



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV MANAGEMENTU**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF MANAGEMENT**

# **INTERNÍ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

**INTERNAL COMMUNICATION IN SELECTED COMPANY**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**BC. PAVLA KRÁLOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**ING. LENKA ČERNOHORSKÁ, PH.D.**

*BRNO 2012*

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Králová Pavla, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Interní komunikace ve vybrané společnosti**

v anglickém jazyce:

**Internal Communication in Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARNOLD, J., et al. Psychologie práce : pro manažery a personalisty. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. Management lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha : Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha : Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PRÁŠKO, J., PRÁŠKOVÁ, H. Asertivitou proti stresu. Praha : Grada, 2007. 277 s. ISBN 978-80-247-1697-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Černohorská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.04.2012

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na interní komunikaci ve vybrané společnosti. Zabývá se komunikací, členy v komunikaci a stresem. Analyzuje interní komunikaci ve vybrané společnosti prostřednictvím pozorování a dotazníkového šetření skupiny vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců a následně vyvozuje návrhy na zlepšení dané situace ve společnosti.

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on internal communication in selected company. It deals with communication, the members in communication and stress. It analyzes internal communication in selected company by means of observation and questionnaire survey of the group of leaders and employees, and then draws several suggestions for improvement of situation in selected company.

## **Klíčová slova**

Komunikace, vedoucí pracovník, zaměstnanec, stres.

## **Keywords**

Communication, leader, employee, stress.

**Bibliografická citace:**

KRÁLOVÁ, P. *Interní komunikace ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Černohorská, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 20. května 2012

.....

## **Poděkování**

Velice děkuji své vedoucí diplomové práce Ing. Lence Černohorské, Ph.D. za cenné připomínky a rady. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy ASN Hakr Brno s.r.o. za čas, který mi věnovali.

# Obsah

<b>ÚVOD</b>	<b>9</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ</b>	<b>10</b>
1.1 Cíl práce.....	10
1.2 Metody a postupy zpracování.....	10
1.2.1 Teoretická východiska .....	10
1.2.2 Praktická část .....	10
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b>	<b>14</b>
2.1 Komunikace.....	14
2.1.1 Komunikační model .....	15
2.1.2 Komunikační kanály .....	15
2.1.3 Bariéry v komunikačním procesu .....	17
2.1.4 Efektivní komunikace .....	20
2.2 Členové v komunikaci .....	23
2.2.1 Osobnost vedoucího pracovníka .....	26
2.2.2 Osobnost zaměstnance .....	28
2.3 Stres .....	29
2.3.1 Stresory v pracovních vztazích .....	30
2.3.2 Náklady na stres .....	31
2.3.3 Zvládání stresu .....	32
<b>3 POPIS PODNIKU</b>	<b>34</b>

3.1	Historie .....	34
3.2	Výrobky .....	34
3.3	Současná situace v podniku .....	35
3.3.1	Organizační struktura .....	35
3.3.2	Interní komunikace ve firmě .....	36
3.3.3	Benefity .....	37
<b>4</b>	<b>ANALÝZA PROBLÉMU</b>	<b>38</b>
4.1	Analýza primárních dat .....	38
4.1.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	39
4.1.2	Srovnání výsledků .....	58
4.1.3	Ověření hypotéz .....	67
<b>5</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b>	<b>69</b>
5.1	Návrhy týkající se vedoucích pracovníků .....	69
5.2	Návrhy týkající se všech zaměstnanců firmy .....	71
5.3	Přínosy vlastních návrhů .....	72
<b>6</b>	<b>DISKUSE</b>	<b>74</b>
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>85</b>
	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>86</b>

## Úvod

V dnešní době si mnoho firem dává za cíl snížit náklady a zvýšit zisk. Cest k tomuto cíli je spousta. Hodně firem si vybralo následující cestu: kupují lepší technologie, šetří na materiálech a energiích.

Ale jinou cestou je efektivní interní komunikace, protože zaměstnanci pracují s technologiemi, s materiály a s energiemi. Neefektivní komunikace vytváří mnoho problémů ve firmě, které zbytečně ale podstatně snižují výkon celé firmy. Větším problémem než neefektivní komunikace je, že mnoho firem si ani tento problém neuvědomuje. Komunikaci se zaměstnanci považují za samozřejmou věc jako fyziologické potřeby, nad kterými není nutné přemýšlet. Avšak cílem firmy by mělo být efektivní využití zdrojů, které má k dispozici. A zaměstnanci jsou zdroj, proto by mělo být jedním z cílů firmy efektivní práce zaměstnance. Tohoto cíle je možné dosáhnout prostřednictvím efektivní komunikace.

V případě, že se firmy začnou zabývat komunikací, neměly by zapomínat na důležitou důvěru na pracovišti, neboť důvěra velmi ovlivňuje komunikaci. V otázce důvěry se nelze dívat na zaměstnance jako na stroje či materiál, je nutné na něj pohlížet jako na jedince s jedinečnou osobností a projevy chování. Důvěra spojená s komunikací výrazně ovlivňuje fluktuaci zaměstnanců. Fluktuaci též ovlivňuje stres na pracovišti, přičemž komunikace je jedním ze zdrojů stresu v zaměstnání. Přehnané požadavky zaměstnavatelů jsou také důsledkem špatné komunikace. Vysoká fluktuace ve firmě zvyšuje její náklady, jelikož výkon zaměstnance, který odchází, je ve dvouměsíční výpovědní lhůtě podstatně nižší. Dále je potřeba vynaložit výdaje na získání nového zaměstnance, jehož výkon v době zaučování je podstatně nižší než výkon zaučeného pracovníka, který získal na své pozici již mnoho zkušeností.

Jak výše nastíněné ukazuje, pokud firma chce snížit náklady, mělo by pro ni být samozřejmostí snaha o efektivní komunikaci. Efektivní komunikace se zaměstnanci a úspornější technologie je tedy cesta k podstatně nižším nákladům.

# **1 Cíle práce, metody a postupy zpracování**

## **1.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je analýza konkrétní interní komunikace a následné návrhy na její změny. Výsledky analýzy by měly poskytnout top managementu konkrétní firmy podklady pro řešení otázky vnitropodnikové komunikace.

Mezi další cíle této práce patří:

- zjistit komunikační kanály používané ve firmě,
- zjistit, jak zaměstnanci vnímají interní komunikaci,
- zjistit, zda existuje důvěra v komunikaci na pracovišti,
- zjistit, jestli komunikace stresuje zaměstnance.

## **1.2 Metody a postupy zpracování**

Diplomová práce je tvořena teoretickými východisky a praktickou částí. Teoretická východiska jsou čerpána z odborné literatury a internetových zdrojů. Praktická část aplikuje tyto poznatky na konkrétním příkladě.

### **1.2.1 Teoretická východiska**

Teoretická část jako celá práce je zaměřena na vnitropodnikovou komunikaci. Zabývá se především samotnou komunikací, účastníky v komunikaci a stresem ovlivněným komunikací. Komunikace je popsána komunikačním modelem, komunikačními kanály, bariérami v komunikaci a efektivní komunikací. Účastníci komunikace jsou rozděleni na vedoucí a zaměstnance. Tato část se zaměřuje na jejich role, styl komunikace a vliv komunikace na zaměstnance. Kapitola popisující stres ovlivněný komunikací zdůrazňuje jeho ekonomickou náročnost a nastiňuje možné způsoby zvládnání stresu.

### **1.2.2 Praktická část**

Praktická část je založena na analýze komunikace v konkrétní firmě. Nejdříve bude analyzován problém komunikace a poté autorka nabídne možné návrhy řešení.

### **Analýza komunikace v konkrétní firmě**

Průzkum komunikace v konkrétní firmě je vhodné pojmut jako projekt, u kterého si stanovíme cíl, předmět a metody průzkumu. Dále je nutné určit zdroje a harmonogram celého projektu. Po uskutečnění například dotazníkového šetření se zpracují získané výsledky a navrhnou se opatření.

Při průzkumu je vhodné použít kvantitativní i kvalitativní průzkum. Výhodou této kombinace je vzájemné doplnění. Přínos kvalitativního průzkumu, který je například uskutečňován pomocí rozhovoru, lze spatřit v hloubkovém pohledu na problematiku. Jeho výsledky ovšem nelze srovnávat s jinými. Nevýhodou je rovněž jeho časová náročnost a kvalita průzkumu je velmi závislá na kvalitě tazatele. Výsledky kvantitativního průzkumu lze srovnávat s jinými průzkumy či s normativními daty. Je možné je také analyzovat například pomocí statistiky. (Holá, 2011)

Jelikož autorka této práce není odborník na komunikaci a kvalitativní výzkum, bude použit kvantitativní průzkum. Toto rozhodnutí je podpořeno faktem, že autorka je dcera spolumatitele firmy a tudíž by zaměstnanci nemuseli věřit anonymitě průzkumu při kvalitativním průzkumu. Důraz na důvěru v anonymitu bude posílen nezahrnutím identifikačních otázek (věk, pohlaví, pracovní umístění).

Při kvantitativním výzkumu lze testovat hypotézy, které jsou vytvořeny z předem definovaných teorií. Hypotéza vyjadřuje vztah mezi proměnnými, zjištěnými při výzkumu. Při testování hypotézy si určíme hypotézu nulovou, kterou po zkoumání odmítneme nebo neodmítneme. (Loučková, 2010)

Při kvantitativním průzkumu lze použít několik metod pro získávání informací. Jedná se o metody dotazování, pozorování, experiment a analýza věcných skutečností. Dotazování je založeno na kladení otázek badatelem a na odpovědích respondentů. Touto metodou je možné získat velké množství dat. Avšak kvalita informací je závislá na badateli a respondentovi. Ovlivnit výzkum může vztah mezi badatelem a respondentem a vztah obou k celému výzkumu. Kvalita kvantitativního průzkumu pomocí dotazování je závislá na třech skutečnostech:

1. na dostatečném vysvětlení účelu dotazování zaměstnancům a jejich pravdivých odpovědích,

2. na kvalitě dotazování (srozumitelnost otázek, správné načasování a dostatku času),
3. na obeznámení s výsledky průzkumu zaměstnanců, aby neztratili důvěru ve vedení. Obeznámení ovšem musí být prvně manažeři, aby se mohli připravit na diskusi. V případě, že nebudou uskutečněna žádná opatření, zaměstnanci ztratí zájem o jakékoliv budoucí průzkumy, jelikož v nich neuvidí žádný význam.

Při metodě dotazování se používají techniky jako individuální osobní rozhovor, skupinový rozhovor, dotazování na ulici, telefonické dotazování, písemné dotazování a elektronické dotazování. Metoda pozorování se opírá o skutečnost, že projevy chování jedince a prostředí, ve kterém se nachází, lze pozorovat. Pozorování dělíme na skryté a zjevné, které se liší informovaností účastníků o uskutečnění pozorování. Dále je možné je dělit na zúčastněné a nezúčastněné, kdy badatel je či není součástí pozorování. Při experimentu je badatelovým cílem pochopit příčiny chování. Podstatou experimentu jsou záměrné změny v situacích, díky nimž se zkoumají změny v chování. Experiment členíme na laboratorní a přirozený. Jestliže badatel zkoumá produkty lidské činnosti, využívá metody analýzy věcných skutečností. Řadíme do této metody analýzu dokumentů, analýzu fyzických stop, obsahovou analýzu a případové studie. (Bedrnová, Nový, 2007; Holá, 2011; Surynek, Komárková, Kašparová, 2001)

Po prostudování možných metod a technik průzkumu se autorka rozhodla pro využití písemného dotazování zaměstnanců, které doplní zkušenostmi z pozorování, jež nashromáždila při brigádách ve firmě. Při analýze dotazníku budou použity relativní a kumulativní četnosti.

Po analýze výsledků průzkumu je vhodné, aby závěry z nich vyvozené interpretovala externí osoba, jelikož se vyhne zainteresovanému upravení závěrů. Pro zavedení návrhů vyplývajících z průzkumu je důležitá podpora top a středního managementu, který by měl činit důsledně a trpělivě. Tato činnost bude založena na samotné komunikaci. Přínos v zavedení návrhů lze změřit pomocí fluktuace či průzkumem s časovým odstupem. Můžeme spočítat, kolik zaměstnanců odešlo a jaké byly náklady na přijetí a zaškolení nového. Samozřejmě je nutné do těchto čísel nezapočítávat nestandardní případy. To je podmíněno znalostí důvodu odchodu zaměstnance. Pokud je komunikace

kvalitní, manažer nebude mít problém zjistit pravý důvod odchodu pracovníka. (Holá, 2011)

### **Etické principy při výzkumu s lidmi**

Etika ve výzkumu je problém, na který je možno se dívat z více úhlů. Lze řešit etiku cíle výzkumu, etiku výsledků výzkumu a jeho zneužití či jiné. V této části práce se budeme zabývat etickými principy při výzkumu s lidmi, které uznala Americká psychologická asociace.

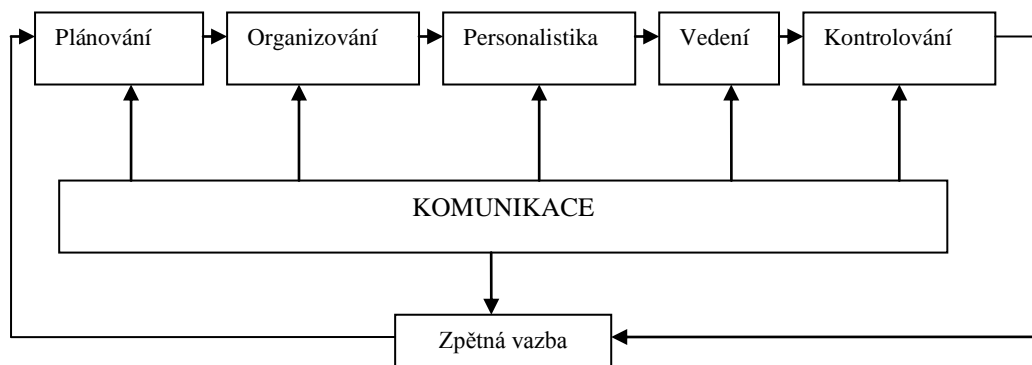
Dotazování ve výzkumu mají právo dostat informace, které jim objasní, jaký je cíl výzkumu a jak bude výzkum probíhat. Cíl výzkumu nesmí být v rozporu se zájmy zúčastněných. Jestliže je pro výzkum nezbytné, aby tyto informace před jeho započítím neznali, vysvětlí se vše ihned po skončení výzkumu. Pokud se účastníci nechtějí výzkumu zúčastnit, mají právo od něj odstoupit nebo odstoupit ve chvíli, kdy se pro to rozhodnou. Výzkum je otázkou dobrovolnosti. Zúčastní-li se, informace od nich získané budou důvěrné a dotazování zůstanou v anonymitě. Neanonymní výzkum může být, jen když účastník dá před výzkumem souhlas s neanonymitou. Při samotném průběhu výzkumu musí badatel projevovat respekt a úctu k dotazovaným. (Ferjenčík, 2010)

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Komunikace

Manažer během své práce neustále přichází do styku s ostatními pracovníky či osobami jinak zainteresovanými do činnosti podniku. S těmito lidmi musí komunikovat a jeho snahou je, aby obsah jeho sdělení byl shodný s pochopeným obsahem příjemce komunikace. Nedorozumění v komunikaci způsobuje nejčastější problémy ve firmách. (Bedrnová, Nový, 2007)

Mikuláščík (2007) ve své publikaci doplňuje, že až 90 % času stráveného v práci manažer komunikuje, což zdůrazňuje důležitost tématu „komunikace v podniku“. Avšak Janda (2004) připomíná, že účelem komunikace ve firmě není spokojený pracovník nýbrž efektivní využití zdrojů. Prostřednictvím efektivního využití zdrojů je vytvářena hodnota zboží a služeb.



Obr. 1 Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací  
(Zdroj: upraveno Janda, 2004, s. 12)

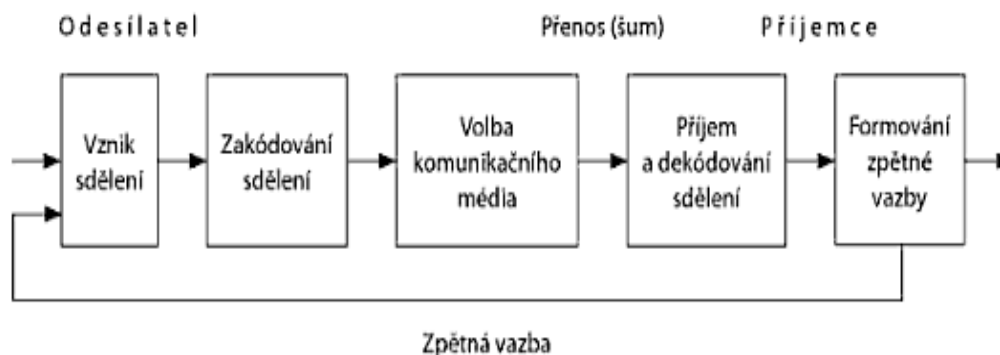
Duchoň a Šafránková (2008) pohlíží na komunikaci ve firmě jako na formu procesů. V podnicích je přesvědčování prováděno pomocí komunikace. Úkolem vedení je regulovat data a informace v organizaci, proto je nezbytné stanovit pravidla komunikace a vytvářet komunikační programy ve společnosti. Dále komunikace slouží k urovnávání problémů, a pokud je komunikace efektivní, je i efektivní řešení problémů. Na nevhodné řízení a špatné struktury upozorní komunikační problémy ve firmě. Komunikace je

těž součástí sociálního procesu, kdy při problémech je příhodné soustředit pozornost na interpersonální vztahy.

### 2.1.1 Komunikační model

Postup komunikace ukazuje komunikační model, který popisuje transfer informací mezi účastníky komunikace. (Dědina, Odcházal, 2007; Janda, 2004)

Informace se přenáší od odesílatele, jehož můžeme také označit jako vysílače, v určité formě – kódu. Příjemce nebo také přijímač prostřednictvím komunikačního média dekóduje sdělení. Podle interpretovaného obsahu poté příjemce reaguje. Mezi problémové části komunikace patří šum a samotní účastníci. Šum je způsoben prostředím, z kterého komunikace pochází. Zejména se jedná o kulturní, fyzické a sociální prostředí. Účastníky komunikace ovlivňují především jejich zkušenosti s komunikací, znalosti, schopnosti se vyjadřovat a přijímat sdělení. (Dědina, Odcházal, 2007; Vymětal, 2008)



Obr. 2 Schéma komunikačního modelu (Zdroj: Vymětal, 2008, s. 30)

### 2.1.2 Komunikační kanály

Většina autorů zabývajících se komunikací se shodují, že komunikační kanál též nazývaný jako komunikační prostředek či komunikační médium pouze přenáší informace. Lze tedy mluvit o cestě informace od odesílatele až k příjemci. (DeVito, 2008; Holá, 2006),

Při členění komunikačních kanálů se však různí. Mnoho autorů dělí komunikační prostředky na osobní a elektronické (prostřednictvím počítače). Jiní autoři se přiklání k dělení na ústní, písemnou a obrazovou. Mezi ústní komunikaci lze zařadit komunikaci v tváři v tvář neboli face to face, telefon, rozhlas, videokonferenci, prezentaci

a skupinovou komunikaci. K písemné komunikaci se přiřazuje dopis, oběžník, elektronická pošta, počítačová data a fax. Graf, schéma, fotografie, nástěnka a kresba patří mezi obrazovou komunikaci. (Bedrnová, Nový, 2007; DeVito, 2008)

Dalším možným členěním komunikačních kanálů je na vertikální, laterální a diagonální. Vertikální komunikační kanál má vzestupnou či sestupnou formu. Pokud je v podniku zavedena sestupná forma, vedení, které jen přikazuje, nedostává reálné informace o stavu firmy, jelikož podřízení upravují data, protože jsou přijímány jen dobré zprávy. To má za následek podvody a demotivaci. Jestliže je zavedena vzestupná forma, pracovníci jsou motivováni účastí na řízení a vedení dostává reálné informace. Při laterálním komunikačním prostředku spolu komunikují oddělení na totožné úrovni. Je zde možná týmová spolupráce a pružnost. Ovšem komunikují-li zaměstnanci různých úrovní a různých oddělení, mluvíme o diagonálním komunikačním kanálu. (Bělohlávek, 1996)

### **Výhody a nevýhody jednotlivých komunikačních kanálů**

Pokud budeme členit komunikaci na osobní a elektronickou můžeme spatřit několik výhod a nevýhod. V případě osobní komunikace se jedná o komunikaci v reálném čase. Na rozdíl od elektronické komunikace je přítomna určitá spontánnost. Výjimkou je ovšem chat, který probíhá v reálném čase. Avšak výhodou elektronické komunikace je její rychlost, přesnost a možnost snadného přenosu velkého objemu informací. Nevýhodou je finanční a časová náročnost. (Bělohlávek, 1996; DeVito, 2008)

Pro ústní komunikaci představuje možnost na místě v reálném čase vyřešit nedorozumění velkou výhodou. Také se zapojuje neverbální komunikace, která napomáhá kódování a dekódování informace. Je možné použít ji pro přesvědčování. Mezi nevýhody ústní komunikace lze zařadit nutnost rychlé nepromyšlené reakce, nemožnost dokázat řečené a ztížená kontrola při diskusi velkého počtu účastníků. Při písemné komunikaci je vhodné nezapomenout, že je možno lehce ji zveřejnit, je uchovatelná pro pozdější připomenutí či se může dostat k nesprávné osobě například krádeží. Dále dokáže zachytit složité myšlenky, avšak je náročná na čas. Její styl je více formální, což může být jedním z důvodů jejich interpretačních problémů. Písemná komunikace je snadno šířitelná, ale po zaslání není možnost změny obsahu. Vizuální komunikaci je vhodné pou-

žit, pokud chceme znázornit výklad, zjednodušit interpretované či zahrnout optické podněty. Nicméně je vhodné doplnit ji ústním či písemným podkladem pro usnadnění pochopení. Odrazuje však finanční a časovou náročností či někdy komplikovaným šířením a nákladným uchováváním. (Bělohlávek, 1996; DeVito, 2008; Holá, 2006)

### **2.1.3 Bariéry v komunikačním procesu**

Komunikaci ovšem můžou negativně ovlivnit bariéry v komunikačním procesu. Faktory, které mají negativní dopad na komunikaci, lze rozdělit na vnější a vnitřní. (Bedrnová, Nový, 2007)

Vnější faktory se týkají prostředí, ve kterém se komunikuje. Jedná se o situační problémy ovlivňující pozornost a soustředění odesílatele a příjemce. Lze mezi ně zařadit hluk z okolí, nízkou či vysokou teplotu, přítomnost dalších osob a mnohé jiné. (Kadlčík, 2001)

Definicí vnitřních bariér v komunikačním procesu se autoři liší. Konečná (2009) uvádí tři skupiny, do kterých člení vnitřní bariéry. Jedná se o psychologickou, sémantickou a syntaktickou. Psychologické bariéry vycházejí z nesprávného jednání odesílatele a příjemce komunikace. Základním prvkem je důvěra. Hlavním nedostatkem je nezájem a nepozornost při komunikaci. Avšak nesprávná interpretace sdělení je otázkou sémantických překážek. Chybné dekódování obsahu sdělení může být ovlivněno vnějšími faktory či odlišnými osobnostními charakteristikami příjemce. Syntaktické překážky značí omyly při předávání zpráv. Řadíme sem zbytečné opakování, nadměrné používání slov, připisování jiného významu totožným slovům. Bedrnová a Nový (2007) naopak dělí vnitřní faktory na momentální a dlouhodobější. Psychické a fyzické faktory jako například únava, bolest, stres přisuzují do momentálních. Mezi dlouhodobější faktory řadí vnitřní osobnostní faktory. Hovoříme především o znalostech v oboru, postojích, kultuře, statusu, komunikačních dovednostech a emocích.

