

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA,

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Andrej Todorov

Interní komunikace ve firmě Aufeer Design

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART TIME STUDIES

2017-2020

BACHELOR THESIS

Andrej Todorov

Internal communication in the company Aufeer Design

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce, PhDr. Eduardu Entlerovi, CSc., za velmi cenné rady a připomínky, které pro mě byly velkým přínosem při psaní této práce. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Anotace

Cílem bakalářské práce je zjistit a prozkoumat specifika interní komunikace ve firmě Aufeer Design, se zaměřením na problematiku spokojenosti zaměstnanců. Teoretická část se bude zabývat metodologickými otázkami základních pojmů komunikace a problematikou vnitrofiremní komunikace. Praktická část bude prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťovat odpovědi na definované hypotézy. Cílem bude prověřit skutečný stávající stav, jak zaměstnanci vnímají interní komunikaci, zdali jsou dostatečně obeznámeni se strategickými cíli společnosti, jaké vztahy panují na pracovištích, jsou-li zaměstnanci spokojeni se svým přímým nadřízeným a jestli zaměstnanci znají v plném rozsahu náplň své práce. Doporučení plynoucí z výsledků výzkumu budou projednány s vedením společnosti a personálním oddělením a budou navrženy další kroky, které povedou k zefektivnění vnitrofiremní komunikace.

Klíčová slova

Kanály vnitrofiremní komunikace, komunikace, komunikační bariéry, metody výzkumu, mezilidská komunikace, spokojenost zaměstnanců, vnitrofiremní komunikace.

Annotation

The aim of the thesis is to discover and explore the specifics of internal communication within the Aufeer Design company, focusing on the issue of employee satisfaction. The theoretical part will deal with methodological questions of the basic concepts of communication and the issue of internal communication. The practical part will use the questionnaire survey to find out answers to defined hypotheses. The aim will be to verify the actual status of employees' perception of internal communication, whether they are sufficiently familiar with the company's strategic goals, what relationships prevail in workplace, whether employees are satisfied with their direct supervisor and whether employees know the full content of their work. Recommendations resulting from the research will be discussed with the company management and HR department and further steps will be proposed in order to improve the effectiveness of internal company communication.

Keywords

Communication, communication barriers, channels of internal communication, internal communication, interpersonal communication, methods of research, satisfaction of employee.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 KOMUNIKACE.....	9
1.1 Mezilidská komunikace	10
1.2 Formy mezilidské komunikace	11
1.3 Druhy komunikace.....	12
1.4 Komunikační bariéry	13
1.5 Komunikace ve firmě.....	15
2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	16
2.1 Předpoklady fungování vnitrofiremní komunikace	17
2.2 Cíle vnitrofiremní komunikace	18
2.3 Úkoly vnitrofiremní komunikace.....	19
2.4 Komunikace mezi vedoucími a podřízenými	21
2.5 Nástroje a kanály vnitrofiremní komunikace.....	22
PRAKTICKÁ ČÁST	24
3 SPOLEČNOST AUFEER DESIGN.....	24
4 DEFINOVÁNÍ CÍLE.....	27
4.1 Stanovené hypotézy	29
4.2 Metoda výzkumu a sběru dat	29
4.3 Charakteristika výzkumného vzorku	30
4.4 Vyhodnocení výsledků výzkumu.....	34
4.5 Zhodnocení výzkumu a ověření hypotéz	51
4.6 Doporučení.....	53
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56
SEZNAM GRAFŮ	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

V dnešní době, která je z pracovního hlediska nesmírně rychlá, uspěchaná a dynamicky velmi proměnlivá, je pro každého zaměstnavatele důležité si uvědomit fakt, že zaměstnanci jsou tím nejcennějším aktivem, kterým jejich společnost disponuje. Rekordně nízká nezaměstnanost a velmi silné postavení ekonomiky je tím nejlepším důkazem. Aby byla firma schopná si udržet zkušené a kvalifikované zaměstnance, je ze strany zaměstnavatele vyžadováno vytvoření kvalitních pracovních podmínek, pocitu jistoty, bezpečí a celkové spokojenosti. Jedním z prostředků, jak toho docílit je správně nastavená interní komunikace, která je základním předpokladem pro trvale úspěšný chod celé organizace. Tímto tématem se již v minulosti zabývali například Michael Armstrong, Joseph Devito nebo Jan Vymětal a jejich myšlenky byly pro autora práce velkou inspirací.

Cílem práce bude zjistit a prozkoumat specifika interní komunikace ve firmě Aufeer Design, se zaměřením na problematiku spokojenosti zaměstnanců.

Teoretická část se bude zabývat metodologickými otázkami základních pojmů komunikace a problematikou vnitrofiremní komunikace.

Praktická část bude prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťovat odpovědi na definované hypotézy, které prověří skutečný stávající stav, jak zaměstnanci vnímají interní komunikaci, zdali jsou dostatečně obeznámeni se strategickými cíli společnosti, jaké vztahy panují na pracovištích, jsou-li zaměstnanci spokojeni se svým přímým nadřízeným a jestli zaměstnanci znají v plném rozsahu náplň své práce. Závěr dotazníkového šetření se bude zabývat celkovou spokojeností zaměstnanců se svým platovým ohodnocením, a zdali nastavená mzdová politika motivuje zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a naplňování stanovených cílů společnosti.

Zjištěné výsledky bakalářské práce by měly posloužit jak vedení společnosti, tak i zaměstnancům k docílení požadovaného stavu, kterým by ze strany zaměstnavatele měl být pocit hrdosti na své zaměstnance a ze strany zaměstnanců pocit loajality, vysoké míry motivace, angažovanosti, spokojenosti a hlavně uvědomění si přidané hodnoty pracovat právě pro tuto organizaci.

Společnost Aufeer Design jsem si vybral proto, že jsem jejím dlouholetým zaměstnancem a prostřednictvím této práce bych rád odhalil případné nedostatky v interní komunikaci a dopomohl tak k zefektivnění chodu celé organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikační schopnosti patří k nejdůležitějším lidským potřebám a nejčastějším činnostem člověka. Komunikace je nástrojem, pomocí kterého jsme schopni předávat i získávat informace, vysvětlovat, popisovat, vyjadřovat své nálady, pocity a utvářet si představu o jiných lidech i o sobě samém. Prostřednictvím komunikace můžeme začít budovat či naopak ničit vztahy, ovlivňovat okolí či naopak nechat se sami ovlivnit. Komunikace nám umožňuje prosazovat se, stát se uznávaným a úspěšným člověkem a dává nám možnost svobodně a otevřeně vyjadřovat své názory.¹

Existují různé úrovně komunikace. Někdo využívá komunikaci k tomu, aby se egocentricky zviditelnil a prosadil, naopak někteří lidé se neradi prezentují a sdělování svých názorů, pocitů a dojmů prostřednictvím komunikace je jim ryze nepříjemné. I když dva lidé spolu diskutují stejným jazykem, není vždy zaručeno, že dojde ke vzájemnému porozumění. Ve školských zařízeních jsme sice všichni absolvovali stejnou gramatiku, poslouchali podobný výklad probírané látky, ale každý člověk má odlišnou metodu myšlení a tím pádem může docházet k rozdílnému vnímání a interpretaci.²

Komunikace, která pochází z původního latinského výrazu „communicare“ v sobě obsahovala nejen sdělování informací, ale také sdílení informací. Sdělování je založeno na toku jednostranných informací od zdroje, směrem k příjemci a obsahuje dvě hlavní roviny, kterými jsou obsah sdělení a forma sdělení. Naopak sdílení informací je založeno na vzájemném kontaktu, kterým může být například pouhá přítomnost a vyjadřuje emoční dojem a zaujetí, které sdělení u posluchačů vzbuzuje.³

¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 15. ISBN 978-80-247-2339-6.

² Tamtéž, s. 16.

³ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010, s. 19. ISBN 978-80-247-1708-1.

1.1 Mezilidská komunikace

Ze všech vlastností a dovedností, kterými člověk disponuje, patří mezi nejdůležitější právě ty, které přímo souvisí s komunikací. Dovednost komunikovat, účinně ovlivňuje jak náš pracovní, tak i soukromý život ve všech rovinách, ať se jedná o manželství, kamarádství, zaměstnance, zaměstnavatele nebo jakéhokoliv člověka, který prostřednictvím komunikace předává ostatním lidem informace a tím může docházet k ovlivňování jejich myšlení, chování nebo postojů. Mezilidská komunikace je založena hlavně na vysílání a následném přijímání různých informací, které mohou být předávány buď verbálním nebo neverbálním způsobem v rámci dvou nebo více lidí.⁴

DeVito uvádí: „Mezi základní komunikační dovednosti, které získáte studiem interpersonální komunikace, patří:

- **Dovednost prezentovat sebe sama jako sebejistého, sympatického přístupného a důvěryhodného člověka.** Komunikační dovednosti (nebo jejich nedostatky) také prozradí mnoho o negativních vlastnostech dotyčného jedince.
- **Dovednost vztahová** pomáhá navazovat přátelské a milenecké vztahy, spolupracovat s kolegy a udržovat vzájemné vazby s rodinnými příslušníky.
- **Dovednost vést rozhovory a pohovory** umožňuje komunikovat s druhými za účelem získat informace, úspěšně se předvést, ucházíte-li se o nové místo, a efektivně se účastnit řady různých typů rozhovorů a pohovorů.
- **Dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost** pomáhají být efektivním členem nebo vůdcem různě zaměřených skupin, například informativních, řešících problémy nebo spontánně hledajících nové nápady, a to jak doma, tak v práci.
- **Dovednost prezentace** znamená umět sdělovat informace jak malým, tak velkým skupinám posluchačů a ovlivňovat jejich postoje a chování.
- **Mediální gramotnost** umožňuje stát se kritickým uživatelem rozmanitých masových médií, se kterými se denně setkáváme.⁵

⁴ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-2018-0.

⁵ Tamtéž, s. 28.

1.2 Formy mezilidské komunikace

Intrapersonální komunikace se vyznačuje tím, že komunikujeme sami se sebou. Prostřednictvím této formy komunikace, se sami o sobě dozvídáme nové informace, hodnotíme, soudíme, kritizujeme a případně i chválíme sami sebe. Jsou to různé myšlenkové pochody, které se nám honí hlavou. Jako příklad můžeme uvést situaci, když zpětně analyzujeme nějaké činy nebo skutky, které jsme provedli, a přemýšlíme nad tím, co se nám povedlo, případně co bychom zpětně rádi změnili.⁶

Interpersonální komunikace je taková forma, ve které dochází k předávání nebo přijímání informací mezi lidmi nebo skupinami lidí. Sdělení využívá verbálních i neverbálních prostředků a může probíhat na bázi osobního kontaktu, elektronickou formou (například e-mailem) nebo dnes již zastaralým způsobem, formou listovního psaní. Díky této formě komunikace, mohou lidé mezi sebou navazovat a udržovat vztahy, vzájemně se ovlivňovat a dozvídat se nové věci, jak o sobě, tak i ostatních lidech.⁷

Rozhovor je taková forma mezilidské komunikace, která je založena na otázkách a odpovědích. Rozhovor se většinou odehrává mezi dvěma lidmi nebo ve skupině lidí za účelem sběru informací. Může probíhat buď formou řízeného rozhovoru, nebo neformálním způsobem. Obě varianty jsou však nositelem stejného účelu, kterým je získání informací, porozumění druhému člověku, pochopit jeho názory a postoje k nejrůznějším tématům, jak v osobním, tak i pracovním životě.⁸

Komunikace v menších skupinách, která je zpravidla složená z pěti až deseti členů a jejich primárním úkolem je vzájemná komunikace založená na předávání zkušeností, nových poznatků, řešení konfliktních situací, sdílení svých znalostí nebo rozvíjení nově vzniklých úkolů. Tato forma komunikace je velmi důležitá, protože většina lidí tráví jak

⁶ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 29. ISBN 978-80-247-2018-0.

⁷ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 224. ISBN 978-80-247-1428-8.

⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 137. ISBN 978-80-247-2339-6.

svůj společenský, tak i pracovní život právě ve skupinách, tudíž je tato forma nedílnou součástí každého jedince.⁹

Veřejná komunikace je taková forma, která je založena na vztahu mezi řečníkem a různým počtem posluchačů, kterých může být od malého počtu lidí až po tisíce, v některých případech i více. Hlavním úkolem této formy komunikace je oslovit v maximální míře co největší počet posluchačů a prostřednictvím informačního sdělení ovlivnit jejich myšlení, směr uvažování a obrátit jejich postoj ve prospěch řečníka. V dnešní době se tato forma komunikace čím dál, tím častěji vyskytuje v elektronické podobě, kdy řečník může v relativně krátkém čase a bez velkého úsilí oslovit velké množství posluchačů.¹⁰

1.3 Druhy komunikace

Komunikace má mnoho různorodých druhů a velké množství způsobů, jakými ji může řečník kombinovat a používat. Vše záleží na schopnostech komunikátora, do jaké míry je schopen se vžít a přizpůsobit danému okolí a publiku, ke kterému právě promlouvá. Optimální způsob komunikace je vždy závislý na mnoha okolnostech a hlavně na úmyslu, se kterým do komunikace vstupujeme.¹¹

- *„Komunikace záměrná – komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje. Způsoby komunikace odpovídají jeho záměru.*
- *Komunikace nezáměrná – komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem, než byl jeho původní úmysl (výsledek může být ovlivněn trémou, nebo jinými emocemi).*
- *Komunikace vědomá – komunikátor si uvědomuje, co říká a jak to říká. Může, ale také nemusí, uspokojovat záměr. Do určité míry se tedy pojmy vědomá a záměrná komunikace překrývají.*

⁹ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 29. ISBN 978-80-247-2018-0.

