

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**NÁVRH NA ZEFEKTIVNĚNÍ INTERNÍ  
KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI MANDÍK A. S.**

**Autor práce: Karolína Soukupová**

**Studijní obor: Management a marketing služeb**

**Forma studia: Prezenční**

**Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.**

**Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb**

**2017**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

SOUKUPOVÁ, K. *Návrh na zefektivnění interní komunikace ve společnosti Mandík a. s. : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2017. 68 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Klíčová slova:** firemní komunikace, formy komunikace, interní komunikace, komunikační bariéry, nástroje komunikace

Bakalářská práce analyzuje stav interní komunikace ve společnosti Mandík, a. s. Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá teoretickým vymezením základních pojmů: komunikace, interní komunikace, komunikační nástroje, bariéry komunikace, komunikační strategie, marketingový audit. Druhá část práce charakterizuje firmu Mandík a analyzuje formy komunikace v této firmě. Závěrečná část prezentuje výsledky marketingového výzkumu zaměřeného na hodnocení procesů interní komunikace ve společnosti. Výzkum je realizován na základě zpracovaného plánu výzkumu. Závěrem jsou navržena opatření pro zvýšení účinnosti nástrojů interní komunikace.

## **ABSTRACT**

SOUKUPOVÁ, K. *The Proposal to Streamline Internal Communication at Mandík Joint Stock Company : Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2017. 68 p. Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Key words:** corporate communication, forms of communication, internal communication, communication barriers, communication tools

The bachelor thesis analyzes the state of internal communication within the Mandík Company. The thesis is divided into three parts. The first part covers the theoretical definition of basic terms: communication, internal communication, communication tools, communication barriers, communication strategies, marketing audit. The second part describes the Mandík Company and analyzes forms of communication in the company. The final section presents the results of a marketing research focused on the evaluation of internal communication processes in the company. Research is implemented on the basis of the processed research plan. In conclusion are proposed measures to increase the efficiency of internal communication tools.

# Obsah

Úvod.....	8
<b>1 Cíl a metodika bakalářské práce .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Vybrané problémy marketingové komunikace .....</b>	<b>10</b>
2.1 Proces komunikace .....	11
2.1.1 Zpětná vazba .....	12
2.2 Druhy komunikace .....	12
2.3 Firemní komunikace .....	14
2.4 Cíle a úkoly interní komunikace .....	15
2.5 Směry komunikace ve firmě.....	16
2.6 Komunikační kanály.....	17
2.6.1 Formální kanály .....	17
2.6.2 Neformální kanály.....	18
2.7 Formy komunikace .....	18
2.7.1 Osobní komunikace.....	18
2.7.2 Komunikace prostřednictvím médií.....	18
2.7.3 Další formy komunikace .....	19
2.8 Nástroje interní komunikace.....	20
2.9 Komunikační mix interní komunikace .....	24
2.9.1 Nástroje komunikačního mixu .....	24
2.10 Komunikační strategie a plán .....	25
2.11 Bariéry komunikace .....	26
2.12 Krizová interní komunikace.....	27
2.13 Komunikační audit.....	28
<b>3 Charakteristika firmy Mandík, a. s.....</b>	<b>30</b>
3.1 Organizační struktura .....	31
3.2 Komunikace ve firmě .....	32
3.2.1 Marketingový výzkum - strukturovaný rozhovor .....	35

<b>4</b>	<b>Marketingový výzkum .....</b>	<b>37</b>
4.1	Vyhodnocení dotazníků .....	42
4.2	Návrh na zefektivnění komunikace .....	56
	<b>Závěr.....</b>	<b>59</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam tabulek a grafů .....</b>	<b>65</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>66</b>

## Úvod

Efektivní komunikace je základem pro úspěšné fungování každé firmy. Většina firem podceňuje význam interní komunikace. Komunikace je součástí každodenní práce manažerů na všech úrovních řízení. Manažeři by si měli uvědomit, že komunikace se zaměstnanci je stejně důležitá jako komunikace se zákazníky a dalšími skupinami stakeholderů (zájmových skupin). Zaměstnanci jsou totiž jednou z významných zájmových skupin firmy. Pomocí komunikace manažeři ovlivňují práci, výkonnost a chování pracovníků, mohou zaměstnance motivovat a správně vést, a vytvářet takovou atmosféru na pracovišti, která zajistí spokojenost zaměstnanců a prosperitu firmy. Pokud má firma správně nastavenou interní komunikaci, pomůže jí to v jejím rozvoji a prospěchu. Interní komunikace je také znakem vyzrálosti kultury společnosti.

Téma interní komunikace jsem si vybrala při absolvování praxe ve společnosti Mandík, kde jsem si uvědomila, jak je komunikace při práci důležitá. Bez funkční komunikace uvnitř firmy nemůže firma plynule realizovat všechny procesy potřebné k její činnosti. Komunikace mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci ovlivňuje celkový průběh firemních projektů a tím i komunikaci s partnery, zákazníky či klienty. Hlavním cílem interní komunikace je informovat zaměstnance o veškerém dění ve firmě a dostávat od nich zpětnou vazbu zahrnující informace o fungování firmy.



# 1 Cíl a metodika bakalářské práce

Pro každou firmu na trhu je nezbytné, aby její interní komunikace správně fungovala a mohlo tak docházet ke všem potřebným procesům. Na komunikaci uvnitř firmy závisí i komunikace s vnějším okolím a vzájemná spolupráce. Bakalářská práce se bude zabývat hodnocením interní komunikace v akciové společnosti Mandík, kde výsledkem práce by měl být návrh, jak komunikaci zefektivnit.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy stávající interní komunikace a marketingového výzkumu vytvořit návrh na zefektivnění komunikace ve firmě. V teoretické části je cílem vysvětlit základní pojmy v oblasti komunikace, a to především komunikace vnitropodnikové na základě rešerše sekundárních zdrojů jak odborné domácí i zahraniční literatury, tak interních materiálů firmy.

Pro hodnocení interní komunikace bude využita metoda kritické analýzy interních dokumentů a poznatků získaných praxí ve firmě.

Komunikace ve firmě je hodnocena na základě zpracovaného plánu marketingového výzkumu. K výzkumu budou využity jak metody kvantitativního výzkumu, tak metody kvalitativního marketingového výzkumu. Z metod kvantitativního výzkumu bude aplikována metoda dotazování, kde formou dotazníku budou zaměstnanci firmy požádáni o jeho vyplnění. Metoda kvalitativního výzkumu bude mít podobu pozorování, dále bude využita metoda dotazování pomocí face-to-face a strukturovaného rozhovoru s cílem zjistit názory na komunikaci ve firmě, její charakteristiky. Cílem výzkumu je získat náměty pro zlepšení komunikace. Hodnocení získané kvalitativním i kvantitativním výzkumem budou sloužit pro návrh zlepšení interní komunikace akciové společnosti Mandík.

## 2 Vybrané problémy marketingové komunikace

Komunikace je procesem, při němž dochází k výměně informací mezi lidmi pomocí dohodnuté soustavy symbolů. Nejdůležitější soustavou symbolů je jazyk včetně číslic. Komunikace ale může mít i jiné významy. Jako komunikaci můžeme označit výměnu informací mezi lidmi, dále je komunikace využívána v dopravě, jako spojení nebo dopravní cesta.<sup>1</sup> Podle autora ADAIRA<sup>2</sup> je komunikace schopností lidí navázat kontakt s druhým člověkem a dorozumět se. Slovo komunikace pokrývá činnosti mluvení i naslouchání. Samotný výraz pochází z latiny, a znamená něco sdělit, oznámit, účastnit se, spojovat či sdílet.

Autorka HOLÁ<sup>3</sup> popisuje komunikaci jako oboustranný proces, jehož cílem je dorozumět se. Zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, vnímání účastníků, kteří zapojují smysly, rozum, intuici i cit. Informace, znalosti a data jsou předmětem komunikace.

Dle MIKULÁŠTÍKA<sup>4</sup> má komunikace několik funkcí. Mezi ně patří funkce informativní – předávání informací a faktů mezi lidmi; instruktivní – vysvětlení významů, postupů, návodů; přesvědčovací – působení na člověka s cílem změnit jeho názory, hodnocení či postoje; motivující – posilování pocitů sebevědomí, potřebnosti; zábavná – vyplnit čas komunikací, pobavit; vzdělávací, socializační a jiné.

Úlohu komunikace dále rozpracovává ve své práci VYMĚTAL.<sup>5</sup> Významnou roli má komunikace v pracovním procesu, ve kterém se používá k motivaci pracovníků, řešení problémů, poskytnutí zpětné vazby, vysvětlení úkolů, stanovení cílů, nalezení optimálních strategií, vedení týmů, manažerskému řízení a sdělování informací. V odborné literatuře se lze dočíst, že pro to, aby byl člověk v zaměstnání úspěšný, je rozhodující pouze z 10% to, co umíme a jak dobří jsme ve své práci, jaká máme know-how, ze 30% to, jaký dojem dokážeme vzbudit a až ze 60% to, jaké známe lidi. Například v technice, jen 15% úspěchu spočívá ve znalostech, zatímco 85% v umění jednat s lidmi.

---

<sup>1</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada, 2008. Manažer, s. 22-23.

<sup>2</sup> ADAIR, J., E. *Efektivní komunikace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. Management, s. 16.

<sup>3</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, c2006, s. 3.

<sup>4</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2010. Manažer, s. 21-23.

<sup>5</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada, 2008. Manažer, s. 26-27.

„Při komunikaci lidé jednají a reagují jak na základě bezprostřední situace, tak na základě své minulosti, předchozích zkušeností, postojů, kulturních návyků a mnoha návazných činitelů.“ DEVITO<sup>6</sup>

## 2.1 Proces komunikace

Komunikace je přenosem informací nebo sdělení od zdroje k příjemci. Model procesu komunikace se dle autorů FORETA<sup>7</sup>, PŘIKRYLOVÉ a JAHODOVÉ<sup>8</sup> skládá ze sedmi prvků:

- Komunikátor – subjekt (zdroj komunikace), který má důvod ke komunikaci.
- Kódování – převedení předmětu komunikace do podoby, které bude příjemce rozumět: soubor symbolů, slova, znaky, obrázky apod.
- Sdělení (zpráva) – předmět komunikace, výsledek kódovacího procesu.
- Komunikační kanál (prostředek) – uskutečňuje přenos sdělení, jedná se o individuální a skupinové prostředky jako jsou rozhovory, emaily, prezentace, konference, tištěné prostředky a média.
- Komunikant (objekt) – příjemce musí zprávu dekodovat a pochopit.
- Zpětná vazba – je reakcí příjemce na sdělení, umožňuje vzájemnou komunikaci.
- Komunikační šum – všechny prvky, které brání pochopení zprávy nebo mění její obsah či podobu.

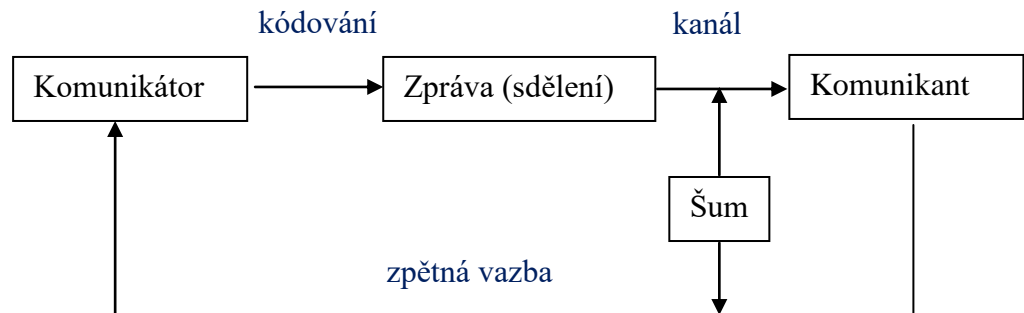
---

<sup>6</sup> DEVITO, J., A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha : Grada, 2008. Expert (Grada), s. 33.

<sup>7</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno : Computer Press, 2011, s. 18.

<sup>8</sup> PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2010. Expert (Grada), s. 21-26.

- Obrázek č. 1: **Kybernetický model komunikace podle FORETA**<sup>9</sup>



### 2.1.1 Zpětná vazba

Další odborník na komunikaci PLAŇAVA<sup>10</sup> radí, že bychom měli co možná nejčastěji poskytovat, přijímat a vyžadovat zpětnou vazbu. Podle toho, jak příjemná a účinná je komunikace mezi dvěma lidmi, dochází k neustálému poskytování zpětné vazby mezi komunikujícími. V komunikaci lze způsobit mnoho chyb a pro jejich eliminaci také najdeme rady na zpětnou vazbu. Zpětná vazba navíc ovlivňuje to, jak vidíme sami sebe. Pokud je pozitivní, člověk sám sebe vidí také pozitivně.<sup>11</sup>

## 2.2 Druhy komunikace

Druhy komunikace nám popisují autoři MIKULÁŠTÍK<sup>12</sup> a HEGER<sup>13</sup>. Podoba komunikace je velmi proměnlivá a má rozsáhlou škálu možností, které je možné v různých kombinacích měnit a užívat. Jednotlivé druhy komunikace se překrývají, doplňují, konkurují si. V jednom projevu bývá spojována celá řada druhů komunikace, které se podporují, často i neúmyslně. Komunikace se dělí dle různých kritérií.

<sup>9</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno : Computer Press, 2011, s. 18.

<sup>10</sup> PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada), s. 35-36.

<sup>11</sup> JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada, 2010. Vedení lidí v praxi, s. 32 a 39.

<sup>12</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2010. Manažer, s. 31-33.

<sup>13</sup> HEGER, V. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha : Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace, s. 27-31.

Z hlediska počtu účastníků komunikační situace rozlišujeme několik druhů komunikace:

- Intrapersonální, osobní - týká se jediné osoby. Je to v podstatě vnitřní dialog, který předchází nějakému komunikačnímu vyjádření nebo následuje po ukončení komunikace, jako její doznění či interpretace přijatého sdělení. Komunikující je zároveň odesilatelem i příjemcem.
- Interpersonální – komunikace tváří v tvář, mezi dvěma lidmi. U známých či blízkých osob se uplatňuje obvykle neformální styl komunikace, u neznámých či náhodně potkaných osob se uplatňují určité zásady chování. Je nejpřirozenější a nejčastější formou komunikace, která nevylučuje nepřímou formu – dopis, SMS zpráva, telefonát. U interpersonální komunikace je větší příležitost využít zpětnou vazbu.
- Skupinová – komunikace mezi třemi a více lidmi. Skupina se určuje množstvím členů, ale i vztahově. Společnými znaky skupiny jsou společné cíle, skupinové normy. Součástí tohoto druhu komunikace jsou i pozorovatelé či svědci. U skupinové komunikace může docházet ke skákání do řeči, což může vyvolat spory, konflikty či zmatek.
- Masová – umožňuje sdílet myšlenky a city s velkými skupinami lidí. Vychází z jednoho zdroje a je určena mnoha příjemcům na celém světě. Informace se sdělují pomocí prostředků masové komunikace – internet, televize, noviny, rádio, knihy atd.

Další druhy komunikace mohou být: verbální a neverbální, záměrná a nezáměrná, vědomá a nevědomá, negativní, shodná a neshodná, asertivní, agresivní, manipulativní a pasivní, jednosměrná a dvousměrná, komplementární, postranní, zprostředkovaná, komunikace činem, tváří v tvář a další.

## 2.3 Firemní komunikace

Firemní komunikací se zabývá autorka HOLÁ v publikaci *Interní komunikace ve firmě*.<sup>14</sup> Firmy sledují především informace z vnějšího okolí a informace o prostředí a trhu, ve kterém firma podniká. Neméně důležitý je ale tok informací uvnitř firmy. Komunikace je základní spojovací článek v procesu řízení a prostupuje všemi manažerskými funkcemi. Komunikace je nástroj, kterým manažeři ovlivňují aktivitu a chování zaměstnanců za pomoci své autority, stylu vedení, motivace a odměňování. V praxi se účel komunikace projeví v činnostech, jako jsou: sdělování informací, rozhodnutí či zpráv; vyjasňování skutečností a situací; přesvědčování, ovlivňování, realizace zpětné vazby a chování manažerů, jejich činy, dodržování firemních zásad, morálky i etiky, sdílení hodnot. Firma svou komunikací buduje prostředí pro kooperaci všech pracovníků a ovlivňuje tím dosahování cílů firmy a její prosperitu.