### **Konflikty**

Jedním z důvodů vzniku konfliktu je narušená komunikace. Jedná se především o konflikty zájmů, kdy se liší potřeby účastníků konfliktu, které se snaží uspokojit. V případě konfliktu názorů účastníci rozdílně posuzují skutečnost, jelikož se liší je-

jich interpretace. Pokud účastníci konfliktu mají odlišné pojetí jednání v určitých situacích, hovoříme o konfliktech postojů. Jestliže je vnímání určité situace a vzpomínek na ni rozdílné, mluvíme o konfliktu představ. (Bedrnová, Nový, 2007)

Další autoři uvádějí jiné příčiny konfliktů. Může se například jednat o nevyjasněné kompetence v podniku či stejné kompetence u více pracovníků, konkurenci při spotřebě omezených zdrojů, neshodu v hodnotách, osobnostních rozdílech, nepřiměřené komunikaci, neadekvátních termínech, závislosti pracovníků na činnosti jiných zaměstnanců, časový tlak nebo nejasná pravidla.

Účastníky konfliktu můžeme rozdělit do tří skupin či rolí. Role utlačovatele je charakteristická tím, že používá nadávek, hrozeb, obviňování, zesměšňování k manipulaci ostatních. Verbální komunikace je arogantní a neverbální je agresivní. Utlačovatel má obvykle nepřiměřeně vysoké nároky na ostatní. Role oběť se vyznačuje neschopností řešit vlastní problémy a často se cítí bezmocná. Její manipulace se projevuje naříkáním, stížnostmi, omluvami a děláním záměrných chyb. Nejedná se ovšem o skutečnou oběť, neboť její bezmocnost je fiktivní, jelikož obvykle pomoc nepotřebuje. Její neverbální komunikace se vyznačuje bezradností a skleslostí. Osoba hrající roli pečovatele pomáhá ostatním pracovníkům, kteří ovšem její pomoc nepotřebují ani nechtějí. Pečovatel přezírá schopnosti ostatních pracovníků a nedeleguje na ně pracovní odpovědnost. Sám nadměrně pracuje, jelikož se domnívá, že ostatní zaměstnanci by to nezvládli. Jeho neverbální komunikace spočívá v pokládání rukou na rameno partnera a starostlivým výrazem.

Tito aktéři mohou hrát několik „her“. Hra „Horký brambor“ se většinou hraje v podniku, kde schází silná autorita. Podstatou této hry je přesunout zodpovědnost za neúspěch na jiné pracovníky či oddělení. Jádrem problému se nevyřeší a účastníci se vyhnou postihu. Utlačovatelé se snaží vmanipulovat partnera do role oběti. Hra „Odložené rozhodnutí“ nutí podřízené činit rozhodnutí za svého vedoucího, jelikož včas nerozhodl a nastalá situace donutí podřízené jednat. Pokud je výsledkem úspěch, nadřízený si přivlastní kladný výsledek. Jestliže tomu tak není, vinu svalí na podřízené. Podřízený se může bránit stejným postupem – vinu svalí na vedoucího nebo si přivlastní úspěch. Hra „Škatule, hejbejte se“ je charakteristická zavedením reorganizace pro utajování neefektivní výkonnosti podniku nebo její části. Poněvadž určitý čas trvá, než se pracovníci

zapracují v nových pozicích, vedoucí může špatný výkon oddělení připsat reorganizaci. Tudíž se vedoucí dostal do role oběti. „Program krachu“ je název hry, při které utlačovatel ovlivňuje pečovatele i oběti. Utlačovatel je záškodníkem ve vlastní firmě a zveličuje krizovou situaci v podniku. Poté sáhne k finančním či materiálovým zásobám a stane se z něj zachránce společnosti. Tím si posílí svou pozici ve firmě, avšak jeho riskování může firmu vážně ohrozit. Hra „Rozpočet“ se týká finančních prostředků. Utlačovatel hraje imperátora, který vyčerpává všechny finance z rozpočtu, aby v dalších letech nedostal méně peněz. Někdy utratí i více peněz než má k dispozici, protože se domnívá, že se peníze vždy seženou. Oběť hraje roli mučedníka, neboť neustále usiluje o snižování nákladů a nevěnuje se náplni své pracovní pozice. Pokud vyjde najevo její nízká výkonnost, poukáže na její přínos v oblasti snižování nákladů. (Kadlčík, 2001)

Mikuláščík (2001) nabízí možné řešení konfliktní situace:

1. První fáze by se měla vyznačovat účastníkovým vysvětlením problému ze svého pohledu. Dále by měl popsat vliv na něj samotného a chování druhého účastníka. Aktér uvádí pouze fakta, nikoliv vyvozené závěry.
2. V druhé fázi by problém měli řešit oba účastníci a hodnotit odlišné chápání problému. V této fázi je nutné naslouchání a zpětná vazba, kdy si aktéři navzájem parafrázují, co slyšeli. V případech shody je důležité potvrdit postojovou a názorovou shodu. V případech neshody je potřeba hledat možné ústupky u obou účastníků.
3. Ve třetí fázi je vhodné opět připomenout, jaké jsou potřeby a přání obou účastníků a najít cestu ke kompromisům.
4. Na závěr je nezbytné zhodnotit řešení konfliktu, zda je ke spokojenosti obou stran. Toto zhodnocení se může uskutečnit s časovým odstupem.

Dále uvádí pravidla, která mají pomoci aktérům konfliktní situace úspěšně ji zvládnout. Jejich dodržování je ku prospěchu obou stran.

- Každý účastník konfliktu má právo vyjádřit se ve stejném časovém úseku.
- Každý účastník má nárok na svůj názor.
- Ostatní účastníci nemusí mít totožný názor jako my.

- Je nezbytné naslouchat ostatním, pochopit jejich cíle a potřeby a vysvětlit své.
- Je nepřipustné křičet, ironizovat či urážet.
- Neznevažujeme hodnoty protivníka.
- Parafrázujeme, co jsme slyšeli.
- Zabýváme se jen aktuálním problémem, nikoliv starými proviněními.
- Zaměříme se jen na problém, ne na samotného účastníka.
- Řešením konfliktu je pravda, efektivnější postup, avšak ne vítězství.
- Argumentujeme racionálně, neovlivnění emocemi.
- Hledání kompromisu usnadní částečná kritika vlastních postojů a částečné uznání protivnickových postupů.

DeVito (2008) upozorňuje, že konflikt nemusí být jen negativní, ale že má svá pozitiva. Nárůst nežádoucích pocitů, uzavření před druhým a zbytečně vynaložená energie rozhodně patří mezi negativní prvky konfliktu. Ovšem nutnost zkoumat problém, hledat východisko a pokrok řadíme mezi pozitiva konfliktu.

#### **2.1.4 Efektivní komunikace**

Bedrnová a Nový (s. 213, 2007) definují efektivní komunikaci jako „*komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekodování a dokáží si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být dostatečně efektivní, měla by umožňovat také ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací jako taková, ale realizovaná se záměrem ovlivnění dalšího jednání a činnosti partnera komunikace.*“

Dále upozorňují, že předpokladem pro chod podniku je životaschopný komunikační systém. Jestliže ve firmě neexistuje funkční komunikační síť, často ji potkávají problémy, jež mohou způsobit krach společnosti.

## Naslouchání

Jak uvádí Kadlčík (2001), důležitým předpokladem efektivní komunikace je aktivní naslouchání. Příjemce komunikace by neměl být pasivní, nýbrž dát odesílateli najevo, že naslouchá.

Proces naslouchání DeVito (2008) rozděluje do pěti fází: příjem signálů, dešifrování, zapamatování, vyhodnocení a reakce. První fáze čili příjem signálů spočívá v příjmu zvukových podnětů a zaregistrování nevyřčeného. První fázi lze zefektivnit například větší pozorností neverbálnímu a verbálnímu projevu odesílatele, větší koncentrací na obsah sdělení odesílatele než na příjemcovu odpověď, odstraněním rušivých jevů z okolí a nepřerušováním odesílatele. Ve druhé fázi je podstatné správně interpretovat myšlenky ale také pocity vyjádřené ve sdělení. Pokud se nám jedná o efektivitu, musíme porovnávat staré a nové informace, parafrázovat, mít doplňující otázky a snažit se dívat na sdělení z pohledu odesílatele. Ve fázi zapamatování je možné použít psaní si poznámek, což je ale nevhodné při osobních rozhovorech. Je důležité rekonstruovat sdělení než si přesně pamatovat, co kdo řekl. Jestliže shrneme obsah do snadno uložitelné podoby, přičemž nezapomeneme na důležité detaily, poznáme hlavní myšlenky a zopakujeme si pojmy a jména, zefektivníme proces zapamatování. Pokud posuzujeme obsah sdělení, hovoříme o fázi vyhodnocení. Tu lze zefektivnit, za podmínky, že rozlišujeme fakta a názory, rozpoznáme osobní zájmy a předsudky a nevyhodnocujeme, dokud nepochopíme odesílatele. V poslední fázi reakce příjemce vysílá, že poslouchá a po skončení sdělení projevuje příjemce svůj postoj k vyřčenému i nevyřčenému.

Veber (2009) nahlíží na naslouchání jinak. Rozděluje jej do tří rovin.

- Naslouchání ušima spočívá nejen ve slyšení sdělení, ale také v jeho porozumění, neboť slova mohou mít v různých situacích různé významy. Proto je důležité zjišťovat, zda jsme správně pochopili právě slyšené.
- Vnímání očima se soustředí na neverbální komunikaci odesílatele sdělení. Soustředíme se například na výraz obličeje, který nám může napovědět o emocionálním stavu toho druhého.
- Naslouchání srdcem nám umožní „číst mezi řádky“, neboť naším cílem je vycítit, co se partner v komunikaci snaží skrýt.

## **Zpětná vazba**

Další důležitou podmínkou efektivní komunikace je zpětná vazba. Protože komunikace není jednosměrná ale vždy obousměrná, příjemce vysílá odesílateli zpětnou vazbu vědomě či nevědomě. Tato zpětná vazba, která znamená reakci na zprávu a interpretování dekodování, může být verbální i neverbální prostřednictvím postojů, mimiky a gest. Odesílatel zjistí postoj příjemce ke zprávě, například zda potřebuje doplňující informace, jestli jí porozuměl a či s ní souhlasí a jiné. Dále prostřednictvím predikující funkce zpětné vazby odesílatel může předpovídat chování svého okolí. S přispěním intervenující složky zpětné vazby odesílatel získá zkušenosti, jak v budoucnosti komunikovat, aby příjemce ovlivnil jim požadovaným způsobem. Zpětná vazba může být bezprostřední při osobní komunikaci či v nereálném čase při elektronické komunikaci. (Bedrnová, Nový, 2007; DeVito, 2008; Reitmayerová, Broumová, 2007; Vymětal, 2008)

Bělohávek (1996) zmiňuje, že zpětná vazba má několik úrovní, jimiž jsou:

- Úroveň vnímání se týká skutečnosti, že příjemce zprávu slyšel. Ovšem to neznamená, že ji správně interpretoval či zachytil všechny informace.
- Při úrovni kódu je příjemce schopný zopakovat informaci přesně, jak byla řečena. Ale není ověřeno, zda ji správně interpretoval.
- Správná interpretace je zjištěna na úrovni významu. Tuto správnou interpretaci je možno určit pomocí kontroly postupu práce zaměstnance, zda ji provedl přesně podle instrukcí.

## **Zásady efektivní verbální komunikace**

Zásady efektivní komunikace můžeme rozdělit na zásady určené odesílateli a na zásady stanovené pro příjemce.

Jestliže cílem odesílatele je efektivní komunikace mezi ním a příjemcem, měl by pamatovat na následující zásady:

- Oslovuj příjemce jménem.
- Zaujmi příjemce.
- Koncentruj se.

- Zachovávej úctu k osobnosti příjemce.
- Zachovávej úctu ke kultuře příjemce.
- Mluv jasně.
- Nepřesycuj příjemce informacemi.
- Sděluj informace v logické posloupnosti a po částech.
- Umožni příjemci poskytnout zpětnou vazbu.
- Věnuj energii naslouchání.
- Neodmítej zpětnou vazbu.

Jestliže příjemce chce, aby komunikace mezi ním a odesílatelem byla efektivní, neměl by zapomenout na následující zásady:

- Poskytuj zpětnou vazbu.
- Odstraň rušivé prvky z okolí.
- Neskákej odesílateli do řeči. (Konečná, 2009)

## 2.2 Členové v komunikaci

Mezi účastníky vnitropodnikové komunikace patří zejména podřízení, nadřízení a spolupracovníci. Jejich vztah je pro komunikaci velmi důležitý. Pokud se bude mezi subjekty vyskytovat vysoká úroveň důvěry, je pravděpodobnější úspěch při komunikaci. Důvěra vyplývá ze závěru, že člen skupiny je orientovaný na stejný cíl a vynaloží stejné úsilí k jeho dosažení. Důvěra je také založena na respektu, úctě a osobnostních kvalitách. Avšak je zkoušená každodenními činnostmi a i malé zaváhání ji může zničit. Její obnova je velmi pracná a je otázkou dlouhého časového období. (Cimbálníková, 2009; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Jak uvádí DeVito (2008), členové v komunikaci hrají mnohé role, které se vyznačují určitým chováním, jež očekává okolí subjektu. DeVito je názoru, že Kenneth Benne a Paul Sheats v roce 1948 rozdělili členy v komunikaci dosud nejlépe. O tomto rozdělení se také kladně vyjadřují Donnelly, Gibson, a Ivancevich (1997). Dělení Benneho a Sheatse spočívá ve třech skupinách. Jedná se o role individuální, role při plnění cílů

(úkolů) skupiny a role při budování a udržování skupiny. Role individuální se vyznačuje svou produktivitou s negativními důsledky. Osoba hrající tuto roli nemá za cíl vysokou výkonnost skupiny. Příkladem role individuální podle DeVita (2008) může být například:

- dominantní člověk, jenž se snaží vést skupinu prostřednictvím lichotek, ustavičného předkládání váhy své pozice ve skupině či zdůrazňováním své funkce „ Já v této firmě pracuji nejdéle. Vím, co lze a nelze.“
- Agresor, který brání jednání, jelikož útočí na skupinu a její nápady bez ohledu na její kvality. „To je špatný návrh. Nedává smysl.“
- Člověk snažící se soustředit pozornost a uznání na sebe při jednání zdůrazňuje své úspěchy, aniž by se orientoval na aktuální problém. „Řešení, které jsem vymyslel posledně, slavilo obrovský úspěch. Zákazník byl velice spokojený. Řešme to stejně.“

Příklady role individuální uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) následující:

- vyhýbač stranící se od druhých,
- vládce ovlivňující ostatní a snažící se vést skupinu,
- brzdař negativně se projevující k činnosti skupiny,
- hledač uznání snažící se strhnout pozornost na sebe prostřednictvím chlubení.

Role při plnění cílů (úkolů) skupiny spočívají v jejich dokončení. Členové mohou hrát více rolí, ale je vhodné, když se role rovnoměrně rozvrhnou a brzy se mění. Mezi role při plnění cílů skupiny podle DeVita (2008) může patřit:

- technik procesů a dat, který se stará o rozesílání materiálů ostatním členům, o zápisy z jednání, o harmonogram skupiny a je pamětí skupiny. „Jak můžete vidět ve svých materiálech, další jednání je naplánováno na příští středu.“
- Osoba sbírající fakta a názory, které sděluje dalším členům skupiny, vysvětluje aktuální problém. Dále prezentuje informace a názory ostatním. „ Objem objednávek za listopad klesl o 15 %. Už jsou známá čísla za prosinec?“

- Člověk, jenž kritizuje a posuzuje nápady skupiny z hlediska logiky, nákladů či možnosti realizace. Používá pozitivní i negativní hodnocení. „To je dobrý nápad, ale vypadá neprakticky.“

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) do této role řadí:

- hledače informací shromažďujícího potřebná data k aktuálnímu problému,
- obstaravatele informací sdělujícího zjištěná data,
- iniciátora formujícího nové nápady a postupy,
- koordinátora sjednocujícího data,
- podněcovače aktivizujícího skupinu.

Jelikož členové komunikace mají své potřeby a existují mezi nimi vztahy, role pro budování a udržování skupiny se o tyto záležitosti starají. Do té skupiny DeVito (2008) zařazuje:

- Následovníka, který přebírá návrhy ostatních a je spíše pasivní posluchač. „Pokud proti tomu nemá nikdo námítky, tak já s tím také souhlasím.“
- Hledače kompromisů, jenž se snaží urovnávat neshody mezi návrhy svými a ostatních kompromisem. „To by mohlo fungovat, pokud každý sníží náklady o 5 %.“
- Osobu, která chválí ostatní a řeší konflikty mezi nimi. „Ano, to je skvělý návrh.“

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) v této souvislosti mluví o:

- otvírači bran začleňující druhé do debaty,
- harmonizátoru řešícího neshody mezi členy,
- hledači kompromisů snažícího se o vysvětlení názorů a dosažení klidu a míru ve skupině,
- zlepšovači vytvářejícího inovace pro zlepšení konání skupiny.

Jak je z výše uvedeného patrné, DeVito, Donnelly, Gibson a Ivancevich vycházejí z dělení členů komunikace od Benneho a Sheatse, avšak přikládají důraz a váhu na jiné, což může být způsobeno jejich pohledem na složení a velikost skupiny.

I další autoři se zabývají rolemi. Například Cejthamr a Dědina (2010) uvádějí, že Belbin předložil osm rolí: hledač zdrojů, monitor-hodnotitel, tvůrce, zakladatel, skupinový pracovník, předseda, týmový pracovník a dokončovatel. Později přidal devátou roli, kterou nazval specialista. Avšak Furhnham, Steel a Pendleton z výsledků svého výzkumu zpochybnili Belbinův příspěvek, ale uznali ho jako zásadní.

### 2.2.1 Osobnost vedoucího pracovníka

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 518) upozorňují, že vztah mezi jedinci obsahující komunikaci zdůrazňuje závažnost interpersonálního stylu, který definují jako „*způsob, kterému jedinec ve vztahu k ostatním dává přednost.*“

Tito autoři dělí manažery do čtyř interpersonálních stylů:

1. Manažeři typu A neinformují své okolí a ani nežádají zpětnou vazbu. V takovém případě se nerozšiřují znalosti manažera ani ostatních pracovníků. Manažer typu A, který je nepřátelský a úzkostlivý, působí na své okolí jako nafoukaný a chladný. U těchto manažerů se vyskytuje nefungující interpersonální komunikace a ztráta individuální produktivity a kreativity. Autokratický styl vedení je obvyklý pro manažery vyznačující se typem A.
2. Manažeři typu B chtějí mít dobré vztahy s podřízenými, avšak kvůli svým rysům osobnosti nesdělují své postoje a názory okolí. Jsou uzavření a pouze spoléhají na zpětnou vazbu. Podřízení manažerů typu B nedůvěřují svému vedoucímu, jelikož vidí, že si své postoje a názory nechává pro sebe. Tito manažeři se vyznačují stylem vedení, jenž je příznačný projevem nezájmu a ponechání událostem volný průběh.
3. Manažeři typu C jsou charakterističtí přesvědčením o vysoké hodnotě svých návrhů a nízké hodnotě návrhů ostatních pracovníků. Proto do velké míry informují své okolí, ale nechtějí zpětnou vazbu. Což má za důsledek, že manažer není informován ze strany zaměstnanců a tudíž mu chybí důležité poznatky. Podřízení ma-

nažera typu C se stanou otrávenými, nejistými, nepřátelskými a bez projevů kreativity.

4. U manažerů typu D se vyskytuje nejefektivnější komunikace. Tito manažeři informují své okolí a žádají zpětnou vazbu, neboť jsou si jistí ve svých pozicích, sdělují svému okolí návrhy a postoje, navíc žádají zpětnou vazbu.

Jak z výše uvedeného vyplývá, existuje několik stylů vedení, jež manažeři používají. Své jednání k podřízenému by měl manažer přizpůsobit osobě, se kterou komunikuje. Dále by ji měl projevovat respekt, avšak neměl by být slabý a nedůrazný. Je podstatné prostřednictvím komunikace dát najevo, že aktuální problém je důležitý pro obě strany a že lze hledat i další kompromisní řešení než je výsledné řešení. Při této komunikaci je velmi podstatná zpětná vazba. (Mikuláščík, 2003)

Mnoho autorů uvádí různé styly vedení. Například Dvořáková (2007) zmiňuje Likertovo dělení podle úrovně spolupráce a komunikace na direktivně autoritativní styl vedení, konzultativní styl, liberálně autoritativní styl a na participativně skupinový.

- Direktivně autoritativní styl vedení se vyznačuje manažerem-autokratem, jenž používá vertikální komunikaci (shora dolů) a rozhoduje pouze vedení. Své podřízené, jimž nedůvěřuje, pouze kárá a trestá.
- Konzultativní styl vedení je charakteristický manažerem, který částečně důvěřuje zaměstnancům. Motivuje je odměnami, výjimečně trestá a kárá. U tohoto manažera probíhá obousměrná komunikace. Využívá návrhy ostatních pracovníků. Rozhodování probíhá podle úrovně problému.
- Liberálně autoritativní styl vedení používá manažer, jenž důvěřuje ostatním pracovníkům a spoléhá na ně. Rovnoměrně používá odměn a trestů. Podřízení v podstatě nevyužívají komunikaci zdola nahoru, kterou manažer umožňuje. V některých případech manažeři žádají nápady a delegují rozhodnutí, avšak zároveň kontrolují.
- Participativně skupinový styl vedení se projevuje u manažera, který důvěřuje podřízeným. Návrhy a postoje, jenž získá od zaměstnanců, kreativně využívá. Pracovníky motivuje ekonomickými odměnami, jejichž výše se odvíjí od rozsahu spolu-

účasti a zapojení jedince. Obousměrnou komunikaci manažer používá k jednání se zaměstnanci jako s rovnocennými partnery. Všechny úrovně podniku rozhodují. Manažeři používající tento styl vedení dosahují největších úspěchů, neboť pracovníci mají vysoký stupeň spoluúčasti na řízení.

Mládková a Jedinák (2009) shodně s Robbinsem a Coulterovou (2004) uvádí Lewinovo členění stylů vedení na autokratický, demokratický a liberální. Armstrong (2008) uvádí charismatický/necharismatický, autokratický/demokratický, umožňovatel/kontrolor, transakční/transformační styl vedení. DeVito (2008) se přiklání k dělení na Laissez-faire, demokratický a autoritativní styl vedení.

