

Komunikace ve firmě a její zlepšování

Iva Podmolíková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iva PODMOLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **L09856**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Komunikace v podniku a její zlepšování**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů týkajících se problematiky komunikace v podniku**
- 2. Analyzujte současný stav komunikace v daném podniku**
- 3. Na základě provedené analýzy navrhnete doporučení vedoucí ke zdokonalení komunikace ve zvoleném podniku**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitřní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

[2] HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0 (brož.).

[3] SIRŮČKOVÁ, Vlasta a Ondřej SVOBODA. Externí a interní komunikace podniku. Pradubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-160-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



L.S.



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne *10.5.2012...*

Podmíněně
.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato práce analyzuje interní a externí komunikaci ve firmě. Je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou uvedeny členění interní komunikace, zásady efektivní komunikace, komunikační proces a mix. V teoretické části je uvedena i externí komunikace pouze v informativním měřítku. Praktická část obsahuje analýzu v konkrétní firmě formou dotazníkového šetření. Závěrem praktické části práce je vyhodnocení šetření a návrh na zlepšení stávajícího stavu.

Klíčová slova: Interní komunikace, externí komunikace, komunikační mix, komunikační proces, Swot analýza

ABSTRACT

This paper analyzes the internal and external communication in the company. It is divided into theoretical and practical part. In the theoretical section lists the breakdown of internal communication, principles of effective communication, communication process and mix. The theoretical part is presented as well as external communications in an information only basis. The practical part contains an analysis of a particular company in the form of a questionnaire survey. Finally the practical part of this thesis is evaluation of the proposal to improve the current situation.

Keywords: Internal communication, external communication, communication mix, communication process, SWOT analysis

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Bilíkové, za ochotu spolupracovat a konzultovat tuto práci. Dále bych velice ráda poděkovala za cenné informace a rady.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Aura s. r. o. Především za poskytnutí informací o své firmě a za ochotu spolupracovat.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VÝZNAM A CÍLE KOMUNIKACE	11
2 POJEM KOMUNIKACE	13
2.1 DATA	13
2.2 INFORMACE	14
2.3 ZNALOSTI	14
3 FUNKCE KOMUNIKACE	16
4 KOMUNIKAČNÍ PROCES	17
4.1 FÁZE KOMUNIKAČNÍHO PROCESU	18
4.1.1 Charakteristika cílového příjemce.....	18
4.1.2 Vystihnutí reakce zákazníků	18
4.1.3 Zvolení typu zprávy	18
4.1.4 Volba cesty, kterou chceme sdělení k příjemcům doručit	18
4.1.5 Výběr osoby, která bude zprávu prezentovat	19
4.1.6 Zpětná vazba	19
5 DĚLENÍ KOMUNIKACE, BARIÉRY	20
6 KOMUNIKAČNÍ MIX	21
6.1 NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU	22
6.1.1 Reklama.....	23
6.1.2 Podpora prodeje, Public Relations	24
6.1.3 Výstavy a veletrhy.....	24
6.1.4 Přímá marketingová komunikace.....	24
6.1.5 Osobní prodej	24
6.1.6 Interaktivní marketing	24
7 INTERNÍ KOMUNIKACE	25
7.1 INTERNÍ CÍLE A STRATEGIE	25
8 FORMY KOMUNIKACE	27
8.1 KOMUNIKACE OSOBNÍ	27
8.2 KOMUNIKACE NEOSOBNÍ.....	27
8.3 ÚSTNÍ KOMUNIKACE.....	27
8.4 PÍSEMNÁ KOMUNIKACE	30
8.5 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE	31
9 EXTERNÍ KOMUNIKACE	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
10 PROFIL SPOLEČNOSTI AURA SPOL. S R. O.	34

10.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	34
10.2	STŘEDISKA A ÚSEKY	34
10.3	CÍLE FIRMY DO BUDOUCNA	36
10.4	INTERNÍ KOMUNIKACE V PRAXI: ANALÝZA PROSTŘEDNICTVÍM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	37
10.5	SHRNUTÍ.....	48
10.6	SWOT ANALÝZA	48
10.7	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU KOMUNIKACE.....	50
10.8	EXTERNÍ KOMUNIKACE V PRAXI.....	52
10.8.1	Swot analýza	52
10.8.2	Swot matice	53
ZÁVĚR		54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		55
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		57
SEZNAM OBRÁZKŮ		58
SEZNAM TABULEK.....		59
SEZNAM PŘÍLOH.....		60

ÚVOD

Ve většině firem vedoucí pracovníci neumí sdělit svým zaměstnancům firemní vizi, cíle, tak, aby si zaměstnanec získal, nebo neumí sdělit, co vlastně od zaměstnanců pracovně očekává. Někteří nevyužívají ve firmách komunikaci k informování a motivaci ostatních, ale využívají ji k získání a udržení vlastní pozice. V takových případech se jedná o komunikace značně neefektivní a mnohé podniky si tento problém v posledních letech začínají uvědomovat. Špatně fungující vnitropodniková komunikace je vážnou překážkou v produktivitě a kvalitě výrobku. V České republice i ve světě mnohé firmy označují interní komunikaci firmy jako největší vyskytující se problém, který neumějí řešit. Ve většině případů v těchto firmách manažeři nevědí, co si mají pod pojmem vnitropodniková komunikace představit a jak ji efektivně provozovat. Někteří z manažerů neumějí dostatečně komunikovat s druhými lidmi a tím je patřičně motivovat.

Výběr tématu práce byl jednoznačný, jelikož na komunikaci se v mnoha firmách zapomíná nebo se nekomunikuje správně a účinně. Pro svou práci jsem si vybrala firmu AURA spol. s r. o. Olomouc, kde jsem mohla provést svou analýzu. Práce se skládá z části teoretické a části praktické. V první části jsou obsaženy základní pojmy týkající se komunikace a dále pak zásady pro komunikaci správnou a efektivní. V teorii se také vyskytují na odkazy komunikačních bariér a chyb.

Praktická část obsahuje profil dané společnosti, ve které jsem provedla dotazníkové šetření stavu interní komunikace. Následně jsem tyto dotazníky vyhodnotila a vytvořila z nich návrhy, které by firmě pomohly komunikaci oživit a správně nasměrovat. Z výsledků byla také vytvořena SWOT analýza. Posledním bodem praktické části je informativní zaměření na externí komunikaci podniku. Obsahující také SWOT analýzu stavu externí komunikace.

Cílem této práce bylo analyzovat současný stav komunikace ve společnosti Aura s. r. o. pomocí dotazníků. Poté na zjištěnou skutečnost stavu komunikace ve firmě navrhnout patřičná zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM A CÍLE KOMUNIKACE

Komunikaci vnímáme jako jednu ze základních a velice důležitých částí chodu firmy. Na komunikaci je závislé veškeré fungování podniku, především správnost. Komunikace ovlivňuje kvalitu informačního procesu a činí mezilidské vztahy efektivnější. Pouze efektivní komunikace je ve firmě přínosnou složkou. Komunikace se vyskytuje v různých částech firmy a je potřeba komunikovat správně. Je vyžadováno, aby celý proces probíhal rychle a aby byl založen na správnosti. Pouze po splnění těchto faktorů můžeme očekávat celou komunikaci za přínosnou. Komunikace v interním prostředí podniku má zásadní vliv na jeho fungování, je základním kamenem řízení a ovlivňuje prosperitu podniku. Komunikace bývá s pohledu managementu často podceňovaná a stává se slabinou mnoha firem a podniků. Firmy se často soustředí na technické pojetí komunikace a zapomínají na podstatu interní komunikace zakotvenou zejména v každodenní manažerské práci. [2]

Mezi nejhlavnější cíle komunikace patří:

- Tvoření a změna postojů, tím i změna pracovního chování pracovníků společnosti,
- vzájemné pochopení (vedení a spolupracující útvary),
- motivační a informační propojení firmy,
- fungování zpětné vazby. [1]

K dosažení těchto cílů je třeba vytvořit příznivé podmínky, které lze shrnout do několika bodů:

- *Všichni pracovníci znají cíle firmy, vnitřně je přijmou za záležitost prvořadě důležitosti a jsou ochotni je realizovat. To znamená, že s nimi musí jejich nadřízení o cílech firmy komunikovat.*
- *Každý pracovník ví, co se od něj očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílů týmu i celé firmy. Každý pracovník dále musí vědět, jaké jsou jeho pravomoci a jaká je jeho odpovědnost.*
- *Pracovníci firmy jsou seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám, například při snížení cen výrobků konkurenční firmy apod.*
- *Každý pracovník má od ostatních spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci.*
- *Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy.*

- *Pravidelně je všem vedoucím pracovníkům a manažerům poskytována zpětná vazba.* [1, str. 44, 45]

2 POJEM KOMUNIKACE

Význam slova komunikace pochází z latinského pojmu „communicare“, což znamená někomu něco dát, něco s někým sdílet, nebo vyměňování informací. Pojmem komunikace vyjadřuje také spojení informací, přenos informací, sdělování a výměnu informací. [8]

Komunikace je proces, ve kterém se vyměňují informace a má za úkol dorozumět se. Komunikací je brán také proces tvorby společného chápání a interpretování myšlenek a názorů mezi dvěma a více jednotlivci.[7] Obecně je komunikace chápána jako nepřetržitý dvousměrný proces výměny informací mezi lidmi, za účelem dorozumět se. Předmětem komunikace jsou informace, data a znalosti. [2]

Komunikovat znamená sdílet a tedy i dávat. Zároveň je lidskou schopností využívat výrazových prostředků verbálních i neverbálních (slovních i neslovních) k vytváření, udržování a podpoře mezilidských vztahů. Komunikace je uskutečňována pomocí sdělovacích procesů. Tímto sdělovacím procesem člověk projevuje svou vůli, své myšlenky a city. Při komunikaci jde o vzájemnou výměnu informací. Při výměně informací se očekává od okolí reakce. Vzájemné vyměňování informací je potřebou člověka. Je to jeho nedílnou součástí. Komunikujeme všichni, vždy a všude. [9]

2.1 Data

Data jsou tvarem množného čísla od latinského slova datum, které lze vyložit jako něco daného. Slouží pro reprezentaci faktů, atributů a dějů. [9]

Odborná literatura označuje vše, co může sledovat smysly za data, to co můžeme monitorovat zrakem, sluchem, hmatem a chutí. V podniku za data považujeme objektivní fakta o určitých skutečnostech nebo posloupnost znaků s určitou hodnotou. Data jsou dobře strukturovaná a ve většině případů vázána na technologii. Data jsou nezávislá na lidském vědomí a jsou výsledkem konkrétního procesu. Data popisují realitu a je v nich zakódována určitá zpráva, podávají o svých hodnotách faktickou zprávu. Data jsou základním kamenem pro informace, z tohoto důvodu jsou na ně kladeny vysoké nároky. Především ohledně jejich rychlosti, pravdivosti, pořizení, nákladů a v ne poslední řadě na jejich kapacitu a srozumitelnost. [2]

Data jsou dále zpracovatelná a lze je kvantitativně a kvalitativně ohodnocovat. [3]

2.2 Informace

S pojmem informace se setkáváme v mnoha disciplínách a oborech, a proto pro tento pojem existuje mnoho definic. [10]

Lidé potřebují informace k různým aktivitám v každodenním životě. Každá činnost od přecházení ulice po komplexní analýzy v podnicích vyžadují informace. Řešení informačních problémů vyžaduje znalosti a zkušenosti. Informace jsou data, která jsou spojována s určitým významem. Datům je přiřazována uživatelem konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam. Uživatel vytváří z dat informace se subjektivním charakterem na základě svých znalostí. To znamená, že uživatel je schopen pracovat s daty, pouze pokud má určité znalosti, které jsou nutné k jejich zpracování. Pak mají pro uživatele některá data určitou hodnotu. Může nastat situace, kdy data pro uživatele nemají hodnotu žádnou. Hodnota informace, kterou je pro uživatele závisí na nákladech k jejich pořízení a na osobním vztahu, který k ní uživatel má. Informace je veličina, která snižuje neurčitost uživatele. Některé informace mohou mít pro příjemce bezcennou hodnotu. Pokud uživatel nemá zkušenosti a znalosti, jak s informací naložit a jak ji zpracovat, stává se pro něj bezcennou. [2]

Z hlediska vyhledávání dat lze uvést vymezení informace, které je spíše volné a intuitivní. Jedná se o databázové systémy obsahující data. Pokud je systém označován jako systém pro vyhledávání informací, znamená to, že obsahuje informace. Databáze je chápána jako souhrn hodnot bez jakéhokoliv významu. Je-li k hodnotám přidělen význam, pak se již jedná o určitý poznatek, který zapadá do kontextu reality. Tato realita se zaznamenává v systému. [10]

2.3 Znalosti

Znalost je spjata s lidskou činností a emocemi, vzniká v lidské mysli, kterou je také užívána. Je založena na informacích, které se v mysli zpracovávají. Jde o souhrn zkušeností, vědomostí a mentálních modelů, podle kterých žijeme. Charakterizovat znalosti je možné složitěji jako změnu systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. V podnicích bývají znalosti součástí procesů, praktik a norem. Znalost vzniká v lidské mysli při konkrétní činnosti. Při této činnosti znalosti nabývají na významu a kvalitě. [2]

Pokud se organizace zabývá sdílením a přenosem znalostí, potom tvoří systém managementu znalostí. Tento management znalostí je založen na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí, na fungující komunikaci. [6]

3 FUNKCE KOMUNIKACE

Komunikace obsahuje nepřeberné množství funkcí, hranice těchto funkcí nejsou vždy zcela jednoznačné. Velice často se doplňují a překrývají.

