

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Interní komunikace v organizaci**

**Internal communication in an organization**

**Tereza Bíšková**

**Plzeň 2020**



# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza BÍŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **K16B0222P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Téma práce: **Interní komunikace v organizaci**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam, metody a zásady interní komunikace v organizacích.
2. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte interní prostředí, dosažené výsledky a strategické cíle.
3. Analyzujte a zhodnoťte situaci a trendy ve využívání různých forem interní komunikace v organizaci.
4. Určete a zdůvodněte příležitosti pro případné inovace v praxi interní komunikace v posuzované společnosti, navrhnete opatření a postup jejich realizace pro následující období.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., doplněné a přepracované vydání. Praha: C.H.BECK, 2010. ISBN 9788074003363.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



**Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Interní komunikace v organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Milanu Jermárovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a ochotu. Mé díky patří také jednateři společnosti VJB Partner s.r.o., Václavu Bíškovi, díky němuž jsem měla možnost nahlédnout do chodu společnosti a získat tak informace potřebné pro zpracování praktické části bakalářské práce. Dále děkuji všem respondentům, kteří odpověděli na sestavený dotazník a také manažerům firmy, se kterými byly vedeny strukturované rozhovory.

# Obsah

Úvod.....	9
<b>1 Interní komunikace .....</b>	<b>11</b>
1.1 Význam interní komunikace.....	11
1.2 Funkce komunikace.....	13
1.3 Komunikační model .....	14
1.4 Směry interní komunikace.....	17
1.5 Formy a nástroje interní komunikace .....	18
1.5.1 Osobní komunikace .....	19
1.5.2 Písemná a elektronická komunikace .....	20
1.6 Bariéry komunikace.....	22
1.6.1 Zefektivnění interní komunikace.....	23
<b>2 Charakteristika podniku VJB Partner s.r.o. ....</b>	<b>25</b>
2.1 Vnější prostředí podniku .....	25
2.1.1 PEST analýza.....	25
2.1.2 Porterův model pěti sil.....	26
2.2 Vnitřní prostředí podniku .....	27
2.2.1 Organizační struktura .....	27
2.2.2 Personál .....	29
2.2.3 Střediska a výrobky .....	29
2.2.4 Marketing .....	29
2.2.5 Ekonomické výsledky .....	30
2.3 SWOT analýza.....	30
<b>3 Analýza interní komunikace podniku VJB Partner, s.r.o. ....</b>	<b>33</b>
3.1 Dotazníkové šetření .....	33

3.1.1 Všeobecné otázky .....	33
3.1.2 Komunikace s kolegy .....	35
3.1.3 Komunikace s nadřízeným .....	38
3.1.4 Zpětná vazba.....	42
3.1.5 Komunikační nástroje.....	45
3.1.6 Závěr.....	46
3.2 Rozhovory .....	48
<b>4 Zhodnocení interní komunikace podniku VJB Partner, s.r.o. ....</b>	<b>51</b>
<b>5 Navržená opatření pro podnik VJB Partner, s.r.o. ....</b>	<b>53</b>
<b>6 Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>61</b>



# Úvod

Komunikace vždy byla, je a bude nepostradatelným dílkem našich životů. Jen se zkusme na chvíli zamyslet, jak často přijdeme do kontaktu s druhými. Ať už se s někým setkáme poprvé, anebo po několikáté, vždy si začneme vyměňovat názory a získávat informace. A i když nám zrovna z úst nevychází žádná slova, komunikace může stále probíhat, ačkoli se to třeba ani neuvědomujeme. V tomto případě totiž používáme složky neverbální komunikace, jako například gesta, emoce, pohyby, postoje, mimiku.

Interní komunikace je součástí firmy, protože ovlivňuje její fungování. Pokud funguje, je to známka toho, že zaměstnanci mají dostatečné informace, dostávají rady od ostatních a nebojí se nikoho zeptat. Pokud ovšem nefunguje, lidé nemají informace, nevějí co a jak udělat a vztahy mezi kolegy se zhoršují, což může vést k jejich nespokojenosti. Špatná komunikace je zkrátka velmi častým důvodem změny zaměstnání.

Téma Interní komunikace v organizaci jsem si vybrala, protože komunikace, jako taková, je velice obsáhlé téma plné zajímavostí. Sama jsem si vyzkoušela pracovat na různých místech a ze svých zkušeností vím, že komunikace mnohdy zaostávala. V důsledku toho poté vznikaly nepříjemné situace, tvořily se špatné vztahy a konflikty. Když má člověk toto téma nastudované, lépe tyto věci kolem sebe vnímá.

Cílem bakalářské práce je zanalyzování komunikace ve společnosti formou dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů, následné zhodnocení výsledků a navrhnutí opatření pro případné zlepšení interní komunikace.

Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část.

V teoretické části je rozebrána interní komunikace, kde je vymezen její význam, funkce a je zde popsán komunikační model. Poté se zaměření přesouvá na jednotlivé směry, formy a nástroje interní komunikace, kde je rozebrána například komunikace osobní, písemná a elektronická. Na závěr jsou uvedeny některé bariéry komunikace a s tím související možnosti, jak problematickou interní komunikaci zefektivnit. Pozornost je zde také věnována vybranému podniku. Nejprve je provedena analýza vnitřního prostředí, kde jsou uvedeny informace o jejich organizační struktuře, personálu, střediscích a výrobců, marketingu a ekonomickém výsledku. U analýzy vnějšího prostředí se setkáváme s PEST analýzou a Porterovým modelem pěti sil. Charakteristika podniku je zakončena SWOT analýzou.

V praktické části se provádí analýza interní komunikace ve vybrané společnosti pomocí dotazníků, které se rozdaly v papírové podobě zaměstnancům na jednotlivých pracovištích, a strukturovaných rozhovorů, které byly vedeny s manažery ve firmě. V obou formách šetření byly sestaveny otázky tak, aby daly odpovědi na stejné oblasti interní komunikace. Těch bylo celkem pět: komunikace mezi zaměstnanci na pracovištích, komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, zpětná vazba, komunikační kanály a spokojenost. V samotném závěru práce se nachází zhodnocení situace v podniku a návrhy na případné inovace.

# 1 Interní komunikace

Kdy komunikace vlastně začíná? Odpověděla bych, že začíná v situaci, kdy stojíme vedle někoho, koho potřebujeme oslovit. A tím můžeme navíc říci, že komunikace je naprosto nevyhnutelná a je každodenní součástí našich životů. Lidé uvnitř firmy komunikují převážně pomocí slov tváří v tvář, ale také zde probíhá komunikování pomocí nástěnek, intranetu, časopisů či porad. Je velice důležitá pro správný chod organizace, a pokud funguje, jednoznačně přispívá ke spokojenosti zaměstnance.

## 1.1 Význam interní komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare*, jenž znamená radit se s někým, dorozumívat se. Obecná definice komunikace neexistuje a je popisována autory pomocí přihlídnutí k jednomu konkrétnímu zaměření. Vymětal (2008) ve své literatuře popisuje komunikaci jako:

- proces přenosu a výměny informací v různé podobě, který se realizuje mezi lidmi
- proces výměny myšlenek pomocí mluveného slova či systému symbolů
- proces přenosu informací komunikačními médii, nejčastěji jazykovým jednáním
- oboustranný proces, kde je sdělení přenášeno a následně přijímáno další osobou
- předávání informací pomocí kopií, jako například výtisky, signály nebo plakáty
- typ sociální interakce, čili vyměňování různých informací ve společnosti

Komunikace obsahuje celkem dva projevy - slovní a mimoslovní. Zahrnuje vnímání účastníků pomocí smyslů, rozumu, intuice i citu, naše chování, ale také to, co děláme nebo neděláme. I přesto, že někdy vůbec nemluvíme a pouze stojíme, vysíláme signály do svého okolí, které nás nějak vnímá a na základě toho si umí vytvořit představy. (Holá, 2006)

Existuje spousta kritérií, podle kterých můžeme komunikaci členit a stejně tak existuje spousta druhů komunikace, většina autorů jich uvádí kolem třiceti. Známe například komunikaci záměrnou a nezáměrnou, pozitivní a negativní, intrapersonální a interpersonální. Nejčastějším dělením komunikace je na verbální a neverbální komunikaci. (Mikuláščík, 2010)

A proč vlastně potřebujeme komunikovat v organizacích? Pokud bychom v práci nekomunikovali, neměli bychom se jak dorozumět a do práce bychom pak nemuseli ani chodit. Dále také abychom se nestresovali. Jak je známo, za stresem na pracovišti stojí ve většině

případů šikana či obtěžování, ale je dokázáno, že z velké části je způsoben právě špatnou komunikací a z ní vytvořenými nefunkčními vztahy. Stres má navíc dopad na celkovou produktivitu práce, na počet vytvořených chyb nebo například na kvalitu odvedené práce. Nefunkční interní komunikace má dále vliv na angažovanost zaměstnanců. Kromě informací chceme také slyšet, jak jsme důležití a jak nás v práci potřebují. Většina však podle studií angažovaná není, což znamená, že produktivita klesá a fluktuace stoupá. (Kovaříková, 2016)

Interní komunikace pak plní podle Vymětala (2008) v organizacích zejména tyto funkce:

- zaměstnanci si mezi sebou mohou vyměnit informace
- třídí zaměstnance na členy a nečleny firmy
- umožňuje všechny informovat o cílech společnosti a jejich dosahování
- dokáže také přesvědčit zaměstnance o způsobu, jakým cíle dosáhnout
- za pomoci komunikace manažeři přicházejí na nová možná řešení plnění cílů

Ve firmách je také z několika důvodů důležitý management a jedním z nich je také komunikace. Má totiž za úkol informovat pracovníky o cílech, strategiích a výsledcích organizace. Zároveň by s nimi měl mluvit o případných změnách, proč se musí udělat a jak se jich dotknou. Zaměstnancům jsou řečeny také požadavky, přičemž každý potřebuje mít umožněno komunikovat zdola nahoru, sdělit své připomínky či reakce. (Armstrong, 2015)

Možnost zpětné vazby by měl mít určitě každý. Lidé díky ní vědí, že jejich názory bere někdo další v potaz. Nebojí se tak dát vědět, pokud jsou s něčím nespokojeni nebo je něco zajímavé. Vzhledem k tomu, že interní komunikace je obousměrný proces, zpětná vazba funguje jak zdola nahoru, tak i shora dolů. (Kovaříková, 2016)

Otevřená komunikace je považována za úplný základ v interní komunikaci a je velice nutná. Kovaříková (2016) napsala ve své knize následující body o otevřené komunikaci:

- zaměstnancům jsou tak podány informace, které odpovídají skutečnosti
- sdělení je podáváno včas a pomocí správně zvolené metody
- vedení nesmí lhát a přikrášlovat situace
- je důležité nepřehlížet problémy
- na otázky se musí dát vždy odpověď
- informace by se neměly hromadit a zadržovat, avšak jít s nimi hned ven

- zaměstnanci nechtějí být za svou otevřenost trestáni, naopak očekávají podporu
- je nezbytné vyloženě jít v otevřenosti

Pokud chceme, aby byla komunikace efektivní, musí být stručná, jasná a pochopitelná. Zaměstnancům by pak měly být informace podány pravidelně, včasné a relevantně a hlavně jim musí být sdělováno právě to, co chtějí a co potřebují slyšet. (Armstrong, 2015)

## 1.2 Funkce komunikace

Každá komunikace plní v našem životě určitou funkci. V některých případech se může stát, že se navzájem překryjí.

Mikuláščík (2010) vymezuje následující funkce komunikace:

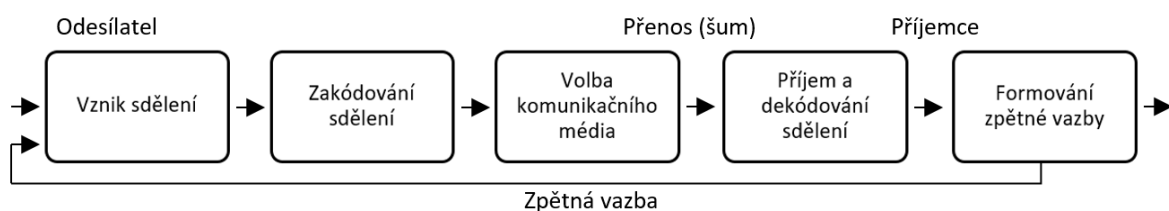
- **funkce informativní** – předává informace, data, zprávy a znalosti mezi lidmi
- **funkce instruktivní** – informační funkce doplněna o vysvětlení postupu, jak něco udělat nebo něčeho dosáhnout
- **funkce přesvědčovací** – přesvědčuje druhého člověka o změně jeho názoru, postoje nebo způsobu, jakým koná, buď za pomoci argumentů, nebo působením na city
- **funkce posilovací a motivující** – překrývá se s funkcí přesvědčovací, jde o posilování pocitů sebevědomí a vztahu k něčemu
- **funkce zábavná** – komunikace, která dokáže pobavit, rozveselit a také vytvořit pocit spokojenosti
- **funkce vzdělávací a výchovná** – bývá souhrnem například funkcí informativní a instruktivní, je realizována především prostřednictvím institucí
- **funkce socializační a společensky integrující** – utváří vztahy mezi lidmi, sbližuje a navazuje kontakty, u této funkce je zřejmé, že záleží na společenské vrstvě, protože každá má jiný způsob komunikace
- **souvztažnost** – u věcí, které jsou nám sděleny, si můžeme vytvořit souvislosti pro lepší pochopení
- **funkce osobní identity** – jedná se o ratifikaci sebepojetí, tedy ujasňuje věci o mém JÁ, pomáhá nám utřídit si své vlastní postoje, názory nebo sebevědomí

- **poznávací funkce** – umožňuje sdělovat zážitky, vzpomínky, plány a na rozdíl od funkce informativní, která zahrnuje pojetí z pohledu komunikátora i komunikanta, má pojetí spíše z pohledu komunikanta
- **funkce svěřovací** – napomáhá se zbavit vnitřního napětí, překonat těžkosti nebo umožnit sdělit důvěrné informace, přičemž se předpokládá podpora a pomoc od druhých, protože vymluvení se jedinci pomáhá
- **funkce úniková** – významná, pokud je člověk otrávený a touží po odreagování se od starostí pomocí komunikace

### 1.3 Komunikační model

Komunikační model se používá k zobrazení toho, jak probíhá komunikační proces. Na obrázku číslo 1 můžeme vidět jeho jednoduché schéma, které nám ukazuje přenos sdělení od odesílatele směrem k příjemci. Vzniklá informace je zakódována a následně ji přenášíme přes šumem zatížené komunikační médium až k příjemci, který sdělení dekóduje a dojde tak k pochopení. Opačným směrem, tedy od příjemce k odesílateli, probíhá reakce v podobě zpětné vazby. Tento celý komunikační proces můžeme označit za úspěšný, pokud vyslaná informace po dekódování zůstala beze změny. (Vymětal, 2008)

**Obr. 1: Schéma komunikačního modelu**



Zdroj: vlastní zpracování dle Vymětala (2008, s. 30)

Informace se po firmě pohybují všude a všemi směry. Komunikační model nám tak zaručuje oboustrannost a správný tok informací v podniku. (Holá, 2006)

#### **Fáze komunikačního modelu:**

Mezi základní fáze komunikačního modelu tedy patří:

## **1. Vznik sdělení**

Na samotném začátku vzniká myšlenka s určitým významem pro odesílatele, který se rozhodne odeslat ji druhé osobě. Než ji odešle, měl by zvážit, jaké informace jsou potřebné a eliminovat je od přebytečných. (Vymětal, 2008)

## **2. Zakódování sdělení**

Zakódováním je myšleno převedení sdělení do formy, které je pro příjemce smysluplné a srozumitelné. Formou může být kódovací jazyk, ale také obrazový kód, notový zápis nebo dotyk (pohlazení, pohlavek). Dále je velice důležité, aby sdělení bylo správné, stručné a zřetelné. Odesílatel by si měl také uvědomit, ke komu sdělení míří a podle toho informaci případně upravit, protože záleží například i na věku a sociálním prostředí, ve kterém se příjemce nachází. Při kódování sdělení jsou určitá pravidla, které je potřeba dodržovat:

- jasně definovaný záměr – jen informovat nebo ovlivnit rozhodování příjemce?
- konkrétnost sdělení – aby příjemce zprávu lehce pochopil
- srozumitelnost podání – eliminovat rušivé věci, které zhoršují srozumitelnost
- srozumitelnost jazyka – vyhýbat se odborným termínům a slangu
- dávkování – sdělení by nemělo být ani moc dlouhé ani moc krátké
- jednoznačnost sdělení – má být jasné, části na sebe musí navazovat
- otevřenost komunikace – mohou být zahrnuty potřeby a pocity odesílatele
- forma komunikace – dodržet pravidla slušnosti, poděkovat
- verifikace sdělení – pomocí zpětné vazby zkontrolovat, zda bylo sdělení pochopeno tak, jak měl odesílatel v úmyslu (Vymětal, 2008)

## **3. Volba komunikačního média**

Komunikační médium je určitý prostředek, kterým je informace posílána od odesílatele k příjemci. Komunikace může probíhat buď tváří v tvář, kde jsou za média považovány pohledy, zvuky, pohyby, hlas a dotyky, anebo za využití technologií, jako například telefon, e-mail, televize a rádio. (Mikuláščík, 2010)

## **4. Dekódování sdělení**

V okamžiku, kdy příjemce obdrží sdělení, musí ho dekodovat, čili interpretovat. V případě kódování jsme si uvedli určitá pravidla, a stejně to uděláme i u dekodování:

- aktivní naslouchání – nepřerušovat, neskákat do řeči a opravdu poslouchat
- zájem – projevit zájem například přikyvováním nebo očním kontaktem
- akceptace – přijmout tok informací při komunikaci
- empatie – vcítit se, porozumět druhému, číst mezi řádky
- verifikace sdělení – zkontrolovat, zda je sdělení správné a přesné (Vymětal, 2008)

## 5. Poskytování zpětné vazby

Díky existenci zpětné vazby se dá říci, že komunikace je ve většině případů oboustranný proces. Příjemce tak může odesílatele informovat, že sdělení pochopil, anebo v opačném případě může vyjádřit svůj nesouhlas, své pocity i zažádat o další informace.

