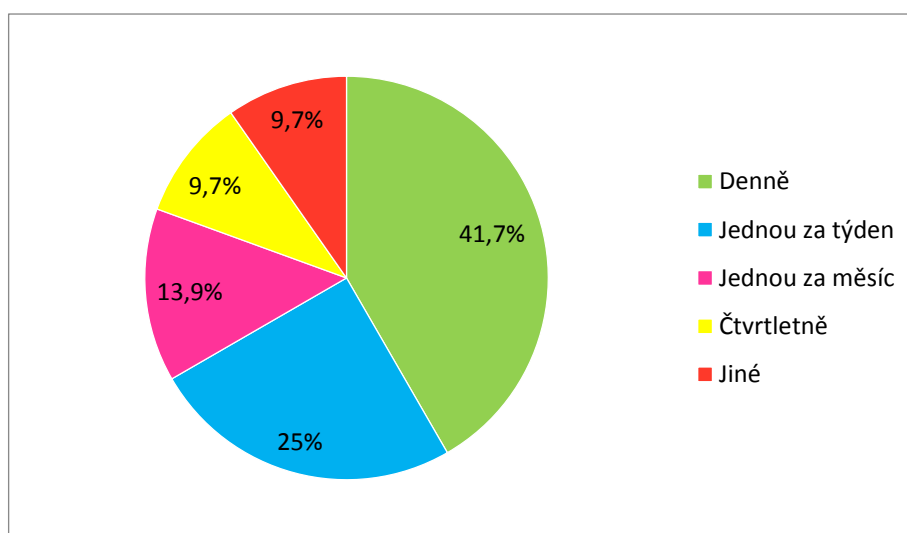
7.2.4 Porady

Porady jsou ve firmě jedním z nejdůležitějších komunikačních nástrojů, jelikož zde probíhá komunikace tváří v tvář a je možná okamžitá zpětná vazba. Zaměřila jsem se především na to, jak často se zaměstnanci porad účastní, zda jsou pro ně efektivní a jaké informace na nich získávají.

Jak často se účastníte porad?

Skoro polovina dotazovaných se účastní porad každý den. S 25 % je odpověď jednou za týden (Obrázek 16). I v této otázce byla možnost vlastní odpovědi, kdy respondenti především udávali, že mají poradu 3 krát za týden, porad neúčastní a informace jim předává kolega, porady se konají podle aktuálního stavu, když jsou nějaké novinky nebo naopak nastal problém nebo je vůbec nemají

Obrázek 16: Účast na poradách

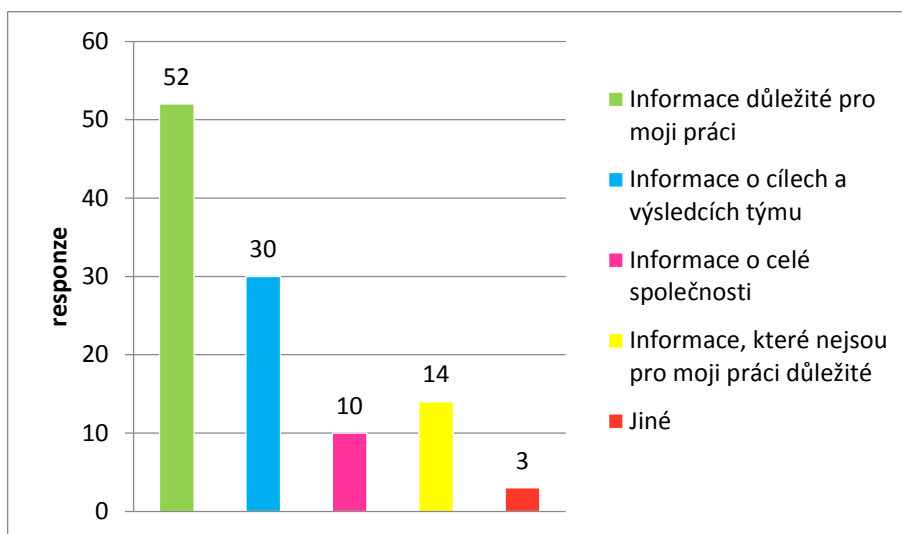


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jaké informace získáváte na poradě?

V této otázce byla možnost výběru více odpovědí a také možnost vlastního názoru. Většina respondentů se shodla na tom, že dostávají informace potřebné k jejich práci (Obrázek 17). Naopak velmi malá část dotazovaných (10) uvedla, že dostávají i informace o celé společnosti. V otevřené odpovědi uváděli, že dostávají informace, které jsou zrovna potřebné a důležité. Jeden respondent musel uvést, že nedostává žádné informace, jelikož na jeho středisku se porady neuskutečňují.

