

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Interní komunikace a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Marie-Anna ANDRLOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autorka práce: Marie-Anna Andrllová
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů
Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.

Název práce: **Interní komunikace a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Cílem této práce je analyzovat způsoby a specifika interní komunikace ve společnosti TUKas a.s. Dalším cílem je zjistit spokojenost zaměstnanců ve firmě po změnách ve způsobu komunikace. V neposlední řadě navrhnout opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců pomocí zlepšení interní komunikace.

Rámcový obsah:

1. Úvod - Vymezení cílů a struktury práce, zdůvodnění výběru
2. Teoretická část - Objasnění pojmů interní komunikace a spokojenost zaměstnanců, představení společnosti TUKas a.s.
3. Praktická část - Analýza stavu interní komunikace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti TUKas a.s. před a po změnách ve způsobu komunikace, sběr dat a následné vyhodnocení.
4. Návrhy opatření - Představení návrhu na zlepšení interní komunikace pro větší spokojenost zaměstnanců
5. Závěr - Závěrečné shrnutí práce a výsledků

Rozsah práce: 25 - 30 stran

Literatura:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. HORÁKOVÁ, I. -- ŠKAPOVÁ, H. -- STEJSKALOVÁ, D. *Strategie firemní komunikace.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
3. MOUNTER, P. -- SMITH, L. *Effective Internal Communication 2nd Edition (PR in Practice).* New Delhi, India: Kogan Page, 2008. 240 s. ISBN 978-81-7554-335-5.
4. KLEINHENZ, S. *Dialogisches Management zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit: Personal- und Organisationsentwicklung für Führungskräfte.* Germany: Springer, 2016. 60 s. ISBN 978-3-658-11842-6.
5. COOK, S. *The essential guide to employee engagement : better business performance through staff satisfaction.* UK: Kogan Page, 2008. 224 s. ISBN 978-07-4944-944-5.
6. SCOTT, J. -- BUHLER, P. *The Employee Satisfaction Revolution: Understanding and Unleashing the Power of a Satisfied Workforce.* USA: Prestwick House, 2009. 96 s. ISBN 978-1-608-43998-0.

Datum zadání: prosinec 2020

Datum odevzdání: prosinec 2021

Elektronicky schváleno: 29. 5.
2021
Marie-Anna Andrllová
Autorka práce

Elektronicky schváleno: 31. 5.
2021
PhDr. Alemayehu Kumsa,
Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno: 31. 5.
2021
doc. PhDr. Karel Pavlica,
Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno: 31. 5.
2021
doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 7.12.2021

.....

Marie-Anna Andrllová

Děkuji panu PhDr. Alemayehu Kumsovi, Ph.D. za odborné vedení práce. Dále děkuji své rodině za podporu při psaní práce. A v neposlední řadě celému vedení firmy TUKAS, především HR oddělení, za poskytnutí informací potřebných pro úspěšné dokončení této práce.

Obsah

Úvod	7
Teoretická část	8
1 Interní komunikace.....	8
1.1 Cíle a funkce interní komunikace	9
1.2 Dělení interní komunikace.....	12
1.3 Prostředky interní komunikace	14
1.4 Efektivní interní komunikace a překážky	17
2 Spokojenost zaměstnanců	20
2.1 Spokojenost s prací.....	20
2.2 Motivace a stimulace.....	21
2.3 Zkoumání spokojenosti	22
Praktická část	25
3 O firmě TUKas a.s.	25
4 Metodologie výzkumu	26
5 Analýza interní komunikace TUKas a.s.	27
6 Výsledky dotazníkového šetření	29
7 Návrhy.....	42
8 Závěr	44
9 Citovaná literatura	45

Seznam použitých zkratek a symbolů

HR Human resources, Lidské zdroje

HO Home office, Práce z domova

Úvod

Komunikace jako taková je jedním z nejmocnějších nástrojů. Prostřednictvím komunikace se na denní bázi dorozumíváme. Je to základ všeho, jak podniku, tak i normálního života. Existuje několik druhů komunikace, z nichž základní jsou verbální, nonverbální a vizuální. Nyní, během pandemie Covid-19, se například elektronická komunikace, která patří pod verbální komunikaci, zintenzivnila. Mnoho zaměstnanců pracovalo na home office (práce z domova) a firmy musely začít více komunikovat elektronicky. Také si lidé mezi sebou více volali, smskovali či chatovali. Naopak osobní kontakt mezi rodinou, kamarády, ale i spolupracovníky, se na několik měsíců omezil či téměř vytratil. Předáváme si informace nejrozličnějšími způsoby komunikace. Zároveň její pomocí, pokud ji dokážeme vhodně použít, můžeme zlepšit spokojenost zaměstnanců. V této práci se zaměřím na vnitropodnikovou komunikaci – komunikaci ve firmě.

Cílem této práce je zhodnotit interní komunikaci ve firmě, a následně zjistit rozdíly ve spokojenosti zaměstnanců ve firmě po změnách ve způsobu komunikace.

Téma bakalářské práce Interní komunikace a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti jsem si zvolila, protože mě zajímalo, jaké způsoby a formy komunikace se ve firmě používají a jaký to má dopad na samotné zaměstnance. Při praxi ve firmě TUKAS a.s. jsem pracovala v HR oddělení, tudíž jsem všechny potřebné informace o způsobu komunikace v této firmě měla z první ruky.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V první, teoretické části práce, vysvětlím pojmy komunikace, interní komunikace a spokojenost zaměstnanců. Vše v této části jsem čerpala z odborné literatury či z vědomostí, kterých jsem nabyla ve škole. V první kapitole vysvětlím pojmy komunikace a interní komunikace, zaměřím se na správné, a naopak špatné formy komunikace. Ve druhé kapitole vymezím pojem spokojenost zaměstnanců, a rozeberu, jak správně zaměstnance motivovat. V úvodní kapitole praktické části bude představena firma TUKAS, ve které probíhala moje praxe, a se kterou spolupracuji na této bakalářské práci. V praktické části zanalyzuji interní komunikaci ve firmě a bude zde vyhodnocováno dotazníkové šetření a představeny návrhy pro zlepšení. Jako respondenti byli vybráni zaměstnanci firmy.

Teoretická část

1 Interní komunikace

Slovo komunikace vzniklo z latinského „*communicare*“, což znamená dorozumívat se, sdílení či sdělení (Vymětal, 2008). Taková je i dnešní podstata komunikace. Lidé i zvířata ji používají od nepaměti. Je to způsob, jak zjistit, co si ten druhý myslí, co očekává, a jaký má na danou problematiku názor.

„Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.“ (Holá, 2006, str. 3).

Jedná se o oboustranný proces, jehož cílem je dorozumět se. Komunikace je součástí každé společnosti a vyvíjela se po tisíce let. Každá společnost si přidala své prostředky, například řeč či různé posunky a gesta, kterými nastavila meze pro slušné a neslušné chování. I přes to, že nyní využíváme již zažitá gesta, může přijít nedorozumění. Proto se, pokud si něčím nejsme jistí, musíme snažit komunikovat, abychom si domněnky vyjasnili a nedocházelo tak ke zbytečným nedorozuměním (Holá, 2006).

Podle Vymětala (2008) nemá spousta autorů na konkrétní pojem komunikace shodný názor a význam si upravuje dle svého zaměření a své specializace. Obecně uvádí, že komunikace není pouze mezi dvěma lidmi, ale také mezi lidmi a zvířaty, přírodou. Záběr komunikace je tedy poměrně obsáhlý. Tato bakalářská práce se zabývá pouze komunikací mezi lidmi neboli sociální komunikací. Konkrétně komunikací interní (vnitropodnikovou).

Interní komunikace má za úkol propojit všechny části firmy. Rozumí se jí veškerá komunikace, která probíhá na všech úrovních hierarchie firmy. Mezi majiteli a vedením firmy, vedením a zaměstnanci, a i mezi samotnými zaměstnanci (Holá, 2006).

Oboustranná komunikace je důležitá pro informovanost zaměstnanců. Vedení firmy tímto průběžně informuje zaměstnance o všem, co se jich týká – například o plánech firmy, směru, kterým se firma vydá, tak, aby na to zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor. Změny by se neměly dít bez ohledu na ty, na které důsledky těchto rozhodnutí dopadají (Armstrong, 2007). Tento názor souvisí i s následujícím. Interní komunikace je stále novou disciplínou. Je odpovědností každého – od generálního ředitele až po

liniového manažera (Smith, a další, 2008). Znamená to tedy, že vedení by mělo kooperovat se zaměstnanci při utváření nových rozhodnutí a všichni by měli mít možnost se vyjádřit alespoň vybráním zástupce z řad zaměstnanců, který jejich názor bude zastupovat na poradách.

1.1 Cíle a funkce interní komunikace

Komunikace v rámci organizace má velký vliv na její správné fungování. Interní komunikace slouží k tomu, aby všichni ve firmě věděli, co a jak mají dělat, aby sdíleli stejné hodnoty a stejnou vizi. S tím souvisí i motivace zaměstnanců, která roste se správně nastavenou komunikací. Nejedná se však pouze o informovanost. Cílem je také vymezování názorů, chování, a to jak v oficiálních, tak i v neoficiálních vztazích (Holá, 2006).

Co se týká komunikace obecně, existuje množství funkcí, z nichž bych zmínila 5 nejdůležitějších. Komunikace má především informovat, předávat zprávy, doplňovat je a oznamovat skutečnosti či názory. Za druhé má funkci instruktážní – poskytuje návody, učí. Za třetí má přesvědčovat, což znamená přimět někoho, aby změnil názor, manipulovat a ovlivňovat. Čtvrtá je funkce vyjednávací a operativní, což znamená řešení a vyřešení situace, nebo dojití k nějaké shodě. A v neposlední řadě má bavit, rozveselit lidi kolem i sebe samého (Mikuláščík, 2010, str. 21).

Interní komunikace stojí na těchto základech, nicméně se již zaměřuje na konkrétní situace. Mezi základní funkce, které interní komunikace v organizaci plní, patří podle Vymětala (2008) tyto:

- Umožnění výměny důležitých informací mezi kolegy
- Odlišení členů firmy od osob vně firmy
- Informování zaměstnanců a manažerů o podnikových cílech a jejich naplnění
- Přesvědčení zaměstnanců a manažerů o cílech a tom, jak jich dosáhnout
- Vybídnutí zaměstnanců a manažerů k zamýšlení se o nových řešeních, o hledání nových postupů, které se týkají cílů firmy

Hlavní cíle interní komunikace jsou dle Holé (2006, str. 21) následovné:

- 1. Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.**

2. *Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).*
3. *Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků. Zajištění stability a loajality pracovníků.*
4. *Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.*

Dle americké studie US Conference Board (Argenti, 2013, str. 109), které se zúčastnilo více než 200 společností z různých odvětví, považují vrcholoví manažeři následující cíle pro efektivní interní komunikaci za klíčové:

1. Zlepšit morálku a podporovat dobrou vůli mezi zaměstnanci a vedením
2. Informovat zaměstnance o vnitropodnikových změnách, jako je reorganizace nebo povýšení zaměstnanců.
3. Vysvětlit plány odměňování a benefitů.
4. Zvýšit povědomí zaměstnanců o společnosti a jejích produktech, organizaci, etice, kultuře a vnějším prostředí.
5. Změnit chování zaměstnanců tak, aby se stali produktivnějšími, zaměřenými na kvalitu a iniciativnějšími.

Kromě těchto specifických cílů je cílem interní komunikace vytvoření atmosféry, ve které zaměstnanci vědí, že jsou pro firmu důležitými aktivy. To se může stát pouze tehdy, pokud tomu věří i management (Argenti, 2013).

V následující tabulce (Tabulka 1) jsou uvedeny hlavní oblasti a cíle komunikace ve firmě. Jsou rozděleny do třech částí – části komunikace manažerů, vnitropodnikových vztahů a vztahů s okolím.