### Prvky komunikačního modelu:

Komunikační model je dle Jermáře (2014) tvořen těmito prvky:

- **komunikátor** – označení pro mluvčího – je to člověk, který vysílá nějakou informaci, do které zahrne jak své zkušenosti, tak i svou osobnost (například emoce, momentální stav)
- **komunikant** – označení pro příjemce – je to ten, kdo danou zprávu přijímá, avšak zde může nastat situace, že komunikanta ovlivní jeho osobnost a sdělení tak může pochopit jinak, než pochopit měl
- **komuniké** – označením komuniké máme na mysli vyslané sdělení, které může být vyjádřeno buď slovně, anebo mimoslovně, například pomocí gest a mimiky
- **komunikační kanál** – medium, pomocí kterého je zpráva přenášena
- **zpětná vazba** – reakce příjemce, který tím dává mluvčímu vědět, jak sdělení přijal
- **šum** – za šum považujeme vše, co nějakým způsobem deformuje komunikaci, ať už závažně (zabrání se celému přenosu) nebo lehce (sdělení je pochopeno jinak, než jak bylo zakódováno), známe čtyři základní typy šumu:
  - fyzické – rušivé věci, které nepocházející ani od mluvčího, ani od příjemce (hluk z aut, hluk v místnosti, šum počítače)
  - fyziologické – omezení přímo mluvčího nebo příjemce (vada zraku, řeči)
  - psychologické – extrémní emoce (vztek, předsudky, nenávisť, láska)

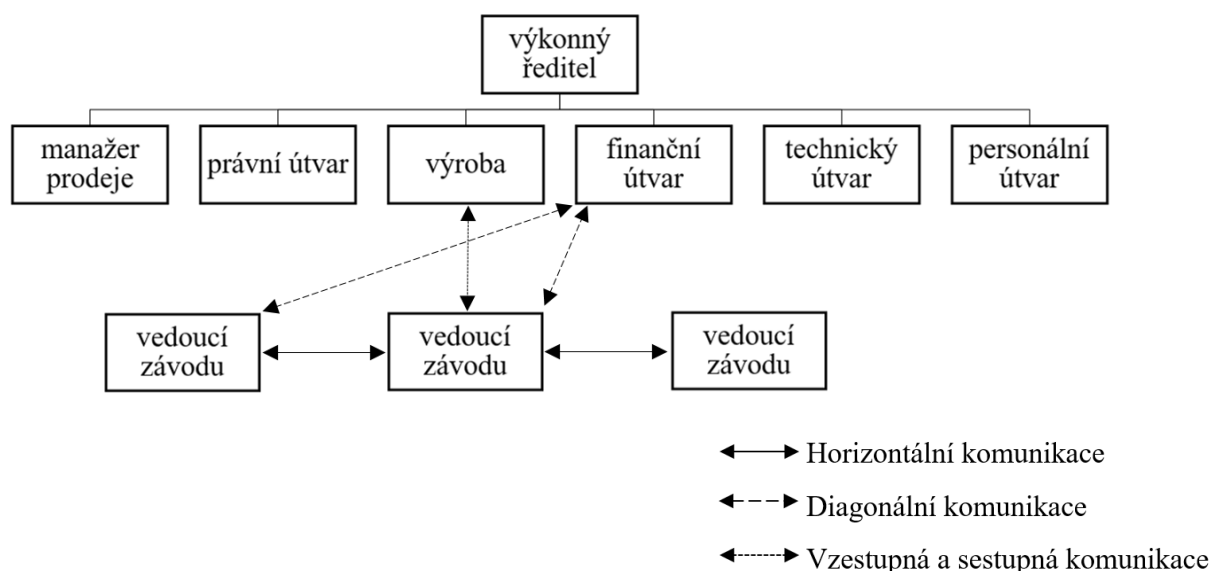


- sémantické – odlišné chápání významů slov (slang, cizí jazyk)

## 1.4 Směry interní komunikace

Komunikace by v organizacích měla probíhat ve čtyřech směrech, a to sestupně, vzestupně, horizontálně a diagonálně. Na obrázku č. 2 můžeme vidět právě tyto čtyři směry.

**Obr. 2: Komunikace v organizacích**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Donnellyho (1997, s. 513)

### 1. Sestupná komunikace

Sestupná komunikace funguje směrem shora dolů, čili od nadřízeného k podřízenému. Tvoří ji různé oběžníky, prohlášení, manuály nebo publikace, nejčastěji však pracovní instrukce, například popis práce, procedury, metody, informace o cílech firmy i zpětná vazba. Pokud pracovníci nevědí, co se ve firmě děje, může být chyba právě v sestupné komunikaci, kdy se seshora informace dostávají špatně. (Donnelly, 1997)

### 2. Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace jde opačným směrem od sestupné, tedy zdola nahoru, od podřízeného k nadřízenému. Funguje na poradách ve formě diskuze, na schůzích nebo lidé využívají schránek pro návrhy a připomínky. (Vymětal, 2008)

### 3. Horizontální komunikace

Horizontální komunikace je prováděna mezi zaměstnanci, kteří pracují v jednom týmu nebo mezi zaměstnanci na stejném organizační stupni. Může se ale objevit i mezi zaměstnanci

v různých organizačních stupních, kteří jsou ovšem v jiné vertikální linii řízení, například mezi vedoucím provozu a technický ředitelem. Horizontální komunikace je velice důležitá pro správné fungování firmy, protože zajišťuje koordinaci činností. Nesmí se zapomenout, že týmem se nerozumí všichni spolupracovníci, ale musí se koukat na jejich funkční zařazení, jinak může dojít k neefektivní komunikaci. (Vymětal, 2008)

#### **4. Diagonální komunikace**

Diagonální komunikace se ve firmách využívá nejméně, vlastně jen tehdy, když není umožněno komunikovat jiným způsobem. Je realizována mezi všemi pracovníky, nehledě na jejich odlišné organizační stupně. (Vymětal, 2008)

### **1.5 Formy a nástroje interní komunikace**

U interní komunikace rozeznáváme osobní, písemnou a elektronickou formu. Volíme ji například na základě druhu, důležitosti nebo závažnosti dané situace, podle toho určíme, která z forem je zrovna vhodná. Nelze zkrátka jednoduše říci, která forma a který komunikační nástroj je ze všech nejlepší. Některé jsou vhodné při řešení aktuálního problému a některé pro běžné situace. Obvykle se o rozhoduje na základě manažerských znalostí a zkušeností. (Holá, 2011)

U těchto tří forem používáme verbální i neverbální komunikaci:

- **Verbální komunikace** nám umožňuje sdělit informace využitím slov, a to jak v mluvené, tak i písemné podobě. Je důležité volit správná slova, abychom dělali na okolí ten správný dojem a nezapřičinili například nesprávné pochopení či nepříjemnou atmosféru. Existuje celá řada oborů, které se verbální komunikací zabývají. Lingvistika je obecná věda o jazyce, filologie zkoumá díla v literatuře a filozofie je učení o filozofických aspektech řeči. (Vymětal, 2008)
- **Neverbální komunikaci** můžeme též označit jako nonverbální nebo mimoslovní. Jde o proces, při kterém nepotřebujeme používat slova, naše tělo totiž k přenosu informací stačí. A právě řeč těla je velice důležitá, neboť z 55% na ní závisí úspěch komunikace. Neverbální sdělení plní ve vztahu k verbálnímu funkci opakování, zesílení, odporování, reagování na verbální sdělení, regulace a důraz nebo doplnění. (Vymětal, 2008)

Existují tyto druhy neverbální komunikace:

- **Mimika** – komunikace pomocí svalů v obličeji

- **Gestika** – používání gest (např. palec směrem nahoru nebo dolů)
- **Haptika** – doteky při komunikování (např. podání ruky)
- **Proxemika** – přiblížení nebo oddálení (vzdálenost od posluchače)
- **Posturika** - držení těla (např. rovné, shrbené, hrdé, uvolněné)
- **Image** – celkový vzhled jedince (např. styl oblékání)
- **Paralingvistika** – zkoumá rysy, které doprovázejí mluvený projev (např. tón)

Nástroje komunikace, jinak také prostředky komunikace, nám udávají, pomocí čeho mohou ve firmě lidé mezi sebou komunikovat. Jednotlivé nástroje jsou pak od sebe odlišné z hlediska rychlosti, nákladů, množství oslovených lidí či obsahem sdělení. Nezáleží pouze na komunikátorovi, ale také na posluchačích, cílech a vlastnostech sdělení a podle toho usoudit, který komunikační nástroj bude neefektivnější. (Mikuláščík, 2010)

### 1.5.1 Osobní komunikace

Osobní komunikace je nejpoužívanější formou komunikace. Jde o živý proces, který se uskutečňuje v reálném čase, a to mezi dvěma lidmi nebo mezi více členy skupiny. Obrovským plusem pro mluvčího je rychlá zpětná vazba. Naopak za mínus můžeme považovat různé šумы nebo časovou náročnost. Osobní komunikace může vyvolat emocionální reakce a může vést k nalezení možného řešení problému. (McLaganová, 1998)

Základními prostředky osobní komunikace jsou:

- **Komunikace tváří v tvář**

Komunikaci tváří v tvář považujeme za nejběžnější formu, ale to neznamená, že je nejlepší a zcela bezproblémová. Její průběh je závislý na schopnostech mluvčího a také na jeho ochotě komunikovat. Informace, které zde získáme, nemusí být také zcela bezchybné, ale mohou se zde objevit informace nepřesné či nepravdivé. Komunikace tváří v tvář je naprosto nepostradatelná, ale kromě ní se musí také používat i další komunikační nástroje. (Armstrong 2015)

Tato forma komunikace dokáže umožňovat okamžitou interakci a eliminovat tak určité nedorozumění i snížit možný vznik informačního šumu. Účastníci mají možnost využít zpětnou vazbu. Tato forma je doprovázena neverbální komunikací, ať už mimikou, gesty či postojem. (Holá, 2006)

- **Porady**

Poradou rozumíme plánovanou a pravidelnou komunikaci ve firmě, kterou vede pověřený pracovník nebo manažer. Aby byla porada úspěšná, musí se stanovit cíl porady, který je ve většině případech takový: vyřešení problémů narušující efektivnost v organizaci, sdělení informací a obdržení zpětné vazby, poskytnutí instrukcí, vyřešení stížností, anebo se celá porada může vést v duchu kreativní diskuze. (Vymětal, 2008)

U porad je velice důležitý přístup manažera, to, jak ji dokáže zorganizovat, připravit a také, kolik času a energie je ochoten do porady vložit. Podle toho celé setkání dopadne – může to být opravdu užitečné, vyřeší se problémy, které ve firmě vznikly, mohou být zodpovězeny různé otázky a celá porada může být zkrátka smysluplnou debatou. Nebo to také může být jen ztráta času a vůbec nic to pro nikoho nepřinese. Je zkrátka velice důležité se pořádně připravit. (Kovaříková, 2016)

Manažeři mohou prostřednictvím porad přesvědčit pracovníky, že jejich práce má smysl a že pomocí nich dosáhne určených cílů. Může k tomu taktéž použít projektovou dokumentaci. Je potřeba, aby panovala po celou dobu pozitivně naladěná atmosféra a účastníci se cítili příjemně. Tomu napomůže i respektování všech a možnost vyslovení svého nápadu a návrhu. (Holá, 2011)

- **Zaměstnanecký mítink**

Slovo mítink můžeme přeložit jako shromáždění, což nám napovídá, že jde o setkání zaměstnanců firmy. Jde o formální akci a většinou se pořádá k určité pracovní příležitosti, jako například sdělení dosažených výsledků či plánovaných změn nebo také jako rozloučení s odcházejícími spoluzaměstnanci. Člověk má možnost vidět, jak velký pracovní tým vlastně tvoří. Tato forma komunikace se vyskytuje jen zřídka. (Kovaříková, 2016)

- **Společenské akce**

Společenské akce jsou velmi příjemným setkáním, které může mít například podobu sportovní aktivity. Výhodou je, že se celá akce nekoná na území firmy a v pracovní době a lidé tak mohou vést otevřeně různé diskuze a užívat si příjemné atmosféry. (Holá, 2006)

### **1.5.2 Písemná a elektronická komunikace**

Do těchto kategorií patří komunikace v písemné podobě, řadíme sem rukopis, strojopis nebo text na počítači. Tato forma komunikace je sice časově náročnější oproti komunikaci osobní, ale má hned několik důvodů, proč u některých sdělení vybrat právě ji. Jednou z výhod může

být například možnost archivace. Anebo fakt, že je možné sdělit zprávu více lidem a ti mají dostatek času na rozmyšlení jejich odpovědi. (Vymětal, 2008)

Komunikace by měla být zřetelná, úplná, stručná, správná a zdvořilá. To znamená nepoužívání dlouhého a složitého souvětí, kontrolování obsahu, jestli je v textu uvedeno vše, co bylo zamýšleno a zároveň, jestli je sdělení napsáno gramaticky správně. Důležitá je také logická struktura a v neposlední řadě zdvořilost, protože právě ta poukazuje na osobnost odesílatele. (Vymětal, 2008)

Mezi nejpoužívanější písemné nástroje komunikace řadíme:

- **Nástěnky**

Nástěnky jsou považovány za nejznámější nástroj písemné komunikace. Je to zřejmě z důvodu toho, že je to velmi jednoduchý prostředek. Ale i přesto se musí dávat pozor, aby se zde neobjevovaly zbytečné informace a také sdělení, které už nejsou aktuální a ty odstraňovat a zaměňovat za nové, aktuální. (Armstrong, 2015)

U nástěnek je důležité vybrat takové místo ve firmě, aby byla zaměstnancům na očích. Ti by se zde mohli podívat například na různé plány, akce nebo plnění úkolů. Může na nich být také místo na případné dotazy nebo názory pracovníků, čímž by se vytvořil oboustranný proces. (Holá, 2011)

- **Časopisy, noviny**

Firemní časopisy nebo noviny se využívají ke komunikaci spíše ve velkých firmách. Obsahem těchto médií může být přehled akcí, které se budou teprve konat, ale i těch, které už proběhly. Vhodná je i zmínka o dosažených ocenění, o zaměstnancích firmy nebo různé výsledky. (Holá, 2011)

- **E-mail**

Informační technologie v dnešní době jednoznačně vede a do popředí nejpoužívanějšího komunikačního prostředku se tak dostává elektronická pošta. Ta je vhodná zejména pro sdělení obecných informací, obchodních záležitostí, anebo prostě pro komunikaci nadřízeného a podřízeného. Jako každý komunikační nástroj, i email má řadu výhod a nevýhod. Mezi výhody se řadí například fakt, že informování může proběhnout bez přítomnosti druhé osoby, napsat ho je možné v jakýkoliv čas, náklady jsou nulové, je zde možnost přidání příloh, existuje archiv, pohodlnost a čas na promyšlenou. Nevýhodou může být chybné zadání adresy, neodeslání přílohy, nedočkání se odpovědi nebo chybně pochopené myšlenky. (Vymětal, 2015)

- **Intranet**

Intranet neboli firemní počítačová síť je síť přístupná pouze pro zaměstnance firmy, nikoli pro veřejnost. Používá se především na webové stránky a elektronickou poštu. Sdělení je tak možné naráz poslat více pracovníkům a ti mají možnost okamžitě reagovat. Manažeři využívají intranet také přímo za účelem vytvoření obousměrného procesu, kdy posílají zaměstnancům různé dotazníky na vyplnění či různé průzkumy. (Armstrong, 2015)

Ačkoli organizace investují do intranetu za vidinou lehčí komunikace, někteří zaměstnanci ho nevyužívají. Přitom mohou obsahovat užitečné informace, diskuzní fóra nebo databáze. Jelikož síť funguje online, chodí na ní lidé, kteří mají počítač a přístup k internetu. (Kovaříková, 2016)

- **Telefon**

Jelikož bez telefonu se už jen málokdo obejde, je tento prostředek pro komunikaci ideální. Nejenže pomocí telefonu můžeme volat, ale dají se také sdílet různé soubory. A to vše přes vzdálenost mezi pracovníky. (Kovaříková, 2016)

Nesmíme zapomenout na SMS a MMS zprávy, kdy prostřednictvím telefonu odesíláme krátké zprávy nebo pořízené obrázky. V SMS zprávách jsou často posílány takzvané emotikony (smajlíci), které nejenže komunikaci ožíví, ale mohou předejít špatnému porozumění sdělení. Zde ovšem záleží na vztahu s osobou, které je zpráva posílána. Nesmíme zapomenout, že u formálních materiálů, jako jsou dopisy, časopisy nebo knihy, by se objevovat rozhodně neměly. (Vymětal, 2008)

## 1.6 Bariéry komunikace

Komunikační bariéry jsou různé nepříjemnosti, které zabraňují hladkému průběhu komunikace a musí tak být odstraněny.

Dědina a Odcházal (2007) uvádějí hlavní tyto komunikační bariéry:

- **předsudky a zaujatost** – manažer automaticky očekává některé vlastnosti u pracovníka, které třeba ani nemá, ale v jeho pracovní skupině se vyskytovaly nejčastěji
- **mezilidské vztahy** – po dlouhodobé spolupráci s lidmi vznikají mezilidské vztahy, které zvyšují důvěru a pomáhají vést otevřenou komunikaci, pokud jsou vztahy špatné, dochází k nešíření informací, zvýšení konkurence a tedy i k omezení komunikace

- **vedení organizace** – manažeři se svým jednáním prezentují, a pokud ho zaměstnanci věčně nevidí, sami poté nemají potřebu s nimi informace sdílet a komunikace tak vážne, další chybou manažerů může být například špatné nebo pozdní sdělení
- **odlišné pohlaví** – i to, jestli je zaměstnanec muž či žena má vliv na komunikaci a to z důvodu rozdílností při komunikování
- **vzdálenost mezi komunikujícími** – čím blíže jsou zaměstnanci u sebe, tím lepší je průběh komunikace, zejména v pochopení sdělení a možnosti zpětné vazby, což je na dálku obtížnější i z hlediska vzniku šumů
- **organizační struktura** – udává pravidla zejména pro směr komunikace, lidé se poté bojí porušit jakousi danou hierarchii a jednají tak s nesprávnými lidmi

Ivan Bureš (2007) nás například seznamuje celkem se šesti komunikačními bariérami:

1. neříkáme pokaždé to, co se nám honí hlavou
2. naše sdělení si nemusí druhý vždy vyslechnout
3. chápat mluvčího se občas nepovede
4. rozumět můžeme sice často, ale ne pokaždé sdělení pochopíme správně
5. pochopená myšlenka není vždy uvedena v život
6. v budoucnu nemusejí být rutinou věci, které jsou uvedeny v život

### 1.6.1 Zefektivnění interní komunikace

Kvůli výskytu komunikačních bariér může vzniknout neefektivní komunikace, která vede zaměstnance ve firmě nejčastěji k demotivaci, ztrátě optimismu, nerozhodnosti a frustraci. Tyto prvky mají za následek větší počet odchodů zaměstnanců, snížení zájmu o dosažení určených cílů, určování chybných strategií, minimální možnost zpětné vazby a v neposední řadě neschopnost celé organizace. (Holá, 2011)

Dědina a Odcházal (2007) považují jako základ k zefektivnění komunikace čtyři techniky:

#### 1. Zlepšení vztahů mezi lidmi díky vytvoření důvěry

Zlepšit vztahy na pracovišti se mohou různými způsoby. Nejdůležitější je utvořit takovou atmosféru, kde se komunikace považuje za nástroj k řešení problémů, nikoli za nástroj hodnocení. Tato komunikace by navíc měla být otevřená, takže daná informace by měla být jasná všem. Využít se dá i asertivní komunikace, čili prosazování jasných návrhů.

## **2. Změny v organizační struktuře**

Na typu organizační struktury se odráží směr komunikace. Je tak důležité zvolit takovou strukturu, aby komunikace fungovala.

## **3. Efektivní vedení schůzí a porad**

Každý manažer by měl vědět, jak správně vést. Používá k tomu různé schůze a porady, kde se sdělují takové informace, které není možné sdělit jednodušším nástrojem. Je zde však nutná připravenost, a proto by se před samotným zahájením měly promyslet tyto kroky: určení cíle schůze, příprava z hlediska programu, zahájení, vedení schůze a zakončení se shrnutím nejlépe na papíře a pro všechny zúčastněné.

## **4. Hlas pracovníků**

Manažeři mohou buď formou anonymních návrhů, nebo zlepšovacích soutěží získat názory pracovníků, kteří obvykle vědí, jak pracovat efektivně. Sami jsou tak rádi, že se o jejich způsobu práce někdo zajímá. Ne vždy tomu tak je a lidé kvůli strachu o zaměstnání své názory prostě neříkají. Proto je důležité dát lidem vědět, že nemusí mít obavy.



