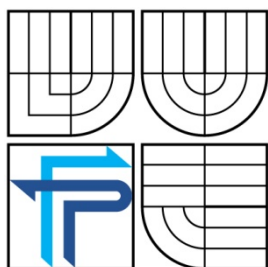


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE

THE PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF THE INTERPERSONAL COMMUNICATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LUCIE MRÁZIKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá interpersonální komunikací ve společnosti XXX, s.r.o. Práce posuzuje současný stav vnitropodnikové komunikace a problémů, které v této oblasti vznikají. Pomocí této práce bych chtěla navrhnout změny pro efektivnější komunikaci v uvedené společnosti.

Abstract

This bachelor's thesis deals with interpersonal communication in company XXX Ltd. The thesis describes the current state of internal communication and problems, which arise in this area. By the help of this work I would like to project the changes for more effectively communication in listed company.

Klíčová slova

Interpersonální komunikace, komunikace v podniku, prostředky komunikace, komunikace, interpersonální konflikt

Keywords

Interpersonal communication, communication in company, resources of communication, communication, interpersonal conflict

Bibliografická citace práce

MRÁZIKOVÁ, L. *Návrh na zlepšení interpersonální komunikace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 61 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2009

.....

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému konzultantovi PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za příjemnou spolupráci a cenné připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí personálního úseku firmy XXX, s.r.o. paní Šárce Hradské za její spolupráci, poskytnuté informace a zrealizování dotazníkového šetření. A mé díky patří také zaměstnancům firmy XXX, s.r.o. za poskytnuté informace.

Obsah

Úvod.....	10
-----------	----

TEORETICKÁ ČÁST:

1. POJEM KOMUNIKACE	12
1.1. DEFINICE KOMUNIKACE	12
1.2. KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	12
1.2.1. Základní schéma komunikačního procesu.....	13
1.2.2. Schéma komunikačního procesu podle Herolda Lasswella	14
1.2.3. Schéma komunikačního procesu podle Shannon-Weavera	15
1.2.4. Novodobé schéma komunikačního procesu od DeVita	16
1.3. PROCES NASLOUCHÁNÍ	17
1.4. FORMY KOMUNIKACE	18
1.4.1. Osobní komunikace	18
1.4.2. Písemná komunikace	18
1.4.3. Elektronická komunikace	19
1.5. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....	19
1.5.1. Aktivní naslouchání	19
1.5.2. Technika kladení otázek.....	19
1.5.3. Neverbální komunikace.....	20
1.5.4. Empatie	20
1.6. INTERPERSONÁLNÍ ZÓNY	20
1.7. PROSTŘEDKY KOMUNIKACE	21
1.7.1. Mluvené prostředky	21
1.7.2. Písemné prostředky.....	21
1.7.3. Ostatní prostředky	21
2. KOMUNIKACE UVNITŘ PODNIKU	22
2.1. KOMUNIKAČNÍ ROLE	22

2.1.1.	<i>Informační role</i>	22
2.1.2.	<i>Interpersonální role</i>	22
2.1.3.	<i>Rozhodovací role</i>	22
2.2.	PRACOVNÍ SKUPINA	23
2.3.	PROBLÉMY VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE	24
2.4.	KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY	24
2.4.1.	<i>Charakteristika komunikačních bariér</i>	24
2.4.2.	<i>Odbourávání komunikačních bariér</i>	25
2.5.	KONFLIKT	26
2.5.1.	<i>Definice konfliktu</i>	26
2.5.2.	<i>Dělení konfliktu</i>	26
2.5.3.	<i>Řešení konfliktu pomocí strategie</i>	27

PRAKTICKÁ ČÁST:

3.	PŘEDSTAVENÍ FIRMY	29
3.1.	OBEČNÉ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	29
3.2.	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	29
3.3.	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	30
3.4.	INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY	30
3.5.	ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
4.	METOLOGIE	32
4.1.	VZTAHOVÁ ANALÝZA	32
4.2.	NON ANALÝZA A PRACOVNÍ HYPOTÉZY	33
4.2.1.	<i>NON analýza</i>	33
4.2.2.	<i>Hypotézy</i>	36
4.3.	VÝZKUM	36
4.4.	DOTAZOVÁNÍ	37

4.4.1.	<i>Sestavení dotazníkového šetření.....</i>	37
4.4.2.	<i>Předmět zkoumání.....</i>	38
4.4.3.	<i>Realizace dotazování.....</i>	38
4.4.4.	<i>Obsahový rámec dotazníku.....</i>	38
4.4.5.	<i>Vyhodnocení dotazníku.....</i>	39
4.5.	PROBLÉMY FIRMY ZJIŠTĚNÉ Z DOTAZNÍKU.....	40
5.	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ SITUACE.....	46
5.1.	NÁVRH Č. 1: DOPLNĚNÍ VNITŘNÍHO ŘÁDU	46
5.2.	NÁVRH Č. 2: USKUTEČNĚNÍ VÍCE OSOBNÍCH SETKÁNÍ, PORAD A SCHŮZEK	47
5.3.	NÁVRH Č. 3: ZDŮRAZNĚNÍ CÍLŮ SPOLEČNOSTI	48
5.4.	NÁVRH Č. 4: VYŘAZENÍ PROBLEMATICKÉHO ZAMĚSTNANCE	49
5.5.	DALŠÍ NÁVRHY	49
5.6.	EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ	49
	ZÁVĚR.....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM GRAFŮ	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám interpersonální komunikací uvnitř podniku jak již z hlediska teoretického, tak z hlediska praktického. Toto téma mojí práce jsem zvolila kvůli důležitosti sociologie v dnešním světě. Lidé ani většinou nemají ponětí, nebo si neuvědomují význam mezilidské komunikace na pracovišti a pak vzniká mnoho zbytečným problémů, jež vede k neefektivnosti jejich práce a neznalosti cílů podniku, ve kterém pracují.

„Interní komunikace neboli komunikace uvnitř firmy je obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku.

Jeho konečným cílem není pouze spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.“ (18, s. 144)

Zaměstnanci musí mít dostatek informací o cílech podniku. Díky tomu budou schopni sladit vlastní cíle s podnikovými, pracovat tak efektivněji. A musí zejména usilovat o zpětnou vazbu, která je velice cenným nástrojem.

Chtěla bych se zmínit, že v této práci se nebude vyskytovat jiná než interní komunikace, takže ani komunikace firmy se zákazníky nebo s dodavateli, či jiným okolím podniku. Tedy nebudu se zde zabývat žádnou formou externí komunikace, zaměřím se pouze na prostředí uvnitř firmy.

Práce je rozdělena do dvou částí, kde v první části bude uvedena teoretická část, a ve druhé části jsem se zaměřila na část analytickou, kde je proveden výzkum.

Teoretická část se dělí do jednotlivých kapitol, kde jsou uvedeny mnohé poznatky z odborné literatury, kterou jsem v rámci zpracování této bakalářské práce četla. Je zde dělení komunikace a komunikační toky, naleznete zde také formy komunikace a komunikační dovednosti.

Analytická část je také rozdělena do kapitol, v nichž se podrobně zabývám metodou zjišťování problémů v oblasti komunikace uvnitř podniku, analýzou zjištěných problémů a následně jejich řešením.

Práce je provedena tak, aby pomohla firmě XXX, s.r.o. s problémy v interní komunikaci. Návrhy byly předloženy vedení firmy a nyní se pracuje na jejich realizaci.

Výsledkem bude zefektivnění práce zaměstnanců, v čemž spočívá velký přínos pro firmu, která má v současné době problémy nejen s komunikací, ale které se dotýká i ekonomická krize, která trvá od ledna letošního roku, kdy společnost musela propustit spoustu svých zaměstnanců. Firma usiluje o navrácení své pozice a doufá, že se brzy situace zlepší na takovou úroveň, kdy bude moci znovu přijmout zaměstnance na místa, jež jsou v současnosti kvůli krizi uvolněna.

1. Pojem komunikace

1.1. Definice komunikace

Pojem komunikace má sám o sobě spoustu definic a teorií. Slovo komunikace vychází z latinského slova *communicare*, což v doslovném překladu znamená někomu něco dát, něco s někým sdílet, vyměňovat si spolu informace. (19)

Komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi, ať již se jedná o komunikaci verbální či neverbální. Je podstatou všech mezilidských vztahů. Komunikace je vytvářena vtažením mezi alespoň dvěma subjekty, které si navzájem sdělují informace.

Komunikaci můžeme též chápat jako pozemní, což vyznačuje určitou cestu. Patří sem například silnice, dálnice či chodníky. O této definici komunikace se ovšem v dalších částech práce již nebudu zmiňovat, protože nepatří do oblasti, o kterou se zajímám.

Komunikaci můžeme dělit mezi intrapersonální, interpersonální a masovou. Přičemž intrapersonální komunikace znamená, že jedinec vede s sebou vnitřní dialog, masová znamená, že příjemcem se rozumí velmi rozsáhlé množství příjemců, kterým se říká veřejnost. Já se však ve své práci budu zabývat komunikací interpersonální, která spočívá v tom, že člověk sděluje určitou informaci jinému člověku a tento na ni určitým způsobem reaguje.

*„Komunikace je jednáním, jehož cílem z hlediska komunikátora je přenos sdělení jedné či více osobám prostřednictvím symbolů. Vzájemné působení mezi komunikujícími partnery se nazývá **komunikační proces**.“* (13, s. 12)

1.2. Komunikační proces

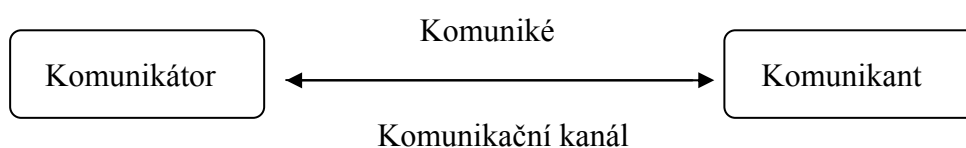
Komunikační proces chápeme jako přenos informací od jednoho člověka ke druhému, přičemž ten, kdo informaci vysílá, se nazývá sdělovatel (nebo také vysílač) a ten, kdo informaci zachycuje či přijímá, se nazývá příjemce (nebo také přijímač).

Platí zde pravidlo, že sdělovatel si vybírá z několika komunikačních prostředků a možností, přičemž kóduje své sdělení, a příjemce musí toto sdělení dekodovat. Komunikační proces může probíhat dvěma způsoby - buď přímo, nebo zprostředkovaně.

Rozdíl mezi těmito dvěma způsoby spočívá v tom, že při přímém komunikačním procesu není zapotřebí žádného zprostředkovatele a k výměně informací tu dochází pouze díky vlastní činnosti. Zprostředkovatelem se rozumí televize, fax, noviny, internet či rádio a nevýhodou tohoto způsobu je možnost chybného přijetí informací, protože zprostředkovatel může informaci pozměnit - špatně dekodovat a taková chybná informace se dostane až k samotnému příjemci.

1.2.1. Základní schéma komunikačního procesu

Obr. 1 – Komunikační proces mezi dvěma osobami



Komunikátor neboli sdělovatel je osoba, která vysílá určitou informaci komunikantovi a která předpokládá, že komunikant této informaci (tomuto sdělení) porozumí.

Komunikant neboli příjemce je osoba, která přijímá vyslanou informaci od komunikátora.

Komuniké je obsah komunikace neboli je to informace (či sdělení), kterou vysílá komunikátor komunikantovi za předpokladu, že je tato informace pro oba členy komunikačního procesu srozumitelná.

Komunikační kanál je cesta, po které informace putuje od komunikátora ke komunikantovi.