Tabulka 1 - Oblasti a cíle komunikace

	Oblasti komunikace	Cíle
I. Manažerská komunikace	1. Komunikace směrem dolů nebo do stran, obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech, určené jejich realizátorům.	Zajistit, aby manažeři a mistři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout – co mají udělat pro podporu podnikových cílů.
	2. Komunikace směrem dolů, obsahující přímé instrukce manažera jeho podřízenému o tom, co by měl dělat.	Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné, a poskytnout lidem potřebnou motivaci k práci.
	3. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, k jednotlivým oblastem politiky a k rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat.	Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery a mistry, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalosti.
	4. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích, určené managementu.	Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon s cílem, aby v případě nutnosti mohl využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření.
II. Vnitropodnikové vztahy	5. Komunikace směrem dolů, obsahující informace o podnikových plánech, jednotlivých oblastech politiky nebo o výkonu.	Zajistit (i) stálou informovanost pracovníků o záležitostech, které se jich týkají, zvláště o změnách v pracovních podmínkách a faktorech ovlivňujících jejich životní úroveň a jistotu; (ii) stimulaci pracovníků k jejich větší identifikaci s podnikem.
	6. Komunikace směrem nahoru, obsahující připomínky a reakce pracovníků na zamýšlené plány nebo na právě probíhající události v těch oblastech, které se jich dotýkají.	Zajistit pracovníkům možnost předkládat své návrhy a obavy a ukázat, že podnik je schopen ve světle těchto připomínek pozměnit své plány.
III. Vztahy s okolím	7. Získávání a analýza informací z okolí podniku, které se týkají zájmů podniku.	Zajistit, aby byl podnik plně seznámen se všemi informacemi o legislativě a o marketingu, o komerčních a finančních trzích a o technicko-technologických záležitostech, které jej zajímají.
	8. Prezentace informací o podniku a jeho výrobcích vládě, zákazníkům a široké veřejnosti.	Využít vlivu podniku k prosazení jeho zájmů formou vybudování pozitivního image a přesvědčování zákazníků, aby nakoupili jeho výrobky nebo služby.

Zdroj: (Armstrong, 2007, str. 663)

1.2 Dělení interní komunikace

Dle Vymětala (2008) můžeme dělit komunikaci jako takovou na verbální a neverbální. Verbální komunikací se myslí vyjadřování pomocí slov, jazyka. Je nedílnou součástí myšlení a zapojování se do sociálního života. Neverbální projev je beze slov, je jím například mimika, gesta, tón hlasu či postoj. Slouží také jako doprovodný projev k verbální komunikaci. Je důležité zmínit, že při jakékoli komunikaci je význam slov vždy dotvářen neverbálními prostředky, například již zmiňovaným tónem hlasu. To znamená, že při mluvení nedokážeme od slov odloučit neverbální projevy.

Projevy verbální a neverbální komunikace mohou být v některých situacích rozporuplné. Například když někdo hovoří, ale slova se neslučují s jeho chováním, mluvíme o dvojné vazbě. Druhá osoba tak může mít nepříjemný pocit, že je mu lháno nebo něco zatajováno. Jelikož neverbální projevy nemůžeme ovlivňovat tolik, jako projevy verbální, je možné toto sdělení považovat za důvěryhodnější (Vymětal, 2008).

1.2.1 Dělení dle směru informačního toku

Mnoho velkých společností je vnímáno jako organizace bez tváře a bez pocitů, což je dojem, který může být nabyt pouze tehdy, když existuje minimální nebo žádná komunikace směrem nahoru – mezi zaměstnanci a managementem. Když se manažeři na vysoké úrovni distancují a izolují od ostatních zaměstnanců, nemůže dojít k efektivní komunikaci (Argenti, 2013).

Komunikační toky neboli směry, kterými vedou informace v podniku, jsou 3, horizontální, vertikální a diagonální. Těmito směry se šíří veškeré informace (Tureckiová, 2004).

Vertikální komunikace probíhá po přímce v hierarchii firmy směry nahoru a dolů. Dělíme ji tedy na vzestupnou a sestupnou. Vzestupná komunikace vede ze spodních organizačních stupňů k těm nejvyšším, od podřízeného k nadřízenému. Probíhá pomocí porad, schůzí či zpráv a schránek pro spolupracovníky. Sestupná komunikace vede naopak seshora dolů, tedy od nadřízeného k podřízenému. Realizuje se pomocí pracovních instrukcí, prohlášení, oběžníků, manuálů, organizačních směrnic, příkazů, různých interních publikací, intranetu či zápisů z porad. Výhodou tohoto toku je, že zaměstnanci jsou včas informováni o akcích, které se jich nějakým způsobem týkají, a mají možnost se vyjadřovat k organizačním činnostem (Vymětal, 2008).

Horizontální komunikace probíhá mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni. Jedná se také o týmy či organizační jednotky v jiné vertikální pozici. Tento způsob je důležitý pro koordinaci a sdílení informací o práci a postupech. Přispívá k lepším mezilidským vztahům (Vymětal, 2008).

Diagonální komunikace probíhá mezi úrovněmi, napříč všemi úrovněmi organizační hierarchie. Jedná se hlavně o neformální komunikaci, která není spojená s pracovními úkoly. Je to nejméně používaný způsob komunikace v hierarchii a je používán jen pokud není efektivnějšího způsobu, např. časového (Vymětal, 2008).

1.2.2 Formální a neformální

Ve verbální komunikaci se následně rozeznává několik druhů komunikace. Mezi ně patří i formální a neformální. Tyto druhy jsou dány typem sdělení, okolnostmi a také účelem sdělení.

Formální komunikace je plánovaná a má předem dány určité cíle. Vyplyvá z organizačních schémat firmy a je iniciována vedením či manažery. Má také určité postupy. Pracovník má pak přehled o způsobu fungování organizace. Díky tomu pak zaměstnanec nabude dojmu důležitosti a tím se zvyšuje jeho výkonnost a zároveň loajálnost firmě. Jedná se o soukromou záležitost, používá se tedy například při přijímacích pohovorech, hodnocení spolupracovníků nebo u přijetí vysoce postavených osob (Dědina, Odcházal, 2007).

Neformální komunikace vzniká na základě osobních vztahů, různých sympatií. Nemá žádné předem dané postupy, a tak se dopředu nedá připravit. Výhodou je tak její rychlost. Na pracovišti se vyskytuje mnohem častěji než formální komunikace, jelikož tak komunikují zaměstnanci mezi sebou, často na jedné hierarchické úrovni. Jejím problémem je to, že se zde diskutují i domněnky a management nemá možnost je vyvrátit. Snadno se na základ, který může být pravdivý, nabalují další názory a domněnky a vzniká tak efekt sněhové koule. Často je zde také velký komunikační šum. Při nefungující komunikaci ve firmě je tento způsob častější, čím méně je tedy komunikace formální, tím více je komunikace neformální (Holá, 2006).

1.3 Prostředky interní komunikace

Ve firmách se setkáváme se třemi základními formami komunikace – osobní, písemné a elektronické. Použití závisí na konkrétní situaci a typu sdělení, proto není možné přesně odhadnout, která forma je nejefektivnější. Forma sdělení má velký vliv na účinnost informace.

Dle Holé (2006) existují v podniku následující komunikační formy:

Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář – tato forma je nejčastější z důvodu okamžité interakce, kterou může reagovat na daný problém. V podstatě se jedná i o okamžitou zpětnou vazbu. Výhoda je v tom, že se zde uplatňuje i neverbální komunikace, čímž se sdělení ještě více umocní. Tato forma může být někdy časově i finančně náročná z důvodu zprostředkování osobního kontaktu. Další nevýhodou může být to, že mluvené informace nemusí být vnímány tolik oficiálně, jako ty psané, které se dají snadno ověřit. Dále pak může docházet k zapomenutí částí sdělení. Využívá se u porad, pohovorů, diskusí, telefonických hovorů, dnů otevřených dveří, mítinků a čehokoli složitého a důležitého, co potřebuje více vysvětlit, aby nedošlo k nepochopení. Následuje výčet nejdůležitějších prostředků osobní komunikace.

- **Týmové porady** – velmi častý nástroj pro vedení týmu a řízení pracovního výkonu. Je důležité, aby manažer dbal na vyzdvižení důležitosti zaměstnanců a na smysluplnost jejich práce. Před poradou se zaměstnanci seznamují s programem a zápisem minulé porady, připravují se na poradou. Kontrolují cíle a následně tvoří další. Správná týmová porada pomáhá při odstraňování komunikačních bariér a při utužování vztahů v týmu. Diskusi je potřeba korigovat, dále pak navodit příjemnou a otevřenou atmosféru a v neposlední řadě prosazovat spravedlnost. Různí manažeři dávají přednost různým dnům a hodinám konání porad. Manažer proto musí volit dle svého uvážení a také záměru porady.
- **Firemní mítinky, interní prezentace** – bývají často buď na konci nebo na začátku nového roku. Jedná se o celofiremní akci. Jsou vhodné pro prezentaci strategických cílů, pro objasnění změn v organizaci pro následující období. Často se následně koná neformální společenská akce.
- **Interní školicí programy** – přispívají ke ztotožnění zaměstnance s firemními cíli. Diskutují se znalosti a slouží k předávání know-how. Jsou vhodné i při

nástupu nového pracovníka nebo nástupu zaměstnance na jinou pozici. V některých firmách jde i o produktová školení.

- **Dny otevřených dveří** – slouží pro objasňování různých záležitostí týkajících se fungování týmů a celé společnosti.
- **Konzultace** – vyhrazený čas manažera pro zaměstnance, měly by být vypsány, aby nenarušovaly manažerův program.
- **Manažerské pochůzky** – vhodné pro komunikačně pasivnější zaměstnance, kteří nevyužijí dny otevřených dveří ani konzultace, kde musí komunikaci iniciovat. Manažer nabízí první impuls k diskusi a tím dává zaměstnancům znamení, že se o ně zajímá. Je důležité motivovat zaměstnance i ke komunikaci. Efektivní pochůzky jsou pravidelné a vždy je z nich vytvořen výstup, se kterým se nadále pracuje. Při špatné celkové interní komunikaci však zaměstnanci můžou nabýt dojmu, že je manažer kontroluje, a následně mít neochotu komunikovat kvůli strachu ze ztráty zaměstnání.
- **Společenské a sportovní akce** – vhodné pro získávání zpětné vazby, ale i neformální diskusi. Tyto akce pomáhají zlepšit týmového ducha a konají se nejčastěji na přelomu období, ať už kalendářního či účetního. Mohou se konat i při různých výročích nebo jiných příležitostech. V takovém to prostředí bývají zaměstnanci více otevření a mohou bez obav sdílet své názory a připomínky.

Komunikace pomocí médií

V této kategorii figurují dle Holé (2006) písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronické podoby. Písemná komunikace se užívá při hromadných sděleních pro větší počet zaměstnanců či pro komunikaci mezi manažerem a zaměstnancem, kde je kladen důraz na oficiálnost. Elektronická forma komunikace představuje značnou výhodu jak v rychlosti, tak v šetření papíru a tím i financí a místa pro archivaci. Pro audiovizuální a vizuální formu platí, že je určena hlavně pro školicí či náborové účely. Následující prostředky jsou při firemní komunikaci důležité.

- **Výroční zprávy** – jsou určeny pro vnitropodnikové účely i pro účely veřejné prezentace firmy. Ukazují, jak podnik prosperuje, jsou zde zveřejněny výsledky hospodaření, cíle a meziroční srovnání, budoucí cíle a výhledy pro nadcházející rok.

