


# Vnitrofiremní komunikace jako faktor zvyšování výkonnosti organizace

Michaela Maráková

---

Bakalářská práce  
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav ekonomie  
akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela MARÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **L08496**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Vnitrofiremní komunikace jako faktor zvyšování  
výkonnosti organizace**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretické pojednání k zadané problematice**
- 2. Analyzujte současný stav komunikace v organizaci**
- 3. Navrhněte dotazník pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s komunikací v organizaci**
- 4. Na základě získaných informací navrhněte doporučení pro zlepšení komunikace v problematických oblastech organizace**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 2. doplň. a přeprac. vyd. Praha. Grada Publishing. 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

[2] JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

[3] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc. Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**

Ústav ekonomie

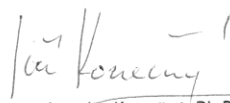
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
*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 právních 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 právních 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, považuji 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 Prostějově dne 1. prosince 2010

  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá vnitrofiremní komunikací ve společnosti Infos Art, s.r.o. Cílem této bakalářské práce je nalezení způsobu, jakým se dá zlepšit stávající komunikace v organizaci. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy a popsány formy a nástroje komunikace. Jako podklad pro praktickou část byl použit dotazník, který vyplnili zaměstnanci společnosti. Na závěr jsou v práci uvedeny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení vnitrofiremní komunikace v organizaci.

Klíčová slova: komunikace, vnitrofiremní komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, komunikační cesty, formy komunikace

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with internal communication in Infos Art, Ltd. The aim of this work is find a way which improves current communication in the company. In the theoretical part are explained basic terms, forms and tools of communication. As a support for the practical part questionnaire was used, which was filled by company employees. At the conclusion there are given suggestions and recommendation. They should lead to improve of internal communication in the company.

Keywords: communication, internal communication, verbal communication, non-verbal communication, communication channels, form of communication

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji společnosti Infos Art, s.r.o. za poskytnuté informace, cenné a odborné rady a vstřícnou spolupráci.

Ráda bych také poděkovala mé rodině za trpělivost a pochopení během studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>11</b>
1.1    DEFINICE KOMUNIKACE .....	11
1.2    PROCES KOMUNIKACE .....	12
1.3    VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	14
1.3.1    Jazykové prostředí a jazykový styl .....	14
1.3.2    Hlasitost verbálního projevu a výška tónu řeči .....	15
1.3.3    Rychlost verbálního projevu a objem řeči .....	15
1.3.4    Plynulost řeči, pomlky, frázování .....	15
1.3.5    Barva hlasu, emoční náboj, kvalita řeči a slovní vata .....	16
1.4    NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	16
<b>2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>18</b>
2.1    DEFINICE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	18
2.2    KOMUNIKAČNÍ CESTY V ORGANIZACI.....	19
2.3    PROSTŘEDKY KOMUNIKACE .....	20
2.4    FORMY VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE .....	21
2.4.1    Ústní komunikace.....	21
2.4.2    Psaná komunikace .....	22
2.4.3    Vizuální komunikace .....	22
2.4.4    Elektronická komunikace.....	23
2.5    ZÁSADY EFEKTIVNÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE .....	23
2.6    BARIÉRY V KOMUNIKACI.....	24
2.7    KOMUNIKACE V PRACOVNÍ SKUPINĚ .....	25
2.8    SHRNUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI.....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>29</b>
3.1    HISTORIE A SOUČASNOST .....	29
3.2    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	31
3.3    CÍL PRÁCE .....	33
3.4    METODIKY SBĚRU INFORMACÍ.....	33
3.5    ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE .....	34
3.5.1    Osobní komunikace.....	34
3.5.2    Písemná komunikace, elektronická pošta .....	34
3.5.3    Telefonáty .....	35
3.5.4    Firemní večírky a ostatní akce .....	35
3.5.5    Další komunikační prostředky .....	35
3.6    ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU .....	36
<b>4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>38</b>
4.1    VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....	38
4.2    SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	54
<b>5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>55</b>

5.1	VČASNÁ INFORMOVANOST .....	55
5.2	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	55
5.3	ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	57
5.4	SPOLEČENSKÉ AKCE .....	57
5.5	OSTATNÍ ZLEPŠENÍ .....	58
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>63</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>65</b>



## ÚVOD

Komunikace je obvykle zdrojem mnoha nedorozumění, nepochopení a potíží v každé organizaci. Ty vedou k odlišnému způsobu řešení pracovních úkolů zaměstnanci a jejich výsledky nejsou v některých případech pozitivní.

Téma „vnitrofiremní komunikace jako faktor zvyšování výkonnosti organizace“ jsem si vybrala, protože se domnívám, že v dnešním světě jsou správné a včasné informace důležité pro každou organizaci, pro její rozvoj a udržení si silné pozice na trhu.

Cílem této bakalářské práce je nalezení způsobu, jakým se dá zlepšit stávající komunikace ve vybrané společnosti Infos Art, s.r.o.

Text práce je rozdělen do pěti kapitol. V první kapitole vymezím pojmy týkající se komunikace, které zpracuji na základě odborné literatury. Tuto část zahájím popsáním základního pojmu komunikace, procesu komunikace a zpětné vazby. Dále zde bude uvedena komunikace verbální a neverbální. Druhá kapitola bude navazující na základní pojmy z první kapitoly. V této kapitole budu popisovat vnitrofiremní komunikaci, cesty komunikace, také zde vyjmenuji prostředky a formy komunikace. Zmíněny zde budou samozřejmě také typy pro efektivní komunikaci a bariéry, které jsou součástí každé komunikace.

Praktická část bude obsahovat tři kapitoly. Ve třetí kapitole pak představím zkoumanou společnost včetně její historie, organizační struktury a analýzy současné situace, kde zmíním všechny komunikační prostředky, které společnost využívá. Stanovím zde také cíl této práce a prostředky sběru informací, které během zpracování práce použiji. V předposlední části pojmenované jako dotazníkové šetření, graficky zpracuji odpovědi zaměstnanců, které budou vycházet ze zpracovaného dotazníku o vnitrofiremní komunikaci, který společnosti předložím. V závěrečné kapitole se pokusím upozornit na problémy, které se ve firmě vyskytují. Dále provedu návrhy a doporučení zkoumané společnosti, které povedou ke zvýšení úrovně komunikace.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 KOMUNIKACE

Komunikace je velmi široký pojem, mnoho lidí si pod slovem komunikace představí dopravu, dopravní prostředky a silnice. Ale to je jen pouhá část toho, co slovo komunikace znamená. Člověk si neuvědomuje jak je komunikace pro život důležitá. Není to pouze způsob vyjadřování myšlenek slovně, ale také mimoslovně. Komunikace prošla dlouhou cestou ve vývoji člověka. Přes primitivní komunikaci ústní, psaní dopisů, telegramů až po telefonování a elektronickou poštu. Setkáváme se s ní denně už od narození, aniž bychom si to uvědomovali. Komunikace nepatří pouze k hlavním životním potřebám lidí, ale také zvířat. Přesto je pro spoustu lidí komunikace zásadní problém.

Někteří lidé postrádají dar výmluvnosti, je pro ně obtížné komunikovat a svou komunikační dovednost zlepšovat. Jejich komunikace vážne, nefunguje a rozhovor může končit s pocitem neuspokojení, trapnosti nebo s pocitem ztráty tváře. Proto si mnoho manažerů uvědomuje, že studium komunikačních dovedností je nezbytné, jestliže mají pracovat s lidmi, vést je. Pomůže jim to zvládnout konflikty, porozumět vzájemným vztahům a jejich vývoji, pomůže jim to v přesvědčování lidí, v umění nadchnout, motivovat, jak rozumět skupinám a jejich interakční proměnlivosti, jak rozumět médiím, organizaci, organizačním změnám, vedení lidí a v současné době i jak komunikovat navzdory interkulturním bariérám. [11]

### 1.1 Definice komunikace

Komunikace je definována mnoha způsoby. Tato definice ze slovníku cizích slov je jen jednou z mnoha. Jde o sdělování, výměnu informací, přenos či předávání nejrůznějších informačních obsahů v rámci diferencovaných komunikačních systémů za použití různých komunikačních médií. Výměna informací mezi jedinci či biologickými a technickými systémy, uvnitř skupin, společenstev nebo populací, zprostředkovaná souborem kódů, znaků, signálů sdílených odesílatelem (komunikantem) pomocí komunikačních kanálů, a to buď jen směrem k příjemci (komunikace jednosměrná či jednostranná), nebo v obou směrech (komunikace vzájemná). Komunikované obsahy (komuniké) mají kognitivní, emotivní a snahovou složku. Jsou přenášeny (sdělovány) v procesu jakékoliv činnosti umožňující užívání znaků, jejichž strukturou lze vyjádřit informační hodnotu sdělovaného obsahu. [10]

Původní latinský výraz „communicare“ zahrnoval nejen sdělování, ale i sdílení. Právě toto „sdělování“ a „sdílení“ je podstatným aspektem pro psychologické zkoumání komunikace.

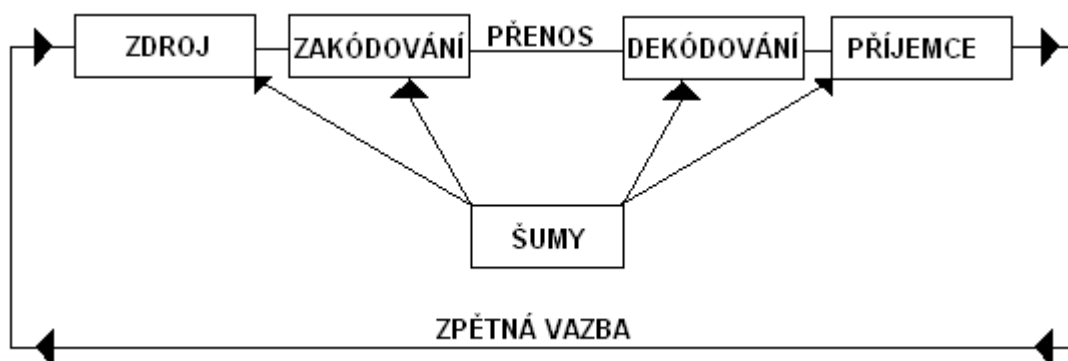
Sdělování znamená proudění informací ze zdroje k příjemci, přenos nebo vytváření znalostí. Sdílení je jednostranné předání informace. [8]

*„Komunikaci lze velmi zúženě chápat jako výměnu informací, v ještě užším případě jako poskytování informací. Dnes je nám zřejmě nejbližší význam s někým na něčem participovat, z čehož je patrná aktivní účast obou stran, kdy jde skutečně o něco víc než jen o pouhé poskytnutí informací.“* (Veber, 2002, s. 195)

## 1.2 Proces komunikace

Komunikační proces tvoří složky:

- Komunikátor (mluvčí, vysílač, zdroj) – ten, kdo sděluje,
- Komunikant (příjemce) – ten, komu je sdělení určeno,
- Komuniké, vyslaná zpráva, sdělení (myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému; má podobu verbálních a neverbálních symbolů),
- Komunikační kanál (cesta, kterou je nějaká informace posílána). [8]



Obr. č. 1 Proces komunikace

Komunikace je procesem, který se odehrává mezi zdrojem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem) jako „vysílání a přijímání vzkazů“. Důležité je také to, kdy dochází ke sdělení, zda má aktuální informační hodnotu z hlediska současné situace. A neméně důležité je, s jakým efektem komunikujeme. Pokud chce být člověk správně vyslyšen, musí poskytnout kompletní zprávu. Pokud chceme porozumět, musíme především pozorně naslouchat. [8]

Komunikace probíhá v mysli jedince nebo mezi dvěma, ale i více lidmi. Celý proces vnímání zprávy probíhá v podobě sinusoidy: počátek (působí novost) a konec komuniké je vnímán pozorněji (lidské podvědomí reaguje tak, že se snaží zachytit co nejvíce informací

v okamžiku, kdy zjistí, že už nebude nic dalšího následovat) než střední část informace. Někdy se hovoří také o zákonu posledního členu, což znamená, že si více pamatujeme poslední informace z mluveného projevu, než z počáteční nebo prostřední části a o efektu primárnosti, což je zapamatování si zejména počáteční části informace. Míra citlivosti při vnímání je individuálně odlišná. [11]

Zpětná vazba neboli feedback je reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Zpětná vazba je při komunikování velmi důležitá, neboť udržuje oba účastníky v komunikační situaci, dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Každý člověk je jinak vnímavý a jinak citlivý při přijímání zpětné vazby. [11]

Manažer, který vydává pokyny, by měl jednak zjišťovat, jak jsou přijímány na nižších úrovních (akceptace) a jak jsou pochopeny a uskutečňovány v praxi (realizace). Zpětná vazba je tedy obranou proti narušení komunikace. [1]

Zpětná vazba může nabývat několika úrovní, stejně jako proces komunikace:

- Zpětná vazba na úrovni vnímání (vysílání – příjem), např. odpovědí „rozumím“, „ano“ si původce ověřuje, že adresát zprávu skutečně slyšel. Odpověď „rozumím“ nepotvrzuje, že adresát zachytil zprávu dokonale. Řada věcí mu mohla uniknout.
- Zpětná vazba na úrovni kódu může mít charakter kompletního zopakování pokynu. Pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně.
- Zpětná vazba na úrovni významu ukazuje, že příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit kontrolou praktického provedení příkazu – mistr zjistí, že dělník udělal práci skutečně přesně podle jeho pokynu. [1]

Při pouhém potvrzení vnímání nemáme jistotu, zda dotyčný slyšel opravdu všechno, a zda slyšel to, co jsme říkali. Různá přeslechnutí nebo nezachycení slov mohou výrazně informaci změnit. Při potvrzení kódování jsou sice slova správně zachycena, může jim však být připisován různý význam. Výrazy pro kvantitu jako „několik“, „málo“ nebo pro kvalitu „dobrý“, „odpovídající“ mohou mít pro různé lidi rozdílný význam. Nejcennějším typem zpětné vazby je proto zpětná vazba na úrovni významu. [1]

Zpětná vazba je zdroj informací, měli bychom ji vyžadovat i poskytovat. Vynaložené úsilí se ale projeví zvýšenou důvěrou, lepšími pracovními vztahy, sníženou mírou konfliktů a zvýšením produktivity práce. [11]

### 1.3 Verbální komunikace

Verbální komunikace je vyjádřena jazykem a řečí, slovy a tvorbou vět. Může mít podobu mluvenou, ale i psanou. Základní podmínkou dorozumění je však používání stejného jazyka. Mateřskému jazyku se učíme od malička a mnoho let. Nejprve v rodině, později na různých stupních škol. I když nás mateřský jazyk spojuje, přesto si nemusíme dobře porozumět. [2]

Ale nezáleží pouze na tom, co sdělujeme a co je nám sdělováno, ale také na tom, jak to sdělujeme a jak je to sdělováno nám. Obsah i forma v řečové komunikaci by měly být ve shodě a neprotiřečit si. Význam formy si nejlépe uvědomíme na intonaci, tónu, modulaci hlasu. Jedno a totéž slůvko či obsahově stejná větička může být v důsledku jiného „podání“ vnímána zcela jinak, než by napovídal prostý obsah slov. [13]

Slovní vyjadřování doprovází obecné projevy, které přispívají k efektivnosti naší komunikace. Jsou to především: rychlost slovní produkce, poměr délky slovního projevu a délky pomlky, hlasitost, tón a zbarvení hlasu či slovní vata. [11]

#### 1.3.1 Jazykové prostředí a jazykový styl

Všechny jazyky fungují v určitém prostředí. To znamená, že jazyk vhodný v jednom prostředí nemusí být vhodný v prostředí jiném. Náš jazyk musíme měnit vhodně a přiměřeně k prostředí, v němž se nacházíme. Jazyk, který funguje v jedné situaci, může být naprosto nevhodný v situaci jiné. [11]

Jazykové prostředí je tvořeno čtyřmi základními prvky:

- lidmi,
- jejich úmysly,
- komunikačními pravidly, s jejichž pomocí dosahují svých úmyslů,
- skutečně používanou řečí v dané situaci. [11]