## **2 Charakteristika podniku VJB Partner s.r.o.**

Firma VJB Partner s.r.o. se zabývá výrobou plastových a kovových komponentů pro elektrotechnický průmysl, telekomunikace, stavební i automobilový průmysl. Velká část výroby je vyvážená do EU. Zaměřuje se na zakázkovou výrobu podle požadavků ze strany zákazníka a své služby nabízí také společnostem, které vyhledávají výrobce pro své výrobky. (VJB Partner, s.r.o., 2014)

Společnost založili dva společníci s cílem úspěšného navázání na chod provozovny Tesla Jáchymov. Dne 1. 7. 1995 došlo k zapsání do obchodního rejstříku. (VJB Partner, s.r.o., 2014)

V roce 1998 společnost navíc koupila novou budovu, která po rekonstrukci začala sloužit pro výrobu jednotlivých komponentů. Ty se vyrábějí ve svých střediskách, kterých je ve firmě celkem pět – vstřikování plastů, lisovna plechů, lakovna, nástrojárna a tampónový tisk a sítotisk. Díky přehledně uspořádaným střediskům a široké nabídce výrobků se firmě daří. V současné době se zhruba 90% výrobků vyváží do zahraničí, z největší části do Německa právě díky tomu, že se firma nachází kousek od německých hranic. Dále také do Belgie, Francie či Rakouska.

Cílem společnosti je dobře řídit provozní náklady a investice, udržovat ekonomicky přijatelný poměr mezi cenou a kvalitou, pomocí komunikace přispívat ke spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, a tím si zajistit tvorbu zisku, základ pro vzájemně spokojené obchodní vztahy a dobré jméno firmy. (VJB Partner, s.r.o., 2014)

### **2.1 Vnější prostředí podniku**

Vnější prostředí podniku se dělí na takzvané makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí je tvořeno faktory, které na podnik působí a ten je nemůže nijak ovlivnit. Patří sem například vlivy politické, právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Mezoprostředí tvoří konkurence, zákazníci, dodavatelé, distribuce a substituty, a podnik je schopen ovlivňování.

#### **2.1.1 PEST analýza**

Pest analýza se používá pro zhodnocení vývoje makroprostředí podniku. Zkratka PEST představuje počáteční písmena faktorů, které analýza zkoumá:

- **Politicko-právní faktory** – například politická stabilita, vliv politických stran, fiskální politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí

- **Ekonomické faktory** – například vývoj HDP, úrokové sazby, míra inflace, životní minimum, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti
- **Sociokulturní faktory** – například příjmy, úroveň vzdělání, jazyk, kulturní hodnoty
- **Technologické faktory** – například trendy ve výzkumu a vývoji, technologické změny a prostředí, technologie výrobní, komunikační, informační (Jakubíková, 2013)

Mezi politicko-právní faktory jednoznačně řadíme zákony, kterými je podnik svázán. Patří sem zákoník práce, který upravuje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, kolektivní vztahy, práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. Dále obchodní zákoník, upravující postavení podnikatelů a obchodní závazkové vztahy, anebo zákon o účetnictví, který upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví. Je důležité zmínit daňové zákony, jelikož podnik musí odvádět daň z příjmu činící 19% a daň z přidané hodnoty, základních nesnížených 21%.

Ačkoli je lidí dost, firma má problém zaměstnance najít, což vyřešila uzavřením smlouvy s nedalekou věznicí a montážní práce tak dělají právě vězni. Do ekonomických faktorů, které mají vliv na firmu, patří také již zmíněný slabý kurz eura vůči koruně, díky čemuž dochází v podniku vyvázejícím do zahraničí k obrovskému snížení zisku. Roli hrají také ceny vstupů od dodavatelů, pokud firma nakoupí draze, draze i prodá.

Za hlavní sociokulturní faktor považují fakt, že znalost cizích jazyků jednoznačně stoupá, a pokud se podíváme na personál, většina opravdu ovládá alespoň základní anglický nebo německý jazyk. Jazyk není to jediné, co v dnešní době lidé ovládají, stoupá i úroveň počítačové gramotnosti.

Společnost vlastní moderní rakouské vstříkovací lisy, které složí k vyrábění dílů pro různá odvětví. Tyto lisy dokáží fungovat bez obsluhy, stačí pouze nastavit daný program. Navíc mají systém, kdy dokáží vyměnit formy také bez pomoci člověka. Firma je držitelem kvalifikačního certifikátu ISO 9001:2016.

### 2.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil zahrnuje faktory mezoprostředí, které ovlivňují činnost podniku:

- Hrozba **nových konkurentů** = nové vstupy do odvětví
- **Konkurence** v branži = soupeření mezi existujícími podniky
- Hrozba **substitučních výrobků a služeb** = hrozba náhražek
- Vyjednávací schopnost **dodavatelů** = dohadovací schopnosti dodavatelů

- Vyjednávací schopnost **odběratelů** = schopnosti kupujících (Jakubíková, 2013)

Podnik musí brát v potaz nejen stávající konkurenty, ale také možnost vzniku konkurentů nových. Pro firmu VJB Partner, s.r.o. se může objevit nová konkurenční firma jak v České republice, tak v zahraničí. Bariéry pro vstup na trh jsou dnes velmi nízké. V podstatě kdokoli s minimálními náklady může vstoupit na trh jako dodavatel standardních elektrotechnických výrobků. Mírná je také legislativa umožňující prodej nekvalitních a neotestovaných produktů.

Podnik se zabývá výrobou plastových a kovových komponentů především pro elektrotechnický průmysl a konkurenti se určitě najdou. Nezbyvá nic jiného, než se zaměřit na vlastní podnik a dodržovat kvalitu, dodací lhůty a tím si udržet dlouholeté a spokojené zákazníky.

Substituty by pro firmu mohly být výrobky vyráběné s nižšími náklady a prodávané tak za nižší ceny, přičemž jejich celková hodnota by byla na stejné úrovni, přičemž přechod zákazníků by nebyl nijak finančně náročný. Ohrožení může být nejen z Evropy, ale také z Asie.

Společnost má uzavřené smlouvy hned s několika českými dodavateli, se kterými jedná obchodní referent. Mezi největší dodavatele patří například firma Kroneisl-Stahl spol. s r.o., dodávající plechy, dále pak Alfun, a.s., vyrábějící hliníkové profily, nebo OK-color, s. r. o., nabízející práškové barvy.

Odběrateli podniku jsou právnické osoby, které na výrobu svých finálních produktů potřebují součástky. Největším odběratelem je pak firma Weidmüller, s.r.o., která kupuje komponenty již přes dvacet let.

## **2.2 Vnitřní prostředí podniku**

Vnitřní prostředí podniku neboli mikroprostředí je tvořeno zdroji, které podnik využívá. Tyto zdroje mohou být fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Podnik svými činnostmi mikroprostředí může ovlivnit.

### **2.2.1 Organizační struktura**

Společnost VJB Partner, s.r.o. má jednoduchou liniiovou organizační strukturu, která je pro malé podniky zcela ideální. Funguje zde sestupná komunikace, tedy informace a úkoly putují směrem shora dolů.

Na vrcholu stojí tito čtyři manažeři a každý z nich má na starosti určitý úsek:

- ekonomický manažer – zpracovává podklady (faktury, pokladna, banka) pro účetní firmu, daně a také zřizuje školení
- výrobní manažer – zajišťuje veškeré výroby a dohlíží na dodržování systému 5S
- obchodní manažer – shání nové zakázky a nové partnery v zahraničí
- marketingový manažer – má na starost stálé klienty, se kterými spolupracují

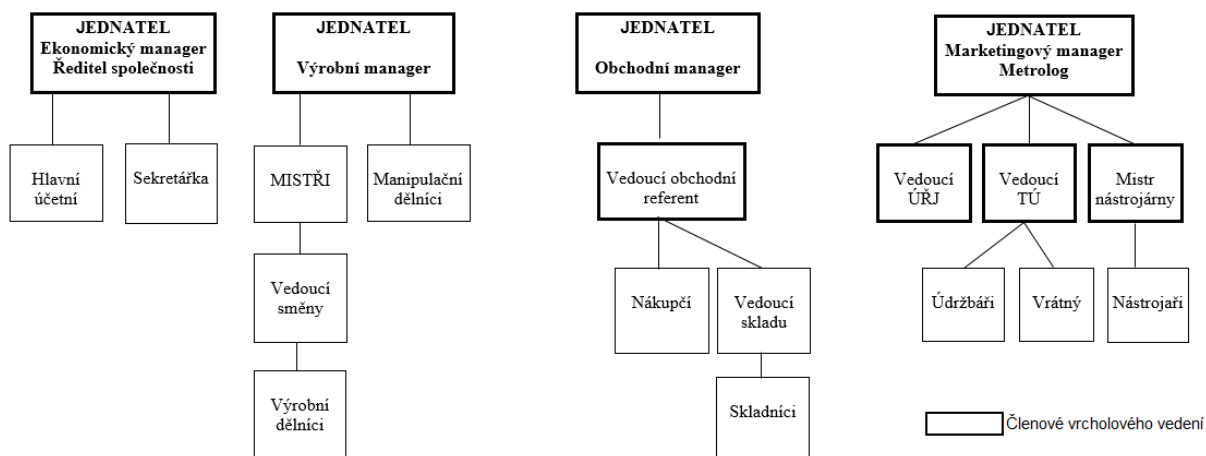
Pod ekonomickým manažerem je hlavní účetní, která zpracovává mzdy a pracovní smlouvy a jedná se závodní doktorkou. Dále sekretářka, která má na starosti příchozí e-maily, poštu a hovory.

Výrobní manažer má pod sebou mistry, kteří zadávají práci výrobním dělníkům na jednotlivých dílnách, a manipulační dělníci, kteří připravují vyrobené zboží k vývozu, to znamená, že výrobky odmašťují a poté nakládají pomocí vysokozdvizného vozíku dopravci.

Pod obchodním manažerem je vedoucí obchodní referent, který zadává zakázky do systému, kontroluje a objednává materiál na výrobu a jedná s dodavatelem. Referent pak dohlíží na nákupčí, který nakupuje drobný materiál a dopravuje zboží k zákazníkům, a vedoucí skladu, který přijímá a vydává veškerý materiál a eviduje pracovní prostředky a oděvy.

Marketingový manažer je nadřízený pro vedoucí úseku řízení jakosti, který má na starost systém ISO, pro vedoucí technického úseku a pro mistra nástrojárny, kteří společně kontrolují všechny nástroje, lisy a formy. Pokud se ve firmě vyskytne nějaká závada, zaukoluje se údržbář, pokud je závada na některém z nástrojů, zavolá se nástrojář.

**Obr. 3: Organizační struktura podniku VJB Partner, s.r.o.**



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### **2.2.2 Personál**

Firma zaměstnává celkem 75 pracovníků, přičemž největší podíl tvoří pracovníci ve výrobě. Najít zaměstnance na tuto pozici bylo obtížné a tak společnost uzavřela smlouvu s nedalekou věznicí a práci tak vykonávají i vězni.

Ekonomický manažer na začátku každého roku sestavuje plán školení, která jsou povinná. Jednou ročně je školen řidič vysokozdvížného vozíku a řidiči firemních vozidel, dvakrát ročně pak elektrikáři a svářeči.

### **2.2.3 Střediska a výrobky**

Společnost má pět středisek.

Ve středisku vstřikování plastů jsou umístěny vstřikovací lis, které jsou vybaveny pro náročnou výrobu dílů na výrobky z plastů, jako například krytky, nástavce, držáky, adaptéry a rukojeti. Zároveň byl na pracovišti zaveden systém řízení 5S, který zajišťuje přehlednost a kvalitu výroby.

V lisovně plechů jsou stroje umístěny do jedné řady s dostatkem prostoru pro manipulaci. Vyrábí se zde například plechová dvířka pro rozvaděče, krycí lišty do dveří automobilů, táhla. Lakovna má v současné době celkem 2 lakovacími boxy pro práškové lakování, které zajišťuje lakování v jakýchkoliv barvách.

Nástrojárna je kompletně vybavená pro výrobu a údržbu forem a nástrojů, kusovou výrobu atypických výrobků na zakázku a také výrobu tvarovacích válců do profilovacích linek.

V posledním středisku nejdeme sítotiskový stůl a tři tampónové stroje. Sítotisk se využívá u plastových čoček pro elektronová kola a tampónový tisk u plastových částí spínačů, řadových svorek a také u plastových čoček pro elektronová kola.

### **2.2.4 Marketing**

Slovem marketing se označují podnikové činnosti, které přeměňují potřeby zákazníků na zisk. (Synek, 2015)

V dnešní době je velice oblíbený takzvaný online marketing, čili marketing za pomoci internetu. Společnost má vytvořené své webové stránky, které jsou sice přehledné, ale působí zastarale a nezajímavě. Pokud by se zde rozhodla pro změnu, mohlo by to přilákat více zákazníků, stejně tak i vytvoření profilu na sociálních sítích.

## 2.2.5 Ekonomické výsledky

Výkaz zisku a ztrát zachycuje výsledek hospodaření podniku za sledované období, ale i za období minulé. Společnost VJB Partner, s.r.o. dosáhla za účetní období 2019 čistého obrátu 58 536 605,40 Kč. Ve srovnání s rokem 2018 je to méně, což bylo způsobeno především menšími tržbami z prodeje výrobků. V obou obdobích je však podnik v plusu.

Z účetního výkazu Rozvaha je možné vypočítat čistý pracovní kapitál, který vznikne odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv. Tím zjistíme, kolik prostředků nám zůstane v momentě, kdy se uhradí všechny krátkodobé závazky. V tabulce je vypočítán čistý pracovní kapitál za účetní období 2018 a 2019.

**Obr. 4: Čistý pracovní kapitál podniku VJB Partner, s.r.o.**

	2018	2019
Oběžná aktiva	19 722 182,19	13 959 892,80
Krátkodobé závazky	5 532 882,15	5 875 072,64
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>14 189 300,04</b>	<b>8 084 820,16</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Společnost byla v obou obdobích schopna splatit své krátkodobé závazky, které nepřevyšovaly hodnotu oběžných aktiv. Z toho vyplývá, že čistý pracovní kapitál je kladný a firma nemusí část oběžných aktiv krýt dlouhodobým majetkem.

## 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá zkoumáním interních faktorů, tedy silných a slabých stránek podniku, a externích faktorů, tedy příležitostí a hrozeb. Zkratka SWOT pak představuje počáteční písmena těchto čtyř slov v angličtině:

- **Strengths** – silné stránky = oblasti, ve kterých podnik vyniká
- **Weaknesses** – slabé stránky = naopak oblasti, ve kterých je podnik slabý
- **Opportunities** – příležitosti = zdroje, díky kterým bude podnik výkonnější
- **Threats** – hrozby = situace v okolí, která podniku neprospívá

**Obr. 5: SWOT analýza podniku VJB Partner, s.r.o.**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
vlastní lakovna vlastní nástrojárna vývoz do EU krátké lhůty dodání zatím dostatečné zdroje firmy	ne příliš známá společnost nejednotné vedení společnosti (nejasný cíl) roztříštěnost firmy na „samostatná“ oddělení (chybějící společný cíl) nejisté příjmy v budoucnu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
nové mezinárodní obchody zvýšení počtu zákazníků zlepšení propagace	nízká bariéra vstupu narůstající ceny materiálů slabý kurz eura vůči koruně skryté problémy

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Silnou stránkou podniku je především vlastní lakovna, kterou každý jen tak nemá. Ta umožňuje lakovat jednotlivé díly, které se po dané úpravě posílají především do zahraničí. Kromě lakovny bych také ráda zmínila nástrojárnu vybavenou pro výrobu a údržbu nejrůznějších nástrojů. Této služby nevyužívá pouze podnik samotný, ale také známé firmy jako například Witte Nejdek. To, že mají krátké lhůty dodání, jim připisuje velmi dobrou vizitku. Podnik má zatím dostatečné zdroje firmy, což se v budoucnu může změnit, ale nyní je na tom stále dobře.

Slabou stránkou může být fakt, že společnost není pro většinu Čechů až tak známá, což je dáno především existencí konkurenčních více známých a větších firem, které na trhu působí, ale i tím, že firma nemá žádné pobočky v jiných městech nebo že společnost udržuje vztahy především se zahraničními státy. Co se týká cíle společnosti, ten je nejasný z důvodu nejednotného vedení, a společný cíl také chybí kvůli roztříštěnosti firmy na „samostatná“ oddělení. Tuto slabou stránku bude třeba vyřešit před samotným zahájením procesu tvorby strategie. Ještě bych zmínila nejisté příjmy v budoucnu, jelikož některý ze zákazníků může kdykoli odejít.

Mezi příležitostmi, které by podnik mohl využít, můžeme zařadit vytvoření nových mezinárodních obchodů a tím i zvýšení počtu zákazníků. Ti se nemusí získat pouze tímto

způsobem, ale také propagací, která je v dnešní době snazší díky internetu a sociálním sítím, skrz které o sobě mohou dát vědět.

Největší hrozbou pro podnik je možnost vstupu konkurenčních firem vzhledem k tomu, jak nízká je bariéra vstupu na trh. Podnik vyrábí především z hliníku a plechu, proto jsou pro ně velkou hrozbou narůstající ceny například těchto materiálů. V neposlední řadě také momentálně slabý kurz eura vůči koruně, což se na firmě, vyvážející především do zahraničí, velice podepíše. Samozřejmě tu mohou být i skryté hrozby, které nám ovšem ještě nejsou známy.



## **3 Analýza interní komunikace podniku VJB Partner, s.r.o.**

Má praktická část spočívá v analýze interní komunikace ve vybrané společnosti VJB Partner, s.r.o., následném vyhodnocení situace a navrhnutí příležitostí pro případné inovace. Analýza probíhala formou empirického šetření, rozděleného na dvě části.

První část výzkumu byla provedena pomocí vytvořených dotazníků, rozdaných pracovníkům na různých pracovištích, za účelem získání většího množství odpovědí. Druhá část výzkumu probíhala formou strukturovaných rozhovorů s jednotlivými manažery ve firmě a byl využit z důvodu malého počtu dotazovaných. Obě techniky sběru dat zkoumaly stejné oblasti v interní komunikaci.

Cílem výzkumů tedy nebylo pouze zjistit, jak komunikace ve firmě probíhá, ale také porovnat odpovědi pracovníků s odpověďmi manažerů v jednotlivých zkoumaných oblastech.

### **3.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření proběhlo 19. března 2020 v podniku VJB Partner, s.r.o. v Jáchymově. Vzhledem k tomu, že většinu respondentů tvořili dělníci v dílnách a nejjednodušší bylo dotazníky přímo zde rozdat, dotazník byl předán zaměstnancům v papírové podobě. Rozdáno bylo celkem 50 dotazníků a 48 se jich vrátilo vyplněných.

Dotazník obsahuje 27 otázek, převážnou většinu tvořily otázky, na které se odpovídalo zaškrtnutím políčka ve vytvořené stupnici (Příloha A). Na začátku dotazníku jsou čtyři všeobecné základní otázky, poté je pro lepší přehlednost dotazník rozdělen do pěti částí, které bylo potřeba vyšetřit nejvíce. První část je věnována komunikaci s kolegy na pracovišti, druhá část na komunikaci s nadřízeným. Třetí část se zabývá zpětnou vazbou, čtvrtá komunikačními nástroji a poslední, pátá část, je uvedena jako závěr, který obsahuje otázky na celkovou spokojenost či bariéry v komunikaci.

Cílem dotazníku bylo zjištění stavu komunikace ve firmě pohledem zdola, v pozadí pak nakouknout na vztahy a spokojenost ve firmě.