Pan Kunczik ve své knize *Základy masové komunikace* rozlišuje šest komunikačních kanálů:

- auditivní neboli vokální kanál (mluvená řeč, verbální a paralingvistická komunikace)
- vizuální kanál (výraz tváře, výměna pohledů, gesta a pohyby těla, celkový vzhled, vzdálenost apod.) viz kapitola 4 nonverbální komunikace
- hmatový neboli taktilní kanál (doteky, strkání)
- čichový neboli olefaktorní kanál (vnímání vůně)
- teplotní neboli termální kanál (pocitování tělesné teploty jiné osoby)
- chuťový neboli gustatorální kanál (vnímání chuti)

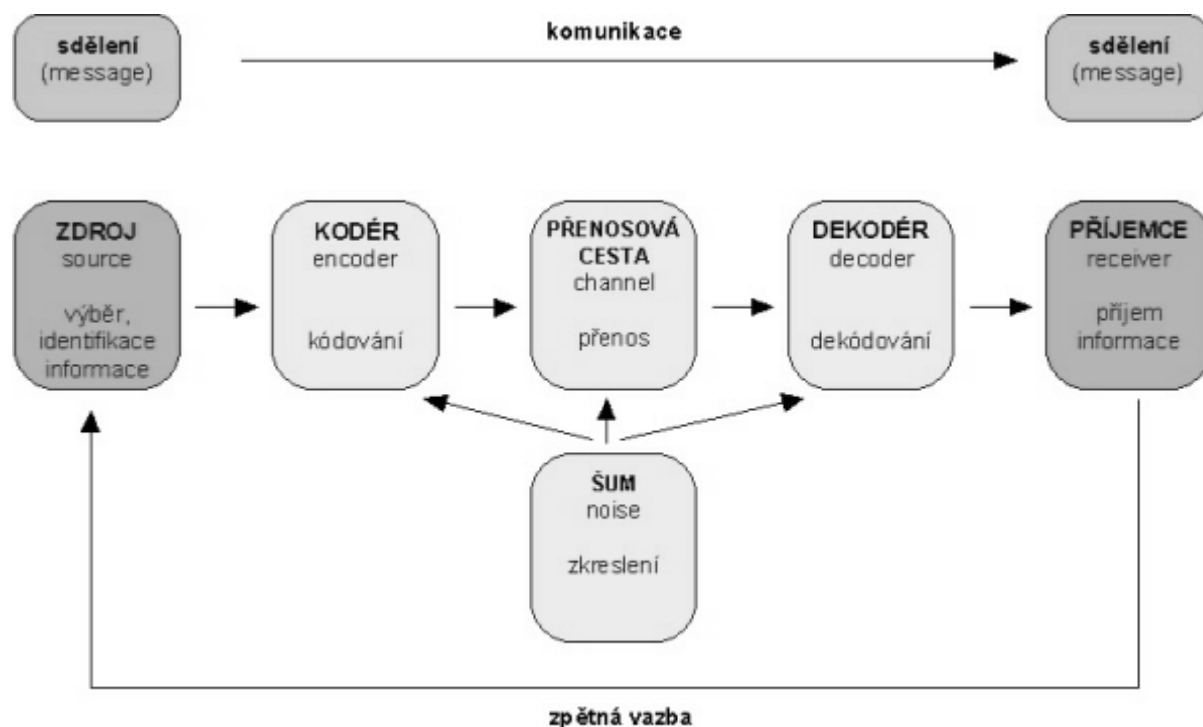
1.2.2. Schéma komunikačního procesu podle Herolda Lasswella

Další komunikační schéma či model pochází od Herolda Lasswella, který se používá pomocí pěti W, jimiž jsou:

- Who? – kdo předává sdělení (komunikátor),
- What? – co se předává (sdělení, komuniké),
- Whom – jak se uskutečňuje přenos (komunikační kanál),
- In Which – komu je sdělení určeno (posluchač, komunikant),
- What – s jakým efektem – efektivita. (7)

1.2.3. Schéma komunikačního procesu podle Shannon-Weavera

Obr. 2 – Shannon-Weaverovo schéma komunikačního procesu



Zdroj: KUČEROVÁ, H. 1.3. *Komunikace. Obecné zákonitosti vzniku transformování a přenosu zpráv.*

Dostupné z: [http:// web.sks.cz/users/ku/uis/komunita.htm](http://web.sks.cz/users/ku/uis/komunita.htm)

Shannon-Weaver ve své knize uvádí, že komunikační proces probíhá lineárně a sekvenčně (v posloupnosti).

Posloupnost zde začíná u informačního zdroje (Source). Kodér (Encoder) převede zprávu (Message) na signál (na kód), který je dále poslán přes přenosovou cestu (= komunikační kanál= channel). Tento signál přijme dekodér (Decoder) jako přijatý signál. Dekodér musí tuto zprávu (Message) dekodovat, aby dorazila k příjemci (Receiver).

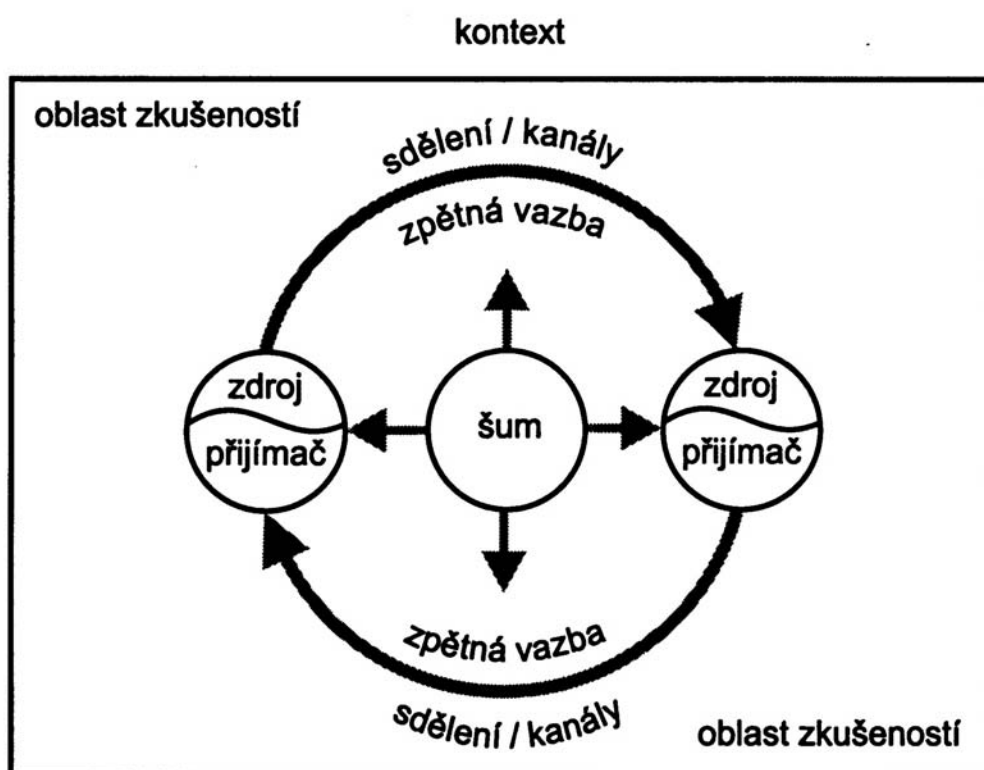
V tomto komunikačním schématu je správně označen také šum (Noise), což podle Shannon-Weavera označuje zkreslení, které narušuje vysílání signálu od zdroje k příjemci.

Výhoda tohoto schématu spočívá v jednoduchosti a obecné platnosti, jedná se o nejčastěji užívané komunikační schéma v oblasti interpersonální komunikace.

Nevýhodou ovšem je, že zde není znázorněna vzájemná komunikace, tedy žádná zpětná vazba.

1.2.4. Novodobé schéma komunikačního procesu od DeVita

Obr. 3 – DeVitovo schéma



Základní schéma interpersonální komunikace

Zdroj: DeVito, J. A. Základy lidské komunikace, s. 20

Jak můžeme vidět, tak na tomto schématu se již zobrazuje vše, a dá se říci, že doplňuje předchozí schémata. Je zde zřejmé, že komunikační proces probíhá v jakémsi koloběhu, kde sdělení prochází opět komunikačními kanály a správnost sdělení je rušeno šumy, které působí ze všech stran.

Mezi šumy rušící správný přenos zakódovaných informací můžeme zařadit např. velkou místnost, kde komunikace probíhá, hlasitost, špatné zakódování zprávy.

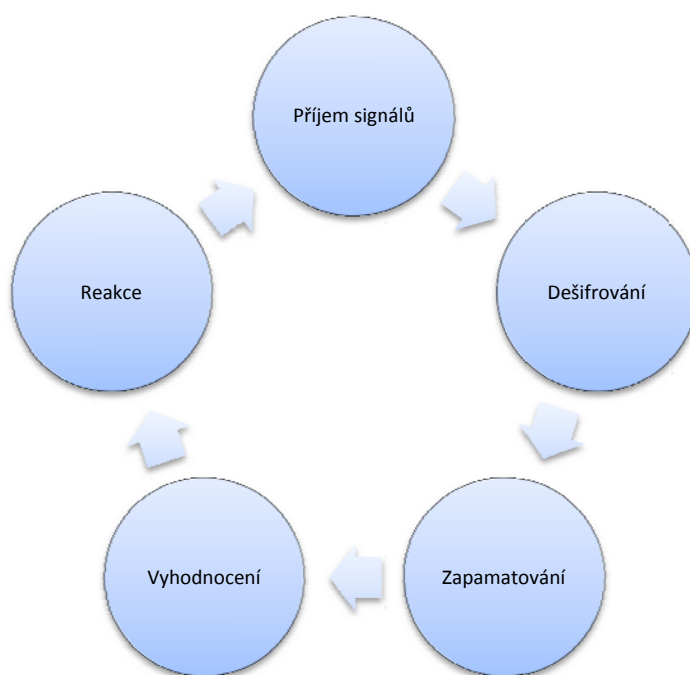
1.3. Proces naslouchání

Dovednost naslouchat je specializovaný typ procesu vnímání, díky němuž přijímáme a zpracováváme sluchové signály. Je důležitý zejména pro zpětnou vazbu, tudíž pro efektivní interpersonální komunikaci.

Naslouchání umožňuje:

- chápat obsah sdělení,
- interpretovat obsah sdělení,
- vyhodnotit obsah sdělení
- a zejména na toto sdělení reagovat.

Obr. 4 – Proces naslouchání



Zdroj: Komunikační obratnost

Proces naslouchání se teda skládá z těchto pěti fází: příjem signálů, dešifrování, zapamatování, vyhodnocení a reakce. Pomocí naslouchání porozumíme sdělení a můžeme využít zpětnou vazbu. Je potřeba, aby se lidé, kteří sdělení neporozumí, nebáli dotazů. Lépe je se zeptat víckrát, než neporozumět a pracovat tak se špatnou informací, která by vedla jediné k problémům.

1.4. Formy komunikace

Komunikaci rozlišujeme podle formy jejího vyjádření. Záleží vždy na konkrétní situaci, jakou formu komunikace použijeme. Komunikaci můžeme rozdělit podle několika hledisek, ať už se jedná o komunikaci verbální a neverbální, nebo jak již jsem uvedla dříve o komunikaci intrapersonální, interpersonální a masovou, existují další hlediska, podle kterých komunikaci můžeme dělit. Zde se budu zabývat, jakým způsobem (či formou) byla informace sdělena, zda osobně (ústně), písemně či v elektronické podobě.

1.4.1. Osobní komunikace

Osobní (ústní) komunikace patří k nejrozšířenějším formám. Jedná se o komunikaci tváří v tvář. Některé případy vyžadují osobní vztah, např. když bychom chtěli někoho přesvědčit svými argumenty, je to nejlepší forma. Písemně či v elektronické podobě neuvedeme vše, a když si dotyčný naši zprávu čte, neví, jak jsme se tvářili, neví, jaké jsme měli pocity, a něčemu nemusí rozumět. Kdežto u této komunikace se takových problémů můžeme vyvarovat. Ústní komunikace nám umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, což u ostatních forem komunikace chybí. Její součástí není jen obsah mluveného slova, ale také zabarvení hlasu, tón, jakým mluvíme, gestikulace, která také o obsahu komunikace mnoho vypovídá. Tímto můžeme ústní komunikaci dále dělit na verbální a neverbální.

Typickými příklady ústní komunikace jsou projevy, rozhovory, pohovory, pracovní porady, vysvětlování či školení.

1.4.2. Písemná komunikace

Mezi běžné příklady písemné komunikace řadíme dokumenty, manuály, dopisy či nějaké poznámky, kupní smlouvy apod.

Výhodou této komunikace je, že existuje hmotný důkaz o uskutečnění této komunikace či důkaz o realizaci. Proto má podle oficiálního hlediska mnohem větší váhu než komunikace ústní.

