

# **Analýza vnitrofiremní komunikace ve firmě XY**

Michal Ďurd'a

---

Bakalářská práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal ĎURĎA**

Osobní číslo: **M10099**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza vnitrofiremní komunikace ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prozkoumejte literární prameny a zpracujte rešerši na problematiku vnitrofiremní komunikace.

#### II. Praktická část

- Analyzujte a zhodnoťte současnou vnitrofiremní komunikaci ve firmě XY.
- Navrhněte vylepšení současného stavu vnitrofiremní komunikace ve firmě XY.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

**BĚLOHLÁVEK, František.** Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

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

**MIKULÁŠTÍK, Milan.** Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

**PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ.** Celostní management. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.5.2013

Švrdla

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá vnitrofiremní komunikací ve firmě XY. Cílem teoretické části bakalářské práce je přehledným způsobem shrnout teoretické poznatky z oblasti vnitropodnikové komunikace, na jejichž základě se formulují východiska pro vypracování praktické části. Cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat současný stav vnitropodnikové komunikace a následně navrhnout doporučení pro zlepšení tohoto stavu.

Klíčová slova: komunikace, komunikační proces, vnitropodniková komunikace, sdělení, zpětná vazba

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with the inter-company communication in the company XY. The goal of the theoretical part is to present the theoretical knowledge from the field of inter-company communication and provide a theoretical base for creating the practical part of the bachelor's thesis. The goal of the practical part is to analyze the present state of the inter-company communication and then create the suggestions for the betterment of this state.

Keywords: communication, process of communication, inter-company communication, message, feedback

Rád bych zde poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Jance Vydrové, Ph.D., děkuji ji zejména za její trpělivost, poskytnuté rady a čas strávený kontrolováním a konzultacemi mé práce.

Také chci poděkovat všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a zaměstnancům, kteří strávili čas zodpovídáním mých dotazů.

*„Každý si přeje dlouho žít, ale nikdo nechce být starý.“*

*Jonathan Swift*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 KOMUNIKACE .....</b>	<b>12</b>
1.1    DEFINOVÁNÍ POJMU KOMUNIKACE.....	12
1.2    KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	13
1.2.1    Sdělení.....	14
1.3    DRUHY KOMUNIKACE.....	14
1.3.1    Verbální komunikace .....	15
1.4    VÝVOJ KOMUNIKACE.....	15
1.5    FUNKCE KOMUNIKACE.....	16
1.6    KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY .....	17
1.7    PŘESVĚDČOVACÍ TAKTIKY.....	17
<b>2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>20</b>
2.1    VÝZNAM KOMUNIKACE PRO MOTIVACI PRACOVNÍKŮ .....	20
2.2    NASLOUCHÁNÍ ZAMĚSTNANCŮM .....	21
2.2.1    Stupně hlasu zaměstnanců.....	23
2.2.2    Důsledky nedostatečného naslouchání .....	24
2.2.2.1    Záměrné „chyby“ v naslouchání .....	25
2.3    STRUKTURA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	25
2.4    TYPY VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE.....	26
2.4.1    Komunikace tváří v tvář.....	26
2.4.2    Šeptanda v podniku .....	27
2.4.3    Využití pracovníků.....	27
2.4.4    Skupinový brífink.....	28
2.4.5    Intranet .....	28
2.4.6    Telefon .....	29
2.4.7    Videa .....	29
2.4.8    Časopisy a noviny .....	29
2.4.9    Oběžníky .....	30
2.4.10    Vývěsky.....	31
2.4.11    Neverbální komunikace na pracovišti .....	31
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY.....</b>	<b>35</b>
4.1    HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	35
4.2    ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI .....	35
4.3    SWOT ANALÝZA.....	36
4.3.1    Silné stránky.....	36



4.3.2	Slabé stránky .....	37
4.3.3	Příležitosti .....	37
4.3.4	Hrozby .....	37
<b>5</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>39</b>
5.1	REALIZACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	39
5.2	STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	40
5.3	VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	40
5.3.1	Preferovaná forma komunikace s nadřízeným .....	40
5.3.2	Postoj pracovníků k zavedení firemních novin či časopisu .....	41
5.3.3	Spokojenost zaměstnanců s vnitropodnikovou komunikací ve firmě XY .....	42
5.3.4	Zjištění kolik zaměstnanců na prodejních zná obchodního ředitele .....	44
5.3.5	Preferovaný způsob zadání pracovního úkolu .....	45
5.3.6	Poskytování odpovědí na e-maily zaměstnanců .....	46
5.3.7	Frekvence osobního kontaktu s nadřízeným .....	47
5.3.8	Výskyt potíží s obstaráváním kontaktů .....	48
5.3.9	Frekvence výskytu zbytečně dlouhých, nesrozumitelných či nevhodně formálně upravených e-mailů .....	49
5.3.10	Názor zaměstnanců na přehlednost informačního portálu .....	50
5.3.11	Názor zaměstnanců na aktuálnost informačního portálu .....	51
5.3.12	Podíl zaměstnanců přispívajících na informační portál .....	52
5.3.13	Počet let kolik pracují respondenti u firmy XY .....	53
5.3.14	Pohlaví respondentů .....	54
5.3.15	Věk respondentů .....	55
5.3.16	Vzdělání respondentů .....	56
<b>6</b>	<b>OVĚŘENÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ .....</b>	<b>57</b>
6.1	H <sub>1</sub> : VÍCE NEŽ 50 % RESPONDENTŮ PREFERUJE PŘI OBDRŽENÍ PRACOVNÍHO ÚKOLU OSOBNÍ KONTAKT .....	57
6.2	H <sub>2</sub> : VÍCE NEŽ 50 % RESPONDENTŮ BY CHTĚLO ZAVEDENÍ PODNIKOVÝCH NOVIN ČI ČASOPISU .....	58
<b>7</b>	<b>INTERVIEW S OBCHODNÍM ŘEDITELEM FIRMY XY .....</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ VYLEPŠENÍ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE VE FIRMĚ XY .....</b>	<b>61</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Komunikace se považuje za jednu z manažerských funkcí. Je tomu tak z několika důvodů. Za nejvýznamnější z nich lze považovat nutnost dorozumívat se nejen s ostatními členy dané společnosti, kde manažer působí, ale i se zákazníky, dodavateli, finančními institucemi, státními orgány a širší veřejností. Právě na to, jakým způsobem komunikují pracovníci v rámci podniku mezi sebou navzájem je subjektem zájmu vnitropodnikové komunikace.

Vnitropodniková komunikace se neustále mění, vyvíjí, což je dáno jednak novými požadavky na ni kladené, ale zejména přibýváním nových způsobů, jak pracovníci mohou komunikovat. V dnešním světě se setkáváme s obrovským množstvím informací, díky moderním informačním technologiím máme možnost rychle a levně získat potřebné data, prakticky z kteréhokoliv místa civilizovaného světa, právě tyto fakta se využívají v rámci vnitropodnikové komunikace.

Ačkoliv pojem nadnárodních společností bývá spojován zejména s rozvojem dopravy, tak nelze zapomenout nenahraditelnou roli, kterou v procesu vzniku a fungování těchto firem sehrály komunikační technologie. S příchodem telegrafu, telefonu a ještě později počítačů se mnohé firmy staly téměř nezávislými, co se týče vzdálenosti mezi jednotlivými částmi společnosti, či na místě odkud pracují jejich zaměstnanci. Již v současnosti se setkáváme stále častěji s lidmi pracujícími ze svého domova, což díky moderním způsobům vnitropodnikové komunikace patří zajisté mezi způsoby, jak firmy mohou ušetřit na svých nákladech.

Práci na téma analýzy vnitropodnikové komunikace ve firmě XY je rozdělena na dvě části. V první části se zabývám zkoumáním současných teoretických poznatků v oblasti vnitropodnikové komunikace, k čemuž samozřejmě považuji za nutné seznámit se napřed se samotným pojmem komunikace. Cílem teoretické části je seznámení s teoretickými poznatky z oblasti vnitropodnikové komunikace. Ve druhé části práce již přikračuji k samotné analýze stavu vnitropodnikové komunikace ve firmě XY, kde jsem již v minulosti působil na praxi a mám tedy s touto společností, již zkušenost. Cílem této části je provést analýzu stavu vnitropodnikové komunikace a na konci druhé části bakalářské práce rovněž uvedu závěry, k nimž analýza dospěla a má doporučení na zlepšení stavu vnitropodnikové komunikace dané firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

Cílem teoretické části je seznámit čtenáře se současnými přístupy odborníků k pojmu a procesu komunikace, zvláštní pozornost bude věnována oblasti vnitropodnikové komunikace a především možnostem, jež se na tomto poli nabízí.

### 1.1 Definování pojmu komunikace

S pojmem komunikace se máme možnost seznámit v mnoha oborech lidského bádání. Uvedeme si zde tedy rovnou několik různých možností definování tohoto slova.

Pan docent Mikuláščík uvádí ve své práci Komunikační dovednosti v praxi následující objasnění komunikace:

*„Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému. Komunikačními prostředky mohou být jazyk, pošta, telegraf, telefon, počítač, rozhlas, televize, ale také autobusy, vlaky, letadla. Termín komunikace se používá v řadě různých vědních oborů, ale většinou spjatých s používáním nějakého jazyka. K jeho obohacení přispěla kybernetika, pro kterou je komunikace předáváním informací mezi komunikátorem a komunikantem. Důležité je v tomto pojetí kódování a dekódování zpráv, komunikační kanály, časové parametry a podobně. V psychologii není komunikace považována jen za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o mnohem více, jde o sebeprezentaci o sebepotvrzování. Jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale i k příjemci informace. Jde o různou úroveň působení, ovlivňování, znesnadňování, či usnadňování porozumění.“ (Mikuláščík, 2008, s. 18)*

Na tomto příspěvku vidíme postupný přechod k definování komunikace z hlediska psychologie, což je právě obor, jímž se pan docent podrobně zabývá. S poněkud odlišným pojetím pojmu se setkáme v díle Celostní management, jež bylo vytvořeno odborníky na management profesorem Porvazníkem a doktorkou Ladovou:

*„Komunikací v práci (i osobním životě) a v managementu rozumíme odevzdávání a přijímání sdělení, zejména mezi dvěma nebo více subjekty. Sdělením je všechno, co je předmětem komunikace, libovolné verbální a neverbální skutečnosti a děje, které mají signální podstatu. Poněvadž jsou pro komunikaci potřebné zejména dva subjekty, je komunikace především vztah. Komunikace s jinými lidmi není vědou, je skoro uměním. Nevyžaduje náročné*

*teorie, spíše vůli a využití natrénovaných, ale též vrozených dovedností. Zdá se, jako kdyby se někteří lidé narodili s přirozenou komunikační energií a schopností. Jiní se na piedestal dovednosti musí propracovat tvrdým tréninkem.*“ (Porvazník, Ladová, 2010, s. 210)

Zde vidíme, že ačkoliv obě definice mají stejný základ, tak se na problematiku dívají z rozličných úhlů pohledu. Oba samozřejmě jsou správné. Pro velmi zjednodušený výklad pojmu komunikace můžeme použít definici – komunikace je most, jenž spojuje účastníky komunikačního procesu.

## 1.2 Komunikační proces

Komunikace, potažmo komunikační proces, je dynamická (existuje však možnost ji zaznamenat), neboť je ovlivňována množstvím okolností či vlivů, jež se často mění. Pro skutečné porozumění dané zprávě je žádoucí znát přípravnou fázi, způsob navazování myšlenek, širší kontext situace či různé vztahy působící na její tvorbu. Komunikace tedy není vytvořena jen určitými racionálními schémata, jež se dají celkem snadno popsat, ale zároveň, a mnohdy především, emocemi. (Mikuláščík, 2008, s. 22)

Komunikace probíhá mezi dvěma popřípadě více lidmi (monolog můžeme chápat jako určitou formu přípravy na komunikaci nebo za pokus vyrovnání se s niternými rozpory jedince). Právě vzájemné působení nám slouží jako příklad procesuálního charakteru komunikace, neboť všichni komunikující mají snahu ostatní účastníky ovlivňovat, hledat u nich podporu, sebepotvrzovat se (s čímž se mnohdy setkáváme při procesu učení se), ukázat co je přijatelné či vítané a co naopak již chápou jako překročení určité pomyslné hranice. Stává se, že určité jednání neprobíhá tak, jak by si jeden z komunikujících představoval, pak tedy dochází k přehodnocení jeho taktiky, snaží se zapůsobit více na city nebo argumentovat něčím, co původně neměl vůbec v úmyslu. Jedná se tedy o proměnlivý proces, komunikující vždy iniciují nějakou změnu. Pokud někdo chce změnu iniciovat, vystupuje aktivně, odesílá zprávu příjemci. Proces vnímání zprávy lze znázornit sinusoidou: lidé mají tendenci věnovat nejvíce pozornosti při počátku sdělení, poté pozornost upadá a v okamžiku, kdy se blíží závěr, opět člověk reaguje a má snahu si odnést ze zbytku co nejvíce. (Mikuláščík, 2008, s. 22)

Při komunikačním procesu dává najevo každá z účastníků určitým způsobem své myšlenky. Toto vyjadřování nazýváme kódováním. Výsledkem kódování je předávaná zpráva.

Příjemce tuto zprávu nějakým způsobem interpretuje, pochopí, čili provede dekódování. Každý člověk má při komunikačním procesu nastavené určité limity dané jeho úrovní znalostí, vyjadřování se, slovní zásobou, schopností vnímat správně realitu. Tyto schopnosti označujeme souhrnně jako filtry vnímání. Komunikace je ovlivněna mnoha faktory vycházejícími ať už z fyzického, sociálního či kulturního prostředí, jímž byli účastníci komunikace ovlivněni, vlivem těchto faktorů hrozí zkreslení komunikace. Pro takovýto jev používáme pojem šum. Poslední částí komunikačního modelu je proces, jímž dá příjemce zprávy najevo, že ji přijal a původnímu odesílateli tedy poskytuje zpětnou vazbu. (Dědina, Odcházel, 2007, s. 46)

Právě zpětná vazba bývá mnohdy potíží při komunikačním procesu. Samotné české spojení zpětná vazba se mnohde nahrazuje anglickým výrazem feedback, jenž přesně vystihuje podstatu věci.

### 1.2.1 Sdělení

Komunikovaná zpráva (sdělení, komuniké) má pro komunikující rozdílnou či stejnou srozumitelnost, a tím i hodnotu, jež je dána i užitečností komunikovaného sdělení pro příjemce. Kromě srozumitelnosti a užitečnosti se sdělení hodnotí účastníky komunikačního procesu rovněž z hlediska důvěryhodnosti. Důvěryhodnost komunikovaných sdělení se z větší části rozpozná z vizuálních a hlasových projevů komunikujících a o poznání méně z verbálních projevů. Tvrdí se, že důvěryhodnost sdělení je ve slovech jen 7 %, v hlase 38 % a až 55 % je v řeči lidského těla, tj. v mimice, v pohybech, v gestech. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 210,211)

## 1.3 Druhy komunikace

Mezi tři základní druhy komunikace řadíme komunikaci slovní (verbální), hlasovou (vokální) a zrakovou (vizuální). (Porvazník, Ladová, 2010, s. 214)

Některé specifické způsoby komunikace používají kombinace těchto druhů. Například rozhovor tváří v tvář používá jak zrakové, tak hlasové, tak i slovní komunikace. Pro potřeby této práce se zde v první řadě zejména zaměříme na komunikaci verbální a teprve u jednotlivých typů vnitropodnikové komunikace budou více rozvedeny další druhy komunikace.

### 1.3.1 Verbální komunikace

U verbální (slovní) komunikace rozeznáváme tři typy komunikace. Jedná se o monolog, dialog a diskusi. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 220)

Monolog je jednostranné zprostředkování sdělení jedním ze subjektů managementu jinému subjektu nebo skupině lidí, rovněž se mu říká samomluva. Slovo monolog vychází z řeckých slov monos, což znamená jeden a logos, které překládáme jako slovo. Největším nedostatkem monologu je prakticky úplná absence zpětné vazby. Mezi formy monologu můžeme zařadit přednášku, referát či výklad. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 220)

Dialog je druhá forma verbální komunikace. V dialogu spolu rozmlouvají účastníci komunikace, kteří si vzájemně naslouchají a přistupují k problémům kreativně. Řecké dia znamená skrze, v přeneseném významu tedy dialog můžeme považovat za hledání řešení skrze slova. Výsledkem dialogu tedy není, aby jeden ze subjektů komunikace přesvědčil o své pravdě druhého, ale aby společně dospěli ke správnému výsledku. V odborných publikacích na téma dialog se můžeme setkat s tvrzením, že jeho cílem je odstranění inkoherece tzn. neúplnosti našich myšlenek. Mělo by tedy být samozřejmé nebát se vyslovit svůj názor a rovněž se nestrachovat připustit chybu v úsudku a přijmout stanovisko jiné. Dochází zde tedy mezi komunikujícími k synergickému efektu. Dialog se může, avšak nemusí doplňovat s diskusí. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 221)

V průběhu diskuse se předkládá a poté obhájí určitý pohled na věc. Účastníci diskuse se snaží z uskutečněných návrhů vybrat nejvíce preferovaný, jenž bude výsledkem diskuse. To je v přímém kontrastu s dialogem, kde účastníci bez ohledu na to, kdo návrh předložil, postupně vytvářejí z počátečních návrhů návrh úplně nový a ten je poté výsledkem dialogu. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 221)

## 1.4 Vývoj komunikace

Pohledy na úspěšnou komunikaci se s postupem času samozřejmě mění – vyvíjí. Šedesátá léta byli známy důrazem na schopnost přesvědčit ostatní komunikující tlakem, prosadit a bránit svůj názor, nenechat sám sebe manipulovat. Formulovala se pravidla asertivní komunikace, která učí bránit se manipulaci ze strany lidí agresivních nebo pánovitých. V sedmdesátých letech se pozornost naopak obrací k naslouchání, respektování ostatních, vcítění do jejich potřeb a pocitů. Uplatňuje se empatie. Zjišťuje se, že obchodník, který se

dokáže adaptovat klientovi, je úspěšnější než ten, který mu zarputile vnucuje své vlastní argumenty. V manželství i přátelství je podstatnější, aby se partneři uměli vzájemně pochopit a respektovat, než aby neustále asertivně prosazovali své vlastní požadavky a názory. Fungující tým či pracoviště se vyznačují spíše vzájemnou úctou než ostrými lokty. V devadesátých letech byly určeny zásady versatilní komunikace, jež klade důraz na odlišný přístup k různým typům lidí podle jejich charakteru. Od vynucování svého názoru přes přizpůsobování se názorům ostatních komunikujících jsme se tedy dostaly do stavu, kde podle osobnostního typu komunikačního partnera použijeme určitý komunikační přístup, což je sice náročné na naučení se rozpoznání jednotlivých typů lidí, avšak přináší to zároveň nejlepší výsledky. (Bělohlávek, 2010, s. 17)

## 1.5 Funkce komunikace

Komunikace plní hned několik funkcí. Jedná se například o funkci informativní, zábavní, motivující, apod. Problémem jež v některých případech nastává je ohraničení jednotlivých funkcí (například funkce informativní a vzdělávací).