Obrázek 17: Informace na poradách

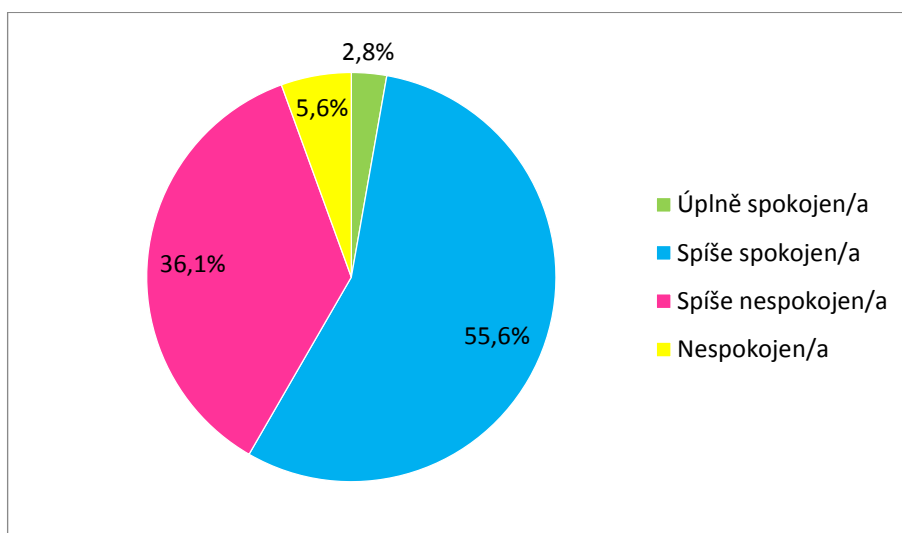


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak jste spokojen/a s průběhy a výsledky porad?

Graf (Obrázek 18) nám ukazuje, že více jak polovina dotazovaných je s průběhy a výsledky porad spíše spokojena. 36,1 % respondentů je spíše nespokojena, to může mít souvislost s informacemi, které na poradách získávají nebo na samotné organizaci porad. Je důležité, aby každý zúčastněný předem věděl jaký je cíl porady a jaké informace by na ní měl získat.

Obrázek 18: Spokojenost s poradami



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

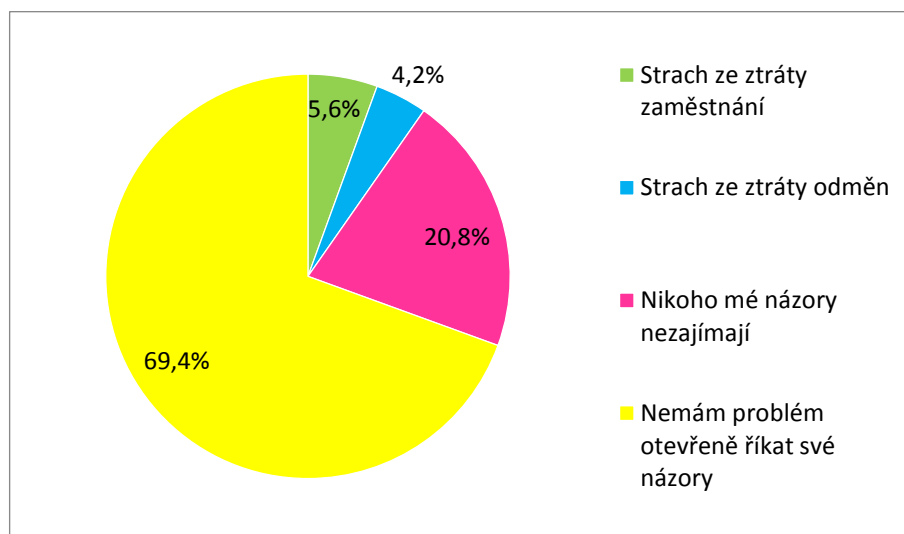
7.2.5 Bariéry v komunikaci

Ve společnosti působí pracovníci z různých zemí, a tak může být problém v komunikaci z důvodu jazykové bariéry nebo například odlišných kultur. Vedení společnosti se při psaní práce měnilo, a i to může mít na některé podřízené špatný vliv. V dnešní době se hodně diskutuje o tom, zda je žena na vedoucí pozici stejně efektivní jako muž, a i v této společnosti jsou na těchto pozicích zaměstnány ženy, a tak jedna moje otázka směřovala právě na toto téma.

Jaký máte pocit při otevřeném sdělování Vašich názorů?

Nadpoloviční většina nemá problém otevřeně říkat své názory. Což může být pro společnost dobré, ale musí mít nastavená určitá pravidla, aby se to nevymklo kontrole. Velmi negativní je, že 20,8 % respondentů má pocit, že se nadřízení nebo vedení firmy o jejich názory nezajímají (Obrázek 19). Firma by se měla na tuto oblast zaměřit a více se zabývat názory podřízených a odstranit negativní vnímání při otevřeném sdělování, jako je strach ze ztráty zaměstnání nebo odměn.