1.4.3. Elektronická komunikace

Elektronická komunikace se neustále vyvíjí a rozšiřuje. V dnešní době se používá běžně, protože patří mezi nejrychlejší formy komunikace. Příkladem této komunikace jsou SMS zprávy, chat, ICQ, emaily či Skype, které se postupem času staly nezbytností a dnes již jsou využívány všemi firmami, které tuto cestu používají také pro svou reklamu.

Výhodou této elektronické komunikace je, že se můžete v okamžiku spojit s člověkem, který se nachází na druhé straně zeměkoule.

1.5. Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti znamenají, jak dokážeme na ostatní zapůsobit, zda je dokážeme svým přístupem ovlivnit a jaký s nimi dokážeme navázat vztah. Mezi nejdůležitější komunikační dovednosti patří aktivní naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace a empatie.

1.5.1. Aktivní naslouchání

Téměř každého člověka si získáme tím, že budeme ochotni ho vyslechnout, zaujmout roli posluchače. Tento posluchač ovšem musí projevovat zájem o řečníka, tzn., musí na něm být vidět, že poslouchá a vnímá to, co mu říkáme. Posluchač aktivitu prokazuje buď slovními, nebo neverbálními projevy. Ke slovním projevům se počítá přitakání nebo stručné shrnutí toho, co bylo řečeno. Neverbální projevy se vyznačují celkovým držením těla, gesty, které potvrzují naše soustředění, a zejména kontakt pohledem.

1.5.2. Technika kladení otázek

Při zahájení komunikace je dobré nejprve zvolit vhodné téma. Komunikace je možné otázkami upravovat – otevřenými otázkami rozproudit a uzavřenými urychlit. Kdo se neptá, nic se nedozví, proto je kladení otázek v rozhovoru zejména zjišťovacím důležité.

1.5.3. Neverbální komunikace

K navázání kontaktu s jinou osobou potřebujeme nejen slova, ale také všechny ostatní signály, které vysíláme. Někdy je ovšem slovní obsah v rozporu s neverbálními projevy, což může značit nepravdivost údajů, které nám partner sděluje.

1.5.4. Empatie

Empatie symbolizuje vcítění do situace posluchače. Empatií si můžeme získat člověka, který k nám promlouvá. Empatie však musí být zřetelná ať už naším verbálním či neverbálním projevem. (9)

1.6. Interpersonální zóny

Interpersonální zóny patří k formám neverbální komunikace. Vyjadřují se tím, do jaké vzdálenosti se stavíme k partnerovi nebo ostatním lidem.

„Na interpersonální zóny má vliv i prostředí, ve kterém žijeme. Lidé ze zalidněných oblastí udržují menší vzdálenosti vůči ostatním, protože jsou zvyklí na malý prostor. V menší míře se tak projevuje rozdíl mezi lidmi z města a z věznice, ve větší míře mezi lidmi různých národností. Například Japonci jsou zvyklí pohybovat se v přelidněném prostředí, a proto je pro ně přirozené udržovat malé interpersonální vzdálenosti.“(9, str. 28).

Paní Vladimíra Khelerová rozlišuje čtyři typy zón:

1. **Intimní zónu** (do 50 cm), kdy každý má svůj prostor, kde chce být sám nebo kam pouští jen své nejbližší. Je-li tento prostor narušen, vyvolává to negativní pocity, které mohou ovlivnit i vztah při obchodním jednání.
2. **Osobní zónu** (50 cm až 1,5 m), jež by se mohla jmenovat také jako zóna přátelská. Do této zóny pouštíme své přátele a ty, s nimiž se cítíme uvolněně.
3. **Sociální zónu** (1,5 až 3,5 m), při níž udržujeme odstup od lidí, které neznáme, nebo od lidí, kteří tento odstup vyžadují (např. šéf).
4. **Veřejnou zónu** (více než 3,5 m), jež je obvyklá při veřejném vystoupení.

1.7. Prostředky komunikace

Prostředky komunikace jsou úzce spjaty s formami komunikace, takže jejich výčet bude tyto formy připomínat. Jsou to nástroje, pomocí nichž je komunikace vykonávána. Jedná o spojení minimálně dvou osob, z nichž alespoň jedna uvolňuje nějakou informaci s cílem doručení jejího obsahu dalším osobám. Pro konkrétní komunikaci volíme konkrétní prostředek. Nejčastějšími prostředky komunikace jsou:

1.7.1. Mluvené prostředky

Mezi mluvené prostředky řadíme diskusi, poradu, školení, vzdělávací akci, telefonní rozhovor, vzkaz na záznamníku, rozhovor, vnitropodnikovou konferenci, podnikový rozhlas či historky.

1.7.2. Písemné prostředky

Mezi písemné prostředky řadíme dopisy, časopisy, faxy, firemní noviny, elektronické noviny, elektronickou poštu, elektronickou diskusi, schéma, plakáty, značky, katalogy, výplatní pásky, různé smlouvy apod.

1.7.3. Ostatní prostředky

Mezi ostatní prostředky řadíme hodnocení pracovníků, firemní rituály, sportovní a soutěžní akce, významné vnitrofiremní události, pracovní výjezdy, pracovní prostředí, tradice podniku apod.

2. Komunikace uvnitř podniku

2.1. Komunikační role

Každý pracovník organizace musí sladit své pracovní úsilí s ostatními členy týmu tak, aby bylo možné dosáhnout koordinované výkonnosti organizačního celku. K tomuto účelu jsou pracovníkům k dispozici tři funkční role. Prostřednictvím těchto rolí se včleňuje do pracovního týmu. Mezi tyto role se řadí role informační, interpersonální a rozhodovací.

2.1.1. Informační role

Informační role vychází z principů práce s daty, které ve vazbě vzájemných relací vytvářejí znalosti v podobě informací. Schopnost získat data, poté je umět vyhodnotit a transformovat ve znalostní informace a poté je šířit mezi organizační jednotky je základnou pro další role, kdy tyto znalosti jsou přenášeny procesem komunikace.

2.1.2. Interpersonální role

Interpersonální role je spojena se způsoby, kterými dokáže uplatnit svůj pracovní statut a odbornou autoritu vůči ostatním členům pracovní skupiny uvnitř organizace i navenek, vůči externím partnerům jako reprezentant organizace. Výkon této interpersonální role je založen na schopnosti efektivní komunikace s různými partnery.

2.1.3. Rozhodovací role

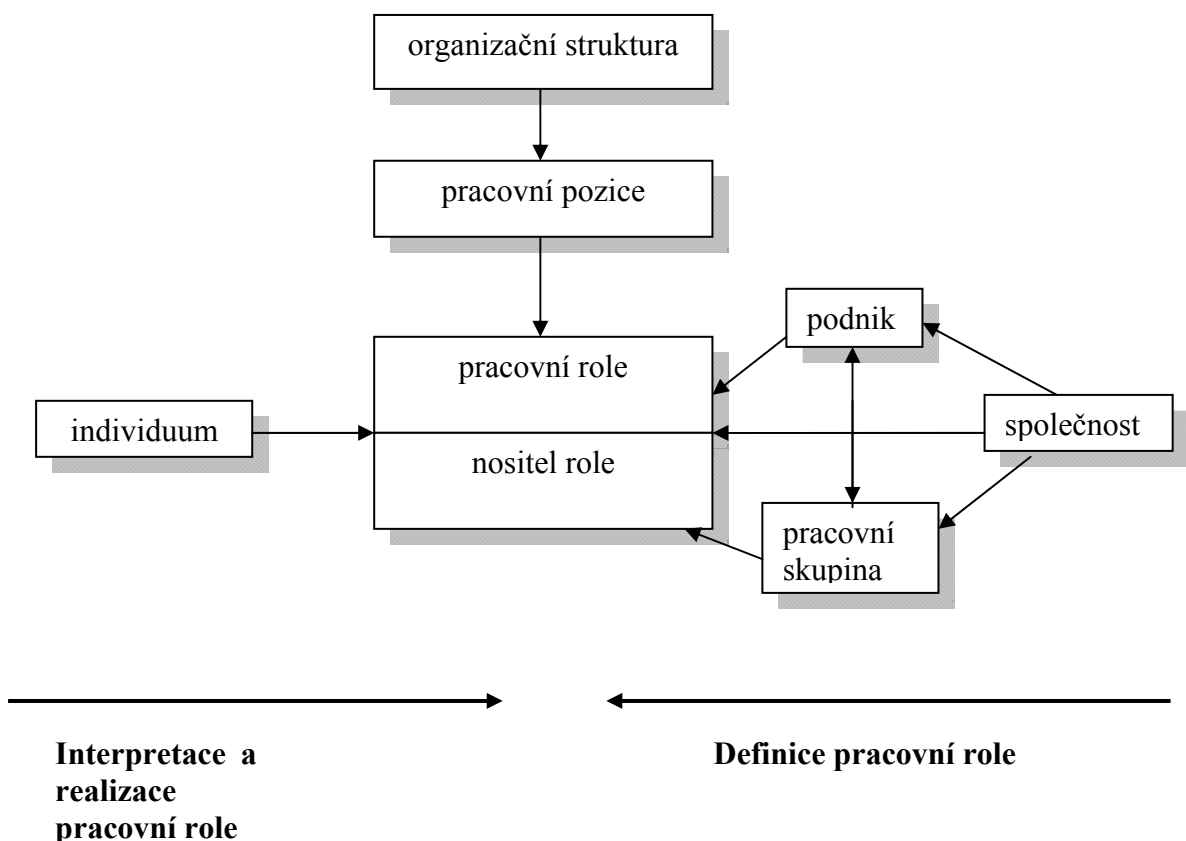
Rozhodovací role spočívá v prosazování vybraných záměrů v souladu s podnikatelskou strategií organizace vůči stejným partnerům jako v případě výkonu interpersonální role. A to opět prostřednictvím efektivní komunikace, která vedle uplatnění osobní autority umožňuje si s partnery vyjednat konsensuální řešení různých návrhů.

2.2. Pracovní skupina

„Pracovní skupina je jednou z typických představitelek malých sociálních skupin. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.“ (3, str. 88)

Pracovní skupina by měla usilovat o společné cíle, měla by provádět společnou činnost, měla by mít svou vnitřní strukturu pracovních pozic a rolí, a relativně stálé sociální vztahy.

Obr. 5 – Pracovní pozice a role ve skupině



Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*

Každý zaměstnanec zastává v podniku konkrétní pracovní pozici, proto se od něj očekává nejen vlastní výkon věcné stránky pracovní činnosti odpovídající popisu práce, ale také i určitý druh chování, komunikace, reagování atd. Např. od učitele se očekává nejen zvládnutí přednášejících zkušeností a vědomostí, ale také musí dobře vystupovat, musí vědět, jak vystupovat, aby ho žáci vnímali. (3, s. 89)

Je zřejmé, že lidé spojeni pracovní skupinou jsou častěji v kontaktu, denně spolu spolupracují a odráží se zde osobnost každého jedince. Problémy však většinou vznikají až v komunikaci mezi skupinami, kdy už neřeší společné zájmy, ale každá skupina si vytváří svůj postoj a svůj pohled na určité cíle a prvky společnosti.

2.3. Problémy vnitropodnikové komunikace

V každém podniku se buď od začátku či časem projeví určité komunikační problémy. Komunikační problémy nastanou ve chvíli, kdy je narušen vztah porozumění mezi dvěma a více osobami.

Problémy, jež se na pracovišti vyskytují, mohou vycházet z mnoha okolností, ať už se jedná o problém věku, rozdílnost názorů, obtěžování či psychickou újmu. Tyto problémy se samozřejmě musí řešit, protože jinak mohou podnik poškodit.

2.4. Komunikační bariéry

2.4.1. Charakteristika komunikačních bariér

V mezilidské komunikaci se vyskytuje mnoho bariér, které je potřeba odstranit nebo alespoň omezit.

Mnoho autorů, jenž se zabývá komunikací, se věnuje také komunikačním bariérám a proto je mnoho principů, jak se tyto bariéry rozdělují.

V mé práci uvedu rozdělení těchto bariér podle knihy paní V. Khelerové s názvem Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Mezi bariéry v komunikaci podle paní Khelerové patří:

1. **Čas:** při časovém stresu je komunikace velmi rychlá a dochází k taktickým chybám. Není prostor pro navázání vztahu, aktivní naslouchání ani kladení otázek.
2. **Porozumění:** partneři vidí věc ze svého pohledu. Závisí i na znalostech, jak je problém chápán. Na základě neznalostí věci může dojít ke konfliktu.