Funkce instruktivní – jedná se o popis, postup jak něco dělat. Jedná se zpravidla o různé návody. Funkce přesvědčující - působení na jiného člověka s cílem změnit jeho názor, postoj, konání. Zde můžeme rozlišovat racionální přesvědčování (využívá logické argumenty) a emocionální přesvědčování (tlak na city). Funkce posilovací a motivující - posilování pocitů sebevědomí, potřebnosti, posilování žádoucího vztahu k určité věci, vytvoření touhy po určité věci. Funkce zábavná – cílem je vyvolat smích, pocit pobavení, spokojenosti. Funkce vzdělávací a výchovná – využívá se hlavně ve vzdělávacích institucích. Funkce socializační a společensky integrující - vytváření vztahů mezi lidmi, sblížování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti. Komunikace vychází z naší společenské úrovně, z jakých vrstev pocházíme, v jakých se nacházíme nyní a kam chceme patřit. Způsoby komunikace v jednotlivých vrstvách společnosti jsou značně rozdílné, nejedná se však pouze o rozdělení podle majetku, postavení či vzdělání, avšak vliv má rovněž věk. Funkce osobní identity – komunikace pomáhá uvědomit si mnoho skutečností o sobě samém, uspořádat preference, aspirace, postoje a názory. Poznávací a informativní funkce - funkce poznávací je pojetí spíše z pohledu příjemce sdělení, zatímco informativní funkce se vztahuje k oběma rolím v komunikačním procesu. Obě funkce umožňují sdělovat si každodenní zážitky, novinky, plány... Funkce svěřovací - sdělování důvěrných informací, většinou



s cílem získání citové podpory či pomoci. Praktika "suché vrby", svěřená bolest je poloviční bolest. Příjemce může vystupovat aktivně či pasivně podle toho, zda sám nabízí pomoc, útěchu či pouze vyslechne trápícího se člověka. Funkce úniková – pomocí komunikace je možné odreagovat se, „utéci“ z nepříjemné reality. (Mikuláščík, 2008, s. 21, 22)

## 1.6 Komunikační bariéry

Pod pojmem komunikační bariéra rozumíme překážku v komunikaci. Mezi nejčastější bariéry patří intelektová, vzdělanostní, profesionální, gramotnostní (počítačová a jazyková gramotnost) i interkulturní neslučitelnost účastníků komunikačního procesu. (Dvořáková, 2004, s. 39)

Mezi nejčastější problémy v komunikaci se řadí: předsudky a zaujatost ve vnímání (například pracovník má určitý postoj k lidem z dané lokality, či s určitou barvou vlasů), mezilidské vztahy, vzájemná nedůvěra, boj o moc (snaha využít informace ve vlastní prospěch), nezdravá konkurence v rámci pracovní skupiny, „vzdálenost“ vedení organizace (management pracuje jen ve své kanceláři a mezi řadové pracovníky ani nevkročí, chybou manažerů bývá často i to, že ke komunikaci přikročí až v momentě, kdy je situace skutečně špatná a nestarají se tedy o preventivní opatření, jež by tomuto zabránili, příkladem opaku je schůze svolaná S. Balmerem z Microsoftu, na které měl oznámit manažerům Microsoftu veledůležité sdělení. Celé sdělení mělo čtyři slova a znělo: "Já tuhle společnost miluji."), nepřehledná organizační struktura. (Dědina, Odcházet, 2007, s. 55, 56)

Další komunikační bariérou je neschopnost naslouchat. Odborníci uvádí, že běžný posluchač zachytí jen 50 % ze sdělení, při delších rozhovorech však pozornost dále klesá a dosahuje jen 25 %. (Bělohlávek, 2003, s. 55)

## 1.7 Přesvědčovací taktiky

Chceme-li přesvědčit druhého účastníka komunikace o našem postoji, tak se nám nabízí řada různých taktik, které se souhrnně označují jako přesvědčovací taktiky.

Bělohlávek uvádí následující typy přesvědčovacích taktik:

- Taktika harmonie – tato taktika v komunikaci vede k dosahování pocitů souznění s komunikačními partnery. Nabádá k versatilnímu připodobnění našeho stylu komunikace komunikačnímu stylu druhého člověka, což znamená, že se náš komunikační

styl přizpůsobuje osobnosti partnera. U partnera, který jedná a mluví pomalu, uspějeme spíše s pomalým způsobem řeči, zatímco u aktivního a rychlého člověka se pokusíme svou řeč urychlit a neobtěžovat zbytečnými podrobnostmi, jelikož by mohl rychle ztratit zájem. Rozumově založený člověk spíše přijme argumentaci pomocí fakt a logických argumentů, zatímco citově zaměřený člověk bude přesvědčen emocemi. (Bělohlávek, 2010, s. 17)

- Taktika převzetí způsobu argumentace – zde se pokusíme empaticky vcítit do role našeho komunikačního partnera. Náš návrh prezentujeme v závislosti na jeho či jejím způsobu myšlení. Typ byrokrata bude ochoten přijmout změny, pokud ho například přesvědčíme, že je v souladu s některým platným nařízením. Energický a praktický člověk se nechá přesvědčit ekonomickou efektivností a prakticky dosaženými výsledky. Například argumentací při nákupu ledničky o její energetické úspornosti. Asertivní komunikace přináší jednoduchý nástroj pro zvládnutí agresivních jedinců: techniku dotazování. Anž bychom se vůči útoku bránili protiútokem, budeme trvale klást partnerovi otázky a dožadovat se zpřesnění jeho kritiky. To v něm vyvolá dojem naší ochoty spolupracovat a možnosti dosáhnout uspokojivého řešení, při odpovídání na otázky musí přemýšlet, čímž se potlačuje jeho rozčilení, a nakonec může být tedy šikovně přiveden ke konstruktivní diskusi. (Bělohlávek, 2010, s. 17)
- Taktika protiargumentu - znamená důsledné oponování názoru partnera. Jedná se o tzv. pokaženou gramofonovou desku. Trvale opakujeme svůj pohled na věc (byť můžeme měnit slova) a vysvětlujeme tedy stále stejnou věc, dokud to druhý účastník komunikace nepochopí a my poté dosáhneme svého. Například flegmatikovi, jenž bagatelizuje význam svých nedostatků, budeme neustále říkat jejich důsledky a možná nebezpečí. Člověka s nízkou úrovní sebedůvěry budeme zase za jeho úspěchy chválit, čímž mu pomůžeme překonat tento problém. (Bělohlávek, 2010, s. 18)
- Taktika nátlaku - tato taktika se musí používat velmi opatrně, jelikož vyžaduje určitou dávku agresivity a občas přerůstá ve vydírání. Jedním z příkladů, jež Bělohlávek uvádí při této taktice je situace, kdy *kolegovy, který si od nás neustále něco půjčuje a pak to nevrací, jednoho dne zamkneme skříňku a sdělíme mu, že klíč dostane, až vrátí všechny knížky, plechovku kávy (nebo dokonce peníze). Dodavateli materiálu, který se zdá být příliš drahý, sdělí nákupčí, že uvažuje o dodávkách z ji-*

*ného zdroje. Nadřízenému, jenž stupňuje své požadavky, sdělí pracovník, že našel atraktivnější zaměstnání. Z poslední situace je zřejmé hrozící riziko, kdy partner na naši taktiku nepřistoupí a odmítne nám ustoupit. V takových případech se porouchaný vzájemný vztah mezi komunikujícími již velmi těžko zachraňuje, proto by tato taktika měla být použita až jako poslední volba. (Bělohlávek, 2010, s. 18)*

- Taktika obchodování - taktika obchodování využívá obchodních vztahů, tedy za poskytnutí určité služby žádá protihodnotu (něco za něco). *Pomůžeme kolegovi, jehož problémem je jazyková bariéra, "nezištně" s angličtinou, a on nám zato bude poskytovat pro nás důležité informace. Kolegyně, jež mě podpoří v obtížné chvíli na poradě, se může na oplátku dočkat při jiné příležitosti zastání z mé strany. Jedná se o většinou oboustranně výhodnou výměnu, a tudíž by se uplatňování této taktiky nemělo výrazněji omezovat. Na druhou stranu v situacích, kdy jedna strana nemá, co nabídnout, tak je vyjednávání značně obtížné. (Bělohlávek, 2010, s. 18)*

## 2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Vysoká míra informovanosti pracovníků ze strany managementu je životně nezbytnou podmínkou pro úspěch organizace při konkurenčním boji na trzích. Je tomu tak proto, že zaručuje funkčnost celého systému, zaručuje efektivní chod organizace a jednotlivých pracovišť, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci a je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace. Pryč je tedy doba rozhodování od „kulatého stolu“. Dnes již do rozhodovacího procesu cíleně organizace vtahují zaměstnance danými rozhodnutími ovlivněné. (Mikuláščík, 2008, s. 215)

Pro organizace je klíčové, aby cíle jejich pracovníků byly komplementární s cíli organizace jako celku. Toho dosáhne neustálým procesem sladění těchto cílů. Z toho vyplývá, že umění zaměstnance přesvědčit o nutnosti splnění záměrů organizace k otevření možnosti dosáhnout cíle jednotlivce. Klasický příklad je vytvoření souladu mezi navýšením mezd (cíl zaměstnanců) a navýšením tržeb (cíl organizace). Mezi hlavní úkoly organizace patří nutnost včas informovat své zaměstnance o strategických změnách, které chce organizace provádět. Tímto opatřením se rovněž poskytuje pracovníkům organizace vyjádřit své připomínky k plánovaným cílům a management má možnost na takové námítky či návrhy reagovat, ať již jejich připsuštěním a zapracováním do plánů, či odůvodněním jejich nemožnosti naplnění určitých návrhů a požadavků. Pokud tento úkol organizace zvládá, zvyšuje se tím značně pravděpodobnost loajality svých zaměstnanců. V případě kdy své zaměstnance neinformuje a oni se o strategických záměrech tedy zpravidla se zpožděním, a bez možnosti jakkoli rozhodnutí o cílech firmy ovlivnit, dozvídají jinými cestami, je to spolehlivá cesta pro snížení morálky takových zaměstnanců, zvýšení jejich absencí a nezájmu o práci. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 48)

### 2.1 Význam komunikace pro motivaci pracovníků

Jedinci jsou motivováni vnějším systémem odměňování (stimulace) a vnitřním pocitem uspokojení plynoucího z práce samé (motivace). Ale míra, v jaké jsou motivováni, závisí na velikosti odpovědnosti a také prostoru k dosažení osobního úspěchu, který jim jejich práce poskytuje, a na jejich očekávání, že odměna, kterou dostanou, bude taková, jakou chtějí, a bude odpovídat jimi vynaloženému úsilí, což popisuje teorie expektace. Názory na

práci a s ní spojenou odměnu velmi závisejí na účinnosti komunikace ze strany jejich manažerů nebo vedoucích týmů a na účinnosti vnitropodnikové komunikace vůbec. Při odměňování je třeba vzít do úvahy i osobnost zaměstnance, neboť každý člověk nemá stejné priority, pokud tedy je odměnou za splnění ročního plánu tržeb dovolená u moře a pracovník má nepříznivou reakci na slanou vodu či dokonce velmi nerad cestuje a raději by strávil dovolenou doma, tak by to mělo být umožněno, neboť v opačném případě by mu taková odměna spíše přidělala nové starosti a nespokojenost než odreagování se. (Armstrong, 2007, s. 661)

## 2.2 Naslouchání zaměstnancům

Naslouchání hlasu zaměstnanců je ve firmách stále běžnější. Zaměstnanci často sami nejlépe vědí, jak vykonávat svou práci efektivně, co by se dalo zlepšit nebo co požadují zákazníci, se kterými jsou v každodenním kontaktu. Moderní firmy se proto snaží získávat jejich názory a připomínky, a to dvěma způsoby - anonymními návrhy nebo zlepšovacími soutěžemi. Oba představují efektivní a srozumitelný nástroj neustálého zlepšování podniku, který proslavili zejména japonské automobilky. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 59)

V případech, kdy zaměstnanci nekomunikují své postoje a návrhy, firmám mohou vznikat různé obtíže. První z nich je ochuzování se o možnosti zlepšování a inovace, jež by pracovníci byli schopni přinést. Další potenciální problém potká management při procesu rozhodování, kdy mu nemusí být známy všechny důležité skutečnosti, jež jsou klíčové při řešení daného problému. Příkladem je katastrofa raketoplánu Challenger v lednu 1986. Vyšetřování totiž odhalilo, že někteří inženýři měli pochybnosti o bezpečnosti startu, avšak báli se je vyslovit kvůli obecnému úsilí dosáhnout cíle. Tento nedostatek v komunikaci stál život sedmi astronautů. A v neposlední řadě se dlouhodobé nedostatky komunikace projevují ztrátou motivace, zaměstnanci chodí do práce pouze plnit úkoly bez možnosti prosadit vlastní myšlenky (chybí uspokojení potřeby seberealizace). (Dědina, Odcházal, 2007, s. 60)

Jedním z důvodů neochoty vyjádřit svůj vlastní názor může být tzv. Abilenův paradox. Lidé podle tohoto paradoxu nedělají nebo neříkají to, co skutečně chtějí, ale to, co si myslí, že od nich chtějí druzí, což může vést například k takovým situacím, že pracovní skupina bude celý úkol řešit špatně pouze kvůli tomu, že nikdo nenašel odvahu odporovat. V komunikaci se nemohou lidé držet zásady, že nic neděláním nic nepokazí. Hlavním důvodem pro nevyjádření svého názoru je strach. Pracovníci se obávají ztráty reputace, zesměšnění

nebo odvetu ze strany nadřízeného. V takovémto klimatu je velmi obtížné například používat techniku brainstorming, jelikož přehnaná autoregulace a regulace ze strany kolegů brání vytvoření dostatečného počtu návrhů pro řešení daných situací. Informace o podobných odvetách tvoří součást podnikové šeptandy a mytologie - od situací, kdy byla reakce manažera jasně viditelná až po případy, kdy je souvislost mezi projevem a následky nepřímá a utajovaná. Předložil-li tedy pracovník svému nadřízenému zlepšovací návrh, jenž byl rychle zamítnut, a zaměstnanci za něj bylo dokonce pokáráno, tak touha vypracovat další návrh již bude značně limitovaná. (Dědina, Odcházel, 2007, s. 60)

Pro vytvoření komunikačně příznivého prostředí je nutná změna firemní kultury. Tato změna je možná provést ve čtyřech postupných krocích, jež popisuje Dědina a Odcházel následovně:

*„Prvním krokem je sestavení vedoucího týmu, obhajujícího změnu a sloužícího jako vzor. Optimální složení týmu je představováno odborníkem na lidské zdroje, vysoce respektovaným lídrem, odborníkem na změnu kultury (může být externí) a odborníkem na komunikaci. Druhým krokem je práce široké skupiny sestavené ze středních a nižších manažerů, kteří se snaží diagnostikovat, proč zaměstnanci svůj názor neprojeví. Pro kvalitní diagnózu se mohou snažit sbírat historky a příběhy obíhající v podniku, jež se týkají důsledků nebo očekávaných důsledků projevení vlastního názoru, který by mohl být v rozporu s názorem ostatních. Třetí krok je návrh receptu neboli plánu, jak situaci změnit. Čtvrtým krokem je akce - plán změny se implementuje. Plán by neměl být neměnný, v průběhu implementace mohou být objeveny nové důvody pro nedůvěru a obavy z vyslovení názoru.“* (Dědina, Odcházel, 2007, s. 60)