Jazykový styl je ovlivněn slovy, která používáme, a jsou dána našimi dosavadními zkušenostmi. Způsoby, jakými uvažujeme a mluvíme, jsou si velmi blízké a vyjadřují náš charakteristický styl. Styl je výsledkem způsobu naší volby slov jejich spojování do vět. Tento verbální styl se ale neliší pouze individuálně, od osoby k osobě, ale i jeden a tentýž člověk používá více odlišných stylů, v závislosti na jazykovém prostředí. Za nestandardní formu

jazyka můžeme označit dialekt. Dialekt je užíván v určitém regionu, určitou komunitou, která je do určité míry izolována. [11]

### 1.3.2 Hlasitost verbálního projevu a výška tónu řeči

Mluvčí může mluvit hlasitě, středně hlasitě nebo tiše. Intenzita projevu může napovídat o tom, jak silně je mluvčí zaujat věcí, o níž mluví, nebo jak silně chce zapůsobit na poslouchajícího a přilákat jeho pozornost. Při komunikování je potřeba hlasitost obměňovat, zabránit tak možnému projevu monotónnosti. [11]

Každý z nás má odlišnou výšku hlasu, ale nejenom výšku, ale i zabarvení hlasu – čistý, ostrý tón hlasu, nebo sametový hlas, dunivý hlas, „nakřaplý“ hlas, skuhravý, chraptivý. To vše ovlivňuje, jak je vnímána zpráva od mluvčího. Je prokázáno, že přesvědčivěji a důvěryhodněji působí hlas hlubší než vyšší. [11]

### 1.3.3 Rychlost verbálního projevu a objem řeči

Verbální projev může být příliš pomalý, středně rychlý nebo velmi rychlý. Tempo řeči je vhodné měnit, zejména s ohledem na to, co říkáme. Obtížnější obsah řeči pro pochopení je vhodné říkat důrazněji a pomaleji. Také významné informace je vhodné říkat pomaleji a zřetelněji. Velmi rychlá řeč se obtížně vnímá. [11]

Objem řeči je množství slov, které člověk v průměru produkuje za určité časové období. Produkce množství slov je individuálně odlišná. Statisticky bylo prokázáno, že ženy produkují mnohem více slov než muži, řádově více než dvojnásobek, a zároveň záleží i na profesi, kterou vykonávají. [11]

### 1.3.4 Plynulost řeči, pomlky, frázování

Je možno mluvit plynule, bez zadržávání, bez pomlky anebo s pomlkami, s přestávkami, se zadržáváním. Pomlka může být výzvou, pomlka může být očekáváním, respektováním práva na projev komunikačního partnera, požadavkem pro zvýšení pozornosti, příležitost na přemýšlení pro posluchače, ale také přemýšlením nad tím, jak dál, projevem bezradnosti, váhání, nesoustředěnosti, nebo může být projevem uraženosti, pohrdání. Ale ani příliš velká plynulost není tím nejlepším způsobem, jak upoutat pozornost lidí. Nejvhodnější je střídání, rychlosti, tempa, plynulosti s pomlkami, s vyšším a nižším důrazem na různá slova, samozřejmě s ohledem na obsah projevu. Frázování řeči je nezbytné pro lepší porozumění. [11]

### 1.3.5 Barva hlasu, emoční náboj, kvalita řeči a slovní vata

Intonace, proměnlivost hlasového zabarvení bývá často projevem emočního prožitku mluvčího. Hlasový projev svůj účinek výrazně zesiluje právě melodičností, působí citově. Hlasový projev svůj účinek výrazně zesiluje právě melodičností, působí citově. [11]

Ve kvalitě řeči jde o to, v jaké míře je sdělení věcné a srozumitelné anebo rozvláčné, neurčité, nepřesné. Slovní vata je označení pro slova, která mnoho lidí nevědomky používá při svém verbálním projevu jako výplň mezi slovy a větami. Často jsou to různá citoslovce, adjektiva jako tedy, jaksi, vlastně, prostě. [11]

## 1.4 Neverbální komunikace

Většina sdělovaných informací je předávána pomocí složité kombinace vzezření, držení těla a jeho pohybů, vystupování, gestikulace, pohledů a mimických výrazů, dotyků.

Podle některých názorů lze zařadit mezi neverbální prostředky tzv. artefakty, což jsou např. oděvy, šperky nebo kosmetika.

Neverbálně komunikujeme:

- gesty, pohyby hlavou a dalšími pohyby těla,
- výrazy tváře (mimika),
- pohledy očí,
- postoji těla (posturika),
- vzdáleností a zaujímáním prostorových pozic (proxemika),
- tělesným kontaktem (haptika),
- tónem hlasu a dalšími neverbálními aspekty řeči,
- oblečením, zdobností, fyzickými a jinými aspekty vlastního zjevu. [8, 16]

Gesta jsou kulturně standardizované pohyby, pohybové symboly a znaky. Gesta jsou kulturně specifická, jejich povaha a význam se v různých kulturních prostředích odlišuje. Používají se při popisování velikosti tvaru, rozdělení, aby posluchač lépe pochopil, co mu je sdělováno. Pohyby končetinami a hlavou jsou většinou záměrné, ale někdy si své pohyby mluvčí neuvědomuje. [8, 11]

Více než jiné formy neverbálních projevů odráží mimika vnitřní psychický stav člověka. V interakci s druhými vždy komunikuje náš obličej a sděluje většinou emoce. Mimika představuje i kontinuální zpětnou vazbu, zda sdělované chápeme, nebo jestli nás něco pře-



kvapilo. Oči také slouží jako zpětná vazba, působí jako sdělovače, ale také jako přijímače. Komunikátor má menší podíl očního kontaktu než komunikant. Čím je oční kontakt menší, tím nejistěji se cítí příjemce zprávy, tím kratší je vzájemný kontakt a tím méně slov se ve vzájemném kontaktu vysloví. [8, 11]

Držení těla, náklon, poloha rukou, nohou hlavy a natočení těla signalizuje emoční stav, zaujetí, postoj k partnerovi a ke sdělení. Důležitá je také souvztažnost dvou těl lidí, kteří spolu komunikují. Pokud jsou pózy ve shodě, jedná se o vytvoření pozitivních vztahů, o porozumění a sympatie. Jestliže nejsou ve shodě, jedná se o negativní vztah, o nesympatii. Při komunikaci je potřebné dbát na určitý prostor, který každý potřebuje, aby se cítil pohodlně. Čím jsou si lidé sympatičtější, tím kratší vzdálenost při komunikaci udržují. Při komunikaci mezi lidmi se často stává, že se lidé dotýkají. Doteky mohou mít různý význam, mohou mít význam formální, neformální, přátelský, intimní. Důležité je, které části těla se lidé navzájem dotýkají, a také, jaký druh dotyku to je. Umět správně a ve správný okamžik podat ruku je důležité. [11]

## 2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Je tomu tak proto, že zaručuje funkčnost celého systému, zaručuje efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci a je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace. Neefektivní komunikace vede k dezorganizaci. [11]

Vzájemná komunikace, jednání a chování má obrovský vliv na pracovní výkonnost, lze to pozorovat zejména při výměně manažera, při budování týmu na základě otevřené komunikace apod. Pracovník musí vždy vědět jaký je smysl jeho práce a co pro firmu a konkrétně pro něj znamená. [4]

Když zaměstnanec zná své místo v podniku, cítí se jeho součástí a pociťuje loajalitu, má zájem a motivaci. Zaměstnanci jsou ti, kteří vykonávají každodenní práci a prezentují společnost zákazníkům a klientům. Jestliže své místo chápou neúplně nebo nepřesně, nebo jestliže jejich představy nekorespondují s představami managementu, potom je komunikace nefunkční, je nutné ji zlepšit a předejít dalším nedorozuměním. [6]

### 2.1 Definice vnitrofiremní komunikace

Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Je možno říct, že je součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou. Takže je důležité, jak se dělají rozhodnutí, jaké komunikační kanály jsou nejčastěji využívány, jaká je organizační struktura a schopnost reagovat na podněty. [11]

Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Největší překážkou v rozvoji vnitrofiremní komunikace je neodborná a nesystémová personální práce vedoucích pracovníků. [3]

Komunikace není všechno, ale je za vším. Bez ní nemůže žádná skupina lidí pracovat. Dobrá interní komunikace je klíčová pro úspěšné fungování firmy. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce a jejím účelem je efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé), jež má manažer k dispozici. Efektivním využitím všech těchto zdrojů se pak tvoří hodnota zboží nebo služeb pro zákazníka. [7]

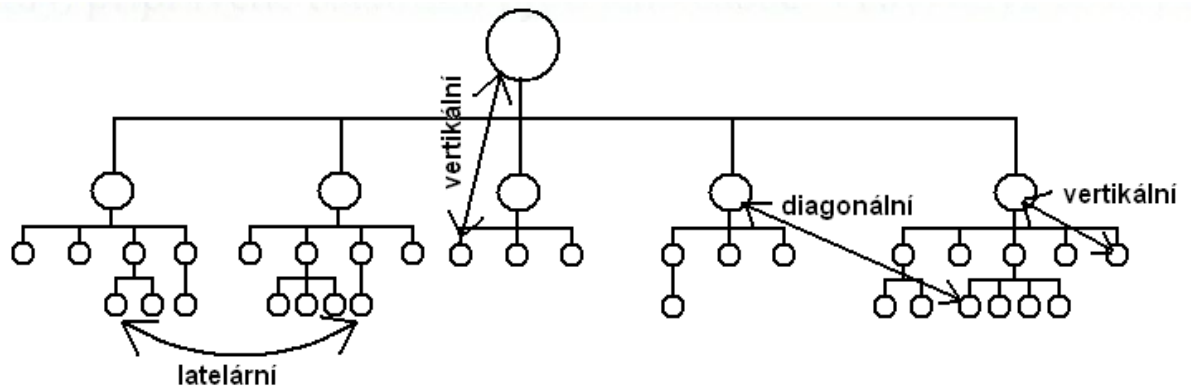
Pokud interní komunikace nefunguje, dochází obvykle u zaměstnanců k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Neinformovanost v organizaci je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí, je zdrojem nedůvěry a odporu. [17]

Podobu firemní komunikace vytváří každý člen podniku. Jeho role a význam stoupají s tím, jak vysoko v podnikové hierarchii a do jaké míry ovlivňuje ostatní. Skutečnou odpovědnost za efektivní komunikaci musí nést každý manažer, ne pouze pár lidí ve vedení. [5]

## 2.2 Komunikační cesty v organizaci

Filozofie řízení organizace a organizační kultura předurčují, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem mají být sdělovány a komu budou sdělovány. S přihlédnutím k organizační struktuře můžeme pak rozlišit komunikaci (komunikační kanály):

- Vertikální, která má formu sestupnou a vzestupnou. V organizacích, kde převládá forma sestupná, je řízení postaveno na příkazování a chybí informace o problémech v provozu. Přijímány jsou pouze pozitivní zprávy. To umožňuje podřízeným dalekosáhlé zkreslování informací a ve svých důsledcích vede k demotivaci, zahálce a podvodům. Kladným opakem je organizace, kde vedení podněcuje komunikaci vzestupnou, posiluje zpětnou vazbu a tím operativně získává všechny důležité informace, přičemž širokou účastí na řízení vysoce motivuje pracovníky.
- Horizontální (laterální) mezi útvary na stejných úrovních, typická pro organizace s progresivními formami organizačních struktur (divizionální, maticová). Dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou pružnost a přizpůsobení ve srovnání s byrokratickými systémy, postavenými výlučně na vertikální komunikaci nadřízených s přímými podřízenými.
- Diagonální mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní je obvyklá v demokraticky řízených organizacích. Je podmíněna ještě větším liberalismem než komunikace laterální. [1]



Obr. č. 2 Kanály komunikace /Bělohlávek, 1996, s. 239/

Uvnitř organizace je třeba zajistit nejen formální informační toky mezi kanceláři, odděleními, divizemi, dceřinými společnostmi apod., ale umožnit a do určité míry také řídit neformální setkávání zaměstnanců. Komunikační kanály a pravidla pro formální část vnitropodnikové komunikace by měly být jasně formulovány v interních předpisech každé organizace a měl by s nimi být seznámen každý nově příchozí pracovník, popř. pracovník, u něhož došlo k změně zařazení, a tím i k změně postavení v komunikační síti organizace. Tato pravidla úzce souvisejí s organizační strukturou a se stanoveným systémem odpovědnosti. [15]

Formální komunikace její základní úlohou je informovat pracovníky o postupech, procesech a celkovém fungování organizace. Úlohou je, aby si každý pracovník připadal sounáležitý s organizací a věděl, že je pro organizaci stejně důležitý jako ostatní pracovníci. [17]

Neformální komunikaci je kladena stejná důležitost jako komunikaci formální, neboť se při této komunikaci cítí zaměstnanci více neformálně – tedy uvolněně. Tato forma komunikace je pro zaměstnance značně důležitá. Tento typ komunikace slouží zpravidla spíše zaměstnancům, nikoliv nejvyššímu vedení. [17]

### 2.3 Prostředky komunikace

Mezi základní prostředky vnitrofiremní komunikace je možné zařadit:

- Rozhovor tváří v tvář.
- Skupinový rozhovor – porada, týmová diskuse.
- Konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář.
- Vzdělávání – přednáška, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky.

- Podnikové noviny a časopisy.
- Nástěnky.
- Externí komunikace s partnery a zákazníky.
- Kolektivní vyjednávání.
- Modemy.
- Dopisy, písemné zprávy.
- Telefonování, telefonické porady.
- Faxy, telegramy, telexy.
- Dotazníky, průzkum mínění.
- Oběžníky, metodické pokyny, předpisy.
- E-mail, internet, elektronická porada.
- Činy.
- Podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku.
- Reklama.
- Public relations.

Komunikace tváří v tvář je lepší pro komunikaci a rozhodování ve skupině, protože se snadněji vyjasňují nesrovnalosti, řeší rozdílnosti názorů. Písemná zpráva zaručuje přesnost při zprostředkování. Hlasové vzkazy, například na telefonním záznamníku, jsou upřednostňovány mezi zaměstnanci z jedné směny, kteří potřebují komunikovat s další směnou anebo mezi lidmi, kteří se nezastihnou při telefonování. [11]

## 2.4 Formy vnitrofiremní komunikace

### 2.4.1 Ústní komunikace

Do ústní komunikace se řadí konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory, konference. [1]

Ústní komunikace patří k nejrozšířenějším formám komunikace. Jejím prostřednictvím dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání kárání atd. Součástí ústní komunikace není jen vlastní obsah mluveného slova, ale i zabarvení hlasu, zámlky, výrazy obličeje, gesta atd. určité sdělení je předáváno, i když jsme potichu nebo neříkáme nic. Předmětem ústní komunikace není jen vlastní obsah sdělení, ale i forma, jak je toto sdělení předáváno. [15]

Mezi výhody ústní komunikace můžeme zahrnout: je přímým prostředkem komunikace, výhoda fyzické blízkosti vidění i slyšení původce, umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů, je vhodná k přesvědčování, umožňuje přispění a účast všech přítomných. [1]

Nevýhody ústní komunikace jsou: ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti protivníků, těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí, neposkytuje dostatek času k promyšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí, nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno, často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno. [1]

#### **2.4.2 Psaná komunikace**

Do psané komunikace patří dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články, atd. [1]

Prostředky písemné komunikace by měly informovat, něco sdělovat či vysvětlovat, vyžadovat od příjemce nějakou činnost nebo ho motivovat k vlastní aktivitě a přispívat k vytváření dobrého mínění o firmě. [15]

Výhodami psané komunikace jsou: dává evidenci o odeslání a přijetí, dokáže zachytit složité myšlenky, umožňuje analýzu, hodnocení a souhrn, rozšiřuje informace do řady míst, může potvrdit a objasnit ústní informaci, přesně zachycuje smlouvy a dohody. [1]

Do nevýhod psané komunikace můžeme zahrnout: je pracná, zabere množství času, je více formální, může způsobit interpretační problémy, nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu, po odeslání zprávy nejsou možné další úpravy, neumožňuje výměnu názorů a postojů. [1]

#### **2.4.3 Vizuální komunikace**

Do vizuální komunikace se řadí výrazy, gesta, postavení, grafy, tabulky, fotografie, filmy, diapozitivy, videozáznamy, modely. [1]

Výhody vizuální komunikace: poskytuje přídavné vizuální podněty, dokáže zjednodušit psané nebo mluvené slovo (schémata), simuluje situace, ilustruje výklad, poskytuje vizuální záznam. [1]

Nevýhody vizuální komunikace: obtížně se interpretuje bez doprovázejícího psaného nebo mluveného slova, vyžaduje další dovednosti v porozumění a interpretaci, může být časově i finančně náročná, je nákladná na rozšiřování, uchování může být drahé. [1]

#### 2.4.4 Elektronická komunikace

Do elektronické komunikace patří elektronické sítě, faxy, modemy, telekonference. Elektronická komunikace je založená na vnější (internetové) či vnitřní (intranetové) síti. [1, 15]

Výhodami elektronické komunikace jsou: rychlý přenos, přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu, přesnost, možnost průběžné zpětné vazby. [1]

Nevýhodami elektronické komunikace jsou: velký rozsah přenášených dat často klade požadavky na čas lidí, kteří je následně zpracovávají, vysoká cena používaných prostředků, faxové zprávy nejsou právním dokladem. [1]

#### 2.5 Zásady efektivní vnitřní komunikace

Efektivní komunikace je komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k čelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožňovat také vzájemné ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací sama o sobě, ale výměna informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost partnera komunikace. Efektivnost komunikace podmiňuje také pozitivní orientace, pozitivní myšlení jejich účastníků. Jde o takový přístup ke skutečnosti, v jehož rámci účastníci komunikace jednotlivé její stránky vidí jako inspirující, poskytující příležitosti a výzvy. [12]

Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická, role sdělovacího a příjemce se musí střídat. Má-li být člověk (tedy i manažer) úspěšný při komunikaci se svým okolím, musí umět sdělovat i naslouchat. [15]

Nejúčinnější možnosti zlepšení vnitřní podnikové komunikace:

- a. Využívání zpětné vazby – pomáhá zjistit, zda nebylo sdělení překrouceno, díky ní není komunikace pouze jednosměrná.
- b. Empatie – schopnost vcítit se do role jiného člověka, pomůže v dekódování sdělení.
- c. Zjednodušení jazyka – je důležité používat termíny srozumitelné komunikační straně.
- d. Efektivní naslouchání – dodržování pravidel slušného chování vůči partnerovi v komunikaci, poskytnutí prostoru k vyjádření.

