



Využití ICT v interní komunikaci

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Kristýna Kupcová

Vedoucí práce:

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.

Katedra informatiky





Zadání diplomové práce

Využití ICT v interní komunikaci

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Kupcová**
Osobní číslo: E18000551
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra informatiky
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Význam komunikace v organizaci
2. Nástroje ICT vhodné pro komunikaci
3. Návrh vhodného řešení komunikace (pomocí případové studie)
4. Vyhodnocení návrhu

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- HOLÁ, Jana. 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, ISBN 978-80-7560-099-8.
- VEBER, Jan a Jitka SRPOVÁ, J. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, . ISBN 978-80-247-4520-6.
- VYMĚTAL, Jan. 2009. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2614-4.
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci* 2011. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2636-3.
- RUCK, Kevin. 2016. *Exploring internal communication: towards informed employee voice*. 3rd ed. London: Routledge, . ISBN 9781315255620.
- Elektronická databáze článků ProQuest (<http://knihovna.tul.cz/>).

Konzultant: Mgr. Marek Slezák

Vedoucí práce:

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
Katedra informatiky

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

22. září 2022

Bc. Kristýna Kupcová

Využití ICT v interní komunikaci

Anotace

Tato diplomová práce se věnuje tématu využití ICT nástrojů v interní komunikaci. Cílem je obeznámit se s problematikou interní komunikace v konkrétní organizaci a na základě analýzy odhalit slabá místa, pro která budou navržena vhodná řešení. První část práce definuje základní pojmy týkající se tohoto tématu a je zaměřená na teoretická východiska interní komunikace a ICT nástrojů. Druhá část se zabývá analýzou interní komunikace v konkrétní společnosti pomocí metody pozorování a dotazníkového šetření. Analýza je následně vyhodnocena a jsou poskytnuta doporučení pro zlepšení interní komunikace.

Klíčová slova

Analýza, ICT nástroje, informační systém, interní komunikace, komunikace

ICT Tools In Internal Communication

Annotation

This diploma thesis deals with the topic of using ICT tools in internal communication. The aim of this thesis is to be well acquainted with the issue of internal communication in a specific organization and to detect weak points and provide a suitable suggestions based on analysis. The first part of the thesis defines the basic concepts related to this topic and is focused on the theoretical basis of internal communication and ICT tools. The second part deals with the analysis of internal communication in a specific company using the method of observation and questionnaire surfy. The analysis is then evaluated and recommendations for improving internal communication are provided.

Keywords

Analysis, communication, ICT tools, information system, internal communication

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Kláře Antlové, Ph. D., za odborné vedení, ochotu, trpělivost a rady, které mi během vypracování této práce poskytla.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk a značek	15
Úvod	16
1 Komunikace	17
1.1 Proces komunikace	17
1.2 Význam komunikace	19
2 Interní komunikace.....	20
2.1 Cíle interní komunikace.....	21
2.2 Efektivní interní komunikace.....	22
2.3 Důsledky neefektivní interní komunikace	25
2.4 Poruchy v komunikaci	27
2.5 Bariéry v komunikaci.....	28
3 Nástroje a kanály interní komunikace.....	31
4 Informační systémy a technologie v komunikaci.....	34
4.1 Nástroje ICT v interní komunikaci	35
4.1.1 Intranet.....	35
4.1.2 E-mail	35
4.1.3 Telekomunikace.....	36
4.1.4 Instant messaging	36
4.1.5 Informační systémy jako nástroj interní komunikace.....	37
4.2 Dopady IT na komunikaci	39
4.3 Vliv pandemie Covid na ICT nástroje v interní komunikaci	39
5 Představení vybrané společnosti	41
5.1 Organizační struktura.....	42
6 Analýza interní komunikace.....	44
6.1 Hypotézy	44

6.2	Pozorování	44
6.2.1	Využívané ICT nástroje vybranou společností.....	46
6.3	Dotazníkové šetření	52
6.3.1	Sociodemografické otázky	53
6.3.2	Otázky týkající se interní komunikace obecně.....	56
6.3.3	Otázky týkající se využití ICT nástrojů v interní komunikaci.....	62
7	Vyhodnocení analýzy interní komunikace	71
7.1	Srovnání vyhodnocení s hypotézami	73
8	Doporučení a závěrečná shrnutí na základě zjištěných skutečností.....	75
	Závěr.....	78
	Seznam použité literatury	80
	Seznam příloh.....	83

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma komunikačního modelu	17
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti XYZ a.s.	42
Obrázek 3: Rozložení zaměstnanců podle pohlaví	53
Obrázek 4: Věková struktura zaměstnanců	53
Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti XYZ a.s.	54
Obrázek 6: Zastoupení pracovních pozic ve společnosti XYZ a.s.	55
Obrázek 7: Struktura personálu podle let pracujících pro společnost XYZ a.s.	56
Obrázek 8: Spokojenost zaměstnanců s nastavením osobních komunikačních kanálů.....	57
Obrázek 9: Názor zaměstnanců na komunikaci mezi pracovišti	57
Obrázek 10: Spokojenost zaměstnanců s množstvím informací k výkonu své práce	58
Obrázek 11: Zkušenost zaměstnanců s cestou informací skrze neoficiální zdroje.....	59
Obrázek 12: Typ vztahů a komunikace ve společnosti XYZ a.s.	59
Obrázek 13: Komunikační dovednosti nadřízeného hodnocené zaměstnanci.....	60
Obrázek 15: Hodnocení úrovně interní komunikace	61
Obrázek 14: Hodnocení významnosti interní komunikace zaměstnanci pro jejich pozici..	61
Obrázek 16: Slabé stránky interní komunikace	62
Obrázek 17: Hodnocení důležitosti technologií v interní komunikaci	63
Obrázek 18: Využití informačních technologií zaměstnanci k interní komunikaci.....	64
Obrázek 19: Nejpoužívanější ICT nástroj k interní komunikaci	64
Obrázek 20: Struktura zaměstnanců, kteří vlastní služební telefon.....	65
Obrázek 21: Využití konkrétních programů zaměstnanci.....	66
Obrázek 22: Struktura využívaných programů k interní komunikaci	66
Obrázek 23: Přehlednost programů dle názorů zaměstnanců.....	67
Obrázek 24: Názor zaměstnanců na zaškolení v oblasti používaných informačních a komunikačních technologií	68
Obrázek 25: Názor zaměstnanců na proškolení v oblasti ICT nástrojů	69
Obrázek 26: Preference zaměstnanců - osobní kontakt oproti ICT nástrojům.....	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní typy šumu	18
-------------------------------------	----

Seznam použitých zkratek a značek

CMS	Content Management Systems
DMS	Document Management Systems
DSS	Decision Support Systems
EIS	Executive Information Systems
ERP	Enterprise Resource Planning
EUSOMA	European Society of Mastology
HR	Human Resources
ICT	Internal and Communication Tools
IM	Instant Messaging
IS	Informační systém
MIS	Management Information Systems
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
TPS	Transaction Processing System
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky

Úvod

Komunikace je nedílnou součástí našich životů, je prostředníkem pro předávání a získávání informací, poznatků, znalostí a dat. Snaha o efektivní komunikaci je vyvíjena nejen v soukromém životě, ale i v pracovním, zejména pak uvnitř organizace, kde začíná úspěch každé firmy. Je prokázáno, že interní komunikace má vliv na efektivitu podniku, z čehož plyne, že efektivní interní komunikace může značit konkurenční výhodu a napomoci tak podniku dosáhnout svých cílů.

Cílem této diplomové práce, na téma využití ICT nástrojů v interní komunikaci, je analyzovat interní komunikaci v konkrétní organizaci, analýzu vyhodnotit a navrhnout případná možná řešení pro zlepšení interní komunikace. Tyto doporučení mohou posunout komunikaci na vyšší úroveň a celkově tak vylepšit procesy ve firmě.

Práce se pohybuje ve dvou rovinách, teoretické a praktické. První část je zaměřená na definování základních pojmů, přiblížení si procesu komunikace a jejího významu, dále se zabývá interní komunikací, jejími cíly a faktory, které ji ovlivňují, ale také důsledky neefektivní interní komunikace, které mohou být způsobeny poruchami a bariérami, jež jsou zde také rozebrány. Následují kapitoly věnované kanálům interní komunikace a ICT nástrojům a jejich typům. Druhá část této práce je zaměřená na praktickou část, kde je v konkrétní organizaci provedena analýza metodou pozorování a dotazníkového šetření. V úvodu druhé části je organizace představena, pak se práce věnuje samotné analýze, nejprve pozorování, které bylo provedeno autorkou této práce a poté dotazníkovému šetření, které bylo určeno pro zaměstnance společnosti. Praktická část vychází z teoretických poznatků uvedené v první části.

Vymětal (2008, s. 9) uvádí ve své publikaci výrok neznámého autora:

„Komunikace není všechno, ale je za vším.“

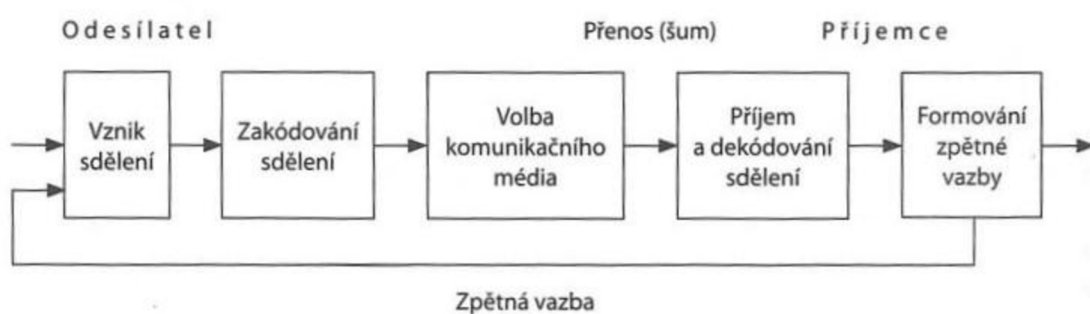
1 Komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare*, tedy stýkat se, které vychází z latinského *communicatio* – komunikace, spojení, spojování. Komunikace je definována jako přenos, sdělování či výměna informací. Je to proces předání informací za účelem dorozumění, jehož klíčovým prvkem je efektivita. Předmětem jsou data, informace a znalosti (Orel, 2011).

V širším pojetí lze komunikaci pojmut nejen jako výměnu informací mezi lidmi, která se označuje jako sociální, ale i jako komunikaci mezi neživými organismy (např. světla semaforu, možnost nastavení teploty v místnosti či komunikace mezi člověkem a zvířetem nebo člověkem a přírodou). Sociální komunikaci rozlišujeme ústní (rozhovor, porada, výuka, diskuze apod.), písemnou (např. zpráva, e-mail, poznámka nebo dopis) a vizuální (grafy, tabulky či prezentace), z hlediska komunikačních prostředků se komunikace vymezuje na verbální (mluvené slovo), neverbální (pohyby, gesta, komunikace tělem) a realizovanou činy a skutky (Vymětal, 2008).

1.1 Proces komunikace

Již bylo řečeno, že komunikace je určitý proces. Jak tento proces komunikace probíhá, lze vysvětlit na komunikačním modelu podle Vymětala (2008), jehož schéma můžeme vidět na následujícím obrázku.



Obrázek 1: Schéma komunikačního modelu

Zdroj: Vymětal (2008)

Za vznik sdělení se považuje okamžik, kdy se odesílatel rozhodne, že je určitou informací třeba předat, odeslat. Tato informace musí mít konkrétní formu, kdy se přistupuje k zakódování sdělení, tedy převodu informace do smysluplné formy. Forma může být verbální nebo neverbální a je třeba zajistit, aby sdělení bylo jasné, stručné a pochopitelné.

Existují základní pravidla, která by se měla dodržovat, z nichž mezi nejdůležitější patří srozumitelnost, konkrétnost a jasně definovaný záměr. Pokud je sdělení zakódované, přechází se k volbě komunikačního média. Při rozhodování jaké komunikační médium je nejvhodnější, se musí vzít v úvahu řada faktorů - náklady, rychlost, přesnost, charakter sdělení, charakter příjemce, rozsah komunikace nebo význam zpětné vazby. Komunikačním médiem může být například rozhovor, porada, e-mail, prohlášení nebo i neverbální komunikační prvky.

Před dekódováním sdělení je třeba si dát pozor na tzv. komunikační šum, ke kterému může dojít a může příjemci znesnadnit dekódování sdělení či ho nějakým způsobem narušit nebo deformovat. Rozlišují se čtyři základní typy šumu, které Vymětal (2008) popisuje v tabulce uvedené níže.

Tabulka 1: Základní typy šumu

Typy šumu	Popis	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení.	Reálný hluk v prostředí odesílatele, hluk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle na obličej, poruchy telekomunikační sítě.
Fyziologické	Vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce.	Vada zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti, pocit hladu.
Psychologické	Poznávací nebo mentální interference.	Předpojatost a klamné úsudky o odesílateli nebo příjemci, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek).
Sémantické	Rozdílně chápané významy.	Odlíšné jazyky, používání slangu a žargonu, specializovaných termínů, kterým příjemce nerozumí.

Zdroj: vlastní zpracování podle Vymětala (2008)

Jako příklad sémantického šumu můžeme uvést komunikaci mezi IT oddělením a zaměstnanci, kdy IT pracovníci používají terminologii neznámou pro běžné zaměstnance. Ze skupiny psychologických šumů jsou to např. osobní emoce ze soukromého života, které způsobí, že pracovník je těmito emocemi ovlivněn a v zaměstnání se nesoustředí tak, jak by měl.

Pokud se dále budeme držet komunikačního modelu, jakmile příjemce obdrží sdělení, musí ho dekódovat. Aby došlo ke správnému interpretování sdělení, platí zde určité podmínky, které by měl příjemce dodržet. Základní podmínkou je aktivní naslouchání, kdy příjemce musí vnímat, co mu odesílatel sděluje, následuje zájem, akceptace, empatie a verifikace

sdělení (ověření, zda je sdělení správné a přesné). Posledním krokem v komunikačním modelu je zpětná vazba, kdy příjemce dá na vědomí svůj názor odesílateli, např. že úkol vypracuje, že souhlasí nebo jen, že rozumí a zprávu obdržel.

1.2 Význam komunikace

Komunikace je předpokladem pro soužití a prostředkem pro utváření společnosti. Je základním pilířem existence člověka jako lidské bytosti, která prahne po informacích a stejně jako je pro její existenci nutný příjem a výdej látek a energií, tak je to i přísun informací. Bez komunikace mezi lidmi, společnostmi a institucemi by dnes civilizace nemohla existovat (Orel, 2011).

V posledních letech se důležitost komunikace dostala do popředí ve všech oblastech života. Tzv. komunikační gramotnost (komunikační dovednosti) se vyžaduje od studentů po vrcholové manažery. Zaměstnavatelé řadí schopnost komunikace mezi základní podmínky pro přijetí zaměstnance – testuje se schopnost verbální i neverbální komunikace, schopnost prezentovat, přednášet a podávat informace a také schopnost spolupráce v týmu (Vymětal, 2008).

Ve výrobních organizacích vzrostly požadavky na komunikační strategii a obecně v oblasti obchodu a marketingu je efektivní komunikace základem pro úspěch na trhu. Trendy poslední doby staví komunikaci do důležité a významné pozice, kde schopnost se získanými informacemi dále pracovat, sdílet, šířit a analyzovat je, bývá stěžejní v konkurenčním prostředí.

Co se týče komunikace uvnitř organizace, je klíčovým prvkem úspěchu celé firmy. Jak uvádí Holá (2017), existují empirické důkazy o kladném vztahu mezi interní komunikací a efektivitou podniku. Kromě základní funkce komunikace, tedy sdělení informací, je interní komunikace využívána také jako motivační nástroj, který zvyšuje produktivitu, snižuje absenci i náklady a navyšuje kvalitu produktů a poskytovaných služeb.

2 Interní komunikace

Interní neboli vnitrofiremní komunikace je důležitým nástrojem firemní kultury a nástrojem pro stanovení firemních hodnot. Je to propojení napříč společnostmi pomocí komunikace (Hloušková, 1998).

Holá (2011, s. 13) definuje interní komunikaci jako „komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků.“

Komunikace v rámci firmy může vznikat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi spolupracovníky, či mezi jednotlivými útvary. Kromě těchto forem komunikace však do interní komunikace také spadá to, jak firma promlouvá ke svým zaměstnancům prostřednictvím nejenom slov a písemných dokumentů, ale také skrz firemní vize, strategie, cíle, tradice, firemní rituály, know-how, úspěchy a neúspěchy firmy, dále skrze věci, které motivují a ovlivňují chování zaměstnanců jako odměňování a sankcionování, projevený či neprojevený zájem vedení o své zaměstnance, úroveň a kultura pracovního prostředí, spokojenost s pracovními pomůckami, pověst firmy, pověst a chování vedení a vrcholového managementu firmy, atmosféra ve firmě a v neposlední řadě úroveň jednání se zákazníky a veřejností. Můžeme tedy říci, že do interní komunikace spadá téměř vše, co se ve firmě i mimo ni děje, pokud to s firmou jakkoli souvisí (Hloušková, 1998).

Vnitropodniková komunikace má následující funkce: poskytuje informace zaměstnancům i manažerům o cílech organizace, jejich průběžném plnění a pomáhá se způsoby jejich dosažení, poskytuje spolupracovníkům potřebnou výměnu informací a snaží se motivovat zaměstnance a manažery k hledání nových řešení a postupů, tak aby bylo dosaženo plnění strategických cílů (Vymětal, 2008).

Aby tyto funkce byly naplněny, musí být dodrženy určité podmínky. Mezi prvotní podmínky pro fungování vnitrofiremní komunikace patří správná organizace práce, dobře zvolená personální strategie a jasně dané firemní cíle a vize, jež jednotně chápe vrcholový management, který nese nejvyšší odpovědnost za úroveň vnitrofiremní komunikace. Dalšími podmínkami jsou kvalifikovaný a soudržný tým vrcholového managementu, výcvik tohoto týmu a ostatních vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci, pravidelné hodnocení zaměstnanců a jejich feedback vůči vedoucím pracovníkům a zachování komunikačních principů a komunikační etiky (Hloušková, 1998).

2.1 Cíle interní komunikace

Cíle interní komunikace definují různí autoři odlišně. Dle Jandy (2004) není hlavním cílem spokojený zaměstnanec, ten je pouze přidanou hodnotou správné vnitřní komunikace, ale cílem je spokojený zákazník. Stejný pohled na tuto problematiku uvádí ve své publikaci také Horáková a kol. (2000, s. 135): „*Konečným cílem interní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.*“

Autorky Hloušková (1998) a Holá (2017) vymezují cíle interní komunikace z jiného úhlu. Hloušková (1998) je formuluje do čtyř následujících bodů:

- tvárnost a do jisté míry ovlivnění postojů a chování pracovníků,
- vzájemný soulad mezi nadřízenými a podřízenými a mezi kooperujícími jednotkami,
- informační a motivační propojenost firmy,
- úspěšný provoz komunikačního systému na základě zpětné vazby.

K naplnění těchto cílů je potřeba dle autorky vytvořit vyhovující podmínky. První a nezbytnou podmínkou je znalost cílů firmy pro všechny zaměstnance a s tím související druhá podmínka, že všichni zaměstnanci znají poslání a cíle svého útvaru či týmu. Mezi další podmínky se řadí předpoklad, že pracovníci dobře znají svou úlohu a konkrétní úkoly, znají systém firmy, tedy systémy odměn, kariérního postupu, hodnocení atd., pracovníci jsou informováni v otázkách a postojích vedení k aktuálnímu dění, dále mají zaměstnanci dostatek informací od svých spolupracovníků k výkonu práce, vedoucí pracovníci znají pracovní náplně svých zaměstnanců, umí se přizpůsobit změnám a využívají zpětných vazeb k rozpracování firemních vizí a cílů. Poslední uvedenou podmínkou je, že firemní kultura bude podporována rozvojem a organizací společných aktivit stejně tak jako bude podporována formálními i neformálními pracovními vztahy (Hloušková, 1998).

Holá (2017, s.14) vymezuje cíle interní komunikace takto:

- „*Zajištění informačních a znalostních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenosti firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.*“
- *Poskytnutí všech potřeb všem pracovníkům firmy a zajištění informační propojenost, návaznost a souběh procesů.*
- *Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi zaměstnanci,*

mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).

- *Dosažení žádoucích postojů a pracovního chování pracovníků, zajištění stability a angažovanosti pracovníků.*
- *Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků od praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy (posilování organizační kultury).“*

Z výše uvedených bodů můžeme usoudit, že autorky mají podobný pohled na definování cílů interní komunikace a stěžejním cílem je informovaný zaměstnanec.

Dle zmiňovaných skutečností a různých pohledů na tuto problematiku, lze považovat za klíčové cíle jak spokojeného zákazníka, tak spokojeného a dobře informovaného zaměstnance, který ví, co dělá a co se od něj očekává, zná firemní kulturu a snaží se naplňovat firemní cíle a vize.

2.2 Efektivní interní komunikace

Vnitropodniková komunikace je úzce propojena s několika dílčími faktory, které přispívají k její efektivitě při správném využití. Firma, která chce svou interní komunikaci zlepšovat, musí sledovat tyto faktory, identifikovat je a analyzovat. Jedině tak je možné interní komunikaci ovlivnit. Holá (2017) uvádí deset základních prvků, které lze označit jako základní faktory ovlivňující interní komunikaci vycházející ze základních principů a firemní kultury, kterou vnáší do firmy vlastník a vrcholový management. Mezi základní principy komunikace patří partnerství, vzájemná prospěšnost, spravedlnost, otevřenost a morální autorita.