3. **Předsudky:** někdo slyší jen to, co chce a odmítá změnit názor.
4. **Nepozornost:** některý z partnerů může být z nejrůznějších důvodů nesoustředěný. Nedokáže tedy aktivně naslouchat a utíkají mu informace. Často je to i projev nezájmu.
5. **Odlišný způsob vyjadřování:** některá slova mají různý význam nebo, zejména v odborném jazyce, se používají výrazy, které nemusí být partnerovi srozumitelné. I v tomto případě výměna informací vážne. (9)

2.4.2. Odbourávání komunikačních bariér

Při odbourávání komunikačních bariér bychom se měli řídit několika zásadami:

- mít jistotu, že sdělení má zřetelný cíl,
- věnovat přípravě sdělení dostatek času,
- co nejvíce využívat příležitosti ke zdokonalení komunikačních dovedností,
- pro ústní komunikaci zvolit vhodné prostředí,
- neváhat s vyžádáním rady, jestliže ji potřebujeme,
- snažit se předvídat, jaké může mít příjemce zprávy dotazy,
- zvolit vhodné komunikační médium,
- při přípravě sdělení mít vždy na mysli potenciálního příjemce,
- co nejvíce používat zpětnou vazbu pro kontrolu správnosti,
- vědět, že sdělení musí být zřetelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé.

2.5. Konflikt

2.5.1. Definice konfliktu

„Nedorozumění, neshody, rozpory, sváry, střety, srážky, souboje, bitky, zápasy, boje, války...“ (11, str. 17)

Slovo „konflikt“ vychází z latinského výrazu *conflictus*, což v překladu znamená srážka. Jedná se o vyjádření současného nároku dvou na opačných stranách stojících a rozdílných zájemců o tutéž věc. (11)

V konfliktu se střetávají dvě či více strany, které mají protichůdné názory na stejnou věc. Konflikt lze tedy do češtiny přeložit jako spor, urážka, soupeření, soutěžení, neshoda, nesouhlas, rozkol, hádka, nesrovnalost, což může vést při nejhorším až k potyčce či rvačce.

2.5.2. Dělení konfliktu

Pan Křivohlavý dělí konflikt podle rozsahu osob, kterých se konflikt dotýká a podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí.

Podle počtu zúčastněných osob konflikty dělí do čtyř tříd, jimiž jsou:

1. Intrapersonální konflikty – konflikty vnitřní, které se odehrávají v nitru člověka.
2. Interpersonální konflikty – konflikty, které se odehrávají mezi dvěma jedinci.
3. Skupinové konflikty – konflikty, které se odehrávají uvnitř nějaké skupiny lidí, např. v pracovní skupině. Za zvláštní druh skupinového konfliktu je také považován konflikt jedince se skupinou.
4. Meziskupinové konflikty – Konflikty, které se odehrávají mezi dvěma skupinami lidí. Ve vnitropodnikové struktuře to může znamenat konflikt mezi dvěma či více pracovními skupinami či odděleními.

Podle psychologické charakteristiky dělí konflikty:

1. Konflikty představ,
2. Konflikty názorů,
3. Konflikty postojů,
4. Konflikty zájmů.

2.5.3. Řešení konfliktu pomocí strategie

Strategie

Chceme-li nějaký konflikt začít řešit, zjistíme, že je pro to nejdůležitější postupovat pomocí nějakého plánu – strategie. A co je to vlastně strategie?

Strategie je to slovo řeckého původu, jež vzniká ze slov **stratos**, což znamená armáda a **agein**, což znamená vést. Dohromady nám tedy význam tohoto slova dá umění, jak vést vojsko. (11)

Podle předního českého psychologa Jara Křivohlavého je strategie „vytvoření pro sebe nejvhodnějších a pro nepřítele nejnepríznivějších podmínek“ neboli „umění získat výhodu pro svou stranu a nevýhodu pro druhou stranu“.

„Strategie patří mezi nejdůležitější faktory ovlivňující rozhodování lidí v konfliktních situacích.“ (11, s. 141)

Dělení strategií

Jestliže je strategie na začátku konfliktního střetnutí pevně stanovena, jedná se o **strategii statickou**, která se v průběhu celé série konfliktních situací nemění, zůstává stejná.

Statická strategie se dále dělí na strategii:

- podmíněnou,
- nepodmíněnou.

Jestliže se ovšem v průběhu série po sobě jdoucích konfliktních situací strategie mění, nazývá se tato strategie **strategií dynamickou**.

V každém případě konfliktní situace je dobré si promyslet, jakou strategii použijeme, abychom mohli konflikt zdárně vyřešit, nebo-li, abychom dosáhli toho řešení, jaké je podle nás to nejvhodnější.

Strategie není jen řešením konfliktu, vzniká již před konfliktem, probíhá během konfliktu a také konflikt ukončuje.

3. Představení firmy

3.1. Obecné údaje o společnosti

Firma si nepřeje, aby bylo její jméno zveřejňováno, takže informace, které zde poskytnu, budou poněkud neúplné.

Název společnosti: XXX, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Rok vzniku: 1991

Sídlo: Brno

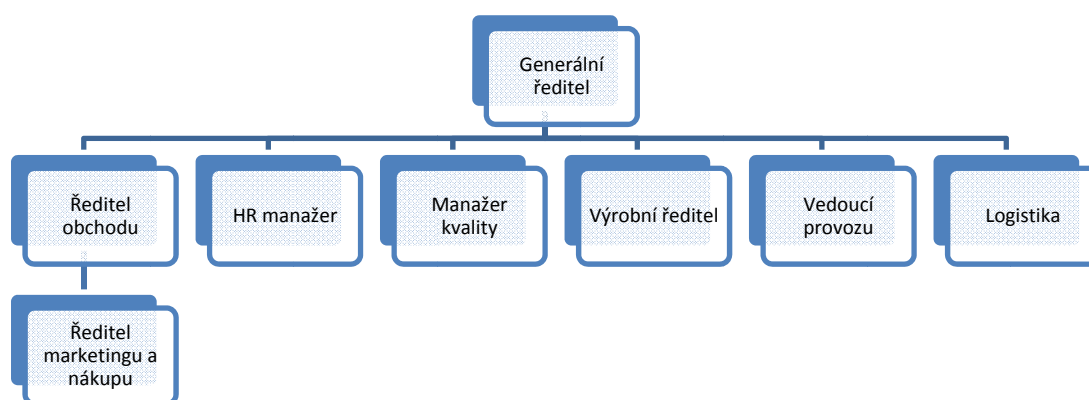
Počet zaměstnanců: přibližně 150

3.2. Organizační struktura

Společnost XXX, s.r.o. má asi 150 zaměstnanců, centrum firmy sídlí v Brně, kde pracuje přibližně 40 zaměstnanců. V současné době ovšem kvůli ekonomické krizi dochází k propouštění zaměstnanců, takže se celkový počet snížil. Vedoucí personálního úseku mi potvrdila také změnu v organizační struktuře, tzn., že ta, kterou zde uvedu, již nemusí být aktuální. Organizační strukturu uvedu ve zkrácené podobě dále (viz níže Obr. 5), celková organizační struktura mi bohužel nebyla k dispozici. Můžu ovšem k organizační struktuře říci, jakou má podobu, i když neznám její přesnou hierarchii. Na vrcholu pyramidy stojí generální ředitel, pod nímž je vyšší a nižší management, který je dělen do jednotlivých oddělení, jako je personální oddělení, finanční oddělení, oddělení prodeje atd. Vyšší a nižší management neboli ředitelé jednotlivých oddělení mají své podřízené, jakožto asistenty a technicko-hospodářské pracovníky. Na nejnižším stupni hierarchie jsou dělníci.

Generální ředitel zde představuje jediného zástupce TOP managementu, provádí všechna důležitá rozhodnutí ve firmě a reprezentuje společnost navenek.

Obr. 6 – Organizační struktura vedení podniku



3.3. Předmět podnikání

Firma byla založena jako obchodní podnik dodávající obalové materiály širokému okruhu zákazníků, zejména z řad průmyslových podniků.

Předmětem podnikání je mimo jiné:

- Dodavatel obalových materiálů
- Dodavatel strojů pro aplikaci obalových materiálů
- Instalace moderních technologických zařízení
- Výrobní a obchodně poradenská činnost v oblasti balicích strojů a obalových materiálů

3.4. Interní komunikace firmy

Pro komunikace ve firmě jsou předem dané předpisy, které jsou uvedeny ve Vnitřním řádu společnosti. Jak mi bylo řečeno, přenos informací zde probíhá shora dolů, což znamená, že TOP management dá informace vyššímu managementu, vyšší management dá informace nižšímu managementu a ten posléze svým podřízeným – technicko-hospodářským pracovníkům, kteří předají informace svým podřízeným – dělníkům.

Musíme brát ovšem v potaz, že nižší management již se dělí do jednotlivých oddělení a v každém tomto oddělení se ty informace předávají zvlášť.

Informační technologie se zde používají běžně. Společnost vlastní intranet, ale přes toto zařízení se přenos informací moc neosvědčil. Navíc mnoho zaměstnanců by chtělo slyšet informace raději osobně a ne přes e-maily apod. Psaná informace může zkreslit výsledný dojem, jakým má působit.

Společnost vydává čtyřikrát ročně časopis, který ovšem, jak jsem se dozvěděla, není příliš populární.

Jak již jsem se dozvěděla od vedoucí personálního úseku, komunikační toky v této společnosti jsou ve špatném stavu i přes snahu řešit tento problém pomocí školení či různých akcí typu Teambuildingu.

3.5. Školení zaměstnanců

Vzdělávání či školení zaměstnanců je podle mého názoru nezbytné. Zejména, pokud přijde do společnosti nový pracovník, měl by podstoupit školení, která jsou potřebná k efektivnímu vykonávání jeho práce. Týká se to zejména TH pracovníků, ale také dělníků, kteří by měli znát náplň své práce. Školený zaměstnanec kolem nebude plýtvat časem jiných pracovníků a tím se zvyšuje množství vykonané práce. V opačném případě, neškolený zaměstnanec se bude neustále vyptávat, co má dělat, jakým způsobem, kde co najde, proč to tak má dělat, a tím se sníží množství vykonané práce, sníží se tak efektivita práce a poté se bude tento pracovník řadit mezi zaměstnance, jež pro podnik nebudou přínosem.

Proto firma pro své zaměstnance pořádá školení a různé poznávací a vztah upevňující akce. Každý nový zaměstnanec je povinen se zúčastnit školení a výcviku BOZP, kde se dozví potřebné informace o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále jsou zde k dispozici různá školení, např. anglický jazyk, teambuilding, zaučení, jak zacházet s výrobními stroji atd.

4. Metologie

V první části se zaměřím na vztahovou a poté zejména na NON analýzu, ve které jsou uvedeny prvotní informace o problémech, které společnost v současné době má.

Další část jsem založila zejména na vypracování dotazníku, který by mi měl přinést hlubší poznatky o situaci ve firmě a názorech zaměstnanců, jež budou dotazováni. Cílem tohoto dotazníku bylo získat veškeré informace o komunikaci ve firmě, jak již o jejích přednostech, tak i o jejích nedostatcích.

Prvotní informace o komunikaci ve firmě jsem dostala již na počátku spolupráce s touto firmou od vedoucí personálního úseku (ty, jež jsou uvedeny v NON analýze) a tímto dotazníkem jsem si v podstatě chtěla zjištěné problémy a nedostatky potvrdit. Tato vedoucí mi o firmě řekla základní údaje, které se týkaly zaměstnanců a několik problémů, se kterými se potýkají.

Mezi metody, jež jsem použila, se zejména řadí vztahová analýza, NON analýza, výzkum a dotazování.

4.1. Vztahová analýza

Vztahová analýza zkoumá, zda existují mezi určitými částmi celku vztahy a totéž jsem se snažila zkoumat já ve firmě XXX s.r.o. Snažila jsem se posoudit, zda existence jednoho jevu, v našem případě to bude komunikační problém v toku informací, závisí na existenci jiného jevu, což je malá informovanost či neinformovanost zaměstnanců.

Díky této metodě jsem zkoumala, jaké vztahy panují mezi jednotlivými odděleními ve zvolené společnosti a mohla takto objevit spoustu problémů v oblasti mezilidské komunikace. K těmto problémům postupně navrhu řešení.