Podniková komunikace umožňuje a podporuje spolupráci, ale i existenci firmy. Je významnou konkurenční výhodou a součástí firemní kultury. Pro funkčnost firmy je třeba udržovat určité klima, zaměřené na výkon firmy a jednotlivce, dodržování pravidel, neformální vztahy a správné postupy při zvládání konfliktů. Zaměstnanci očekávají přístup k informacím, osobní kontakt, možnost komunikovat s nadřízenými pracovníky, efektivní způsob řízení, ale i trénink (komunikační výcvik).<sup>15</sup>

Komunikace zabírá manažerům velkou část jejich práce, je to komunikace jak ve firmě, tak i mimo ni. Verbální komunikací dle výzkumů stráví manažeři více než 80 % svého pracovního času. Pro kariérní růst manažera je rozhodující také jeho schopnost efektivně komunikovat.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 4-5.

<sup>15</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2010. Manažer, s. 117-119.

<sup>16</sup> PORVAZNÍK, J., LJUDVIGOVÁ, I., SKORKOVÁ Z. *Požiadavky na zamestnaneckú a manažérsku kompetentnosť pracovníkov verejnej správy*. Ekonomická univerzita v Bratislave : EKONÓM, 2016, s. 101.

## Manažeři a komunikace

Řadu problémů podniku způsobují chyby v komunikaci. Manažeři by se proto měli snažit neustále zlepšovat své komunikační dovednosti a zvládat efektivní komunikační techniky, protože při své práci musí umět komunikovat s různými typy lidí. Hlavními komunikačními dovednostmi jsou naslouchání, pokládání otázek, ověřování porozumění, shrnutí výsledků rozhovoru a využívání času k uvažování.<sup>17</sup> Ke zlepšení úrovně komunikace managementu slouží nejrůznější tréninky manažerských dovedností, kde je kladen důraz na komunikaci.

I když lidé s vyšším sociálním statusem mohou mít vyšší možnosti ovládat komunikaci, tento status není jediným faktorem, který může ovlivnit komunikační možnosti ve spolupráci skupiny. Komunikační příležitosti mohou být nerovnoměrně rozděleny v týmu složeného ze členů smíšeného kulturního prostředí přes spektrum individualismu, kolektivismu nebo mužské-ženské orientace.<sup>18</sup>

### 2.4 Cíle a úkoly interní komunikace

Interní komunikace je propojením komunikace v celé firmě, které umožňuje spolupráci a koordinaci všech procesů, které jsou nutné pro fungování firmy a motivaci pracovníků. Zahrnuje tvorbu názorů a postojů, chování zaměstnanců i managementu firmy. Zahrnuje toky informací ve všech směrech - mezi pracovníky, týmy, managementem.<sup>19</sup> Autorka KOVAŘÍKOVÁ<sup>20</sup> popisuje úkoly interní komunikace, následovně.

- Zajistit plynulý tok informací přes celou firmu. Informací jak pracovního rázu, tak i organizačního, ale i dalších informací.
- Vysvětlit informace. Pracovník by měl mít možnost jít za někým, kdo mu poskytne vysvětlení, radu či pomoc.
- Vtáhnout zaměstnance do dění ve firmě, podpořit pozitivní postoj k práci. Zaměstnanec by se měl aktivně zapojovat do dění ve firmě, ne jen přijímat informace a pokyny nadřízených. Měl by přicházet s nápady, uvažovat, jak by se dala práce zlepšit.

<sup>17</sup> ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha : Computer Press, 2002, s. 56-59.

<sup>18</sup> TREEM, M., LEONARDI, P. *Expertise, communication, and organizing*. Oxford: Oxford University Press, 2016. s. 82, 86.

<sup>19</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, c2006, s. 21.

<sup>20</sup> KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha : Siria, 2016, s. 67-68.

- Přinášet nejen smysluplná, ale i zajímavá a zábavná sdělení. Pokud zaměstnanci pracují s nadšením, dosahují lepších výsledků.
- Rozvíjet všechny tyto úkoly. Pracovník musí být včas informován správnými informacemi, mít možnost dojit si pro radu; musí být vtažen do dění ve firmě a sdělení ho nesmí nudit. Informace, kterou nikdo nevyšvětlí a která nikoho nezajímá a nebaví, nemá žádnou cenu.

## 2.5 Směry komunikace ve firmě

Směry komunikace jsou formální komunikační kanály vyplývající z organizační struktury. Odborníci na komunikaci FORET<sup>21</sup> a HOLÁ<sup>22</sup> shodně dělí směry komunikace na vertikální, horizontální a diagonální.

**Vertikální komunikace** je komunikací směrem nahoru a komunikací směrem dolů - mezi nadřízeným a podřízeným. Komunikace směrem nahoru vede od podřízeného k nadřízenému až k vrcholu organizační struktury. Tato sdělení týkající se pracovníků a pracovních úkolů jsou důležitá pro informování manažerů na všech úrovních. Jsou zpětnou vazbou pro komunikaci směrem dolů, a zároveň jsou zdrojem informací o problémech, organizačních záměrech, výrobě, trhu či financích. Komunikace směrem dolů vede od manažerů na vyšším organizačním stupni k podřízeným na nižším organizačním stupni. Může mít ústní či písemnou formu – schůzky, instrukce, rozhovory či dopisy, příručky, brožury, postupy práce. V tomto směru komunikace může dojít k deformaci, nepochopení, ignorování nebo ztrátě informací, a proto by měla být využita zpětná vazba, která přinese jistotu, že byla informace správně pochopena.

**Horizontální komunikace** je komunikací mezi jednotlivými útvary, které se nachází na stejné úrovni řízení. Informace pomáhají sladit činnosti daného útvaru nebo mezi jednotlivými útvary.

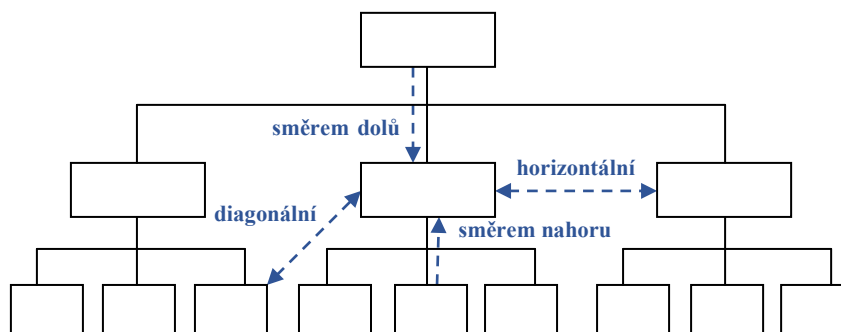
**Diagonální komunikace** probíhá mezi zaměstnanci na různých stupních řízení, mezi kterými neexistuje žádný přímý organizační vztah. Horizontální a diagonální tok informací ve firmě se nazývá také příčná komunikace, která vzniká například informováním zaměstnanců pomocí firemních novin či podnikové nástěnky, ale i seskupením zaměstnanců z odlišných organizačních útvarů do projektových týmů.

<sup>21</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno : Computer Press, 2011. s. 55.

<sup>22</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006.



Obrázek č. 2: Směry komunikace ve firmě<sup>23</sup>



## 2.6 Komunikační kanály

Komunikace probíhá uvnitř firmy všemi směry za pomoci různých komunikačních kanálů. Je to cesta z místa vzniku informace do místa určení a zase nazpět<sup>24</sup>. Komunikační kanál vychází z komunikační strategie firmy, nastavených komunikačních pravidel a potřeb informační provázanosti podniku. Komunikační kanály se rozdělují na oficiální a neoficiální. U autorů najdeme trochu odlišné dělení, např. dle KOVAŘÍKOVÉ<sup>25</sup> se rozdělují na formální a neformální, dle autorek PŘIKRYLOVÉ a JAHODOVÉ<sup>26</sup> se dělí na řízené a neřízené.

Komunikační kanál je soubor prostředků, činností a forem komunikace, který zajišťuje správný tok informací a jejich sdílení v rámci konkrétního komunikačního procesu. Jeho efektivita závisí na včasném obdržení informace, porozumění a na reakci na informaci pomocí zpětné vazby.

### 2.6.1 Formální kanály

Prostřednictvím formálních kanálů se k zaměstnancům dostávají informace, které jim chce zaměstnavatel sdělit. Mohou se týkat plánů a vizí firmy, nebo konkrétní organizace práce. V zájmu podniku je, aby tyto formální kanály správně fungovaly. Formální kanály se rozlišují dle druhu média, který se pro ně využívá, na osobní, tištěné a digitální. Mezi osobní kanály patří porady, setkání, konference, mítinky, roadshow či teambuilding atp. Tištěnými kanály jsou firemní časopisy, letáky, plakáty, bulletiny, nástěnky a jiné. Základní digitální kanály jsou intranet, firemní rádio či televize, newslettery a mailing.

<sup>23</sup> Zdroj: vlastní tvorba.

<sup>24</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 60.

<sup>25</sup> KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha : Siria, 2016, s. 50-59.

<sup>26</sup> PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2010. Expert (Grada), s. 24.

### **2.6.2 Neformální kanály**

Jsou to kanály, které fungují na základě běžné komunikace mezi zaměstnanci, jsou spontánní a neorganizované firmou. Tyto kanály mají velký vliv na atmosféru v podniku. Mohou to být například nepracovní telefonáty, maily nebo SMS zprávy mezi zaměstnanci, ale i setkání, která nejsou firmou organizovaná. Patří sem ale i osobní setkání zaměstnanců s cílem předávání informací, i nepodložených. Vznikají především v případě, kdy v podniku dostatečně nefungují kanály oficiální.

## **2.7 Formy komunikace**

Základní formy komunikace jsou rozděleny na osobní, písemnou a elektronickou. Jejich využití závisí na důležitosti a druhu konkrétní komunikace a na vzájemné znalosti komunikujících. Forma komunikace se obvykle volí na základě znalostí a zkušeností manažera.

Formy komunikace můžeme také rozlišovat na dvě základní skupiny, a to komunikaci osobní (tváří v tvář, ústní) a komunikaci prostřednictvím médií. Forma má přímý vliv na efektivnost procesu komunikace.<sup>27</sup>

### **2.7.1 Osobní komunikace**

Je nejpoužívanější formou komunikace. Umožňuje okamžitou interakci, omezuje možnost vzniku komunikačního šumu a dokáže odstranit vzniklé nedorozumění. Ze své podstaty má nastavenou zpětnou vazbu – předpokládá otevřený dialog. Při osobní komunikaci se využívá také neverbální komunikace, která pomáhá umocnit význam sdělení a příjemci usnadnit vnímání.

Mezi základní prostředky osobní komunikace se řadí rozhovory (i telefonické), diskuse, porady, firemní mítinky, školení, společenské akce, dny otevřených dveří, sportovní akce, firemní rituály a manažerské pochůzky.

### **2.7.2 Komunikace prostřednictvím médií**

Řadí se sem klasická písemná forma komunikace a elektronická prostřednictvím počítače a jiných komunikačních a informačních prostředků. Využívá se především pro hromadná sdělení větší skupině pracovníků. Manažeři tuto formu využívají, pokud je třeba zdůraznit oficiální váhu psaného dokumentu či uchovat důležité informace, např. výsledky jednání, porad apod.

---

<sup>27</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 60-70.

Elektronická forma postupně nahrazuje papírovou formu komunikace, a tím umožňuje účinnou distribuci, sdílení a archivaci dokumentů. Využívá při tom například interní podnikové sítě, intranet či elektronickou poštu. Mezi prostředky komunikace pomocí médií patří výroční zprávy, firemní profil, manuály činností, firemní noviny, časopisy a bulletin, nástěnky, online nástěnky a intranet, firemní rozhlas a televize.

### **2.7.3 Další formy komunikace**

Firma má zájem udržet oboustranný vyhovující vztah se zaměstnanci také svými aktivitami, úspěchy, plány, vizemi, hodnotami. Dalším projevem jak komunikaci udržet, je propojení různých komunikačních nástrojů. Například pomocí firemních dáreků či předmětů, které jsou zároveň využívány v rámci public relations firmy. Mezi ně patří různé marketingové předměty, které byly původně určeny pro podporu zájmu zákazníků v marketingových kampaních. Jsou to klíčenky, tužky, hrnečky a jiné předměty, které mohou stimulovat zaměstnance k vyššímu výkonu v určité kampani, nebo být i vhodným dárkem, ať už vánočním či jubilejním. Firemní oblečení může být vhodným doplňkem při firemních akcích nebo při prezentaci firmy. Oblečení obvykle bývá ve firemních barvách, s logem či znakem firmy a může být šité na míru. V uvedeném případě jde o sladění jednotného firemního image a budování firemní identity.

K posílení vztahu zaměstnance k firmě mohou pomoci i firemní produkty či služby, v případě, že s nimi má zaměstnanec pozitivní zkušenosti. Firma by proto měla podporovat možnost výhodného využití produktů a služeb pro zaměstnance. Pro firmu je výhodou doporučování produktů a šíření dobrého jména firmy samotnými zaměstnanci, tedy nejrozličnějšími formami referencí.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 70.

## **2.8 Nástroje interní komunikace**

Způsob a cesta, jak se sdělení dostane k příjemci, je pomocí nástrojů a kanálů interní komunikace. Všechny kanály by proto měly fungovat plynule, aby komunikace směřovala do správných cílových skupin. Komunikační nástroje ve firmě lze členit podle komunikačních kanálů na tištěné, digitální a osobní.<sup>29</sup>

### **Tištěné**

#### **Návody, pracovní postupy, manuály**

Jsou to různé druhy materiálů, které pomáhají pracovníkům přímo v jejich práci. Kromě návodů, pracovních postupů a manuálů sem můžeme zařadit firemní směrnice, návody k obsluze, popisy pracovních pozic a jiné.

#### **Plakáty a letáky**

Firma jejich pomocí může přinést aktuální organizační pokyny nebo informace. Z praxe je patrné, že velkou pozornost těmto letákům lidé věnují v kuchyňkách, či toaletách, protože právně na místech, jako jsou tyto, tráví čas jinak než pracovně a jsou ochotni věnovat jim větší pozornost.

#### **Firemní noviny, časopisy, bulletiny**

Jejich prostřednictvím lze přinášet zaměstnancům důležitější sdělení. Nevýhodou jsou vyšší nároky na techniku a personální zabezpečení tvorby a také vyšší náklady. S nárůstem digitálních kanálů jejich význam klesá. Firemní noviny, časopisy a bulletiny by měly přinášet informace, které zaměstnanci jinde nezískají a nesmí zaměstnanec nudit. Poté budou mít zaměstnanci o tyto nástroje zájem a peníze nebudou investované zbytečně.

### **Digitální**

#### **Telefonování**

Telefonování je na hranici digitální a osobní komunikace. Moderní telefony umožňují například sdílení dat nebo konferenční hovory, a proto jsou značně využívány. Nevýhodou telefonování je, že někdy může nahrazovat více potřebný osobní kontakt. Slouží hlavně k pohotové komunikaci a také ke kompenzaci vzdálenosti mezi volajícími.

---

<sup>29</sup> KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha : Siria, 2016, s. 50-58.

## **Mailing**

Tento komunikační nástroj využívají pouze ti pracovníci, kteří mají počítač. Mailová komunikace je v dnešní době nezbytná, ale je poněkud neosobní. Zaměstnanci, kteří jsou pohodlní, řeší mailem většinu záležitostí. I pro manažery je snadnější rozeslat pokyny mailem, než s pracovníky promluvit osobně.

## **Firemní newsletter**

Umožňuje zaměstnance vtáhnout do dění ve firmě, upozornit je na skutečnosti, které se ve firmě odehrávají. Měl by být krátký, jednoduchý a zábavný; být zajímavý a ne příliš častý. Může přinášet i různé soutěže a testy, na které by se mohli zaměstnanci těšit. Tvůrce newsletteru ale nemusí mít dostatek informací, aby ho zaplnil, nebo může mít naopak příliš požadavků na to, co by měl obsahovat.