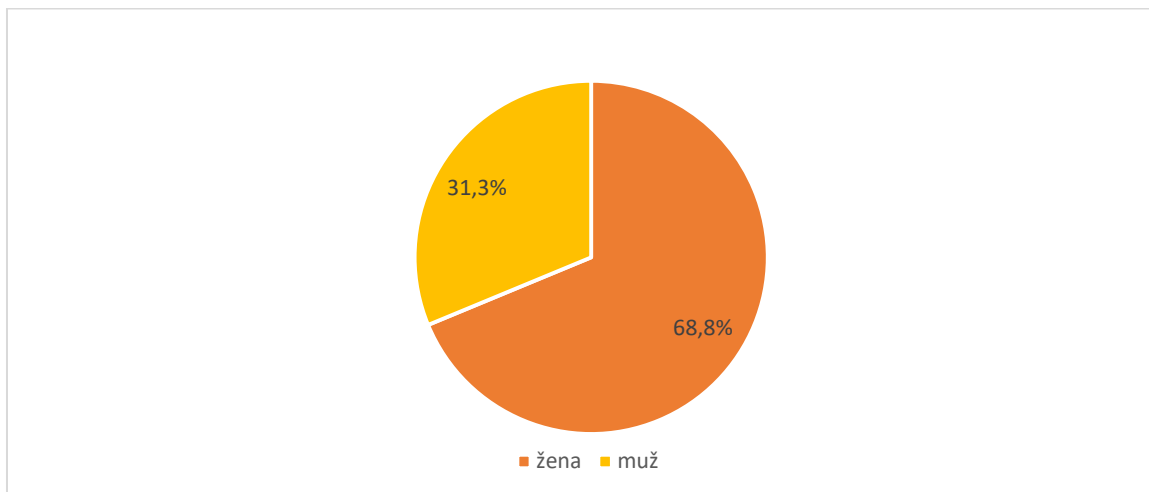
#### **3.1.1 Všeobecné otázky**

Následující 4 otázky v úvodu mají přiblížit, kdo daný dotazník vyplnil. Ačkoli je dotazník zcela anonymní, tyto otázky jsou hodně všeobecné.

### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Větší část respondentů tvořily ženy a menší část muži. Zúčastněných žen bylo 33 (68,8%) a mužů celkem 15 (31,3%).

**Obr. 6: Pohlaví respondentů**

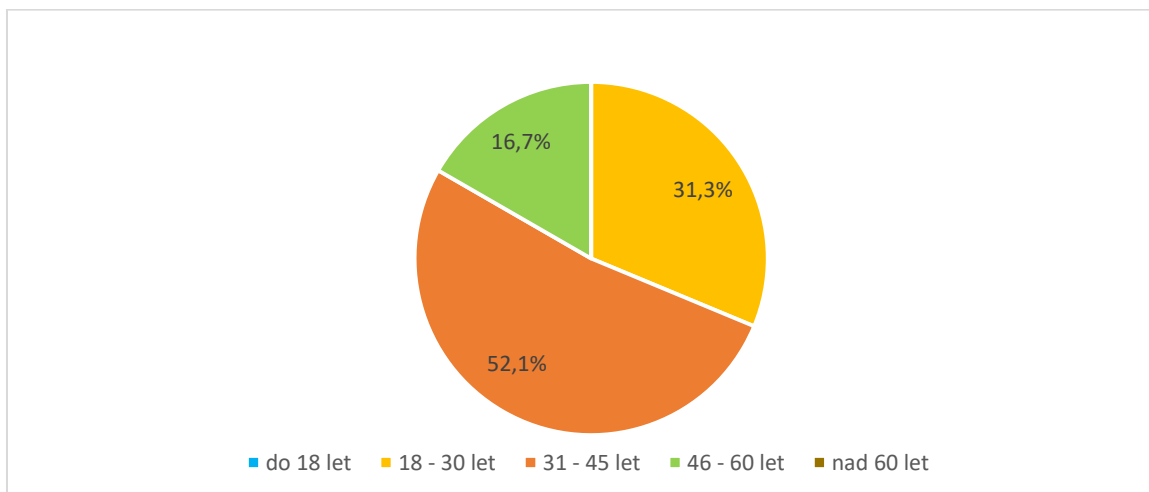


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Do věkové kategorie 18 – 30 let spadá 15 respondentů, do 31 – 45 let patří nejvíce, čili 25 zaměstnanců, a ve skupině 46 – 60 let bylo 8 pracovníků. Ani jednomu účastníkovi nebylo méně než 18 let, anebo více než 60 let.

**Obr. 7: Věk respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 3: Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

Vzhledem k tomu, že je ve firmě nejvíce zaměstnanců na pozici dělník/dělnice, dotazníky jsou vyplněné především těmito pracovníky. Konkrétně odpovídalo 12 dělníků (25%) a 24 dělnic (50%), dále byla oslovena hlavní účetní, elektrikář, mistrová, nástrojář, obchodní referent, skladnice, svářeč, vedoucí TÚ, vedoucí skladu a nakonec 3 montážní dělníci.

### Otázka č. 4: Jak dlouho ve firmě působíte?

Tato otázka byla otevřená a každý odpovídal číslem. Pouhých 6 měsíců zde pracuje jeden člověk, naopak nejdéle je zde zaměstnán pracovník již 25 let. Po shrnutí bylo nejčastější odpovědí zhruba od 2 do 7 let.

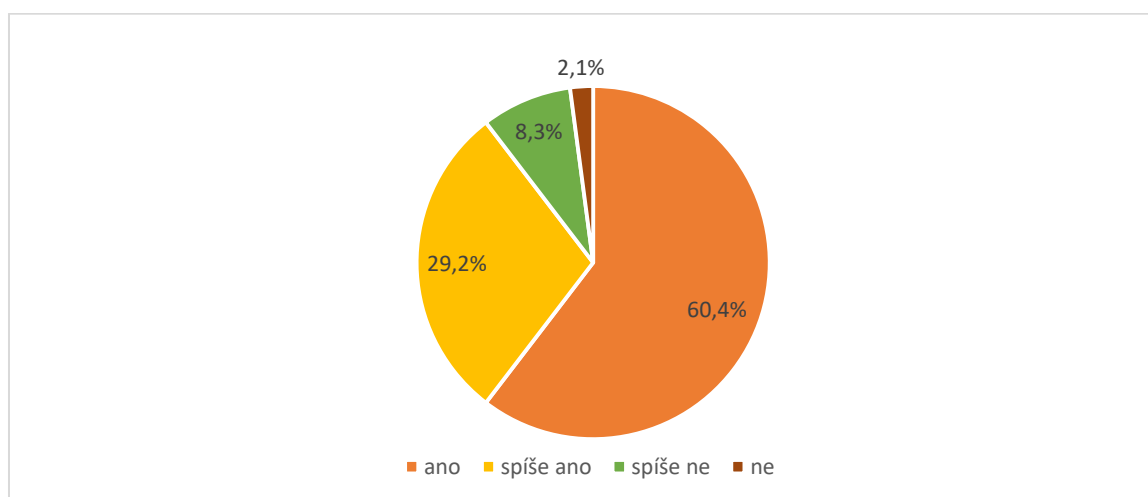
#### 3.1.2 Komunikace s kolegy

Tato část dotazníku obsahuje celkem 5 otázek a je zaměřena na analyzování vztahů mezi pracovníky a jejich vzájemné spokojenosti.

### Otázka č. 5: Máte vytvořené dobré vztahy na pracovišti?

Naprostá většina (60,4%) je se vztahy na pracovišti spokojena, dobré vztahy s kolegy také potvrzují ti, co odpověděli spíše ano (29,2%). Někteří ale spokojeni spíše nejsou (8,3%) a jeden člověk spokojen není (2,1%).

#### Obr. 8: Vztahy na pracovišti

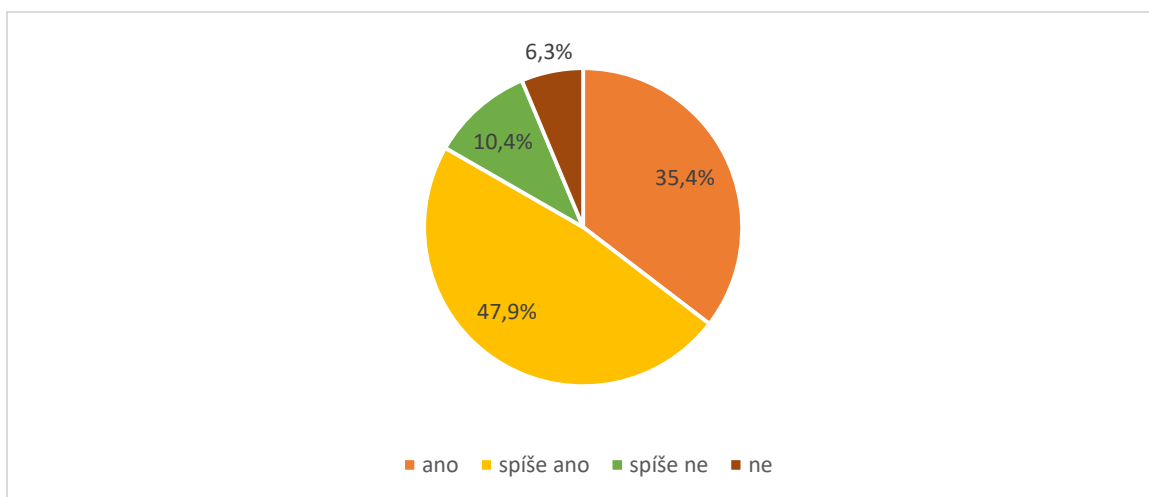


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 6: Máte ke svým kolegům vytvořenou důvěru?

V závislosti na předchozí otázce lze vidět, že díky převládajícím dobrým vztahům na pracovišti je mezi pracovníky vytvořena i velká důvěra ke kolegům (35,4%) nebo menší, ale stále existující důvěra (47,9%). Objevili se zde lidé, kteří druhým spíše nedůvěřují (10,4%), anebo dokonce nedůvěřují vůbec (6,3%).

**Obr. 9: Důvěra ke kolegům**

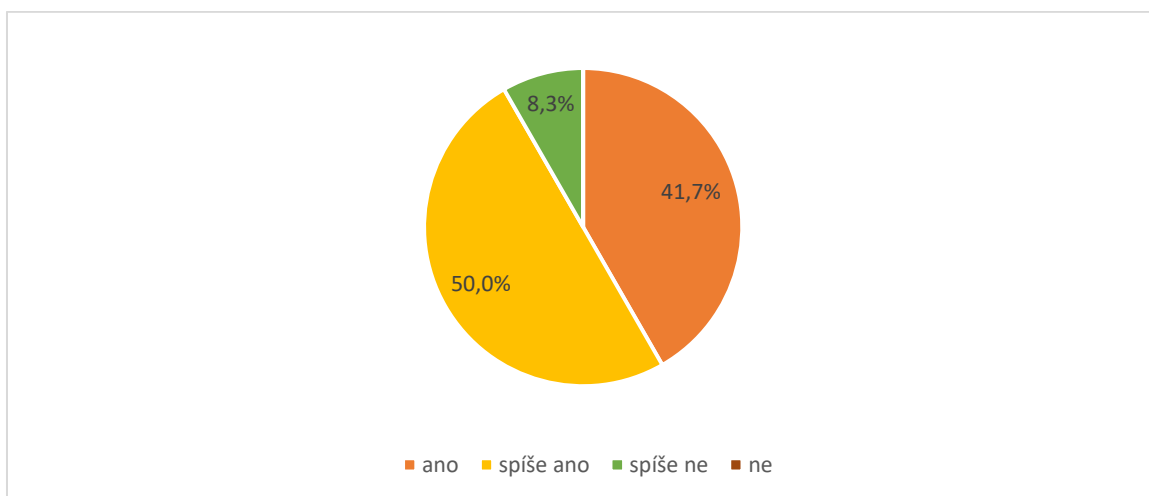


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 7: Jsou vaši kolegové ochotni pomoci?

Téměř polovině pracovníkům (41,7%) kolegové vždy pomohou, přesně polovině (50%) se od ostatních pomoc také většinou dostaví. Malé procento lidí (8,3%) si musí spíše poradit samo.

**Obr. 10: Ochota pomoci**

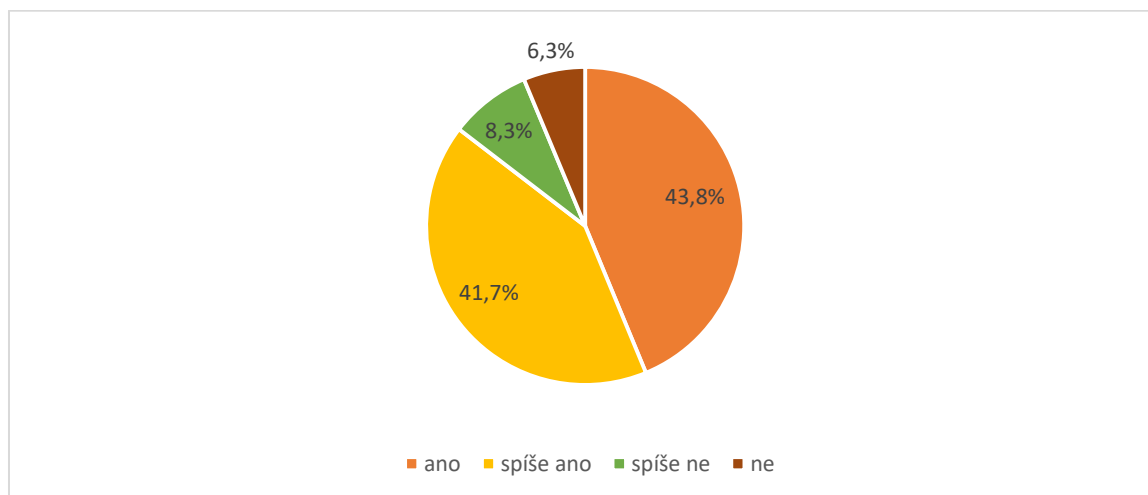


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 8: Jste s komunikací se svými kolegy spokojen/a?

U zjišťování celkové spokojenosti s komunikací s kolegy se potvrdilo, že spokojenost na pracovišti převládá. Odpověď ano zde zvolilo 43,8% zaměstnanců a odpověď spíše ano 41,7% lidí. U kterých převládá spíše nespokojenost (8,3%), nebo úplná nespokojenost (6,3%).

Obr. 11: Spokojenost s komunikací s kolegy

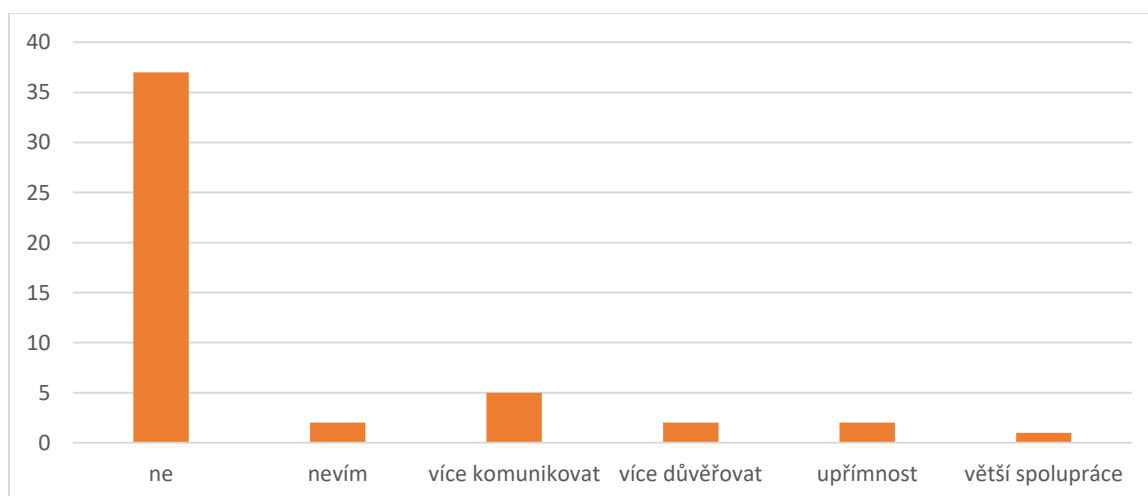


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 9: Je něco, co byste v komunikaci s kolegy změnil/a?

Poslední otázka této části umožnila respondentům rozepsat se a uvést změny, které by v komunikaci s kolegy rádi uvítali a které by případně zlepšily vztahy. Bohužel se potvrdilo, že na otevřené otázky odpovídá jen malé procento lidí, takže nejvíce se objevovalo pouhé slovo ne (77,1%). Nejvíce, tedy pětkrát, se pak objevila odpověď více komunikovat.

Obr. 12: Změny v komunikaci s kolegy



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 3.1.3 Komunikace s nadřízeným

Následující část obsahuje 8 otázek zjišťujících informace o komunikaci s nadřízeným. Hodnotí tak jejich komunikační schopnosti a zároveň i vztah nadřízený – podřízený.

**Otázka č. 10: Jsou Vám k práci potřebné informace předány od vašeho nadřízeného:**

#### a) srozumitelně

Více než polovina respondentů (62,5%) odpověděla, že informace jsou předávány srozumitelně, pro 17 zaměstnanců (35,4%) jsou většinou srozumitelné. Pouze 1 člověk (2,1%) tvrdí, že sdělení jsou spíše nesrozumitelná.

#### b) přesně

Celkem 21 lidí (43,8%) odpovědělo, že sdělené informace jsou v přesné podobě, polovina dotázaných (50%) si myslí, že tuto podobu mají ve většině případů a jsou u i 3 pracovníci (6,3%), kterým zadání nepřijde uvedeno přesně.

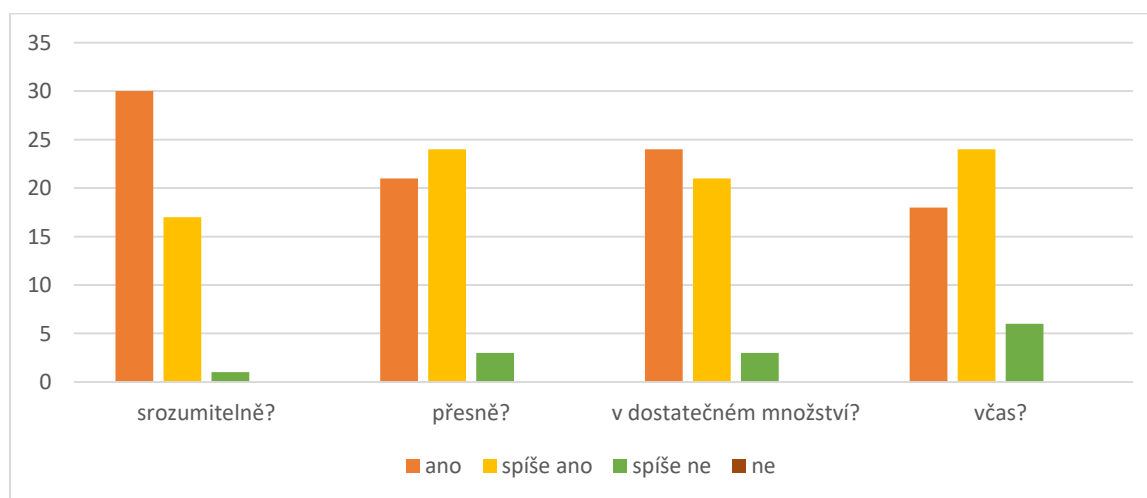
#### c) v dostatečném množství

Polovina zaměstnanců (50%) tvrdí, že dostává dostatečné množství informací, 21 dotázaných (43,8%) obdrží spíše dostatek a třem lidem (6,3%) množství přijde spíše nedostatečné.