Management má následující možnosti zvýšení komunikace ze strany zaměstnanců - viditelnost, pochopení, že nikdo není dokonalý, nemyslet si, že vše umí a soustředit se na partnera při komunikaci. Viditelnost tkví v ukázání zaměstnancům, že manažer je také pouze lidská bytost. Nesedí pouze v kanceláři, ale rovněž vyjde mezi zaměstnance a zajímá se o jejich práci, potíže. V některých organizacích totiž dochází k tomu, že například zaměstnanci ani neví, jak vypadají členové vrcholového vedení a mají proto problém s nimi komunikovat. Pochopení, že nikdo není dokonalý, počítá s nemožností, aby jedinec netrpěl určitými slabými stránkami, ty poté vyvažuje stránkami silnými. Uměním ze strany manažera tudíž není kritizovat ty slabé, ale být schopen maximálně využít ty silné. Jestliže lidé vědí, že manažer jejich nedostatky akceptuje, budou spíše ochotni se projevit. Na druhou

stranu by to nemělo vést k případům, kde se již o odstranění svých negativ ani nesnaží. Zásada nemyslet si, že umíme všechno, vychází z celkem jednoduché premisy - zaměstnanci se nebudou snažit sdělit své myšlenky a zlepšovací návrhy člověku, který si o sobě myslí, že ví všechno nejlépe. Naopak připuštěním vlastní omylnosti posiluje manažer tendenci zaměstnanců k vyjadřování myšlenek, jednak se budou snažit pomoci a rovněž „trumfnout“ svého nadřízeného, ukázat co dovedou lépe, v čem jsou dobří. Soustředění se na partnera při komunikaci není nic jiného než dodržovat zásady správného naslouchání. Manažer, který při rozhovoru s podřízeným vypadá, že by byl nejraději někde jinde, nemá čas ani chuť se s podřízeným bavit, po čase pravděpodobně zaznamená úbytek lidí, kteří s ním chtějí mluvit a tedy i úbytek názorů a nápadů od svých podřízených, což pravděpodobně povede ke zhoršení kvality jeho práce. (Dědina, Odcházel, 2007, s. 61)

### 2.2.1 Stupně hlasu zaměstnanců

Armstrong na toto téma uvádí:

*„The degree to which employees have a voice will vary considerably. At one end of the scale there will be unilateral management and employees will have no voice at all. At the other end, employees might have complete self-management and control as in a cooperative, although this is very rare. In between, the steps in the degree to which employees have voice are as follows.*

*The degrees to which employees have voice:*

- *Little voice – information provided.*
- *Downward – right to be told.*
- *Some – opportunity to make suggestions.*
- *Two way – consulted during decision making.*
- *Two way plus – consulted at all stages of decision making and implementation.*
- *A lot – the right to delay a decision.*
- *Power to affect outcome – the right to veto a decision.*
- *Substantial – equality or co-determination in decision making.*“ (Armstrong, 2009, s. 939)

Anglický text lze do češtiny volně přeložit následovně:

Míra, do které mají zaměstnanci hlas, se značně liší. Na jednom konci stupnice je jednostranný management (tvrdá „diktatura“) a zaměstnanci nemají vůbec žádný hlas. Na druhém konci stupnice může být kompletní self-management zaměstnanců a řízení jako v družstvu, ačkoliv toto je velmi vzácné. Mezi těmito extrémami mohou být stupně zaměstnaneckého hlasu definovány následovně:

- Malý hlas – informace jsou podmíněny.
- Sestupný – právo, aby se zaměstnanci řekli (byl informován).
- Trocha – příležitost dělat návrhy.
- Dvousměrný – konzultováno během procesu rozhodování.
- Více než dvousměrný – konzultováno ve všech fázích rozhodování a implementace rozhodnutí.
- Hodně hlasu – právo pozdržet rozhodnutí.
- Síla ovlivnit výsledek – právo vetovat rozhodnutí.
- Podstatný hlas – rovnost nebo spolurozhodování.

### **2.2.2 Důsledky nedostatečného naslouchání**

Nízká úroveň naslouchání vede ke ztrátě značného množství informací, jež poté mohou komunikujícím scházet. Častou chybou při komunikaci je soustředění se na své vlastní sdělení než na obsah projevu komunikačních partnerů, čímž často dochází k hádkám typu "Ale já jsem ti to říkal" "To si tedy pleteš, to od tebe slyším poprvé". Umění správně naslouchat souvisí i se schopností udržet pozornost. Lidé si zpravidla vytvářejí negativní postoj k těm, kteří neumějí naslouchat – připadají si, že mluví zbytečně a nejsou pro posluchače dostatečně zajímaví. Lidé, kteří více naslouchají a méně hovoří, naopak bývají mezi ostatními oblíbeni, aniž sami tuší, proč tomu tak je. Přitom většina lidí se soustřeďuje spíše na prezentaci svých názorů a zážitků, než na pozorné sledování výkladu jiných, což je jednou z chyb, která pramení z považování sebe za více důležitého či zajímavého než dalších účastníků komunikace. Nedostatečné naslouchání, jak již bylo výše v práci zmíněno, vede



k demotivaci. Pokud manažer neposlouchá, co mu ostatní říkají, lidé usoudí, že je zbytečné mu něco vykládat, přestanou ho informovat a přestanou usilovat o zlepšení. Omezená mimika a gestikulace některých typů lidí (hráči pokeru) vyvolává dojem, že neposlouchají, což však může být pouze klamné zdání a ve skutečnosti tito lidé mohou naslouchat velmi bedlivě, jen jejich mimika či gestika je nevýrazná. (Bělohlávek, 2003, s. 55)

### **2.2.2.1 Záměrné „chyby“ v naslouchání**

Někteří jedinci pociťují za potřebné, nutné své kolegy zahrnout velkým množstvím detailů a nepodstatných informací nebo několikanásobným opakováním stejných skutečností. Tento negativní komunikační jev se nezývá inflace vět. Ačkoliv se říká – opakování matka moudrosti, tak rovněž platí zásada – všeho moc škodí. V těchto případech nám tudíž nezbyvá nic jiného než urychlovat jejich projev pokud možno nenásilným vstupováním do řeči a přidržením se u tématu. Druhou možností samozřejmě je nechat kolegu vypovídat. (Bělohlávek, 2003, s. 56)

Další možností při naslouchání je tzv. vyvolání psychopřestávky. Hovoří-li partner příliš dlouho o tématu, které je intelektuálně, pozornostně náročné, je často obtížné udržovat stále potřebnou pozornost. Dostane-li se komunikující do takovéto situace, je možné ve vhodné chvíli taktně přejít na "odpočinkové" téma (víkend, rodina) a po tomto oddychu se vrátit k původnímu tématu, jelikož chvilková změna stačila k relaxaci a obnovení schopnosti pozorně naslouchat. (Bělohlávek, 2003, s. 56)

## **2.3 Struktura vnitrofiremní komunikace**

Nejpoužívanějším členěním struktur vnitrofiremní komunikace, s nímž se setkáme v odborné literatuře je dělení na vertikální a horizontální komunikaci. Zatímco vertikální komunikace reflektuje komunikační procesy mezi nadřízenými a podřízenými, tak horizontální se týká komunikace na stejné úrovni organizační struktury společnosti.

Změny v organizační struktuře v poslední době vedly k preferování plošších struktur ve firmách, z čehož logicky vyplývá omezení komunikace směrem nahoru a dolů a naopak posílení komunikace horizontální. Protože při horizontální komunikaci převažuje neformálnost, roste také podíl neformální komunikace, což mnohdy vede k přátelským vztahům na pracovištích. Týmy a sítě jsou dnes nejčastějšími strukturami, kde dominuje neformální horizontální komunikace. Zvolený typ komunikace musí následovat tyto změny v součas-

ných společnostech, a proto zavést v organizaci pracovní týmy a stále trvat na starém systému formální komunikace s důrazem na informační toky směrem dolů a nahoru pravděpodobně nepřinese požadovaný úspěch, protože týmy vyžadují spíše horizontální toky informací a menší formálnost sdělení, na což tedy musí být brán zřetel. Dalším jevem souvisejícím se zplošťováním organizačních struktur je přidělování pracovníkům více pravomocí, což má zároveň s možnostmi elektronické komunikace za následek, že v podniku obíhá oproti minulosti podstatně větší množství informací. Z toho důvodu musí manažeři věnovat dostatečný čas jejímu řízení a zabezpečení dostatečné kvality a kvantity informací, s nimiž se pracuje. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 58)

## 2.4 Typy vnitropodnikové komunikace

Vnitropodniková komunikace jako velice důležitá složka práce manažera (manažerská funkce) prochází již určitou dobu výrazným vývojem, zejména v souvislosti s rozvojem nových komunikačních technologií. Elektronické formy komunikace výrazně zrychlily a zároveň zjednodušily výměnu informací a ukrojily si významný podíl na celkové komunikaci na úkor tradičních způsobů jako je telefon nebo schůze. V dnešním světě již není problémem komunikovat s lidmi na celé Zemi. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 49)

Jednotlivé typy vnitropodnikové komunikace lze podle přístupu vždy dělit na formální a neformální. Formální přístup se uplatňuje zejména při vertikální komunikaci. Bylo by určitě nevhodné, aby nový zaměstnanec oslovoval majitele firmy křestním jménem a tykal mu. Formální uzpůsobení komunikace poskytuje nadřízeným možnost cítit se lépe při udílení příkazů či například v situaci, kdy je nutné zaměstnance propustit. Naopak při komunikaci mezi kolegy na stejné firemní úrovni neformální komunikace pomáhá k udržování dobrých vztahů, přátelské atmosféry či dokonce radosti z práce.

### 2.4.1 Komunikace tváří v tvář

Typ komunikace face-to-face je vhodný pro komunikaci a rozhodování ve skupině, protože se snadněji vyjasňují nesrovnalosti, řeší rozdílnosti názorů a skupina nadále může navenek působit jednotně. (Mikuláščík, 2008, s. 218)

### 2.4.2 Šeptanda v podniku

Pravděpodobně jednou z nejčastějších forem komunikace v podniku je šeptanda a různé příběhy. Ačkoliv by se to mohlo zdát jako nežádoucí jev, tak přesto předávání informací právě touto formou je stále velmi rozšířené a může být dokonce i žádoucí, neboť slouží jako zdroj informací o náladě či problémech v podniku, jde z ní také vyvodit místa, kde má podnik v oficiální komunikaci mezery. Nevýhodou je, že takto šířené informace podléhají zkreslení, podobně jako při hře na "tichou poštu", jelikož lidé mají tendence si fakta upravovat do zajímavější podoby. Dalším rizikem je nebezpečí nahrazení formální komunikace právě pověstmi a šeptandou, což managementu poté znemožňuje řízení na základě přesných informací. Především v době krizí je důležité zajistit odstranění tohoto jevu, neboť taková doba požaduje formální komunikaci, jejímž cílem je poskytnout rychle a jasně důležité informace jako je například plánované propouštění. Není žádoucí dát možnost šíření různých pověstí, jež by mohly celý problém ještě zveličit, čímž by ve firmě mohla zavládnout atmosféra strachu. (Dědina, Odcházel, 2007, s. 54)

I s šeptandami je třeba se seznamovat a přijmout je za jednu z forem komunikace, které může management využít. Jednou z možností, jak jí využít je posílení vzájemné důvěry v podniku, neboť právě na důvěře je šeptanda založena. Mnohdy také právě z různých řečí, jež kolují podnikem lze získat objektivnější a rychlejší poznání než to, co se dozvíme formální cestou. Vyvarovat se různých pomluv a je první věcí, na niž si musí účastníci takového komunikace dávat pozor, neboť se můžeme rovněž setkat s věcmi, jež nejsou objektivní a mají za cíl někoho či něco poškodit. (Mikuláščík, 2008, s. 215)

### 2.4.3 Využití pracovníků

Do této kategorie spadá zapojování zaměstnanců do komunikace pomocí prostředků, jako jsou konzultativní výbory či jednání s odborovými zástupci, touto formou vnitropodnikové komunikace se zabezpečuje obousměrný komunikační kanál. Někdy však tyto kanály nejsou příliš efektivní, jedním z důvodů proč tomu tak je, může být skutečnost, že jejich účinnost byla snížena působením odborových vyjednávacích výborů, nebo z důvodu přílišné formálnosti průběhu jednání a omezeným zabýváním se skutečnými problémy. Dalším nedostatkem bývá špatně nastavená periodicita těchto schůzí. Je nezbytné, aby se informace o záležitostech, které se na jednání výboru projednávaly, rychle rozšířily k jednotlivým pracovníkům podniku, ale jen na členy výboru se nelze přitom spoléhat, proto musí být

zajištěn ještě alespoň jeden další komunikační kanál. Na nástěnky se například může umístit protokol z jednání, ale zřídka si ho někdo přečte, zpravidla proto, že obsahuje příliš mnoho nadbytečných informací, které pracovníky zdržují a musí tedy v protokolech informace dále vyhledávat. (Armstrong, 2007, s. 666)

#### 2.4.4 Skupinový brífink

Nedostatky předcházející metody vnitropodnikové komunikace se snaží odbourat týmový brífink. Původní koncepce týmového brífinku byla zpracována americkou společností Industrial Society (Společností pro průmysl, či také Společností pro práci v průmyslu). Podle této koncepce je týmový brífink prostředkem, jak překonat potíže společných konzultativních výborů, které zpravidla tkví v jejich přílišné formálnosti. Systém brífinku tkví v zapojení všech zaměstnanců podniků do společných setkání, kde by se předkládaly, získávaly a projednávaly různé aktuální informace. Cílem týmového brífinku je překonat nedostatky a chyby příležitostných brífinků prostřednictvím zavedení určitého řádu do systému a rovněž vytvoření neformální organizované formy vnitropodnikové komunikace. Při setkáních by měla být samozřejmostí skupinová diskuse. Délka brífinku by neměla přesáhnout 20 až 30 minut. (Armstrong, 2007, s. 666)

Úskalím skupinového brífinku je postupné opadnutí zájmu a nadšení pro ně ze strany pracovníků, což bývá zapříčiněno zejména nedostatečným zaškolením a motivováním manažerů a vedoucích týmů, kvůli neochotě vedoucích dovolit, aby byly v systému projednávány skutečně důležité otázky, a kvůli nedostatečné zpětné vazbě. (Armstrong, 2007, s. 667)

#### 2.4.5 Intranet

Moderní společnosti při komunikaci stále častěji využívají systém vnitřní elektronické pošty (intranet). Hlavní podmínkou pro fungování tohoto komunikačního kanálu je samozřejmě možnost pracovníků přístupu k počítači. Tento systém má řadu výhod, jednou v nejvýznamnějších je možnost rychlého přenosu informací velkému počtu lidí najednou. Intranet může být také použit k oboustranné komunikaci - pracovníky lze vyzvat k tomu, aby odpovídali na otázky nebo šetření, čímž se zajistí zpětná vazba. (Armstrong, 2007, s. 664)

U tohoto komunikačního kanálu by se nemělo zapomínat na nastavení a dodržování určitých zásad. Kromě zásad typu správné práce s přílohami, formální úpravy (uvedení předmětu do zpráv) zde existuje i rovina etická, s čímž souvisí, že ne každý pracovník má právo

na každou informaci, ne každý je schopný ji využít ve prospěch organizace jako celku. Právě naopak, někteří by ji byli schopni zneužít, příkladem může být například poskytnutí důvěrné informace konkurenci. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 259)

#### **2.4.6 Telefon**

Dalším z možných komunikačních kanálů je telefonický rozhovor či zaslání textové zprávy pomocí mobilního telefonu. Zjevným nedostatkem telefonování je vysoká cena a rovněž absence vizuální komunikace. Naopak obrovským přínosem je možnost být prakticky kdykoliv v kontaktu bez ohledu na současnou lokaci účastníků komunikace.