## **Intranet**

Intranet dává velké možnosti interní komunikaci. Funguje online a je rychlý. Je možné ho využívat pro předávání aktuálních informací, propojit ho se sdíleným úložištěm podnikových informací nebo s firemními newslettery, vytvářet složky pro přístup zaměstnanců. Na intranetu mohou být informační nástěnky, firemní databáze, diskusní fóra, knihovny nebo i jídelníček. Má smysl pouze pro pracovníky, kteří mají počítač. Největší význam má intranet ve firmě, která má různé pobočky, obchodní zástupce nebo zaměstnance pracující z domova. Umožňuje informovanost těchto zaměstnanců online a jejich propojení s ústředím. Dalším nástrojem je firemní sociální síť, která může být využívána jako intranet s úložištěm a přináší možnosti networkingu.

## **Firemní rozhlas, televize, video**

Tyto nástroje mohou informovat zaměstnance originálním a neobvyklým způsobem. Firemní televize se může využívat na školeních i firemních akcích, popřípadě k informování v prostorách recepce. Rozhlas či televize jsou náročné na produkci a pořizovací náklady, ale mohou oslovit velký počet zaměstnanců. Dobře natočené a zpracované firemní video může být ve firmě hitem a zaměstnance zaujmout. Může být vytvořeno a prezentováno při určité příležitosti, ale i jako reklama na danou firmu. Následně může být umístěno na intranetu či na webových stránkách firmy.

## **Osobní**

### **Schůzky s nadřízenými, podřízenými, spolupracovníky**

Setkání jsou jedním z nejdůležitějších komunikačních nástrojů. Jsou automatickou součástí pracovní komunikace. Takové schůzky pomáhají získávat potřebné informace, zapojit se do činnosti týmu, posouvat se dál.

### **Porady**

Porady mohou být neúčinnějším nástrojem komunikace v podniku, mohou vyřešit různé problémy, vysvětlit zásadní otázky, přinášet informace nebo úkoly, vyvolávat debaty. Účinnost porady závisí na tom, jak ji manažer zorganizuje a připraví, kolik energie a času do porady investuje a jak ji vede, jak je časově organizována.

### **Konference**

Konference jsou velkými akcemi, které mají význam pro celou firmu. Konají se jednou až dvakrát ročně, ve velkých prostorách. Obvykle mají formální charakter. Informace převážně strategického charakteru přináší zaměstnancům vedení firmy. Moderní technologie umožňují uspořádat konference na více místech světa najednou s online propojením jednání.

### **Zaměstnanecký mítink**

Je formální akcí, kde mají zaměstnanci možnost setkat se s vedením firmy a poznat veškeré pracovníky firmy. Konají se obvykle k určité firemní příležitosti, jako jsou organizační změny, fúze nebo oznámení výsledků hospodaření firmy, závěr roku.

### **Firemní roadshow**

Firemní roadshow se uplatňuje, pokud má firma více poboček. Vedení firmy navštěvuje jednotlivé pobočky a provozovny obvykle s cílem seznámení zaměstnanců s výsledky hospodaření nebo s plány na následující rok. Pracovníci v různých pobočkách tak mohou poznat své vedení a uvědomují si, že jsou součástí velké firmy.

### **Eventy**

Jedná se o akce, které se obvykle konají k určité příležitosti, a firma jejich pomocí může zlepšit vztahy se zaměstnanci. Eventy je třeba plánovat s opatrností, jelikož je na ně vynakládáno mnoho peněz určených k interní komunikaci. Takovou příležitostí může být vánoční večírek či sportovní den. Pracovníci se takových akcí mohou zúčastnit i se svou rodinou. Cílem eventů je seznámení s vedením a ostatními pracovníky, jejich pobavení, setkávání pracovníků i mimo prostory firmy.

## **Teambuildingy**

Jsou setkáními pracovních týmů mimo jejich pracoviště, například v přírodě či na venkově, kde se oddávají sportu, soutěžím či relaxaci. Některé mají předem určený program, který je třeba naplánovat. Cílem teambuildingu je lepší poznání spolupracovníků a sjednocení kolektivu. Kromě pobytu v přírodě může být takovým teambuildingem i společné posezení nebo návštěva kulturního centra. Pokud zaměstnanci na takové setkání vzpomínají v dobrém, splnilo svůj účel.

## **Hodnocení nadřízeným**

Osobním hodnocením se obvykle zabývá útvar lidských zdrojů, ale může být i významnou součástí interní komunikace. Může být prováděno za rok, pololetí či čtvrtletí. Hodnocení je zpětnou vazbou pro zaměstnance, která mu ukáže, jak firma a nadřízený hodnotí jeho práci a jak vidí jeho budoucnost ve firmě.

## **Další nástroje**

Autorka HOLÁ<sup>30</sup> dále zmiňuje další nástroje a prostředky komunikace, jimiž jsou interní prezentace, interní školicí programy, dny otevřených dveří, konzultace, manažerské pochůzky, výroční zprávy, firemní profil, nástěnky, firemní produkty, předměty, dárky či oblečení.

---

<sup>30</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 60-70.

## 2.9 Komunikační mix interní komunikace

Stejně jako ve vnější marketingové komunikaci, i v komunikaci vnitřní je možné využít nástrojů komunikačního mixu. Firma se pouze soustředí na vnitřního zákazníka, zaměstnance. Produktem či službou, kterou firma svým zaměstnancům nabízí, je především zaměstnání – jistota, možnost seberealizace, zaměstnanecké výhody, vysoká odměna, vzájemná důvěra nebo všechny tyto atributy dohromady.<sup>31</sup>

### 2.9.1 Nástroje komunikačního mixu

Uvedené nástroje jsou základními taktickými a operativními nástroji komunikace, které má marketér k dispozici:

- **Reklama** – pozvání na podnikovou akci ve firemním časopise, na nástěnce či na intranetu; propagování nových kampaní.
- **Public Relations** – pravidelné informace o úspěchu firmy a dění ve firmě ve firemním časopise, e-mailem či na intranetu; pravidelné firemní společenské a sportovní akce či mítinky; pravidelná hodnocení; pochůzky manažerů.
- **Podpora prodeje** – marketingové předměty při speciálních kampaních; slevy na firemních produktech či službách; interní školení; materiály pro novinky a změny.
- **Přímý marketing** – letáky propagující nové produkty; intranetové prezentace; zpravodajství; online kontakt.
- **Sponzorování** – ve smyslu zaměstnaneckých výhod; příspěvků na sport či kulturu; firemního oblečení.

---

<sup>31</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 21-24.



## 2.10 Komunikační strategie a plán

Komunikační strategie závisí na celkové strategii podniku, vizi a podnikatelském plánu celé firmy. Je jednou z částí, která tvoří image podniku. Jejím cílem je tedy jak tvorba image, tak udržení dobré pověsti firmy u všech jejích partnerů – interních i externích. Strategie firmy popisuje firmu takovou, jak chce, aby ji vnímali její partneři a způsoby dosažení cílového stavu. Komunikační strategii netvoří pouze interní komunikace, ale také komunikace externí, vycházející z celkové strategie marketingové. Osou komunikační strategie jsou její cíle, obsah, forma a způsob komunikace, komunikační strategii tvoří metody a prostředky komunikace. Aby mohla být vytvořena účinná komunikační strategie, je důležité si nejprve uvědomit, jak je interní komunikace důležitá.

Komunikační plán pomáhá podniku k realizaci cílů komunikace a komunikační strategie. Je časovým rozvrhem obsahujícím jednotlivé cíle, činnosti, odpovědnost a dále například období, použité komunikační kanály, zpětnou vazbu či rozpočet. Plán interní komunikace navazuje na plán externí komunikace a obecný komunikační plán.<sup>32</sup>

Komunikaci v podniku lze členit na strategickou, taktickou a operativní. Pro zvýšení efektivnosti a úspěšnosti komunikace je důležité pochopit, na jaké úrovni komunikace se pracovník nachází, aby mohl použít správný postup pro oslovení respondenta.<sup>33</sup>

- **Strategická interní komunikace** – obsahem jsou dlouhodobé plány interní komunikace i na několik let. Cílem je seznámit zaměstnance s informacemi, které jsou v úzkém vztahu s vizí firmy, její strategií a filozofií.
- **Taktická interní komunikace** – obsahem jsou krátkodobější plány a cíle, obvykle kolem jednoho roku. Je konkrétnější než strategická komunikace a navazuje na její plány a vize, které rozvádí do jednotlivých projektů.
- **Operativní interní komunikace** – je všední komunikací, konkrétními komunikačními jednáními, mezi všemi zaměstnanci podniku na všech úrovních řízení. Vyplývá ze strategické a taktické komunikace.

---

<sup>32</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 12-13, 56-58.

<sup>33</sup> KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha : Siria, 2016, s. 65-66.

Pokud je komunikační strategie dobře zvolena, může podstatně snížit negativní důsledky personálních změn, kterým by se měla věnovat pozornost v rámci interní i externí komunikace.<sup>34</sup>

## **2.11 Bariéry komunikace**

Bariéry komunikace je možné vidět jako překážky, které brání uskutečnění komunikace, nebo které jsou při komunikaci překonávány. Prvním krokem k jejich překonání je si tyto problémy uvědomit. Komunikační bariéry lze rozdělit na interní, které jsou dány osobnostními problémy komunikujícího a externí, jež jsou rušivými elementy prostředí.<sup>35</sup>

### **Interní bariéry**

Obava z neúspěchu, problémy osobního rázu, skákání do řeči, nepřipravenost, fyzické nepohodlí, nesoustředěnost na komunikaci, nesympatie vůči komunikujícímu, předpojatost, předsudky, sémantické bariéry – jazyková úroveň, komunikační úroveň, rozdíly v kultuře, slovní zásoba.

### **Externí bariéry**

Bariéry prostředí – nesprávná vzdálenost, uspořádání nábytku; demografické rozdíly – ve věku, pohlaví; vyrušování třetí osobou, hluk, vizuální rozptylování, organizační bariéry.

Hlavními komunikačními bariérami jsou dále nadměrná a neadekvátní komunikace, která vede k zahlcení informacemi, nesprávné zakódování či dekodování sdělení, zvolení nevhodného komunikačního média, selhání zpětné vazby, volba nevhodného slovníku, nesprávné či nekompletní sdělení, rozdíly v postavení, konflikty mezi komunikujícími nebo individuální sklony komunikujícího a řada dalších faktorů.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha : Grada, 2012. Komunikace (Grada), s. 140.

<sup>35</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2010. Manažer, s. 36-37.

<sup>36</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada, 2008. Manažer, s. 37-39.

Aby mohly být tyto bariéry eliminovány, doporučuje se věnovat dostatek času přípravě sdělení a myslet na příjemce a jeho reakce, předvídat jeho případné dotazy, zvolit vhodné prostředí pro komunikaci a vhodné komunikační médium, využívat zpětnou vazbu, v případě potřeby si vyžádat radu a uvědomit si, že sdělení musí být úplné, stručné, zřetelné a zdvořilé. Při každé příležitosti se snažit zdokonalovat své komunikační dovednosti.

## 2.12 Krizová interní komunikace

*„V literatuře se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci“<sup>37</sup>*

Krizová interní komunikace by měla předcházet problémům ve firmě. Je nutnou součástí interní komunikace. Pokud problémům nepředchází, ale pouze je řeší, firma musí vynaložit mnohem více peněz i energie. Hlavními parametry krizové komunikace jsou otevřenost, pravdivost, vhodné načasování a zodpovědný přístup vedení.<sup>38</sup> Tyto parametry jsou ale důležité i v případě, kdy není situace krizová.

Krizovou komunikaci nastavujeme preventivně v případě, kdy ve firmě hrozí nepříjemná situace, která může zhoršit atmosféru ve firmě nebo způsobit problémy či nespokojenost zaměstnanců. Mohou to být různé organizační změny jako uzavření závodu, propouštění pracovníků nebo úprava mzdového systému. Všechny tyto faktory mohou způsobit zhoršení image firmy, finanční ztráty či dokonce odchody pracovníků. Velikou výhodou podniku je, pokud o této problémové situaci ví dopředu. Má možnost vytvořit komunikační kampaň, která pomůže situaci lépe zvládnout. V takovém případě je třeba definovat cíle kampaně, sestavit krizový tým, připravit komunikační plán, nastavit vhodné kanály komunikace, její obsah, správné načasování jednotlivých kroků, definovat cílové skupiny a připravit si informační materiály a argumenty. Ve firmě by měl existovat zpracovaný krizový plán jak interní, tak externí komunikace.

Pokud však firma nemá zpracovaný plán krizové komunikace, může dojít k situaci, kdy řeší krizové situace nahodile. Pokud dojde k nějaké závažné události jako havárii, skandálu, problému s nekvalitními výrobky, či smrti pracovníka, nemusí firma krizovou komunikaci zvládat a dochází ke škodám a poškození image firmy.

---

<sup>37</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada, 2008. Manažer, s. 263.

<sup>38</sup> KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha : Siria, 2016, s. 91-94.

Nejdůležitějším faktorem v takové akutní situaci je čas, kdy je potřeba reagovat co nejrychleji. Z nedostatku informací mohou mezi zaměstnanci vznikat různé fámy. Mezi pravidla krizové komunikace patří otevřeně a pravdivě informovat zaměstnance o vzniklé situaci, vysvětlit problém, který je nutný řešit a k jakým krokům a opatřením se firma uchýlí. Důležité je, aby tyto kroky byly následně skutečně zrealizovány. Pokud k realizaci nedojde, mohou vzniknout komunikační šumy či nejasnosti, které mohou vést k prohlubování problémů se zaměstnanci i k poškození image firmy v očích společnosti či u médií. Nejúčinnější je, pokud si firmy mohou vytvořit manuál krizové interní komunikace, který obsahuje návody na řešení standardních situací, které mohou vést ke krizové situaci.

Autor CHALUPA<sup>39</sup> je toho názoru, že dobrá pověst podniku může motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu a zároveň má vliv na jejich spokojenost se zaměstnáním. „Profesionálně prováděná komunikace se zaměstnanci přispěje nejenom k zdárnému vyřešení panující krizové situace, ale ve střednědobém horizontu může rovněž posílit semknutost firmy.“

### **2.13 Komunikační audit**

Komunikační audit je forma zhodnocení komunikační úrovně podniku za dané období. Může se stát prostředkem pro změny v komunikační strategii, které souvisí s horizontálními i vertikálními vztahy v podniku. Audit se může týkat spolupráce mezi pracovními týmy, spolupracovníky, práce vrcholového managementu, celkového klimatu v podniku.<sup>40</sup>

Audit v oblasti komunikace obvykle provádí odborná firma, která má zkušenosti a je nestranná, na rozdíl od pracovníků firmy. Jeho cílem je pomocí průzkumu mezi zaměstnanci, analýzy cílových skupin, komunikačních kanálů a zvyklostí odhalit slabá místa v interní komunikaci a navrhnout vhodná opatření.<sup>41</sup> Jsou to opatření např. v oblasti komunikačních dovedností, kvalifikace pracovníků, technologií a organizace firemních činností. Součástí výsledku auditu může být i profesionální návrh na manuál interní komunikace, který obsahuje návrhy na zlepšení komunikace a stanoví efektivní postupy. Pro efektivní komunikaci je důležité realizovaná opatření pravidelně

---

<sup>39</sup> CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha : Grada, 2012. Komunikace (Grada), s. 42 a 136.

<sup>40</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2010. Manažer, s. 296.

<sup>41</sup> KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha : Siria, 2016, s. 63-64.

vyhodnocovat a kontrolovat. Nová opatření se obvykle zavedou, ale pracovníci od nich časem ustoupí a nic se nezmění, pokud není jejich vedení a kontrola důsledná.