### **2.2.2 Osobnost zaměstnance**

Pro výkon firmy je velice důležitá stabilita podniku. Mezi faktory ji ohrožující patří samotní zaměstnanci. Vynaložené úsilí při výkonu zaměstnance je ovlivněno jeho motivací. Hodnocení práce a z ní vyplývající odměny je vytvářeno prostřednictvím vnitropodnikové komunikace a komunikace vedoucích pracovníků. Neuspokojivá komunikace způsobuje snížení pracovní morálky, vznik spekulací a rozvracuje vztahy mezi zaměstnanci a podnikem. Je nutné si uvědomit, že zaměstnanci se ustavičně střetávají s názory okolí na podnik či výrobky a služby, proto může okolí zaměstnance narušit jeho vztah k firmě. Komunikace zaměstnanců se svým okolím spoluvytváří image podniku, ovlivňuje potencionální zákazníky a zaměstnance. (Armstrong, 1999; Holá, 2006)

Mezi témata, o kterých chtějí zaměstnanci komunikovat, patří skutečnosti, jež se jich bezprostředně dotýkají. Jedná se zejména o změny práce na směny, přesčasové práce, o podmínkách a metodách práce, o změny v podmínkách zaměstnávání lidí, o podnikové plány ovlivňující odměňování a pocit jistoty práce. Informovat zaměstnance lze také pomocí diskusí s vytvořenou skupinou zainteresovaných zaměstnanců. Manažeři musí zjistit, například dotazníkovým šetřením či neformálním nasloucháním, informační potřeby zaměstnanců a přizpůsobit tomu vnitropodnikovou komunikaci. (Armstrong, 1999)

Někteří autoři radí přímo zaměstnancům, jak zlepšit komunikaci ve firmě prostřednictvím jejich iniciativy. Například Leigh Branham (2009) nabádá zaměstnance, aby sami žádali zpětnou vazbu od ostatních. Pokud s tím mají problémy, ať začnou u lidí,

s nimiž se jim komunikuje nejlépe. Jestliže zpětná vazba je příliš obecná, mají se zaměstnanci zeptat na konkrétní příklady. Dále mají být zaměstnanci iniciativní při svém rozvoji a hledání koučování, například změnou pozice ve firmě.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) předkládají pravidla pro podřízené, ve kterých mimo jiné říkají, aby zaměstnanci vyjádřili své návrhy a debatovali o nich. Aby o svých problémech a nedorozumění jednali s nadřízenými dříve raději než s kolegy. Aby se nepokořovali, byli přístupní a ochotně přijímali instrukce a kritiku. Dále by měli respektovat soukromí druhých.

### 2.3 Stres

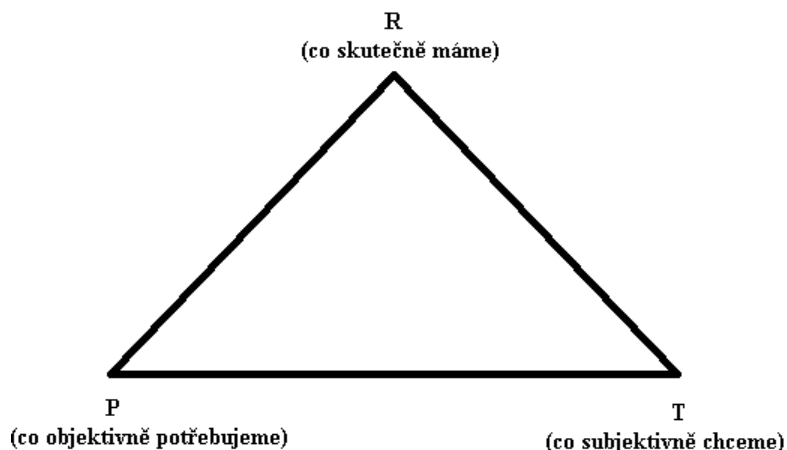
Určit, co je přesně stres, je problematické, jelikož každý jedinec reaguje na stres jinak a také je různě odolný vůči stresu. Co pro jednoho je stresující, pro druhého je normální. Jde tedy o subjektivní pohled na situaci. (Rosch, 2009)

Hartl (2004, s. 263) definuje stres jako „*nadměrná zátěž neúnikového druhu, která vede ke stresové reakci*“, dále uvádí, že „*rozsah psychologických stresorů je individuálně rozdílný a velmi široký; rozdílná je i tolerance na stres*.“ Stresovou reakci Hartl (2004, s. 14) vysvětluje jako „*přechodná porucha, která vzniká jako odpověď na výjimečnou tělesnou nebo duševní zátěž; psychické příznaky zahrnují vztek a agresi, apatii, smutek, oslabené myšlení, soustředění a plánování; obvykle odezní během několika hodin nebo dnů*.“ Avšak Lyness (2010) zdůrazňuje, že stres není jenom špatný. Díky stresu jsme ve střehu a řidič včas dupne na brzdu.

Plamínek (2008) uvádí, že stres je spojen s mozkiem zejména s kmenem a kůrou. Právě mozek zapřičiňuje stresovou reakci, kdy tělo mobilizuje na útěk nebo útok. Aktivují se orgány, které jsou k útoku či útěku potřebné, ostatní pracují na minimum. V pracovním prostředí ale není možné zvýšené tělesné úsilí a tělo tráví jedy uvolněné při stresové reakci, které by se jinak vyplavily při tělesném úsilí.

Stres dělíme na eustres a distres. Eustres navozuje příjemné pocity a je součástí objevování, poznávání, sexuality a radosti. Naopak distres vyvolává nepříjemné pocity a vyčerpává nás. Dalo by se také říci, že stres je napětí, které je vyvoláno neuspokojením (distresem) či uspokojením (eustresem) potřeb jedince. Díky napodobování vzorců chování lze distresem či eustresem „nakazit“ pracovní skupinu ve firmě.

Stres též ovlivňují tužby a realita. Tyto proměnné jsou použity v trojúhelníku RTP, který udává, že stres vzniká, jestliže jsou vrcholy od sebe velmi vzdálené.



Obr. 3 Trojúhelník RTP (Zdroj: Plamínek, 2008, s. 135)

Podle vzdálenosti vrcholů Plamínek rozděluje jedince na tři typy. Pokud vzdálenost mezi P a T je malá, ale vrchol (R) je velmi vzdálen od základny, jedná se o jedince, jenž racionálně posuzuje své potřeby, ale realita je pro něj nepříznivá. Stres je zapříčiněn vnějšími faktory. V případě, že P je blízko R, ale T je oběma vzdálené, jedincovy potřeby jsou uspokojeny, on ale chce něco jiného. Stres je způsoben vnitřními vlivy. Třetí typ člověka má P vzdálené od R a T, které se vyskytují u sebe. Tato osoba uspokojuje své tužby, ale skutečné jeho potřeby nejsou naplňovány. V takovéto situaci je jedinec fyzicky nebo psychicky ohrožen (např. narkoman). Ze vzdálenosti či souřadnicového podílu vrcholů trojúhelníka lze vypočítat „index spokojenosti“ ( $R/T$ ), „index skromnosti“ ( $P/T$ ) a „přízeň osudu“ ( $R/P$ ).

### 2.3.1 Stresory v pracovních vztazích

Dale (2011, s. 82) definuje stresory jako „*mění se situace a okolnosti, se kterými se setkáváme a které uvádějí do pohybu naše tělesné adaptační reakce. Stresory mohou být velmi vážné situace jako třeba nově diagnostikované vážné tělesné onemocnění nebo situace, kdy jsme nuceni změnit práci. Ale mohou to být i docela jednoduché události, jako je třeba dopravní zácpa nebo problém s počítačem v práci.*“

Jak Práško a Prášková (2007) zmiňují, atmosféra v práci je druhým nejčastějším důvodem vzniku sociálního stresu. Zdrojem jsou především špatné vztahy mezi kolegy, pomlouvání, donášení, nadměrná kritika, málo důvěry a špatná komunikace. Mnoho pracovníků si myslí, že stres vzniká například termíny odevzdání projektů. Pravdou ale je, že nedodržené termíny jsou problémem komunikace při jejich plánování a plnění.

Vztah mezi pracovníky a jejich jednání ovlivňuje míru stresu na pracovišti. Jestliže manažer preferuje rozvoj potřeb konkrétních lidí, jde příkladem a určí jasné poslání firmy či oddělení, výrazně tím sníží míru stresu dopadající na podřízeného. Dalším zdrojem stresu na pracovišti je vystresovaný manažer, jenž „nakazí“ stresem své podřízené. Jelikož zaměstnanci tráví velmi mnoho svého času na pracovišti, je pro ně důležitý vztah s kolegy. Z výzkumu vyplývá, že silná sociální podpora od kolegů snižuje stres na pracovišti. Dále tato podpora snížila vliv stresu na pracovišti na tlak krve, hladinu kortizonu a glukózy a počtu vykouřených cigaret. Napětí mezi kolegy můžou vyvolat konflikty osobností a konkurence.

### **2.3.2 Náklady na stres**

Jak už bylo naznačeno, stres má vliv na lidský organismus. Lékaři stanovili symptomy, které stres může způsobit nebo je může zhoršit. Jejich rozdělení na behaviorální a fyzické je možné vidět v tabulce č. 1. Náklady na stres jsou nejen způsobeny léčbou nemocí, ale také odstraňováním negativních následků stresu jako je například „vyhoření“ či požívání drog a alkoholu. Dalším důsledkem stresu je snížený výkon v práci. Zjistilo se, že také fluktuace zaměstnanců je zapříčiněna stresem. Proto firmy musely zvýšit náklady na školení a na nábor pracovníků. Asi pětinasobek měsíčního výdělku pracovníka představují náklady na fluktuaci. (Arnold et al., 2007)

Odhady hovoří o ztrátě přibližně 300 miliard Kč ročně pro Velkou Británii, která je způsobena nemocemi souvisejícími se stresem. Z této částky je asi 170 miliard Kč způsobeno absencí okolo 180 milionů pracovních dnů, což je zhruba polovina všech ztracených pracovních dnů. Navíc vývoj těchto ukazatelů má rostoucí charakter. (Thomson, 2007)

V americkém průmyslu stres stojí 300 miliard Kč ročně. Do této částky jsou zahrnuty pracovní úrazy, fluktuace, absence v zaměstnání, léčebné výlohy, pojištění, poplat-

ky za právní služby, odměny za posudky a odstupné zaměstnancům. Dále statistiky uvádí, že důvodem 40 % ukončení pracovního poměru je stres. 60-80 % havárií a pracovních selhání je ovlivněno stresem. V posledních osmi letech v Kalifornii počet soudních sporů o odškodnění kvůli stresu vzrostl o 700 %. (Dale, 2011)

Tab. 1 Fyzikální a behaviorální symptomy stresu (Zdroj: upraveno Arnold et al., 2007, s. 384)

<b>Fyzikální symptomy stresu</b>	<b>Behaviorální symptomy stresu</b>	<b>Zdravotní potíže stresového původu</b>
Ztráta apetitu	Podrážděnost lidmi	Vysoký krevní tlak
Poruchy trávení či pálení žáhy	Pocit neschopnosti	Koronární trombóza: infarkt
Zácpa či průjem	Stálý strach z nemoci	Migréna
Nespavost	Pocit neúspěchu	Senná rýma a alergie
Stálá únava	Pocit sebe nenávisi	Svědění
Tendence k pocení	Potíže s rozhodováním	Peptické vředy
Nervózní záškuby	Pocit ošklivosti	Zácpa
Okusování nehtů	Ztráta zájmu o ostatní	Zánět tlustého střeva
Bolesti hlavy	Ztráta smyslu pro humor	Revmatická artritida
Křeče a křeče svalů	Strach z budoucnosti	Menstruační obtíže
Nucení k zvracení	Pocit selhávání	Špatná činnost štítné žlázy
Pocity k pláči, častý pláč	Potíže s koncentrací	Cukrovka
Nervozita	Neschopnost ukázat citění	Potíže s kůží
Vysoký krevní tlak	Strach ze samoty	Tuberkulóza

### 2.3.3 Zvládání stresu

To, jak pracovník zvládá stres, který na něj působí, ovlivňuje jeho životní styl. Jedná se zejména o to, kolik hodin denně spí, o jeho stravovací návyky, jeho aktuální zdravotní stav či aktuální psychickou pohodu. (Stöppler, 2009)

Snížit stres lze vhodnou komunikací již při přijímacím pohovoru, kdy manažer (či jiná osoba) jasně vysvětlí uchazeči obsah jeho potencionální práce. Tímto krokem předejde vzniku stresu způsobeného nejasností role na pracovišti. Manažer by též měl odhadnout, zda schopnosti uchazeče jsou v požadované míře, aby v budoucnosti nebyl stresován nároky převyšující jeho možnosti. (Robbins, Coulter, 2004)

Zvládání stresu je otázkou nejen pro zaměstnance ale také pro jejich vedoucí. Zvládání stresu tedy můžeme rozdělit do dvou skupin: vypořádání se s vlastním stresem a nabídka vhodných benefitů a doplňkových služeb.

### **Vypořádání se s vlastním stresem**

Při už probíhajícím stresu lze použít nástrojů, jejichž počáteční písmena vytvoří slovo STRESS. Jedná se o Sebedisciplínu, Tlak na péči o tělo a duši, Relaxace a uvolnění, Efektivní protažení těla, Smysl pro humor a Spolehnutí na pomoc přátel. Sebedisciplína spočívá v nálezů vlastního způsobu vyrovnání se se stresem. Může se jednat například o malé odměny při malých úspěších, o 10 dřepů, o napočítání do 100 atd. Najitý způsob ale nesmí stresovat jiné pracovníky, jako například seřvání ostatních. Nástroj Tlak na péči o vlastní tělo i duši se opírá o fakt, že fyzicky a duševně zdravý člověk lépe odolává stresu. Odpočinout si od stresu lze rovněž odchodem z místa jeho vzniku. Pracovník si může vzít do ruky papír (aby to vypadalo, že pracuje) a jít se projít po firmě či před firmu. Mnoho lidí také zavře oči a představí si své úspěchy a hezké vzpomínky. Jiný způsob lze spatřit ve změně aktuální práce. Pracovník může přestat se stresovou prací a na chvíli se věnovat jiné práci. Vzápětí se vrátí ke své původní činnosti. Chození, představy a změny činnosti patří do Relaxace a uvolnění. Efektivní protažení těla je možné i v kanceláři plné lidí. Pracovník může použít nenápadná dechová a uvolňovací cvičení. Je vhodné taktěž po práci chodit cvičit do fitness nebo se projet na kole. Smysl pro humor je velmi důležitý při odbourávání stresu. Pokud nenajdeme nic směšného na nastalé situaci (výraz obličeje šéfa, jeho vzhled a pohyby), můžeme použít časopis komiksů či vtipy na internetu. Spolehnutí se na pomoc přátel se nezakládá na jejich fyzické pomoci, ale na „vypovídání“ se. V některých případech pomůže jen problémy pojmenovat. Lze také využít různých poradců, kněžů a terapeutů. (Dale, 2011)

### **Nabídka vhodných benefitů**

Branham (2009) ve své knize nabízí seznam oblíbených benefitů, které jsou uvedeny v příloze. Avšak zdůrazňuje a na konkrétních příkladech ukazuje, že „nestandardní benefity“ mají mnohem větší účinnost. Řadí mezi ně především slušné zacházení se zaměstnanci, příjemné pracovní prostředí, výběr projektu zaměstnancem, volné lístky do kina, dárkový poukaz na večeri, pomoc manažera při práci, podpora zábavy na pracovišti prostřednictvím sázek a soutěží. Nejdůležitější ovšem je, aby manažeři odstranili své negativní prvky chování, které stresují ostatní pracovníky.

## 3 Popis podniku

### 3.1 Historie

Firma ASN Hakr Brno s.r.o. zahájila svou existenci v roce 1992 u jednoho z majitelů ve sklepě. Tehdy dva spolumajitelé začali podnikat ve výrobě střešních nosičů kol. Dalšími produkty firmy byly střešní nosiče pro vozy ŠKODA a příčné nosiče pro vozy s hagusy (s podélníky). První stěhování proběhlo v roce 1995 do Maloměřic, kde si firma pronajala přízemí domu. Zde se sortiment rozšířil o nosiče lyží a byl přijat první zaměstnanec. V roce 1997 se firma přesunula do pronajatého menšího objektu v Kobylnicích, kam pořídila první strojní vybavení a přijala dalších 9 zaměstnanců. V roce 2000 firma koupila výrobní areál v Újezdě u Brna, kde zvětšila svou nabídku výrobků o střešní boxy. Následující rozšíření nabídky výrobků proběhlo v roce 2004, kdy firma začala vyrábět nosiče kol na tažné zařízení. Střešní nosiče pro zahraniční vozy firma produkuje od roku 2007. (Hakr Brno, 2012)

### 3.2 Výrobky

Sortiment podniku se skládá ze střešních nosičů, příčníků na podélníky, střešních boxů, nosičů na tažné zařízení, nosičů kol a nosičů lyží.

Střešní nosič se skládá z tyče, patky a kitu. Délka tyče, konkrétní patka a konkrétní kit se volí podle konkrétního modelu auta, roku výroby, počtu dveří a systému na střeše auta. Tyč si zákazník může vybrat hliníkovou s T-profillem či ocelovou pozinkovanou potaženou plastem. Patka je viditelná část mezi tyčí a střechou auta. Pro ukotvení střešního nosiče přímo ke střeše auta slouží kit.

Pro systém hagusů na střeše auta se používá příčník pro podélníky, který se opět vybírá podle konkrétního modelu auta, roku výroby a počtu dveří. Příčník se konstruuje z tyče a patky pro hagusy. Patka pro hagusy se vybírá podle tloušťky lyžiny a zda je lyžina integrovaná. Materiál tyče si opět zákazník vybere sám.

Střešní boxy se liší designem a objemem. Některé mají oboustranné otvírání. Zákazníci si mohou vybrat šedou, šedou lesklou a černou barvu. Boxy lze rozdělit na letní a zimní. Toto rozdělení nesouvisí s odolností boxu vůči ročnímu období, ale použitel-

ností boxu. Zimní box je dlouhý a je možno v něm přepravovat lyže. Letní box je krátký a lyže se do něj nevejdou.

Podnik vyrábí dva druhy nosičů kol na tažné zařízení. Výhodou nosičů na tažné zařízení je komfortnější umístění kol a menší odpor vzduchu. U nosiče Clipper jsou kola uchycena za rám kola. Nosič slouží k přepravě tří kol. U nosiče Swift jsou kola položena v kolejnicích a rám je upevněn k nosiči. Na nosiči lze přepravovat tři kola, avšak nosič lze rozšířit adaptérem pro čtvrté kolo. Dále firma vyrábí nosič na tažné zařízení pro motocykl, pro zvěř a na box.

Nosiče kol lze rozdělit do čtyř skupin. Do první skupiny patří nosič kol FORK, který upíná kolo za přední vidlici a zadní kolo. Rám je též připevněn k nosiči. Druhou skupinou jsou nosiče SPEED a SPEED ALU. Tyto nosiče uchytí všechny typy rámu a povolená maximální rychlost činí 130 km/h. Třetí skupinou jsou nosiče CYKLO PRO a CYKLO PRO ALU. Jedná se o nosiče střední třídy, které jsou vhodné pro střední vzdálenosti, avšak neupnou všechny typy rámu. Pro ojedinělé přepravy na kratší vzdálenosti jsou vhodné nosiče UNI „N“ a UNI „Z“, avšak také neupnou všechny typy rámu kol.

Nosiče lyží se vyrábí z železa či hliníku. Firma vyrábí nosiče pro 2, 4 či 6 páru lyží. Lze též převážet snowboardy či běžky. V těchto nosičích UNI a UNI ALU je možné převážet i carvingové lyže. Avšak firma vyrábí též speciální nosiče pro carvingové lyže EXTRA CARVE SKI 3 a EXTRA CARVE SKI 5. (Hakr Brno, 2012)

### **3.3 Současná situace v podniku**

Dle pozorování a informací od manažera firmy patří mezi důležitá témata současné situace v podniku z hlediska interní komunikace především organizační struktura, interní komunikace ve firmě a benefity.

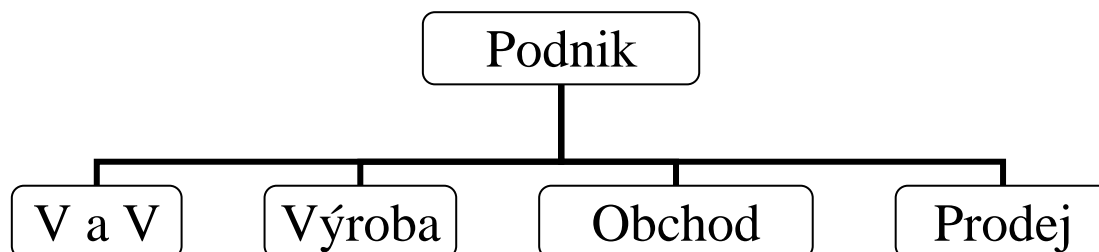
#### **3.3.1 Organizační struktura**

V podniku je stanovena funkcionální organizační struktura, která je dle pozorování mnohem užší, než je firmou prezentováno.

Podnik vlastní dva spolumajitelé, kteří tvoří top management a nebyli do dotazníkového šetření zapojeni. Střední management tvoří vedoucí pracovník Vývoje

a výzkumu, vedoucí pracovník Výroby, vedoucí pracovník Obchodu a odbytu a vedoucí pracovník Prodeje. Tito vedoucí pracovníci řídí 5 – 10 řadových zaměstnanců.

Organizační struktura prezentovaná firmou obsahuje mnoho oddělení, kde ovšem vedoucí pracovník řídí jednoho zaměstnance a tím je on sám.



Obr. 4 Organizační struktura podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.2 Interní komunikace ve firmě

Dle pozorování autorky práce a rozhovoru se zaměstnanci interní komunikace ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. probíhá ústní, písemnou i obrazovou formou. Především je používána komunikace face to face, telefon a elektronická pošta. Na některých odděleních je umístěna nástěnka s nejdůležitějšími informacemi pro výkon práce. Dále u snímače čipů se nachází nástěnka, kde zaměstnanci mohou naleznout informace o žádostech o dovolenou, o lékařích a podobně.

Střední management prezentuje své výsledky jednou měsíčně top managementu na poradě. Obchodní oddělení uskutečňuje svou poradou jedenkrát týdně. Třikrát za týden je porada Vývoje a výzkumu. Denně se konají porady Výroby. Porady Prodeje se realizují podle potřeby a nemají přesně daný termín.

Informace o průběhu roku se zaměstnancům sdělují též na každoročním vánočním večírku. Informace zahrnují mimo jiné údaje o dosaženém obratu či dojednaných zakázkách pro další rok. Každý měsíc probíhá též neformální oběd zaměstnanců jednotlivých oddělení, který firma hradí.

Firma je též členem Hospodářské komory.

### **3.3.3 Benefits**

Firma poskytuje svým zaměstnancům několik druhů benefitů. Všichni zaměstnanci mají nárok na penzijní připojištění, jehož výše se odvíjí od výše mzdy jednotlivého zaměstnance. Dále každý zaměstnanec dostává stravenky v hodnotě 50 Kč.