- **Firemní profil** – jedná se o popis firmy z hlediska historie, výročí, úspěchů. Sdílí se zde vize a mise firmy, její hodnoty a poslání. Je vhodné ho zařadit při školení nových zaměstnanců, aby získali základní přehled o firmě jako takové.
- **Manuály činností** – V manuálu jsou vypsána specifika jednotlivých pracovních míst, jejich kompetence a aktivity.
- **Firemní časopis, bulletin, noviny** – konkrétnější a lidštější podoba výročních zpráv, zasazená do konkrétních událostí. Vhodné pro oznámení o budoucích akcích a výročích.
- **Nástěnky** – často doplněné schránkou na připomínky zaměstnanců, slouží pro informace v delším časovém horizontu. Za pomoci nástěnek se mohou zaměstnanci motivovat, a to například zveřejněním plnění plánů.
- **Online nástěnka, intranet** – jedná se o majetek společnosti, kam mají přístup výhradně zaměstnanci a jiné oprávněné osoby. Výhoda je v okamžité zpětné vazbě a interakci, jelikož vše probíhá v reálném čase. Využívá se pro všechny důležité dokumenty, které jsou zde na jednom místě a k okamžitému nahlédnutí, a také k různým anketám.
- **Firemní televize, rozhlas** – elektronická audiovizuální verze firemního časopisu, často u větších firem, kde jsou televize rozmístěny například v jídelnách či halách. Tento způsob může být pro zaměstnance zábavnější a mohou mu věnovat větší pozornost.

Jiné prostředky a formy interní komunikace

Firma komunikuje také pomocí činů. K tomu používá i materiální věci. Jejich cílem je oslovit zaměstnance či uchazeče o zaměstnání a poskytnout jim pocit sounáležitosti s firmou. Holá (2006) uvádí tyto:

- **Firemní předměty a dárky** – jsou určeny pro zákazníky a zaměstnance v rámci kampaní. Jedná se i o vánoční či výroční dárky, díky kterým má zaměstnanec pocit váženosti.
- **Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům** – při pozitivním vztahu zaměstnanců k firmou nabízeným produktům a službám, má to pozitivní dopad jak na samotné zaměstnance (lepší vztah k firmě), tak i na zákazníky, kterým můžou zaměstnanci výrobky či služby doporučovat.

- **Firemní oblečení** – speciální oblečení, které zaměstnanec potřebuje k výkonu práce, může být označeno logem firmy. Často se tak děje u profesí, které vyžadují kontakt se zákazníkem.

1.4 Efektivní interní komunikace a překážky

Menší organizační rozhodnutí by měli přijímat starší jednotlivci, ale o velkých by se mělo rozhodnout jako skupina. Hlas každého musí být vyslyšen. Interní komunikaci je třeba prosazovat v horních liniích firmy. Firmy potřebují, aby zaměstnanci pochopili, co se od nich očekává, a k tomu jim pomůže interní komunikace. (Smith, a další, 2008). Holá (2006) uvádí, že nedostatečná a nevhodně zvolená interní komunikace může za více než 60 % problémů v celé organizaci.

Nejčastějšími nedostatky v interní komunikaci jsou dle Holé (2006) nedostatky informací a informace, které jsou neúplné a nejednoznačné. Na základě těchto nedostatků se formuje informační vakuum nebo informační šum, což způsobuje špatnou efektivitu činnosti podniku. Informační šum jsou zkreslené, zmatené a zavádějící nepřesné informace, jejichž příčiny mohou být způsobeny samotnou komunikací nebo nefunkčností informačních systémů. Informační šum pak vychází přímo od manažerů, kteří nepochopili podstatu a důležitost manažerské komunikace a kteří mají své domněnky.

Pokud interní komunikace ve firmě funguje správně, dá se s její pomocí ovlivňovat výkon a chování zaměstnanců, především to, aby zaměstnavatel a zaměstnanec měl stejná očekávání. Jestliže vše není jasné, může dojít k nedorozumění. Nepříznivé výsledky mohou být způsobeny nepochopením úkolu, špatnou motivací či nezájmem jedné ze stran. Proto Holá (2006) uvádí tři základní kategorie problémů a na obrázku (Obrázek 1 - Odstraňování překážek v interní komunikaci) jsou uvedena i jejich řešení.

Kategorie problémů jsou dle Holé (2006) následující – zaměstnanec **neví**, co má dělat nebo to neumí a není toho schopný dosáhnout, pracovník **nemůže** pracovat, protože nemá správné podmínky nebo **nechce**, protože není vnitřně motivován a stimulace ze strany firmy nefunguje. Nadřizený by se tedy nejřív měl ptát sám sebe, jestli to zaměstnanec ví, jestli může a jestli chce.

Pracovník:	Odpovědnost:	Co nefunguje – jaký je cíl:	Hlavní nástroje:	Příklady pomocných nástrojů:
neví	personalista, nadřízený manažer	naplnění informačních potřeb z hlediska fungování firmy a výkonu, konkrétní práce na pracovišti	interní nebo externí školení, přidělený pracovník- garant	zcela jasné zadávání cílů a dílčích úkolů, pravidelné hodnocení
nemůže	nadřízený manažer personalista	odpovídající pracovní prostředí, časový plán, pracovní nástroje, pracovní materiál, zdravotní stav apod.	vybavení pracovního místa, zajištění odpovídajícího pracovního prostředí, sledování zdravotního stavu pracovníků apod.	popis pracovního místa, pracovní činnosti, požadavků na pracovníka
nechce	personalista, management, nadřízený manažer	stimulace na celofiremní úrovni, na úrovni týmu, na úrovni pracovního místa	kultura a image firmy, sociální program, osobnost manažera a vztahy v týmu, náplň práce, cíle, odměňování apod.	průzkumy spokojenosti, celofiremní a týmové akce, pravidelné hodnocení týmu i pracovníků

Obrázek 1 Odstraňování překážek v interní komunikaci

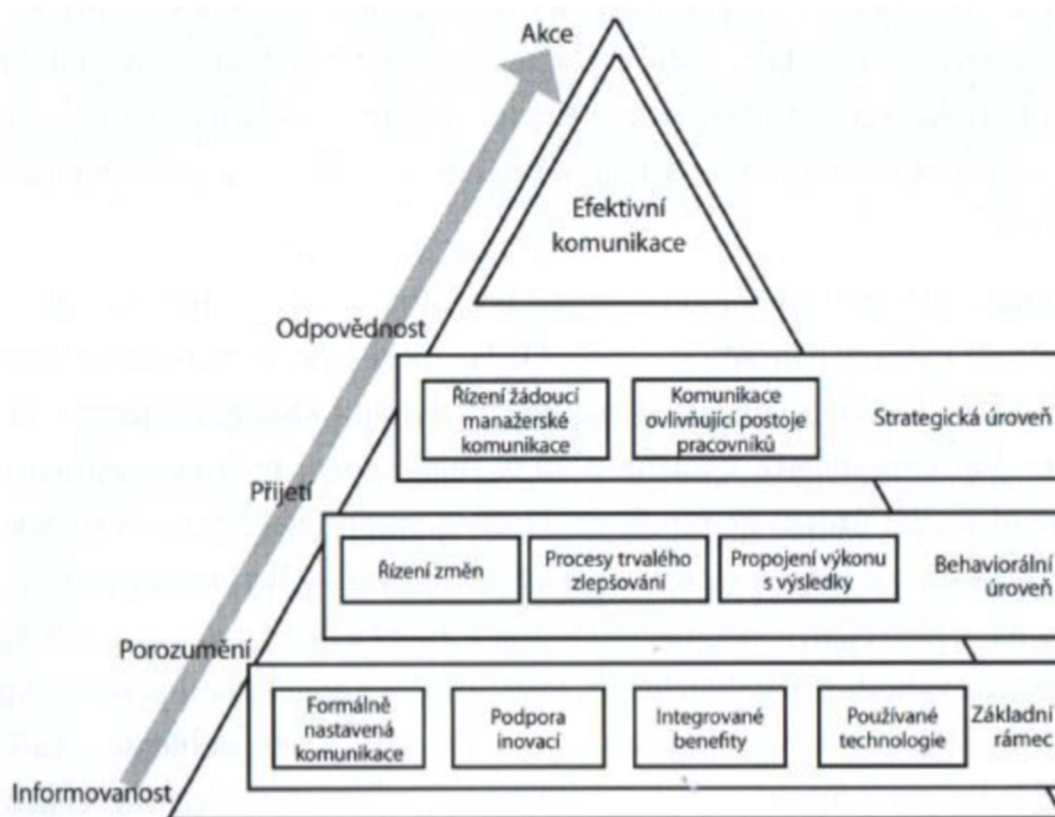
Zdroj: (Holá, 2006, str. 44)

Odstraňování překážek má v hlavní kompetenci personální oddělení, případně manažeri. S odstraňováním se opět pojí správná komunikace, která by měla být otevřená a oboustranná. Je velice důležité řešit a eliminovat příčiny, ne pouze důsledky. Velice často se tímto odkryjí i hlubší nedostatky, například nespokojenost pracovníka s přímým nadřízeným. Pokud se manažer nedozví pravý důvod, může začít pracovníka motivovat například vyšším platem, ale zaměstnanec bude nadále nespokojený, protože mu stále nařízený bude vadit a rozhodne se i přes vyšší odměnu odejít (Holá, 2006, str. 43).

V otázce správného nastavení efektivní vnitropodnikové komunikace uvádí Holá (2006) následující prvky:

- vůle managementu,
- nastavení základních podmínek - nastavení pravidel a principů,
- nastavení komunikačních kanálů,
- nastavení zpětné vazby - její rozvoj. interní školení - sdílení znalostí,
- externí školení zaměřené na komunikační schopnosti a dovednosti,
- zlepšování interní komunikace na základě neustálého udržování zpětné vazby,
- interní trénink komunikačních znalostí a dovedností (Holá, 2006, str. 49).

Je důležité tyto prvky správně zkombinovat pro potřeby firmy a tím posunout komunikaci na vyšší úroveň. Nejdříve je dobré zmapovat celou situaci, zjistit nefunkčnosti či funkčnosti a pojmout nastavování jako projekt. Na následujícím obrázku (Obrázek 2) jsou popsány zdroje a úrovně vedoucí k efektivní interní komunikaci. Je na něm pyramida, jejíž patra přispívají k efektivní komunikaci. Na spodním patře leží základy efektivní komunikace, další je úroveň behaviorální, která spojuje výkon a výsledky a posledním patrem je strategická úroveň, na které komunikují manažeři. Patra postupně propojuje šipka vlevo od informovanosti přes porozumění, přijetí, odpovědnost až ke konečné akci (Holá, 2011).



Obrázek 2 Efektivní komunikace ve firmě

Zdroj: (Holá, 2011, str. 53)

2 Spokojenost zaměstnanců

S interní komunikací úzce souvisí i spokojenost zaměstnanců. Při správně nastavené komunikaci se zaměstnanci cítí ve firmě lépe a můžou tak podávat lepší výkon a jsou pro firmu prospěšnější. Spokojenost je jakýmsi dovršením motivačního procesu. Dle Holé (2006) souvisí spokojený zaměstnanec i s loajalitou. Pokud zaměstnanci necítí, že si jich zaměstnavatel váží a potřebuje je, je pravděpodobné, že nebudou poskytovat tak dobrý výkon či služby – jak interní, tak externí.

S prodlužující se délkou života roste i počet starších pracovníků. Aby podnik zůstal atraktivním zaměstnavatelem i pro nově nastupující generaci, je důležitá velká spokojenost zaměstnanců. Tím se, kromě atraktivní pracovní doby a slučitelnosti práce a času na rodinu, stává zvláště důležitá i jistota zaměstnání, důvěra v zaměstnavatele, citové vazby a stabilní důvěra v zaměstnavatele (Kleinhenz, 2016).