Aby bylo možné sledovat vývoj situace ve firmě, měl by být audit prováděn opakovaně, asi jednou za tři roky. V případě, že dojde k důležité změně, i častěji. Každý podnik, který si audit zařadí do svého marketingového plánu, by měl zajistit součinnost řadových pracovníků i manažerů různých stupňů. Marketingoví auditoři by měli být s vrcholovými pracovníky v kontaktu a společně plánovat harmonogram i cíl auditu. S výsledky auditu by měli být seznámeni nejen manažeři, ale i zaměstnanci.<sup>42</sup>

Obvyklé fáze auditu:

1. Stanovení problému, který se bude klasifikovat
2. Výběr metod auditu
3. Sběr objektivních i subjektivních údajů, názorů, pocitů, atmosféry
4. Vyhodnocení údajů a stanovení návrhů na změny
5. Kontrolní audit – ověření, zda došlo k realizaci navržených změn, zda změny byly pozitivní

Audit může být prováděn kvalitativní i kvantitativní metodou. Kvalitativní metodou je například interview, focus group, flanaganova metoda kritických událostí, deníková metoda nebo i otevřené otázky v dotazníku. Další metody mají prvky kvalitativní i kvantitativní, jako například pozorování, delphi metoda, tajná kontrola, systémová analýza nebo pomocí sociometrie. Při popisu problémů mohou respondenti užívat různé termíny a výsledky se obvykle klasifikují či kategorizují. U každé kategorie je doporučeno používat pěti až devítistupňovou hodnotící škálu. Audit by měli provádět alespoň dva pracovníci samostatně, výsledky se následně zprůměrují.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2010. Manažer, s. 296-298.

<sup>43</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2010. Manažer, s. 296-298.

### 3 Charakteristika firmy Mandík, a. s.

Firmu Mandík založil pan Vlastimil Mandík v roce 2002 a změnil tak své podnikání jako fyzické osoby na podnikání formou akciové společnosti. Ve svém počátku se firma věnovala oblasti výroby a prodeje vzduchotechniky a tepelné techniky. Došlo k rozvoji výroby klimatizačních jednotek a výstavbě nového administrativně výrobního centra společnosti. Pro zvyšování objemu objednávek zahájila firma výstavbu nové skladové haly. Následovala světová krize v oblasti stavebního trhu, která se dotkla také firmy Mandík. Po deseti letech od založení společnosti se firma začala prosazovat na nových zahraničních trzích, investuje do vývoje klimatizačních jednotek a realizují se dodávky novým zahraničním odběratelům. Rozvoj v podobě nové haly, strojů, přijímání nových výrobních pracovníků a uzavírání kontraktů ve speciálních aplikacích přichází v roce 2014. V následujícím roce již funguje výroba v nové hale, kde se vyrábí klimatizační jednotky a přijímají se noví pracovníci. V současné době se společnost zabývá výrobou, prodejem a činnostmi, které podporují prodej klimatizačních jednotek, vzduchotechnických komponentů a vytápěcích zařízení a vyrábí elektrickou energii za pomoci fotovoltaických panelů. Dochází též k vývoji nových výrobků.<sup>44</sup>

Firma dbá na co nejvyšší kvalitu, flexibilitu, pružnost výroby a služeb, které jsou spojené s podporou dodávaných výrobků. Tyto zásady uplatňuje na evropském trhu, na kterém realizuje dodávky pro evropské jaderné elektrárny, tunely a metra. Společnost má zavedena pravidla řízení jakosti dle norem a vlastní potřebné certifikáty v této oblasti. Bezpečnost práce a ochrana životního prostředí je pro firmu důležitá při jejích každodenních aktivitách. S tím souvisí používání úsporných spotřebičů energie a činnost vlastních obnovitelných zdrojů energie. Cílem firmy je vytvořit kvalitní pracovní prostředí a maximální spokojenost zákazníků.<sup>45</sup> Do budoucna chce firma prodávat především v zahraničí co nejvíce klimatizačních jednotek a rozvíjet sortiment vzduchotechniky. Dále také podporovat zahraniční obchod.<sup>46</sup>

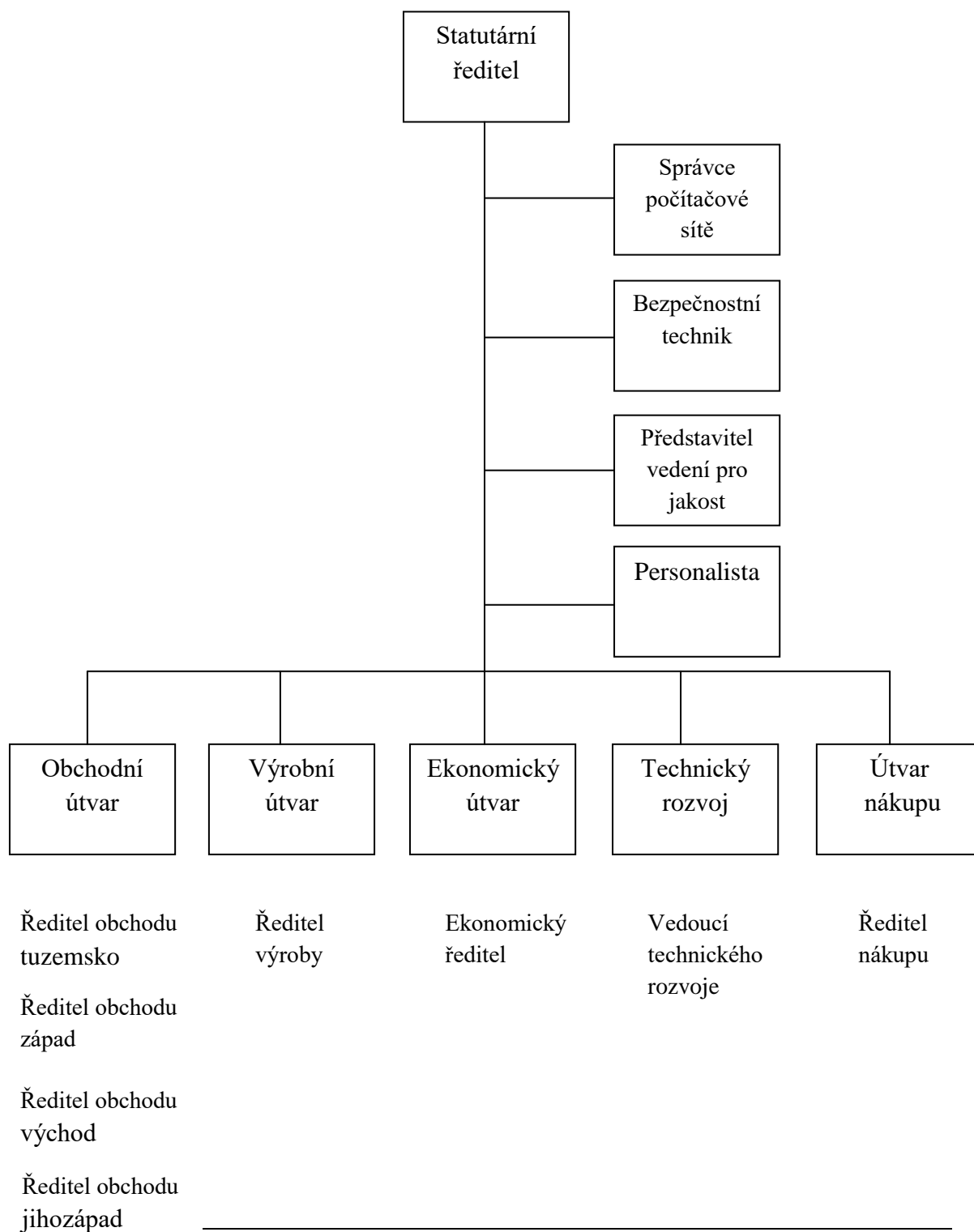
---

<sup>44, 45</sup> MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbirka listin. In: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: výroční zpráva [2013]* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz>>

<sup>45</sup> O SPOLEČNOSTI. *Mandik.cz* [online]. © MANDÍK, a.s., 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <<http://www.mandik.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti>>

### 3.1 Organizační struktura

Obrázek č. 3: Organizační struktura<sup>47</sup>



<sup>47</sup> MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbíрка listin. In: *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin: účetní závěrka [2015]* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: < <https://or.justice.cz> >

Organizační struktura firmy má podobu liniové struktury. Pod obchodní útvar se dále řadí kromě tuzemského a zahraničního obchodu také oddělení dopravy a oddělení klimatizačních jednotek. Tuzemský obchod je rozdělen na obchod se vzduchotechnikou a klimatizačními jednotkami a útvar obchodu s tepelnou technikou. Zahraniční obchod zahrnuje také oddělení se speciálními aplikacemi, jimiž jsou požární, regulační a přetlakové klapky a klimatizační jednotky, které jsou odolné vůči seizmickým událostem. Výrobní útvar zahrnuje střediska výroby vzduchotechniky, tepelné techniky, klimatizačních jednotek, výroby COLT, vysekávací a tvářecí centrum, dělení vodním paprskem, lakovnu, nástrojárnu a středisko údržby. Kromě ekonomického ředitele patří do ekonomického útvaru také účtárna. Pod útvar technického rozvoje lze zařadit dále konstrukci a technologii. Útvar nákupu tvoří materiálně-technickou základnu podniku. Organizační struktura byla vytvořena na základě návrhu pracovníka firmy a dat uvedených v příloze účetní závěrky.

### **3.2 Komunikace ve firmě**

Ve firmě se využívají různé druhy komunikace, ať už osobní, písemné či elektronické. Mezi využívané komunikační formy ve firmě patří osobní rozhovory a porady, telefonická komunikace, komunikace prostřednictvím e-mailu, manažerské pochůzky, společenské akce či informační nástěnka. V současnosti se ve firmě nachází 23 hospodářských středisek, které zaměstnávají okolo 200 pracovníků. Pracovní týmy jsou tvořeny převážně členy v rámci jednoho oddělení. Komunikace a spolupráce probíhá mezi jednotlivými členy pracovních týmů, ale i mezi jednotlivými odděleními. Každý pracovník má v týmu svou funkci a v rámci oddělení se tyto funkce vhodně doplňují. Metodou pozorování a osobního dotazování a analýzy bylo zjištěno, že komunikačními nástroji firmy jsou:

#### **Osobní rozhovory a porady**

**Osobní rozhovory** jsou nástrojem, který často v podniku nelze dopředu plánovat. K rozhovorům dochází mnohdy spontánně, bez určitého důvodu. Rozhovory mají formální či neformální podobu. Formální rozhovory mohou být plánované, jsou to rozhovory například s ředitelem firmy, mzdovou účetní, personalistou nebo ředitelem oddělení. Neformální rozhovory probíhají mezi spolupracovníky či zaměstnanci firmy na různých úrovních a obvykle se odvíjí od vztahu mezi komunikujícími.



**Porady** zaměstnanců firmy se konají velmi individuálně. V podniku nejsou určeny termíny porad, její účastníci, místo, čas ani délka trvání porady. Porady nelze nijak obecně specifikovat. Frekvence porad, účastníci, čas i důvod konání porady se různí. Konají se nejčastěji v případě nenadálých událostí, potřeby informovat o nově vzniklých situacích, v případě akutních problémů v podniku či rozhodnutí vedení o potřebě projednání stavu zakázek, financí či jiných aktivit firmy. Nejčastěji se konají porady mistrů ve výrobě s ředitelem výroby či s vedením firmy; dále porady vedení s řediteli jednotlivých oddělení či porady pracovních týmů. Pro porady a rozhovory jsou ve firmě vyhrazeny čtyři zasedací místnosti. Nejvýznamnější porady top managementu se obvykle konají v tzv. kožené zasedací místnosti. V této se také přijímají důležité návštěvy, konají se zde přijímací řízení a pohovory s potenciálními zaměstnanci převážně na vyšších pozicích. Další zasedací místností je tzv. pracovní zasedačka, která se využívá především pro porady pracovních týmů či oddělení. Porady pro velký počet pracovníků se uskutečňují v tzv. show roomu, kde je nejvyšší počet míst k sezení a nachází se zde mimo jiné ukázky výrobků firmy. V tomto prostoru se konají také školení, která firma organizuje. Poslední, nejmenší zasedací místnost, je tzv. skleněná. Uskutečňují se zde porady či individuální rozhovory s výrobními zaměstnanci či mistry, rozhovory s uchazeči o práci nebo je místností pro školení BOZP. Lze poznamenat, že by měl management firmy usilovat o zavedení plánu pravidelných porad a určení jejich časového rozsahu. Docílila by se větší připravenost jak managementu, tak vlastních pracovníků.

### **Telefonická komunikace**

Telefonická komunikace v podniku funguje na základě interní telefonní sítě. Pro komunikaci zákazníků, obchodních partnerů či jiných osob s pracovníky firmy je zde zřízena telefonní ústředna, pomocí které spojovatelka přepojí hovor příslušnému pracovníkovi dle požadavků volajícího. Komunikace mezi zaměstnanci probíhá prostřednictvím přiděleného trojmístného kódu zaměstnancům či střediskům disponujícím telefonem nebo mobilním telefonem. Tento kód poté stačí zadat na číselníku a spojit se tak s jiným pracovníkem firmy.

## **Komunikace elektronická**

Jednou z forem elektronické komunikace ve firmě je komunikace prostřednictvím e-mailu. Zaměstnanci s přístupem k počítači mají přidělenou firemní e-mailovou adresu, kterou využívají ke komunikaci, obvykle pomocí aplikace Microsoft Office Outlook. Adresa může být také společná pro celé středisko.

Další formou komunikace je komunikace pomocí podnikového informačního systému ALTEC Aplikace. Tato aplikace umožňuje zaměstnancům zpracovávat firemní data v oblasti technické přípravy, řízení a plánování výroby, skladového hospodářství, účetnictví, dlouhodobého majetku, nákupu a prodeje, controllingu a v řadě dalších oblastí. Elektronická komunikace ve firmě by mohla být podpořena pomocí intranetu.

## **Manažerské pochůzky**

Kontroly manažerů či vedení na pracovištích je náhodné. Nejsou stanoveny termíny, kdy k těmto pochůzkám dochází. Vzhledem k tomu, že v administrativních pozicích má každé oddělení svého vedoucího, dochází zde k pochůzkám především vrcholového vedení nebo manažerů jiných oddělení. Ve výrobní sféře kontroly na jednotlivých pracovištích provádí zejména ředitel výroby. Pochůzky jsou realizovány zvláště v případě kontroly velkých či důležitých zakázek. I manažerské pochůzky by mohly mít své pravidelné konání, během kterých by vedoucí pracovníci mohli kontrolovat nejen práci svých zaměstnanců, ale i stav zakázek, udržování pořádku, aktivitu pracovníků či celkovou atmosféru na pracovišti.

## **Společenské a sportovní akce**

Hlavní a také jedinou společenskou akcí konanou pro všechny zaměstnance firmy je vánoční večírek. Akce se nekoná v prostorách firmy, ale je obvykle organizována ve společenských prostorách v okolních obcích. Součástí večírku je proslov o výsledcích firmy dosažených za daný rok, který mívá některý z manažerů. Večírek má obvykle svůj program, je moderovaný, zahrnuje nabídku občerstvení a nápojů, hudbu nebo i vystoupení. Vánoční večírek je asi největší investicí do interní komunikace ve firmě. Sportovní akce, které nejsou organizované firmou, ale samotnými zaměstnanci jsou například turnaj ve fotbale nebo bowlingový turnaj. Jsou konané převážně pro zábavu nebo utužení vztahů mezi zaměstnanci (teambuilding).

Firma by takových akcí pro zaměstnance měla organizovat více, zaměstnanci tak uvidí, že investice do jejich spokojenosti či zábavy je pro ni důležitá.

### **Informační nástěnka**

V podniku slouží informační nástěnka k oslovení a informování největšího počtu zaměstnanců. Je umístěna blízko vchodu do firmy a je tak přístupná veškerým pracovníkům. Nástěnka přináší informace o nařízeních vedení, novém vybavení podniku, prodeji firemního materiálu či majetku, informace o možnostech stravování, lékařské péči, bezpečnostní pokyny, atd. Informační nástěnka by mohla sloužit k vyšší motivaci pracovníků, např. pravidelným vyhlášením nejlepšího prodejce, inovátora ve firmě apod.