#### d) včas

18 pracovníků (37,5%) sdělení dostává včas, u 24 kolegů (50%) se někdy stalo, že informace obdrželi později, než bylo potřeba. Právě včasnost informací se zdá u těchto čtyřech kritérií jako největší problém, protože odpověď spíše ne zvolilo celkem 6 zaměstnanců (12,5%).

**Obr. 13: Předávané informace od nadřízeného**

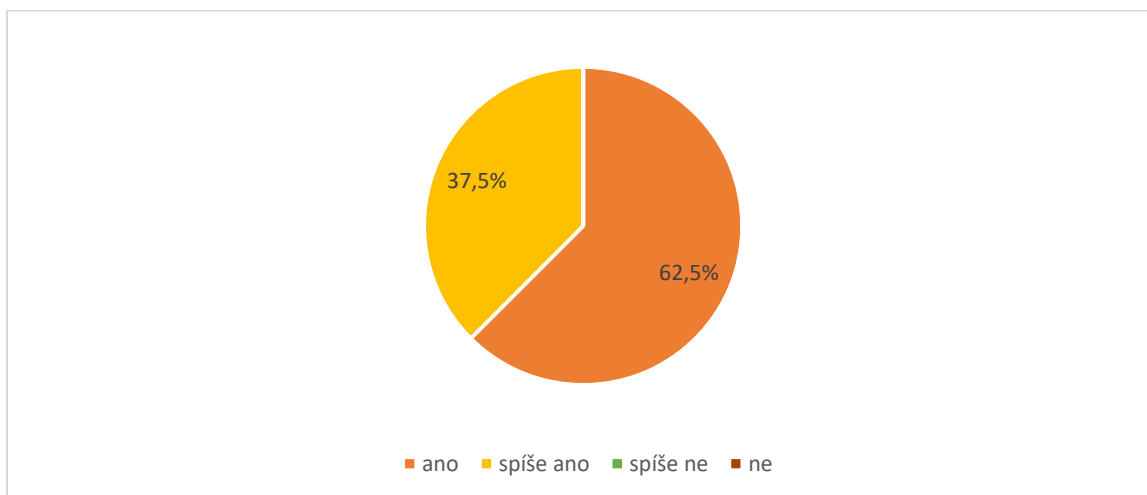


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 11: Máte možnost vyjádřit se?

V této otázce se dostalo pouze pozitivních odpovědí, více jak polovina (62,5%) zaměstnanců má možnost vyjádřit své názory či nápady bez jakéhokoli omezení od nadřízeného, zbytku pracovníků (37,5%) je také prostor k vyjádření spíše dán.

Obr. 14: Možnost vyjádřit se

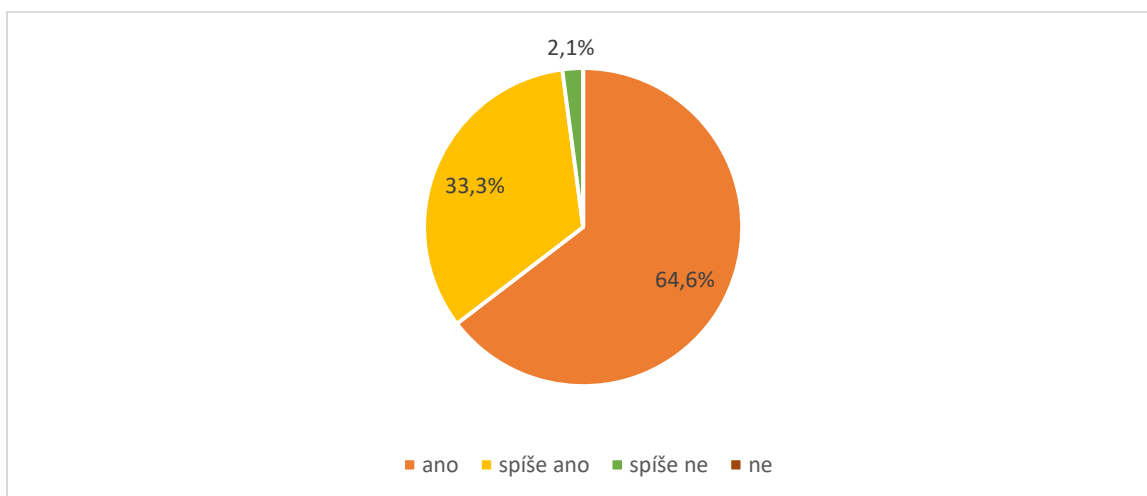


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 12: Vyslechne si váš nadřízený Vaše názory?

Zde nejvíce respondentů (64,6%) opět odpovědělo pozitivně, protože si nadřízený vždy vyslechne jejich názory. Většinou tak naslouchá i u další spousty zaměstnanců (33,3%), ovšem je zde jeden člověk (2,1%), který má za to, že ho nadřízený až tak moc nevyslechne.

Obr. 15: Vyslechnutí názorů

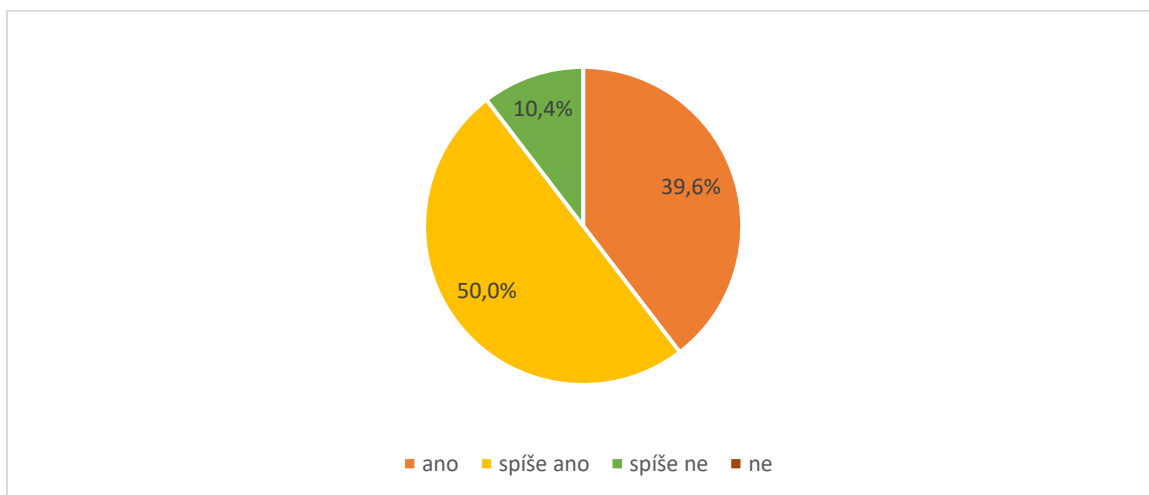


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 13: Máte ke svému nadřízenému vytvořenou důvěru?

Vytvořit si důvěru k nadřízenému není jednoduché, ale i přesto hodně pracovníků (39,6%) důvěřuje. Méně, ale přeci jen, důvěřuje i polovina dotázaných (50%), ovšem jsou zde i zaměstnanci (10,4%), kteří důvěru spíše vytvořenou nemají.

Obr. 16: Důvěra k nadřízenému

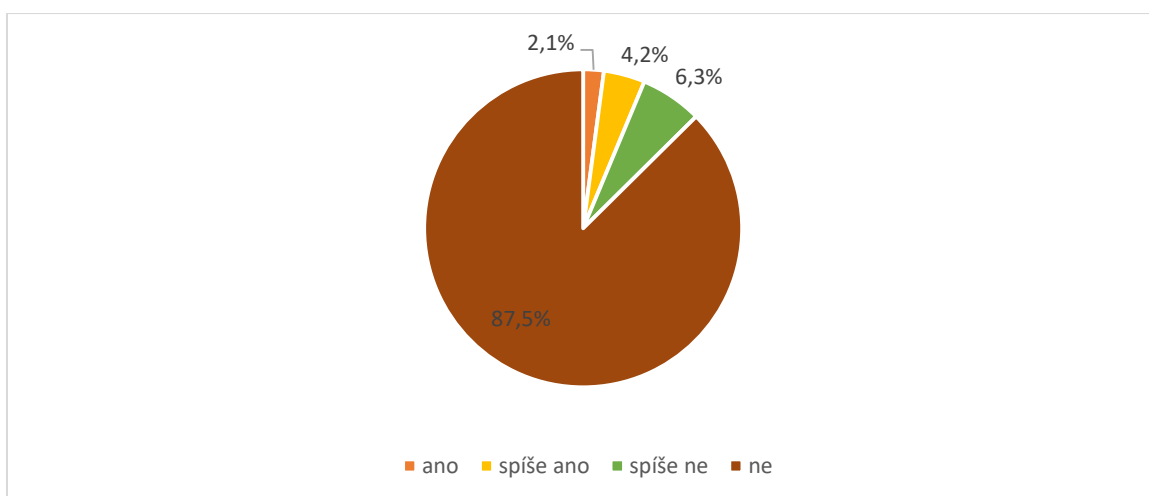


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 14: Máte potřebu se svému nadřízenému vyhýbat?

Jediná otázka, ve které bylo nejvíce zaškrtnuto políčko ne. Drtivá většina zaměstnanců (87,5%) nemá potřebu vyhýbat se svému nadřízenému. Někteří dotázaní (6,3%) se občas přeci jen vyhnou, někteří (4,2%) většinou a jeden člověk (2,1%) se nadřízenému dokonce straní.

Obr. 17: Potřeba vyhýbání se nadřízenému



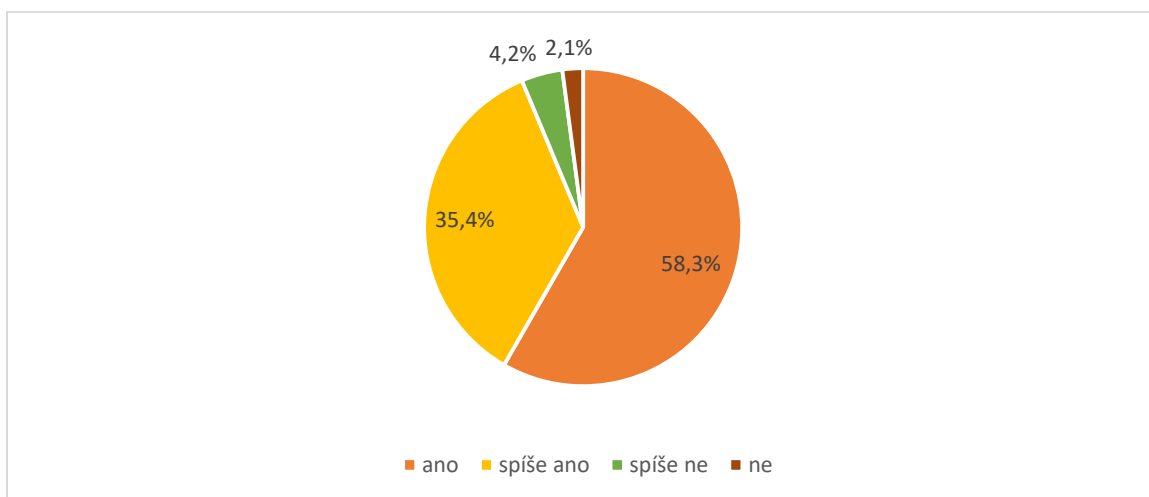
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)



### Otázka č. 15: Jsou komunikační dovednosti Vašeho nadřízeného dobré?

Komunikační dovednosti svého nadřízeného hodnotí více než polovina (58,3%) jako dobré, což rozhodně přispívá k fungující komunikaci. Dalších 35,4% zaměstnanců si také nemyslí, že by dovednosti byly špatné. S tím ale nesouhlasí někteří pracovníci (4,2%), kteří se přiklánějí spíše ke špatným dovednostem, a jeden člověk (2,1%) dokonce nesouhlasí vůbec.

**Obr. 18: Komunikační dovednosti nadřízeného**

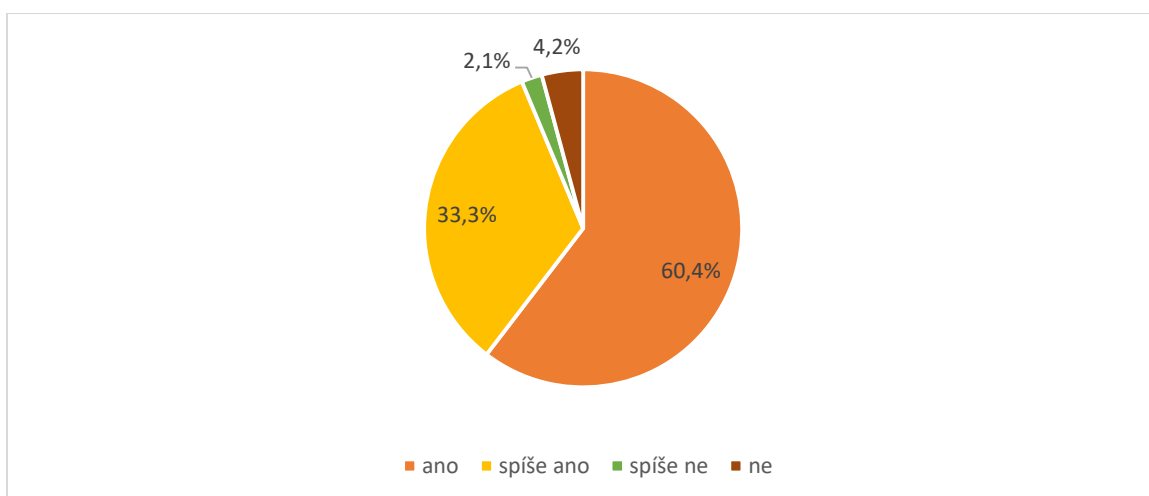


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 16: Jste s komunikací se svým nadřízeným spokojen/a?

U celkového hodnocení komunikace s nadřízeným můžeme vidět, že spokojenost je opravdu veliká. Až na tři zaměstnance (6,3%) jsou ostatní spokojeni, menší část (33,3%) by možná něco změnila, ale vypadá to, že nadpolovina (60,4%) by neměnila nic.

**Obr. 19: Spokojenost s komunikací s nadřízeným**

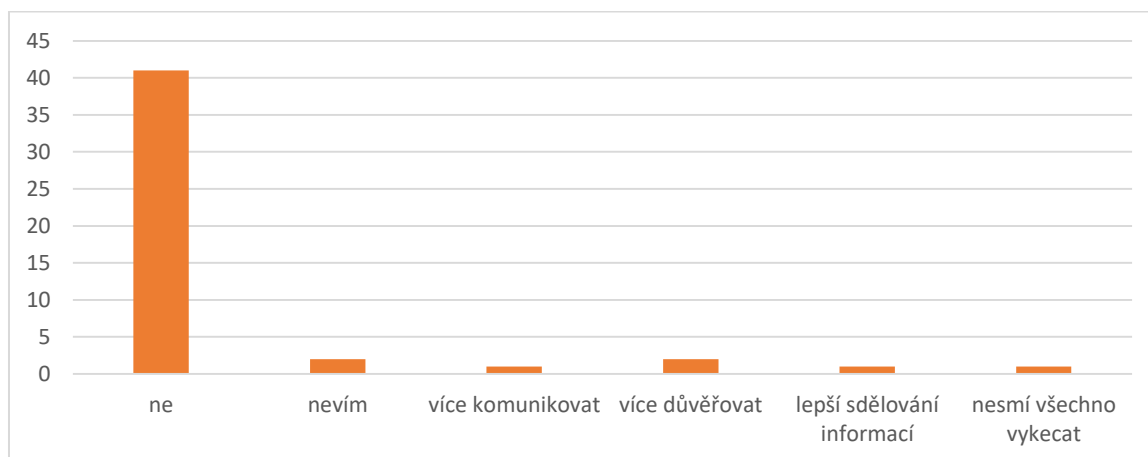


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 17: Je něco, co byste v komunikaci s nadřízeným změnil/a?

Stejně jako u předchozí části, i tato je zakončena otevřenou otázkou s možností uvedení návrhů na případné změny a zlepšení tak komunikace. Opět se nejčastěji objevila odpověď ne (85,4%).

Obr. 20: Změny v komunikaci s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

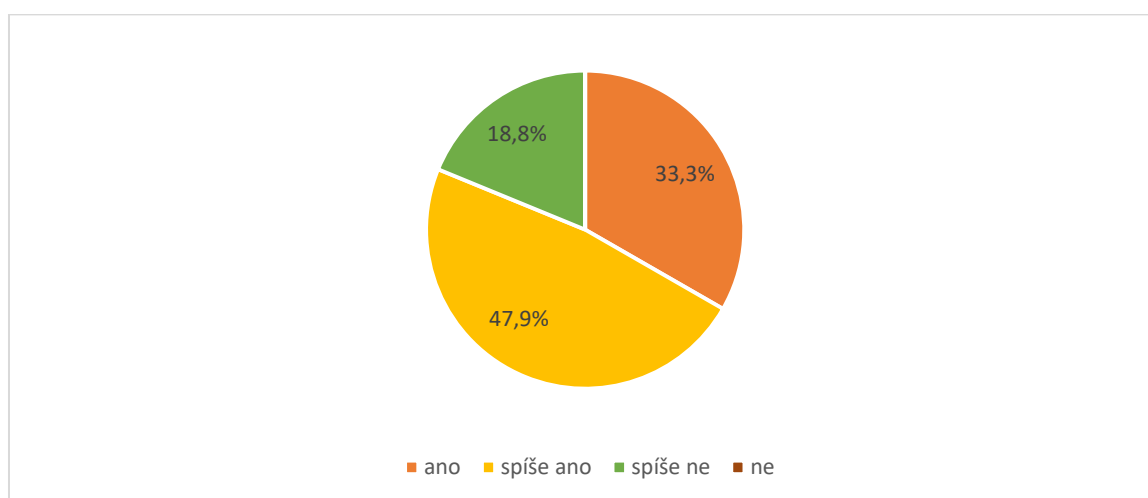
### 3.1.4 Zpětná vazba

V této části se za pomoci 4 otázek dozvídáme, zda a v jakých formách ve firmě funguje zpětná vazba směrem od nadřízeného k podřízenému.

### Otázka č. 18: Dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného za Vaší odvedenou práci?

Nejvíce respondentů (47,9%) uvedlo, že dostává zpětnou vazbu, a téměř vždy ji obdrží i dalších 33,3% dotazovaných, což se nedá říct o zbylých 18,8% pracovníků.

Obr. 21: Zpětná vazba od nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## Otázka č. 19: Jak často se setkáváte s těmito podobami zpětné vazby za Vámi vykonanou prací?

### a) pochvala

Nadřazený podle poloviny respondentů (50%) občas použije zpětnou vazbu v podobě pochvaly. 14,6% lidí se přiklání spíše k častému použití, ovšem 31,3% zaměstnanců tvrdí, že málokdy, a jsou tu i tací (4,2%), kterým se pochvaly ještě nedostalo.

### b) poděkování

Poděkování je podoba, která se vyskytuje více. Opětovaně se ho dočká 18,8% dotazovaných, největší počet lidí (60,4%) příležitostně a nejméně pracovníků (20,1%) zřídka.

### c) rada do budoucna

Radu do budoucna téměř vždy dostane 14,6% zaměstnanců, značná část respondentů (31,3%) tvrdí, že radu obdrží občas, 35,4% pracovníků málokdy a poměrně dost lidí (16,7%) nikdy.