Komunikační funkce jsou děleny do následujících skupin:

- a) Funkce informativní – tato funkce vyjadřuje reprodukci informací, zkušeností, faktů a znalostí mezi komunikujícími.
- b) Funkce poznávací – obsahuje výměnu informací, zážitků a zkušeností o sobě a okolním světě.
- c) Funkce instruktivní – překrývá se s funkcí informativní, která je doplněna o popisy, návody a postupy.
- d) Funkce vzdělávací a výchovná – tato funkce je souhrnem několika jiných funkcí do jedné.
- e) Funkce osobní identity – jedná se o poznávání sama sebe a zkoumání svého Já.
- f) Funkce socializační a společensky integrující – obsahuje vztahy mezi lidmi, navazování kontaktů a komunikace mezi lidmi.
- g) Funkce přesvědčovací – jedná se o působení ohledně názorů, postojů a chování.
- h) Ostatní funkce – funkce posilující, motivující, zábavná, svěřovací apod. [12]

4 KOMUNIKAČNÍ PROCES

Interní komunikace, nazývána také jako interní Public Relations, je jednou ze složek vztahů s veřejností (Public relations). Interní PR zkoumá interní prostředí podniku, neboli se jedná se o komunikaci s vnitřní veřejností podniku. Touto složkou jsou zaměstnanci, kteří jsou nejdůležitější složkou celé firmy. Interní komunikace je označována jako hybná síla celé firmy. Je základem motivace pracovníků a je cestou k tomu, aby všichni zaměstnanci věděli, jako práci mají dělat a proč. Dá se označit i jako cesta ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy. Ve většině podniků lidský kapitál tvoří 50% všech nákladů. Pomocí správné interní komunikace je o zaměstnance pečováno. [17]

Komunikačním procesem je označován přenos určitých zpráv. Tento přenos ovlivňuje chování zákazníka a snižuje nebo odstraňuje nejistotu u příjemce zprávy. Zpráva je přenášena od zdroje (firmy) k příjemci (zákazníkovi) pomocí různých typů médií. Například televizí, rozhlasem, tiskem, ale také jinými nástroji, které mohou být obal, umístění výrobku v prodejně atd. Odesílatel sdělení kóduje, tato zpráva se u příjemce dekóduje a příjemce za zprávu reaguje. Zpětná vazba představuje zmapování reakcí příjemců na tuto zprávu. Během celého komunikačního procesu může docházet ke komunikačním šumům, které mohou sdělení narušit. Vzhledem k tomuto faktoru může docházet k situaci, kdy zpráva nemusí být dekódována. [5]

Proces interní komunikace je strukturovaný cyklus vzájemně na sebe navazujících činností:

- Monitoring názorů a postojů,
- analýza stavu a rozbor faktorů ovlivňující postoje zaměstnanců,
- vypracování postupů, plánů a harmonogramů konkrétních akcí,
- realizace jednotlivých aktivit,
- zpětná vazba, upřesňování dalších postupů. [17]

Monitoring postojů a názorů se provádí pomocí různých anket a průzkumů mezi zaměstnanci. Dále je vytvářen pomocí pohovorů a hodnocením ze strany zaměstnanců. Toto hodnocení slouží pro vyjádření jejich názorů. Přínosným způsobem jsou oboustranné diskuze a firemní neformální setkání. Například Japonci mají ve zvyku po práci uspořádat setkání s kolegy i s vedením, kde mohou neformálně hovořit o různých problémech ve firmě. Toto setkání uvolňuje atmosféru a buduje vztahy mezi pracovníky i vedením. [17]

4.1 Fáze komunikačního procesu

Komunikační proces je rozdělen do následujících fází:

4.1.1 Charakteristika cílového příjemce

Charakteristikou cílového příjemce rozumíme komu, co, kdy, kde a jak chceme sdělit. Jiným způsobem je potřeba přistupovat k novým zákazníkům, jinak ke stálým zákazníkům. Zákazník může být jednotlivec, ale také určitá skupina uživatelů. Důležitým faktorem je znát potřeby spotřebitelů a příslušně na ně reagovat. [4]

4.1.2 Vystihnutí reakce zákazníků

Tímto pojmem se rozumí odhad stádia, ve kterém se potenciální kupující právě nachází. Zákazník nemusí produkt znát, nebo naopak ho může mít v oblibě, preferovat ho. Může být ve stádiu koupě, nebo rozhodnutí o koupi v budoucnosti.

Vnímání je stav, kdy kupující nemusí vnímat produkt ani firmu.

Poznáním bere kupující na vědomí, že existuje firma nebo produkt, ale není obeznámen dalšími informacemi.

Preferování je výrazem kladného postoje k produktu. Neznamená jeho přednost před ostatním zbožím stejného typu.

Závěrečný nákup je konečným stádiem, kdy zákazník dostává přesvědčení, že produkt potřebuje.

Těmito stádii projde každý kupující. Úkolem komunikace je správný odhad stádia, kde se zákazník právě nachází a všemi možnými prostředky jej směřovat k nákupu. [4]

4.1.3 Zvolení typu zprávy

má za cíl urychlení rozhodnutí zákazníka o koupi. Různými metodami se pracuje na vyvolání potřeby vlastnit produkt či jen probudit zájem potenciálního kupujícího. Svoji roli zde hrají také emoce a morálka, které jsou charakterem zprávy v kupujícím vyvolávány. Dále záleží, jakým způsobem bude zpráva prezentována. Důležitý je obsah zprávy, struktura zprávy a její formát. [4]

4.1.4 Volba cesty, kterou chceme sdělení k příjemcům doručit

sdělení může být osobní, tj. například prostřednictvím obchodního zástupce, nebo neosobní formou reklamy na internetu, billboardu a podobně. [4]

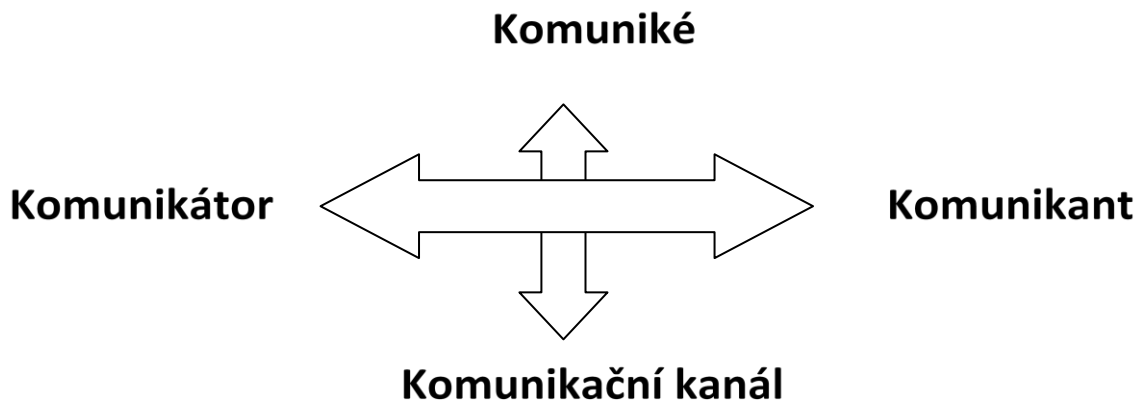
4.1.5 Výběr osoby, která bude zprávu prezentovat

tato osoba by měla vyvolat důvěru kupujícího v produkt i firmu. Svou roli zde hraje také doporučení známé osoby nebo odborníků. Využívání vlivných lidí má totiž pozitivní dopad na komunikační hodnotu. Záleží také na řeči těla, oblečení, účesu a dalším. [4]

4.1.6 Zpětná vazba

po vyslání informace je třeba vyhodnocovat její účinnost. Míru informovanosti cílové skupiny zjistíme průzkumem trhu a zmapováním objemu prodeje daného výrobku, ale také třeba vývojem návštěvnosti webových stránek a tak podobně. V každém případě by sdělení mělo by mělo především upoutat pozornost, mělo by být úplné a srozumitelné a odrážet potřeby a přání zákazníků, vést k uspokojení jejich potřeb.

Komunikaci dále podporují různé prémie, soutěže, brožury, plakáty, módní přehlídky. [4]



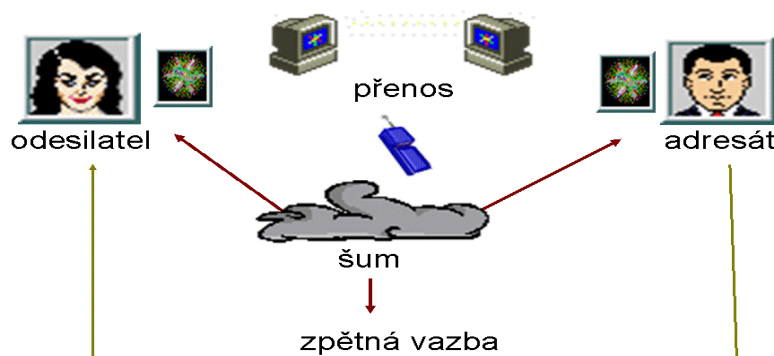
Obr. 1 Zpětná vazba [10]

5 DĚLENÍ KOMUNIKACE, BARIÉRY

Ať už komunikujeme jakkoliv, například pomocí rozhovoru, slovem nebo gesty. I takhle mohou vznikat komunikační bariéry. Komunikační bariérou rozumíme určité překážky v porozumění druhé osobě. Tato situace může být dána nějakým šumem. Šum nastává tehdy, ruší-li něco naši komunikaci. [16]

Komunikační šumy tvoří velice širokou skupinu. Z těchto důvodů se pro lepší chápání řadí dle několika faktorů. Jeden z nich je podle délky působení, kdy rozlišuje momentální a dlouhodobější šumy. Dalším hlediskem je dělení šumů na vnější a vnitřní. Za vnější rušení komunikačního procesu je uváděn například nadměrný hluk, nepohodlná židle, cizí osoba v místnosti, velké horko či chladno, příliš slabé či silné světlo apod. Tyto faktory mohou nepříjemně ovlivňovat a narušovat komunikační proces. Někdy i zcela znemožňují přenos informací. Mezi vnitřní faktory ovlivňující komunikaci patří například nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, časový stres nebo aktuální nepříznivé vyladění emocí. [14]

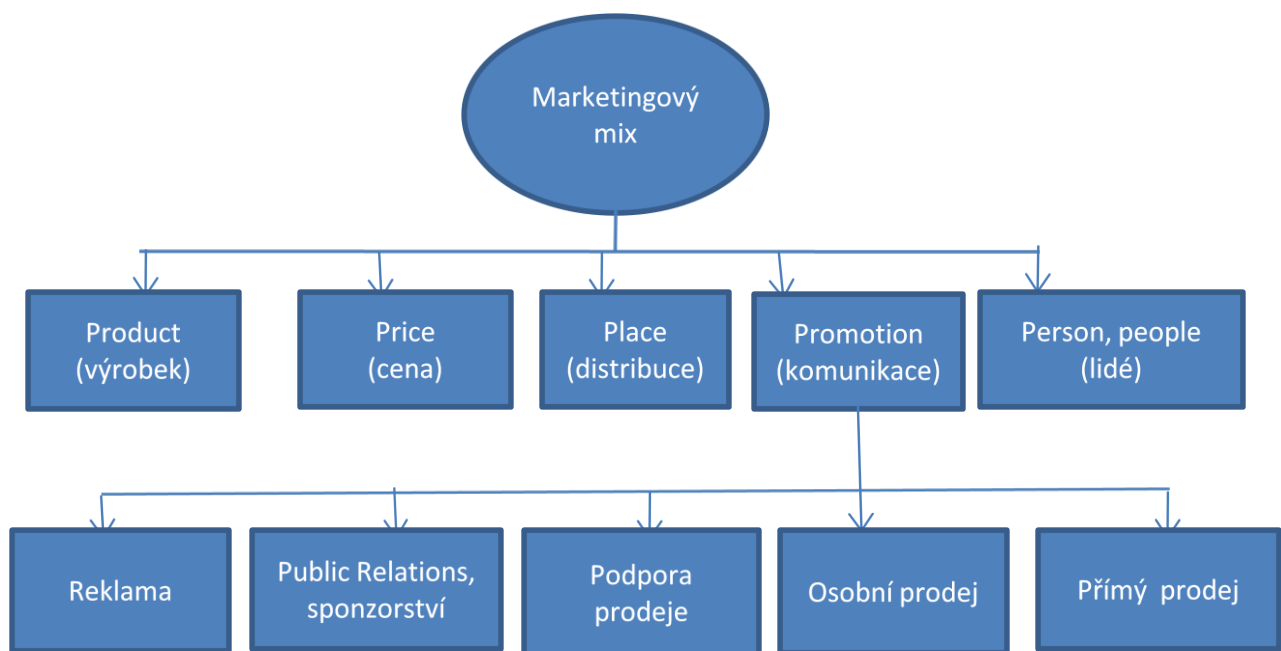
Další bariéra může být způsobena rozdílným vnímáním problému nebo sdělení (každý člověk je vnímá individuálně). Při komunikaci s cizincem jsou bariérou jazykové rozdíly. Tyto rozdíly často brání v dorozumění se. Ke správnému pochopení sdělení, je zapotřebí, aby slova mluvčího znamenala totéž, co si představuje pod těmito slovy posluchač, příjemce sdělení. V některých případech se komunikační bariérou stávají i emoce. Dalším faktorem, který se stává bariérou a narušuje komunikační proces je nedůvěra posluchače. V tomto případě velice záleží na věrohodnosti mluvčího. Zda o někom posluchač ví, že si mluvčí rád vymýšlí, stěží mu bude důvěřovat v důležitých věcech. [16]



Obr. 2 Komunikační šum [10]

6 KOMUNIKAČNÍ MIX

Pro efektivní komunikaci se všemi partnery podniku existuje sada komunikačních nástrojů, celkově označovaných jako komunikační mix. Komunikační mix je součástí marketingového mixu firmy, kterým firma naplňuje své podnikání. Komunikační mix je kombinace jednotlivých nástrojů komunikace, z nichž každý má své typické znaky, vlastnosti a cíle. Každý může být zaměřen na jinou cílovou skupinu. Pro firmu je důležité, že využíváním všech nástrojů může pokrýt komunikaci se všemi partnery. [2]



Obr. 3 Marketingový a komunikační mix [2]

U většiny manažerů je marketingová komunikace chápána jako směřována na komunikaci externího charakteru a na vnější partnery. Marketingový mix neumí manažeři používat v kontextu interní komunikace. Přitom je řešení užití na interní komunikaci jednoduché. Pouze se přemění cílová skupina z vnějšího zákazníka na vnitřního zákazníka, zaměstnance firmy a změnu nabízeného produktu či služby. [2]

Základní cíle firemní strategie:

- Ovlivnit zákazníky k přijetí výrobku nebo služby, kladně ovlivnit rozhodovací proces.
- Zvýraznit odlišnosti výrobku, zdůraznit vlastnosti výrobku, pro které by měl zákazník upřednostnit výrobek před výrobky konkurence.