Faktory ovlivňující interní komunikaci jsou popsány níže a je nutné chápat je jako jeden celek, protože se vzájemně ovlivňují, prolínají, nedají se oddělit a vzájemně působí na svoji funkčnost.

Firemní kultura – neboli to jak se firma chová a jak věci dělá. Je to jedna z nejdůležitějších rolí managementu, proto je zapotřebí, aby byla brána vážně. Má vliv na chování zaměstnanců a určuje hodnoty, kterými se řídí celý podnik. Mezi její symboly můžeme zařadit styl oblékání zaměstnanců, logo či slang. Nejdůležitější formou firemní kultury jsou však zmiňované hodnoty, tedy chování vlastníků a managementu a jejich vztah k těmto hodnotám – co je špatné a co ne, co je spravedlivé, forma odměňování a trestů, co je morální a co už je za hranou. Že je firemní kultura důležitým faktorem, dokazuje fakt, že tyto hodnoty mohou ovlivnit zaměstnance a způsobit nechuť, frustraci a lhostejnost, která může vést až k odchodu zaměstnance.

Strategie firmy a z ní plynoucí komunikační strategie – stejně jako firemní kultura i špatná komunikační strategie může vést ke ztrátě zaměstnanců. Úspěšná komunikační strategie by měla být rozpracována tak, aby bylo jasné co, proč a jak chce předávat svým zaměstnancům, jak chce působit na jejich postoj a jak s nimi chce komunikovat. Pro vytvoření vhodné komunikační strategie je dobré vypracovat komunikační plán, který pomáhá s definováním a zadáním úkolů na zvolené období. Cílem je odpovědět na otázky proč, kdy, kdo a jak.

Odpovědnost soudržného týmu za komunikaci firmy – interní komunikaci ve firmě udává vrcholový management, a proto jsou vedoucí pracovníci za ni odpovědní. V této oblasti by měli být dobře proškoleni, aby byli schopni odkomunikovat a vysvětlit svoje rozhodnutí, vést své týmy a zaměstnance a být prostředníkem mezi top vedením a pracovníky. Zda jsou vedoucí pracovníci těmi pravými na svých místech lze zjistit pomocí zpětné vazby od zaměstnanců, ale klíčovou vlastností manažera je také sebereflexe a uvědomění si odpovědnosti za fungování vnitropodnikové komunikace. Aby interní komunikace byla efektivní, je nutné mít kooperující tým vedoucích pracovníků, kteří chápou stejně cíle a hodnoty podniku a jednotně je prosazují.

Jednoznačně stanovená dělba práce a organizační struktura – hlavní myšlenkou tohoto faktoru ovlivňující efektivní interní komunikaci je vymezený popis pracovní pozice a jasně stanovené kompetence mezi jednotlivými útvary. Obecně platí čím větší firma a obsáhlejší organizační struktura, tím komplikovanější komunikace. Struktura by měla být jednoduchá a času od času přizpůsobována změnám, kterými podnik prochází. Vymezení dělby práce prostřednictvím organizační struktury je součástí důležitých interních dokumentů, stejně jako jsou dokumenty stanovující náplň práce. Důležitější však je, aby zaměstnanec byl s interními dokumenty seznámen, řádně proškolen a věděl, jaká je náplň jeho práce, tak aby ji mohl efektivně vykonávat.

Sociální politika firmy – stanovenou sociální politikou určuje firma své partnerství se zaměstnanci. Sociální politikou firma deklaruje, co nabízí – kromě benefitů a bonusů jsou to základní podmínky, které zaměstnanci hledají - vyhovující pracovní podmínky, firemní kultura, stabilita, prosperita nebo prostor pro kreativitu.

Určení komunikačních standardů – v rámci efektivní interní komunikace jsou za klíčové komunikační standardy podle Holé (2017) považovány následující situace:

- začlenění nového pracovníka a orientace na něj,
- komunikace na úrovni péče o zaměstnance – řízení výkonu, rozvoje a kariéry,
- péče o zaměstnance v rámci pravidelných interních školení, ujasnění nových změn, snaha o implementaci sdílení cílů a hodnot.

Dalšími komunikačními standardy jsou aktivity jako firemní společenské a sportovní akce, pravidelná shromáždění a další akce spadající do interního marketingu.

Interní marketing a interní public relations – zde lze zjednodušeně říci, že to co firma aplikuje v rámci marketingové strategie vůči zákazníkům, by měla také praktikovat vůči zaměstnancům, které můžeme označit za vnitřní zákazníky.

Kompetentní manažeři – manažer má díky svému postavení pravomoci k ovlivňování chodu firmy, a proto předpokládáme, že jeho dovednosti a schopnosti budou na vyšší úrovni než u ostatních pracovníků, a že jeho komunikační kompetence budou vyhovující pro komunikaci se zaměstnanci. Manažeři by měli pociťovat odpovědnost za fungování komunikace a měli by být vedeni k sebereflexi.

Otevřená komunikace a zpětná vazba – otevřená komunikace v rámci efektivní interní komunikace znamená otevřený prostor pro zaměstnance, kteří se nebojí říct svůj názor nahlas, vyjádřit se k různým problémům, podat zpětnou vazbu, kterou si opravdu myslí. To však vyžaduje od zaměstnanců odvalu a ze strany firmy je třeba spravedlnosti a respektu. Zpětná vazba je silným faktorem pro efektivní interní komunikaci, protože může napomoci v jejím zlepšování a zdokonalování.

Technologie – technologie mohou být výrazným pomocníkem k dosažení efektivní interní komunikace. Elektronická komunikace je v dnešní době dá si říci nezbytná a na informační systémy jsou kladeny stále větší nároky. Díky technologiím je komunikace snadnější, rychlejší a mohou pomoci firmě snížit náklady. Je však nezbytné s technologiemi správně pracovat, aby nedocházelo k neefektivnímu využití a investicím. Nejčastější formou investic do interní komunikace jsou právě investice do technologií. Musí se s nimi ale správně pracovat a poskytnout zaměstnancům dostatečné školení, aby naopak nedocházelo ke komunikačním problémům.

Jako efektivní interní komunikaci můžeme označit stav, kdy zaměstnanci vědí, co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat.

2.3 Důsledky neefektivní interní komunikace

Nefungující interní komunikace, kterou mohou zapříčinit komunikační chyby a nedostatky, je problém, kterému by podniky měly věnovat více času a snažit se o nápravu. Ruck (2015) ve své publikaci uvádí dva hlavní důvody, proč nedochází k rozvoji interní komunikace – první překážkou je neochota senior manažerů věnovat pozornost interní komunikaci, protože jí nepřikládají takový význam a bojují s myšlenkou, že interní komunikace by mohla vést k zlepšení chodu firmy; druhou překážkou je, že ačkoli specialisté dané organizace by chtěli interní komunikaci zlepšovat, nejsou ochotni posouvat hranice.

Jak je efektivní interní komunikace důležitá, je nejlépe vidět na důsledcích, kterou s sebou špatná interní komunikace přináší. Komunikační chyby se nejčastěji projevují ve formě nekompletních, nedostatečných a nejasných informací. Tyto nedostatky způsobují takzvané komunikační šumy, které nastanou, pokud je například špatně zvolená forma sdělení, nejednoznačná informace nebo je sdělení mylně pochopeno příjemcem. Holá (2017) na základě Ramseyho (2002) uvádí, že komunikační šum nejčastěji nastává z nesprávných předpokladů manažerů, že komunikace je pouze proces sdělování, jejímž základem je podat informaci, že základním pilířem komunikace je schopnost formulovat sdělení, že informace je třeba uchovávat, rozvolňovat a přiřazovat, že s informacemi se dá manipulovat, že komunikaci není třeba pomáhat, protože funguje sama o sobě a pokud někdo něco potřebuje, může se zeptat, a že nastavené komunikační procesy a systémy vyřeší komunikaci.

Komunikační šum kromě nesprávných předpokladů manažerů může způsobit také neochota otevřené komunikace, kdy zaměstnanci nechtějí z různých důvodů (např. obava o svou pozici) otevřeně komunikovat.

Důsledky nefungující interní komunikace jsou však pro pracovníky i celé úseky závažné. Nefungující interní komunikace může vést dle Holé (2017, s. 81) k „*demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci*.“ Tyto důsledky však mohou ovlivnit chování celé firmy, protože mohou přerůst:

- „*ve vysokou míru fluktuace pracovníků,*
- *ve špatnou koordinaci procesů a činností,*
- *v nezáměr o dosahování vytyčených cílů,*
- *ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby,*

- *v neefektivní marketingové řízení,*
- *v konkurenční neschopnost celé firmy.“*

Výše uvedené situace, které mohou být způsobeny nefungující interní komunikací, by měly být odstrašujícím případem pro vedoucí pracovníky, kteří si musí uvědomit, že interní komunikace je opravdu důležitým nástrojem pro chod podniku.

Formální a neformální komunikace v rámci nefungující interní komunikace

Pokud firma nemá nastavené základní prvky fungující interní komunikace, neposkytuje prostor pro otevřenou komunikaci, pro diskusi, pro vyjádření námětů atd. a spíše informace pouze oznamuje, vytváří tím obrovský prostor pro různé domněnky, vytváření fám a utváření názorů na základě chybějících informací, které většinou bývají pro firmu škodlivé.

Podle Holé (2017) se v takových podmínkách prosazují efekty komunikačního šumu a sněhové koule, kdy se na již nepodložené informace nabalují další a další. Pokud nejsou zaměstnancům poskytnuty informace a tyto efekty se stále prosazují, znamená to předávání informací s vlastní hodnotou a vytváření tak nejrůznějších spekulací. Tato forma neformální komunikace vzniká na základě soukromých i pracovních vztahů a vzájemných sympatií či antipatií. Můžeme tak říci, že čím méně je formální komunikace, tím sílí komunikace neformální.

Nekoordinovaná interní komunikace může mít pro firmu těžké následky. Díky šířícím se fámám, nejistotě a probíhajícím diskuzím, se zaměstnanci nemusí dostatečně věnovat své práci a mohou začít pochybovat, zda jejich práce má nějaký význam. Je nutné vzít v potaz, že komunikace není pouze to, co se sdělujeme a jak, ale také jak se u toho chováme a spolupracujeme. Úroveň spolupráce mezi firmou a zaměstnanci, mezi manažery vzájemně i mezi zaměstnanci v týmu určuje ve firmě úroveň komunikace. Špatné zaměstnanecké vztahy, tedy špatná úroveň komunikace, bývají nejčastějším důvodem k odchodu ze zaměstnání (Holá, 2017).

2.4 Poruchy v komunikaci

Dojde-li v komunikaci k jevům, které jsou pro nás nežádoucí, a uvědomíme si je, měli bychom se tyto jevy neboli poruchy snažit odstranit. Příkladem takových poruch může být nedostatečná znalost tématu, nepřipravené téma nebo i gestikulace a mimika vyjadřující nesouhlas či pohrdání. Střížová (2006) uvádí následující přístupy a postoje, které nejčastěji vyvolávají poruchy v komunikaci:

- nesprávná argumentace – vznikající domněnky nahrazující fakta, argumenty jsou stavěny na chybných předpokladech, princip „vždy jsme to tak dělali,“
- neověřená fakta,
- odsouhlasení návrhu, se kterým se neztotožňujeme,
- povýšenost a útočnost,
- nulový prostor pro reakci – vedoucí pracovník odmítá poslouchat názory zaměstnanců,
- nenaslouchání,
- pasivní postoj – nezájem projevující se sníženou až nulovou komunikací,
- skákání do řeči,
- uspěchanost – kromě toho, že může vycházet z blízcího se termínu, jedná se taky o situace, kdy příjemce nestihne podat zpětnou vazbu a komunikace se stává jednostrannou,
- agresivita – snaha o zastrašení nebo zesměšnění druhé strany,
- dominance – může se projevit rozkazováním a zpravidla jde o vyjádření nadřazenosti a podřazenosti,
- kritizování – pokud není kritika konstruktivní, může docházet k zesměšnění, ztrátě důvěryhodnosti nebo ponížení druhé strany,
- manipulace,
- zdravotní stav,
- emoce.

Výše jsou uvedené postoje, které poruchy v komunikaci vyvolávají. Nyní poruchy v komunikaci rozdělíme podle velikosti organizace – malá, střední a velká.

Malá firma s počtem do 50 zaměstnanců řeší např. komplikace typu, kdy ředitel musí vědět o všem, což způsobuje, že pokud ředitel v práci chybí delší dobu, může být ohrožen provoz, protože nemá kdo rozhodovat a zároveň zaměstnanci bez přítomnosti ředitele nemají přílišnou motivaci pracovat, protože si užívají jeho absenci. Dalším problémem je, že v malých firmách většinou převládá neformální komunikace, kdy mohou nastat situace, že zaměstnanci místo pracovních věcí, řeší věci soukromé a s tím souvisí i neexistence pravidel pro komunikaci, což vede k neefektivnosti. Malá firma se také může potýkat s problémem nedostatečného využití elektronické komunikace, kdy ve firmě zcela chybí informační systém nebo není využíván.

Ve střední organizaci s počtem zaměstnanců mezi 50 a 100 mohou nastat poruchy v komunikaci mezi pobočkami, kdy pobočky mezi sebou soutěží a nepředávají si informace. Na vině této poruchy je vedení organizace a jeho nejednotnost a chybějící manažerská komunikace. Chybou organizace také může být nedostatečný rozvoj zaměstnanců a nedostatečné investice do interní komunikace, kdy se na interní komunikaci neklade dostatečný důraz a management si neuvědomuje závažnost tohoto problému.

Ve firmách s více jak 100 zaměstnanci bývají jasně stanovená pravidla komunikace a jsou hojně využívány ICT nástroje, poruchu však může naopak způsobit anonymita zaměstnanců, která vede k obtížnější komunikaci. Obtížnější komunikaci může způsobit i větší počet útvarů, kdy může docházet ke zkreslování informací způsobených jejich předáváním. Zpráva, která prochází jednotlivými odděleními, může být odlišně pochopena, může být předána s jiným významem než by měl být či můžou být doplněny nové informace nebo naopak některé vynechány (Střížová, 2006).

2.5 Bariéry v komunikaci

Pod pojmem komunikační bariéra rozumíme překážku, kterou je nutno v komunikaci překonat nebo nám brání v uskutečnění komunikace. Střížová (2006) rozlišuje bariéry podle zdroje, jedná se o bariéry na straně mluvčího, na straně příjemce nebo na straně mluvčího i příjemce. K bariérám na straně mluvčího neboli komunikátora se řadí tzv. filtrování, pod kterým si můžeme představit situace, kdy zaměstnanec nepodává nadřazenému všechny informace, zamlčuje je a záměrně tak s informacemi manipuluje. Mluvčí by měl dávat pozor na svůj neverbální projev, protože i ten může být překážkou v komunikaci, pokud se jeví jako nepřiměřený, nepřirozený nebo je v rozporu s verbálním sdělením. K rozporu může dojít i v souvislosti uvedení informace v čase, kdy v průběhu

komunikace mluvčí podá protichůdné informace a příjemce tak není schopen sdělení správně interpretovat. Dalšími překážkami mohou být špatné načasování, kdy se např. informace dostane ven dříve než by měla nebo může být nevhodně zvolená posloupnost sdělování informace, a tedy pro příjemce informace ztrácí smysl. Poslední bariéra na straně mluvčího spočívá v poskytování zpětné vazby, kdy příjemce může dojít k závěru, že jím je manipulováno – příjemce nedostane prostor k reakci, protože mluvčí má pocit, že sdělením informace komunikace končí a předpokládá, jak příjemce bude reagovat.

Analogií k filtrování je bariéra na straně příjemce, kdy příjemce vnímá pouze to, co chce. Příjemce je ovlivňován jeho emocemi, které mají vliv na dekodování a interpretaci sdělení. Stejně jako u mluvčího je i bariéra příjemce ve zpětné vazbě, kdy příjemce již dopředu očekává negativní informaci, například pokárání či kritiku a ještě než informaci obdrží, zaujme obranný postoj, což může vést ke vzniku obranného postoje i na straně komunikátora a vznikne tak konflikt. Kromě zaujetí defenzivního postoje příjemcem, může příjemce reagovat protiútokem či zaujme pasivní postoj a nejeví o informaci zájem.

Jak již bylo řečeno, kromě bariér na jednotlivých stranách existují bariéry společné pro mluvčího i příjemce, jsou jimi:

- technické bariéry – tyto bariéry nemůže ani jedna strana ovlivnit - nefunkční technika, výpadek internetu,
- jazykové bariéry – jedná se buď o překážky působící mezi různými národy a jazyky nebo jde o jazykové překážky v rámci organizace, kdy například běžný zaměstnanec nerozumí specialistovi, nebo zaměstnanci vyznávají rozdílné hodnoty,
- sociální bariéry – způsobené odlišnými pravomocemi, sociálním postavením,
- mentální bariéry – překážky vytvářené v naší mysli:
 - mluvčí (nebo příjemce) předpokládá, že jeho sdělení (zpětná vazba) je srozumitelné, logické a pochopitelné a jeho názor ten správný,
 - situace, kde komunikátor (nebo příjemce) má odlišnou logiku od příjemce (nebo komunikátora) a nebere v úvahu rozdílné priority a problémy,
 - komunikátor je ovlivněn vlastními zájmy a není si toho vědom, příjemce to však vnímá a může toho využít nebo zneužít,
 - empatie – hraje důležitou roli v komunikaci a může být překážkou, pokud se nedokážeme vcítit do druhého a pochopit komunikaci z jeho pohledu.

Výše uvedené bariéry jedna bariéra převyšuje, a to jsou mezilidské vztahy, ty však nemusí být pouze překážkou. V komunikačním procesu mají významný vliv na jeho efektivitu a účinnost. Jak již bylo řečeno v kapitolách výše, špatně zaměstnanecké vztahy jsou jedním z nejčastějších důvodů k odchodu ze zaměstnání, naopak pokud jsou mezilidské vztahy kvalitní, může být komunikace velmi efektivní a napomoci k odstranění některých komunikačních bariér (Střížová, 2006).

3 Nástroje a kanály interní komunikace

To, zda bude informace správně doručena a interpretována druhé straně, závisí i na volbě vhodného komunikačního nástroje či kanálu. Rozumíme jimi tedy cesty a způsoby, jak se sdělení dostane k příjemci.

Již bylo řečeno, že žádoucím stavem je, aby komunikace byla efektivní a investice, které na ni byly vynaloženy nepřišly vniveč. Proto je třeba dát pozor na to, aby byl zvolen vhodný komunikační kanál, který jak uvádí Kovaříková (2016), může být formální nebo neformální. Formální kanály jsou takové kanály, jejichž prostřednictvím se pracovníci dozvídají o záležitostech dané organizace a jsou jim sdělovány pracovní věci. Tyto kanály dále rozdělujeme na tištěné, digitální a osobní.

Formální tištěné komunikační kanály zahrnují především letáky, plakáty, firemní časopis, pracovní postupy, návody a manuály. Plakáty a letáky mohou být vyvěšeny na chodbách, v kuchyňkách nebo sociálních zařízeních a jejich prostřednictvím může organizace sdělovat zaměstnancům aktuální informace, naopak skrze časopis má organizace možnost sdělit rozsáhlejší, důležitější a závažnější informace, ale za cenu vyšších nákladů a vyšší náročnosti na přípravu. V posledních letech firemní časopisy ztrácí na popularitě a jsou nahrazovány digitální formou. Užitečným tištěným komunikačním kanálem jsou manuály a návody, které pomáhají zaměstnancům splnit jejich náplň práce. Můžou to být návodky, směrnice, manuály nebo popisy pracovních pozic.

Formální digitální kanály jsou v poslední době oblíbeným nástrojem (více se jim bude věnovat následující kapitola). Řadíme sem e-maily, sociální sítě, intranet, telefon, newsletter, televizi a video.

Největší význam mají však **formální osobní komunikační kanály**. I v dnešním online světě platí, že není nad osobní kontakt, prostřednictvím kterého má organizace možnost budovat vztahy. Jedním z nejčastějších osobních komunikačních kanálů používaných ve firmách je porada. K tomu aby byla efektivní, je potřeba se věnovat její přípravě, organizaci a průběhu. Dalším důležitým osobním kanálem je setkání s kolegy, nadřízenými či podřízenými, tím je myšlena pracovní komunikace, spolupráce na projektu, konzultace s ostatními pracovníky atd. Nedílnou součástí interní komunikace je i osobní hodnocení, kde obě strany mohou získat cennou zpětnou vazbu. Dále to jsou konference, meetingy, eventy (vánoční večírek, rodinný den,...) a teambuilding, jehož cílem je stmelení kolektivu, který by si měl uvědomit, že táhne za jeden provaz, má stejný cíl a měl by držet spolu.

Stejným způsobem jako se rozlišují formální komunikační kanály, tak rozdělujeme i ty neformální – tištěné, digitální a osobní. **Tištěné neformální komunikační kanály** jsou asi nejméně využívané, může jít např. o pozvánku na oslavu od kolegy. Do **digitálních neformálních kanálů** řadíme nepracovní komunikaci jako nepracovní maily, hovory, zprávy nebo fotky a **osobní neformální komunikační kanály** jsou akce, které si organizují sami zaměstnanci (Kovaříková, 2016).