Zaměstnanci mají nárok na finanční odměnu, jestliže vymyslí „zlepšovák“ v rámci charakteristik výrobků. Obchodní zástupci jsou odměňováni podíly z jimi dojednaných objednávek. Podíly na zisku prodejen mají pracovníci prodejen.

## 4 Analýza problému

Zaměstnanci pracují s technologiemi, s materiálem a využívají i jiné zdroje ve firmě. Pokud tyto zdroje zaměstnanci využívají neefektivně, zvyšují se náklady podniku. Sdělování pracovních postupů a jiných záležitostí probíhá pomocí interní komunikace. Jestliže firma chce snižovat své náklady a zvyšovat zisk, měla by se mimo jiné zaměřit na interní komunikaci.

V rámci pozorování ve firmě byla zjištěna nespokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Na základě tohoto pozorování byl sestaven dotazník, který zjišťuje názor na komunikaci ve firmě u všech zaměstnanců.

### 4.1 Analýza primárních dat

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. v listopadu v roce 2011. Dotazník byl předán všem zaměstnancům a jeho vyplnění bylo podpořeno čokoládou Kinder Chocolate. Sběr dotazníků proběhl osobně či měli zaměstnanci firmy možnost odevzdat dotazník do krabice k tomu určené u čtečky čipů pro příchod a odchod z podniku. Zaměstnanci byli rozděleni do dvou skupin: manažeři a řadoví zaměstnanci. Na základě získaných dat bude porovnán pohled obou skupin na daný problém.

Skupina řadových zaměstnanců čítá 34 pracovníků. Dotazník neodevzdalo 5 zaměstnanců. Z toho vyplývá, že dotazník odevzdalo 85 % řadových zaměstnanců. Jak ukazuje schéma organizační struktury, v podniku jsou 4 vedoucí pracovníci. Všichni tito pracovníci dotazník odevzdali.

Dotazník, který je připojen v příloze, obsahuje 38 otázek. Z toho 3 jsou otevřené, 2 polootevřené a 33 uzavřené. Šíře odpovědí u uzavřených otázek byla zvolena podle konkrétní otázky. Identifikační otázky byly vypuštěny z důvodu podpory anonymity dotazníku a zvýšení důvěry zaměstnanců v tazatele. V dotazníku byly testovány hypotézy, které autorka vyvodila z teorií dříve zpracovaných:

- H1: více než polovinu své pracovní doby zaměstnanci ve firmě komunikují,
- H2: jednou z překážek v komunikaci ve firmě je chybějící důvěra,

- H3: komunikace s vedoucími pracovníky způsobuje více než 50 % řadových zaměstnanců stres.

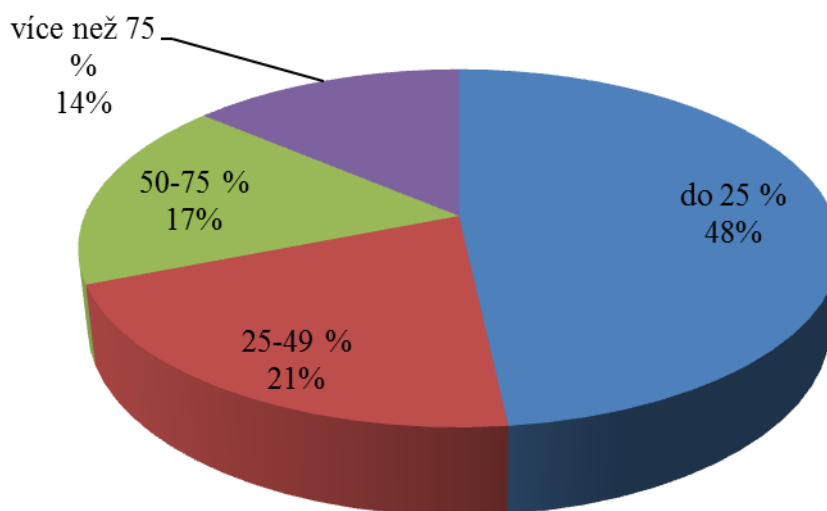
Získané informace z dotazníků byly zpracovány v MS Excel, v němž byly vytvořeny tabulky a grafy.

#### 4.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl vyplněn skupinou řadových zaměstnanců a skupinou vedoucích pracovníků.

##### Řadoví zaměstnanci

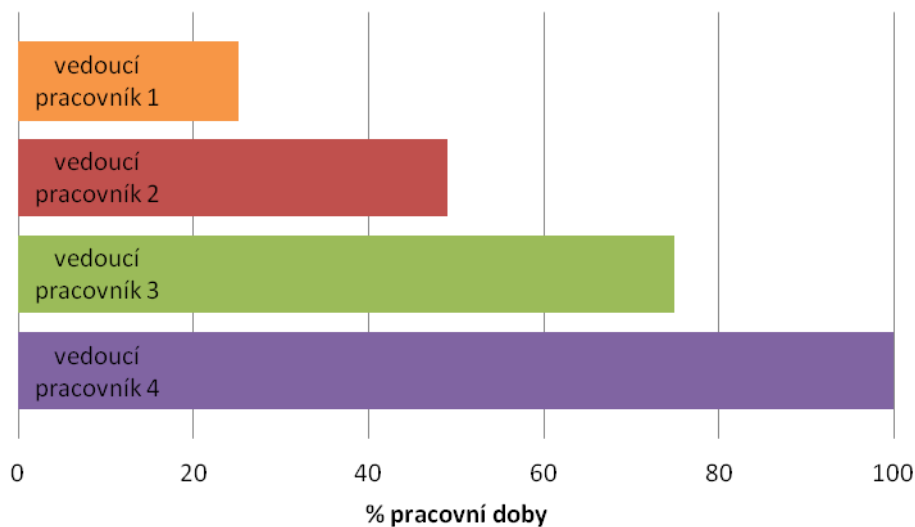
Při dotazu na objem doby, kterou pracovníci komunikují s jinými osobami ve firmě (i při jiné činnosti), řadoví zaměstnanci odpověděli, že 48 % z nich komunikuje méně než 25 % své pracovní doby, u 21 % dotázaných byl objem stanoven mezi 25 – 49 %. Dobu komunikace více než 50 % avšak méně než 75 % pracovní doby vyhodnotilo 17 % dotázaných. Více než 75 % pracovní doby komunikuje s ostatními osobami ve firmě 14 % řadových zaměstnanců.



Obr. 5 Kolik procent pracovní doby komunikujete s jinými osobami ve firmě (i při jiné činnosti)? – řadoví zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Vedoucí pracovníci

U vedoucích pracovníků je rozlišná doba jejich komunikace s jinými osobami ve firmě. 1 vedoucí pracovník (25 %) komunikuje s jinými osobami ve firmě do 25 % své pracovní doby. 1 pracovník (25 %) komunikuje 25 – 49 % své pracovní doby, další (25 %) 50 – 75 % a 1 vedoucí pracovník (25 %) přes 75 % své pracovní doby.



Obr. 6 Kolik procent pracovní doby komunikujete s jinými osobami ve firmě (i při jiné činnosti)? – vedoucí pracovníci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Řadoví zaměstnanci

17 % řadových zaměstnanců se domnívá, že všichni nadřízení jim projevují úctu. 59 % vnímá úctu jen od některých vedoucích pracovníků. Neprojevení úcty hodnotí 17 % respondentů. Na otázku o úctě neodpovědělo 7 % dotázaných.

### Vedoucí pracovníci

75 % vedoucích pracovníků si myslí, že jim ostatní vedoucí pracovníci projevují úctu. 25 % pracovníků pociťuje úctu jen od některých vedoucích pracovníků.

### Řadoví zaměstnanci

U otázky na formu komunikace ve firmě někteří řadoví zaměstnanci zakroužkovali více možností. Z výsledků vyplývá, že komunikace ve firmě probíhá z pohledu řadových

zaměstnanců převážně ústně (76 %), z toho telefonicky 37 % a osobně 39 %. Písemná forma je zastoupena 24 % (16 % elektronickou a 8 % papírovou).

### **Vedoucí pracovníci**

Podle 38 % vedoucích pracovníků komunikace ve firmě probíhá ústně osobně. Stejně množství respondentů (38 %) se domnívá, že komunikace probíhá písemně, převážně elektronickou formou. Že komunikace probíhá ústně telefonicky si myslí 12 % vedoucích pracovníků. O písemné, převážně papírové formě je přesvědčeno 12 % dotázaných.

### **Řadoví zaměstnanci**

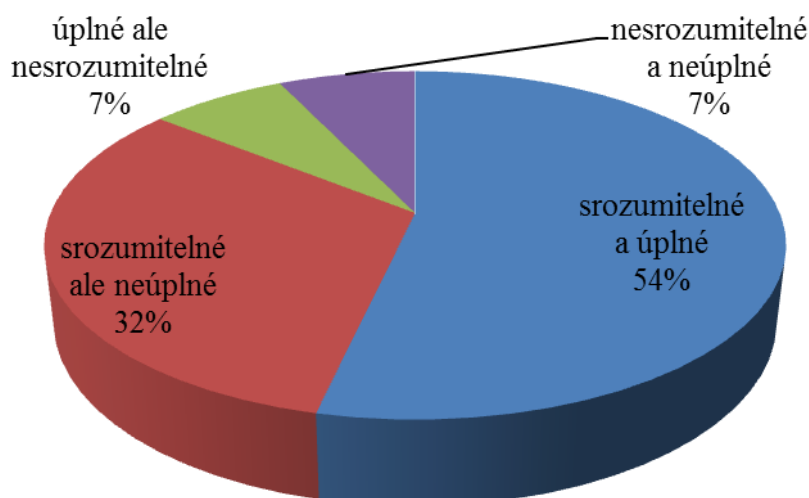
Avšak většina řadových zaměstnanců (56 %) by chtěla, aby komunikace ve firmě probíhala ústně osobně. 27 % zaměstnanců vyjádřilo přání komunikovat ústně telefonicky a 17 % písemně elektronicky. O písemnou papírovou formu nevyjádřil zájem nikdo.

### **Vedoucí pracovníci**

Vedoucí pracovníci by chtěli, aby komunikace ve firmě probíhala jako doposud. 38 % vedoucích pracovníků si přeje ústní osobní komunikaci, 38 % respondentů písemnou elektronickou komunikaci. 12 % vedoucích pracovníků chce ústní telefonickou komunikaci a 12 % dotázaných vyžaduje písemnou převážně papírovou formu.

### **Řadoví zaměstnanci**

Srozumitelnost a úplnost informací poskytovaných od vedoucích pracovníků hodnotilo 54 % řadových zaměstnanců kladně. 32 % je klasifikovalo jako srozumitelné ale neúplné. Jako úplné ale nesrozumitelné považuje informace 7 % a 7 % je pokládá za nesrozumitelné a neúplné.



Obr. 7 Jsou informace poskytované vedoucími pracovníky srozumitelné a úplné? – řadoví zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Vedoucí pracovníci**

Vedoucí pracovníci si myslí, že informace jimi poskytované jsou úplné a srozumitelné (75 %) nebo srozumitelné ale neúplné (25 %). Nikdo z respondentů se nedomnívá, že by informace jimi poskytované byly úplné ale nesrozumitelné nebo neúplné a nesrozumitelné.

### **Řadoví zaměstnanci**

62 % řadových zaměstnanců se domnívá, že existuje ve firmě prostor pro dotazy a 32 % respondentů si myslí, že tento prostor je jen někdy. Neexistenci prostoru vyjadřují 3 % dotázaných a na otázku neodpověděly 3 % řadových zaměstnanců.

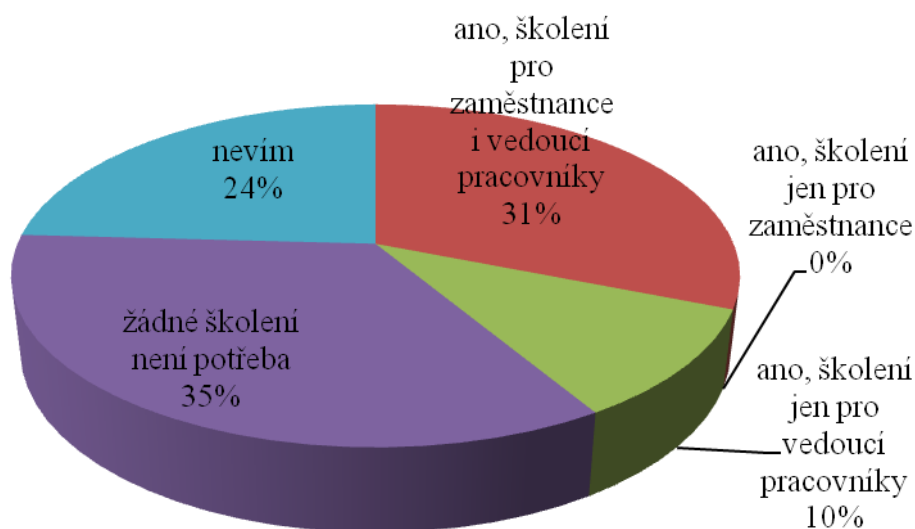
### **Vedoucí pracovníci**

O prostoru pro dotazy je přesvědčeno 75 % vedoucích pracovníků. 25 % respondentů se domnívá, že tento prostor existuje jen někdy.

### **Řadoví zaměstnanci**

Dále byl zjišťován názor řadových zaměstnanců na případný prospěch školení s praktickým nácvikem na situaci v podniku. 41 % řadových zaměstnanců se domnívá, že by školení prospělo. 31 % dotázaných míní, že by se školení měli zúčastnit řadoví

zaměstnanci i vedoucí pracovníci. 10 % respondentů zastává názor, že školení by bylo vhodné pouze pro vedoucí pracovníky. Nikdo nepředpokládá, že by užitek přineslo školení jen pro řadové zaměstnance. Že žádné školení není potřeba, si myslí 35 % zaměstnanců. V otázce, zda je školení potřeba či ne, nebylo rozhodnuto 24 % zaměstnanců, kteří odpověděli „nevím“.



Obr. 8 Myslíte si, že by školení o komunikaci a praktický nácvik zlepšilo situaci v podniku? - řadoví zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Vedoucí pracovníci

Všichni vedoucí pracovníci se domnívají, že by školení o komunikaci a praktický nácvik zlepšilo situaci v podniku. Podle názoru 75 % vedoucích pracovníků by toto školení a nácvik měli absolvovat vedoucí pracovníci i řadoví zaměstnanci. O vhodnosti školení jen pro vedoucí pracovníky je přesvědčeno 25 % respondentů. Nikdo z vedoucích pracovníků se nedomnívá, že by školení nebylo potřeba či že by bylo vhodné pouze pro zaměstnance.

### Řadoví zaměstnanci

Někdy upravuje informace, které předává vedoucím pracovníkům, 48 % řadových pracovníků. Stejně množství (48 %) informace neupravuje. Na tuto otázku neodpověděla 4 % dotázaných.

### **Vedoucí pracovníci**

Informace sdělované vedoucím pracovníkům nemodifikují 50 % z nich. 50 % vedoucích pracovníků je upravuje jen někdy.

### **Řadoví zaměstnanci**

Zdrojem důležitých informací jsou pro 32 % zaměstnanců pouze oficiální zdroje. Z oficiálních i neoficiálních zdrojů získává důležité informace 58 % dotázaných. 4 % respondentů se informuje pouze z neoficiálních zdrojů a 6 % zaměstnanců neuvedlo odpověď.

### **Vedoucí pracovníci**

Důležité informace pro vedoucí pracovníky získá 75 % z nich z oficiálních i neoficiálních zdrojů. Pro 25 % respondentů jsou zdrojem důležitých informací pouze oficiální prameny. Pouze neoficiální zdroje nepoužívá nikdo z vedoucích pracovníků.

### **Řadoví zaměstnanci**

O dobrých vztazích se všemi ostatními pracovníky je přesvědčeno 41 % dotázaných. Dobré vztahy jen s některými zaměstnanci má 52 % respondentů. 7 % zaměstnanců neví, zda má nebo nemá dobré vztahy ve firmě.

### **Vedoucí pracovníci**

O dobrých vztazích s ostatními osobami ve firmě je přesvědčeno 75 % vedoucích pracovníků. 1 pracovník (25 %) si myslí, že má dobré vztahy jen s některými osobami.

### **Řadoví zaměstnanci**

Převážně spokojeno se svým zaměstnáním je 83 % řadových zaměstnanců. Převážně nespokojených se ve firmě nachází 14 % dotázaných. Nerozhodnutých zaměstnanců jsou v podniku 3 %.

### **Vedoucí pracovníci**

Se svým zaměstnáním je převážně spokojeno 75 % vedoucích pracovníků. O spokojenosti či nespokojenosti se zaměstnáním není rozhodnuto 25 % pracovníků.

### **Řadoví zaměstnanci**

S pracovním prostředím je ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. spokojeno 80 % řadových zaměstnanců. Nespokojeno s pracovním prostředím je v podniku 10 % dotázaných. O spokojenosti s pracovním prostředím není rozhodnuto 10 % zaměstnanců.

### **Vedoucí pracovníci**

Všichni vedoucí pracovníci (100 %) jsou spokojeni s pracovním prostředím ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. a z toho vyplývá, že žádný z nich nevyužil odpověď vyjadřující nespokojenost s pracovním prostředím.

### **Řadoví zaměstnanci**

52 % respondentů neví, jestli jsou v podniku rovnoměrně používány pochvaly a tresty. Naopak 31 % zaměstnanců je o této rovnosti přesvědčeno. 17 % řadových zaměstnanců se domnívá, že převažují ve firmě tresty. O převaze pochval není přesvědčen nikdo.

### **Vedoucí pracovníci**

V otázce týkající se rovnoměrnosti trestů a pochval ve firmě se 50 % vedoucích pracovníků vyjádřilo, že obě formy motivace jsou ve firmě používány rovnoměrně. Dle názoru 25 % respondentů se ve firmě používají více pochvaly a 25 % dotázaných využilo odpověď „nevím“.

### **Řadoví zaměstnanci**

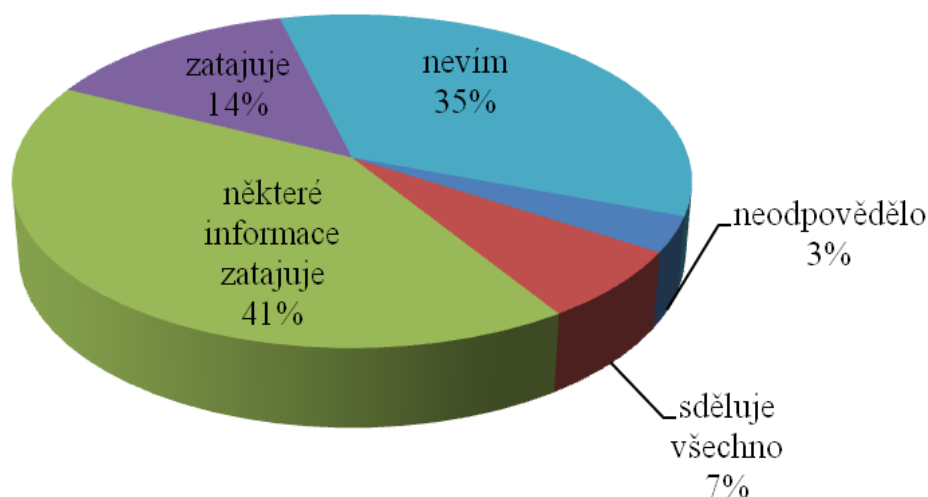
Pouze 14 % řadových zaměstnanců míní, že dostává zpětnou vazbu od všech vedoucích pracovníků. Jen někteří vedoucí pracovníci dávají zpětnou vazbu 62 % zaměstnanců. 21 % respondentů se domnívá, že nedostává zpětnou vazbu od nikoho. 3 % nejsou v této otázce rozhodnuta.

### **Vedoucí pracovníci**

50 % vedoucích pracovníků soudí, že dostává zpětnou vazbu od všech vedoucích pracovníků. Stejný počet vedoucích pracovníků (50 %) je názoru, že zpětnou vazbu dostává pouze od některých pracovníků.

### **Řadoví zaměstnanci**

Jak z níže uvedeného grafu vyplývá, 14 % řadových zaměstnanců si myslí, že vedení zatajuje informace. O zatajování některých informací je přesvědčeno 41 % zaměstnanců. 7 % respondentů se domnívá, že firma všechno sděluje a 35 % dotázaných využilo odpověď „nevím“. Na tuto otázku neodpověděla 3 % zaměstnanců.



Obr. 9 Myslíte si, že vedení sděluje všechny informace a žádné nezatajuje?  
– řadoví zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Vedoucí pracovníci**

Podle 75 % vedoucích pracovníků vedení zatajuje některé informace a tyto informace nesděluje zaměstnancům. O sdělování všech informací je přesvědčeno 25 % vedoucích pracovníků.

### **Řadoví zaměstnanci**

Nejvíce dotázaných, kterých je 69 %, si myslí, že pouze někteří vedoucí pracovníci se zabývají názory řadových zaměstnanců. 31 % zaměstnanců se domnívá, že to dělají

všichni vedoucí pracovníci. Jak předchozí naznačuje (kumulativní relativní četností 100%), žádný zaměstnanec na otázku, zda se vedoucí zabývají názory zaměstnanců, neodpověděl „ne“.

### **Vedoucí pracovníci**

O tom, že se ostatní vedoucí pracovníci nezabývají názory jiných vedoucích pracovníků, není přesvědčen nikdo z nich. Ovšem 25 % z nich je názoru, že tuto činnost dělají pouze někteří vedoucí pracovníci. Za to 75 % vedoucích pracovníků je názoru, že to dělají všichni.

### **Řadoví zaměstnanci**

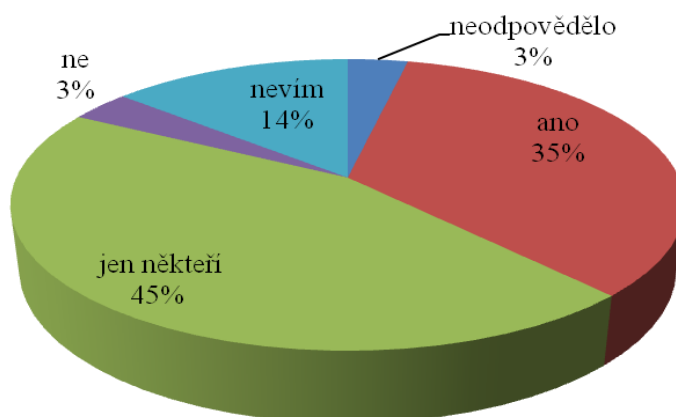
24 % řadových zaměstnanců se bojí ve firmě vyjadřovat ze strachu, že přijdou o místo. Naopak 76 % tento strach nepocítuje.

### **Vedoucí pracovníci**

Někteří vedoucí pracovníci (75 %) se nebojí vyjadřovat z obav, že by přišli o práci. Avšak 25 % respondentů se obává vyjadřovat ze strachu, že by byli propuštěni.

