

# ANALÝZA KOMUNIKACE V MEZINÁRODNÍ SPOLEČNOSTI

Analysis of communications in international companies

Šárka Pindorová<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné,  
Univerzitní nám. 1934/3, 73340 Karviná  
Email: o141471@opf.slu.cz*

**Abstrakt:** Hlavním cílem článku bude vyhodnotit interní komunikaci v dané společnosti a posoudit informovanost napříč celou společností. Na základě zjištěných výsledků budou doporučeny opatření pro zlepšení komunikace, které vedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Bez dobré interní komunikace, by firma nemohla správně fungovat. Pokusíme se o zjištění, jak probíhá sdílení informací napříč firmou a jak lze vylepšit efektivní komunikaci, aby firma dosáhla velmi dobrých obchodních úspěchů.

**Abstract:** The main aim of the article is to evaluate the internal communication in that company and assess information across the company. Based on results will be recommended actions to improve communication, which leads to increased employee satisfaction. Without a good internal communication, the company would not operate properly. We will try to determine how the sharing of information across the company progress, and how you can improve effective communication that the company achieved very good commercial success

**Klíčová slova:** informace, kolektivní práce, komunikace, lidské zdroje

**Keywords:** Collective Works, Communication, Human Resources, Information

**JEL Classification:** A39, D80, O15

## Úvod

Nadnárodní firmy mají zásadní vliv na utváření mezinárodního hospodářského klimatu díky své kapitálové síle. Vznik nových nadnárodních společností je nedílnou součástí rozvoje ekonomiky v ČR. V této práci je věnovaná pozornost důležitým veličinám, které jsou neodmyslitelným podkladem pro rozhodování každého subjektu, který na mezinárodní trh s nabídkou přichází. Vrcholovými manažery bývají často zahraniční pracovníci. Na těchto pracovištích dochází k střetávání různých národností a kultur. Zahraniční manažeři se snaží o přenesení organizační kultury do těchto poboček z domácích poboček a to bývá ovlivňováno jejich vlastní kulturou. Problematika interkulturní komunikace úzce souvisí se střetáváním různých kultur.

**Budeme zjišťovat odpovědi na tyto výzkumné otázky:** Jak dlouho zaměstnanci pracují ve firmě? Jaká je spokojenost s komunikací? Jaký je důvod komunikačních problémů? Když chcete, aby Váš názor slyšel vrcholový management, komu ho sdělíte? Je komunikace s korejskými kolegy efektivní?

## 1 Teoretická rozprava

V práci budou jednotlivé pojmy popsány dle pohledu více autorů. V globálním měřítku, jak uvádí Heinzová (2007), je důležité, aby si lidé uvědomovali, jak je dnes komunikace důležitá. Komunikační dovednosti hrají velkou roli v globálním světě. Lidé se znalostmi cizích jazyků mají vyšší šance a lepší možnosti dostat se k pracovnímu místu, než kolegové, kteří umějí mluvit pouze jedním jazykem. Mezikulturní dovednosti jsou přínosem i pro studenty, kteří dnes mohou studovat v zahraničí. Pojem „komunikace“ nemá v literatuře jednu univerzální definici. Například Gibson (2002) definuje komunikaci jako proces, kdy dochází k výměně informací mezi příjemcem a odesílatelem. Může se stát, že zpráva, která je přijímána, je jiná, než byla původně odeslána. Jak uvádí Hayes (2003), je možné komunikaci dělit na verbální a neverbální. Neverbální komunikace výrazně doplňuje verbální komunikaci. Do neverbální komunikace lze zařadit postoje, gesta a projevy. Dále zkoumá, jaké faktory mají vliv na lidské jednání. Hlavně na to, jak přítomnost druhých lidí ovlivňuje sociální chování jedince. Do neverbální komunikace patří všechna nonverbální vyjádření, tj. způsob komunikace, kdy se nepoužije mluvené slovo. Patří sem: paralingvistika, proxemika, haptika, posturologie, kinezika, gestika, mimika a řeč očí.

### Vztahy na pracovišti

Při práci v podniku vznikají vztahy, které Koubek (2007) rozděluje na vztahy:

- mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením,
- odbory a zaměstnavatelem,
- nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi spolupracovníky.