- e. Využívání „šušandy“ – neoficiální komunikační toky jsou nezbytné a většinou rychlejší než oficiální, vedou k uvolnění, zpestření; zmírňují se tam, kde funguje pružná a otevřená komunikace. [7]

Několik zásad úspěšné komunikace podle Štěpaníka:

- Vyplatí se naslouchat zkušenostem jiných.
- Při přípravě k jednání nelze spoléhat na paměť. (Z paměti nevytizí jen to, co je písemně zaznamenané.)
- Věnujme pozornost místu jednání a jeho uspořádání.
- Ke každému jednání přistupujme pozitivně.
- Víme, co chceme sdělit.
- Rozmyslíme si, jak to sdělit.
- Sledujeme reakce partnera, máme zpětnou vazbu.
- Neopomíjíme neverbální prostředky.
- Podstatné vícekrát zopakujeme.
- Nasloucháme a klademe otázky.
- Nepřeme se s tím, koho chceme přesvědčit a získat.
- Vážíme slovník, neužíváme cizí, módní a „plevelná“ slova.
- Pečlivě zvažujeme formulace.
- Zachováme zdvořilost. Slůvka jako „děkuji“ a „prosím“ nejsou nikdy zbytečná.
- Jsme přesvědčeni o tom, o čem chceme přesvědčit. [13]

## 2.6 Bariéry v komunikaci

V komunikaci mohou nastat překážky, které ji narušují, říkáme jim šumy. Ty brání efektivnosti komunikace, omezují, zkreslují nebo potlačují rozsah a význam informací. [1]

Nejčastějšími bariérami v komunikaci jsou:

- a. Čas: při časovém stresu je komunikace velmi rychlá a dochází k taktickým chybám. Není prostor pro navázání vztahu, aktivní naslouchání ani kladení otázek.
- b. Porozumění: partneři vidí věc ze svého pohledu. Závisí i na znalostech, jak je problémem chápán. Na základě neznalosti věci může dojít ke konfliktu.
- c. Předsudky: někdo slyší jen to, co chce a odmítá změnit názor.



- d. Nepozornost: některý z partnerů může být z nejrůznějších důvodů nesoustředěný. Nedokáže tedy aktivně naslouchat a utíkají mu informace. Často je to i projev nezájmu.
- e. Odlišný způsob vyjadřování: některá slova mají různý význam nebo, zejména v odborném jazyce, se používají výrazy, které nemusí být partnerovi srozumitelné. I v tomto případě výměna informací vážne. [9]

Bariéry se mohou vyskytovat jak na straně komunikátora, tak na straně komunikanta. Mezi problémy v komunikaci můžeme také zahrnout vnější rušení. Za vnější rušení můžeme pokládat nadměrný hluk, nepohodlí, cizí osobu v místnosti, velké horko či chladno, příliš slabé či silné, případně blikající světlo. [12]

## 2.7 Komunikace v pracovní skupině

Skupinu tvoří minimálně dva lidé, kteří jsou ve vzájemné interakci, kteří se navzájem ovlivňují, vzájemně na sebe působí a více či méně se se skupinou identifikují. [11]

Během práce na úkolech ve skupině dochází ke komunikaci a k výměně informací mezi jednotlivými členy a členění skupiny do nějaké struktury. Je několik faktorů, které ovlivňují, jakou formou komunikace si skupina zvolí. Záleží na tom, zda ve skupině je nějaká autoritativní osobnost nebo pověřený vůdce, závisí i na povaze úkolu, na jeho náročnosti a na čase, který má ke splnění úkolu skupina k dispozici. Závisí na dynamice vztahů, na psychické dispozici a momentálním stavu každého jednotlivce. [11]

Pracovní skupina je typem malé, formálně vzniklé sociální skupiny, existuje u nich vědomí „my“ a pocit soudržnosti a motivace zůstat členem skupiny převažuje nad „odstředivými silami“. Pracovní skupina je obvykle spojena také místem výkonu činností, osobou formálního vedoucího a cíli, jichž má v zájmu zachování a rozvoje efektivity organizace dosahovat. V závislosti na faktorech dosahování těchto cílů (plnění úkolů) a dodržování norem výkonu (včetně charakteristik chování) jsou pak členové skupiny oceňováni a odměňováni. V praxi je však princip odměňování v pracovní skupině většinou individuální a nikoli skupinový, s výjimkou výplaty skupinových výkonových prémie. [14]

Všichni zaměstnanci firmy musí vědět, co se od nich očekává, jaké mají konkrétní úkoly, odpovědnosti, kompetence, jaká je konkrétní úloha jejich práce v rámci fungování oddělení i celé firmy, jak firma pracuje a co zaměstnancům nabízí. Do této oblasti spadá konkrétní komunikace v rámci vlastního oddělení i mezi jednotlivými týmy. Tato komunikace má

zejména velký vliv na konkrétní výsledky práce jednotlivých pracovníků a na jejich interpersonální vztahy uvnitř firmy. [4]

Informační propojení skupiny s cílem naplnění formálních (výkonových a vztahových) cílů skupiny, se jako typický uvádějí následující „modelová propojení“:

- Řetězec – komunikace shora dolů, respektive postupná komunikace mezi vedoucím skupiny a dále sestupně podle pozice členů ve skupině.
- Převrácené Y – je obdobou předchozího typu s tím, že na předposledním stupni je člen skupiny propojen s minimálně dvěma dalšími.
- Kormidlo – je zobrazením sítě, ve které je vedoucí skupiny propojen s několika členy skupiny, aniž by přitom mezi těmito členy existovalo formální komunikační propojení.
- Kruh – je znázorněním komunikace mezi členy skupiny bez vazby na vedoucího.
- Všeobecná síť – „dokonalé“ komunikační propojení „všech se všemi“ bez omezení, takto zobrazená komunikace je vzájemná, symetrická a umožňuje uplatňování názorů bez ohledu na skupinovou pozici člena skupiny. [14]

Také pro skupinovou komunikaci a určování její efektivity neplatí žádná univerzální pravidla, „návody“ či modely. Nelze tedy říci, že by některý typ komunikační sítě byl ve srovnání s jinými nejlepší. Efektivita komunikace je vždy posuzována ve vztahu k cíli komunikace. [14]

## 2.8 Shrnutí poznatků z teoretické části

Z teoretické části je zřejmé, že komunikace je široké téma. Setkáváme se s ní denně, přesto si většina lidí neuvědomuje její důležitost. V první části teoretických poznatků jsem popsala druhy sociální komunikace, které jsou známy většině lidí. Zobrazila jsem zde komunikační proces, jeho účastníky a základní pojmy s ním související. Hlavní pojem teorie je samotná komunikace, kterou jsem popsala několika definicemi.

Ve druhé části teorie popisují komunikaci v organizaci. Kladu zde důraz na důležitost komunikace, která je potřebná pro správný chod organizace. Nesmí se podceňovat, ale neustále vylepšovat.

Znázornila jsem cesty komunikace v organizaci, jejich směr, pozitiva, ale i jejich problémy. Vyjmenovala jsem nejtypičtější prostředky komunikace, přes nejběžnější rozhovor tváří v tvář, porady, telefonáty, faxy, nástěnky až po firemní časopisy, obřady a tradice.

Také jsem zde vyjmenovala formy komunikace, které mají podobu ústní, písemnou, elektronickou a vizuální. U efektivní komunikace uvádím několik nejúčinnějších možností pro zlepšení. Organizace by si měla také dávat pozor na možné šumy, nebo také bariéry, které mohou vzniknout během komunikace. V mnoha českých firmách se objevují pracovní skupiny, proto jsem zde popsala princip pracovní skupiny a její možné podoby.

Organizace musí dbát na vylepšování komunikace, na předcházení bariér, se kterými se může organizace během komunikace setkat. Na využívání a pěstování zpětné vazby, která je velice důležitá. Je potřeba, aby byla komunikace prováděna včas a výstižně. Zaměstnanci musí chápat důležitost celého procesu komunikace v organizaci, protože oni jsou ti, kteří udržují chod celé firmy a reprezentují ji. Musí být vybrány takové komunikační prostředky a cesty, které budou efektivní, snesitelné, praktické a srozumitelné.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

#### 3.1 Historie a současnost

Firma Infos Art, s. r. o. navazuje na činnost firmy Infos System, spol. s r. o., která byla založena v roce 1990 v Olomouci. Ta se zpočátku zabývala montáží, prodejem počítačů a velkoobchodem s počítačovými díly. Postupně se k aktivitám firmy v roce 1992 přidaly instalace lokálních počítačových sítí, výroba technické dokumentace, grafické a reklamní studio. V roce 1994 se hlavní činnost firmy (tzn. sklady, montáže počítačů a administrati-va) převádí na pobočku do Prostějova. Ve Vyškově se zřizuje oddělení telekomunikací, které se zabývá instalací telefonních ústředen a slaboproudých rozvodů – strukturované počítačové kabeláže spolu s telefonními a optickými rozvody. V roce 1999 byla výroba, vývoj a prodej informačních kiosků spolu a aktivitami souvisejícími s Internetem převede-na do nově založené specializované firmy Infos Art, s.r.o. Motem firmy je dodávat kvalitní výrobky a služby za dobré ceny. Firma Infos Art, s.r.o. je zaměřená spíše na aplikace no-vých technologií a vlastní inovace než na obchod a distribuci výrobků. [18]

- Název firmy: INFOS Art, s.r.o.
- Rok založení: 1990
- Sídlo firmy: Valdenská 27/363, PSČ 779 00 Olomouc
- Provoz: Barákova 5, PSČ 796 01 Prostějov  
9. května 23, PSČ 682 00 Vyškov



*Obr. č. 3 Logo Infos Art, s.r.o.*

### **Činnost firmy**

Společnost má v současnosti dvě pobočky, jedna je umístěna v Prostějově a druhá ve Vyškově. Posláním firmy Infos Art, s.r.o. je poskytování internetového připojení do domácností a firem, výroba informačních kiosků, instalace televizní a satelitní techniky a tvorba reklamy, web design. I přes velkou konkurenci v tomto oboru je firma největším poskytovatelem internetového připojení v okresech Prostějov a Vyškov. Svoji činnost firma neustále rozšiřuje. Vizí firmy je připojení k internetu a televizi po optickém vlákně do každé domácnosti ve městech Prostějov a Vyškov. Firma neustále pracuje na internetovém pokrytí celého regionu Prostějov a Vyškov a to vzduchem s použitím technologií v pásmech 2,4GHz, 5GHz a 10GHz. [18]

### **Vlastní vývoj a výroba informačních kiosků s dotekovou obrazovkou**

Firma Infos Art, s.r.o. vyrábí informační kiosky od roku 1995 a patří s několika tisíci instalacemi mezi největší výrobce těchto zařízení v ČR. Firma vyrábí kiosky podle přání a návrhů zákazníka a zároveň disponuje vlastním desingovým a konstrukčním oddělením. V současné době vyrábí informační kiosky, infoboxy a terminály s dotekovou obrazovkou. V současnosti nabízí různé modelové řady kiosků – venkovní „vandaluvzdorné“, interní samostatné stojící, na zabudování do zdi ne na pověšení na zeď. Jejich nejvýznamnějšími zákazníky jsou státní správa a samospráva např. Ministerstvo práce a sociálních věcí, odebralo cca 400 ks kiosků. Kiosky se exportují do Rakouska, Dánska, Švédska, Polska, Německa, Řecka, Španělska, Norska, Finska, Ruska a na Slovensko. [18]

### **Prodej počítačů, notebooků a počítačových dílů**

Současný sortiment dodávané výpočetní techniky firmou Infos Art, s.r.o. zahrnuje osobní počítače, notebooky, grafické stanice a servery IBM, HP, Intel, Asus, Acer a další. Montují vlastní počítače na zakázku od kancelářských až po výkonné servery a herní nebo grafické stanice. [18]

### **Počítačové sítě, telekomunikace a kabeláže**

Tato činnost je již tradičním oborem firmy Infos Art, s.r.o. V současné době má firma optickým kabelem pokryta největší sídliště jak v Prostějově, tak i ve Vyškově a další projekty jsou v jednání - např. Sídliště E. Beneše v Prostějově. Po optickém vlákně je možno přenášet data prakticky bez omezení jak datového, tak rychlostního, je možno sledovat IPTV – televizi přes internet jak na PC, tak i na televizích přes tzv. set-top-boxy, je možno volat

přes internet – tzv. VOIP – bezkonkurenčně nejlevnější volání po síti Internet na pevné linky. Počítače se mezi sebou můžou propojit jak kabelově, tak i tzv. přes Wi-fi – bezdrátově. Firma realizuje obě dvě tyto možnosti připojení.