#### **2.4.7 Videá**

Organizací vytvořená videa/DVD mají v moderních společnostech svůj význam. Pomáhají zejména při instruktáži a školení pracovníků či zprostředkovávají informace o různých firemních akcích. Rovněž lze touto formou prezentovat společnost jako celek, což může sloužit například při adaptaci nových zaměstnanců. Celkově však nemají příliš velký význam, protože pracovníci na ně pohlížejí jako na příliš neosobní anebo příliš uhlazenou formu poskytování informací, tudíž je již automaticky berou s určitou rezervou. (Armstrong, 2007, s. 666)

#### **2.4.8 Časopisy a noviny**

Způsobem, jenž umožňuje průběžně informovat téměř všechny zaměstnance v podniku, jsou různé časopisy, magazíny nebo podnikové noviny, které jsou často používány i pro účely public relations. Tohoto způsobu komunikace využívají především velké společnosti (např. pojišťovny). Vychvalují a osvětlují dosažené podnikové úspěchy, jak svým zaměstnancům, tak i zákazníkům či partnerům, čímž napomáhají vyšší identifikaci s podnikem, a dokonce i ke zvyšování loajality pracovníků vyvoláním jisté hrdosti příslušnosti k firmě. V některých případech jsou pracovníci přímo vedeni a motivováni k tomu, aby do nich přispívali, což samozřejmě není jednoduché, avšak zajišťuje se tím určité zlidštění těchto medií a rovněž se tím přibližují řadovým pracovníkům. Největší slabinou těchto periodik je to, že jsou podřízeny účelům public relations a pracovníci v nich tedy vidí něco, co má jen malý vztah k jejich každodenním záležitostem, mnohdy tedy ani nemají o taková média zájem. (Armstrong, 2007, s. 664)

Podnikové noviny se vydávají častěji než časopisy a na rozdíl od propagační formy podnikových časopisů se svým obsahem snaží zaměřit více spíše na bezprostřednější starosti pracovníků. Pro jejich účinnost je žádoucí, aby obsahovaly vždy rovněž články specificky zaměřené na vysvětlování záměrů managementu a jejich možných dopadů na pracovníky, které jsou psány některým z členů vrcholového vedení společnosti. Aby své čtenáře zaujaly, mohou obsahovat i o něco povíдавější, "lidsky zajímavější" články o činnostech pracovníků, zajímavé příběhy, jež se v nedávné době odehrály na pracovišti či dokonce informace o tzv. firemních hrdinech či hrdinkách, což jsou pracovníci dávání za vzor, kteří například výrazně překročili stanovenou normu. Na stránkách podnikových novin se mohou vyskytovat a je žádoucí, aby se vyskytovaly i rubriky vyhrazené pro dopisy čtenářů. Touto cestou mohou pracovníci vyjadřovat své osobní názory a firemní management může na tyto dopisy rovněž odpovídat, ale nemělo by dojít k žádnému pokusu o cenzurování dopisů (výjimku tvoří výhrůžné či čistě hanlivé dopisy) nebo o odvetná opatření ze strany členů managementu. U nepodepsaných dopisů by se mělo přistupovat k jejich publikování pouze v případech, kdy pisatel poskytne vydavateli své jméno. (Armstrong, 2007, s. 665)

Podstatným faktorem úspěšnosti podnikových novin či časopisů je osoba vydavatele. Tím by měla být taková osobnost, jež dobře zná jak samotný podnik, tak i jeho pracovníky a má v podniku dobrou pověst, těší se všeobecné důvěře a je zárukou poctivosti a nestrannosti. Za velmi přínosné se také považuje, má-li tento vydavatel již předchozí novinářskou zkušenost, nejedná se však o zásadní podmínku, za předpokladu, že tato osoba je schopna napsat dobrý článek a při vydávání periodik má možnost obrátit se na nějakého zkušeného odborníka, jenž mu s touto činností pomůže. Často bývá dobrou myšlenkou sestavit ze zástupců managementu a pracovníků redakční radu, která by tomuto vydavateli pomáhala a radila, vzhledem k omezenosti finančního rozpočtu to však není vždy možné. (Armstrong, 2007, s. 665)

#### **2.4.9 Oběžníky**

Věstníky nebo oběžníky se používají v případech, kdy není možno počkat do dalšího vydání podnikových novin, z časových důvodů. Další možností využití těchto forem komunikace se naskýtají v případech, kdy firma nemá zavedeny podnikové noviny či časopis, jelikož si to organizace nemůže či nechce finančně dovolit. Věstníky nebo oběžníky jsou pro firmu užitečné jen v případě, když probíhá jejich distribuce rychle a přečtou si je všichni zainte-

resování pracovníci. Formy jejich distribuce se různí. Mohou být jednoduše umístěny na nástěnkách nebo přímo rozdávány jednotlivým pracovníkům kupříkladu při příchodu do zaměstnání, což je rozhodně efektivnější, neboť hrozí menší nebezpečí, že je zaměstnanec neobdrží. (Armstrong, 2007, s. 665)

#### 2.4.10 Vývěsky

Informační tabule, jejich forma (klasické nástěnky nebo elektronické), periodicita aktualizace vyvěšených sdělení, jejich lokalizace a dostupnost zaměstnancům mají poměrně značný vliv na efektivnost vnitřní komunikace. Pokud například pracovník ví, že pokaždé, když v pondělí přijde ráno do práce má ve vstupní hale na nástěnce nové informace, tak je pravděpodobné, že se tam v tento čas doopravdy podívá a nalezne-li zde něco zajímavého, tak bude nástěnku zkoumat po určitou dobu pravidelně. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 259)

Efektivní a zároveň i efektní prezentace informací vyvěšených na nástěnkách se může dosáhnout umístěním informačního centra do jídelny, do vstupní haly nebo na jiné vhodné místo, kde by informace mohly být zveřejněny atraktivnějším a důraznějším způsobem než na typické nástěnce umístěné například na chodbě ve druhém patře. (Armstrong, 2007, s. 665)

Vývěsky mají rovněž nedostatky, před nimiž nás Armstrong varuje:

*„Nástěnky jsou běžně používaným, ale zároveň často zneužívaným komunikačním médiem. Největší nebezpečí spočívá v možnosti přeplnit nástěnku nezajímavými a neaktuálními informacemi. Je nutné kontrolovat, co se na nástěnkách objevuje, a určit osobu, která by byla odpovědná za odstraňování neaktuálních a neschválených materiálů.“*

#### 2.4.11 Neverbální komunikace na pracovišti

Zaměstnanci jsou samozřejmě rozdílně citliví na signály neverbální komunikace, ženy jsou obvykle na řeč těla o něco citlivější než zaměstnanci mužského pohlaví. Při neverbální komunikaci je zapotřebí brát v potaz dané zvyklosti, kulturu. Jinak totiž mohou vzniknout nechtěné situace a nedorozumění. Obzvláště důležité je toto téma v nadnárodních organizacích, kde se střetávají pracovníci z odlišných kultur. Různé výklady mají například i tak

běžná gesta jako vztyčený palec, úsměv či zakývání hlavou. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 52)

Signály v neverbální komunikaci mají několik možných funkcí – potvrzení či popření přijetí sdělení (doprovod slovního sdělení například pohybem hlavy), úplné nahrazení slovního sdělení či doplnění slovního sdělení (např. slovní pochvala doplněná nadšeným poplácáním po rameni). (Dědina, Odcházal, 2007, s. 52)



### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část ve své první části pojednává o komunikaci. Tento pojem sám o sobě znamená cestu mezi účastníky komunikace. Komunikační proces znázorňuje, jak by komunikace měla správně probíhat. V první fázi odesílatel zasílá určité sdělení příjemci. Toto sdělení je napřed zakódováno a později si ho příjemce tzv. odkóduje. Samotné sdělení je v podstatě zpráva, jež putuje mezi komunikujícími. Na sdělení působí při komunikačním procesu různé šumy, jež ovlivňují tuto zprávu. V další fázi procesu by mělo dojít k poskytnutí zpětné vazby. Příjemce zprávy by tedy měl poskytnout na sdělení určitou reakci, která bude poskytnuta odesílateli.

Komunikace se může dělit dle několika hledisek. Jedním z nejpoužívanějších je dělit komunikaci na verbální a neverbální. Verbální komunikace probíhá pomocí slov, jedná se o ústní či písemnou formu komunikace. Neverbální naopak nepoužívá slov. Tato komunikace mnohdy probíhá pomocí různých tělesných reakcí, ať již se jedná o mimiku, gestiku či jinou formu neverbální komunikace. Těmto tělesným reakcím se odborně říká řeč těla a má v komunikaci velmi významnou roli.

Ve své druhé části se teoretická část práce zabývá samotnou vnitropodnikovou komunikací. Tato komunikace má velkou roli pro vytváření žádoucího firemního klimatu v organizaci, má velký vliv na motivaci zaměstnanců, na jejich vzájemné vztahy. S tím souvisí i další ze způsobů dělení komunikace, konkrétně se jedná o členění komunikace na formální a neformální. Formální komunikace bývá vhodná zejména při komunikaci mezi různými úrovněmi organizační struktury firmy. To znamená hlavně u vertikální komunikaci - komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Na druhou stranu neformální komunikace se užívá zejména při horizontální komunikaci, tzn. komunikaci mezi kolegy na stejném stupni organizační struktury.

Vnitropodniková komunikace může probíhat mnoha způsoby. Nejvyužívanějšími v současnosti jsou osobní komunikace (tváří v tvář), předávání sdělení prostřednictvím e-mailů a rovněž telefonická komunikace. Kromě toho mohou firmy využívat vývěsek, oběžníků či různých podnikových periodik (novin, časopisů).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY

### 4.1 Historie a charakteristika společnosti

Firma XY je akciovou společností se sídlem v Praze a byla založena v roce 1991. Původně se jednalo o společnost s ručením omezeným, avšak v roce 2009 proběhla její transformace na akciovou společnost. Kromě České republiky firma působí i na Slovensku. Nejedná se o výrobní podnik, zboží se pouze nakupuje (převážně z Německa a USA) a poté prodává skrz síť vlastních kamenných prodejen, jež se nachází téměř ve všech větších městech v ČR a SR. V největších městech (Praha, Brno, Ostrava, Bratislava...) se nachází obchodů samozřejmě více. Společnost se zabývá obchodem s elektronickým a drogistickým zbožím, kromě toho prodává i například DVD nosiče či jiné zboží.

Během prvních let své činnosti společnost působila pouze jako velkoobchod a rovněž prodejce zboží pomocí zásilkové služby. Od druhé poloviny devadesátých let minulého století probíhalo intenzivní budování sítě vlastních prodejen, jež se později rozšířila i na Slovensko. Posledních pár let bylo věnováno především rozvoji sítě provozoven na Slovensku a stabilizaci obchodů tuzemských. Firma rovněž má ambice vstupu na další zahraniční trhy.

Během posledních pár let se společnost při zakládání nových prodejen snaží o jejich umístění do obchodních center. Důkazem úspěchu může být provozovna nacházející se v pražském obchodním centru Palladium, brněnském centru Futurum či prodejny na Slovensku, z nichž mnohé jsou v obchodních centrech MAX.

### 4.2 Organizační členění společnosti

Společnost se dělí na několik útvarů. Nejvýznamnějším držitelem výkonné moci ve firmě XY je předseda představenstva. Do top managementu dále patří obchodní ředitel, ředitel rozvoje a ředitel logistiky. Kromě nich na pražské centrále sídlí účetní oddělení, oddělení údržby a samozřejmě sklad, jenž spadá pod ředitele logistiky. Ten má za hlavní úkol zásobování prodejen zbožím. Ředitel rozvoje se stará o údržbu prodejen a především vyhledávání míst a zařizování nových provozoven. Samotná prodejní síť spadá pod obchodního ředitele. Ten zodpovídá za personální obsazení prodejen, motivaci a odměňování prodejního personálu a především za dosahování uspokojivých tržeb. K tomuto mu napomáhá i úroveň středního managementu, který tvoří oblastní ředitelky. Oblastní ředitelky zodpoví-

dají vždy za všechny prodejny v určité oblasti (např. oblast severních Čech). Liniový management je tvořen oblastními vedoucími, které mají vždy na starost určitý menší počet prodejen, zpravidla prodejny v určitém jednom městě. Samotný personál na prodejnách tvoří téměř výhradně ženy. Hlavními důvody pro tento stav tvoří fakt, že společnost považuje ženy za více komunikativní a rovněž za více vstřícné k zákazníkům, empatické k jejich přáním.

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza nám umožňuje získat výčet silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek společnosti. Kromě vnitřní analýzy podniku se tato metoda zabývá i analýzou sil externích – příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Jedná se tedy o analýzu vnitřních i vnějších faktorů.

Poté, co získáme seznam faktorů rozdělených do výše zmíněných čtyř oblastí, můžeme určit vhodnou strategii, jíž by se firma měla řídit. Jednotlivé strategie vychází z kombinací čtyř skupin, do nichž řadíme faktory působící v či na společnost.

Jednotlivé faktory analýzy byly zjištěny jednak díky osobní zkušenosti autora práce s danou společností a jednak díky pomoci rozhovorů s jedním z ředitelů firmy.

#### 4.3.1 Silné stránky

- Široká síť kamenných prodejen
- Působnost ve dvou státech (ČR a SR)
- Dlouholetá zkušenost s trhem
- Vysoká kvalita nabízeného zboží
- Stabilní sestavení top managementu společnosti XY
- Vysoká úroveň nehmotné stimulace zaměstnanců
- Vysoká úroveň znalosti zboží u obsluh prodejen
- Přítomnost v některých velkých obchodních centrech (Palladium)

#### 4.3.2 Slabé stránky

- Vysoká fluktuace zaměstnanců
- Vysoké finanční nároky na provoz prodejen
- Nízká úroveň marketingu (malá reklama)
- Nedostatečná hmotná stimulace zaměstnanců
- Držení vysokého množství zboží na skladech

#### 4.3.3 Příležitosti

- Zmírnění legislativy
- Přesun zákazníků do obchodních center
- Vznik nových dodavatelů
- Vznik nových odběratelů

#### 4.3.4 Hrozby

- Příchod nového konkurenta
- Zvýšení trendu nakupování přes internet
- Změna politického klimatu
- Zkrachování významného dodavatele
- Zpřísnění legislativy
- Navýšení cen pohonných hmot

Nejsilnější stránkou firmy XY je její vedoucí postavení na domácím i Slovenském trhu v dané oblasti zboží. Tato pozice pramení z velké sítě prodejen, jež společnost během své dlouholeté působnosti vytvořila. Nejslabší stránka se dá spatřit ve vysoké fluktuaci zaměstnanců, zejména obsluh prodejen. Za jednu z největších příležitostí firmy XY považují současný trend nakupování v obchodních centrech, jelikož právě do nich se prodejny této společnosti postupně dostávají. Firma XY má síť kamenných prodejen za které samozřejmě musí platit nájmy, energie, mzdy obsluh, atd. Právě tyto náklady, jež se musí promítnout do

ceny pro koncového zákazníka, internetovým obchodům odpadají, což jim umožňuje nabídnout spotřebitelům nižší ceny.

## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro potřeby analýzy vnitrofiremní komunikace ve firmě XY jsem využil jak kvantitativního (dotazníkové šetření) tak i kvalitativního výzkumu (rozhovor s obchodním ředitelem firmy XY). Informace zjištěné z rozhovoru můžete najít v další části bakalářské práce.

Po konzultaci s obchodním ředitelem firmy XY bylo rozhodnuto vytvořit dotazník, jenž bude poté distribuován k personálu prodejen společnosti XY. Jednotlivé otázky byly rovněž schváleny zástupcem top managementu této firmy.

### 5.1 Realizace kvantitativního výzkumu

Dotazník byl určen pro personál kamenných prodejen firmy XY. Distribuce dotazníků pro jejich vyplnění proběhla pomocí e-mailu. Personál prodejen byl požádán o zaznačení odpovědi na jednotlivé otázky, které následně odeslal nazpět.

Respondenti byli ujištěni, o tom že dotazník slouží pouze k zajištění, co nejobektivnějších výsledků průzkumu a za uvedené odpovědi nebudou žádným způsobem, ať již negativně či pozitivně postihnuti. Celkem se podařilo vybrat 50 zodpovězených dotazníků.

Dotazník obsahuje celkem 16 otázek a 2 otevřené podotázky, které navazují na předchozí odpověď respondenta.

Na začátku dotazníku je žádost o vyplnění, popis důvodu realizace dotazníkového šetření a instrukce k vyplňování. Jednotlivé otázky v první půli dotazování směřují od otázek „lehčích“ k otázkám obtížnějším, následuje čtveřice otázek na informační portál společnosti XY a na konci jsou otázky sloužící pro zjištění informací o typu respondenta. V úplném závěru dotazníku je druhé poděkování za ochotu a čas poskytnutý k vyplnění otázek. Kromě toho zde poskytují kontakt pro případné zájemce o výsledky dotazníkového šetření.

Hlavním cílem provedení dotazníkového průzkumu bylo zjistit názory pracovníků firmy XY na jednotlivé používané typy vnitropodnikové komunikace a rovněž zjištění frekvence výskytu jednotlivých problémů s jednotlivými typy spojených.

Samotný dotazník můžete spatřit v příloze bakalářské práce.

## 5.2 Stanovení hypotéz

Před přistoupením ke zpracování vyhodnocení dotazníkového šetření jsem si stanovil dvě hypotézy.

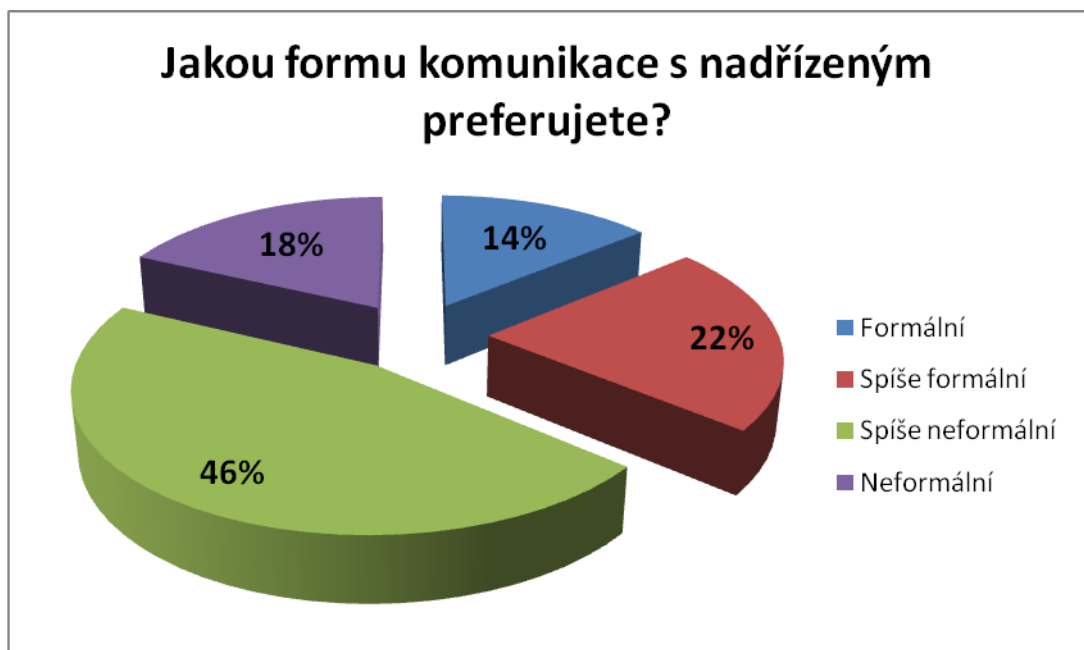
H<sub>1</sub>: Více než 50 % respondentů preferuje při obdržení pracovního úkolu osobní kontakt  
a

H<sub>2</sub>: Více než 50 % respondentů by chtělo zavedení podnikových novin či časopisu

## 5.3 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

Následuje vyhodnocení jednotlivých otázek.