Mezi vztahy na pracovišti je důležité umět zachovat neutralitu. Hlavně při vypjatějších situacích. Pro vedoucí pracovníky je důležité, aby je nikdo nemohl obvinít z toho, že někomu straní a naopak je žádoucí, aby stáli na straně celého týmu jako celku. Vedoucí pracovníci a další manažeři musejí zvládat stresové situace a s citem a přátelsky vyřešit spory, aniž by promarnili drahocenný čas. Nesmí se nechat vtáhnout do sporu a hned někomu přičítat vinu, nekritizovat podřízené ani jiné kolegy za citové výbuchy (pokud není osobní) a nesmí ztratit vlastní klid, protože pak ztratí důvěru ostatních a ubere vážnost situace.

## 2 Sběr dat a formulace otázek

Existuje mnoho různých technik sběru dat, které potřebuji získat pro to, abych si konfrontovala svoje teoretické předpoklady s praxí a vysvětlila chování zkoumaného systému, či odhalila nějaký problém, který si zaslouží řešení. Ve své práci využiji metodu sběru dat prostřednictvím dotazníků

- **Dotazník**, při kterém respondenti písemně odpovědí na otázky tištěného, nebo elektronického formuláře. (HAGUE, P., 2003)

Vyplněné dotazníky budou získány z firmy XXX NOVAK. Tento dotazník vyplní zaměstnanci na různých úrovních a manažeři. Dotazníky budou formulovány tak, aby respondenti měli snadný výběr odpovědi a aby nebyli zaměstnanci zbytečně zatěžováni. V přílohách v této práci byly vypracovány konkrétní dotazníky. Které budou v rámci výzkumu ještě rozšířeny a zpřesněny. Otázky jsou orientované cíleně, aby byly zjištěny informace, které jsou potřeba pro daný výzkum a nalezení odpovědí na výzkumné cíle.

### 3 Metodologie výzkumu

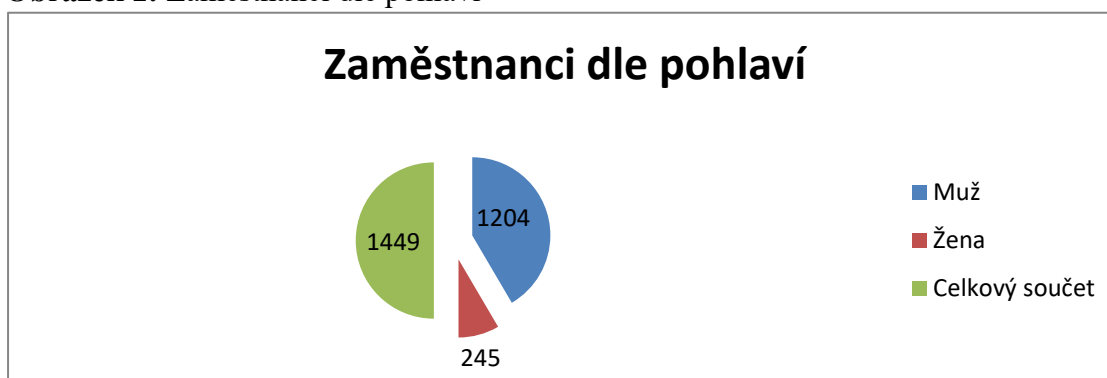
Smíšený výzkum bude obsahovat popis a interpretaci jednotlivých zjištění. Jeho podstatou bude vytvořit komplexní obraz o zkoumaném problému a přesně identifikovat negativní jevy. Důraz bude kladen na způsob, jakým respondenti vnímají komunikaci a její pozitivní a negativní jevy a zdroje informací. Výzkumník pátrá po pravidelnostech v těchto datech a dle významu těchto dat budou formulovány předběžně závěry a výstupem by mohly být určeny možnosti rozvoje manažerů v předávání informací na různých úrovních řízení a přeměna současného stavu daných problémů v preferovaný stav. (HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE G.J. , 2007)

### 4 Charakteristika zkoumaného vzorku

#### Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

- Věková struktura zaměstnanců
- Rozdělení dle oddělení a pracovního zařazení
- Zaměstnanci produkční divize nebo administrativní části.