Studie společnosti Gallup a studie zkoumající absenci na pracovišti ukazují, že spokojenost zaměstnanců závisí zejména na vztahu mezi manažery a zaměstnanci. Vztah šéf-zaměstnanec má velkou roli při loajalitě zaměstnance, ale dokonce má vliv i na zlepšení či zhoršení zdraví zaměstnanců. Z jiné studie je zřejmé, že příliš malé uznání a ocenění mají negativní vliv (Kleinhenz, 2016).

Vztah a zejména komunikace mezi manažerem a zaměstnancem jsou obzvláště důležité. Souhrnně lze konstatovat, že pro zdravý a spokojený pracovní život je kromě jistoty zaměstnání, dobrého platového ohodnocení a flexibilní pracovní doby vstřícné k rodině důležitý i vztah mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným (Kleinhenz, 2016).

2.1 Spokojenost s prací

Tento termín souvisí s pocity zaměstnanců, které mají ve spojení se svou prací. Dle těchto pocitů můžeme odhadnout, jestli je zaměstnanec spokojený či nikoli – pozitivní vztah znamená spokojenost, negativní naopak nespokojenost.

Spokojenost s prací ovlivňuje hned několik faktorů. Dle Armstronga (2007) jsou jimi kvalita řízení, sociální vztahy s týmem, úspěšnost či neúspěšnost zaměstnance v práci a vnitřní a vnější motivace. Z výzkumů je patrné, že zaměstnanci, kteří měli větší možnosti kariérního růstu a možnost ovlivňovat dění ve firmě či na své pozici, byli spokojenější. Spokojenost s prací tedy není to, co vede k vysokému výkonu, ale

vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. Avšak spokojený pracovník není nutně výkonný pracovník a produktivní pracovník nemusí být spokojený. Zlepšení výkonu lze dosáhnout poskytnutím zaměstnancům příležitosti k výkonu, za předpokladu že jim také zajistíme dostatečné znalosti a dovednosti, které jsou potřeba, a pokud je za to řádně peněžně i nepeněžně odmění.

Zajímavé je, že pokud se zeptáte zaměstnanců, jestli jsou spokojení, většina řekne, že vcelku ano. Může to být i navzdory stížnostem. Příčinou může být to, že pokud jsou lidé přímo vyzváni, musí neochotně ostatním i sami sobě připustit, že s prací spokojeni nejsou, protože ji nechtějí opouštět. Někteří se se svou prací smířili, a tak nemají zapotřebí dělat něco jiného i přes stížnosti, když to mají zaběhlé v nějakých kolejích. A většina lidí je spokojena celkově, i přes některé stížnosti (Armstrong, 2007).

2.2 Motivace a stimulace

S pracovní spokojeností souvisí také motivaci a stimulace pracovníků. Motivaci pracovníků mají na starosti vedoucí všech vrstev hierarchie. Obecně jsou pracovníci, kteří jsou motivovaní, méně problémoví, jsou ochotnější a nedělají tolik chyb a mají vyšší výkonnost. Proto dosahují lepších výsledků i při menším dohledu (Urban, 2017).

Firmy často používají pouze některé formy motivace, například akce, bonusy či ocenění a různé služby. Tyto formy však nezpůsobují vnitřní motivaci, nýbrž pouze motivaci vnější, tudíž to může vypadat, že si jeho loajlnost a výkonnost kupují. Vnější motivace nemá dlouhodobý efekt, proto je lepší motivovat zaměstnance vnitřně (Hlušička, 2013).

Motivace vnější znamená to, že firma motivuje pracovníky, přichází z vnějšku, jsou jimi například finanční odměny. **Vnitřní motivace** vychází z pracovníků samotných, mají sami motivaci něco dělat. Podněty zvyšující vnitřní motivaci jsou dle Hlušičky (2013) následující. Pracovní úkoly by měly být jasně popsány, srozumitelné a především dosažitelné. Měly by pracovníka motivovat. Práce by měla být spravedlivě ohodnocena a hodnocení by mělo záviset na pracovním výkonu. Zaměstnanec by měl dostávat relevantní zpětnou vazbu. Měl by mít možnost zapojit se do rozhodování a ovlivňování své práce. Firma by si měla vážit jeho nápadů, které by měl mít možnost otevřeně komunikovat s vedením. Pracovník by měl spolupracovat v rámci firmy a pomáhat si navzájem s kolegy, čímž by zvýšil sounáležitost s firmou a zároveň by měl pocit otevřenosti a důvěry. Společnost by měla zvážit tzv. job rotation neboli rotování

na pracovních místech, aby si zaměstnanec vyzkoušel různorodé práce a pozice. Tím firma podpoří flexibilitu pracovníka a zaměstnanec má šanci měnit pracovní podmínky i prostředí. Zároveň je důležitá možnost kariérního růstu, který rozvíjí pracovníka a motivuje ho k lepším výkonům.

Prostředky motivace však nepůsobí na každého zaměstnance stejně. Někdo může brát nějaký podnět jako odměnu a jiný pracovník zase jako sankci (příkladem je HO). Je proto důležité získat motivační profil jednotlivých zaměstnanců. Tento profil zahrnuje vlastnosti zaměstnance, co mu dělá radost a co naopak ne. To umožní lépe zadávat úkoly, jelikož manažer bude vědět co má zaměstnanec raději, umožní odhalit účinnost motivátorů na zaměstnance, jak zaměstnance odměňovat a jak mu předat zpětnou vazbu. Rozdíly v účinnosti motivace souvisí s vlastnostmi zaměstnanců, s tím, jestli už některé z jejich potřeb byly uspokojeny, a s věkem a životními zkušenostmi (Urban, 2017).

Stimulace pracovníků má jako základní jednotku stimuly, což jsou všechny podněty, které na zaměstnance působí. Na rozdíl od motivace je však stimulace krátkodobá a působí pouze, když daného zaměstnance zrovna stimulujeme. Souvisí také s motivačním profilem, na jehož základě můžeme zvolit vhodné stimuly. Stimulačními prostředky jsou dle Armstronga (2009, str. 42) následující odměny

- Transakční odměny – jsou odměny, které jsou hmotné a je jimi základní mzda a plat, zásluhové odměny a zaměstnanecké výhody. Je důležité, aby finanční odměny byly spravedlivé a aby zaměstnanec věděl, že je dostane za dobře odvedenou práci. Zaměstnanecké výhody jsou nepeněžní benefity a jsou obzvlášť individuální a je na každém pracovníkovi, jak na ně bude reagovat.
- Relační odměny – jsou odměny nehmotné, patří mezi ně například osobní rozvoj a vzdělávání a kladné pracovní zkušenosti a prožitky z práce.

Tyto prostředky musí být vhodně zkombinovány, aby měly na každého zaměstnance individuálně účinek.

2.3 Zkoumání spokojenosti

Spokojenost se dá zkoumat několika způsoby. Na rozdíl od motivace je snadněji měřitelná. Spokojenost zaměstnanců se promítá do konkrétních pracovních výsledků. Mezi ukazatele spokojenosti uvádí Holá (2006) následující:

- **Fluktuace** – spokojenost a loajalita zaměstnance se odráží na fluktuaci. Čím větší fluktuace, tím nižší spokojenost. Výhoda je ve snadné měřitelnosti. Je na místě požádat obcházejícího pracovníka o uvedení skutečných důvodů, které by následně mohly být použity pro zlepšení situace ve firmě. Pokud je ve firmě nastavena komunikace správně, pracovník by neměl mít strach a problém uvést důvod. Některé odchody totiž mohou být nevyhnutelné, například rodinné důvody.
- **Zpětná vazba** – je důležité dělat pravidelné průzkumy, kde zaměstnanci odpovídají na otázky ohledně spokojenosti a ostatních důležitých věcí, které si firma nastaví. Pro tento proces je dobré sestavit profil spokojeného a loajálního pracovníka, podle kterého pak mohou porovnávat výsledky. Je důležité také správné sestavení otázek. Otázky vhodné pro použití se týkají toho, jestli také firma splňuje pracovníkova očekávání, zda chce pokračovat se svou kariérou v této firmě, jak je spokojený se svým přímým nadřízeným a pracovními podmínkami, či systémem odměn. Dobré je zeptat se pracovníků přímo na konkrétní příklady toho, co by je udělalo spokojenějšími.
- **Podpora při změnách** – Loajalita se projevuje důvěrou zaměstnanců ve firmu, hlavně co se týká změn, které firma musí udělat. Takový zaměstnanec se snaží situaci pochopit a podporovat zavedené změny, protože věří, že vedení usiluje o správný cíl.
- **Pracovní výkonnost** – Komunikace mezi lidmi, jejich chování a jednání ve firmě má velký vliv na pracovní výkonnost. Výkonnost založená na motivaci je dobře měřitelná. Pokud zaměstnanec ví, co se od něj očekává a co pro firmu znamená, má to kladný vliv na jeho výkonnost i spokojenost.

Úroveň spokojenosti zaměstnanců je možné měřit za pomoci anket. Poskytují velké množství možností a firma si může vybrat tu, která se jim na konkrétní výzkum nejvíce hodí. Armstrong (2007) uvádí čtyři metody realizace těchto anket.

1. **Strukturované dotazníky** – lze použít dotazníky standardizované nebo přímo „šité na míru“ dané firmy. Standardizované dotazníky se dají lépe porovnávat s ostatními výsledky, odpovědi se řadí do určitých norem. Lze také provádět benchmarking, tedy srovnání s jinými organizacemi. Do těchto dotazníků je možno doplnit i některé vlastní otázky, které firma považuje za důležité.

Dotazníky na míru jsou vhodné pro vysvětlení konkrétních problémů, na které firma potřebuje znát odpověď. Dotazníky jsou finančně i časově velmi výhodné, analýza výsledků je také snazší. Díky tomu lze porovnávat velké množství výsledků a tím pádem možnost zúčastnit se velkému množství respondentů.

- 2. Rozhovory** – lze použít otázky s otevřeným koncem, rozhovory do hloubky pro prodiskutování velkého okruhu problémů, polostrukturované rozhovory, kdy jsou předem vypsány orientační body, kterých se má tvůrce rozhovoru držet. Respondent má následně možnost otevřeně odpovídat a vést diskusi s vedoucím rozhovoru. Hromadné rozhovory nejsou moc směrodatné, protože respondent může mít obavu z vlastního názoru mezi ostatními, proto se většinou používají individuální. Individuální rozhovory jsou ale časově i finančně poměrně náročné.
- 3. Kombinace dotazníku a rozhovoru** – nejideálnější způsob hodnocení, kombinuje kvantitativní stránku dotazníku a kvalitativní rozhovoru. Doporučuje se vyplnit dotazník a následně zkoumat více do hloubky pomocí rozhovoru odpovědi na otázky – proč to tak respondent cítí.
- 4. Diskusní skupiny** – jedná se o nějaký vzorek zaměstnanců, kteří jsou relevantní pro výzkum a kteří poskytnou své názory. Důležité je, aby byl průběh strukturovaný, konstruktivní a aby všichni měli dostatek informací k diskusi.

Praktická část

3 O firmě TUKas a.s.

Vznik

Firma TUKas a.s. byla založena bratry Miroslavem a Jiřím Tůmovými, vyučenými automechaniky. První servis (Autoservis Tůma a Tůma) si založili v roce 1989 v garáži svého dvojdomku, za účelem poskytování služeb, dle svých představ. Již o dva roky později autoservis dostal nynější jméno a byly pronajaty větší prostory. V témž roce získala firma autorizované dealerství Škoda a VW a v roce 1993 byl postaven showroom těchto značek. S nabývajícím popularitou se firma začala rozrůstat o další zaměstnance i značky. Jméno firmy vzniklo použitím prvních písmen příjmení majitelů Tůmových – TU, a zkratky komplexní autoslužby – kas.