- Upevňování vztahů se zákazníky a další veřejností, získání loajálních partnerů pro spolupráci. [2]

Produkt, který může firma především poskytovat svým zaměstnancům je nabízená spolupráce, možnost zaměstnání. Podnik chce, aby pro ni zaměstnanci vykonávali práci, a nabízí jim za to dobře placené zaměstnání nebo možnost seberealizace, důvěru, zaměstnanecké výhody a odměny. Tyto informace firma prezentuje při hledání nových zaměstnanců. Uváděný text by měl odpovídat skutečnosti. Produkt, který firma nabízí svým pracovníkům, může mít patřičná omezení. A to: zvýšené úsilí při kampani podniku, přijetí nových sociálních výhod, účast na firemních akcích, a vše, co pomůže spolupráci vedoucí k lepším výsledkům firmy. [2]

6.1 Nástroje komunikačního mixu

Používáním nástrojů komunikačního mixu firma lépe komunikuje se svými partnery a je schopna sledovat jejich cíle. Aplikováním všech nástrojů pokrývá komunikaci jak interní tak externí. Nejvíce se v praktických případech ve firmách setkáváme s interními aktivitami Public Relations, zaměřené na pracovníky a zaměstnance, v činnosti personálního marketingu. [2]

Zda je podnik schopen specifikovat, co je ochoten zaměstnancům nabídnout výměnou za pracovní úsilí, má k dispozici nástroje komunikačního mixu. Těmito nástroji jsou tyto faktory:

- Reklama,
- Public Relations, sponzorství,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- přímý marketing. [2]

Jednotlivé nástroje komunikačního mixu a jejich kombinování napomáhají firmě pokrýt veškerou komunikaci. Důležitým faktorem při plánování externí komunikace je fakt, že musíme plánovat i komunikace interní. Pro úspěšnost kampaně podniku je nutností, aby byli zaměstnanci obeznámeni s cílem celého projektu. Zaměstnanci by měli být patřičně motivováni pro provedení své práce na projektu. [2]

Tab. 1- Konkrétní použití jednotlivých nástrojů komunikačního mixu [2]

REKLAMA	Propagace nových výrobků, nových zaměstnaneckých výhod, pozvánky na firemní akce na nástěnkách, firemních časopisech apod.
PODPORA PRODEJE	Dostatek materiálu pro novinky a změny, marketingové materiály a předměty (firemní trička) při speciálních kampaních interní školení, slevy pro nákup firemních i mimo firemních produktů a služeb.
PUBLIC RELATIONS	Pravidelné firemní akce, sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, pochůzky manažerů, pravidelná zpravodajství o úspěších firmy a obecné dění v podniku na intranetu nebo e-mailem, v časopise apod.
SPONZOROVÁNÍ	Zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu, sport a pro sportovní firemní tým, výhody firemního oblečení apod.
PŘÍMÝ A OSOBNÍ PRODEJ	Zpravodajství, intranetové prezentace, on-line kontakt, letáky propagující změny nebo nové produkty...

6.1.1 Reklama

Reklama je nástroj neosobní komunikace, která využívá všech dostupných médií od klasických tištěných médií po elektronická média. [2]

Reklamou rozumíme jakoukoliv placenou i neplacenou formu propagace výrobku nebo služby společnosti, obchodní značky nebo myšlenky, která má za cíl zvýšení prodeje. Reklama může být televizní, novinová, internetová, rozhlasová, plakátová nebo jiná. [19]

6.1.2 Podpora prodeje, Public Relations

Podpora prodeje je nástroj, který je nejčastěji ve formě kampaní, stimulujícím zvýšení a nárůst prodeje dárkem přiloženým k produktu. Dalším faktorem může být možnost účasti v různých soutěžích nebo v programu klubu spotřebitelů apod. [2]

Public Relations lze přeložit jako „vztahy s veřejností“. Jsou to techniky a nástroje, pomocí kterých podnik nebo firma buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností. PR nahlíží na postoje firmy a snaží se je ovlivňovat. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla mimo jiné zajišťovat poskytování informací veřejnosti. PR by mělo získávat zároveň i zpětnou vazbu a další informace od veřejnosti. Důležitým aspektem PR je komunikace obousměrná. PR provádí zvláštní oddělení uvnitř firmy (tzv. in-house) nebo k nebo komunikační agentury. V České republice tyto agentury sdružuje především agentura APRA (Asociace Public Relations Agentur). V chápání PR se dělí veřejnost na vnitřní a vnější. Vnitřní veřejností jsou zejména zaměstnanci firmy. Vnější veřejností jsou nejen zákazníci, ale také dodavatelé, investoři a komunita. [18]

6.1.3 Výstavy a veletrhy

Obstarávají kontakty mezi dodavateli a odběrateli. Nabízejí služby jak stávajícím zákazníkům, tak představují své produkty zákazníkům novým. Toto dění probíhá v neomezeném rozsahu a v omezeném čase. Výstavy a veletrhy využívají velké návštěvnosti. [2]

6.1.4 Přímá marketingová komunikace

Tímto pojmem se rozumí přímý kontakt se stávajícími odběrateli, ale i s odběrateli potenciálními. Tento způsob komunikace se nejčastěji provozuje formou přímé zásilky, nebo telemarketingem. [2]

6.1.5 Osobní prodej

Osobní prodej je forma prodeje, která se uskutečňuje přímo u zákazníka, kdy nabízí firma výrobek formou prezentace nebo demonstrací výrobku. [2]

6.1.6 Interaktivní marketing

Interaktivní marketing umožňuje moderní způsob komunikace. Tato komunikace je zprostředkovávána pomocí internetu, webových stránek nebo elektronickou poštou apod. [2]

7 INTERNÍ KOMUNIKACE

Pojem interní komunikace jinak označována komunikace vnitropodnikové znamená propojení vnitřního podniku pomocí komunikace, informací. Nejedná se o „poštáctví“, jak si v dnešních firmách myslí mnoho manažerů. Jedná se zejména o takové propojení zaměstnanců podniku, které zprostředkuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci a ne pouze formální povinnost. Prostřednictvím interní komunikace si zaměstnanci utvářejí a vyjasňují názory a postoje k veškerému firemnímu dění. Z těchto důvodů je vnitropodniková komunikace výrazným nástrojem firemní kultury. Navíc je nástrojem motivace a motivačním propojením firmy. [1]

Prostřednictvím komunikace si zaměstnanci vytvářejí názory na firmu. Interní komunikace také zaměstnance motivuje a pomáhá efektivnímu chodu firmy. [9]

7.1 Interní cíle a strategie

Cíle interní komunikace, které by měl podnik naplňovat, můžeme definovat shrnutím nejdůležitějších faktorů dobře fungujícího podniku. Této skutečnosti by měl předcházet fakt, uvědomit si, že vnitrofiremní komunikace ve své podstatě znamená komunikační propojení firmy. Toto propojení umožňuje spolupráci faktorů, které jsou nutné pro fungování podniku, neméně důležitou skutečností je také motivaci pracovníků. Vnitrofiremní komunikace není pouhé vyměňování informací, ale také obsahuje vytváření názorů pracovníků a chování managementu. Obsah interní komunikace jsou slovní i mimoslovní spojení, přenosy informací a dat, které probíhají ve všech směrech chodu podniku mezi pracovníky a vedením. [2]

Cíle vnitrofiremní komunikace teda lze definovat jako:

- Zajišťování informačních potřeb pracovníků, informační propojenost zohledňující koordinaci procesů.
- Zajišťování pochopení mezi vedením a pracovníky navzájem, zajištění spolupráce na základě dosažení porozumění ve spolupráci na cílech firmy.
- Ovlivňování postojů a pracovního chování zaměstnanců, zajištění loajality pracovníků a zajištění stability.
- Udržování zpětné vazby a zavedení zjištěných poznatků do praxe. To znamená neustále zdokonalovat komunikaci uvnitř podniku. [2]

Tyto cíle se navzájem překrývají, každá firma si své cíle definuje sama. Tyto definice cílů mohou být v různých obdobích definovány různě, je třeba je rozpracovat v komunikačním plánu. Komunikační plán je časový harmonogram, ve kterém se popisují jednotlivé aktivity s jasně definovaným cílem, odpovědností a rozpočtem. Při vypracovávání plánu management musí vycházet ze znalosti názorů zaměstnanců a jejich postojů. Tento fakt je důležitý zejména proto, aby byl plán schopen komunikaci přizpůsobit. Definice cílů tvoří strategii, stejně tak jako cesty k jejich dosažení. [2]

Strategie interní komunikace firmy vychází z celkové strategie firmy a jejich cílů. V procesu hledání cest k uskutečnění cílů je nutné, aby management bral v úvahu význam interní komunikace a využíval ji. Komunikace se stává efektivní tehdy, pracuje-li management s kompletním obsahem fungující komunikace, nastavení jejích cílů a pokud vytyčí mimo jiné také strategii interní komunikace. Proto, aby byla komunikace účinná a aby vedla k dosažení cílů je ve firmě nejdříve nutné analyzovat to, co chce říci management a co chtějí zaměstnanci slyšet, identifikovat problémy, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací. [2]

8 FORMY KOMUNIKACE

Komunikace obsahuje mnoho forem a členění, první členění komunikace, které bych chtěla zmínit je verbální a neverbální. Hlavní článek firemního komunikačního systému tvoří verbální komunikace, která je ve firemním kontextu studována, řízena, ovlivňována a kontrolována spíše než komunikace neverbální. [11] Verbální komunikaci rozdělujeme na mluvenou (porady, přijímací rozhovory, rozhovory mezi pracovníky) a psanou (provozní řád, smlouvy, pokyny, e-mail). I přes fakt, že je neverbální komunikace vývojově starší a hodnotově srovnatelná s verbální komunikací, nevěnuje se jí ve firmách pozornost. Dá se využívat při komunikaci tváří v tvář. Důležitým faktorem je, aby komunikace verbální i neverbální spolu byly ve shodě. [9]

8.1 Komunikace osobní

Jedná se o dialog, který má svůj cíl. Je zaměřen na jednoho uživatele, nebo na celou skupinu. Mezi výhody osobní komunikace patří zejména osobní kontakt, ze kterého plyne vysoká účinnost. Tato účinnost vyplývá vzhledem k přímému působení a ovlivnění zákazníka, který je schopen více důvěřovat. Dalším faktorem, který můžeme zařadit k výhodám, je okamžitá odezva. Mezi nevýhody patří vysoké náklady, především kdy jeden prodejce kontaktuje menší počet zákazníků, tento faktor je časově náročný. [9]

8.2 Komunikace neosobní

Komunikace neosobní předává sdělení velké skupině potenciálních i současných zákazníků přibližně ve stejném časovém rozpoložení. Neosobní komunikace je také nazývána jako „masová“. Jako výhodu označujeme fakt, že ji můžeme flexibilně měnit podle změn trhu a prostředí. Z neosobní komunikace plynou vysoké náklady a především pomalé a obtížné zjišťování zpětné vazby. U této komunikace je hlavní nevýhodou nepřizpůsobení individuálnímu zákazníkovi. [9]

8.3 Ústní komunikace

Ústní komunikace patří k nejrozšířenějším formám komunikace. Její složkou není jen obsah mluveného slova, ale i zabarvení hlasu, výrazy obličeje, gesta apod. [15]

Základní pravidla komunikace:

Postavení sdělujícího:

- Prvních pět minut je velice důležitých (řečník působí na posluchače, pozornost si může získat nebo ztratit; je ve výhodě, pokud se důkladně připravil),
- co vysíláme, nemusí být totéž, co druhá strana přijímá.

Postavení příjemce:

- Vyslechnout řečníka až do konce a ještě malou chvíli mlčet. Pokud příjemce aktivně naslouchal, je jasné, že před promluvením, si potřebuje problém utřídit. Chvilka ticha poté kdy řečník domluví, jej přesvědčí o pozornosti, kterou mu příjemce věnoval. [15]

V souvislosti s různými činnostmi pracovníků podniku lze rozlišit specifické případy formální komunikace:

- Projev – proti sobě stojí řečník a auditorium, diskuse je možná, ale není pravidlem,
- porada – skupina pracovníků, řízená diskuse je pravidlem,
- rozhovor při řešení problému – nadřízený versus podřízený kolektiv,
- rozhovor při oznámení rozhodnutí – nadřízený versus podřízený kolektiv,
- pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků – rozhovor nadřízeného a podřízeného pouze „mezi čtyřma očima“,
- pohovor za účelem pokárání – stejně jako v předchozím bodu pohovor pouze „mezi čtyřma očima“. [15]

Projev

Vyskytuje se při prezentacích a přednáškách, při setkání za účelem motivování pracovního týmu. Nebo se s ním můžeme setkat v situaci vítání významné návštěvy. V této situaci je nutné vyjádřit své myšlenky a v dalším kroku tyto myšlenky a nápady prosadit.

Při přípravě projevu musí být brána zřetel na to, co vlastně chceme svým projevem vyvolat. Zda je cílem pouze posluchače informovat, motivovat nebo získat pracovníky pro novou věc. Přejdeme-li po projevu k diskusi, je nutné držet se pravidel. Například vyslechnout dotazy, odpovídat jasnou odpovědí, povzbudit k aktivní diskusi, apod. [15]

Porada

Porada nebo setkání pracovního týmu je často nepopulární. U účastníků vyvolává většinou negativní reakci. Jsou-li porady dobře organizovány a zbaveny všech nedostatků, mohou být značným přínosem. Především pro možnost upevnění kolektivu, zaměstnanci si na účasti na poradách uvědomí své postavení ve firmě a odpovědnost. Dalším faktorem, který je na poradách přínosem je diskuze o dané problematice a řešení problémů. Pracovník získává zkušenosti. [15]

Porada je přínosnou pouze tehdy, je-li pečlivě připravena. Mezi kroky přípravy jsou označovány body:

- Stanovení cíle porady,
- posouzení, zda by se cíle nemohlo dosáhnout efektivněji bez organizování porady,
- důkladně zhodnotit, kdo bude pozván,
- určení priorit, naléhavosti bodů porady,
- součástí pozvánky na poradu musí být program, datum, místo, čas konání,
- podkladové materiály musí účastníci obdržet v předstihu,
- závěry z porady je nutno písemně zpracovat a předat účastníkům. [15]

Rozhovor při řešení problému

Tento typ ústní komunikace se využívá, pokud se na nadřízeného obrátí podřízený s problémem, s jehož řešením si neví rady. V průběhu rozhovoru je třeba pozornost věnovat pouze pracovníkovi. Nadřízený by neměl problém vyřešit, ale pracovníkovi pomoci nalézt vlastní řešení. [15]

Rozhovor oznamující rozhodnutí

Jde o komunikaci používanou v situacích, kdy na základě dřívější diskuse vedení firmy dospělo k rozhodnutí, které má pověřený vedoucí sdělit podřízeným. Pokud toto rozhodnutí je v souladu s představami pracovníků, nevzniká žádný problém. Pokud jde o rozhodnutí, které není v souladu s představami pracovníků, musí se vedoucí na rozhovor připravit. [15]

Pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků

Hodnocení pracovních výkonů podřízených i pohovor za účelem pokárání jsou jednou z nejzávažnějších povinností manažera. Jde často o nepříjemnou povinnost, která ale správnému fungování komunikace v organizaci nemusí být žádnou ze zúčastněných stran vnímána negativně. [15]

8.4 Písemná komunikace

Písemné dokumenty by měly splňovat alespoň jeden či dva ze tří základních nároků. Těmito nároky jsou:

- Informovat, tj. něco sdělovat či vysvětlovat,
- požadovat či přesvědčovat, tj. vyžadovat od příjemce nějakou činnost nebo ho motivovat k vlastní aktivitě,
- budovat pověst firmy, tj. přispívat k vytváření dobrého mínění o firmě. [15]

V zájmu budování podnikového designu, by tyto nároky měly splňovat všechny dokumenty. Při písemné komunikaci je nutno zhotovit analýzu příjemce.