Obrázek 1: Zaměstnanci dle pohlaví

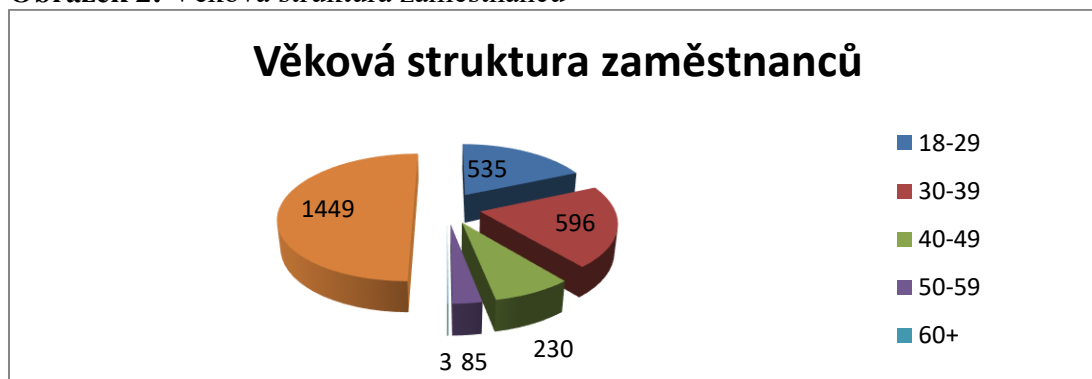


Zdroj: Vlastní zpracování

### 5 Vyhodnocení počtu zaměstnanců

V rámci výzkumu jsme porovnali počty zaměstnanců dle pohlaví. Zjistili jsme, že 83% tvoří muži a 17% ženy z celkového počtu 1449 pracovníků. Tento poměr mezi muži a ženami není neobvyklý v automobilovém průmyslu.

Obrázek 2: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 Vyhodnocení věkové struktury

Vypočtete empirické charakteristiky, modus a kvantily variační řady.

**Tabulka 1:** Vyhodnocení věkové struktury

Věk	$x_i$	$f_i$	$m_1$	$n_2$	$n_3$	$n_4$
18-29	0	535	0	45159,43	-414902	3811915
30-39	1	596	596	39952,95	-327115	2678252
40-49	2	230	460	11881,84	-85400,7	613817,5
50-59	3	85	255	3254,238	-20135,6	124589
60+	4	3	12	80,73047	-418,789	2172,47
	$\Sigma$	<b>1449</b>	<b>9,1875</b>	<b>696,7305</b>	<b>-5888,7</b>	<b>50213,52</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Střední hodnota  $m_1 = 9,1875$  (1)

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_i f_i \cdot x_i \quad (2)$$

Koeficient šikmosti je -0,3202. Rozptyl má hodnotu 696,7305 a směrodatná odchylka je 26,39565. Exces = -2,89656.

**Modus** statistického souboru  $Mo(x)$  je ta hodnota argumentu  $X$ , která má největší absolutní četnost. Modus = 2

### Co zjišťujeme

- Jak dlouho zaměstnanci pracují ve firmě? Jsou spokojeni se zaměstnáním ve firmě?
- Jsou zaměstnanci loajální? Jak zaměstnanci hodnotí celkové fungování firmy?

### Empirický $p$ -kvantil

je taková hodnota  $x_p$ , pro kterou platí, že  $100p$  procent prvků souboru je nanejvýš rovných  $x_p$ . V našem příkladu jsou 3 kvantily.

Šetření spokojenosti zaměstnanců bylo zjišťováno formou dotazníků u 1449 zaměstnanců a výběrový vzorek byl rozdělen do dvou základních divizí a to oddělení MT (montážní hala, údržba, lakovna, kontrola produkce, lisovna, svařovna a převodovkárna). Oddělení TT zahrnuje administrativní a prodejní oddělení, finanční oddělení, zakázkové centrum a oddělení kvality a produkční oddělení,

### Charakteristika modulu

Tento modul analyzuje loajalitu k zaměstnavateli, a jakou mají zaměstnanci motivaci. Tento modul je rozdělen do jednotlivých témat, které subjektivně hodnotí firmu jako celek a vztahy zaměstnanců ke společnosti. Z běžné praxe je známo, že zaměstnanci, kteří mají kladný vztah k dané firmě, zůstávají v této společnosti dlouhou dobu. Také jsou ochotni pracovat více nad rámec své náplně práce uvedené v jejich pracovní smlouvě. Není pak výjimkou, že doporučují svou firmu ostatním a prezentují ji jako velmi dobrou práci.

