

ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE A JEJÍCH DOPADŮ NA SPOKOJENOST PRACOVNÍKU VE FIRMĚ PRINTO, s. r. o.

Hana Kubicová

Bakalářská práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana KUBICOVÁ**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza vnitřní komunikace a jejích dopadů na
spokojenost pracovníků ve firmě Printo, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické literární prameny k tématu vnitřní komunikace.
2. Proveďte analýzu současného stavu vnitřní komunikace ve firmě Printo, s. r. o.
3. Realizujte dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků s interní komunikací v dané společnosti.
4. Na základě zjištěných dat navrhnete řešení pro zlepšení vnitřní komunikace ve firmě Printo, s. r. o.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou vnitřní komunikace a jejího vlivu na spokojenost zaměstnanců ve společnosti PRINTO, s. r. o. V teoretické části jsou rozpracovány literární prameny k tématu vnitřní komunikace, motivace, podniková vize a podniková kultura. Praktická část zahrnuje nejprve popis komunikačních prostředků používaných v analyzované společnosti, a dále vyhodnocení spokojenosti pracovníků, které bylo prováňeno na základě dotazníkového šetření.

Práce je zaměřena na zjištění úrovně a stavu interní komunikace, tento fakt by měl firmě pomoci k lepšímu uvědomění si důležitosti správného komunikování se zaměstnanci. Vyplývající návrhy a doporučení by měly být předmětem k zamyšlení pro kompetentní pracovníky firmy.

Abstrakt ve světovém jazyce

This bachelor work deals with internal communication analysis and its influence to personnel satisfaction in Printo Ltd. In the theoretic part there are literary headwaters to the topic internal communication, motivation, corporate vision and corporate culture elaborated. Practical part covers communications media description used in analysed company as first and secondly an evaluation of employees' satisfaction, that has been applied in terms of a questionnaire.

Work is sight on inquest levels and condition of internal communication. This fact should company assist to the company to appreciate the importance of right communication with employees better. Resulting suggestions and recommendation should be an underline for competent firm workers to think over.

Děkuji panu Ing. Michalu Medkovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za podnětné rady, doporučení a konzultace, které mi poskytl během zpracování této práce.

Dále děkuji odbornému konzultantovi panu Danielu Zabkovi za poskytnuté informace, týkající se společnosti Printo, s. r. o., věnovaný čas a ochotu.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 KOMUNIKACE	9
1.1 KOMUNIKACE.....	9
1.2 VYMEZENÍ LIDSKÉ KOMUNIKACE.....	10
1.3 PŘEDMĚT PSYCHOLOGIE LIDSKÉ KOMUNIKACE, INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE	10
1.4 VYMEZENÍ POJMU VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	10
1.5 FORMY A PROSTŘEDKY VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	11
1.6 FUNKCE KOMUNIKOVÁNÍ.....	13
1.7 PROČ KOMUNIKOVAT.....	14
1.8 KOMUNIKAČNÍ KOMPETENCE.....	15
1.9 ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE	16
1.10 ŠEST ÚROVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	17
1.11 KOMUNIKACE VE STRESU	18
1.12 TYPY MANAŽERŮ VE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACI.....	19
2 MOTIVACE.....	20
2.1 FUNKCE LIDSKÉHO KOMUNIKOVÁNÍ A MOTIVACE K NĚMU.....	20
2.2 MOTIVACE KE KOMUNIKACI	20
2.3 ROLE KOMUNIKACE NA MOTIVACI	21
3 PODNIKOVÁ VIZE	23
3.1 PODNIKOVÁ VIZE.....	23
3.2 VIZE FIRMY JOHNSON & JOHNSON.....	24
4 PODNIKOVÁ KULTURA	25
4.1 PODNIKOVÁ KULTURA	25
4.2 SOUČÁSTI PODNIKOVÉ KULTURY	26
4.3 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 PROFIL SPOLEČNOSTI	30
5.1 PŘEHLED SLUŽEB A PRODUKTŮ.....	32
5.2 EKONOMICKÉ OKOLÍ FIRMY	32
6 ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE	34

6.1	POUŽITÉ METODY	34
6.2	PROSTŘEDKY KOMUNIKACE.....	34
6.3	ZPĚTNÁ VAZBA, MOTIVACE	38
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI	39
7.1	STANOVENÍ CÍLŮ ŠETŘENÍ.....	39
7.2	POUŽITÉ METODY A TECHNIKY	39
7.3	VÝSLEDKY ANALÝZY	39
7.4	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ, ZHODNOCENÍ STAVU VFK.....	50
8	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ A NÁVRHY	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Bakalářská práce má za úkol zpracovat problematiku vnitropodnikové komunikace jejích dopadů na spokojenost zaměstnanců. V rámci tohoto tématu se pokusím podat základní přehled o tom, co to komunikace ve firmě je. Zdůraznit důležitost úlohy komunikace v podnikové praxi. Úroveň komunikace se odráží ve spokojenosti pracovníků, ale také v jejich vysoké výkonnosti a motivaci.

K vysoké konkurenceschopnosti na dnešním globalizovaném trhu je zapotřebí maximálně využívat všech dostupných zdrojů. Lidé jsou významnými nositeli zdrojů pro získání náskoku před konkurencí. Vedení každé společnosti by se mělo zaměřit na své zaměstnance. Vytvořit jim takové prostředí, ve kterém budou moci odvádět co nejlepší práci. Zvýší se kvalita odvedené práce a v neposlední řadě to přispěje k větší spokojenosti zaměstnanců.

Vnitřní prostředí v organizaci je tvořeno několika složkami. Komunikace je prostředek na jehož základě se mezi zaměstnanci vytvářejí formální i neformální vztahy a také získávají informace o společnosti. Vnitřní kultura sjednocuje hodnoty, názory a normy zaměstnanců. Na jejím základě se zaměstnanci s organizací mohou identifikovat. Dále jde o složky vnitřního prostředí, jako jsou mezilidské vztahy a spokojenost zaměstnanců na pracovišti, materiální zabezpečení pracoviště.

Ve své práci se budu věnovat problematice vnitřní komunikace ve firmě PRINTO, s. r. o. Tato společnost se zabývá poskytováním tiskařských a reprografických služeb. Úroveň a využívání jednotlivých složek komunikačních prostředků budu v analyzované firmě zjišťovat na základě pozorování a dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Závěrem bych chtěla navrhnout opatření na zlepšení vnitřní komunikace a doporučení směřující k vyřešení eventuálních komunikačních problémů, které případně povede ke zvýšení spokojenosti pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.

Anthony Robbins

1.1 Komunikace

Každá lidská komunikace je ovlivněna mentálními reprezentacemi účastníků, a to jak uvědomovanými, tak mimovědomými, stereotypizovaným posuzováním druhých lidí, kontextem či řadou kontextů komunikace a celkovými sebepojetími jednotlivých účastníků.

Možnosti, kterými člověk disponuje v komunikaci a kterých může využít i zneužít, souvisejí na jedné straně s kvalitou jeho individuálního života (s jeho vlastní svébytností, charakterem, svědomím, dovednostmi), na straně druhé, v makroměřítku, s civilizačními změnami a převratnými momenty historie lidstva. Člověk je v tomto směru bytostí nadanou rozsáhlými možnostmi: může komunikováním měnit sám sebe, své bližní - i zásadně pozměnit svět. Slova bývají činy...

Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat – i ucháchat a zbrzdit druhého v jeho odhodlání. Dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež. [1]

Komunikace je dnes jedním z nejrychleji se rozvíjejících oborů. Již dávno není prostředkem sloužícím k pouhé výměně informací. Rozvinula se do podoby moderní multifunkční disciplíny, jejímž úkolem je přesvědčit, prodat, vytvořit novou hodnotu. Překotný technologický vývoj nutí komunikační strategy zaměřovat pozornost na základní hodnoty svých firem a znovu a znovu se zamýšlet nad směrem, kterým se ubírají. Nové komunikační kanály výrazně mění strukturu konzumentů informací hromadných sdělovacích prostředků. Rostoucí konkurence směřuje firmy do postavení, kdy musí využívat všech dostupných zdrojů s maximální efektivností. Ani to však nestačí. Bez schopnosti sloučit potenciál těchto zdrojů a získat tak novou přidanou hodnotu je „efektivní využití zdrojů“ pouhou frází. Vzniklým synergickým efektem je týmový duch, který vznikne nadřazením společné vize nad osobní hodnoty. Týmový duch má své nezastupitelné místo v komunikační strategii. [6]

1.2 Vymezení lidské komunikace

Etymologie slova komunikace naznačuje, že původní porozumění tomuto pojmu bylo široké. Slovníky dnes sice definují komunikaci např. jako „proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) k druhému boku (k příjemci), jako přenos nebo vytváření znalostí“, ale *communicatio* znamenalo původně „vespolné účastnění“ a *communicare* „činit něco společným, společně něco sdílet“. S odvoláním na tento latinský původ slova definoval Hausenblas (1971) komunikaci široce jako „obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“. Nikoliv tedy jen proudění, ale i podílení se druhých třeba jen tím, že jsou přítomni. Někteří psychologové rozumějí pod komunikační výměnou jak „sdělování“, tak „sdílení“. Z tohoto pohledu komunikují i ti, kdo např. ve vícečlenné skupině pouze přihlížejí aktuální výměně slov či pohledů mezi dvěma členy skupiny. [1]

1.3 Předmět psychologie lidské komunikace, interpersonální komunikace

Psychologii lidské komunikace zajímají záměry komunikujících, funkce jejich komunikace a motivace k ní, dorozumění i nedorozumění v procesu komunikace a účinky na psychiku jak příjemce, tak produktora, k nimž dochází při předávání sdělení (slovních i neslovních) či při společném sdílení situace. Důležitou roli zde hraje reciprocita (možnost obrátit tok informací), cirkulace koloběhu sdělování, synchronicita (ve stejnou chvíli komunikují dvě a více osob) nebo sériovost komunikace, vždy přítomné emoce a jejich vliv na komunikační akt, poznávací procesy a zkušenosti. [1]

S pomocí interpersonální komunikace hovoříte sami se sebou, poznáváte nebo posuzujete sami sebe. S pomocí interpersonální komunikace na sebe vzájemně působíte s druhými, poznáváte je i sami sebe a poskytujete i jim možnost, aby mohli poznat vás. [3]

1.4 Vymezení pojmu vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace. „Interní komunikace je ve své podstatě směřování ke shodě“ Jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve

firmě děje. Proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem motivace a motivačního propojení firmy. [14], [2]

Termín vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní, tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy. [2]

Většina manažerů si ale uvědomuje pouze vliv slovní a písemné komunikace, obě však přenášejí jen něco kolem 10% informačních a motivačních prvků. Větší část komunikace je realizována mimoslovně, především činy manažerů i ostatních pracovníků a systémem firemní kultury. Mimoslovní komunikace je totiž vývojově starší než komunikace slovní, a proto je její vliv na nás rozhodující, ať už si to uvědomujeme nebo ne. A mnoho lidí nebere tuto skutečnost vůbec na vědomí. [2]

1.5 Formy a prostředky vnitrofiremní komunikace

Komunikace může mít formu osobní, písemnou a elektronickou. Rozhoduje-li se manažer pro některou z těchto forem komunikace, pak je důležité, aby si ujasnil, zda se jedná o standardní situaci, nebo zde řeší nový problém, a také s kým nastalou situaci řeší.

Komunikace „tváří v tvář“ je nejdůležitější formou vnitrofiremní komunikace. Probíhá obousměrně a obě strany mají možnost společně se domluvit na nejlepším, oběma stranám vyhovujícím a přijatelném řešení. Tato forma má největší předpoklady k maximální účinnosti, daleko za ní zůstávají telefonické rozhovory, klasické porady, písemná sdělení, včetně různých příkazů, nařízení či oběžníků. Nevýhodou komunikace „tváří v tvář“ je značná časová náročnost. V mnoha případech je třeba vést dialog, a nikoliv monolog, a mnohdy je nutno jej vést opakovaně. Nelze předpokládat, že nestandardní změny se dají vyřídit pouze písemně.

Smysluplná komunikace „tváří v tvář“ předpokládá otevřenou komunikaci a smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. Žádným jiným prostředkem než komunikací „tváří v tvář“ nelze dosáhnout toho, aby komunikace dvou či více partnerů byla celostní komunikací, tj. aby obsahovala slovní i mimoslovní komunikaci a dovolovala všem zúčastněným přijímat i poskytovat zpětnou vazbu. Je to také jediný způsob komunikace, kterým lze nejjednodušší motivovat druhé a získat je pro určité myšlenky a vize. [2]

S formami vnitropodnikové komunikace velmi úzce souvisejí její prostředky. Mezi nejběžnější podle Hlouškové patří:

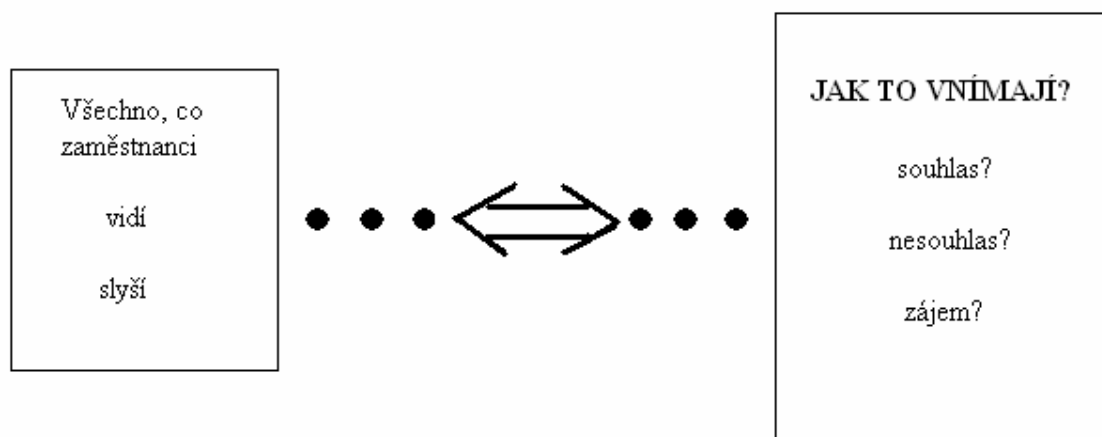
- ❖ rozhovor;
- ❖ rozprava;
- ❖ porada;
- ❖ diskuse;
- ❖ telefonický rozhovor;
- ❖ firemní bulletin, noviny či časopis;
- ❖ písemné sdělení: vzkaz, příkaz, oběžník, metodický pokyn, směrnice a dopis;
- ❖ nástěnka;
- ❖ komunikace přes PC;
- ❖ videofilm (instruktáž pro nové pracovníky);
- ❖ dotazníkové akce a sociologická šetření;
- ❖ rotace pracovníků;
- ❖ mítinky vrcholových manažerů firmy se zaměstnanci;
- ❖ společné porady různých útvarů;
- ❖ společenské vzdělávací akce;
- ❖ návštěvy vrcholových manažerů na pracovišti firmy;
- ❖ schránky na anonymní a neanonymní dotazy zaměstnanců;
- ❖ „dny otevřených dveří“ vrcholových manažerů firmy;
- ❖ společenské, kulturní, sportovní a soutěžní akce;
- ❖ firemní rituály;
- ❖ firemní vize , strategie, cíle a úkoly;
- ❖ významné vnitrofiremní události;
- ❖ symboly;
- ❖ hodnocení pracovníků včetně finančního hodnocení;

- ❖ public relation firmy;
- ❖ způsob oblékání pracovníků firmy;
- ❖ způsob vzájemného oslovování mezi pracovníky firmy;
- ❖ tradice firmy a mnoho dalších.[2]

V širším pohledu je vyjádřením interní komunikace také vybavení kanceláří a celkové pracovní prostředí, sociální podmínky jako například možnost občerstvení na pracovišti, způsob vedení podniku – nakolik je management otevřený a přístupný.[6]

Z vyjmenovaných prostředků neumějí české firmy využívat především takové, které by všem pracovníkům poskytly objektivní zpětnou vazbu.

Interní komunikace = obousměrný proces



Obr. č. 1 Interní komunikace.[6, s. 135]

Dalším mimořádně významným prostředkem vnitrofiremní komunikace, se kterým pracuje jen několik málo českých firem, je rozprava o základních firemních hodnotách. „Jestliže za něčím stojím, musím to umět vysvětlit. V tom právě spatřuji podstatu vedení. Zlomit smýšlení mocensky se nedá.“ [2, s. 60]

1.6 Funkce komunikování

Čtyři hlavní funkce našeho komunikování jsou

1. informovat – předat zprávu, doplnit jinou, „dát ve známost“, oznámit, prohlásit....(informativní funkce);

2. instruovat – navést, zasvětit, naučit, dát recept...Podstatou je také informovat, ale s podrobnějším popisem jak něčeho dosáhnout (instruktážní funkce);

3. přesvědčit, aby adresát (po)změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit...(persuasivní funkce);

4. pobavit – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat...(funkce zábavní) [1]

Kromě těchto hlavních funkcí rozeznáváme ještě řadu dalších funkcí. Jsou jimi:

- ❖ Funkce vzdělávací a výchovná – specificky uplatňována zejména prostřednictvím instrukcí.
- ❖ Funkce socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti.
- ❖ Funkce osobní identity – na úrovni osobnosti, pro JÁ je komunikace velmi důležitou aktivitou. Pomáhá nám totiž ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje, názory, sebevědomí a osobní aspirace.
- ❖ Poznávací funkce – umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány.
- ❖ Funkce svěřovací – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním opory a pomoci.
- ❖ Funkce úniková – když je člověk sklíčený, otrávený, znechucený, může mít chuť si s někým nezávazně popovídat o věcech neutrálních a nebo právě o věcech, které ho trápí.[5]

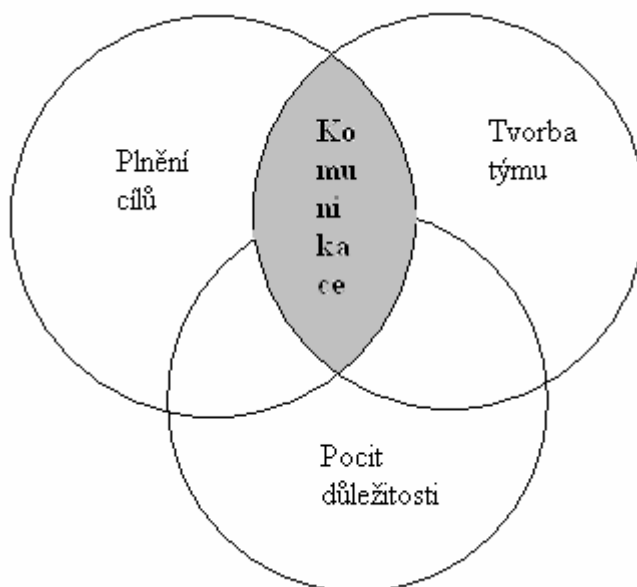
1.7 Proč komunikovat

Na otázku proč komunikovat není snadné odpovědět. Hledáním správné odpovědi se zabývají lidé odpovědní za revizi komunikace.

Komunikace uvnitř firmy existuje i bez našeho přispění a má své vlastní síť, zdroje, neformální vůdce. Čím lépe poznáme tuto „neformální“ síť a čím více ji dokážeme využívat, tím lepší výsledky budou mít oficiálně komunikované zprávy.

Podobu firemní komunikace vytváří každý člen podniku. Jeho role a význam stoupají s tím, jak vysoko stojí v podnikové hierarchii a do jaké míry ovlivňuje ostatní. Důležitou roli hraje příklad a podpora nejvyššího vedení. Pokud si nejvyšší představitelé firmy uvědomují důležitost vnitřní komunikace, snaží se ji cíleně podporovat, pak není určující pod který obor „systematická“ část spadá. Skutečnou odpovědnost za efektivní komunikaci musí nést každý manažer.[6]

Výsledkem zdařilé vnitrofiremní komunikace je změna nebo úprava chování zaměstnanců tak, aby byly plněny cíle, zaměstnanci tvořili efektivní týmy a cítili svou důležitost ve skupině, v procesu a jako jednotlivci.