Analýza příjemce:

- Jedna osoba nebo skupina, jaké jsou společné znaky relevantní vzhledem k řešenému problému?
- Jakou můžeme předpokládat prvotní reakci na sdělení? Nebude příjemce ovlivněn odesílatelem?
- Jaké informace potřebujeme příjemci sdělit?
- Je si odesílatel vědom překážek?
- Jaké očekávání má příjemce? Nebude zklamán? Není třeba jej motivovat?
- Jak příjemce dokument použije? Rozšíří jej dál? Bude jej považovat za důvěrný a interní? [15]

Na základě této analýzy, je nutno přizpůsobit písemné sdělení. Na začátek je vhodné dát dobré zprávy a základní myšlenky. Je nutné zdůraznit důležitost sdělení pro příjemce. Hotový dokument je nutné zkontrolovat (zda působí pozitivně, je gramaticky správně, obsahuje potřebné informace). Odpovědi je nutno uschovat. [15]

8.5 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je založena na vnější – internetové či vnitřní intranetové síti. Neustále se rozšiřuje. Tato komunikace s sebou nese řadu výhod. Je rychlá, umožňuje předávat informace najednou, umožňuje informace a zprávy předávat v digitální podobě a umožňuje vést elektronické diskuze. [15]

9 EXTERNÍ KOMUNIKACE

Podnik vyvíjí svou činnost, podniká v určitém marketingovém prostředí, jehož prvky bezprostředně ovlivňují toto podnikání. Již z pouhé podstaty existence podniku vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle- dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. [2, str. 4]

Ze svého okolí podnik získává užitečné informace pro svůj úspěch, převážně informace o trhu, na kterém firma podniká. Na základě těchto informací formuje své podnikání, vizi a nabídku. Část sběru informací se svou povahou začleňuje do marketingové činnosti podniku, především pak jde o informace týkající se analýzy trhu, výzkumu spotřebitelského a analýzy konkurence. Informace, které jsou předmětem komunikace z podniku směrem do externího okolí, jsou součástí koordinované marketingové činnosti. Je nezbytné, aby firma nepodceňovala komunikace s žádnými partnery. [2]

Jedná se o komunikaci firmy s externím prostředím. Tuto komunikaci firmy s okolím lze rozčlenit do dvou skupin. Vzhledem k výskytu daných pravidel určených legislativou a také vzhledem k základním potřebám samotné činnosti je podnik v určitém směru povinen se svým okolím komunikovat. [9]

Musí být ve spojení například s:

- finančním úřadem a dalšími úřady státní správy,
- bankovní sférou a pojišťovnou,
- dodavateli, zákazníky atd.

Bez této komunikace není existování podniku možné, jde o nutnou podmínku. Druhá skupina vnější komunikace bývá charakterizována jako práce a vztahy s veřejností. Pro potřeby efektivních komunikačních aktivit je nutné rozlišovat relevantní části veřejnosti. Jedná se o skupinu jedinců, kteří jsou vyznačováni určitými shodnými znaky. Tyto znaky skupiny pak ovlivňují výběr komunikačních technik. Pro veřejnost a komunikaci s ní je nezbytná systematická a soustavnost. Charakteristickou odlišností komunikace orientované na veřejnost je skutečnost ta, že výsledky komunikace nelze očekávat okamžitě. Nelze použít snadné a měřitelné ukazatele, které by prokazovaly příznivý posun. [9]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

10 PROFIL SPOLEČNOSTI AURA SPOL. S R. O.

Firma AURA spol. s. r. o. se zabývá výstavbou pozemních staveb, převážně realizací novostaveb, ale i rekonstrukcemi. Hlavní předmět její činnosti je provádění staveb občanských, průmyslových a bytových včetně infrastruktury. Další činností, kterou se společnost AURA spol. s. r. o. zabývá, je inženýrská, projektová, ale i realitní činnost. V neposlední řadě firma disponuje vlastními developerskými projekty. [13]

Firma AURA spol. s.r.o. byla založena v prosinci roku 1990, kdy v ní působilo 43 zaměstnanců. Obrat v těchto začátcích činil 28 milionů Kč. Za 22 let své působnosti na stavebním trhu vyrostla v moderní firmu, která nyní zaměstnává téměř 500 stálých pracovníků. Firma v posledních letech dosahuje ročního obratu kolem tří miliard korun. Působí na celém území České republiky a koncem roku 2008 se podařilo rozšířit podnik také na Slovensko. Faktor, který firmu přivedl k úspěchu, je vysoké pracovní nasazení a profesionální přístup ke klientům. Od data svého založení firma vzrostla více než desetkrát. Firma uvádí jako svůj cíl vedení společnosti a dosažení dlouhodobé prosperity, rozvoje a stability celé společnosti.[13]

10.1 Organizační struktura podniku

Organizační strukturu tvoří vrcholový management firmy AURA spol. s r.o. Představitelem je generální ředitel společnosti, který zároveň zastává funkci jednatele a je i vlastníkem podniku. Firemní management tvoří ředitelé jednotlivých článků firemních úseků a manažeři daných projektů podniku. Dalším článkem organizační struktury jsou jednotlivé úseky. Nachází se zde úseky výrobní, obchodní, právně-personální, ekonomický, realitní a developerská činnost. Poslední organizační strukturou jsou ve firmě jednotlivá střediska a realizační týmy v rámci výstavby stavebních projektů. [13]

10.2 Střediska a úseky

Společnost v současné době zaměstnává kolem 500 pracovníků a tvoří ji tato samostatná střediska:

- Středisko stavební výroby,
- středisko ocelových konstrukcí,
- středisko výroba betonářské oceli,
- středisko elektro,

- středisko ZTI,ÚT,
- středisko mechanizace a půjčovny,
- středisko monolitických konstrukcí,
- středisko geodézie,
- středisko sádrokartony,
- středisko inženýrských sítí. [13]

Organizační struktura společnost AURA spol. s r. o. se skládá z těchto úseků:

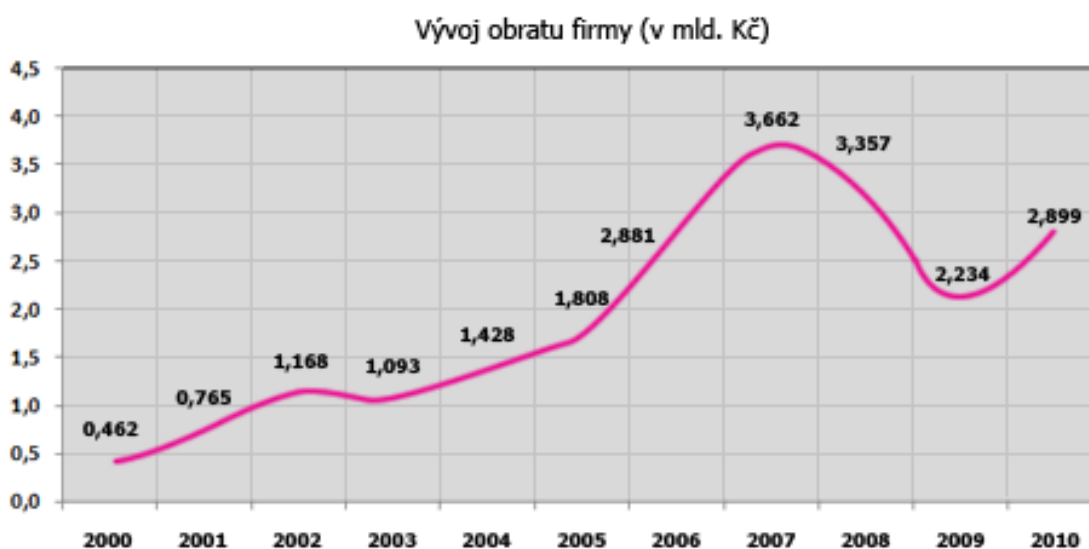
- Ekonomický úsek,
- právní a personální úsek,
- obchodní úsek,
- výrobní úsek,
- úsek developerských projektů,
- úsek certifikace a BOZP,
- úsek controllingu a IT. [13]

V průběhu roku 2007 firma rozšířila své zázemí o moderní logistické centrum v Hněvotíně, zahrnující nové skladové budovy. Toto logistické centrum splňuje parametry EU. Centrum zavedlo nový systém logistiky a organizace dopravy. Spolu s realizací přístavby administrativní budovy byly dokončeny zásadní změny společnosti na moderní stavební společnost.

Firma je držitelem certifikátů jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, životního prostředí ČSN EN ISO 14001:2005, bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18001:2008 a systému certifikovaných stavebních dodavatelů č.11/2010 v souladu se zákonem č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. [13]



Obr. 25 Sídlo firmy Aura spol. s.r.o. [14]



Obr. 4 Vývoj obrátu firmy [14]

10.3 Cíle firmy do budoucna

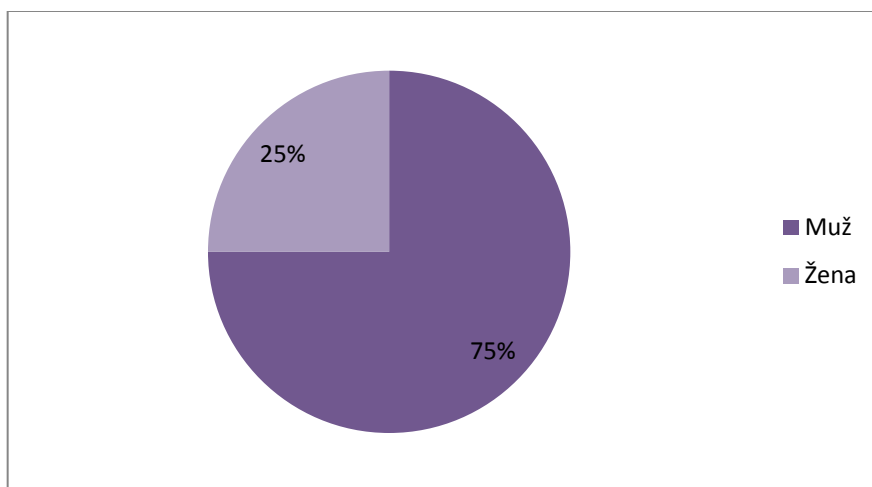
Jedním ze strategických cílů firmy AURA, spol. s r.o. je rozšířit její působnost v nových oborech, zejména výstavbou v oblasti ekologických staveb, následné vytvoření samostatných poboček v tomto oboru. Současně se firma zaměřuje na další posílení a rozvoj své developerské a inženýrské činnosti a také již připravuje své vlastní nové stavební projekty v oblasti bytové, občanské a průmyslové výstavby. [13]

10.4 Interní komunikace v praxi: Analýza prostřednictvím dotazníkového šetření

Pro analýzu stavu komunikace v podniku byla zvolena forma dotazníkového šetření. Toto šetření mělo za úkol odhalit nedostatky v podniku týkajících se interní komunikace. Dotazník se skládal z 20 otázek a byl rozeslán mezi 150 THP pracovníků podniku. Celkový počet vyplněných odpovědí je 84. Pracovníci mohli dotazník vyplnit přímo na internetové stránce, kde byl dotazník uložen a zveřejněn. Pracovníkům byl zaslán e-mail s odkazem na dotazník a prosbou o vyplnění. Vzhledem k počtu vrácených odpovědí je analýza označena za úspěšnou a je brána za velmi významný vzorek.

Otázka č. 1: Pohlaví

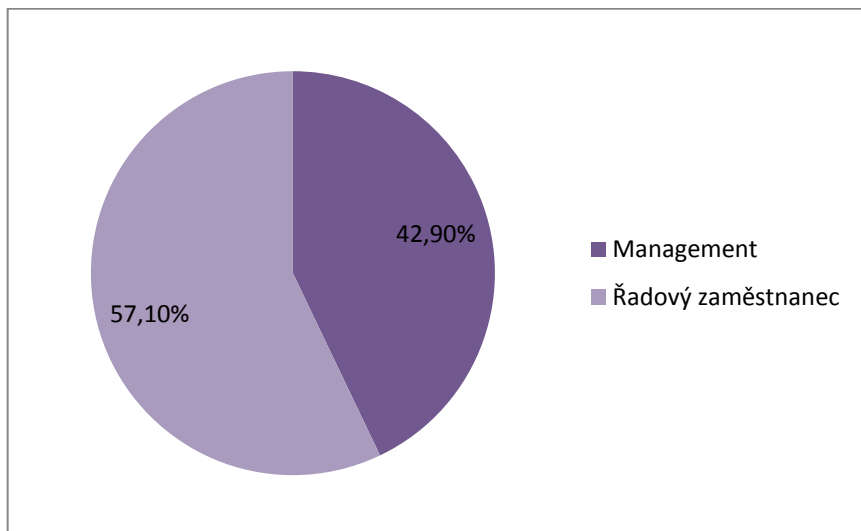
V první otázce byli respondenti dotazováni na pohlaví. Odpovědělo 21 žen a 63 mužů. Je zřejmé, že se ve firmě vyskytují převážně pracovníci mužského pohlaví, kteří tvoří 75% celého kolektivu.



Obr. 5 Pohlaví zaměstnanců [vlastní zpracování]

Otázka č. 2: Pracovní pozice:

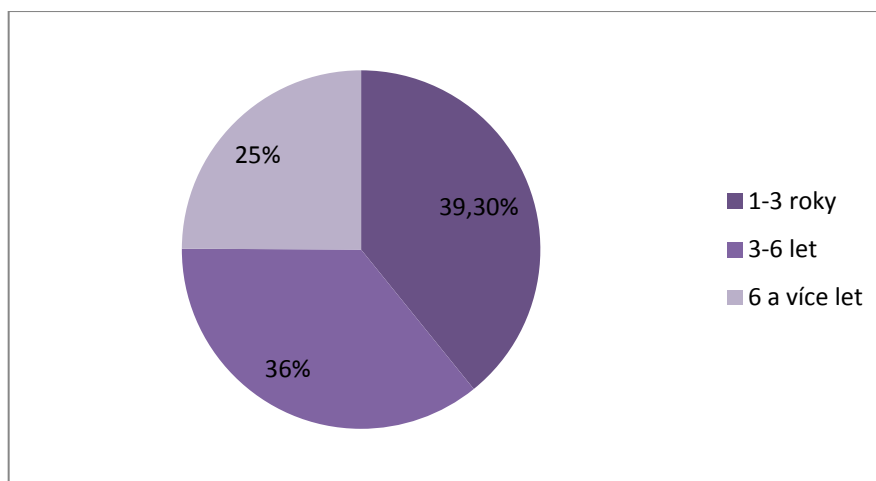
Většinu pracovního kolektivu firmy tvoří 57,1% běžných zaměstnanců. Méně obsažená pozice je pozice managementu, která je složena z 42,9% manažerů. Z analýzy je zřejmý abnormálně vysoký počet manažerů.