**Tabulka 2:** Délka odpracovaných let

Délka pracovního poměru u zaměstnanců	MT	TT	Celkem		
			Počet respondentů	% ze všech účastníků	% z celé firmy XXXNOVÁK zaměstnanců
Méně než 1 rok	36	7	43	3%	2%
1 - 3 roky	36	57	93	6%	4%
3 - 5 roků	46	336	382	26%	15%
<b>přes 5 let</b>	<b>151</b>	<b>780</b>	<b>931</b>	<b>64%</b>	<b>37%</b>
<b>Celkem</b>	<b>269</b>	<b>1180</b>	<b>1449</b>	<b>100%</b>	<b>58%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7 Interní komunikace

Na základě celkové spokojenosti v práci lze předvídat neboli predikovat efektivitu práce. Některé obecné charakteristiky ukazatele pracovní spokojenosti, které byly zjištěny v řadě odborných studií, měly tyto závěry. Celková pracovní spokojenost je zpravidla vyšší u starších zaměstnanců. Pracovní spokojenost také obecně narůstá podle stupně dosaženého vzdělání a kvalifikace. Lidé s vyšším vzděláním jsou v práci celkově spokojenější než lidé se vzděláním nižším. Rovněž dělnické profese jsou většinou méně spokojeny v porovnání s administrativou, techniky či vedoucími pracovníky.

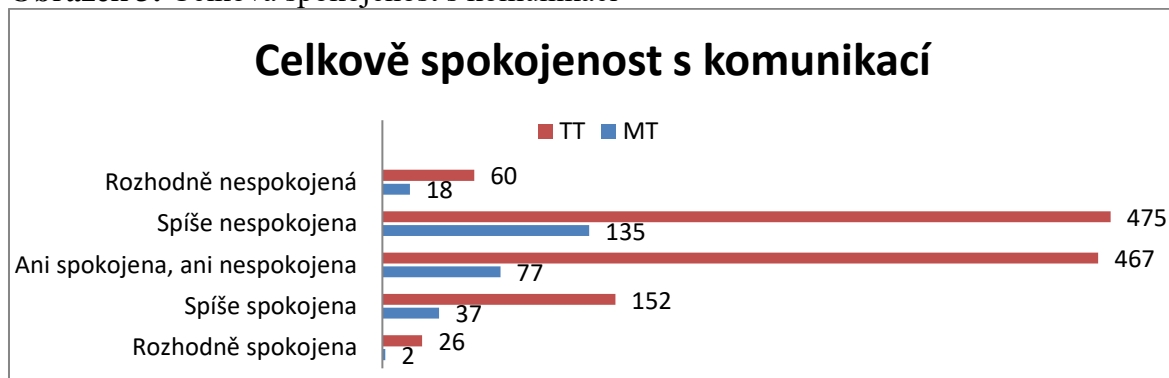
**Tabulka 3:** SPOKOJENOST S KOMUNIKACÍ

Q1: Celkově jsem spokojený/á s komunikací				
	MT	%	TT	%
Rozhodně spokojena	2	0,74%	26	2,20%
Spíše spokojena	37	13,75%	152	12,88%
Ani spokojena, ani nespokojena	77	28,62%	467	39,58%
Spíše nespokojena	135	50,19%	475	40,25%
Rozhodně nespokojená	18	6,69%	60	5,08%
Celkový součet	269	100,00%	1180	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově spokojených respondentů je 40,25%, 39,58% má neutrální postoj, nespokojených zaměstnanců s komunikací je 39,58%, což znamená, že je nutné zlepšit komunikaci ve firmě a najít řešení pro zvýšení spokojenost.

**Obrázek 3:** Celková spokojenost s komunikací



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento modul se opírá o data z otevřených otázek, kde se respondenti slovně vyjadřovali o tom, co jim v podniku vadí, a naopak, čeho si na podniku váží. Z těchto otevřených otázek je zřejmé, že 467 zaměstnanců z oddělení TT a 77 zaměstnanců z oddělení MT mají neutrální postoj a nemají k této otázce jasné stanovisko.

**Tabulka 4:** Důvod komunikačních problémů

Q 2: Jaký je důvod komunikačních problémů?	MT	%	TT	%
Nepochopení místní kultury korejskými kolegy	1	0,37%	14	1,19%
Mé nepochopení zvyklostem korejské kultury	1	0,37%	2	0,17%
Nedostatek času na komunikaci z důvodu nadměrného množství práce	10	3,72%	30	2,54%
Vzájemná nedůvěra	10	3,72%	6	0,51%
Pocit nadřazenosti u korejských kolegů	7	2,60%	37	3,14%
Nedostatečná znalost jazyků u korejských kolegů	8	2,97%	37	3,14%
Neochota korejských kolegů sdílet informace	26	9,67%	16	1,36%
Vzájemná neochota komunikovat	1	0,37%	6	0,51%
Necítím potřebu mluvit s korejskými kolegy	3	1,12%	19	1,61%
Jiné	10	3,72%	15	1,27%
Souhlasí, že komunikace je efektivní	192	71,38%	998	84,58%