*Obr. č. 2 Komunikace jako prostředek úpravy chování
uvnitř firmy.[4]*

1.8 Komunikační kompetence

Když člověk, který disponuje sumou znalostí a dovedností a umí jich využít, je pro komunikaci v tomto kontextu kompetentním. Podle Nakumy (1997) komunikační kompetence označuje „schopnost člověka předat někomu zprávu přijatelně rychle a správně, s využitím toho, co člověk posoudí jako nejpřiměřenější kódující znaky“. Nejobecněji vyjádřeno: „kompetencí... rozumíme schopnost účastníka komunikace v dostatečné míře zvládnout příslušné soustavy pravidel a tyto soustavy využít...“ [1, s. 183]

Kompetence je ovlivňována sebepojetím a sebevědomím, které ji zvyšuje či snižuje. Vlastní kompetenci odhaduje člověk sám u sebe, přičemž úspěchy z předchozích komunikačních výměn zpravidla sebehodnocení zvyšují, neúspěchy ho poškozují. [1]

V komunikaci je nejdůležitější příjemce. Bez jeho aktivní účasti se prostě neodehraje. Komunikátor může cosi říkat nebo psát, ale nemůže udělat více než umožnit příjemci vnímat.[15]

1.9 Zásady interní komunikace

Celá interní komunikační struktura by měla být budována tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovala skutečně upřímný zájem vedení podniku o každého jednotlivce. Musíme usilovat o aktivní zapojení lidí do všech podnikových procesů. Pracovníci musí mít možnost zapojit se do tvorby celé strategie. Většina prostředků interní komunikace přitom informace pouze předává: zápisy z porad, memoranda, zpravodaje, brožury, manuály atd. Potřebujeme se ujistit, jak byly pochopeny, jaká je zpětná vazba, zapojit lidi do vytváření řešení a změn, sdílet myšlenky.

Z jakých zásad by měla komunikace vycházet?

- ❖ *Mluvte pořádku.* Když nic neříkáte, lidé si vytvoří vlastní představy. Když se na nic neptají, myslí si, že znají odpověď. Tu si vytvářejí na základě pozorování a většinou se od skutečnosti podstatně liší.
- ❖ *Neustále zjišťujte zpětné vazby.* Vy říkáte jednu věc, lidé slyší jinou. Jak porozuměli vašemu sdělení?
- ❖ *Buďte vstřícní a otevření, nebojte se otázek.* Ten, kdo se ptá, nenapadá rozhodnutí, ale snaží se ho pochopit. Zapojte tazatele do hledání řešení. Ten, kdo dává velmi specifickou otázku, často bývá tím jediným, kdo na ni zná odpověď.
- ❖ *Poskytujte kontext.* K tomu, aby se lidé shodli, musí vycházet ze stejných informací. Pokud vaši lidé nebudou znát celkový obraz a souvislosti, nebudou schopni přijít s lepšími a relevantními nápady.
- ❖ *Nezahlcujte lidi informacemi, které nepotřebují.* Nechte je, aby si sami určili, co potřebují.

- ❖ *Využívejte nových technologií efektivně.* Žádná technika nenahradí lidský kontakt. S každou novou pomůckou je obvykle třeba stanovit určitá pravidla používání, aby se technika nestala spíše překážkou účinné komunikace.
- ❖ *Věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje.* Je nutno správně zvolit písemnou nebo ústní formu, sdělení informace či vyvolání diskuse.
- ❖ *Věnujte komunikaci dostatek času.* Čím méně času věnujete vysvětlování, tím musíte být přesvědčivější.
- ❖ *Zdokonalujte své komunikační dovednosti.* Špatně zvolené slovo nebo nešťastná formulace mohou sdělení „zabít“. [3]

Předpokladem pro fungování komunikace s nadřízeným je nepředkládat problémy, ale jejich řešení. K nadřízenému je potřeba se chovat, jako k obchodnímu partnerovi. [4]

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

P. F. Drucker

1.10 Šest úrovní interní komunikace

Interní komunikace mezi managementem a zaměstnanci probíhá v šesti obsahových úrovních. Každou úroveň lze vyjádřit jednou základní otázkou:

1. „Co mám dělat?“ Očekávání organizace vůči zaměstnanci je to první, co je potřeba náležitě vyjasnit.
2. „Jak se mi daří?“ To je věc pracovního hodnocení, periodického i průběžného.
3. „Stará se o mne firma?“ To je otázka po benefitech, možnostech výcviku, vzdělávání a osobního růstu.
4. „Jak se daří firmě?“ Na této úrovni jde o výsledky a perspektivu firmy.

5. „Jací jsme?“ Jinak vyjádřeno: „Jaká je u nás firemní kultura“ Na tuto otázku jednoznačně odpovídá krédo firmy.
6. „Jak se můžeme zlepšit?“ Tato otázka je podmínkou k dialogu mezi zaměstnancem a nadřízeným. [14]

1.11 Komunikace ve stresu

Komunikace může být zdrojem stresu, ale zároveň je stresem výrazně ovlivňována. Zdroje stresu (stresory) mohou být fyzické (hlad); psychické (komplex z tloušťky); mentální (touha předčít ostatní, „nestíhám“ v daném čase); sociální (hrozba sankcí, ztráty zaměstnání, civilizační stres).

Psychické stresory lze vidět jako více či méně trvalé, mentální stresory jako „aspirační“ (plynouce z naší momentální aspirace, z ambicí, obav apod.)

Pod vlivem stresu jsou někteří lidé excitovaní (vydráždění) a jiní ochablí a unavení. K vyčerpání však nakonec vede delší stres u každého. Vyčerpání je zákonitá třetí fáze nesprávné „adaptace“ na stres.

Stresovaný člověk může působit někdy spokojeným dojmem, v interpersonální komunikaci dovede strhnout druhé, tím, kolik „toho zvládá“. „Existují lidé, kteří více nebo méně záměrně vyhledávají stresory, provokují stresové situace, vyvolávají tak stresové reakce, a tím i zvýšení hladiny endorfinů. Je to určitá forma návyku na vlastní endogenní morfin. Tito lidé si např. podvědomě navozují časovou tíseň...“ [1, s.]

Komunikace ve stresu se často vyznačuje zvýšeným tempem, chaotičností, rychlostí úsudku, výraznějším emocionálním zabarvením. Zrychlené (a věčné) tempo komunikování vydrží stresovanému člověku často jen na začátku komunikační výměny. Ve chvíli, kdy druhá strana začne klást odpor, stresovanému jedinci se právě čas vymyká z rukou, neboť (i pod vlivem stresu) nedokáže pohotově zareagovat a pokračovat ve věčném tónu, čas mu zabere např. to, že se rozčílí. [1]

1.12 Typy manažerů ve vnitrofiremní komunikaci

Podle Jandy můžeme rozlišovat tyto čtyři typy manažerů:

Pošťáci

Jsou to manažeři – předavači. Předávají jako pošťáci cizí myšlenky, rozhodnutí písemnosti, bez toho, aby se podíleli na řízení. Takový Pošťák rád pronáší „...nadřízení nám přikázali...“, „... nahoře to chtějí, mně to neříkej, to musíš říct těm nahoře...“ Z opačné strany: „...také s tím nesouhlasím, pane řediteli, ale paní Nováková na nás tlačí s tímto požadavkem...“, místo toho, aby věc vyřešil a ředitele tím nezatěžoval.

Černé díry

Jsou to manažeři, u kterých všechna komunikace mizí jako v černých dírách. Ať Černé díře přednesete, pošlete, oznámíte cokoli a jakkoli, dočkáte se jen mlčení. Ticho, žádná odezva. Jejich způsob reakce se dá vyjádřit lidovým přirovnáním – mrtvý brouk.

Hradby

Jsou to manažeři, kteří okolo sebe staví hradby nedotknutelnosti. Kafkův román Zámek popisoval úředníka, kterého nikdo neviděl, nikdo se k němu nemohl dostat, ale tento člověk všechno řídil a všechno ovlivňoval.

Jezdci na kole

Když jedete na kole musíte dole šlapat a nahoře se hrbít. Tak se chovají manažeři, kteří se chovají jako „řít'olezci“ před svými nadřízenými a jako despotové ke svým podřízeným. Ne nadarmo se říká o agresivních a arogantních manažerech, že mají malé sebevědomí a doma jsou často pod pantoflem. [4]

„Individuální osobnost pracovníka má vliv na to, jaký typ vedoucího preferují a jak na něj reaguje. Lidé, kteří jsou sami závislí a málo autoritativní, dávají přednost vedení tohoto druhu a dobře na ně reagují. Velmi samostatní lidé jsou produktivnější „když jim vedoucí zaměřený na pracovníky dovolí participovat při rozhodování.“[8]

2 MOTIVACE

„Motivace je v současné době velmi často používaný pojem, který souvisí s postavením pracovníků a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností a osobností. Motivací člověka rozumíme souhrn činitelů představujících vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“ [9, s. 69]

2.1 Funkce lidského komunikování a motivace k němu

Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu funkci, více či méně zjevnou, a ke každému z komunikačních aktů je člověk něčím motivován (více či méně skrytě). Zrealizováním funkce dostává komunikace svůj smysl, řečené či jiným způsobem sdělené nabývá jistého významu pro člověka. [1]

2.2 Motivace ke komunikaci

O motivacích je možné uvažovat také jako o latentních, skrytých funkcích. Pro odlišení od výše zmíněných čtyř hlavních funkcí komunikování, které většinou nejsou skrývány, použijme pro doplňkové chování člověka, dynamizující odhodlání, termínu motivace.[1]

Motivaci komunikovat má každý člověk, je v něm přítomna v různé intenzitě, která kolísá a závisí na řadě okolností: zda je nám druhý/á sympatický/á, zda jsme svěží nebo unavení, zda ovládáme jazyk komunikačního partnera, zda si s ním rozumíme, zda předpokládáme, že si s ním budeme rozumět, zda jsou obsahy v naší mysli dostatečně naléhavé. Co nás motivuje ke komunikaci?

- ❖ **Motivace kognitivní.** Chceme či potřebujeme něco sdělit, vyjádřit se: o světě, o sobě, o druhých. Podělit se o „myšlenkový přetlak“, o to, co jsme se dozvěděli, co si myslíme. Chceme „vtáhnout“ komunikačního partnera do tematického světa v naší mysli. Podle Deriky (1994) je komunikace „předáváním smyslu“.
- ❖ **Motivace sdružovací.** Chceme navázat vztah. Z funkce faktické (kontaktní), obsažené v řadě komunikačních výměn, vyplývá, že častou motivací komunikovat je uspokojit potřebu kontaktu. Tato potřeba spoluutváří základní pyramidu lidských potřeb. Lidská bytost potřebuje zažívat pocit sounáležitosti, mít jistotu, že k někomu patří. Odtud také plyne přirozená lidská potřeba jen tak nezávazně konverzovat, potřeba popovídat si o čemkoliv.

- ❖ **Motivace sebepotvrzovací.** Komunikováním s druhými lidmi i sami v sobě nalézáme a potvrzujeme svou osobní identitu, objevujeme, zpevňujeme a upřesňujeme vlastní self (sebeobraz, mínění o sobě) - sledujeme „sama sebe ve svých vlastních očích“. Stáváme se sami sebou. Komunikujeme částečně „sami pro sebe“, kvůli sobě samým.
- ❖ **Motivace adaptační.** Komunikací signalizujeme svou roli. Komunikujeme proto, abychom ji hráli, potvrzovali její přijetí a osvojení. Přitom se přizpůsobujeme rolovým stereotypům, jež vědomě narušujeme, hrajeme konvenční komunikační hry a signalizujeme jimi svou konformitu anebo se konvencím (méně často) vzpíráme. Všemi těmito postupy se sociálně integrujeme a adaptujeme na společenský řád. Činíme tak proto, aby nás druzí přijímali a neodmítali.
- ❖ **Motivace „přesilová“.** Můžeme být motivována potřebou uplatnit se. Chceme na sebe upoutat pozornost, předvést to, o čem jsme přesvědčeni, že nám zjedná obdiv, úctu, respekt. Motivací může být vyniknout v porovnání s druhými.
- ❖ **Existenciální motivace.** Komunikací strukturujeme a fázujeme čas a průběh svého života, tak abychom zaplašili nudu, pocity bezsmyslnosti, abychom se vyhnuli depresi a melancholii. Komunikujeme, abychom se udržovali psychicky zdraví.
- ❖ **Motivace může být požitkářská:** chuť se rozptýlit, odpočinout si, uniknout od starostí. Je to motivace k nezávaznému koketování. Bavíme se.

Nechuť komunikovat, stáhnout se na přechodnou dobu do samoty a odpočinout si od kontaktů mívají pravidelně ti, kdo každodenně hovoří s řadou jiných lidí a navíc o nich musejí přemýšlet, řešit mezilidské problémy: učitelky, lékaři, řídící pracovníci, politici, úředníci, psychoterapeuti...[1]

2.3 Role komunikace na motivaci

Přijímá-li člověk dobře formulované a jasné sdělení, působí to jistě motivačně. Organizace, jež se vyznačují lidmi, kteří nikdy pořádně neví, o co jde a nemají jasno co do cílů, strategie a instrukcí, jen zřídka vykazují vysokou úroveň morálky.

Komunikace vyžaduje pečlivý a promyšlený přístup. Při příjmu a posuzování informací hrají vedle dalších podrobných faktorů důležitou roli následující podrobnosti:

- ❖ volba komunikační metody

- ❖ jasnost sdělení
- ❖ umožnění zpětné vazby
- ❖ načasování
- ❖ osoby, se kterými komunikujeme.[3]

3 PODNIKOVÁ VIZE

3.1 Podniková vize

Podniková vize představuje celkový obraz budoucnosti firmy. Úkolem firemní komunikace je rozšířit vědomí, že každý jednotlivý úkon ji pomáhá vytvářet. Každý zaměstnanec k ní přispívá, ale mnohdy zná jen „svůj díl skládačky“ – a řada zaměstnanců možná ani netuší, že cílem je vytvořit nějaký celek. Pokud se své dílky snaží dávat dohromady, často si vytváří úplně jiné představy o cílech a záměrech podniku, než jaké podnik opravdu má. Proto je úkolem dobré komunikace zabránit zužování informací plynoucích „shora“. Zužování informací při postupování organizační hierarchií můžeme v podniku předcházet dodržováním určitých zásad komunikace interních sdělení:

- ❖ Poskytovat kontext. Čím níže se lidé v organizační pyramidě nacházejí, tím menší smysl jim rozhodnutí dávají.
- ❖ V místě, kde zpráva vzniká, musí panovat shoda a jednotnost názorů. Pokud je zpráva nejasná už od počátku nebo si ji každý vykládá jinak, dalším postupem po podnikových informačních kanálech se z ní stane úplný nesmysl.
- ❖ Pokud zpráva prochází přes „prostředníky“, tedy různé manažerské úrovně, je třeba na každém stupni zajišťovat zpětnou vazbu: prochází stále stejná zpráva nebo už začíná působit „hra na ticho poštu“?
- ❖ Ten, kdo informace nebo rozhodnutí předává dál, musí být připraven a schopen obhájit jejich opodstatněnost a vysvětlit jejich pozadí. K tomu musí znát všechny souvislosti a převzít spoluodpovědnost za výsledek. Přístup „to jí ne, to rozhodli oni“ těžko někoho přesvědčí o oprávněnosti a důležitosti předkládaného sdělení.[6]

„Jistě všichni potřebují vědět, jakou konkrétní práci dělají. Nicméně je to právě celková vize, že náš pracovní úkol přispívá k úspěchu něčeho velkého, co nám dodává velkou osobní motivaci a co obohacuje naši práci. Zaměstnanci musí mít informace o aktivitách podniku a jasnou představu o tom, kam směřuje. To vytváří pocit sounáležitosti a hrdosti na to, že jsou její součástí. Interní komunikace musí usilovat o sladění cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku.“ [6, str. 139]

Vize jsou pravděpodobně důležitější, než si všeobecně myslíme. Lze se domnívat, že mnohé organizace se dostávají do potíží právě proto, že jejich každodenní aktivity jsou v

rozporu s vizí budoucnosti. Ať jste firma nebo jednotlivec, konflikt nastane vždy, když vznikne nesoulad mezi tím, v co věříte a tím, co děláte. [17]

3.2 Vize firmy Johnson & Johnson

Své vize a mise dnes zveřejňují prakticky všechny větší společnosti. Krédo firmy Johnson & Johnson má však již dlouhou historii a stojí na svých pevných základech více než 50 let. V roce 1943 je sepsal Robert Wood Johnson, syn zakladatele společnosti. „Principy Kréda dodnes spojují všechny zaměstnance naší společnosti v odpovědnosti ke všem zákazníkům, zaměstnancům, společnostem, v nichž žijeme, a akcionářům.“

Krédo společnosti:

- ❖ Věříme, že naší prvotní odpovědností je odpovědnost lékařům, ošetřovatelkám a pacientům, matkám a otcům a všem ostatním, kdo používají naše výrobky a služby.
- ❖ Jsme odpovědni našim zaměstnancům, mužům a ženám, kteří s námi pracují po celém světě.
- ❖ Jsme odpovědni společnostem, v nichž žijeme a pracujeme, a rovněž celosvětovému společenství.
- ❖ V neposlední řadě jsme odpovědni našim akcionářům. [18]

4 PODNIKOVÁ KULTURA

„Konkurence může mít stejná letadla, produkty, ceny, ale co nám nikdo nevezme, je náš vztah k sobě navzájem, naše firemní kultura.“

Prezident letecké společnosti SAS

4.1 Podniková kultura

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ [8]

Janda definuje firemní kulturu jako silný a dlouhotrvající nástroj, který je však těžko ovladatelný a těžkopádný. Podle tohoto autora má firemní kultura následující složky:

1. **Vědomá část** – kodex etiky
2. **Materiální část** – nástroje, odměny atd.
3. **Podvědomá část** – navyklé způsoby – „tak se to u nás dělá“ [4]

Podniková kultura vychází z hodnot stanovených v podnikové filosofii a shrnuje cíle, styl chování, žebříček podnikových hodnot, určité rituály apod.

Zpočátku je plánovitá a ovlivnitelná, aby podporovala žádoucí firemní identitu a firemní osobnost. Postupem času se začíná sama formovat pod vlivem každodenního života podniku, a proto je důležité firemní kulturu stvrzovat. K tomu slouží mj. vnitřní a vnější tiskoviny, schůzky vedení se zaměstnanci, oslavy při podnikových či osobních příležitostech, programy pro současné a bývalé zaměstnance, programy pro významné zákazníky atd.

Firemní kultura se nejsilněji dotýká zaměstnanců podniku. Přímě působí na jejich motivaci. [2]

Kultura firmy může být silná nebo slabá. Silná kultura, kdy velká část zaměstnanců rozumí a věří firemním cílům a prioritám, může být pro výkon i vnější vnímání firmy velkou výhodou. Silná kultura posilující nesprávné chování může však naopak dosažení žádoucích

změn bránit. Slabá kultura, projevující se nejasností firemních cílů a hodnot a častými změnami principů rozhodování, vytváří ve firmě konflikty, zmatek a nízkou výkonnost. Její výhodou však může být snazší změna.[16]

4.2 Součásti podnikové kultury

Shein definoval model firemní (organizační) kultury, ve kterém definoval tři roviny, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné:

1. **Artefakty** – jsou nejvíce na povrchu a tudíž jsou pro pozorovatele nejviditelnější rovinou.
2. **Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** – jedná se o částečně vědomou rovinu, která je pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná.
3. **Základní předpoklady** – jsou nejhlubší rovinou, zahrnují nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky.[10]

4.3 Typologie podnikové kultury

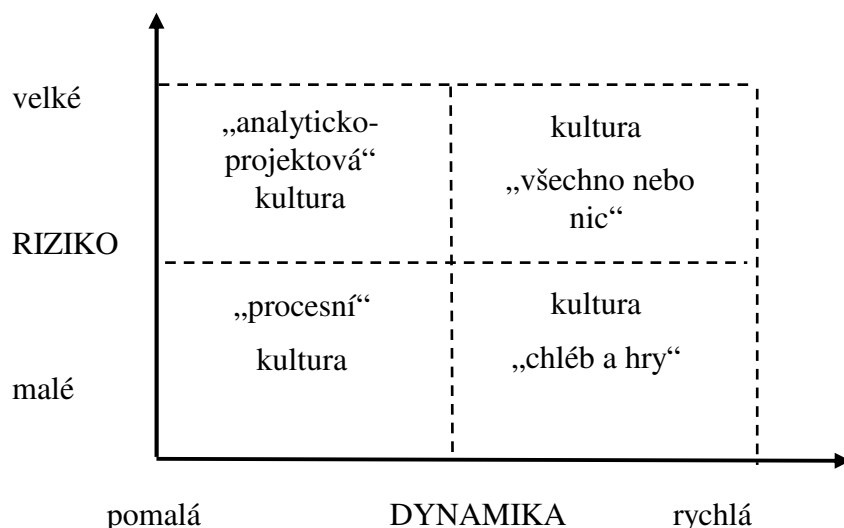
Každá podniková kultura je specifická a neopakovatelná. Na základě dlouhodobých empirických výzkumů je možné uvést některé základní typy, které se v podnikové kultuře nejčastěji objevují. Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha omezeními. Její pozitivní význam spočívá v představě ideálního modelu, ke kterému je možné se přibližovat nebo naopak se mu vyhnout. [7]

Zde uvedená typologie předpokládá existenci omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá podniková kultura obsahuje [W. G. Ouchi]. Jde především o následující skutečnosti:

- ❖ způsoby a zaměstnávání spolupracovníků,
- ❖ kritéria a způsob rozhodování,
- ❖ rozdělení pravomocí a odpovědnosti,
- ❖ kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- ❖ styl řízení a převažující způsob kontroly,

❖ interpersonální vztahy.[7]

Jako jednu z nevýstižnějších typologií uvádí odborná literatura tu, kterou zpracovali *T. B. Deal* a *A. A. Kennedy*:



Obr. č. 3 Typologie podnikové kultury.[7]

„Všechno nebo nic“

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Kladně vyznívá mladistvé jednání plné temperamentu a časté a rychlé vypadávání z profesionální role. Komunikace je nekonvenční, používají se cizí slova. Nepřípustné je vnášení osobních starostí a intimních problémů do pracovního prostředí.