Za nástroj komunikace ve firmě lze považovat také možnost objednávky stravování (obědů) pomocí formulářů uložených na disku v podnikové síti. Tuto možnost mají všichni zaměstnanci. **Dalšími nástroji jako intranet či firemní noviny firma nedisponuje.** Ze zkušeností jiných firem se ukazuje, že existence intranetu ve firmě má řadu přínosů pro efektivnější komunikaci. Z uvedeného je pro firmu potenciálem do budoucna pro zefektivnění interní komunikace.

#### **3.2.1 Marketingový výzkum - strukturovaný rozhovor**

Pro zjištění kompletních informací o komunikaci ve firmě a jejích nástrojích byl vytvořen podklad pro strukturovaný rozhovor, který byl realizován s personalistou firmy. Jeho cílem bylo zjistit základní informace o firmě, jejím fungování a o formách komunikace. Uvedená forma kvalitativního marketingového výzkumu byla realizována autorkou bakalářské práce (v lednu 2017). Další text zachycuje výsledky rozhovoru podle otázek, které byly předmětem strukturovaného dotazníku.

*1. Jak byste popsala organizační strukturu firmy?*

Organizační struktura firmy není pevně stanovena. Nemám k dispozici žádný popis organizační struktury, proto jsem si návrh (náčrt) sama vytvořila. Nejvyšší moc v rozhodování má zde ve firmě statutární ředitel a převážně dle jeho rozhodnutí se odvíjí pravomoci podřízených.

*2. Kolik má firma hospodářských středisek?*

Ve firmě je 23 hospodářských středisek a pracuje zde kolem dvou set pracovníků.

*3. Jak vypadají porady ve firmě? Jak často se konají, kdo se jich účastní, jaká je délka trvání porad?*

Porady se zde ve firmě konají velmi individuálně. Není možné popsat jejich strukturu nebo porady nějak obecně specifikovat.

*4. Má firma intranet?*

Intranet ve firmě není, ale ocenila bych ho. V předchozím zaměstnání jsem intranet využívala a je to věc, která mi zde chybí.

*5. A co firemní noviny nebo časopis?*

Ne, ničím takovým firma nedisponuje.

*6. Pořádá firma nějaké společenské akce nebo jiné aktivity pro své zaměstnance?*

Jedinou společenskou akcí pro zaměstnance je každoroční vánoční večírek. O jiných aktivitách nevím.

Výsledky rozhovoru s personalistkou potvrzují hodnocení jednotlivých nástrojů interní komunikace na základě sekundárních informací, provedené autorkou bakalářské práce.

## 4 Marketingový výzkum

Bakalářská práce se zabývá hodnocením interní komunikace firmy Mandík. Zjišťuje, jaké formy komunikace se ve firmě nejvíce využívají, jak probíhá komunikace mezi nadřízenými a podřízenými i komunikace mezi odděleními. Cílem práce je stav komunikace zanalyzovat pomocí marketingového výzkumu a navrhnout řešení, jak by mohla být komunikace vylepšena.

Cílem výzkumu je získat informace na hodnocení interní komunikace od zaměstnanců firmy.

Pro hodnocení výzkumu byly stanoveny následující hypotézy, vyplývající z analýzy sekundárních informací.

**Hypotéza č. 1 H1:** Více než polovina pracovníků se domnívá, že komunikace mezi odděleními nefunguje tak, jak by měla.

**Hypotéza č. 2 H2:** Pracovníci ve výrobě nejsou dostatečně informováni o změnách ve firmě a návrzích vedení firmy.

**Hypotéza č. 3 H3:** Nadřízení nepodporují pracovníky při návrhu inovací a pracovních postupů ve firmě.

Objektem marketingového výzkumu budou zaměstnanci společnosti Mandík. Soubor respondentů bude tvořen zástupci pracovníků výrobních, administrativních a pracovníků ve vedoucích pozicích. Počet respondentů v jednotlivých kategoriích byl stanoven na základě poměru (kvót) vybraných skupin pracovníků na pracovištích firmy celkem. Výzkum bude realizován v jednotlivých administrativních odděleních a v prostorách výrobní haly firmy. Výzkum bude probíhat během měsíce února – března 2017, kdy budou zjišťovány dostupné informace k hodnocení interní komunikace ve firmě, a bude proveden formou vlastního dotazníkového šetření.

Jako technika výzkumu byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, kde k formulovanému cíli byly stanoveny tři hypotézy, které byly formulovány na základě hodnocení interních materiálů a procesů firmy. Pro vlastní výzkum byla vybrána forma dotazování pomocí standardního písemného dotazníku rozdaného zaměstnancům firmy. Dalšími technikami marketingového výzkumu, které jsou využity pro hodnocení interní komunikace v bakalářské práci, je technika pozorování a osobní dotazování.

Předmětem výzkumu je oblast kvality a funkčnosti komunikace ve firmě Mandík. Hlavními sledovanými znaky v podniku jsou:

- 1) Stěžejní formy komunikace ve firmě
- 2) Přenos informací mezi zaměstnanci firmy
- 3) Funkce zpětné vazby jako důležitého prvku v komunikaci
- 4) Úroveň interní komunikace

Přiřazení otázek k jednotlivým sledovaným znakům – operacionalizace výzkumu:

### 1) Stěžejní formy komunikace ve firmě

1. *Jaký druh komunikace používáte při své práci nejčastěji?*
  - Elektronická – maily, telefonáty, počítačová komunikace
  - Osobní – rozhovory, porady
  - Písemná – dopisy, vzkazy

První otázka dotazníku je otázka uzavřená, výběrová s možností výběru pouze jedné varianty.

2. *Který komunikační prostředek vám nejčastěji pomáhá při řešení problémů a úkolů?*
  - Porada s nadřízeným
  - Porada se spolupracovníky
  - Informační prostředky – příručky, návody a jiné
  - Jiné zdroje (doplňte):

Další otázka je polootevřená s možností volné odpovědi.

3. *Označte veškeré prostředky komunikace, které jsou ve vaší firmě využívány.*
  - a. Komunikace prostřednictvím počítače, emailu
  - b. Telefonická komunikace
  - c. Písemná sdělení – směrnice, oběžníky, příkazy, dopisy, vzkazy
  - d. Rozhovory s nadřízenými, spolupracovníky, podřízenými
  - e. Porady mistrů, vedoucích pracovníků, porady mezi odděleními
  - f. Meetingy vrcholových manažerů se zaměstnanci
  - g. Pochůzky vrcholových manažerů po pracovištích
  - h. Společenské akce - večírky, sportovní akce, plesy a jiné
  - i. Intranet
  - j. Informační nástěnka
  - k. Firemní noviny, časopisy
  - l. Dotazníkové akce
  - m. Návrhy zaměstnanců
  - n. Jiné (doplňte):

Tato otázka dotazníku je uzavřená, výčtová s možností výběru několika variant odpovědí.

4. *Jsou některé komunikační prostředky z předchozí otázky, nebo jiné, které ve vaší firmě chybí a ocenili byste je?*
- Ne
  - Ano (uveďte):

Otázka se řadí mezi otázky polo uzavřené, dichotomické, se dvěma možnostmi odpovědi.

## **2) Přenos informací mezi zaměstnanci firmy**

1. *Dostáváte od svého nadřízeného nebo spolupracovníků veškeré informace, které potřebujete pro výkon své práce?*
- Dostávám
  - Spíše dostávám
  - Spíše nedostávám
  - Nedostávám

Tato a následující dvě otázky se týkají přenosu informací mezi zaměstnanci firmy. Lze je označit za uzavřené, výběrové, polytomické s možností výběru jedné varianty.

2. *Máte dostatek informací o změnách, které se ve firmě připravují, o nových návrzích vedení firmy?*
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
3. *Tomu, co se ode mne očekává při přidělování úkolů:*
- Nerozumím
  - Spíše nerozumím
  - Spíše rozumím
  - Rozumím

## **3) Funkce zpětné vazby jako důležitého prvku v komunikaci**

1. *Odpovědi na otázky, které se týkají pracovních povinností, dostávám:*
- Vždy
  - Obvykle
  - Jen někdy
  - Spíše nedostávám

2. *Podporuje vás nadřízený k podávání zlepšujících návrhů?*
  - Ano, často
  - Zpravidla ano
  - Pouze výjimečně
  - Ne, nikdy
  
3. *Domníváte se, že jste dostatečně oceněni za práci, kterou vykonáváte?*
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne

Všechny tři otázky, které se týkají zpětné vazby, se řadí mezi uzavřené, výběrové otázky.

#### **4) Úroveň interní komunikace**

1. *Funguje dle vašeho názoru komunikace mezi jednotlivými odděleními či středisky?*
  - Funguje
  - Spíše funguje
  - Spíše nefunguje
  - Nefunguje

I tato otázka je uzavřená, polytomická s možností výběru jen jedné varianty.

2. *Označte známkou jako ve škole, jak jste spokojen s úrovní komunikace uvnitř firmy.*
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

Pro poslední otázku dotazníku byla zvolena stupnice spokojenosti od jedné do pěti se známkováním jako ve škole.

Výzkum je dále doplněn o **otázky sloužící ke statistickému zpracování:**

1. *Pohlaví*
2. *Věk*
3. *Profese*
4. *Úroveň dosaženého vzdělání*



1. *Jsem:*
  - Žena
  - Muž
  
2. *Ve věku:*
  - 18-35 let
  - 36-50 let
  - 50 let a více
  
3. *Pracuji jako:*
  - Výrobní dělník
  - THP
  - Manažer
  
4. *Úroveň mého vzdělání je:*
  - Základní
  - Středoškolské
  - Vysokoškolské

Všechny tyto otázky, které slouží ke statistickému zpracování dotazníku, jsou uzavřené, výběrové.

Dotazník byl sestaven jako polostrukturovaný. Obsahuje většinu otázek uzavřených, několik otázek polo uzavřených a čtyři otázky identifikační. Ve vytvořeném dotazníku jsou k jednotlivým otázkám přiřazeny vhodné varianty odpovědí. Návrh je v úvodu doplněn o oslovení zaměstnanců firmy a prosbu o vyplnění dotazníků.

Distribuce a sběr dotazníků byl realizován pomocí několika pracovníků firmy. Oslovení zaměstnanci, respondenti měli dostatek informací k zodpovězení případných otázek respondentů. Tento způsob distribuce by měl přispět k vyšší návratnosti rozdaných dotazníků.

Pilotní dotazování bylo provedeno na 3 zaměstnancích firmy z každé sledované skupiny. Cílem tohoto předvýzkumu bylo zjistit, zda jsou otázky formulovány srozumitelně, jednoznačně a zda dotazník nabízí dostatečné varianty odpovědí. Po předběžném výzkumu byl dotazník lehce upraven. Dotazník je přílohou bakalářské práce.

Po zkušebním dotazování následoval vlastní výzkum. Dotazník byl rozdán 39 respondentům – zaměstnancům firmy, z nichž 38% respondentů tvořili výrobní dělníci, 41% technicko-hospodářští pracovníci a 21% pracovníci ve vedoucích pozicích. Výběr respondentů pro výzkum byl prostý náhodný výběr z každé skupiny pracovníků v úrovních řízení. Distribuce a sběr dotazníků proběhl u každé skupiny zaměstnanců pomocí určeného pracovníka. Z 39 rozdaných dotazníků se vrátilo 34 vyplněných, návratnost tedy činila 87%.

Dotazníky byly vyhodnoceny podle jednotlivých pracovních skupin v podniku – výsledky se dělí na odpovědi výrobních dělníků, technicko-hospodářských pracovníků a manažerů. Tento způsob byl zvolen z toho důvodu, že každá skupina pracovníků má odlišný přístup k informacím i způsoby komunikace. K vyhodnocení byl využit program Microsoft Office Excel a data byla zpracována do grafů a tabulek.

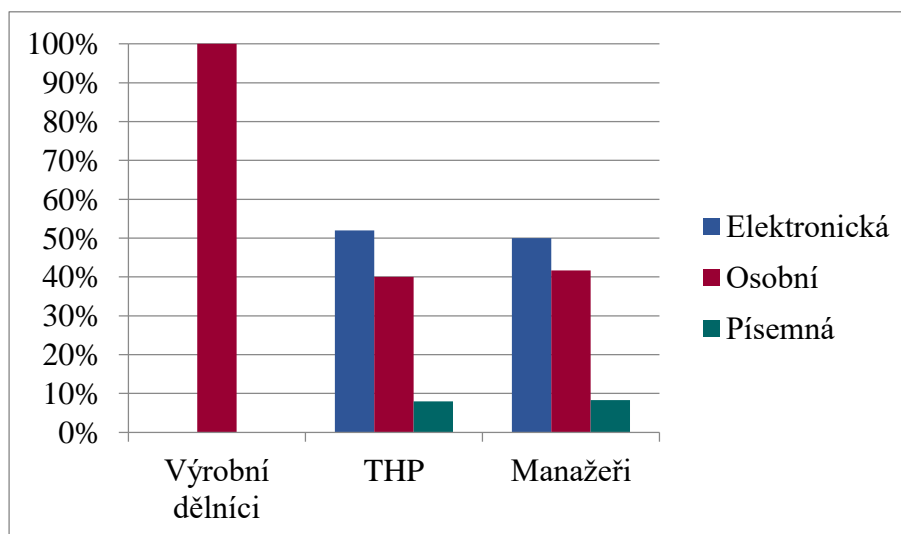
**Tabulka č. 1: Časový rozvrh výzkumu<sup>48</sup>**

	Březen 2017													
	6.	7.	8.	9.	10.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
Sestavení dotazníku	■	■	■	■	■									
Pilotní dotazování						■	■							
Vlastní dotazování								■	■	■				
Výsledky a interpretace											■	■	■	■

#### 4.1 Vyhodnocení dotazníků

**Otázka č. 1: Jaký druh komunikace používáte při své práci nejčastěji?**

**Graf č. 1: Využívaný druh komunikace<sup>49</sup>**



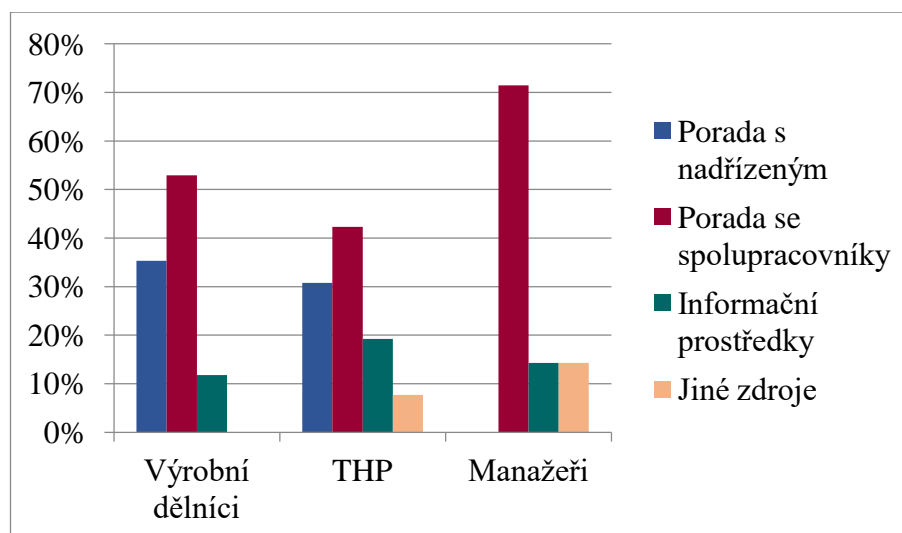
<sup>48</sup> Vlastní zdroj

<sup>49</sup> Vlastní zdroj

Všichni výrobní dělníci označili osobní komunikaci jako formu komunikace, kterou používají při své práci nejčastěji. THP a pracovníci v manažerských pozicích nejčastěji komunikují elektronicky – z - 50 % a následně z - 40 % osobně. Písemná komunikace představuje pouze 8 % komunikace. Ta je ale zahrnuta také v komunikaci elektronické, kterou v této firmě zřejmě téměř nahradila. Nejčastějším druhem komunikace mezi zaměstnanci firmy zůstává nenahraditelná osobní komunikace.