Janda (2004) rozděluje vnitrofiremní komunikační nástroje na úvodní, kontinuální, personální a vnější informace. **Úvodní informacemi** jsou myšleny zejména informace, které se podávají novým zaměstnancům – to, jak je nový zaměstnanec uveden na pracovní místo, dále mentoring (zaměstnanci je přiřazen zkušený pracovník, který mu pomůže s aklimatizací a uvede ho do podrobností ve firmě), brožura se základními informacemi o organizaci, organizační struktura, popis pracovního místa, popis náplně práce, komunikační zásady, normy jednání, pracovní a prodejní vzory, celkový a individuální plán prodeje.

Kontinuálními informacemi jsou informace, které mají zajistit správný výkon pracovní pozice, mají napomoci utváření osobnosti zaměstnance a vytvořit jednotné firemní prostředí. Jsou to:

- report – pomáhá zachytit informace o kvalitě a efektivitě vykonané práce, jak pro zaměstnavatele, tak pro samotného zaměstnance,
- firemní memoranda - stručné, nenákladné prohlášení k zaměstnancům,
- podnikový časopis – kreativní a zábavný způsob sdělování různých informací,
- nástěnky – jsou považovány za levný a nenáročný komunikační prostředek sdělující informace zaměstnancům,
- soutěže – podporují firemní kulturu,
- schránky na připomínky a nápady – poskytují zaměstnancům prostor pro komunikaci, která může být anonymní,
- výroční zprávy zaměstnance – poskytují zaměstnavateli přehled o činnosti zaměstnance a zjistí tak jeho pohled na věc,
- elektronická pošta – účinný a jednoduchý nástroj pro komunikaci,
- společné návštěvy u zákazníků – poskytují prostor pro nadřízeného, aby zhodnotil chování zaměstnance a jeho profesionalitu,

- porady – primární komunikační nástroj,
- interní konference a výjezdy – podporují firemní kulturu a identitu,
- zpětná vazba – dává prostor oběma stranám vyjádřit svůj postoj a vyslechnout si názory druhé strany.

Kromě vyjmenovaných kontinuálních informací rozlišuje Janda (2004, s. 94) dále informace personální, a to: „*motivační soustava, komunikační strategie firmy, finanční ohodnocení, nefinanční výhody, hodnotící systém a periodické rozvojové pohovory, vzdělávací programy, program mentoring, role ombudsmana, program na ochranu inovátorů a vnitrofiremní kluby.*“ Motivační soustava a s tím spojené finanční ohodnocení bývají hnací silou pro zaměstnance a stimulují ho k lepším výkonům. Pod motivační soustavu spadají nefinanční výhody, tedy benefity - nejdražší způsob motivace. Určitým způsobem sem spadá i komunikační strategie, kterou by měli utvářet personalisté. Dalšími podsložkami motivační soustavy jsou hodnotící systém a vzdělávací programy, které jsou prospěšné pro obě strany, zaměstnance motivují a zaměstnavatel získává proškoleného pracovníka. Další zmíněnou personální informací je role ombudsmana neboli ochránce práv, jehož funkcí je mimo jiné řešení vnitrofiremních konfliktů. Neoblíbenou pozicí ve firmě jsou inovátoři často prosazující nepopulární názory a požadavky, např. zrušení pozice, které však vedou firmu kupředu a jsou prospěšné. Proto je vhodné, aby ve firmě bylo takové prostředí, kde si inovátoři nebudou připadat ohroženi, například aby byla možnost založení vnitrofiremního klubu, definovaného jako poslední typ personální informace, kdy ve firmě může existovat právě třeba klub inovátorů, který spojí zaměstnance se stejnými vizemi nebo zájmy.

Posledním typem informací, který Janda (2004) uvádí, jsou **vnější vlivy** dotvářející image firmy pro vnější okolí. Podniková reklama, podnikové PR, prezentace v médiích a prodejní kampaň jsou vnější vlivy propojené s vnitrofiremní komunikací a utvářející obraz firmy stejně jako corporate design, který se zabývá vizuální prezentací firmy navenek, tak aby firma byla snadno identifikovatelná a zapamatovatelná.

4 Informační systémy a technologie v komunikaci

Informacemi v obecném pojetí rozumíme sdělení zprávy, činu, události či poznatku. Tyto sdělení mohou být předávány či tvořeny tradiční formou nebo s pomocí moderních technologií. Informace jsou nehmotné a jsou výchozím zdrojem komunikace. V podniku jsou podkladem pro plnění stanovených cílů a úkolů, na jejich základě se rozhoduje, kontroluje a motivuje. Organizace je potřebuje ke komunikaci také s vnějším okolím, jako jsou úřady, konkurence, zákazníci nebo dodavatelé.

Informace jsou nejčastěji předávány v rámci informačního systému (IS), který Tvrdíková (2008, s. 18) vymezuje následovně: „*Informační systém lze definovat jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování, zpracování a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení.*“ Je součástí organizace a má za cíl kontrolovat její fungování a dohlížet na ni. Zabezpečuje formální komunikaci, která se po zaběhnutí informačního systému stává stabilní a rutinní. Informace mohou být ve formě textu, grafů, zpráv, videí atd. Aby byl informační systém efektivní, musí být informace aktuální s rychlým a snadným přístupem k jejich získání.

Informační systém se skládá z pěti částí:

- hardware – technické prostředky jako např. počítače,
- software – programové prostředky, tedy programy a aplikace sloužící k efektivní práci a komunikaci,
- orgware – organizační prostředky, které tvoří normy a pravidla pro využívání IS,
- peopleware – lidské zdroje ovlivňující kvalitu IS,
- reálný svět – informační zdroje, legislativa, normy.

Tyto části jsou nepostradatelnými pro efektivní fungování informačního systému, a proto je třeba na ně dbát při implementaci IS do podniku.

S informačními systémy a technologiemi v komunikaci souvisí pojem ICT - Information and Communications Technology, který označuje technologie sloužící ke komunikaci, zpracování, ukládání a šíření informací pomocí elektronických prostředků. Informační a komunikační technologie se využívají zejména pro komunikaci mezi zaměstnanci, pro

předávání a sdělování informací, kontrolu zaměstnanců a plnění jejich úkolů nebo pro zpracování dat (Tvrdíková, 2008).

4.1 Nástroje ICT v interní komunikaci

Důležitost informačních a komunikačních technologií v rámci fungování organizace je v dnešní době stále na vzestupné tendenci. Bez ICT nástrojů je vedení podniku už téměř nemožné a kvalitní technologie jsou klíčovým prvkem pro úspěch firmy. Díky nim může organizace komunikovat napříč státy, kontinenty, jiné organizace atd. a umožňují informace předávat téměř ihned, což způsobuje nátlak na jejich kvalitu a co nejkratší termíny. ICT nástroje mohou doplňovat informace o zvuky, grafy, videa, prezentace a umožňují komunikaci bez ohledu na polohu komunikátora a příjemce. Snižují náklady ve firmě, tvoří podporu firmy, urychlují tok informací a přináší také starosti jako věrohodnost informací či bezpečnostní problémy.

ICT nástroje vnitropodnikové komunikace umožňují urychlit proces předání informací, šetří čas a finanční zdroje, nicméně stále platí, že nejsilnějším komunikačním prostředkem je osobní kontakt, a proto je třeba myslet na to, že ICT nástroje nejsou cílem interní komunikace, ale pouze jejím zprostředkovatelem.

4.1.1 Intranet

Intranet je interní síť podniku, která má za cíl poskytnout zaměstnancům přístup k informačním systémům, jež firma využívá, k elektronické poště a k dalším informacím potřebným pro výkon práce. Smyslem je zajistit snadný přístup ke všem důležitým dokumentům. Intranet funguje na principu internetových protokolů a není přístupný vnějšímu okolí, ale pouze zaměstnancům a jiným oprávněným osobám. Na stránkách intranetu by mělo být k dispozici vše, co zaměstnanec potřebuje vědět o fungování organizace. Informace by ideálně měly být aktuální zejména třeba stavy jednotlivých projektů, úspěchy firmy, plnění plánů atd. Je to také vhodný nástroj pro zpětnou vazbu.

4.1.2 E-mail

E-mail neboli elektronická pošta je pravděpodobně stále jeden z nejvyužívanějších nástrojů pro nejen interní komunikaci. Z hlediska způsobu výměny informací je to offline nástroj, jelikož uživatel zprávu dostane, i když není přítomen u svého zařízení a neočekává se tak okamžitá odpověď. Pokud organizace využívá ke komunikaci firemní e-mailové adresy, je

to jeden z prvních komunikačních nástrojů, se kterým se dostane nový zaměstnanec do styku. Mezi využívané funkce e-mailu patří hromadná korespondence, tedy odeslání zprávy více adresátům najednou, dále pak možnost nastavení důležitosti zprávy, možnost potvrzení o doručení a přečtení zprávy, možnost zasílání příloh nebo možnost automatické odpovědi, kterou si uživatel nastaví v případě své nepřítomnosti a na případné e-maily, které mu budou zaslány, bude odeslána automatická odpověď s informací o dočasné nedostupnosti a nepřítomnosti příjemce e-mailu. I e-mailová komunikace může být efektivní, a proto je dobré dodržovat základní pravidla a vyhnout se možným prohřeškům. Prvním důležitým prvkem je dobře definovaný předmět, který má vystihnout podstatu sdělení. Odesílatel musí brát na vědomí, že i na základě předmětu mu může adresát přiřadit prioritu a rozhodnout tak o tom, kdy bude jeho email řešen. E-mail obsahuje oslovení adresáta, které záleží na charakteru zprávy – zda se jedná o formální nebo neformální email, komu píšeme – zda adresáta oslovujeme poprvé nebo je to např. náš dodavatel nebo zákazník atd. Následuje text zprávy (výstižný, stručný, dobře strukturovaný) a podpis. Ve firemních e-mailech má většinou každý pracovník přednastavený svůj podpis, který obsahuje jméno, pozici, kontakt a název organizace (Střížová, 2006).

4.1.3 Telekomunikace

Mobilní telefony, faxy, záznamníky, telefonní programy v počítačích, hlasové služby integrované do prostředí internetu, hlasové zprávy - to vše jsou prostředky sloužící k telekomunikaci. Komunikace může probíhat s jednotlivcem i se skupinou v online i offline prostředí. Nejčastější formou je komunikace prostřednictvím mobilního telefonu, který kromě hlasových služeb poskytuje prostor i pro přenos SMS, obrázků, videí nebo hlasových zpráv. Mobilní telefon přinesl propojení osobního a pracovního života, kdy uživatelé jsou k zastižení 24 hodin denně, což je i značný problém, protože dochází k narušení soukromí.

4.1.4 Instant messaging

Online messaging nebo také **instant messaging (IM)** řadíme již podle názvu z hlediska způsobu výměny informací mezi online komunikační nástroje. Na rozdíl od e-mailu jde o okamžitou výměnu zpráv, kdy se předpokládá, že druhá strana odpoví téměř ihned. Aby IM nezpůsobil ztrátu produktivity, mohou si uživatelé nastavit stavy typu „hned jsem tu“ nebo „nerušit“. IM funguje jako efektivní a rychlý nástroj pro komunikaci mezi pracovníky, který by v praxi měl vypadat jako stručný dialog (Střížová, 2006).

4.1.5 Informační systémy jako nástroj interní komunikace

Plánování podnikových zdrojů, **ERP (Enterprise Resource Planning)** nebo také podnikový informační systém, je systém, kterým podnik řídí hlavní interní podnikové procesy jako je personalistika, ekonomika, výroba a vnitřní logistika. Cílem ERP je integrovat jednotlivé aplikace využívané pro podnikové procesy do jediné aplikace se společnou datovou základnou, avšak každý uživatel má přístup pouze k datům, které potřebuje k výkonu své práce. Podle dat Českého statistického úřadu (2022), ERP informační systémy využívá stále více podniků. V roce 2010 to bylo 21 %, v roce 2015 využívalo ERP 30 % podniků a v roce 2021 již ERP informační systém využívalo 38 % podniků v ČR. Funkcí ERP je sjednocení podnikových procesů a jejich automatizace, standardizace sdílení dat a postupů, vytvoření jednotného přístupu k informacím pro celý podnik, archivace dat a souhrnný přístup k řešení ERP. Gála a kol. (2015) zmiňuje tři druhy ERP systémů v závislosti na tom, jak pokrývají klíčové oblasti podnikového řízení a v závislosti na úrovni podpory integrace podnikových procesů:

- all-in-one (např. mySAP Business Suite, Karat, K2, LCS Helios IQ),
- best-of-breed (např. VEMA, FEIS),
- lite ERP (např. LCS Helios IQ, Microsoft Navision, Vision32).

All-in-one představují souhrnné, komplexní ERP systémy schopné řídit ekonomiku, výrobu, logistiku a personalistiku a další sekce dle přání zákazníka. Best-of-breed se specializují na specifické úseky a obory s důrazem na detail a individualitu oboru, a tím se odlišují od komplexních ERP systémů, je to např. IS pro zdravotnictví nebo automobilový průmysl. Lite ERP systémy představují odlehčené verze pro malé a střední organizace, které jsou méně nákladné a oproti komplexním ERP systémům mají omezené funkce, avšak vyhovující velikosti organizace.

Správně zavedený ERP systém by měl ušetřit čas, peníze a odlehčit od neefektivních manuálních procesů tak, aby došlo ke sjednocení zaměstnanců, hlavních obchodních procesů a technologie v celé organizaci (McCue, 2022).

Důležité jsou ICT nástroje také v administrativní činnosti, kdy se elektronické dokumenty vyskytují stále ve větší míře, a proto je třeba práci s nimi usnadnit, zefektivnit a automatizovat. Odhaduje se, že až 80 % dat v podniku je pouze částečně strukturovaných nebo není strukturovaných vůbec. Základní jednotkou dat je dokument, pro který je definován životní cyklus – pořízení, zpracování a uchování. Pořízení je primárním bodem

celého procesu a jde o způsob, jakým se dokument do podniku dostane. Může se jednat o pořízení fotografie, záznam zvuku nebo vytvoření samotného dokumentu za pomoci **tabulkových procesorů, textových editorů, prezentačních programů, databázových programů** či může vzniknout v rámci digitalizace (Gála a kol., 2015).

Druhou fází životního cyklu dokumentu představuje jeho zpracování prostřednictvím různých aktivit jako je zařazení, doručení, modifikace a transformace dokumentu a jeho publikování.

Ve většině firem existují dokumenty v elektronické i listinné podobě a u papírových dokumentů je třeba určit, zda se jejich evidence nechá v listinné formě a bude se vést ručně nebo zda se data z těchto dokumentů přenesou do IS, provede se zápis a listina se založí do archivu nebo se listinné dokumenty převedou skenováním do elektronické formy. U dokumentů se musí provést kategorizace a indexace, tj. vkládání naskenovaných dokumentů do IS, které může být ruční, poloautomatizované nebo automatizované. Ruční způsob vyžaduje naskenování dokumentu, přiřazení identifikačního čísla a doplnění ostatních údajů zaměstnancem. Poloautomatizovaná indexace ulehčuje zaměstnanci práci, protože určité údaje jsou automaticky rozpoznány programem, kdežto automatická indexace znamená generaci všech indexů systémem, kdy zaměstnanec indexaci pouze kontroluje (Tvrdíková, 2008).

Třetí fází je uchování dokumentu, kterou je myšleno, aby dokumenty byly bezpečně uloženy pro dlouhodobou archivaci, aby byly bezpečně přesunuty při případné migraci a aby byly dostatečně zálohovány (Gála a kol., 2015).

Systémem správy dokumentů sloužící jako ICT nástroj pro tvorbu, ukládání, sdílení, distribuci a publikování informací je **CMS systém (Content Management Systems)**, který zahrnuje také **Document Management System (DMS)**, vytvářející archiv dokumentů a vše s nimi spojené, vyhledávání, revize nebo přístupová práva, dále je to E-mail Management technologie, která zpravuje e-maily a kategorizuje je jako dokumenty. Digital Asset Management je v podstatě DMS pro mediální soubory jako jsou videa nebo fotografie a posledním systémem je Web Content Management, který spravuje webové dokumenty. Součástí životního cyklu dokumentu je i **týmová práce**, kdy se využívají softwarové programy **tzv. groupware (sdílený kalendář, e-mail, IM, atd.)**. Groupware je nenákladný prostředek komunikace pro skupiny lidí umožňující spolupráci a komunikaci na společném úkolu pro kooperaci a koordinaci činností (Tvrdíková, 2008).

Využívaným informačním systémem je také **Executive Information Systems (EIS)** podporující řízení organizace na vrcholové úrovni. EIS čerpá data ze všech ostatních dostupných IS jako je MIS – Management Information Systems, který se využívá na podporu řízení podniku a zahrnuje ekonomická, organizační a obchodní hlediska, dále DSS – Decision Support Systems - podporující rozhodování nebo TPS – Transaction Processing Systems, tedy systémy datových transakcí využívaných na nejnižších stupních řízení. Dále EIS čerpá i z externích informačních zdrojů jako jsou bankovní a burzovní informace, data z průzkumu trhu nebo tiskových agentur atd. EIS se vyznačují jednoduchostí, možnostmi prezentace informací v grafické formě a jsou navrhovány pro strategická rozhodnutí vrcholového managementu (Nývlt a kol., 2017).

Používání elektronických dokumentů by mělo snižovat náklady na provoz, uspořit čas a naopak zvýšit kvalitu informačního systému.

4.2 Dopady IT na komunikaci

Nejsilnějším komunikačním prostředkem zůstává osobní kontakt, IT technologie však řeší problémy rychle a efektivně. Pojí se s tím ale otázka ohledně kvality ve vztahu k velkému nárůstu objemu komunikace. V sociální oblasti můžeme narazit na problémy jako vznikající závislost na technice nebo mizící osobní kontakt. Zaměstnanci dostávají stovky e-mailů denně, jsou zahlceni a musí rozhodovat, které e-maily jsou relevantní a mají přednost, často pracují i po pracovní době, jelikož jsou přítomni na pracovním telefonu, kam jim nejčastěji volají manažeři nebo zákazníci. K nevýhodám komunikačních technologií patří také jejich relativně snadné zneužití, např. odposlechy, viry, hacking, krádeže hesel, spam, malware, krádeže identit, atd.

I přes zmíněné problémy jsou ale informační technologie nesporným přínosem pro komunikaci. Kromě rychlosti a efektivnosti šetří finanční zdroje a umožňují včasné a přesné předávání informací. Můžeme tak říci, že jejich přínosy převažují nad negativy.

4.3 Vliv pandemie Covid na ICT nástroje v interní komunikaci

Během pandemie Covid-19 se digitalizace se pozitivně projevila u spousty firem, kdy byly urychleny procesy, ke kterým se schylovalo nebo které byly už rozpracované řadu let. Senčík a kol. (2021) uvedli ve svém článku rozšíření digitalizace v české ekonomice jako kladný přínos pandemie a zmínili vyšší míru využívání IT nástrojů než před pandemií.

Lockdown ukázal výhody např. cloudových technologií, kdy měli zaměstnanci možnost se vzdáleně ze svých domovů dostat k firemním dokumentům (BusinessInfo.cz, 2021). V roce 2022 uvedlo 33 % evropských firem, že zvýšilo podíl zaměstnanců se vzdáleným přístupem k e-mailu a jiným ICT nástrojům (Eurostat, 2022). Základní ICT nástroj používaný zaměstnanci se vzdáleným přístupem je e-mail. Na popularitě vzrostly videokonference a celkově nástroje podporující videohovory a hovory, aby organizace mohly uskutečňovat porady. Z aplikací a programů je to např. Zoom, Microsoft Teams, Skype nebo Google Meets. Dalším nástrojem, který se během pandemie začal více používat je instant messaging (Smolag a kol., 2021).

Společnosti se během pandemické krize musely rozhodovat rychle, efektivně a spoléhaly na digitální technologie více než kdy dříve. Aplikace řazené do kategorie instant messaging - Slack a Microsoft Teams dosáhly závratného růstu (Wolf, 2021). Microsoft Teams zhruba během roku získal téměř dvojnásobný počet aktivních denních uživatelů, kdy ze 75 milionů uživatelů v dubnu 2020 jejich počet vzrostl na 145 milionů v druhém čtvrtletí roku 2021 (Vailshery, 2022).

5 Představení vybrané společnosti

Pro účely této práce budeme na přání vedení podniku mluvit o vybrané organizaci jako o společnosti XYZ a.s., aby zůstala zachována anonymita. Společnost XYZ a.s. je nestátní zdravotnické zařízení specializované na diagnostiku zhoubných i nezhoubných onemocnění prsu. Organizace disponuje dvěma pobočkami, jež ročně navštíví přes 50 000 žen, kterým jsou poskytovány odborné rady - ať už nemocným ženám během léčby či po léčbě, ale také zdravým ženám, u kterých je vznik nádorového onemocnění zvýšen osobním nebo rodinným rizikem. Lékaři týdně diagnostikují 8 – 12 nádorů prsu, většinu z nich v počátečním stádiu.