### **Řadoví zaměstnanci**

Podle názoru 35 % řadových zaměstnanců jim vedoucí pracovníci naslouchají. 45 % respondentů se domnívá, že naslouchají jen někteří vedoucí pracovníci. Že vedoucí pracovníci nenaslouchají zaměstnancům, si myslí 3 % zaměstnanců. 14 % pracovníků označilo odpověď „nevím“ a 3 % neodpověděla.



Obr. 10 Máte dojem, že Vám vedoucí pracovníci naslouchají?  
– řadoví zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Vedoucí pracovníci**

50 % vedoucích pracovníků se domnívá, že jim ostatní vedoucí naslouchají. O tom, že jim naslouchají jen někteří vedoucí, je přesvědčeno 50 % vedoucích pracovníků. Nikdo z vedoucích není přesvědčen, že by žádný vedoucí nenaslouchal.

### **Řadoví zaměstnanci**

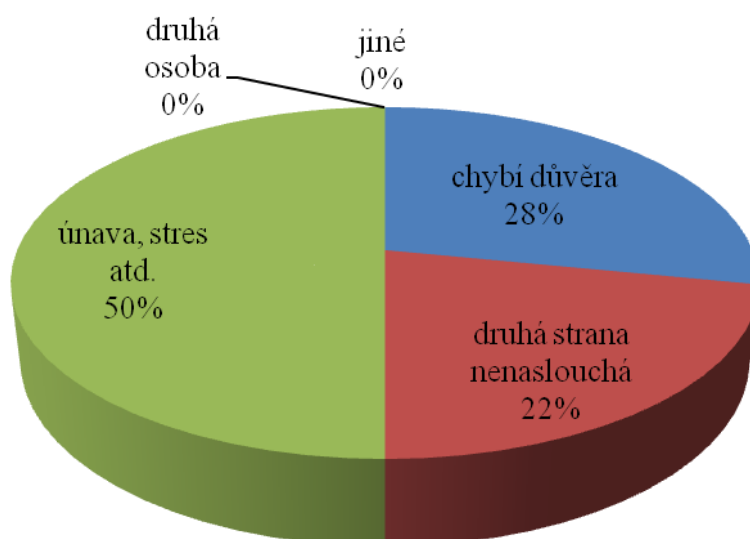
O dobré komunikaci ve firmě je přesvědčeno 24 % řadových zaměstnanců. 66 % pracovníků míní, že komunikace je dobrá pouze někdy. Naopak 10 % respondentů se domnívá, že komunikace není dobrá.

### **Vedoucí pracovníci**

Dle názoru 25 % vedoucích pracovníků není komunikace ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. dobrá. Podle stejného množství vedoucích pracovníků (25 %) je komunikace dobrá jen někdy. Komunikace ve firmě je dobrá podle 50 % zaměstnanců.

### **Řadoví zaměstnanci**

Největší překážkou komunikace ve firmě považují řadoví zaměstnanci (50 %) únavu a stres. Dalším důležitým faktorem (28 %) je chybějící důvěra. Neméně důležitým avšak v četnostech méně zastoupeným vlivem (22 %) je nenaslouchající druhá strana.



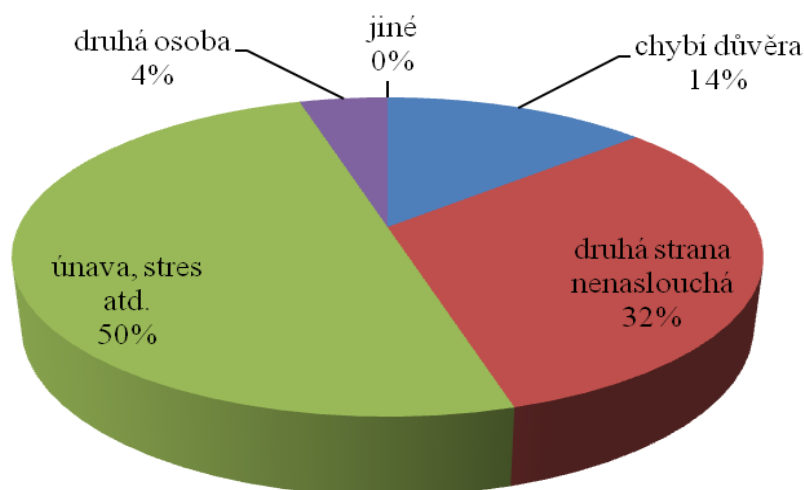
Obr. 11 Jaké jsou dle Vašeho názoru překážky v komunikaci ve firmě?  
– řadoví zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Vedoucí pracovníci**

Jako překážku v komunikaci ve firmě vidí 50 % vedoucích pracovníků hlavně únavu a stres. Stejný počet vedoucích (50 %) považuje za překážku v komunikaci ve firmě především druhou nenaslouchající osobu.

### **Řadoví zaměstnanci**

Únava a stres je podle řadových zaměstnanců (50 %) též největší překážkou komunikace na oddělení. Nenaslouchající druhá strana je druhým nejčastějším negativním faktorem (32 %) působícím na komunikaci na oddělení. Další vliv (14 %) má na komunikaci na oddělení chybějící důvěra. Problém v druhé osobě spatřuje 4 % řadových zaměstnanců.



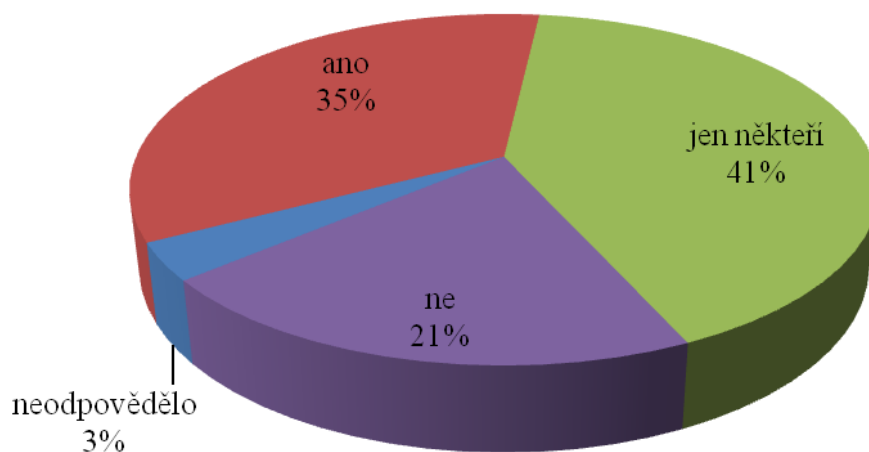
Obr. 12 Jaké jsou dle Vašeho názoru překážky v komunikaci na oddělení?  
– řadoví zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Vedoucí pracovníci**

Mezi překážky v komunikaci na oddělení řadí 50 % vedoucích pracovníků stres a únavu. Jako hlavní překážku v komunikaci na oddělení považuje 25 % respondentů nenaslouchající druhou osobu. 25 % dotázaných si myslí, že překážky v komunikaci na oddělení nejsou.

### **Řadoví zaměstnanci**

Dle názoru 35 % řadových zaměstnanců jdou vedoucí pracovníci příkladem. Podle 41 % respondentů jsou příkladem jen někteří vedoucí pracovníci. Avšak 21 % dotázaných si myslí, že vedoucí pracovníci nejdou příkladem. Na otázku ohledně vedoucích pracovníků a jejich příkladnosti neodpověděla 3 % respondentů.



Obr. 13 Domníváte se, že jsou vedoucí pracovníci příkladem?  
– řadoví zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Vedoucí pracovníci**

Vedoucí pracovníci jsou příkladem ve firmě podle názoru 25 % respondentů. Přesně opačného názoru, že vedoucí nejsou příkladem, je 25 % dotázaných. O tom, že jen někteří vedoucí pracovníci jsou příkladem, je přesvědčeno 50 % vedoucích pracovníků.

### **Řadoví zaměstnanci**

Svoji budoucnost ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. vidí 62 % řadových zaměstnanců, kteří odpověděli, že by chtěli i v budoucnosti pracovat ve firmě. Naopak 7 % respondentů ve firmě pracovat nechce. Avšak je zajímavé, že až 31 % dotázaných neví, zda ve firmě chce pracovat.

### **Vedoucí pracovníci**

Dále ve firmě chce pracovat 75 % vedoucích pracovníků. O své budoucnosti ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. není přesvědčeno 25 % respondentů a tito respondenti označili v otázce „Chcete i v budoucnosti pracovat ve firmě?“ možnost „nevím“.

### **Řadoví zaměstnanci**

50 % řadových zaměstnanců se domnívá, že se vedoucí pracovníci zajímají o zaměstnance. Nicméně 43 % dotázaných si myslí, že jen někteří pracovníci se zajímají

o zaměstnance. Nezájem vedoucích spatřují 3 % respondentů a 4 % jich využilo odpověď „nevím“.

### **Vedoucí pracovníci**

Dále byli vedoucí pracovníci tázáni na otázku „Máte pocit, že se vedoucí pracovníci zajímají o zaměstnance?“. 50 % respondentů soudí, že se všichni vedoucí zajímají o zaměstnance. 25 % dotázaných si myslí, že tuto aktivitu vyvíjí jen někteří vedoucí pracovníci. Stejný počet respondentů (25 %) na tuto otázku nemá vyhraněný názor a odpověděli „nevím“.

### **Řadoví zaměstnanci**

Dle názoru 62 % řadových zaměstnanců oddělení mezi sebou spolupracují dobře jen někdy. Za to 21 % respondentů je přesvědčeno, že oddělení mezi sebou spolupracují špatně. Dobrá spolupráce mezi odděleními je realitou podle 17 % dotázaných.

### **Vedoucí pracovníci**

Oddělení mezi sebou dobře spolupracují podle mínění 50 % vedoucích pracovníků. Tuto spolupráci za ne vždy dobrou považuje 25 % dotázaných. Špatnou spolupráci vidí 25 % respondentů.

### **Řadoví zaměstnanci**

Většina řadových zaměstnanců (67 %) ví při výkonu práce, co přesně má dělat. Zbytek pracovníků (33 %), to ví jen někdy. Žádný respondent neuvedl odpověď „většinou ne“ nebo „ne“.

### **Vedoucí pracovníci**

Při výkonu své práce ví 75 % vedoucích pracovníků, jak mají postupovat. Někdy svůj postup zná 25 % respondentů. Mezi vedoucími pracovníky se nevyskytuje nikdo, kdo by nevěděl nebo většinou nevěděl, co má dělat.

### **Řadoví zaměstnanci**

Nepřesné instrukce dostává 7 % řadových zaměstnanců. 52 % respondentů dostává přesné informace jen někdy a 38 % dotázaných je dostává vždy. Na tuto otázku neodpověděla 3 % řadových zaměstnanců.

### **Vedoucí pracovníci**

Vždy získané instrukce považuje 50 % vedoucích pracovníků za přesné. Stejně množství pracovníků (50 %) považuje obdržené informace za přesné jen někdy.

### **Řadoví zaměstnanci**

Další otázkou v rámci dotazníkového šetření bylo, zda se ve firmě vyskytují zaměstnanci, kteří hlásí nedotatky a prohřešky ostatních zaměstnanců za účelem jejich poškození. 11 % řadových zaměstnanců se domnívá, že hlásí hodně zaměstnanců. Dle názoru 39 % pracovníků ve firmě hlásí jen někteří zaměstnanci. Z toho vyplývá, že 50 % zaměstnanců je přesvědčeno o existenci hlášení ve firmě. Dále 50 % respondentů z řad řadových zaměstnanců označilo odpověď „nevím“, ale nikdo neoznačil odpověď „ne“.

### **Vedoucí pracovníci**

Donášení ve firmě potvrzují i vedoucí pracovníci (50 %), kteří v dotazníku odpověděli, že někteří zaměstnanci donášejí. 25 % respondentů je přesvědčeno, že se ve firmě nedonášejí a 25 % dotázaných využilo odpověď „nevím“.

### **Řadoví zaměstnanci**

52 % zaměstnanců si myslí, že se mají možnost vyjádřit ve firmě. Že tuto možnost mají jen někdy, míní 41 % respondentů. 7 % pracovníků o této možnosti není přesvědčeno.

### Vedoucí pracovníci

Dle názoru 25 % vedoucích pracovníků mají oni sami možnost se ve firmě vyjádřit. Že tato možnost ne vždy existuje, je přesvědčeno 75 % respondentů. Ovšem žádný z vedoucích pracovníků se nedomnívá, že by možnost vyjádřit se ve firmě neexistovala.

### Řadoví zaměstnanci

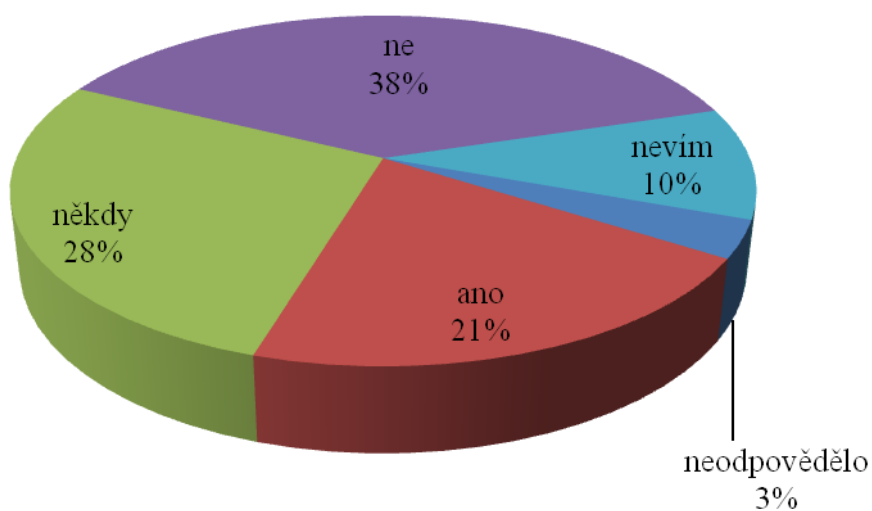
Mezi formy vyjádření patří ze 79 % ústní forma (při poradě, při komunikaci se šéfem atd.) a z 21 % písemná forma (například do anonymního boxu).

### Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci (100 %) uvádějí, že se ve firmě mohou vyjadřovat ústně. Ve firmě je možné jak se vyjádřit ústně podle vedoucích pracovníků na poradě.

### Řadoví zaměstnanci

Pokud řadoví zaměstnanci budou kritizovat ve firmě, 21 % z nich si myslí, že přijde trest, 28 % z nich se domnívá, že trest přijde jen někdy. Z toho je patrné, že 49 % řadových zaměstnanců nebude překvapeno, když po kritice bude následovat trest. O tom, že trest nepřijde, je názoru 38 % respondentů. 10 % zaměstnanců využilo odpovědi „nevím“ a 3 % pracovníků neodpovědělo.



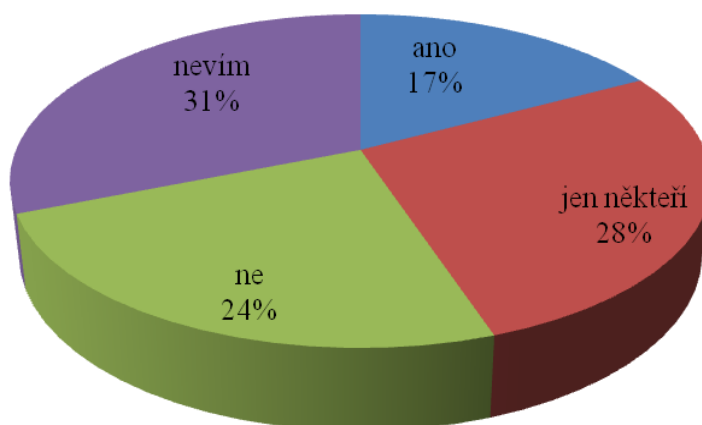
Obr. 14 Kdybyste kritizovali ve Vaší firmě, přijde trest?  
– řadoví zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Vedoucí pracovníci**

Jestliže by vedoucí pracovníci ve firmě pronesli kritiku, dle jejich názoru (100 %) by trest nepřišel.

### **Řadoví zaměstnanci**

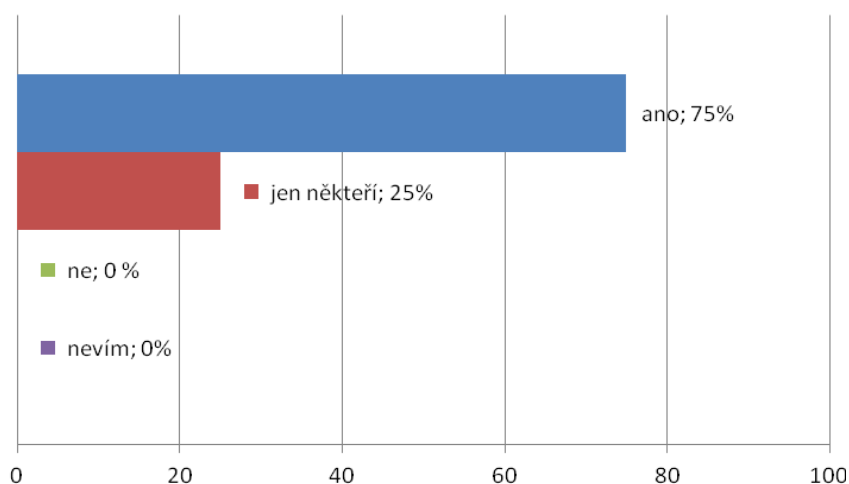
Podle 17 % řadových zaměstnanců vedoucí pracovníci chtějí zpětnou vazbu. Dle 28 % pracovníků zpětnou vazbu chtějí jen někteří vedoucí pracovníci. 24 % respondentů předpokládá, že vedoucí pracovníci nechtějí zpětnou vazbu. Na problém zpětné vazby si neudělalo názor 31 % dotázaných a označilo odpověď „nevím“.



Obr. 15 Chtějí vedoucí pracovníci ve Vaší firmě zpětnou vazbu (jejich hodnocení atd.)?  
– řadoví zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Vedoucí pracovníci**

Ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. chtějí vedoucí pracovníci zpětnou vazbu dle názoru 75 % respondentů. 25 % dotázaných si myslí, že jen někteří vedoucí si přejí zpětnou vazbu.



Obr. 16 Chtějí vedoucí pracovníci ve Vaší firmě zpětnou vazbu (jejich hodnocení atd.)? – vedoucí pracovníci (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Řadoví zaměstnanci**

V otázce, zda komunikace s vedoucími pracovníky způsobuje stres, reagovalo 62 % řadových zaměstnanců negativně. 31 % dotázaných způsobuje stres komunikace s některými vedoucími pracovníky. 7 % respondentů stresuje komunikace s vedoucími pracovníky.

### **Vedoucí pracovníci**

75 % vedoucích pracovníků pociťuje stres, když komunikují s některými vedoucími pracovníky. Stres při komunikaci s ostatními vedoucími pracovníky nevnímá 25 % respondentů.

### **Řadoví zaměstnanci**

Dále řadoví zaměstnanci v dotazníku uvedli, že by chtěli dostávat finanční benefity (50 %), stravenky nebo jejich zvýšení hodnoty (20 %), týden dovolené navíc (10 %), příspěvek na penzijní připojištění, mobil, auto a příspěvek na dopravu (vše po 5 %).

### **Vedoucí pracovníci**

Požadavky benefity, které by chtěli vedoucí pracovníci, byly velmi rozličné. 33 % vedoucích pracovníků by chtělo finanční benefity jako jsou prémie a 13. plat. Stejně kvan-

tum vedoucích (33 %) by chtělo zážitkové benefity jako jsou zájezdy. Též 33 % respondentů si přeje jako benefit stravenky a pojištění.

### **Řadoví zaměstnanci**

Velkou rozmanitost odpovědí zaznamenala otevřená otázka „Co by se podle Vás mělo na komunikaci zlepšit?“. 25 % řadových zaměstnanců se domnívá, že by se především měla zlepšit rychlost, přesnost a úplnost informací o úkolech a výrobě. Dle názoru 20 % zaměstnanců by bylo dobré zlepšit vystupování, chování a důvěru v komunikaci. Jednalo by se také o eliminaci zhazování pracovníků před ostatními a nesení zodpovědnosti za komunikaci. Komunikaci mezi odděleními by zlepšilo 10 % respondentů. Kromě toho by bylo vhodné také častěji komunikovat, řešit problém a nehledat viníka, zlepšit otevřenost, ochotu, čas a způsob komunikace (vše po 5 %). 15 % dotázaných si naopak myslí, že komunikace je na dostačující úrovni a není třeba nic měnit.

### **Vedoucí pracovníci**

Více komunikovat by podle 33 % vedoucích pracovníků mohlo komunikaci ve firmě zlepšit. Stejný počet dotázaných (33 %) si myslí, že včasnost informací by pomohla komunikaci ve firmě. Dle 33 % respondentů je nutná vzájemná důvěra pro lepší interní komunikaci.

### **Řadoví zaměstnanci**

Dle 93 % řadových zaměstnanců má komunikace ve firmě vliv na jejich práci. Tento názor nesdílí 7 % respondentů.

### **Vedoucí pracovníci**

Vliv komunikace ve firmě na práci vedoucích pracovníků pociťuje 75 % z nich. Tento vliv nevnímá 25 % dotázaných.

### **Řadoví zaměstnanci**

Komunikace s vedoucím pracovníkem má podle 86 % řadových zaměstnanců vliv na jejich práci. Na 4 % respondentů vliv nemá a 10 % dotázaných využilo odpověď „nevím“.

### **Vedoucí pracovníci**

Podle názoru 75 % vedoucích pracovníků ovlivňuje komunikace s jiným vedoucím pracovníkem jejich práci. Žádný vliv nepůsobí na vedoucí pracovníky podle 25 % z nich.

### **Řadoví zaměstnanci**

48 % řadových zaměstnanců by využilo možnost hodnocení svého nadřízeného. Avšak 14 % pracovníků by tuto možnost nevyužilo. Nerozhodnutých respondentů je 38 %.

### **Vedoucí pracovníci**

50 % vedoucích pracovníků by hodnotilo svého nadřízeného, pokud by tuto možnost měli. V otázce hodnocení nadřízeného není rozhodnuto 50 % vedoucích pracovníků.

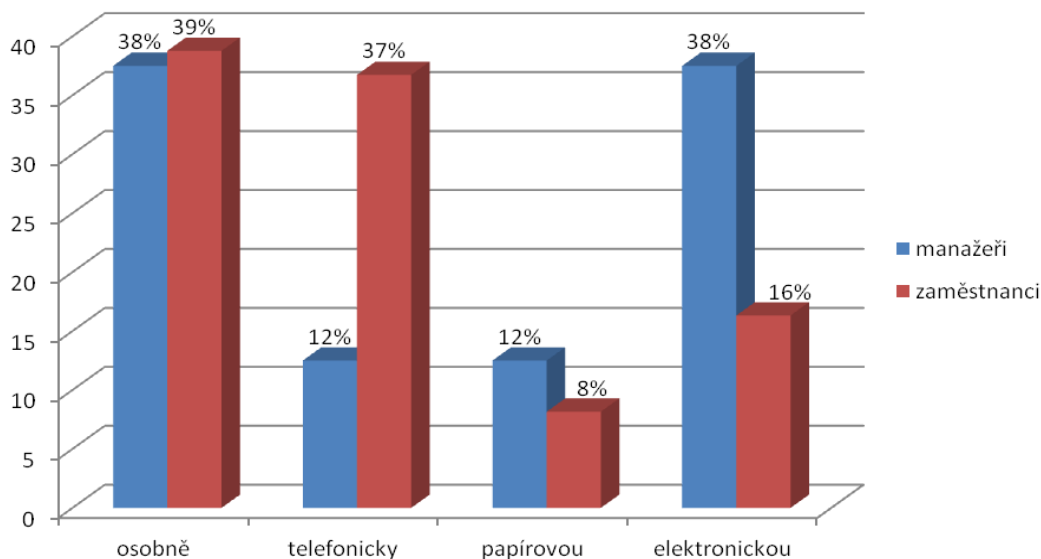
#### **4.1.2 Srovnání výsledků**

Podle letmého pohledu na souhrnné výsledky vedoucích pracovníků by mnozí čtenáři této práce mohli učinit závěr, že jeden vedoucí pracovník odpovídá jinak než ostatní. Po detailnějším prozkoumání výsledků je ovšem patrné, že jinou odpověď má pokaždé jiný vedoucí pracovník.