**Otázka č. 2:** Který komunikační prostředek vám nejčastěji pomáhá při řešení problémů a úkolů?

**Graf č. 2: Při řešení problémů a úkolů mi pomáhá<sup>50</sup>:**

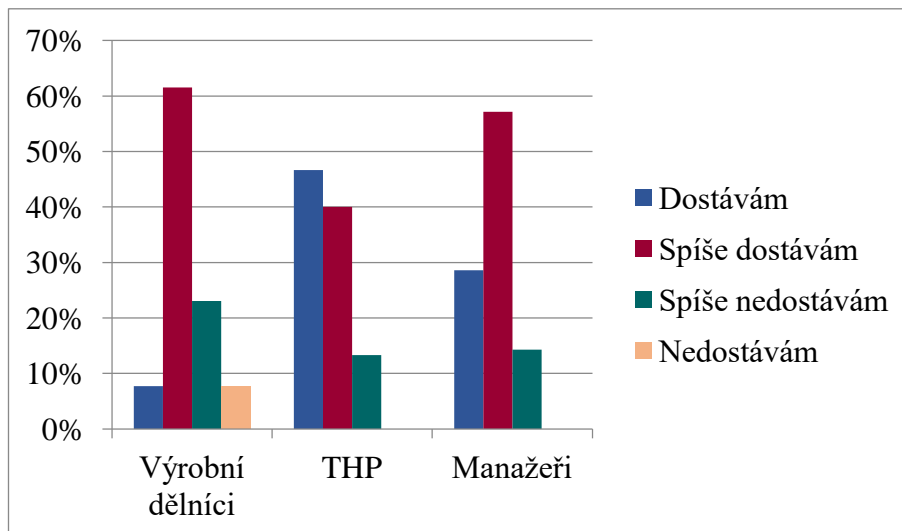


Více než polovina výrobních dělníků se při řešení různých úkolů nebo problémů poradí se spolupracovníky. Následuje porada s nadřízeným, kterou využije 35 % dělníků. Zbylí dělníci čerpají z informačních prostředků, jako jsou návody či příručky. 42 % THP zvolí poradu se spolupracovníky, 31 % poradu s nadřízeným, 19 % informační prostředky a jako další zdroje byly uvedeny internet nebo vlastní zkušenost. Manažeři se až ze 71 % radí se spolupracovníky a dále využijí informační prostředky nebo poznatky ze samostudia, školení či internetu. Poradit se s kolegy je tedy pro zaměstnance volba číslo jedna.

<sup>50</sup> Vlastní zdroj

**Otázka č. 3:** Dostáváte od svého nadřízeného nebo spolupracovníků veškeré informace, které potřebujete pro výkon své práce?

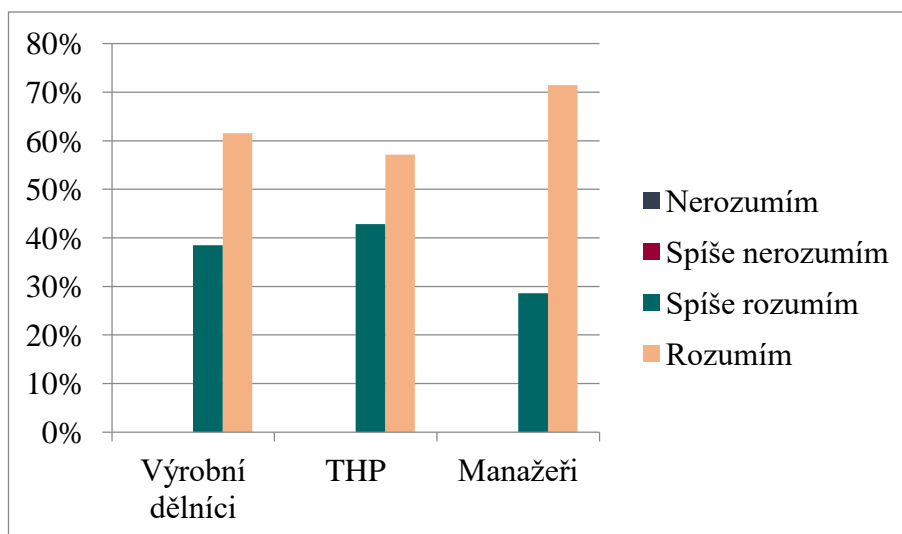
**Graf č. 3: Informace, které potřebuji k výkonu své práce<sup>51</sup>**



V případě získávání informací pro práci jsou na tom nejlépe THP. Informace dostává či spíše dostává 87 % THP, 86 % manažerů a 70 % výrobních dělníků. Zbylí THP a manažeři informace spíše nedostávají. Téměř třetina dotázaných dělníků ale informace nedostává, což snižuje výkon jejich práce a pro podnik to jistě není dobrá zpráva.

**Otázka č. 4:** Tomu, co se ode mne očekává při přidělování úkolů:

**Graf č. 4: Srozumitelnost přidělovaných úkolů<sup>52</sup>:**



<sup>51</sup> Vlastní zdroj

<sup>52</sup> Vlastní zdroj

Žádný z respondentů neodpověděl na otázku záporně. Je důležité, aby zaměstnanci rozuměli svým pracovním úkolům, které jim zadávají jejich nadřízení. V tomto případě nejvíce vědí manažeři (71 %), co se od nich očekává, následují výrobní dělníci (62 %) a poté teprve THP (57 %). Ostatní pracovníci spíše rozumí tomu, co se od nich očekává.

**Otázka č. 5:** Označte veškeré prostředky komunikace, které jsou ve vaší firmě využívány.

**Tabulka č. 2: Využívané prostředky komunikace (v %)<sup>53</sup>**

	Výrobní dělníci	THP	Manažeři
Komunikace přes PC, email	46	100	100
Telefonická komunikace	92	93	100
Písemná sdělení	31	64	57
Rozhovory	92	93	100
Porady	69	57	86
Meetingy	0	29	0
Manažerské pochůzky	31	36	71
Společenské akce	54	43	57
Intranet	8	14	14
Informační nástěnka	62	64	71
Firemní noviny, časopisy	8	0	0
Dotazníkové akce	0	0	0
Návrhy zaměstnanců	0	7	29
Jiné	0	0	0

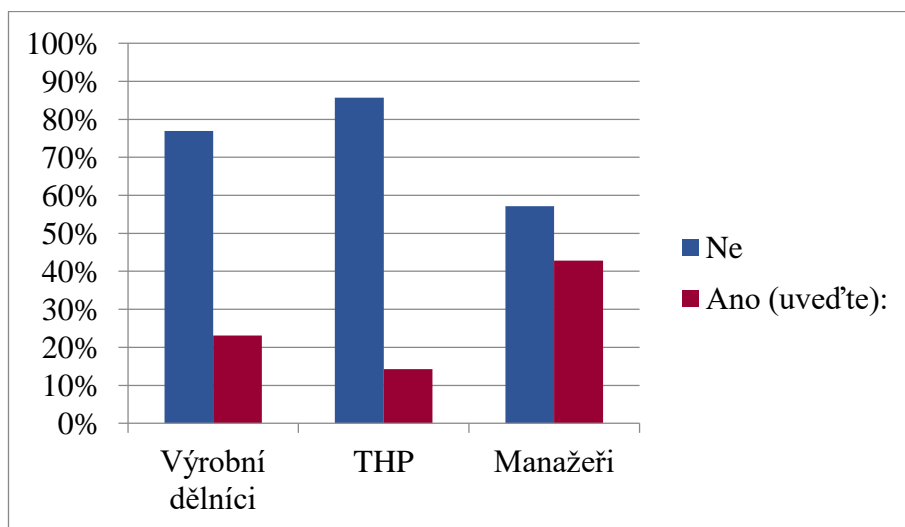
Jako nejvyužívanější komunikační prostředek ve firmě byla označena komunikace prostřednictvím počítače či emailu, dále rozhovory a telefonická komunikace. Porady nebyly jmenovány téměř polovinou THP, zatímco jako jediní označili meetingy vrcholových manažerů se zaměstnanci. Pochůzky vrcholových manažerů po pracovištích byly zvoleny asi třetinou výrobních dělníků a THP, u manažerů téměř třemi čtvrtinami. Přibližně polovina ze všech tří skupin pracovníků označila společenské akce. Zvolen byl také intranet, který ale ve firmě chybí. Mohl být pracovníky zaměněn s internetem. Informační nástěnku neoznačilo téměř 40 % výrobních dělníků a THP a 29 % manažerů, ta ale obsahuje důležité údaje pro veškeré pracovníky. Označení firemních novin či časopisu jedním výrobním dělníkem

<sup>53</sup> Vlastní zdroj

je nesprávné. 29 % vedoucích pracovníků také vyplnilo návrhy zaměstnanců, THP pouze 7 % a žádný výrobní dělník. Návrhy se tedy přijímají převážně od pracovníků na vyšších pozicích v podniku.

**Otázka č. 6:** Jsou některé komunikační prostředky z předchozí otázky, nebo jiné, které ve vaší firmě chybí a ocenili byste je?

**Graf č. 5: Absence komunikačních prostředků<sup>54</sup>**

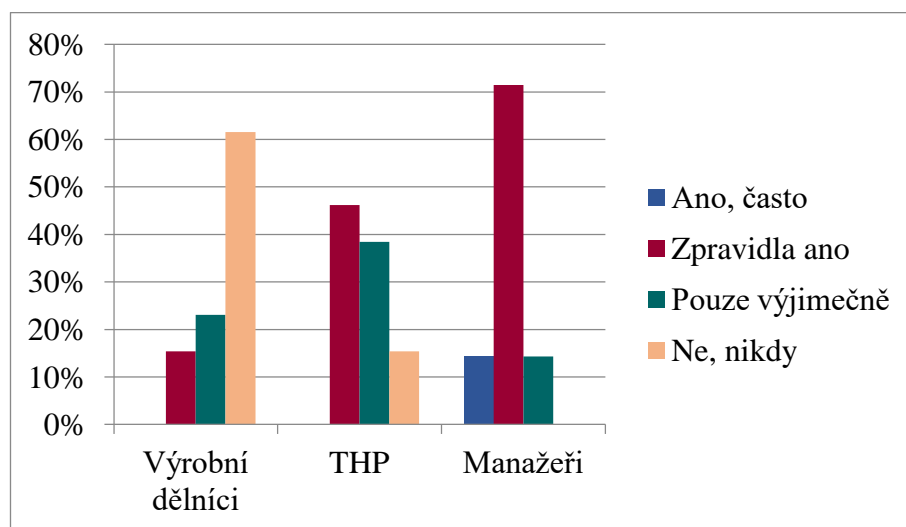


Komunikační prostředky chybí ve firmě nejméně technicko-hospodářským pracovníkům. Pouze dva z nich uvedli, že jim chybí návrhy zaměstnanců (2x), dotazníkové akce, večírky a sportovní akce, plesy a firemní noviny. Tři výrobní dělníci by uvítali více komunikace, návrhy zaměstnanců a internet. Skoro polovina manažerů uvedla intranet, dotazníkové akce, meetingy vrcholových manažerů se zaměstnanci a písemné změnové řízení. Ostatním dotázaným zaměstnancům žádné komunikační prostředky ve firmě nechybí.

<sup>54</sup> Vlastní zdroj

**Otázka č. 7:** Podporuje vás nadřízený k podávání zlepšovacích návrhů?

**Graf č. 6: Podpora nadřízených při podávání zlepšovacích návrhů<sup>55</sup>**

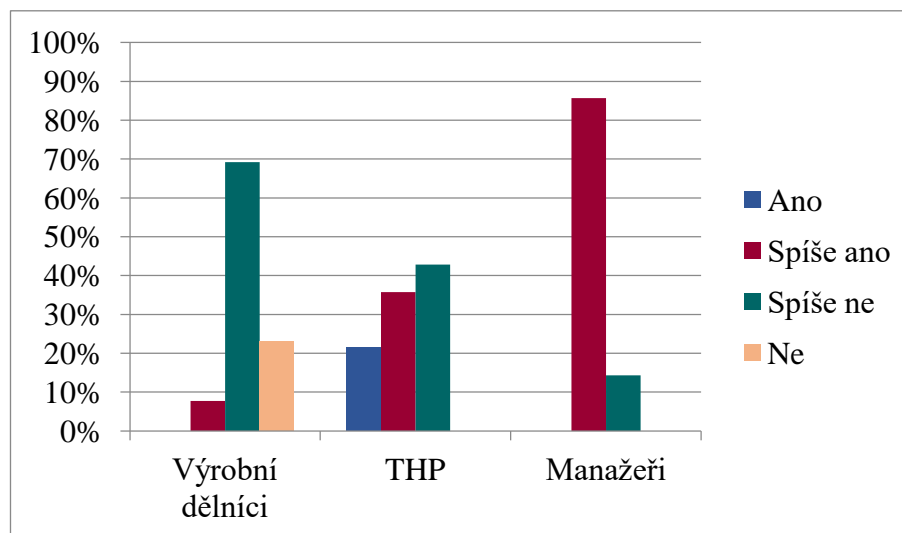


Výsledky této otázky se u různých skupin pracovníků velmi liší. Zatímco manažery (71 %) zpravidla nadřízení podporují v podávání návrhů na zlepšení, výrobní dělníky (62 %) nikdy či pouze výjimečně (23 %). Pouze 15 % zpravidla ano. THP nadřízení podporují zpravidla 46 %, pouze výjimečně 38 % a nikdy 15 %. Po 14 % manažerů nadřízení podporují buďto často, nebo pouze výjimečně. Návrhy zaměstnanců na to, co by se ve firmě mohlo zlepšit, může podniku přinést zajímavé poznatky. Jsou také zpětnou vazbou zaměstnanců jejich nadřízeným. Zaměstnanci svými zkušenostmi z praxe přináší nápady, které mohou zefektivnit práci ve firmě.

<sup>55</sup> Vlastní zdroj

**Otázka č. 8:** Máte dostatek informací o změnách, které se ve firmě připravují, o nových návrzích vedení firmy?

Graf č. 7: Dostávám dostatek informací o změnách ve firmě <sup>56</sup>



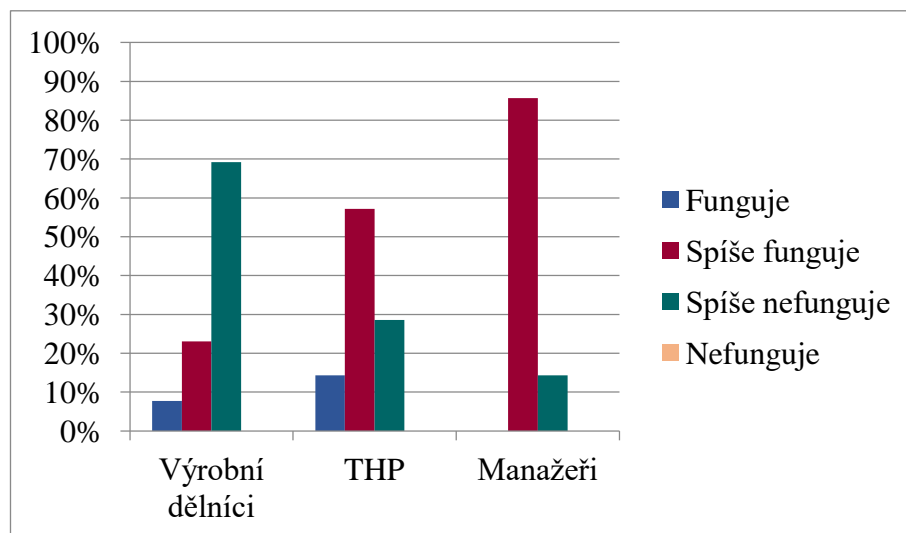
I výsledky této otázky se různí. Zatímco manažeři jsou o změnách ve firmě a návrzích vedení spíše informováni (86 %), výrobní dělníci spíše ne (69 %). 23 % výrobních dělníků dokonce uvedlo, že nedostávají dost těchto informací. Což je celkem 92 % pracovníků z výroby, kteří nejsou informováni. Pouze 21 % THP ze všech respondentů uvedlo, že dostávají dostatek informací o změnách. 26 % THP je spíše informováno, ale 43 % THP, což je téměř polovina, spíše ne. V tomto ohledu by firma měla zapracovat na informovanosti pracovníků a to především v dělnických pozicích a také administrativních pozicích, což předejde vzniku fám či různých nepříjemných zjištění.