Kariéra má rychlý charakter. Vzletný vzestup, neméně rychlý sestup, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Na muže i ženy jsou v rovnoprávném postavení kladeny stejně tvrdé požadavky.

„Chléb a hry“

Kultura orientovaná na extrovertní chování. Vysokou hodnotou je přátelství, nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Verbální komunikace hraje důležitou roli, je častá a intenzivní. Profesní kariéra je spíše společenskou záležitostí, z hlediska pracovního není vertikální hierarchie příliš

důležitá. Často se konají oslavy, udělují vyznamenání a ceny. Používá se podnikový žargon, zkratky a slova z oblasti sportu (poločas, aut, červená karta atd.). V podniku je značná stabilita pracovníků, převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce.

Je přípustné hovořit o soukromých záležitostech, emoce se mohou projevat i navenek.

„Analytický projekt“

V rozhodování je nejvíce preferována vědeckotechnická racionalita. Nesprávná rozhodnutí jsou minimalizována vyloučením intuice, momentální invence, tradice, štěstí a nálady. Hlavní rituál je zasedání, které má předem určený řád.

Kariéra se buduje po krocích, rychlý vzestup je nemožný. Postup je veden podle pravidel výhodných pro starší a staré spolupracovníky. Oblečení je korektní podobně jako používaný slovník verbálních výrazů. Neprojevují se emoce a nehovoří se o soukromých záležitostech.

„Proces“

Všechny aktivity se soustředí hlavně na proces, samotný cíl hraje nedůležitou roli. Velký význam má mocenská hierarchie, oblečení a výše příjmu. Povýšení je veřejná věc stejně jako všechny výhody s tím spojené. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypolstrované dveře jsou důležitější než peníze.

Emoce se neprojevují. Nejváženější jsou ti, kteří, v podniku pracují roky i proti nepřízní osudu. [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost PRINTO, s. r. o. je již od svého vzniku v roce 1991 zaměřena na poskytování komplexních polygrafických služeb. Zakladateli firmy byli pan Čichoň a pan Král. Tito dva pánové se zajímali o kopírování a podnikání, proto se rozhodli založit si v tomto oboru vlastní společnost.

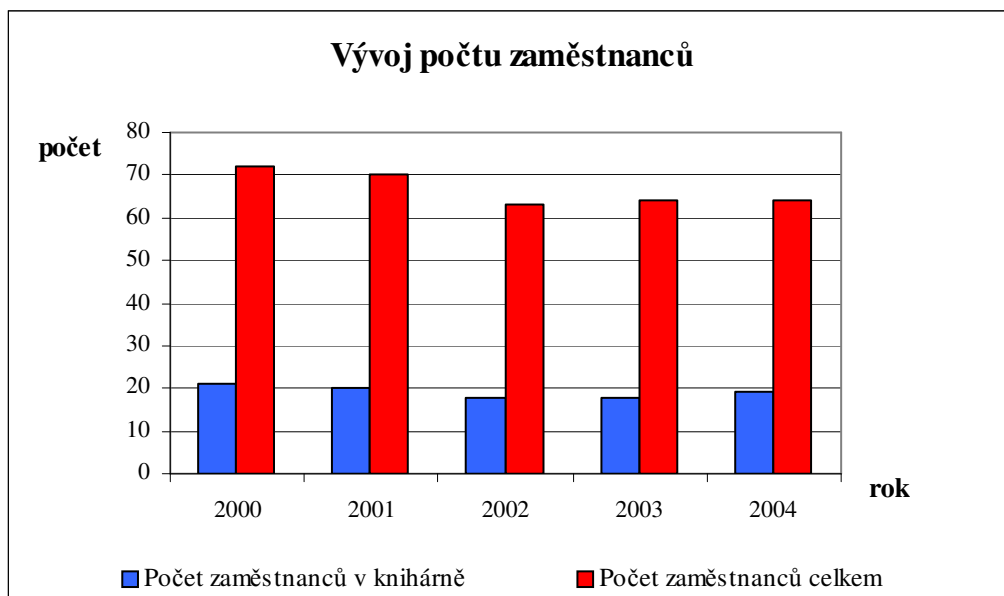
První sídlo firmy bylo založeno v Ostravě – Mariánských horách, vedle koksovny Šverma. Na žádost majitelů byla budova, kde firma sídlila pojmenována jako Dům J. Cimrmana. Tato smyšlená postava českého národa utvářela počáteční image firmy a v reklamních sloganech a upoutávkách ji můžeme najít dodnes.

Po rozsáhlých povodních v roce 1997 si musela firma najít nové sídlo. Staré prostory již byly nedostačující a po povodňové vlně zcela zničené. Novým působištěm se stala budova dřívější Slezanky na ulici Generála Sochora v Ostravě – Porubě. Zde firma sídlí dodnes.

V čele společnosti stojí dva jednatele, pan Tomáš Čichoň a pan Jiří Král mladší. Výkonným ředitelem a zmocněncem managementu pro EMS/QMS je pan Petr Straňák. Společnost má v současné době celkem 64 zaměstnanců, z toho 40 pracovních míst ve výrobě a 24 zaměstnanců je zařazeno do kategorie THP. V následující tabulce je uveden vývoj počtu zaměstnanců v hlavní výrobní části, kterou je knihárna a vývoj počtu zaměstnanců celkem.

Tab.č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců.

Rok	Počet zaměstnanců v knihárně	Počet zaměstnanců celkem
2000	21	72
2001	20	70
2002	18	63
2003	18	64
2004	19	64



Graf č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců [Vlastní zpracování].

Organizační schéma firmy Printo, s. r. o. (Příloha P I)

Firma má dnes již bohaté zkušenosti. Svou prosperitu vidí ve využívání každé příležitosti k uspokojování potřeb zákazníků, v neustálém rozvoji svých schopností a dovedností a v neustálé modernizaci technologického vybavení. Disponuje nejen špičkovými technologiemi, ale především týmem zaměstnanců, který je jeden z nejschopnějších a nejstabilnějších v České republice.

Firma splňuje přísné požadavky na systém managementu jakosti dle normy ISO 9001:2000 a na systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001:1996 v oboru polygrafické výroby. Tím se spol. PRINTO, s. r. o. řadí mezi elitní skupinu evropských tiskáren s integrovaným systémem QMS a EMS. Také dbá na ohleduplný přístup k životnímu prostředí a vysokou úroveň kvality pomocí nedávno zavedené CTP technologie.

Procesy probíhající ve firmě jsou popsány v procesní mapě (Příloha P II.) Řídící procesy představují výčet aktivit, na jejichž základě se odvíjejí ostatní podnikové činnosti. Hlavní cestu výrobního postupu a výčet jednotlivých oddělení naznačuje posloupnost hlavních procesů. Závěrečné podpůrné procesy doplňují hlavní procesy a poskytují zpětnou vazbu.

5.1 Přehled služeb a produktů

Nabídka služeb a projektů je dle možností firmy pestrá a flexibilně se přizpůsobí individuálním požadavkům zákazníka. Komplexní tiskový servis umožňují zejména tyto nabízené služby:

Sken, zlom, osvit, digitální i chemický nátisk, špičkový tisk (pravidelné i stochastické rastry, přímé barvy, CMYK i Hexachrom), knihařské zpracování (V1, V2, V4, V8, vazba hřebenová i spirálová), parciální lak, reliéfní tisk, ražba fólií, slepotisk, aplikace hologramu, výsek, číslování.

Realizované projekty zahrnují širokou paletu možností, příkladem jsou:

Výroční zprávy, firemní profily, katalogy, prospekty, složky, ceníky, knihy, časopisy, etikety, plakáty, kalendáře, krabičky, poznámkové bloky, samopropisovací tiskopisy, vizitky, hlavičkové papíry...

5.2 Ekonomické okolí firmy

Pro svou činnost firma potřebuje spolehlivé dodavatele. Kvalitní materiál je základem výrobního procesu na vysoké úrovni. Hlavními stálými dodavateli papíru pro potřeby tisku jsou firmy ANTALIS, OSPAP, EUROPAPER a ECCOPAPER. V oblasti strojového vybavení je dodavatelem tiskařských strojů německá firma HEIDELBERG, v oblasti vybavení DTP je to firma UNIWARE.

Mezi zákazníky se řadí také významné zahraniční společnosti. Příkladem zákazníka z Anglie je vydavatel časopisu firma INDUSTRY EUROPE. V Americe kvality firmy Printo využívá časopis US INDUSTRY TODAY. Mezi zákazníky z řad výrobních firem mohou zařadit německou firmu KROHNE MESSTECHNIK GMBH, která má pobočky po celém světě.

V České republice je největším zákazníkem Nakladatelství MONTENEX a Agentura API. Následuje firma KANTOR'S CREATIVE CLUB, KORONA MEDIA, SAGIT a mnoho dalších.

O zákazníky je na trhu tvrdý boj. Zákazník je měřítek úspěšnosti firmy. Proto se každý podnikatel snaží být lepší než konkurence. To je hnací motor ke stálému zlepšování, vývoji a pokroku ve všech oblastech. Hlavním a největším konkurentem ve smyslu rozsahu poskytování služeb, velikosti a rychlosti zakázek je firma RINGIER PRINT. Svou velikostí

a výrobními možnostmi je na stejné úrovni s TISKÁRNOU GRAFICO . Dalšími konkurenty na trhu jsou Tiskárna KARTIS, Tiskárna AMOS a Tisk SLEZSKÁ GRAFIA.

6 ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE

6.1 Použité metody

Jak již bylo zmíněno ve firmě v současné době pracuje celkem 64 zaměstnanců. Vnitřní prostředí a komunikaci jsem analyzovala na základě pozorování, osobních rozhovorů a interview. Měla jsem možnost posoudit úroveň a stav komunikace spíše z pohledu vedoucích pracovníků. Pracovníci ve výrobě a v podřízených funkcích se vyjadřovali pouze formou dotazníku spokojenosti zaměstnanců.

6.2 Prostředky komunikace

Komunikace probíhá osobní, elektronickou i písemnou formou. Osobní komunikace je neúčinnější a vzhledem k velikosti společnosti je možno dosáhnout její vysoké efektivity jak na formální tak neformální úrovni. Elektronická komunikace je moderním a rychlým prostředkem sdělování informací. V dnešní době je v mnoha firmách již na kvalitní úrovni. V analyzované firmě je zastoupena informačním systémem vyvinutém přesně na míru. Písemná forma komunikace se vyznačuje vysokým stupněm formálnosti. Průběh je pomalejší a je spojen s nižším stupněm pochopení. Bez písemných informací se však žádná firma neobejde.

V současné době patří k hlavním prostředkům vnitrofiremní komunikace tyto níže uvedené. Jsou seřazeny podle efektivity při jejich využívání od nejefektivnějšího:

- 1) Informační systém SPOT
- 2) Komunikace přes PC (pošta-Outlook)
- 3) Telefonický rozhovor
- 4) Osobní rozhovor
- 5) Písemná sdělení
- 6) Porady
- 7) Nástěnka
- 8) Diskuse
- 9) Společenské a kulturní firemní akce

10) Schránka „přání a stížností“

Na těchto 10 nejpoužívanějších prostředků jsem se zaměřila při bližším zkoumání. Ve firmě lze najít mnoho dalších prostředků a nástrojů pomocí kterých probíhá komunikace. Mnoho z nich je realizováno mimoslovně, především činy manažerů i ostatních pracovníků. Vedoucí pracovníci firmy se shodují, že je pro ně důležité osobní charisma a psychologické postupy. Ty hrají významnou roli při řešení nestandardních situací či nově vzniklých problémů. Manažer by měl být jak formální tak neformální vůdce, a měl by tak dosahovat co nejefektivnější komunikace.

Informační systém SPOT

Komunikace prostřednictvím informačního systému je zárukou rychlosti a flexibility ve všech oblastech. Počínaje příchodem zákazníka, se začínají údaje zpracovávat elektronicky. V systému nalezne každý zaměstnanec vše, co pro svou práci potřebuje. Informace o technologii a postupu prací na zakázkách jsou ihned k dispozici na terminálech všech oddělení. Systém nabízí evidenci zákazníků se specifickými údaji vztahujícími se k jednotlivé zakázce. V průběhu výrobního procesu se data stále doplňují. Je přesně zaznamenán průběh zakázky, kdo zakázku zpracovával, jaké měl připomínky a problémy. Záznamy jsou úplné, až po konečnou fakturaci.

Tento prostředek komunikace poskytuje také účinnou zpětnou vazbu. Jsou evidovány problémové operace, nejasnosti a stížnosti ke každému kroku, které v průběhu nastaly. Následně mohou být problémy objasněny, navrženy preventivní opatření a návrhy na řešení.

Informační systém SPOT byl spolu s elektronickou poštou vyhodnocen jako nejefektivnější prostředek komunikace. Poskytuje informace potřebné pro každodenní práci mnoha zaměstnancům výrobní i nevýrobní povahy. I zde je stále co zlepšovat, proto v současné době probíhá zavádění systému CRM jako nové součásti stávajícího informačního systému. Jeho úkolem je poskytovat podrobné informace o zákaznících, uchovávat informace z minulých zakázek pro další využití v budoucnu.

Elektronická pošta – OUTLOOK

Poštovní modul využívají spíše nevýrobní pracovníci. Slouží jak pro komunikaci uvnitř firmy, tak pro komunikaci se zákazníky. Součástí je portál z informačního systému SPOT.

Je určen k evidenci „neshod“ u zakázek, které nastaly mimo výrobní proces. Speciální formulář s průvodcem eviduje problémy a chyby.

Tento prostředek je velmi oblíben a efektivně splňuje svou funkci.

Telefonický rozhovor

Tento prostředek komunikace byl uveden jako třetí nejefektivněji využívaný. Opět jej mají k dispozici převážně nevýrobní pracovníci. Jeho předností je především rychlost a srozumitelnost. Není vhodný k řešení nestandardních situací a složitých problémů, ale pro běžnou každodenní komunikaci je nepostradatelným pomocníkem. Jeho účinnost zvyšují dobré vyjadřovací schopnosti a znalost prostředí. Po telefonickém rozhovoru následuje osobní rozhovor.

Osobní rozhovor

Je nejpřirozenější formou komunikace. Jak mezi spolupracovníky, tak mezi nadřízenými a podřízenými. Jeho kvalita a maximální účinnost je dána vyjadřovacími schopnostmi, mezilidskými vztahy. Největší výhodou je jeho obousměrnost a nevýhodou časová náročnost. Z pohledu analyzované společnosti jsou osobní rozhovory hojně využívány. Důvodem je uspořádání pracovišť, které umožňuje osobní kontakt pracovníků.

Písemná sdělení

Formou vzkazů, dopisů či příkazů se komunikují důležitá a formální sdělení. Pro fungování společnosti jsou nezbytné a zaměstnanci se shodují, že pokud jsou správně používány, jejich efektivita je vysoká.

Porady

Konají se denně, a to jak mezi manažery, tak mezi výrobními pracovníky. Porady mezi obchodníky a technologi se uskutečňují každý den po poledni. Mají mírně formální charakter. Řeší se vždy aktuální problémy dne, nové zakázky, způsob výroby, dodání zakázky, doby úhrady....Jsou efektivní, rychle se vyřeší momentální nedostatky a nejasnosti. Jednou za týden se konají porady obchodního oddělení, které řeší problémy ohledně finanční situace a dluhů firmy.

Porady mezi výrobními pracovníky probíhají při výměnách směn. Jsou neformální, předáci směn informují své „nástupce“ o nových úkolech, změnách, případných nejasnostech.

Nástěnky

Jsou celkem dvě. Umístěny jsou ve vstupu do výrobních prostor a v zaměstnanecké jídelně. Zaměstnancům nabízejí především aktuální informace o rozpisech služeb a víkendových směn. Stále k nahlédnutí jsou nařízení ředitele a nejdůležitější směrnice. Dále seznamují zaměstnance s podnikovými prioritami, v současné době jsou to informace o normách EMS a QMS.

Pro komunikaci a informovanost mají v této firmě větší význam pro výrobní pracovníky.

Diskuse

Forma osobního rozhovoru, která je zaměřena na konkrétní problém. Užívá se při řešení složitějších situací. Diskuse poskytuje okamžitou zpětnou vazbu a i přes časovou náročnost je velmi přínosnou a efektivní formou komunikace.

Společenské a kulturní firemní akce

V současné době nejsou příliš využívány. Jedinou oficiální firemní akcí je společenský večírek pro zaměstnance, který se pořádá u příležitosti zakončení roku.

Schránka přání a stížností

Schránka je umístěna v zaměstnanecké jídelně. Každý má možnost prostřednictvím písemného vyjádření anonymně či neanonymně vyjádřit svůj názor. Ať už se jedná o pochvalu, stížnosti či problém je možnost se vyjádřit. Schránka je vybírána podle potřeby. Na podněty reaguje vedení firmy nebo přímo adresovaná osoba.

Tento prostředek komunikace je ve firmě zaveden, ale v současné době není příliš využíván. Zaměstnanci uvedli, že jeho efektivita je velmi malá, proto řeší případné nejasnosti jinou cestou.

Takto bych shrnula hlavní prostředky vnitrofiremní komunikace v analyzované společnosti. Při hledání prostředků, které by firma postrádala a byly by pro ni přínosné jsem žádné nashledala, nikdo z dotázaných neuvedl konkrétní příklad. Jediné zlepšení by bylo možné formou zefektivnění stávajících zavedených prostředků. Odstraněním bariér, které mohou být ve špatné lidské interpretaci a nesprávném či neúplném pochopení problému.

6.3 Zpětná vazba, motivace

V souvislosti se zjišťováním současného stavu vnitrofiremní komunikace jsem se zajímala o vyhledávání a poskytování zpětné vazby ze strany vedoucích pracovníků. Na základě pozorování a dotazování mohu říct, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi důležitosti zpětné vazby. Uvádějí, že vyhledávání zpětné reakce je pro ně přínosné a snaží se ji také poskytovat podřízeným, považují to za samozřejmé.

Jak se jim to daří hodnotili pracovníci v dotazníku spokojenosti zaměstnanců - kategorie Vaši nadřízení (grafické vyhodnocení Příloha P IV). Zaměstnanci uvedli, že nadřízený dokáže lépe a ve správný čas využívat kritiku nad pochvalou, ale rozdíl nebyl nijak markantní. Dále na ně zpětná reakce od nadřízeného působí spíše motivačně, a to v nadpoloviční většině dotazovaných. Na druhou stranu téměř třetina se cítí spíše nemotivovaná. Žádný zaměstnanec nesdílí názor, že by ho nadřízený nemotivoval v práci vůbec.

Další rozbor stavu vnitrofiremní komunikace vyplývá z realizovaného dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI

7.1 Stanovení cílů šetření

Cílem šetření bylo zjistit úroveň vnitrofiremní komunikace na jejíž základě zjišťuji spokojenost zaměstnanců firmy.