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové hodnocení aspektů ze strany zaměstnanců přehledně ukazuje, jaké mohou být důvody pro komunikační problémy. Měli bychom si všimnout nejen samotné výše kladných nebo záporných odpovědí, ale také jaké pořadí jednotlivé aspekty v žebříčku zaměstnanců zaujímají. Z výsledku analýzy lze konstatovat, že komunikace ve firmě je efektivní a souhlasí s touto odpovědí 71,38% zaměstnanců u divizi MT a 84,8% u divizi 84,58%. Nejvíce zásadní problém, který vyplývá ze zjištěné studie je poznatek, že zaměstnancům se nelíbí, že korejské kolegové nejsou ochotni sdílet informace, která může být spojená s nedostatečnou znalostí anglického jazyka u korejských kolegů.

**Tabulka 5:** Vrcholový management

Q 3: Když chcete, aby Váš názor slyšel vrcholový management, komu ho sdělíte?	MT	%	TT	%
Zástupci oddělení zaměstnaneckých vztahů	28	10%	260	22%
Nadřízenému	179	67%	390	33%
Odborům	5	2%	91	8%
Prezidentovi / viceprezidentovi společnosti	9	3%	14	1%
Vyjádřím se v dotazníkovém šetření	18	7%	39	3%
Využiji schránku dotazů a návrhů	30	11%	386	33%
<b>Celkový součet</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>	<b>1180</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci výzkumu jsme si prověřili, že nejvíce zaměstnanců důvěruje vyjádření se prostřednictvím schránky dotazů a návrhů. Oslovili jsme 1449 respondentů a z toho 33 % (416 zaměstnanců) by využilo tuto možnost pro vyslovení svého názoru. Další velmi významnou část zaujímá sdělení svého názoru svému nadřízenému a tímto způsobem říká svůj názor 33% zaměstnanců, což je velmi pozitivní zjištění a svědčí to o dobré komunikaci s nadřízeným.

**Tabulka 6:** Komunikace s korejskými kolegy

Q 4: Je komunikace s korejskými kolegy efektivní?	MT	%	TT	%
Rozhodně nesouhlasím	16	6%	44	4%
Nesouhlasím	61	23%	138	12%
Neutrální	97	36%	784	66%
Souhlasím	85	32%	191	16%
Rozhodně souhlasím	10	4%	23	2%
<b>Celkový součet</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>	<b>1180</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při analýze efektivnosti komunikace byly rozloženy odpovědi na celé škále a rozděleno do dvou skupin zaměstnanců úseků MT a TT. Když počítáme s odpovědi bez hodnoty „neutrální“, kterou tvořilo 80%, tak jsme došli k závěru, že z celkového počtu respondentů 1449 se vyjádřilo 18% respondentů nesouhlasem a 21% zaměstnanců souhlasí s efektivní komunikací.

## Závěr

Každá společnost usiluje o to, aby měla spokojené zaměstnance a tím eliminovala fluktuaci a měla loajální zaměstnance. Zaměstnanci jsou cenným zdrojem a nedílnou součástí pro dosažení úspěchu firmy. Na základě celkové spokojenosti v práci lze predikovat efektivitu práce. Ve společnosti XXX proběhl výzkum. Tato společnost podniká v oblasti automobilového průmyslu a patří mezi velmi významné společnosti v tomto oboru. V této společnosti nám vyplnilo dotazník 1449 zaměstnanců dle jednotlivých divizí. Jedna divize je

nazvaná MT patří tam lisovna, svařovna, lakovna, finální montáž a převodovkárna. Druhá divize je TT, která zajišťuje kvalitu, kontrolu, plánování, finance a nákup. K vyhodnocení a zpracování otázek z dotazníku byly použity grafy a tabulky pro lepší orientaci a přehlednost.