¹⁰ Tamtéž, s. 29.

¹¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 31. ISBN 978-80-247-2339-6.

- *Nevědomá komunikace – komunikující nemá pod vědomou kontrolou svůj komunikační projev kompletně a nebo některé jeho složky. Komunikace nevědomá se rovněž do určité míry překrývá s významem komunikace nezáměrné.*
- *Kognitivní komunikace – logická, racionální, smysluplná. Preferovány jsou logické argumenty, preferována je racionalita.*
- *Afektivní komunikace – komunikace prostřednictvím emočních projevů, tzv. působení na city.*
- *Pozitivní komunikace – signalizuje souhlas, přijetí, obdiv, nadšení (evalvační vztah). Pro manažery je důležité vědět, že i věci nepříjemné, například kritiku, lze prezentovat přijatelně, pozitivně.*¹²

1.4 Komunikační bariéry

Většina lidí, kteří chtějí komunikovat, se mohou v některých případech setkat s komplikacemi nebo bariérami, které jim znesnadňují interpersonální komunikaci. Abychom se mohli nepříjemnostem, které jsou způsobeny komunikačními bariérami vyhnout, tak si v první řadě musíme uvědomit, že k takovým situacím vůbec může dojít. Různé druhy komunikačních bariér nemusíme však vnímat pouze negativně, jsou to právě bariéry, které nás posouvají v komunikačních dovednostech o něco dále, umožňují nám vstřebávat mnohé informace, okolnosti a poznatky, kterých bychom si za jiných okolností ani nevšimli nebo neuvědomili.¹³

Mezi některé z bariér může patřit například neúplné zakódování nebo případné dekodování informačního sdělení, které může zásadním způsobem ovlivnit interpretaci předávaných informací, myšlenek nebo postojů. Další velmi častou bariérou v rámci komunikace je příliš velké množství informací, které jsou interpretovány chaoticky, nekoordinovaně nebo příliš rychle a tím dochází k informačnímu přehlcení.¹⁴

¹² MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 31. ISBN 978-80-247-2339-6.

¹³ Tamtéž, s. 36.

¹⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 37. ISBN 978-80-247-2614-4.

Interní bariéry

- Strach z neúspěchu, který u jedinců vyvolává úzkostlivé pocity.
- Obavy ze selhání, které se mohou projevat například rozechvěným hlasem nebo snížením kontroly nad projevem.
- Osobní problémy ovlivňující emoční stav jedince.
- Aktuální emoční rozpoložení, například zlost, která může snížit sebekontrolu, morální zásady slušného chování, úctu a pokoru.
- Obavy ze sémantických bariér, které se vyznačují různou úrovní komunikace mezi účastníky.
- Nedostatečná slovní zásoba některých účastníků.
- Rozdíly mezi jednotlivými kulturami vedoucí ke snadnému nedorozumění.
- Narušování komunikace, může ovlivnit navazování myšlenkových pochodů.
- Nepřipravenost nebo podceněná příprava komunikace.
- Zaujatost, tvorba předsudků nebo kategorizace účastníků komunikace.
- Porucha fyzických nebo psychických funkcí (zrak, sluch, deprese).¹⁵

Externí bariéry

- Nové a neznáme prostředí, které může na některé komunikační partnery působit nepříjemným nebo nekomfortním dojmem, případně vyvolávat pocit úzkosti.
- Rozdíly věku a pohlaví.
- Přítomnost nežádoucí osoby.
- Narušování pozornosti třetí osobou.
- Rušivé hlukové elementy.
- Nepříjemné prostředí, například zima, příliš velké teplo nebo nevyvětraná místnost.¹⁶

¹⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 36. ISBN 978-80-247-2339-6.

¹⁶ Tamtéž, s. 37.

Komunikační bariéry můžeme eliminovat dodržováním následujících doporučení:

- Dodržování zřetelného cíle sdělení.
- Věnovat dostatek času přípravě.
- Zvolení příjemného prostředí pro předání sdělení.
- Promyslet možné dotazy, které mohou ze sdělení vyplynout a připravit se na ně.
- Výběr vhodného komunikačního média.
- Sdělení koncipovat tak, aby bylo stručné, jasné, srozumitelné a zdvořilé.
- Ověření správné interpretace pomocí zpětné vazby.¹⁷

1.5 Komunikace ve firmě

Mnohdy si to možná ani neuvědomujeme, ale ve všedním životě se setkáváme téměř na denní bázi s tím, jak s námi různé firmy komunikují prostřednictvím různých prostředků, které dnešní vyspělá doba nabízí. Mnoho firem si je vědoma toho, že naslouchání a celková práce s veřejností, především ovlivňování jejich názorů a celkového mínění o dané organizaci je základním předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost, konkurenceschopnost a udržení moderního vývoje jakékoliv firmy. Proto mnoho firem prezentuje veřejnosti své neverbální prvky, které zviditelňují právě jejich organizaci. Jedná se například o logo společnosti, hlavička na firemních tiskovinách, reklamy, sponzorování nebo svérázný design společnosti. Stejně důležitá je i verbální komunikace s veřejností. V té se jedná především o naplňování sdělovacích prostředků, aktivity tiskových mluvčích, komunikace se státní a regionální správou, komunikace se zákazníky i konkurenčními firmami.¹⁸

Komunikace ve firmách se rozděluje na:

- vnitřní komunikaci
- vnější komunikaci.

¹⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 39. ISBN 978-80-247-2614-4.

¹⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 258. ISBN 978-80-247-2614-4.

Vnější komunikace, v dnešní době též známá pod velmi populárním anglickým názvem public relations, se primárně vyznačuje komunikací s širokou veřejností především mimo brány organizace. Přesné cíle a jednotlivé metody vnější komunikace jsou v čase velmi proměnlivé a přizpůsobují se hlavně požadavkům a novým trendům společnosti. V dnešní době existuje velké množství různých definic, které charakterizují vnější komunikaci v závislosti na úhlu pohledu dané problematiky. Obecně lze konstatovat, že hlavním úkolem vnější komunikace je neustálá a cílevědomá snaha o vybudování a následném udržování dobrých vztahů mezi firmou a širokou veřejností.¹⁹

Vnitřní komunikace je založená především na vnitřní komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem uvnitř organizace. Tomuto tématu se budeme detailněji věnovat v následující kapitole.

2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Vnitřní komunikace je poměrně nový obor, který se postupně začleňuje do organizačních struktur ve firmách. Potřeba správného nastavení vnitřní komunikace se obvykle projeví tehdy, když se firma začíná rozrůstat a množství zaměstnanců překročí určitou hranici. V této chvíli už bývá firemní organizace svým způsobem vyprofilovaná a vzniká potřeba definování určitých pravidel, které musí všichni zaměstnanci respektovat a hlavně dodržovat. Vedení firmy následně podle svého uvážení pověří některé z oddělení, které bude mít správu vnitřní komunikace na starosti. Obvykle tato povinnost spadá do kompetencí buď personálního oddělení, které se zaměstnanci přichází nejčastěji do styku nebo oddělení marketingu, které následně spravuje jak externí, tak i interní komunikaci. Výběr vhodného oddělení si může každá firma zvolit podle vlastního uvážení, které závisí především na struktuře a charakteru dané organizace.²⁰

¹⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 258. ISBN 978-80-247-2614-4.

²⁰ KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016, s. 81. ISBN 978-80-906367-0-5.

Kovaříková uvádí: „*Optimální postavení interní komunikace v organizační struktuře nelze obecně formulovat, vždy vychází z konkrétní situace dané firmy. Je dáno celou řadou faktorů, jako je například počet zaměstnanců, celková struktura organizace, technologie využívané ke komunikaci, organizace jejich správy a podobně. Velice významnou složkou jsou i parametry personální, tj. kdo je skutečně schopen interní komunikaci nejlépe zastřešit a vykonávat.*“²¹

Ve velkých firmách a korporacích, je vnitrofiremní komunikace základní a naprosto nezbytnou podmínkou k chodu celé organizace. Vedoucí pracovníci a vysocí manažeři těchto firem si zcela uvědomují, že bez propojení organizačních složek firmy se zaměstnanci, nemůžou dosáhnout plnohodnotného chodu firmy, a proto na interní komunikace kladou patřičný důraz. Není výjimkou, že ve velkých společnostech je interní komunikace vyčleněná do samostatného oddělení.²²

Vnitrofiremní komunikace patří mezi obory, které se díky moderním technologiím rozvíjí stále dopředu. Úroveň interní komunikace je závislá především na lidech, kteří jí mají v rámci organizace na starosti. Je velmi důležité, aby zaměstnanci pečující o úroveň interní komunikace, měli proaktivní přístup k prosazování svých zájmů a neustále přesvědčovali vedení společnosti, aby uvolňovali další zdroje na její rozvoj. Tyto investice jsou vždy přínosem pro celou organizaci.²³

2.1 Předpoklady fungování vnitrofiremní komunikace

Odpovědnost za správné fungování a úroveň interní komunikace nese vedení společnosti. Jsou to právě oni, kdo musí dokonale ovládat teoretické znalosti účinné interní komunikace a aktivně je prosazovat. Je-li systém interní komunikace dobře nastavený, měli by zaměstnanci společnosti být jak z informačního, tak i motivačního hlediska plně informováni, mít k dispozici veškeré pomůcky a prostředky potřebné

²¹ KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016, s. 81. ISBN 978-80-906367-0-5.

²² Tamtéž, s. 82.

²³ Tamtéž, s. 82.

k výkonu práce a cítit maximální podporu a motivaci od svého přímého nadřízeného, jediné tak budou zaměstnanci ochotni efektivně spolupracovat a podílet se na tvorbě úspěšného pracovního týmu.²⁴

2.2 Cíle vnitřní komunikace

Jak uvádí Hloušková: „*Hlavní cíle vnitřní podnikové komunikace lze zformulovat do následujících čtyř bodů:*

1. *Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy.*
2. *Vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary).*
3. *Informační a motivační propojenosti firmy.*
4. *Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.*“²⁵

Pro dosažení výše uvedených cílů je ze strany společnosti žádoucí, aby byly vytvořeny následující příznivé podmínky:

- všichni zaměstnanci znají strategické cíle společnosti,
- zaměstnanci všech oddělení či pracovních týmů mají definované přesné cíle,
- každý zaměstnanec ví, co se od něj očekává,
- všichni zaměstnanci společnosti znají nastavená organizační pravidla,
- vedení společnosti pravidelně informuje své zaměstnance o aktuálním dění v organizaci,
- vedoucí zaměstnanci mají jasnou představu, jakým směrem se má jejich oddělení ubírat a jsou si za tým,
- vedoucí zaměstnanci jednotlivých oddělení znají předpoklady svých zaměstnanců a rozvíjejí jejich potenciál,
- dobrá organizace všech plánovaných aktivit na formální i neformální úrovni,
- pravidelné poskytování zpětné vazby jak vedoucím zaměstnancům, tak i vedení společnosti.²⁶

²⁴ HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada, 1998, s. 13. ISBN 80-7169-550-5.

²⁵ HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada, 1998, s. 44. ISBN 80-7169-550-5.

²⁶ Tamtéž, s. 44.