Odpovědi v dotazníkovém šetření ukazují, že problémem ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. je projevování úcty ze stran vedoucích pracovníků. 75 % řadových zaměstnanců nepocítuje úctu od vedoucích pracovníků. I samotní vedoucí (25 %) poukazují na projevování úcty jen od některých vedoucích pracovníků.

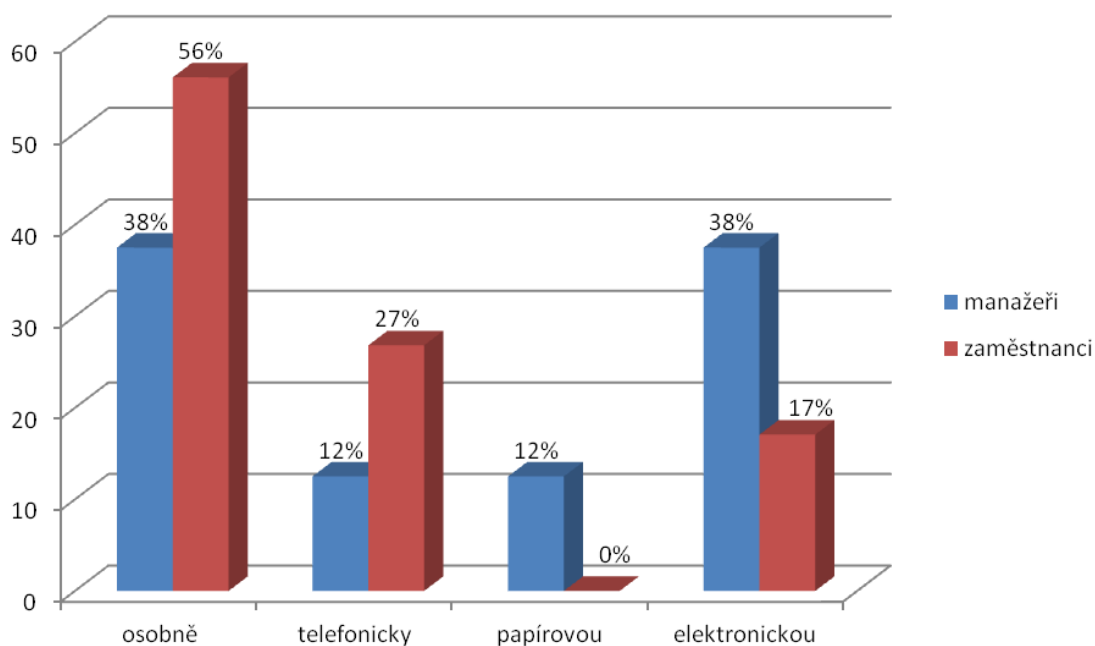
Při srovnání odpovědí týkající se formy komunikace v podniku je zřejmé, že řadoví zaměstnanci a vedoucí pracovníci mají rozdílný pohled na danou situaci. Řadoví zaměstnanci přisuzují telefonické formě 37 %, zatímco vedoucí pracovníci jen 12 %. Dal-

ší rozdíl je u písemné elektronické formy. Řadoví zaměstnanci ji připisují pouze 16 %, avšak vedoucí pracovníci 38 %.



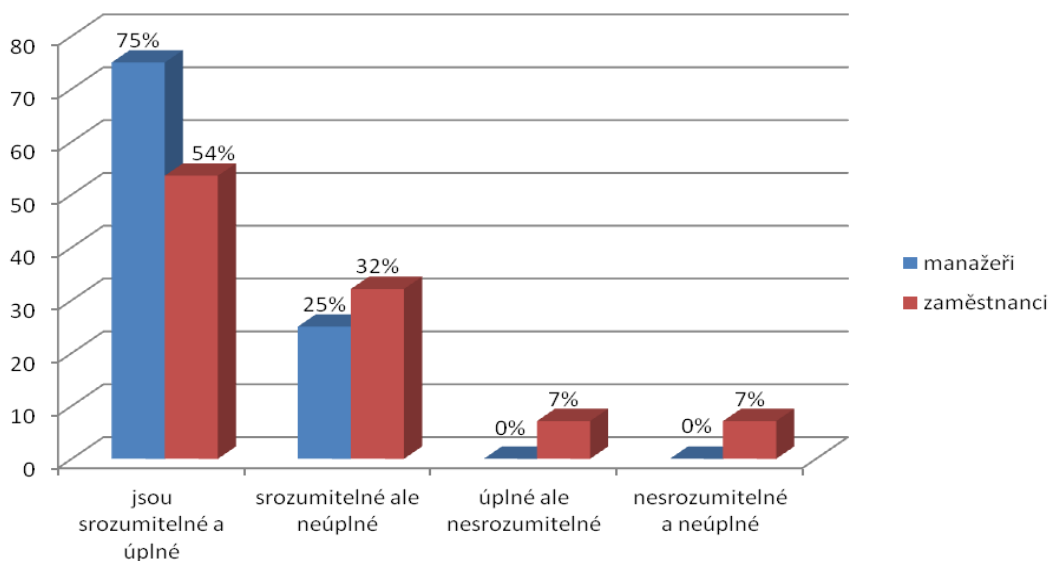
Obr. 17 Jakou formou probíhá komunikace ve firmě? – srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podstatná odlišnost je i u požadované formy komunikace. 56 % řadových zaměstnanců by chtěla komunikovat ústně osobně. Tuto formu si přeje (v porovnání s řadovými zaměstnanci) jen 38 % vedoucích pracovníků. Telefonickou komunikaci by upřednostňovalo 27 % řadových zaměstnanců, avšak jen 12 % vedoucích zaměstnanců. Další neshoda je i u písemné elektronické formy, kterou chce jen 17 % řadových zaměstnanců, ale vedoucích pracovníků ji chce 38 %. Písemnou papírovou formu si přeje 12 % vedoucích pracovníků naproti tomu žádný řadový pracovník.



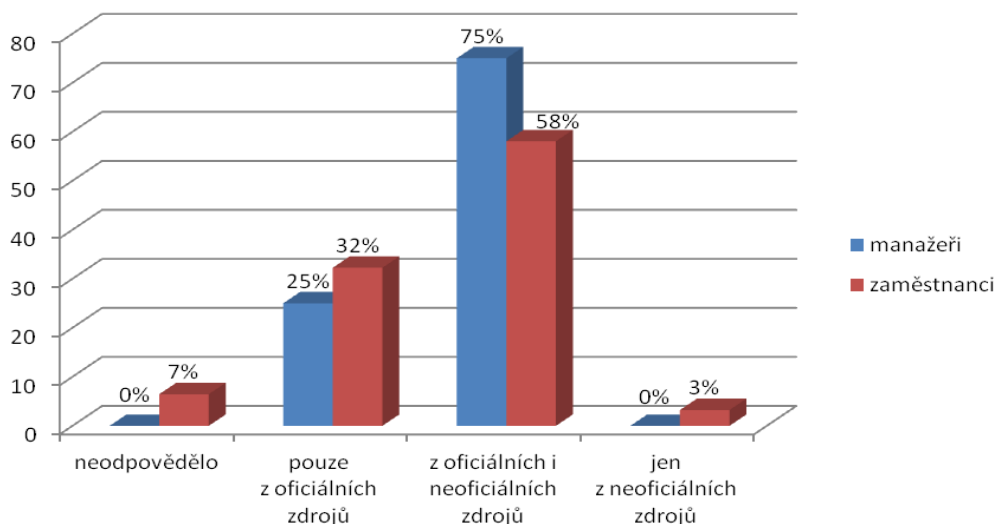
Obr. 18 Jakou formou byste chtěl/a, aby se ve firmě komunikovalo?  
– srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Shodný názor nezastávají řadoví zaměstnanci a vedoucí ani v otázce úplnosti a srozumitelnosti informací. Informace sdělované vedoucími pracovníky považuje 54 % řadových zaměstnanců za úplné a srozumitelné. Stejný názor má ovšem 75 % vedoucích pracovníků. Informace má za srozumitelné ale neúplné 32 % řadových pracovníků, ale jen 25 % vedoucích pracovníků. 7 % řadových zaměstnanců pokládá informace za úplné a nesrozumitelné. Stejně množství (7 %) je považuje za neúplné a nesrozumitelné, avšak ani s jedním názorem vedoucí pracovníci nesouhlasí.



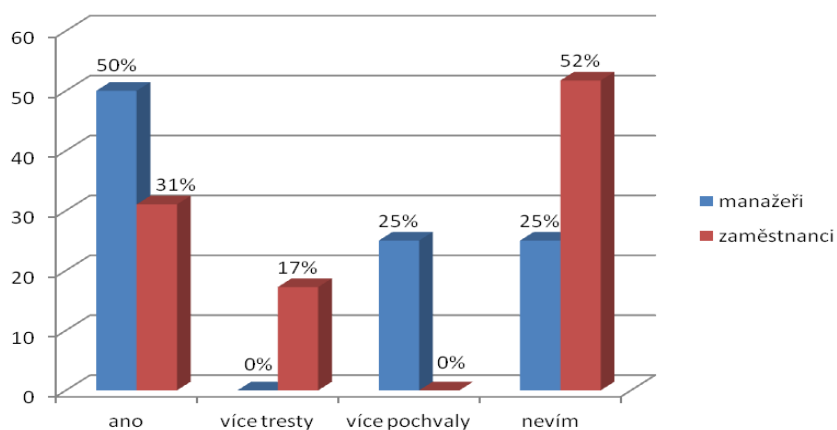
Obr. 19 Jsou informace poskytované vedoucími pracovníky srozumitelné a úplné? – srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Důležitost neoficiálních zdrojů ve firmě ukazuje jejich používání vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci. Pouze pro 25 % vedoucích pracovníků a 32 % řadových zaměstnanců jsou jediným pramenem informací oficiální zdroje. 75 % vedoucích pracovníků a 58 % řadových zaměstnanců čerpá informace z oficiálních i neoficiálních zdrojů. Dokonce 3 % řadových zaměstnanců získává důležité informace jen z neoficiálních zdrojů.



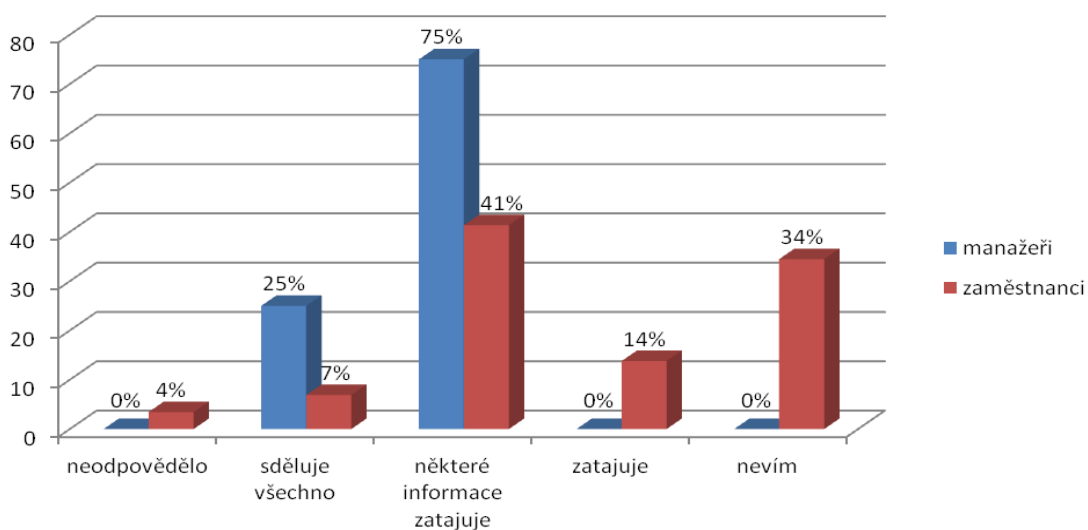
Obr. 20 Informace důležité pro Vás, které získáváte ve firmě? – srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

52 % řadových zaměstnanců a 25 % vedoucích pracovníků neví, zda jsou ve firmě rovnoměrně používány pochvaly a tresty. O rovnosti se kladně vyjadřuje 31 % řadových zaměstnanců a 50 % vedoucích pracovníků. O převaze trestů je přesvědčeno 17 % řadových zaměstnanců a 25 % vedoucích pracovníků je přesvědčeno o převaze pochval.



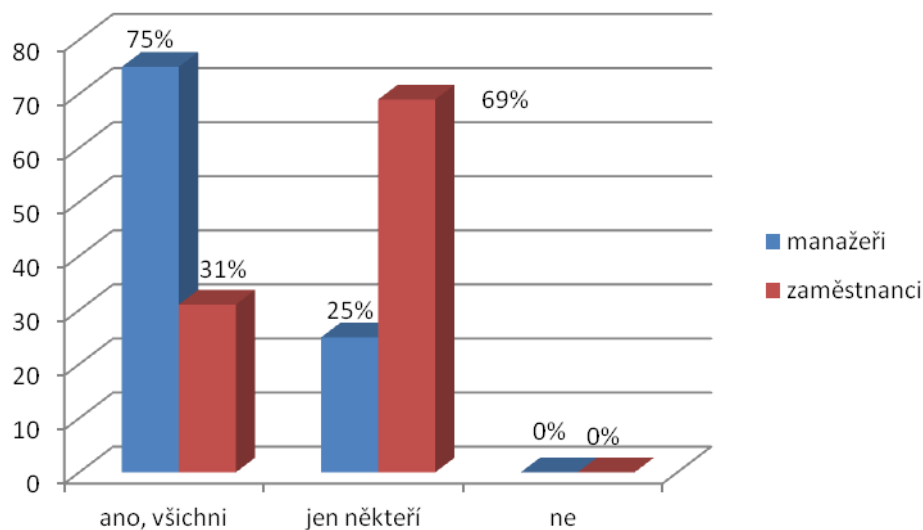
Obr. 21 Myslíte si, že ve Vaší firmě jsou rovnoměrně používány tresty a pochvaly? – srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jen 7 % řadových zaměstnanců a 25 % vedoucích pracovníků si myslí, že vedení sděluje všechny informace. 75% vedoucí pracovníků a 41 % řadových zaměstnanců se domnívá, že vedení některé informace nesděluje. 14 % řadových zaměstnanců soudí, že vedení zatajuje informace a 34 % neví.



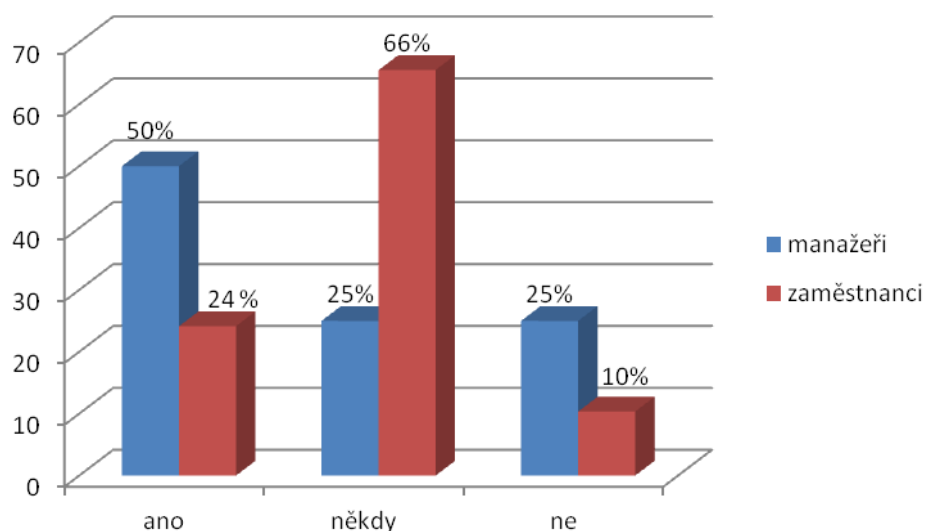
Obr. 22 Myslíte si, že vedení sděluje všechny informace a žádné nezatajuje? – srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle názoru 75 % vedoucích pracovníků ale jen 31 % řadových zaměstnanců všichni vedoucí pracovníci se zabývají názory řadových zaměstnanců. Že tuto činnost vykonávají jen někteří vedoucí pracovníci, je přesvědčeno 69 % řadových zaměstnanců a 25 % vedoucích pracovníků. Pozitivní může být, že nikdo si nemyslí, že tato aktivita se ve firmě nevyskytuje.



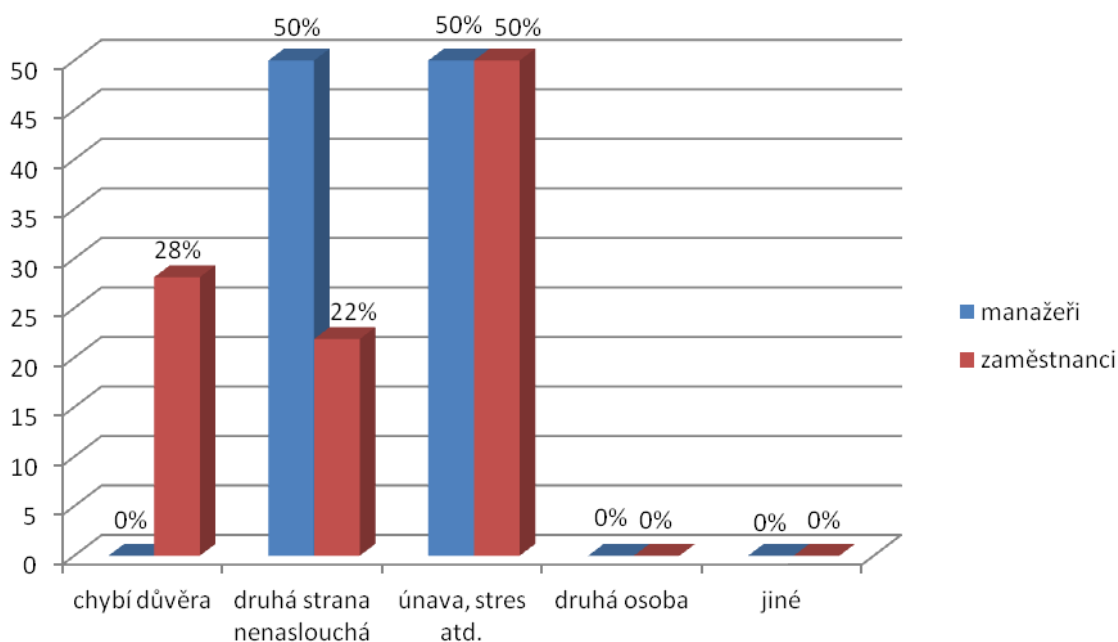
Obr. 23 Zabývají se vedoucí pracovníci Vašimi názory?  
– srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dobrá komunikace je ve firmě realitou podle 50 % vedoucích pracovníků a 24 % řadových zaměstnanců. 25 % vedoucích pracovníků a 66 % řadových zaměstnanců považuje interní komunikaci za dobrou jen někdy. S názorem 10 % řadových zaměstnanců, že vnitropodniková komunikace není dobrá, souhlasí 25 % vedoucích pracovníků. Jak otázka „Myslíte si, že komunikace ve firmě je dobrá?“ ukazuje, ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o existuje prostor pro zlepšení komunikace ke spokojenosti všech zaměstnanců.



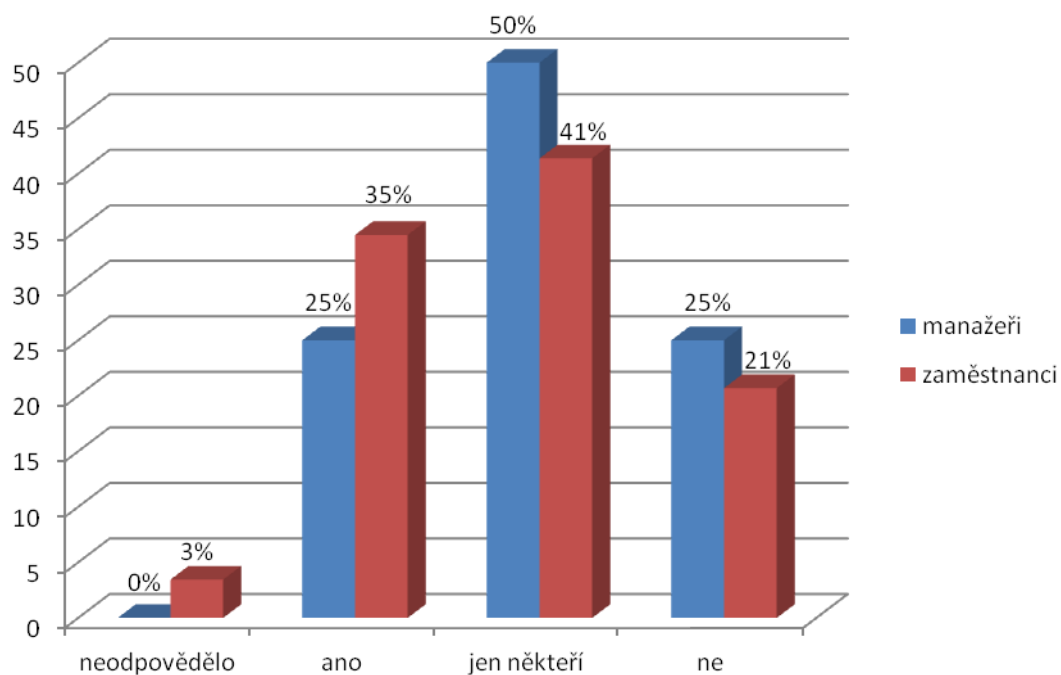
Obr. 24 Myslíte si, že komunikace ve firmě je dobrá? – srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Největší překážku v komunikaci ve firmě shodně považují vedoucí pracovníci a řadoví zaměstnanci (po 50 %) únavu a stres. 28 % řadových zaměstnanců pokládá za překážku chybějící důvěru. Je zajímavé, že chybějící důvěru neuvádí žádný vedoucí pracovník. 50 % vedoucích pracovníků ovšem uvádí nenaslouchající druhou stranu. S tímto názorem souhlasí 22 % řadových zaměstnanců.