Obr. 6 Pracovní pozice zaměstnanců [vlastní zpracování]

Otázka č. 3: Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

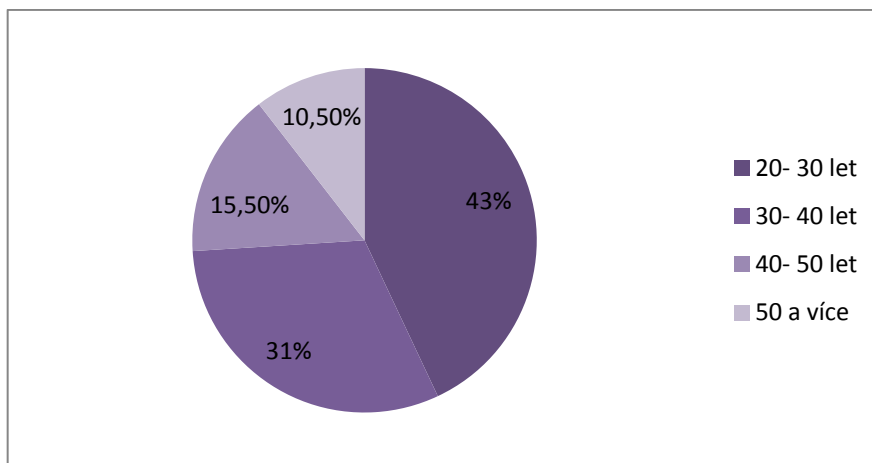
Většina pracovníků je zaměstnanci společnosti 1- 3 roky. Těchto pracovníků je 33 a tvoří 39,3%. Skupinu pracovníků, kteří jsou ve firmě Aura spol. s.r.o. zaměstnání 3 až 6 let tvoří 30 lidí. Ve firmě je „věrnými“ zaměstnanci 21 pracovníků, kteří s firmou spolupracují již 6 a více let, jedná se o 25% pracovníků. Kritickým rokem je 3. rok.



Obr. 7 Doba zaměstnanosti [vlastní zpracování]

Otázka č 4: Jaký je Váš věk?

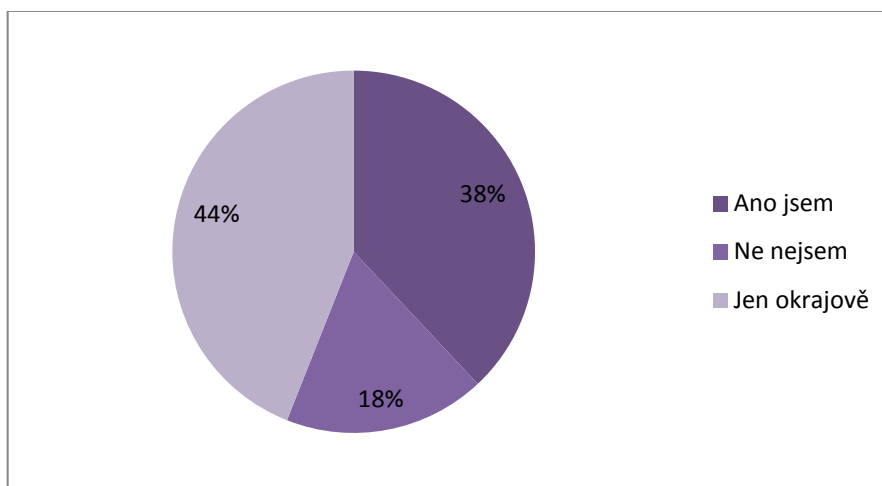
Převážná část kolektivu společnosti je ve věkové hranici 20- 30 let. Počet těchto pracovníků je 36. S počtem 26 odpovědí se zúčastnila dotazníkového šetření věková hranice 30- 40 let. Ve věku 40- 50 let bylo uvedeno 13 zaměstnanců a poslední kategorii 50 a více let tvořilo 9 zaměstnanců. Z této otázky bylo zjištěno, že firmu tvoří převážně mladý kolektiv.



Obr. 8 Věková hranice zaměstnanců [vlastní zpracování]

Otázka č. 5: Jste obeznámeni s plány podniku v rámci tohoto roku?

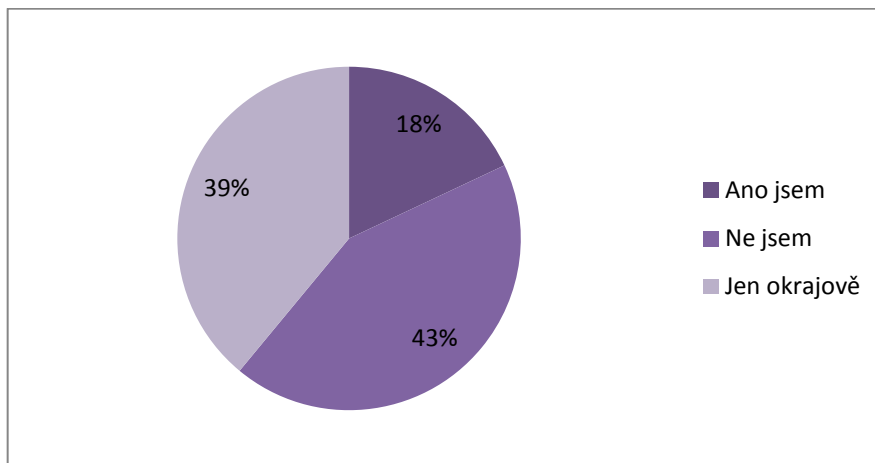
Odpověď zaměstnanců na tuto otázku byla považována ve vztahu ke komunikaci jako velice důležitá. Z šetření bylo zjištěno, že 44% zaměstnanců tedy 37 zaměstnanců s plány společnosti v tomto roce je obeznámeno „jen okrajově“ a v této otázce tvoří většinu. 38% pracovníků, v počtu odpovědí 32, jsou se seznámením plánů spokojeni a odpověděli „ano“. Zbýlá procenta a počty odpovědí patří pracovníkům značně nespokojeným. Tvrdících, že seznámením s plány firmy v tomto roce se jim nedostalo.



Obr. 9 Seznámení s plány podniku [vlastní zpracování]

Otázka č. 6: Jste obeznámeni s plány podniku v dlouhodobě relaci?

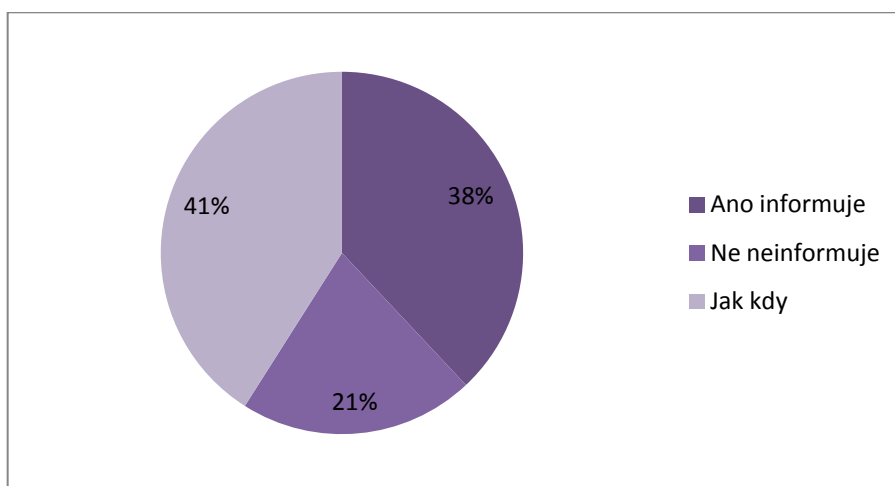
Dle odpovědí respondentů na tuto otázku vyplývá zjištění, že seznámení zaměstnanců s dlouhodobými plány firmy se uskutečňují v minimálním intervalu. O cílech firmy ví pouze 18% zaměstnanců. Tato hodnota je velice nízká.



Obr. 10 Seznámení s plány podniku dlouhodobě [vlastní zpracování]

Otázka č. 7: Informuje Vás firma o důležitých věcech a událostech týkajících se firmy?

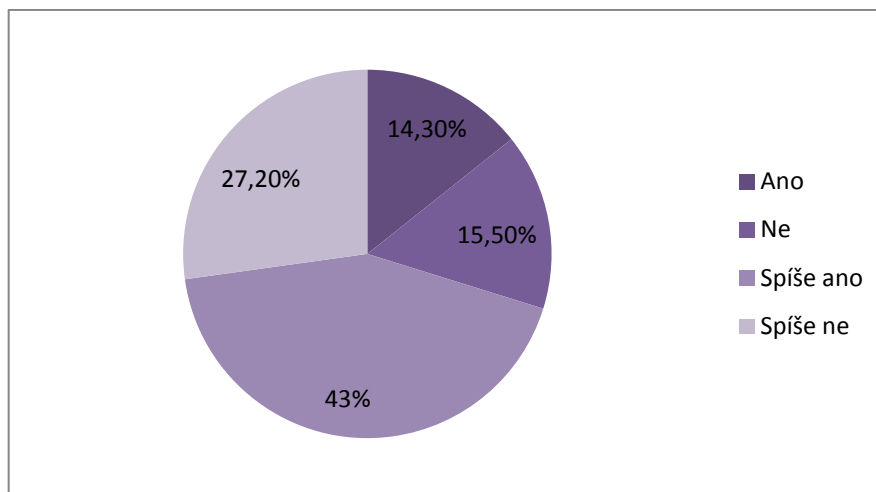
Převážná většina odpovědí zaměstnanců poukazuje na skutečnost, že podnik informuje zaměstnance pouze někdy o dění ve firmě.



Obr. 11 Informovanost zaměstnanců [vlastní zpracování]

Otázka č. 8: Jste obeznámeni s vizí a strategií firmy?

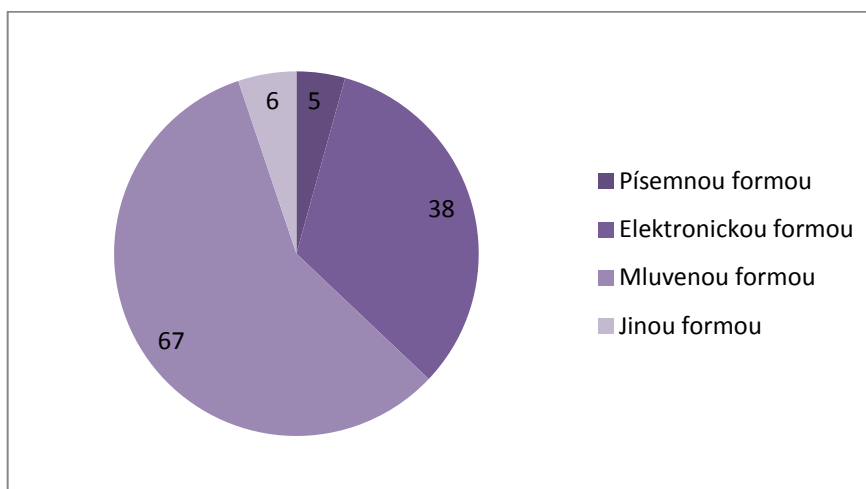
Strategii firmy by měl znát každý zaměstnanec a zřejmě i tato problematika ve společnosti Aura spol. s.r.o. není zcela zajištěna, jelikož na tuto otázku kladně odpovědělo 48 dotazovaných. Zbýlých 36, že se přiklání k odpovědi „ne“ a „spíše ne“. Rozdíl mezi odpověďmi není příliš velký.



Obr. 12 Seznámení zaměstnanců s vizí [vlastní zpracování]

Otázka č. 9: Jakou formou se k Vám dostávají informace?

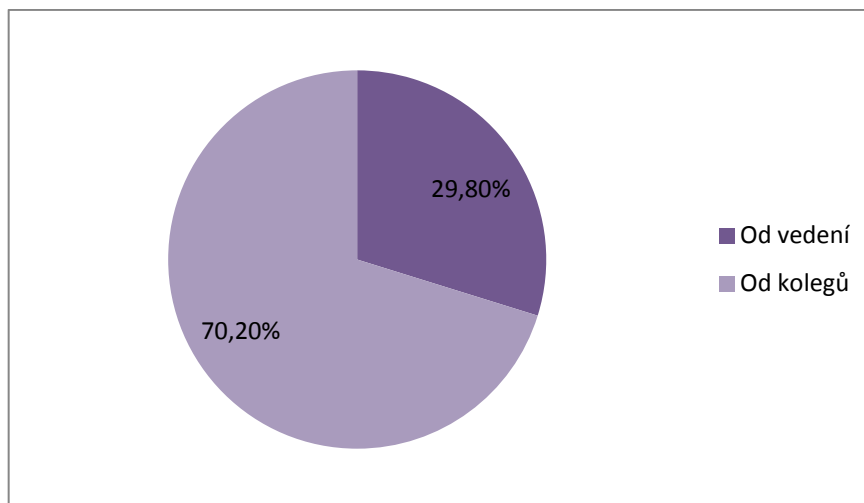
Většina informací se k zaměstnancům dostává mluvenou formou, tvrdí tuto skutečnost počet 67 pracovníků. 38 pracovníků udává jako zprostředkovatele informací elektronickou domluvu. Písemnou formu označuje jako způsob komunikace ve firmě 5 pracovníků a zbylých 6 uvádí formu jinou. Hodnoty v grafu udávají počet zaměstnanců.



Obr. 13 Forma komunikace [vlastní zpracování]

Otázka č. 10: Od koho se k Vám dostávají informace ohledně firmy?

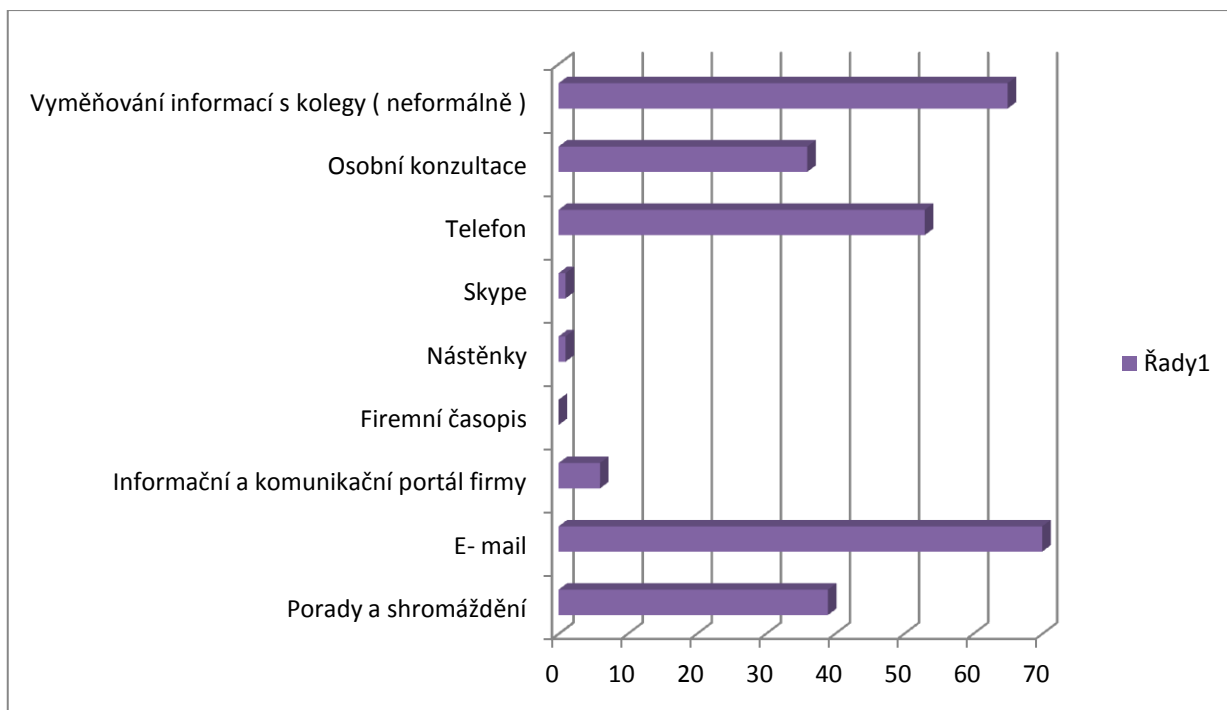
Převážné množství šířících se informací se v této firmě dostává k zaměstnancům spíše od kolegů, než od vedení. Z tohoto zjištění je evidentní sdělování informací týkajících se firmy tzv. „šuškanou“, kdy může docházet k výraznému zkreslování, přehodnocování informací a šíření polopravd.