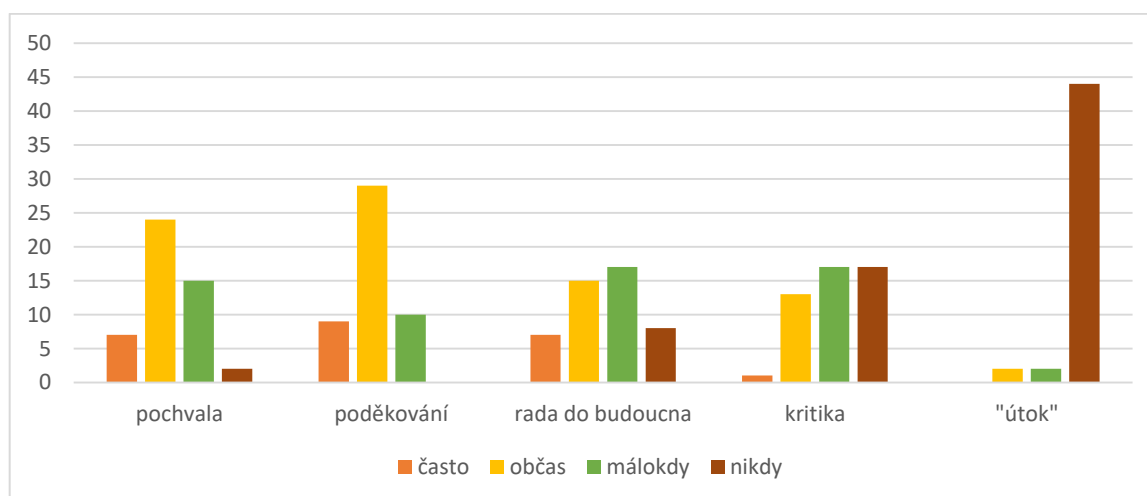
### d) kritika

Pouze jeden člověk (2,1%) uvedl, že se s kritikou setkává často, sem tam si kritiku vyslechne i 27,1% dotazovaných, a stejné procento lidí (35,4%) se s kritikou neseťkalo nikdy nebo málo.

### e) „útok“

Téměř všichni respondenti (91,7%) se shodli, že „útok“ zkrátka nadřízení nepoužívají, ale 4,2% zaměstnanců uvedlo, že je u nich použit příležitostně a taktéž u 4,2% lidí zřídka.

Obr. 22: Podoby zpětné vazby

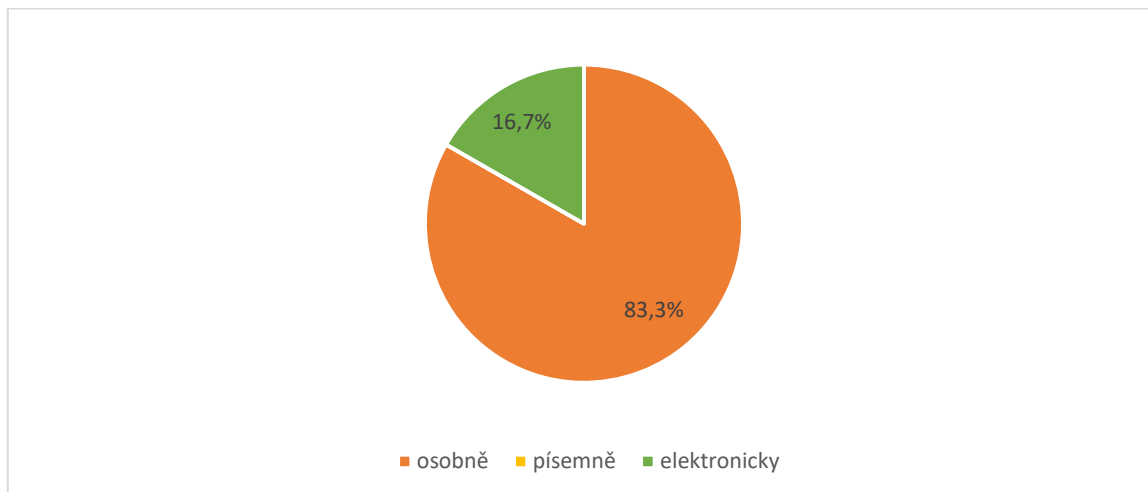


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 20: Jakou formou dostáváte nejčastěji zpětnou vazbu?

Jak se u malé firmy dalo předpokládat, podle nadpoloviny zaměstnanců (83,3%) se využívá nejvíce osobní forma zpětné vazby, podle zbylých 16,7% lidí spíše elektronická.

Obr. 23: Formy zpětné vazby

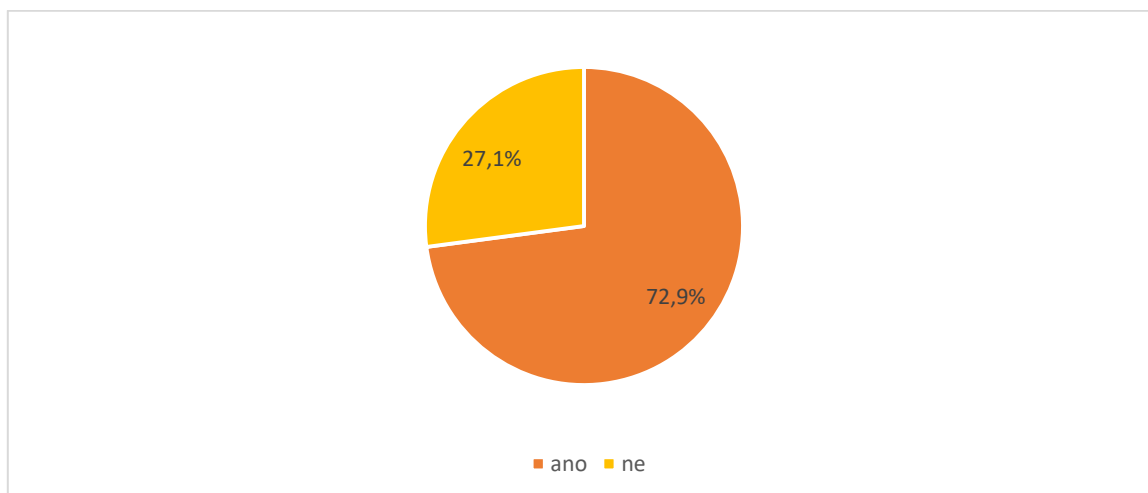


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 21: Chtěl/a byste dostávat zpětnou vazbu pravidelně?

Pravidelné dostávání zpětné vazby je pro někoho důležité a pro někoho nikoli. O tom se můžeme přesvědčit v této otázce, na kterou naprostá většina (72,9%) odpověděla, že by pravidelnost uvítala, ovšem je zde i část zaměstnanců (27,1%), kteří by zpětnou vazbu nemuseli dostávat pokaždé.

Obr. 24: Pravidelná zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 3.1.5 Komunikační nástroje

V této části jsou obsaženy 2 otázky, přičemž první z nich je rozdělena na tři podotázky. Zjišťuje, jaké komunikační nástroje ve firmě existují, jaké používají sami zaměstnanci a jaké by navíc používat chtěli.

#### Otázka č. 22: Označte komunikační nástroje, které:

##### a) se ve firmě používají

Lze vidět, že zaměstnanci nevědí, jaké komunikační nástroje firma umožňuje používat. Všechny 48 respondentů uvedlo správně, že se ve firmě používá komunikace tváří v tvář. Avšak o tom, že se konají porady nebo že existují ve firmě nástěnky, ví pouhých 66,7% pracovníků. O existenci schránky důvěry ví 50%, o e-mailu 62,5% a o telefonu 64,6% dotazovaných.

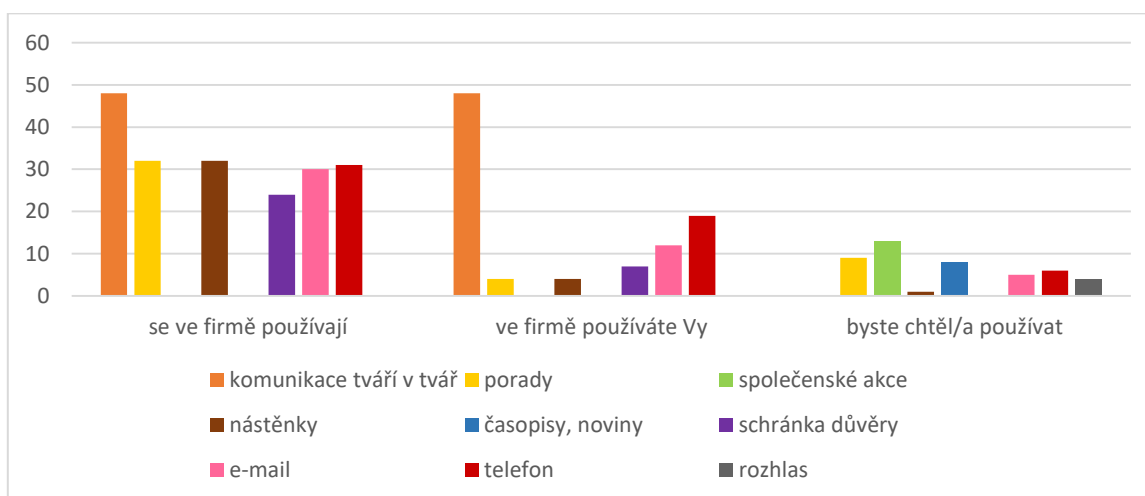
##### b) ve firmě používáte vy

Nejpoužívanějším komunikačním nástrojem ve firmě je jednoznačně komunikace tváří v tvář, pomocí které komunikují všichni dotazovaní. Porad se účastní mimo jiné i 8,3% zaměstnanců, stejně jako jich využívá nástěnky. Schránka důvěry byla použita 14,6% pracovníků, pomocí e-mailů komunikuje třetina respondentů (25%) a pomocí telefonu 40% lidí.

##### c) byste chtěl/a používat

Zde se objevovaly odpovědi buď již používajících, anebo stále nepoužívajících nových nástrojů. Mezi prostředky, které ve firmě nejsou zavedeny a které by zaměstnanci uvítali, patří z největším procentem (27%) společenské akce, dále pak časopisy, noviny a rozhlas.

Obr. 25: Komunikační nástroje

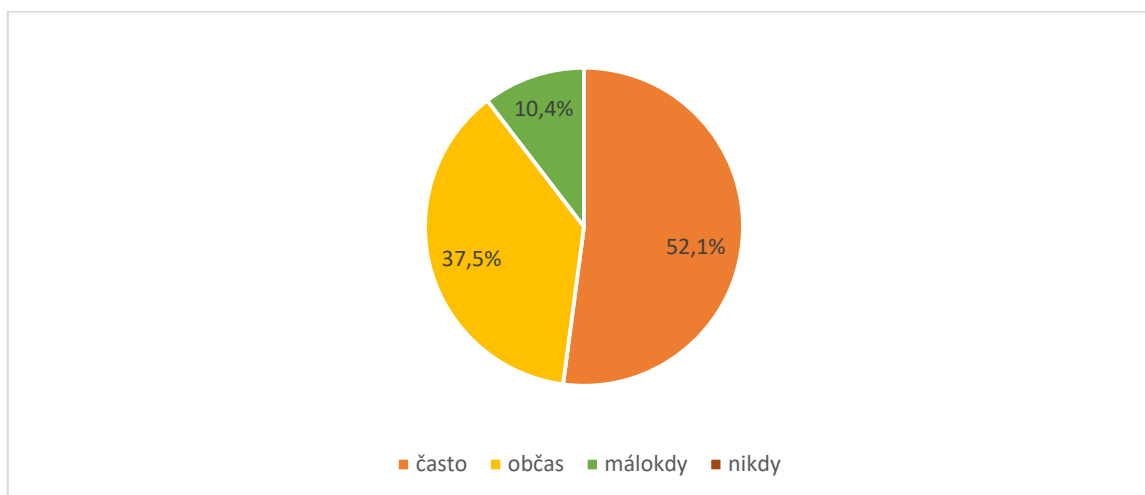


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 23: Jak často používáte komunikační nástroje ke zjištění informací k práci?

Nejvíce dotazovaných (52,1%) odpovědělo, že komunikační nástroje používá často, o něco méně respondentů (37,5%) pouze občas a nejméně pracovníků (10,4%) jen málokdy.

Obr. 26: Používání komunikačních nástrojů



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

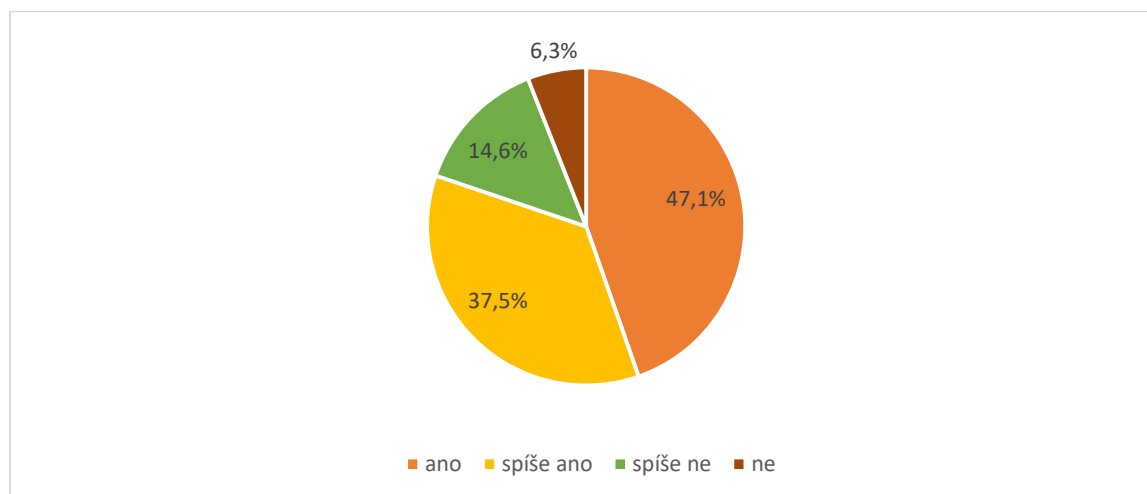
### 3.1.6 Závěr

Poslední část obsahuje 4 otázky, týkající se spokojenosti, bariér a případných změn.

### Otázka č. 24: Máte pocit, že komunikace ve firmě probíhá dobře?

Většina zaměstnanců (47,1%) je s průběhem komunikace spokojena, značná část respondentů (37,5%) do jisté míry souhlasí, 14,6% lidí spíše nesouhlasí a 6,3% pracovníků spokojeno není.

Obr. 27: Interní komunikace ve firmě

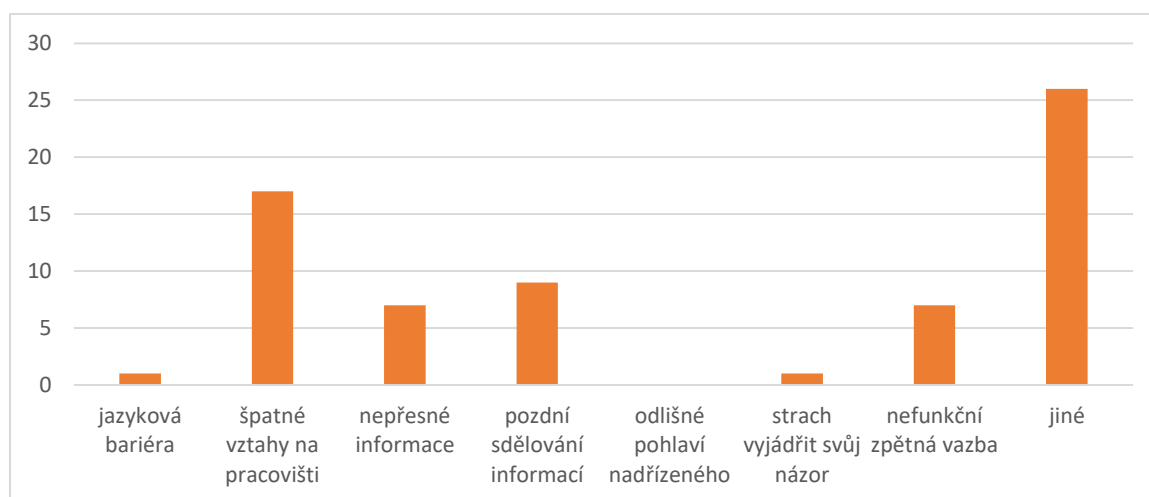


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 25: Víte o nějakých bariérách, které brání komunikaci?

Dotazovaní měli možnost vybrat více odpovědí z několika možností nebo napsat svůj vlastní názor. Nejvíce pracovníků zaškrtno políčko jiné, ovšem místo vyjádření se opět objevilo nejčastěji slovíčko ne (43,8%), nevím (4,2%), anebo žádná (4,2%). Z předepsaných odpovědí byla nejvíce zvolena špatné vztahy na pracovišti (35,7%).

Obr. 28: Bariéry v interní komunikaci

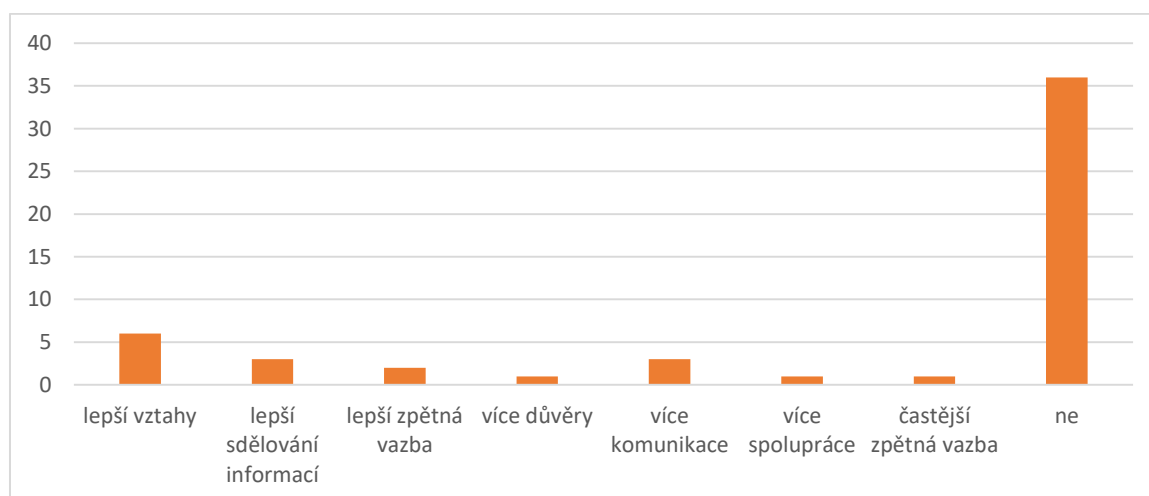


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 26: Napadají Vás nějaké změny v komunikaci, které byste rád/a uvítal/a?

Poslední otevřená otázka, která dopadla jako ty předchozí. Tři čtvrtiny lidí (75%) napsali slovo ne, vyskytly se tu i návrhy na lepší vztahy, zpětnou vazbu i na častější komunikaci.