Obrázek 19: Otevřené sdělování názorů

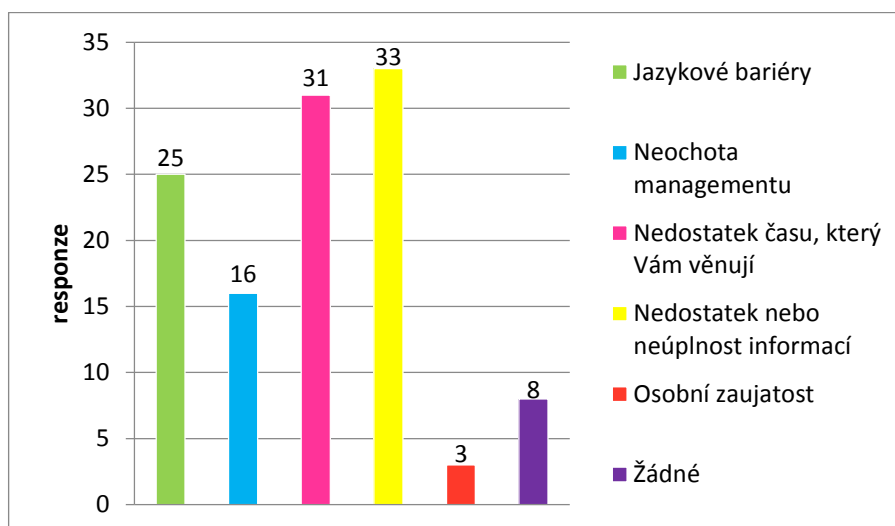


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jaké překážky vnímáte v komunikaci mezi Vámi a managementem?

Překážku v komunikaci s managementem respondenti vidí v nedostatku času a informací, které jim poskytují. Dále také jazykové bariéry, což může být způsobeno tím, že ve firmě působí zaměstnanci ze všech koutů světa. Pouze 8 pracovníků nevnímá žádné překážky v této komunikaci (Obrázek 20).

Obrázek 20: Překážky v komunikaci s managementem

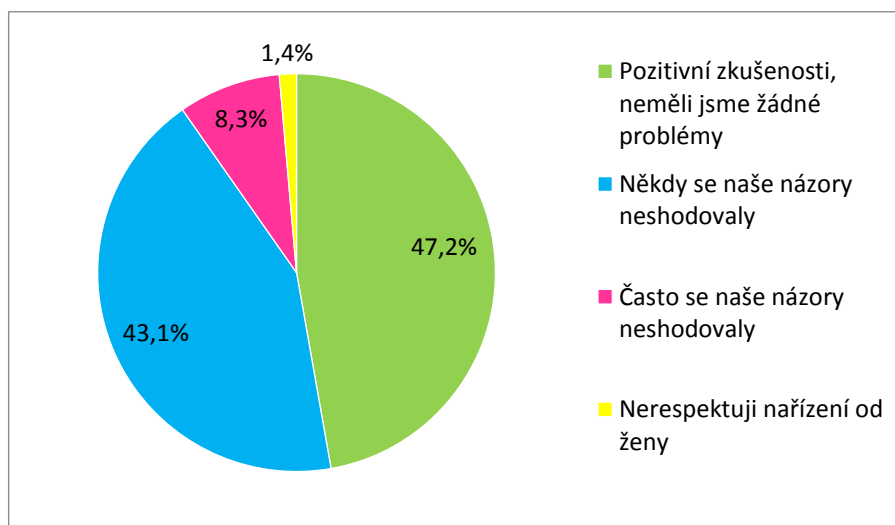


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jaké máte zkušenosti se ženou na vyšší pozici?

Většina respondentů má s ženou na vyšší pozici pozitivní zkušenosti nebo se někdy jejich názory neshodovaly, což je přirozený jev (Obrázek 21). Domnívám se, že rozmanitost v pohlaví ve všech oblastech ve firmě může být ku prospěchu.

Obrázek 21: Žena na vyšší pozici

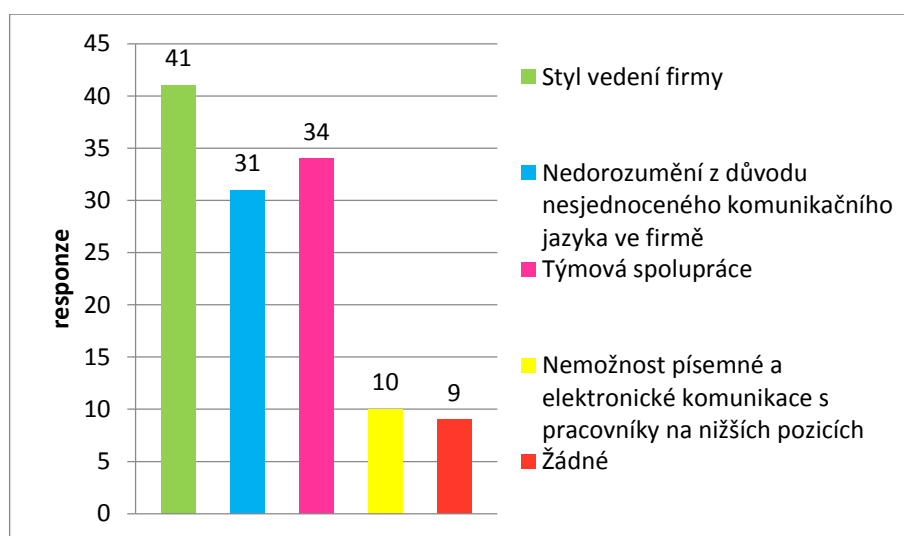


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jaké slabiny vnímáte v interní komunikaci Vaší firmy?