Obr. 14 Šíření informací [vlastní zpracování]

Otázka č. 11: Vyberte způsoby, jak komunikujete v podniku (více možností)

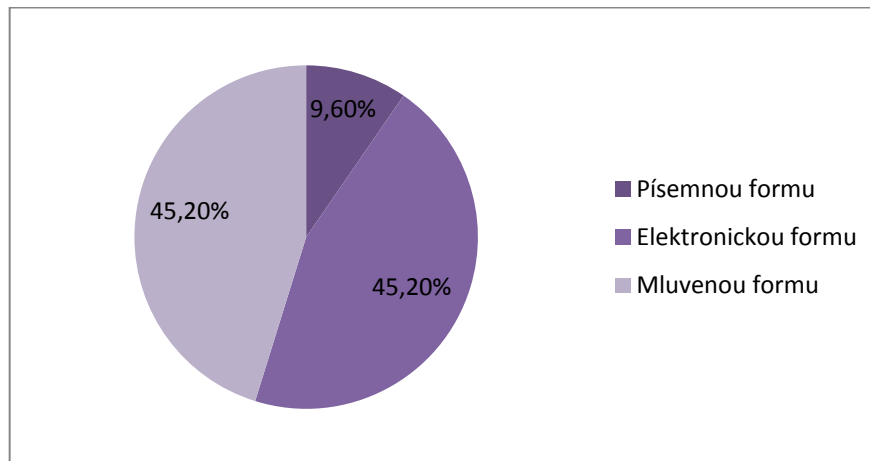
Hlavním prvkem komunikace v podniku je e-mail a neformální komunikace s kolegy.



Obr. 15 Způsoby komunikace firmy [vlastní zpracování]

Otázka č. 12: Jakou formu komunikace preferujete?

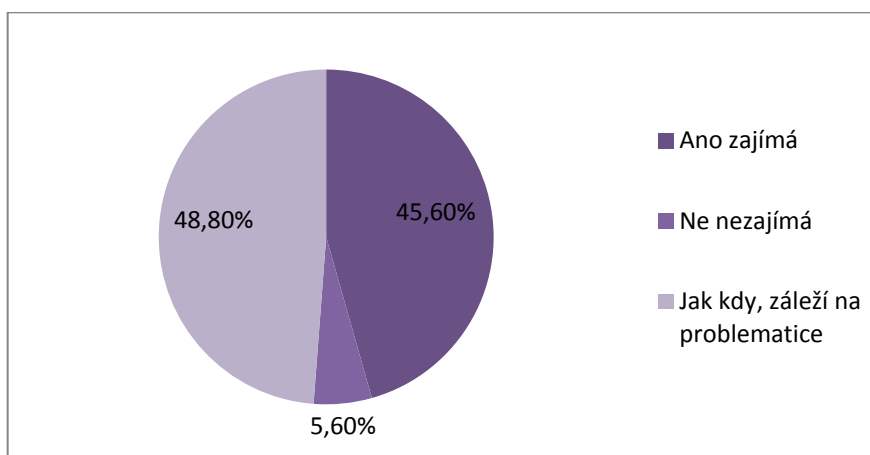
Na tuto otázku vybírali respondenti více odpovědí. Nejpreferovanější forma komunikace je v podniku mluvená a elektronická forma.



Obr. 16 Preferovaná forma komunikace [vlastní zpracování]

Otázka č. 13: Zajímá Vašeho nadřízeného Váš názor?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá skutečnost, že 45,60% zaměstnanců uvádí „ano“. Tedy, že zaměstnavatele jejich názor zajímá. Opačný názor zastává pouze 5,6% a 48,8% zaměstnanců je toho názoru, že zaměstnavatele zajímá jejich názor pouze v některé problematice.

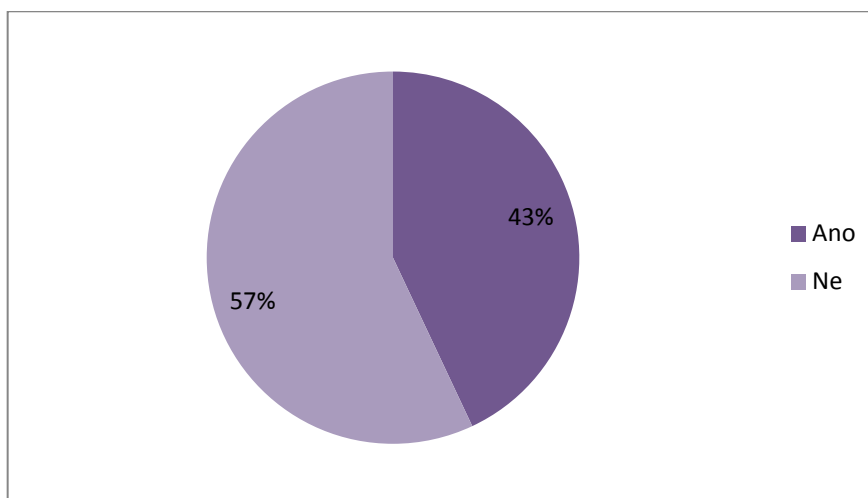


Obr. 17 Zájem nadřízeného [vlastní zpracování]

Otázka č. 14: Jste spokojen/ a s formou komunikace u Vás ve firmě?

Většina pracovníků firmy není spokojena s danou komunikací, kterou firma Aura provozuje. Tato informace byla zjištěna z vyhodnocení příslušné otázky. Kdy 48 pracovníků je nespokojeno. Zbýlých 36 pracovníků naopak s komunikací souhlasí a řadí se do skupiny

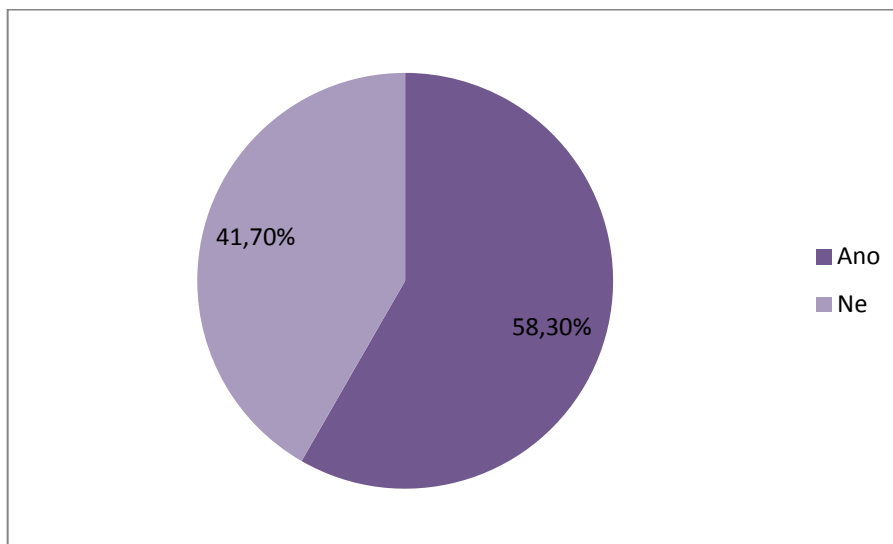
spokojených účastníků. Když se na tento problém podíváme procentuelně, pak jsou dané hodnoty následující, spokojení zaměstnanci tvoří 57% a nespokojení 43%.



Obr. 18 Spokojenost s formou komunikace [vlastní zpracování]

Otázka č. 15: Dostává se Vám zpětně vazby od vedení? Například potvrzení o doručení zprávy, o správnosti práce apod.

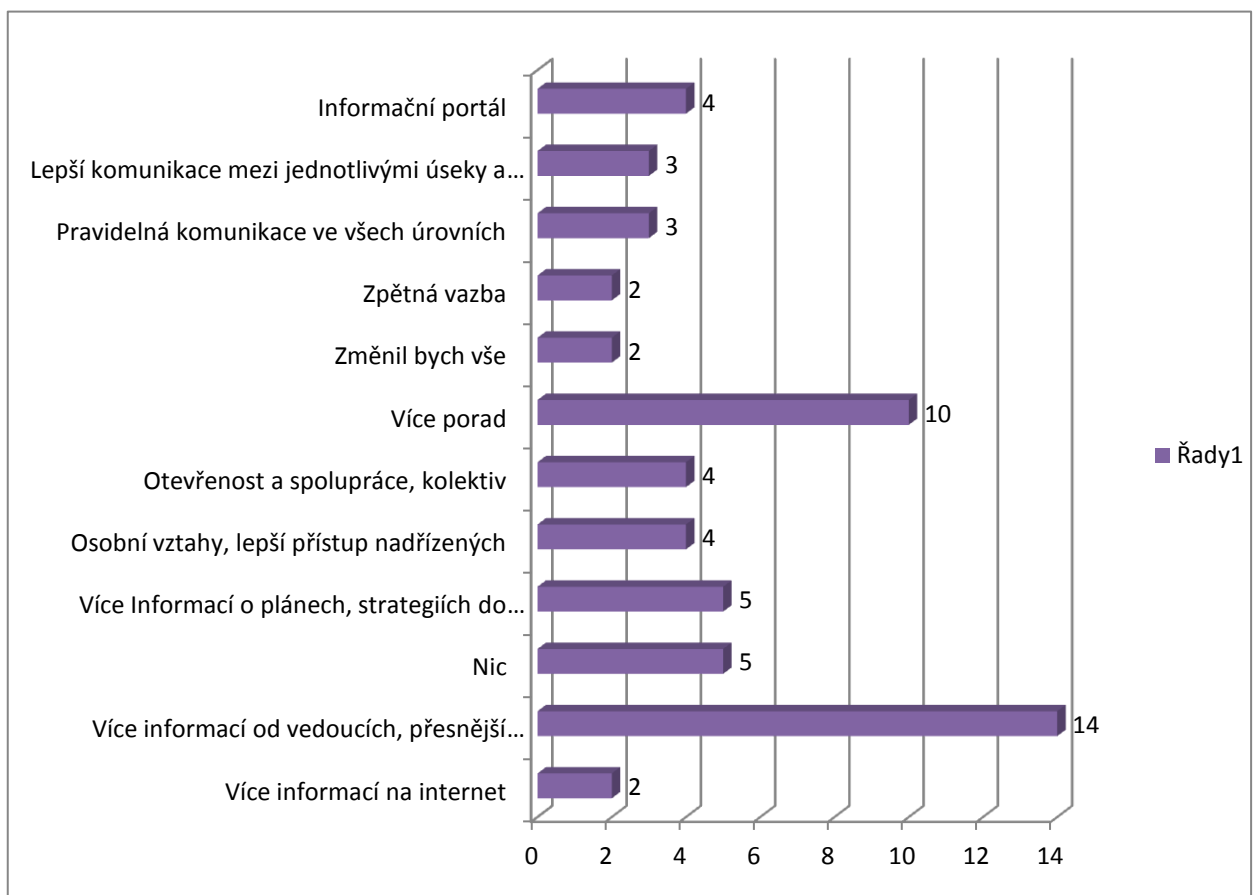
V 58, 3% dotazujících označují, že se jim zpětně vazby od vedení dostává, odpovědělo na tuto otázku 49 pracovníků. Zbýlých 35 pracovníků (tedy 41, 7%) je ale opačného názoru, než jejich kolegové a označují, že se jim zpětně vazby nedostává.



Obr. 19 Zpětná vazba od vedení [vlastní zpracování]

Otázka č. 16: Kdyby jste dostal/a možnost něco na komunikaci ve Vaší firmě změnit, co by to bylo?

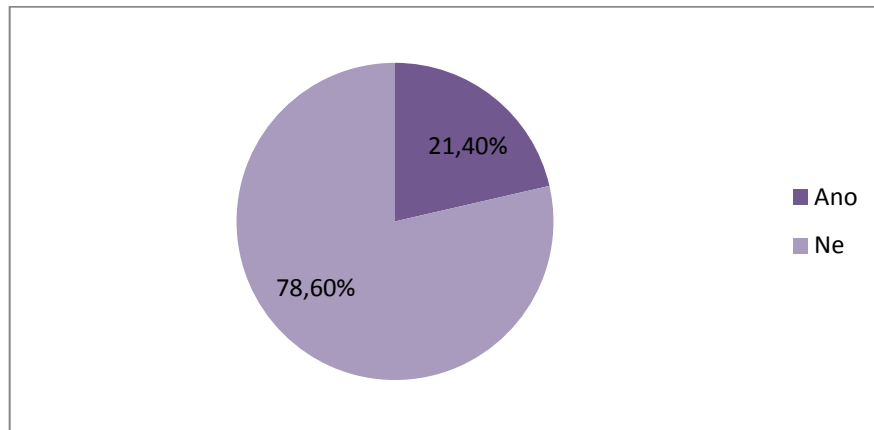
Tato otázka s sebou skýtá mnoho odpovědí, jelikož dotazující psali své odpovědi samostatně. Jsou uvedeny ty, které jsou považovány za velice důležité, a které budou mít vliv na vyhodnocení celkového dotazníkového šetření. Nejvíce pracovníků by si přálo, kdyby se ve firmě poskytovalo více informací od vedoucích, přesnější informace a kdyby byla možnost více svou práci s nadřízenými konzultovat. Takto svou odpověď formulovalo 14 zaměstnanců. Následovali odpovědi, vyjadřující nespokojenost ohledně porad. Výrazně by porady přidaly a to v pravidelných a častých intervalech. Odpovědi s touto tematikou se sešlo 10. Mnohým ve firmě schází zpětná vazba, tu by vylepšili, dále pak jsou v odpovědích uvedeny návrhy, kdy někteří by měnili „vše“ a jiní naopak „nic“. Změnu, kterou by zaměstnanci uvítali, je změna přístupu kolektivu. Podrobnější vyhodnocení je uvedeno v grafu.