### Internet a softwarové aplikace

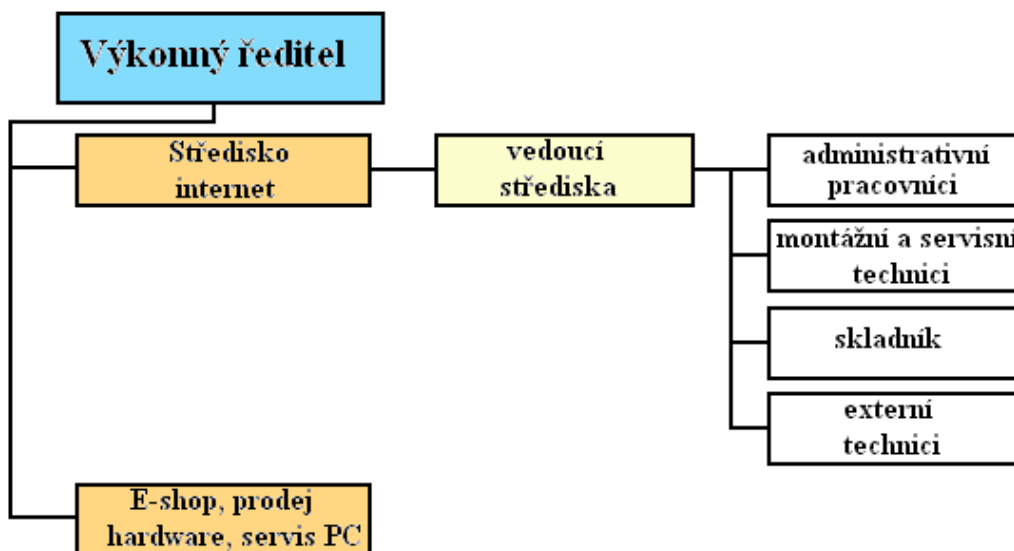
Firma Infos Art, s.r.o. patří mezi největší poskytovatele připojení k Internetu v Prostějově, Vyškově a okolí. Programové aplikace zahrnují design a tvorbu desítek WEB sídel. [18]

### Reklamní studio a příprava barevného tisku.

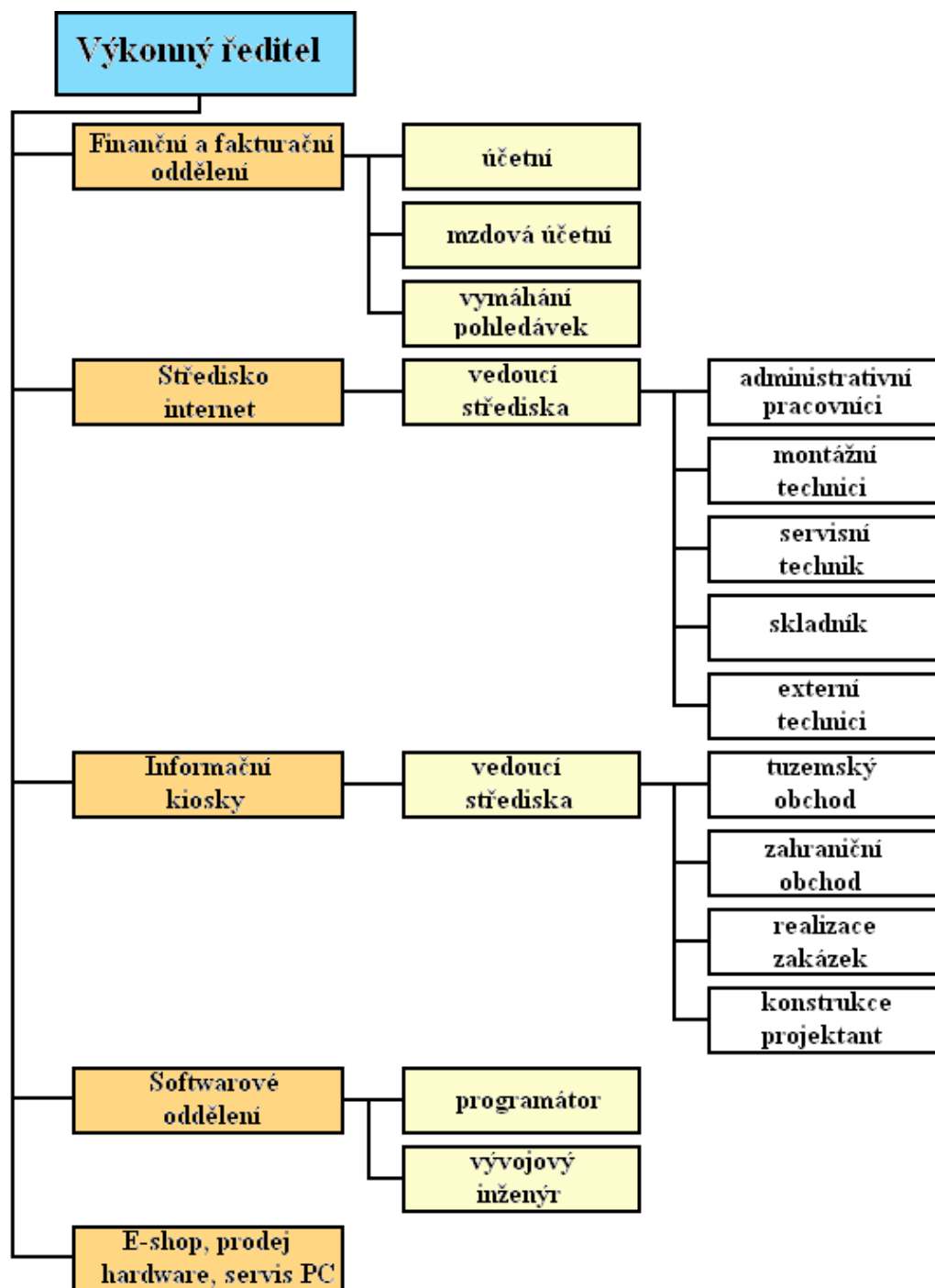
Reklamní studio je v současnosti vybaveno špičkovou technikou a je schopno produkovat návrhy a reklamní tištěné materiály v nejvyšší kvalitě. Poskytuje tvorbu grafického designu v rozsahu od návrhu vizitek a dopisních papírů, přes tvorbu logotypů, jednorázových firmních letáků a inzerátů, až po rozsáhlé katalogy, výroční zprávy a komplexní řešení grafické podoby. [18]

## 3.2 Organizační struktura společnosti

V současné době společnost zaměstnává 30 stálých zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni do poboček ve Vyškově a Prostějově. Ve společnosti pracuje také 10 externích pracovníků, kteří ale nejsou počítáni v dotazníkovém šetření.



Obr. č. 4 Organizační struktura pobočky Vyškov



Obr. č. 5 Organizační struktura pobočky Prostějov



### 3.3 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je nalezení způsobu, jakým se dá zlepšit stávající komunikace ve vybrané společnosti Infos Art, s.r.o. Průzkum komunikace, ve výše uvedené organizaci, povede ke zvýšení úrovně komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

Pro zhodnocení současné komunikace mezi podřízenými a nadřízenými jsem zvolila dotazníkovou techniku. Těmito informacemi odhalím nedostatky v organizaci a budu se zabývat jejich řešením a návrhy ke zlepšení, které budou prospěšné pro vedení společnosti a následně povedou ke zvýšení výkonnosti organizace.

Porozumění pracovníkům je podle mého názoru cesta ke zvýšení výkonnosti organizace. Jen málo firem si uvědomuje, že kvalitní komunikace vytváří naprostý základ pro úspěšný a dynamický růst firmy.

### 3.4 Metodiky sběru informací

Při zpracování praktické části mé bakalářské práce a pro zjištění potřebných údajů a informací jsem použila tyto zdroje a metody:

- dotazník,
- pozorování,
- interview,
- odborná literatura,
- firemní dokumenty.

#### **Pozorování**

Tato metoda byla použita při těch situacích, kdy nebylo možné získat informace jinak. Během pozorování jsem zjistila, jak funguje komunikace během pracovní doby. Měla jsem možnost strávit určitý čas ve firmě, abych lépe pochopila vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými.

#### **Interview**

Tuto metodu jsem použila při zjišťování informací od výkonného ředitele a pracovníků. Na všechny potřebné dotazy k mé bakalářské práci jsem měla k dispozici nadřízené pracovníky a některé zaměstnance. Ti mi poskytli široký pohled na komunikaci uvnitř firmy a jejich názory na nedostatky, které se ve firmě vyskytují.

## **Dotazník**

Zvolila jsem jasné a srozumitelné otázky, které jsem předložila pracovníkům podniku. Dotazníku jsem věnovala velmi důkladnou přípravu. Dotazník je nejvyužívanější technika, která má tyto výhody: jednoduchost a lehkost tvorby, možnost získat údaje od velkého množství lidí, nízké náklady, možnost statistického zpracování a číselného vyjádření výsledků a anonymita, kterou respondenti uvítají při citlivých tématech.

## **3.5 Analýza současné situace**

Komunikace ve firmě probíhá několika způsoby. Nejčastěji se využívá osobní komunikace, elektronická pošta a telefonáty. Ve značné míře je používána písemná forma, která je důležitá mezi pobočkami. Užívají se i další komunikační prostředky nebo se pořádají firemní akce.

### **3.5.1 Osobní komunikace**

Nejvíce užívanou formou komunikace v podniku je komunikace ústní. Využívají ji všichni zaměstnanci v podniku. Výkonný ředitel komunikuje se všemi odděleními v organizaci. S ostatními zaměstnanci probíhá ústní komunikace jen v případech, kdy je potřeba vyřešit závažné problémy, nebo kvůli oznámení zásadní situace, týkající se určitých pracovníků.

Vedoucí středisek mají na starost zaměstnance, kteří pracují v pracovních skupinách. Rozhovor probíhá tváří v tvář nebo formou diskuse, kde každá skupina dostane denní pracovní plán. Zaměstnanci jsou s vedoucím střediska v každodenním kontaktu, takže případné nesrovnalosti řeší s ním.

### **3.5.2 Písemná komunikace, elektronická pošta**

Písemná komunikace je důležitá pro komunikaci jak mezi pobočkami Prostějov a Vyškov, tak i mezi výkonným ředitelem a vedoucími pracovníky.

Ve značné míře je také využívána komunikace elektronická. Výkonný ředitel zasílá vedoucím pracovníkům materiály potřebné pro práci přes Skype nebo e-mailem. Pomocí programu Skype komunikují vedoucí pracovníci jak mezi pobočkami, tak i s výkonným ředitelem. Probíhají přes něj také různé debaty o zásadních změnách ve firmě nebo o změnách cen za služby poskytované firmou. Zaměstnanci mezi sebou využívají také elektronickou komunikaci jako je ICQ a Facebook.

### 3.5.3 Telefonáty

Nejčastěji takto komunikuje výkonný ředitel se zaměstnanci na finančním a fakturačním oddělení a softwarovým oddělením. Většina zaměstnanců má firemní mobilní telefony, které slouží pro dorozumívání v pracovní době i mimo ni. Na pobočkách v Prostějově a Vyškově jsou umístěny tzv. VOIP telefony, kterými zaměstnanci komunikují mezi sebou úplně zadarmo. Těmito telefony se dorozumívají všichni zaměstnanci mezi oběma pobočkami a slouží i pro komunikaci v budově. Je to nejrychlejší způsob výměny informací mezi zaměstnanci. Je velice praktická hlavně pro zaměstnance v Prostějově, kde jsou daná oddělení v určitých patrech budovy. Ve firmě je i několik klasických pevných linek, které mezi sebou komunikují skrze telefonní ústřednu.

Volání mezi firemními mobilními telefony je zcela zdarma, ostatní náklady spojené s telefonováním proplácí firma. Zaměstnanci, kteří pracují v pracovních skupinách, mají jeden mobilní telefon ve skupině. Ten využívají pro komunikaci s vedoucím střediska, mezi ostatními skupinami i pro komunikaci se skladníkem.

Pevná linka i mobilní telefony jsou také určeny pro komunikaci s veřejností.

### 3.5.4 Firemní večírky a ostatní akce

Ve firmě se pravidelně konají vánoční večírky spojené s oslavou narozenin výkonného ředitele, které jsou jedinou oficiální akcí firmy pro zaměstnance. Večírky, se ve většině případů konají v restauracích, pizzeriích nebo kavárnách, kde jsou zaměstnanci jak z pobočky Prostějov, tak z pobočky Vyškov.

### 3.5.5 Další komunikační prostředky

Mezi další komunikační prostředky, které se využívají ve společnosti Infos Art, s.r.o. patří vizuální prostředky, školení, nástěnky, směrnice a řády.

V organizaci jsou využívány vizuální prostředky komunikace, které slouží pro lepší orientaci v terénu. Zaměstnanci jsou v určitých případech obeznámeni s prostředím, ve kterém mají provádět pracovní činnost, a to pomocí fotografií, videí nebo kreslených plánek a to se týká hlavně výstavby bezdrátové sítě a výstavby vysílačů pro poskytování internetu. Zvyšuje to nejen rychlost při vykonávání pracovní činností zaměstnanců, ale také slouží jako archiv provedené práce pro případný servis či rozšiřování sítě.

Zaměstnancům jsou pravidelně jednou za rok poskytována školení jako například školení řidičů, bezpečnosti práce nebo práce ve výškách.

### 3.6 Zhodnocení finanční situace podniku

#### Přehled příjmů a výdajů

Pro zpracování přehledu příjmů a výdajů mi byly poskytnuty firemní dokumenty za roky 2007, 2008 a 2009. Částky zapsané v tabulce jsou uvedeny v celých tisících Kč. Tato tabulka slouží pro zjištění finanční situace podniku, jestli bude schopna firma finančně zajistit návrhy a doporučení, které jsou součástí mé bakalářské práce. [19]

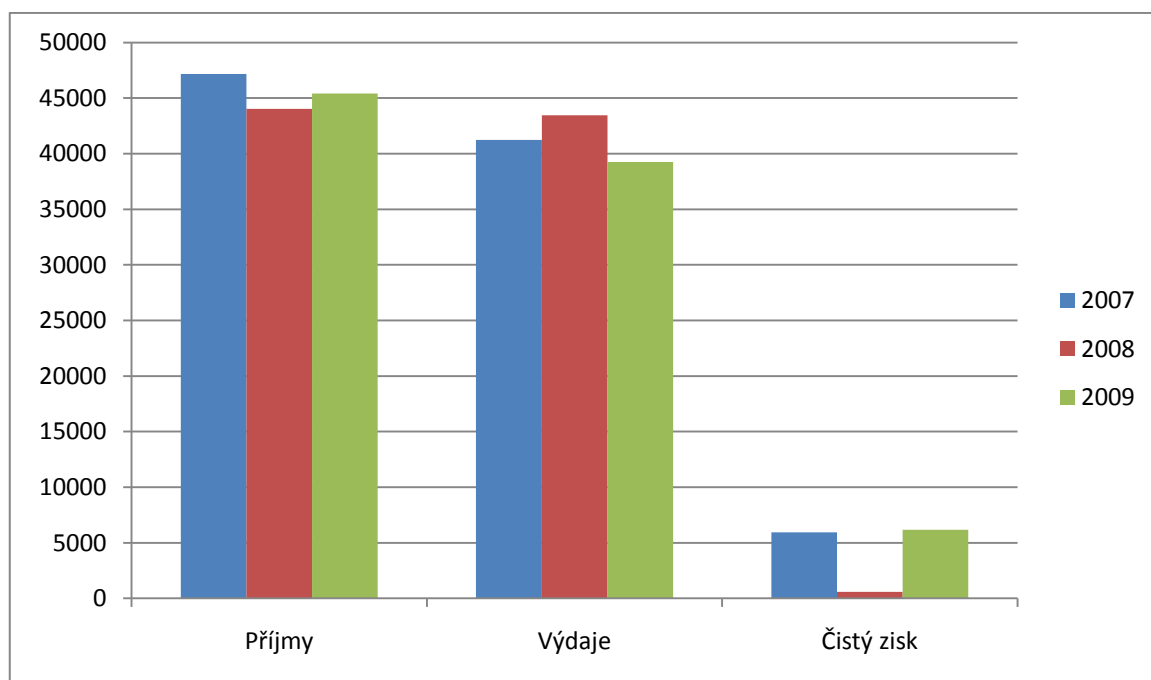
	2007	2008	2009
<b>Příjmy celkem</b>	<b>47 169</b>	<b>44 040</b>	<b>45 415</b>
Prodej zboží	23 121	16 077	12 602
Výkony	23 277	27 403	32 382
Ostatní provozní výnosy	29	380	5
Ostatní výnosy, úroky	742	180	426
<b>Výdaje celkem</b>	<b>41 234</b>	<b>43 449</b>	<b>39 253</b>
Nákup zboží	11 377	7 165	5 722
Výkonová spotřeba	21 805	28 763	25 270
Ostatní náklady, mzdy	5 872	5 872	5 766
Ostatní provozní náklady	447	1 162	543
Mimořádné náklady, daně	1 733	487	1 952

*Tabulka č. 1 Přehled příjmů a výdajů*

Z tabulky je patrné, že firma je finančně stabilní, protože příjmy vždy převyšují výdaje. V roce 2008 jsou téměř příjmy a výdaje vyrovnány. Největší položku výdajů zde tvoří výkonová spotřeba, do které je zahrnuto cestovné a opravy.

V roce 2009 se organizaci začalo opět velmi dařit. Její příjmy výrazně převyšovaly výdaje a dokonce i čistý zisk zde byl největší. K tomu přispěly výkony, které byly největší položkou za zkoumané 3 roky.

Z uvedených 3 let, je zřejmé, že podnik prosperuje a dobře se na trhu vyvíjí. Vývoj se dá samozřejmě předpokládat i do budoucna.