Firma momentálně prochází změnou vedení, a tak se mění i styl vedení firmy, a možná právě proto 41 respondentů uvedlo tuto možnost (Obrázek 22). Na druhém místě se umístila týmová spolupráce a hned vzápětí nedorozumění z důvodu nesjednoceného komunikačního jazyka. Pracovníci na nižších pozicích nemají přístup k počítači ani k telefonu, takže se s nimi musí komunikovat pouze tváří v tvář, což při časovém presu může být komplikace. Pouze 9 respondentů uvedlo, že nevnímají žádné slabiny ve firmě.

Obrázek 22: Slabiny v interní komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

8 Zhodnocení interní komunikace

Společnost zaměstnává velké množství pracovníků, a tak komunikace může být někdy složitá. Ve firmě jsou zavedené různé komunikační nástroje, ale především se preferuje komunikace elektronická a tváří v tvář. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno několik nedostatků ve firmě, na které by se mělo vedení zaměřit. Jako hlavním problémem ve firmě se ukázalo **poskytování informací zaměstnancům, hodnocení pracovníků a celková zpětná vazba, týmová spolupráce a problémy v komunikaci s nadřízenými z důvodu odlišného komunikačního jazyka a času, který podřízeným věnují.**

Informovanost zaměstnanců je klíčovým faktorem k úspěchu celé firmy. Informace se získávají často od přímého nadřízeného nebo od kolegů, ale je zde také velká porce neformální komunikace, což je běžné na každém pracovišti. Zde bych problém neviděla. Spíše by se firma měla zaměřit na předávání správných a aktuálních informací a podávat přehled o dosavadních výsledcích a strategických cílech týmu i celé společnosti, protože právě neinformovanost zaměstnanců může mít negativní vliv na chod jejich oddělení a následně to může ovlivnit i celou společnost.

Druhým nedostatkem se ukázala zpětná vazba a hodnocení pracovníků. Podřízení vždy nedostávají zpětnou vazbu od přímého nadřízeného na výkon jejich práce. Může to mít za následek demotivaci zaměstnanců a jejich následné chyby nebo nedodržení časového plánu. Důvodem neposkytování zpětné vazby od nadřízených může být nedostatek času, který jim věnují a zaměřují se spíše na svoji vlastní práci nebo rozdíl v komunikačním jazyku. Na pracovníky na nižších úrovních se často zapomíná a mnohdy právě tito lidé mohou pomoci zefektivnit chod celé výroby, jelikož jsou v každodenním styku s výrobními stroji a ostatními operátory. Jejich práce často není vůbec hodnocena, pokud se tak málokdy stane, jedná se spíše o neformální pochvalu od přímého nadřízeného nebo jednorozční finanční bonus. Důvodem odlišného názoru dotazovaných může být, že každé oddělení společnosti má nastavená jiná pravidla a každý manažer se o své podřízené zajímá jiným způsobem. Pokud někteří pracovníci zjistí, že ostatní oddělení mají nastavené jiné formy odměňování práce, může následně dojít k nepokojům na pracovištích a k žádosti o změnu jejich hodnocení.

Poslední oblast největších nedostatků se týká komunikace s nadřízenými a týmové spolupráce. Většina pracovníků nemá problémy otevřeně říkat své názory, to bych viděla určitě jako dobré znamení, ale musí být nastavena určitá pravidla, aby nedocházelo k tomu, že si zaměstnanci začnou myslet, že vždy můžou projevit svůj názor bez ohledu to, o jakou situaci se zrovna jedná. Jak již bylo řečeno, zpětná vazba od všech zaměstnanců je velice důležitá, a tak by se na to měla firmě dostatečně zaměřit. Může to mít také souvislost s tím, že pracovníci mají pocit, že se jim nadřízení dostatečně nevěnují nebo je problém v komunikaci z důvodu odlišného jazyka. Ve firmě působí zaměstnanci z mnoha zemí a spousta THP pracovníků neumí cizí jazyk, a tak je problém v komunikaci, jelikož většina manažerů mluví anglicky nebo francouzsky. Jak již bylo řečeno, vedení firmy momentálně mění, a tak se ve firmě mění i styl vedení. Právě v těchto změnách mohou vidět zaměstnanci největší problém. Měla by být nastavena určitá pravidla a při příchodu nového vedoucího pracovníka by bylo potřeba vhodným způsobem všechny zaměstnance s touto změnou seznámit, pokud možno osobně například při nějakém meetingu, a vysvětlit jim, proč do firmy přišel, co může být jeho přínosem pro firmu a jakých cílů chce dosáhnout. Problém v týmové spolupráci může být také dán tím, že většina stálých zaměstnanců spolupracuje s agenturními pracovníky převážně z Ukrajiny, a tak někdy může váznout dorozumívání. Zde by tomu mohlo napomoci zavedení teambuildingových akcí ke stmelení kolektivu.

9 Návrh opatření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že firma má nějaké nedostatky v interní komunikaci. V době psaní této práce ve firmě probíhala změna ve vedení společnosti, tudíž zaměstnanci mohou vnímat určité mezery i v této oblasti. Je pravděpodobné, že po výměně na pozicích vedení firmy se situace stabilizuje a zaměstnanci si zvyknou na nový styl vedení.