Obr. 20 Změny komunikace, názory zaměstnanců [vlastní zpracování]

Otázka č. 17: Uvítal/ a byste ve Vaší firmě komunikaci prostřednictvím skype?

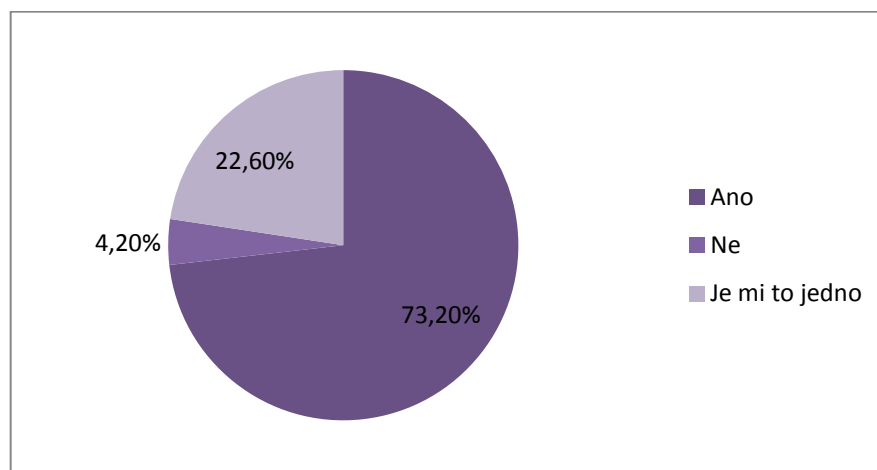
S touto variantou zlepšení komunikace zaměstnanci výrazně nesouhlasí a zavedení hovorů a video-hovorů pomocí skype systému, označují za nepřínosné. Pouhým 18 pracovníkům, by se tato změna zamlouvala.



Obr. 21 Skype [vlastní zpracování]

Otázka č. 18: Uvítal/ a byste ve firmě prohloubení vztahů prostřednictvím večírků a kulturních akcí?

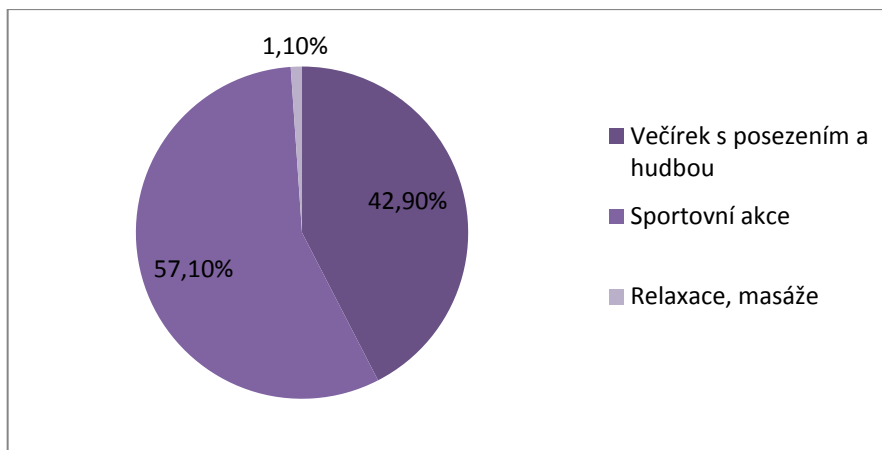
Prohloubení vztahů v kolektivu prostřednictvím kulturních a sportovních zážitků oslovila 73,2% pracovníků, což je velké většina pracovníků firmy. Nesouhlasí pouze 22,6% zaměstnanců.



Obr. 22 Zájem o kulturní akci [vlastní zpracování]

Otázka č. 19: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/ a ano, tak jaký kulturní zážitek, či akce by Vás oslovila?

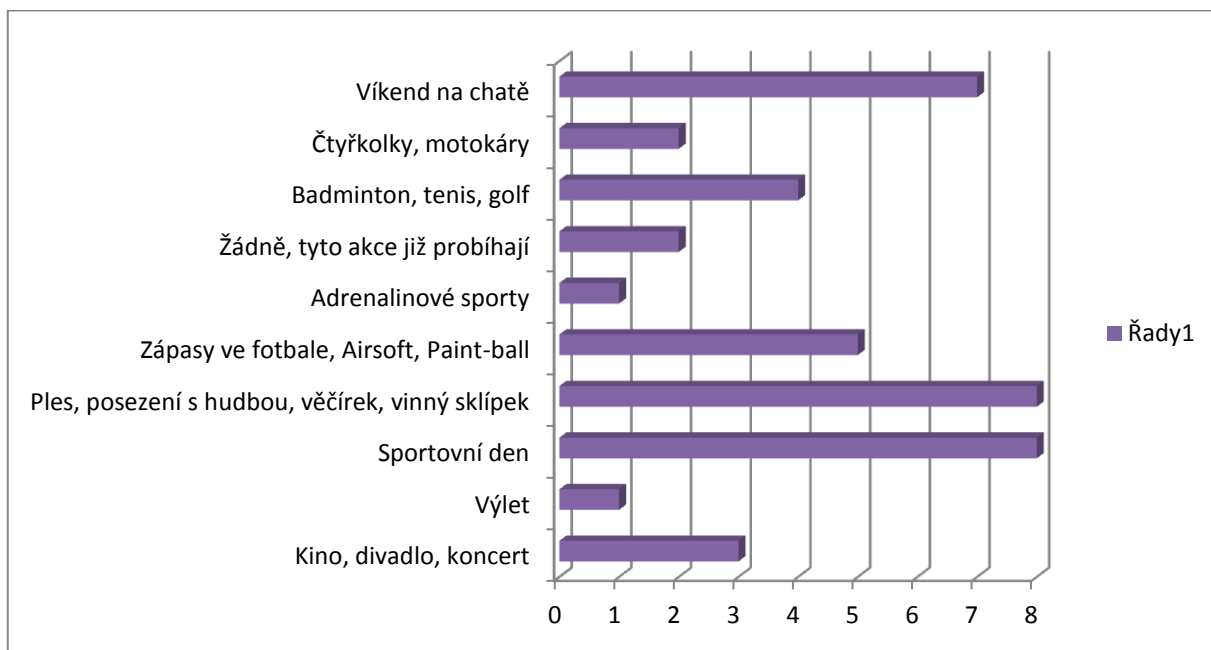
Tato otázka úzce souvisí s otázkou předchozí i následující. Sportovní akci by vřele přivítalo 48 pracovníků a tak se stávají odpovědi ohledně sportu „na vážkách“ s odpovědí večírku nebo posezením s hudbou, kdy na tuto odpověď svůj souhlas vyjádřilo 36 pracovníků. Odpověď relaxace a masáže si získala pouze jednoho respondenta.



Obr. 23 Kulturní akce [vlastní zpracování]

Otázka č. 20: Jaký by byl Váš konkrétní návrh na kulturní akci?

Vyhodnocení této otázky je nejsrozumitelnější z přiloženého grafu, kde jsou znázorněny veškeré návrhy od zaměstnanců podniku.



Obr. 24 Návrh na kulturní akci [vlastní zpracování]

10.5 Shrnutí

Vzhledem k vysokému počtu odpovědí na dotazník lze toto šetření označit za velice přínosné. Z vyplněných dotazníků plynou zajímavé informace, které jsou zřejmé pro neefektivní komunikaci ve firmě. Dle počtu odpovědí vyplývá, že třetí pracovní rok se stává kritickým. Málo zaměstnanců je v podniku zaměstnáno déle. A proto je tato skupina pracovníků, kteří jsou zaměstnáni do 3. let označena za rizikovou. Následujícím zjištěním je vysoký počet manažerů k počtu řadových zaměstnanců.

Vážným nedostatkem, který se ve firmě vyskytuje, je skutečnost, kdy zaměstnanci neví o strategii a plánech podniku. Jedná se o strategii jak aktuální krátkodobou, tak i dlouhodobou. V podniku Aura spol. s.r.o. zaměstnanci obdržují většinu informací od kolegů. Tato skutečnost je opravdu významným zjištěním, jelikož dochází ke zkreslování informací a šíření polopravd. Zaměstnanci se vícehlasně shodli na preferování mluvené komunikace. V otázce 15, která se týkala zjištění, zda pracovníci získávají zpětnou vazbu od svých zaměstnavatelů (například ohledně správnosti práce apod.), sice většina odpověděla „ano“, ale počet vyplněných „ne“ stojí za úvahu. Proč tito lidé to takhle vidí? Je třeba se touto problematikou zabývat.

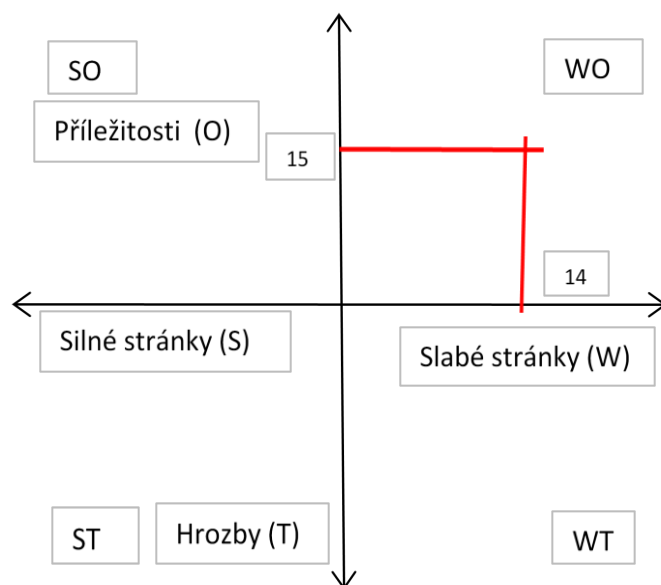
V dotazníku bylo zaměstnancům umožněno, navrhnout změny týkající se komunikace. Kdyby mohli na vnitropodnikové komunikaci něco změnit, bylo by to zejména více porad a více informací od vedení. Posledním bodem byl návrh zlepšení vztahů mezi kolegy pomocí kulturních akcí. Tento návrh se zaměstnancům velice líbil a většina by byla pro zavedení této aktivity v pravidelných intervalech. Na otázku zda tuto akci pojmout spíše kulturním zážitkem s posezením u hudby nebo sportovně, se větší část pracovníků přiklonila k sportovnímu dni, ale co člověk, to jiný názor a třetina kolektivu by svůj den pro zkvalitňování vztahů viděla jiným pohledem. Proto je nutné tuto situaci patřičně vyřešit.

10.6 Swot analýza

Dle dotazníkového šetření je zpracována SWOT analýza. Swot analýza obsahuje 4 faktory hodnocení. Prvním faktorem jsou silné stránky (strengths). Zde se uvádí silné aspekty, které firma má. Druhým faktorem jsou slabé stránky (weaknesses), které se v podniku vyskytují. Třetím faktorem jsou příležitosti (opportunities). Jsou to příležitosti, které firma má na trhu apod. Posledním bodem jsou hrozby (threats). Hrozby jsou podněty, které firmu ohrožují zvenčí.

Tab. 2 Swot analýza [vlastní zpracování]

SWOT ANALÝZA			
BODY	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY	BODY
5	Vysoké pracovní nasazení zaměstnanců	Neinformovanost zaměstnanců	5
4	Kvalifikovaný personál manažerů	Absence zpětné vazby	5
3	Přátelská komunikace se zaměstnanci	Šíření informací od kolegů tzv. "šuškandou"	4
12			14
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY	
5	Zefektivnění interní komunikace	Vysoká konkurence v oboru firmy	5
5	Školení manažerů, jak správně se zaměstnanci komunikovat	Navýšení cen zboží	3
5	Pravidelná komunikace (porady) se zaměstnanci	Dopady ekonomické krize	4
15			12



Obr. 26 Swot matice [vlastní zpracování]

Výsledek SWOT analýzy se nachází v grafu SWOT matice v 1. kvadrantu, tedy vyplývající strategie je strategie WO. To znamená, odstranit slabiny pro vznik nových příležitostí.

10.7 Návrhy na zlepšení stávajícího stavu komunikace

Pro situaci ve firmě, která plyne z výsledků dotazníkového šetření, je třeba vytvořit patřičná řešení a navrhnout zlepšení dosavadního stavu.

- **Motivace zaměstnanců 1-3 roky**

Na tuto rizikovou skupinu zaměstnanců by se měl management více soustředit. Je třeba pracovníky, kteří jsou ve firmě tuto dobu patřičně motivovat v jejich práci. Za splněné výsledky, které firma od těchto pracovníků požaduje, by mělo být samozřejmostí finanční ohodnocení, služební cesty nebo za perfektní odvedenou zakázku pracovní růst. Motivací může být: rotace na projektech, školení zakončené certifikací v oboru, obměna agendy např. z 30 procent (po třech letech se stává agenda rutinní).

- **Seznámení zaměstnanců s plány a strategií firmy**

V pravidelných intervalech seznamovat zaměstnance o plánech firmy. Ty informace, které jsou častější i dlouhodobé plány a strategie. Každý zaměstnanec by měl tyto skutečnosti dobře znát.

- **Porady, přenos informací od vedení**

Zaměstnanci si v dotaznících přáli více porad. V dnešní době, ale již nejsou zcela efektivní dlouhé porady. Návrhem je uspořádat ve firmě každodenní krátké „desetiminutovky“, kdy na začátku dne manažer svolá zaměstnance a oznámí úkoly pro tento daný den apod. Z každé porady by měl vzniknout zápis. Důležité je, aby porady byly efektivní. Efektivnosti firma dosáhne v případě, že informace týkající se práce bude svým zaměstnancům prezentovat samo vedení. Je nutné se vyvarovat přenosu informací od kolegů „šušandou“!

- **Mluvená forma komunikace**

Bude-li v podniku uskutečňováno více porad a mluvených projevů, jak navrhovali i samotní zaměstnanci, je třeba mluvenou formu doplnit i písemnou. Příkladem může být situace, kdy po ranní „desetiminutovce“ manažeři rozešlou na e-mail prezentaci, sdílení na internetu nebo discích. Tyto disky a prezentace by měly obsahovat informace, které se probírali na poradě. Zaměstnancům tak odpadne starost psát si na poradách poznámky a informace budou stále přesné a pravdivé.

- **Zpětná vazba**

Pod tímto pojmem je nutné do firmy vnést pravidelné hodnocení práce zaměstnanců a hodnocení kvality odvedené práce. Firma by měla pracovníky seznamovat a pravidelně prezentovat, co se uplynulý měsíc povedlo a co naopak nikoliv. Zda se plní strategie a plány podniku. Zavést nastavování KPI. Každý zaměstnanec by měl mít svůj cíl a KPI. Cíl zaměstnance by měl vést k cílům firmy, které jsou vázány na strategii. Jestliže zaměstnanec splní své úkoly, měl by obdržet odměnu.