7.2 Použité metody a techniky

Vnitřní komunikaci ve firmě PRINTO, s. r. o. jsem analyzovala na základě anonymního dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Aby byly výsledky dotazování co nejpřesnější prováděla jsem šetření na celém souboru zaměstnanců společnosti. Celkový počet zaměstnanců je v současné době 64. Z důvodu dlouhodobější nemoci a nepřítomnosti jsem distribuovala 55 dotazníků. Ty byly každému zaměstnanci poskytnuty společně s výplatní páskou za měsíc březen. Dále jsem dotazníky umístila vedle schránky „přání a stížností“ v zaměstnanecké jídelně, pro případ dodatečné potřeby. Zaměstnanci byli informováni o probíhajícím šetření na nástěnkách (jídelna a vstup do výroby) a od svého vedoucího.

Vyplněné dotazníky zaměstnanci vložovali do schránky „přání a stížností“ v jídelně. Šetření probíhalo během čtrnácti dnů v měsíci dubnu. I přes avizovanou anonymitu jsem pro analýzu mohla využít jen 21 vyplněných dotazníků. Pro další rozbor jsem zaměstnance rozdělila podle pohlaví a pracovního zařazení na výrobní a nevýrobní pracovníky.

Anonymní dotazník spokojenosti zaměstnanců firmy PRINTO, s. r. o. (Příloha PIII) poskytuje výchozí údaje pro stanovení spokojenosti pracovníků a následné návrhy a doporučení na zlepšení stavu vnitropodnikové komunikace.

7.3 Výsledky analýzy

Z celkového počtu 21 vyplněných dotazníků je rozdělení odpovídajících následující:

- Pohlaví - ženy 8 respondentů
 - muži 13 respondentů
- Pracovní zařazení - výrobní pracovníci 14 respondentů
 - nevýrobní pracovníci 7 respondentů

Anonymní dotazník se skládal z 15-ti otázek, z nichž některé jsou složené z více podotázek. Otázky jsem si rozdělila do 4 kategorií, ke kterým budu přihlížet při vyhodnocování dotazníku.

1. Kategorie – Vaše pracoviště

Jak hodnotíte podmínky na svém pracovišti?

Tab. č. 2 Hodnocení podmínek na pracovišti.

	Velmi spokojený	Spíše spokojený	Spíše nespokojený	Vůbec nejsem spokojený
Mezilidské vztahy	10 %	85 %	5 %	0 %
Možnost plného využití vzdělání a zkušeností	19 %	52 %	29 %	0 %
Pracovní prostředky	29 %	57 %	14 %	0 %
Pracovní podmínky	29 %	38 %	28 %	5 %
Informace potřebné pro každodenní práci	19 %	67 %	9 %	5 %

Do jaké míry se můžete podílet na změnách k lepšímu ve Vašem pracovním okolí v rámci bezpečnosti práce a ergonomie?

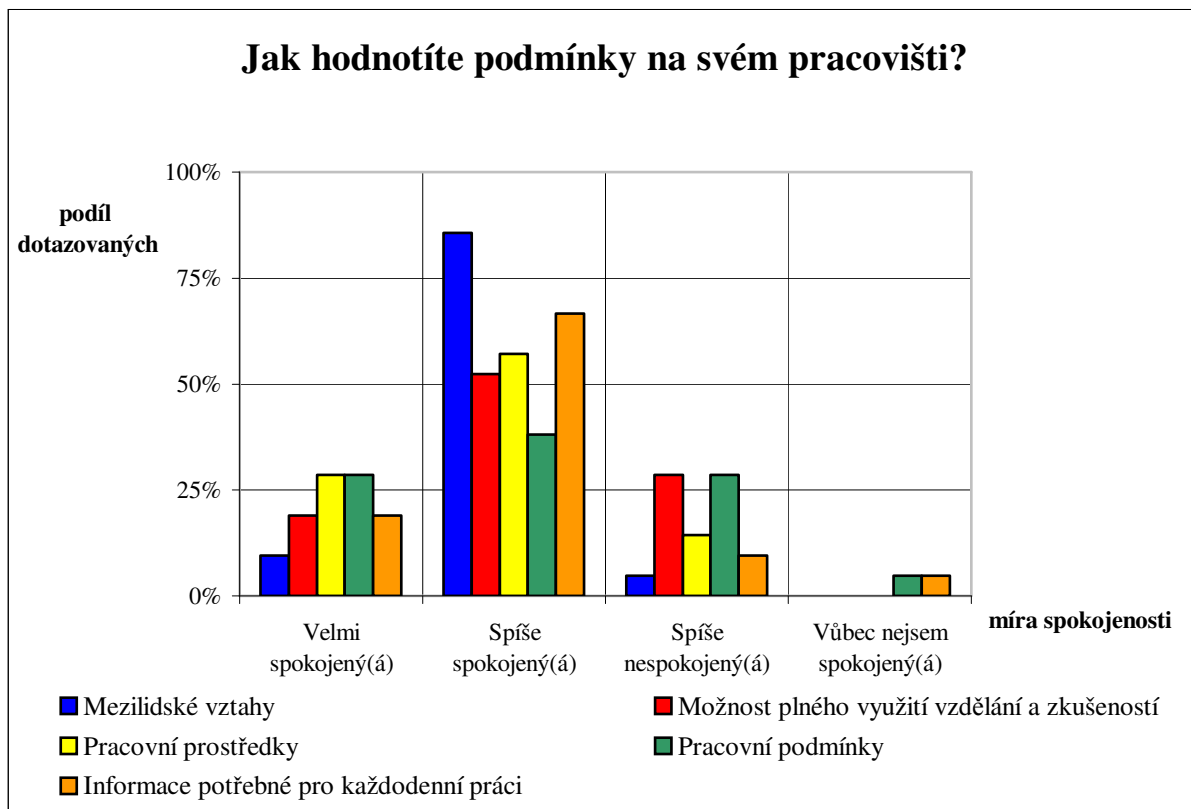
Tab. č. 3 Možnost podílet se na změnách v pracovním okolí.

Velmi	Vcelku dostatečně	Málo	Vůbec
10 %	38 %	38 %	14 %

Tato kategorie se skládá ze dvou otázek. Zaměřila jsem se na hodnocení podmínek na pracovišti v jednotlivých oblastech a na možnost podílet se na změnách v pracovním okolí v rámci bezpečnosti práce a ergonomie.

V oblasti hodnocení podmínek na pracovišti převládly odpovědi „spíše spokojený“ a to ve všech dotazovaných oblastech. Největší spokojenost byla dosažena v oblasti mezilidských vztahů. S touto oblastí je „spíše spokojeno“ celých 85 % dotazovaných. Na druhém místě v této oblasti je dostupnost informací potřebných pro každodenní práci, „spíše spokojeno“ je 67 % respondentů.

Potěšující je skutečnost, že nejméně odpovědí bylo zaznamenáno v hodnocení „vůbec nejsem spokojen“. Bylo to 5% ze všech dotazovaných a to v oblasti pracovních podmínek a dostupnosti informací potřebných pro každodenní práci.



Graf č. 2 Podmínky na pracovišti.

Spokojenost s možnostmi podílet se na změnách k lepšímu v pracovním okolí je „vcelku spokojeno“ 38 % dotazovaných. Větší spokojenost vyjádřili výrobní pracovníci, s 30 % odpovědí „vcelku dostatečně“. Stejné procento je spokojeno „málo“. Velmi spokojeno s možnostmi podílet se na změnách v pracovním okolí je 10 % dotazovaných, přičemž všechny odpovědi jsou od nevýrobních pracovníků. Žádný podíl na změnách k lepšímu vyjádřilo 14 % dotazovaných. V rozdělení na výrobní a nevýrobní pracovníky to bylo 7 % nevýrobních a 7 % výrobních pracovníků.

Celkově lze za oblast Vaše pracoviště říci, že zaměstnanci nemají vážné výhrady k pracovním podmínkám. Ve všech dotazovaných kategoriích jsou „spíše spokojeni“, průměrná hodnota odpovědí je 56 %. Největší nespokojenost je s možnostmi podílet se na změnách v pracovním okolí. (Grafické vyhodnocení výsledků, které přihlíží k dělení dle pohlaví a pracovního zařazení naleznete v Příloze P IV – Vaše pracoviště)

2. Kategorie – Vaši nadřízení

Myslíte si, že Váš nadřízený dokáže vhodně a ve správný čas využívat kritiku a pochvalu?

Tab. č. 4 Využívání kritiky a pochvaly.

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Kritika	35 %	50 %	15 %	0 %
Pochvala	20 %	40 %	40 %	0 %

Jak na Vás působí reakce od Vašeho nadřízeného/nadřízené u Vámi vykonané práce?

Tab. č. 5 Působení reakce od nadřízeného na Vámi vykonanou práci.

Velmi motivačně	Spíše motivačně	Spíše nemotivačně	Velmi nemotivačně
15 %	55 %	30 %	0 %

Informoval Vás Váš nadřízený/á o cílech Vašeho oddělení nebo firmy v daném roce?

Tab. č. 6 Informování nadřízeným o cílech oddělení nebo firmy v daném roce.

Ano, podrobně	Ano, v hlavních bodech	Nedostatečně	Ne
5 %	38 %	15 %	42 %

Zde spadají tři otázky. Jedna je rozčleněna na dvě části. Otázky se týkají využívání kritiky a pochvaly ze strany nadřízeného, působení zpětné vazby na pracovníka po odvedené práci a informovanosti zaměstnanců o cílech oddělení a firmy v daném roce.

Z odpovědí zaměstnanců vyplynulo, že jejich nadřízený dokáže lépe a ve správný čas využívat kritiku nad pochvalou. Pochvalu spíše využívá celých 40% nadřízených. Žádná odpověď nebyla zaznamenána v hodnocení „nadřízený vůbec nedokáže využívat“, a to jak u kritiky, tak u pochvaly.

Z hlediska pohledu muže a ženy jsou o využívání kritiky „v největší míře“ více přesvědčeny ženy, a to z 29 %, muži jen z 6 %. Naopak názor, že nadřízený kritiku „spíše nevyužívá“ tvrdí muži z 15 %, žena si to nemyslí žádná. S využíváním pochvaly se muži a ženy na intervalu „určitě ano“ podělili 7 % a 13 % odpovědí. V intervalu „spíše ne“ je 14

% odpovědí mužů a 26 % odpovědí žen. Názor „spíše ano“ pro kritiku ovládají muži s 34 % odpovědí, ženy jsou zastoupeny 16 %.

V rozdělení na výrobní a nevýrobní pracovníky jsou poměry trochu více vyrovnané. Nejvýraznější rozdíl je vidět ze strany výrobních pracovníků ve využívání pochvaly. Ti se podíleli 20 % odpovědí v intervalu „určitě ano“, nevýrobní pracovník takto neodpověděl žádný.

Motivační působení ze strany nadřízeného po odvedené práci nejeví velké nedostatky. Celkem 55 % dotázaných odpovědělo, že jejich nadřízený na ně působí „spíše motivačně, ale téměř třetina uvedla, že nadřízený působí „spíše demotivačně“. Žádná odpověď nebyla uvedena v posledním intervalu „velmi nemotivační působení“.

„Největší motivaci“ dodávají nadřízení nevýrobním pracovníkům, a to v 15 % případů oproti 0 % ve sféře výrobní. Ve výrobě „zvítězili“ s 39 % odpovědí v nabízené možnosti „spíše motivačně“. Z nevýrobních pracovníků takto odpovědělo 16 % dotázaných. V následujícím intervalu „spíše motivačně“, který byl poslední do kterého respondenti zařadili své odpovědi se nevýrobní pracovníci podíleli na 14 % odpovědí, výrobní pracovníci 16 %.

U mužů a žen nebyly patrné výraznější rozdíly názorů.

V otázce týkající se informovanosti o cílech oddělení nebo firmy v následujícím roce jsou odpovědi spíše záporné. Zcela neinformováno se cítí celkem 42 % dotazovaných a informováno v hlavních bodech 38 % dotazovaných. Pro firmu je nepříznivé, že o jejím budoucím vývoji má podrobné informace pouze 5 % pracovníků.

V členění na výrobní a nevýrobní část zaměstnanců jsou informovanější nevýrobní pracovníci. Ale i u nich celých 15 % uvedlo, že je nadřízený o cílech firmy či oddělení neinformoval vůbec. Stejnou odpověď uvedlo 27 % výrobních pracovníků. Nedostatečně informováno se cítí 8 % nevýrobních i 8 % výrobních pracovníků. Informace o cílech v hlavních bodech má 17 % výrobních a 21 % nevýrobních pracovníků. Jasnou představu o budoucím vývoji mají jen nevýrobní pracovníci v 5 % případů.

Celkově bych kategorii Vaši nadřízení zhodnotila neutrálně. Nadřízení v této společnosti dokází využívat kritiku i pochvalu, ale zejména ve využívání pochvaly jsou patrné větší rezervy. Převaha kritiky však může být způsobena větší vnímavostí pracovníků na záporné hodnocení. Dobrý dojem dělá to, že nikdo z dotazovaných neuvedl, že jeho nadřízený

vůbec neumí chválit ani kritizovat. Zpětná vazba od nadřízených působí na pracovníky v nadpoloviční většině spíše motivačně. Může být podporována dobrými mezilidskými vztahy na pracovišti a dostatečnou informovaností ke každodenní práci, jak vyplývá z odpovědí v předcházející kategorii. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by na něj nadřízený působil zcela nemotivačně. Nejhuř pro nadřízené dopadla oblast informovanosti o cílech oddělení nebo firmy v daném roce. Může to být způsobeno tím, že nadřízení nepovažovali za důležité tyto informace svým podřízeným poskytnout, ale také může být příčina v tom, že sami podřízení pracovníci nemají zájem a potřebu takováto fakta pro svou práci znát. (Grafické vyhodnocení výsledků, které přihlíží k dělení dle pohlaví a pracovního zařazení naleznete v Příloze P IV – Vaši nadřízení)

3. Kategorie – komunikace a Vy

Charakterizujte komunikaci a mezilidské vztahy s kolegy u Vás na pracovišti.

Tab. č. 7 Komunikace a mezilidské vztahy s kolegy.

Velmi dobré, přátelské	Dobré, kolegiální	Špatné	Velmi špatné
10 %	80 %	10 %	0 %

Charakterizuje komunikaci a vztahy s nadřízeným.

Tab. č. 8 Komunikace a vztahy s nadřízeným.

Velmi dobré a profesionální	Dobré	Špatné	Velmi špatné
29 %	57 %	14 %	0 %

Charakterizujte svou celkovou spokojenost respektive nespokojenost s firmou Printo, s. r. o.

Tab. č. 9 Celková spokojenost s firmou Printo, s. r. o.

Velmi spokojený(á)	Spíše spokojený(á)	Spíše nespokojený(á)	Velmi nespokojený(á)
5 %	76 %	19 %	0 %

Zde můžeme vyhodnocovat tři dotazy. Zjišťovala jsem odpovědi na otázky týkající se charakteristiky komunikace a mezilidských vztahů s kolegy na pracovišti a komunikace a

vztahů s nadřízenými. Dále celkovou spokojenost respektive nespokojenost s firmou Printo, s. r. o.

V první otázce této části jsem zjišťovala jaké panují mezilidské vztahy s kolegy na pracovišti. Drtivá většina dotazovaných – 80 % uvedla, že mají dobré, kolegiální vztahy. Velmi dobré a přátelské vztahy má 10 % dotazovaných stejně tak jako špatné vztahy. Velmi špatný vztah s kolegy nepřiznal žádný respondent. Ve vyhodnocení této otázky podle pohlaví a pracovního zařazení se ukázalo, že ani jedno uvedené členění na charakteristiku mezilidských vztahů nemá výrazný vliv. Všechny kategorie vykázaly podobné procentní ohodnocení, jedinou výjimku tvořili výrobní pracovníci, jichž 10 % uvedlo, že mají vztahy „špatné“. Nevýrobní pracovníci toto hodnocení vůbec neuvedli.

Dále mne zajímala komunikace a vztahy s nadřízenými. Zde je výsledek velmi dobrý. Téměř 30 % dotazovaných uvedlo, že mají vztahy „velmi dobré a profesionální“. Dalších 57 % pracovníků považuje komunikaci a vztah s nadřízeným za „dobrý“. Zbývající odpovědi dotazovaní zařadili do kategorie „špatné“ vztahy a komunikace, v poslední nabízené kolonce „velmi špatné“ vztahy a komunikace nebyla zaznamenána žádná odpověď. Stejně jako ve vyhodnocování předcházející otázky, i zde se ukázalo, že členění na muže a ženy, výrobní a nevýrobní pracovníky je velmi vyrovnané. Neboť „velmi dobré a profesionální“ vztahy a komunikaci mají kolem 15 % všechny čtyři kategorie. Jako odpověď „dobré“ si vybralo 29 % žen a 34 % nevýrobních pracovníků, srovnatelně s 29 % mužů a 23 % výrobních pracovníků. Poslední uváděnou odpověď „špatné“ si shodně zvolilo 14 % mužů a výrobních pracovníků. Odpovědi v poslední kolonce nebyly zaznamenány.

Celková spokojenost respektive nespokojenost s firmou Printo, s. r. o. je na dobré úrovni. K hodnocení na stranu „spokojen“ se přiklonilo přes 80 % dotazovaných. Zbývajících 19 % je jen „spíše nespokojeno“. Zásadní nesouhlas nevyjádřil nikdo. V hodnocení dle rozdělení (muž x žena, výrobní x nevýrobní pracovník) nejsou výraznější rozdíly. „Velmi spokojeno“ je 5 % mužů a nevýrobních pracovníků, 0 % žen a výrobních pracovníků. „Spíše spokojeno“ je celkem 76 % dotazovaných, nejvíce v kategorii ženy – 42 % a výrobní pracovníci – 40 % dotazovaných.

Celkově kategorie Komunikace a vy nenaznačuje žádné záporné ani problematické faktory. Ve všech otázkách jednoznačně převládly odpovědi ukazující dobrou úroveň vztahů a komunikace jak mezi kolegy na pracovišti, tak s nadřízenými pracovníky. Kolegiální úroveň vztahů a komunikace mezi kolegy ve velmi vysoké míře bych pro fungování firmy

viděla jako maximálně přínosnou. Vztahy a komunikace s nadřízenými by byla ideální v co nejvyšší míře na velmi dobré a profesionální úrovni, proto by vedení mohlo usilovat o posun z komunikace a vztahů „dobrých“ do této úrovně. Celková spokojenost by vykazala maximální uznání vymazáním slůvka „spíše“ před většinou získaných odpovědí v druhé nabízené možnosti. (Grafické vyhodnocení výsledků, které přihlíží k dělení dle pohlaví a pracovního zařazení naleznete v Příloze P IV – komunikace a Vy)

4. Kategorie – Vy a Vaše společnost

Jak důvěřujete vedení společnosti – Vašemu nadřízenému?

Tab. č. 10 Důvěra ve vedení společnosti – nadřízený.

Velmi silně	Silně	Málo	Velmi málo
19 %	33 %	48 %	0 %

Jak důvěřujete vedení společnosti – jednatelům společnosti?

Tab. č. 11 Důvěra ve vedení společnosti – jednatelé.

Velmi silně	Silně	Málo	Velmi málo
19 %	29 %	52 %	0 %

Co si myslíte o následujících tvrzeních?

Tab. č. 12 Hodnocení tvrzení.

	Silně odpovídá	Odpovídá	Neodpovídá	Vůbec neodpovídá
"Jsem hrdý, že zde pracuji."	21 %	47 %	32 %	0 %
"Z profesního hlediska dosahuji svých cílů."	5 %	57 %	38 %	0 %
"Moje práce mě uspokojuje."	19 %	57 %	24 %	0 %
"Jsem spokojen s finančním ohodnocením mé práce."	5 %	38 %	33 %	24 %

Jak vnímáte z komunikačního hlediska zavedení integrovaného systému QMS/EMS?

Tab. č. 13 Vnímání zavedení integrovaného systému QMS/EMS.

Velmi pozitivně	Spíše pozitivně	Spíše negativně	Negativně
5 %	58 %	32 %	5 %

Jak hodnotíte firemní kulturu v Printo,s. r. o.?

Tab. č. 14 Hodnocení firemní kultury.