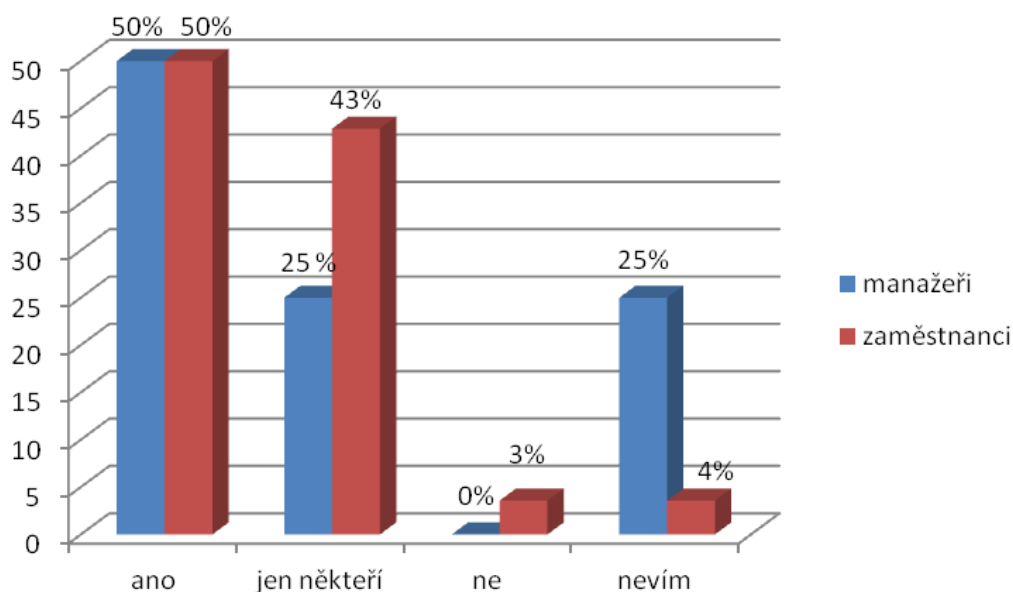
Obr. 25 Jaké jsou dle Vašeho názoru překážky v komunikaci ve firmě? – srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

25 % vedoucích pracovníků si myslí, že vedoucí pracovníci jsou příkladem. Totožný úsudek má 35 % řadových zaměstnanců. Podle mínění 50 % vedoucích pracovníků a 41 % řadových zaměstnanců jsou příkladem jen někteří vedoucí pracovníci. Pro 25 % vedoucích pracovníků a 21 % řadových zaměstnanců nejsou vedoucí pracovníci příkladem.



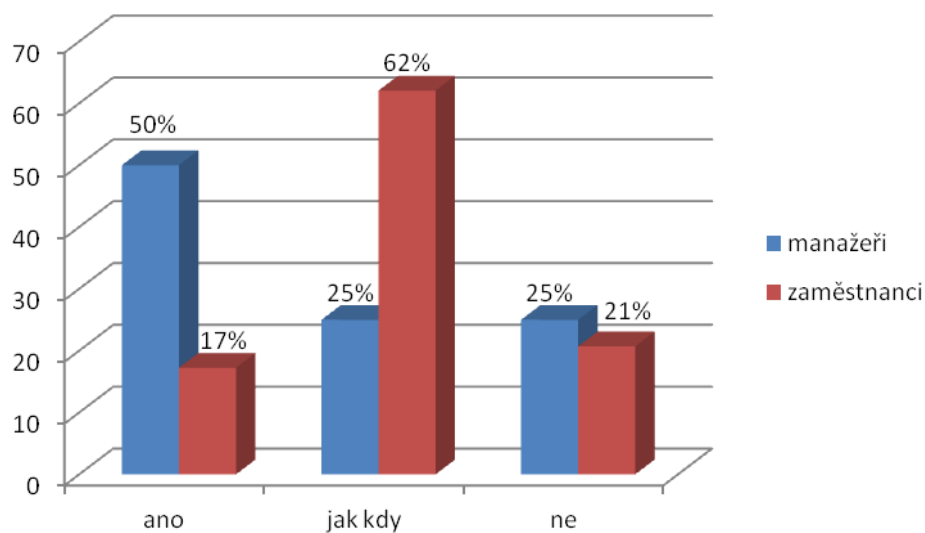
Obr. 26 Domníváte se, že jsou vedoucí pracovníci příkladem?  
– srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Všichni vedoucí pracovníci se zajímají o zaměstnance podle názoru 50 % řadových zaměstnanců a 50 % vedoucích pracovníků. Zájem jen od některých vedoucích pracovníků vnímá 43 % řadových zaměstnanců a 25 % vedoucích pracovníků. 3 % řadových zaměstnanců tento zájem nepocituje a 4 % řadových zaměstnanců a 25 % vedoucích pracovníků nemá vyhraněný názor na zájem o zaměstnance.



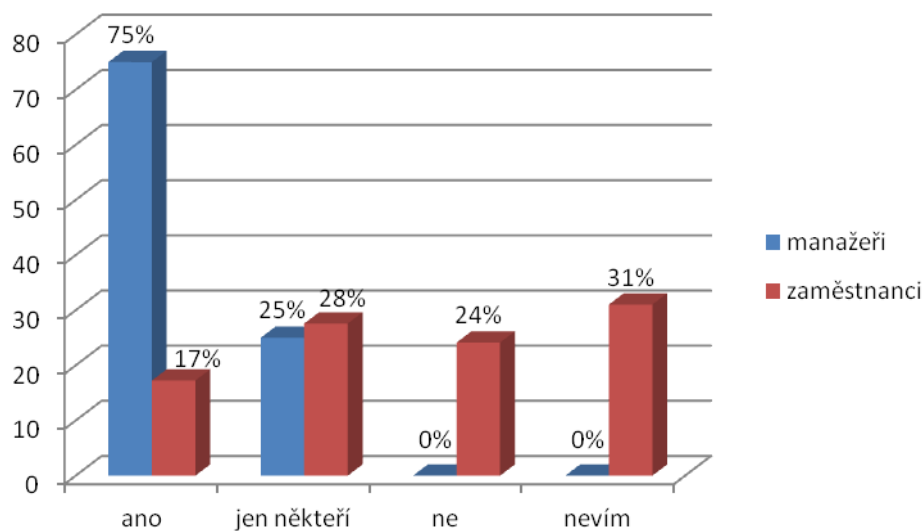
Obr. 27 Máte pocit, že se vedoucí pracovníci zajímají o zaměstnance?  
– srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jen 17 % řadových zaměstnanců a 50 % vedoucích pracovníků si myslí, že oddělení mezi sebou dobře spolupracují. Za ne vždy dobrou pokládá spolupráci mezi odděleními 62 % řadových zaměstnanců a 25 % vedoucích pracovníků. Špatnou spolupráci spatřuje 21 % řadových zaměstnanců a 25 % vedoucích pracovníků.



Obr. 28 Myslíte si, že oddělení mezi sebou dobře spolupracují?  
– srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zpětnou vazbu si vedoucí pracovníci žádají dle soudu 17 % řadových zaměstnanců a 75 % vedoucích pracovníků. Jen někteří vedoucí pracovníci chtějí zpětnou vazbu podle názoru 25 % vedoucích pracovníků a 28 % řadových zaměstnanců. 24 % řadových pracovníků si myslí, že vedoucí pracovníci nechtějí zpětnou vazbu a 31 % řadových zaměstnanců neví.



Obr. 29 Chtějí vedoucí pracovníci ve Vaší firmě zpětnou vazbu (jejich hodnocení atd.)? - srovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.1.3 Ověření hypotéz

#### Hypotéza č. 1 (H1)

V předchozí části práce byla stanovena hypotéza: „většinu času pracovníci ve firmě komunikují“. Pokud by se tato hypotéza ověřovala na skupině řadových zaměstnanců, není možné ji potvrdit, jelikož z dotazníkového šetření vyplývá, že 69 % řadových zaměstnanců komunikuje méně než 49 % své pracovní doby. Tuto hypotézu není možné potvrdit ani u skupiny vedoucích pracovníků, neboť 50 % vedoucích pracovníků komunikuje méně než 50 % své pracovní doby.

#### Hypotéza č. 2 (H2)

Dále byla vymezena hypotéza: „jednou z překážek v komunikaci ve firmě je chybějící důvěra“. Tuto hypotézu lze potvrdit u skupiny řadových zaměstnanců, kteří uvedli, že

mimo jiné je chybějící důvěra překážkou v komunikaci ve firmě. Tuto hypotézu nelze potvrdit u vedoucích pracovníků, kteří chybějící důvěru neoznačili jako překážku. Kdyby výzkumný vzorek tvořili všichni zaměstnanci firmy, bylo by možné hypotézu potvrdit, poněvadž souhrnný vzorek jako překážku v komunikaci ve firmě uvedl chybějící důvěru.

### **Hypotéza č. 3 (H3)**

Jako poslední byla určena hypotéza: „komunikace s vedoucími pracovníky způsobuje většině řadových zaměstnanců stres“. Tuto hypotézu nelze potvrdit, protože 62 % řadových zaměstnanců nezpůsobuje komunikace s vedoucími pracovníky stres.

## **5 Vlastní návrhy řešení**

Jak z předložených výsledků vyplývá (vliv na práci, objem komunikace v pracovní době atd.) je komunikace důležitým tématem ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. a bylo by vhodné přijmout změny ke zlepšení situace.

### **5.1 Návrhy týkající se vedoucích pracovníků**

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že někteří vedoucí pracovníci (či jeden) neprojevují úctu zaměstnancům, nenaslouchají jim, nezaobírají se jejich názory, nezajímají se o ně. Dále si nežadají zpětnou vazbu a komunikace s nimi způsobuje zaměstnancům stres. Nejsnžším řešením tohoto problému by bylo, aby každý manažer upravil své chování tak, aby projevoval zaměstnancům úctu, naslouchal jim, zabýval se jejich názory a zajímal se o ně. Zda tohoto bylo dosaženo, by mohl vedoucí pracovník zjistit, kdyby si žádal zpětnou vazbu. Tato úprava by jistě měla pozitivní vliv na existenci prostoru pro vyjádření zaměstnanců a na stres při komunikaci s vedoucími pracovníky. Je ovšem otázkou, zda by byli vedoucí pracovníci tohoto sami schopni. Možným řešením je účast vedoucích pracovníků na školení týkající se asertivity. Hospodářská komora nabízí školení Asertivita, které pořádá v Brně. Cena pro jednoho účastníka je 2200 Kč. Jelikož z výzkumu není patrné, který vedoucí pracovník nesplňuje výše zmíněné kritéria, je možná účast všech vedoucích pracovníků. V takovém případě by celkové náklady činily 8800 Kč. Ovšem pokud by firma určila vedoucí pracovníky, pro které by bylo vhodné školení, náklady by se snížily. (RHK BRNO, 2012) Dále je možné školení zrealizovat na FP VUT v Brně, jelikož fakulta má vhodné prostory a mnoho zkušených vyučujících. Nájem prostor by za den činil 1500 Kč. V rámci školení by byl vhodný i praktický nácvik, proto by bylo příhodné stanovit délku školení na 8 h. Pokud by odměna pro vyučujícího dle odhadů byla 1000 Kč/hodinu, celkové náklady by činily 9500 Kč.

Napomoci také správnému řízení podřízených by mohl odběr odborného časopisu Moderní řízení. Jedná se o měsíčník, který poskytuje výběr domácího i zahraničního know-how z oblasti řízení lidských zdrojů, organizace a řízení i manažerských dovedností. Šíře informací v tomto časopise je značná. Přináší analýzy a výsledky výzkumů, informace o nových trendech v řízení, případové studie, profily manažerů a zkušenosti

z řízení podniků. Dále se zabývá životním stylem, kariérou a vzdělávání manažerů. Jestliže by se firma rozhodla odebírat tento měsíčník, bylo by součástí předplatitelského servisu i elektronické newslettery HR Management a Finanční Management. Při navrhovaném odběru 2 kusů časopisu by výše celkových nákladů byla 3360 Kč. (Economia, 2012)

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že velkým problémem ve firmě jsou informace. Z výzkumu vyplývá, že informace jsou mnohdy neúplné a pracovníci je shromažďují i z neoficiálních zdrojů. Pozorování tento problém potvrzuje. Proto by mohla pomoci vyřešit problém měsíční zpráva vedoucích pracovníků. Každý vedoucí pracovník by ve své zprávě informoval o aktuálním dění na oddělení. Tuto zprávu by odeslal ostatním vedoucím pracovníkům prostřednictvím e-mailu. Tyto informace by pomohly ostatním vedoucím pracovníkům plánovat a vykonávat svoji činnost a činnost svého oddělení v návaznosti na skutečnou činnost ostatních oddělení. Například Obchod a Prodej potřebují vědět, kdy se jaké zboží bude vyrábět, jaké jsou problémy ve výrobě a jejich návaznost na stav zásob. Dále by pro ně bylo přínosem informace z Vývoje a výzkumu, jelikož by se v předstihu dozvěděly, jak se produktová nabídka firmy rozšíří. Prostřednictvím měsíční zprávy by se mohla zlepšit i spolupráce mezi odděleními, která není dle výzkumu dobrá. Tyto důležité informace lze sdělit i na měsíčních poradách, avšak by to bylo mnohonásobně časově náročnější. Na poradě by se vedoucí pracovníci mohli dohodnout na požadovaných tématech ve zprávách. Firma platí paušálně výdaje na internet a vedoucí pracovníci by jistě za měsíc našli přibližně hodinu volného pracovního času, takže by další náklady na internet a mzdové náklady nevznikly.

Únava a stres jsou nejčastější překážkou v komunikaci ve firmě i na oddělení. Pozorování naznačuje, že náplň práce jednotlivých pracovníků není stejná. Je možné, že ve firmě existují pracovníci, kteří pracují méně než ostatní. Jiní naopak pracují více. Tento souhrnný problém by bylo možné vyřešit personálním auditem. Firma může využít široké nabídky firem zabývajících se personálním auditem. Cena se stanovuje individuálně podle požadované hloubky výstupů a počtu pracovníků. Firma Gnostika nabízí personální audit v rozmezí 65 000 – 190 000 Kč. V této ceně je zahrnuta cena development centra, rozhovory s pracovníky, zpracování výsledků a jejich prezentace. (GNOSTIKA CONSULTING, 2012) Levnější variantou by bylo spojit se například s Vysokým uče-

ním technickým v Brně či Masarykovou univerzitou a objednat si diplomovou práci. Jelikož studenti mají problém sehnat firmu, v níž by zpracovávali svoji diplomovou práci, byla by tato služba jistě zdarma či za malý úplatek.

Tab. 2 Celkové náklady návrhů pro vedoucí pracovníky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	1. alternativa (RHK Brno)	2. alternativa (FP VUT)
Asertivita	8800 Kč	9500 Kč
Moderní řízení	3360 Kč	3360 Kč
Měsíční zpráva pro vedoucí pracovníky	0 Kč	0 Kč
Personální audit	65000 Kč	0 Kč
Celkové náklady	77160 Kč	12860 Kč

## 5.2 Návrhy týkající se všech zaměstnanců firmy

Z výzkumu vyplývá, že dle názoru 75 % vedoucích pracovníků a 31 % řadových zaměstnanců by školení a praktický nácvik o komunikaci zlepšilo situaci v podniku. Firma ASN Hakr Brno s.r.o. doposud využila bezplatná (hrazená z dotací) školení pořádaná Hospodářskou komorou. Je pravděpodobné, že Hospodářská komora uspořádá školení, jehož hlavním tématem bude efektivní komunikace. Avšak na rok 2012 nemá Hospodářská komora v plánu takové školení uskutečnit. (RHK BRNO, 2012) Další možností je školení pořádané FP VUT v Brně. Fakulta nabízí prostory k tomu vhodné a mnoho zkušených vyučujících. Náklady na školení by zahrnovaly nájem, který podle odhadů činí 1500 Kč/den, a odměna pro vyučujícího, jež je 1000 Kč/hodinu. Neboť interní komunikace je důležité téma a bylo by vhodné ji věnovat dostatečnou pozornost a zahrnout i praktický nácvik, měla by délka trvání školení být minimálně 8h. Celkové náklady by činily 9500 Kč.

Jak už bylo výše uvedeno, velkým problémem ve firmě jsou informace, které jsou mnohdy čerpány z neoficiálních zdrojů. Řadoví zaměstnanci se necítí dostatečně informováni. Možným řešením by bylo vytvoření měsíční zprávy pro všechny zaměstnance. Tuto zprávu by vytvořil vedoucí pracovník obchodu, jelikož je dobře informován o stavu firmy a ve své pracovní době by našel čas pro tvorbu této zprávy. Informace ve zprávě by například obsahovaly údaje, který pracovník nebude v dalším měsíci v zaměstnání. Jaký je plán výroby, jaké jsou výsledky firmy atd. Mimo jiné by zdrojem pro

informace do této zprávy byly měsíční zprávy pro vedoucí pracovníky. Zaměstnanci by prostřednictvím například ankety mohli vyjádřit své požadavky na hlavní témata zprávy. Toto řešení by mohlo zlepšit spolupráci mezi odděleními a spokojenost zaměstnanců. Zpráva by byla rozeslána e-mailem všem pracovníkům, kteří mají firemní adresu či by poskytli soukromou adresu. Zpráva by byla vyvěšena na nástěnce u snímače čipů. Lze předpokládat, že rozsah zprávy by činil přibližně 3 strany. Podle informací z firmy tisk 1 strany a papír firmu stojí 0,50 Kč. Výše měsíčních nákladů by byla necelé 2 Kč.

Firma by se dále měla zabývat otázkou benefitů. Požadovaný příspěvek na penzijní připojištění firma poskytuje. Z toho ovšem vyplývá, že všichni zaměstnanci nejsou o této skutečnosti informováni. Proto by bylo vhodné tuto informaci zanechat do měsíční zprávy. S firmou byl konzultován benefit, který umožňoval týden dovolené navíc. Zavedení tohoto benefitu by narušilo plynulost výroby a jiných procesů ve firmě. Tento benefit musí firma důkladně analyzovat a řešit jeho možnost realizace. Ve firmě jsou zaměstnanci Vývoje a výzkumu, Obchodu a Prodeje odměňováni finančními bonusy. Tato odměna chybí u zaměstnanců Výroby. Proto by bylo vhodné poskytnout zaměstnancům Výroby finanční benefit v podobě odměny za malé procento vad ve výrobě. Tento benefit by byl motivující pro zaměstnance a výhodný z hlediska kvality výrobků pro firmu.

Tab. 3 Celkové náklady návrhů pro všechny zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	1. alternativa (RHK Brno)	2. alternativa (FP VUT)
Efektivní komunikace	0 Kč	9500 Kč
Měsíční zpráva pro všechny zaměstnance	1,50 Kč	1,50 Kč
Celkové náklady	1,50 Kč	9501,50 Kč

### 5.3 Přínosy vlastních návrhů

Jestliže by dané návrhy byly přijaty, mezi hlavní přínosy lze přiřadit úsporu času zaměstnanců při zjišťování potřebných informací, které je mnohdy komplikované, neboť není jasný zdroj konkrétní informace. Mnohým zaměstnancům komplikuje vykonávání jejich práce nedostatek potřebných informací. Jestliže by vznikly měsíční zprávy pro

vedoucí pracovníky a všechny zaměstnance, mohli by se více věnovat své práci a nezdržovat se hledáním informací.

Vedoucím pracovníkům by návrhy napomohly k snadnějšímu vedení zaměstnanců k oboustranné spokojenosti, jelikož by školení a časopis ukázaly cestu k požadovanému vedení zaměstnanců a interní komunikaci.

K rychlejšímu řešení problému a kvalitnějšímu vykonávání pracovních povinností by mohly též přispět předkládané návrhy, jelikož by se zlepšila interní komunikace ve firmě. Také zlepšení komunikace by ušetřilo čas zaměstnancům a více své pracovní doby by věnovali výkonu své práce.

Celkové zlepšení interní komunikace, které by bylo doprovázeno změnou chování některých vedoucích pracovníků, by jistě přispělo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Spokojenější pracovníci by jistě pracovali kvalitněji.

Celkové přínosy nastíněných nápadů by nepochybně předčily náklady s nimi spojené a přijetí návrhů by dozajista přispělo ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Jelikož by se zaměstnanci více věnovali své práci a tudíž činnosti ve prospěch firmy a zvýšila by se kvalita produktů.

## 6 Diskuse

Předkládanému tématu by přispělo ke zlepšení řešení, jestliže by výzkum prováděla jiná osoba než autorka této práce. Při prováděném výskytu se mohl vyskytnout u respondentů strach odpovídat podle pravdy, jelikož autorka této práce je dcera spolumatelce firmy. Jiná osoba by mohla aplikovat i rozhovory se zaměstnanci, protože by strach z jejího donášení se pravděpodobně nevyskytl. Případný strach by ovšem mohl být způsoben zveřejněním výsledků dotazníků, jak naznačili někteří respondenti. Důvěra v osobu provádějící výzkum je velmi důležitá pro relevantnost výsledků. Proto v dotaznících byly uskutečněny kroky ke zvýšení důvěry.

Práce by jistě byla přínosnější, kdyby ji vypracovávala osoba dlouhodobě zaměstnaná ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. a detailně znalá situace v podniku. V tomto případě by její pozorování bylo obsáhlejší a lze předpokládat, že návrhy by byly přínosnější. Autorka této práce ve firmě absolvovala praxi a několik brigád, tudíž její znalosti situace jsou omezené. Navíc by osobě dlouhodobě zaměstnané ve firmě zaměstnanci mohli více důvěřovat, jelikož by ji znali lépe a už by ze svých zkušeností s ní mohli lépe odhadnout její chování, což by ovlivnilo jejich důvěru.

Pokud by se firma více chtěla zajímat o názory zaměstnanců v oblasti interní komunikace nebo v jiných oblastech a chtěla by opět použít dotazník, je vhodné znovu jako motivační prvek pro vyplnění dotazníku použít čokoládu. Při distribuci dotazníků se tento motivační prvek autorce práce velmi osvědčil. Mnoho zaměstnanců nechtělo dotazník vyplnit, avšak po doplnění, že k dotazníku je připojena čokoláda, rychle změnilo názor. Někteří zaměstnanci chtěli vyplnit i více dotazníků, aby získali více čokolád. Náklady na čokolády pro všechny zaměstnance činily přibližně 1000 Kč. Cena papíru a tisku činila zaokrouhleně 0,50 Kč. Celkem bylo vytištěno 38 dotazníků. Náklady na dotazníky, které měly 3 strany, byly 57 Kč. Náklady na výzkum činily celkem 1057 Kč.

Avšak přes veškeré možné nedostatky výše zmíněné je tato práce první sondou do oblasti interní komunikace ve firmě ASN Hakr Brno s.r.o. a předkládá firmě především podklady pro zamyšlení nad stávající situací a možné postupy řešení dané problematiky.

## Závěr

Firma ASN Hakr Brno s.r.o. zahájila svou existenci v roce 1992. První produkt firmy byl střešní nosič kol. Po několika stěhování se firma usídlila ve výrobním areálu v Újezdě u Brna. Nyní se v nabídce firmy nacházejí nosiče kol, střešní nosiče, příčné nosiče pro vozy s hagusy (s podélníky), střešní boxy a nosiče kol na tažné zařízení.