Obr. č. 6 Přehled příjmů, výdajů a čistého zisku

## 4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

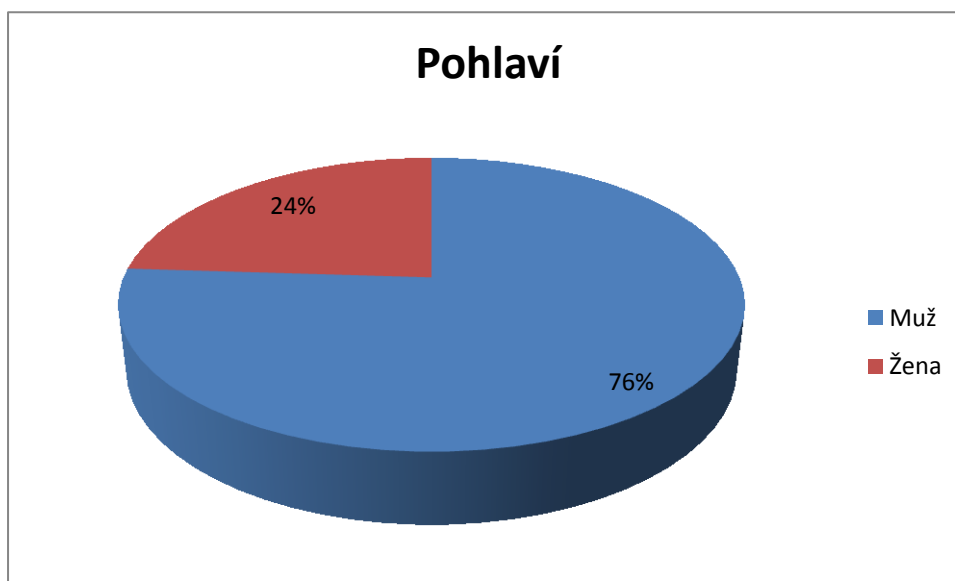
Provedla jsem průzkum mínění pracovníků podniku, pro účely tohoto průzkumu byla použita metoda písemného dotazování. Průzkum jsem prováděla sama se souhlasem výkonného ředitele. Vypracovala jsem dotazník, který byl následně rozdán všem zaměstnancům společnosti. Vyplnění dotazník vrátilo 29 zaměstnanců z 30 dotazovaných. Dotazník obsahoval 24 otázek. Zvolila jsem většinu otázek uzavřených, ale u některých se zaměstnanci měli možnost písemně vyjádřit.

Dotazníkové šetření se zabývalo úrovní vnitřní komunikace. Na základě tohoto dotazníkového šetření jsem provedla vlastní rozbor. Výsledky šetření a jejich interpretace jsou uvedeny dále, podle pořadí jednotlivých otázek v grafickém zpracování, jeho plné znění uvádím v příloze. Pro vyhodnocení dotazníků jsem využila program Microsoft Office Excel 2007.

### 4.1 Vyhodnocení dotazníků

#### Otázka č. 1: Jste muž nebo žena?

Otázka číslo 1. se týká pohlaví respondentů. Z výsledků je zřejmé, že v podniku převažuje mužské pohlaví (76 %) nad ženským pohlavím (24 %). Vyplývá to ze skutečnosti, že na práci v terénu je zapotřebí síla, dobrá fyzická kondice a technická způsobilost, kterou disponují muži. Zato práci ve věcech administrativy zastupují hlavně ženy.

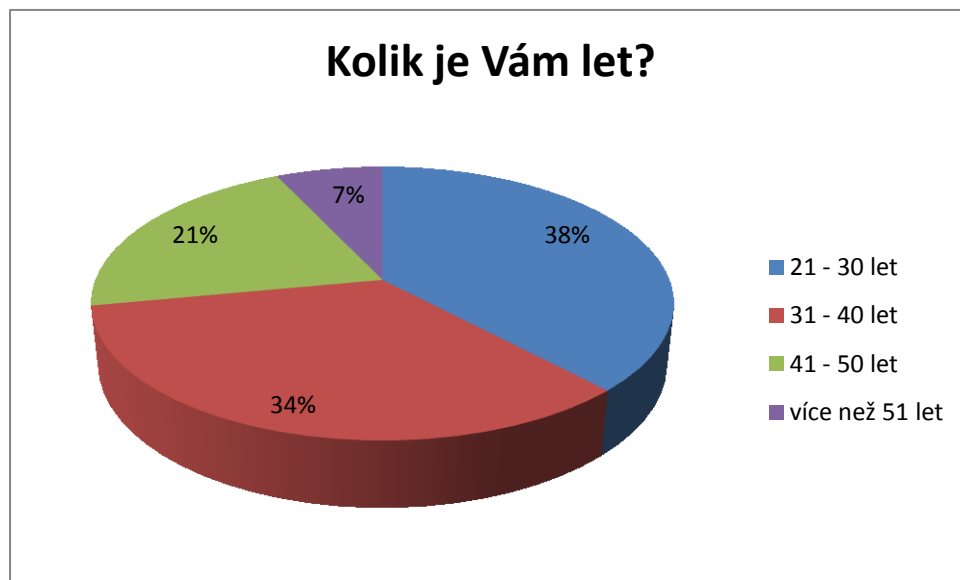


Obr. č. 7 Pohlaví respondentů

**Otázka č. 2: Kolik je Vám let?**

Z grafu vyplývá, že ve společnosti je mladé věkové zastoupení zaměstnanců. Největší část tvoří kategorie 21 - 30 let (38 %) a následně kategorie 31 - 40 let (34 %). O něco méně zastoupená je kategorie 41 - 50 let (21 %) a v poslední řadě kategorie nad 51 let (7 %).

Věková skupina zaměstnanců je do značné míry závislá na základních požadavcích pracovního místa. Na zaměstnance, kteří pracují v terénu, je kladen požadavek dobré fyzické kondice, rychlosti a flexibility, kterou zaručují první dvě věkové kategorie. Na zaměstnance, kteří pracují v kanceláři, je hlavně kladen důraz na spolehlivost, důslednost a dlouholetou praxi. Tyto požadavky splňují ostatní věkové kategorie.



Obr. č. 8 Věk respondentů

**Otázka č. 3: Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán(a)?**

Otázka číslo 3. byla zaměřena na stálost zaměstnanců ve společnosti. Z výsledků dotazníku vyšlo, že 10 % zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok, 28 % zaměstnanců je u společnosti 1 - 5 let, 31 % zaměstnanců pracuje u firmy 5 - 10 let a 31 % dotazovaných je zde zaměstnáno přes 10 let.

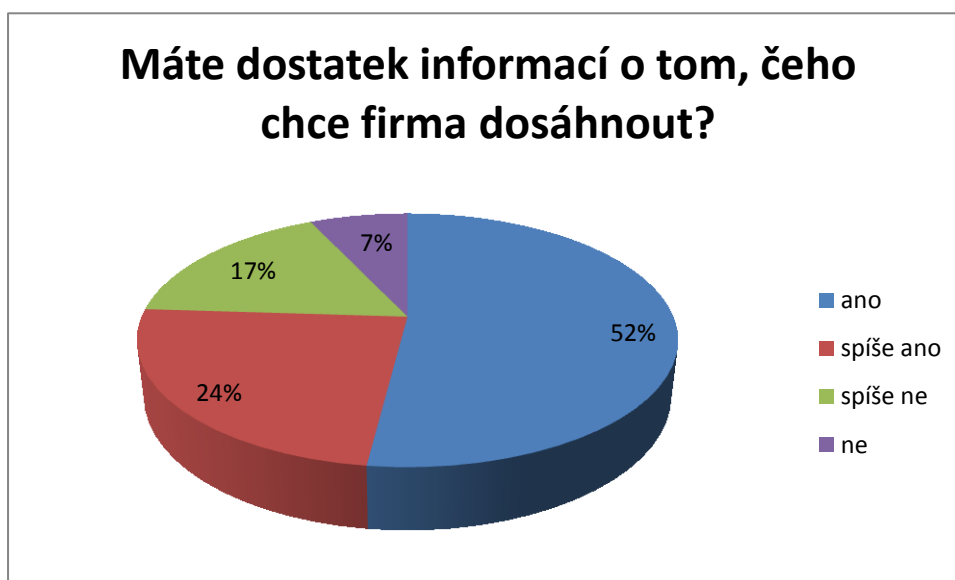


Obr. č. 9 Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán(a)

#### Otázka č. 4: Máte dostatek informací o tom, čeho chce firma dosáhnout?

Na tuto otázku odpovědělo 52 % respondentů ano, spíše ano zvolilo 24 % respondentů, spíše ne odpovědělo 17 % pracovníků a odpověď ne vybralo 7 % pracovníků.

Z odpovědí vyplývá, že velká většina zaměstnanců má velice dobrý přehled o tom, jaké jsou firemní cíle organizace. Jen malá část zaměstnanců není informována vůbec, a někteří nejsou informováni dostatečně.

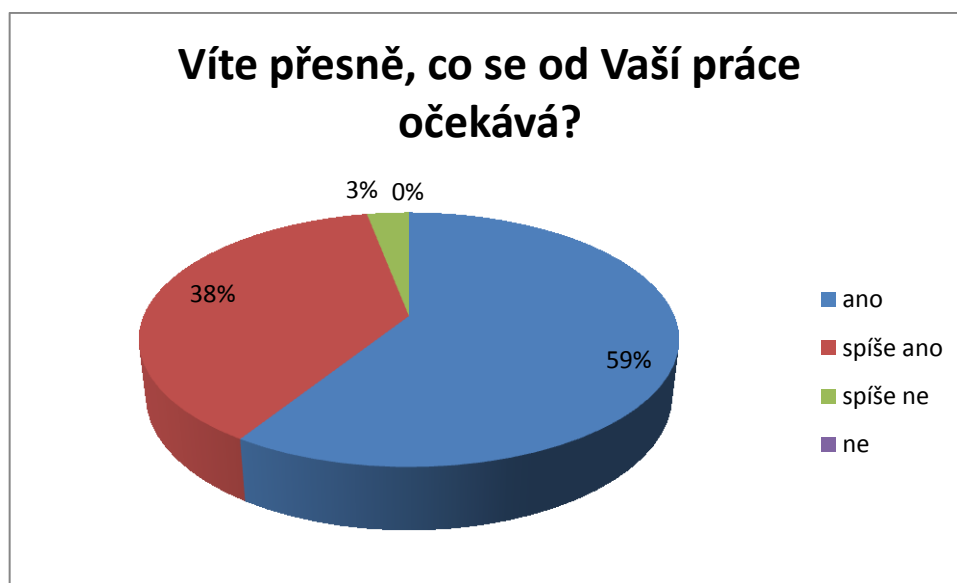


Obr. č. 10 Máte dostatek informací o tom, čeho chce firma dosáhnout



**Otázka č. 5: Víte přesně, co se od Vaší práce očekává?**

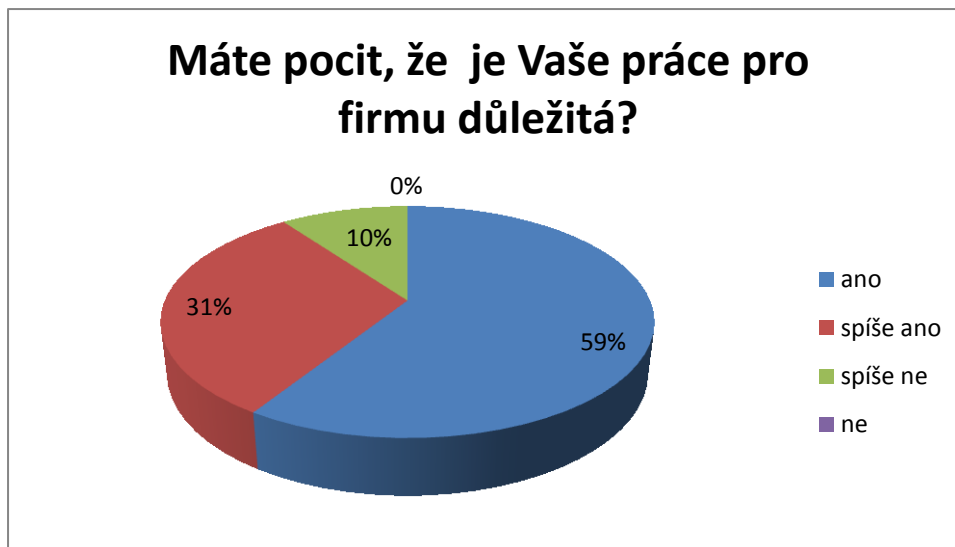
Tato otázka byla hodnocena velmi kladně. Z obrázků vyplývá, že téměř všichni pracovníci vědí, co se od nich ve firmě požaduje. Nadpoloviční většina (59 %) ví přesně, co od nich firma očekává, o něco méně pracovníků (38 %) se spíše domnívá, co se od jejich práce očekává a pouhá 3 % zaměstnanců spíše neví, co přesně se od jejich práce očekává.



*Obr. č. 11 Víte přesně, co se od Vaší práce očekává*

**Otázka č. 6: Máte pocit, že je Vaše práce pro firmu důležitá?**

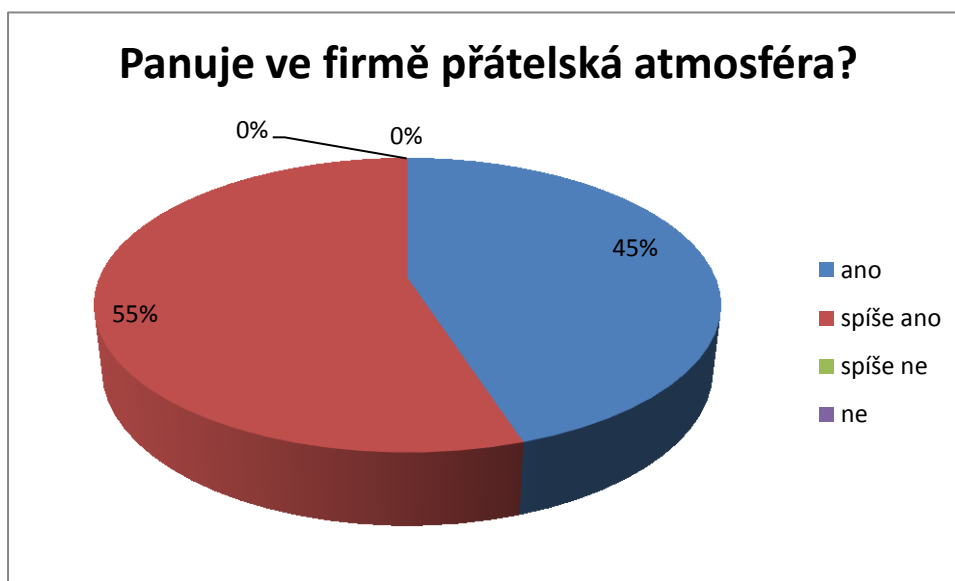
Pozitivním zjištěním je, že 90 % zaměstnanců má pocit, že jejich práce je pro firmu důležitá. Z 59 % převládala odpověď ano a z 31 % spíše ano. Pouze 10 % dotazovaných zvolilo zápornou odpověď spíše ne. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci mají ve firmě pocit důležitosti, což je dobré pro celý chod firmy.



*Obr. č. 12 Máte pocit, že je Vaše práce pro firmu důležitá*

**Otázka č. 7: Panuje ve firmě přátelská atmosféra?**

Zaměstnanci atmosféru ve firmě ohodnotili velice kladně. Souhlasili s tvrzením, že je atmosféra přátelská a to na 100 %. 45 % respondentů si myslí, že ano a 55 % respondentů se přiklání k odpovědi spíše ano.



*Obr. č. 13 Panuje ve firmě přátelská atmosféra*

**Otázka č. 8. Domníváte se, že komunikace s Vašimi spolupracovníky probíhá bez problémů?**

Protože jsou všichni zaměstnanci přesvědčeni, že ve firmě panuje přátelská atmosféra, komunikace se spolupracovníky také probíhá bez problému. Pouze 3 % pracovníků si myslí,

že spíše ne. Přesto 35 % pracovníků se domnívá, že komunikace probíhá mezi spolupracovníky bez problémů a 62 % zaměstnanců se přiklání k odpovědi spíše ano.