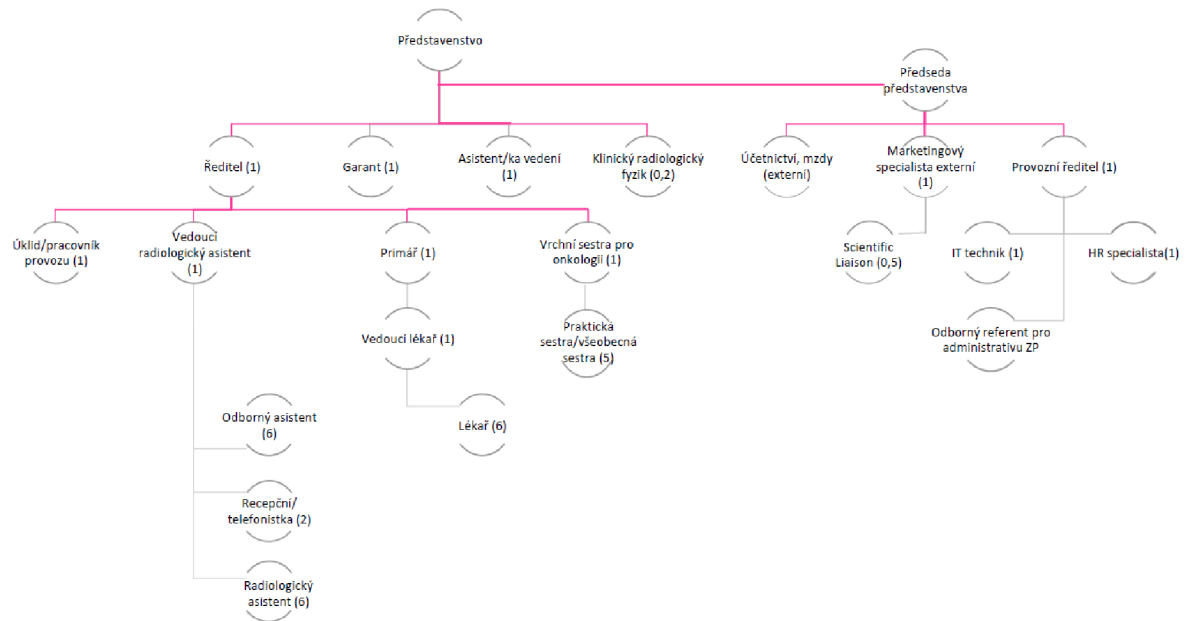
Pracoviště mají akreditaci Ministerstva zdravotnictví ČR pro provádění mamografického screeningu a vznikly podle standardních požadavků European Society of Mastology (EUSOMA) a Europa Donna na fungování screeningových jednotek. Pobočky jsou vybaveny nejmodernější mamografickou a sonografickou technikou, kde se věnují hlavní specializaci a to diagnostice prsní žlázy. Rutinními činnostmi jsou sledování efektu chemoterapie, sonografické posuzování prsního implantátu u pacientek po zvětšení prsů, označení operačního pole před operací a běžné biopsie i odběry vzorků.

Jak společnost uvádí na svých stránkách, své služby poskytují všem, kdo berou své zdraví vážně. Na preventivní vyšetření mohou přijít ženy v rámci mamografického screeningu plně hrazeného zdravotní pojišťovnou, nebo pokud nespĺňují podmínky (u většiny zdravotních pojišťoven je to věk 45 let s nárokem na návštěvu jednou za dva roky), mohou si vyšetření uhradit na vlastní náklady. Dále se mohou dostavit ženy i muži, kteří mají doporučení na tzv. diagnostickou mamografii nebo mohou využít konzultačních služeb.

Posláním organizace je dokázat ženám, že se nemusí bát rakoviny prsu. Úmrtnost na toto onemocnění se od zavedení screeningového programu v ČR neustále snižuje. Tento úspěch je způsoben nárůstem o povědomí této nemoci a stále více žen navštěvuje pravidelně screeningová centra, díky čemu jsou lékaři schopni včas onemocnění zachytit a zahájit léčbu ještě před jeho rozšířením.

5.1 Organizační struktura

Společnost XYZ je akciovou společností, kde statutárním orgánem je představenstvo složené z předsedy a místopředsedy představenstva. Na působnost představenstva dohlíží dozorčí rada složená ze tří členů, které stanovuje nejvyšší orgán - valná hromada, tedy shromáždění vlastníků. Celkem má společnost 40 zaměstnanců.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti XYZ a.s.

Zdroj: firemní dokumentace společnosti XYZ a.s.

Na schématu organizační struktury uvedené výše, můžeme vidět, že celá organizace se zodpovídá představenstvu. Struktura je platná od 1.7.2022 a závorky v číslech uvádí počty zaměstnanců na konkrétních pozicích. Ze struktury lze vypovědět, že je v podstatě rozdělená na dvě sekce, na sekci kliniky, tedy samotná pracoviště a potom sekce managementu a administrativních pracovníků zabezpečující chod a řízení organizace. Ve vedení pracovišť stojí ředitel, který má vedle sebe garanta oboru radiologie, asistenta vedení a klinického radiologického fyzika. Řediteli se zodpovídá celé pracoviště – od pracovníka úklidu, přes vedoucího radiologického asistenta až po primáře a vrchní sestru pro onkologii. Vedoucí radiologický asistent má pod sebou odborné asistenty, recepční/telefonistky a radiologické asistenty. Přímým nadřízeným lékařů je vedoucí lékař a ten je pod vedením primáře. Vrchní sestra je odpovědná za ostatní zdravotní sestry. V sekci řízení podniku je v čele předseda představenstva, kterému se zodpovídá sekce

účetnictví a marketingový specialista, jež nejsou zaměstnanci podniku, ale jsou najati z externích zdrojů, dále pak provozní ředitel, odpovědný za IT technika, HR specialistu a odborného referenta pro zdravotní pojišťovny. Marketingový specialista spolupracuje se Scientific Liaison, který buduje vztahy s externími lékaři.

6 Analýza interní komunikace

Tato práce se v první části věnuje teoretickým poznatkům na téma interní komunikace. Jsou zde vysvětleny základní pojmy týkající se této problematiky, zodpovězeny otázky typu, jak by měla vypadat efektivní interní komunikace nebo jaký je význam komunikace. Samostatná kapitola je věnována nástrojům a kanálům interní komunikace a také informačním systémům a technologiím v interní komunikaci. Tyto teoretické podklady jsou výchozím bodem pro následující část této práce, která se zabývá interní komunikací společnosti XYZ a.s.

Pro analýzu interní komunikace byly zvoleny dvě metody – **pozorování a dotazníkové šetření**. Tyto metody se vzájemně dobře doplňují a na jejich základě se tato práce bude snažit potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy. U obou metod je potřeba brát v úvahu možná zkreslení, jež mohou ovlivnit výsledek analýzy. Metoda pozorování i dotazníkového šetření záleží na subjektivním pojetí, a proto výsledky nemusí odrážet přímou realitu. Při vyplňování dotazníku se také může stát, že respondent pochopí otázku jinak než je myšlena nebo chce dotazník vyplnit, co nejrychleji a nad odpověďmi tolik nepřemýšlí, což vede ke zkreslení výsledků.

6.1 Hypotézy

Hypotézy byly stanoveny na základě počátečního pozorování, s cílem dozvědět se názory zaměstnanců na stěžejní tvrzení hodnotící interní komunikaci a použití ICT nástrojů k interní komunikaci ve společnosti XYZ a.s. Hypotézy jsou následující:

H1: Zaměstnanci považují interní komunikaci za efektivní a na vysoké úrovni.

H2: Zaměstnanci využívají k interní komunikaci ICT nástroje a považují je za významné pro výkon jejich práce.

H3: Zaměstnanci jsou spokojeni s informačními systémy.

Další část této práce se věnuje samotné analýze interní komunikace pomocí metody pozorování a dotazníkového šetření, kde se snaží hypotézy potvrdit nebo vyvrátit.

6.2 Pozorování

Ke zjištění využívaných ICT nástrojů ve společnosti XYZ byla zvolena metoda pozorování, kdy autorka práce pracovala v této společnosti na pozici odborného referenta pro zdravotní

pojišťovny a přišla tak do styku s používanými nástroji pro interní komunikaci. Pozorování probíhalo v sídle společnosti, kde pracuje management a administrativní pracovníci společnosti. Než se budeme věnovat samotným ICT nástrojům, okrajově si zmíníme i ostatní nástroje interní komunikace.

V rámci osobních komunikačních kanálů jsou nejvíce využívána **setkání pracovníků** – tedy pracovní komunikace jako je konzultace s kolegy, spolupráce na projektu, dotazy ohledně různých problémů, kdy se zaměstnanci mohou navštívit v rámci kanceláří a bývá to nejjednodušší a nejrychlejší možnost pro řešení rychlých dotazů nebo snazších úkolů. Firma jednou měsíčně svolává **poradu** do administrativní budovy pro vybrané zaměstnance – pravidelně se účastní předseda představenstva, ředitel pobočky, provozní ředitel, marketingový specialista a asistentka vedení, další zaměstnanci jsou přítomni podle aktuálního problému a tématu. Autorka byla na několika poradách přítomna a z větší části je hodnotí jako neefektivní. Na poradách nebyl jasně stanovený cíl, ke kterému je nutné se dostat nebo problém, který je třeba vyřešit. Zaměstnanci přeskakovali od tématu k tématu a porady neměly jasně danou strukturu, a pokud se začalo nějaké téma řešit, zaměstnanci se nedobrali žádného výsledku.

Firma se také alespoň jednou ročně snaží pořádat **teambuilding**, organizovaný výlet a vánoční večírek. Z tištěných komunikačních kanálů využívá **nástěnku**, kde jsou vyvěšeny obecné informace, např. pozvánky na akce pracovního nebo i soukromého charakteru, heslo k Wi-Fi, atd. Další formou tištěných komunikačních kanálů jsou listiny spojené s pracovní pozicí jako je **popis pracovního místa, popis náplně práce nebo směrnice**, které vytváří HR specialista.

Z hlediska členění komunikačních nástrojů na úvodní, kontinuální, personální informace a vnější vlivy, využívá firma úvodní, které jak již bylo řečeno, jsou spojené s pracovní pozicí. Zaměstnanec při nástupu obdrží popis pracovní pozice, náplň práce a měla by mu být vysvětlena organizační struktura, ale ne vždy se tak stane. Z kontinuálních informací jsou to nástěnky, elektronická pošta a porady a v rámci personálních informací benefity. Společnost nabízí 5 týdnů dovolené, peněžní příspěvek na stravování a vánoční odměny. V porovnání se současnými trendy, kdy spousta zaměstnavatelů nabízí širokou škálu benefitů, lze konstatovat, že společnost zaměstnancům nabízí minimální množství výhod. Vnější vlivy má na starosti externí marketingový specialista, který zajišťuje pro společnost XYZ např. správu sociálních sítí nebo vizitky pro zaměstnance.

6.2.1 Využívané ICT nástroje vybranou společností

V první části této práce bylo uvedeno, že **informační systém** se skládá z pěti částí – hardware, software, orgware, peopleware a reálný svět. Hardwarem se rozumí technické prostředky a periferní jednotky, tedy zařízení, které rozšiřují možnosti počítače. Společnost XYZ využívá základní technické prostředky a periferní jednotky jako jsou osobní počítače a k nim patřící monitory, myši, klávesnice, reproduktory, dále pak notebooky, tiskárny, tablety, nebo scannery. Ze softwarových programů je to operační systém (Microsoft) a kromě základních programů jako tabulkové procesory, textové editory a prezentační programy, jsou to také groupware aplikace, workflow systémy a programy v rámci CMS, DMS nebo EIS systému. Co se týče orgware, tedy organizačních prostředků tvořených určitými pravidly, které definují provozování a využívání IS a informačních technologií, tak ve společnosti XYZ nebyly shledány žádná taková pravidla, která by určovala nebo i pomáhala zaměstnancům s využíváním informačních technologií. Zaměstnanci jsou v rámci peopleware zaškoleni s programy, které potřebují k výkonu své práce, bohužel však společnost XYZ nemá stanovený přesný postup, jak zaměstnance na administrativních pozicích zaučit a nemá ani konkrétní zaměstnance, kteří by tuto činnost praktikovali, nejsou stanovené žádné nařízení ani pravidla a dá se tak říci, že tato společnost orgwarem nedisponuje nebo funguje pouze v ústní podobě, co si zaměstnanci sdělí mezi sebou, stejně jako v případě peopleware, který je na slabé úrovni. Poslední část IS, reálný svět, který přináší do IS legislativu, normy a tvoří kontext IS, by měly sledovat zaměstnanci nebo externí pracovníci, aby byly brány v úvahu nové zákony, změny či nařízení a IS byl tak aktuální.

Hojně využívaným ICT nástrojem pro komunikaci mezi zaměstnanci, mezi pracovišti navzájem nebo mezi pracovišti a administrativní budovou je **e-mail**. Společnost XYZ využívá Microsoft Outlook a každý zaměstnanec až na „řadové“ pracovníky (zdravotní sestry) má svou pracovní e-mailovou adresu s doménou společnosti. E-mailová komunikace je ve firmě využívána pro zadávání úkolů, různé dotazy, k předávání informací, dokumentů nebo ji zaměstnanci využívají pro kontakt s HR oddělením. Dále je e-mail nejvíce používaný nástroj pro komunikaci se třetími stranami, aby společnost mohla archivovat komunikaci a doložit ji v případě nesrovnalostí, stejně tak v případě komunikace s externími pracovníky. Skrze e-mail jsou svolávány porady, zasílány pozvánky na teambuilding nebo vánoční večírek, z čeho vyplývá, že populární funkcí je hromadná korespondence. Do e-mailu chodí zaměstnancům dokumenty, které si naskenují

prostřednictvím scanneru na pracovišti a někteří z nich ho využívají i jako kalendář, který je v Microsoft Outlook dostupný. V e-mailu má každý zaměstnanec nastavený automatický podpis, který obsahuje jméno, pozici, telefonní číslo, e-mail, název a adresu společnosti, odkaz na webové stránky a logo.

V závěsu za e-mailovou komunikací je komunikace prostřednictvím **mobilního telefonu**. Pro spoustu zaměstnanců je e-mailová a telefonická komunikace propojená, jelikož mají ve svém služebním telefonu aplikaci Microsoft Outlook a dostanou se tak ke svým e-mailům i prostřednictvím telefonu. Další využívanou aplikací je aplikace WhatsApp, kde si zaměstnanci mohou nejrychlejším možným způsobem sdílet obrázky jako fotky dokumentů, potřebných informací, aktualit atd. Společnost hradí zaměstnancům služební tarif i s balíčkem datových služeb, jehož velikost se liší podle pozice. Stejně jako u e-mailů i u služebních telefonů platí, že je mají zejména management a administrativní pracovníci. Na jednotlivých pracovištích disponují recepce pevnou linkou i mobilním telefonem. Ve společnosti XYZ a.s. je dá se říci zaběhlým způsobem komunikace e-mailem i telefonem najednou, kdy je odeslán nadřízeným pracovníkem e-mail obsahující informace o úkolu, který je potřeba splnit a zároveň nadřízený volá konkrétnímu zaměstnanci, že mu přišel e-mail obsahující potřebné informace ke splnění úkolu a dodá mu ještě další informace skrze telefonický hovor. To umožňuje vedoucímu pracovníkovi předat rychle informace a zajistit, že zaměstnanec ví o jeho úkolu a začne na něm pracovat. Pro podřízeného pracovníka může být tento způsob komunikace náročný, kdy je na něj vyvíjen tlak na vypracování úkolu. Může se stát, že vedoucí pracovník vynechá nějaké informace v e-mailu, které chce sdělit v telefonu, ale zaměstnanec, kterému byl úkol přidělen, vypracuje úkol podle instrukcí v e-mailu a zapomene na informace, které mu byly sděleny telefonem.

Dalším ICT nástrojem je **instant messaging**. Společnost XYZ má platformu Microsoft Teams, která instant messaging umožňuje. Microsoft Teams obsahuje funkce jako nastavení stavu (online, zaneprázdněn atd.), možnost nastavení profilové fotografie nebo možnost vytvořit skupinové chaty. Platforma byla ve firmě implementována v minulém roce s hlavním cílem zavést instant messaging jako jeden z komunikačních nástrojů uvnitř podniku. Tento nástroj se však neosvědčil. Zaměstnanci ho nevyužívali a volili komunikaci prostřednictvím telefonu a e-mailu. Microsoft Teams zůstal zaměstnancům k dispozici, nicméně není ve společnosti upotřeben.

Ve společnosti XYZ je hodně administrativní činnosti a vyrobí se zde poměrně velké množství dokumentů od pracovních smluv přes faktury po smlouvy s dodavateli a

zdravotními pojišťovny. Do roku 2020 neměla firma žádné ICT nástroje, které by jí pomáhaly se správou dokumentů. Faktury se zapisovaly ručně do sešitu a listinné dokumenty byly dostupné pouze v papírové podobě v šanonech. Dokumenty se však začaly množit a vedení si uvědomilo, že je potřeba zavést ICT nástroje, které zaměstnancům usnadní práci. Dalším důvodem byla potřeba dokumenty začít archivovat nejen v papírové podobě, ale i v té digitální a zároveň tak zlepšit přístup k informacím. Na základě průzkumu trhu se organizace rozhodla pro implementaci programu **Inovio**, který slouží zejména k oběhu firemních dokladů a dokumentů pro management a účetní. Inovio lze vytvořit podle požadavků zákazníka, který si může vybrat moduly, jež uplatní ve firmě. Společnost XYZ má moduly na automatizaci přijatých faktur, na zpracování došlé pošty a datové schránky a na oběh firemních dokumentů. Automatizací přijatých faktur je myšlen digitální proces od přijetí faktury po její zapsání do účetního systému. Dodavatelé, kteří zasílají faktury elektronicky, je zasílají na mail určený pro sběr faktur a odesláním na tento e-mail se faktury automaticky nahrají do Inovia. Zde jsou z faktury automaticky vytěžena vybraná data (např. číslo faktury, datum splatnosti, datum zdanitelného plnění nebo cena) a asistentka vedení, která se o zápis faktur stará, je již pouze kontroluje, zda byly data vytěženy správně a částečně se tak vyhne ručnímu přepisování. Jsou však údaje, které je potřeba vyplnit ručně – středisko, předmět plnění a schvalovací workflow. Ve středisku se vyplní pro jakou pobočku je faktura určena, v předmětu plnění je obecné rozlišení, které slouží zejména pro účetní, aby věděli, jak fakturu zaúčtovat (zda jde o náklady do provozu, marketingu, IT atd.). Schvalovací workflow určuje, ke komu poputuje faktura na schválení. Je na výběr z kategorií provoz, IT, management, marketing a přístroje. V rámci Inovia jsou nastavené pro jednotlivé kategorie workflow schvalovací procesy, kde jsou nastaveni zaměstnanci kompetentní ke schválení faktur dané kategorie. Například u faktury pro management je schvalovací workflow v pořadí ředitel, provozní ředitel a předseda představenstva, u marketingu je to marketingový specialista, ředitel, provozní ředitel a předseda představenstva. Když faktura projde schvalovacím procesem, dostane se k externím účetním pracovníkům, kteří jsou také do Inovia zapojeni. Na základě schválených faktur odesílají účetní pracovníci příkazy do banky, které si před odesláním plateb ještě předseda představenstva kontroluje a pak teprve platby odesílá.

Dalším modulem v Inoviu je zpracování došlé pošty a datové schránky. Tento modul firma využívá pouze pro datové zprávy, které jsou doručeny do datové schránky společnosti XYZ a automaticky se přehrávají do Inovia, takže uživatelé se vyhnou přihlašování do

datové schránky a zároveň asistentka vedení přiřazuje skrz systém datovou zprávu konkrétní osobě, která ji má za úkol do určitého termínu vyřešit. Inovio slouží i jako úložiště a tím jsou datové zprávy archivovány, protože z datové schránky se po třech měsících zprávy mažou. Tato funkce platí také pro faktury.

Stejnou funkci má i poslední modul, oběh firemních dokumentů. Všechny možné dokumenty týkající se společnosti XYZ jsou scanovány a nahrávány do Inovia, aby byly dostupné i v digitální podobě. Nahrávají se tam obchodní dokumenty jako smlouvy, dodatky, pojistky, dohody, předávací protokoly atd., dále firemní dokumenty – valné hromady, rozhodnutí, certifikáty, organizační struktura, poté dokumenty finanční, provozní, týkající se zdravotních pojišťoven a všechny HR dokumenty. Dokumenty do Inovia nahrávají příslušní pracovníci a pojmenovávají je podle postupu určeného managementem. První část názvu dokumentu tvoří zkratka jména společnosti, pak zkratka toho, o jaký typ dokumentu se jedná, jestli obchodní, firemní nebo jiný z vyjmenovaných, název samotného dokumentu a datum, kdy byl dokument podepsán nebo z jakého dne pochází. V praxi tedy dokument uložený v Inoviu je pojmenován např. takto:

XYZ_FIR_Zápis z valné hromady_22-05-2022.

Dále pracovník vyplní umístění dokumentu, jestli je v listinné formě uložen na klinice nebo v administrativní budově nebo třeba zrovna u protistrany k podpisu atd. Jako další vybere z nabídky typ dokumentu (např. obchodní), kategorii (např. smlouva), vyplní datum, smluvní stranu, kdy byl dokument podepsán, od kdy do kdy je účinný a navolí odpovědné osoby, tedy osoby, které budou mít k dokumentu přístup. Papírová podoba je pak založena do šanonu.