Obr. 29: Změny v interní komunikaci

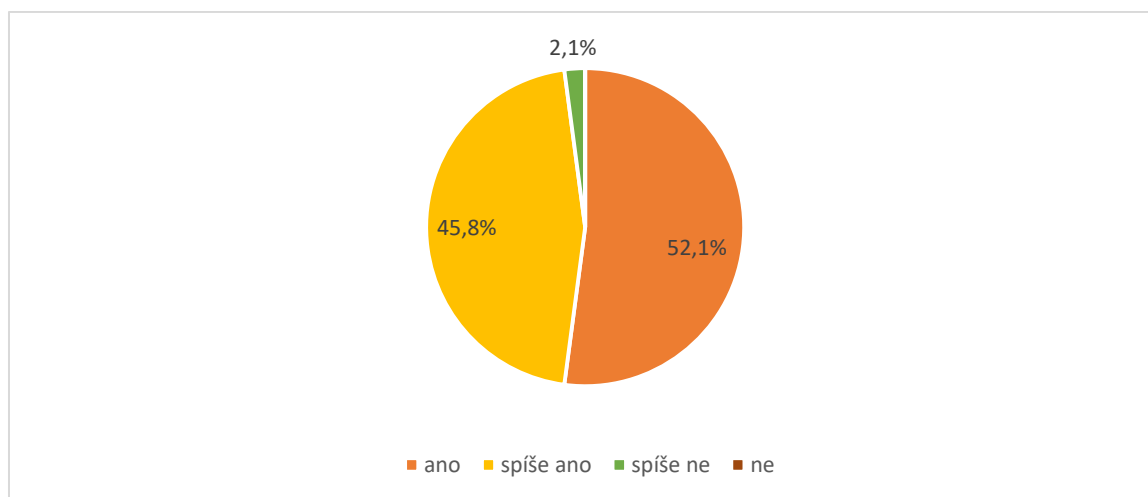


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 27: Jste ve firmě celkově spokojen/a?

Dotazník uzavírala otázka na celkovou spokojenost ve firmě, přičemž více jak polovina (52,1%) dotazovaných uvedla, že i přes některé nedostatky v interní komunikaci zde pracuje ráda. S tím se v podstatě shodlo i dalších 45,8% pracovníků, kteří jsou ve firmě také spíše spokojeni. Pouze jeden člověk (2,1%) tvrdí, že je spíše nespokojen.

**Obr. 30: Celková spokojenost ve firmě**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 3.2 Rozhovory

Strukturované rozhovory proběhly 1. dubna 2020 v podniku VJB Partner, s.r.o. v Jáchymově a byly vedeny se čtyřmi manažery, kteří odpovídají za chod společnosti: s ekonomickým, výrobním, obchodním a marketingovým manažerem. (Příloha B - E).

Rozhovory tvořilo celkem 8 otázek, analyzující stejné oblasti jako dotazníky pro zaměstnance. První otázka slouží k představení dotazovaného, druhá otázka je zaměřena na komunikaci a celkově vztahy mezi zaměstnanci na pracovištích. Následující dvě otázky zkoumají komunikaci ve vztahu nadřízený – podřízený. V páté otázce dostaneme odpověď na fungování zpětné vazby ve firmě, v šesté na používání komunikačních nástrojů. Na bariéry v komunikaci, spokojenost či případné změny jsou zaměřeny poslední dvě otázky.

Cílem rozhovorů bylo zjištění stavu komunikace ve firmě pohledem shora, který následně umožní porovnání odpovědí s odpověďmi z dotazníků od pracovníků.



## **Vztahy mezi zaměstnanci**

Jak řekl obchodní manažer, všude platí, že dobré vztahy fungují jak kdy a jak s kým. Tato firma není výjimkou, podle marketingového manažera se určitě najde i pár jedinců, kteří s ostatními příliš nevycházejí, ale jinak jsou vztahy skutečně dobré. Důležitým poznatkem je, že nejvíce spolu vycházejí ti, kteří ve firmě pracují delší dobu, každopádně i pokud přijde někdo nový, rychle se do kolektivu zařadí.

## **Komunikace s podřízenými**

Asi každý manažer se snaží předávat informace srozumitelně, přesně, v dostatečném množství a včas. Manažeři v této firmě tvrdí, že sdělení je zaměstnancům předáváno správně ze všech hledisek. Obchodní manažer navíc odpověděl, že na rozdíl od nich někdy nedodržují některá hlediska spíše zaměstnanci, kteří ne vždy podávají potřebné informace směrem nahoru.

Z odpovědi dále vyplývá, že manažeři dávají svým zaměstnancům prostor k vyjádření a jejich názory si rádi vyslechnou. Obchodní manažer má pocit, že pracovníci ale dostatečně daného prostoru nevyužívají. Až na tento poznatek jsou všichni s průběhem komunikace spokojeni, marketingový manažer ještě dodal, že i u fungující komunikace se ale dá vždy něco zlepšit, jen je potřeba najít, co a jak.

## **Zpětná vazba**

Manažeři dávají zpětnou vazbu ústně a téměř všichni používají stejné formy. Za dobře odvedenou práci se dává zpětná vazba v podobě poděkování, pochvaly nebo peněžité odměny. V případě špatně odvedené práce se pochopitelně používá kritika nebo dokonce peněžité tresty, ale ty jen zcela výjimečně.

## **Komunikační nástroje**

Ve firmě se na všech úsecích používá nejvíce osobní komunikace, telefony a e-maily. Jednou týdně se konají porady, kde se projednávají stavy zakázek, nákup materiálu, doprava a reklamace. Dále se používá i schránka důvěry na anonymní vzkazy, na úseku výroby jsou navíc zavedeny nástěnky. Na malou firmu je takové množství komunikačních nástrojů dostačující a proto si žádný z manažerů nemyslí, že by bylo potřeba zavádět nový komunikační prostředek.

## **Spokojenost s komunikací**

Ekonomický manažer je s interní komunikací spokojen, především na svém úseku. Uvedl, že komunikace neprobíhá vždy správně ve výrobě, ovšem výrobní manažer jako jedinou bariéru v komunikaci uvedl, že někteří zaměstnanci nechtějí komunikovat. Marketingový manažer by

uvítal, kdyby zaměstnanci dokázali oddělit osobní vztahy od profesních, obchodní manažer by zlepšil již zmíněné podání informací od zaměstnanců směrem k nadřízenému.

## **4 Zhodnocení interní komunikace podniku VJB Partner, s.r.o.**

Po získání odpovědí od všech dotazovaných došlo na porovnání dvou pohledů na interní komunikaci ve firmě VJB Partner, s.r.o. – pohledu zdola a pohledu shora. Bylo zjištěno, že manažeři hodnotí situaci téměř totožně jako jejich podřízení pracovníci. Interní komunikace se dá označit za fungující bez výrazných problémů. Mohla by takto probíhat i nadále, avšak drobné nedostatky, které by se do budoucna mohly napravit, byly analýzou přeci jen objeveny.

Zkoumaných oblastí bylo celkem pět:

Komunikace mezi pracovníky na pracovištích určitě funguje, sami pracovníci uvedli, že jsou s komunikací a celkově s vytvořenými vztahy s kolegy až na pár výjimek spokojeni. Stejného názoru jsou i manažeři, kteří se shodli v tom, že dobré vztahy ve firmě prostě jsou, stejně jako důvěra a ochota pomoci druhým. Důležitým poznatkem je, že nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci, kteří pracují ve firmě delší dobu.

S komunikací ve vztahu nadřízený – podřízený jsou také téměř všichni spokojeni. Nejvíce zaměstnanci oceňují možnost vyjádřit své pocity a názory, které si nadřízený vyslechne. U předávání potřebných informací k práci se zkoumaly celkem čtyři hlediska. Všichni manažeři jsou toho názoru, že informace předávají srozumitelně, přesně, v dostatečném množství a včas. Z dotazníků vyplývá, že jejich tvrzení je pravdivé, jen se včasností jsou někteří nespokojeni.

Zpětná vazba je ve firmách velice důležitá, protože napomáhá ke správnému průběhu interní komunikace. Ve firmě VJB Partner, s.r.o. dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu nejčastěji ústně, což je dáno tím, že se jedná o malý podnik, takže je nejlepší vyřídit vše v pracovní době. Nadřízení i podřízení uvedli, že zpětná vazba mívá podobu pochvaly, poděkování, rady či kritiky, v rozhovorech se zmínily navíc i peněžní odměny a peněžní tresty.

Mezi komunikační nástroje ve firmě patří telefony, e-maily, porady, nástěnky a schránka důvěry. Z odpovědí v dotazníku lze vidět, že ne všichni pracovníci vědí o všech existujících komunikačních prostředcích. Například jen polovina respondentů si je vědoma, že je ve firmě zřízena schránka důvěry. Každý pracovník používá z několika důvodů jiný komunikační nástroj, ale zdá se, že jsou všichni spokojeni. Někteří by rádi zavedli rozhlas, noviny, časopisy či společenské akce. Manažeři však zavedení nových komunikačních nástrojů vidí za nepotřebné.

Uvést bariéru v komunikaci bylo nejspíš pro dotazované velmi těžké, neboť většina žádnou nenašla. Velmi málo, ale i tak nejčastěji zmíněnou bariérou byly špatné vztahy na pracovišti. S tím se ale musí vypořádat sami pracovníci, kord, když je tohoto názoru jen pár jedinců.

Z analýzy bylo zjištěno, že i přes malé nedostatky je ve firmě 98% zaměstnanců spokojeno, stejně jako všichni čtyři manažeři.

## **5 Navržená opatření pro podnik VJB Partner, s.r.o.**

Ačkoli byla interní komunikace ve firmě VJB Partner, s.r.o. vyhodnocena jako fungující, analýza odhalila několik nedostatků, které by mohly být do budoucna odstraněny díky zde navrženými opatřeními, kterými jsou: pořádání společenských akcí, efektivnější využití nástěnek, zřízení schránky na dotazy, zavedení porad s pracovníky ve výrobě a lepší poskytování zpětné vazby.

### **Pořádání společenských akcí**

- Cíl opatření: zlepšení vztahů a komunikace s kolegy i s nadřízenými
- Potřebné činnosti: pronajmutí prostor, rozeslání pozvánek zaměstnancům
- Finanční náklady: maximálně 5 000 Kč za jednu akci
- Odpovědnost: manažeři
- Harmonogram: 1x – 2x ročně

Sami pracovníci uvedli pár návrhů na zlepšení komunikace ve firmě, především by chtěli zlepšit vztahy s kolegy a více s nimi komunikovat. K tomu by jednoznačně napomohly společenské akce, které by se konaly k určitým příležitostem, jako například výročí firmy, oslavení úspěchu, anebo prostě pořádat vánoční večírky. Jeden z manažerů prozradil, že dříve společnost každoročně vánoční večírky pořádala v pronajatém sále ve městě, ale po nějaké době se konat přestaly. Znovuzavedení by tak bylo vhodné a zaměstnanci by měli možnost popovídat si jinde než ve firmě a nasát příjemnou vánoční atmosféru doprovázenou hudbou od přítomné kapely. Pomohlo by to nejen ve zlepšení komunikace s kolegy i s nadřízenými, ale také ve vytvoření důvěry, která je pro komunikaci taktéž důležitá. Náklady na pořádání jedné akce by se mohly vyšplhat na maximálně 5000Kč v závislosti na programu, což by pro firmu nemusel být problém.

### **Efektivnější využití nástěnek**

- Cíl opatření: zpřístupnění pro všechny pracovníky, předávání důležitých informací
- Potřebné činnosti: pořízení nástěnky
- Finanční náklady: přibližně 200 Kč
- Odpovědnost: manažeři
- Harmonogram: dle potřeby, optimálně 1x týdně

Nástěnky jsou komunikačním nástrojem, který firmě funguje již několik let. Do teď se používají pouze na jednotlivých dílnách, kde si montážní pracovníci mohou především prohlédnout, jak mají výrobky vypadat nebo jakým postupem se mají výrobky vyrobit. Zrovna takovýto komunikační prostředek lze využít ke komunikaci mnohem lépe, kdyby se umístil na viditelné místo s přístupem pro všechny zaměstnance, například ke vchodu. Náklady na pořízení jsou minimální, cena jedné nástěnky je zhruba 200 Kč, a i přesto by mohla být pro firmu obrovským přínosem. Manažeři na ní mohou vyvěsit důležité informace, seznam splněných a nesplněných úkolů, nadcházející změny nebo uplynulé události. Kromě toho může sloužit i jako připomínka, co vše je potřeba ještě udělat, a v neposlední řadě jako pozvánka na společenskou akci.

### **Zřízení schránky na návrhy, připomínky a stížnosti**

- Cíl opatření: umožnění anonymního vyjádření pocitů
- Potřebné činnosti: pořízení schránky
- Finanční náklady: přibližně 300 Kč
- Odpovědnost: sekretářka
- Harmonogram: optimálně 3x týdně

Firma má pro zaměstnance zavedenou schránku důvěry. Nebylo by špatné pořídit ještě jednu schránku, která by sloužila k anonymnímu vkládání návrhů, připomínek a stížností. Mohla by se umístit vedle té existující, do které chodí pro dopisy sekretářka, a tím pádem by nebyl problém svěřit jí i schránku novou. Vybrané dopisy by roznesla na příslušný úsek, jako to dělala do teď. Samozřejmě, že nejlepší možností je řešit věci osobně, ale možná zde pracují zaměstnanci, pro které je mnohem jednodušší vložit anonymně dopis do schránky místo toho, aby se s nadřízeným setkali osobně a problém vyřešili. Schránka se dá pořídit za 300 Kč, a pokud by se tato metoda komunikace neuchytila, bylo by možné ji bez problému a hlavně s téměř nulovými náklady odstranit.

### **Zavedení porad s pracovníky ve výrobě**

- Cíl opatření: umožnění projednání úkolů včetně případných dotazů
- Potřebné činnosti: informování zaměstnance o konání
- Finanční náklady: nulové
- Odpovědnost: výrobní manažer
- Harmonogram: 1x měsíčně

Porady zaměstnanců se konají vždy jednou týdně ve středu. Zúčastní se sami manažeři firmy, kteří porady organizují, a dále pak vedoucí výroby, vedoucí obchodu, vedoucí nástrojárny a

vedoucí skladu, kteří projednávají stavy zakázek, nákup materiálu, dopravu, reklamaci a jiné problémy. Z těchto porad vznikají zápisky, díky kterým se rozdají úkoly, které musí zaměstnanci splnit. Možná by bylo dobré, kdyby kromě těchto porad výrobní manažer pořádal také jakési porady nebo spíše schůze s pracovníky ve výrobě například jednou měsíčně, kde by na rozdíl od pouhých předání instrukcí v dílnách bylo umožněno úkoly pořádně projednat, každý by se mohl k určitým věcem vyjádřit a byl by prostor na případné dotazy.

### **Lepší poskytování zpětné vazby**

- Cíl opatření: poskytování pravidelné zpětné vazby, dávání více rad do budoucna
- Potřebné činnosti: vůle manažerů
- Finanční náklady: nulové
- Odpovědnost: manažeři
- Harmonogram provedení: po odvedení práce

Zpětnou vazbu pracovníci od svých nadřízených dostávají, ale z odpovědí je jasné, že ne za každou vykonanou práci. Přitom by pravidelnou zpětnou vazbu zaměstnanci uvítali. **Pravidelnost** by mohla motivovat a zároveň pomoci s vytvořením lepšího vztahu s nadřízeným, pokud by se jim dostávalo pravidelné poděkování nebo pochvaly. V případě nutnosti použít kritiku za špatně odvedenou práci je třeba vyhnout se napadání nebo tvrdé kritice. Místo toho dávat prostor na zamyšlení a **radly do budoucna**, které by mohly zabránit výskytu stejných chyb. A právě rady do budoucna se ve firmě moc nerozdávají. Ty by se mohly rozdávat buď ihned po pracovním úkolu, nebo v kanceláři, kam by si pracovník mohl pro radu dojit. A pokud by zaměstnanci věděli, že mají dveře vždy otevřené a nadřízený je rád přivítá, mohli by chodit nejen pro rady, ale také vyřešit některé problémy.

## 6 Závěr

Bakalářská práce se zabývá tématem interní komunikace v organizaci. Cílem práce bylo zanalyzování interní komunikace ve vybrané společnosti, následné zhodnocení situace a uvedení návrhů na zlepšení.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zaměřena na interní komunikaci, u které byl vymezen význam, funkce a komunikační model. Představeny byly směry, formy a nástroje interní komunikace, uvedeny byly bariéry komunikace a možnosti jejího zefektivnění. Následovalo představení vybraného podniku, po kterém bylo provedeno analyzování vnitřního a vnějšího prostředí pomocí určených analýz.

V praktické části se uskutečnilo analyzování interní komunikace ve společnosti formou dotazníků a strukturovaných rozhovorů s manažery. V obou formách bylo zkoumáno celkem pět částí: komunikace mezi zaměstnanci na pracovištích, komunikace ve vztahu nadřízený – podřízený, zpětná vazba, komunikační kanály a spokojenost.

Z výsledků analýz vyšlo, že komunikace ve firmě funguje bez výrazných problémů. Zaměstnanci mezi sebou mají vytvořené dobré vztahy, zpětná vazba funguje a komunikační prostředky jsou ve firmě zvoleny vhodně. I přesto se podařilo odhalit některé drobné nedostatky a navrhnout změny, které by mohly komunikaci ještě vylepšit. Mezi změnami v komunikačních nástrojích se objevilo pořádání společenských akcí, které by mohly zlepšit vztahy mezi zaměstnanci, dále efektivnější využití již existujících nástěnek, a pořízení schránky na anonymní návrhy, připomínky a stížnosti. U zpětné vazby by se měla vylepšit její pravidelnost a častější dávání rad do budoucna, se kterými souvisí i návrh na konání schůzek v podobě porad s vedoucím výroby a pracovníky ve výrobě, kde by byl prostor na společné diskutování.

Díky psaní této práce jsem se utvrdila v tom, že správná komunikace v organizaci je v životě velice důležitá. Pokud má manažer dobré komunikační schopnosti, chod společnosti určitě funguje mnohem lépe.



## Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BUREŠ, Ivan, LOPUCHOVÁ, Vlasta. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-166-9.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JERMÁŘ, Milan. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

MCLAGAN, Patricia, KREMBS, Peter. *Komunikace na úrovni: Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., doplněné a přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VJB Partner, 2014. [online]. Jáchymov [cit. 10. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.vjbpartner.cz/>

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

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1: Schéma komunikačního modelu .....</b>	<b>14</b>
<b>Obr. 2: Komunikace v organizacích .....</b>	<b>17</b>
<b>Obr. 3: Organizační struktura podniku VJB Partner, s.r.o.....</b>	<b>28</b>
<b>Obr. 4: Čistý pracovní kapitál podniku VJB Partner, s.r.o. ....</b>	<b>30</b>
<b>Obr. 5: SWOT analýza podniku VJB Partner, s.r.o. ....</b>	<b>31</b>
<b>Obr. 6: Pohlaví respondentů .....</b>	<b>34</b>
<b>Obr. 7: Věk respondentů .....</b>	<b>34</b>
<b>Obr. 8: Vztahy na pracovišti .....</b>	<b>35</b>
<b>Obr. 9: Důvěra ke kolegům .....</b>	<b>36</b>
<b>Obr. 10: Ochota pomoci.....</b>	<b>36</b>
<b>Obr. 11: Spokojenost s komunikací s kolegy .....</b>	<b>37</b>
<b>Obr. 12: Změny v komunikaci s kolegy.....</b>	<b>37</b>
<b>Obr. 13: Předávané informace od nadřízeného.....</b>	<b>38</b>
<b>Obr. 14: Možnost vyjádřit se.....</b>	<b>39</b>
<b>Obr. 15: Vyslechnutí názorů .....</b>	<b>39</b>
<b>Obr. 16: Důvěra k nadřízenému .....</b>	<b>40</b>
<b>Obr. 17: Potřeba vyhýbání se nadřízenému.....</b>	<b>40</b>
<b>Obr. 18: Komunikační dovednosti nadřízeného.....</b>	<b>41</b>
<b>Obr. 19: Spokojenost s komunikací s nadřízeným .....</b>	<b>41</b>
<b>Obr. 20: Změny v komunikaci s nadřízeným .....</b>	<b>42</b>
<b>Obr. 21: Zpětná vazba od nadřízeného .....</b>	<b>42</b>
<b>Obr. 22: Podoby zpětné vazby.....</b>	<b>43</b>
<b>Obr. 23: Formy zpětné vazby .....</b>	<b>44</b>
<b>Obr. 24: Pravidelná zpětná vazba.....</b>	<b>44</b>
<b>Obr. 25: Komunikační nástroje .....</b>	<b>45</b>

<b>Obr. 26: Používání komunikačních nástrojů.....</b>	<b>46</b>
<b>Obr. 27: Interní komunikace ve firmě.....</b>	<b>46</b>
<b>Obr. 28: Bariéry v interní komunikaci.....</b>	<b>47</b>
<b>Obr. 29: Změny v interní komunikaci.....</b>	<b>47</b>
<b>Obr. 30: Celková spokojenost ve firmě .....</b>	<b>48</b>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazník předložený zaměstnancům firmy

**Příloha B:** Strukturovaný rozhovor vedený s marketingovým manažerem

**Příloha C:** Strukturovaný rozhovor vedený s obchodním manažerem

**Příloha D:** Strukturovaný rozhovor vedený s ekonomickým manažerem

**Příloha E:** Strukturovaný rozhovor vedený s výrobním manažerem

## **Příloha A: Dotazník předložený zaměstnancům firmy**

Vážení respondenti,

jmenuji se Tereza Bíšková a jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je získat Váš pohled na komunikaci uvnitř firmy. Dotazník je anonymní a získané informace budou použity pouze pro účel bakalářské práce.

Předem děkuji za Vaše odpovědi.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

muž                       žena

2. Jaký je Váš věk?

do 18 let     18-30 let     31-45 let     46-60 let     nad 60 let

3. Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě? \_\_\_\_\_

4. Jak dlouho ve firmě působíte? \_\_\_\_\_

### **KOMINIKACE S KOLEGY**

5. Máte vytvořené dobré vztahy na pracovišti?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

6. Máte ke svým kolegům vytvořenou důvěru?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

7. Jsou vaši kolegové ochotni pomoci?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

8. Jste s komunikací se svými kolegy spokojen/a?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

9. Je něco, co byste v komunikaci s kolegy změnil/a?

---

### KOMINIKACE S NADŘÍZENÝM

10. Jsou Vám k práci potřebné informace předány od vašeho nadřízeného:

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
srozumitelně?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
přesně?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v dostatečném množství?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
včas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Máte možnost vyjádřit se?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

12. Vyslechne si váš nadřízený Vaše názory?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

13. Máte ke svému nadřízenému vytvořenou důvěru?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

14. Máte potřebu se svému nadřízenému vyhýbat?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

15. Jsou komunikační dovednosti Vašeho nadřízeného dobré?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

16. Jste s komunikací se svým nadřízeným spokojen/a?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

17. Je něco, co byste v komunikaci s nadřízeným změnil/a?

---

### ZPĚTNÁ VAZBA

18. Dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného za Vaší odvedenou práci?

	1	2	3	4	
vždy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nikdy

19. Jak často se setkáváte s těmito podobami zpětné vazby za vykonanou práci?

	často	občas	málokdy	nikdy
pochvala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poděkování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rada do budoucna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kritika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„útok“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Jakou formou dostáváte nejčastěji zpětnou vazbu?

- osobně
- písemně
- elektronicky

21. Chtěl/a byste dostávat zpětnou vazbu pravidelně?

- ano
- ne



## KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE

22. Označte komunikační nástroje, které:

	komunikace tváří v tvář	porady	společenské akce	nástěnky	časopisy, noviny	schránka důvěry	e-mail	telefon	rozhlas
se ve firmě používají	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ve firmě používáte Vy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
byste chtěl/a používat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Jak často používáte komunikační nástroje ke zjištění informací k Vaší práci?

	1	2	3	4	
často	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vůbec

## ZÁVĚR

24. Máte pocit, že komunikace ve firmě probíhá dobře?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

25. Víte o nějakých bariérách, které brání komunikaci?

- jazyková bariéra
- špatné vztahy na pracovišti
- nepřesné informace
- pozdní sdělování informací
- odlišné pohlaví nadřízeného
- strach vyjádřit svůj názor
- nefunkční zpětná vazba

jiné: \_\_\_\_\_

26. Napadají Vás nějaké změny v komunikaci, které byste rád/a uvítal/a?

\_\_\_\_\_

27. Jste ve firmě celkově spokojen/a?

	1	2	3	4	
ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ne

## **Příloha B: Strukturovaný rozhovor vedený s marketingovým manažerem**

### **1. Na úvod bych se ráda dozvěděla, jak dlouho ve firmě působíte, jaká je Vaše pracovní pozice a co je náplní Vaší práce?**

Ve firmě jsem od roku 2000, tedy letos to je 20 let. Pracuji na pozici jednatele a komunikuji se stávajícími zákazníky, tvořím cenové nabídky a částečně se starám i o provozní věci.

### **2. Myslíte si, že na jednotlivých pracovištích panují mezi zaměstnanci dobré vztahy? Jsou si navzájem ochotni pomoci a důvěřují si?**

Myslím, že dobré vztahy ve firmě vytvořené jsou, ovšem ne mezi všemi. Určitě se najdou tací, kteří s některým kolegou nevychází, ale takových lidí je zde podle mého minimálně. S touto mojí odpovědí souvisí i ta ochota a důvěra, myslím si, že ne vždy si navzájem kolegové pomůžou, ale většinou ano.

### **3. Jak hodnotíte předávání potřebných informací k práci od nadřízeného k podřízenému z hlediska srozumitelnosti, přesnosti, množství a včasnosti?**

V rámci možností je to pořádku. Já osobně se snažím informace samozřejmě předávat srozumitelně, přesně, v dostatečném množství i včas. Někdy se stane, že si neporozumíme, ale stačí to jen ujasnit a hned to funguje.

### **4. Máte pocit, že komunikace mezi Vámi a zaměstnanci funguje dobře? Dáváte jim prostor k vyjádření a vyslechnete si jejich názory? Je něco, co byste v komunikaci se zaměstnanci změnil?**

S některými zaměstnanci to je bez problémů, u jiných už je to horší. Prostor pro vyjádření určitě mají, např. při poradách, a jejich názory si rád poslechnu. Něco zlepšit se dá vždy, jen je třeba přijít na to, co a jak, aby to fungovalo.

### **5. Jaký význam dáváte zpětné vazbě ve firmě? Dostávají od Vás za odvedenou práci zaměstnanci vždy zpětnou vazbu? V jaké podobě a jakou formou nejčastěji?**

Bez zpětné vazby to nejde, je důležitou součástí celého procesu výroby. Ode mě dostávají zaměstnanci jak pozitivní, tak i kritické informace, většinou ústně. V některých případech používám i peněžní odměny, ojediněle pak i peněžní tresty, ale ty opravdu jen zřídka.

**6. Jaké komunikační nástroje se ve firmě používají? Který z nich je podle Vás nejdůležitější a proč? Je zde nějaký komunikační prostředek, který byste rád ve firmě začal používat?**

Ve firmě se používá dostatek komunikačních nástrojů – telefony, e-maily, porady, ale také nástěnky a schránka důvěry a nemyslím si, že by bylo potřeba zavádět nový komunikační prostředek. Nejdůležitější je dle mého elektronická komunikace nebo osobní kontakt. Protože nejzdím do firmy každý den, řeším věci nejčastěji právě přes již zmíněný telefon nebo e-mail.

**7. Víte o nějakých bariérách, které brání komunikaci?**

Snad jen o osobních vztazích mezi zaměstnanci. S tím si ale musí poradit spíše oni sami.

**8. Máte pocit, že komunikace ve firmě probíhá dobře? Napadají Vás nějaké změny v komunikaci, které byste rád uvítal?**

Komunikace probíhá adekvátně aktuálním vztahům mezi lidmi. Rád bych uvítal oddělení osobních a profesních vztahů.

## **Příloha C: Strukturovaný rozhovor vedený s obchodním manažerem**

### **1. Na úvod bych se ráda dozvěděla, jak dlouho ve firmě působíte, jaká je Vaše pracovní pozice a co je náplní Vaší práce?**

Ve firmě působím od roku 1998 jako jednatel. Náplní mé práce je péče o nové a stávající zákazníky, komunikace se zákazníky, vyhledávání nových příležitostí, tvoření cenové nabídky, řešení provozních záležitostí, prezentace firmy navenek a rozvoj společnosti.

### **2. Myslíte si, že na jednotlivých pracovištích panují mezi zaměstnanci dobré vztahy? Jsou si navzájem ochotni pomoci a důvěřují si?**

Řekl bych o takhle. U dobrých vztahů platí jak kdy a jak s kým, u ochoty pomoci a důvěry zase jak kdo a jak komu. Takhle je to asi všude.

### **3. Jak hodnotíte předávání potřebných informací k práci od nadřízeného k podřízenému z hlediska srozumitelnosti, přesnosti, množství a včasnosti?**

Od nadřízeného k podřízenému je to v pořádku, opačně už méně, a to jak z obchodního, tak výrobního úseku. Troufnu si tvrdit, že informace k práci předávám zaměstnancům správně ze všech hledisek.

### **4. Máte pocit, že komunikace mezi Vámi a zaměstnanci funguje dobře? Dáváte jim prostor k vyjádření a vyslechnete si jejich názory? Je něco, co byste v komunikaci se zaměstnanci změnil?**

Komunikace se zaměstnanci podle mě funguje ne úplně dobře. Co se týká liniového managementu, ten má dostatek prostoru se vyjádřit, a to hlavně na provozních poradách, které se konají jednou týdně i s vedením společnosti. Zaměstnanci na nižších pozicích mají také prostor k vyjádření, jejich názory si vždy vyslechnu, ale mám pocit, že toho dostatečně nevyužívají.

### **5. Jaký význam dáváte zpětné vazbě ve firmě? Dostávají od Vás za odvedenou práci zaměstnanci vždy zpětnou vazbu? V jaké podobě a jakou formou?**

Adekvátní zpětná vazba je určitě důležitá. Od mé osoby dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu v různé podobě: pokud se daří, tak pochvala popřípadě finanční ohodnocení, v opačném případě upozornění na chybu bez peněžitého trestu. K peněžitém trestům se přistupuje zcela výjimečně.

**6. Jaké komunikační nástroje se ve firmě používají? Který z nich je podle Vás nejdůležitější a proč? Je zde nějaký komunikační prostředek, který byste rád ve firmě začal používat?**

Ve firmě se používají telefony, e-maily, porady a nástěnky. Osobně ke komunikaci nejvíce používám telefon a e-maily. Obojí je pro mě stejně důležité, protože ne vše se dá vyřídit telefonem (například posílání dokumentů, dohledatelnost, apod.). Komunikace takto funguje, takže bych v ní i nadále pokračoval a žádný nový prostředek nepoužíval.

**7. Víte o nějakých bariérách, které brání komunikaci?**

Přístup některých zaměstnanců.

**8. Máte pocit, že komunikace ve firmě probíhá dobře? Napadají Vás nějaké změny v komunikaci, které byste rád uvítal?**

Zlepšil bych některé věci v komunikaci se zaměstnanci, nejvíce asi včasné podání informací směrem od podřízeného k nadřízenému.

## **Příloha D: Strukturovaný rozhovor vedený s ekonomickým manažerem**

- 1. Na úvod bych se ráda dozvěděla, jak dlouho ve firmě působíte, jaká je Vaše pracovní pozice a co je náplní Vaší práce?**

Ve firmě působím od roku 1997, moje pracovní pozice je jednatel firmy (ekonomický manažer), náplní práce je příprava dokladů pro účetní firmu, jednání s Finančním úřadem, spolupráce s Komerční bankou, zajištění dotací pro firmu.

- 2. Myslíte si, že na jednotlivých pracovištích panují mezi zaměstnanci dobré vztahy? Jsou si navzájem ochotni pomoci a důvěřují si?**

Já mám na starost sekretariát a mzdovou účetní a myslím si, že komunikace mezi námi probíhá v celku bez problémů. Na ostatních pracovištích nemohu úplně posoudit, ale myslím si, že i tam komunikace probíhá dobře.

- 3. Jak hodnotíte předávání potřebných informací k práci od nadřízeného k podřízenému z hlediska srozumitelnosti, přesnosti, množství a včasnosti?**

V předávání informací podřízeným nevidím žádný problém.

- 4. Máte pocit, že komunikace mezi Vámi a zaměstnanci funguje dobře? Dáváte jim prostor k vyjádření a vyslechnete si jejich názory? Je něco, co byste v komunikaci se zaměstnanci změnil?**

Mezi mnou a podřízeným probíhá zcela bez problémů. Prostor pro vyjádření jim dávám a názory si vyslechnu. Mý pořízení jsou podle mě také se vzájemnou komunikací spokojeni. Jiné je to určitě ve výrobní oblasti, ale to musí posoudit výrobní manažer.

- 5. Jaký význam dáváte zpětné vazbě ve firmě? Dostávají od Vás za odvedenou práci zaměstnanci vždy zpětnou vazbu? V jaké podobě a jakou formou nejčastěji?**

Zpětnou vazbu ode mě zaměstnanci dostávají – je to formou pochvaly, ale i odměny za dobře odvedenou práci. Odměny také dostávají po jakékoliv kontrole, která do firmy dorazí a dopadne dobře. Nějaké srážky za špatně odvedenou práci moc nedávám.

- 6. Jaké komunikační nástroje se ve firmě používají? Který z nich je podle Vás nejdůležitější a proč? Je zde nějaký komunikační prostředek, který byste rád ve firmě začal používat?**

Na mém oddělení se ke komunikaci používá osobní kontakt, telefon a e-mail. Ve firmě se také jednou týdně konají porady, kde se projednávají stavy zakázek, nákup materiálu, doprava a

reklamace. Dále se používají nástěnky a existuje i schránka důvěry, do které mohou pracovníci vhazovat anonymně písemné vzkazy. Nejdůležitějším a mnou nejpoužívanějším komunikačním nástrojem je v takhle malé firmě určitě osobní komunikace, protože tak není problém komunikovat ihned v pracovní době. Žádný nový komunikační prostředek není dle mého potřeba.

**7. Víte o nějakých bariérách, které brání komunikaci?**

O žádných bariérách nevím.

**8. Máte pocit, že komunikace ve firmě probíhá dobře? Napadají Vás nějaké změny v komunikaci, které byste rád uvítal?**

Komunikace na mém oddělení probíhá bez problému a byl bych rád, kdyby takhle probíhala i nadále. Ve výrobě ale komunikace neprobíhá vždy tak jak má.



## **Příloha E: Strukturovaný rozhovor vedený s výrobním manažerem**

- 1. Na úvod bych se ráda dozvěděla, jak dlouho ve firmě působíte, jaká je Vaše pracovní pozice a co je náplní Vaší práce?**

Ve firmě pracuji 23 let na pozici vedoucí výroby. Mojí náplní práce je chod výroby, zajišťování práce pro zaměstnance, řešení problémů ve výrobě a kontrola kvality.

- 2. Myslíte si, že na jednotlivých pracovištích panují mezi zaměstnanci dobré vztahy? Jsou si navzájem ochotni pomoci a důvěřují si?**

Ano, myslím, že mezi zaměstnanci panují dobré vztahy, především mezi těmi, kteří zde pracují delší dobu. Ale pokud přijde někdo nový a chce spolupracovat, fungují dobré vztahy i u nich. A opravdu téměř vždy jsou si všichni ochotni pomoci a navzájem si důvěřují.

- 3. Jak hodnotíte předávání potřebných informací k práci od nadřízeného k podřízenému z hlediska srozumitelnosti, přesnosti, množství a včasnosti?**

Předávání informací u nás probíhá ústní a písemnou formou, vždy včas před zahájením výroby. Ostatní hlediska jsou dle mého také splněny.

- 4. Máte pocit, že komunikace mezi Vámi a zaměstnanci funguje dobře? Dáváte jim prostor k vyjádření a vyslechnete si jejich názory? Je něco, co byste v komunikaci se zaměstnanci změnil?**

Komunikace funguje dobře, názory zaměstnanců jsou vyslyšeny a akceptovány. Já jsem spokojen a myslím, že můj přístup také, takže bych nic neměnil.

- 5. Jaký význam dáváte zpětné vazbě ve firmě? Dostávají od Vás za odvedenou práci zaměstnanci vždy zpětnou vazbu? V jaké podobě a jakou formou nejčastěji?**

Zpětnou vazbu dostávají zaměstnanci ústně v pracovní době po splnění pracovních požadavků. Nejčastěji ode mě mohou slyšet poděkování, pochvalu, ale pochopitelně i kritiku, pokud byla práce vykonána špatně.

- 6. Jaké komunikační nástroje se ve firmě používají? Který z nich je podle Vás nejdůležitější a proč? Je zde nějaký komunikační prostředek, který byste rád ve firmě začal používat?**

Ve firmě používáme osobní komunikaci, e-maily, telefony, porady. U mě na úseku jsou na jednotlivých dílnách zavedeny nástěnky, kde se montážní pracovníci mohou informovat například o tom, jak mají výrobky vypadat nebo jakým postupem se mají výrobky vyrobit.

Z pohledu vedoucího výroby je nejdůležitější osobní komunikace, protože věci můžete vyřešit hned na místě.

**7. Víte o nějakých bariérách, které brání komunikaci?**

Jako bariéru ve firmě občas vidím některé zaměstnance, kteří nechtějí komunikovat.

**8. Máte pocit, že komunikace ve firmě probíhá dobře? Napadají Vás nějaké změny v komunikaci, které byste rád uvítal?**

V naší firmě je komunikace dostatečná, nic bych asi neměnil.

## **Abstrakt**

BÍŠKOVÁ, Tereza. *Interní komunikace v organizaci*. Plzeň, 2020. 61 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** interní komunikace, komunikační nástroje, zpětná vazba, vnitřní prostředí podniku, vnější prostředí podniku, SWOT analýza

Bakalářská práce se zabývá interní komunikací ve vybrané společnosti, ve které byla provedena analýza, a na základě výsledků byly navrženy změny vedoucí ke zlepšení situace. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je zaměřena na interní komunikaci, u které byly vysvětleny některé pojmy. Dále byl představen vybraný podnik, u kterého byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. V praktické části se analyzovala interní komunikace ve vybraném podniku pomocí dotazníků a rozhovorů. Z odpovědí bylo provedeno zhodnocení a následně doporučeno několik změn.

## **Abstract**

BÍŠKOVÁ, Tereza. *Internal communication in an organization*. Plzeň, 2020. 61 s. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** internal communication, communication tools, feedback, organization's internal environment, organization's external environment, SWOT Analysis

The bachelor thesis deals with internal communication in chosen company, in which an analysis was performed. Based on the results, changes were proposed to improve the situation. The thesis is divided into two parts. The theoretical part is focused on internal communication, in which some concepts have been explained. Furthermore, a selected company was introduced, in which an analysis of the internal and external environment was performed. In the practical part, the internal communication in the chosen company was analysed using questionnaires research and interviews. The responses were evaluated and subsequently several changes were recommended.