### 5.3.1 Preferovaná forma komunikace s nadřízeným



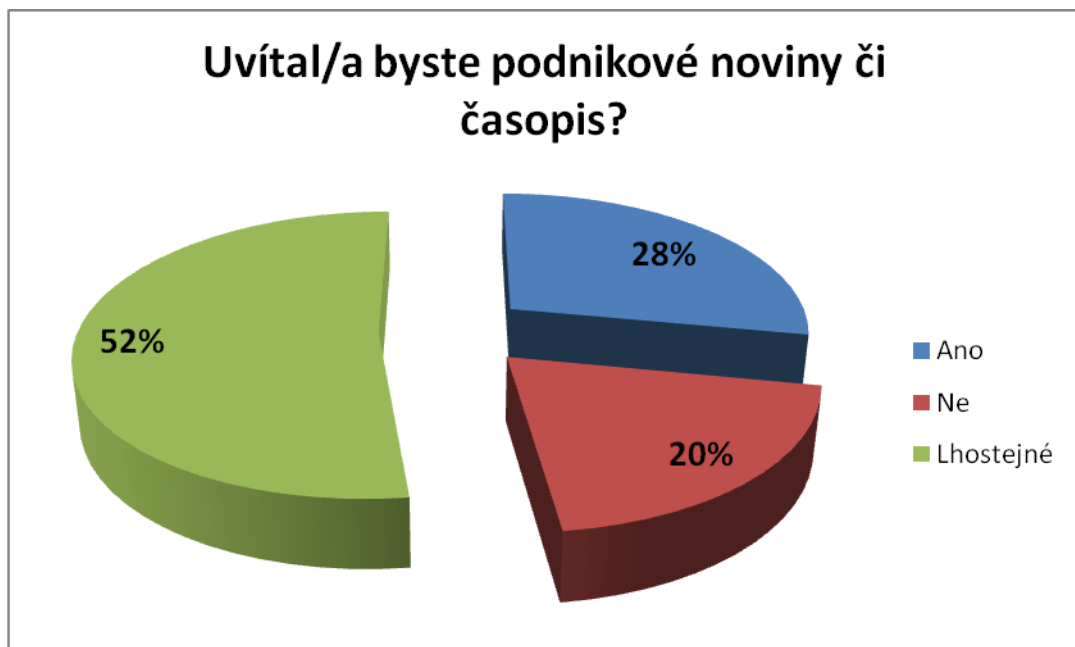
Obrázek 1 Preferovaná forma komunikace s nadřízeným (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že personál prodejen firmy XY ve většině dává přednost při komunikaci s nadřízeným neformální komunikaci. Celkem se v tomto duchu vyjádřilo 66 % dotázaných. Na jednu stranu je to pochopitelné, neboť tím zaměstnanci získávají přátelskou atmosféru a rovněž neformální atmosféra může navodit určitý pocit důvěry. Ovšem pro vedoucí pracovníky má neformální komunikace také určitá úskalí. Nejzávažnějším je risk



spřátelení se s podřízeným pracovníkem, což může vést k jeho preferování před ostatními kolegy. V případech, kdy nadřízený přidělí tomuto pracovníkovi neoblíbené pracovní úkoly, to rovněž může vést k rozbití přátelských vztahů. Extrémní narušení klimatu na pracovišti mnohdy vzniká v případech, kdy dostane podřízený výpověď. Nadřízený může mít určité výčitky z nutnosti ztížit život svému kamarádovi a podřízený zase může cítit pocit „zrady“, jíž se na něm kamarád dopustil. Zde si tedy musí společnost vybrat mezi cestou formální komunikace s čistě profesionálními vztahy na pracovišti a cestou neformální komunikace s přátelskými vztahy mezi zaměstnanci, která však v případě vyskytnutí se určitých problémů může být rychle nabourána.

### 5.3.2 Postoj pracovníků k zavedení firemních novin či časopisu



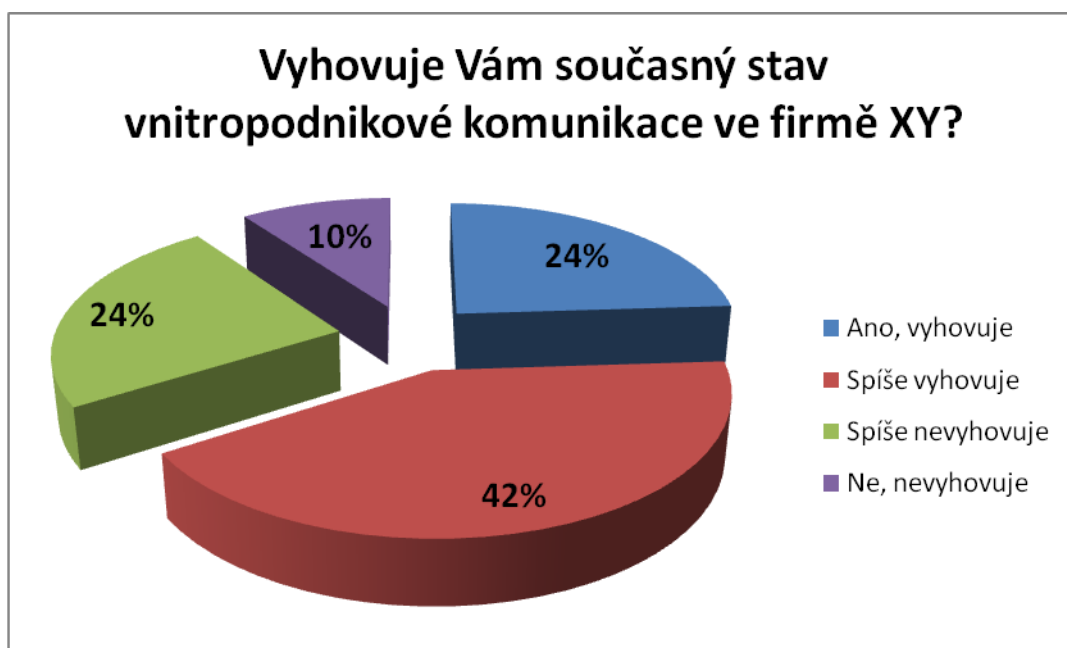
Obrázek 2 Zjištění postoje pracovníků k zavedení firemních novin či časopisu (vlastní zpracování)

Při rozhovoru se zaměstnancem firmy jsem zjistil absenci podnikových novin či časopisu. Zajímalo mne tedy, zda by pracovníci firmy XY takovou formu vnitropodnikové komunikace vůbec uvítali. Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že celých 52 % dotázaných zaujímá k tomuto kroku neutrální stanovisko. 20 % by tento krok neocenili a pouze 28 % respondentů se vyjádřilo pro zavedení podnikových novin či časopisu.

Celkem jasně z toho tedy vyplývá, že by tento krok zaměstnanci příliš přivítán nebyl, pouze něco přes čtvrtinu lidí by noviny uvítali, což není dostatečný počet. Pro firmu by vydávání novin také představovalo náklady navíc. Je otázkou proč většina pracovníků nemá o takovéto periodikum zájem. Kloním se hlavně k názoru, že jednak nechtějí trávit svůj čas čtením tohoto periodika, berou v potaz finanční zatížení této formy komunikace na podnik, což by bylo velice chvályhodné, či se obávají, že by museli do takového periodika sami přispívat.

Pro účely ověření názoru, že o podnikové noviny či časopis zájem doopravdy není, slouží hypotéza stanovená, již před částí vyhodnocení dotazníkového šetření. Tato hypotéza bude ověřena v následující části práce.

### 5.3.3 Spokojenost zaměstnanců s vnitropodnikovou komunikací ve firmě XY



Obrázek 3 Spokojenost zaměstnanců s vnitropodnikovou komunikací ve firmě XY (vlastní zpracování)

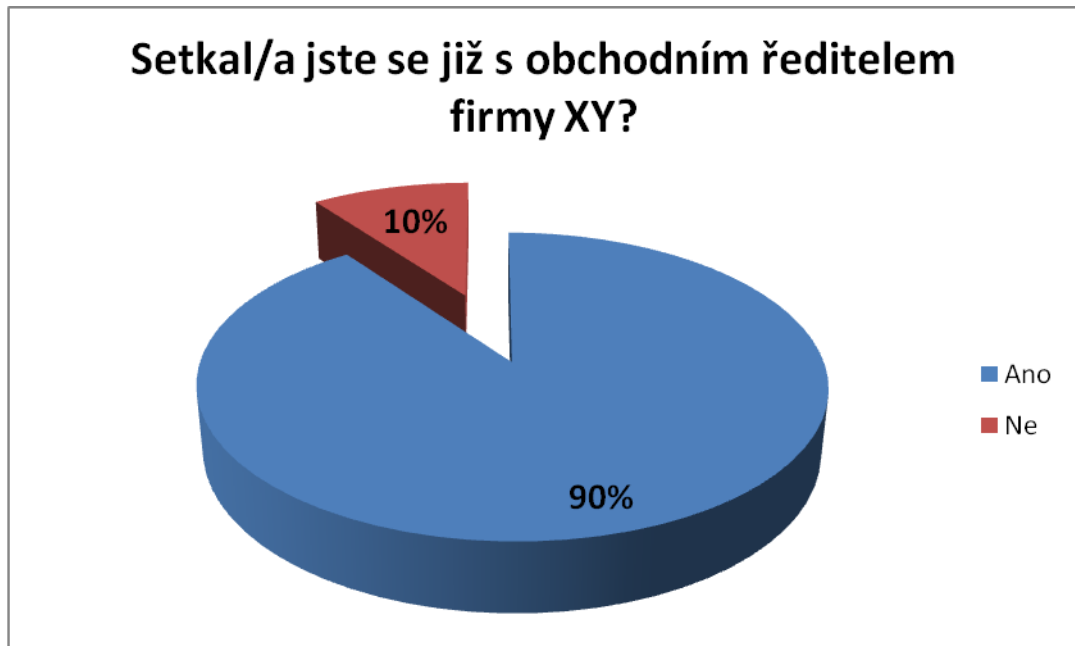
Jednou z klíčových otázek dotazníku byla otázka: Vyhovuje Vám současný stav vnitropodnikové komunikace ve firmě XY? Právě zjištění názoru zaměstnanců na tuto otázku ukazuje, jak je řešení této problematiky ve společnosti úspěšné.

Dobrou zprávou pro vedení společnosti XY je, že většina zaměstnanců je spokojena se současným stavem vzájemné komunikace. 24 % pracovníků k danému tématu nemá námitky. Spíše spokojených je 42 % respondentů a celkem 34 % lidí nemá o vnitropodnikové komunikaci kladný názor.

Ačkoliv se můžeme tedy na zjištěné výsledky v této oblasti dívat pozitivně, tak bychom neměli zapomenout, že vyloženě uspokojivou odpověď na položenou otázku poskytlo pouze 24 % respondentů. Ostatní respondenti spatřují ve stavu vnitropodnikové komunikace nedostatky. To samozřejmě poskytuje společnosti možnost si tuto skutečnost uvědomit, nedostatky zjistit a pokusit se o jejich odstranění.

S touto otázkou souvisela i podotázka číslo 3a, jež měla za cíl zjistit důvody, proč na předcházející dotaz uvedli účastníci průzkumu negativní odpověď. Nejčastější stížnost se týkala zpětné vazby. Konkrétně její nedostatečné rychlosti či v některých případech dokonce i absence. Někteří ze zaměstnanců si stěžovali na přílišnou formálnost v komunikaci s nadřízenými. Pár respondentů uvedlo jako důvod nespokojenosti velké množství e-mailů, jež musí pročítat. Mezi ojedinělé a zajímavé příčiny patří příspěvky: „Vůbec nevím, co se děje na centrále v Praze či na jiných obchodech.“ nebo „Firma by nám měla poskytnout notebooky nebo aspoň tablety.“

#### 5.3.4 Zjištění kolik zaměstnanců na prodejních zná obchodního ředitele



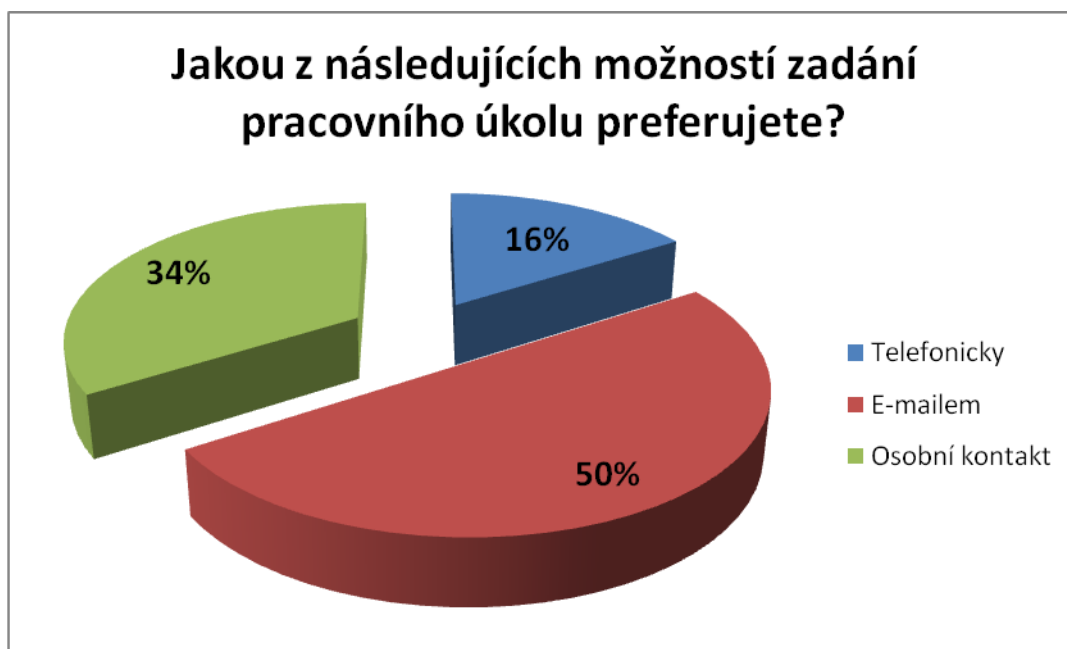
Obrázek 4 Zjištění kolik zaměstnanců na prodejních zná obchodního ředitele (vlastní zpracování)

Tato otázka byla do dotazníku dána na žádost obchodního ředitele společnosti XY, jenž často jezdí po obchodech prodejní sítě firmy XY a chtěl vědět kolik z pracovníků na těchto provozovnách, se s ním již potkalo.

Jak můžete vidět na grafu, tak naprostá většina podřízených pana ředitele zná a již se s ním setkali. 10 % záporných odpovědí je výhradně tvořeno novými lidmi, kteří uvedli, že ve firmě působí méně než jeden rok.

Vidíme tedy úspěšnost navštěvování prodejen. Pracovníci získávají oprávněný pocit, že se o ně pan ředitel zajímá a že je přístupný mluvit s nimi o jejich případných připomínkách či návrzích týkajících se vedení společnosti.

### 5.3.5 Preferovaný způsob zadání pracovního úkolu



Obrázek 5 Preferovaný způsob zadání pracovních úkolů (vlastní zpracování)

Další důležitou otázkou zjišťovanou pomocí dotazníkového šetření bylo, jakým způsobem si personál firmy XY přeje obdržet zadání pracovních úkolů.

Se značným náskokem se stala nejčastěji udávanou odpovědí možnost získávání pracovních úkolů skrze e-mail. Tuto možnost zvolilo 50 % dotázaných. Jako druhý se umístil s 34 % osobní kontakt a na třetím místě bylo s 34 % telefonické zadávání úkolů.

Hlavní příčinu vítězství e-mailové komunikace před dvěma dalšími možnostmi spatřuji v možnosti si tento úkol kdykoliv znovu přečíst v případě, že pracovník zapomenul některý z bodů zadání. Další výhodou je, že ve většině případů e-maily jsou jednoduše srozumitelné.

Trochu zklamáním bylo konečné umístění osobního kontaktu, o němž jsem osobně nepochyboval, že se stane první volbou respondentů. Konečné výsledky však ukázaly nepravdivost tohoto předpokladu. Z jiného úhlu pohledu se na zjištěné výsledky můžeme dívat, skloubíme-li osobní kontakt s telefonickou komunikací, tak dostaneme 50 % respondentů, kteří mají rádi vokální komunikaci při zadání úkolů. Důvodem zřejmě bude možnost rychlého zodpovězení případných dotazů, ujasnění detailů.