Ve firmě pracuje 38 zaměstnanců, kteří spolu komunikují ústní, písemnou i obrazovou formou. Používá se převážně komunikace face to face, telefon a elektronická pošta. Nejdůležitější informace pro výkon práce jsou umístěny na nástěnkách na odděleních. Na nástěnce u snímače čipů se nachází informace o žádostech o dovolenou, o lékářích a podobně. Výsledky jednotlivých oddělení jsou prezentovány středním managementem na měsíční poradě top managementu. Jedenkrát týdně se uskutečňuje porada oddělení Obchod. Oddělení Vývoj a výzkum realizuje poradu třikrát týdně. Denně se konají porady Výroby. Přesně daný termín nemají porady oddělení Prodej a uskutečňují se podle potřeby. Zaměstnanci jsou informováni mimo jiné o ročním obratu a dojednaných zakázkách na každoročním vánočním večírku. Každý měsíc též probíhá neformální oběd zaměstnanců jednotlivých oddělení, která firma hraří.

V průběhu praxe a několika brigád autorka této práce pozorovala nespokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Proto cílem této diplomové práce bylo analyzovat interní komunikaci a následně předložit návrhy na zlepšení dané situace ve společnosti. Diplomová práce bude sloužit jako podklad podniku pro řešení dané problematiky.

Poněvadž autorka této práce je dcerou spolumajitele firmy a lze předpokládat určitou pochybnost zaměstnanců v její etické chování, bylo použito dotazníkové šetření a pozorování. V rámci snahy posílení důvěry zaměstnanců v osobu provádějící výzkum a v anonymitu nebyly v dotazníku zahrnuty identifikační otázky (věk, pohlaví, pracovní umístění). Dotazník tvoří 38 otázek, jež 3 jsou otevřené, 2 polootevřené a 33 uzavřené. Zaměstnanci byli rozděleni do dvou skupin: manažeři a řadoví zaměstnanci. Na základě odpovědí obou skupin byl porovnán jejich pohled na danou situaci. Dále byly pomocí dotazníku testovány následující hypotézy:

- H1: většinu své pracovní doby zaměstnanci ve firmě komunikují,
- H2: jednou z překážek v komunikaci ve firmě je chybějící důvěra,
- H3: komunikace s vedoucími pracovníky způsobuje většině řadových zaměstnanců stres.

Z výše uvedených hypotéz bylo možné potvrdit pouze hypotézu č. 2 u skupiny řadových zaměstnanců, neboť uvedli, že mimo jiné je chybějící důvěra překážkou v komunikaci ve firmě.

Z výsledků mimo jiné vyplývá, že 54 % řadových zaměstnanců považuje informace od vedoucích pracovníků za srozumitelné a úplné, 32 % z nich je hodnotí jako srozumitelné ale neúplné. 7 % respondentů z řad řadových zaměstnanců informace klasifikuje jako úplné ale nesrozumitelné a stejné množství respondentů je považuje za nesrozumitelné a neúplné. 75 % vedoucích pracovníků si myslí, že informace jimi poskytované jsou úplné a srozumitelné. 25 % dotázaných z řad vedoucích pracovníků považuje informace za srozumitelné ale neúplné. Nikdo z respondentů se nedomnívá, že by informace jimi poskytované byly úplné a nesrozumitelné nebo neúplné a nesrozumitelné. Dále výzkum ukazuje, že pro 32 % řadových zaměstnanců je zdrojem důležitých informací pouze oficiální zdroje. Oficiální i neoficiální zdroje využívá 58 % dotázaných. 3 % respondentů získává informace z neoficiálních zdrojů a 6 % zaměstnanců neuvedlo odpověď. Důležité informace pro vedoucí pracovníky čerpá 75 % z nich z oficiálních i neoficiálních zdrojů. 25 % respondentů se informuje pouze u oficiálních pramenů. Proto bylo navrženo zavedení měsíčních zpráv pro vedoucí pracovníky, kdy každý vedoucí pracovník by ve své zprávě informoval o aktuálním dění na jeho oddělení. Distribuce zprávy by probíhala prostřednictvím e-mailu. Tyto informace by pomohly ostatním vedoucím pracovníkům plánovat a vykonávat svoji činnost a činnost svého oddělení v návaznosti na skutečnou činnost ostatních oddělení. Podnik měsíčně platí paušál poskytovateli internetového připojení a vedoucí pracovníci by nepochybně za měsíc našli přibližně hodinu volného pracovního času, takže by další náklady na internet a mzdové náklady nevznikly. Dále byla navržena měsíční zpráva pro všechny zaměstnance. Sepisoval by ji vedoucí pracovník oddělení Obchod. Ten by mohl informace čerpat mimo jiné z měsíčních zpráv pro vedoucí pracovníky. Tato osoba byla zvolena

z důvodu její značné informovanosti o stavu firmy. V této zprávě by se nacházely především informace o plánovaných dovolených, výrobním plánu a výsledcích firmy. V anketě by též mohli sami zaměstnanci hlasovat, jaké informace jsou pro ně nejdůležitější. Ve své pracovní době by bezpochyby našel čas na sepsání zprávy, a tudíž by nevznikly dodatečné mzdové náklady. Tisk by firmu zatížil 1,50 Kč. Zpráva by byla rozeslána na e-mailové adresy zaměstnanců (firemní i soukromé). Zpráva by byla také vyvěšena na nástěnce u snímače čipů.

Z analýzy primárních dat je též patrné, že dle názoru 75 % vedoucích pracovníků a 31 % řadových zaměstnanců by školení a praktický nácvik o komunikaci zlepšilo situaci v podniku. Firma ASN Hakr Brno s.r.o. se účastnila školení pořádaná Hospodářskou komorou, která byla hrazena z dotací. Lze předpokládat, že Hospodářská komora uspořádá školení zabývající se efektivní komunikací, nicméně na rok 2012 neplánuje Hospodářská komora takové školení uskutečnit. Alternativou je školení pořádané FP VUT v Brně. Fakulta poskytuje vhodné prostory a zaměstnává mnoho zkušených vyučujících. Nájem by činil podle odhadů 1500 Kč/den a odměna pro vyučujícího je ve výši 1000 Kč/hodinu. Jelikož interní komunikace je pro podnik důležitá a je vhodné ji věnovat dostatečnou pozornost a zahrnout i praktický nácvik, délka trvání školení byla stanovena na minimálně 8h. Z toho plyne, že celkové náklady by činily 9500 Kč.

Náklady na předkládané návrhy by bezpochyby byly v důsledku nižší než jejich přínosy, jelikož by zlepšení situace jistě zlepšilo konkurenceschopnost podniku.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARNOLD, J., ET AL. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha : Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. 1. vydání. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC. *Jak překonat starosti a stres*. 1. vydání. Praha : Práh, 2011. 155 s. ISBN 978-80-7252-320-7.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha : Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

- DVOŘÁKOVÁ, Z., ET AL. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management : Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- ECONOMIA. *Ceník*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://predplatne.economia.ihned.cz/cz/cenik/>>.
- ECONOMIA. *Odborné tituly*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://predplatne.economia.ihned.cz/cz/odborne-tituly/moderni-rizeni/>>.
- FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : Jak zkoumat lidskou duši*. 2. vydání. Praha : Portál, 2010. 255 s. ISBN 978-80-7367-815-9.
- GNOSTIKA CONSULTING. *Ceník služeb*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.gnostika.cz/inpage/cenik/>>.
- HAKR BRNO. *Historie společnosti HAKR*. [online]. 2012 [cit. 2012-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.hakrbrno.cz/>>.
- HAKR BRNO. *Nosiče kol HAKR*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.hakrbrno.cz/NosiceKol.aspx>>.
- HAKR BRNO. *Nosiče kol na tažné zařízení*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.hakrbrno.cz/NosiceKolNaTazneZarizeni.aspx>>.
- HAKR BRNO. *Nosiče lyží HAKR*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.hakrbrno.cz/NosiceLyzi.aspx>>.
- HAKR BRNO. *Střešní boxy - autoboxy*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.hakrbrno.cz/StresniBoxy.aspx>>.
- HAKR BRNO. *Střešní nosiče HAKR*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.hakrbrno.cz/StresniNosice.aspx>>.
- HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vydání. Praha : Portál, 2004. 311 s. ISBN 80-7178-803-1.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

- HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci : vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha : Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Hradec Králové : Gaudeamus, 2001. 285 s. ISBN 80-7041-951-2.
- KONEČNÁ, Z. *Základy komunikace*. 1. vydání. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2009. 151 s. ISBN 978-80-214-3891-0.
- LOUČKOVÁ, I. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. 1. vydání. Praha : Sociologické nakladatelství, 2010. 311 s. ISBN 978-80-86429-79-3.
- LYNESS, D. *Stress*. [online]. 2010 [cit. 2011-09-10]. Dostupné z WWW: <[http://kidshealth.org/teen/your\\_mind/emotions/stress.html](http://kidshealth.org/teen/your_mind/emotions/stress.html)>.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Interpersonální komunikace*. 1. vydání. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2001. 187 s. ISBN 80-7318-047-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. *Management*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres : praktický atlas sebezvládnání*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2008. 178 s. ISBN 978-80-247-2593-2.
- PRÁŠKO, J., PRÁŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2007. 277 s. ISBN 978-80-247-1697-8.
- REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*. 1. vydání. Praha : Portál, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7367-317-8.

- RHK BRNO. *Komunikační / manažerské dovednosti*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-17].  
Dostupné z WWW:  
<[http://www.rhkbrno.cz/\\_jeco/content/blogcategory/43/122/](http://www.rhkbrno.cz/_jeco/content/blogcategory/43/122/)>.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada, 2004. 600 s.  
ISBN 80-247-0495-1.
- ROSCH, P. J. *Stress*. [online]. 2009 [cit. 2011-09-10]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.stress.org/>>.
- STÖPPLER, M. C. *Stress*. [online]. 2009 [cit. 2011-09-10]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.medicinenet.com/stress/article.htm>>.
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- THOMSON, R. *Řízení lidí = Managing people*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2007. 249 s.  
ISBN 978-80-7357-267-9.
- VEBER, J., ET AL. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. 734 s.  
ISBN 978-80-7261-200-0.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací : Efektivní komunikace v praxi*.  
1. vydání. Praha : Grada, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

## Seznam obrázků

Obr. 1 Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací .....	14
Obr. 2 Schéma komunikačního modelu .....	15
Obr. 3 Trojúhelník RTP .....	30
Obr. 4 Organizační struktura podniku .....	36
Obr. 5 Kolik procent pracovní doby komunikujete s jinými osobami ve firmě (i při jiné činnosti)? – řadoví zaměstnanci .....	39
Obr. 6 Kolik procent pracovní doby komunikujete s jinými osobami ve firmě (i při jiné činnosti)? – vedoucí pracovníci .....	40
Obr. 7 Jsou informace poskytované vedoucími pracovníky srozumitelné a úplné? – řadoví zaměstnanci.....	42
Obr. 8 Myslíte si, že by školení o komunikaci a praktický nácvik zlepšilo situaci v podniku? - řadoví zaměstnanci .....	43
Obr. 9 Myslíte si, že vedení sděluje všechny informace a žádné nezatajuje? – řadoví zaměstnanci.....	46
Obr. 10 Máte dojem, že Vám vedoucí pracovníci naslouchají? – řadoví zaměstnanci ..	48
Obr. 11 Jaké jsou dle Vašeho názoru překážky v komunikaci ve firmě? – řadoví zaměstnanci .....	49
Obr. 12 Jaké jsou dle Vašeho názoru překážky v komunikaci na oddělení? – řadoví zaměstnanci .....	50
Obr. 13 Domníváte se, že jsou vedoucí pracovníci příkladem? – řadoví zaměstnanci...	51
Obr. 14 Kdybyste kritizovali ve Vaší firmě, přijde trest? – řadoví zaměstnanci.....	54

Obr. 15 Chtějí vedoucí pracovníci ve Vaší firmě zpětnou vazbu (jejich hodnocení atd.)? – řadoví zaměstnanci .....	55
Obr. 16 Chtějí vedoucí pracovníci ve Vaší firmě zpětnou vazbu (jejich hodnocení atd.)? – vedoucí pracovníci.....	56
Obr. 17 Jakou formou probíhá komunikace ve firmě? – srovnání .....	59
Obr. 18 Jakou formou byste chtěl/a, aby se ve firmě komunikovalo? – srovnání.....	60
Obr. 19 Jsou informace poskytované vedoucími pracovníky srozumitelné a úplné? – srovnání .....	61
Obr. 20 Informace důležité pro Vás, které získáváte ve firmě? – srovnání.....	61
Obr. 21 Myslíte si, že ve Vaší firmě jsou rovnoměrně používány tresty a pochvaly? – srovnání .....	62
Obr. 22 Myslíte si, že vedení sděluje všechny informace a žádné nezatajuje? – srovnání .....	62
Obr. 23 Zabývají se vedoucí pracovníci Vašimi názory? – srovnání .....	63
Obr. 24 Myslíte si, že komunikace ve firmě je dobrá? – srovnání .....	64
Obr. 25 Jaké jsou dle Vašeho názoru překážky v komunikaci ve firmě? – srovnání .....	64
Obr. 26 Domníváte se, že jsou vedoucí pracovníci příkladem? – srovnání.....	65
Obr. 27 Máte pocit, že se vedoucí pracovníci zajímají o zaměstnance? – srovnání.....	66
Obr. 28 Myslíte si, že oddělení mezi sebou dobře spolupracují? – srovnání.....	66

Obr. 29 Chtějí vedoucí pracovníci ve Vaší firmě zpětnou vazbu (jejich hodnocení atd.)? – srovnání .....	67
--	----

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Fyzikální a behaviorální symptomy stresu .....	32
Tab. 2 Celkové náklady návrhů pro vedoucí pracovníky .....	71
Tab. 3 Celkové náklady návrhů pro všechny zaměstnance .....	72
Tab. 4 Oblíbené benefity .....	86

## Přílohy

### Seznam oblíbených benefitů

Tab. 4 Oblíbené benefity (Zdroj: upraveno Branham, s. 176-178)

<b>Rodinně orientované benefity</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prostředky na péči o závislou osobu</li><li>• Flexibilní pracovní doba</li><li>• Zkrácený pracovní týden</li><li>• Sdílení pracovního místa</li><li>• Služba péče o starší lidi</li><li>• Služba péče o děti</li><li>• Pomoc s adopcí</li></ul>
<b>Zdravotní benefity</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Program pokrývající náklady na léky na předpis</li><li>• Životní pojištění</li><li>• Pojištění stomatologických zákroků</li><li>• Pojištění duševního zdraví</li><li>• Prostředky na zdravotní péči využitelné podle úvahy</li><li>• Asistenční programy pro zaměstnance</li><li>• Wellness programy</li><li>• Pojištění dlouhodobé zdravotní péče</li><li>• Program péče o novorozence</li><li>• Program preventivních prohlídek</li><li>• Program pro odvykání kouření</li><li>• Příspěvek nebo úhrada vstupného do fitness center</li><li>• Pojištění předčasného úmrtí</li><li>• Zdravotní péče o zaměstnance, kteří odešli do důchodu</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programy prenatální péče</li> <li>• Programy pro podporu hubnutí</li> <li>• Fitness centrum v prostorách společnosti</li> <li>• Program na redukci stresu</li> <li>• Pokrytí nákladů na léčbu neplodnosti</li> <li>• Nutriční terapie</li> </ul>
<b>Benefity v podobě osobních služeb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semináře, kurzy, konference</li> <li>• Členství v odborných organizacích</li> <li>• Každodenní neformální oblečení</li> <li>• Dotovaná závodní jídelna</li> <li>• Právní pomoc</li> <li>• Služby čistírny</li> <li>• Masérské služby</li> <li>• Trénink sebeobrany</li> <li>• Asistenční služby</li> <li>• Hotová jídla s sebou domů</li> </ul>
<b>Benefity spojené s pracovním volnem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placené volno při úmrtí v rodině</li> <li>• Dlouhodobá pracovní neschopnost</li> <li>• Program umožňující delší neplacené volno</li> </ul>
<b>Finanční benefity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilní výběr skladby benefitů</li> <li>• Příspěvek na parkování</li> <li>• Příspěvek na dopravu</li> <li>• Podpora společného dojíždění zaměstnanců auty</li> <li>• Placené školné dítěti zaměstnance</li> </ul>
<b>Služební cesty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placené meziměstské hovory domů v průběhu cesty</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Náhradní volno za čas strávený cestováním</li><li>• Proplacení služeb čistírny během služební cesty</li><li>• Proplacení nákladů členství ve fitness klubech za dobu strávenou na cestách</li></ul>
<b>Benefity spojené s bydlením</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pomoc s pronájmem</li><li>• Pomoc s krytím hypotéky</li><li>• Připojení k internetu zdarma nebo se slevou</li></ul>

## Dotazník

### Dotazník

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění dotazníku mapujícího vnitropodnikovou komunikaci ve Vaší firmě, který je součástí mé diplomové práce. Výsledky a návrhy na změny v komunikaci budou následně předány vedení firmy. Dotazník je anonymní a tato skutečnost je ještě podpořena absencí otázek o pracovní pozici, věku a pohlaví. Odpovědi prosím zakroužkujte. Za vyplnění dotazníku předem děkuji

Pavla Králová, studentka FP VUT v Brně

- 1. Kolik procent pracovní doby komunikujete s jinými osobami ve firmě (i při jiné činnosti)?**  
a) do 25 %                      b) 25-49 %                      c) 50-75 %                      d) více než 75 %
- 2. Máte pocit, že Vám vedoucí pracovníci projevují úctu?**  
a) ano, všichni                      b) někteří ano                      c) ne
- 3. Jakou formou probíhá komunikace ve firmě?**  
a) ústně osobně                      b) ústně telefonicky                      c) písemně, převážně papírovou formou  
d) písemně, převážně elektronickou formou
- 4. Jakou formou byste chtěl/a, aby se ve firmě komunikovalo?**  
a) ústně osobně                      b) ústně telefonicky                      c) písemně, převážně papírovou formou  
d) písemně, převážně elektronickou formou
- 5. Jsou informace poskytované vedoucími pracovníky srozumitelné a úplné?**  
a) jsou srozumitelné a úplné                      b) srozumitelné ale neúplné                      c) úplné ale nesrozumitelné  
d) nesrozumitelné a neúplné
- 6. Pokud jsou informace nesrozumitelné a neúplné, máte prostor pro dotazy?**  
a) ano, vždy                      b) ano, někdy                      c) ne
- 7. Myslíte si, že by školení o komunikaci a praktický nácvik zlepšilo situaci v podniku?**  
a) ano, školení pro zaměstnance i vedoucí pracovníky                      b) ano, školení jen pro zaměstnance  
c) ano, školení jen pro vedoucí pracovníky  
d) žádné školení není potřeba                      e) nevím
- 8. Poupravujete informace, které říkáte vedoucím pracovníkům?**  
a) ano, často                      b) ano, někdy                      c) ne
- 9. Informace důležité pro Vás, které získáváte ve firmě?**  
a) pouze z oficiálních zdrojů                      b) z oficiálních i neoficiálních zdrojů  
c) jen z neoficiálních zdrojů
- 10. Domníváte se, že máte dobré vztahy s ostatními zaměstnanci?**  
a) ano, se všemi                      b) ano, s některými                      c) ne                      d) nevím
- 11. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?**  
a) převážně ano                      b) převážně ne                      c) nevím

- 12. Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve firmě?**  
a) ano                      b) ne                      c) nevím
- 13. Myslíte si, že ve Vaší firmě jsou rovnoměrně používány tresty a pochvaly?**  
a) ano                      b) více tresty                      c) více pochvaly                      d) nevím
- 14. Domníváte se, že dostáváte od vedoucích pracovníků zpětnou vazbu (hodnotí Vás, atd.)?**  
a) ano, od všech                      b) ano, od některých                      c) ne
- 15. Myslíte si, že vedení sděluje všechny informace a žádné nezatajuje?**  
a) sděluje všechno                      b) některé informace zatajuje                      c) zatajuje  
d) nevím
- 16. Zabývají se vedoucí pracovníci Vašimi názory?**  
a) ano, všichni                      b) jen někteří                      c) ne
- 17. Bojíte se vyjadřovat ze strachu, že přijdete o místo?**  
a) ano                      b) ne
- 18. Máte dojem, že Vám vedoucí pracovníci naslouchají?**  
a) ano                      b) jen někteří                      c) ne                      d) nevím
- 19. Myslíte si, že komunikace ve firmě je dobrá?**  
a) ano                      b) někdy                      c) ne
- 20. Jaké jsou dle Vašeho názoru překážky v komunikaci ve firmě?**  
a) chybí důvěra                      b) druhá strana nenaslouchá  
c) únava, stres atd.                      d) druhá osoba  
e) jiné.....
- 21. Jaké jsou dle Vašeho názoru překážky v komunikaci na oddělení?**  
a) chybí důvěra                      b) druhá strana nenaslouchá  
c) únava, stres atd.                      d) druhá osoba  
e) jiné.....
- 22. Domníváte se, že jsou vedoucí pracovníci příkladem?**  
a) ano                      b) jen někteří                      c) ne
- 23. Chcete i v budoucnosti pracovat ve firmě?**  
a) ano                      b) ne                      c) nevím
- 24. Máte pocit, že se vedoucí pracovníci zajímají o zaměstnance?**  
a) ano                      b) jen někteří                      c) ne                      d) nevím
- 25. Myslíte si, že oddělení mezi sebou dobře spolupracují?**  
a) ano                      b) jak kdy                      c) ne
- 26. Víte přesně, co máte dělat při výkonu práce?**  
a) ano, vždy                      b) někdy ano                      c) většinou ne                      d) ne
- 27. Dostáváte přesné instrukce?**  
a) ano, vždy                      b) ano, někdy                      c) ne

**28. Vyskytuje se ve Vaší firmě donášení?**

- a) ano, donáší hodně zaměstnanců      b) ano, donáší jen někteří zaměstnanci  
c) ne      d) nevím

**29. Máte ve firmě možnost se vyjádřit?**

- a) ano      b) někdy      c) ne

**30. Pokud ano, jak?**

.....

**31. Kdybyste kritizovali ve Vaší firmě, přijde trest?**

- a) ano      b) někdy      c) ne

**32. Chtějí vedoucí pracovníci ve Vaší firmě zpětnou vazbu (jejich hodnocení atd.)?**

- a) ano      b) jen někteří      c) ne      d) nevím

**33. Způsobuje Vám komunikace s vedoucími pracovníky stres?**

- a) ano      b) jen s některými      c) ne

**34. Jaké benefity byste chtěl/a od firmy dostávat?**

.....

**35. Co by se podle Vás mělo na komunikaci zlepšit?**

.....

**36. Myslíte si, že má komunikace ve firmě vliv na Vaši práci?**

- a) ano      b) ne      c) nevím

**37. Máte dojem, že komunikace s vedoucím pracovníkem má vliv na vaši práci?**

- a) ano      b) ne      c)nevím

**38. Využili byste možnost hodnotit svého nadřízeného?**

- a)ano      b) ne      c) nevím

Děkuji za Váš čas.