4.2. NON analýza a pracovní hypotézy

Počáteční NON analýzu, kterou dále uvedu, jsem sestavila na základě rozhovoru s vedoucí personálního úseku, která měla tušení, jaké problémy se ve firmě vyskytují.

4.2.1. NON analýza

Definice problému: Špatně definovaný postup práce.

Příčina problému: Nadřízený svým podřízeným chybně definují zadaný úkol, podřízení úkolu nerozumí, nechápou, co po nich nadřízený chce, nerespektují jeho pozici.

Důsledky problému: Tito podřízení nesplní úkol podle představ nadřízených. Pochopí špatně, co je cílem jejich práce. Budou považováni za neschopné a to vede jak k nespokojenosti nadřízeného, tak k nespokojenosti podřízeného.

Eliminace problému: Nadřízení musí prostudovat cíl práce, aby mohli správně zadat úkol a podřízení tak mohli splnit to, co je od nich očekáváno.

Řešení problému: Nadřízení musí přehodnotit svůj postoj k zadanému úkolu tak, aby vedl ke stanovenému cíli.

Definice problému: Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci

Příčina problému: Zaměstnanci spolu nespolupracují a snaží se zadaný úkol zvládnout sami.

Důsledky problému: Toto jednání vede k neefektivnosti práce, jelikož zaměstnanci mezi sebou nechtějí komunikovat a tím pádem lehce dojde k jejich pochybení.

Eliminace problému: Na tento problém by se mělo zaměřit personální oddělení a dát zaměstnancům najevo, že dělají chybné kroky.

Řešení problému: Ukáže-li se u konkrétního zaměstnance, že není schopen spolupráce s ostatními, a zdali tímto způsobem svého jednání nevykonává efektivně svoji práci, měl by být potrestán např. finanční pokutou.

Definice problému: Neznalost cílů, jež mají být dosaženy (v případě společnosti neznal cíl „jen“ dva zaměstnanci, ale i ti by jej znát měli)

Příčina problému: Firma zaměstnancům nesdělí cíl, na jaký se mají zaměřit.

Důsledky problému: Vede to k neefektivnosti práce, jelikož zaměstnanci si zvolí postup, jenž nemusí být v souladu se stanoveným cílem.

Eliminace problému: Tento problém musí být odstranit kompetentní osoba.

Řešení problému: Kompetentní osoba musí sdělit zaměstnancům, na jaké cíle společnosti se má zaměřit

Definice problému: Rozpor mezi novými lidmi a stávajícími zaměstnanci

Příčina problému: Noví zaměstnanci, např. nový pracovník managementu přijde s novým nápadem, ale ti, kteří jsou ve firmě déle, či od jejího vzniku většinou nesouhlasí s moderním návrhem, protože nechápou, proč by se mělo něco měnit, když do teď to fungovalo všechno dobře. Ti, jež jsou ve firmě déle, jsou opatrnější, a proto většina modernizačních návrhů není schválena.

Důsledky problému: Firma nevyužije možnosti, jež se jí nabízejí a ztrácí tak možnost se rozvíjet.

Eliminace problému: Vysvětlit „staršímu“ managementu, že je potřeba vyzkoušet něco nového, což vede k rozvoji firmy.

Řešení problému: Najít osobu, která se proti této modernizaci staví nejvíce, je možné, že tato osoba ovlivňuje svými názory ostatní a proto není nic nového ve firmě schváleno.

Definice problému: Zaměstnanci nevyužívají možnost zúčastnit se teambuildingu

Příčina problému: Podle mého názoru zaměstnanci nevyužívají možnost zúčastnit se teambuildingu, protože nevědí, co je tam čeká. Pravděpodobně nedostali o tomto kurzu mnoho informací. A někteří mají strach, zda by se před svými kolegy při různých hrách, které teambuilding nabízí, nezesměšnil.

Důsledky problému: Zaměstnanci nevyužijí možnosti zlepšit týmovou komunikaci a týmovou spolupráci.

Eliminace problému: Vhodné je vysvětlit zaměstnancům, kterým byl teambuilding nabídnut, co se bude dít, jaký to pro ně bude mít význam.

Řešení problému: Motivovat zaměstnance, např. když jim pověřená osoba sdělí, jak pomohl teambuilding jiným týmovým skupinám. Říci jim, jak se zlepšila komunikace uvnitř týmu a důvěra mezi členy.

Ve firmě, se kterou spolupracuji, pracuje přes 150 zaměstnanců. Každý z těchto zaměstnanců splňuje ve firmě určitou funkci a každý z těchto zaměstnanců má svůj cíl, má své potřeby a má různě veliké nároky na prostředí, ve kterém pracuje. Zjistím, jaké problémy se v této firmě vyskytují, a pokusím se najít optimální řešení, které by vyhovovalo jak managementu, tak i linkovým pracovníkům („dělníkům“).

Podle mého názoru je problém interpersonální komunikace stále aktuální v jakémkoli podniku a v jakékoli době. Každý člověk, každý jedinec má určité potřeby, má určité nároky, má určitou představu o tom, jak se s ním má jednat. Stačí, aby management poznal, jaké potřeby má jeho podřízený, jak s ním jednat, a je na dobré cestě k tomu, vyhnout se zbytečným problémům v oblasti pochopení práce a dodržení stanovených cílů.

Na zaměstnance ovšem nepůsobí pouze to, co se děje v podniku samotném, ale také okolí podniku. Jestliže zaměstnanec není spokojen s tím, jak s ním jedná jeho nadřízený, raději se poohlédne po práci jinde. Většinou tam, kde mu nabídnou solidnější jednání.

4.2.2. Hypotézy

Ve společnosti se objevil problém při toku informací shora dolů, tudíž zaměstnanci na nižších postech mohou pracovat s nepravdivými údaji.

Společnost využívá formu vzdělávací aktivity – workshop, což vede k zjištění dovedností zaměstnanců.

Problém ve společnosti vzniká také v rozporu nových zaměstnanců a starších zaměstnanců, kdy tzv. „generace zakladatelů“ netoleruje návrhy na modernizování společnosti a zabraňuje tak dalšímu možnému vývoji společnosti.

Zaměstnanci mají problém s IT technologiemi, s intranetem. Nedůvěřují příliš těmto systémům a někteří k nim nemají přístup či tento přístup nevyužijí. S intranetem mají problém zejména skladníci, jak mi bylo řečeno.

Vzhledem k tomu, že se zaměstnanci nezúčastňují programu teambuildingu, který jim byl nabídnut, nezlepší se v týmu komunikace na úrovni, jenž je požadována a zaměstnanci budou mít stále tendenci vzniklé situace řešit sami, bez toho aniž by požádali o pomoc někoho jiného. Což pravděpodobně způsobí vyřešení problému za nepřijatelnou dobu. Co se týče jiných vzdělávacích programů, v současné době byly kvůli ekonomické krizi pozastaveny.

Tato společnost mu svůj časopis. Tento firemní časopis vychází čtyřikrát ročně, což je podle mého názoru docela málo. Zaměstnanci nemají zájem o čtení tohoto časopisu. Podle mého názoru je možné, že pokud by časopis vycházel častěji, zaměstnanci by si na něj zvykli a přečetli by si ho.

Naskytl se zde také problém ohledně pozice vedoucího. Zaměstnanci jeho pozici nerespektují a dochází tak ke konfliktním situacím.

4.3. Výzkum

Výzkum slouží k cílenému získávání a zpracovávání informací, na jejichž základě můžeme vyvodit závěr a popsat celkovou zkoumanou situaci.

Výzkum probíhá tak, že v první řadě definujeme problém a cíle, kterých chceme dosáhnout. Dále promyslíme, jak budeme postupovat a zvolíme metody výzkumu. Pomocí metod výzkumu shromáždíme informace, které následně zanalyzujeme (vyhodnotíme). Závěrem pak prezentujeme výsledky.

Výzkum, který jsem popsala, byl proveden formou dotazování.

4.4. Dotazování

Dotazování je metoda získávání požadovaných informací od cílené skupiny respondentů. Dotazování se provozuje pomocí sestaveného dotazníku. Dotazník je soubor otázek předkládaný osobám ve standardizované podobě za účelem zjištění specifických údajů. Každý dotazník musí splňovat řadu požadavků, vztahujících se k výběru položek, způsobu kvantitativního vyhodnocování odpovědí, celkového zhodnocení pomocí norem získaných na reprezentativních výběrech osob z populace.

Pomocí této metody jsem sestavila anonymní dotazník, který jsem nejprve otestovala na sobě a na pár svých přátelích, zda jsou otázky srozumitelné a poté jsem jej předložila cílové skupině zaměstnanců firmy XXX s.r.o. Díky tomuto dotazníku jsem si ověřila, zda jsou ve firmě takové problémy, jaké mi předložila vedoucí personálního úseku a také jsem se dozvěděla o dalších problémech. Musím také zmínit fakt, že dotazníky jsou ovlivněny současnou ekonomickou krizí, která se projevuje téměř ve všech výrobních podnicích a díky níž jsou vztahy ve většině firem ještě několikanásobně zhoršeny a nikdo neví, co ho čeká.

4.4.1. Sestavení dotazníkového šetření

Dotazník jsem sestavovala pomocí vedoucí personálního úseku, která mi naznačila prvotní problémy v interní komunikaci a upřesnila znění některých otázek. Dotazník je sestaven anonymně, aby se zaměstnanci nebáli projevit vlastní názor a nejednali tak pod úmyslem napsat o firmě jen to nejlepší, jak se to v mnoha případech stává.

4.4.2. Předmět zkoumání

Předmětem zkoumání budou v našem případě zaměstnanci firmy XXX, s.r.o. Bude se jednat o všechny pracovníky této firmy, tedy o TOP management, střední a nižší management, vedoucí jednotlivých oddělení firmy, technicko-hospodářské pracovníky i o dělníky. Je nutné, aby dotazník vyplnil vždy z každé této skupiny alespoň jeden člověk, protože v rámci mého úkolu potřebuji zjistit, který komunikační tok má největší problémy, tzn., kde se potřebné informace zdržují a proč nepostupují dále.

4.4.3. Realizace dotazování

Začátkem března jsem dotazník odeslala vedoucí personálního úseku, která si ho prohlédla, nabídla ještě úpravy, které by měly i pro ni přínos a poté ho schválila. Přes současnou ekonomickou krizi, která zasáhla i tuto společnost, se mi nepodařilo dotazník se zaměstnanci vyplnit osobně a vedoucí personální úseku mi sdělila, že mám nechat distribuci dotazníku v její kompetenci.

Bohužel vyplnění dotazníků a jejich návrat ke mně trval déle, než jsem čekala, takže jsem měla značné problémy s časem.

4.4.4. Obsahový rámec dotazníku

V první části dotazníku se vyskytuje prosba o vyplnění a také důvody, proč o dotazník usilují. Neměla by zde chybět motivace, aby dotazovaní nebrali dotazník na lehkou váhu, takže jsem se snažila poukázat na to, že dotazník, který jim předkládám, bude sloužit k vypracování bakalářské práce, která by měla pomoci jejich podniku k vyřešení interní komunikace. Doufala jsem, že tím docílím toho, že dotazovaní zaměstnanci firmy XXX, s.r.o. budou považovat vyplnění tohoto dotazníku za věc důležitou a budou ochotní mi pomoci. Vždyť se přeci jedná i o jejich pracovní atmosféru.

Ve druhé části dotazníku již se nacházejí otázky, které jsem rozdělila do pěti okruhů:

- I. Základní informace
- II. Komunikace
- III. Pracovní prostředí

- IV. Znalost cílů firmy
- V. Spokojenost/Nespokojenost

V prvním okruhu s názvem „Základní informace“ jsem se snažila sepsat spíše otázky jednodušší, abych neodradila respondenty hned od začátku nějakými složitými a zdlouhavými otázkami. Jedná se tedy o údaje, zda je dotazovaný muž či žena, jakou pracovní pozici v podniku zastává apod.

Do druhého okruhu s názvem „Komunikace“ jsem již zařadila složitější otázky. Snažila jsem se díky nim zjistit zejména to, jaká je komunikace respondenta se jeho nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými (zda nějaké má) a to pomocí uzavřených otázek s odpovědí *velmi dobrá, dobrá, dostatečná, špatná a velmi špatná*. Dále jsem k těmto otázkám použila otevřené otázky, co by respondent doporučil pro zlepšení této komunikace.