Současnost

Nyní má firma přes 350 zaměstnanců a je autorizovaným dealerem 9 automobilek. Vlastní celkem 5 autosalonů v pražských Štěrboholech a Malešicích. Za dobu existence proběhla fúze s několika dalšími firmami a k TUKas a.s. přibyly ještě firmy TUKas ČSAO a.s. a TUKas Auto-Staiger CZ a.s. Firma zajišťuje autorizovaný servis a prodej nových i ojetých, osobních i užitkových vozů těchto značek.

Tukas si odjakživa zakládá na kvalitě poskytovaných služeb a na rodinném prostředí firmy. Za zmínku nepochybně stojí i to, že bratři Tůmové jsou stále jedinými majiteli firmy.

4 Metodologie výzkumu

Výzkum se zabýval interní komunikací a spokojeností zaměstnanců. Celkovým cílem bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojení s mírou informací, které dostávají od vedení, s náladou na pracovišti, se způsobem dostávání informací, s firemními benefity, jestli mají pocit nespravedlnosti a jestli nějakým způsobem zaznamenali změny, které se, co se týče interní komunikace, odehrály.

Pro výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření, které probíhalo online a anonymně. Tento způsob byl zvolen kvůli jeho rychlosti a efektivitě, jelikož dotazník zaměstnanci mohli vyplnit kdykoli a kdekoli, a také jsou poskytnuty výsledky, které se snadněji porovnávají. Díky dotazníku bylo možné zachytit větší množství odpovědí za kratší čas, než při ostatních metodách sběru dat. Pro analýzu interní komunikace byla zvolena metoda pozorování a neformálního nestrukturovaného rozhovoru, které probíhaly přirozeně při mé praxi ve firmě.

5 Analýza interní komunikace TUKas a.s.

Do roku 2015 firma neměla žádné HR oddělení, majitelé byli ve vedení a měli pod sebou ředitele provozoven. Ti jim hlásili provozní záležitosti, plnění i ekonomické ukazatele. Personální záležitosti tedy řešili na každé pobočce sami, bez zásahů majitelů. Zaměstnanci na pobočkách, kde se pohybovali majitelé, mohli pohovořit přímo s nimi, sdělit jim své problémy či prodiskutovat dotazy. V roce 2015 se majitelé rozhodli předat vedení do rukou profesionálního managementu a předat mu veškeré kompetence a pravomoci nad jednotlivými pobočkami i celou skupinou. Některá oddělení se tedy centralizovala a postupně se začala budovat jednotná interní komunikace. Hlavní změnou byl vznik personálního oddělení, které řídí interní komunikaci, a díky němuž mají všichni zaměstnanci individuálnější přístup.

Ve firmě nastala zhruba před 1,5 rokem rozsáhlá změna v interní komunikaci. Personální oddělení začalo vést jednotnou komunikační linku, kdy veškeré důležité informace posílá primárně na e-maily – na pracovní, a pokud je zaměstnanec nemá (např. dělníci), pak na soukromý. Pak bylo zapotřebí zjistit, co každému ze zaměstnanců vyhovuje nebo naopak nevyhovuje, co jim vadí, které věci by rádi zlepšili. Vedoucí HR oddělení tedy provedla rozhovory s dotazníkovým šetřením. Rozhovory probíhaly vždy s jedním zaměstnancem face-to-face. Rozhovorů se zúčastnili všichni zaměstnanci firmy kromě vedení. Někteří zaměstnanci byli tak aktivní a měli velký zájem o vyjádření svého názoru, že rozhovory trvaly klidně i několik hodin. Při rozhovoru měla vedoucí při ruce dotazník, ze kterého zaměstnancům kladla otázky. Hlavní a klíčové myšlenky a názory zaměstnanců si zapisovala. Po ukončení rozhovorů a dotazníkového šetření udělala výstup, kde zhodnotila nejčastější stížnosti, pochvaly a námítky. Díky tomu mohla firma začít pracovat na svých nedostacích a případně zaměstnancům vysvětlit, že některé změny jsou nereálné a pokusit se alespoň o kompromis. Dalším způsobem dotazování je i tzv. „Zeptejte se nás“, kdy na online platformě pokládají zaměstnanci dotazy vedení skupiny. Tyto dotazy jsou pak zpracovány a odpovědi odeslány zpět na maily všech zaměstnanců. Dále jsou vydávány „akTUality“, kde zaměstnance informují o interních novinkách, akcích a dění ve firmě.

Co se týče porad, zaměstnanci si v každé provozovně určili „zástupce z lidu“, kteří se účastní tzv. Rady starších, kdy si spolu s vedením sednou na večeri a probírají vše co

se týče pracovního dne. Podněty z těchto Rad jsou poté zpracovány a ostatní zaměstnanci jsou obeznámeni s tím, co se bude nadále dít.

Noví zaměstnanci mají ve firmě velkou podporu, každý dostane kontakt na někoho z HR oddělení a mohou mít kdykoli jakýkoli dotaz. Dále se účastní úvodního setkání, které se koná 1x měsíčně, kde se seznámí s personalisty a s výkonným ředitelem, je jim představena skupina TUKas a všechny potřebné kontakty pro podporu.

Nově se také zařadily pravidelné dotazníky, nyní se týkají hlavně COVID situace. Díky nim si zaměstnanci začínají více zvykat na vyplňování dotazníků. Další novinkou je Compliance linka, na které zaměstnanci mohou anonymně zanechávat vzkazy týkající se nepřijatelného jednání, jako je úplatkářství či šikana.

Zaměstnanci mají na výběr z několika benefitů. Mají možnost dvou tzv. sick days neboli dnů zdravotního volna bez doložení neschopnosti lékařem. Dále mají levnější pronájmy vozů z půjčovny náhradních vozů, opravy vlastních vozů, opravy vozů přátel, výhodnější nabídku nových aut a lepší výkupní ceny starých aut. Firma také nabízí finanční půjčky a sociální výpomoc v tíživé životní situaci. Dalšími benefity jsou sleva na čerpání pohonných hmot na vlastní čerpací stanici, příspěvek na stravování a v neposlední řadě multisport karta za nižší cenu.

Z mé praxe mohu říct, že vztahy ve firmě byly poměrně neformální, častým jevem je tykání si mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, avšak stále na profesionální úrovni.

6 Výsledky dotazníkového šetření

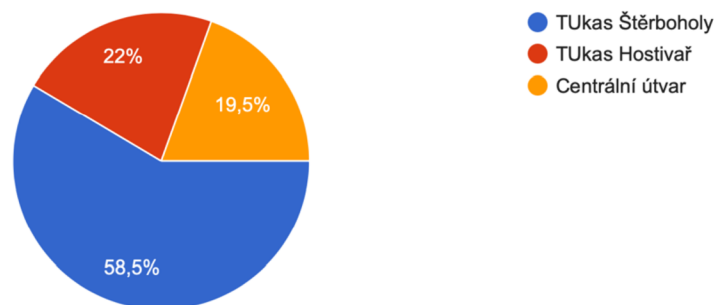
Dotazník byl poslán e-mailem 50 zaměstnancům ze dvou poboček firmy a z centrálního útvaru. Sběr dat byl proveden online dotazníkovým šetřením přes platformu Google Forms. Z 50 zaměstnanců jich dotazník vyplnilo 41. Návratnost dotazníku tedy byla 82 %.

V první části dotazníku byly položeny dvě otázky na obecnou identifikaci respondentů. Otázky nemohly být konkrétnější vzhledem k velikosti firmy, kdy by mohlo dojít ke snadné identifikaci konkrétního pracovníka, a tudíž by dotazník nebyl anonymní. Následovaly otázky týkající se interní komunikace a spokojenosti zaměstnanců. Některé z otázek byly uzavřené, některé otevřené a některé polootevřené. Poslední otázka je otevřená a v ní měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor na vylepšení interní komunikace. Otázky byly sestaveny také v souladu s požadavky firmy.

Otázka č. 1 Identifikace provozovny

V jaké provozovně pracujete?

41 odpovědí



Obrázek 3 V jaké provozovně pracujete?

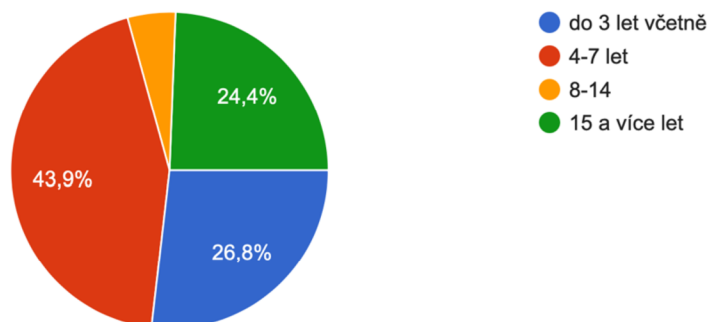
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Z první otázky je patrné, že nejvíce respondentů (58,5 %) pochází z provozovny ve Štěrboholech, kde se nachází salon značky ŠKODA. Z pobočky v Hostivaři bylo 22 % respondentů a 19,5 % zúčastněných pracovalo v centrálním útvaru. Toto je zapříčiněno skutečností, že pobočka ve Štěrboholech má nejvíce zaměstnanců.

Otázka č. 2 Počet let ve firmě

Jak dlouho jste ve skupině TUKas zaměstnán/a?

41 odpovědí



Obrázek 4 Počet let ve firmě

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

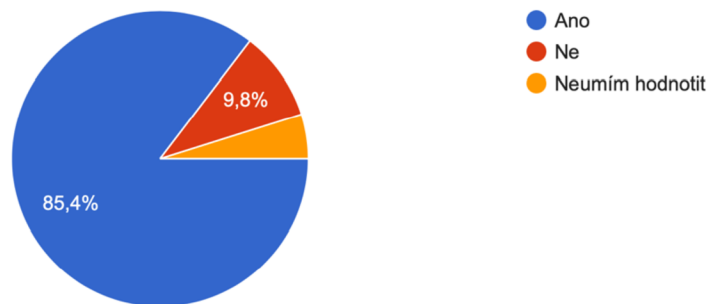
Otázka „Jak dlouho jste ve skupině TUKas zaměstnán/a? Uvedte v celých letech.“ byla otevřená. Rozsah odpovědí se pohyboval od 2 měsíců až po 25 let. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno v rozsahu 4-7 let, kdy takto odpovědělo 44 % zaměstnanců. 26 % zaměstnanců je ve firmě méně než 4 roky. Zhruba 6 % dotázaných je ve firmě více než 7 let, ale méně než 15 let. Téměř 25 % zaměstnanců uvedlo, že ve firmě pracují více než 15 let.

Z tohoto výstupu vyplývá, že firma má dostatek věrných dlouhodobých zaměstnanců. Fluktuace ve firmě je poměrně nízká, jedná se tedy o stabilního zaměstnavatele. Toto by mohlo být zapříčiněno tím, že se nejedná o korporátní firmu, ale o rodinnou firmu s individuálnější přístupem a stabilním prostředím.

Otázka č. 3 Pocit dostatečné komunikace

Vnímáte, že s vámi vedení skupiny dostatečně komunikuje? Máte přehled o všech novinkách a změnách ve skupině?