2.3 Úkoly vnitrofiremní komunikace

Interní komunikace není jen o tom, že pár zaměstnanců společně diskutují na chodbě, nebo že nám šéf zašle e-mailem informace, o čem máme jednat se zákazníkem na pracovní schůzce. Interní komunikace má i spoustu dalších úkolů, než pouze předávání informací, a to si často neuvědomuje nejen vedení společnosti, ale ani interní komunikátoři samotní. Co je tedy skutečným úkolem interní komunikace? Jedná se především o informování, vysvětlování, interakci a všechny tyto věci podávat zaměstnancům ideálně zajímavou a v případě, že je to vhodné i zábavnou formou.²⁷

Informování

Vnitrofiremní komunikace má samozřejmě primárně sloužit k informování zaměstnanců. Měla by zajistit přenos všech informací od vedení společnosti směrem k zaměstnancům, od nadřízených pracovníků k podřízeným, ale i opačně, od zaměstnanců k vedení a od podřízených k nadřízeným. Měla by zajistit plynulost informačního toku napříč celou společností. Ať už se jedná o informace pracovního rázu, například jak postupovat při řešení konfliktních situací s dodavateli, nebo organizačního rázu, například jak postupovat při evakuaci v případě požárního poplachu, případně i dalších informací nutných pro chod společnosti.²⁸

Vysvětlování

Informování je základ, ale co když zaměstnanci informacím neporozumí nebo potřebují ještě něco blíže vysvětlit a vyjasnit? I v tomto případě má hlavní slovo vnitrofiremní komunikace. Každý zaměstnanec by měl mít možnost se obrátit na někoho, kdo mu poskytne pomoc nebo případné vysvětlení, když si zaměstnanec není v něčem jistý, co a jak má udělat, až už v ohledech čistě pracovních nebo i lidských. V některých případech je možné oslovit přímého nadřízeného, jindy vedoucího pracovního týmu nebo personální oddělení. V každém případě by každý zaměstnanec měl vědět, že se v jakékoliv situaci může na někoho obrátit, pokud něco potřebuje.²⁹

²⁷ KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016, s. 67. ISBN 978-80-906367-0-5.

²⁸ Tamtéž, s. 67.

²⁹ Tamtéž, s. 67.

Interakce

Jedním z nejdůležitějších úkolů vnitropodnikové komunikace je vtáhnout zaměstnance do firemního dění. Nejde jen o to, aby pasivně přijímali informace a pokyny od svých nadřízených, ale také se aktivně zapojovali, aby mysleli na to, co dělají, jak to dělají, jaký to má všechno smysl, a aby sami uvažovali nad tím, jak by se jejich práce dala zlepšit. Cílem je, aby zaměstnanci přicházeli s vlastními nápady, které by mohli firmu posunout zase o něco dál. Právě takový postoj k práci by měla vnitrofiremní komunikace podporovat.³⁰

Zábava

Že by vnitrofiremní komunikace měla být interpretována zajímavou formou a zaměstnance také i bavit, na to se mnohdy zapomíná. A zapomínají na to zejména technicky orientovaní vedoucí. A přitom ve firemním komunikačním procesu nejde přeci jen o striktní předávání informací, ale také o to, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni, a aby jim jejich pracovní aktivity přinášely radost a potěšení. Protože teprve pak budou zaměstnanci pracovat s větším nadšením a jejich pracovní výsledky budou mnohem efektivnější. Každý vnitrofiremní komunikátor by proto měl brát na vědomí, aby sdělení zaměstnancům bylo nejen informačně smysluplné a vtáhlo je do kooperace, ale aby je také pobavilo a zaujalo. Protože co nás baví, to nás těší, to si mnohem lépe zapamatujeme a děláme výrazně ochotněji.³¹

Aby vnitrofiremní komunikace fungovala správně a dobře, je potřeba rozvíjet všechny její úkoly současně a na žádné nezapomínat. Zaměstnanci musí být včas a dobře zásobováni relevantními informacemi, musí vědět, že a za kým si mohou dojit pro radu, musí být do komunikace a aktuálního dění ve firmě plně vtaženi, maximálně zapojeni a vnitrofiremní komunikace je musí také bavit.³²

³⁰ KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016, s. 67. ISBN 978-80-906367-0-5.

³¹ Tamtéž, s. 68.

³² Tamtéž, s. 68.

2.4 Komunikace mezi vedoucími a podřízenými

Mezilidská komunikace ve společnostech probíhá jako komunikace mezi spolupracovníky a jako komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. V komunikaci se silně odráží nejen sociální a komunikační dovednosti zaměstnanců, ale také jejich osobností charakteristiky. Vedoucí zaměstnanci většinou používají takové styly řízení a vedení, které odpovídá jejich typu osobnosti. Existují styly řízení, chování a jednání, které jsou úspěšné a takové styly, které jsou úspěšné méně. Ale úspěšnému stylu řízení se lze do jisté míry naučit. Rozlišujeme několik stylů řízení a vedení. Řízení je spíše orientováno tvrdším a autoritativnějším přístupem. Vedení je volnější, vyslovuje možnost naslouchání a vyznačuje se spíše demokratičtější přístupem. Klasické teorie řízení uvádějí následující hlavní styly řízení: direktivní, demokratický, volný a situační přístup.³³

Direktivní styl řízení - koncentruje moc a rozhodování do rukou vedoucích, kteří se zaměstnanci komunikují jednoduše, příkazy a kontrolou odvedené práce, většinou nepřipouští žádný prostor pro diskusi nebo vlastní názory zaměstnanců.³⁴

Demokratický styl řízení – vedoucí zaměstnanci delegují značnou část své autority, ale ponechávají si svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny, se zaměstnanci komunikují, diskutují, nechávají prostor pro vlastní názory a přístupy.³⁵

Volný styl řízení – vedoucí ponechávají řízení práce plně na svých zaměstnancích. Komunikace se zaměstnanci je většinou velmi slabá, nedostatečná a je jí věnována minimální pozornost.³⁶

Situační přístup – zdůrazňuje vedení podle pracovní situace (rychlé rozhodnutí, možnost diskutovat, možnost nechat rozhodnutí na zaměstnancích) a podle typu zaměstnance (zodpovědný, znalý pracovních postupů, nebo naopak nesamostatný, nový pracovník). Podle situace je možno zvolit způsob řízení. Podle těchto kritérií může vedoucí přikazovat, koučovat, podporovat nebo delegovat.³⁷

³³ ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Komunikace a jednání s lidmi*. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, s. 45. ISBN 978-80-01-04389-9.

³⁴ Tamtéž, s. 45.

³⁵ Tamtéž, s. 45.

³⁶ Tamtéž, s. 45.

³⁷ Tamtéž, s. 46.

2.5 Nástroje a kanály vnitrofiremní komunikace

Nástroje a kanály vnitrofiremní komunikace jsou cesty a způsoby, jak komunikované sdělení dostat k zaměstnancům. Je zřejmé, že cílem každé společnosti je co nejefektivnější komunikace, protože není zadarmo a stojí organizaci nemalé peníze. A pokud není efektivně orientovaná, jsou to zbytečně investované finanční prostředky, což není v žádné firmě žádoucí. Proto je nutné, aby všechny komunikační kanály fungovaly plynule a zejména aby komunikace prostřednictvím nich mířila na ty správné cílové skupiny. Je potřeba myslet na to, jestli vybraný komunikační kanál je pro zvolenou skupinu ten správný, jestli vyhovuje jejich technickým možnostem a mentalitě. Komunikačních kanálů je ve firmě celá řada, posuzovat je můžeme z různých úhlů pohledu. Podle toho, zda je organizuje firma nebo zda vznikají samovolně, je můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální kanály vnitrofiremní komunikace jsou výsledkem firemních aktivit. Jejich prostřednictvím se k zaměstnancům dostávají informace, ale i další potřebná sdělení, která chce zaměstnavatel svým zaměstnancům sdělit, ať už firemní vize, strategické plány nebo konkrétní organizaci práce. Protože zaměstnavatel tyto aktivity platí, je v jeho zájmu, aby fungovaly co nejefektivněji. Podle druhu využívaného média rozlišujeme formální kanály na tištěné, digitální a osobní. Neformální komunikační kanály jsou takové, které neorganizuje firma, ale které fungují spontánně, na bázi běžné mezilidské komunikaci mezi kolegy. Je jich samozřejmě mnohem méně, než těch formálních, ale mnohdy mívají na atmosféru v organizaci veliký vliv, proto by se též neměli podceňovat.³⁸

Digitální komunikační kanály

Rozvoj digitálních technologií přinesl do této oblasti explozi nových a promyšlených možností, které každá organizace používá podle svých organizačních, personálních a technických dispozic. A také podle odvahy zavádět do oblasti komunikace nové experimenty. Zaměříme se hlavně na základní digitální kanály, kterými jsou hlavně intranet, e-mail a telefonování, které je na rozmezí digitální a osobní komunikace.³⁹

³⁸ KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016, s. 50. ISBN 978-80-906367-0-5.

³⁹ Tamtéž, s. 52.

Intranet má samozřejmě smysl jen pro zaměstnance, kteří mají k dispozici pracovní počítač. Někdy se tento deficit, například pro výrobní dělníky nahrazuje informačními kiosky, které jsou umístěny poblíž výrobních hal. Skutečně velký význam má intranet ve společnostech, ve kterých jsou zaměstnanci rozptýleni ve více pobočkách, obchodní zástupce v terénu a zaměstnance využívající práci z domova. V této situaci je intranet naprosto skvostným zdrojem informací, které putují ke vzdáleným zaměstnancům online a zprostředkuje tak jejich nepřetržitou informovanost a propojení s centrálou.⁴⁰

E-mail jsou pro nás v dnešní době z pracovního hlediska naprosto nezbytnou záležitostí. Sice se jedná o jeden z nejpoužívanějších komunikačních kanálů, který však může obnášet spoustu nebezpečných situací, ke kterým by při osobním kontaktu vůbec nemuselo dojít. Jedná se třeba o nevhodnou formulaci e-mailu, která je odesílatelem jinak interpretována, než příjemcem pochopena. Navíc spoustu lidí může e-maily zneužívat, protože jsou pohodlní a nechce se jim vstávat od stolu, tak řeší e-mailem naprosto všechno, i když příjemce sdělení sedí pár metrů od nich. Mnohdy se tak chovají například i manažeři, pro které je pohodlnější e-mailem rozeslat pokyny, než se zaměstnanci komunikovat osobně. Z hlediska vnitrofiremní komunikace je nezbytné, aby oficiálních firemních e-mailů bylo co nejméně, aby byly rozesílány vždy ze stejné e-mailové adresy, na kterou jsou zaměstnanci zvyklí, a hlavně aby obsahovaly skutečně jen důležitá sdělení.⁴¹

Telefonování je v dnešní vyspělé době naprosto klíčovým komunikačním kanálem. Používání telefonu je v rámci vnitrofiremní komunikace na pomezí komunikace digitální a osobní. Chytré telefony nám dovolují lečjaké kouzlo, od sdílení kalendářů nebo souborů až po konferenční hovory. Proto je tento komunikační kanál tak oblíbený a hojně využíván. Jeho nevýhodou může být to, že v některých případech nahrazuje osobní kontakt, který by byl v dané chvíli více zapotřebí. Slouží především k operativní komunikaci a také tam, kde je třeba kompenzovat vzdálenost mezi zaměstnanci.⁴²

⁴⁰ KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016, s. 52. ISBN 978-80-906367-0-5.

⁴¹ Tamtéž, s. 53.

⁴² Tamtéž, s. 54.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPOLEČNOST AUFEER DESIGN

Společnost Aufeer Design byla založena v roce 2000 a začala nabízet inženýrské a vývojářské služby pro automobilový a železniční průmysl. Záhy po svém založení získala svoje první certifikáty standardu kvality. Tyto standardy zpracovávají normy ISO9001 a také státní normy pro certifikaci platné pro svařování železničních vozů. Rozsah služeb se rozšířil na průmyslový design, úpravu povrchů třídy A, průmyslovou automatizaci, projektový management a výrobu prototypů nástrojů. V současné době společnost Aufeer Design expanduje se svými aktivitami do Německa, Itálie, Číny, Mexika, Ruska a dalších zemí, čímž reaguje na zvyšování potřeb zákazníků. V roce 2006 se společnost sloučila, se skupinou Matador Group a otevřela další pobočky na Slovensku a v Mexiku.⁴³

Místem, kde ožívají veškeré nápady, je Inovační centrum. Právě zde probíhá celý proces návrhu, od počáteční strategie návrhu až po vysoce kvalitní reálné modely či podrobné technické výrobní listy. Společnost Aufeer Design je jednou z předních středoevropských firem, které jsou schopny nabídnout všechny tyto služby pod jednou střechou. Inovační centrum představuje velký krok, který umožňuje přilákat globální klienty. Společnost vyvíjí modely a makety v měřítku 1:1, na nichž se následně studuje ergonomie a technické požadavky. Díky úzké spolupráci s konstruktéry vytváří společnost uskutečnitelné návrhy a přináší vysoce kvalitní produkty.⁴⁴

Automovie

Tým Automovie se skládá jak z ostřílených designérů, kteří mají zkušenosti s prací pro globální značky, tak z mladých talentů z celého světa. Snaží se přinášet design, jenž v sobě snoubí emoce i funkčnost. Zabývá se exteriéry, interiéry, barvou a stylizací, stejně tak jako návrhem uživatelského rozhraní. Postará se o celý proces návrhu, prvotními náčrtý počínaje a virtuální realitou či animací konče. Aby dokázali vycházet vstříc

⁴³ Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/kdo-jsme>

⁴⁴ Tamtéž.

potřebám oboru, mají k dispozici špičkové Inovační centrum, kde zpracovávají hliněné modely.⁴⁵