Z praxe je známo, že zaměstnanci, kteří jsou v práci spokojeni, zůstávají ve společnosti dlouhou dobu a jsou loajální. Více než 5 let pracuje v této firmě 931 zaměstnanců, což je 64% z celkového počtu 1479 respondentů. Celkově spokojených zaměstnanců s komunikací ve firmě je 39,58%, ale je nutné, aby zaměstnanci a vedení více mezi sebou komunikovali. Hovoření o problémech a hledání řešení musí být nedílnou součástí profesionality a manažerských schopností. Je to postaveno na trpělivosti při předávání informací, protože často pak může dojít k nedorozumění z důvodu toho, že se vzájemně obě strany nepochopily zcela správně. Nebo díky kulturní odlišnosti. Bylo zjištěno, že největším důvodem komunikačních problémů je nadměrné množství práce a vzájemná nedůvěra, způsobená kulturní odlišností a to má za důsledek neochotu korejských kolegů sdílet informace. Vedoucí pracovníci by měli více sdílet informace a uvědomit si, že všichni zaměstnanci bez rozdílů tvoří společný podnik. Na druhou stranu je nutné podotknout, že neochota sdílet informace je u vrcholového managementu, ale ne u středního managementu. Protože z odpovědí na otázku komu sdělíte svůj názor, tvoří velmi významnou část z kladných odpovědí zaměstnanců, že o svůj názor se podělí se svým nadřízeným. Tímto způsobem říká svůj názor 33% respondentů, což je velmi pozitivní zjištění a svědčí to o dobré komunikaci s přímým nadřízeným. Konflikty se na pracovišti mezi českými a korejskými kolegy na různých úrovních patrně budou vyskytovat, ale lze je zmírnit a časem eliminovat úplně.

Hlavní cíl článku byl splněn v rámci části vyhodnocení interní komunikace v dané společnosti a byla posouzena informovanost napříč celou společností. Výše bylo uvedeno zjištění, co je největším důvodem komunikačních problémů a jaké jsou příčiny neochoty sdílet informace a jak předejít nebo eliminovat tyto veličiny. Bez dobré interní komunikace, by firma nemohla správně fungovat. Efektivní komunikací lze dosáhnout lepších obchodních úspěchů.

Na základě zjištěných výsledků bych doporučila tyto opatření pro zlepšení komunikace, které by vedly, dle mého názoru, ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci se nesmí bát ozvat se a nebrat si pracovní záležitosti příliš osobně. Zaměstnanci by přivítali lepší vysvětlení, proč je třeba striktně dodržovat některé zásady a pracovní postupy nebo zvyky. Přestože není zcela vidět na první pohled lze konstatovat, že na pracovišti se vyskytuje také mezigenerační střety. Je potřeba se zaměřit na větší vzájemnou úctu a toleranci napříč celou firmou bez ohledu na věk. Aby se eliminovala fluktuace zaměstnanců a došlo k bezproblémovému předávání zkušeností ve firmě. Je nutné se zaměřit na to, aby zaměstnanci měli zpětnou vazbu na jejich vykonanou práci a tím by měli zaměstnanci motivující pracovní podmínky a viděli smysl své práce z širšího pohledu. Pokud má vedoucí pracovník ve svém týmu někoho, o koho má opravdu zájem i do budoucna a splňuje představy dobrého pracovníka, bylo by dobré, aby se management zajímal o jeho pracovní smlouvu a poskytnul motivující finanční ohodnocení a hlavně si s ním o budoucnosti a vyhlídkách pro danou pozici pohovořil.

Firma by mohla vynaložit více prostředků na proškolení ohledně kulturních rozdílů. Mohlo by se tak částečně předejít případným konfliktům a zbytečným střetům na pracovišti, které pro firmu představují náklady navíc. Například další náklady navíc vznikají v případě velké fluktuace zaměstnanců při zaškolování nových zaměstnanců. Tím se snižuje efektivita práce, která by byla určitě vyšší, kdyby se stávající zaměstnanci plně věnovali práci a nemuseli



zaučovat neustále nové zaměstnance. Toto je jistě oblast, která by se dala podrobněji prozkoumat v dané firmě a může být námětem pro další výzkumný článek.

## Literatura

- [1] BRUNET-THOMTON,R., 2010. *Ingroduction to cross-cultural management. Theory and practice.* Praha: Oeconomica. ISBN 978-80245-1683-7.
- [2] GIBSON, R., 2002. *Intercultural business communication.* Oxford: 1 st internationaledition, Oxford University Press., 111 s. ISBN 978-01-9442-180-5.
- [3] HAGUE, P., 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků.* Translated by Vilém Jungmann. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-917-8.
- [4] HAYES, N. , 2003. *Základy sociální psychologie.*3.vyd. Praha: Portál. 166 s. ISBN 80-7178-763-9.
- [5] HEINZOVÁ, K. , 2007. *Interculturalcommunication: (updatededition).* 1. vyd. Karviná: Slez-ská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 72 s. ISBN 978-80-7248-401-0.
- [6] KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů.* 4 vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.