### 5.3.6 Poskytování odpovědí na e-maily zaměstnanců



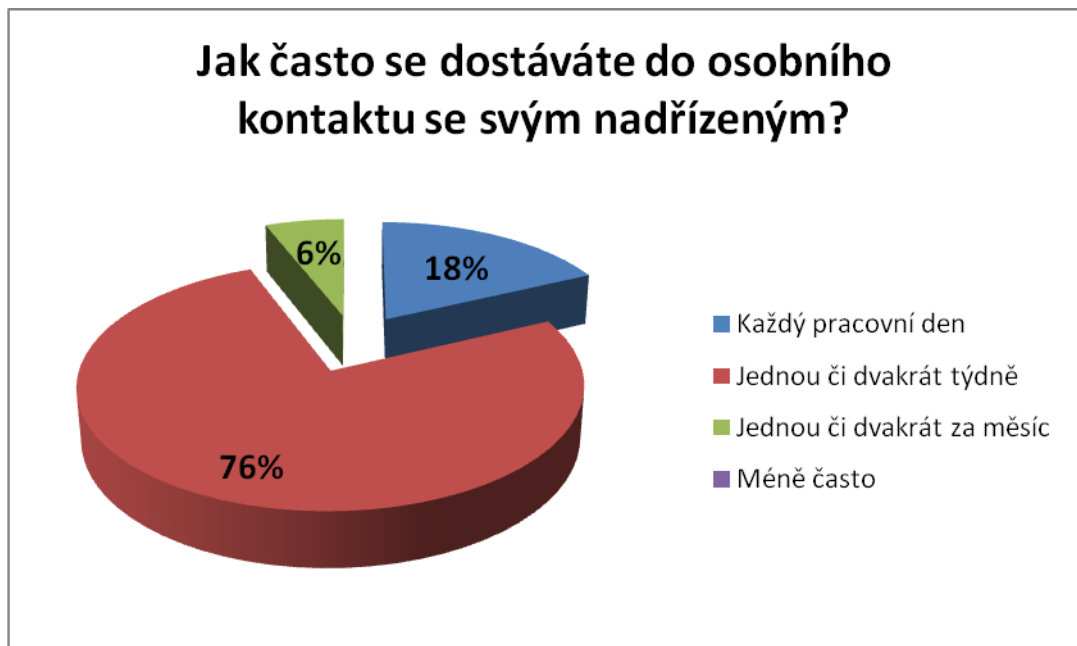
Obrázek 6 Zjištění poskytování odpovědí na e-maily zaměstnanců (vlastní zpracování)

Při e-mailové formě komunikace stejně jako s jinými formami písemné komunikace vzniká často problém s poskytováním zpětné vazby odesílatelům. Právě na časnost výskytu tohoto negativního jevu se zaměřila tato otázka.

S touto situací se nesetkalo jen 23 % dotázaných, 55 % uvedlo možnost nízké absence odpovědí od nadřízených, k volbě občas se uchýlilo 12 % dotázaných a 10 % pracovníků nahlásilo častou absenci odpovědí.

Výsledky nejsou pro firmu XY nikterak alarmující, avšak rovněž se nadají označit za pozitivní. Při e-mailové komunikaci nemají účastníci komunikace možnost okamžité zpětné vazby a proto se tento problém musí pravidelně sledovat. Často lidé nemají znalost zásad e-mailové komunikace, což by firma XY měla napravit a jejich dodržování po zaměstnancích vyžadovat. Rovněž obecná pravidla slušného chování by měla při jejich dodržování zamezit tomuto problému.

### 5.3.7 Frekvence osobního kontaktu s nadřízeným



Obrázek 7 Frekvence osobního kontaktu s nadřízeným (vlastní zpracování)

Odborníci na komunikaci se shodují o nenahraditelné roli osobního kontaktu účastníků komunikace. Tato forma komunikace zprostředkovává komunikantům nejen slovní (verbální) a oční (vizuální) kontakt, ale i tzv. řeč těla. Existuje zde rovněž důležitá možnost okamžité zpětné vazby.

Více než tři čtvrtiny respondentů na otázku, jak často se dostávají do osobního kontaktu s jejich nadřízeným, uvedli jednou až dvakrát týdně. Častější frekvenci osobního kontaktu (každý pracovní den) zaznamenalo 18 % pracovníků a naopak nižší (jednou či dvakrát za měsíc) 6 % dotázaných. Žádný z respondentů ne zvolil možnost méně častého osobního kontaktu s nadřízeným než jednou za měsíc.

Firma XY vyžaduje po oblastních vedoucích častou přítomnost na jim svěřených prodejnách a z odpovědí na tuto otázku vidíme úspěch při naplnění tohoto požadavku.

### 5.3.8 Výskyt potíží s obstaráváním kontaktů



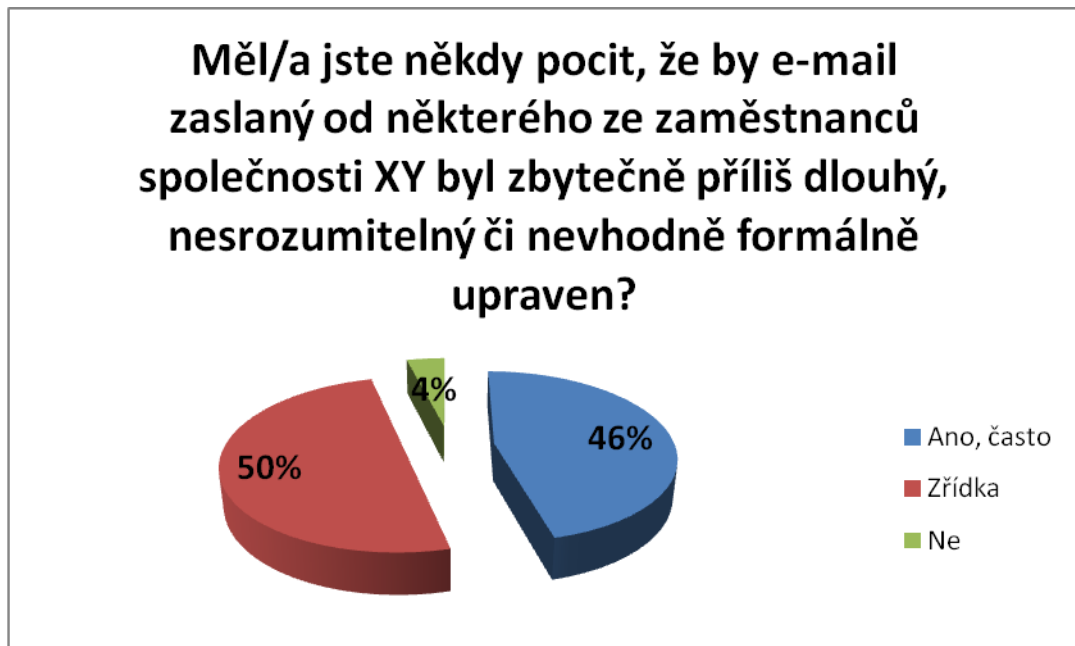
Obrázek 8 Zjištění časnosti výskytu potíží s obstaráváním kontaktů (vlastní zpracování)

Největší překážkou komunikace na dálku samozřejmě je nemožnost jejího uskutečnění. V případě pouze dočasného problému, jako například, že jeden z účastníků telefonické komunikace, již s někým telefonuje, stačí chvíli počkat. Ale v případech, kdy se vyskytne nutnost komunikovat s určitým konkrétním člověkem a není na něj dostupný kontakt, se může ohrozit fungování pracoviště. Právě na frekvenci takovéto situace, kdy není možné zkontaktovat určitého zaměstnance, se zaměřila otázka číslo 8: Měl/a jste někdy potíž s obstaráním kontaktu na některého z pracovníků, jenž jste v danou chvíli nutně potřeboval/a?

Výše položená otázka se od respondentů dočkala 24 % kladných odpovědí, tedy téměř čtvrtina pracovníků se již s tímto problémem potkala. To sice není nikterak závratné množství, nicméně přesto by se podíl těchto pracovníků měl do budoucna snížit. Ideálním řešením by mohlo být zaznamenání veškerých těchto nutných kontaktů na papír, jenž by byl poté distribuován do jednotlivých prodejen. Tento papír by musel být na provozovně vždy k dispozici a každého čtvrt roku aktualizován. Zaměstnanci by měli rovněž možnost si poznačit kontakty na dané osoby do svých mobilních telefonů.



### 5.3.9 Frekvence výskytu zbytečně dlouhých, nesrozumitelných či nevhodně formálně upravených e-mailů



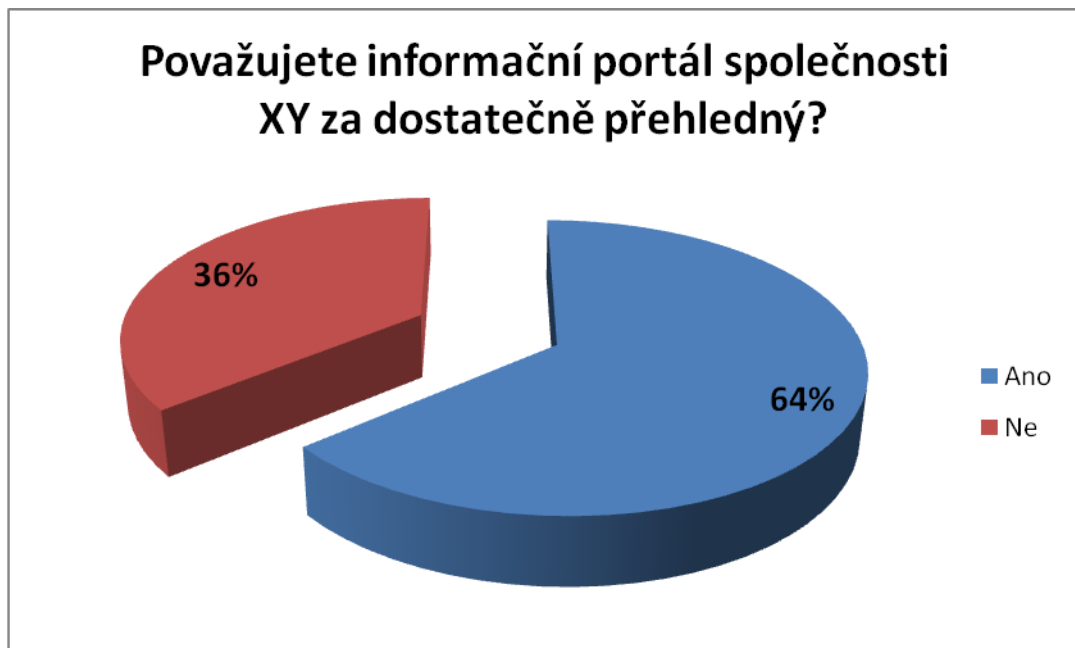
Obrázek 9 Frekvence zbytečně dlouhých, nesrozumitelných či nevhodně formálně upravených e-mailů (vlastní zpracování)

Jak vyplynulo z rozhovoru se zástupcem společnosti XY, tak pracovníci spolu velmi často komunikují pomocí e-mailů. Pro účely zjištění, zda v této komunikaci dochází k nedodržování zásad pro psaní e-mailů, jsem zvolil otázku číslo 9: Měl/a jste někdy pocit, že by e-mail zaslaný od některého ze zaměstnanců společnosti XY byl zbytečně příliš dlouhý, nesrozumitelný či nevhodně formálně upraven?

Výsledky byly horší, než jsem očekával. Pouze 4 % respondentů dotazníkového šetření popřeli setkání se s takovýmto e-mailem. 50 % dotázaných uvedlo, že se s nimi v práci setkávají zřídka a celých 50 % oznámilo jejich častou frekvenci.

Tato čísla pravděpodobně pramení z nedostatečné známosti pravidel psaní e-mailů či nekontrolování a nevyžadování dodržování těchto pravidel. Za následek to potom pro firmu XY může mít neefektivní psanou komunikaci, kdy se často musí maily dodatečně upřesňovat či opravovat, aby byli pro příjemce dostatečně srozumitelné.

### 5.3.10 Názor zaměstnanců na přehlednost informačního portálu



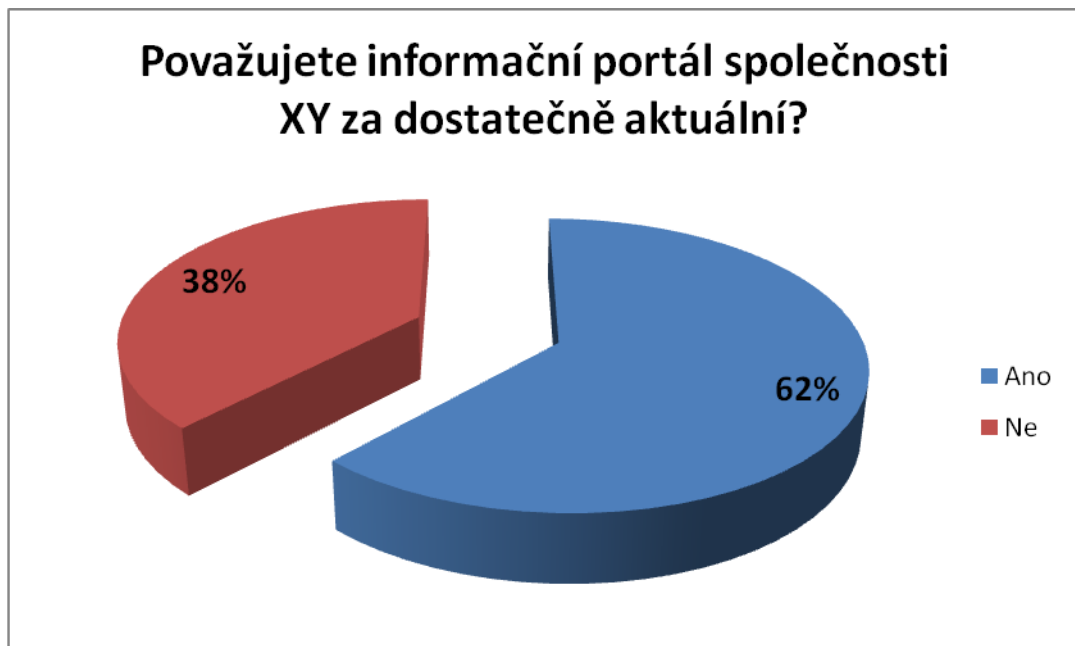
Obrázek 10 Názor zaměstnanců na přehlednost informačního portálu (vlastní zpracování)

Následující čtyři otázky provedeného dotazníkového šetření (otázky 10 až 12 plus podotázka 12a) se týkaly informačního portálu společnosti XY.

Otázka číslo 10 měla za cíl zjistit názor pracovníků na přehlednost informačního portálu, jenž je mezi zaměstnanci rovněž znám pod názvem info portál.

Většina respondentů (64 %) je se současnou přehledností portálu spokojena. Nespokojenost vyjádřilo 36 % účastníků šetření. Vzhledem k tomu, že se jednalo zejména o zaměstnance, kteří uvedli, že ve firmě XY pracují méně než rok, lze předpokládat jejich nedostatečnou obeznámenost s tímto portálem. Na druhou stranu by měl být portál přístupný i nováčkům v jeho používání a společnost by se mohla tedy zamyslet nad zlepšením jeho uživatelské přístupnosti.

### 5.3.11 Názor zaměstnanců na aktuálnost informačního portálu

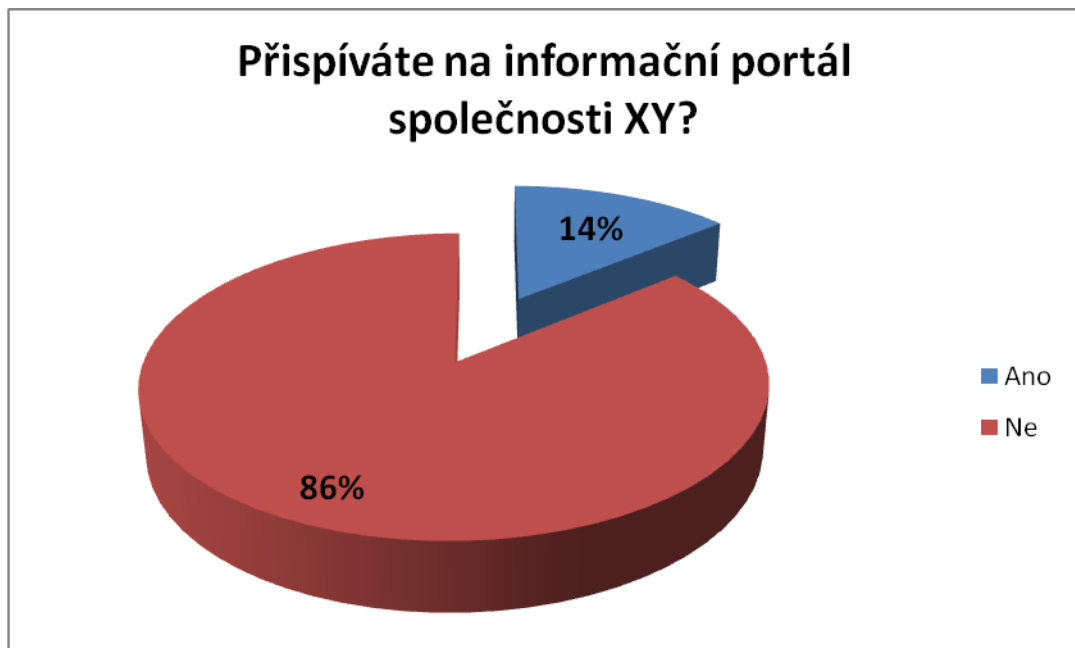


Obrázek 11 Názor pracovníků firmy XY na aktuálnost informačního portálu (vlastní zpracování)

Každý informační portál musí být pravidelně aktualizován, neboť prakticky téměř veškeré informace s přibývajícím časem zastarávají. Právě kvůli tomuto důvodu byla účastníkům dotazníkového šetření položena otázka číslo 11: Považujete informační portál společnosti XY za dostatečně aktuální?