Jak již bylo zmíněno Inovio bylo implementováno do podniku během roku 2020. HR dokumenty se scanovaly všechny i ty již existující, aby se mohly do Inovia nahrát a měla je k dispozici externí účetní firma. Ostatní dokumenty se začaly scanovat až se spuštěním Inovia. Do Inovia mají přístup pouze vybraní zaměstnanci, kteří mají jednotlivě nastavená práva, co mohou vidět a co ne, např. asistentka vedení nevidí HR dokumenty a dokumenty týkající se zdravotních pojišťoven. Společnost funguje s Inoviem druhým rokem a stále se s ním učí pracovat. Přichází nové podněty, nové nápady i zádrhele, které pomáhají zlepšovat kooperaci s Inoviem. Pokud je potřeba v Inoviu něco přidat, upravit, odebrat, Inovio pracuje na základě požadavků klienta a proto se snaží vyjít vstříc a změny individuálně nastavit tak, aby maximálně vyhovovaly klientovi.

Dalším systémem, kterým společnost disponuje, je **Aptien**. Na svých stránkách se Aptien prezentuje jako organizační, personální a evidenční systém pro firmy. Ve společnosti XYZ byl zaveden začátkem roku 2022 zejména za účelem zpřehlednit úkoly a usnadnit komunikaci kolem nich. Nadřízení pracovníci zadávají do Aptienu úkoly pro konkrétní osoby s termínem, kdy mají být hotové. Zaměstnanci přijde upozornění do e-mailu, že v Aptienu obdržel úkol, má možnost k němu přidat komentář a vyplnit stav, zda je úkol rozpracovaný a na kolik procent nebo zda je vyřešený. K jednotlivým úkolům lze přidat více řešitelů, ti pak mohou diskutovat v komentářích o rozdělení a postupu při plnění úkolu. Místo řešitele lze také přidat pouze sledujícího úkolu, tedy pokud např. další zaměstnanec čeká, až tento úkol bude hotový, ale sám na něm nepracuje, má možnost sledovat jeho průběh.

Kromě zadávání úkolů je Aptien využíván pro zaznamenávání došlé a odchozí pošty. Asistentka vedení scanuje došlou a odchozí poštu, kterou do Aptienu nahraje, vyplní název, co přišlo nebo odešlo a datum přijetí či odeslání. Pošta se dříve ve společnosti XYZ nezaznamenávala vůbec, ale již se párkrát stalo, že bylo zpětně potřeba zjistit, kdy konkrétní dopis odešel nebo zda vůbec odešel a Aptien byl managementem vybrán jako vhodný nástroj, kam se bude proces poštovních zásilek zaznamenávat.

Aptien využívá i HR specialista, kam stejně jako do Inovia nahrává všechny dokumenty týkající se personálních záležitostí. HR specialista tedy v současné době nahrává všechny dokumenty do obou systémů, do Inovia i Aptienu. Zde nastávají trochu zmatky. Inovio by pravděpodobně bylo nahrazeno Aptienem, ale Aptien nenabízí možnost správy faktur a jelikož externí účetní firma používá Inovio, zůstává prozatím jako hlavní platforma na HR dokumenty Inovio. Je však možné, pokud se Aptien časem osvědčí, že by se zavedl i pro externí účetní firmu, protože nabízí více možností a rozšíření, lze z něj získat spoustu dat a reportů. Inovio by tak zůstalo zejména na oběh faktur, obchodních a firemních dokumentů a správu datové schránky, kde je tento program již zaběhlý a společnost je s jeho funkcí spokojena. Do budoucna chce společnost začít využívat Aptien také pro správu a evidenci majetku.

Dalším používaným ICT nástrojem je docházkový systém **Alveno**. Na jednotlivých pracovištích jsou umístěny biometrické čtečky, kde jsou zaměstnanci povinni zaznamenat svůj příchod a odchod pomocí čipu nebo otisku prstu. Čtečky umožňují i zaznamenání služební cesty nebo odchodu k lékaři atd., tyto informace jsou pak zaslány do aplikace Alveno, kde vytváří každému zaměstnanci vlastní výkaz. Pro zaměstnance, kteří

nedocházejí pravidelně na pracoviště jako např. Scientific Liaison, který je spíše zaměstnancem v terénu, je možnost docházku zaznamenat i online. HR specialista v programu eviduje žádanky o dovolenou, sleduje přítomnost zaměstnanců a z výkazů vytváří podklady pro mzdy. Systém funguje online a zaměstnanci do něj mohou dostat přístup, kde vidí svoji docházku a hlídat si tak případná salda nebo přesčasy.

Společnost XYZ také disponuje několika služebními automobily. Se správou firemních vozidel vypomáhá aplikace **Axigon**, která zajišťuje monitoring vozidel. Z aplikace Axigon může odpovědný pracovník zjistit polohu vozidla, jeho spotřebu, způsob jízdy (rychlost) nebo i zneužití pro soukromé účely a zejména z něj vytáhnout elektronickou knihu jízd. Pro tankování do služebních vozidel se používají firemní tankovací Shell karty s plošnými cenami, které Axigon zprostředkovává.

Důležitým programem, který firma XYZ má, je **Medicalc**. Medicalc je nemocniční informační systém, který slouží i malým organizacím poskytující ambulanci služby právě jako XYZ. V Medicalcu je evidována veškerá lékařská dokumentace a jak společnost uvádí na svých stránkách (Medicalc, 2019) *„umožňuje výměnu lékařských zpráv, žádanek, laboratorních výsledků či obecně klinických událostí mezi nemocnicí a obvodními lékaři, případně mezi nemocnicemi navzájem a zároveň zabezpečuje komunikaci s pojišťovnami, ÚZIS, SÚKL a jinými portály typu Zdravel, eZprava, apod.“* Medicalc je užitečným nástrojem pro management, lze z něj získat spoustu statistických dat, které pomáhají vedení udělat si obraz o stavu firmy, např. o počtu a struktuře pacientů, porovnávat jednotlivé měsíce a roky a zjistit tak, zda pacienti přibývají. Umožňuje porovnávat data mezi pobočkami, zjistit kolik pacientů bylo vykázano přes zdravotní pojišťovny a naopak kolik pacientů si hradilo vyšetření samo atd. Skrze Medicalc se také vystavují faktury jednotlivým zdravotním pojišťovám, které pak proplácí vykázané zdravotní výkony, jež mají mezi sebou společnost a zdravotní pojišťovna nasmlouvané.

Na základě statistických údajů, které má společnost díky těmto údajům k dispozici, sestavují pověřeni pracovníci excelové tabulky. Provozní ředitel a odborný referent pro zdravotní pojišťovny měsíčně sestavují tabulku, kde se sleduje, kolik peněz bylo společností proplaceno ze zdravotních pojišťoven, kolik uhradili pacienti samoplátci, kolik z toho bylo hrazeno hotově, výše nákladů v daném měsíci, počet unicitních rodných čísel (počet pacientů, kteří prošli ordinací – každé rodné číslo se však započítává pouze jednou) a hodnota tzv. K-dávek, tj. hodnota vykázaných zdravotních výkonů zdravotním pojišťovám, které žádá organizace od zdravotních pojišťoven proplatit. Tato částka se liší

od částky, kolik bylo proplaceno ze zdravotních pojišťoven, protože některé pojišťovny posílají měsíční platby na základě vypočtených paušálů, a proto většinou měsíční hodnota vykázaných dávek je vyšší, než kolik reálně zdravotní pojišťovna organizaci proplatí. Tento rozdíl se pak řeší na konci roku prostřednictvím ročního zúčtování. Hodnotu těchto uznaných K-dávek bere odborný referent pro zdravotní pojišťovny z další excelové tabulky sestavované na základě zúčtovacích zpráv, které pojišťovny měsíčně zasílají. V této tabulce se sledují právě pojišťovnou uznané body (každý vykázaný výkon má určitý počet bodů) za každé pracoviště zvlášť. Celkový objem bodů dostaneme, pokud vynásobíme počet bodů (ze zúčtovací zprávy) krát hodnota bodu, která je stanovenou vyhláškou. Tato částka dohromady za obě pracoviště se pak uvádí do první tabulky jako hodnota tzv. K-dávek a pomáhá sledovat, kolik by měly zdravotní pojišťovny organizaci zaplatit oproti tomu, kolik reálně zaplatí.

Další sestavovanou tabulkou je např. tabulka sestavovaná HR specialistou za pomoci dat z Aptienu. Sleduje jednotlivé zaměstnance a jejich docházku, zejména se zaměřuje na výši salda pracovníků, které je zde přepočteno z minut na koruny a ukazuje teoretickou měsíční ztrátu způsobenou saldem zaměstnanců.

6.3 Dotazníkové šetření

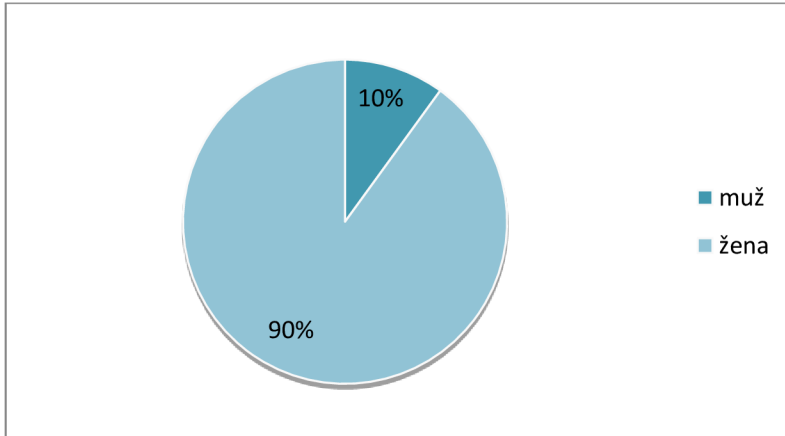
Druhou metodou k analýze interní komunikace společnosti XYZ bylo zvoleno dotazníkové šetření. Na základě pozorování, teoretických a praktických znalostí byl sestaven dotazník v elektronické podobě, který vyplňovali zaměstnanci společnosti XYZ a.s. na všech pracovních pozicích kromě externích pracovníků. Dotazník byl vytvořen online pomocí Google Forms a odkaz byl odeslán pracovníkům na e-mail, vyplnilo ho všech 40 zaměstnanců. Dotazník byl složen z celkem 24 otázek, které byly zejména uzavřené, polouzavřené nebo bylo použito hodnocení prostřednictvím škály.

Výhodou použití online formy dotazníku je jeho snazší přístupnost pro všechny zaměstnance, nulové náklady, rychlost sběru dat a zajištěná anonymita pro dotazované. V sestaveném dotazníku respondenti odpovídali nejdříve na sociodemografické otázky, kde bylo zjištěno jejich pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pozice ve firmě a jak dlouho pro společnost XYZ a.s. pracují. Následovaly otázky týkající se obecně interní komunikace ve firmě XYZ a dále byl dotazník směřován na použití ICT nástrojů v interní komunikaci, jejich dostupnosti a spokojenosti s nimi ze strany zaměstnanců. Dotazník je přílohou A této práce.

6.3.1 Sociodemografické otázky

První otázka rozdělovala zaměstnance dle pohlaví. Konkrétní znění otázky:

1. Jste žena nebo muž?



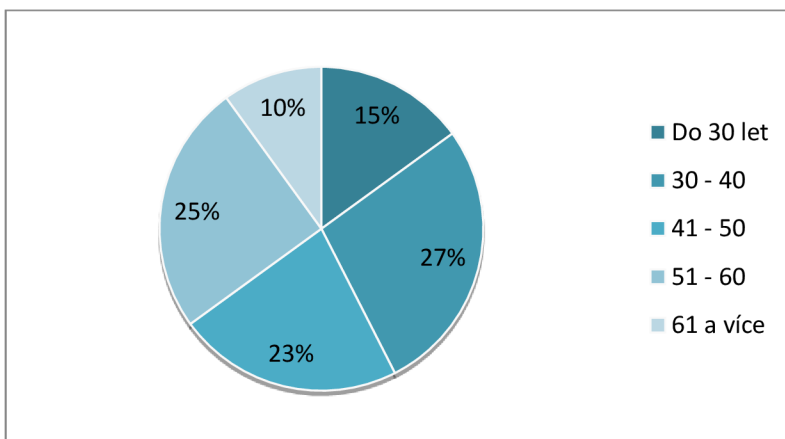
Obrázek 3: Rozložení zaměstnanců podle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník vyplnilo všech 40 zaměstnanců firmy, a jak můžeme vidět z grafu, ve společnosti převažuje ženské pohlaví. Ze 40 zaměstnanců je 36 žen, tedy 90 % celku a 10 % mužů. Lze se domnívat, že tato struktura zaměstnanců vyplývá ze skutečnosti, čím se organizace zabývá, tedy diagnostikou zhoubných a nezhoubných onemocnění prsu.

Druhá otázka byla směřována na věk zaměstnanců. Konkrétní znění otázky:

2. Jaký je váš věk?



Obrázek 4: Věková struktura zaměstnanců

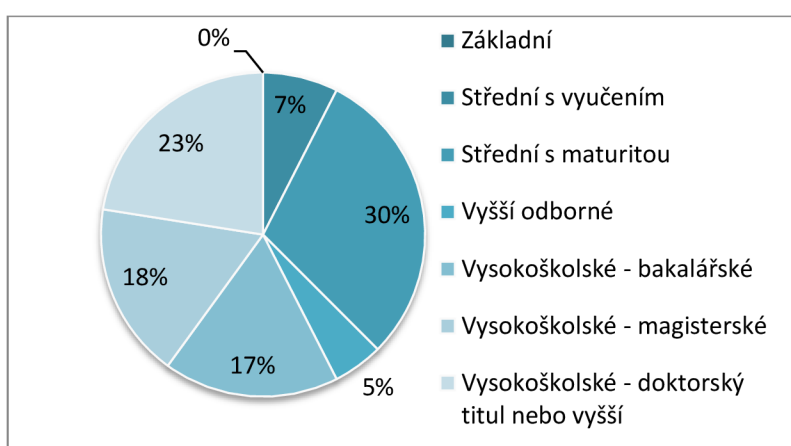
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu můžeme vidět věkovou strukturu zaměstnanců společnosti XYZ. Nejvíce zaměstnanců je ve věku mezi 30 a 40 lety a to 27 %, následují skupiny středního

věku – s 23 % věková kategorie 41 až 50 let a s 25 % lidé mezi 51 a 60 lety. Druhou nejméně zastoupenou skupinu tvoří zaměstnanci do 30 let (15 %) a nejméně je zaměstnáno pracovníků nad 61 let, což je 10 % z dotazovaného celku. Můžeme říci, že zaměstnanci tvoří lidé spíše středního věku, což může být způsobeno požadavky, které jsou to pro tuto práci potřeba. Z organizační struktury jsme mohli vyčíst, že většina zaměstnanců je zdravotnický personál, který potřebuje získat určité vzdělání a praxi, aby mohli své povolání vykonávat a tím tak může být ovlivněná věková struktura personálu.

Třetí otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. Konkrétní znění otázky:

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti XYZ a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

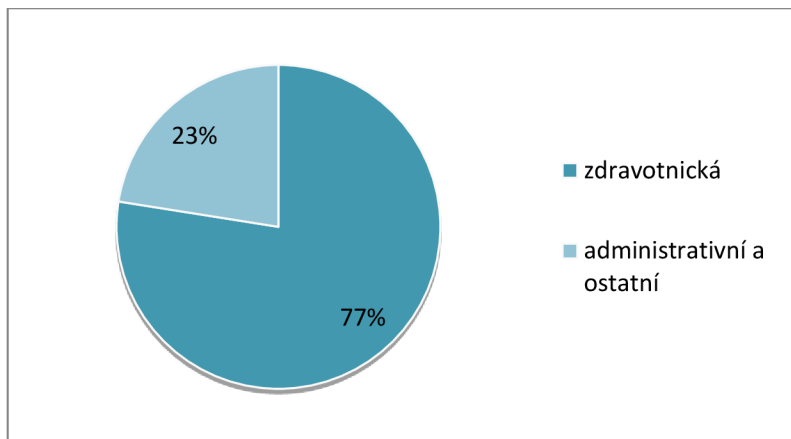
K odpovědi této otázky bylo na výběr z variant, které jsou vyjmenované v legendě výše uvedeného grafu, tedy základní vzdělání, střední s vyučením, střední s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské – bakalářské, magisterské nebo doktorské a vyšší. Ve společnosti XYZ nepracuje nikdo, kdo by měl pouze základní vzdělání, nejnižším dosaženým vzděláním mezi zaměstnanci je střední s vyučením zastoupené 7 % dotazovaných. Druhý stupeň dosaženého vzdělání mezi zaměstnanci je zároveň i ten s nejvyšším počtem zastoupených zaměstnanců – střední vzdělání s maturitou má 30 % zaměstnanců. Naopak nejméně zastoupený a to pouze 5 %, je třetí stupeň – vyšší odborné vzdělání. Téměř se stejným zastoupením je vysokoškolské vzdělání bakalářské a magisterské s 17 % a 18 %. Nejvyšší dosažené vzdělání je zároveň druhým nevyskytovanějším – doktorský titul nebo vyšší je v zastoupení 23 %.

Předposlední otázkou v sociodemografické části byla otázka ohledně pracovní pozice. Na výběr bylo ze dvou možností:

- zdravotnická – přímý kontakt s pacientem (např. lékař, sestra,...)
- administrativní a jiná pozice – asistent/ka, management, IT,...

Konkrétní znění otázky bylo následující:

4. Jaká je vaše pozice ve firmě?

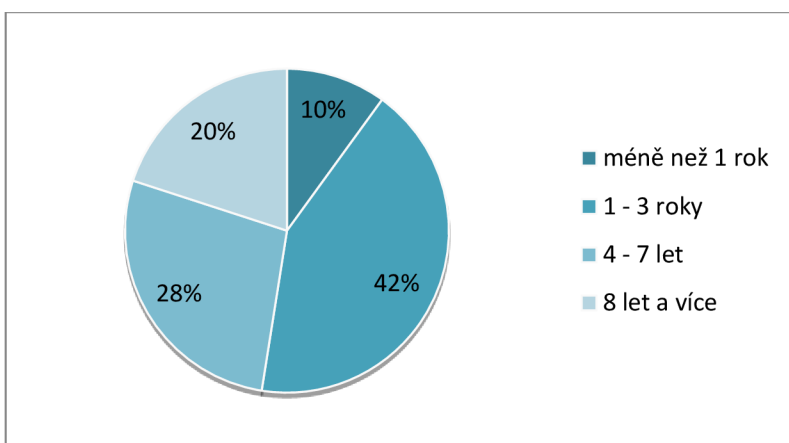


Obrázek 6: Zastoupení pracovních pozic ve společnosti XYZ a.s.
Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé pracovní pozice jsme mohli vidět v organizační struktuře. Tento graf podává ucelené shrnutí o poměru zdravotnického a ostatního personálu. Graf také potvrzuje domněnku vyslovenou u druhé otázky, týkající se věkové struktury personálu, kde jsme došli k závěru, že zastoupení vyšší věkové kategorie mezi zaměstnanci může být způsobeno tím, že většina zaměstnanců je zdravotnický personál, který potřebuje nabrat určitou praxi a získat určité vzdělání, aby mohl vykonávat konkrétní pozici v této společnosti. Zdravotnický personál, tedy lékaři, sestry, radiologičtí a odborní asistenti atd. tvoří 77 % všech zaměstnanců.

Poslední sociodemografickou otázkou byla otázka na časový úsek, po který jsou pracovníci zaměstnanci společnosti XYZ a.s., konkrétní znění otázky je následující:

5. Jak dlouho ve společnosti pracujete?



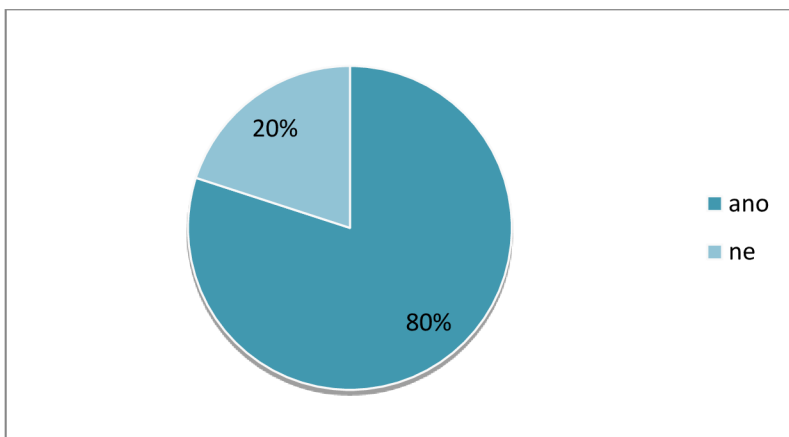
Obrázek 7: Struktura personálu podle let pracujících pro společnost XYZ a.s.
Zdroj: vlastní zpracování

Nejmenší podíl zaměstnanců tvoří zaměstnanci pracující pro společnost XYZ a.s. méně než jeden rok a na struktuře personálu se podílí 10 procenty. Druhou nejméně početnou skupinou, která tvoří 20 % z personálu, jsou pracovníci zaměstnaní 8 a více let. S 28 % jsou naopak druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanci pracující pro společnost 4 až 7 let. Největší zastoupení mají zaměstnanci s délkou pracovního vztahu mezi jedním až třemi roky. V dnešní době, kdy je poměrně normální a pravděpodobně i trendem měnit relativně často zaměstnání, je zajímavé a pro společnost určitě dobře vypovídající, že 70 % zaměstnanců zaměstnává více než 4 roky.