Velmi dobrou	Dobrou	Nepříliš dobrou	Špatnou
14 %	48 %	28 %	10 %

Do této kategorie jsem zařadila pět otázek. Nejprve mne zajímala důvěra v nadřízené a vedení společnosti. Dále jsem vyhodnocovala čtyři tvrzení, z nichž jsem se nejvíce zaměřila na odpovědi týkající se finančního ohodnocení práce. V následující otázce jsem získala odpovědi na dotaz, jak vnímají zaměstnanci z komunikačního hlediska zavedení integrovaného systému EMS/QMS. V poslední řadě byla oblast zájmu zaměřena na hodnocení firemní kultury.

Kategorii Vy a Vaše společnost zahajuje otázka týkající se posouzení důvěry ve vedení společnosti. Téměř 50 % odpovědí bylo zapsáno do kolonky „malá důvěra“, a to jak pro přímého nadřízeného tak pro jednatele společnosti. Nikdo nezařadil svou odpověď do kolonky „velmi malá či žádná důvěra“. K „silně důvěřujícím“ zaměstnancům jak v nadřízeného, tak v jednatele se řadí asi 30 % dotázaných. „Velmi silně“ svou důvěru ohodnotilo shodně (přímý nadřízeného i jednatele) 19 % zaměstnanců. Při porovnávání ve stanoveném rozdělení podle pracovního zařazení jsou nedůvěřivější výrobní pracovníci. Jen „malou důvěru“ vyjádřilo asi 34 % dotazovaných. „Velmi silnou“ důvěru mají u této skupiny dotazovaných jen 3 % přímých nadřízených, jednatelům se maximální důvěry nedostalo u žádného z dotazovaných. Jednatelé dosáhli téměř 20 % „velmi silné důvěry“ jen od nevýrobních pracovníků. Pohled mužů a žen se nejvíce liší v kategorii „velmi silná“ a „silná důvěra“ v přímého nadřízeného. Muži důvěřují jen ve 3 % odpovědí, ženy v 16 %. „velmi silně“. O stupeň níže - „silná důvěra“ svému nadřízenému je postavení mužů a žen obrácené, důvěřuje pouze 7 % žen a celých 26% mužů.

U hodnocení vybraných tvrzení se s „největším souhlasem“ setkala tvrzení „jsem hrdý, že zde pracuji“ a „moje práce mě uspokojuje“ a to s přibližně 20 % odpovědí u každého z nich. Nejvíce souhlasu se všemi tvrzeními můžeme vidět ve sloupci „odpovídá“. U dvou tvrzení dosáhl souhlas 57 %. Nejhorší výsledek dosáhlo logicky tvrzení: „Jsem spokojen s finančním ohodnocením mojí práce“. S tímto výrokem „vůbec nesouhlasí“ 24 % dotázaných, všichni jsou výrobní pracovníci.



Graf č. 3 Vyhodnocení tvrzení.

U vyhodnocování otázky týkající se komunikačního hlediska zavedení integrovaného systému EMS/QMS jsou výsledky v převážné většině „spíše pozitivní.“ Na obou krajních pólech stupnice se vyskytlo jen 5 % odpovědí. „Velmi pozitivně“ tuto oblasti vidí ženy a výrobní pracovníci a „negativně“ muži a také výrobní pracovníci.

Poslední otázka této kategorie byla věnována podnikové kultuře. Podle zaměstnanců je podniková kultura „velmi dobrá“ pro 14 % dotázaných a to jen mužů a převážnou většinu nevýrobních pracovníků. Za „dobrou“ považuje tuto charakteristiku 48 % dotázaných. Muži a ženy jsou ve shodě kolem 24 %, markantní rozdíl je u výrobních pracovníků s 39 % oproti 9 % nevýrobních pracovníků. „Špatnou“ podnikovou kulturu shledalo 10 % dotázaných, všichni jsou nevýrobní pracovníci.

Celkově při hodnocení této kategorie jsem dospěla k názoru, že zaměstnanci jsou ve své společnosti rádi. Důvěra ve vedení společnosti sice není na příliš vysoké úrovni, ale také nikdo neřekl, že svému nadřízenému či jednatelům nedůvěřuje vůbec. Otázka důvěry je spjata s vyhlídkami do budoucna každého zaměstnance. V dnešní době, kdy jistota zaměstnání v budoucnu je velmi vrtkavá, se většina pracovníků nechce příliš spoléhat na sliby vedení. Ale i přes to si myslím, že pokusit se zvýši důvěru ve vedení společnosti by přispělo k větší sounáležitosti pracovníků s firmou a přineslo tak řadu kladných aspektů.

Vybraná tvrzení ukazují na největší nesouhlas s finančním ohodnocením práce, a to ve všech případech u výrobních pracovníků. Obecně lze z průměrných statistik odvodit, že platy pracovníků v knihárně jsou spíše nadprůměrné, nižší ohodnocení mají méně kvalifikované, pomocné pracovní síly. Nevýrobní pracovníci se u finančního ohodnocení s kolonkou „odpovídá“ ztotožnili ve 29 % případů. Druhý nejhorší výsledek je u tvrzení „z profesního hlediska dosahuji svých cílů“. Méně svých cílů dosahují výrobní pracovníci. U nevýrobních se toto tvrzení setkalo s nesouhlasem je u 8 % dotázaných.

V minulém roce byly v analyzované firmě zavedeny normy ISO 9001:2000 a 14001:1996. V této souvislosti bylo cílem zjistit, jak toto zavádění bylo vysvětleno a odůvodněno zaměstnancům. Většina odpovědí v kolonce „spíše pozitivní“ dojem není špatným výsledkem, ale „velmi pozitivně“ tento proces zhodnotilo jen 5 % dotázaných. Z této skutečnosti můžeme vyčíst jisté rezervy v komunikaci týkající se zavádění integrovaného systému kvality a jakosti.

Poslední otázka se týkala firemní kultury. Ta je důležitá pro motivaci pracovníků, aby se mohli ztotožnit s podnikovými hodnotami, se stylem chování, rituály firmy. Převažující názor zaměstnanců lze shrnout do kolonky „dobrá“. V tomto intervalu firemní kulturu lépe hodnotí výrobní pracovníci s 39 %. Za „špatnou“ ji považuje pouze 10 % dotázaných, všichni jsou nevýrobní pracovníci. Z pohledu manažerů je firemní kultura ve sledované společnosti z hlediska pracovních vztahů a zlepšování komunikace na dobré úrovni. (Grafické vyhodnocení výsledků, které přihlíží k dělení dle pohlaví a pracovního zařazení naleznete v Příloze P IV – Vy a Vaše společnost)

7.4 Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců, zhodnocení stavu VFK

Z výsledků dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců lze identifikovat některé problémy tak, jak je vidí samotní pracovníci. Z dosažených výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou ve všech sledovaných kategoriích se svým zaměstnáním převážně spokojení.

V části Vaše pracoviště projevila většina dotazovaných spíše spokojenost. Maximální souhlas s podmínkami na svém pracovišti vyjádřila asi pětina dotázaných. Největší homogennost v odpovědích je patrná v oblasti mezilidských vztahů. Dále je převládající spokojenost v oblasti informací, potřebných pro každodenní práci. V dalších oblastech zahrnujících pracovní prostředky, které má pracovník k dispozici; možnosti plného využití vzdělání a zkušeností; pracovní podmínky jako je osvětlení, zařízení, hluk či celkový prostor nebyly shledány vážné překážky a nedostatky. Horších výsledků bylo dosaženo v hodnocení možností podílet se na změnách k lepšímu v pracovním okolí v rámci bezpečnosti práce a ergonomie. Zde je větší polovina dotázaných přesvědčena, že se na změnách může podílet jen málo nebo vůbec.

Nadřízené pracovníky hodnotí jejich podřízení převážně pozitivně. Vidí využívání kritiky i pochvaly. Nikdo není svým nadřízeným k práci demotivován. Jediný závažnější nedostatek mají nadřízení v poskytování informací o cílech oddělení či firmy v daném roce. Zde bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců není, či nechce být informována vůbec.

Kategorie Komunikace a Vy je nejméně problematická. Odpovědi jednoznačně charakterizují komunikaci a mezilidské vztahy s kolegy na pracovišti i vztahy s nadřízenými jako dobré až velmi dobré a kolegiální či profesionální. Celková spokojenost s firmou Printo, s. r. o. je také vysoká, ale jen velmi málo zaměstnanců se však domnívá, že je maximální.

V kategorii Vy a Vaše společnost jsem narazila na problematickou oblast v otázkách týkajících se důvěry vedení společnosti. Téměř polovina pracovníků málo důvěřuje svému přímému nadřízenému a nadpoloviční většina málo důvěřuje jednatelům společnosti. V posuzování nabízených tvrzení nejméně neodpovídá výrok „jsem spokojen s finančním ohodnocením mé práce“. Již lépe se pracovníci ztotožnili s tvrzením „moje práce mě uspokojuje“ a „z profesního hlediska dosahuji svých cílů“. Největší rozporuplnost pocítují

pracovníci v pohledu na tvrzení „jsem hrdý, že zde pracuji“. Vnímání procesu zavádění normy EMS/QMS vyznělo pro firmu jednoznačně, spíše pozitivně. Posledním bodem byla firemní kultura, která je pracovníky vnímána jako dobrá.

8 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ A NÁVRHY

Po provedení analýzy interní komunikace a realizaci dotazníkového šetření celkové spokojenosti zaměstnanců je možno identifikovat některá slabá místa, která mohou negativně ovlivňovat fungování firmy. Nedostatky nejsou nijak kritické, ale jejich odstranění může pomoci k zlepšením ve vedení společnosti a ke zvýšení její úspěšnosti na trhu.

Jako první problematickou oblast lze označit negativní hodnocení pracovníků, které ukazuje, že využívání pochvaly ze strany nadřízených je nedostačující. To může být příčinou spíše nemotivačního působení na pracovníky, v souvislosti s prací, kterou odvedli. Proto by bylo vhodné, kdyby vedoucí dokázali lépe a ve správný čas chválit své podřízené za práci, kterou vykonali. Pochvala by měla být taková, aby zvýšila motivaci k další práci a přispěla k rozvoji pracovníka.

Dále je pro zlepšování a utvrzování sounáležitosti pracovníků s firmou důležité, aby znali cíle firmy a svého oddělení v budoucnosti. Informovanost o budoucím vývoji a cílech je v této firmě na velmi nízké úrovni. Jejím zvýšením lze dosáhnout lepšího sladování cílů firmy s osobními cíli zaměstnanců. Na základě těchto údajů lze pro firmu navrhnout řešení, kterým může být „osvěta“ zaměstnanců formou informačních letáček. Vedení společnosti by jasně formulovalo firemní cíle a vize tak, by se každý zaměstnanec mohl zařadit do některého dílčího kroku v dosahování firemního cíle jako celku. Letáčky by se pak distribuovaly mezi zaměstnance. Toto řešení by pro firmu bylo relativně levné a snadno realizovatelné. Jako modernější cesta by se požadovaný text mohl umístit také na internet, kde by byl přístupný i ostatním zainteresovaným skupinám. Zde by se však musel upravit tak, aby neposkytoval důvěrné informace nežádaným osobám.

Z neznalosti cílů a budoucího vývoje firmy vyplývá nedůvěra v nadřízené a v jednatele společnosti. Proto by bylo vhodné tuto důvěru podpořit. Cesta, jak toho docílit může vézt přes zvýšení projevovaného zájmu o zaměstnance. Vedení společnosti by mělo dát jasně najevo, jak jsou pro ně jejich zaměstnanci důležití a nepostradatelní. Dnes je jistota stálého zaměstnání privilegiem jen pro málo lidí. Přístup vedení k zaměstnancům by neměl být tak neosobní, ale měl by být více založený na důvěře a pochopení potřeb zaměstnanců.

Společnost si je vědoma důležitosti komunikace a dobré image, kterou firma má v očích zákazníků, ale již trochu zapomíná na názory svých vlastních zaměstnanců. Ve společnosti

sice denně probíhají porady mezi jednotlivými úseky, ale nejsou příliš vedeny po vertikální úrovni. To také může být důvodem nízké důvěry ve vedení a hlavně v jednatele společnosti, kteří stojí na nejvyšším stupni. Ti mají nejmenší kontakt a přístup k řadovým pracovníkům a nejméně mohou prostřednictvím přímé komunikace zaměstnance informovat.

Jak dále vyplynulo z šetření spokojenosti jsou pracovníci v této firmě nespokojeni s finančním ohodnocením své práce. Tato nespokojenost se dala již předem předvídat, ale přesto jsou procenta velmi nespokojených zaměstnanců dost vysoká. Zásadní zvyšování mezd by bylo pro firmu jistě finančně neúnosné, proto by tento problém mohla řešit drobnějšími finančními bonusy v podobě zaměstnaneckých výhod. Jejich charakter záleží na uvážení a možnostech společnosti, ale jistě by byla realizovatelná různá zvýhodnění plynoucí z předmětu podnikání firmy. Další variantou může být podpora v zajištění zaměstnanců na „stará kolena“. Firma jako zaměstnavatel může přispívat na důchodové připojištění či kapitálové životní pojištění nebo jiné programy podporované státem a zvýhodňující i zaměstnavatele při odvodu daní. Dále by mohlo zvýšit spokojenost, a to nejen s finančním ohodnocením, zavedení systému hodnocení pracovníků podle odvedené práce a s tím spojené finanční prémie.

Zlepšení komunikace v této společnosti bych viděla v přiblížení nadřízených a podřízených pracovníků. Snaha komunikovat však musí vycházet od vedoucích pracovníků k podřízeným. To by se mohlo uskutečnit formou oficiálních meetingů. Vedoucí by vedli diskusi o vývoji společnosti s ostatními pracovníky. Ti by byli informovanější a zasvěcenější do problémů, které řeší vedení. Mohli by se snáze identifikovat s firmou a svým nadřízeným. Na druhou stranu by měli mít možnost představit své náměty ke zlepšení chodu společnosti ze strany pouhých řadových zaměstnanců. Přínosné by mělo být pro vedení získání přímých reakcí a názorů svých zaměstnanců.

Z analyzovaných prostředků interní komunikace je nejméně efektivně využívána schránka „přání a stížností“. Tento komunikační prostředek může poskytnout přínosné informace, proto by se firma měla postarat o jeho propagaci. To může udělat například tím, že schránku zviditelní zajímavým vizuálním provedením, které bude poutat pozornost. Jednoduchými slogany a bonmoty může navádět pracovníky k vyjádření názorů a postřehů. Ty nejzajímavější by neměly zůstat v tajnosti, ale měly by být zveřejněny a patřičně oceněny. Také některý podnět získaný z této schránky by měl být zaveden do praxe.

Ke zlepšení komunikace mohou přispět společenské, kulturní a firemní akce. Jejich efektivita z hlediska komunikace je v současné době velmi nízká, proto by se společnost měla pokusit o jejich rozvoj. Jako zajímavou společensko-firemní akci bych navrhovala například poznávací zájezdy či výlety. Mohly by být jak do blízkého tak vzdálenějšího okolí. S poznáním souvisí i rozvoj sportovních aktivit, který by jistě našel své příznivce, zejména v mužské části zaměstnanců firmy. Možná více typické pro ženy by mohlo být celofiremní připomenutí nejvýznamnějších svátků v roce, jakými jsou Vánoce a Velikonoce. Především vánoční setkání by mohlo příjemně potěšit a sblížit zaměstnance firmy. Za zamyšlení také stojí otevřenost takovýchto akcí i rodinným příslušníkům zaměstnanců. Ti jsou jejich hlavním zázemím a mají velký vliv na jejich pohodu a bylo by vhodné aby i oni pozitivně vnímali firmu. Tyto návrhy by mohly být základem pro zlepšení firemní kultury

ZÁVĚR

Úkolem této bakalářské práce bylo analyzovat vnitřní komunikaci a její dopady na spokojenost pracovníků ve firmě Printo, s. r. o. Výsledky analýzy jsou promítnuty do závěrečných návrhů a doporučení.

Obsahem první části této práce bylo teoretické zpracování literárních pramenů k tématu vnitřní komunikace. Tato část se také zabývá motivací, podnikovou kulturou a vizí. Druhá část byla praktická a obsahovala analýzu prostředků komunikace, kterou jsem prováděla na základě pozorování a dotazování během pobytu ve firmě v rámci diplomové praxe. Dále praktická část zpracovávala problematiku spokojenosti zaměstnanců pomocí realizace dotazníkového šetření. Vyústěním celé práce byly návrhy a doporučení, které jsem navrhla jako řešení některých zjištěných nedostatků.

Téma vnitřní komunikace se dnes bezesporu stává stále diskutovanějším námětem. Mnozí manažeři si začali uvědomovat důležitost správné komunikace pro chod celé organizace. Také na trhu můžeme nalézt stále větší množství literatury, která se zabývá touto problematikou. Popisuje komunikaci, kulturu a další prvky, které jsou komunikací ovlivněny, a to jak ve firmách v České republice, tak v Evropě a celém světě. Každý národ je jiný a každý má své specifické znaky, kterými se od ostatních odlišuje. Nelze jednoznačně říci, že to, co se osvědčilo v jiné zemi, bude fungovat i u nás.

Závěrem bych chtěla říci, že během tvorby této práce jsem se seznámila se zajímavým oborem, který je dnes stále více rozvíjen v každém moderním podniku.. Toto téma mne přimělo k zamyšlení nad mnohými otázkami spojenými s komunikací a mezilidskými vztahy. Každý podnik je individualitou a musí si najít tu správnou cestu k optimální souhře všech svých složek. Cesta k tomuto cíli není lehká, ale stojí za to se o ni co nejlépe pokusit, protože výsledek může pro firmu přinést více než jen zvýšení výkonnosti a motivace pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VYBÍRAL, Z.: *Psychologie lidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.
- [2] HLOUŠKOVÁ, I.: *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [3] JOSEPH A. DeVITO: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [4] JANDA, P.: *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [5] MIKULÁŠTÍK, M.: *Interpersonální komunikace*. Zlín 2001. 187 s. ISBN 80-7318-047-2.
- [6] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H.: *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [7] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [8] SCHEIN, E. H.: *Psychologie organizace*. Praha: Orbis 1969. 161 s. ISBN 11-021-69.
- [9] VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I., STANĚK, M.: *Podnik světové třídy*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství 1997. 276 s. ISBN 80-902235-1-6.
- [10] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [11] PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. Bratislava: Sprint vrfa 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [12] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [13] STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

SERIÁLOVÉ PUBLIKACE

- [14] SNOPKOVÁ, E. Firemní kultura a interní komunikace v praxi. *Moderní řízení*. 2004, roč. XXXIX., č. 1, s. 48-49. ISSN 0026-8720.
- [15] ČAKRT, M. Tajemství manažerské komunikace. *Moderní řízení*. 2004, roč. XXXIX., č. 7, s. 64-66. ISSN 0026-8720.
- [16] URBAN, J. Řízení firemní kultury. *Moderní řízení*. 2004. roč. XXXIX., č. 1, s. 12-14. ISSN 0026-8720.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [17] *Máte vizi své budoucnosti?* [online]. [cit. 2005-05-11]. Dostupný z WWW:
http://www.modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=000000_save&article%5Bid%5D=15766400&article%5Barea_id%5D=10024700.
- [18] Johnson & Johnson, s. r. o. [online]. [cit. 2005-05-11] Dostupný z WWW:
<http://www.jnjcz.cz/text.php?id=2>.
- [19] Printo s. r. o. [online]. [cit. 2005-04-16] Dostupný z WWW:
<http://www.printo.cz>.
- [20] *Tisk a předtisková příprava v ČR 2003-04*. Praha: Vydavatelství Svět tisku, 2004. 289 s.
- [21] Interní materiály firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EMS	Environment management system (systém managementu ochrany životního prostředí)
QMS	Quality management system (systém managementu jakosti)
THP	Technicko-hospodářský pracovník
CTP	Computer to plate (technologie přenosu dat z počítače na kovolisty)
CMYK	Barevná škála (Cyan, Magenta, Yellow, black)
DTP	Desktop publishing (příprava tisku)
CRM	Customer relationship management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Interní komunikace.	13
Obr. č. 2 Komunikace jako prostředek úpravy chování uvnitř firmy.	15
Obr. č. 3 Typologie podnikové kultury.	27