Dá se konstatovat, že většina dotázaných (62 %) s aktuálností portálu nemá problém, ale je zde také 38 % podíl lidí, kteří portál za nedostatečně aktuální považují, což by mělo být odstraněno. Pravděpodobně nejlevnějším a nejjednodušším řešením pro firmu XY by bylo informovat všechny zaměstnance o možnosti a vítání upozornění zodpovědných pracovníků na jednotlivé neaktuálnosti.

### 5.3.12 Podíl zaměstnanců přispívajících na informační portál



Obrázek 12 Podíl zaměstnanců přispívajících na informační portál (vlastní zpracování)

Po otázce na to, zda si účastníci průzkumu myslí, že informační portál není dostatečně aktualizován, záměrně byla zařazena otázka číslo 12: Přispíváte na informační portál společnosti XY? Pokud totiž považují respondenti portál za neaktuální, tak mají mnohdy sami možnost ho aktualizovat či napsat příspěvek zcela nový. Podíval jsem se tedy, kolik procent zaměstnanců této možnosti využívá.

Zjištění nebylo nikterak překvapivé, pouze 14 % dotázaných uvedlo, že na informační portál přispívají a 86 % uvedlo absenci využívání této příležitosti.

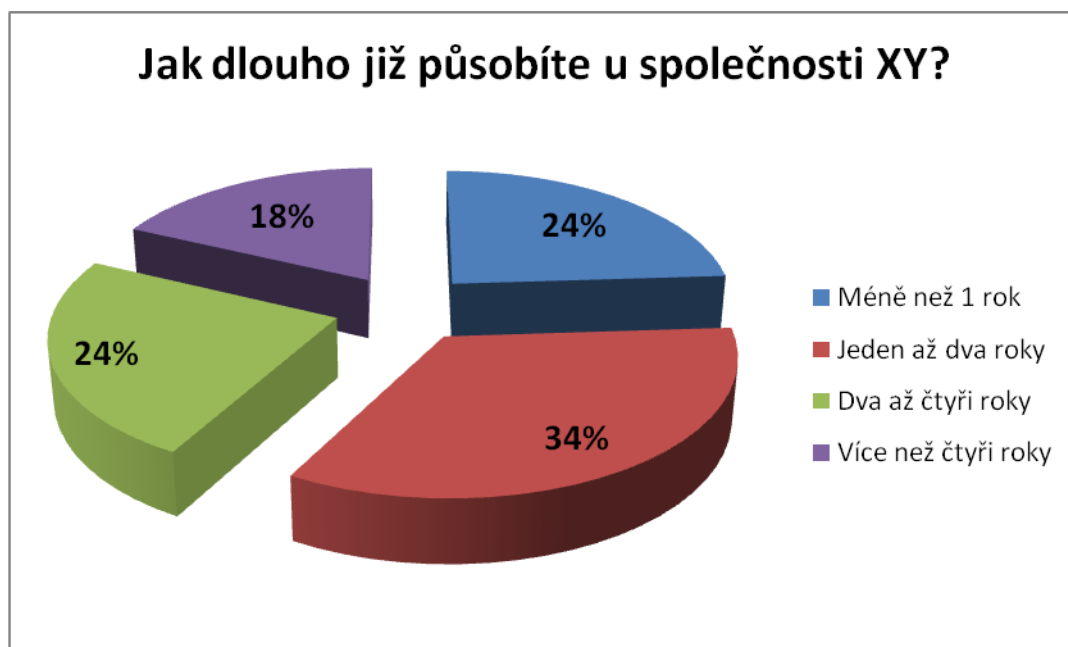
Pro zjištění důvodů, proč tomu tak je, sloužila podotázka číslo 12a, jež zněla: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a záporně, napište prosím důvod.

Nejčastější zmiňovaný důvodem se dá shrnout pod často uváděné: „nevím, čím bych měl přispět“. Je zajímavé, že takto odpovídali mnohdy i zaměstnanci, kteří se vyjádřili, že informační portál nepovažují za dostatečně aktuální.

Dalším často zmiňovaným důvodem, proč zaměstnanci nepřispívají na portál, byla uváděna nedostatečná motivace a také nedostatek času.

Jednou se vyskytla odpověď, že dotázaný nebyl seznámen s možností na informační portál firmy XY přispívat.

### 5.3.13 Počet let kolik pracují respondenti u firmy XY



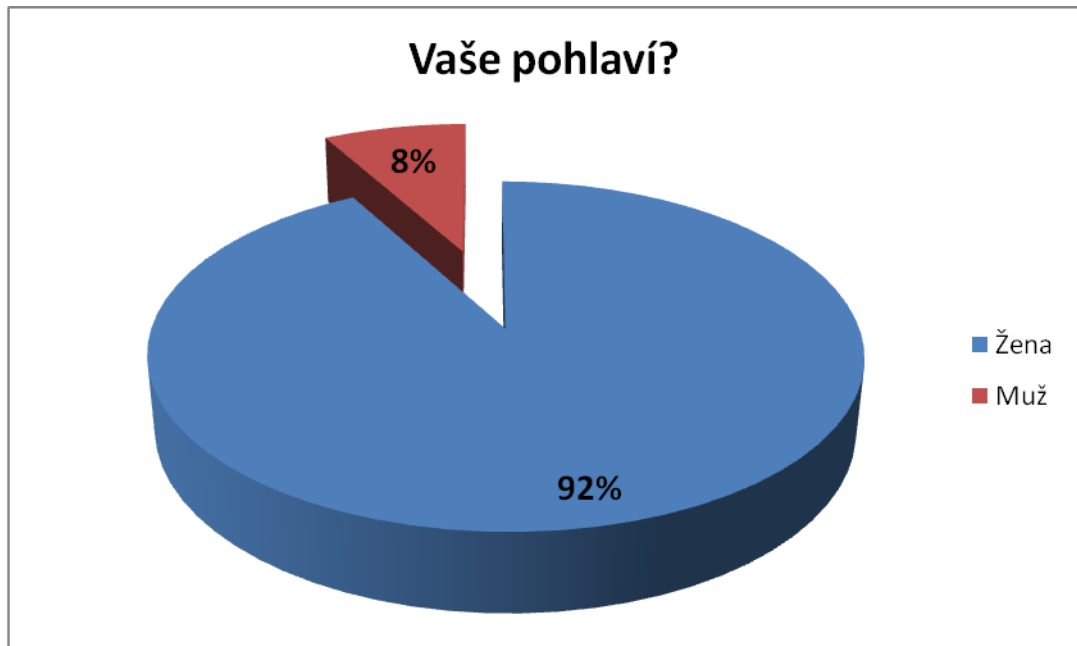
Obrázek 13 Zjištění kolik let respondenti u firmy XY pracují (vlastní zpracování)

Otázka číslo 13 (Jak dlouho již působíte u společnosti XY?) měla za cíl zjistit, kolik služebních let respondenti ve firmě již strávili.

Méně než 1 rok u firmy XY je zaměstnáno 24 % dotázaných, jeden až dva roky 24 %, dva až čtyři roky 34 % a více než čtyři roky u společnosti pracuje 18 % účastníků dotazníkového šetření.

Ze zjištěných čísel vyplývá, že největší zastoupení v personálu na prodejnách mají lidé s jedním až dvěma lety zkušeností s jejich prací, což není příliš dlouhá doba. Necelá čtvrtina obsluh na prodejnách nepracuje u firmy XY ani jeden rok. Z toho vyplývá velký požadavek na výborný systém zaškolení a adaptace nových zaměstnanců. Výhodou může být ušetření finančních nákladů na mzdy pracovníků, neboť mnozí z nich například pobírají nástupní plat.

### 5.3.14 Pohlaví respondentů

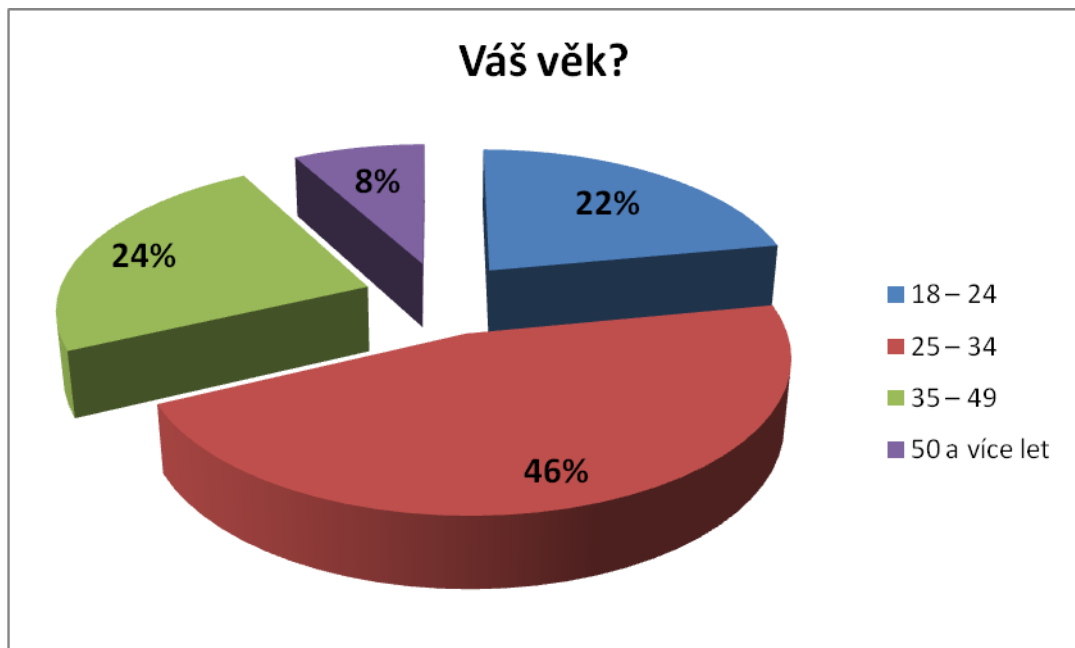


Obrázek 14 Zjištění pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Ačkoliv my byla vzhledem k tomu, že jsem u společnosti XY byl již několikrát na praxi, jasná převaha podílu žen nad muži v rámci jejich obchodní sítě, tak jsem se rozhodl zjistit pohlaví respondentů.

Ukázalo se, že 92 % respondentů bylo ženského pohlaví a pouze 8 % byli muži. Příčinu můžeme vidět zejména v preferování žen před muži na pozici prodavačky/prodavače, neboť společnost pravděpodobně oprávněně věří, že ženy jsou více přívětivé a empatické k zákazníkům a přispějí tedy firmě větším podílem spokojených zákazníků.

### 5.3.15 Věk respondentů



Obrázek 15 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

Otázka číslo patnáct se zaměřila na zjištění věkového zařazení respondentů.

Průzkum ukázal, že nejvíce účastníků průzkumu má 25 až 34 let (46 %). Na druhém místě (24 %) jsou lidé mezi 35 až 49 lety a na třetím místě (22 %) pracovníci mladší 25 let. Nejmenší zastoupení mají lidé s věkem nad 50 let, pouze 8 %.

Pro firmu příznivou informací může být velký podíl lidí na vrcholu či přibližujícím se vrcholu produktivního věku. Další dobrou zprávou je mladý kolektiv, jenž je na prodejních, takže společnost XY nemusí příliš řešit problémy s odchody do důchodu. Naopak problémem, když vezmeme v potaz, že většina z těchto lidí jsou ženy, potenciálně mohou být možné mateřské a rodičovské dovolené. Nicméně vzhledem k dlouholetým zkušenostem firmy s touto problematikou to pravděpodobně nepředstavuje žádný neřešitelný problém.

### 5.3.16 Vzdělání respondentů



Obrázek 16 Vzdělanostní struktura účastníků průzkumu (vlastní zpracování)

Poslední otázka dotazníkového šetření směřovala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.

Nejvíce dotázaných má výuční list (48 %). Na druhém místě, co do počtu, jsou lidé se středoškolským vzděláním s maturitou (38 %). Lidí pouze s dokončeným základním vzděláním se mezi dotázanými našlo 6 % a naopak vysokoškolsky vzdělaných 8 %.

Nemyslím si, že by zjištěné výsledky na tuto otázku byly ať již v záporném či kladném slova smyslu překvapivé. Přece jenom na pozici obsluhy na prodejně nebývají většinou kladeny příliš velké nároky. Hlavním požadavkem jsou jiné věci jako například příjemné vystupování, dobré komunikační a empatické schopnosti či na některých prodejnách znalost cizích jazyků.



## 6 OVĚŘENÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ

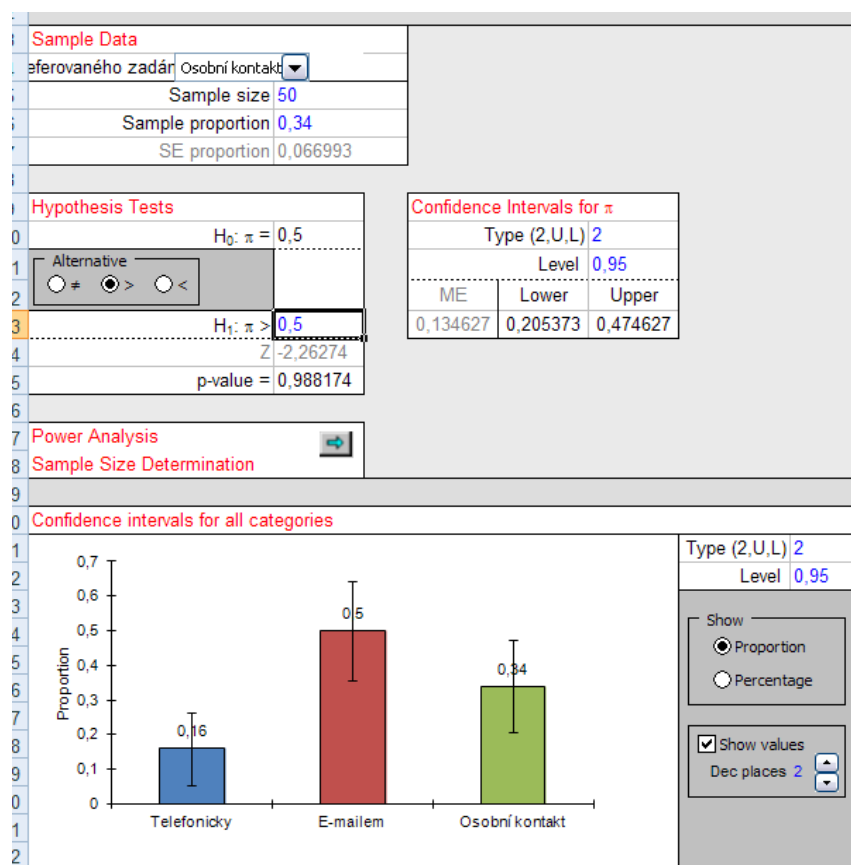
V této části praktické části bakalářské práce přistoupím k ověření dvou stanovených hypotéz.

Hypotézy jsem ověřoval s pomocí programu XLStatistics.

### 6.1 $H_1$ : Více než 50 % respondentů preferuje při obdržení pracovního úkolu osobní kontakt

Při stanovení statistické hypotézy jsem předpokládal, že většina lidí při možnosti vybrat způsob, jak obdrží zadání pracovního úkolu, bude preferovat osobní kontakt před telefonickým či e-mailovým zadáním. Hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Po zadání dat do XLStatistics jsem získal následující informace.



Obrázek 17 Výstup z XLStatistics

Jak vidíme ze zjištěných výsledků, tak p-hodnota je vyšší než 0,05. Nezamítnul jsem tedy nulovou hypotézu na 5% hladině významnosti, z čehož plyne, že méně než 50 % respon-

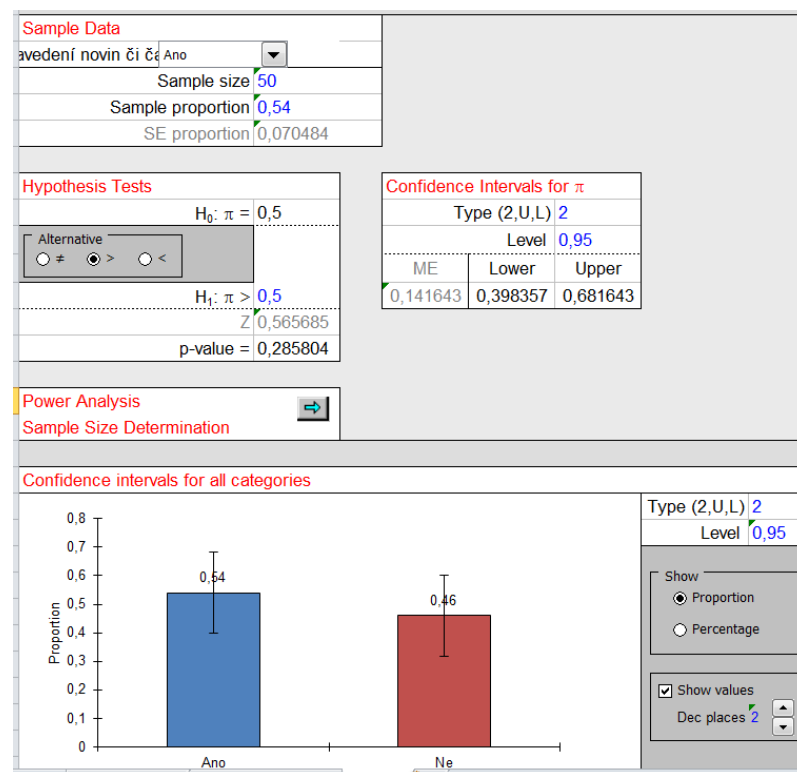
dentů preferuje při obdržení pracovního úkolu osobní kontakt, což dokládá i vyhodnocení otázky číslo 5.