41 odpovědí



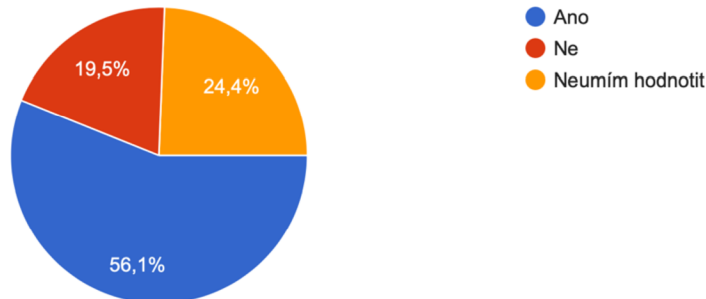
Obrázek 5 Pocit dostatečné komunikace

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Na otázku, jak zaměstnanci vnímají komunikaci vedení a jestli mají přehled o novinkách, odpověděli téměř všichni dotazovaní (85,4 %) kladně. Pouze 4 respondenti odpověděli, že se k nim novinky nedostávají a komunikace ze strany vedení je nedostatečná. 2 pak nedokázali posoudit, jak vnímají dostatek či nedostatek komunikace. Celkově tedy můžeme říct, že velká většina zaměstnanců se cítí být dostatečně informována, což značí správně nastavenou komunikaci ohledně změn a novinek ve firmě. Vedení se snaží udržovat zaměstnance dostatečně informované o všech důležitých zprávách.

Otázka č. 4 Změny v interní komunikaci

Zaznamenal/a jste za posledních cca 18 měsíců zlepšení v interní komunikaci?
41 odpovědí



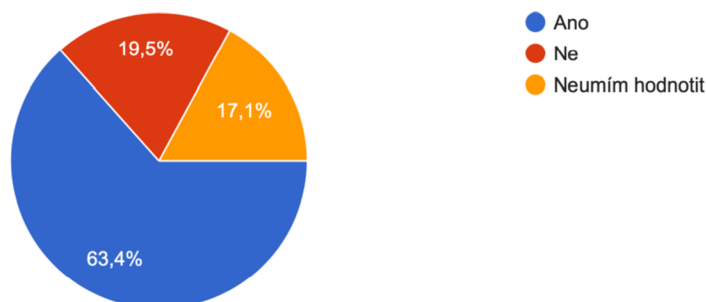
Obrázek 6 Změny v interní komunikaci

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Čtvrtá otázka se týkala již zmiňovaných změn v interní komunikaci. Nadpoloviční většina dotázaných odpověděla kladně. Celkem 44 % zaměstnanců si ale změn nevšimlo nebo nedokázalo zhodnotit, zda k nějakým změnám došlo. Jelikož se výzkumu zúčastnilo 26 % zaměstnanců, kteří jsou ve firmě pouze krátce, tvořili tedy většinu ze zaměstnanců, kteří hodnotit nemohli či hodnotili negativně. Zbytek nekladné části je zapříčiněn tím, že velké změny nedopadly na všechny zaměstnance, tudíž je nemuseli zaregistrovat, případně na základě dříve zmiňovaných rozhovorů nebylo možné se situací nic dělat.

Otázka č. 5 Zájem firmy o názor

Máte pocit, že má firma (vedení skupiny) zájem o váš názor, připomínky a námítky?
41 odpovědí



Obrázek 7 Zájem firmy o názor

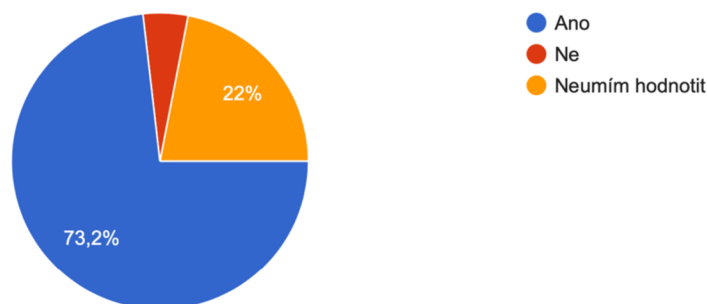
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

V páté otázce byl hodnocen přístup firmy k názorům připomínkám a námitkám zaměstnanců. Většina zaměstnanců hodnotila tuto aktivitu firmy kladně, má pocit, že firma se o ně zajímá a naslouchá jim, pokud objeví nějaký problém nebo pokud má zaměstnanec potřebu vyjádřit svůj názor. Sedm zaměstnanců to nedokáže posoudit. Je to zapříčiněné tím, že někteří zaměstnanci svoje názory nevyjadřují, tudíž nevědí, jak by na ně vedení reagovalo. Jedna pětina zaměstnanců pak uvedla, že mají pocit, že na jejich názor není dostatečně brán ohled. Na odpovědích je vidět, že většina zaměstnanců cítí, že jim je nasloucháno, což může vyvolat pocit spokojenosti.

Otázka č. 6 Pocit zájmu o zaměstnance

Máte pocit, že si Vás firma (vedení skupiny) váží?

41 odpovědí



Obrázek 8 Máte pocit, že si vás firma váží?

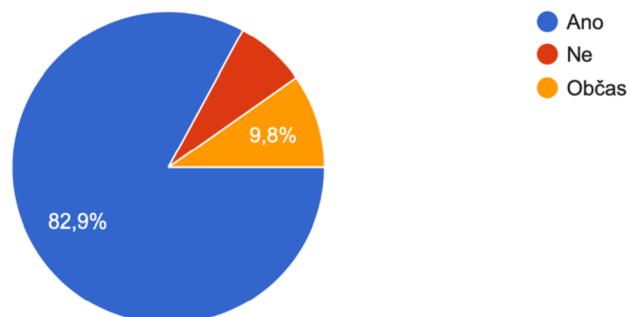
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Cílem této otázky bylo zjistit pocity zaměstnanců ohledně toho, zda si jich firma váží. Téměř tři čtvrtiny respondentů odpověděly kladně. Tento pocit je důležitý pro spokojenost a motivaci zaměstnanců, pocit toho, že jsou součástí něčeho většího a jsou užiteční. Tito zaměstnanci mají větší pravděpodobnost delší zaměstnanosti ve firmě než ti, kteří odpověděli záporně. Jedna pětina zaměstnanců nedokázala posoudit, zda si jich vedení váží. Pouze jeden člověk odpověděl na tuto otázku záporně.

Otázka č. 7 Informace o novém zaměstnanci

Dostane se k Vám informace o nově příchozím zaměstnanci?

41 odpovědí



Obrázek 9 Informace o novém zaměstnanci

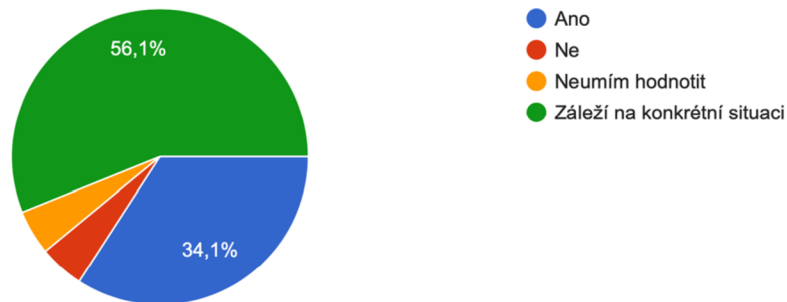
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Sedmá otázka se týkala informovanosti o nově příchozích zaměstnancích. Přes čtyři pětiny zaměstnanců uvedly, že vždy dostanou informace o nově příchozím zaměstnanci. Firma totiž každý měsíc odesílá e-mail všem zaměstnancům, v němž jim oznamuje nově příchozí zaměstnance a případně i odcházející. Proto pouze 3 zaměstnanci odpověděli negativně. Na této otázce je vidět, že se firma snaží zaměstnance udržovat informované, ať už z hlediska bezpečnosti (aby každý věděl, že ten člověk patří do firmy), tak i z hlediska možnosti pomoci s adaptováním zaměstnance na nové prostředí a nové kolegy.

Otázka č. 8 Dostáváte jednotné informace?

Dostáváte přesné a jednotné informace od vedení? Zdá se vám vedení jednotné, co se názorů týče?

41 odpovědí



Obrázek 10 Jednotné informace

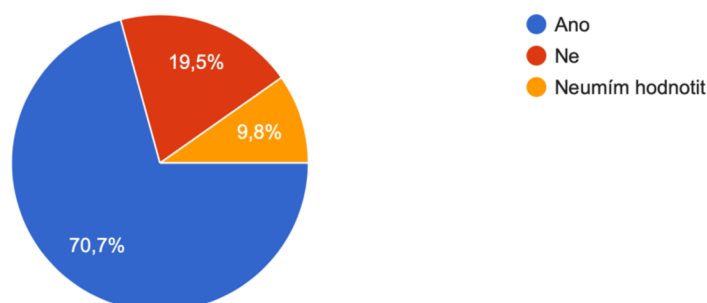
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Cílem osmé otázky bylo zjistit, zda má vedení jednotný názor a tím pádem podává informace jednotně. Třetina respondentů uvedla, že je dle jejich názoru vedení jednotné. Avšak přes 56 % zaměstnanců hodnotilo jednotu vedení jako občasnou, tedy že záleží na konkrétní situaci. To znamená, že většina zaměstnanců dostává přesné a jednotné informace pouze v určitých situacích, což může způsobit zmatky. Lidé pak nebudou vědět co přesně dělat, budou mít strach to udělat, protože neví, které informaci a kterému zdroji věřit. To poté snižuje spokojenost i výkonnost zaměstnanců.

Otázka č. 9 Otevřené jednání

Máte pocit, že s vámi vedení a nadřízení jednají otevřeně? Jsou transparentní?

41 odpovědí



Obrázek 11 Otevřené jednání

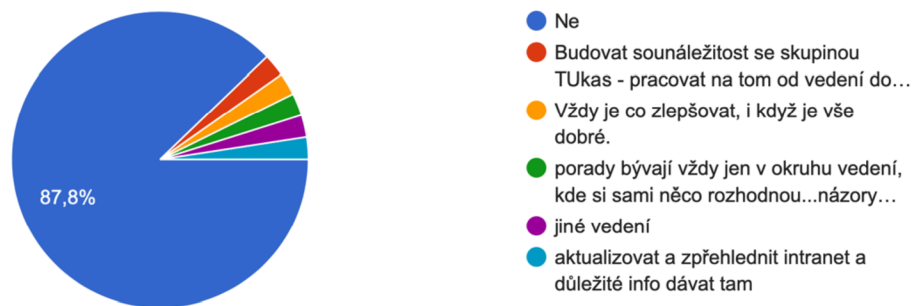
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

V otázce transparentnosti vedení a nadřízených odpovědělo. Přes 70 % respondentů odpovědělo, že si myslí, že jim nic není zatajováno a nadřízení jim řeknou pravdu. Téměř dvacet procent zaměstnanců si ale myslí, že vedení není dostatečně transparentní. Toto může vést ke vznikům neformálních informačních kanálů, které firma nebude moci korigovat, a kde bude prostor pro domněnky a neověřené informace.

Otázka č. 10 Návrh na zlepšení komunikace

Máte návrh na zlepšení komunikace? Pokud ano, jaký?

41 odpovědí



Obrázek 12 Návrh na zlepšení komunikace

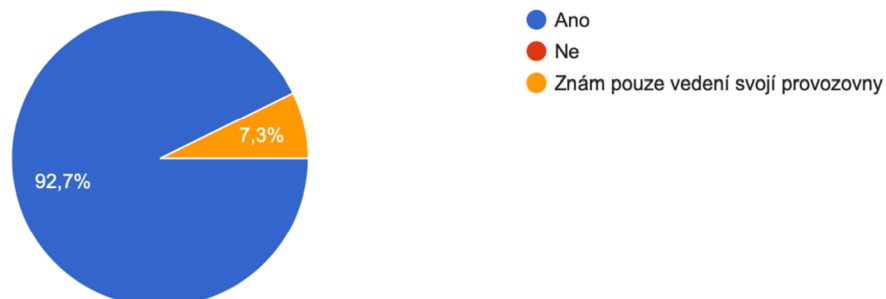
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Desátá otázka byla polootevřená. Jednou z možností byla odpověď „Ne“ a druhou možností byla vlastní odpověď. Nejčastější odpovědí bylo ne, tudíž těmto zaměstnancům vyhovuje nynější nastavení komunikace ve firmě. Jeden respondent navrhuje budovat sounáležitost se skupinou TUKas, chtěl by aby celá firma i pobočky byly více propojené. Jiný návrh udával, že by bylo dobré mít nějaké „zástupce lidu“ přímo na poradách, protože firmě nezáleží na názoru podřízených. Tuto skutečnost můžeme vyvrátit otázkou č. 5, kde dvě třetiny zaměstnanců uvedly, že cítí, že si jejich názoru vedení váží. A také tím, že personální oddělení pravidelně posílá dotazníky spokojenosti. Zástupce lidu firma také má, jsou jimi řadoví zaměstnanci, se kterými vedení chodí na neformální schůzky, kde vyslyší jejich názory.