- **Informační kanály**

Ve firmě je mnoho informačních kanálů, které vedou ke ztrátě informací. Informace zastarávají. V situaci, kdy je ve firmě mnoho informačních kanálů, mají manažeři zbytečně hodně práce s aktualizací všech těchto míst. Velký počet informačních kanálů může vést k nepřehlednosti a pak se šíří neaktuální informace mezi zaměstnanci. Návrhem je vytvořit ve firmě maximálně dvě místa, kde budou ukládány informace. Informační portál firmy, který je primárním zdrojem informací.

- **TEAM BUILDING**

Pravidelné pořádání letních a zimních team buildingů nevyřeší problémy firmy. Cílem je spojit informace o strategii firmy s team buildingem. Tím je myšleno, uspořádat společný víkend zaměstnanců s vedením firmy, mimo prostředí podniku. Tento víkend firma pojme tak, že zaměstnancům řekne, jak si firma vede, na co se bude dále v následujícím půl roce zaměřovat atd. Celý den je pak zakončen sportem, vinným sklípkem, zábavou apod. Firma nezve zaměstnance na akci jen kvůli zábavě, ale také aby oznámila, jakým směrem se bude firma ubírat.

- **Hodnocení zaměstnanců**

Když se podaří nějaký pracovní výsledek, za odměnu se uspořádá sportovní víkend nebo večírek jako motivace zaměstnanců. Jiné věkové skupiny mají jiné představy o konání večírků apod. Návrhem je motivační program, benefiční program firmy, například vybrat formu flexi pasu 200 Kč. Kdy si každý zaměstnanec vybere činnost, na kterou tuto poukázku použije (masáž, fitness, solné jeskyně apod.). Doporučením je tento benefiční program začlenit do pravidelného hodnocení zaměstnanců.

- **Školení manažerů**

Školení manažerů, jakým způsobem mají řídit zaměstnance firmy. Z šetření vyplývá, že vedoucí, manažeři ne vždy správně a efektivně komunikují. Chybí jim praxe, zkušenosti, jak motivovat pracovníky firmy, jak je zaškolit apod. Doporučením určitě je zúžení počtu manažerských pozic a absolvování konkrétního školení v Praze u firmy Shine Consulting, která na trhu nabízí následující školení:

- Role manažera a základy manažerské práce
- Styl vedení – jak rozvíjet, motivovat a vést lidi k vysoké výkonnosti
- Manažer jako kouč
- Manažerská osobnostní typologie (GPOP)
- Manažerské rozhovory
- Excellence meetings
- Sebemotivace a zvládání stresu
- Prevence a nástroje zvládání konfliktu I. (Basic)
- Prevence a možnosti zvládání konfliktu v týmu II. (Advance)

10.8 Externí komunikace v praxi

Externí komunikace není hlavním bodem této práce, proto je zde uvedena pouze v informativním měřítku. Ze zjištěných informací týkajících se externí komunikace, které poskytla firma Aura s. r. o. byla sestavena SWOT analýza.

10.8.1 Swot analýza

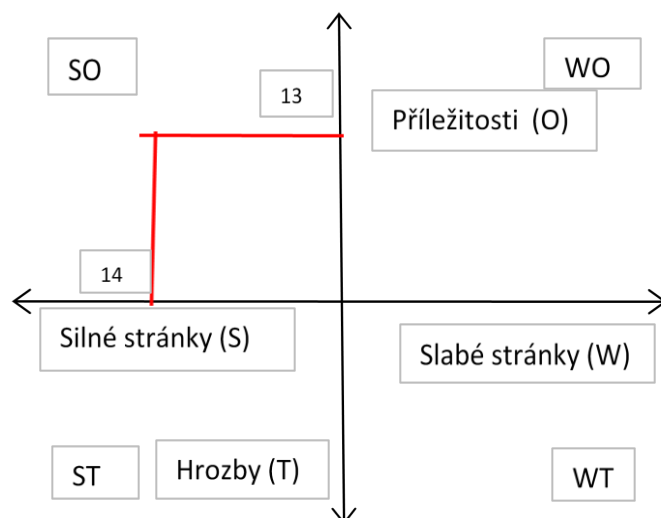
Firma Aura spol. s r. o. provozuje velice efektivní externí komunikaci. Skutečnosti týkající se externí komunikace, které firmy poskytla, byly uvedeny do swot analýzy. Do silných stránek patří dobré vztahy s dodavateli, zákaznický servis a poskytování služeb městu. Opačným faktorem, což jsou slabé stránky, firma moc nemá. Jediným bodem je pomalá komunikace s bankou ze strany firmy a špatná dostupnost některých poboček podniku, které jsou mimo město. Příležitosti firmy tvoří navázání kontaktů s novými zákazníky, možnost zahraniční spolupráce a nové, moderní technologie. Hrozbou je pro společnost vysoká konkurence v oboru.

Tab. 3 Swot externí komunikace [vlastní zpracování]

SWOT ANALÝZA			
BODY	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY	BODY
5	Dobré vztahy s dodavateli, dlouholetá spolupráce	Pomalá komunikace s bankou	3
4	Zákaznický servis	Některé pobočky firmy mimo město	2
5	Poskytování služeb městu		
14			5
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY	
5	Navázání kontaktů s novými partnery a zákazníky	Více firem v Olomouci v oboru stavebnictví	4
5	Možnost spolupráce v zahraničním stavebnictví		
3	Nové, moderní technologie		
13			4

10.8.2 Swot matice

Z hodnot SWOT analýzy byla sestavena tato matice. Výsledek se nachází ve druhém kvadrantu- SO. Výsledek nacházející se v tomto místě, pro firmu znamená do výroby začlenit vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).



Obr. 27 Swot matice externí [vlastní zpracování]

ZÁVĚR

Manažer je komunikační a informační spojkou mezi firmou a zaměstnanci firmy. Dobrý manažer umí dobře komunikovat se zaměstnanci podniku. Význam této komunikace se projevuje ve všech manažerských aktivitách, které jsou náplní práce manažerů. Bez efektivní komunikace nelze provádět správná rozhodnutí, organizovat zaměstnance ani je kontrolovat. Tyto procesy ve většině případů selhávají právě díky nefunkční komunikaci. Význam efektivní interní komunikace v podniku si jde nejlépe představit při pozorování důsledků způsobených chybami v komunikaci. V dnešní době by se firmy měly snažit zejména o dobrou informovanost svých zaměstnanců. Efektivní a dobrá komunikace se zaměstnanci podporuje udržování vztahů se zaměstnanci. Důležitým faktorem vnitrofiremní komunikace pro zaměstnance je vliv firemní kultury na ně.

Teoretická část této bakalářské práce obsahuje vymezení základních pojmů ve vnitropodnikové komunikaci. Hlavní část práce je obsažena v praktickém příkladu, kde jsou uvedena všechna zjištění a návrhy.

Praktická část byla vytvořena ve firmě AURA spol. s r. o. Firma je stavební společností, která působí v České republice již od roku 1990. Cílem této bakalářské práce bylo zjistit aktuální stav komunikace v dané firmě. Zjištění aktuálního stavu komunikace bylo dosaženo pomocí dotazníkového šetření, které bylo rozesláno mezi zaměstnance podniku. Dotazník nevyplňovali pouze zaměstnanci ve výrobě. Vzhledem k vysokému počtu vyplněných dotazníků lze říci, že šetření má velkou vypovídací hodnotu. Byly zjištěny jak pozitivní aspekty, tak i negativní. Šetření odhalilo větší potíže s předáváním informací od manažerů k zaměstnancům. Vzhledem k tomu je komunikace ve firmě neefektivní. Na základě zjištění z dotazníkového šetření jsem navrhla určitá opatření a zlepšení stávajícího stavu komunikace. Tyto návrhy budou také předloženy ve firmě AURA s. r. o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
- [2] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0(brož.).
- [3] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a DRLA, Miloš. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8
- [4] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatel'stvo, 1992. ISBN 80-247-0513-3
- [5] KOTLER, Philip, KELLER, LANE, Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [6] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7
- [7] PALMER, Sally, WEAVER, Margaret. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-716-9940-3
- [8] ŠENKOVÁ, Silva. *Latinsko-český a česko-latinský slovník*. Olomouc: Nakladatelství Olomouc, 2002. ISBN 80-718-2143-8
- [9] SIRŮČKOVÁ, Vlasta, SVOBODA, Ondřej. *Externí a interní komunikace podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-160-3
- [10] SKLENÁK, Vilém a kolektiv. *Data, informace, znalosti a internet*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-409-0
- [11] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6
- [12] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4(brož.).

Internetové zdroje:

- [13] *Aura*: Profil firmy [online]. Aura©2012. Poslední změna 1. 2. 2012 [Cit. 1. 4. 2012].
Dostupné z: <http://www.aura.cz/profil-spolecnosti.asp>
- [14] *Eso.vscht*: Komunikační proces [online]. Eso.vscht©2012. [Cit. 23. 4. 2012]. Dostupné z: http://eso.vscht.cz/cache_data/30/vydavatelstvi.vscht.cz/knihy-internal/uid_isbn-978-80-7080-657-9/komunikacniproces.html
- [15] *Miras*. Komunikace, management[online]. Miras ©2012. [Cit. 14.4.2012]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-komunikace.php>, komunikace, management.
- [16] *RKKA*: Člověk a komunikace [online]. Rkka©2012. Poslední změna 1. 3. 2012 [Cit. 23. 4. 2012]. Dostupné z: www.rkka.cz/KVC/clovek_a_komunikace.doc
- [17] *Wikipedia: Encyklopedie*. Interní komunikace[online]. Wikipedia, ©2012. Poslední změna 20. 1. 2012 v 22: 08[Cit. 14. 4. 2012]. Dostupné z:http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD_komunikace
- [18] *Wikipedia: Encyklopedie*. Public relations[online]. Wikipedia, ©2012. Poslední změna 14. 4. 2012 [Cit. 19. 4. 2012]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations
- [19] *Wikipedia: Encyklopedie*. Reklama[online]. Wikipedia, ©2012. Poslední změna 4. 4. 2012 [Cit. 19.4.2012]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Reklama>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technicko-hospodářský pracovník.

KPI Key performance indicator, Klíčové ukazatele výkonnosti.

PR Public relations.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Zpětná vazba</i>	19
<i>Obr. 2 Komunikační šum</i>	20
<i>Obr. 3 Marketingový a komunikační mix</i>	21
<i>Obr. 4 Vývoj obratu firmy</i>	36
<i>Obr. 5 Pohlaví zaměstnanců</i>	37
<i>Obr. 6 Pracovní pozice zaměstnanců</i>	38
<i>Obr. 7 Doba zaměstnanosti</i>	38
<i>Obr. 8 Věková hranice zaměstnanců</i>	39
<i>Obr. 9 Seznámení s plány podniku</i>	39
<i>Obr. 10 Seznámení s plány v dlouhodobé relaci</i>	40
<i>Obr. 11 Informovanost zaměstnanců</i>	40
<i>Obr. 12 Seznámení zaměstnanců s vizí podniku</i>	41
<i>Obr. 13 Forma komunikace</i>	41
<i>Obr. 14 Šíření informací</i>	42
<i>Obr. 15 Způsoby komunikace firmy</i>	42
<i>Obr. 16 Preferovaná forma komunikace</i>	43
<i>Obr. 17 Zájem nadřízeného</i>	43
<i>Obr. 18 Spokojenost s formou komunikace</i>	44
<i>Obr. 19 Zpětná vazba od vedení</i>	44
<i>Obr. 20 Změny komunikace, názory zaměstnanců</i>	45
<i>Obr. 21 Skype</i>	46
<i>Obr. 22 Zájem o kulturní akci</i>	46
<i>Obr. 23 Kulturní akce</i>	47
<i>Obr. 24 Návrh na kulturní akci</i>	47
<i>Obr. 25 Sídlo firmy AURA spol. s r. o.</i>	36
<i>Obr. 26 Swot matice</i>	49
<i>Obr. 27 Swot matice externí</i>	53

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Konkrétní použití jednotlivých nástrojů komunikačního mixu.....</i>	<i>23</i>
<i>Tab. 2 Swot interní komunikace.....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 3 Swot externí komunikace.....</i>	<i>53</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P1: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

1) Uveďte pohlaví:

- Muž
- Žena

2) Vaše pracovní pozice:

- Management
- Řadový zaměstnanec

3) Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

- 1- 3 roky
- 4- 6 let
- 6 a více

4) Jaký je Váš věk?

- 20- 30 let
- 30- 40 let
- 40- 50 let
- 50 a více

5) Jste obeznámeni s plány podniku v rámci tohoto roku?

- Ano jsem
- Ne nejsem
- Jen okrajově

6) Jste obeznámeni s plány podniku v dlouhodobé relaci?

- Ano jsem
- Ne nejsem
- Jen okrajově

7) Informuje Vás firma o důležitých věcech týkajících se firmy?

- Ano informuje
- Ne neinformuje
- Jak kdy

8) Jste obeznámeni s vizí a strategií firmy?

- Ano
- Ne
- Spíše ano
- Spíše ne

9) Jakou formou se k Vám dostávají informace?

- Písemnou formou
- Elektronickou formou
- Mluvenou formou
- Jinou formou

10) Od koho se k Vám dostávají informace ohledně firmy?

- Od vedení
- Od kolegů

11) Vyberte způsoby, jak komunikujete v podniku (vyplňte více možností)

- Porady a shromáždění
- E- mail
- Informační a komunikační portál firmy
- Firemní časopis
- Nástěnky
- Skype
- Telefon
- Osobní konzultace

- Vyměňování informací s kolegy (neformálně)

12) Jakou formu komunikace preferujete?

- Písemnou formu
- Elektronickou formu
- Mluvenou formu

13) Zajímá Vašeho nadřízeného Váš názor?

- Ano zajímá
- Ne nezajímá
- Jak kdy, záleží na problematice

14) Jste spokojen/ a s komunikací u Vás ve firmě?

- Ano
- Ne

15) Dostává se Vám zpětné vazby při komunikaci? Například: potvrzení o doručení zprávy, potvrzení o správnosti práce apod...

- Ano
- Ne

16) Kdyby jste dostal/a možnost něco na komunikaci ve Vaší firmě změnit, co by to bylo?

-

17) Uvítali byste ve Vaší firmě komunikaci prostřednictvím videohovorů a Skype?

- Ano
- Ne

18) Uvítali byste ve Vaší firmě prohloubení vztahů prostřednictvím večírků a kulturních akcí?

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

19) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, tak jaký kulturní zážitek, či akce by Vás oslovila?

-
.....

.....
.....

20) Jaký by byl Váš konkrétní návrh na kulturní akci?

-
.....