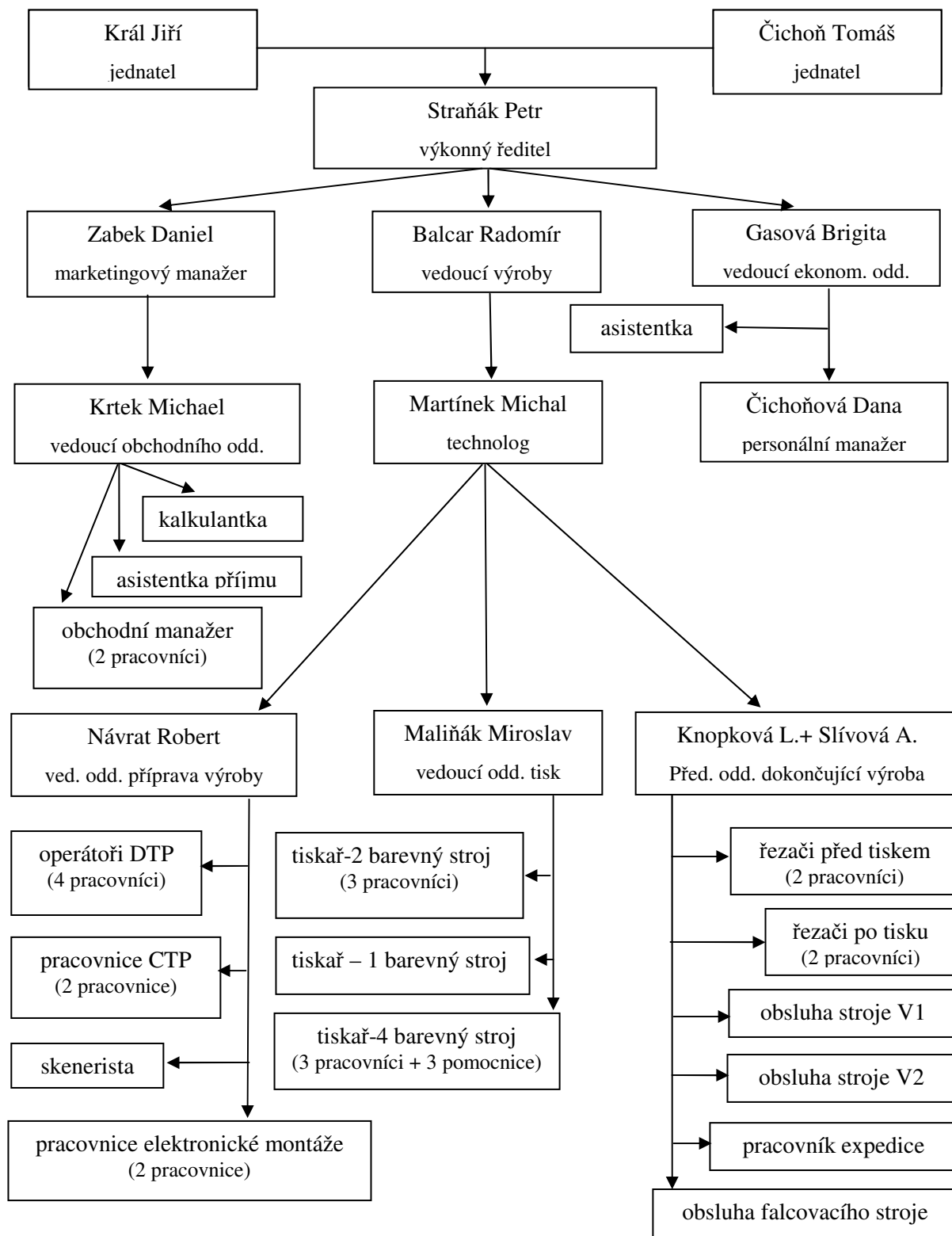
SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců	30
Tab. č. 2 Hodnocení podmínek na pracovišti	40
Tab. č. 3 Možnost podílet se na změnách v pracovním okolí.....	40
Tab. č. 4 Využívání kritiky a pochvaly	42
Tab. č. 5 Působení reakce od nadřízeného na Vámi vykonanou práci.....	42
Tab. č. 6 Informování nadřízeným o cílech oddělení nebo firmy v daném roce.....	42
Tab. č. 7 Komunikace a mezilidské vztahy s kolegy.	44
Tab. č. 8 Komunikace a vztahy s nadřízeným.	44
Tab. č. 9 Celková spokojenost s firmou Printo, s. r. o.	44
Tab. č. 10 Důvěra ve vedení společnosti – nadřízený.....	46
Tab. č. 11 Důvěra ve vedení společnosti – jednatelé.....	46
Tab. č. 12 Hodnocení tvrzení.....	46
Tab. č. 13 Vnímání zavedení integrovaného systému QMS/EMS.	47
Tab. č. 14 Hodnocení firmní kultury.....	47

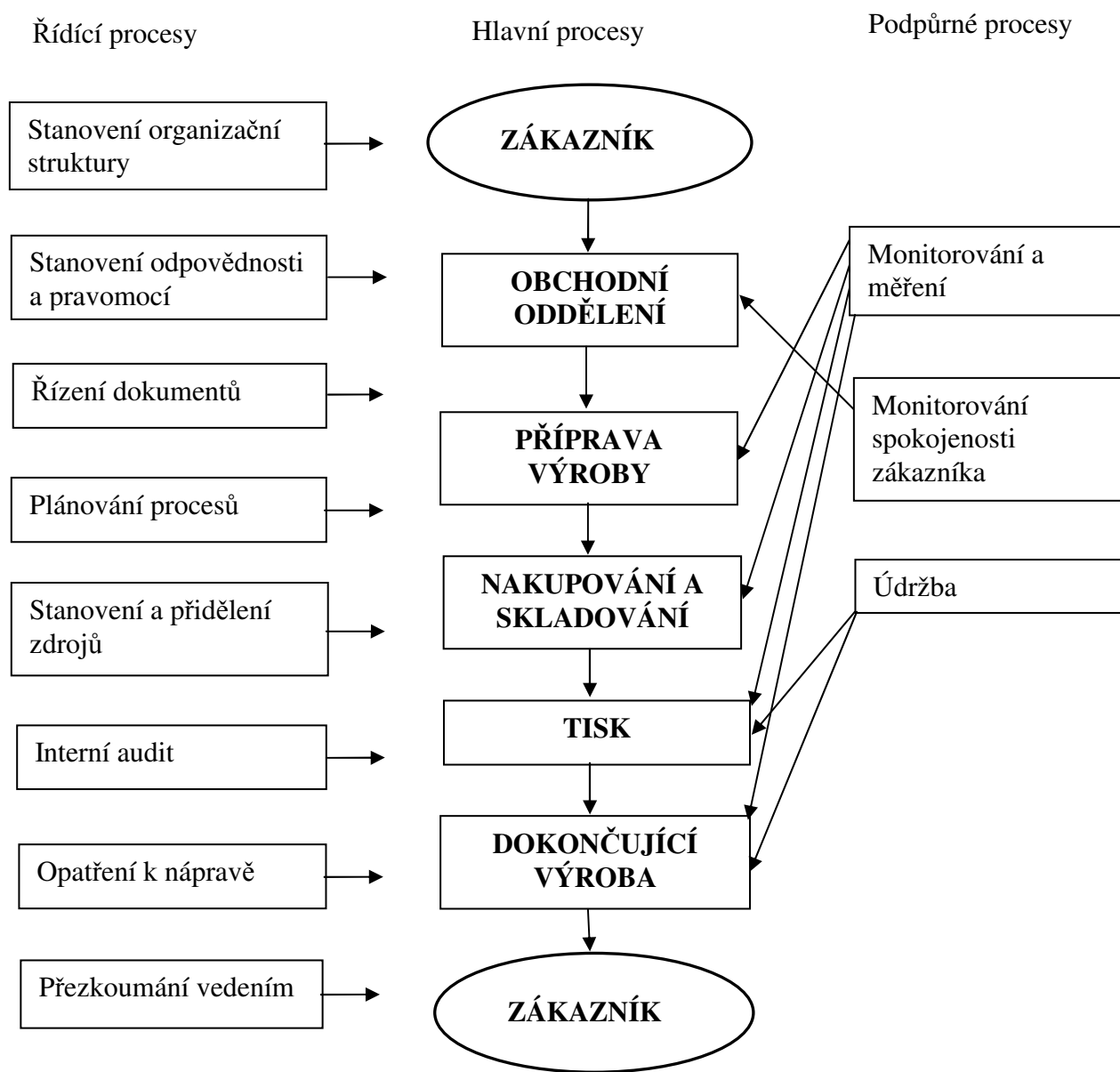
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma firmy PRINTO, s. r. o.
- P II Procesní mapa
- P III Dotazník
- P IV Grafické vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA – PRINTO, S. R. O.



PŘÍLOHA PII: PROCESNÍ MAPA FIRMY PRINTO, SPOL. S R.O.



PŘÍLOHA P III:

ANONYMNÍ DOTAZNÍK SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ FIRMY PRINTO, S.R.O.

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky. V tomto roce je mým úkolem zpracovat bakalářskou práci na téma: „Analýza vnitřní komunikace a její vliv na spokojenost pracovníků ve firmě PRINTO, s. r. o.“

Chtěla bych vás proto požádat, zda byste mohl(a) vyplnit tento dotazník, který je zcela anonymní. Svými odpověďmi přispějete ke zlepšení komunikace ve Vaší firmě.

Za Vaši spolupráci Vám předem děkuji

Hana Kubicová

1. Jak hodnotíte podmínky na svém pracovišti? *(Jak jste spokojeni s následujícími oblastmi?)*

	Velmi spokojený(á)	Spíše spokojený(á)	Spíše nespokojený(á)	Vůbec nejsem spokojený(á)
Mezilidské vztahy	1	2	3	4
Možnost plného využití Vašeho vzdělání a zkušeností?	1	2	3	4
Pracovní prostředky, které máte k dispozici (PC, technické přístroje, stroje atd.)	1	2	3	4
Pracovní podmínky (zařízení, hluk, osvětlení, celkový prostor)	1	2	3	4
Informace, které potřebujete pro Vaši každodenní práci?	1	2	3	4

2. Do jaké míry se můžete podílet na změnách k lepšímu ve Vašem pracovním okolí v rámci bezpečnosti práce a ergonomie (rozmístění pracovních prostředků)?

☐ Velmi ☐ Vcelku dostatečně ☐ Málo ☐ Vůbec

3. Myslíte si, že Váš nadřízený dokáže vhodně a ve správný čas využívat kritiku a pochvalu?

	Pochvala	Kritika
Určitě ano	1	1
Spíše ano	2	2
Spíše ne	3	3
Určitě ne	4	4

4. Jak na Vás působí reakce od Vašeho nadřízeného/nadřízené u Vámi vykonané práce?

☐ Velmi motivačně ☐ Spíše motivačně ☐ Spíše nemotivačně ☐ Velmi nemotivačně

5. Informoval Vás Váš nadřízený/á o cílech Vašeho oddělení nebo firmy v daném roce?

☐ Ano, podrobně ☐ Ano, v hlavních bodech ☐ Nedostatečně ☐ Ne

6. Charakterizujte komunikaci a mezilidské vztahy s kolegy u Vás na pracovišti?

- ☐ Velmi dobré, přátelské ☐ Dobré, kolegiální ☐ Špatné ☐ Velmi špatné

7. Charakterizujte komunikaci a vztahy s nadřízeným?

- ☐ Velmi dobré a profesionální ☐ Dobré ☐ Špatné ☐ Velmi špatné

8. Charakterizujte svou celkovou spokojenost respektive nespokojenost s firmou Printo, s.r.o.?

- ☐ Velmi spokojený ☐ Spíše spokojený ☐ Spíše nespokojený ☐ Velmi nespokojený

9. Jak důvěřujete vedení společnosti – Vašemu nadřízenému?

- ☐ Velmi silně ☐ Silně ☐ Málo ☐ Velmi málo

10. Jak důvěřujete vedení společnosti – jednatelům?

- ☐ Velmi silně ☐ Silně ☐ Málo ☐ Velmi málo

11. Co si myslíte o následujících tvrzeních?

	Silně odpovídá	Odpovídá	Neodpovídá	Vůbec neodpovídá
„Jsem hrdý, že zde pracuji.“	1	1	1	1
„Z profesního hlediska dosahuji svých cílů.“	2	2	2	2
„Moje práce mě uspokojuje.“	3	3	3	3
„Jsem spokojen s finančním ohodnocením mojí práce“	4	4	4	4

12. Jak vnímáte z komunikačního hlediska proces zavádění integrovaného systému QMS/EMS (ISO 9001:2000/ISO 14001:1996)

- ☐ Velmi pozitivně ☐ Spíše pozitivně ☐ Spíše negativně ☐ Negativně

13. Jak hodnotíte firemní kulturu v Printo, s.r.o.?

- ☐ Velmi dobrou ☐ Dobrou ☐ Nepříliš dobrou ☐ Špatnou

14. Pohlaví

- ☐ Muž ☐ Žena

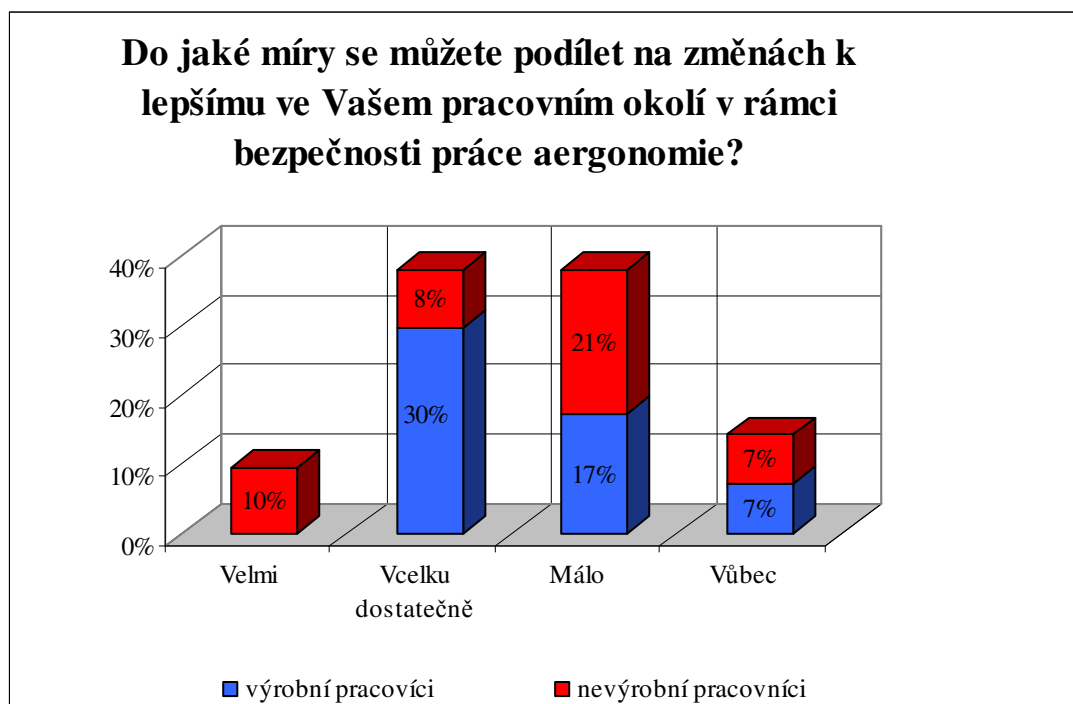
15. Pracovní zařazení

- ☐ Výrobní pracovník
☐ Nevýrobní pracovník

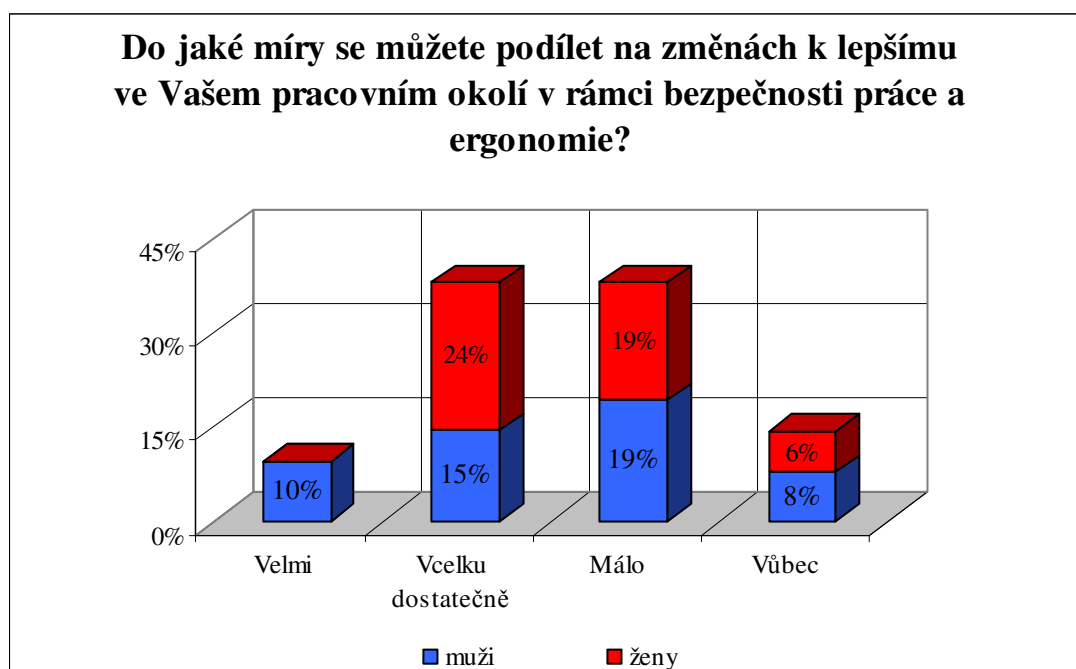
Děkuji Vám za Vaši ochotu při vyplnění tohoto dotazníku.