## 6.2 $H_2$ : Více než 50 % respondentů by chtělo zavedení podnikových novin či časopisu

Druhá ověřovaná hypotéza byla stanovena s předpokladem, že o zavedení podnikových novin či časopisu má zájem více než polovina zaměstnanců.

Hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Po zadání zjištěných dat do XLStatistics jsem získal následující informace.



Obrázek 18 Výstup z XLStatistics

Jak je patrné z uvedených výsledků, tak p-hodnota je vyšší než 0,05. Nezamítnul jsem tedy nulovou hypotézu na 5% hladině významnosti, z čehož plyne, že nemohu na základě tohoto výsledku tvrdit, že více než 50 % respondentů preferuje zavedení podnikových novin či časopisu, o čemž pojednávalo vyhodnocení otázky číslo 2.

## 7 INTERVIEW S OBCHODNÍM ŘEDITELEM FIRMY XY

V rámci zajištění informací pro analýzu vnitropodnikové komunikace firmy XY jsem uskutečnil nestrukturovaný rozhovor s obchodním ředitelem této společnosti.

V první části rozhovoru jsem zjistil informace o způsobech vnitropodnikové komunikace, jež firma v současnosti využívá. Prakticky veškerá komunikace je realizována buď prostřednictvím osobního kontaktu (komunikace tváří v tvář), telefonických rozhovorů či e-maily. V závislosti na tom, jak rychle je danou věc třeba sdělit. Obecně platí, že se preferuje využívání e-mailů, neboť je to levnější než telefonování.

Každá prodejna ze sítě firmy XY je minimálně jednou týdně navštívena vedoucím pracovníkem. Zaměstnanci tedy mají možnost komunikovat i tváří v tvář.

Pro potřeby telefonické komunikace má každý pracovník možnost požádat o přidělení mobilního telefonu a na prodejnách navíc je vždy jeden telefon k dispozici.

Kromě těchto tří metod vnitropodnikové komunikace ve firmě XY funguje rovněž informační portál, k němuž mají přístup všichni zaměstnanci, kteří mohou na tento portál i přispívat svými vlastními poznatky. Na můj dotaz, zda se zavedení portálu vyplatilo, ředitel odpověděl, že očekávání byla vyšší, nicméně přesto je tento portál v současnosti pro pracovníky zdrojem mnoha informací, najdeme zde například různé standardy, informace o zboží či prodejních dovednostech. Přístup k některým částem informačního portálu je omezen v závislosti na zastávané pracovní pozici. Přístup ke všem částem portálu mají pouze členové vrcholového vedení firmy XY.

V další části rozhovoru jsem položil dotaz, zda firma využívá například komunikaci skrze Skype. Tuto službu skutečně společnost používá, nicméně pouze při komunikaci předsedy představenstva s ostatními členy top managementu v případě, kdy pobývá v zahraničí. Široce využívána tato služba zatím není.

Na dotaz, co si myslí o úrovni celkové vnitropodnikové komunikace ve společnosti mi odpověděl, že by přivítal, kdyby byla tato úroveň vyšší, neboť mnoho pracovníků si po sobě ani nečte e-maily. Přečíst by si odesílanou zprávu po sobě měli i z toho důvodu, že veškeré maily, které cestují mezi prodejny nebo centrálou vidí v kopiích, jak on tak i předseda představenstva.

V závěru jsem panu řediteli poděkoval za to, že mi věnoval svůj čas a slíbil jsem zaslání hotové bakalářské práce na jeho adresu.

## 8 DOPORUČENÍ VYLEPŠENÍ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE VE FIRMĚ XY

V této části práce Vás seznámím s návrhy, jež by dle mého názoru vedly ke zkvalitnění vnitropodnikové komunikace ve firmě XY.

Prvním bodem, na nějž chci upozornit je, že vzhledem k nezájmu ze strany zaměstnanců, jež bylo prokázáno dotazníkovým šetřením, nedoporučuji zavést ve firmě podnikové noviny či časopis.

Naopak navrhuji zavedení komunikace pomocí služby Skype nejen pro potřeby top managementu, ale také pro management střední, s tím, že pokud by se služba osvědčila tak by byla využita i při komunikaci s liniovým managementem případně řadovými zaměstnanci.

Výhodou služby Skype je její cena, tato služba není zpoplatněna, pokud se nejedná mezi videokonference mezi více než dvěma osobami, a vzhledem k tomu, že každý vedoucí pracovník firmy má k dispozici firemní notebook a rovněž na všech prodejnách v obchodní síti firmy XY jsou k dispozici počítače, z nichž prakticky všechny již disponují i webovou kamerou, tak by nemuselo být investováno do nového zařízení.

Nevýhodou Skypu je nutnost být připojen k samotné službě a internetu. Nicméně ani to není pro společnost XY obtížnou překážkou, neboť internetové připojení je k dispozici, jak na pražské centrále, tak na prodejnách. Překážka nutnosti být připojen k službě Skype pro probíhání komunikace by se musela překlenout buď předběžným stanovením časů, během nichž bude komunikování probíhat či existuje možnost, aby byl pevně stanoven čas, kdy budou pracovníci muset být na Skypu přihlášení.

Další potřebnou podmínkou pro fungování vnitropodnikové komunikace pomocí služby Skype je seznámit zaměstnance s možnostmi a používáním této služby.

Již teď si umím představit, že místo, aby na každotýdenní pracovní poradě obchodního ředitele se středním managementem (oblastními ředitelkami) jela například paní ředitelka až ze Slovenska se místo toho pracovníci spojí přes Skype, touto formou bude zajištěna verbální, vizuální i vokální komunikace. Buť například řeč těla bude patrná pouze v určité míře. Firma XY výrazně ušetří na pracovních cestách a rovněž na času, jenž by pracovníci cestováním ztratili. Ačkoliv v některých případech bude stále cesta na centrálu nezbytná,

tak i kdyby se takové cesty snížili „pouze“ o 40 %, bude to znamenat pro firmu nezanedbatelné snížení nákladů.

Pro přehlednost a jednoduchost při rozhodování o zavedení či nezavedení tohoto způsobu komunikace, o čemž bude v případě zájmu rozhodovat top management firmy XY jsem připravil formulář pro provedení bilanční metody. Tento formulář naleznete v příloze číslo dva.

Jak již bylo výše zmíněno, tak se zavedením Skypu by nevznikly firmě prakticky žádné nové náklady na technické vybavení, seznámení zaměstnanců s touto službou by mohlo být provedeno pomocí spolupráce s IT pracovníky firmy, kteří by mohli vedoucím pracovníkům zprovoznit a vysvětlit užívání této služby v rámci pravidelných setkání na centrále. Vzhledem k jednoduchosti by tito vedoucí pracovníci případné zaškolení a zprovoznění služby Skype na prodejnách firmy XY byly poté pravděpodobně schopni provést sami či pouze s malou telefonickou radou. Zde by tedy nové finanční požadavky rovněž vzniknout neměly. Samotné zavedení účtu Skype a jeho aktualizace jsou zdarma. Zdarma jsou rovněž hlasové a videohovory mezi účastníky této služby. Výdaje pro firmu by tedy byly 0 CZK. Pokud by se používání této služby osvědčilo, tak by firma mohla v budoucnu zvážit investování do možnosti hovořit s více lidmi zároveň, která je již poskytována v rámci tzv. účtu Premium za poplatek, jenž měsíčně za jeden účet činí cca 104 CZK. Napřed tedy nedoporučuji zavést využívání těchto Premium účtů, ale pouze v praxi vyzkoušet možnosti komunikace Skype a její výhody pro firmu XY a teprve po určité zkušební době zjistit, kde by bylo výhodné využití možností Premium účtu a těmto pracovníkům možnost využívání služeb tohoto účtu zajistit.

Problémem na nějž mne upozornil pan ředitel při interview, a jenž mi poté potvrdili výsledky provedeného dotazníkového šetření je nízká úroveň e-mailové komunikace zaměstnanců. K vyřešení tohoto problému navrhuji zavést zásady psaní e-mailů. Dodržování těchto zásad by měly příjemci zpráv kontrolovat a na případné nedostatky taktně upozornit.

Návrh zásad pro e-mailovou komunikaci ve firmě XY:

- E-mail strukturujeme následovně:
  - 1.) Vyplnit pole předmět – řádek nemá obsahovat interpunkci.
  - 2.) Zdvořilé oslovení 5. pádem, za oslovením uvést čárku a další odstavec začít malým písmem.

3.) Na připojení přílohy upozorníme v textu či na konci e-mailu.

4.) V závěru uvést pozdrav, své jméno a pracovní pozici.

- Píšeme stručně, výstižně a přehledně (strukturujeme text odstavci a mezi nimi necháváme volné řádky).
- Jediné možné zvýraznění nejdůležitějších věcí v e-mailu je tučné písmo. Nepoužíváme jinou barvu či velikost písma než je nastavena standardně.
- Na e-maily odpovídáme, co nejdříve, maximálně do jednoho pracovního dne.
- E-maily, jež nám došly omylem, a byli, podle oslovení, určeny někomu jinému, bez přečtení smažeme a upozorňujeme na chybu odesilatele.

Dodržování těchto zásad by mělo vést ke značnému zkvalitnění vnitropodnikové komunikace ve firmě XY. Tento krok je navíc finančně nenáročný, neboť návrh zásad byl zpracován mnou a firmě by stačilo tento bod projednat, rozeslat e-mailem zaměstnancům a poskytnout tyto zásady k dispozici na informační portál společnosti. Ústní vyrozumění pracovníků o tomto kroku by mohlo proběhnout v rámci pravidelných setkání zaměstnanců s jejich nadřízenými, takže firemní náklady pro zavedení těchto zásad by byly 0 CZK.

## ZÁVĚR

Vnitropodniková komunikace je velmi aktuálním a významným tématem pro mnohé společnosti. Obsahem vnitropodnikové komunikace nejsou pouze způsoby komunikace, avšak i její forma, přesvědčování či stimulace zaměstnanců. Dá se konstatovat, že tato komunikace v podniku do značné míry ovlivňuje téměř veškeré jeho činnosti, ať již se jedná o hodnocení zaměstnanců, plánování, rozhodovací proces, kontrolu či například vymýšlení inovací.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Praktická část používá poznatky z části teoretické.

Hlavním cílem teoretické části práce bylo přehledným způsobem shrnout současné teoretické poznatky, jež se týkají vnitropodnikové komunikace. Za tímto cílem bylo prostudováno množství odborných publikací. Praktická část bakalářské práce byla zacílena na zpracování analýzy systému vnitropodnikové komunikace ve firmě XY. Pro analýzu bylo použito kvalitativního i kvantitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum zjistil pomocí interview základní informace a postoje vedení společnosti XY na problematiku vnitrofiremní komunikace jejich firmy. Na poskytnuté informace bylo reagováno vytvořením dotazníku a provedením dotazníkového šetření, jehož se zaměstnanci firmy XY zúčastnili. Výsledky kvantitativního průzkumu byly následně vyhodnoceny a přispěly k vzniku doporučení pro zlepšení stavu vnitropodnikové komunikace ve společnosti XY.

Mými doporučeními pro podnik bylo využití služby Skype. Tato služba dokáže zprostředkovat jak verbální tak hlasovou tak i vizuální komunikaci. Dalším bodem bylo vytvoření a poskytnutí pravidel pro profesionální e-mailovou komunikaci, jež byla předmětem kritiky jak ze strany vedení společnosti, tak ze strany řadových pracovníků.

Na konec bych chtěl vyjádřit naději, že tato bakalářská práce přispěje k vylepšení stavu vnitropodnikové komunikace ve firmě XY.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, ISBN 978-0-7494-5242-1.

BĚLOHLÁVEK, František, 2010. 15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3001-1.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. Desatero manažera. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0650-4.

PORVAZNÍK, Ján, LADOVÁ, Janka, 2010. Celostní Management. 4. přeprac a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Preferovaná forma komunikace s nadřízeným (vlastní zpracování) .....	40
Obrázek 2 Zjištění postoje pracovníků k zavedení firemních novin či časopisu (vlastní zpracování) .....	41
Obrázek 3 Spokojenost zaměstnanců s vnitropodnikovou komunikací ve firmě XY (vlastní zpracování) .....	42
Obrázek 4 Zjištění kolik zaměstnanců na prodejních zná obchodního ředitele (vlastní zpracování) .....	44
Obrázek 5 Preferovaný způsob zadání pracovních úkolů (vlastní zpracování) .....	45
Obrázek 6 Zjištění poskytování odpovědí na e-maily zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	46
Obrázek 7 Frekvence osobního kontaktu s nadřízeným (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 8 Zjištění časnosti výskytu potíží s obstaráváním kontaktů (vlastní zpracování) .....	48
Obrázek 9 Frekvence zbytečně dlouhých, nesrozumitelných či nevhodně formálně upravených e-mailů (vlastní zpracování) .....	49
Obrázek 10 Názor zaměstnanců na přehlednost informačního portálu (vlastní zpracování) .....	50
Obrázek 11 Názor pracovníků firmy XY na aktuálnost informačního portálu (vlastní zpracování) .....	51
Obrázek 12 Podíl zaměstnanců přispívajících na informační portál (vlastní zpracování) .....	52
Obrázek 13 Zjištění kolik let respondenti u firmy XY pracují (vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 14 Zjištění pohlaví respondentů (vlastní zpracování) .....	54
Obrázek 15 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování) .....	55
Obrázek 16 Vzdělanostní struktura účastníků průzkumu (vlastní zpracování) .....	56
Obrázek 17 Výstup z XLStatistics .....	57
Obrázek 18 Výstup z XLStatistics .....	58

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník pro zaměstnance firmy XY

P II Formulář pro provedení bilanční metody top managementem firmy XY

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE FIRMY XY**

Vážená paní, vážený pane,

jsem student třetího ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zpracovávám bakalářskou práci na téma Analýza vnitrofiremní komunikace ve firmě XY. Tímto Vás prosím o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a slouží výhradně k získání dat pro vytvoření výsledků tohoto dotazníkového šetření.

Mnohokrát Vám děkuji za upřímnost a čas vynaložený na vyplnění otázek.

Michal Ďurďa

### **1. Jakou formu komunikace s nadřízeným preferujete?**

- a) Formální
- b) Spíše formální
- c) Spíše neformální
- d) Neformální

### **2. Uvítal/a byste podnikové noviny či časopis?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Je mi to jedno

### **3. Vyhovuje Vám současný stav vnitropodnikové komunikace ve firmě XY?**

- a) Ano, vyhovuje
- b) Spíše vyhovuje
- c) Spíše nevyhovuje
- d) Ne, nevyhovuje

**3a. Pokud jste v předchozí otázce zaznačil/a zápornou možnost, uveďte prosím, co je důvodem Vaší nespokojenosti:**

**4. Setkal/a jste se již s obchodním ředitelem firmy XY?**

- a) Ano
- b) Ne

**5. Jakou z následujících možností zadání pracovního úkolu preferujete?**

- a) Telefonicky
- b) E-mailem
- c) Osobní kontakt

**6. Stalo se Vám již, že jste zaslal/a nadřízenému e-mail, na nějž jste marně čekal/a odpověď?**

- a) Ano, stává se to běžně
- b) Ano, občas
- c) Pouze zřídka
- d) Ne

**7. Jak často se dostáváte do osobního kontaktu se svým nadřízeným?**

- a) Každý pracovní den
- b) Jednou či dvakrát týdně
- c) Jednou či dvakrát za měsíc
- d) Méně často

**8. Měl/a jste někdy potíže s obstaráním kontaktu na některého z pracovníků, jenž jste v danou chvíli nutně potřeboval/a?**

a) Ano

b) Ne

**9. Měl/a jste někdy pocit, že by e-mail zasláný od některého ze zaměstnanců společnosti XY byl zbytečně příliš dlouhý, nesrozumitelný či nevhodně formálně upraven?**

a) Ano, často

b) Zřídka

c) Ne

**10. Považujete informační portál společnosti XY za dostatečně přehledný?**

a) Ano

b) Ne

**11. Považujete informační portál společnosti XY za dostatečně aktuální?**

a) Ano

b) Ne

**12. Přispíváte na informační portál společnosti XY?**

a) Ano

b) Ne

**12a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a záporně, napište prosím důvod:**

**13. Jak dlouho již působíte u společnosti XY?**

- a) Méně než 1 rok
- b) Jeden až dva roky
- c) Dva až čtyři roky
- d) Více než čtyři roky

**14. Vaše pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

**15. Váš věk?**

- a) 18 – 24
- b) 25 – 34
- c) 35 – 49
- d) 50 a více let

**16. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Výuční list
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

Ještě jednou děkuji za Váš čas. V případě zájmu o konečné výsledky dotazníkového šetření se obraťte na e-mail: [michaldurda@centrum.cz](mailto:michaldurda@centrum.cz)

**PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ PRO PROVEDENÍ BILANČNÍ  
METODY TOP MANAGEMENTEM FIRMY XY**

Je výhodné pro společnost XY využívat při vnitropodnikové komunikaci Skype?			
Pozitiva	Body	Negativa	Body
Ušetření nákladů na pracovní cesty		Nutnost seznámit s používáním a možnostmi služby pracovníky	
Ušetření času stráveného cestováním		Požadavek na připojení k internetu	
Služba je bezplatná		Nutnost být přihlášen	