Obr. č. 14 Probíhá komunikace se spolupracovníky bez problémů

**Otázka č. 9: Myslíte, že jste v práci přesycován(a) informacemi?**

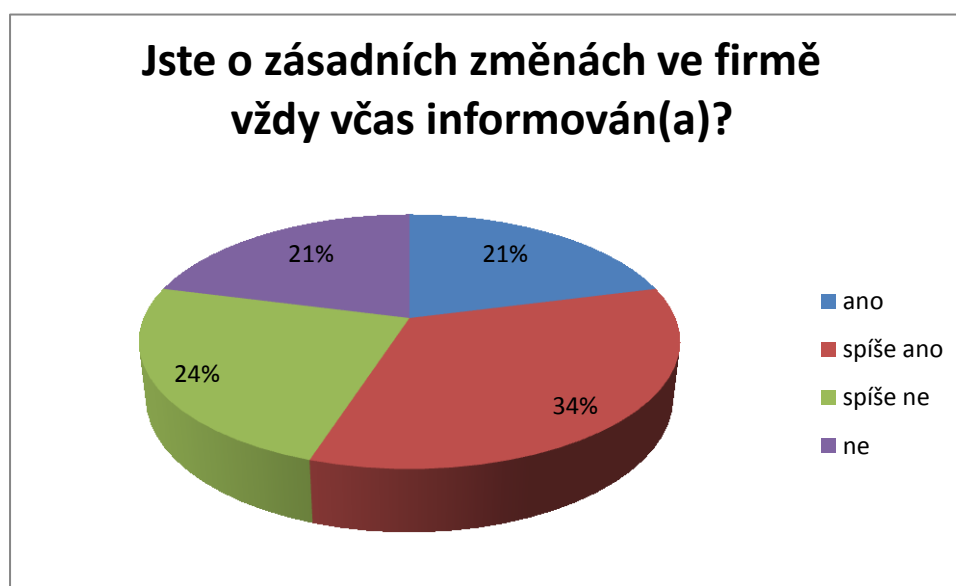
Tuto skutečnost vnímají respondenti rozdílně. 14 % zaměstnanců si myslí, že je v práci přesycováno informacemi. K odpovědi spíše ano se přiklání 38 % pracovníků, k odpovědi spíše ne 28 % zaměstnanců. 20 % zaměstnanců se domnívá, že v práci přesycování informacemi nejsou.



Obr. č. 15 Myslíte, že jste v práci přesycován(a) informacemi

**Otázka č. 10: Jste o zásadních změnách ve firmě vždy včas informován(a)?**

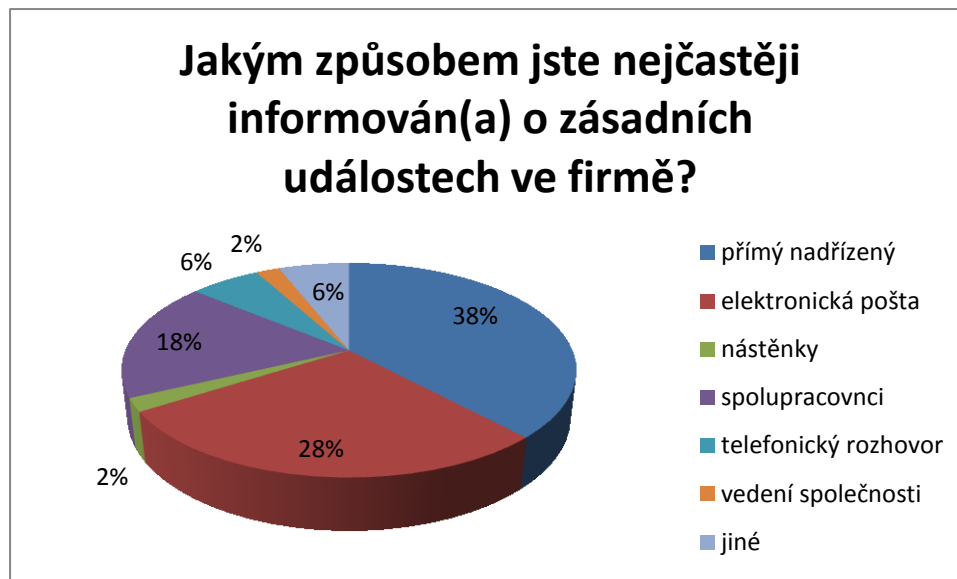
Otázka číslo 10. byla zaměřena na včasnou informovanost. Z výsledků dotazníků výrazně nepřevažuje žádná z odpovědí. 21 % pracovníků odpovědělo ano, 34 % pracovníků zvolilo odpověď spíše ano. Odpověď spíše ne vybralo 24 % zaměstnanců a 21 % zaměstnanců dalo odpověď ne. Z těchto výsledků vyplývá, že by se vedení společnosti mělo více zaměřit na poskytování informací, které jsou pro zaměstnance aktuální. Protože včasná informovanost o zásadních změnách ve firmě má také vliv na pracovní výkon zaměstnanců.



Obr. č. 16 Jste o zásadních změnách ve firmě vždy včas informován(a)

**Otázka č. 11: Jakým způsobem jste nejčastěji informován(a) o zásadních událostech ve firmě?**

Jako nejčastější způsob informování o zásadních událostech ve firmě považují respondenti rozhovor s přímým nadřízeným (38 %). Za druhý nejpoužívanější způsob zvolili elektronickou poštu (28 %), informace od spolupracovníků vybralo 18 % zaměstnanců. Za stejně častý způsob zvolili pracovníci společnosti telefonický rozhovor (6 %) a jiné prostředky (6 %). Na posledním místě je informovanost z nástěnek (2 %) a vedení společnosti (2 %). Mezi jiné prostředky informování uvedli zaměstnanci ve třech případech odpověď zákazníci.



Obr. č. 17 Jaký je nejčastější způsob informování o zásadních událostech

**Otázka č. 12: Můžete své názory, připomínky či návrhy otevřeně sdělovat svému nadřízenému?**

Na otázku, jestli mohou zaměstnanci otevřeně sdělovat své názory, připomínky či návrhy jejich nadřízenému, odpovídali respondenti velmi pozitivně. U této otázky měli zaměstnanci možnost vybrat více odpovědí. 69 % z dotazovaných je přesvědčeno, že ano a 31 % zaměstnanců spíše ano. Negativní odpověď nebyla žádná.

Z výsledků je patrné, že všichni zaměstnanci mají velkou důvěru ke svým nadřízeným. Jsou k nadřízeným otevření a nemají problémy svěřit se svými problémy na pracovišti.

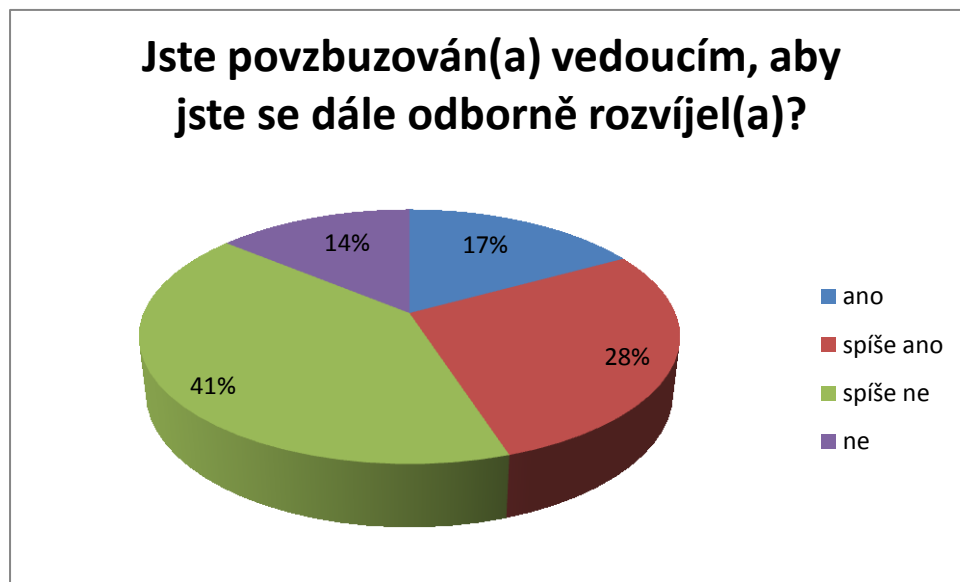


Obr. č. 18 Můžete své názory otevřeně sdělovat svému nadřízenému

**Otázka č. 13: Jste povzbuzován(a) vedoucím, aby jste se dále odborně rozvíjel(a)?**

Odpovědi na tuto otázku se u jednotlivých respondentů liší. 17 % z dotazovaných se přiklání k odpovědi ano, kdy jsou povzbuzováni vedoucím k dalšímu pracovnímu rozvoji. 28 % respondentů si myslí, že spíše jsou povzbuzováni, ale 41 % dotázaných vybralo odpověď spíše ne. 14 % respondentů si myslí, že nejsou povzbuzováni k dalšímu rozvoji.

Vedení společnosti by si mělo uvědomit, že firma vystupuje v odvětví informatiky, kde je potřebné neustále se zajímat o nové technologie. Prostředí v tomto odvětví se neustále mění a někteří zaměstnanci mají pocit zaostalosti ve srovnání s jinými konkurenčními firmami.



Obr. č. 19 Povzbuzuje Vás vedoucí, aby jste se dále odborně rozvíjel(a)

**Otázka č. 14: Jaká je podle Vás úroveň vnitrofiremní komunikace ve firmě?**

Pouze 7 % zaměstnanců tuto otázku hodnotilo jako výbornou, 14 % zaměstnanců považuje komunikaci za velmi dobrou. Téměř polovina dotazovaných, tedy 45 % zaměstnanců, si myslí, že úroveň komunikace ve firmě je dobrá. Negativně hodnotilo komunikaci 24 % zaměstnanců jako dostatečnou a 10 % zaměstnanců jako špatnou.

Z celkového šetření vyplývá, že úroveň komunikace ve firmě je na dobré úrovni. Komunikace na pracovišti je negativně ovlivněna nedostatečnou výměnou informací mezi nadřízenými a řadovými zaměstnanci, kdy se mezi nimi tvoří komunikační bariéry.



Obr. č. 20 Jaká je podle Vás úroveň vnitrofiremní komunikace ve firmě

#### Otázka č. 15: Které z uvedených komunikačních prostředků nejčastěji používáte?

Zaměstnanci měli možnost vybrat více komunikačních prostředků. Nejčastěji používaným komunikačním prostředkem ve firmě je komunikace elektronická (66 %). V této odpovědi byly zahrnuty firemní telefony, elektronická pošta a počítačové programy jako Skype nebo ICQ. Druhým nejčastějším prostředkem komunikace je komunikace ústní (26 %). Nejméně používaným prostředkem je komunikace písemná (8 %). Do této skupiny patří dopisy, směrnice, vzkazy a nástěnka.



Obr. č. 21 Které uvedené komunikační prostředky nejčastěji používáte

**Otázka č. 16: Má komunikace mezi Vámi a spolupracovníky vliv na Vaši pracovní výkonnost?**

Z odpovědí vyplývá, že část pracovníků (24 %) se přiklání k názoru, že pracovní výkonnost, je výrazně ovlivněna komunikací se spolupracovníky v podniku. Převážná část zaměstnanců (62 %) se domnívá, že komunikace mezi svými spolupracovníky má vliv na jejich pracovní výkonnost. Malá část pracovníků (14 %) má pocit, že komunikace se spolupracovníky, spíše nemá vliv na jejich pracovní výkonnost.



Obr. č. 22 Má komunikace se spolupracovníky vliv na pracovní výkonnost

**Otázka č. 17: Má komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným vliv na Vaši pracovní výkonnost?**

41 % dotazovaných se domnívá, že komunikace mezi nimi a nadřízenými má velký vliv na jejich pracovní výkonnost. 45 % respondentů si myslí, že komunikace s nadřízenými spíše má vliv na pracovní výkonnost. Jen 14 % dotazovaných se domnívá, že komunikace mezi nimi a nadřízenými spíše nemá vliv na jejich pracovní výkonnost.

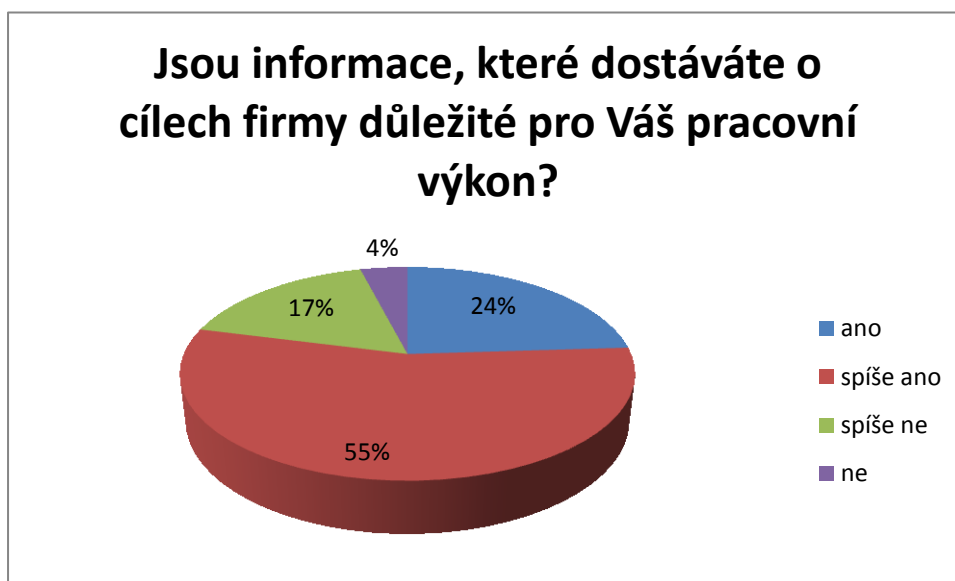




Obr. č. 23 Má komunikace s nadřízeným vliv na pracovní výkonnost

**Otázka č. 18: Jsou informace, které dostáváte o cílech firmy důležité pro Váš pracovní výkon?**

Z dotazníku vyplývá, že 24 % zaměstnanců je přesvědčeno, že informace o cílech firmy jsou důležité pro jejich pracovní výkon. Více jak polovina, tedy 55 % respondentů, si myslí, že spíše jsou důležité. 17 % zaměstnanců si spíše nemyslí, že jsou pro ně informace o cílech firmy důležité pro pracovní výkon. A jen 4 % pracovníků, si myslí, že pro ně tyto informace nejsou důležité pro pracovní výkon.

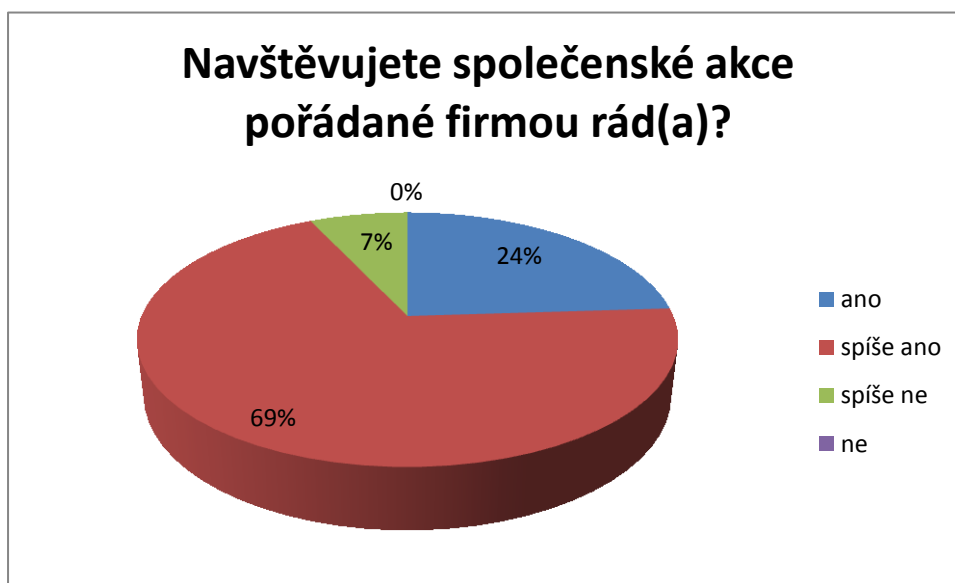


Obr. č. 24 Jsou informace, které dostáváte důležité pro pracovní výkon

**Otázka č. 19: Navštěvujete společenské akce pořádané firmou rád(a)?**

Protože společenské akce jsou nedílnou součástí vnitrofiremní komunikace, zajímalo mě, zda jsou společenské akce pro zaměstnance stejně tak důležité, jako jakákoliv jiná podoba komunikace.