Ve třetím okruhu s názvem „Pracovní prostředí“ jsem se respondentů ptala, jaká je pracovní atmosféra a pracovní podmínky, zda firma pro zaměstnance realizuje vzdělávací programy a jaké popřípadě chybí. Použila jsem zde jak uzavřené, tak otevřené otázky.

Čtvrtý okruh s názvem „Znalost cílů firmy“ měl zkontrolovat, zda vůbec zaměstnanci vědí cíle, nebo zda se zajímají o prosperitu společnosti a jakými prostředky firma usiluje o rozvoj.

V posledním okruhu s názvem „Spokojenost/Nespokojenost“ jsem se respondentů pomocí otevřených otázek ptala, s čím jsou a s čím nejsou ve firmě spokojeni.

Formulace hotového dotazníku, jak byla představena zaměstnancům, je uvedena v příloze č. 1.

4.4.5. Vyhodnocení dotazníku

Prováděla jsem vyhodnocení celkem 23 dotazníků. Vyhodnocení jsem prováděla ručně, a jelikož počet respondentů nepřekračuje číslo 30, počty odpovědí nebudu vyjadřovat v procentech, ale četnostech.

Vzala jsem si prázdné papíry a na ně jsem psala důležité informace z každého dotazníku, dotazníky jsem si číslovala a u problémů a nedostatků, jež se vyskytly vícekrát, jsem si dělala vykřičníky, jelikož jsem je považovala za prioritní.

Bylo potřeba také rozdělit, zda se jedná o uzavřené nebo otevřené otázky. Odpovědi na uzavřené otázky dám v následující části této práce do grafů pro představu četností jednotlivých odpovědí. Důležitou roli zde hrají zejména otázky otevřeného typu, protože díky nim se především dovídám důvody, proč je komunikace v této firmě v tak hrozném stavu, kde jsou problémy s komunikačními toky a také názory jednotlivých zaměstnanců, co by zlepšili v komunikaci s ostatními, jaké řešení by navrhli. Dále se dovídám, s čím jsou a zejména s čím nejsou respondenti spokojeni.

4.5. Problémy firmy zjištěné z dotazníku

Dotazníky, jež jsem hodnotila, měly spoustu společných problémů, ale také se v určitých částech lišily. Odlišnosti jsou dány zejména tím, že respondenti, kteří byli tázáni, byli ze všech vrstev organizační struktury. Dotazníkové šetření vyplňoval tedy jak TOP management, tak i dělník, či technicko-hospodářský pracovník. Je tedy zřejmé, že každý z těchto pracovníků bude mít na danou problematiku poněkud rozdílný názor už jen díky jiné pracovní náplni či prostředí, ve kterém pracuje.

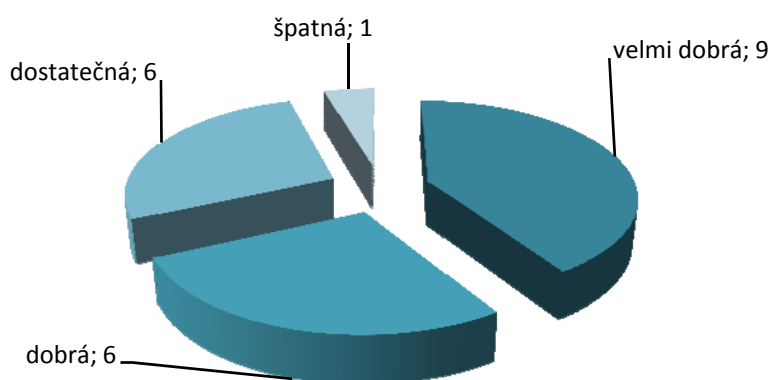
Nejprve se zaměřím na vyhodnocení okruhů a jejich jednotlivých problémů a poté udělám celkové zhodnocení nejčastějších problémů a nedostatků. Jak již jsem uvedla v kapitole 2.3.4., dotazník byl rozdělen do pěti okruhů, z nichž v první okruhu se jednalo o základní informace o respondentovi, tudíž zde nebyl uveden žádný problém či nedostatek, proto dále začnu s výčtem od okruhu č. 2. Zde již uvedu výčet nedostatků či problémů, které se v odpovědích respondentů vyskytovaly:

Okruh č. 2 – Respondenti nejsou příliš spokojeni se svými spolupracovníky v oddělení, kde pracují, ovšem udávají, že komunikace je mezi nimi zejména na dobré úrovni, to se ale příliš nepotvrdilo při otevřených otázkách, kde již převládala kritika. S komunikací se svými nadřízenými je spokojeno 9 lidí z 23. S podřízenými je komunikace zejména na dobré úrovni a je to dáno zejména tím, že spolu nenavazují kontakt, informace si

předávají pomocí IT technologií, pracovní schůzky se konají pouze zřídka a jsou zde lidé, kteří nevědí, co je práce v týmu. Důležitou role zde zejména hraje pracovní skupina, kde se vytváří společné cíle, ale jakmile se jedná o komunikaci v rámci několika pracovních skupin, situace nastává být komplikovaná.

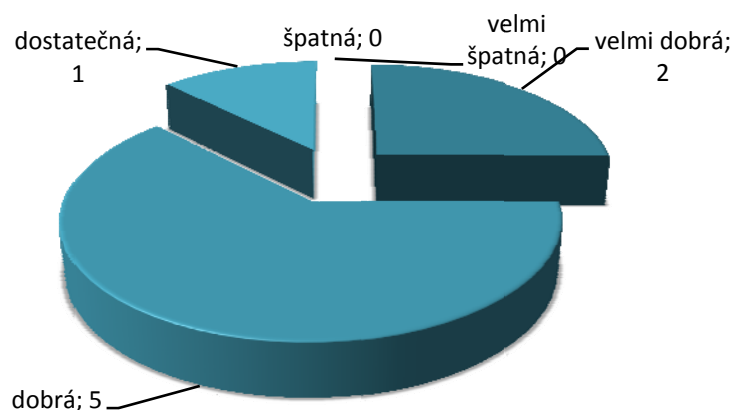
Jaká je komunikace mezi dotazovanými zaměstnanci a jejich nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky, se dozvíte z následujících grafů:

Graf č. 1 – Jaká je komunikace s Vaším nadřízeným?



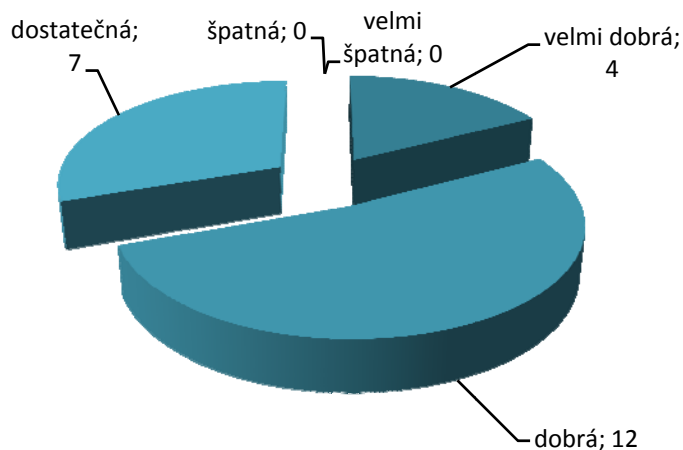
Jak již jsem uvedla, komunikaci se svými nadřízenými chválí devět respondentů. Mezi ostatními je komunikace s nadřízeným na dobré a dostatečné úrovni, jeden respondent je s komunikací se svým nadřízeným nespokojen.

Graf č. 2 – Jaká je komunikace s Vaším podřízeným?



Se svými podřízenými zaměstnanci komunikují na relativně dobré úrovni, i co se týče otevřených otázek.

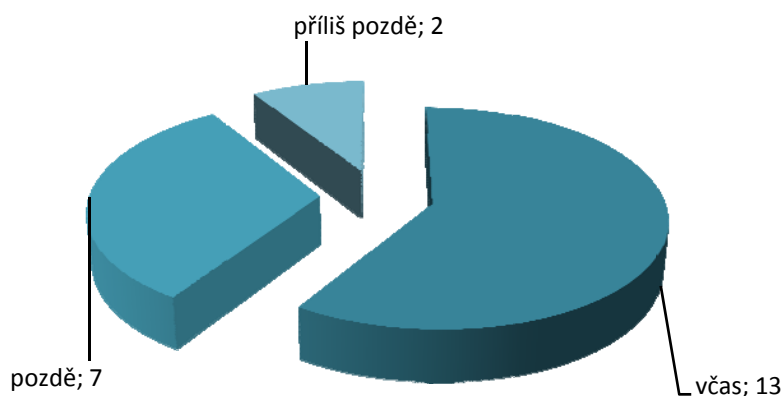
Graf č. 3 – Jaká je komunikace s Vašimi spolupracovníky?



Komunikace mezi spolupracovníky, jak udává většina, je dobrá. V otevřených otázkách se ovšem našly konflikty mezi spolupracovníky, které přetrvávají, proto podle mého názoru odpověděli zaměstnanci, že se jedná o komunikaci dostatečnou ovšem ne dobrou.

Další problém spočívá v tom, že spousta zaměstnanců dostává informace od svých nadřízených pozdě, někdy dokonce příliš pozdě a když už nějaké informace dostanou, tak jsou nepřesné nebo neúplné.

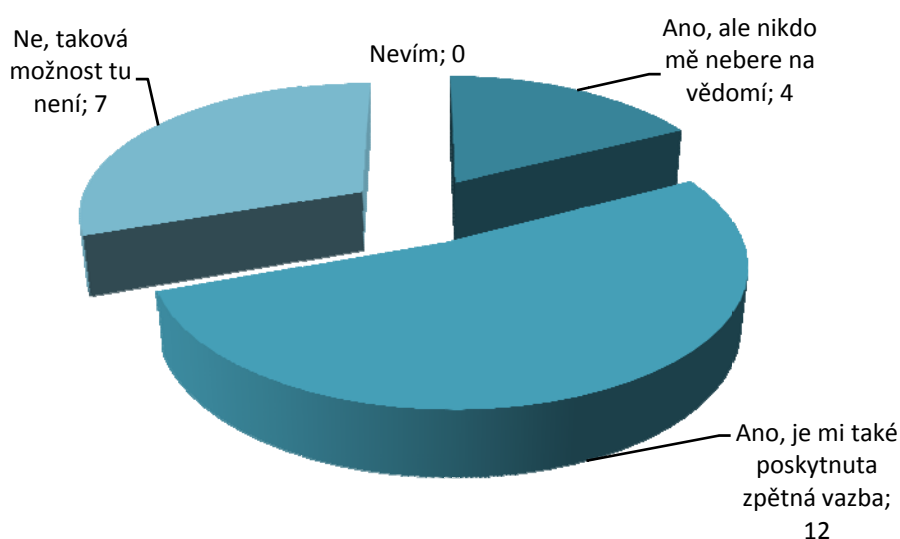
Graf č. 4 – Informace od Vašeho nadřízeného dostáváte:



Devět z dvaceti tří respondentů dostává informace od svých nadřízených pozdě, což je strašná statistika. Nadřízení by se měli zamyslet, jak zlepšit tok informací a nenechávat je na poslední chvíli.

Poslední problém, jenž se v tomto okruhu vyskytl, je odpověď na otázku, zda mají respondenti možnost se vyjádřit k určitým záležitostem v podniku, se kterými nesouhlasí.

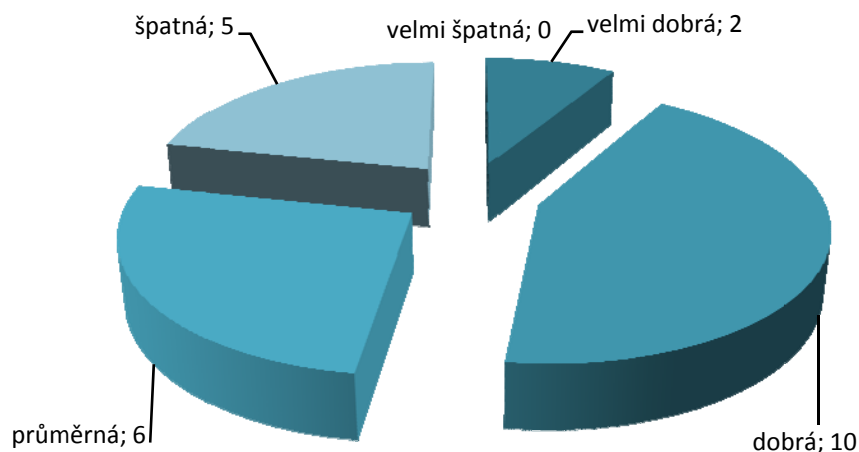
Graf č. 5 – Máte možnost se vyjádřit k určitým záležitostem v podniku, se kterými nesouhlasíte?