Kolejová vozidla

Designu kolejových vozidel se společnost věnuje již od roku 2010. První realizací projektu tramvaje 26T v roce 2011 byla nastartována úzká spolupráce se Škodou Transportation, která pokračovala v dalších letech množstvím úspěšných projektů.⁴⁶

Aerospace

Oddělení Aerospace navrhuje a vytváří koncepční návrhy interiérů letadel, které reprezentují různé styly moderního luxusu. Poukazují na romantiku cestování ve vzduchu. Používají jak luxusní prvky z automobilového průmyslu, tak i nové inovativní prvky spojené s maximálním komfortem pro cestující.⁴⁷

Karoserie

Oddělení vývoje karoserií se ve společnosti datuje k jejímu založení. V rámci vývoje a konstrukce karoserií pracují zaměstnanci tohoto oddělení i na jejich jednotlivých komponentech, což je svařená karoserie (podlahová část, rám dveří, střecha včetně zabudování střešních mechanismů a další podsestav). Dále pracují na panelových dílech, jako jsou dveře a víka, motorová kapota a blatníky.⁴⁸

Plasty

V oddělení plastů se zaměstnanci koncentrují především na exteriérové a interiérové díly pro automobilový průmysl. Firemní specialisté tohoto oddělení se zabývají zpracováním konstrukčních, koncepčních a vývojových úkolů. Oddělení plastů se může pochlubit pestrou škálou svého finálního podílu na konečném provedení následujících

⁴⁵ Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/projekty/design/automobily>

⁴⁶ Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/projekty/design/transport>

⁴⁷ Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/projekty/design/letadla>

⁴⁸ Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/projekty/strojirenstvi/automobily>

dílů: přístrojové desky, výplně dveří, sedadla, střední konzoly, ovládací mechanismy, obložení a užitečné prvky zavazadlového prostoru.⁴⁹

Elektro

V oddělení elektroniky se firemní specialisté zabývají jak vývojem elektroniky, tak i vývojem optimálního řešení kabelových svazků. Portfoliem tohoto oddělení jsou zákazníci nejen z automobilového, ale také i z leteckého průmyslu.⁵⁰

Světlomety

Oddělení vývoje světel nabízí komplexní portfolio služeb od designových návrhů přes koncepční návrhy až po konstrukci pro sériovou výrobu. Úzce spolupracují na vývojových projektech výrobců světel, kde jedním z klíčových klientů je Mladoboleslavská automobilka.⁵¹

Agregáty

V oblasti vývoje agregátů společnost Aufeer Design navrhuje spalovací motory, mechanické převodovky, podvozkové díly a kryty řazení. Vývojáři motorů připravují koncepční návrhy motorů, řeší jejich zástavbu, přicházejí s novým konstrukčním řešením, tvoří výkresovou dokumentaci, doprovází změny a zajišťují prototypy. Podílí se také na sériovém doprovodu mechanické převodovky MQ200 pro celý svět.⁵²

⁴⁹ Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/projekty/strojirenstvi/automobily>

⁵⁰ Tamtéž.

⁵¹ Tamtéž.

⁵² Tamtéž.

4 DEFINOVÁNÍ CÍLE

V dnešní době, která se z pracovního hlediska dá shrnout jako nesmírně rychlá, uspěchaná a dynamicky velmi proměnlivá, je pro každého zaměstnavatele důležité, aby měl stále na paměti fakt, že zaměstnanci jsou tím nejcennějším aktivem, kterým jejich společnost disponuje. Dnešní doba je všeobecně známá tím, že je rekordně nízká nezaměstnanost a firmy se tak potýkají s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Naopak zaměstnanci, kteří jsou vzdělaní a mohou se pochlubit honosnými pracovními zkušenostmi, velmi dobře znají své postavení na trhu práce a k tomu, aby v dané společnosti chtěli i nadále působit, je ze strany zaměstnavatele vyžadováno vytvoření kvalitních pracovních podmínek, pocitu jistoty, bezpečí a celkové spokojenosti.

Nejdůležitějším aspektem, který stojí na začátku všeho je komunikace. Z pracovního hlediska bychom tento pojem mohli blíže specifikovat jako interní komunikace, která začíná na personálním oddělení a vedení společnosti, které mají největší kompetence a zodpovědnost za nastavení správného směru a celého procesu interní komunikace.

Hlavním cílem vedení společnosti by měla být maximální snaha o obeznámení všech svých zaměstnanců se strategickými cíli a záměry společnosti, informovat je o aktuálním dění a případných plánovaných změnách.

Dalším důležitým úkolem je, aby vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení nepodceňovali komunikaci v rámci svého pracovního týmu a měli stále na vědomí, že nezbytnou činností každého kompetentního nadřízeného je zprostředkování svým podřízeným pocit motivace a angažovanosti. Jedině tak vzbudí ve svých podřízených povědomí o důležitosti jejich pracovních úkolů a smysluplnosti jejich pracovní náplně. Respektováním tohoto úkolu může dojít k velmi pozitivnímu zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců.

Správně nastavená interní komunikace je právě jednou z cest, jak u zaměstnanců vzbudit pocit důvěry, motivace a angažovanosti. I přesto, že žijeme v moderní a velmi vyspělé době, existuje stále mnoho firem, které interní komunikaci podceňují nebo jí nepřidělují patřičnou prioritu. Zkrátka celkovou spokojenost zaměstnanců považují až za

druhořadou záležitostí. Takto smýšlející společnosti se tímto jednáním vystavují velké hrozbě, která jednak snižuje celkovou výkonnost svých zaměstnanců, vyvolává větší míru fluktuace, tak i neudržitelnost kvalifikovaných, zkušených a schopných zaměstnanců.

Cílem práce bude zjistit a prozkoumat specifika interní komunikace ve firmě Aufeer Design, se zaměřením na problematiku spokojenosti zaměstnanců. Cílem výzkumu je zjistit skutečný stávající stav, jak zaměstnanci vnímají interní komunikaci a zdali jsou dostatečně obeznámeni se strategickými cíli společnosti. Dalším úkolem bude zjistit, jaké vztahy panují na pracovišti, jsou-li zaměstnanci spokojeni se svým přímým nadřízeným a jestli znají v plném rozsahu svojí pracovní náplň. Závěr výzkumu se bude zabývat celkovou spokojeností zaměstnanců se svým platovým ohodnocením, a zdali nastavená mzdová politika motivuje zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a plnění stanovených cílů společnosti.

Zjištěné výsledky bakalářské práce by měly posloužit jak vedení společnosti, tak i zaměstnancům k docílení požadovaného stavu, kterým by ze strany zaměstnavatele měl být pocit hrdosti na své zaměstnance a ze strany zaměstnanců pocit loajality, vysoké míry motivace, angažovanosti, spokojenosti a hlavně uvědomění si přidané hodnoty pracovat právě pro tuto společnost.

4.1 Stanovené hypotézy

Aby bylo možné dosáhnout cíle výzkumu, kterým je prozkoumání specifik interní komunikace ve firmě Aufeer Design, se zaměřením na problematiku spokojenosti zaměstnanců, byly stanovené následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Vedení společnosti, které pravidelně komunikuje se svými zaměstnanci, výrazně zvyšuje jejich povědomí o celkové strategii společnosti, než vedení, které se zaměstnanci komunikuje nepravidelně.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svým přímým nadřízeným, podávají lepší pracovní výkony než zaměstnanci, kteří se svým přímým nadřízeným spokojeni nejsou.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s celkovou interní komunikací, mají o firmě lepší mínění, než zaměstnanci, kteří s interní komunikací spokojeni nejsou.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením, projevují vyšší ochotu spolupráce a plnění cílů společnosti oproti zaměstnancům, kteří se cítí být nespokojeni.

4.2 Metoda výzkumu a sběru dat

Výzkum byl proveden v listopadu a prosinci v konkrétní firmě, Aufeer Design, která se specializuje na automobilový průmysl. Tato firma klade velký důraz na přátelskou atmosféru, spolehlivost, pokoru a férové jednání, jak mezi svými zaměstnanci, tak i všemi partnery, se kterými spolupracuje.

Každé výzkumné šetření musí obsahovat výzkumnou jednotku a jednotku zjišťování. Výzkumnou jednotkou pro mě byla firma Aufeer Design a zkoumanou jednotkou zaměstnanci, kromě vedení společnosti a nadřízených pracovníků.

Metoda zkoumání byla provedena kvantitativním způsobem, který je založen na deduktivním přístupu. V tomto případě jsou předmětem zkoumání specifika interní komunikace se zaměřením na celkovou spokojenost zaměstnanců. Pro sběr dat byla

využita technika dotazníkového šetření. Tento způsob byl zvolen proto, že bylo zapotřebí získat odpovědi od velkého počtu dotazovaných. Primární výhodou dotazníkového šetření je anonymita, rychlost a celková jednoduchost sběru dat od respondentů.

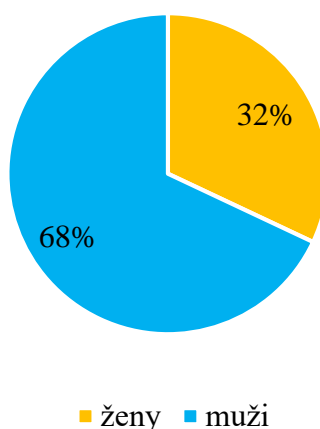
Dotazník byl zaměstnancům společnosti Aufeer Design distribuován elektronickou formou, prostřednictvím e-mailu. Zároveň byli všichni respondenti v úvodu dotazníkového šetření obeznámeni s etickým kodexem a účelem výzkumného šetření. Respondentům bylo předloženo celkem 20 uzavřených otázek a měli na výběr pouze jednu možnou odpověď. Následně byla nashromážděná data graficky zpracována prostřednictvím programu Microsoft Excel.

4.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Jak bylo již zmíněno, dotazníkové šetření bylo cíleno pouze na řadové zaměstnance, kromě vedení společnosti a nadřízených pracovníků. Z celkového počtu 54 rozeslaných dotazníků, se dotazníkového šetření zúčastnilo 50 respondentů, což je 93% z celkového počtu. Dotazníkové šetření tudíž lze považovat za reprezentativní.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 1: Rozdělení podle pohlaví



Zdroj:⁵³

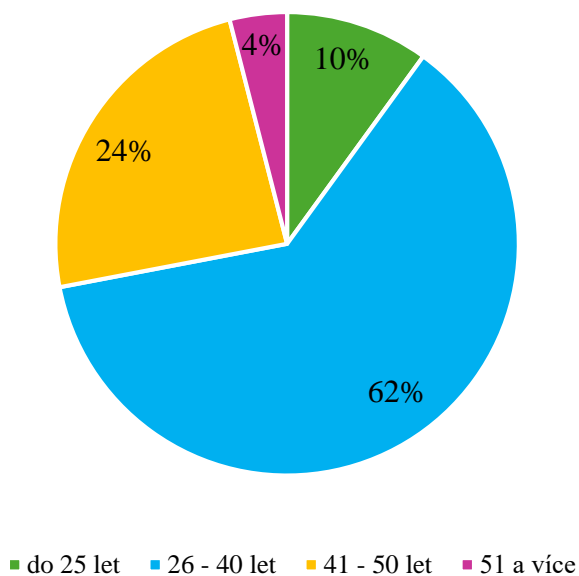
⁵³ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Celkové hodnocení:

Ve společnosti jsou zaměstnání převážně muži, kterých odpovědělo 68%, což je 34 zaměstnanců, zbývajících 16 zaměstnanců byly ženy, tedy 32%.

Otázka č. 2: Jaké je vaše věkové zařazení?

Graf 2: Rozdělení podle věku



Zdroj⁵⁴

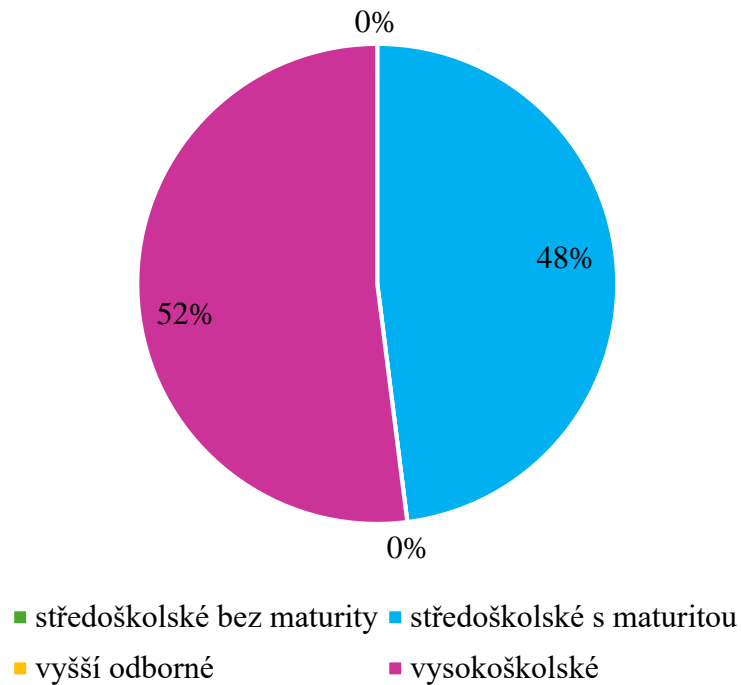
Celkové hodnocení:

Další kategorií rozdělení zaměstnanců bylo podle věku. Nejobsáhlejší kategorií byli zaměstnanci ve věku 26-40 let (62%), další početnou skupinou byli zaměstnanci ve věku 41-50 let (24%). Na třetím místě se umístila kategorie zaměstnanců ve věku do 25 let (10%) a nejméně zaměstnanců bylo ve věkové kategorii 51 let a více (4%).