<sup>56</sup> Vlastní zdroj



**Otázka č. 9:** Funguje dle vašeho názoru komunikace mezi jednotlivými odděleními či středisky?

**Graf č. 8: Hodnocení funkčnosti komunikace mezi odděleními**<sup>57</sup>

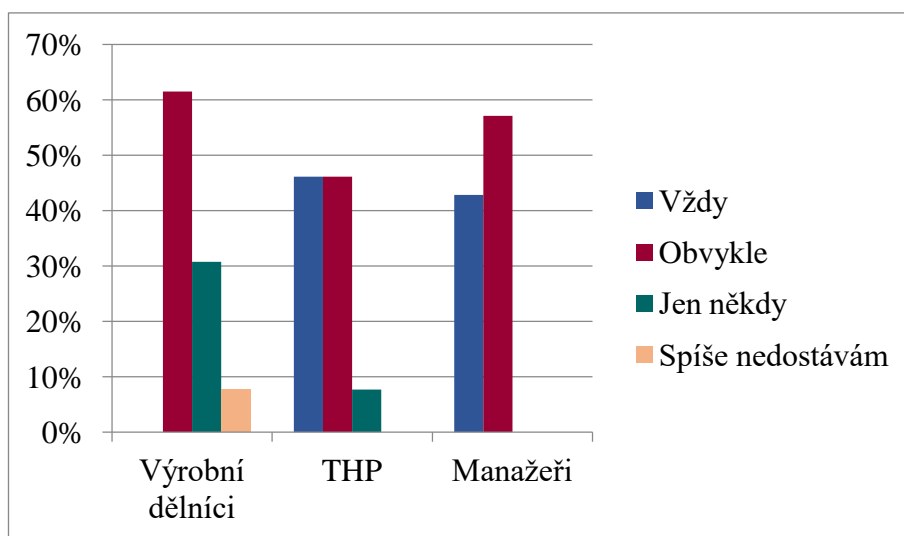


Pozitivní pro firmu je, že nikdo z dotázaných pracovníků si nemyslí, že by komunikace jednoznačně nefungovala. Méně pozitivní je, že 69 % dělníků si myslí, že komunikace spíše nefunguje a pouze 31 % si myslí, že funguje nebo spíše funguje. To, že komunikace spíše nefunguje, se domnívá také 29 % THP a 14 % manažerů. Celkem tedy polovina (50 %) všech dotázaných je toho názoru, že komunikace spíše funguje a 41 % si myslí, že komunikace spíše nefunguje. Pro firmu je to znamením, že by na své interní komunikaci určitě měla zapracovat a zjistit, kde tkví zásadní problém.

<sup>57</sup> Vlastní zdroj

**Otázka č. 10:** Odpovědi na otázky, které se týkají pracovních povinností, dostávám:

**Graf č. 9: Na otázky týkající se pracovních povinností dostávám odpověď<sup>58</sup>**

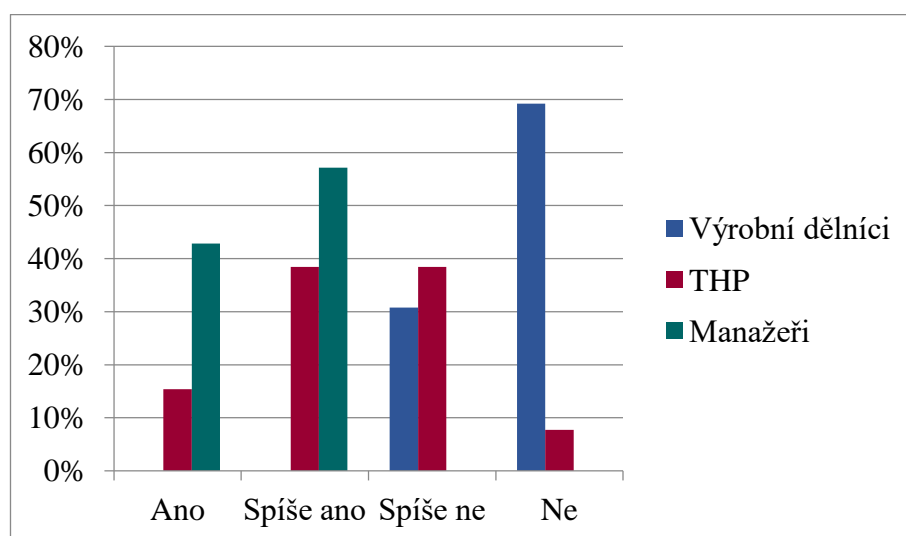


Na své otázky dostává vždy odpověď pouze necelá polovina THP a manažerů a žádný výrobní dělník. Další část manažerů obvykle odpověď na otázku dostane. Jeden THP uvedl, že odpověď dostane jen někdy a zbylí THP obvykle. U výrobních dělníků 62 % dostane odpověď obvykle, 31 % jen někdy a jeden dělník dokonce odpovědi spíše nedostává. Nadřízení by měli odpovídat na otázky svých zaměstnanců vždy. Ve firmě Mandík by měli zapracovat především na komunikaci s výrobními dělníky, kteří by měli znát odpovědi na to, co ke své práci potřebují vědět a mohli ji tak účelně vykonávat.

<sup>58</sup> Vlastní zdroj

**Otázka č. 11:** Domníváte se, že jste dostatečně oceněni za práci, kterou vykonáváte?

Graf č. 10: **Je vaše práce dostatečně oceněna?** <sup>59</sup>

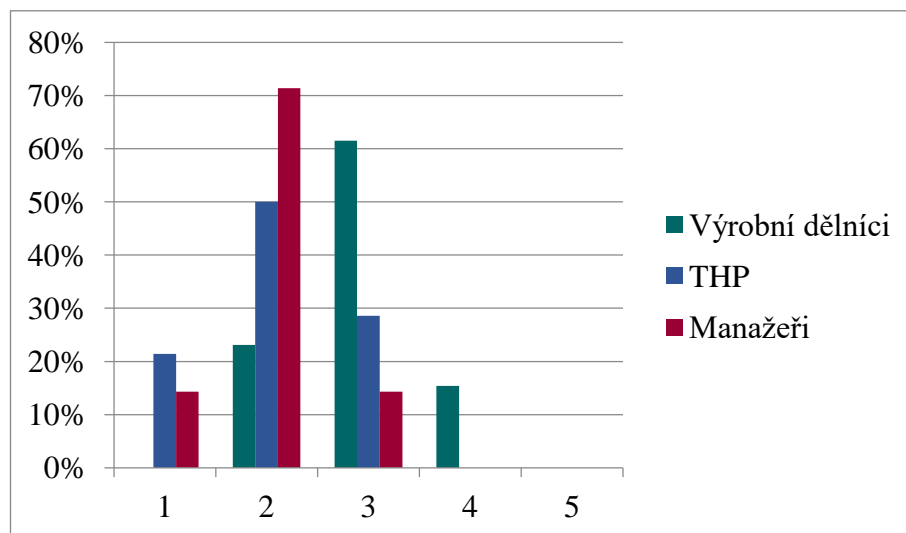


Ať už se jedná o finanční ocenění, nebo uznání od nadřízených, žádný dotázaný výrobní dělník si nemyslí, že by byl oceněn dostatečně. Dokonce 69 % se domnívá, že nejsou oceněni dostatečně a 31 % spíše ne. U THP jsou odpovědi vyváženější, 47 % se domnívá, že není nebo spíše není dostatečně oceněno, 53 % že ano nebo spíše ano. Všichni manažeri si myslí, že jsou oceněni dostatečně nebo spíše dostatečně. Poměr odpovědí výrobní dělníků a ostatních pracovníků je tedy velmi nevyvážený. I ocenění za práci závisí na komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Zaměstnanec by se měl ozvat, pokud se domnívá, že je za svou práci málo oceněn a nadřízený by naopak měl své zaměstnance správně ocenit za práci, a to nejen finančně.

<sup>59</sup> Vlastní zdroj

**Otázka č. 12:** Označte známkou jako ve škole, jak jste spokojen s úrovní komunikace uvnitř firmy.

Graf č. 11: **Známkování komunikace**<sup>60</sup>



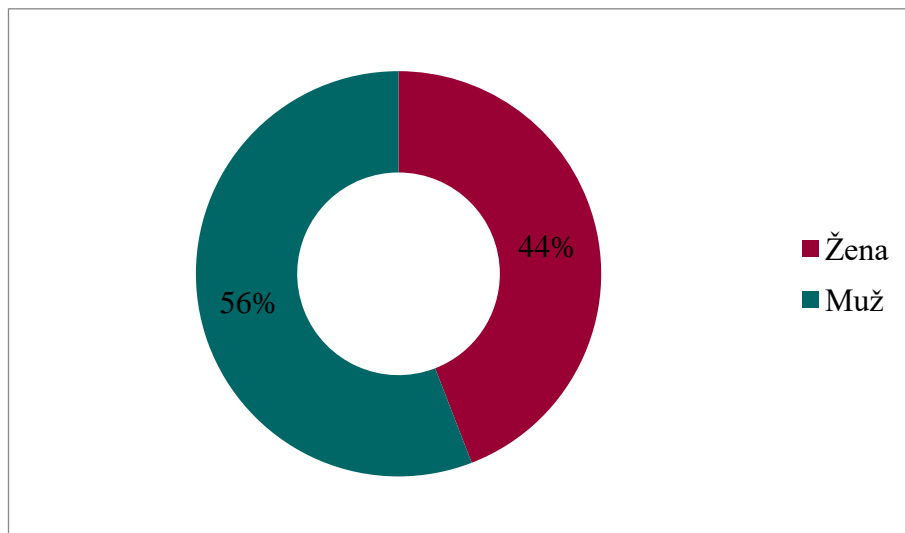
Výrobní dělníci průměrně hodnotí komunikaci známkou 3, THP a manažeri průměrně hodnotí komunikaci známkou 2. Všemi respondenty je interní komunikace firmy průměrně hodnocena známkou 2. Interní komunikace v podniku se tak jeví jako velmi dobrá. Problémem je, že 77 % výrobních dělníků ji označilo známkami 3 a 4. Komunikace v oblasti výroby zaostává za komunikací na vyšších organizačních stupních, a proto by na ní firma měla zapracovat.

<sup>60</sup> Vlastní zdroj

## Hodnocení identifikačních otázek

**Otázka č. 13:** Jsem:

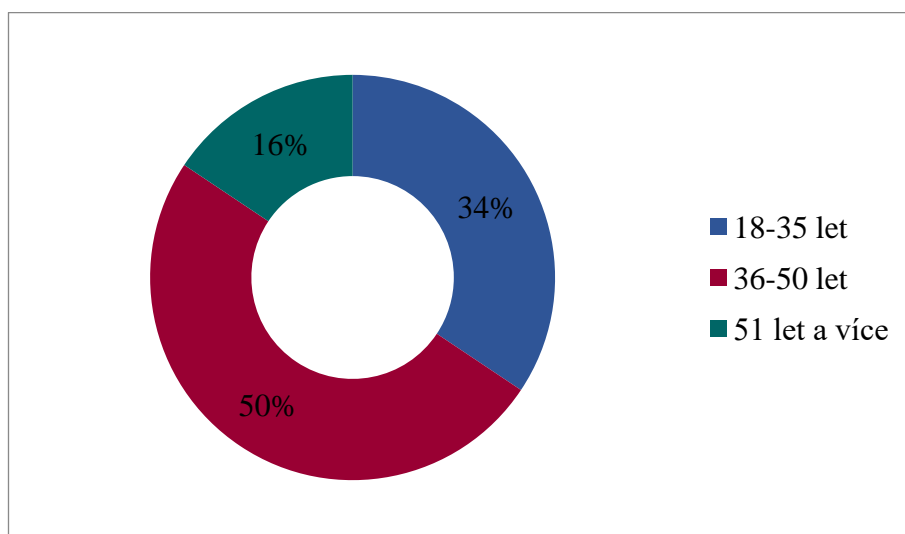
Graf č. 12: **Pohlaví**<sup>61</sup>



Respondenti byli tvořeni z 56 % muži a 44 % ženami. Výrobní dělníci se skládali z šesti žen a sedmi mužů. U THP byl poměr četností pohlaví vyrovnaný a ve skupině manažerů byly hodnoceny pouze dvě ženy a dále pět mužů.

**Otázka č. 14:** Ve věku:

Graf č. 13: **Věk**<sup>62</sup>



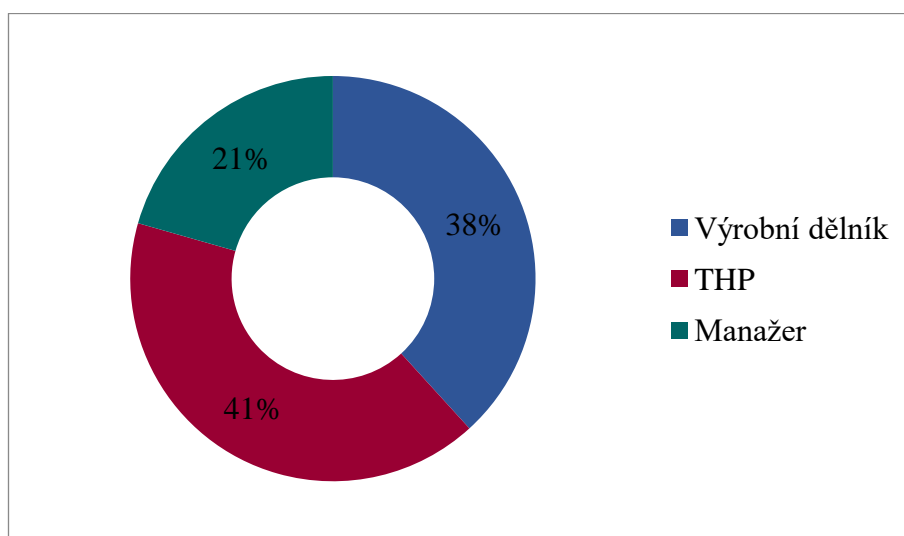
<sup>61</sup> Vlastní zdroj

<sup>62</sup> Vlastní zdroj

Až 50 % dotázaných tvořily osoby ve věku 36-50 let. Osoby mladší, 18-35 let, tvoří 34 % pracovníků. Nejstarší osoby představují 16% dotázaných. Žádný z manažerů není ve věku 18-35 let, nejčastěji jsou ve věku 36-50 let. Výrobní dělníci a THP jsou převážně lidé do 50 let věku.

**Otázka č. 15:** Pracuji jako:

Graf č. 14: Pracovní skupiny<sup>63</sup>



Pracovníci podniku byli rozděleni do tří pracovních skupin. Největší skupinu tvořili technicko-hospodářští pracovníci, a to 41 % dotázaných. Následovali výrobní dělníci, kteří představují 38 % dotázaných. Nejmenší skupinu tvořili vedoucí pracovníci - manažeři, kterých bylo 21 %.

**Otázka č. 16:** Úroveň mého vzdělání je:

Tabulka č. 3: Úroveň vzdělání<sup>64</sup>

	Výrobní dělníci	THP	Manažeři
Základní	2	0	0
Středoškolské	9	10	4
Vysokoškolské	0	4	3

<sup>63</sup> Vlastní zdroj

<sup>64</sup> Vlastní zdroj

Z celkového počtu respondentů byly pouze dva základního vzdělání. U největšího počtu dotázaných (72 %) byla úroveň vzdělání středoškolské, které zahrnuje jak pracovníky s výučním listem, tak pracovníky, kteří zakončili vzdělání maturitní zkouškou. Vysokou školu dokončilo 22 % dotázaných zaměstnanců. Dva pracovníci svou úroveň vzdělání nevedli.

Typickým respondentem je muž ve věku 36-50 let, pracující jako technicko-hospodářský pracovník se středoškolským vzděláním.

### **Hodnocení formulovaných hypotéz**

K **hypotéze č. 1** (H1 Více než polovina pracovníků se domnívá, že komunikace mezi odděleními nefunguje tak, jak by měla) se vztahuje otázka č. 9. Tato hypotéza byla **vyvrácena**. Celkem 50 % respondentů se domnívá, že komunikace spíše funguje. Že komunikace spíše nefunguje, se domnívá pouze 41 % dotázaných.