PŘÍLOHA P IV: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vaše pracoviště

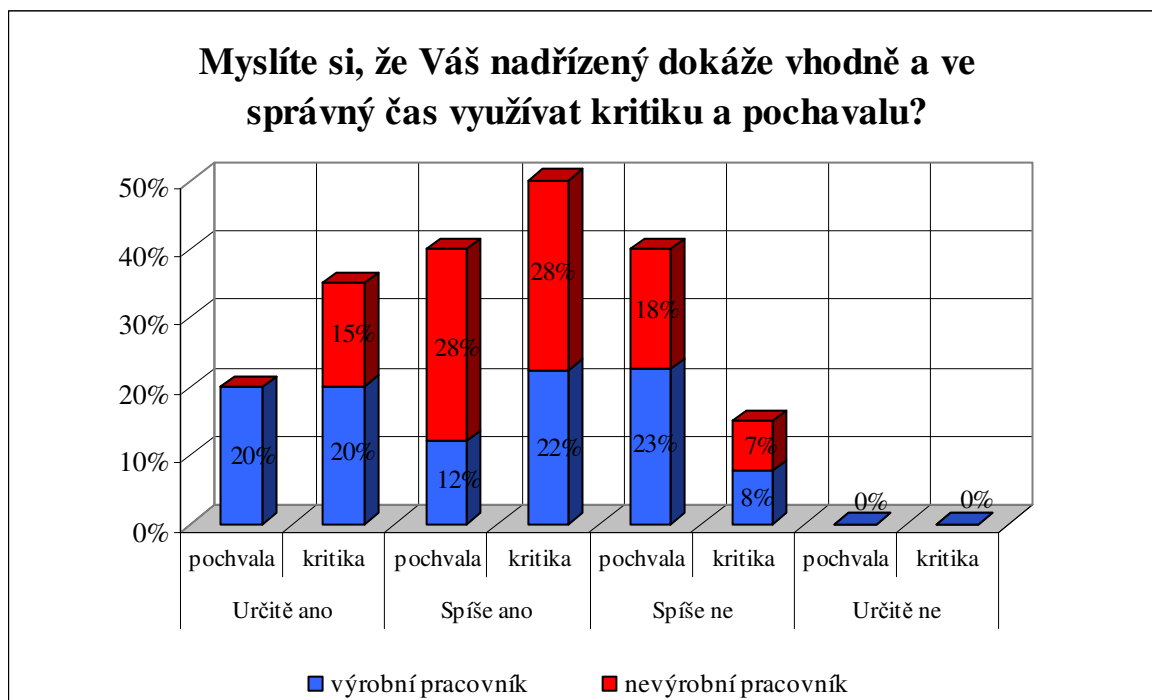


Graf 1

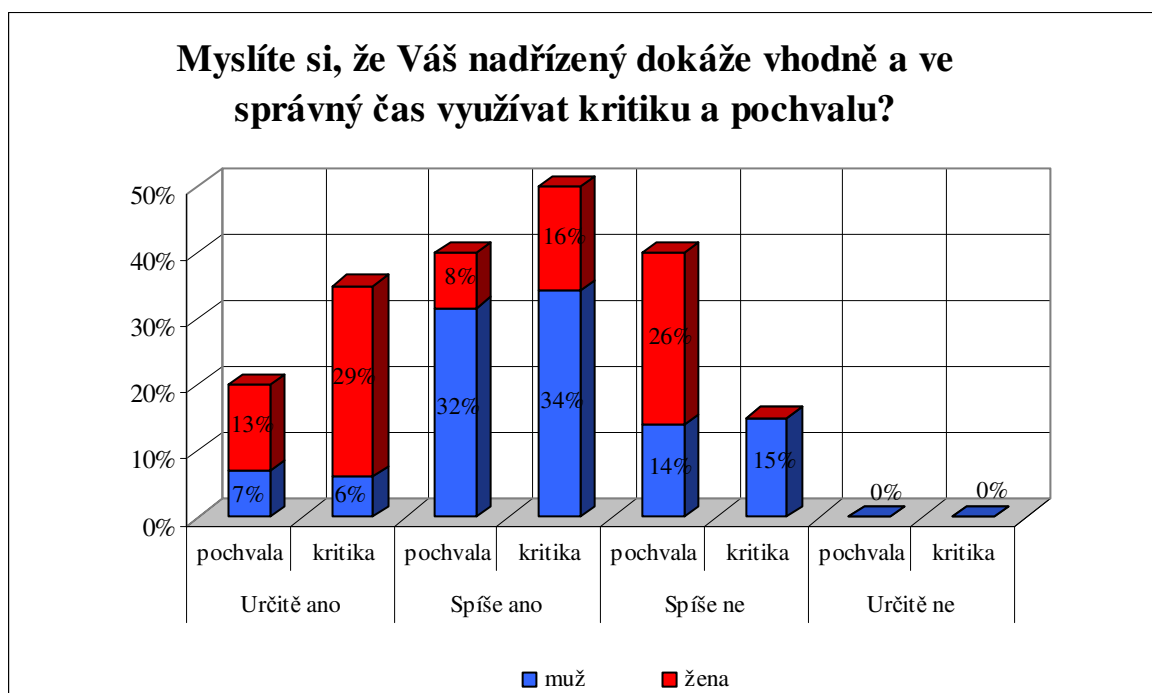


Graf 2

Vaši nadřízení

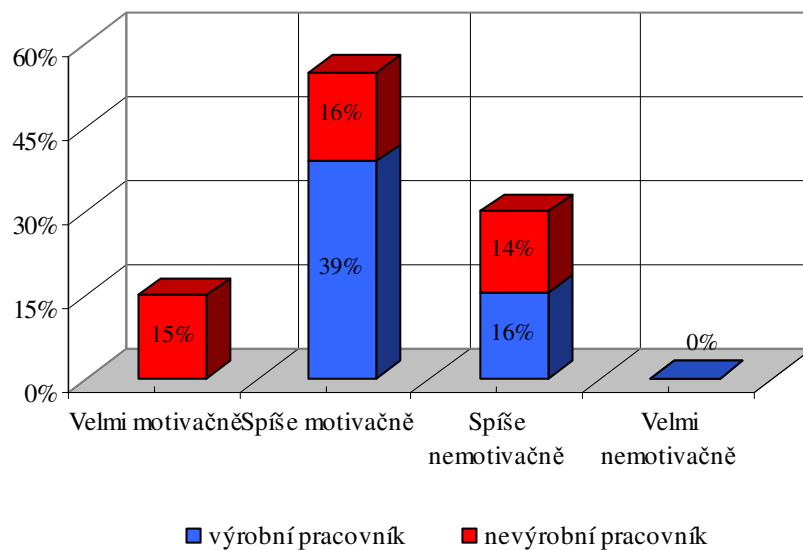


Graf 3



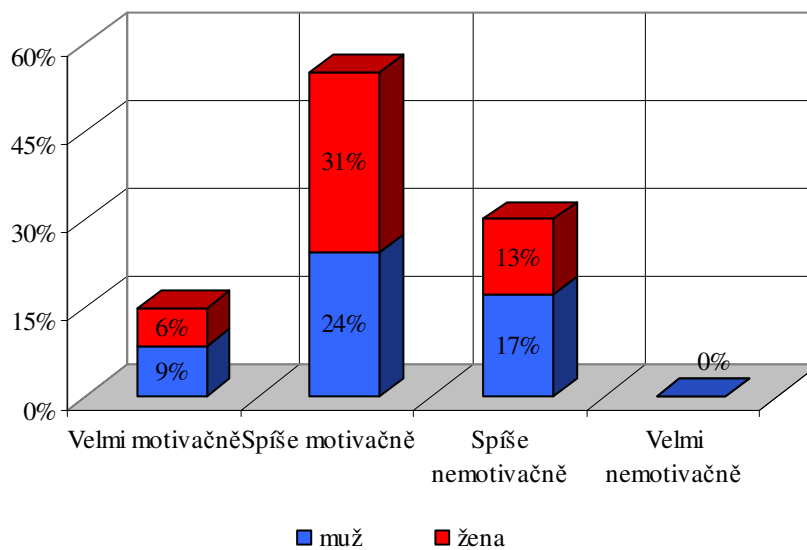
Graf 4

Jak na Váš působí reakce od Vašeho nadřízeného u Vámi vykonané práce?

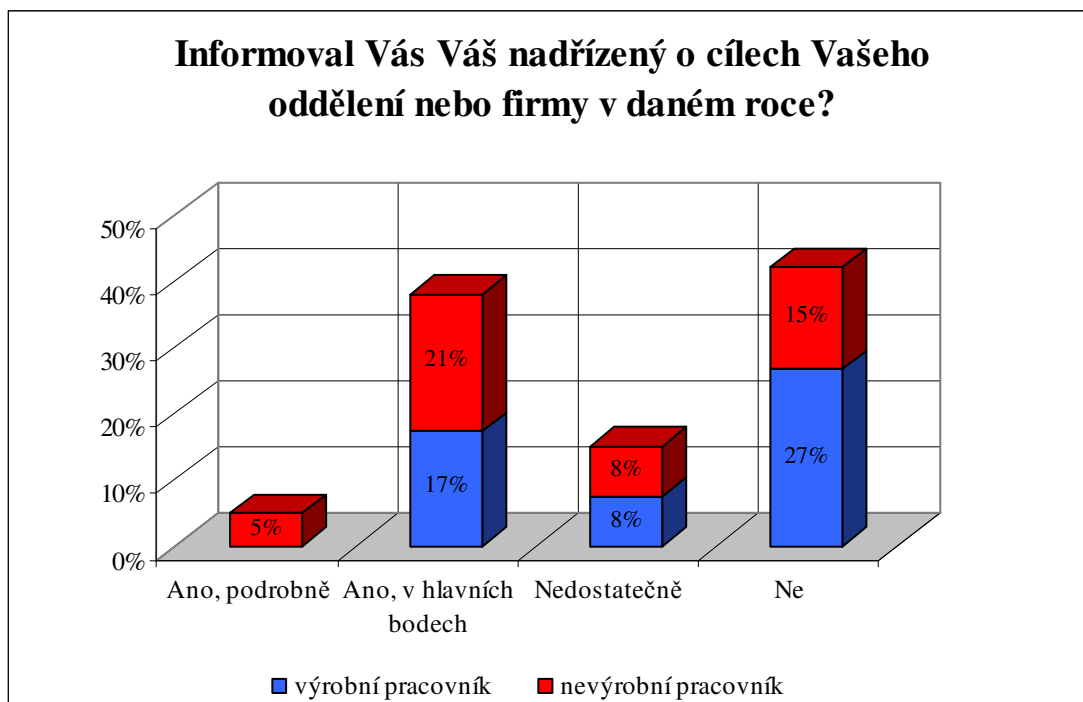


Graf 5

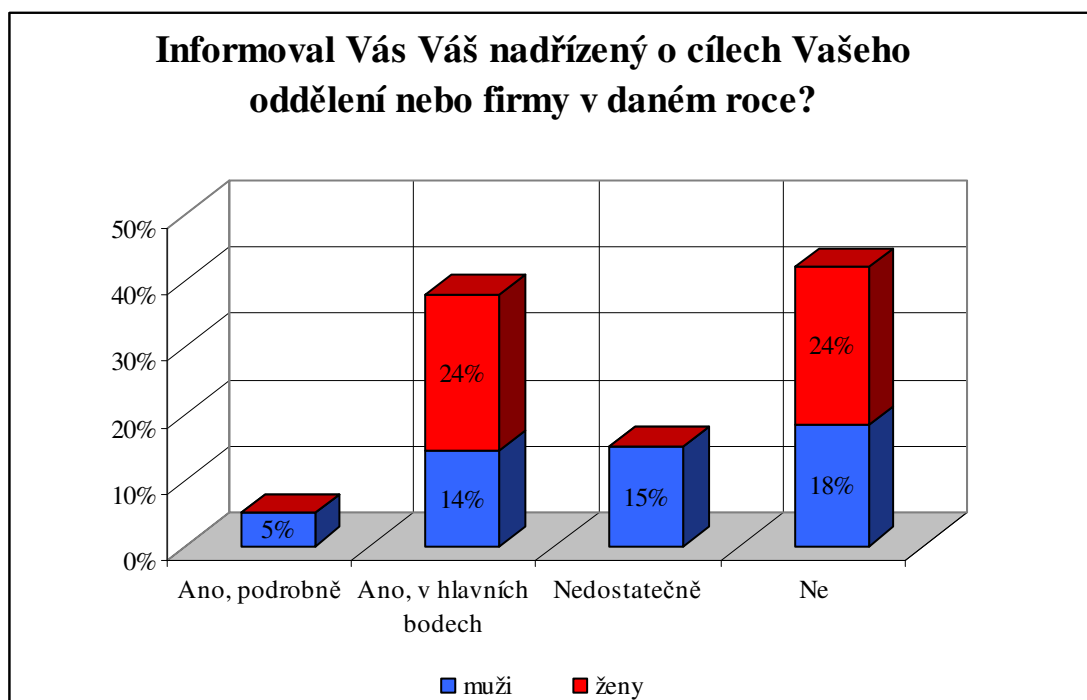
Jak na Váš působí reakce od Vašeho nadřízeného u Vámi vykonané práce?



Graf 6

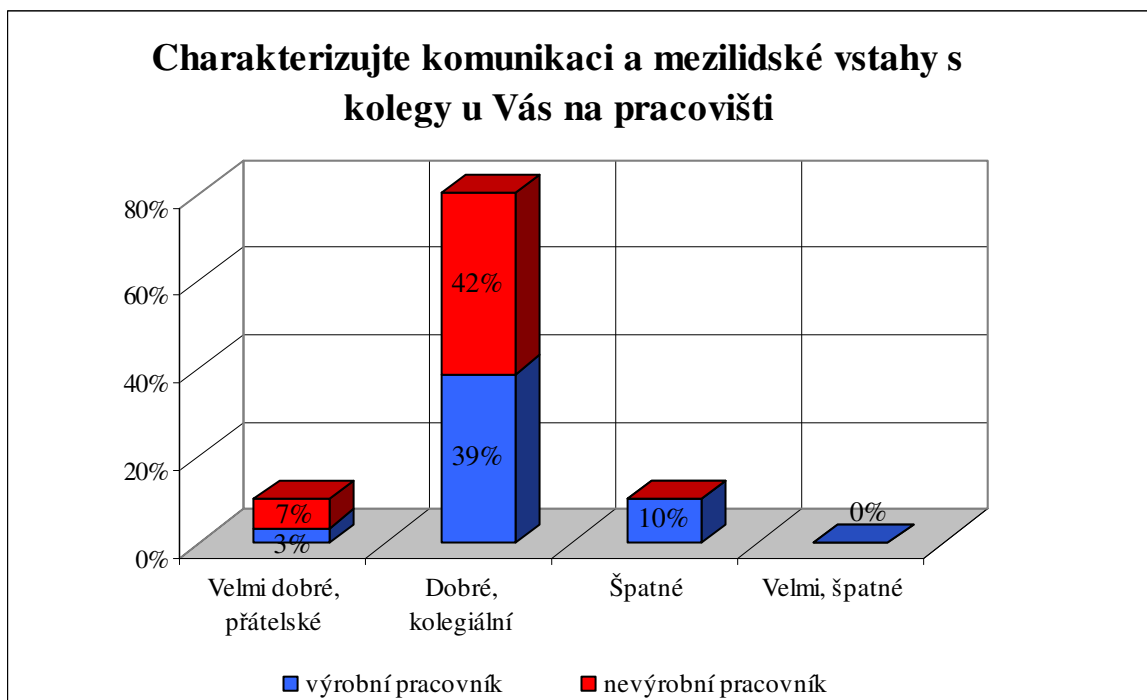


Graf 7

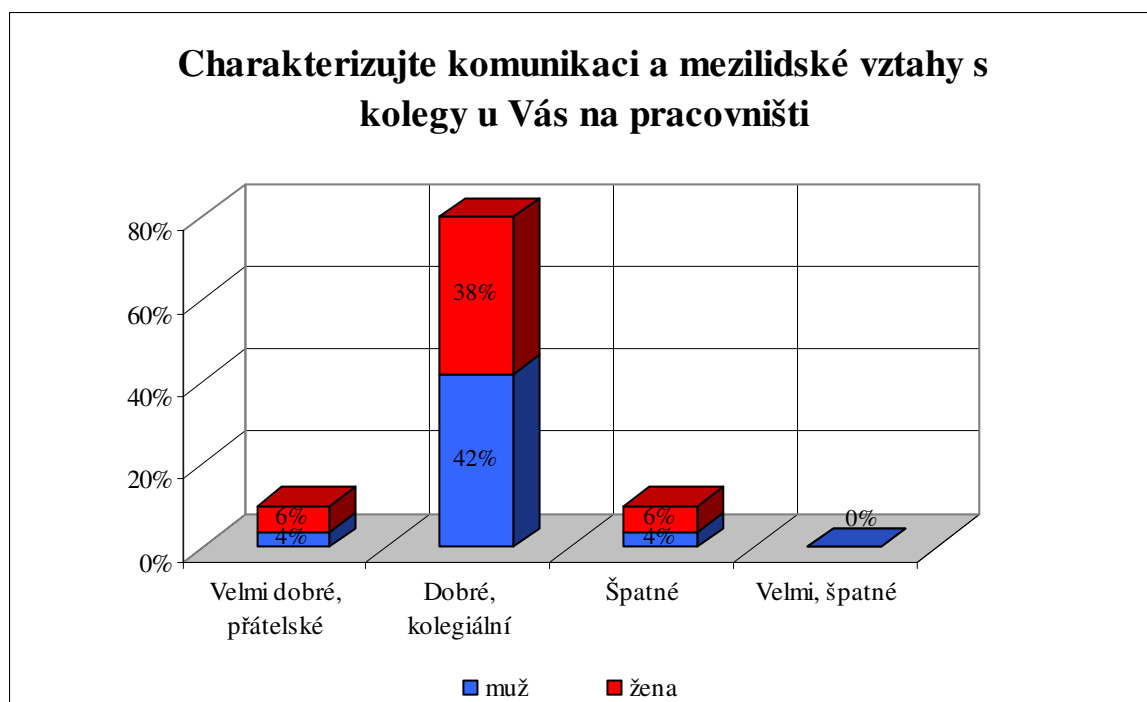


Graf 8

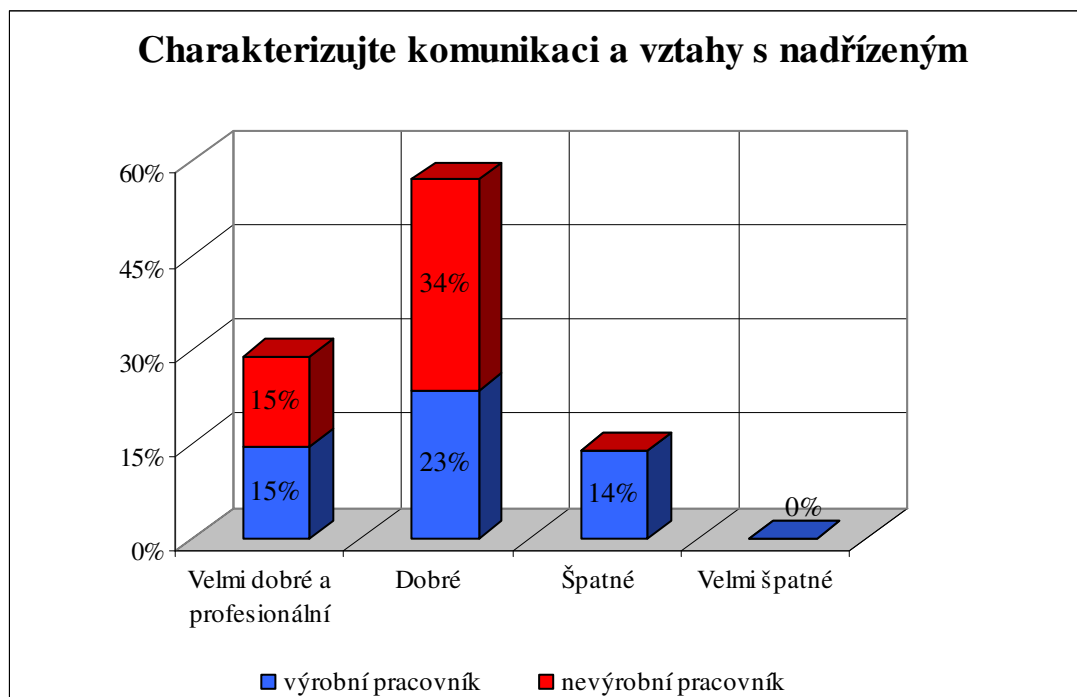
Komunikace a Vy



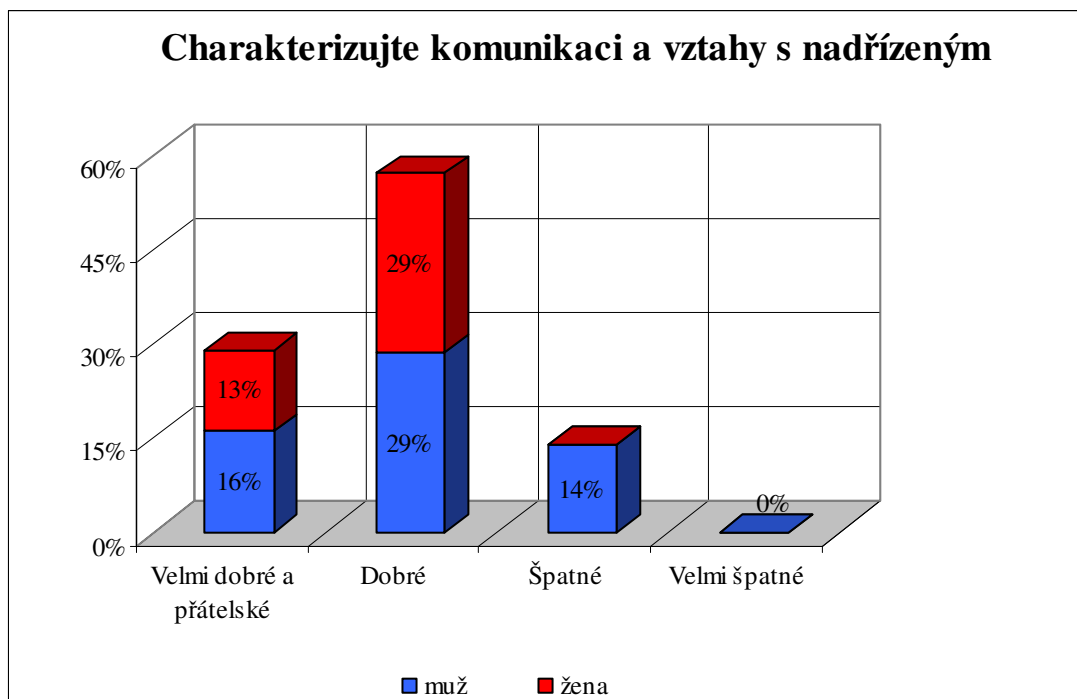
Graf 9



Graf 10

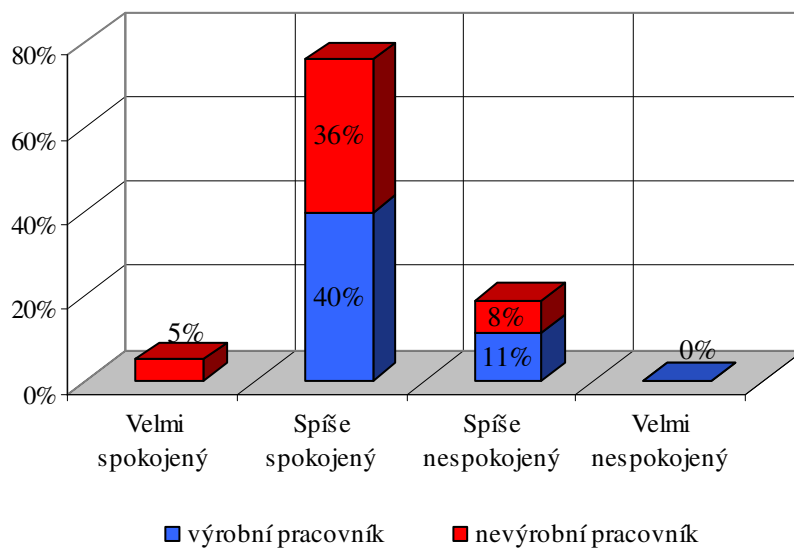


Graf 11



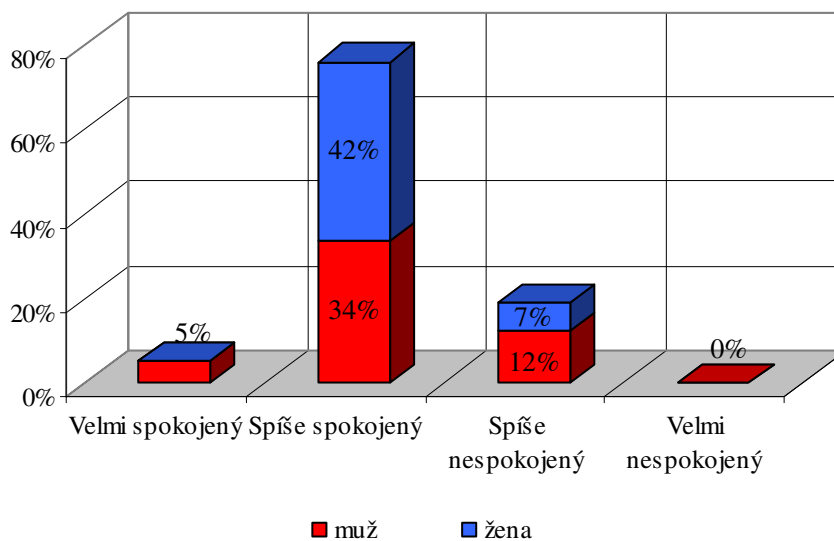
Graf 12

Charakterizujte svou celkovou spokojenost respektive nespokojenost s firmou Printo, s. r. o.