⁵⁴ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 3: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3: Rozdělení podle vzdělání



Zdroj⁵⁵

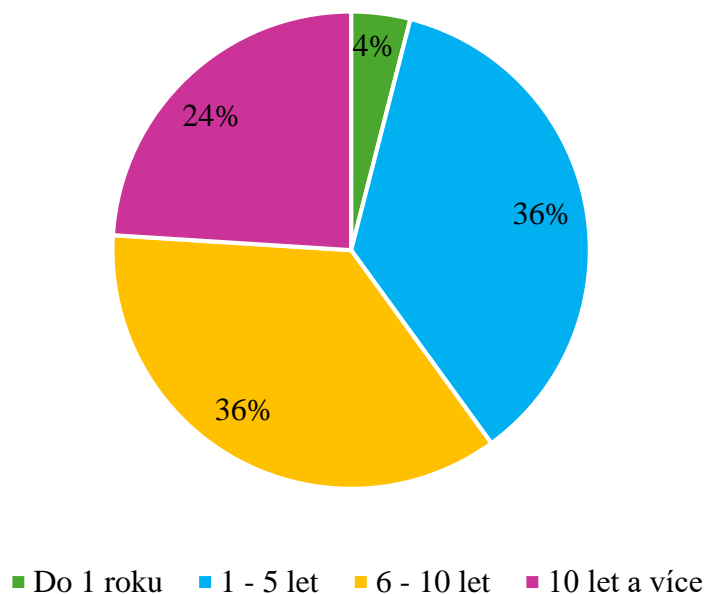
Celkové hodnocení:

Další rozdělení zaměstnanců bylo podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, těch bylo 26 (52%), další velmi obsáhlou skupinou byli zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, těch bylo 24 (48%). V této kategorii nebyl ani jeden zaměstnanec, který by měl středoškolské vzdělání bez maturity nebo vyšší odborné vzdělání.

⁵⁵ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 4: Jaká je délka vašeho pracovního poměru v současném zaměstnání?

Graf 4: Rozdělení podle délky pracovního poměru



Zdroj⁵⁶

Celkové hodnocení:

Poslední kategorií této části, bylo rozdělení zaměstnanců podle délky jejich pracovního poměru ve společnosti Auffer Tools. Nejpočetnější skupinu obsadily hned dvě kategorie, obě s celkovým počtem 18 respondentů (36%) a to kategorie 1-5 let a kategorie 6-10 let. Další početnou skupinou byli zaměstnanci, jejichž délka pracovního poměru činí 10 let a více, takto odpovědělo celkem 12 respondentů (24%). Nejméně zaměstnanců bylo v poslední kategorii do 1 roku, do této skupiny se kategorizovali 2 respondenti (4%).

⁵⁶ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

4.4 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Hypotéza č. 1: Vedení společnosti, které pravidelně komunikuje se svými zaměstnanci, výrazně zvyšuje jejich povědomí o celkové strategii společnosti, než vedení, které se zaměstnanci komunikuje nepravidelně.

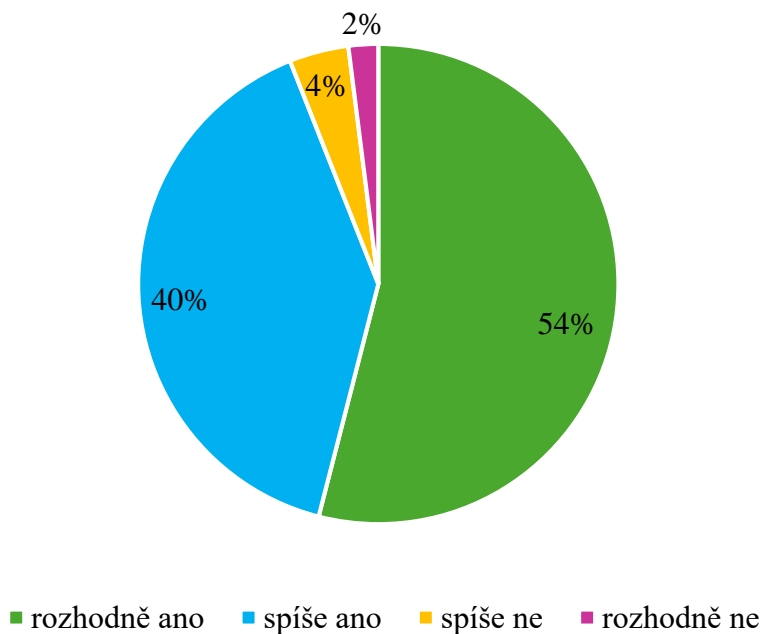
K tomu, aby mohli zaměstnanci naplňovat strategické cíle společnosti, je nezbytně nutné, aby vedení společnosti pravidelně informovalo své zaměstnance o aktuálních záměrech, plánech a případných chystaných změnách v organizaci. Veškeré informace by měly být se zaměstnanci komunikovány napřímo, aby nedocházelo ke zkreslení logické podstaty sdělovaných informací.

V rámci výše uvedené hypotézy byly v dotazníkovém šetření stanovené následující otázky:

- Znáte strategické cíle společnosti?
- Dostávají se k Vám klíčové informace od vedení společnosti včas?
- Vedení společnosti 1x měsíčně informuje své zaměstnance o aktuálním dění, vnímáte tuto frekvenci jako dostačující?
- Vnímáte vedení společnosti jako skutečné leadery s jasnou vizí?

Otázka č. 5: Znáte strategické cíle společnosti?

Graf 5: Strategické cíle



Zdroj⁵⁷

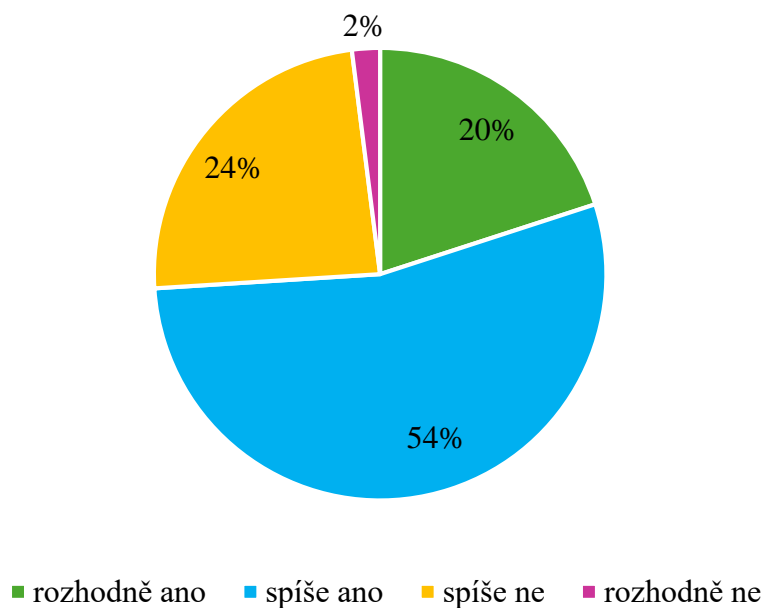
Celkové hodnocení:

Na první otázku ohledně znalosti strategických cílů společnosti odpovědělo pozitivně 94% respondentů (54% respondentů uvedlo rozhodně ano a 40% respondentů uvedlo spíše ano). Další 4% uvedli spíše ne a 2% dotazovaných uvedlo rozhodně ne.

⁵⁷ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 6: Dostávají se k Vám klíčové informace od vedení společnosti včas?

Graf 6: Klíčové informace od vedení společnosti



Zdroj⁵⁸

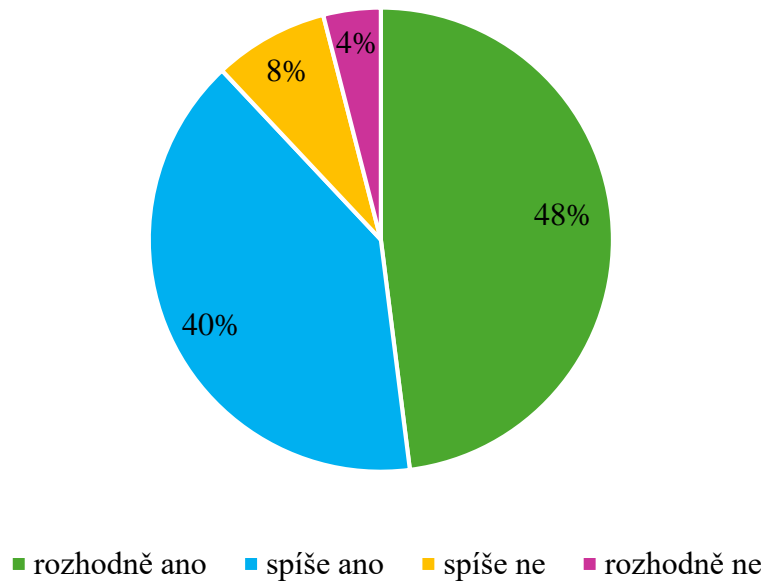
Celkové hodnocení:

Další otázkou bylo, zdali se k zaměstnancům dostávají klíčové informace, od vedení společnosti včas. 20% respondentů uvedlo rozhodně ano, 54% respondentů uvedlo spíše ano, 24% respondentů uvedlo spíše ne a 2% respondentů uvedlo rozhodně ne.

⁵⁸ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 7: Vedení společnosti 1x měsíčně informuje své zaměstnance o aktuálním dění, vnímáte tuto frekvenci jako dostačující?

Graf 7: Informace o aktuálním dění



Zdroj⁵⁹

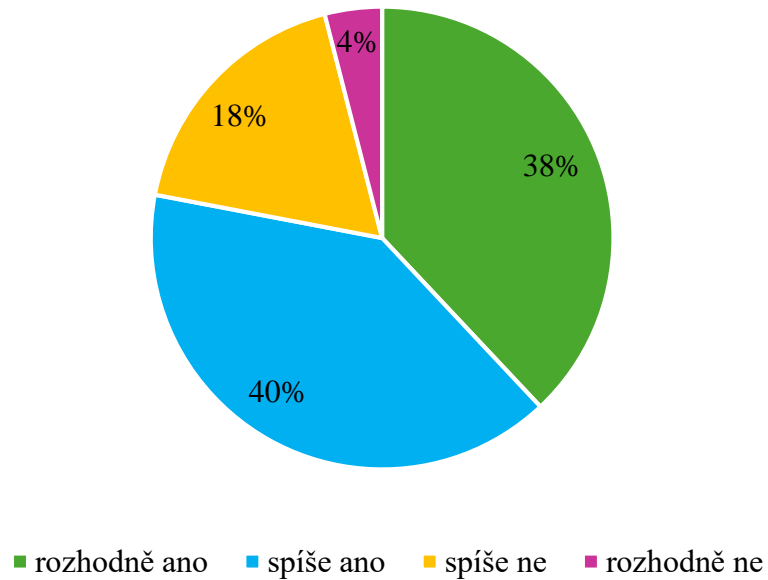
Celkové hodnocení:

Další otázkou bylo, zdali jsou zaměstnanci spokojení s tím, že vedení společnosti je pravidelně (1x měsíčně) informuje o aktuálním dění a zdali tuto frekvenci považují za dostatečnou. Rozhodně ano uvedlo 48% respondentů, 40% respondentů uvedlo spíše ano, 8% respondentů uvedlo spíše ne a 4% respondentů uvedlo rozhodně ne.

⁵⁹ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 8: Vnímáte vedení společnosti jako skutečné leadery s jasnou vizí?

Graf 8: Vedení společnosti jako skuteční leadeři



Zdroj⁶⁰

Celkové hodnocení:

Další otázkou bylo, zdali zaměstnanci vnímají vedení společnosti jako skutečné leadery s jasnou vizí. 38% respondentů uvedlo rozhodně ano, 40% respondentů uvedlo spíše ano, 18% respondentů uvedlo spíše ne a 4% respondentů uvedlo rozhodně ne.