Otázka č. 11 Víte, kdo je ve vedení firmy?

Víte, kdo je ve vedení firmy (skupiny TUKas)?

41 odpovědí



Obrázek 13 Víte, kdo je ve vedení firmy?

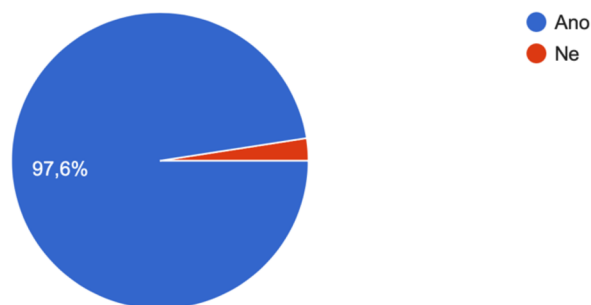
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Všichni respondenti znají alespoň někoho ze svých nadřízených. To je důležité pro zachování pracovního výkonu. Zaměstnanci vědí, na koho se v případě problémů či dotazů obrátit.

Otázka č. 12 Spokojenost s přímým nadřízeným

Jste spokojen/a se svým přímým nadřízeným?

41 odpovědí



Obrázek 14 Spokojenost s přímým nadřízeným

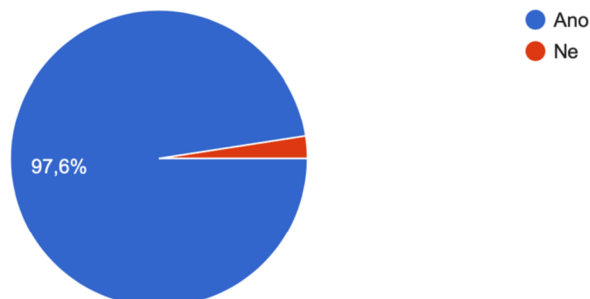
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Na otázku, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým přímým nadřízeným, projevil pouze jeden člověk ze všech respondentů nespokojenost. To je skvělý výsledek, který ukazuje kvalitu manažerů ve firmě.

Otázka č. 13 Spokojenost s vedením

Jste spokojen/a se současným vedením skupiny TUKas?

41 odpovědí



Obrázek 15 Spokojenost s vedením

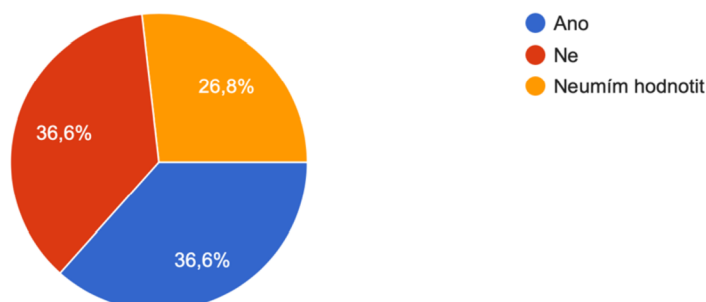
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Třináctá otázka se týkala spokojenosti s vedením, a i zde pouze jeden respondent vyjádřil nespokojenost. Vedení je tedy viděno kladně téměř všemi zaměstnanci.

Otázka č. 14 Upřednostňování kolegů

Máte pocit, že jsou vedením někteří kolegové upřednostňováni/zvýhodňováni?

41 odpovědí



Obrázek 16 Upřednostňování kolegů

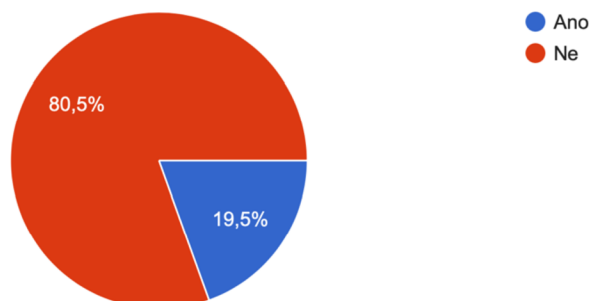
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Tato otázka respondenty rozdělila nejvíce. Shodně po 15 odpovědích dostala kladná i záporná odpověď, 11 respondentů nedokázalo hodnotit. Pocit spravedlnosti je pro motivaci a následnou spokojenost i výkonnost zaměstnanců velmi důležitý.

Otázka č. 15 Obava z vyjádření názoru

Bojíte se otevřeně říkat svůj názor?

41 odpovědí



Obrázek 17 Obava z vyjádření názoru

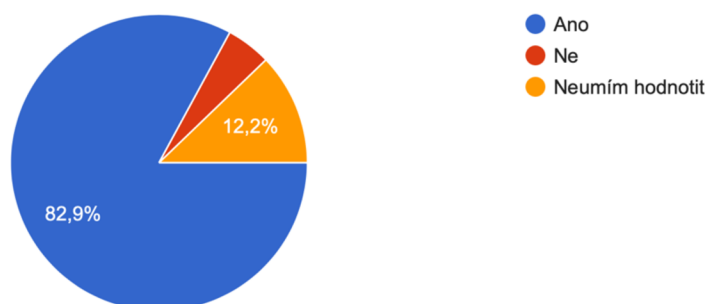
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Přes osmdesát procent respondentů nemá pocit, že by se musela bát říkat svůj názor. Jedna pětina odpověděla, že má obavu z vyjádření svého názoru. Může to být způsobeno negativním pocitem ze zájmu o názor zaměstnanců z otázky č. 5.

Otázka č. 16 Volili byste znovu tuto firmu?

Volil/a byste tuto firmu znovu při výběru zaměstnání?

41 odpovědí



Obrázek 18 Volili byste znovu tuto firmu?

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

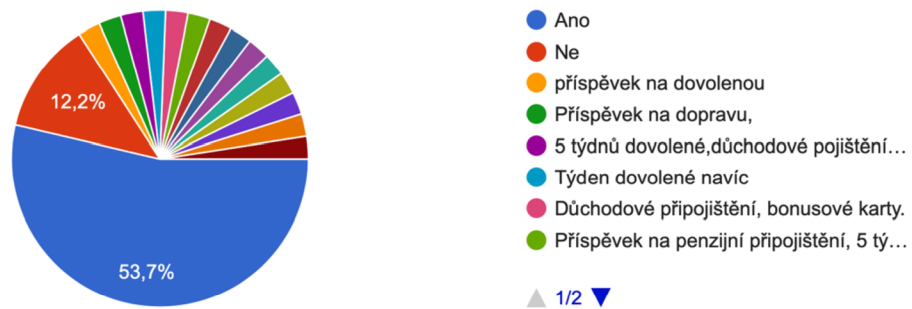
Šestnáctá otázka se týkala celkové spokojenosti s firmou, tudíž jestli by zaměstnanci volili opět tohoto zaměstnavatele. Přes osmdesát procent zaměstnanců by při rozhodování neměnilo. Pouze jeden respondent by znovu TUKAS nevolil. Dvanáct procent nedokáže posoudit. Tento výsledek je odrazem délky práce v TUKASU. Jelikož je zde většina zaměstnanců, kteří ve firmě pracují dlouhou dobu, je větší

pravděpodobnost, že by firmu volili znovu. Lidé, kteří zvolili neurčitou odpověď jsou ve firmě zaměstnání krátce.

Otázka č. 17 Spokojenost s benefity

Jste spokojen/a s nabídkou benefitů? Případně doplňte, které vám chybí.

41 odpovědí



Obrázek 19 Spokojenost s benefity

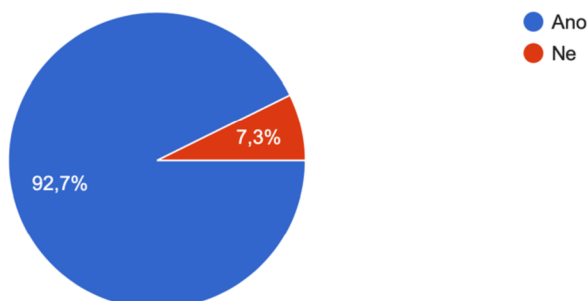
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Sedmnáctá otázka na téma spokojenosti s benefity byla polootevřená. Na výběr byly tři možnosti – ano, ne a vlastní odpověď. Nadpoloviční většina zvolila odpověď ano a 12 % je s benefity nespokojeno, avšak neuvedlo benefity, které jim chybí. Nejvíce zmiňovaným chybějícím benefitem byl příspěvek na důchodové připojištění, který byl uveden v 6 případech z celkem 13 odpovědí. Následoval týden dovolené navíc nebo 13. plat ve 4 případech. Ve třech odpovědích byl zmíněn příspěvek na dovolenou a příspěvek na dopravu nebo financování nového vozu. Jeden zaměstnanec projevil nespokojenost s nespravedlivým přidělováním firemních vozidel.

Otázka č. 18 Spokojenost s náladou na pracovišti

Jste spokojen/a s náladou na pracovišti a partou kolegů?

41 odpovědí



Obrázek 20 Spokojenost s náladou na pracovišti

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

S celkovou náladou na pracovišti a partou kolegů je spokojeno téměř 93 % respondentů. Pouze tři zaměstnanci jsou nespokojení. Atmosféra je i podle předchozí analýzy přátelská. To znamená, že lidé budou do práce chodit radši a je zde menší hrozba fluktuace.

Otázka č. 19 Vlastní návrh změn

Poslední otázka „Chtěl/a byste něco zlepšit, nebo změnit?“ byla otevřená, a byla zde možnost se vyjádřit ke všemu, co zaměstnanci napadlo. Otázka byla také povinná, tudíž odpovídali všichni zaměstnanci. Někteří odpověděli jen mezníkem či tečkou, tudíž názor vyjadřovat nechtěli. Dvanáct respondentů odpovědělo, že by nic měnit nechtěli a vše je nastaveno správně. Několik respondentů napsalo svůj názor na benefity – možnost dalšího týdnu dovolené, příspěvku na mobilní telefon. Dvě odpovědi se týkaly stravování – jedna na jídlo, a stížnost na to, že si zaměstnanci musí platit kávu sami. Čtyři respondenti reagovali na interní komunikaci – navrhuje zlepšení v celkové komunikaci, aby nedocházelo k tomu, že zákazník má mít firmou zajištěný odvoz, ale zaměstnanci to neví. Dva z těchto zaměstnanců zmiňovali zastoupení z řad zaměstnanců na poradách vedení. Třetí by byl rád, kdyby byly provozovny více propojené a sjednocené, aby nevznikaly pře. Jeden zaměstnanec žádá o lepší pracovní bundy a trička. Dva z respondentů komentovali aktuální covidovou situaci tak, že doufají, že již brzy přejde a vše se vrátí k normálu.

7 Návrhy

V této kapitole budou uvedeny návrhy na zlepšení interní komunikace a spokojenosti zaměstnanců na základě předchozího dotazníkového šetření. Z celého šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou poměrně spokojeni s interní komunikací i obecně. Problémy se týkají hlavně komunikace s vedoucími pracovníky, benefitů a pocitů, které zaměstnanci mají.