Avšak nezávisle na probíhající změny by bylo vhodné zlepšit následující oblasti interní komunikace, které by se mohly stát jádrem koncepce do budoucna.

Zlepšení informovanosti zaměstnanců

Z analýzy vyplynulo, že část zaměstnanců není dostatečně informována, proto navrhuji rozvinout stávající intranet (Sharepoint), zavést firemní časopis a informační leták. Společnost by měla zpřístupnit intranet všem zaměstnancům, kteří mají přístup k počítači. **Informační leták** bude distribuován mezi zaměstnance a následně dostupný na Sharepointu s návodem, jak jednoduše vidět informace o firmě, výsledcích a jak o nich budou zaměstnanci informováni, protože informace o firmě jsou dostupné již teď, ale mnoho zaměstnanců neví, kde je najít. Nově příchozí zaměstnanci dostávají balíček dokumentů, a tak by mohl být informační leták také součástí. Leták bude mít na starosti asistentka společnosti. Náklady letáku v barevném provedení mohou být přibližně 5 Kč za kus. Pokud by se tedy tisklo 200 ks, celkové náklady budou tedy vyčísleny na 1000 Kč.

Firemní časopis bude zaměstnancům poskytovat informace o celé společnosti, jak už cíle, tak i výsledky. Propojí se management se zaměstnanci na všech úrovních, protože redakční rada by měla být sestavena jak z manažerů, THP, tak i operátorů, kterou sestaví personální oddělení. Společně budou vytvářet obsah časopisu, tak aby byly zahrnuty všechny žádané informace, jako například novinky ohledně firmy, zajímavé články z oboru, představení zaměstnanců a jejich úspěchy, různá oznámení atd. Dále by obsahem byly výsledky jednotlivých týmů nebo informace týkající se firemních akcí. Časopis se bude vydávat jednou za půl roku, což je dostatečná doba k získání nových informací a také nebude tolik časově náročný pro redakci. Firemní časopis bude obsahovat 8 stran + obálku v celkovém barevném provedení, v počtu 400 výtisků a vynaložené náklady se budou pohybovat ve výši přibližně 9 000 Kč.

Pravidelné průzkumy spokojenosti

Problémem ve firmě je časté neposkytování zpětné vazby. Tato komunikace je velice důležitá, protože může pomoci pracovníkům k lepším výsledkům a celkově k zefektivnění jejich práce. Nesmíme se ale také zapomínat na zpětnou vazbu, kterou poskytují podřízení. O tuto činnost je ve firmě velký zájem, je ale také z části požadována anonymita, jelikož někteří pracovníci mají strach otevřeně sdělovat své názory. Pro zlepšení této oblasti by mohlo napomoci **pravidelné šetření spokojenosti zaměstnanců** formou anonymního dotazníku jednou za půl roku, které bude mít na starosti personální oddělení. Šetření by probíhalo prostřednictvím dotazníkové platformy Survey Monkey, kterou již firma využívá pro různé dotazníky. Survey Monkey umožňuje vytvářet a zasílat dotazníky online, další funkcí je analýza výsledků a jejich historie. Pro THP pracovníky bude zasílán firemním e-mailem a pro operátory bude k dispozici tablet u mistra výroby, kde vyplní online dotazník. Důležitá bude také zpětná vazba a výsledky dotazníku, které by měl management poskytnout zpět zaměstnancům. Navrhují zveřejnění výsledků na nástěnce, které budou sloužit především pro operátory. Pro THP se výsledky pošlou e-mailem a také se zveřejní na Sharepointu. Management by měl také oznamovat, jaké zlepšení na základě výsledků bude aplikovat do praxe, protože zaměstnanci by měli vidět zpětnou vazbu firmy na základě jejich podnětů. Roční členství v Survey Monkey činí 11 000 Kč a tablet již firma k dispozici má, takže zde budou náklady nulové.

Někteří pracovníci mají problém otevřeně říkat své názory nebo jim to není vůbec umožněno, a k tomu by právě mohla napomoci **schránka na anonymní dopisy**, kterou zajistí také personální oddělení. Zavedení tohoto komunikačního prostředku by neměl být problém, jelikož náklady budou minimální, cca 500 Kč za schránku, a umožní to pracovníkům, kteří mají problém s otevřeným komunikováním, vyjádřit své názory prostřednictvím dopisu. Schránka bude umístěna před hlavní kanceláří ihned po vstupu do budovy. Důležitá bude zpětná vazba od managementu, proto navrhují měsíčně projednat nejlepší podněty/názory. Výsledky budou zveřejněny na nástěnce a také na Snapcomms a Sharepointu.

Poskytování zpětné vazby

Práce THP pracovníků často není vůbec hodnocena a může nastat demotivace k vykonávání práce. Všechno souvisí s celkovou zpětnou vazbou. Toto by měli dostat za úkol přímí nadřízení všech středisek, kteří mají největší přehled na svém oddělení.