⁶⁰ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

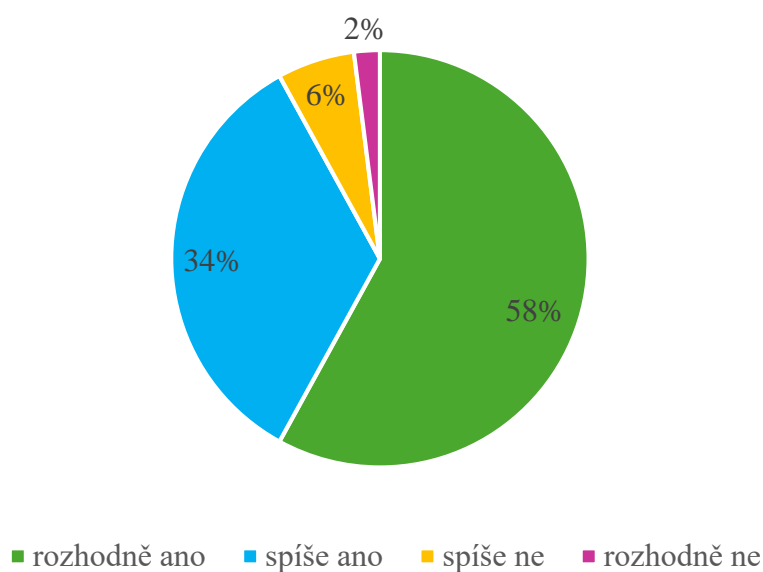
Hypotéza č. 2: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svým přímým nadřízeným, podávají lepší pracovní výkony než zaměstnanci, kteří se svým přímým nadřízeným spokojeni nejsou.

V rámci výše uvedené hypotézy byly v dotazníkovém šetření stanovené následující otázky:

- Máte se svým nadřízeným dobré vztahy?
- Znáte přesnou náplň vaší práce?
- Rozumíte zadaným úkolům od vašeho nadřízeného?
- Snažíte se během plnění pracovních úkolů přemýšlet kreativně a přinášet nové nápady a myšlenky?

Otázka č. 9: Máte se svým nadřízeným dobré vztahy?

Graf 9: Vztah s nadřízeným



Zdroj⁶¹

Celkové hodnocení:

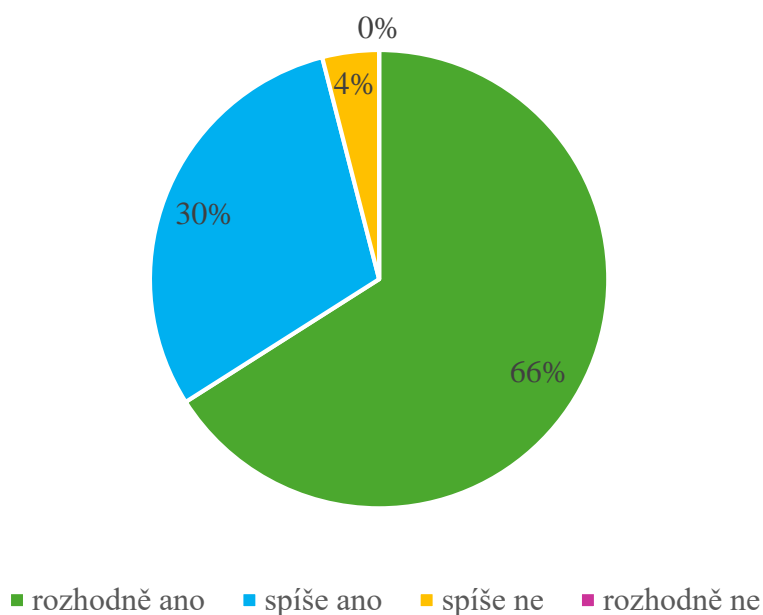
První otázka byla zaměřena na to, zdali mají zaměstnanci dobré vztahy se svým přímým nadřízeným. Pozitivně odpovědělo 92% respondentů (58% odpovědělo rozhodně

⁶¹ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

ano a 34% respondentů uvedlo spíše ano). 6% respondentů uvedlo spíše ne a 2% respondentů uvedlo rozhodně ne.

Otázka č. 10: Znáte přesnou náplň vaší práce?

Graf 10: Pracovní náplň



Zdroj⁶²

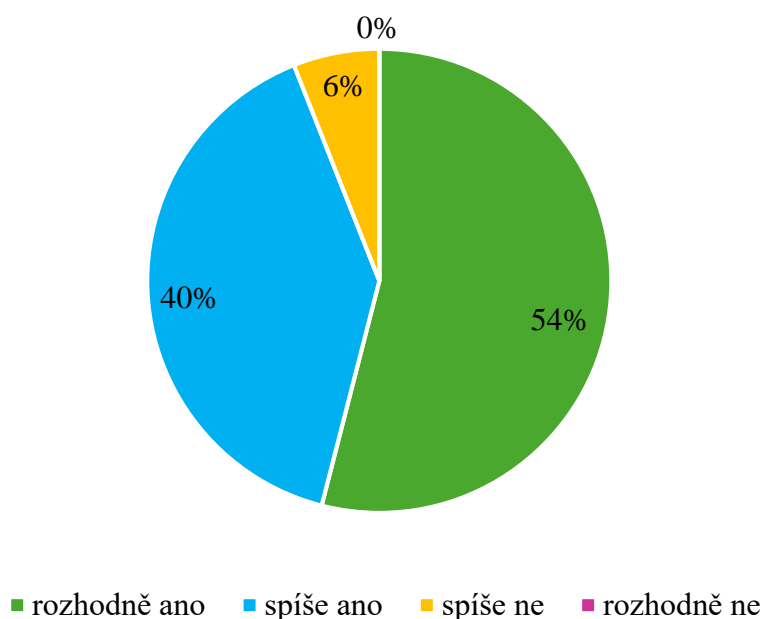
Celkové hodnocení:

Další otázka byla zaměřena na to, zdali zaměstnanci znají přesnou náplň své práce. Pozitivně odpovědělo 96% respondentů (66% respondentů uvedlo rozhodně ano a 30% respondentů uvedlo spíše ano). Další 4% respondentů uvedlo spíše ne a ani jeden respondent neodpověděl, že by neznal přesnou náplň svojí práce.

⁶² Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 11: Rozumíte zadaným úkolům od vašeho nadřízeného?

Graf 11: Srozumitelnost zadaných úkolů



Zdroj⁶³

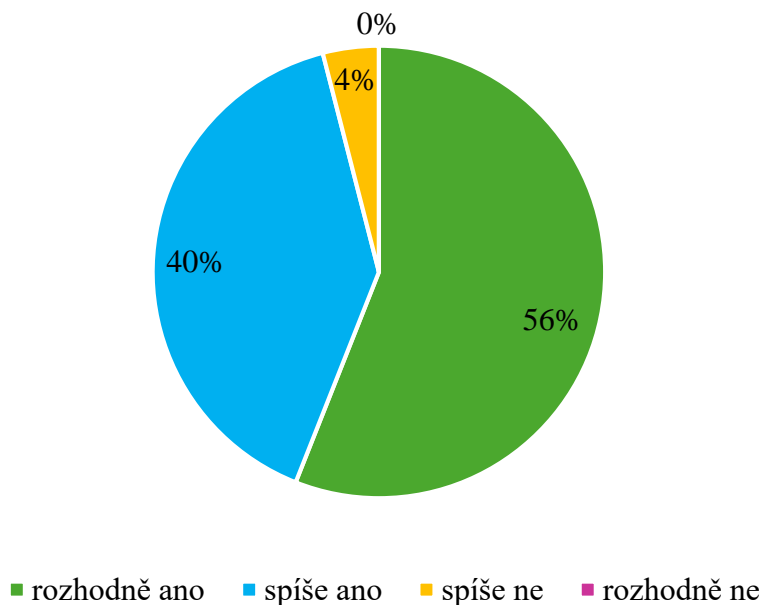
Celkové hodnocení:

Další otázka se ptala na to, zdali zaměstnanci rozumí zadaným úkolům od svého přímého nadřízeného. Pozitivně odpovědělo 94% zaměstnanců (54% respondentů uvedlo rozhodně ano a 40% respondentů uvedlo spíše ano). 6% respondentů uvedlo, že zadaným úkolům od svého nadřízeného spíše nerozumí a ani jeden respondent neodpověděl, že by zadaným úkolům zcela nerozuměl.

⁶³ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 12: Snažíte se během plnění pracovních úkolů přemýšlet kreativně a přinášet nové nápady a myšlenky?

Graf 12: Přístup k plnění pracovních úkolů



Zdroj⁶⁴

Celkové hodnocení:

Další otázka byla zaměřená na to, zdali se zaměstnanci snaží během plnění svých pracovních úkolů přemýšlet kreativně a přinášet nové nápady. 56% respondentů odpovědělo rozhodně ano, 40% respondentů spíše ano, 4% respondentů uvedlo spíše ne a ani jeden respondent neuvedl odpověď rozhodně ne.

⁶⁴ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

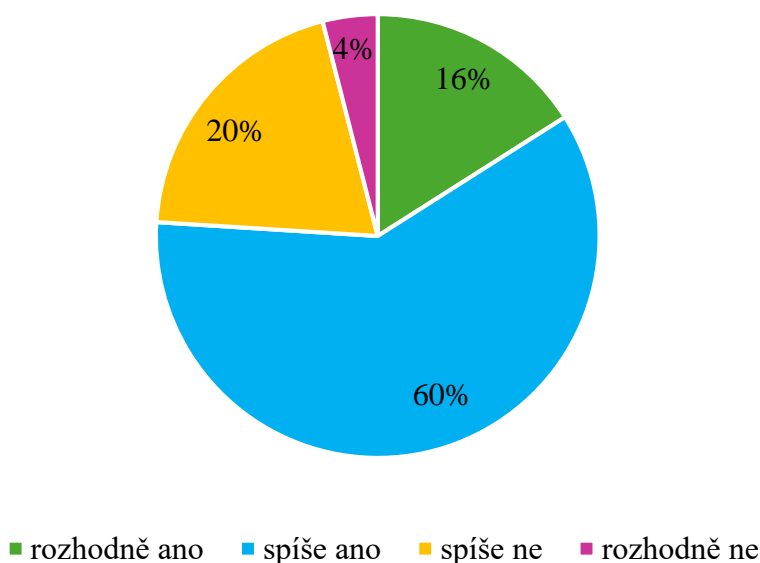
Hypotéza č. 3: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s celkovou interní komunikací, mají o firmě lepší mínění, než zaměstnanci, kteří s interní komunikací spokojeni nejsou.

V rámci výše uvedené hypotézy byly v dotazníkovém šetření stanovené následující otázky:

- Funguje ve vaší firmě efektivně interní komunikace?
- Jsou informace, které se k Vám dostávají jasné a srozumitelné?
- Víte kam a na koho se můžete obrátit, když potřebujete konkrétní informace?
- Pokud by byla ve firmě volná pozice odpovídající kvalifikaci vašeho známého, doporučíte mu ji?

Otázka č. 13: Funguje ve vaší firmě efektivně interní komunikace?

Graf 13: Interní komunikace



Zdroj⁶⁵

Celkové hodnocení:

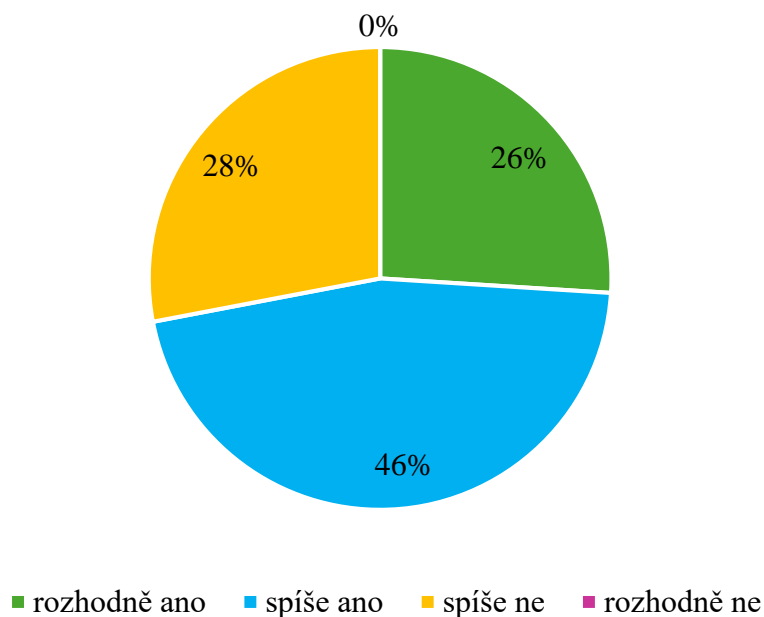
První otázka byla zaměřena na to, zdali zaměstnanci vnímají interní komunikaci v jejich organizaci jako fungující. 16% respondentů odpovědělo rozhodně ano, 60%

⁶⁵ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

respondentů odpovědělo spíše ano, 20% respondentů odpovědělo spíše ne a 4% respondentů uvedlo rozhodně ne.

Otázka č. 14: Jsou informace, které se k Vám dostávají jasné a srozumitelné?