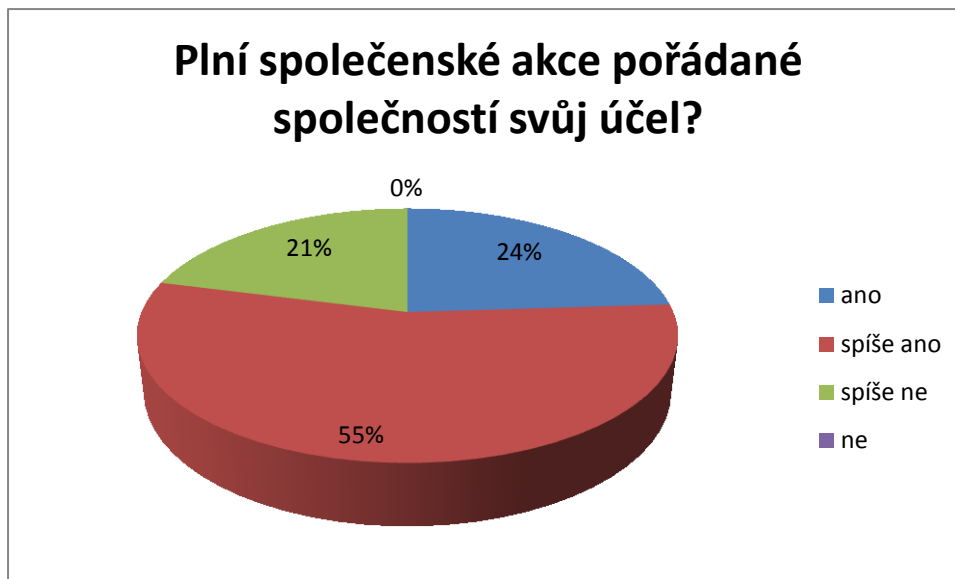
Naprostá většina dotázaných navštěvuje společenské akce ráda. 24 % pracovníků je navštěvují velmi rádi a 69 % spíše ano. 7 % zaměstnanců nemá stejný názor, jejich odpovědi byli spíše ne.



Obr. č. 25 Navštěvujete společenské akce pořádané firmou rád(a)

**Otázka č. 20: Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?**

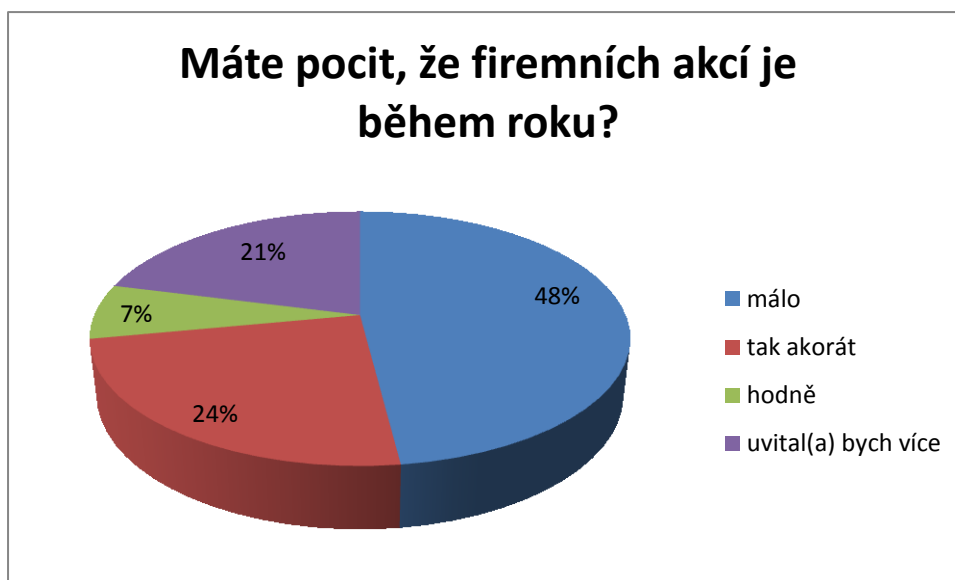
Tato otázka byla hodnocena celkem kladně. Z obrázku vyplývá, že zaměstnanci mají pocit, že společenské akce plní svůj účel z 24 % a z 55 % spíše plní. Odpověď spíše ne vybralo 21 % dotazovaných.



Obr. č. 26 Plní společenské akce pořádané společností svůj účel

#### Otázka č. 21: Máte pocit, že firemních akcí je během roku?

Na grafu je vidět, že respondenti na tuto otázku odpovídali nejčastěji možností málo (48 %), dále tak akorát (24 %), uvítal(a) bych více (21 %) a nakonec hodně (7 %). Z toho vyplývá, že větší polovina dotazovaných se přiklání k tomu, že je akcí během roku málo a rádi by firemních akcí uvítali více.



Obr. č. 27 Máte pocit, že firemních akcí je během roku

**Otázka č. 22: Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti (restaurace, kino, divadlo, sport apod.)?**

Nejvíce zaměstnanců (48 %) je toho názoru, že neformální mimopracovní setkání pracovníků se spíše neuskutečňují, 24 % respondentů odpovědělo ano existují, 14 % pracovníků spíše ano, a 14 % zaměstnanců ne, neformální mimopracovní setkání pracovníků neexistují.



*Obr. č. 28 Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků*

**Otázka č. 23: Využil(a) jste někdy zaměstnanecké výhody, které Vám firma poskytuje?**

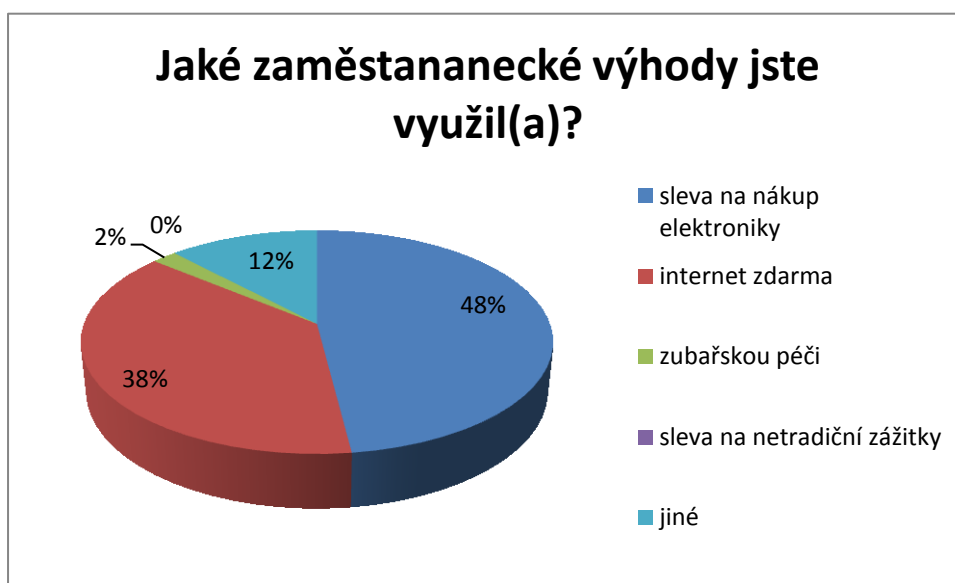
Firma svým zaměstnancům poskytuje různé zaměstnanecké výhody, z grafu je vidět, že téměř všichni zaměstnanci (96 %) tyto výhody využívají. Pouze jediný zaměstnanec (4 %) tyto výhody nikdy nevyužil.



Obr. č. 29 Využil(a) jste někdy zaměstnanecké výhody

#### Otázka č. 24 Jaké zaměstnanecké výhody jste využil(a)?

U této otázky měli zaměstnanci možnost vybrat více odpovědí. Na grafu můžeme vidět, že nejvíce využívané výhody zaměstnanci jsou sleva na nákup elektroniky (48 %) a poskytování internetu zdarma (38 %). Firma také nabízí zubařskou péči (2 %) a slevu na nákup netradičních dáreků u společnosti Eldorado, kterou ale zatím nikdo nevyužil, protože je tato výhoda relativně nová. Mezi jiné zaměstnanecké výhody respondenti uvedli v pěti případech stravenky na oběd a v jednom případě možnost využití důchodového připojištění.



Obr. č. 30 Jaké zaměstnanecké výhody jste využil(a)

## 4.2 Shrnutí analytických poznatků

Všechny formy výzkumu mi pomohly objektivně analyzovat současnou situaci, seznámit se s jednotlivými problémy, podstatou a rozsahem těchto problémů a s jejich hlavními příčinami. Pomocí dotazníku jsem zjistila názory zaměstnanců na komunikaci s výkonným ředitelem, s jejich nadřízenými i mezi nimi samotnými.

Z dotazníku vyplynulo, že nejvyužívanějším prostředkem komunikace ve firmě je komunikace elektronická. Vyplynulo to také z mého vlastního pozorování. Faktem je, že práce některých pracovníků je v terénu, kde je nejefektivnější a nejrychlejší využití telefonického rozhovoru. Dalším důvodem je práce na pobočkách, což vede k častému využívání telefonického rozhovoru a počítačových programů. Mezi další často používané prostředky patří osobní rozhovor, který vede k okamžité zpětné vazbě.

Velmi pozitivním zjištěním byl fakt, že zaměstnanci jsou velmi dobře informováni o cílech firmy a o úkolech na jejich pracovní pozici. Mají pocit, že je pro firmu jejich práce důležitá a atmosféra v organizaci je také na velmi dobré úrovni. Také vztah s nadřízenými byl hodnocen pracovníky kladně.

Naopak méně pozitivní výsledky byly zjištěny ohledně aktuální informovanosti. Mnoho zaměstnanců je toho názoru, že nejsou včas informováni o důležitých událostech a změnách, které se týkají firmy i jich samotných. Zato jsou přesycováni informacemi, které až tak nesouvisí s jejich pracovními úkoly. Zaměstnanci by rádi uvítali odborná školení, která by jim pomohla v dalším pracovním rozvoji. Dalším nedostatkem v organizaci jsou firemní akce. Většina pracovníků má pocit, že je firemních akcí během roku málo a uvítali by jich více. Tyto společenské akce vedou ke stmelování kolektivu. Když si budou pracovníci v organizaci důvěřovat, povedete to k lepším pracovním výkonům a následně také k posílení společnosti na trhu a k dosahování firemních cílů.

Tak jako každá organizace tak i společnost Infos Art, s.r.o. má nedostatky ve vnitrofiremní komunikaci, které je potřeba odstranit. Pro zlepšení komunikace ve firmě je potřeba udělat návrhy a doporučení, které by zvýšily úroveň vnitrofiremní komunikace. Několik návrhů a doporučení je uvedeno v následující kapitole.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole hledám nejlepší možnosti, jak vyřešit problémy, které byly zjištěny na základě šetření v předešlé kapitole. Cílem návrhu je dosáhnout zvýšení úrovně komunikace mezi pracovníky firmy a jejich nadřízenými pomocí dále uvedených opatření. Zaměřuji se na nejvýraznější nedostatky, které vyplynuly z odpovědí dotazníku, a navrhuji možná řešení.

### 5.1 Včasná informovanost

Dotazníkové šetření ukázalo, že firma se potýká s komunikačními bariérami. Zaměstnanci nedostávají včas potřebné informace k výkonu práce a nejsou informováni o změnách připravujících se na pracovišti, to uvedlo 45 % respondentů. Na druhé straně si polovina zaměstnanců připadá ze strany svých nadřízených informacemi přesycována.

#### Návrh řešení problému

Ze zjištěných faktů vyplývá, že zaměstnancům jsou informace podávány, ale nejsou podávány v potřebnou dobu a množství. Aby probíhala včasná informovanost zaměstnanců, měla by firma zajistit pravidelné porady s nadřízenými pracovníky a výkonným ředitelem. Porady by měli probíhat alespoň jednou za 14 dní, kde budou řešeny úkoly zaměstnanců a příčiny změn, které proběhnou na pracovištích. Během porad by se mělo využít znalostí pracovníků, tím zvýšit pocit spoluzodpovědnosti a angažovat jejich názory při řešení úkolů, které budou intenzivněji vnímány a také získají podporu a důvěru při realizaci změn. Zde by byli zaměstnanci na pozici rádce při řešení odborných záležitostí, protože mají více zkušeností z pracovního prostředí, o kterém se jedná. Dále by mělo vedení společnosti zaměstnancům podávat jen ty informace, které jsou opravdu důležité pro vykonání jejich práce. Aby nedocházelo k přesycování informacemi zaměstnanců, měli by být informace podávány postupně a ne nárazově, zaměstnanci se cítí zatíženi a jejich pracovní výkonnost klesá.

Náklady vyjádřené v penězích jsou na vylepšení včasné informovanosti nulové, zato čas, který by měl být vynaložen pro dosažení efektivity je relativně vysoký.

### 5.2 Vzdělávání zaměstnanců

Průzkum odhalil řadu negativních faktorů v oblasti nemožnosti dalšího vzdělávání, který se odráží nedostatkem odborných znalostí.

### Návrh řešení problému

Přínosem bude zvýšená aktivita pracovníků, které se odrazí na vyšší efektivní činnosti celého podniku. Požadavky na znalosti a schopnosti pracovníků se neustále mění, proto je nutné, aby se rozšiřovali. Polovina zaměstnanců by uvítala možnost dalšího vzdělávání. Zaměstnanci měli pár konkrétních typů, které by jim pomohly zvýšit úroveň poskytovaných služeb zákazníkům a náskok nad konkurencí, která v tomto oboru neustále roste. Zaměstnanci měli na mysli proškolení pracovníků ohledně funkčnosti a nastavení hlavního switche Cisco a proškolení na bezdrátové spoje Mikrotik. Školení by uvítali také zaměstnankyně v oblasti financí, kde by jim byly poskytnuty informace ohledně nových zákonů a ustanovení. Dále bych firmě doporučila školení ohledně vnitrofiremní komunikace i komunikace se zákazníky.

Proškolení zaměstnanců ohledně switche Cisco, který by byl určen pro montážní a servisní techniky, by stál od 18 000 Kč do 39 500 Kč za kurz pro 6 osob. Přesná cena zde záleží na výběru poskytovatele školení a na zaměření školení.

Cena proškolení na bezdrátové spoje Mikrotik se pohybuje zhruba od 1 500 Kč do 5 000 Kč na osobu. Kurz pro 8 zaměstnanců by stál od 12 000 Kč do 40 000 Kč. Školení by bylo znovu určeno pro montážní a servisní techniky.

Seminář zaměřený na účetnictví a daně, by byl pro zaměstnankyně finančního a fakturačního oddělení, tedy pro účetní a mzdovou účetní. 1 denní seminář Účetnictví a daně, který nabízí Centrum odborného vzdělávání v Olomouci, stojí 3 500 Kč na osobu. Na dvě osoby by to byl výdaj v hodnotě 7 000 Kč za kurz.

Pro vedoucí středisek by byl vhodný kurz asertivity a vedení lidí, kde by se naučili správně podávat informace svým podřízeným a zvládat zátěžové a konfliktní situace. Cena kurzu se pohybuje v rozsahu od 3 500 Kč do 5 900 Kč za osobu. Pro zaměstnance, kteří jsou každý den v kontaktu se zákazníky, by byl vhodný kurz rétoriky. Zde by jim byly poskytnuty rady, jak jednat se zákazníky. Cena kurzu je v hodnotě 3 000 Kč za osobu.

Náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou opravdu vysoké, ale firmě se to pozitivně vrátí, protože školení personálu zvyšuje úroveň odborných znalostí a pracovní uspokojení pracovníků.



### 5.3 Zvýšení úrovně vnitrofiremní komunikace

Na základě výzkumu bylo zjištěné, že pracovníci hodnotí komunikaci spíše jako dobrou a dostatečnou, což není příliš pozitivní zjištění. Vedení organizace se musí zamyslet nad vnitrofiremní komunikací v jejich společnosti.