Firma již praktikuje **roční hodnocení**, kdy zaměstnanec i manažer vyplňují hodnocení výsledků a navrhují zlepšení a také si vzájemně podávají zpětnou vazbu podle firemního formuláře. Po vyplnění následuje meeting zaměstnance a manažera, kde proberou formuláře, dohodnou se na dalším vývoji a také manažer může udělovat finanční odměnu nebo pochvalu. Jelikož z dotazníku vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali větší zájem o své názory a návrhy, tak by mohly být také součástí výročního meetingu, kde manažer podá obsáhlou zpětnou vazbu na podněty zaměstnanců a zdůvodnit, jestli je budou realizovat nebo ne, případně jakým způsobem. Úpravu formuláře bude mít na starosti personální oddělení a meeting povedou samotní manažeři. Náklady budou nulové, jelikož tento meeting ročního hodnocení je již ve firmě zaveden, pouze by se přidal další bod jednání.

Firma by měla dát důraz na poskytování **konzultací** od vedoucích, které by pomohly zaměstnancům plnit zadané úkoly s lepší efektivností. S tím ale také souvisí vytvoření pravidel pro jejich poskytování, které dostane na starosti personální oddělení. Pravidelně jednou za týden by se měl vedoucí každého střediska setkat se všemi zaměstnanci a poskytnout jim odbornou konzultaci k aktuální práci. Dále by vedoucí mohl mít nastavené tzv. „konzultační hodiny“, kdy by kdokoliv mohl přijít s prosbou o radu nebo jakýkoliv požadavek. Rozvine se tím komunikace nadřízený – podřízený a zaměstnanci budou mít pocit, že se jim někdo důsledně věnuje.

Systém školení komunikace

Ve firmě je zavedeno školení komunikace pro nově příchozí zaměstnance. Bohužel zaměstnanci, kteří ve firmě působí již řadu let, neměli možnost se tohoto školení zúčastnit, jelikož probíhá přibližně rok. Tento typ školení není ve firmách častý, ale domnívám se, že to pro zaměstnance může být velký přínos. Navrhují školení, které se bude konat každé 2 roky a bude určeno pro všechny zaměstnance pro obnovení znalostí v oblasti komunikace. Jelikož ve firmě působí pracovníci z mnoha zemí celého světa, musí být skupiny rozděleny podle komunikačního jazyka.

Navrhovala bych také, aby další školení bylo speciálně zaměřené i na podávání zpětné vazby managementu směrem k podřízeným, na jejich hodnocení a případné vhodné motivační prvky. Dále by firmě prospělo zavedení společného školení manažerů a zaměstnanců. Předmětem bude efektivní interní komunikace pomocí modelových situací, se kterými se účastníci mohou ve firmě setkat, dále jak vyjednávat a vyjádřit své názory. Školení bude zajišťovat personální oddělení s externím školitelem, který již do firmy dochází. Náklady na jedno školení se pohybují okolo 11 500 Kč.

Zvýšení efektivity porad

Firma by mohla zavést **šetření po poradách**, které by trvalo 3 týdny a uskutečňovalo se celoplošně jednou za rok. Zaměstnanci budou hodnotit, jak porady probíhají, jestli jsou efektivní a jestli dostávají všechny potřebné informace. K tomuto šetření bude nejvhodnější anonymní dotazník. Ten již ve firmě existuje, jen nejsou nastavena přesná pravidla pro jeho použití, a tak není skoro využíván. Následně budou výsledky vyhodnoceny a zavede se zlepšení podle potřeby. Asistentka společnosti bude zajišťovat sběr dat a následný meeting bude v kompetenci managementu. Náklady budou nulové, jelikož dotazník již ve firmě existuje.

Rozvoj komunikace uvnitř pracovních týmů

Dále bych zavedla více společenských akcí. Jde o aktivity pořádané firmou, buď pro vybranou skupinu na pracovišti, nebo pro celou firmu. Více těchto aktivit dokáže zocelit kolektivy a lépe se poznat s ostatními pracovníky z jiných oddělení a následně zefektivnit týmovou práci. Zavedení těchto činností bude v kompetenci personálního oddělení společně s finančním manažerem, který určí rozpočet. Mohly by se zavést **turnaje** v různých sportovních kláních, ať už by se jednalo o fotbal, bowling, tenis nebo cyklo-turistické akce pořádané jednou ročně. Výsledky budou zveřejňovány na nástěnce a jednotlivé sekce budou proti sobě soupeřit. Soutěživé skupiny by to časem donutilo společně chodit trénovat a docházelo by k zlepšování vztahů jak na pracovišti, tak i mimo něj.

Pro zocelení týmu a také možnost sdělování výsledků, udělování pochval a také prezentace návrhů a jejich implementace navrhuji zavést například **týmové snídane**, kde se jednou za 2 měsíce sejde celý tým nebo oddělení a v rámci uvolněné atmosféry podá výše uvedené informace. Náklady na snídani by mohly být vyčísleny na 1 500 Kč.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala interní komunikaci v organizaci. Cílem této práce bylo zanalyzovat a zhodnotit komunikační praxi ve firmě a navrhnout v této oblasti možná zlepšení. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část.