Graf 14: Srozumitelnost informací



Zdroj⁶⁶

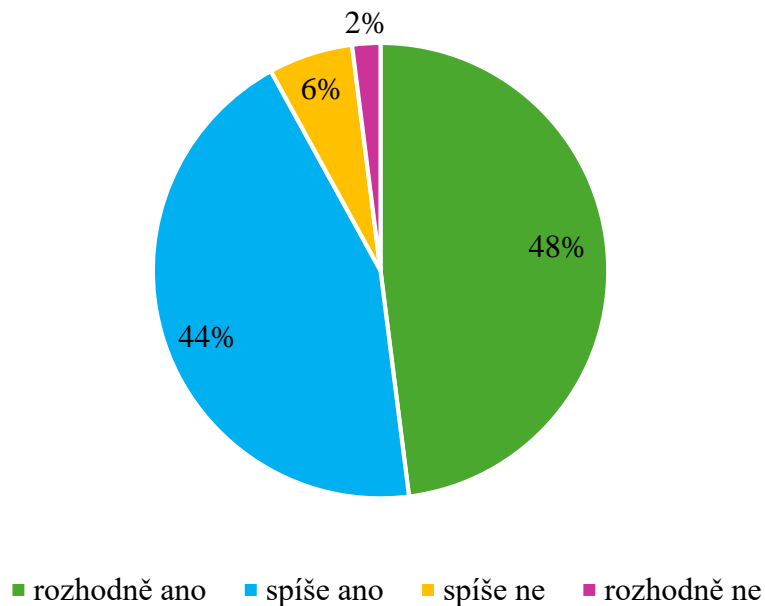
Celkové hodnocení:

Další otázka se ptala na to, zdali jsou informace, které se v rámci interní komunikace k zaměstnancům dostávají, jasné a srozumitelné. 26% respondentů uvedlo rozhodně ano, 46% respondentů uvedlo spíše ano, 28% respondentů uvedlo spíše ne a ani jeden respondent neuvedl jako odpověď rozhodně ne.

⁶⁶ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 15: Víte kam a na koho se můžete obrátit, když potřebujete konkrétní informace?

Graf 15: Dostupnost konkrétních informací



Zdroj⁶⁷

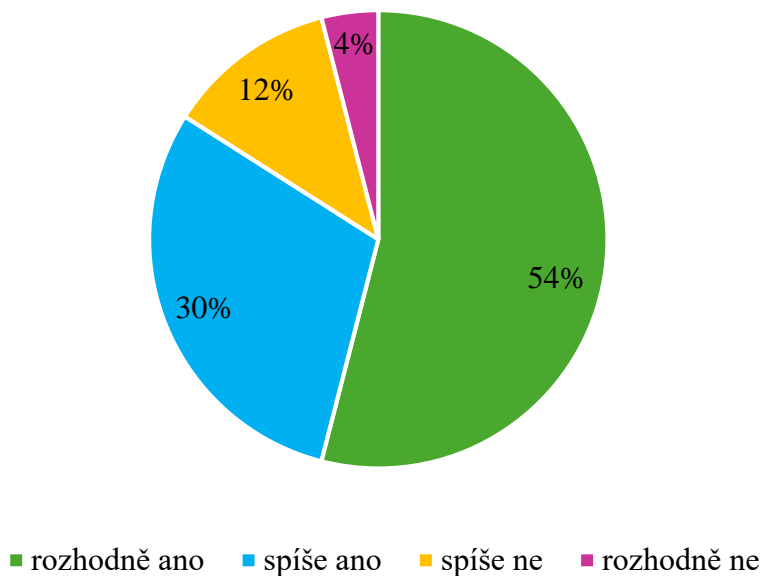
Celkové hodnocení:

Další otázka se ptala na to, zdali zaměstnanci vědí kam a na koho se mohou obrátit, v případě potřeby konkrétních informací. 48% respondentů uvedlo rozhodně ano, 44% respondentů uvedlo spíše ano, 6% respondentů uvedlo spíše ne a 2% respondentů odpovědělo rozhodně ne.

⁶⁷ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 16: Pokud by byla ve vaší firmě volná pozice odpovídající kvalifikaci vašeho známého, doporučíte mu ji?

Graf 16: Doporučení volné pozice známému



Zdroj⁶⁸

Celkové hodnocení:

Další otázka zjišťovala, jestli by zaměstnanci doporučili volnou pozici v rámci organizace v případě, že by odpovídala požadované kvalifikaci jejich známých. 54% respondentů odpovědělo rozhodně ano, 30% respondentů odpovědělo spíše ano, 12% respondentů odpovědělo spíše ne a 4% respondentů uvedlo rozhodně ne.

⁶⁸ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

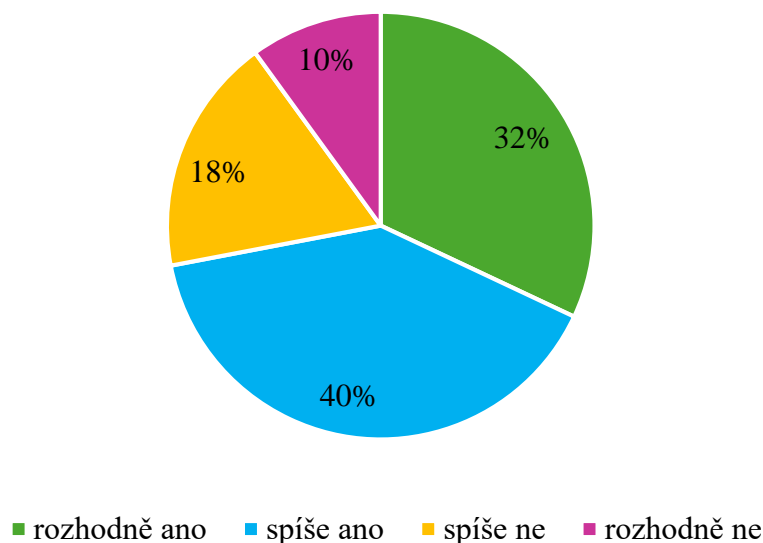
Hypotéza č. 4: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením, projevují vyšší ochotu spolupráce a plnění cílů společnosti oproti zaměstnancům, kteří se cítí být nespokojeni.

V rámci výše uvedené hypotézy byly v dotazníkovém šetření stanovené následující otázky:

- Je váš plat vzhledem k vaší kvalifikaci a oboru srovnatelný s trhem?
- Jste spokojen/á se svým platem?
- Umožňuje Vám váš plat přiměřené zajištění a uspokojení vašich potřeb?
- Motivuje Vás váš plat k tomu být inovativní a plnit stanovené cíle společnosti?

Otázka č. 17: Je Váš plat vzhledem k vaší kvalifikaci a oboru srovnatelný s trhem?

Graf 17: Srovnatelnost platových podmínek s trhem.



Zdroj⁶⁹

Celkové hodnocení:

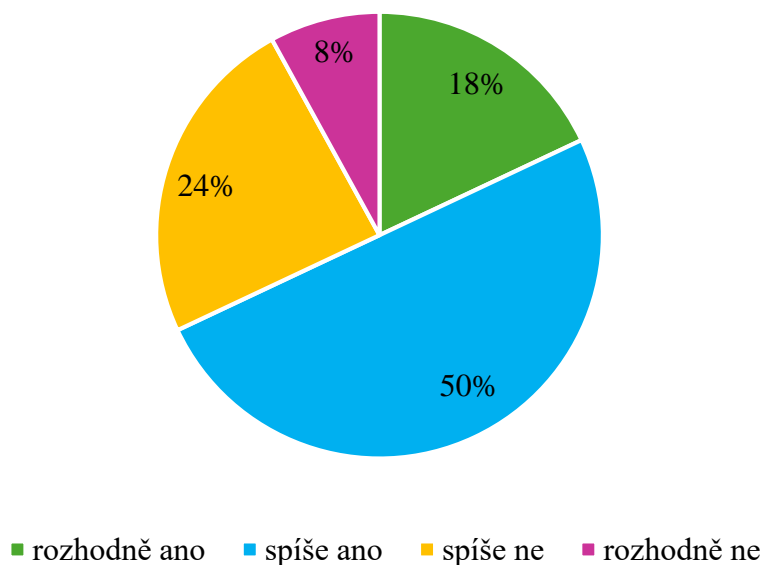
První otázka byla zaměřena na to, zdali zaměstnanci vnímají své platové ohodnocení v rámci jejich kvalifikace a oboru, ve které pracují, jako srovnatelné s trhem. 32%

⁶⁹ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

respondentů odpovědělo rozhodně ano, 40% respondentů odpovědělo spíše ano, 18% respondentů odpovědělo spíše ne a 10% respondentů uvedlo rozhodně ne.

Otázka č. 18: Jste spokojen/á se svým platem?

Graf 18: Spokojenost s platovým ohodnocením



Zdroj⁷⁰

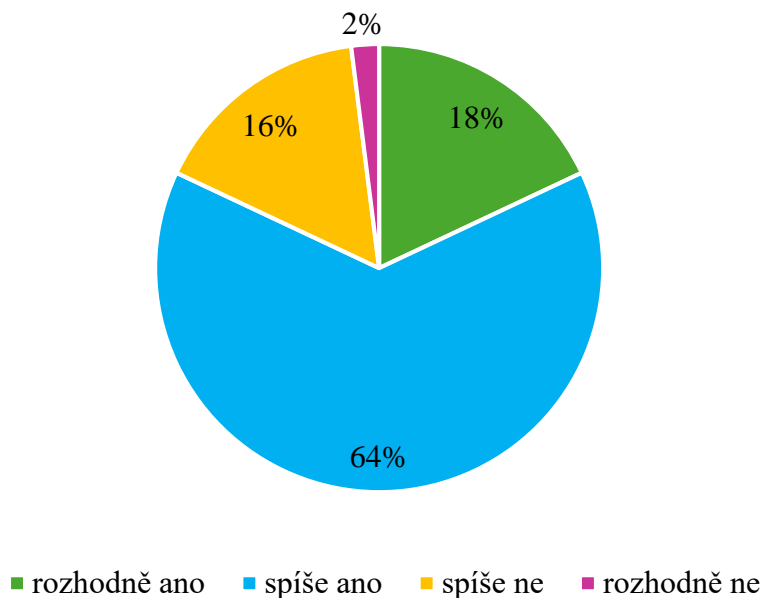
Celkové hodnocení:

Další otázka byla zaměřena na to, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením. 18% zaměstnanců uvedlo rozhodně ano, 50% zaměstnanců uvedlo spíše ano, 24% zaměstnanců uvedlo spíše ne a 8% zaměstnanců odpovědělo rozhodně ne.

⁷⁰ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 19: Umožňuje Vám váš plat přiměřené zajištění a uspokojení vašich potřeb?

Graf 19: Přiměřené zajištění a uspokojení potřeb



Zdroj⁷¹

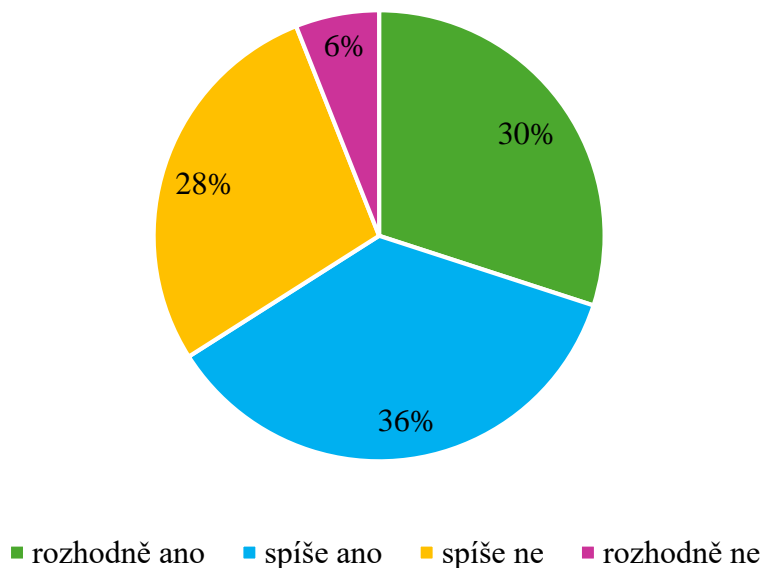
Celkové hodnocení:

Další otázka zjišťovala, zdali zaměstnancům jejich platové ohodnocení umožňuje přiměřené zajištění a uspokojení jejich potřeb. Pozitivně odpovědělo 82% respondentů (18% uvedlo rozhodně ano a 64% uvedlo spíše ano). Dále 16% respondentů uvedlo, že spíše ne a 2% respondentů odpovědělo, že jejich platové ohodnocení jim rozhodně neumožňuje přiměřené zajištění a uspokojení jejich potřeb.

⁷¹ Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

Otázka č. 20: Motivuje Vás váš plat k tomu být inovativní a plnit stanovené cíle společnosti?