Jedenáct respondentů z dvaceti tří na tuto otázku odpovědělo, že buď mají možnost se vyjádřit, ale nikdo je nebere na vědomí, nebo tuto možnost ani nemají.

Okruh č. 3 - Pracovní atmosféra ve firmě je podle respondentů spíše dobrá. Zaměstnanci, jež píšou, že je atmosféra špatná, uvádějí jednu zásadní příčinu, čímž je propouštění z důvodu současné ekonomické krize.

Graf č. 6 – Pracovní atmosféra ve Vaší firmě je:



Další problém je zde se vzdělávacími programy, většina respondentů uvádí, že je jich málo a nejsou zaměřeny na jejich náplň práce. Někteří dokonce o vzdělávacích programech ani nevědí.

Pracovní podmínky jsou zde dobré, ale jsou zde časté střety zaměstnanců, jež jsou tady od založení a nově příchozích pracovních sil. Najdou se tu i respondenti, kteří přímo poukazují na jednotlivce, jež mají potřebu se zviditelnit, i když jejich práce není tak přínosná pro podnik, jako spíše pro ně samotné.

Okruh č. 4 – Z tohoto okruhu jsem vyčetla jen jeden problém a to neznalost cílů podniku. Vyskytli se zde dva respondenti, kteří nevěděli, co je cílem společnosti a jen jeden z nich nevěděl, co má udělat pro rozvoj firmy. Většina respondentů ovšem ví, jaké cíle společnost má a snaží se o jejich realizaci. A také vědí, jakými prostředky firma usiluje o rozvoj.

„Lidé podporují to, co sami pomohli vytvořit.“ (L. A. Seneca)

Musíme usilovat o to, aby všichni zaměstnanci byli zapojeni do všech podnikových procesů. Zaměstnanci by měli znát cíle společnosti a měli by pracovat tak, aby tyto cíle byly uskutečněny. Pracovníci by měli být zapojeni do tvorby celé strategie podniku, měli by chápat, jak svou prací pomohou k dosažení těchto cílů. (18, str. 141)

Okruh č. 5 – Respondentům se líbí firemní prostředí, protože se jedná o malou firmu, kde se lidé znají. Líbí se jim také setkání, které se koná 1x ročně, což je ale podle většiny málo a mělo by být častější. Problémy se nalézají v IT technologiích, respondenti jim moc nevěří. Dále odstup managementu od technicko-hospodářských pracovníků je podle některých respondentů značný a vznikají zde problémy. Další problémy jsou s vzdělávacími programy, je jich málo. Stěžejní problém zde nalézám v informovanosti a komunikaci ze strany vedení, jak je mnohokrát uvedeno. Vedení společnosti také málokdy podporuje zpětnou vazbu. Tyto problémy dobře vystihuje odpověď respondenta z managementu, který tvrdí: *„Ve firmě je slabá komunikace, slabá zpětná vazba. Základní věci se rozhodují v příliš úzkém kruhu a někdy k těmto rozhodnutím chybí některé elementární funkce. Komunikace probíhá kaskádovitě s množstvím filtrů. Zpětná vazba přes filtry neprojde.“*

Z okruhů se dalo vyčíst několik problémů, které společnost má a ke kterým navrhu řešení. Mezi problémové body se řadí:

1. Špatná komunikace podřízeného s nadřízeným
2. Špatná komunikace vedení společnosti a nedostatečná zpětná vazba, špatná informovanost zaměstnanců ze strany vedení
3. Málo vzdělávacích programů, porad a osobních schůzek
4. Problém s IT technologiemi

Z uvedených okruhů je zřejmé, že vedení společnosti špatně informuje své zaměstnance o důležitých záležitostech, které by měli zaměstnanci znát. Vedení je informuje příliš pozdě a podává neúplné informace. Dalším problémem je špatná komunikace mezi jednotlivými odděleními a IT technologie se v tomto směru moc neosvědčila, i když se zde najdou lidé, kterým vyhovuje. I když se dostanou informace k vedení, nenásleduje zpětná vazba, v čemž vzniká další problém.

V této firmě je málo vzdělávacích programů pro zaměření některých pracovníků, většina respondentů by se vzdělávacích programů chtěla zúčastnit a dokonce napsali, jaké programy by to měly být. Ovšem svůj názor nikomu nesdělují, protože buď nemají možnost to někomu sdělit a pokud svůj názor řeknou, tak je stejně nikdo neposlouchá.

5. Návrhy na řešení situace

5.1. Návrh č. 1: Doplnění Vnitřního řádu

Po přečtení Vnitřního řádu společnosti XXX, s.r.o. jsem zjistila, že zde není ani zmínka o komunikačních tocích uvnitř firmy. Proto je zde na místě, aby to bylo napraveno a byla zde podrobně rozepsána kapitola o interní komunikaci - jakým způsobem se bude komunikace zprostředkovávat a kdo komu informace sděluje.

Měl by zde být také manuál pro úspěšnou komunikaci v zaměstnání, kde by bylo podrobně popsáno, jakým způsobem se má zaměstnanec chovat při různých druzích komunikace – osobní či neosobní, přímé/nepřímé atd.

Představovala bych si to takto:

Interní komunikace

Interní komunikace probíhá ve společnosti shora dolů a poté by měla být poskytnuta zpětná vazba. Vedení společnosti rozhodne o určité záležitosti a dá o ní vědět všem svým podřízeným. Podřízení, kteří mají další své podřízené, předají své informace dále a ti použijí zpětnou vazbu.

Všichni zaměstnanci jsou povinni zejména:

- informovat o nových záležitostech včas a v plném rozsahu,
- zúčastnit se školení, která jsou určena pro jeho pracovní pozici,
- nezatajovat informace potřebné k dodržení určitých kritérií,
- přijaté informace zhodnotit a poskytnout zpětnou vazbu,
- projevit svůj nesouhlas, pokud se jim něco nelíbí a ne si dělat věci po svém,
- přijmout trest za porušení komunikačního toku v podobě pokuty, pokárání, v nejhorším případě rozpuštěním pracovního poměru.

Zaměstnanci v pozici nadřízeného jsou povinni:

- být přítomen na poradě a informace o jejím průběhu vypsát na nástěnku,
- informovat své podřízené o úkolech, jež mají provést, včas,
- poskytnout jak nadřízeným, tak svým podřízeným zpětnou vazbu,
- zajistit školení pro své podřízené na postech, jež je potřeba,
- seznámit svého podřízeného s cíli společnosti,
- vysvětlit podřízeným potřebné náležitosti, jež jsou důležité ke splnění stanoveného úkolu,
- vyslechnout možné připomínky podřízeného a rozvést diskuzi.

Zaměstnanci v pozici podřízeného jsou povinni:

- poslouchat informace od svých nadřízených,
- v případě, že neporozumí pokynům nadřízeného, zeptají se ho znovu, aby nedošlo k pochybení,
- znát cíle, o které společnost usiluje,
- zajímat se o situaci společnosti
- být schopni pracovat v týmu a nejednat na vlastní pěst,
- pravidelně sledovat informace na nástěnce, aby věděli, co je ve firmě nového, co se děje, co je potřeba změnit,
- přijmout trest či pokárání za nedodržení svých povinností nebo za porušení některé části Vnitřního řádu, jež by poškodilo společnost.

5.2. Návrh č. 2: Uskutečnění více osobních setkání, porad a schůzek

Přímá komunikace má vůči nepřímé spousty výhod, zaměstnanci si při ní ujasní určité neshody, a když něčemu nerozumí, zeptají se, o co se jedná, co a jak je potřeba udělat.

Mělo by být dané, kdy se schůzky či porady budou konat, aby si zaměstnanci našli čas a mohli se jich zúčastnit. Čím více pověřených zaměstnanců se schůzek zúčastní, tím lépe. Po každé poradě by měl být sepsán její průběh, o čem se jednalo a k jakým závěrům se dospělo. Poté by měly být tyto informace vyvěšeny na firemní nástěnce, aby si je mohli přečíst všichni zaměstnanci.

Dále je potřebné, aby firma pořádala i více neformálních firemních akcí, aby se zaměstnanci navzájem poznali blíže a lépe si porozuměli. K tomu bych doporučila např. zájezd pouze pro zaměstnance firmy, nějaký výlet či poznávací akci, aby spolu prožili určitý druh zábavy, což lidi sbližuje a mají ze sebe mnohem lepší pocit. Těchto akcí by se měly účastnit zejména zaměstnanci, kteří se často nevidají a komunikují spolu jen telefonicky. Pokud se takto lépe poznají, nebudou mít se vzájemnou komunikací problémy a pozná se to také na pracovním prostředí a atmosféře.

Jak již jsem zjistila, ve společnosti se střídá relativně často pozice nadřízených, což je nepříznivé pro zaměstnance v pozici podřízeného, který se musí neustále seznamovat s novými lidmi. Proto je podle mého názoru v tomto případě potřeba zrealizovat tuto poznávací akci, která pomůže se seznámením těchto určitých osob.

5.3. Návrh č. 3: Zdůraznění cílů společnosti

Kompetentní osoba - nejlépe určený zaměstnanec, který pro tuto práci bude navržen - musí sdělit ostatním zaměstnancům, na jaké cíle společnosti se mají zaměřit. Vedení společnosti zdůrazní tyto cíle, na kterých se pracuje a tato doporučená osoba cíle vysvětlí vedoucím jednotlivých úseků, dále TH pracovníkům, také dělníkům a ostatnímu managementu. Mělo by být jasně dáno, o co který úsek usiluje a v čem se jednotlivé cíle liší. Pokud se lidé ve společnosti nedokážou domluvit pomocí komunikace shora dolů, je to podle mého názoru jediné řešení, jak by se cíle společnosti roznesli po celé firmě a tak byla práce více efektivní.

5.4. Návrh č. 4: Vyřazení problematického zaměstnance

Ve společnosti by měl proběhnout průzkum schopnosti a přínosů jednotlivých zaměstnanců. Ukáže-li se u konkrétního zaměstnance, že není schopen spolupráce s ostatními, že se nad ostatní povyšuje a dělá rozpory na pracovišti a zdali tímto způsobem svého jednání nevykonává efektivně svoji práci, měl by být potrestán např. finanční pokutou a varován. Pokud ostatní zpozorují, že se jeho postoj nezměnil, měl by společnost opustit.

5.5. Další návrhy

Problém mezi lidmi, kteří jsou ve firmě od začátku a novými lidmi, je komplikovaný, ale není ojedinělý. V mnoha firmách tomu tak je, protože se zde střetává více generací. Někteří jsou konzervativní a neuznávají tzv. „experimenty“. Raději se drží svých pravidel a nevidí v nových technologiích nic nového. Většinou je to dáno jen nevědomostí a neznalostí této problematiky. A většinou je zde dominantní jedna osoba, která ostatní stáhne na svou stranu a přesvědčí, že společnost nic nového nepotřebuje. Řešením tohoto problému by mohlo být nalezení osoby, která se proti této modernizaci staví nejvíce. Je možné, že tato osoba ovlivňuje svými názory ostatní a proto není nic nového ve firmě schváleno.

Dalším řešením je motivovat zaměstnance, např. když jim pověřená osoba sdělí, jak pomohl teambuilding jiným týmovým skupinám. Říci jim, jak se zlepšila komunikace uvnitř týmu a důvěra mezi členy pracovní skupinu.

5.6. Ekonomické vyhodnocení přínosů

Na základě návrhů lze konstatovat, že společnost může počítat s budoucími ekonomickými přínosy v oblasti rozvoje interní komunikace. Avšak přínos bude těžké konkrétně určit nebo změřit, neboť se nejedná o konkrétní měřitelnou jednotku. Jak lze změřit zlepšení interní komunikace v podniku?

Je možné pouze pozorovat určité ekonomické ukazatele, u kterých by bylo možno určit, zda se zlepšili díky změně v interní komunikaci či nikoli. Pomocí zlepšení v oblasti interní komunikace by se měla také zlepšit úroveň zaměstnanců. Tyto ukazatele je ovšem potřeba pozorovat z dlouhodobého hlediska, není možné je vidět ze dne na den.