Sjednocení názorů a informací

Po důkladné analýze výsledků bylo zjištěno, že největším problémem je dle zaměstnanců částečná jednota informací chodících od nadřízených, s čímž souvisí i několikrát zmiňovaná rozdělenost poboček. Zaměstnanci mohou být zmatení a podávat tak nižší výkon a být méně spokojeni. Vedení s manažery by mělo sjednotit své názory, např. na poradě, a podávat informace zaměstnancům co nejpřesněji. I když jednotliví členové vedení nebudou mít na danou problematiku stejný názor, neměli by tyto neshody přenášet na zaměstnance, na které tato rozhodnutí dopadají nejvíce. Měli by prezentovat názory a rozhodnutí dle domluvy na poradě, nebo pokud se jedná o manažery či vedoucí jednotlivých úseků, měli by podávat informace stejně jako jejich nadřízení. Znamená to tedy, že názory se musí diskutovat na poradách, kde má každý možnost se vyjádřit, udělat závěr a ten pak předkládat jednotně a srozumitelně zaměstnancům. To udrží sjednocené i jednotlivé pobočky.

Nabídka širší škály benefitů

Další návrh se týká benefitů, které byly hojně zmiňované i v otázkách přímo se jich netýkajících. Každý zaměstnanec je jiný a využije jiné benefity, například maminky s dětmi využijí slevy do obchodů s dětským oblečením, ale mladý bezdětný dělník by takovýto benefit neoceníl. Bylo by tedy na místě udělat mezi zaměstnanci podrobný průzkum zaměřený pouze na benefity. Z mého průzkumu vyplývá, že nejdůležitějším benefitem je příspěvek na doplňkové penzijní spoření a možnost 5 týdnů dovolené nebo 13. platu. Na základě tohoto průzkumu by firma, v kooperaci s finančním oddělením, mohla nastavit lepší benefity, čímž by zvýšila spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

Zvýšení informovanosti zaměstnanců

Posledním problémem je to, že někteří zaměstnanci mají pocit, že si jich firma neváží a nemá zájem o jejich názory. Jedná se pouze o subjektivní pocit zaměstnanců, jelikož z analýzy vyplývá, že firma dává zaměstnancům dostatek prostoru pro vyjádření se. Zároveň mají zaměstnanci na poradách vedení několik zástupců, tudíž mají možnost podílet se na rozhodování. Problém je tedy v nedostatečné informovanosti zaměstnanců ohledně možností, které jim firma nabízí. Myslím si, že spousta zaměstnanců neví, že je někdo z kolegů reprezentuje a že mají možnost pravidelně vyjadřovat své vlastní názory. Řešení tedy vidím v zaměření se na instruování manažerů či vedoucích jednotlivých týmů, kteří zaměstnancům vysvětlí všechny způsoby komunikace. Je důležité zaměstnance informovat o jejich možnostech. Další variantou by mohlo být zajištění kurzů komunikace pro všechny nadřízené pracovníky, kde by jim bylo vysvětleno, jak s podřízenými co nejefektivněji komunikovat. Díky správnému vysvětlení možností budou mít zaměstnanci pocit zájmu a budou spokojenější. Firma díky tomu bude mít větší zpětnou vazbu a bude moci lépe porozumět zaměstnancům.

8 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat interní komunikaci a zjistit spokojenost zaměstnanců ve firmě TUKas a.s. Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

V teoretické části byly vysvětleny pojmy komunikace a interní komunikace, jejich formy, efektivita a překážky, a pojem spokojenost zaměstnanců, příklady správné motivace a způsoby zkoumání pracovní spokojenosti.

V praktické části byla popsána firma TUKas a.s., její historie a současnost, byla popsána metodologie, následně zhotovena analýza interní komunikace v tomto podniku a poté vyhodnoceno dotazníkové šetření. Na závěr byly shrnuty největší nedostatky v interní komunikaci a návrhy na jejich odstranění, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Z výzkumu vyplynulo, že firma má poměrně správně nastavenou interní komunikaci, většina zaměstnanců je ve firmě spokojená a neměnila by zaměstnavatele. Pro nově příchozí zaměstnance mají skvělý program pro adaptaci, personální oddělení se dostatečně věnuje všem zaměstnancům, kteří mají mnoho možností komunikovat s kýmkoli z firmy a vyjádřit své názory. V některých otázkách byly neshody a na jejich základě bylo navrženo řešení. Obecně se problémy týkaly pouze komunikace s vedením, nespokojenosti s některými benefity, a s komunikací ohledně možností zaměstnanců podílet se na chodu firmy. Bylo tedy doporučeno zaměřit se na jednotu informací chodících z vedení a od nadřízených, udělat průzkum benefitů, které by zaměstnanci ocenili, a snažit se zaměstnancům přiblížit kladný postoj firmy k názorům pracovníků, jejich důležitost a možnosti vyjádření se.

Cíle této bakalářské práce byly splněny, byla popsána teoretická stránka interní komunikace a spokojenosti zaměstnanců, což vedlo k možnosti správně analyzovat interní komunikaci a v návaznosti na ní spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě. Návrhy opatření pro zlepšení byly zpracovány a doporučeny firmě k prodiskutování.

9 Citovaná literatura

ARGENTI, Paul A. *Strategic Corporate Communication*. Nové Dillí: MC GRAW HILL, 2013. ISBN 978-0-07-061816-9.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BUHLER, Patricia a Jason SCOTT. *The Employee Satisfaction Revolution: Understanding and Unleashing the Power of a Satisfied Workforce*. USA: Prestwick House, 2009. ISBN 978-1-608-43998-0.

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

HLUŠIČKA, Petr. Motivace zaměstnanců. *Firemní sociolog* [online]. 2013 [cit. 2021-11-10]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>

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

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

KLEINHENZ, Susanne. *Dialogisches Management zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit: Personal- und Organisationsentwicklung für Führungskräfte*. Berlin: Springer, Wiesbaden, 2016. ISBN 978-3-658-11842-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

SMITH, Lyn a Pamela MOUNTER. *Effective Internal Communication 2nd Edition (PR in Practice)*. Nové Dillí: Kogan Page, 2008. ISBN 978-81-7554-335-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

URBAN, Jan. Motivace pracovníků a její individuální rozdíly. *Práce a mzda* [online]. 2016 [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily>

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

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

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Oblasti a cíle komunikace.....	11
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Odstraňování překážek v interní komunikaci	18
Obrázek 2 Efektivní komunikace ve firmě	19
Obrázek 4 V jaké provozovně pracujete?.....	29
Obrázek 5 Počet let ve firmě	30
Obrázek 6 Pocit dostatečné komunikace	31
Obrázek 7 Změny v interní komunikaci	32
Obrázek 8 Zájem firmy o názor	32
Obrázek 9 Máte pocit, že si vás firma váží?.....	33
Obrázek 10 Informace o novém zaměstnanci	34
Obrázek 11 Jednotné informace	35
Obrázek 12 Otevřené jednání	35
Obrázek 13 Návrh na zlepšení komunikace.....	36
Obrázek 14 Víte, kdo je ve vedení firmy?.....	37
Obrázek 15 Spokojenost s přímým nadřízeným.....	37
Obrázek 16 Spokojenost s vedením.....	38
Obrázek 17 Upřednostňování kolegů	38
Obrázek 18 Obava z vyjádření názoru	39
Obrázek 19 Volili byste znovu tuto firmu?	39
Obrázek 20 Spokojenost s benefity.....	40
Obrázek 21 Spokojenost s náladou na pracovišti	41

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	46
-------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

Spokojenost zaměstnanců firmy TUKas a.s.

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci.

Dotazník se týká spokojenosti zaměstnanců a interní komunikace ve firmě TUKas a.s.

Jedná se o anonymní dotazník, odpovídejte prosím co nejupřímněji.

Děkuji,

Andrlová

*Povinné pole

1.

V jaké provozovně pracujete? *

TUKas Štěrboholy

TUKas Hostivař

Centrální útvar

2.

Jak dlouho jste ve skupině TUKas zaměstnán/a? Uveďte v celých letech. *

3.

Vnímáte, že s vámi vedení skupiny dostatečně komunikuje? Máte přehled o všech novinkách a změnách ve skupině? *

Ano

Ne

Neumím hodnotit

4.

Zaznamenal/a jste za posledních cca 18 měsíců zlepšení v interní komunikaci? *

Ano

Ne

Neumím hodnotit

5.

Máte pocit, že má firma (vedení skupiny) zájem o váš názor, připomínky a námítky? *

Ano

Ne

Neumím hodnotit

6.

Máte pocit, že si Vás firma (vedení skupiny) váží? *

Ano

Ne

Neumím hodnotit

7.

Dostane se k Vám informace o nově příchozím zaměstnanci? *

Ano

Ne

Občas

8.

Dostáváte přesné a jednotné informace od vedení? Zdá se vám vedení jednotné, co se názorů týče? *

Ano

Ne

Neumím hodnotit

Záleží na konkrétní situaci

9.

Máte pocit, že s vámi vedení a nadřízení jednají otevřeně? Jsou transparentní? *

Ano

Ne

Neumím hodnotit

10.

Máte návrh na zlepšení komunikace? Pokud ano, jaký? *

Ne

Jiné:

11.

Víte, kdo je ve vedení firmy (skupiny TUKas)? *

Ano

Ne

Znám pouze vedení svojí provozovny

12.

Jste spokojen/a se svým přímým nadřízeným? *

Ano

Ne

13.

Jste spokojen/a se současným vedením skupiny TUKas? *

Ano

Ne

14.

Máte pocit, že jsou vedením někteří kolegové upřednostňováni/zvýhodňováni? *

Ano

Ne

Neumím hodnotit

15.

Bojíte se otevřeně říkat svůj názor? *

Ano

Ne

16.

Volil/a byste tuto firmu znovu při výběru zaměstnání? *

Ano

Ne

Neumím hodnotit

17.

Jste spokojen/a s nabídkou benefitů? Případně doplňte, které vám chybí. *

Ano

Ne

Jiné:

18.

Jste spokojen/a s náladou na pracovišti a partou kolegů? *

Ano

Ne

19.

Chtěl/a byste něco zlepšit, nebo změnit? Prosím o stručnější odpověď. *

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Marie-Anna Andrllová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Interní komunikace a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	51		
POČET OBRÁZKŮ	21		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce se zabývá interní komunikací a spokojeností zaměstnanců ve firmě TUKas a.s. Cílem teoretické části je vysvětlit pojmy interní komunikace a spokojenost zaměstnanců, jejich formy, efektivitu, překážky a způsoby zkoumání pracovní spokojenosti. Cílem praktické části je analyzovat interní komunikaci ve firmě TUKas a.s. a následně pomocí dotazníkového šetření zjistit spokojenost zaměstnanců této firmy. Na základě výsledků jsou navrženy možnosti efektivního zvýšení spokojenosti na základě správně nastavené interní komunikace.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Komunikace, interní komunikace, spokojenost, zaměstnanci, firma, řízení lidských zdrojů		

ANNOTATION

AUTHOR	Marie-Anna Andrllová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Internal communication and employee satisfaction in the selected company		
SUPERVISOR	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	51		
NUMBER OF PICTURES	21		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This thesis deals with internal communication and employee satisfaction in TUKAS a.s. The aim of the theoretical part is to explain the concepts of internal communication and employee satisfaction, their forms, effectiveness, obstacles and ways of examining job satisfaction. The aim of the practical part is to analyze the internal communication in TUKAS a.s. and to find out the satisfaction of the employees of this company by means of a questionnaire survey. On the basis of the results, the possibilities of effective increase of satisfaction on the basis of properly set internal communication are proposed.</p>		
KEY WORDS	<p>Communication, internal communication, satisfaction, employees, company, human resources</p>		