#### Návrh řešení problému

Pro tento problém, bych doporučila častější debaty zaměstnanců, aby upozornili své nadřízené o nedostacích v komunikaci, o problémech na pracovišti a o nápadech na vylepšení vnitrofiremní komunikace. Také by měli velký přínos pro organizaci, protože zaměstnanci se rádi baví o novinkách v oboru, ze kterých může společnost těžit. Myslím si, že zavedením debat, kterých by se mohli účastnit všichni zaměstnanci, by bylo pro rozvoj komunikace i celé společnosti přínosné. Debaty by probíhaly jednou nebo dvakrát do měsíce. Za tuto dobu by si měli zaměstnanci připravit návrhy a připomínky, které následně sdělí svému nadřízenému. Ten by zde byl v pozici posluchače. Některý ze zaměstnanců by řekl požadavek nebo myšlenku na zlepšení komunikace a ostatní zaměstnanci by měli možnost zavrhnout tuto myšlenku nebo ji rozvinout. Z této debaty by si měl nadřízený odnést několik myšlenek od zaměstnanců a sám o nich popřemýšlet jako o vhodných či nevhodných. Jako vhodnou formu získávání informací od zaměstnanců bych také doporučila pravidelnou anketu spokojenosti zaměstnanců. Alespoň jednou za rok by se mělo vedení společnosti zajímat o názor zaměstnanců ohledně vnitrofiremní komunikace. Vedoucí by měl zachovat anonymitu všech pracovníků, aby nebyly narušené vztahy na pracovišti.

U debat zaměstnanců hraje hlavní roli čas, který by organizace musela vymezit. Do nákladů na anketu spokojenosti zaměstnanců, se zahrnují výdaje na papír a barvu v tiskárně. Náklady při těchto návrzích jsou zanedbatelné, přínosem bude spokojenost pracovníků a zlepšení vnitrofiremní komunikace.

### 5.4 Společenské akce

Podle provedeného výzkumu by většina zaměstnanců uvítala více firemních akcí.

#### Návrh řešení problému

Sem je nutno zahrnout vyhledávání, organizování a zajišťování příležitostí k setkávání pracovníků ve volném čase, při zájmové činnosti, na kulturních akcích apod. Firemní akce přispívají ke stmelování kolektivu a k uvolnění napjatých vztahů mezi pracovníky. I když

společnost pořádá pravidelně vánoční firemní akce, jsou většinou uskutečněny v restauracích nebo v kavárnách. Pro zaměstnance by byly zajímavé firemní večírky spojené s pořádáním turnajů, například v šipkách, v bowlingu nebo jiné hře.

Náklady na občerstvení, které zaměstnanci během večera zkonsumují, jsou okolo 10 000 Kč. Pro zpestření večírku by bylo pro zaměstnance zajímavé uspořádání turnaje a s ním spojená odměna pro výherce, která by byla v podobě diplomu nebo konzumní výhry. Peněžní výdaje na zajištění společenských akcí jsou samozřejmě pro organizaci dosti vysoké.

### **Návrh řešení problému**

Pro zvýšení motivace zaměstnanců je také vhodné rozšíření výhod pro zaměstnance. Přesto že organizace nedávno rozšířila zaměstnanecké výhody o netradiční zážitky u společnosti Eldorado, pro zaměstnance by byla zajímavá také sleva na sportovní vyžití. Ve sportovním centru by měly zaměstnanci možnost využívat poukázky na sportovní aktivity, masáže, saunu, relaxaci a další.

Zaměstnanecké výhody jsou další nákladná položka, firma musí sama vyzkoušet, jestli bude tato motivace pro společnost výhodná. Náklady na slevy se liší podle nabídky a domluvení firem mezi sebou. Náklady se tedy nedají přesně určit.

## **5.5 Ostatní zlepšení**

Z výsledků dotazníků vyšlo, že nejméně používané prostředky jsou nástěnky na chodbách společnosti.

### **Návrh řešení problému**

Pro organizaci by bylo přínosné využívání nástěnek, pokud by každá nástěnka měla svého odpovědného vedoucího. Tím by na nástěnkách byly zajištěny aktuální informace, ze kterých by zaměstnanci mohly být informovány o důležitých termínech pracovních nebo mimopracovních událostí. Nástěnky by museli být pravidelně aktualizovány, aby byla zajištěna kvalita informací.

Peněžní prostředky, které by byly vloženy na udržování nástěnek, jsou velmi nízké.

**Návrh řešení problému**

Novinkou pro organizaci by byly schránky, do kterých by zaměstnanci vložovali své připomínky. Tato anonymní forma by byla vhodná pro ty zaměstnance, kteří nejsou odhodlaní říct svoji kritiku přímo svým nadřízeným. To by mohlo přispět o zajímavé názory od zaměstnanců, kteří zatím nebyli vedením vyslyšeni se svými problémy.

Náklady na pořízení schránky na připomínky a dotazy jsou velmi malé. Cena na pořízení jedné schránky je v rozhraní 400 Kč až 700 Kč.

## ZÁVĚR

Komunikace patří ve společnosti mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují celý chod organizace. Bez komunikace by žádná společnost nebyla schopná realizace svých firemních cílů. Pokud chce být společnost úspěšná, musí mít správný základ ve vnitrofiremní komunikaci, což není pro většinu organizací příliš jednoduché. To byl jeden z hlavních důvodů, proč jsem si zvolila tohle téma bakalářské práce.

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala vnitrofiremní komunikací ve společnosti Infos Art, s.r.o. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsem zpracovala odbornou literaturu a popsala důležité pojmy související s mojí bakalářskou prací.

V praktické části jsem nejprve věnovala pozornost popisu společnosti, ve které jsem práci zpracovávala. Znázornila jsem její organizační strukturu a na základě pozorování a informací získané od zaměstnanců jsem popsala veškeré komunikační prostředky, které organizace využívá. Pro analýzu úrovně komunikace v organizaci jsem využila dotazník, který jsem rozdala zaměstnancům společnosti. Přesto, že výsledky šetření byly relativně pozitivní, vyplynuly z dotazníku i pozorování nedostatky, které by pro firmu mohly mít negativní dopad. Proto jsem se pokusila organizaci navrhnout některá řešení, která by firmě pomohla pro zlepšení vnitrofiremní komunikace. Cílem práce bylo najít nedostatky a navrhnout jejich zlepšení.

Věřím, že má práce bude pro společnost Infos Art, s.r.o. přínosná a budu velmi ráda, když společnost zrealizuje některá z mých návrhů na zlepšení.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [2] FRANKOVÁ, E. *Komunikace v řízení*. Brno: Akademické nakladatelství cerm, 2008. 105 s. ISBN 978-80-214-3567-4.
- [3] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [4] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [6] HURST, B. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1.
- [7] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [8] JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [9] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přep. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [10] KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha: SPN, 1998. 862 s. ISBN 80-04-26710-6; ISBN 80-7235-023-4.
- [11] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přep. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [12] NOVÝ, I; SCHROLL-MACHL S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.
- [13] ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2.
- [14] TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování – Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 101 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

- [15] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [16] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 319 s. ISBN 80-7178-998-4.
- [17] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [18] <http://www.infos.cz>, internetové stránky společnosti INFOS Art, s.r.o. [on line]. [citace 2011-03-18]. Dostupné z: <[http://www.infos.cz/?id\\_r=5](http://www.infos.cz/?id_r=5)>.
- [19] *Interní materiály společnosti Infos Art, s.r.o.*

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1 Proces komunikace .....	12
Obr. č. 2 Kanály komunikace /Bělohávek, 1996, s. 239/ .....	20
Obr. č. 3 Logo Infos Art, s.r.o.....	29
Obr. č. 4 Organizační struktura pobočky Vyškov .....	31
Obr. č. 5 Organizační struktura pobočky Prostějov .....	32
Obr. č. 6 Přehled příjmů, výdajů a čistého zisku .....	37
Obr. č. 7 Pohlaví respondentů.....	38
Obr. č. 8 Věk respondentů .....	39
Obr. č. 9 Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán(a) .....	40
Obr. č. 10 Máte dostatek informací o tom, čeho chce firma dosáhnout .....	40
Obr. č. 11 Víte přesně, co se od Vaší práce očekává .....	41
Obr. č. 12 Máte pocit, že je Vaše práce pro firmu důležitá .....	42
Obr. č. 13 Panuje ve firmě přátelská atmosféra .....	42
Obr. č. 14 Probíhá komunikace se spolupracovníky bez problémů.....	43
Obr. č. 15 Myslíte, že jste v práci přesycován(a) informacemi .....	43
Obr. č. 16 Jste o zásadních změnách ve firmě vždy včas informován(a).....	44
Obr. č. 17 Jaký je nejčastější způsob informování o zásadních událostech.....	45
Obr. č. 18 Můžete své názory otevřeně sdělovat svému nadřízenému .....	45
Obr. č. 19 Povzbuzuje Vás vedoucí, aby jste se dále odborně rozvíjel(a).....	46
Obr. č. 20 Jaká je podle Vás úroveň vnitrofiremní komunikace ve firmě .....	47
Obr. č. 21 Které uvedené komunikační prostředky nejčastěji používáte.....	47
Obr. č. 22 Má komunikace se spolupracovníky vliv na pracovní výkonnost .....	48
Obr. č. 23 Má komunikace s nadřízeným vliv na pracovní výkonnost .....	49
Obr. č. 24 Jsou informace, které dostáváte důležité pro pracovní výkon .....	49
Obr. č. 25 Navštěvujete společenské akce pořádané firmou rád(a).....	50
Obr. č. 26 Plní společenské akce pořádané společností svůj účel .....	51
Obr. č. 27 Máte pocit, že firemních akcí je během roku.....	51
Obr. č. 28 Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků.....	52
Obr. č. 29 Využil(a) jste někdy zaměstnanecké výhody.....	53
Obr. č. 30 Jaké zaměstnanecké výhody jste využil(a) .....	53

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Přehled příjmů a výdajů.....	36
---	----



## SEZNAM PŘÍLOH

- P I     Dotazník
- P II    Výsledky dotazníkového šetření
- P III   Soubor fotografií firmy Infos Art, s.r.o.

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Michaela Maráková a jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty logistiky a krizového řízení. Předkládám Vám dotazník, kterým chci získat důležité informace o fungování komunikace uvnitř Vaší organizace. Vaše pravdivé a úplné vyplnění dotazníku bude sloužit pro vypracování mé bakalářské práce na téma „Vnitřní komunikace jako faktor zvyšování výkonnosti organizace“. Ubezpečuji Vás, že výsledky budou zpracovány anonymně.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

1. Jste muž nebo žena?

                       
muž                      žena

2. Kolik je Vám let?

                                                                   
21 - 30 let                      31 - 40 let                      41 - 50 let                      více než 51 let

3. Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán(a)?

                                                                   
méně než 1 rok                      1 - 5 let                      5 - 10 let                      více než 10 let

4. Máte dostatek informací o tom, čeho chce firma dosáhnout?

                                                                   
ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

5. Víte přesně, co se od Vaší práce očekává?

                                                                   
ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

6. Máte pocit, že je Vaše práce pro firmu důležitá?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

7. Panuje ve firmě přátelská atmosféra?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

8. Domníváte se, že komunikace s Vašimi spolupracovníky probíhá bez problémů?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

9. Myslíte, že jste v práci přesycován(a) informacemi?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

10. Jste o zásadních změnách ve firmě vždy včas informován(a)?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

11. Jakým způsobem jste nejčastěji informován(a) o zásadních událostech ve firmě?

- přímý nadřízený
- elektronická pošta
- nástěnky
- spolupracovníci
- telefonický rozhovor
- vedení společnosti
- jiné.....

12. Můžete své názory, připomínky či návrhy otevřeně sdělovat svému nadřízenému?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

13. Jste povzbuzován(a) vedoucím, abyste se dále odborně rozvíjel(a)?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

14. Jaká je podle Vás úroveň vnitrofiremní komunikace ve firmě?

- výborná
- velmi dobrá
- dobrá
- dostatečná
- špatná

15. Které z uvedených komunikačních prostředků nejčastěji používáte?

- osobní (tváří v tvář)
- písemnou (dopisy, vzkazy, směrnice)
- elektronickou (počítač, telefon, e-mail, fax)
- jinou.....

16. Má komunikace mezi Vámi a spolupracovníky vliv na Vaši pracovní výkonnost?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

17. Má komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným vliv na Vaši pracovní výkonnost?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

18. Jsou informace, které dostáváte o cílech firmy důležité pro Váš pracovní výkon?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

19. Navštěvujete společenské akce pořádané firmou rád(a)?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano                      | spíše ano                | spíše ne                 | ne                       |

20. Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?

- ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

21. Máte pocit, že firemních akcí je během roku?

- málo
- tak akorát
- hodně
- uvítal(a) bych více

22. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti (restaurace, kino, divadlo, sport apod.)?

- ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

23. Využil(a) jste někdy zaměstnanecké výhody, které Vám firma poskytuje?

- ano                      ne

24. Jaké zaměstnanecké výhody jste využil(a)?

(může být i více možností)

- sleva na nákup elektroniky
- internet zdarma
- zubařskou péči
- sleva na netradiční zážitky
- jiné.....

## PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Otázka	Četnost	muž	žena	Celkem		
1	Absolutní	22	7	29		
	Relativní	76%	24%	100%		
Otázka	Četnost	21 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	nad 51 let	Celkem
2	Absolutní	11	10	6	2	29
	Relativní	38%	34%	21%	7%	100%
Otázka	Četnost	do 1 roku	1 - 5 let	5 - 10 let	přes 10 let	Celkem
3	Absolutní	3	8	9	9	29
	Relativní	10%	28%	31%	31%	100%
Otázka	Četnost	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkem
4	Absolutní	15	7	5	2	29
	Relativní	52%	24%	17%	7%	100%
5	Absolutní	17	11	1	0	29
	Relativní	59%	38%	3%	0%	100%
6	Absolutní	17	9	3	0	29
	Relativní	59%	31%	10%	0%	100%
7	Absolutní	13	16	0	0	29
	Relativní	45%	55%	0%	0%	100%
8	Absolutní	10	18	1	0	29
	Relativní	35%	62%	3%	0%	100%
9	Absolutní	4	11	8	6	29
	Relativní	14%	38%	28%	20%	100%

10	Absolutní	6	10	7	6	29
	Relativní	21%	34%	24%	21%	100%

Otázka č. 11	Absolutní	Relativní
přímý nadřízený	20	38%
elektronická pošta	15	28%
nástěnky	1	2%
spolupracovníci	10	18%
telefonický rozhovor	3	6%
vedení společnosti	1	2%
jiné	3	6%
Celkem	53	100%

Otázka	Četnost	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkem
12	Absolutní	20	9	0	0	29
	Relativní	69%	31%	0%	0%	100%
13	Absolutní	5	8	12	4	29
	Relativní	17%	28%	41%	14%	100%

Otázka č. 14	Absolutní	Relativní
výborná	2	7%
velmi dobrá	4	14%
dobrá	13	45%
dostatečná	7	24%
špatná	3	10%
Celkem	29	100%

Otázka	Četnost	osobní	písemná	elektronická	jiná	Celkem
15	Absolutní	10	3	25	0	38
	Relativní	26%	8%	66%	0%	100%
Otázka	Četnost	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkem
16	Absolutní	7	18	4	0	29
	Relativní	24%	62%	14%	0%	100%
17	Absolutní	12	13	4	0	29
	Relativní	41%	45%	14%	0%	100%
18	Absolutní	7	16	5	1	29
	Relativní	24%	55%	17%	4%	100%
19	Absolutní	7	20	2	0	29
	Relativní	24%	69%	7%	0%	100%
20	Absolutní	7	16	6	0	29
	Relativní	24%	55%	21%	0%	100%



Otázka	Četnost	málo	tak akorát	hodně	uvítám více	Celkem
21	Absolutní	14	7	2	6	29
	Relativní	48%	24%	7%	21%	100%
Otázka	Četnost	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkem
22	Absolutní	7	4	14	4	29
	Relativní	24%	14%	48%	14%	100%
Otázka	Četnost	ano	Ne	Celkem		
23	Absolutní	28	1	29		
	Relativní	96%	4%	100%		

Otázka č. 24	Absolutní	Relativní
sleva na nákup elektroniky	23	48%
internet zdarma	18	38%
zubařská péče	1	2%
sleva na netradiční zážitky	0	0%
jiné	6	12%
Celkem	48	100%

## PŘÍLOHA P III: SOUBOR FOTOGRAFIÍ FIRMY INFOS ART, S.R.O.



Pobočka společnosti Infos Art, s.r.o. v Prostějově



Zasedací místnost



Serverovna