Graf 20: Motivace k plnění cílů společnosti



Zdroj⁷²

Celkové hodnocení:

Další otázka se zajímala o to, zdali zaměstnance motivuje jejich platové ohodnocení k tomu, aby byli inovativní a snažili se naplňovat strategické cíle společnosti. Na tuto otázku odpovědělo pozitivně 66% zaměstnanců (30% zaměstnanců uvedlo rozhodně ano a 36% zaměstnanců uvedlo spíše ano). 28% zaměstnanců odpovědělo, že spíše ne a 6% zaměstnanců odpovědělo, že jejich platové ohodnocení je nemotivuje k tomu, aby byli inovativní a snažili se naplňovat stanovené cíle společnosti.

⁷² Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

4.5 Zhodnocení výzkumu a ověření hypotéz

Cílem výzkumu bylo prozkoumat specifika vnitrofiremní komunikace, se zaměřením na problematiku spokojenosti zaměstnanců. Prostřednictvím vyhodnocování jednotlivých hypotéz a otázek v dotazníkovém šetření docházelo k postupnému prozkoumávání vnitrofiremní komunikace a naplňování cíle bakalářské práce.

Hypotéza č. 1: Cílem této hypotézy bylo ověřit, zda vedení společnosti, které pravidelně komunikuje se svými zaměstnanci, výrazně zvyšuje jejich povědomí o celkové strategii společnosti, než vedení, které se svými zaměstnanci komunikuje nepravidelně.

Tato hypotéza byla ověřována prostřednictvím otázek číslo 5, 6, 7 a 8, v dotazníkovém šetření. Otázky se respondentů ptaly na znalost strategickým cílů společnosti, zda se k zaměstnancům dostávají klíčové informace od vedení společnosti včas, zda zaměstnanci vnímají frekvenci předávání důležitých informací za dostačující nebo zdali zaměstnanci vnímají vedoucí pracovníky jako skutečné leadery s jasnou vizí. **Porovnáním odpovědí na jednotlivé otázky lze říci, že definovaná hypotéza byla potvrzena.**

Hypotéza č. 2: Cílem této hypotézy bylo ověřit, zda zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svým přímým nadřízeným, podávají lepší pracovní výkony, než zaměstnanci, kteří se svým přímým nadřízeným spokojeni nejsou.

Tato hypotéza byla ověřována prostřednictvím otázek číslo 9, 10, 11 a 12 v dotazníkovém šetření. Otázky byly koncipované tak, aby bylo možné od respondentů získat informace ohledně jejich vztahu se svým přímým nadřízeným, do jaké míry znají zaměstnanci přesnou náplň své práce, zdali dobře rozumí zadaným úkolům od svého přímého nadřízeného a zdali se během plnění svých pracovních úkolů snaží přemýšlet kreativně a přinášet nové nápady a myšlenky. **Porovnáním odpovědí na jednotlivé otázky lze konstatovat, že definovaná hypotéza byla potvrzena.**

Hypotéza č. 3: Tato hypotéza ověřovala, zda zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s celkovou interní komunikací v jejich společnosti, mají o firmě lepší mínění, než zaměstnanci, kteří s fungováním interní komunikace spokojeni nejsou.

Tato hypotéza byla ověřována prostřednictvím otázek číslo 13, 14, 15 a 16 v dotazníkovém šetření. Otázky se zaměstnanců ptaly na jejich názor ohledně fungování interní komunikace v jejich společnosti, zda jsou informace, které se k zaměstnancům dostávají jasné a srozumitelné, zda vědí, kam a na koho se mohou obrátit, v případě, že potřebují konkrétní informace a zdali by doporučili jejich společnost svému známému, pokud by se ve firmě objevila volná pracovní pozice. **Porovnáním odpovědí na jednotlivé otázky lze říci, že definovaná hypotéza byla potvrzena.**

Hypotéza č. 4: Tato hypotéza u zaměstnanců společnosti ověřovala, jestli zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením, projevují vyšší ochotu spolupráce a plnění stanovených cílů společnosti, oproti zaměstnancům, kteří se svým platovým ohodnocením spokojeni nejsou.

Hypotéza byla ověřována prostřednictvím otázek číslo 17, 18, 19 a 20 v dotazníkovém šetření. Otázky měly za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením, zda považují výši svého platového ohodnocení vzhledem k dosažené kvalifikaci a oboru, ve kterém pracují za srovnatelný s trhem, zda zaměstnancům jejich platové ohodnocení umožňuje přiměřené a uspokojivé zajištění jejich potřeb a jestli zaměstnanci jejich platové ohodnocení motivuje k tomu být inovativní a naplňovat stanovené cíle společnosti. **Porovnáním odpovědí na jednotlivé otázky lze konstatovat, že definovaná hypotéza byla potvrzena.**

4.6 Doporučení

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření a potvrzením všech definovaných hypotéz lze říci, že společnost Aufeer Design je velmi dobrým a zaměstnanci uznávaným zaměstnavatelem. Vedení společnosti si dává velmi záležet na výběru zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců, jak na vedoucí pozice, tak i do všech jednotlivých oddělení společnosti a tento zodpovědný přístup se projevuje celkovou spokojeností zaměstnanců, jak ve vztahu ke svým nadřízeným, tak i k celkové spokojenosti v rámci jednotlivých pracovních týmů.

V návaznosti na výsledky výzkumu lze definovat následující doporučení:

- 1) Aby vedení společnosti a vedoucí pracovníci i nadále dodržovali nastavené procesy interní komunikace, které dobře fungují a jsou směrem od zaměstnanců pozitivně ohodnoceny.
- 2) Aby se personální oddělení zaměřilo na předávání klíčových informací od vedení společnosti směrem k zaměstnancům, odstranilo drobné komunikační bariéry a tím ještě více zefektivnilo průběh předávání informací.
- 3) Aby personální oddělení provedlo interní audit vnitrofiremní komunikace.
- 4) Projednat výsledky výzkumu s vedením společnosti k zefektivnění vize.
- 5) Následně provést opakovaný výzkum na toto téma, pro zjištění případného pokroku.

ZÁVĚR

Primárním předpokladem pro úspěšnou a dobře fungující interní komunikaci ve firmě, je transparentní a otevřená komunikace na všech úrovních, napříč celou organizací. Jednotnost vedení společnosti na přesném stanovení strategických cílů a záměrů, je základem pro správné definování a naplňování pracovních úkolů ve všech odděleních.

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat specifika vnitrofiremní komunikace se zaměřením na celkovou spokojenost zaměstnanců. Důraz je kladen především na to, do jaké míry jsou zaměstnanci obeznámeni se strategickými cíli společnosti, jestli se k zaměstnancům dostávají klíčové informace včas, jaké vztahy panují na pracovištích mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci, jak je vnímána z hlediska funkčnosti vnitrofiremní komunikace mezi zaměstnanci a zdali jsou informace, které se k zaměstnancům dostávají jasné a srozumitelné.

Teoretická část této práce se zabývala metodologickými otázkami základních pojmů. První kapitola byla zaměřena především na komunikaci, mezilidskou komunikaci, druhy a formy komunikace, komunikační bariéry a komunikaci ve firmě. Druhá kapitola se následně zabývala stěžejními prvky vnitrofiremní komunikace. Jednalo se především o předpoklady správně fungující vnitrofiremní komunikaci, cíle a úkoly vnitrofiremní komunikace, nástroje a kanály vnitrofiremní komunikace a správnou komunikaci mezi vedoucími a podřízenými zaměstnanci.

Praktická část byla založena na dotazníkovém šetření. Aby bylo možné dosáhnout cíle výzkumu, byly definovány čtyři hypotézy, které se následně porovnáním odpovědí jednotlivých otázek ověřovaly.

Vyhodnocením výsledků výzkumu bylo zjištěno, že je pro zaměstnance nesmírně důležité, aby s nimi vedení společnosti pravidelně komunikovalo a docházelo k plnohodnotnému předávání klíčových informací, včetně aktuálních záměrů a strategických cílů společnosti. Dalším důležitým zjištěním bylo to, že si zaměstnanci velmi dobře uvědomují důležitost vnitrofiremní komunikace a kladou velký důraz na to, abych informace, které se k nim dostávají, byly jasné, srozumitelné a v případě potřeby, aby věděli kam, a na koho se mohou obrátit s případnými dotazy a doplňujícími informacemi.

Přínosem této práce, je odhalení drobných nedostatků v interní komunikaci, které zaměstnanci vnímají za problémové. Jedná se především o předávání klíčových informací od vedení společnosti a jasnou a srozumitelnou interpretaci předávaných sdělení. Výsledky výzkumu budou projednány s vedením společnosti a personálním oddělení. Personálnímu oddělení bude doporučeno provést interní audit vnitrofiremní komunikace, aby bylo možné odstranit stávající drobné komunikační bariéry a tím ještě více zefektivnit průběh předávání klíčových informací směrem k zaměstnancům. Následně bude doporučeno provést opakovaný výzkum na toto téma pro zjištění případného pokroku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil M. ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-2018-0.

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

Interní materiál NTI-consulting s.r.o. *Manažerské dovednosti*, 2017.

Interní materiál NTI-consulting s.r.o. *Motivace a vedení lidí*, 2017.

Interní materiál NTI-consulting s.r.o. *Psychologie jednání s lidmi*, 2017.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

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

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

ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Komunikace a jednání s lidmi*. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04389-9.

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

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

FITZPATRICK, L. a K. VALSKOV. *Internal communications: a manual for practitioners*. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469337.

COWAN, D. *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance*. Philadelphia, PA: KoganPage, 2014. ISBN 9780749470128.

SMITH, L. a P. MOUNTER. *Effective internal communication*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 9780749452650.

Seznam použitých internetových zdrojů

Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17].
Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/kdo-jsme>

Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17].
Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/projekty/design/automobily>

Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17].
Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/projekty/design/transport>

Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17].
Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/projekty/design/letadla>

Aufeer Design s.r.o. *Interní materiály společnosti* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-17].
Dostupné z: <http://www.aufeerdesign.cz/projekty/strojirenstvi/automobily>

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení podle pohlaví	30
Graf 2: Rozdělení podle věku	31
Graf 3: Rozdělení podle vzdělání	32
Graf 4: Rozdělení podle délky pracovního poměru	33
Graf 5: Strategické cíle	35
Graf 6: Klíčové informace od vedení společnosti	36
Graf 7: Informace o aktuálním dění	37
Graf 8: Vedení společnosti jako skuteční leaderi	38
Graf 9: Vztah s nadřízeným	39
Graf 10: Pracovní náplň	40
Graf 11: Srozumitelnost zadaných úkolů	41
Graf 12: Přístup k plnění pracovních úkolů	42
Graf 13: Interní komunikace	43
Graf 14: Srozumitelnost informací	44
Graf 15: Dostupnost konkrétních informací	45
Graf 16: Doporučení volné pozice známému	46
Graf 17: Srovnatelnost platových podmínek s trhem.	47
Graf 18: Spokojenost s platovým ohodnocením	48

Graf 19: Přiměřené zajištění a uspokojení potřeb.....	49
Graf 20: Motivace k plnění cílů společnosti.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha A – Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) žena
 - b) muž

2. Jaké je vaše věkové zařazení?
 - a) do 25 let
 - b) 26 – 40 let
 - c) 41 – 50 let
 - d) 51 let a více

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Středoškolské bez maturity
 - b) středoškolské s maturitou
 - c) vyšší odborné
 - d) vysokoškolské

4. Jaká je délka vašeho pracovního poměru v současném zaměstnání?
 - a) do 1 roku
 - b) 2 – 5 let
 - c) 6 – 10 let
 - d) 10 let a více

5. Znáte strategické cíle společnosti?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

6. Dostávají se k Vám klíčové informace od vedení společnosti včas?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
7. Vedení společnosti 1x měsíčně informuje své zaměstnance o aktuálním dění, vnímáte tuto frekvenci jako dostačující?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
8. Vnímáte vedení společnosti jako skutečné leadery s jasnou vizí?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
9. Máte se svým nadřízeným dobré vztahy?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
10. Znáte přesnou náplň vaší práce?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

11. Rozumíte zadaným úkolům od vašeho nadřízeného?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
12. Snažíte se během plnění pracovních úkolů přemýšlet kreativně a přinášet nové nápady a myšlenky?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
13. Funguje ve vaší firmě efektivně interní komunikace?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
14. Jsou informace, které se k Vám dostávají jasné a srozumitelné?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
15. Víte kam a na koho se můžete obrátit, když potřebujete konkrétní informace?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

16. Pokud by byla ve firmě volná pozice odpovídající kvalifikaci vašeho známého, doporučíte mu ji?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
17. Je váš plat vzhledem k vaší kvalifikaci a oboru srovnatelný s trhem?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
18. Jste spokojen/á se svým platem?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
19. Umožňuje Vám váš plat přiměřené zajištění a uspokojení vašich potřeb?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
20. Motivuje Vás váš plat k tomu být inovativní a plnit stanovené cíle společnosti?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrej Todorov

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Interní komunikace ve firmě Aufeer Design

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 48

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.