Závěr

V této práci jsem se zabývala vyhodnocením interní komunikace v podniku XXX, s.r.o. V tomto podniku se vyskytly různé problémy v interpersonální komunikaci a mým úkolem zde bylo najít dostatečně vhodné řešení.

Cílem práce bylo pomocí mých návrhů na řešení vzniklé situace zlepšit současný stav komunikace v podniku a tím pomoci k větší efektivitě práce.

Komunikace v podniku hraje klíčovou roli s plněním úkolů zaměstnanců. Určitě by se neměla v žádné společnosti podceňovat. Chyby v komunikaci jsou krokem ke špatnému prostředí v podniku a neefektivnosti práce. Pokud zaměstnanci nebudou včas informováni, jaká je náplň jejich práce, co mají právě nyní dělat, co je důležité a co není, vznikají ve firmě zbytečné náklady, zbytečná nedorozumění, mrhání jak lidskými, tak finančními zdroji.

V podniku XXX, s.r.o., jehož interní prostředí jsem analyzovala pomocí dotazníkového šetření a také pomocí hovorů s vedoucí personálního úseku, by se dalo říci, co je zde předností a co nedostatkem. Podle mého názoru se snad ani nenajde podnik, kde by všechno bylo v pořádku.

Jako přednost můžeme zvažovat skutečnost, že je podnik malý a lidé se zde znají, takže pro většinu je to tzv. „rodinná“ atmosféra. Některým vyhovují vzdělávací akce, kterých se zúčastňují a nemají žádné problémy s kolegy. V rámci jednotlivých oddělení není problém ani v komunikaci, zaměstnanci spolu vycházejí, ovšem najdou se tu i jedinci, kteří do kolektivu právě nespádají. Co se týče motivace nebo platového ohodnocení, byl zde jen jediný respondent, který by chtěl mít vyšší ohodnocení. Domnívám se tedy, že v tomto směru společnost problémy nemá. Své zaměstnance motivuje různými výhodami a bonusy za dobře odvedenou práci.

Mezi nedostatky se řadí zejména komunikace týkající se vedení společnosti a jeho podřízených. Jelikož vedení společnosti neinformuje své zaměstnance včas o nových skutečnostech nebo o čemkoli, co je ve firmě důležité, vznikají z toho problémy, které zpochybňují efektivitu práce. Také komunikace mezi jednotlivými odděleními je špatná,

zaměstnanci se nespolehají na IT technologie. V současnosti je zde také problém s pozicemi nadřazených, kteří se prý střídají jako na běžícím páse. V důsledku ekonomické krize, která dolehla také na tuto společnost, je propouštěno mnoho zaměstnanců, a proto atmosféra v jinak docela klidné firmě je nyní docela dusná. Zaměstnanci nevědí, co mohou čekat, říkají si, zda to nebudou právě oni, kdo bude další propuštěný a podle toho se také projevují na svých pozicích.

Co se týče vzdělávacích programů, které jsem zařadila mezi problémy, tak těchto je málo. Zaměstnanci se zúčastňují těch programů, které jsou jim navrženy, ale pro spoustu pracovních pozic zde není výběr žádného školení nebo podobné akce. Stěžují si, že jsou pořád ta stejná školení dokola, ale nejsou určena pro ně. Někteří zaměstnanci o možnostech školení nemají ani ponětí.

Mezi řešení patří zavedení kapitoly věnované interní komunikaci do Vnitřního řádu společnosti. Mělo by zde být přesně vymezeno, jaké komunikační toky ve firmě vznikají a odkud kam plynou informace. Důležitou součástí by mělo být také zdůraznění potřeby zabezpečit zpětnou vazbu, která je velmi důležitá při zadávání úkolů i při toku informací.

Mezi další řešení patří častější schůzky a porady, na kterých se zaměstnanci dovědí nové informace o svých produktech a hlavně všechny důležité informace o usneseních vedení firmy.

Vedení firmy podle zaměstnanců příliš nekomunikuje a neposkytuje zpětnou vazbu, což je velkým problémem ve všech směrech. Doporučila bych se nad tím zamyslet a vyslechnout své zaměstnance. Zpětná vazba je v komunikaci nutná, bez ní se nedozvíme, kde jsou problémy a kde ne. Co je dobře a co špatně.

Dalším řešením je zde eliminace nepotřebných pracovníků a tím snížení nákladů na zaměstnance.

Cílem práce bylo tyto problémy eliminovat ba dokonce odstranit a to řešeními, které zde byly navrženy. Vedení společnosti v současné době praktikuje uvedené návrhy a posléze zhodnotí, zda bylo cílů dosaženo.

POUŽITÉ ZDROJE

LITERATURA:

- [1] ADAIR, J. E. *Efektivní komunikace*. 2004. 175 s. ISBN 80-869851-10-9.
- [2] ARNOLD, J., SILVESTER, J. a kol. *Psychologie práce*. 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BIRKENBIHLOVÁ, V. F. *Umění komunikace*. 1999. 320 s. ISBN 80-88915-21-X.
- [5] DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [6] HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 1998. 165 s. ISBN 80-7178-198-3.
- [7] KARLÖB, B. a LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
- [8] KERN, H. aj. *Přehled psychologie*. 1999. 289 s. ISBN 80-7178-240-8.
- [9] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [10] KLAPETEK, M. *Komunikace, argumentace, rétorika*. 2008. 247 s. ISBN 978-80-247-2652-6.
- [11] KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2008. 192 s. ISBN 978-80-7367-407-6.
- [12] KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. 1995. 168 s. ISBN 80-85623-84-6.

- [13] KUNCZIK, M. *Základy masové komunikace*. 1995. 307 s. ISBN 80-7184-134-X.
- [14] NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2008. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
- [15] PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. 2005. 146 s. ISBN 80-247-0858-2.
- [16] POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář – Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
- [17] PRAŽÁK, P. *Plán interní komunikace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 51 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová Ph.D.
- [18] STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [19] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2005. ISBN 80-7178-998-4.

Internetové zdroje:

- [20] HUČÍN, J. a POLÁKOVÁ, Z. *Zásady pro tvorbu dotazníků*. [Online] 2005. [cit.2009-05-11]. Dostupné: www.rvp.cz
- [21] KUČEROVÁ, H. *1.3. Komunikace. Obecné zákonitosti vzniku transformování a přenosu zpráv*. [online]
Dostupné z: [http:// web.sks.cz/users/ku/uis/komunita.htm](http://web.sks.cz/users/ku/uis/komunita.htm)
Poslední aktualizace: 14. 10. 2002
- [22] VIKLUND, A. *Dotazník-online... jak na dotazník*. [Online] 2007. [cit.2009-05-11].
Dostupné: www.dotaznik-online.cz

Seznam obrázků

Obr. 1 – Komunikační proces mezi dvěma osobami	13
Obr. 2 – Shannon-Weaverovo schéma komunikačního procesu	15
Obr. 3 – DeVitovo schéma	16
Obr. 4 – Proces naslouchání	17
Obr. 5 – Pracovní pozice a role ve skupině	23
Obr. 6 – Organizační struktura vedení podniku.....	30

Seznam grafů

Graf č. 1 – Jaká je komunikace s Vaším nadřízeným?	41
Graf č. 2 – Jaká je komunikace s Vaším podřízeným?	41
Graf č. 3 – Jaká je komunikace s Vašimi spolupracovníky?	42
Graf č. 4 – Informace od Vašeho nadřízeného dostáváte:	42
Graf č. 5 – Máte možnost se vyjádřit k určitým záležitostem v podniku, se kterými nesouhlasíte?	43
Graf č. 6 – Pracovní atmosféra ve Vaší firmě je:.....	44

Seznam příloh

Příloha č. 1	56
--------------------	----

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentka VUT v Brně a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který mi poslouží k sepsání méjí bakalářské práce na téma „*Návrh na zlepšení interpersonální komunikace*“. Dotazník je anonymní a veškeré informace, které zde uvedete, budou sloužit k sepsání méjí práce, která by měla navrhnout zlepšení situace interní komunikace ve společnosti, kde pracujete. Odpovědi, prosím, zakřížkujte nebo doplňte.

Předem děkuji za spolupráci a ochotu.

S pozdravem

Lucie Mráziková

I. Základní informace:

1. Pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Váš věk:

- ☐ 18-35
- ☐ 36-50
- ☐ 51 a více

3. Ve firmě pracujete:

- ☐ 1 rok a méně
- ☐ 2 – 5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ více než 10 let

4. Vaše pozice ve firmě:

- ☐ TOP management
- ☐ střední a nižší management
- ☐ dělník
- ☐ pracovník THP
- ☐ jiné (doplňte)

II. Komunikace:

5. Komunikace s Vaším nadřízeným je:

- ☐ velmi dobrá
- ☐ dobrá
- ☐ dostatečná
- ☐ špatná
- ☐ velmi špatná

6. Co byste doporučil/(a) pro zlepšení komunikace s nadřízeným:

.....

.....

.....

.....

.....

7. Komunikace s Vaším podřízeným je *(vyplňte pouze v případě, že máte podřízeného)*:

- ☐ velmi dobrá
- ☐ dobrá
- ☐ dostatečná
- ☐ špatná
- ☐ velmi špatná

8. Co byste doporučil/(a) pro zlepšení komunikace s podřízeným:

.....

.....

.....

.....

.....

9. Komunikace s Vašimi spolupracovníky je:

- ☐ velmi dobrá
- ☐ dobrá
- ☐ dostatečná
- ☐ špatná
- ☐ velmi špatná

10. Co byste doporučil/(a) pro zlepšení komunikace se spolupracovníky:

.....

.....

.....

.....

.....

11. Máte možnost se vyjádřit k určitým záležitostem v podniku, se kterými nesouhlasíte?

- ☐ ano, možnost tu je, ale nikdo mě nebere na vědomí.
- ☐ ano, možnost tu je a je mi poskytnuta zpětná vazba.
- ☐ ne, taková možnost zde není.
- ☐ nevím.

12. Na jaké úrovni je Vaše informovanost ohledně Vaší pracovní náplně?

- ☐ na velmi dobré úrovni
- ☐ na dobré úrovni
- ☐ na dostatečné úrovni
- ☐ na špatné úrovni
- ☐ na velmi špatné úrovni

13. Informace od Vašeho nadřízeného dostáváte:

- ☐ včas
- ☐ pozdě
- ☐ příliš pozdě

III. Pracovní prostředí:

14. Pracovní atmosféra ve Vaší firmě je:

- ☐ velmi dobrá
- ☐ dobrá
- ☐ průměrná
- ☐ špatná
- ☐ velmi špatná

15. Co byste případně doporučil/(a) pro zlepšení pracovní atmosféry:

.....

.....

.....

.....

.....

16. Pracovní prostředí a pracovní podmínky mi:

- ☐ velice vyhovují
- ☐ vyhovují
- ☐ jde to
- ☐ nevyhovují
- ☐ silně nevyhovují

17. Co byste případně změnil/(a) na pracovních podmínkách:

.....

.....

.....

.....

.....

18. Realizuje pro Vás firma vzdělávací programy?

- ☐ ano, zúčastňuji se jich
- ☐ ano, ale nezúčastňuji se
- ☐ nevím o žádném
- ☐ ne

19. Jaký vzdělávací program byste uvítal/(a)?

.....

.....

.....

.....

20. Z jakého důvodu se případně školicích programů nezúčastňujete?

.....

.....

.....

.....

21. Jak se ve firmě cítíte a proč?

.....

.....

.....

.....

.....

IV. Znalost cílů firmy:

22. Víte, o jaké cíle Vaše společnost usiluje?

- ☐ ano vím a snažím se o jejich realizaci
- ☐ ano vím, ale nezajímám se o ně
- ☐ ano vím, ale nevím, co bych pro jejich dosažení udělal/(a)
- ☐ ne, nevím

23. Pokuste se popsat vlastními slovy jaké má Vaše společnost cíle:

.....

.....

.....

.....

24. Jakými prostředky podle Vás usiluje firma o rozvoj?

.....

.....

.....

.....

V. Spokojenost/Nespokojenost:

25. Napište, s čím jste ve firmě spokojeni (*co byste nechal/(a) tak jak to je*):

.....

.....

.....

.....

.....

26. Napište, s čím nejste ve firmě spokojeni (*co byste změnil/(a)*):

.....

.....

.....

.....

.....