6.3.2 Otázky týkající se interní komunikace obecně

V této části dotazníkového šetření byl zkoumán názor zaměstnanců na interní komunikaci ve společnosti XYZ a.s. První otázka této sekce byla zaměřena na spokojenost s osobními komunikačními kanály. Konkrétní znění otázky:

6. Domníváte se, že používané osobní komunikační kanály jsou dobře nastaveny a efektivně fungují (porady, teambuildingy,...)?



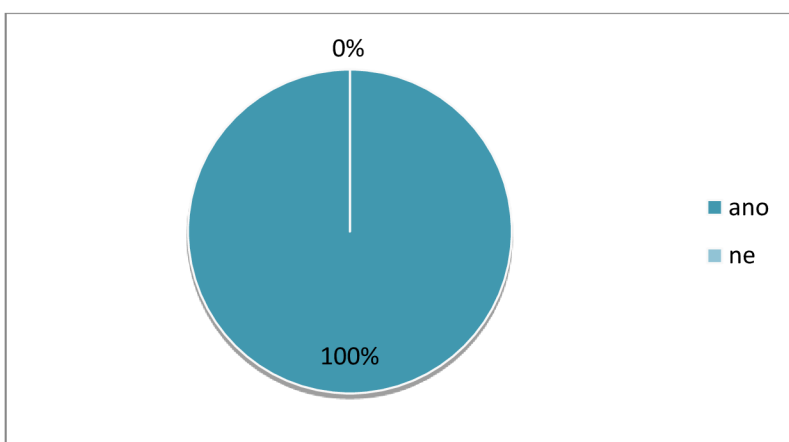
Obrázek 8: Spokojenost zaměstnanců s nastavením osobních komunikačních kanálů

Zdroj: vlastní zpracování

80 % respondentů, tedy 32 zaměstnanců je spokojeno s používanými osobními komunikačními kanály a považují je za efektivní a dobře nastavené. Zbýlých 8 zaměstnanců není s osobními komunikačními kanály spokojeno. Jak bylo zjištěno pozorováním, autorka zhodnotila porady jako poměrně neefektivní osobní komunikační nástroj a je možné, že respondenti s negativním vyjádřením k této otázce sdílejí podobný názor.

Druhá otázka této sekce se zabývala názorem zaměstnanců na spolupráci mezi jednotlivými pracovišti. Otázka zněla takto:

7. Domníváte se, že jednotlivá pracoviště navzájem mezi sebou dobře komunikují a předávají si informace?



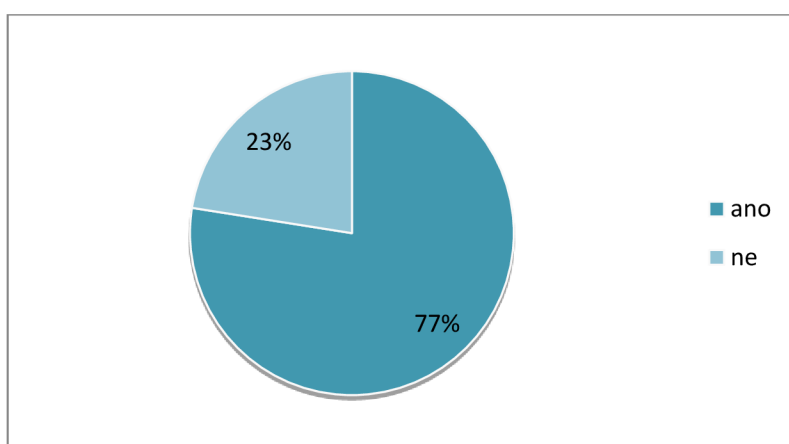
Obrázek 9: Názor zaměstnanců na komunikaci mezi pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky se zaměstnanci jednoznačně shodli a komunikaci mezi jednotlivými pracovišti hodnotí pozitivně. Vzájemná komunikace a předávání informací mezi pracovišti je stěžejní pro fungování celé kliniky, kdy tento proces musí být stabilní, efektivní a správně nastavený, aby nedocházelo ke komunikačním šumům a pracoviště měly potřebné informace nejenom o pacientech.

Na informace navazuje další otázka, která zjišťovala, zda mají zaměstnanci dostatečné informace pro výkon své práce. Konkrétní znění otázky:

8. Dostáváte dostatečné množství informací, které k výkonu své práce potřebujete?

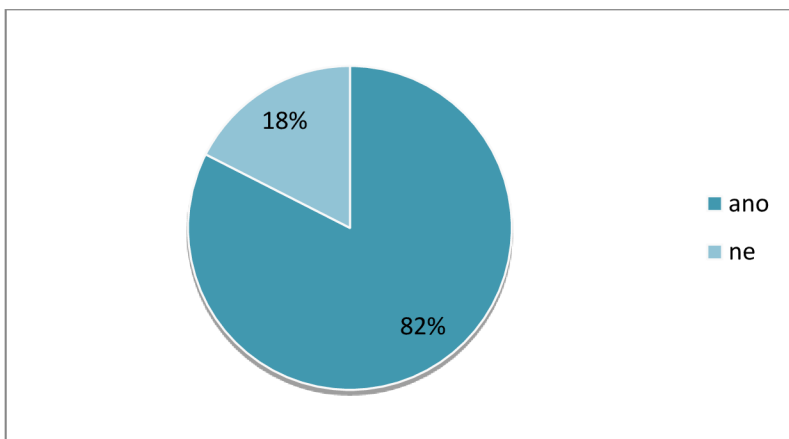


Obrázek 10: Spokojenost zaměstnanců s množstvím informací k výkonu své práce
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 77 % zaměstnanců považuje informace, které dostává za dostatečné k výkonu své práce. Naopak 23 % zaměstnanců s tímto výrokem nesouhlasí. Jak bylo uvedeno v první části této práce, nedostatečné, nekompletní a nejednoznačné informace vedou ke komunikačním chybám. Může to být způsobeno komunikačním šumem, který vyústí až v nefunkční interní komunikaci, což by mělo pro firmu škodlivý dopad.

Na tuto problematiku navazuje další otázka zjišťující, zda se zaměstnanci dozvídají informace z neoficiálních zdrojů nebo od svých nadřízených. Otázka zněla:

9. Stává se vám, že se k vám důležité informace dostanou z neoficiálních zdrojů spíše než od vedoucích pracovníků?

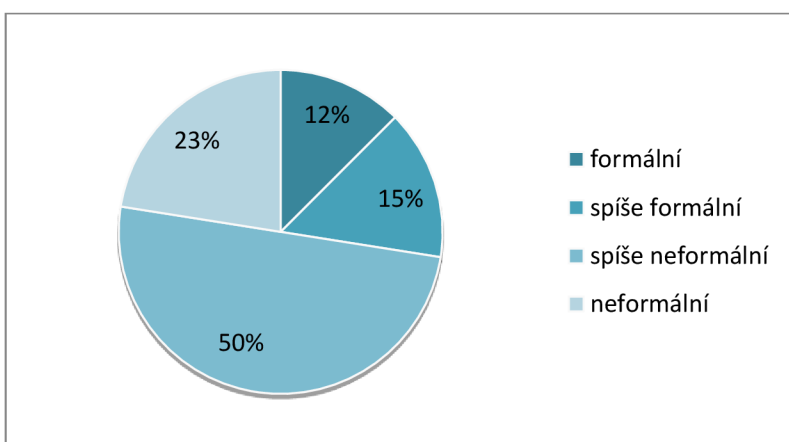


Obrázek 11: Zkušenost zaměstnanců s cestou informací skrze neoficiální zdroje
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka získala 82 % kladných odpovědí a potvrzuje, že se důležité informace šíří neoficiálními zdroji. Nedostatečné nastavení pravidel interní komunikace vede k prosazování efektů komunikačního šumu a sněhové koule, kdy předávání nejenom důležitých informací neoficiálními zdroji, třeba mezi zaměstnanci navzájem, získává vlastní přidanou hodnotu a mohou tak vznikat spekulace a domněnky. Pokud by se tak dělo pravidelně a vznikaly falešné informace, je třeba tuto problematiku začít řešit, stanovit řádná interní komunikační pravidla a snažit se komunikační šumy odstranit.

S předáváním informací mezi zaměstnanci vzájemně je spojená následující otázka, která zjišťuje, jaké jsou vztahy ve firmě. Otázka byla položena následovně:

10. Jaké jsou vztahy a komunikace ve společnosti?

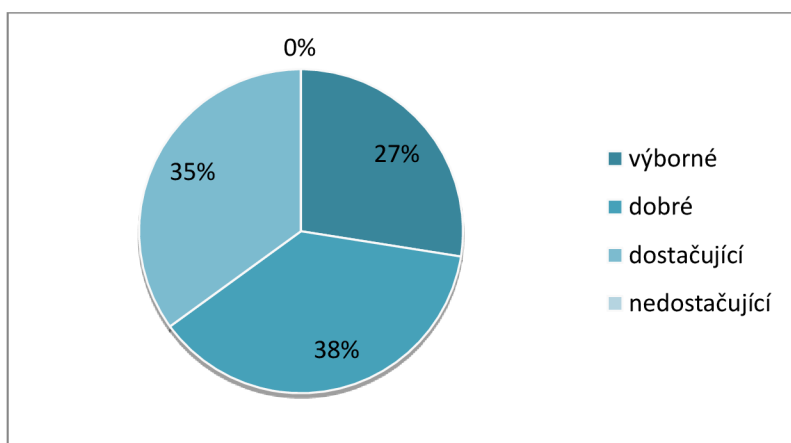


Obrázek 12: Typ vztahů a komunikace ve společnosti XYZ a.s.
Zdroj: vlastní zpracování

Polovina respondentů označila vztahy ve společnosti jako spíše neformální, k tomu 23 % je označilo za neformální. Můžeme tedy vidět, že většina zaměstnanců sdílí názor, že ve společnosti XYZ fungují vztahy a komunikace v neformální podobě. Toto tvrzení podporuje problematiku, která byla řešena v předchozí otázce a to efekt komunikačního šumu a sněhové koule. Pokud ve firmě převládají neformální vztahy, mají tyto efekty větší tendenci se prosazovat, protože zaměstnanci si toho více sdělí, než kdyby ve firmě panovaly formální vztahy. Za formální považuje vztahy a komunikaci 12 % zaměstnanců a 15 % z nich za spíše formální.

Další otázka se zabývala komunikačními dovednostmi nadřízených pracovníků a jejich hodnocením zaměstnanci. Konkrétní znění otázky:

11. Jak byste ohodnotili komunikační dovednosti vašeho nadřízeného?

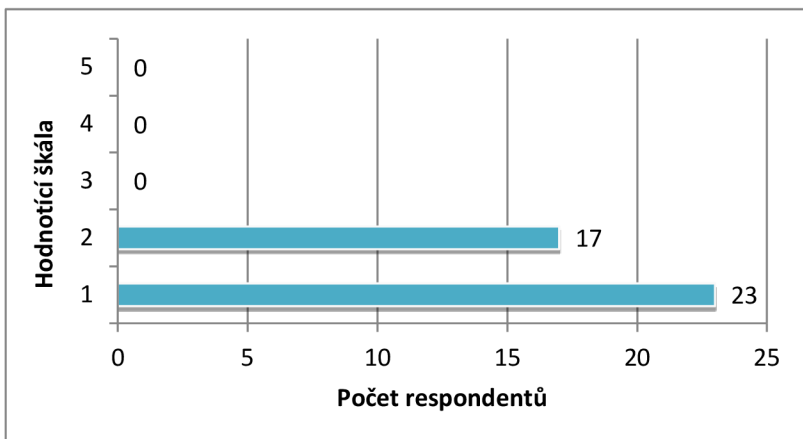


Obrázek 13: Komunikační dovednosti nadřízeného hodnocené zaměstnanci
Zdroj: vlastní zpracování

Dá se říci, že všichni zaměstnanci považují komunikační dovednosti svého nadřízeného za vyhovující. 38 % je označuje jako dobré, 35 % jako dostačující a 27 % jako výborné. Žádný z zaměstnanců nevedl komunikační dovednosti svého nadřízeného jako nedostačující.

V závěru části týkající se obecně interní komunikace, bylo požadováno od zaměstnanců hodnocení významu interní komunikace pro jejich pracovní pozici. Konkrétní zadání:

12. Na stupnici 1 – 5, kde 1 je významná a 5 nevýznamná, obecně ohodnoťte význam interní komunikace pro vaši pozici.

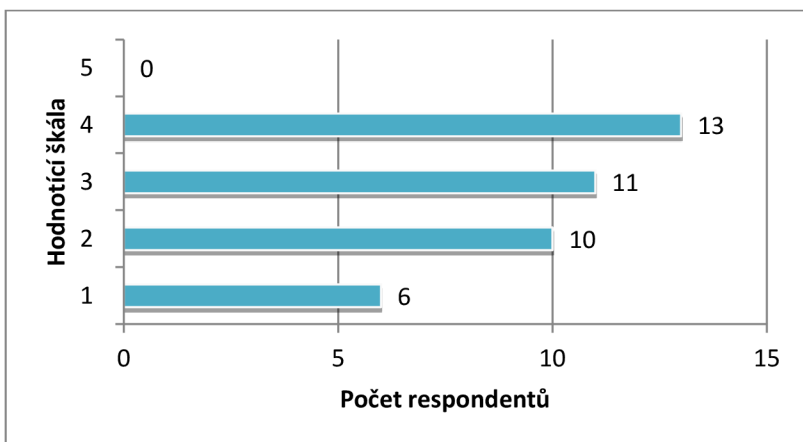


Obrázek 14: Hodnocení významnosti interní komunikace zaměstnanci pro jejich pozici
Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět, všichni zaměstnanci označili interní komunikaci jako významnou pro svou pracovní pozici. Stupněm jedna označilo význam interní komunikace pro svou pozici 23 respondentů a stupeň významnosti dva označilo 17 respondentů. Odpovědi na tuto hodnotící otázku dokazují důležitost interní komunikace, a že si ji zaměstnanci uvědomují a považují za významný prvek k výkonu své práce.

Předposlední otázka týkající se obecné interní komunikace hodnotila úroveň interní komunikace ve společnosti XYZ a.s. Konkrétní zadání otázky:

13. Na stupnici 1 – 5, kde 1 je výborná a 5 nedostatečná, obecně ohodnoťte úroveň interní komunikace ve vaší organizaci.

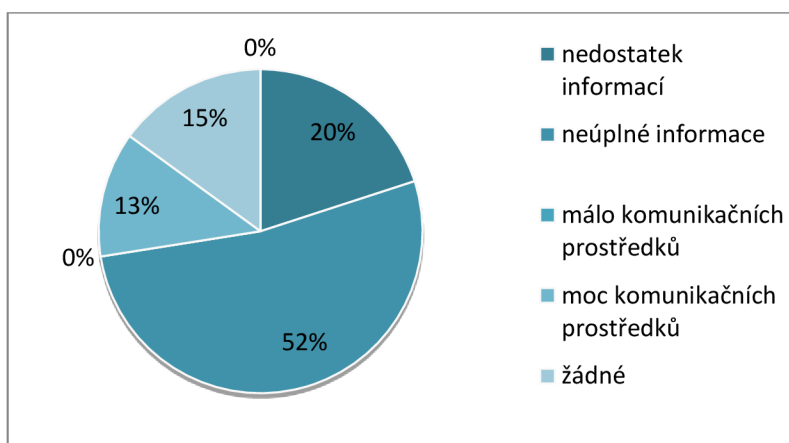


Obrázek 15: Hodnocení úrovně interní komunikace
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců považuje obecnou úroveň interní komunikace za spíše nedostatečnou, označilo ji stupněm čtyři 33 % zaměstnanců, tedy 13 respondentů. Třetím stupněm ji hodnotilo 11 dotazovaných. Ti vidí úroveň ve středu hodnotící škály, řekněme tedy jako dostačující, ale s prostory pro zlepšení. Deset zaměstnanců považuje úroveň interní komunikace za dobrou a šest za výbornou. Je tedy zřejmé, že prostor pro zlepšení interní komunikace by určitě ve společnosti byl. Jako nedostatečnou žádný zaměstnanec interní komunikaci neoznačil.

Poslední otázka z této sekce si žádala po zaměstnancích označení slabých stránek v interní komunikaci. Konkrétní zadání otázky:

14. Jaké slabé stránky, dle vašeho názoru vidíte obecně v komunikaci ve firmě, kde pracujete?



Obrázek 16: Slabé stránky interní komunikace
Zdroj: vlastní zpracování

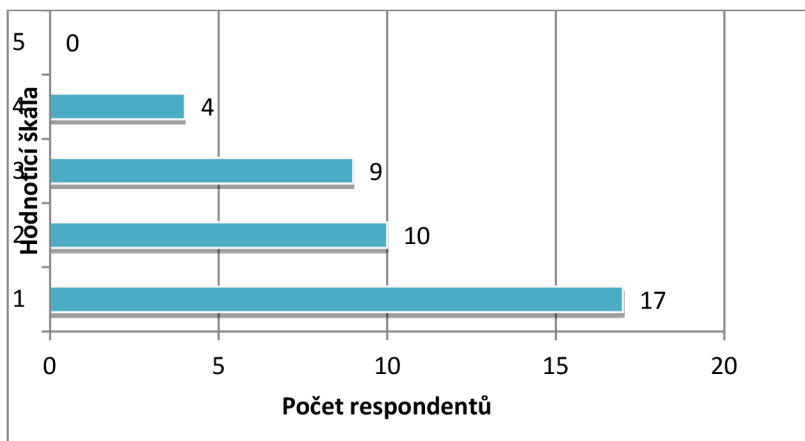
Nejvíce zaměstnanců a to 52 % označilo jako slabou stránku interní komunikace neúplné informace. To je podnět pro firmu na tomto problému začít pracovat, vezmeme-li v potaz předchozí zjištění, že zaměstnanci považují interní komunikaci jako významný prvek pro výkon své práce. Dalších 20 % označilo jako slabou stránku nedostatek informací, 15 % zaměstnanců nevidí v interní komunikaci žádné slabé stránky a 13 % označilo jako slabou stránku interní komunikace moc komunikačních prostředků. V této otázce bylo zaměstnancům nabídnuto přidat k možnosti „jiné“ svou odpověď, ale tuto možnost žádný ze zaměstnanců nevyužil.

6.3.3 Otázky týkající se využití ICT nástrojů v interní komunikaci

Tato sekce otázek se věnuje informačním a komunikačním nástrojům v interní komunikaci společnosti XYZ a.s.

První otázka této sekce probíhala hodnocením na škále od 1 do 5, kde měli zaměstnanci hodnotit význam technologií pro efektivní interní komunikaci. Konkrétní zadání:

15. Dle vašeho názoru, na stupnici od 1 do 5, kde jedna je velmi významné a 5 nevýznamné, jak velký význam mají technologie pro efektivní interní komunikaci ve vaší společnosti?



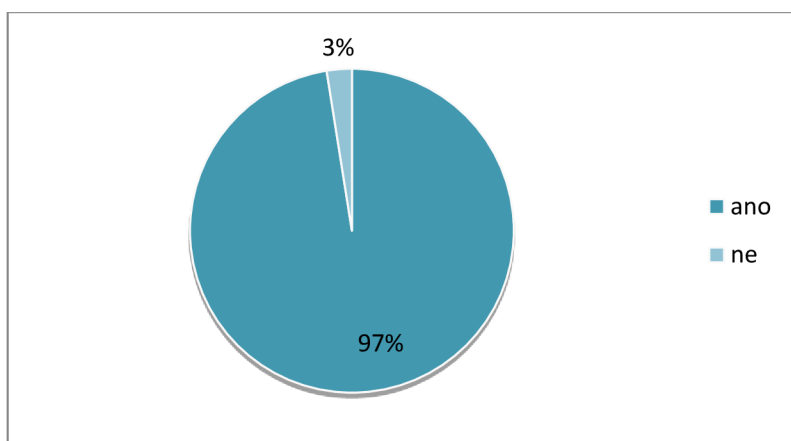
Obrázek 17: Hodnocení důležitosti technologií v interní komunikaci

Zdroj: vlastní zpracování

Nikdo z respondentů nevedl stupeň 5, tedy že by technologie byly nevýznamné. Naopak první stupeň významnosti uvedlo 17 respondentů a považují tak technologie ve společnosti XYZ a.s. za velmi významné pro efektivní interní komunikaci. 10 zaměstnanců přikládá technologiím také velký význam, který označili stupněm 2 na hodnotící škále. Průměrný význam přikládá technologiím 9 respondentů a řekněme, že podprůměrný význam označený stupněm čtyři uvedli 4 zaměstnanci. V závěru však můžeme říci, že většina zaměstnanců přikládá technologiím velký význam pro efektivní interní komunikaci.