K **hypotéze č. 2** (H2 Pracovníci ve výrobě nejsou dostatečně informováni o změnách ve firmě a návrzích vedení firmy.) se vztahuje otázka č. 8. Tato hypotéza byla **potvrzena**. Z celkového počtu dotázaných výrobních dělníků 92 % uvedlo, že nemají dostatek informací o změnách ve firmě a nových návrzích vedení.

K **hypotéze č. 3** (H3 Nadřízení nepodporují pracovníky při návrhu inovací a pracovních postupů ve firmě.) se vztahuje otázka č. 7. Tato hypotéza byla **potvrzena**. Více než polovinu (57 %) ze všech respondentů nadřízení k podávání návrhů na zlepšení podporují pouze výjimečně nebo nikdy.

## 4.2 Návrh na zefektivnění komunikace

### Intranet

Jedním z prostředků komunikace, které ve firmě chybí, je intranet. Manažeri firmy i THP uvedli jako nejčastěji využívaný druh komunikace komunikaci elektronickou, proto by intranet mohl pomoci s šířením aktuálních informací ve firmě a informovat tak široké spektrum pracovníků. Pomocí intranetu by se i zaměstnanci na nižších organizačních stupních, kteří jsou ve firmě hůře informováni, dozvěděli o plánovaných akcích či změnách.

Intranet nabízí například firma Altus portal na svých webových stránkách<sup>65</sup>. Pro firmu Mandík by zavedení intranetu od této firmy bylo investicí v hodnotě okolo 200 tisíc Kč, z nichž 40 tisíc Kč stojí server pro intranet a licence až pro 99 uživatelů je v hodnotě 140 tisíc Kč. Na webových stránkách společnosti lze použít kalkulátor pro výpočet ceny.

### Školení pro manažery

Protože se pracovníci firmy raději poradí se spolupracovníky, než s nadřízenými, horizontální komunikace ve firmě by se měla zlepšit. Pro zefektivnění tohoto směru komunikace, tedy komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, by mohla pomoci školení pro manažery. V současné době je v nabídce značné množství různých školení či školících programů zaměřených na různé činnosti, aktivity či manažerské dovednosti. Příkladem je dvoudenní kurz s názvem Manažerská komunikace, motivace a hodnocení pracovníků<sup>66</sup> např. v ceně 8 600 Kč za jednoho účastníka. Pro větší počet účastníků z jedné firmy jsou u kurzů nabízeny i množstevní slevy. Tato školení by mohla nejvíce pomoci zlepšit informovanost výrobních dělníků, jelikož nejčastěji využívají komunikaci osobní.

---

<sup>65</sup> CENÍK INTRANETU ALTUS PORTAL. *Altus Portal* [online]. ALTUS SOFTWARE, © 2015 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <<http://altus-portal.cz/cena/>>

<sup>66</sup> MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE, MOTIVACE A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ. *ŠKOLENÍ* [online]. Plzeň: Softech, 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <<http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/manazerska-komunikace-motivace-a-hodnoceni-pracovniku-2denni-9227.aspx>>



## **Firemní noviny**

Firemní noviny v tištěné formě by mohly být pro firmu nejlevnějším způsobem, jak vylepšit informovanost všech zaměstnanců o plánovaných změnách a dění ve firmě, jejích záměrech, výsledcích, realizovaných akcích, úspěších apod. Součástí firemních novin by mohlo být například vyhlášení zaměstnance měsíce a podobné hodnocení bezprostředně se týkající samotných zaměstnanců, které by mohlo vést k motivaci zaměstnanců ostatních. Noviny by mohly být spojeny také s dotazníkovými akcemi, kdy součástí novin by mohl být dotazník, který by zjišťoval názory zaměstnanců v oblasti toho, co by se dalo ve firmě vylepšit. Tvorba firemních novin je ale časově náročná. Firma by musela pověřit některého ze zaměstnanců, aby tuto práci vykonával – osobu, která by měla veškeré informace k dispozici nebo čas informace zjišťovat a dále je zpracovávat. Případně by firemní noviny mohly být vydávané elektronickou formou a zasílané všem pracovníkům s přístupem k počítači.

## **Pracovník zaměřený na komunikaci**

Dalším návrhem je určit zaměstnance, který by se na komunikaci ve firmě zaměřil. Takový pracovník by mohl spravovat informace v intranetu, organizovat školení či vytvářet firemní noviny a realizovat dotazníkové akce. Kromě komunikace interní by se mohl zabývat taktéž komunikací externí, tedy vykonávat práci PR pracovníka.

## **Další návrhy**

Manažeři firmy by měli být ke svým podřízeným vstřícnější, podávat jim veškeré informace, které potřebují k výkonu své práce a dostatečně přidělené úkoly vysvětlit. Vedoucí zejména ve výrobě by měli své podřízené podporovat k tomu, aby navrhovali možné zlepšení či inovace. Vrcholové vedení by mělo poskytovat nejen nejvyšším manažerům firmy, ale veškerým svým pracovníkům informace o tom, co se ve firmě děje. Je důležité, aby všichni pracovníci ve vedoucích pozicích vždy odpovídali zaměstnancům na otázky, které se týkají pracovních povinností. Jednou z manažerských činností v podniku je také ocenění za práci. Ocenění souvisí taktéž s komunikací – zaměstnancům více naslouchat a dostatečně ocenit jejich práci, nejen finančně.

Celková interní komunikace v podniku byla zaměstnanci hodnocena jako velmi dobrá, tedy známkou dvě. Zaměstnanci v oblasti výroby komunikaci označili nejméně uspokojivě, proto by se firma měla zaměřit především na komunikaci s výrobními dělníky, zlepšit jejich přístup k informacím, být k nim otevřenější. Ve firmě by mohly být zavedeny nové prostředky komunikace, jako jsou návrhy zaměstnanců, které pracovníkům podniku chybí. Dále také večírky, plesy či sportovní akce, které mohou vylepšit a upevnit vztahy mezi zaměstnanci. Z výše zmíněných jsou to dále dotazníkové akce nebo firemní noviny. Návrhem zaměstnanců byly dále meetingy vrcholových manažerů se zaměstnanci, na kterých by vedení firmy předávalo svým pracovníkům důležité informace o firmě, jako jsou firemní cíle, záměry či výsledky. Firma by se měla celkově začít interní komunikaci věnovat a zapracovat na ní.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit interní komunikaci ve společnosti Mandík a navrhnout možnosti, jak by mohla být komunikace vylepšena. Komunikace firmy není samotnými zaměstnanci hodnocena nijak negativně, ale i zde, jako v každém jiném podniku, jsou oblasti, které je třeba zlepšit. Jedním z hlavních problémů vnitropodnikové komunikace společnosti je informovanost pracovníků, především v oblasti výroby. Ať už se jedná o informace potřebné k práci či informace týkající se celé firmy. Tok informací je proces, na kterém by firma měla zapracovat. Ve firmě jsou využívány komunikační prostředky, o kterých někteří pracovníci ani neví. Vstřícnější přístup vedoucích pracovníků k podřízeným a podpora jejich návrhů na zlepšení je také možnost, jak komunikaci povzbudit. Části dotázaných pracovníků některé komunikační aktivity a prostředky ve firmě chybí. Jedná se o společenské a sportovní akce, dotazníkové akce, firemní noviny, návrhy zaměstnanců, meetingy vrcholových manažerů se zaměstnanci, intranet ale především více komunikace. S porozuměním přidělovaných pracovních úkolů pracovníci nemají problém, ale více než třetina dotazovaných byla toho názoru, že komunikace mezi odděleními či středisky spíše nefunguje. Pro management firmy jsou výsledky výzkumu zjištěním, že by se měl věnovat interní komunikaci a odstraňovat její slabá místa. Jedním z prostředků, který označily všechny skupiny pracovníků je zavedení intranetu. Fakt, že výrobní dělníci se domnívají, že jejich práce není dostatečně oceněna, také závisí na vztahu s nadřízenými a komunikaci mezi nimi. Celkové hodnocení komunikace všemi pracovníky bylo klasifikováno známkou 2. Tři čtvrtiny pracovníků ve výrobě však komunikaci hodnotili známkou 3 nebo 4. Je tedy zřejmé, že komunikace ve výrobní sféře je horší, než komunikace na vyšších organizačních stupních a je třeba na ní zapracovat.

Na základě rozhovoru s personalistou firmy a analýzy komunikačních prostředků bylo navrženo, aby firma zavedla nové komunikační prostředky. Hlavním prostředkem, který by mohl firmě pomoci zlepšit informovanost pracovníků a zefektivnit komunikaci je intranet. Jako další možnost se jeví tvorba firemních novin, realizace školení pro manažery nebo stanovit pracovníka, který by se na komunikaci ve firmě zaměřil. Ke zlepšení komunikace by mělo pomoci také zavedení plánu pravidelných porad či manažerských pochůzek. Informační nástěnka by mohla být doplněna o další informace, jako například vyhlášení nejlepšího pracovníka.

Bakalářská práce by mohla sloužit jako podklad, jak komunikaci ve firmě Mandík zefektivnit. Firma by měla podpořit tok informací ve firmě, motivovat své pracovníky a využívat jejich schopnosti a dovednosti a především usilovat o jejich spokojenost. Jedině tak lze zvýšit produktivitu a spokojenost pracovníků, pracovních týmů, ale i celého podniku.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. ADAIR, J., E. *Efektivní komunikace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.
2. DEVITO, J., A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha : Grada, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
3. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
4. FORET, M., MEGYESIOVÁ, S. *Marketingový výzkum v regionálním rozvoji*. Brno : Mendelova univerzita v Brně, 2013. 124 s. ISBN 978-80-7375-773-1.
5. HEGER, V. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha : Grada, 2012. 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
6. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.
7. CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha : Grada, 2012. 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.
8. JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
9. KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha : Siria, 2016. 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
10. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
11. PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. 148 s. ISBN 978-80-247-0858-4.
12. PORVAZNÍK, J., LJUDVIGOVÁ, I., SKORKOVÁ Z. *Požiadavky na zamestnaneckú a manažérsku kompetentnosť pracovníkov verejnej správy*. Ekonomická univerzita v Bratislave : EKONÓM, 2016. 157 s. ISBN 978-80-225-4326-2.
13. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
14. ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha : Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
15. TREEM, M., LEONARDI, P. *Expertise, communication, and organizing*. Oxford: Oxford University Press, 2016. 304 s. ISBN 978-01-987-3922-7.

16. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

### Elektronické zdroje

1. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbírka listin. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: výroční zpráva [2013]* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz>>
2. O SPOLEČNOSTI. *Mandik.cz* [online]. MANDÍK, © 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <<http://www.mandik.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti>>
3. CENÍK INTRANETU ALTUS PORTAL. *Altus Portal* [online]. ALTUS SOFTWARE, © 2015 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <<http://altus-portal.cz/cena/>>
4. MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE, MOTIVACE A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ. *ŠKOLENÍ* [online]. Plzeň: Softech, © 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <<http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/manazerska-komunikace-motivace-a-hodnoceni-pracovniku-2denni-9227.aspx>>

## **Seznam příloh**

Příloha I: Dotazník

## **Seznam zkratk**

THP – Technicko-hospodářský pracovník

PR – Public relations



## Seznam tabulek a grafů

Obrázek č. 1: Kybernetický model komunikace podle FORETA.....	12
Obrázek č. 2: Směry komunikace ve firmě.....	17
Obrázek č. 3: Organizační struktura.....	31
Tabulka č. 1: Časový rozvrh výzkumu .....	42
Tabulka č. 2: Využívané prostředky komunikace (v % ).....	45
Tabulka č. 3: Úroveň vzdělání .....	54
Graf č. 1: Využívaný druh komunikace .....	42
Graf č. 2: Při řešení problémů a úkolů mi pomáhá: .....	43
Graf č. 3: Informace, které potřebuji k výkonu své práce.....	44
Graf č. 4: Srozumitelnost přidělovaných úkolů .....	44
Graf č. 5: Absence komunikačních prostředků .....	46
Graf č. 6: Podpora nadřízených při podávání zlepšovacích návrhů.....	47
Graf č. 7: Dostávám dostatek informací o změnách ve firmě.....	48
Graf č. 8: Hodnocení funkčnosti komunikace mezi odděleními.....	49
Graf č. 9: Na otázky týkající se pracovních povinností dostávám odpověď .....	50
Graf č. 10: Je vaše práce dostatečně oceněna?.....	51
Graf č. 11: Známkování komunikace.....	52
Graf č. 12: Pohlaví .....	53
Graf č. 13: Věk.....	53
Graf č. 14: Pracovní skupiny.....	54

## Přílohy

### Příloha I: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

dovolte, abych vám předložila k vyplnění tento dotazník, který se týká oblasti komunikace uvnitř vaší firmy. Dotazník slouží k vypracování mé bakalářské práce na téma Návrh na zefektivnění komunikace ve firmě Mandík a. s., jako podklad pro zjištění stavu komunikace ve firmě. Dotazník je zcela anonymní. Jednotlivé vyplněné dotazníky nebudou zveřejňovány, pouze výsledek tohoto výzkumu.

Tímto vás prosím o vyplnění dotazníků a to formou zakroužkování zvolené odpovědi.

Děkuji

Karolína Soukupová

### Dotazník

5. *Jaký druh komunikace používáte při své práci nejčastěji? Označte prosím jednu odpověď.*
  - Elektronická – maily, telefonáty, počítačová komunikace
  - Osobní – rozhovory, porady
  - Písemná – dopisy, vzkazy
  
6. *Který komunikační prostředek vám nejčastěji pomáhá při řešení problémů a úkolů?*
  - Porada s nadřízeným
  - Porada se spolupracovníky
  - Informační prostředky – příručky, návody a jiné
  - Jiné zdroje (doplňte):
  
7. *Dostáváte od svého nadřízeného nebo spolupracovníků veškeré informace, které potřebujete pro výkon své práce?*
  - Dostávám
  - Spíše dostávám
  - Spíše nedostávám
  - Nedostávám

8. *Tomu, co se ode mne očekává při přidělování úkolů:*
- Nerozumím
  - Spíše nerozumím
  - Spíše rozumím
  - Rozumím
9. *Označte veškeré prostředky komunikace, které jsou ve vaší firmě využívány.*
- Komunikace prostřednictvím počítače, emailu
  - Telefonická komunikace
  - Písemná sdělení – směrnice, oběžníky, příkazy, dopisy, vzkazy
  - Rozhovory s nadřízenými, spolupracovníky, podřízenými
  - Porady mistrů, vedoucích pracovníků, porady mezi odděleními
  - Meetingy vrcholových manažerů se zaměstnanci
  - Pochůzky vrcholových manažerů po pracovištích
  - Společenské akce - večírky, sportovní akce, plesy a jiné
  - Intranet
  - Informační nástěnka
  - Firemní noviny, časopisy
  - Dotazníkové akce
  - Návrhy zaměstnanců
10. *Jsou některé komunikační prostředky z předchozí otázky, nebo jiné, které ve vaší firmě chybí a ocenily byste je?*
- Ne
  - Ano (uveďte):
11. *Podporuje vás nadřízený k podávání zlepšujících návrhů?*
- Ano, často
  - Zpravidla ano
  - Pouze výjimečně
  - Ne, nikdy
12. *Máte dostatek informací o změnách, které se ve firmě připravují, o nových návrzích vedení firmy?*
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
13. *Funguje dle vašeho názoru komunikace mezi jednotlivými odděleními či středisky?*
- Funguje
  - Spíše funguje
  - Spíše nefunguje

- Nefunguje

14. *Odpovědi na otázky, které se týkají pracovních povinností, dostávám:*

- Vždy
- Obvykle
- Jen někdy
- Spíše nedostávám

15. *Domníváte se, že jste dostatečně oceněni za práci, kterou vykonáváte?*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. *Označte známkou jako ve škole, jak jste spokojen s úrovní komunikace uvnitř firmy.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. *Jsem:*

- Žena
- Muž

18. *Ve věku:*

- 18-35 let
- 36-50 let
- 51 let a více

19. *Pracuji jako:*

- Výrobní dělník
- THP
- Manažer

20. *Úroveň mého vzdělání je:*

- Základní
- Středoškolské
- Vysokoškolské

Děkuji vám za vyplnění a následné vrácení tohoto dotazníku.