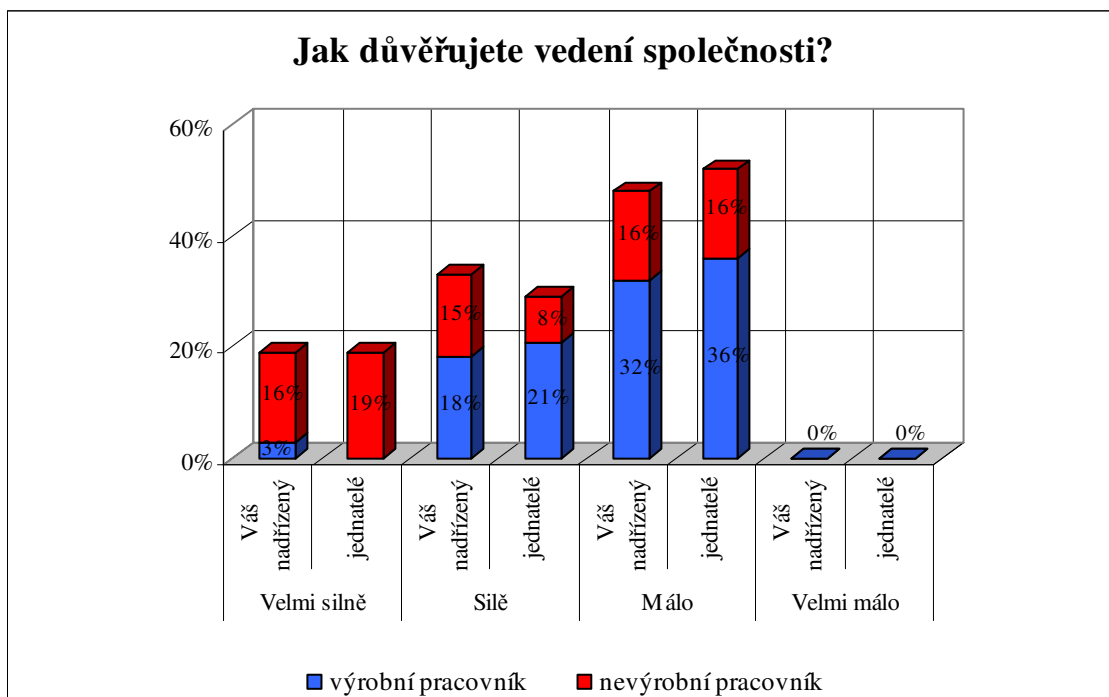
Graf 13

Charakterizujte svou celkovou spokojenost respektive nespokojenost s firmou Printo, s. r. o.

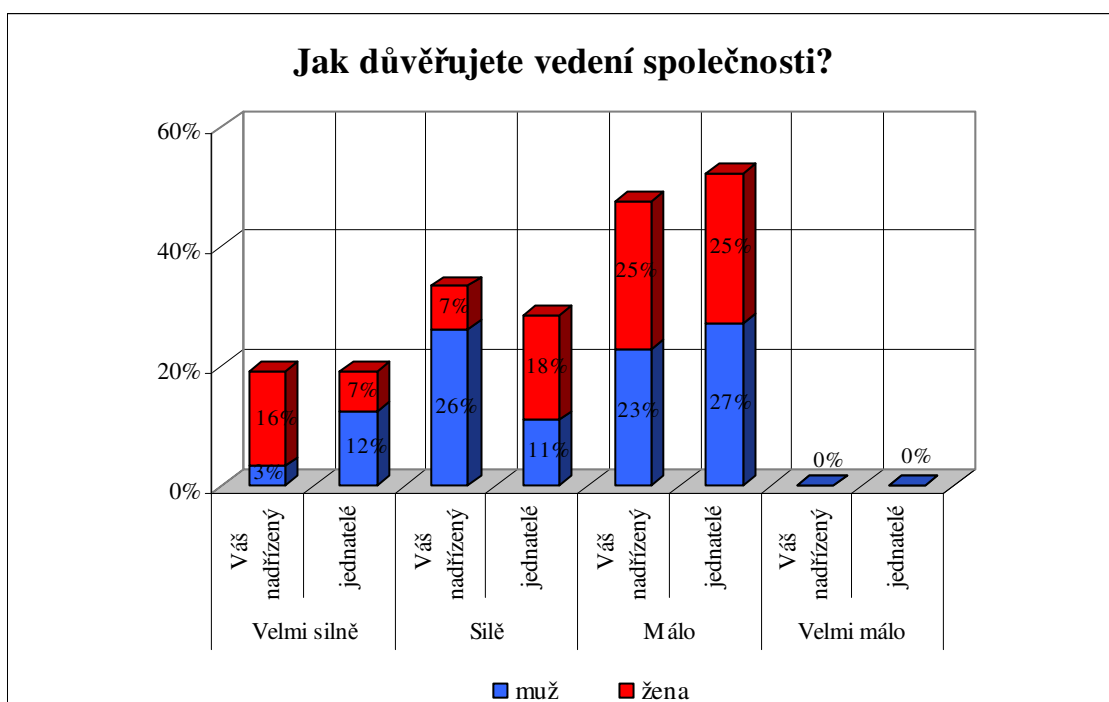


Graf 14

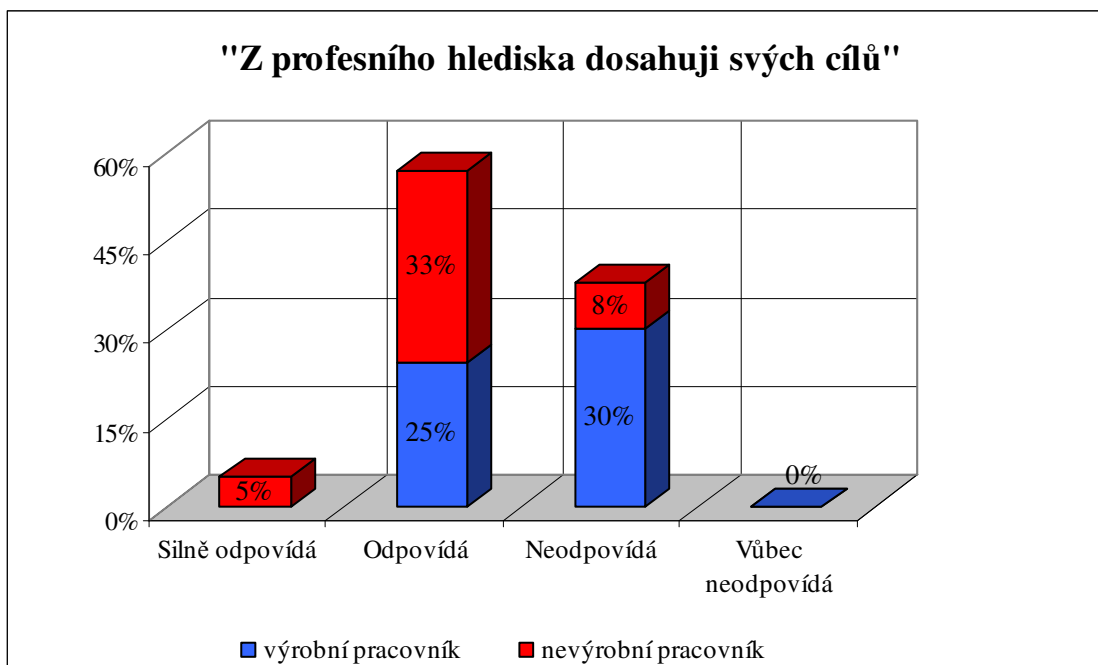
Vy a Vaše společnost



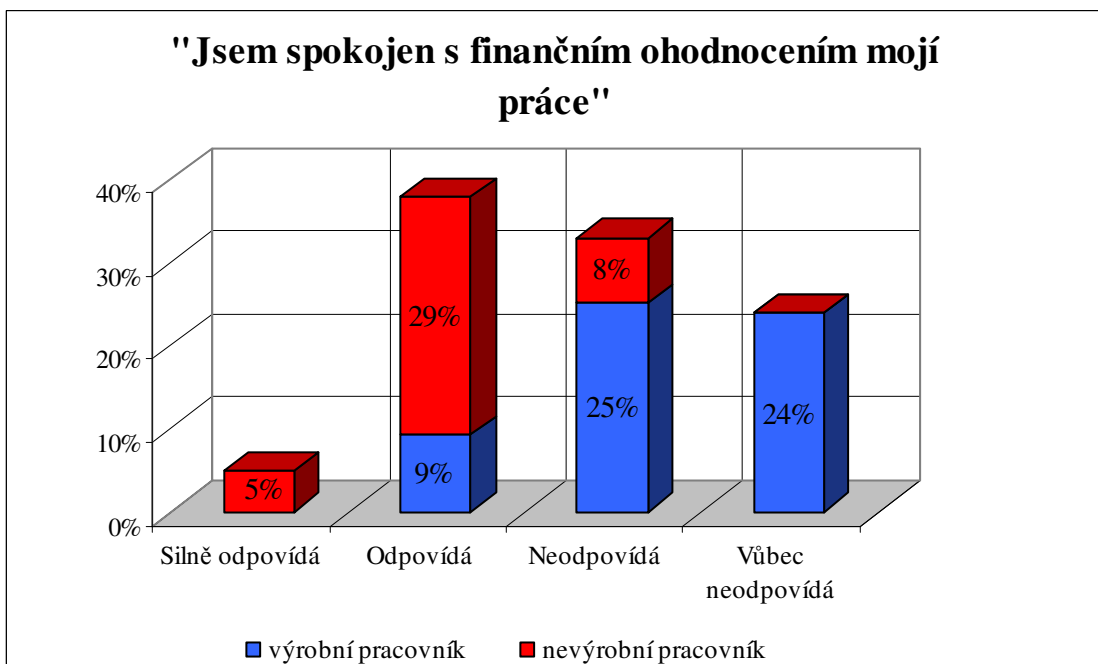
Graf 15



Graf 16

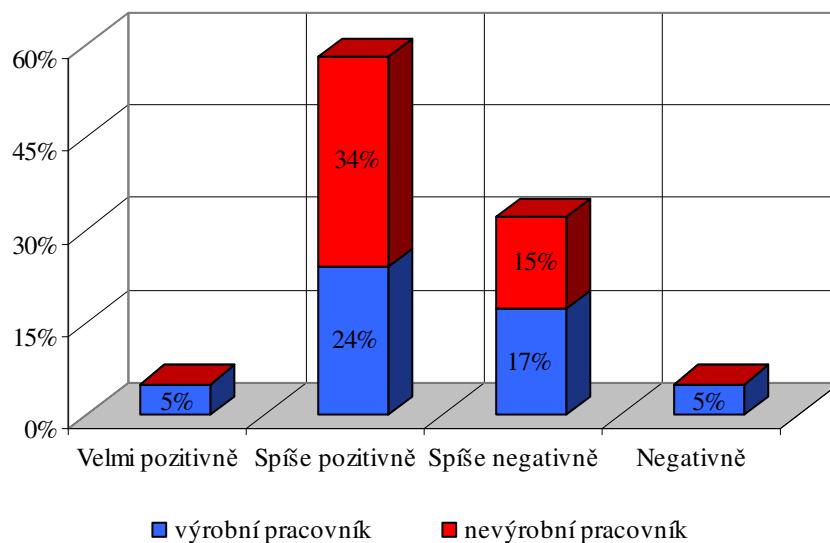


Graf 17



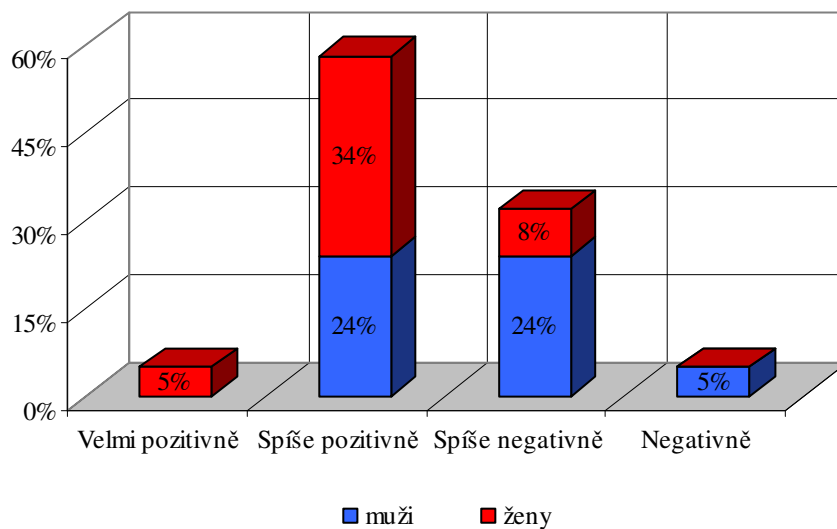
Graf 18

Jak vnímáte z komunikačního hlediska zavedení integrovaného systému QMS/EMS

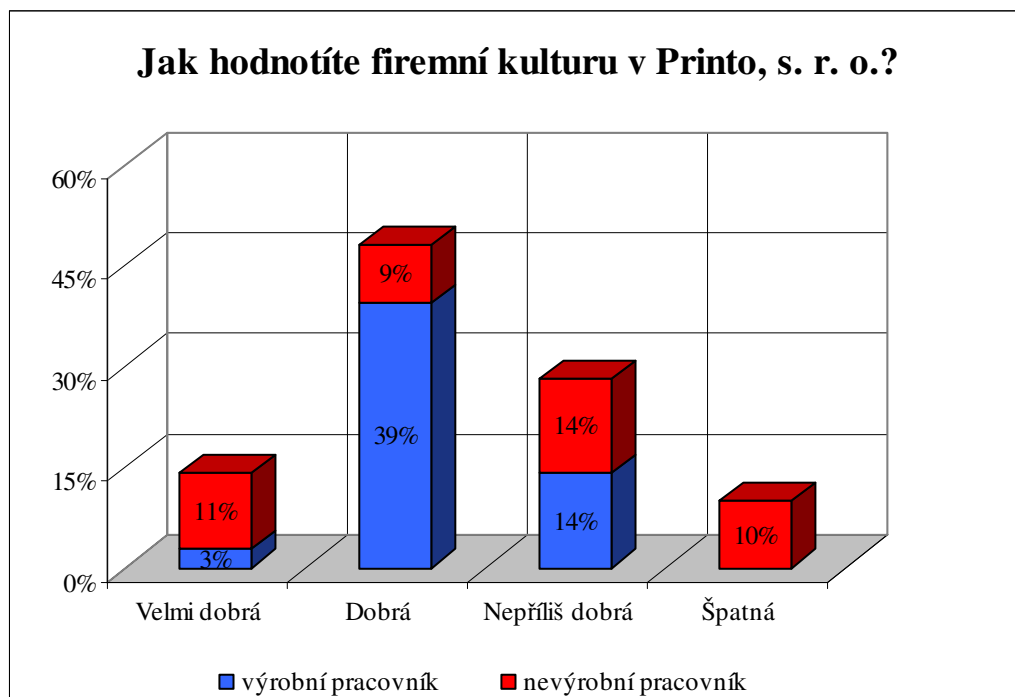


Graf 19

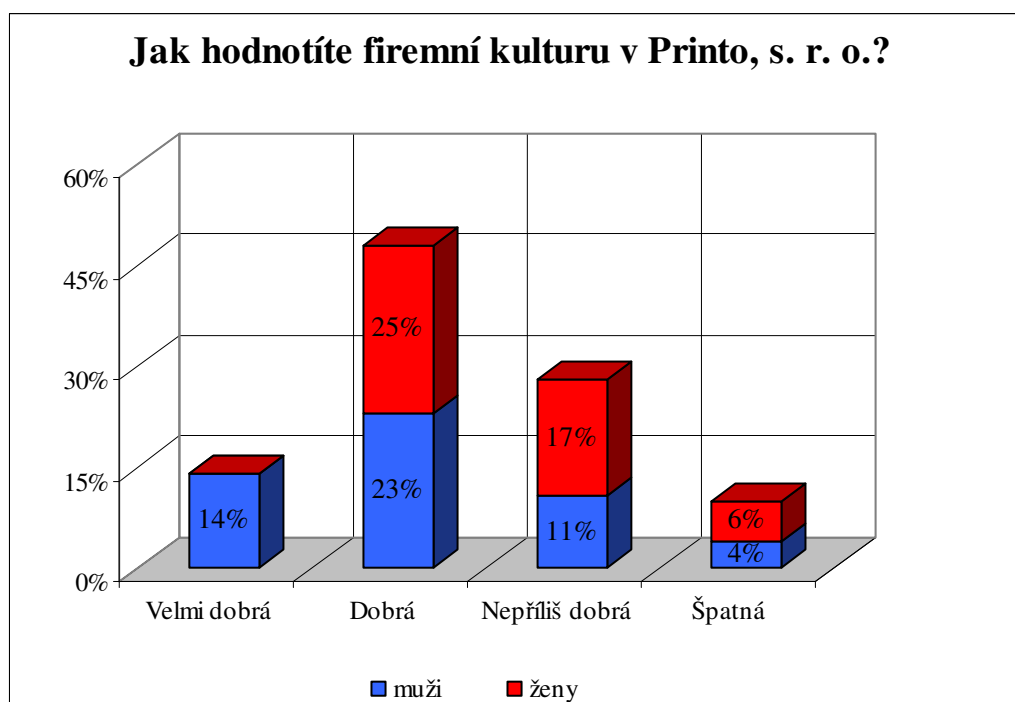
Jak vnímáte z komunikačního hlediska zavedení integrovaného systému QMS/EMS



Graf 20



Graf 21



Graf 22