Zda zaměstnanci na své pozici využívají informační technologie k interní komunikaci, zjišťovala další otázka v dotazníkovém šetření. Její znění bylo následující:

16. Využíváte na vaší pozici informační technologie k interní komunikaci?

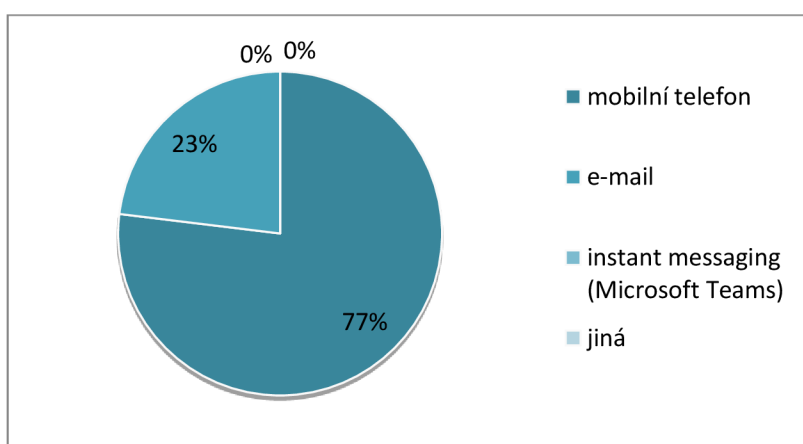


Obrázek 18: Využití informačních technologií zaměstnanci k interní komunikaci
Zdroj: vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci až na jednoho uvedli, že k interní komunikaci využívají informační technologie. V procentním vyjádření tedy 97 % zaměstnanců potvrzuje, že jsou informační a komunikační technologie propojené s interní komunikací, a že se staly nepostradatelnými.

Další otázka byla doplňkovou k otázce č. 16 a týkala se konkrétních ICT nástrojů, které využívají zaměstnanci k interní komunikaci. Znění otázky bylo následující:

17. Pokud jste odpověděli ano, jaký nástroj využíváte k interní komunikaci nejčastěji?



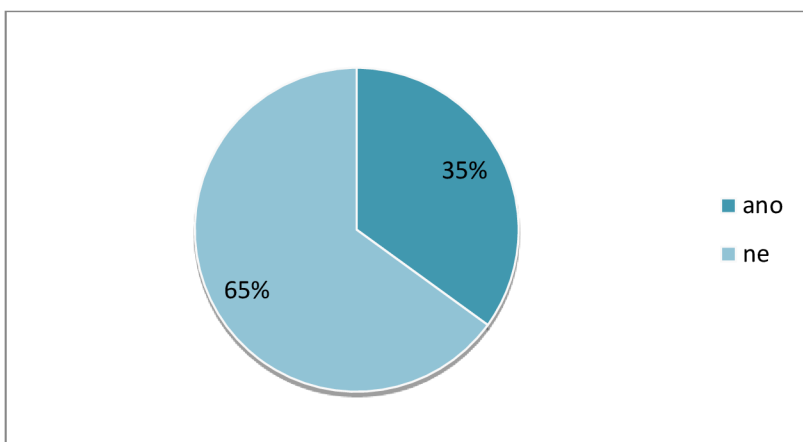
Obrázek 19: Nejpoužívanější ICT nástroj k interní komunikaci
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že nejpoužívanějším nástrojem k interní komunikaci je mobilní telefon v 77 % dotazovaných. Druhý nejpoužívanější nástroj je e-mail, který vybralo 23 % respondentů. V nabídce možných odpovědí byl ještě uveden instant messaging a jiný, kam

mohli zaměstnanci případně dopsat jiný ICT nástroj, který používají, ale obě tyto možnosti měli 0 respondentů.

V pořadí 18. otázka zjišťovala, zda zaměstnanci disponují služebním telefonem. Přesné znění otázky bylo:

18. Máte k dispozici vlastní služební telefon?

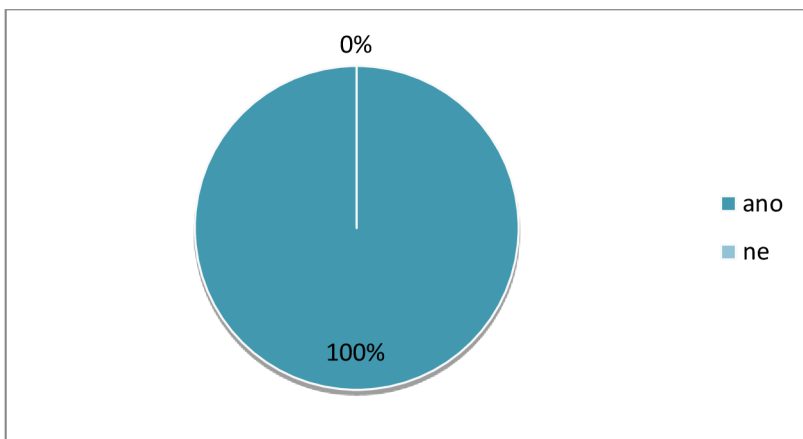


Obrázek 20: Struktura zaměstnanců, kteří vlastní služební telefon
Zdroj: vlastní zpracování

65 % zaměstnanců uvedlo, že nevlastní služební telefon. V části této práce, která se zabývala pozorováním, je uvedeno, že služební telefon mají k dispozici spíše management a administrativní pracovníci. V dotazníkovém šetření v otázce č. 4 bylo zjištěno, že 23 % zaměstnanců pracuje na administrativních pozicích. Zde můžeme tyto tvrzení porovnat a zjistit, že přibližně čísla odpovídají a 35 % zaměstnanců vlastních služebních telefon bude pravděpodobně z většiny ze sekce administrativních pracovníků.

Následující otázka se týkala využívaných programů. Konkrétní znění otázky:

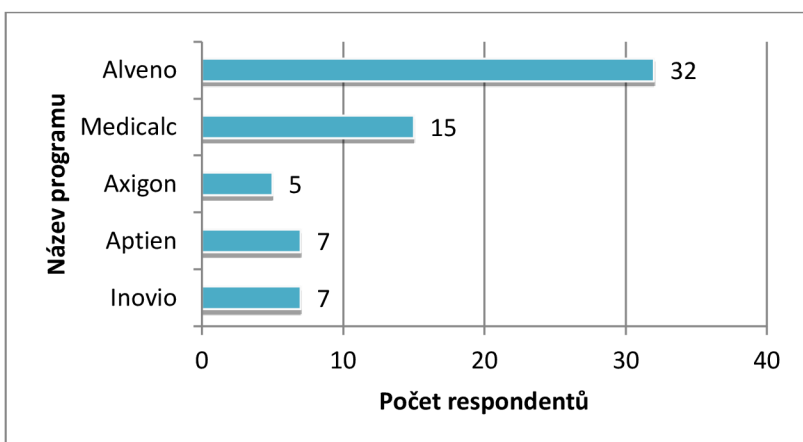
19. Pracujete s některým z uvedených programů? Inovio, Aptien, Axigon, Medicalc, Alveno.



Obrázek 21: Využití konkrétních programů zaměstnanci
Zdroj: vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci uvedli, že pracují s některým z programů Inovio, Aptien, Axigon, Medicalc nebo Alveno. Konkrétně s kterým, zodpověděla následující otázka znějící takto:

20. Pokud jste odpověděli ano, s kterým? Můžete vybrat více odpovědí.

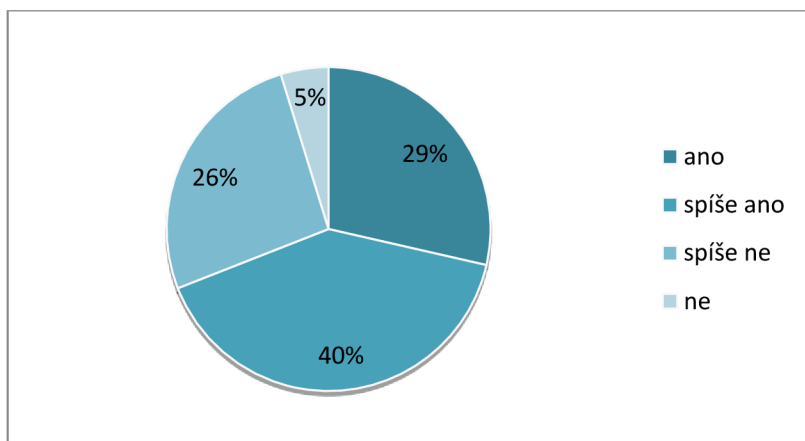


Obrázek 22: Struktura využívaných programů k interní komunikaci
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce využívaným programem bylo zvoleno Alveno. Jelikož je to docházkový systém, je logické, že ho bude využívat většina zaměstnanců. Druhý v pořadí se umístil Medicalc, se kterým pracují zejména zdravotničtí pracovníci, kteří tvoří převahu ve struktuře zaměstnanců společnosti XYZ. Dále je to Axigon, systém pro správu služebních aut, který uvedlo 5 zaměstnanců (pravděpodobně těch, kteří mají služební vozidlo). Se stejným počtem uživatelů (7) je spojen Aptien a Inovio, tedy programy zejména pro administrativní pracovníky.

U těchto programů ještě nadále zůstaneme. Další otázka zjišťovala názor zaměstnanců na jmenované programy. Konkrétní znění otázky:

21. Jsou dle vašeho názoru používané programy přehledné?

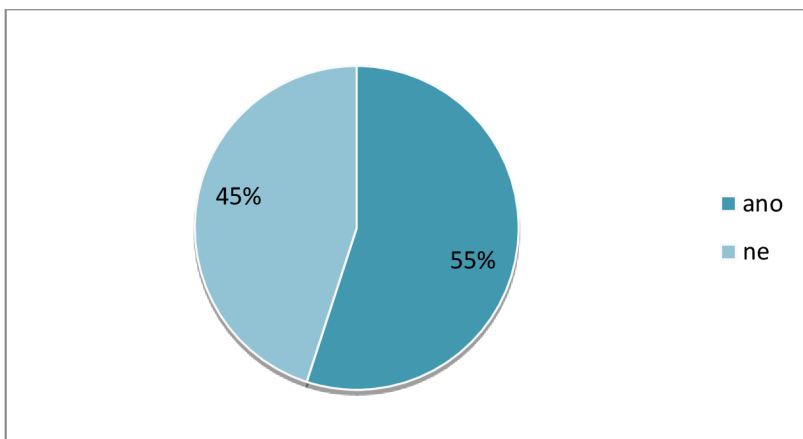


Obrázek 23: Přehlednost programů dle názorů zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

Necelých 70 % zaměstnanců vyjádřilo kladnou odpověď a považuje používané programy za přehledné. Konkrétně 40 % odpovědělo na otázku, zda jsou dle jejich názoru používané programy přehledné, spíše ano, tedy považují je za spíše přehledné a 29 % odpovědělo ano a považuje je za přehledné. Jako spíše nepřehledné je hodnotí 26 % zaměstnanců a jako nepřehledné 5 %.

Pro efektivní využívání ICT nástrojů v interní komunikaci bylo řečeno, že je třeba mít správně zaškolený personál. Tuto problematiku otevřela následující otázka, která řešila, zda si zaměstnanci dle svého názoru myslí, že jsou řádně zaškoleni. Otázka byla položena následovně:

22. Domníváte se, že jste byli řádně zaškoleni pro užívání informačních a komunikačních technologií, které máte k dispozici?



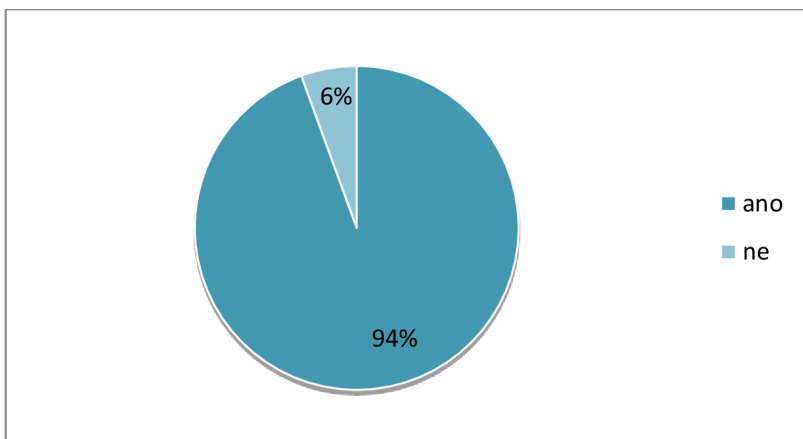
Obrázek 24: Názor zaměstnanců na zaškolení v oblasti používaných informačních a komunikačních technologií

Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď na tuto otázku přináší pro firmu důležitou zpětnou vazbu, kdy 45 % zaměstnanců uvedlo, že se nepovažuje za řádně proškoleného v oblasti užívání informačních a komunikačních technologií. Je to poměrně vysoké číslo, a proto by se společnost měla tomuto tématu určitě věnovat a přijít s konkrétním řešením. Naopak 55 % zaměstnanců uvedlo, že se považují za proškolené v rámci používání informačních a komunikačních technologií, které mají k dispozici.

S výše uvedenou otázkou se pojila následující otázka č. 23, která zjišťuje od dotazovaných, kteří vyjádřili v předchozí otázce negativní názor, zda by uvítali možnost školení v oblasti ICT nástrojů. Konkrétní znění otázky:

23. Pokud jste odpověděli ne, uvítali byste možnost proškolení v oblasti těchto technologií?

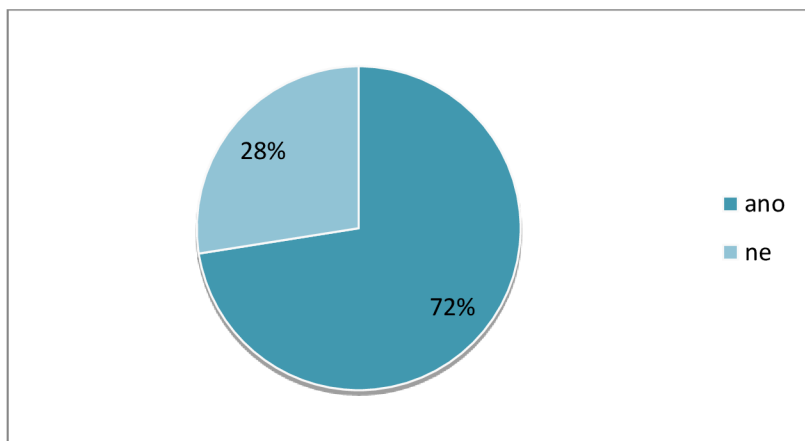


Obrázek 25: Názor zaměstnanců na proškolení v oblasti ICT nástrojů
Zdroj: vlastní zpracování

Tuto otázku zodpovídalo 18 respondentů, tedy 18 zaměstnanců v předchozí otázce vyjádřilo negativní postoj k tématu proškolení v oblasti ICT nástrojů. Z těchto 18 respondentů 17 uvedlo, že by uvítali možnost školení a 1 pracovník uvedl, že nikoli. Stejně jako odpovědi v otázce č. 22, jsou i tyto důležitým podkladem pro vedoucí pracovníky, kteří by tyto odpovědi měli vzít v potaz a snažit se zapracovat na jejich nápravě.

Poslední otázkou dotazníkového šetření, byl dotaz, zda zaměstnanci upřednostňují osobní formu komunikace nad formou skrze informační technologie.

24. Upřednostňujete při komunikaci osobní kontakt nad komunikací prostřednictvím informačních a komunikačních technologií?



Obrázek 26: Preference zaměstnanců - osobní kontakt oproti ICT nástrojům
Zdroj: vlastní zpracování

I v dnešní době informačních technologií zaměstnanci společnosti XYZ a.s. v 72 % uvedli, že preferují osobní kontakt nad informačními a komunikačními technologiemi. Tento výsledek může být ovlivněn věkovou strukturou personálu, kterou jak můžeme vidět ve druhé otázce, tvoří z velké části lidé starší 30 let.

7 Vyhodnocení analýzy interní komunikace

Před začátkem analýzy interní komunikace byly stanoveny hypotézy, které měla analýza potvrdit nebo vyvrátit. Hypotézy byly následující:

H1: Zaměstnanci považují interní komunikaci za efektivní a na vysoké úrovni.

H2: Zaměstnanci využívají k interní komunikaci ICT nástroje a považují je za významné pro výkon jejich práce.

H3: Zaměstnanci jsou spokojeni s informačními systémy.

Nyní vyhodnotíme analýzu a následně hypotézy rozebereme.

První zvolenou metodou analýzy interní komunikace bylo pozorování. Díky pozorování bylo zjištěno jaké nástroje k interní komunikaci společnost XYZ používá a dále konkrétně jaké ICT nástroje používá. Druhou metodou pro analýzu bylo zvoleno dotazníkové šetření, které doplňuje metodu pozorování o zajímavé poznatky a názory zaměstnanců.

První sekci otázek v dotazníkovém šetření jsme získali přehled o vzorku respondentů. Bylo zjištěno, že ve společnosti XYZ převládají na pracovních pozicích ženy, což může být ovlivněno činností organizace, která se zabývá diagnostikou zhoubných a nezhojných onemocnění prsu. Průzkum ukázal, že většinu zaměstnanců tvoří zdravotnický personál, který musí získat určité vzdělání a praxi, aby mohl pracovat ve zdravotnické organizaci. Z tohoto důvodu se můžeme domnívat, že zaměstnanci jsou převážně lidé středního věku s nejčastěji vysokoškolským vzděláním (58 % zaměstnanců má vysokoškolské bakalářské, magisterské nebo doktorské vzdělání). 70 % zaměstnanců společnost zaměstnává již déle než 4 roky. Tyto poznatky o skupině respondentů mohou pomoci při rozklíčování některých otázek v rámci provedené analýzy.

Pozorováním bylo zjištěno, že firma využívá tištěné komunikační kanály, např. nástěnky a zejména listiny týkající se pracovní pozice jako náplň práce, popis pracovní pozice či směrnice. Z osobních komunikačních kanálů jsou nejčastěji využívanými porady, teambuildingy nebo setkání pracovníků. S tímto tématem souvisela i první otázka druhé sekce dotazníkového šetření, která zjišťovala názor zaměstnanců na efektivitu osobních komunikačních kanálů, jako jsou porady a teambuildingy - 80 % zaměstnanců hodnotilo tuto otázku pozitivně. Naopak během pozorování se autorka účastnila několika porad a vyhodnotila je jako neefektivní. Porad se účastní pouze malý počet vybraných

zaměstnanců, proto je možné, že 80 % dotázaných hodnotilo zejména jiné osobní komunikační nástroje, kterých se účastní. 100% shodu přinesla otázka ohledně předávání informací mezi pracovišti, kdy všichni pracovníci jsou názoru, že tato komunikace probíhá bez problému. Menší rozkol nastal v otázce ohledně toho, zda zaměstnanci disponují dostatečným množstvím informací k výkonu své práce, přesto většina zaměstnanců hodnotila tuto otázku opět kladně. Přes 80 % zaměstnanců však uvedlo, že se stává, že informace obdrží z neoficiálních zdrojů a ne od svých vedoucích pracovníků, což může být způsobeno i následujícím zjištěním, kdy 65 % zaměstnanců označilo vztahy a komunikaci ve firmě za neformální. V tomto případě mají pracovníci tendenci si více věcí sdělovat dříve, než zprávu oficiálně oznámí vedoucí pracovník a mohou pak vznikat komunikační šумы. Zaměstnanci hodnotili také kladně komunikační dovednosti svého nadřízeného, kdy žádný ze zaměstnanců neuvedl, že by jeho nadřízený měl nedostatečné komunikační dovednosti a mezi odpověďmi byly pouze výborné, dobré a dostačující komunikační dovednosti. Nejvíce hlasů získaly komunikační dovednosti označené jako dobré, které zvolilo 38 % respondentů. Většina zaměstnanců považuje interní komunikaci jako významný prvek pro výkon své práce, kdy 23 z celkového počtu 40 zaměstnanců vybralo (na stupnici 1 – 5) stupeň jedna, který označoval komunikaci pro výkon práce jako významnou. Oproti tomuto výsledku stojí výsledek v otázce úrovně interní komunikace, kdy nejvíce respondentů označilo stupeň 4, tedy že považují interní komunikaci ve společnosti XYZ spíše za nedostatečnou a 52 % zaměstnanců spatřuje slabou stránku v neúplných informacích. Tím byla uzavřena druhá sekce dotazníku týkající se interní komunikace obecně.

Následovala sekce věnovaná interní komunikaci a ICT nástrojům, kterou otevřela první otázka, ze které vyplývá, že většina zaměstnanců považuje informační a komunikační technologie za významný prvek pro efektivní interní komunikaci ve společnosti XYZ a všichni až na jednoho zaměstnance uvedli, že nástroje ICT k interní komunikaci využívají. Nejvíce využívanými nástroji jsou mobilní telefon a e-mail, což se shoduje s výsledky pozorování. Pozorováním bylo zjištěno, že služební telefon mají k dispozici zaměstnanci zejména na administrativních a jiných pozicích a tuto odpověď jsme mohli vyčíst i z výsledku dotazníku. Výsledky se shodují i v otázce instant messagingu, kdy pozorováním bylo zjištěno, že není ve společnosti upotřeben a stejně tak v dotazníku ho nikdo neoznačil jako nástroj, který by často využíval. V pozorování byly vyjmenovány programy a systémy, se kterými společnost XYZ pracuje, bylo popsáno, k čemu slouží a jejich využití.

Společnost disponuje programy Alveno, Aptien, Medicalc, Axigon a Inovio. Všichni zaměstnanci v dotazníku uvedli, že alespoň s některým ze jmenovaných programů pracují. Nejvíce hlasů získal docházkový systém Alveno, který využívají logicky téměř všichni zaměstnanci, následoval Medicalc, na třetím místě bylo Inovio a Aptien a nejméně zaměstnanců označilo Axigon. Téměř 70 % respondentů považuje programy za přehledné.