V rámci teoretické části byl definován význam komunikace, její cíle, funkce, zásady a komunikační proces. V další části byly vysvětleny jednotlivé typy interní komunikace, které se ve firmě často prolínají. Dále byla práce věnována nejčastějším komunikačním nástrojům, prostřednictvím kterých se ve firmě předávají sdělení od adresáta k příjemci. V rámci nefungující interní komunikace byly zmíněny nejčastější problémy v komunikaci a navázala na to poslední kapitola teoretické části, která se věnovala zvýšení efektivity interní komunikace.

Praktická část byla věnována analýze interní komunikace ve firmě Integrated Micro-electronics Czech republic, s. r. o., s navazujícím návrhem opatření v interní komunikaci. Úvodem byla firma krátce představena, stručně bylo analyzováno její vnitřní a vnější prostředí, které bylo zakončeno SWOT analýzou. Následovalo samotné šetření komunikace. Z rozhovoru s jednou z manažerek firmy byly získány informace o komunikačních nástrojích, které se ve firmě používají. Dále byl sestaven anonymní dotazník, který byl určen THP pracovníkům, prostřednictvím kterého byl zjištěn stav interní komunikace v této firmě, a poté bylo navrženo několik opatření v oblastech, které zaměstnanci určili jako problémové.

Podářilo se analyzovat interní komunikaci ve vybrané firmě a navrhnout několik opatření pro efektivnější komunikaci. Závěrem musím konstatovat, že získávání informací a příprava podkladů k sestavení této práce mě velmi obohatila o teoretické znalosti komunikace, díky čemuž jsem získala lepší obrázek na řadu činností a mohu tak své nově nabitě znalosti aplikovat do běžného života. Ukázalo se, že správná komunikace je klíčem k úspěchu a moje negativní zkušenost v pracovním prostředí tomu jen napovídá.

A co na úplný závěr?

Domnívám se, že pokud se budeme řídit pravidly komunikace, můžeme být úspěšní nejenom v profesním, ale i v soukromém životě.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly v komunikaci mužů a žen	27
Tabulka 2: Účinná a neúčinná zpětná vazba.....	33

Seznam obrázků

Obrázek 1: Interní komunikace.....	10
Obrázek 2: Schéma komunikačního modelu	15
Obrázek 3: Organizační struktura vybrané společnosti	39
Obrázek 4: SWOT analýza	40
Obrázek 5: Znalost vize a strategie společnosti.....	50
Obrázek 6: Získávání informací	51
Obrázek 7: Dostatek informací pro práci.....	51
Obrázek 8: Zpoždění práce z důvodu špatných nebo neposkytnutých informací	52
Obrázek 9: Frekvence zpětné vazby od nadřízeného.....	53
Obrázek 10: Hodnocení práce.....	54
Obrázek 11: Zájem vedení o názory podřízených	54
Obrázek 12: Možnost poskytování pravidelné zpětné vazby	55
Obrázek 13: Frekvence používání komunikačních nástrojů.....	56
Obrázek 14: Nové komunikační nástroje ve firmě	57
Obrázek 15: Školení komunikace	57
Obrázek 16: Účast na poradách	58
Obrázek 17: Informace na poradách	59
Obrázek 18: Spokojenost s poradami	59
Obrázek 19: Otevřené sdělování názorů	60
Obrázek 20: Překážky v komunikaci s managementem	61
Obrázek 21: Žena na vyšší pozici	61
Obrázek 22: Slabiny v interní komunikaci	62

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

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

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

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

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Interkulturní management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4.

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

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 2. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYKOPALOVÁ, Hana. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2000. ISBN 80-244- 0084-7.

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

Internetové zdroje

Integrated Micro-Electronics Czech republic s.r.o. *Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://www.global-imi.cz/>

Your Global Manufacturing Solutions Provider. *Your Global Manufacturing Solutions Provider* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://www.global-imi.com/>

Dotazník zdarma. *Vytvořit dotazník zdarma* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.survio.com/>

Podnikové zdroje

Prezentace školení komunikace (Interní zdroj společnosti, 2017)

Prezentace Integrated Micro-Electronics CZ (Interní zdroj společnosti, 2017)

IMI Corporate Presentation (Zdroj Global IMI, 2017)

Mission statement visual (Interní zdroj společnosti, 2016)

Hodnocení konkurence (Interní zdroj společnosti, 2017)

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník předložený zaměstnancům firmy

Příloha A: Dotazník předložený zaměstnancům firmy

Interní komunikace v organizaci

Vážený respondent,

Jmenuji se Markéta Fronková a studuji 3. Ročník Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je získat Vaše názory na komunikační praxi uvnitř firmy. Dotazník je anonymní a získané informace budou následně použity pro účel mé bakalářské práce. Vyplnění dotazníku zabere jen několik minut.

Děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

1. Jste seznámeni s vizí a strategií společnosti?
 - a. Ano, pravidelně dostáváme aktuální informace
 - b. Spíše ano, jsme částečně informováni
 - c. Spíše ne, nejsme dostatečně informováni
 - d. Ne, nedostáváme žádné informace
2. Jakým způsobem dostáváte prvotní informace důležité k Vaší práci?
 - a. Od nadřízeného
 - b. Od kolegů
 - c. Tzv. „šuškanou“
 - d. Jiným způsobem:
3. Dostáváte dostatečné množství informací potřebných k Vaší práci?
 - a. Ano
 - b. Většinou ano
 - c. Většinou ne
 - d. Ne
4. Stalo se Vám někdy, že z důvodu neposkytnutí informací nebo špatných informací, které potřebujete ke své práci, jste se zpozdil/a při plnění Vaší práce?
 - a. Ano, pouze ve výjimečném případě
 - b. Ano, stává se to často,
 - c. Ne, nikdy se to nestalo

5. Jak často dostáváte zpětnou vazbu na vaši práci od nadřízeného?
- Vždy
 - Často
 - Zřídka
 - Nikdy
6. Jakým způsobem je hodnocena Vaše práce?
- Finanční odměna
 - Formální pochvala
 - Neformální pochvala
 - Není hodnocena
 - Jiným způsobem:
7. Domníváte se, že se vedení firmy nebo Váš přímý nadřízený zajímá o Vaše názory?
- Ano, zajímá se pravidelně o naše názory a projednávají se
 - Ano, ale neberou je vážně a dál se našimi názory nezabývají
 - Ne, nikdo se našimi názory nezabývá
 - Své názory nechci nadřízeným sdělovat
8. Chtěli byste mít možnost pravidelně poskytovat Vaši zpětnou vazbu?
- Ano
 - Ano, ale pouze anonymně
 - Ne, nemám zájem
9. Jak často využíváte tyto komunikační nástroje?

	Vždy	Často	Zřídka	Nikdy
E-mail				
Telefon				
Porady				
SnapComms				
Sharepoint				
Skype for Business				
Nástěnky				

10. Jaké další komunikační nástroje byste přivítali ve Vaší firmě?
- Firemní časopis
 - Firemní rozhlas
 - Konzultace
 - Schránka na dotazy
 - Žádné
 - Jiné:
11. Víte, že ve Vaší firmě probíhá školení komunikace a chtěli byste se ho zúčastnit?
- Vím, ale nemám o něj zájem
 - Vím, chtěl/a bych se ho zúčastnit
 - Nevím, ale chtěl/a bych se ho zúčastnit
 - Nevím a nemám o něj zájem
12. Jak často se účastníte porad?
- Denně
 - Jednou za týden
 - Jednou za měsíc
 - Čtvrtletně
 - Jiné:
13. Jaké informace získáváte na poradě?
- Informace důležité pro moji práci
 - Informace o cílech a výsledcích týmu
 - Informace o celé společnosti
 - Informace, které nejsou pro moji práci důležité
14. Jak jste spokojen/a s průběhy a výsledky porad?
- Úplně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Nespokojen/a
15. Jaký máte pocit při otevřeném sdělování Vašich názorů?
- Strach ze ztráty zaměstnání
 - Strach ze ztráty odměn
 - Nikoho mé názory nezajímají
 - Nemám problém otevřeně říkat své názory

16. Jaké překážky vnímáte v komunikaci mezi Vámi a managementem?

- a. Jazykové bariéry
- b. Neochota managementu
- c. Nedostatek času, který Vám věnují
- d. Nedostatek nebo neúplnost informací
- e. Osobní zaujatost
- f. Žádné

17. Jaké máte zkušenosti se ženou na vyšší pozici?

- a. Pozitivní zkušenosti, neměli jsme žádné problémy
- b. Někdy se naše názory neshodovaly
- c. Často se naše názory neshodovaly
- d. Nerespektují nařízení od ženy

18. Jaké slabiny vnímáte v interní komunikaci Vaší firmy?

- a. Styl vedení firmy
- b. Nedorozumění z důvodu nesjednoceného komunikačního jazyka ve firmě
- c. Týmová spolupráce
- d. Nemožnost písemné a elektronické komunikace s pracovníky na nižších pozicích
- e. Žádné

Abstrakt

FRONKOVÁ, Markéta. *Interní komunikace v organizaci*. Plzeň, 2018. 74 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, interní komunikační nástroje, komunikační bariéry, zpětná vazba

Předložená práce je zaměřena na analýzu interní komunikace v konkrétní firmě a následné návrhy na zlepšení. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů komunikace, typy a nástroje interní komunikace. Následující kapitoly jsou věnovány nefungující interní komunikaci a zlepšení její efektivity. V praktické části byla provedena analýza ve vazbě na stanovené cíle. Důležité poznatky k praktické části byly získány dotazníkovým šetřením. Práce přináší několik doporučení pro zefektivnění interní komunikace.

Abstract

FRONKOVÁ, Markéta. *Internal communication in organization*. Plzeň, 2018. 74 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: communication, internal communication, internal communication tools, communication barriers, feedback

The topic of this thesis is analysis of internal communication in chosen company and for its improvement. The theoretical part is focused on explaining the terms of communication, types and tools of internal communication. The following chapters are devoted to non-functional internal communication and improvements of its effectiveness. In the practical part, the analysis was performed according to the set objectives. Through the survey was obtained important knowledge for the practical part. The thesis brings several recommendations for improvements of internal communication in chosen company.