Pozorováním bylo zjištěno, že společnost se snaží jít s dobou a dokumenty chce digitalizovat. Proto se snaží najít vhodný systém, který bude jejím potřebám vyhovovat. V současnosti čelí souběhu dvou podobných programů - Inovio a Aptien, což přiděluje práci hlavně HR specialistovi, který veškeré dokumenty nahrává do obou systémů. Také se například v Inoviu vede archiv datových zpráv, ale v Aptienu došlé a odchozí pošty.

V souvislosti s programy byla další otázka v dotazníku věnována tématu zaškolení v oblasti informačních a komunikačních technologií. Ačkoli většina – 55 % zaměstnanců odpovědělo kladně na otázku, zda byli řádně zaškoleni pro užívání komunikačních a informačních technologií, 45 % odpovědělo negativně a je to poměrně velká část zaměstnanců. Pozorováním bylo shledáno, že společnost XYZ postrádá tzv. orgware, složku IS, která je tvořena určitými pravidly a směrnicemi pro užívání informačních technologií. Další složka IS tzv. peopleware byla vyhodnocena jako slabá, protože ve společnosti není určen nikdo konkrétní, kdo by měl zaměstnance zaškolovat, a tak si spoustu věcí sdělují zaměstnanci mezi sebou navzájem. Celkem 96 % zaměstnanců z 45 %, kteří odpověděli negativně v otázce týkající se řádného zaškolení, v další otázce uvedli, že by uvítali možnost školení v oblasti technologií. Závěrečná otázka dotazníkového šetření byla směřována obecně, zda zaměstnanci při komunikaci preferují osobní kontakt nad komunikací prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. I v dnešní době informačních technologií 72 % zaměstnanců uvedlo, že preferují osobní kontakt.

7.1 Srovnání vyhodnocení s hypotézami

V této části práce potvrdíme nebo vyvrátíme hypotézy, které byly předem stanoveny.

H1: Zaměstnanci považují interní komunikaci za efektivní a na vysoké úrovni.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s úrovní a efektivitou osobních komunikačních kanálů a stejně hodnotí i komunikaci mezi pracovišti. Ale na škále, kde měli zaměstnanci ohodnotit úroveň interní komunikace, byl nejvíce volenou možností stupeň 4 – tedy spíše nedostatečná úroveň interní komunikace. Tuto možnost zvolilo 13 respondentů. Nicméně stupně 2 – 3, které se dají považovat za dostatečnou

úroveň interní komunikace, dohromady zvolilo 22 respondentů. Vysokou úroveň interní komunikace označilo stupněm jedna šest zaměstnanců. V souhrnu můžeme říci, že zaměstnanci považují interní komunikaci za dostatečnou, ale nikoli na vysoké úrovni. Tuto hypotézu nemůžeme potvrdit.

H2: Zaměstnanci využívají k interní komunikaci ICT nástroje a považují je za významné pro výkon jejich práce.

Většina zaměstnanců označila ICT nástroje jako významný prvek pro výkon jejich práce a všichni až na jednoho zaměstnance uvedli, že ICT nástroje k interní komunikaci využívají. Tato hypotéza je potvrzena.

H3: Zaměstnanci jsou spokojeni s informačními systémy.

V otázce přehlednosti uvedlo necelých 70 %, že programy považuje spíše nebo úplně za přehledné. Jak již bylo zmíněno, poměrně velká část zaměstnanců ale také uvedla, že dle jejich názoru nejsou řádně zaškoleni a školení v oblasti technologií by uvítali. V rámci pozorování bylo také zjištěno, že dva podobné IS běží současně a některým zaměstnancům přidělávají práci. Na základě dostupných informací z provedené analýzy tuto hypotézu nelze potvrdit ani vyvrátit.

8 Doporučení a závěrečná shrnutí na základě zjištěných skutečností

V předchozích částech této práce byla vypracována analýza využití nástrojů ICT v interní komunikaci společnosti XYZ a.s., která byla následně vyhodnocena. Analýza byla provedena metodou pozorování a dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci. V této části budou navržena řešení, která by mohla pomoci vylepšit interní komunikaci a využití ICT nástrojů v rámci této problematiky. Návrhy řešení se budou týkat zejména oblastí, které byly zmíněny jako nefunkční nebo nedostatečně efektivní.

Porady

Jedním z problémů, se kterým se organizace potýká, jsou neefektivní porady. Toto zjištění vyplynulo z pozorování, ale také částečně z dotazníkového šetření, kde 20 % zaměstnanců uvedlo, že osobní komunikační kanály nepovažuje za dobře nastavené a efektivní. Při pozorování bylo zjištěno, že se účastníci porady nedrží tématu, vzájemně se přerušují nebo přeskakují z tématu na téma. Proto by firma měla dodržovat základní pravidla efektivní porady. Prvním důležitým bodem je mít stanovený cíl porady, který znají účastníci dopředu. Ideální situací je do pozvánky na poradu umístit program s jednotlivými body, které se budou řešit, aby se účastníci mohli připravit. Uvádí se, že porada by neměla trvat déle než hodinu a měla by začínat včas podle času na pozvánce. Aby nedocházelo k přerušování a skákání do řeči, měl by být na poradě vedoucí, který bude diskusi usměrňovat a řídit její směr takovým způsobem, aby se neodbíhalo od tématu. V úvodu porady je dobré ostatním účastníkům připomenout cíl porady a její program, podle kterého se porada bude řídit. Na poradu mají být pozváni pouze ti zaměstnanci, kterých se problém týká. Výstupem porady je zápis, který provádí pověřená osoba, zapisující zejména k jakým závěrům se u jednotlivých problémů dospělo, jaké úkoly má kdo splnit a v jakém termínu a další důležité poznámky.

Způsob předávání informací

V dotazníkovém šetření zaměstnanci uvedli, že se stává, že důležité informace obdrží neoficiální cestou, např. od kolegy. Tyto situace pravděpodobně podporuje neformální pracovní prostředí, kdy jsou zaměstnanci mezi sebou sdílnější. V teoretické části bylo uvedeno, že touto cestou vzniká efekt komunikačního šumu a sněhové koule, kdy se na nepodložené informace nalepí další a další informace a ty si zaměstnanci mezi sebou

předávají. Těmto efektům lze těžko zabránit, ale společnost by se měla pokusit o to, aby k těmto efektům nedocházelo a nevznikaly tak fámy a domněnky. S tím se pojí i výsledek otázky položené v dotazníkovém šetření, kdy měli zaměstnanci vybrat dle svého názoru slabou stránku interní komunikace ve společnosti XYZ a.s. Nejvíce zaměstnanců (52 %) označilo jako slabou stránku neúplné informace, což může být způsobeno právě neoficiální formou předání informací. Řešením by mohlo být nastavení určitých pravidel pro interní komunikaci, kterými se bude personál striktně řídit, aby nedocházelo k unikům informací a naopak, aby se zaměstnanci dozvěděli včas všechny informace, které mají vědět. Pozorováním také bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci mají ve zvyku komunikovat prostřednictvím telefonu i e-mailu najednou. Takovou situací je, když nadřízený pracovník odešle e-mail se zadáním úkolu, ale zároveň zaměstnanci rovnou volá, že mu odeslal e-mail a chce mu sdělit další pokyny. Zaměstnanec se v tu chvíli může ocitnout pod tlakem a některé informace, které mu byly sděleny telefonicky, vypustí. Proto by bylo dobré zaměřit se pouze na jeden způsob komunikace, který bude obsahovat všechny důležité informace a zamezí se tak dalším chybám.

Používané IS a programy

Již bylo řečeno, že se společnost se v posledních letech zaměřila na digitalizaci dokumentů. Výběr a implementace vhodného programu, je náročným procesem pro celou organizaci. Chce to čas a trpělivost, než se vše zaběhne, tak jak má a tento proces může trvat i roky. Prvním krokem k správnému fungování ICT nástrojů, jsou dobře proškolení zaměstnanci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 45 % zaměstnanců si nepřipadá řádně proškolených, co se informačních technologií týče a 96 % z nich by školení uvítalo. S tím souvisí i již zmiňovaný chybějící orgware a peopleware, který by firma měla zavést. Společnost by měla zajistit určitá pravidla a nařízení využívání IS a vypracovat manuály nebo návodky, které by zaměstnancům pomohly se zaškolením. Dále by měla určit konkrétní zaměstnance, kteří budou odpovědní za řádně proškolení ostatních pracovníků, a zároveň jim budou k dispozici, když se zaměstnanci budou potřebovat na někoho obrátit.

V rámci zmiňovaných IS, které firma využívá, se zmínil souběh dvou podobných programů – Inovio a Aptien. Vybrat ten správný program, který bude fungovat ve společnosti XYZ je nelehký úkol, a proto může nastat taková situace, jako nastala. Společnost vynakládá své finanční prostředky na dva programy, které by mohl nahradit jeden. Rozdělení úkolů v rámci těchto IS je trochu zmatené a nelogické. Inovio zpracovává pouze datové schránky i přesto, že má modul i na zpracování pošty. Pošta se však eviduje

v Aptienu. HR dokumenty se evidují v obou systémech najednou, což je náročné zejména pro HR specialistu. Proto se nabízí možnost, zda nejenom tyto dva programy, ale i ostatní programy jako Axigon a Alveno, nespojit v jeden, v tzv. ERP neboli podnikový informační systém. Cílem ERP je právě integrace jednotlivých programů využívaných pro podnikové procesy do jedné aplikace se společnou datovou základnou. Samozřejmostí je možnost nastavení práv pro jednotlivé uživatele. Jak již bylo zmíněno v první části této práce, funkcí ERP je sjednocení podnikových procesů a jejich automatizace, standardizace sdílení dat a postupů, vytvoření jednotného přístupu k informacím pro celý podnik, archivace dat a souhrnný přístup k řešení ERP. Existují problémově orientované ERP systémy, které se orientují na specifické úseky a obory s důrazem na detail a individualitu oboru jako např. ERP právě pro zdravotnictví. Pak také existují ERP systémy pro malé a střední organizace, jež jsou méně nákladné a oproti komplexním ERP (např. SAP) systémům a mají omezené funkce, avšak jsou vyhovující velikosti organizace.

Pořízení takového systému je nákladnou investicí, ale vzhledem k množství používaných programů by určitě implementace ERP systému stála za zvážení a mohla by to být cesta pro společnost XYZ a.s.

Závěr

Tématem této diplomové práce bylo využití ICT v interní komunikaci. Již bylo řečeno, že efektivní interní komunikace je nedílnou součástí úspěšného podniku, cílem tak bylo analyzovat interní komunikace v konkrétní organizaci, odhalit slabé stránky a navrhnout možná řešení, která pomohou nedostatky vyřešit.

Práce byla rozčleněna na dvě části. První část se zabývala teoretickými východisky na základě odborných publikací a byly zde definované nezbytné pojmy pro pochopení této problematiky, také byl objasněn význam komunikace a samotný proces komunikace. Další kapitola této části se věnovala interní komunikaci, jejím cílům a vysvětlila pojem efektivní interní komunikace a faktory, které ji ovlivňují. V případě, že komunikace není efektivní, nastávají určité důsledky, kterými se tato část také zabírala, stejně jako bariérami a poruchami v komunikaci, jež mohou neefektivitu způsobit. Předposlední kapitola teoretické části rozdělovala formy komunikačních kanálů a komunikační nástroje. Závěr první části byl orientován na ICT nástroje v interní komunikaci, jednotlivé druhy a také na druhy informačních systémů, které mohou výrazně zlepšit interní komunikaci.

Druhá část práce se zaměřila na analýzu interní komunikace v konkrétní organizaci, která byla provedena metodou pozorování a dotazníkového šetření. Před začátkem analýzy byly stanoveny hypotézy, jež měla analýza potvrdit nebo vyvrátit. Pozorování bylo provedeno autorkou práce, která v dané společnosti pracovala a mohla tak sledovat každodenní činnosti v organizaci. Došlo ke zjištění nejen využívaných nástrojů pro osobní komunikaci, ale hlavně také ICT nástrojů - byly popsány nejvíce využívané formy informačních a komunikačních technologií a detailně rozebrány programy, které má organizace k dispozici pro interní komunikaci. Následující část se věnovala analýze prostřednictvím dotazníkového šetření. Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny a okomentovány, samotný dotazník je uveden v příloze A této práce. Vyhodnocení analýzy proběhlo porovnáním pozorování a dotazníku a díky těmto výsledkům byly rozebrány stanovené hypotézy.

Poslední kapitola se věnuje návrhům řešení, které byly doporučeny organizaci na základě výsledků analýzy. Jedním z problémů, který byl odhalen pozorováním a částečně i dotazníkovým šetřením, jsou neefektivní porady. Proto bylo společnosti doporučeno zvolit vedoucího pro řízení a koordinaci porad a také bylo navrženo zavést pravidla, kterými se zaměstnanci budou během porad řídit. Dalším z odhalených problémů je způsob předávání informací, kdy neformální prostředí firmy způsobuje, že si zaměstnanci předávají

informace mezi sebou neoficiální cestou, což vede k předčasnému úniku informací nebo nastávají situace, že se zaměstnanci touto cestou nedozví všechny potřebné informace a ty jsou pak neúplné pro výkon jejich práce. Doporučením bylo zavést pravidla pro interní komunikaci, kterými se budou striktně řídit všichni pracovníci.

Hlavním doporučením pro organizaci bylo však pořízení ERP systému. Organizace nyní pracuje s několika programy, z toho se dvěma podobnými, u kterých dochází k souběhu činností a zaměstnanci musí zadávat potřebné dokumenty zbytečně do obou systémů. Pořízení ERP systému by nejenom usnadnilo přístup k informacím, ale také by zjednodušilo práci zaměstnancům a sjednotilo procesy, kdy místo několika programů, by byl jen jeden.

Výsledky této práce budou předány předsedovi představenstva a provoznímu řediteli. Autorka věří, že došlo k několika důležitým poznatkům, které by mohly vedoucím pracovníkům poskytnout informace o tom, v jakých oblastech se zaměřit na zlepšení komunikace a také je přesvědčit, že interní komunikace je důležitým prvkem pro efektivní fungování společnosti.

Seznam použité literatury

ALVENO.CZ, 2022. *Evidence docházky s Alvenem vám ulehčí práci* [online]. [cit. 2022-07-02]. Dostupné z: <https://www.alveno.cz/evidence-dochazky>.

BUSINESSINFO.CZ, 2022. *Covid změnil způsob, jakým pracujeme, i podobu pracovišť. Co přetrvá po odeznění pandemie?* [online]. [cit. 2022-07-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/covid-zmenil-zpusob-jakym-pracujeme-i-podobu-pracovist-co-pretrva-po-odezneni-pandemie/>.

APTIEN.COM, 2021. *O Aptien týmu – produkt postavený na zkušenostech z praxe* [online]. [cit. 2022-07-02]. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/o-nas>.

ČSÚ, 2022. *Informační společnost v číslech – 2022 – Česká republika a EU* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2022-07-13]. ISBN 978-80-250-3200-8. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164503431/06100422.pdf/69ccf5e2-92e8-4dcd-b22a-cb3df3e8119a?version=1.3>.

EUROSTAT, 2022. *Impact of COVID-19 on the use of ICT in enterprises* [online]. [cit. 2022-07-02]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Impact_of_COVID-19_on_the_use_of_ICT_in_enterprises.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2015. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5457-4.

HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.

HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-99-9.

INOVIO.CZ, 2022. *Moduly* [online]. [cit. 2022-07-02]. Dostupné z: <https://inovio.cz/#produkty>.

JANDA, Patrik, 2014. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0781-0.

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

MCCUE IAN, 2022. What is ERP (Enterprise Resource Planning)? [online]. [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/what-is-erp.shtml>.

MEDICALC SOFTWARE S.R.O., 2019. *Medicals software s.r.o.* [online]. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://www.medicalc.cz/>.

NÝVLT Vladimír a Jan URBAN, 2017. *Podnikové informační systémy* [online]. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. [cit. 2022-06-15]. Dostupné z: https://is.vstecb.cz/do/vste/ustav_podnikove_strategie/student/studijni_materialy/studijni_opory_ekonomika_podniku/Podnikove_informacni_systemy.pdf.

OREL, Miroslav, 2011. *Úvod k mezilidské komunikaci* [online]. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=815>.

RUCK, Kevin, 2016. *Exploring internal communication: towards informed employee voice*. 3rd ed. London: Routledge, 2016. ISBN 9781315255620.

SENČÍK, Josef, Jiří VALA, Kateřina VESELÁ, Marek NECHVÁTAL a Václav MRÁZ, 2021. *Rozdíl v užívání nových technologií v době před koronakrizí a v jejím průběhu* [online]. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/node/78400/pdf-export>.

SMOLAG Klaudia a Oliwia SLUSARCZYK, 2021. Communication technologies and internal communication in an organization during the Covid-19 pandemic [online]. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: https://dbc.wroc.pl/Content/113549/Smolag_Slusarczyk_Communication_technologies_and_internal_communication.pdf.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta, 2006. *Manažerská komunikace. Část I a II*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1134-7.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta, 2010. *Prezentace informací a komunikace*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1714-8.

VAILSHERY, Lionel Sujay, 2022. *Number of daily active users (DAU) of Microsoft Teams worldwide as of April 2021 (in millions)* [online]. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1033742/worldwide-microsoft-teams-daily-and-monthly-users/>.

TVRDÍKOVÁ, Milena, 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2728-8.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

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

WOLF, Frank, 2021. *The Good And The Bad Of Modern Internal Communications*. [online]. [cit. 2022-06-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/10/18/the-good-and-the-bad-of-modern-internal-communications/?sh=68a27ba42d2f>.

Seznam příloh

Příloha A - Dotazník	84
----------------------------	----

Příloha A – Dotazník

Analýza interní komunikace

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění zcela anonymního dotazníku, jehož výsledky použiji výhradně ve své diplomové práci věnující se tématu informačních a komunikačních technologií v interní komunikaci. Dotazník se skládá z 24 otázek a jeho vyplnění by nemělo zabrat více než 15 minut.

Děkuji Vám za vyplnění a Váš čas,

Kristýna Kupcová

1. 1. Jste žena nebo muž?

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

2. 2. Jaký je Váš věk?

Označte jen jednu elipsu.

do 30 let

30 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

61 a více let

3. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
- Střední s vyučením
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské - bakalářský titul
- Vysokoškolské - magisterský titul
- Vysokoškolské - doktorský titul nebo vyšší

4. 4. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

Označte jen jednu elipsu.

- Zdravotnická - přímý kontakt s pacientem (např. lékař, sestra)
- Administrativní a ostatní pozice - asistent/asistentka, management..

5. 5. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 7 let
- 8 let a více

6. 6. Domníváte se, že používané osobní komunikační kanály jsou dobře nastaveny a efektivně fungují? (porady, teambuildingy,..)

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

7. 7. Domníváte se, že jednotlivá pracoviště navzájem mezi sebou dobře komunikují a předávají si informace?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

8. 8. Dostáváte dostatečné množství informací, které k výkonu své práce potřebujete?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

9. 9. Stává se Vám, že se k Vám důležité informace dostanou z neoficiálních zdrojů spíše než od vedoucích pracovníků?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

10. 10. Jaké jsou vztahy a komunikace ve společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

Formální

Spíše formální

Spíše neformální

Neformální

11. 11. Jak byste ohodnotili komunikační dovednosti vašeho nadřízeného?

Označte jen jednu elipsu.

- Výborné
- Dobré
- Dostačující
- Nedostačující

12. 12. Na stupnici 1 - 5, kde 1 je významná a 5 nevýznamná, obecně ohodnoťte význam interní komunikace pro Vaši pozici.

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<hr/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>				

13. 13. Na stupnici 1 - 5, kde 1 je výborná a 5 nevyhovující, obecně ohodnoťte úroveň interní komunikace ve vaší organizaci.

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<hr/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>				

14. 14. Jaké slabé stránky dle Vašeho názoru vidíte obecně v komunikaci ve firmě, kde pracujete?

Označte jen jednu elipsu.

- Nedostatek informací
 Neúplné informace
 Málo komunikačních prostředků
 Moc komunikačních prostředků
 Žádné
 Jiné: _____

15. 15. Dle Vašeho názoru, na stupnici od 1 do 5, kde jedna je velmi významné a 5 nevýznamné, jak velký mají význam technologie pro efektivní interní komunikaci ve vaší společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 16. Využíváte na Vaší pozici informační technologie k interní komunikaci?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

17. 17. Pokud jste odpověděli ano, jaký nástroj využíváte k interní komunikaci nejčastěji?

Označte jen jednu elipsu.

- Mobilní telefon
 E-mail
 Instant Messaging (Microsoft Teams, WhatsApp)
 Jiné: _____

18. 18. Máte k dispozici vlastní služební telefon?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

19. 19. Pracujete s některým z uvedených programů? Inovio, Aptien, Axigon, Medicalc, Alveno.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

20. 20. Pokud jste odpověděli ano, s kterým? Můžete vybrat více odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Inovio
 Aptien
 Axigon
 Medicalc
 Alveno

21. 21. Jsou dle Vašeho názoru používané programy přehledné?

Označte jen jednu elipsu.

Spíše ano

Ano

Ne

Spíše ne

22. 22. Domníváte se, že jste byli řádně zaškoleni pro užívání informačních a komunikačních technologií, které máte k dispozici?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

23. 23. Pokud jste odpověděli ne, uvítali byste možnost proškolení pro užívání těchto technologií?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

24. 24. Upřednostňujete při komunikaci osobní kontakt nad komunikací prostřednictvím informačních a komunikačních technologií?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne