

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Bakalářská práce

Interní komunikace ve zvolené organizaci

Sára Vondrášková

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sára Vondrášková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Interní komunikace ve zvolené organizaci

Název anglicky

Internal Communication in a Chosen Organization

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy fungování interní komunikace ve zvolené organizaci navrhnout změny/úpravy, které povedou ke zkvalitnění komunikačního procesu.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci. Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Interní komunikace, management, řízení lidských zdrojů, organizační struktura, zpětná vazba, motivace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- GIBSON, J. L., et al. Organizations: behavior, structure, processes. 9th ed. McGraw-Hill Education, 2011. ISBN 978-0-07-811266-9.
- HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě: co chce firma říct a co chtějí zaměstnanci slyšet, Computer Press, 2006. ISBN 978-80-251-1250-2.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- PŘIKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi. 2, Komunikace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0844-2.
- VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 08. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Interní komunikace ve vybrané organizaci“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Monice Jadrné, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce a cenné rady, které poskytla při konzultacích.

Interní komunikace ve zvolené organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Interní komunikace ve zvolené organizaci“ se zabývá problematikou komunikace ve firemním prostředí, která je nezbytná pro správný chod uvnitř organizace. Teoretická část zahrnuje obecný popis komunikace, jež je podstatou pro sdělování informací v podniku. Dále obsahuje popis interní komunikace, její funkce, cíle, směry, komunikaci v organizační struktuře a firemní komunikaci, která je její součástí. Kromě toho popisuje průběh interního komunikačního procesu a její jednotlivé složky. Následují způsoby zjišťování funkčnosti interní komunikace, příklady funkční i nefunkční komunikace, a též zachování interní komunikace během výskytu krizových situací.

Vlastní práce je obsahově zaměřena na vybranou organizaci, v které je zjišťován stav interní komunikace. Pro zjištění efektivnosti interní komunikace ve vybraném firemním oddělení byl použit polostrukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení a dotazník. Dotazovanými jsou zaměstnanci vybraného oddělení. Získané odpovědi z dotazníkového šetření jsou vytvořeny do grafů a okomentovány. Dále jsou popsány používané interní komunikační nástroje. Ke konci vlastní práce je sestavena SWOT analýza. V části zhodnocení výsledků a doporučení jsou stanoveny návrhy pro zlepšení interní komunikace.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikace, interní komunikační proces, management, řízení lidských zdrojů, organizační struktura, zpětná vazba, motivace

Internal Communication in a Chosen Organization

Abstract

The bachelor's thesis on the topic "Internal Communication in a Chosen Organization" deals with the issue of communication within a corporate environment, which is essential for the smooth operation within the organization. The theoretical part includes a general description of communication, which is the essence of conveying information within a business. It also includes a description of internal communication, its functions, goals, directions, communication within the organizational structure, and corporate communication, which is part of it. Additionally, it describes the course of the internal communication process and its individual components. Following this, methods of assessing the functionality of internal communication, examples of functional and dysfunctional communication, as well as the preservation of internal communication during crises, are discussed.

The main focus of the thesis is on a specific organization, where the status of internal communication is examined. To assess the effectiveness of internal communication in the selected corporate department, a semi-structured interview with the department head and a questionnaire were used. The respondents are employees of the selected department. The responses obtained from the questionnaire survey are presented in graphs and commented upon. Furthermore, the internal communication tools used are described. Towards the end of the thesis, a SWOT analysis is compiled. In the evaluation of results and recommendations section, proposals for improving internal communication are outlined.

Keywords: internal communication, communication, internal communication process, management, human resources, organizational structure, feedback, motivation

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Komunikace	14
3.2 Interní komunikace.....	15
3.2.1 Firemní komunikace	15
3.2.2 Funkce a cíle interní komunikace	17
3.2.3 Směry interní komunikace	17
3.2.4 Komunikace v organizační struktuře	18
3.3 Interní komunikační proces.....	20
3.3.1 Firemní cíle	20
3.3.2 Komunikační síť	21
3.3.3 Vyžadované chování.....	21
3.3.4 Komunikační dovednosti	22
3.3.5 Komunikační nástroje	23
3.4 Způsoby zjištění funkčnosti interní komunikace	26
3.4.1 Průzkum	26
3.4.2 Audit	26
3.5 Funkční interní komunikace.....	27
3.6 Nefunkční interní komunikace	28
3.6.1 Příčiny	28
3.6.2 Následky	28
3.7 Krizová interní komunikace	29
3.7.1 Prevence.....	29
3.7.2 Akutní situace	29
4 Vlastní práce	30
4.1 Charakteristika vybrané organizace	30
4.2 Interní komunikační prostředky	31
4.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem.....	32
4.3.1 Otázky k rozhovoru	32
4.3.2 Zhodnocení rozhovoru s vedoucím pracovníkem.....	33
4.4 Dotazníkové šetření u zaměstnanců	34
4.5 Přehled výsledků z dotazníkového šetření	51
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	55

6 Závěr.....	57
7 Seznam použitých literárních zdrojů	59
8 Seznam použitých internetových zdrojů	61
9 Seznam obrázků, tabulek a grafů	63
9.1 Seznam obrázků	63
9.2 Seznam tabulek.....	63
9.3 Seznam grafů.....	63
Přílohy	64
Příloha 1 – Rozhovor s vedoucím oddělení.....	64
Příloha 2 – Dotazníkové šetření zaměstnanců.....	67
Příloha 3 – Řídící struktura	73

1 Úvod

Interní komunikace je stále rozvíjející se společenskou disciplínou sloužící k fungování a řízení efektivity výkonu vnitropodnikové oblasti společnosti. Její rozsah a postavení v organizační struktuře vždy vychází ze situace a potřeb firmy. Mezi nejdůležitější faktory upravující interní komunikaci patří počet pracovníků, velikost organizační struktury a komunikační technologie. Proudí několika směry na všech organizačních úrovních podniku, tzn. sestupně, vzestupně, horizontálně a diagonálně.

Ke komunikačnímu přenosu se využívají komunikační kanály, přes nichž se předávají informace různému počtu osob. V rozličných ekonomických, strategických a krizových situacích bývá vhodně nastavená vnitřní komunikace podstatná pro úspěšné rozhodování, činnost uvnitř firmy a udržení její konkurenceschopnosti na trhu.

Součástí interní komunikace je firemní komunikace, jež je podstatná nejen pro spolupráci, ale i pro existenci organizace. Považuje se za součást podnikové kultury, která zahrnuje uvažování, typické jednání a vystupování členů firmy.

Za funkční vnitropodnikovou komunikaci je zodpovědný zejména vysoký management, v případě menší firmy se pravomoc přenáší na manažery jiné úrovně v rámci organizační struktury. Manažeři by se měli řídit předpisy, plánovat, zajišťovat funkční komunikační prostředky a bezproblémovou činnost firmy, též opatřovat dostačnou, srozumitelnou a včasnou informovanost všem podřízeným.

Předpokladem pro efektivní vnitřní komunikaci je podporování formálních i neformálních vztahů, znalost schopností svého týmu, dohlížení nad plněním zadání, znalost úlohy vlastní práce, poskytování zpětné vazby, vzájemné informování a nepoužívání autoritativního chování. Seznámení zaměstnanců s firemní vizí, misí, kulturou a strategií je podstatné pro správný chod interní komunikace. Jedná se o informace, které udávají směr a bez nich se funkční vnitropodniková komunikace neobejde. Zaměstnanci by měli být ze strany vedoucího pracovníka informováni také o změnách a novinkách na pracovišti, zadaných úkolech a správnosti jejich vypracování, názorech vedení i o výskytu krizové situace.

Její funkčnost by se měla kontrolovat pomocí průzkumu nebo auditu. Obě varianty lze aplikovat přes dotazníková šetření v kombinaci s kvalitativními a kvantitativními metodami výzkumu. Výsledkem jsou doporučení, která povedou ke zkvalitnění interní komunikace v organizaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy fungování interní komunikace ve zvolené organizaci navrhnout změny nebo úpravy, které povedou ke zkvalitnění komunikačního procesu.

2.2 Metodika

Teoretická část práce se zabývá podstatou komunikace, z které vychází interní komunikace v podniku, jejíž součástí je firemní komunikace. Primárně je zaměřena na problematiku interní komunikace a interního komunikačního procesu. Tato část bakalářské práce též zahrnuje způsoby průzkumu interní komunikace, popis funkční a nefunkční interní komunikace i krizovou interní komunikaci. K tvorbě teoretické části byla použita odborná literatura, jejíž zdroje jsou uvedeny na konci práce v literárním přehledu.

Ve vlastní práci je představena organizace, která byla vybrána pro průzkum funkčnosti interní komunikace v rámci vybraného firemního oddělení. Jedná se o českou akciovou společnost zaměřující se na komplexní realizaci ocelových konstrukcí. Z důvodu zachování anonymity, společnost si nepřála být jmenována. Pro zajištění diskrétnosti vybraného subjektu je ve vlastní části práce používáno označení Firma XY. Popis vybrané organizace zahrnuje základní informace, činnosti v podnikání i její strukturu.

Pro identifikaci stávajícího stavu interní komunikace byl použit polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Rozhovor probíhal osobně s vedoucím pracovníkem oddělení a spočíval ve kvalitativním sběru informací. Pokládané otázky byly tvořeny z předem připravených strukturovaných a doplňkových dotazů. Pro velký počet respondentů byl zvolen dotazník, jenž spočíval ve kvantitativním sběru informací. Z důvodu efektivity a úspory času byl dotazník vytvořen v online formě a rozeslán firemní elektronickou poštou všem podřízeným skrze vedoucího oddělení. Pracovní pozice podřízených byly různorodé, jednalo se o asistentky, projektové manažery, odborné garanty i projektanty ocelových konstrukcí a pozemních staveb.

Dotazníkové šetření se skládalo z 21 uzavřených otázek a 1 otevřené otázky. Zakládalo se na sběru odpovědí od podřízených v rámci firemního oddělení, které mělo potvrdit nebo vyvrátit tvrzení jejich nadřízeného. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda funguje interní komunikace mezi vedoucím a jeho zaměstnanci. Doba pro jeho vyplnění činila

čtrnáct dní. Pro vyhodnocení získaných údajů byly převážně použity grafy koláčového tvaru. Ke každé otázce z dotazníku je vytvořen graf, jehož obsah byl popsán a okomentován.

Dle zjištěných poznatků vycházejících se získaných informací od podřízených skrze dotazníkové šetření a z rozhovoru od vedoucího pracovníka, byla navržena doporučení na zlepšení v problémových oblastech interní komunikace.

V rámci průzkumu interní komunikace byly rozepsány nejvíce firemně používané komunikační prostředky. Ze sběru odpovědí z rozhovoru a dotazníku je pro přehled vytvořena SWOT analýza, která rozděluje výsledky do silných a slabých stránek podle interních faktorů, dále do příležitostí a hrozeb podle externích faktorů. Výsledky jsou dále komparovány s názory autorů odborné literatury a článků.

V části zhodnocení a doporučení jsou napsány návrhy pro zlepšení interní komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, které vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a provedeného rozhovoru s vedoucím.

V závěru práce je shrnuto, čím se vlastní práce zabývá, co je jejím cílem a čeho je dosaženo.

3 Teoretická východiska

3.1 Komunikace

Podle Urbana (2022, s. 134) pochází pojem komunikace z latinského slova „communication“, jehož význam bývá překládán jako sdělení nebo sdílení. Jedná se o proces předávání a přijímání informací. Je nezbytnou součástí k dorozumívání a fungování v sociálním prostředí. K přenosu zpráv jsou používány komunikační prostředky, kterými lze cílit na různé množství účastníků.

Jerome a Xavier (2018, s. 2) vymezili důležité charakteristiky komunikace:

- Zpravidla se jedná o obousměrný proces.
- Komunikační proces probíhá mezi odesílatelem a příjemcem.
- Zahrnuje výměnu myšlenek, pocitů, informací, znalostí a vzájemné porozumění.
- Mezi nejčastější typy komunikace patří verbální a neverbální.

Šnýdrová (2019, s. 100) tvrdí, že každý komunikační odesílatel by si měl být vědom funkcí komunikace včetně cíle, kterého se má pomocí navazující komunikace dosáhnout před samotným sdělením. Cílem každé komunikace je přeměna chování druhé strany. Pomocí efektu komunikace lze zjistit, nakolik se podařilo tohoto cíle dosáhnout.

Funkce a cíle komunikace se rozdělují na několik typů, například jakým způsobem zahájit konverzaci a jakým směrem ji směřovat. V tabulce 1 jsou vypsány hlavní druhy funkcí a cílů komunikace.

Tabulka 1: Funkce a cíle komunikace

Funkce komunikování	Cíl komunikace
Informovat	sdělit, oznamovat, poskytovat a podávat informace
Instruovat	naučit, poučovat, školit, navádět
Přesvědčit	přemluvit, ovlivňovat
Vyjednat	dospět k řešení, domluvit se
Pobavit	rozptýlit, pobavit, rozveselit

Zdroj: Šnýdrová (2019, s. 101)

3.2 Interní komunikace

Dle Kovařikové (2016, s. 81-82) se interní komunikací rozumí komunikace nepřekračující prostor organizace. Její rozsah a postavení v organizační struktuře vždy vychází ze situace a potřeb firmy. Nejvlivnějšími faktory upravující interní komunikaci je počet pracovníků, velikost organizační struktury, komunikační technologie a organizace jejich správy.

Ve velkých podnicích je za vnitropodnikovou komunikaci zodpovědný zejména vysoký management, v případě menší firmy se pravomoc přenáší na manažery jiné úrovně. Vedení ve větších firmách a korporacích vytváří samostatný úsek či oddělení pro interní komunikaci. V malých podnicích jí má na starosti jedna pověřená osoba.

3.2.1 Firemní komunikace

Firemní komunikace je podstatná nejen pro spolupráci, ale i pro existenci organizace. Považuje se za součást podnikové kultury, která zahrnuje uvažování, typické jednání a vystupování členů firmy. Pro správnou funkčnost organizace je potřeba se zaměřovat na výkon jednotlivce, neformální vztahy, vhodně zvolené postupy při zvládnutí konfrontací nebo dodržování předpisů.

Jerome a Xavier (2018, s. 8-9) rozdělili komunikaci podle účelu:

- Formální komunikace – Komunikační sdělení má oficiální úroveň. Vztahují se na ní předepsaná pravidla a normy. Ve firemním prostředí je užívána během obchodních jednání, konferencí, zasedání, pohovorů, korespondencí, seznamování i při běžné komunikaci mezi spolupracovníky.
- Neformální komunikace – Je neoficiálním druhem komunikace bez stanovených pravidel a pokynů. Užití je za předpokladu osobnějšího vztahu mezi komunikujícími. Forma je uvolněnější a přátelštější než od formální podoby.

Rozdělení komunikace z hlediska použití komunikačních prostředků:

- Verbální komunikace – Probíhá ústní nebo psanou komunikační formou. Je specifickým lidským způsobem vyjadřování. Její znalost je nutnou součástí pro fungování v sociálním životě. Umožňuje též fyzické sblížení, okamžitou zpětnou vazbu i výměnu názorů. Často bývá doprovázena neverbální komunikací, která rozšiřuje nebo dokonce mění smysl informace předávané verbální cestou (Šnýdrová, 2019, s. 101-102).

- Neverbální komunikace – Jedná se o mimoslovní sdělení pomocí pohybů těla. Tento typ komunikace je součástí komunikačních dovedností manažera. S pomocí tělesných signálů se vyjadřují pocity, myšlenky a nálady, které nechtějí být verbálně projeveny. Různá gesta, pohyby těla a obličej, oční kontakt, proslov nebo tělesná blízkost můžou napovídat mnoho o typu člověka (Šnýdrová, 2019, s. 102).
- Ústní komunikace – Je nejrychlejší a nejběžnější formou komunikace. Probíhá slovně mezi účastníky v rámci komunikačního procesu. Ve vnitropodnikovém prostředí se objevuje během osobních setkání nebo telefonních hovorů. Ovlivňujícím faktorem je hlas, hlasitost, intonace, rychlost i srozumitelnost (Jerome, Xavier, 2018, s. 5).
- Písemná komunikace – Oproti ústní podobě má výhodu v písemném nebo tištěném záznamu, a proto je snadné se v ní orientovat. Její efektivita spočívá ve stylu psaní, slovní zásobě, gramatice, srozumitelnosti a přesnosti jazyka. V podnicích se používá pro obchodní záležitosti, pokyny, příkazy, dotazníky, oběžníky, zápisy z porad, směrnice, administrativu nebo firemní časopisy (Jerome, Xavier (2018, s. 5-6).
- Digitální komunikace – Je modernějším pojetím komunikace. Využívá elektronické prostředky jako je například síť elektronických komunikací, elektronická komunikační zařízení, telekomunikační zařízení a elektronická pošta. Ty však mohou snižovat vzájemné působení během osobního rozhovoru, který bývá neúčinnějším způsobem komunikace (Armstrong, 2015, s. 169).

Urban (2022, s. 134) rozdělil komunikaci podle výběru přenosu informací:

- Přímá komunikace – Odehrává se osobně mezi jedinci, jedincem nebo sdružením lidí.
- Nepřímá komunikace – Probíhá pouze přes zvolený komunikační nástroj.

Komunikace podle směru toku sdělení dle Urbana (2022, s. 134):

- Neinterakční – Sdělení je směrováno k příjemci bez zpětné odezvy.
- Interakční – Obousměrné komunikace se účastní odesílatel i příjemce. Dochází k interakci a výměně názorů díky zpětným vazbám.

3.2.2 Funkce a cíle interní komunikace

Podle Cebákové (2015, s. 20) by interní komunikace měla být prioritně cílená na spokojeného zákazníka, nikoliv na spokojeného zaměstnance. Spokojenosti zákazníka lze dosáhnout inovacemi zaměřenými na zdokonalování produktů nebo služeb, procesu, organizace a oblasti marketingu.

Měla by povzbuzovat ducha a morálku, informovat zaměstnance o interních změnách, přimět je k lepšímu výkonu, produktivitě a iniciativě, dále podporovat podřízené na účasti v komunitních aktivitách a seznamovat je o nabízených produktech, organizaci, etice, kultuře a externím prostředí (Jerome, Xavier, 2018, s. 6-7).

Kovaříková (2016, s. 67-68) vymezila hlavní funkce interní komunikace:

- Informativní – Zajišťovat plynulý tok informací ve všech směrech skrze organizaci.
- Vysvětlovací – Mít možnost si požádat o radu, pomoc či vysvětlení u nadřízeného.
- Interakční – Zapojit zaměstnance do dění firmy. Přimět ho být kreativním a aktivním.
- Zábavní – Předejít strohé komunikaci a oživit ji tak, aby byla zábavná.

Kovaříková (2016, s. 49) popsala cíle interní komunikace:

- přesně cílená, smysluplná, zřetelná, jednoduchá, přehledná, originální a zábavná;
- přizpůsobená k přenosu potřebných informací;
- podřízená mentalitě a technickým prostředkům příjemců.

3.2.3 Směry interní komunikace

Základem úspěšné interní komunikace je předávání informací napříč organizací. Zpravidla probíhá mezi kolegy, zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Jerome a Xavier (2018, s. 7-8) rozdělili informační tok ve firemním prostředí do čtyř směrů:

- Sestupná – Komunikace plyne od nadřízených z vyšších organizačních stupňů k zaměstnancům nižšího stupně. K předávání zpráv se používá hromadné a skupinové sdílení informací, nejčastěji v písemné či elektronické formě.
- Vzestupná – Směřuje z nižšího organizačního stupně k vyššímu. Vrcholový management mnohdy nereaguje na písemnosti od podřízených a podřízení jsou naopak neochotni komunikovat s manažery vyšší úrovně. Je uskutečňována na pracovních setkáních a jednáních.

- Horizontální – Probíhá mezi pracovníky nebo týmovými jednotlivci na stejném organizačním stupni. Bývá pokládán za neúčinný způsob směru oznamování, který bývá opomíjen při týmové spolupráci.
- Diagonální – Využívá se v rámci stejné organizace mezi dvěma různými osobami z různých oddělení a různých úrovní. Používá se jen za předpokladu vyšší efektivity z hlediska úspory času a úsilí. Výhodou je neomezený průběh informačního toku mezi organizačními sférami podniku.

3.2.4 Komunikace v organizační struktuře

Armstrong (2015, s. 180-181) uvádí, že struktura organizace se skládá z pracovních míst nebo rolí, mezi nimiž dochází k tvorbě vztahových vazeb mezi jednotlivými pracovními pozicemi. V rámci vztahů nadřízenosti a podřízenosti dochází k přerozdělování pravomocí a odpovědností v organizaci. Vytvořená struktura by měla umožňovat efektivní pracovní výkony a zajišťovat vnitřní motivaci, jež ovlivňuje jedince k aktivní činnosti a jeho pocit uspokojení z provedeného výkonu.

Management

S rostoucí velikostí firmy a počtem zaměstnanců roste i počet úrovní v managementu. Interní komunikace by měla být řízená top managementem, ale zároveň zapojovat i ostatní manažerské úrovně. Pokud není firma dostatečně velká, zodpovědnost by měl za ní nést jiný vysoce postavený manažer (Kovaříková, 2016, str. 81-82).

Manažer nese zodpovědnost za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Vede společnost, zaměstnance, a také nese odpovědnost za kvalitu komunikace a jejího způsobu přenosu uvnitř podniku (Janišová, Křivánek, 2013, s. 333-334).

Kovaříková (2016, s. 65-66) rozlišuje v rámci organizace tři hlavní úrovně managementu:

- Top management – Součástí vedení jsou vrcholoví manažeři. Nesou zodpovědnost za volbu strategie, kontrolu celé organizace, dlouhodobé strategické cíle a plány. Mezi strategicky řízenou aktivitu patří řízení lidských zdrojů, kterou jako celek rozvíjí. Členové také navrhují strategickou interní komunikaci s dlouhodobou perspektivou. Úzce je spojená s firemní strategií, vizí a misí. Měla by využívat všechny funkční

komunikační kanály, které budou odrážet charakteristické rysy podnikové kultury a filozofie.

- Střední management – Funkční manažeři střední linie jsou zodpovědní za plnění plánů a strategií z vyššího vedení. Takticky plánují, rozhodují a řídí ve střednědobém rozsahu. Vypořádávají se s novými postupy, změnami a plány, uskutečňují strategické cíle a přijaté zadání zpracovávají pro zaměstnance nižšího stupně. V rámci taktické vnitropodnikové komunikace navazují na plány a vize stanovené strategickou komunikací a zpracovává je do dílčích komunikačních projektů.
- První linie – Manažeři první linie neboli linioví manažeři jsou součástí základní úrovně řízení. Navazují přímý kontakt se svými podřízenými. Realizují cíle a plány nařízené středním managementem. Plánují operativně, řídí a rozhodují v krátkodobém časovém horizontu. Využívají operativní interní komunikaci přes operativní kanály, například emaily, telefonování, schůzky, nástěnky a tištěné materiály.

Personální útvar

Personální oddělení se zaměřuje na rozvoj a řízení lidských zdrojů. V rámci vnitrofiremní komunikace mají k zaměstnancům nejbližší. Jejich činnost spočívá v pečování o zaměstnance, evidování smluv a osobních údajů, zařizování školení, hodnocení a spravování benefitů (Kovaříková, 2019, s. 83).

Zaměstnanci jsou nositelem lidského kapitálu, který obsahuje soubor dovedností, schopností a znalostí. Slouží jako rozhodující složka ve vyjádření tržní hodnoty podniku. Jeho hodnota přesahuje 36 % souhrnných výnosů průměrného podniku (Armstrong, 2015, s. 111-112).

Útvar vnější komunikace

Mnohdy bývá propojen s útvarem zabývajícím se vztahem s veřejností, eventuelně marketingem. Propojení bývá funkční a méně provozně nákladné.

Pro spojení s veřejností se používá externí komunikace, jež má úzkou spojitost s interní komunikací. Stejně jako interní komunikace má za úkol předávat vize, strategie a vytvářet pozitivní image firmy. Zaměřuje se především na komunikaci s vnější veřejností (Kovaříková, 2019, s. 83-85).

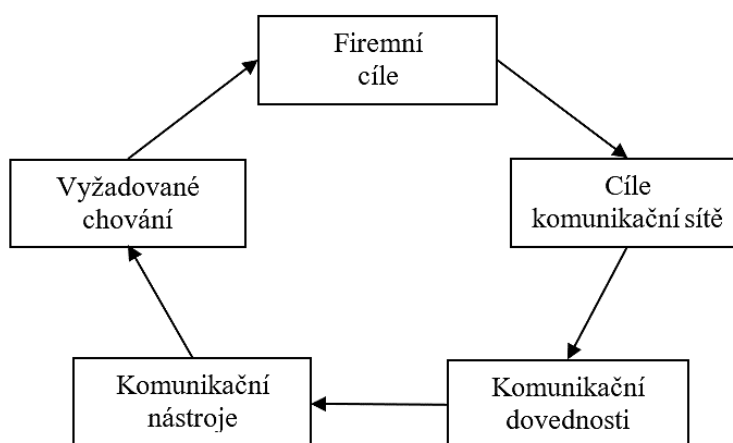
Útvar IT

Jsou nezbytnou součástí pro chod a provoz výpočetní techniky a informačních technologií v organizaci. Zajišťují jejich funkčnost a řeší technické závady. Mají na starosti elektronické komunikační prostředky, například programují intranet, instalují aplikace, softwary a připravují mailingy (Kovaříková, 2019, s. 83).

3.3 Interní komunikační proces

Podle Cebákové (2015, s. 20) se komunikačním procesem rozumí soubor informací, komunikačních dovedností, aktivit a nástrojů probíhajících uvnitř firmy. Proces začíná stanovením firemních cílů managementu. O zvolených cílech musí být informováni zaměstnanci, aby je pomáhali naplňovat. Postup komunikačního procesu ve firemním prostředí znázorňuje schéma 1.

Obrázek 1: Interní komunikační proces



Zdroj: Vlastní zpracování (Cebáková, 2015, s. 20, upraveno autorem)

3.3.1 Firemní cíle

Cíle jsou konkrétní kroky a výsledky, kterých chce podnik dosáhnout v určité oblasti. Používají se v plánování a zejména ve strategickém řízení. Jen s jasným cílem lze získat předpoklad pro prosperující podnik. K dosažení cílů přispívají kolektivně nebo individuálně především zaměstnanci jako lidské zdroje organizace, a proto by s nimi měli být seznámeni (Filip, 2019, s. 19).

Filip (2019, s. 20) popisuje použití metody SMART při stanovení cílů. Je akronymem skládající se z počátečních písmen anglických názvů vlastností cílů:

- S (Specific) – specifický, konkrétní, jasně definovaný
- M (Measurable) – indikátory sloužící k měřitelnosti a vyhodnocení dosažení cílů
- A (Achievable) – schopnost získání stanovené velikosti cíle
- R (Realistic) – dosažitelné výsledky s ohledem na dostupné zdroje
- T (Time Specific) – časově vymezený

Kovaříková (2016, s. 13-15) uvádí, že než dojde k plánování a realizaci cílů, předchází určení firemní strategie, mise a vize. Mise vysvětluje důvod, proč organizace existuje, co je její zaměření, v čem vyniká a proč by s ní měli ostatní spolupracovat. Naopak vize představuje směr a dlouhodobý cíl, kterého chce firma ve vzdálené budoucnosti dosáhnout. Strategie je dána misí a vizí organizace. Formuluje dlouhodobý plán, kterým se organizace řídí k dosažení stanovených cílů.

3.3.2 Komunikační síť

Komunikační síť je soustava kanálů, přes kterou proudí sdělení skrze organizaci. Zahrnuje studium kolektivních norem a rozvoj skupin, komunikační kanály, vnější a vnitřní projevy či rozšiřování hodnot. Kanály komunikační sítě se liší rychlostí, výkoností, náklady, přesností, cílením na množství vybraných osob a obsahem sdělení.

Účelem komunikační sítě je zlepšit sounáležitost jedinců a skupin interní veřejnosti, informovat je včasně i dostatečně a dále zvýšit jejich motivaci. Vnitřní veřejností jsou myšleni firemní zaměstnanci vykonávající pracovní pozice v organizační struktuře (Halada, 2023, s. 55).

3.3.3 Vyžadované chování

Šnýdrová (2019, s. 23) říká, že chování je chápáno jako vnější projev vnitřních psychických jevů, kdy úspěch je dán změnou nebo úpravou chování personálu tak, aby splňoval cíle v náplni práce, tvořil výkonné týmové skupiny a zároveň účastníci v procesu pocítovali svou hodnotu jako jednotlivci.

Předpoklady pro požadované chování:

- Právo – Mít nárok pracovní pozici provádět dle svých znalostí, dovedností, osobností a pravomocí k provedení žádaných zadání
- Povinnost – Mít cíle v úlohách práce
- Odpovědnost – Nést zodpovědnost za zadané úkoly

Způsob chování, jednání a vykonávání práce na pracovišti určuje podniková kultura, která je určena vizí a misí podniku. Představuje nejednoznačně stanovenou soustavu hodnot, přesvědčení, pravidel, postojů a domněnek. Podporuje udržování efektivity pracovních vztahů mezi zaměstnanci. V každém podniku se liší formulací vůdčími osobami podniku a vlivem prostředí organizace (Armstrong, 2015, s. 164-170).

3.3.4 Komunikační dovednosti

Komunikační schopnosti jsou součástí měkkých dovedností, které se zaměřují na lidské dovednosti v oblasti chování vycházejících z osobnostních dispozic člověka. Jsou potřebnou komunikační kompetencí pro manažery, na kterých stojí celá firemní komunikace (Kovaříková, 2016, s. 70-71).

Typy nejdůležitějších komunikačních dovedností:

- **Aktivní naslouchání** – Projev zájmu záleží na aktivním naslouchání. Viditelná pozornost povzbuzuje rétora ke konverzaci. Nejčastější chybou při snaze udržení pozornosti bývá přerušování, chybějící oční kontakt a pasivní neverbální projevy (Šnýdrová, 2019, s. 111).
- **Asertivní komunikace** – Je nejefektivnějším a nejzdravějším typem komunikace. Dochází k vyjadřování pocitů, žádostem o laskavost, prosazování názorů nebo i jeho odmítnutí. Manažer by se měl snažit najít kompromis vyhovující oboustranně (Jerome, Xavier, 2018, s. 9).
- **Empatie** – Schopnost rozpoznat emoce a vcítit se do pocitů druhých lidí. Je projevem zájmu a pochopení. Empatičtí lidé dokáží chápat potřeby a schopnosti druhých a tím přizpůsobit konverzaci tak, aby všem vyhovovala a nepůsobila nepříjemným dojmem (Šnýdrová, 2019, s. 111).
- **Motivování** – Důležité k dosahování úspěchů, usměrňuje chování a jednání či zvyšuje výkony pracovníků pro dosažení určitého cíle firmy. Manažer může zvyšovat dlouhodobě i krátkodobě nejen svou motivaci, ale také motivovat spolupracovníky různými podněty (Armstrong, 2015, s. 49).

- Technika kladení otázek – Konverzaci lze vést s pomocí vhodně zvolených otázek. Dotazy by měly být pokládány tak, aby jejich příjemce byl ochoten a schopen odpovědět. Otevřené otázky pobízejí příjemce k rozšiřující odpovědi, naopak uzavřená forma otázek rozhovor urychluje. Pokud odesílatele zajímá určitá odpověď, pokládá specifikující otázky (Šnýdrová, 2019, s. 41).
- Odstraňování bariér – Bariéry jsou překážkami komplikující interpersonální komunikaci. Mezi osobami mohou být vyvolány rozdílným věkem, prostředím, vzděláním i osobním dojmem. Přes jakékoliv difference je klíčové si najít ke komunikačnímu partnerovi cestu a předejít ztrátě jeho důvěry (Šnýdrová, 2019, s. 102-103).

3.3.5 Komunikační nástroje

Všechny firmy si již na začátku zahájení své činnosti stanovují své normy a komunikační nástroje. S pomocí dotazníkových interních výzkumů efektivnosti nebo vlivem pokrokové doby se v průběhu let mění a přizpůsobují se potřebám podniku.

Hejlová (2015, s. 155) uvádí, že podle průzkumu 98 % firem využívá email a 87 % intranet. Dále 77 % firem využívá brožury, letáky a plakáty, 63 % elektronický newsletter, naproti tomu tištěný newsletter či časopis jen 59 %. Okolo 20 % podniků již nevyužívá tištěný newsletter a časopis. Kolem 42 % podniků uvažuje o zlepšení intranetu.

Kovaříková (2016, s. 50-58) rozlišila tři hlavní druhy komunikačních nástrojů:

Tištěné komunikační nástroje

- Letáky a plakáty – Slouží ke sdělení aktuálních organizačních informací nebo pokynů. Důležité je vhodné umístění a zpracování, které by mělo být vizuálně zajímavé, jednoduché a stručné.
- Časopisy – Nejvyužívanějšími časopisy bývají magazíny a bulletiny. Obsahují převážně firemní dění a dosažené úspěchy. Čtenářem je nejen zaměstnanec, ale i potenciační zákazník. Kvůli vyšším nákladům na tvorbu a tisk se přechází na elektronickou podobu nebo dochází k jejich úplnému rušení.
- Organizační pravidla – Každý podnik vydává vlastní závazný organizační řád, směrnice a manuály. Jejich forma se může měnit a lišit na základě potřeb firmy.

- Nástěnky – K vizuálnímu přenosu informací slouží také nástěnky. Jsou nástrojem k propagaci a zveřejňování novinek a vzkazů. Vedení a obnova této informační desky nese minimální náklady. V oblibě bývá častěji v zahraničních podnicích.

Osobní komunikační nástroje

- Formální schůze a porady – Diskutuje se o chodu firmy, řeší se problémy a dochází k přerozdělování úkolů. Bývá zde pořizován záznam ve formě zápisu. Tento zápis je pořizován proto, aby vznikl dokument jako zdroj informací o přijatých rozhodnutích.
- Setkání se zaměstnancem nebo zaměstnavatelem – Bývá jedním z nejdůležitějších komunikačních kanálů. Je běžnou součástí pracovní komunikace, při které dochází k výměně potřebných informací, vysvětlení nebo zapojení se do týmu.
- Konference – Zpravidla se jedná o osobní shromáždění celofiremního významu konající se ve velkých prostorách. Nejvyšší představitelé vedení na nich vystupují a jejich zaměstnanci získávají firemní informace strategického významu. Obvykle probíhá jednou nebo dvakrát ročně. Dle domluvy může probíhat osobně nebo na dálkově, kde se jednotlivé strany účastní skrze televizor a webkameru.
- Firemní roadshow – Týká se firem s více pobočkami. Organizačně nejvyšší manažeři celorepublikově navštěvují jednotlivé pobočky, setkávají se se zaměstnanci a prezentují jim výsledky nebo plány pro následující období.
- Zaměstnanecký mítink – Setkává se zde velké množství zaměstnanců. Jsou seznamováni s výsledky hospodaření a organizačními změnami.
- Semináře a školení – Forma výuky zprostředkovaná pro zaměstnance k rozvíjení znalostí či dovedností v rámci jejich specializace. Semináře jsou vedeny zkušenými profesionály daného zaměření.

- Společné akce – Události určené pro pracovníky firmy za účelem zábavy, stmelení kolektivu a zkvalitnění pracovních vztahů. Bývají často ve formě eventů, workshopů, plesů, výletů, sportovních dnů a večírků.

Digitální komunikační nástroje

- Intranet – Jedná se o privátní počítačovou síť určenou pro usnadnění sdílení informací v rámci firmy. Vzhledem připomíná podobu webových stránek. Měl by být snadný a přehledný pro užívání. Hojně používanými nástroji bývají rezervační systémy, informační nástěnky, firemní databáze, správce a archivace souborů i diskusní fóra.
- Newsletter – Má shrnovat aktuální dění ve firemním prostředí. Pro větší upoutání pozornosti by forma měla být kratší, jednodušší, zábavná a graficky zajímavá.
- Mailing – Často využívaným komunikačním nástrojem bývá emailová pošta. Slouží pro interní i externí sdílení dokumentů a zpráv. Firemní emailová adresa obsahuje místní část adresy před symbolem „@“, nejčastěji se jedná o uživatelské jméno příjemce zprávy a za symbolem „@“ internetovou doménu, která obsahuje název podniku. Při přehlcování emailové schránky dochází k přehlížení důležitých doručených zpráv.
- Webové stránky a sociální sítě – Vzhledově by měly být přehledné, reprezentativní, snadno přístupné a graficky upravené. Měly by obsahovat aktuální informace a kontakty pro budoucí spolupráci s potenciálním spotřebitelem. Firmy se snaží udržovat krok s moderní dobou a zřizují si účty na sociálních sítích, kde rozšiřují svůj kontakt s veřejností i zaměstnanci.
- Telefonní spojení – V kancelářích jsou zaváděny telefonní linky pro rychlejší spojení a přenos faxu. Používají se také SMS zprávy, videohovory, telefonní hovory na osobním i pracovním telefonním zařízení. Slouží k operativní komunikaci a navazování distančního kontaktu. V některých firmách bývá benefitem vlastnit firemní telefon bez ohledu na typ pracovní pozice.

3.4 Způsoby zjištění funkčnosti interní komunikace

K hodnocení efektivity procesu vnitropodnikové komunikace lze nechat provést průzkum nebo audit. Vedoucí představitelé firmy tak získají přehled o aktuálním stavu interní komunikace. Zařazena by měla být pravidelnost kontroly či přezkoumání, zda došlo k posunu v interní komunikaci.

3.4.1 Průzkum

Dle Kovaříkové (2016, s. 62-63) je dotazníkový průzkum levnější alternativou, kterou lze provádět interním zaměstnancem ideálně s časovým odstupem jednoho roku. K zjištění aktuálního stavu interní komunikace je zapotřebí příprava otázek k získání potřebných odpovědí. Před průzkumem se doporučuje si stanovit a dobře rozvrhnout časový harmonogram plánu včetně postupů realizace.

Úspěšnost průzkumu může být zvýšena díky včasné informovanosti pracovníků o chystaném přezkoumání a správně zvoleném komunikačním nástroji, přes který bude probíhat sběr dat. Se zjištěnými výsledky by mělo být seznámeno vedení i respondenti.

3.4.2 Audit

Efektivnější a zároveň finančně nákladnější variantou je kontrolní audit provozovaný externí auditorskou společností. Výhodou prováděné kontroly je nestrannost a mlčenlivost externích auditorů.

K prozkoumání účinnosti komunikace se využívá dotazníkové šetření v kombinaci s kvalitativními a kvantitativními metodami výzkumu. Výsledkem auditu jsou doporučení, opatření v oblasti technologií, komunikačních dovedností, kvalifikace zaměstnanců i využití zdrojů (Kovaříková, 2016, s. 60-64).

Armstrong (2015, s. 521-522) popisuje průběh auditu v několika krocích:

- Přípravná fáze – rozbor organizační struktury, informačních toků, prostředků a kanálů
- Realizační fáze – výzkumné šetření zaměstnanců o znalosti firemních cílů a pravidel
- Hodnotící fáze – příprava a prezentování zjištěných neshod s doporučením na zlepšení
- Monitoring – kontrola zavedených změn a jejich výsledků

3.5 Funkční interní komunikace

Nejdůležitější činností ve firmě je komunikace, která závisí především na manažerech. Správně plněná úloha manažera je považována tehdy, pokud vytváří vhodné pracovní podmínky svým podřízeným.

Podle Langerové (2014, s. 20-21) vnitrofiremní komunikaci lze označit za funkční s pomocí několika podmínek, například zaměstnanci jsou seznámeni s firemními cíli, změnami a názory vedení. V pracovním prostředí jsou podpořeny formální a neformální vztahy, posilují se kolektivní vztahy, nadřízený zná schopnosti svého týmu a dohlíží nad jejich prací, všichni členové znají svou úlohu práce a cíle týmu, ujišťování se oboustranného pochopení, poskytování zpětné vazby, vzájemná informovanost, neužívání autoritativního chování a důraz je kladen na loajalitu.

Kovaříková (2016, s. 70-79) uvedla několik předpokladů pro úspěšnou interní komunikaci:

- Komunikační standardy – Organizací stanovené závazné postupy regulující komunikaci během opakujících se situací. Při jejich dodržování lze zvýšit celkovou kvalitu a efektivnost vnitropodnikové komunikace. Příkladem komunikačních standardů je způsob hodnocení pracovníků, způsob vedení porady, informování o výsledcích hospodaření a komunikace s nadřízeným a podřízeným.
- Zpětná vazba – Zpětná reakce je předpokladem úspěchu komunikace a efektivního řízení, a proto by měla fungovat oboustranně jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele.
- Komunikační mix – Optimálně zvolený komunikační mix je předpokladem pro funkční komunikaci a naslouchání zaměstnancům. K jeho vytvoření je potřeba realizovat rozbor cílových skupin, kanálů a účinnosti komunikace s posouzením přiměřenosti vynaložených prostředků. Výsledkem je vytvořený výkonný systém, v němž je na všechny cílové skupiny působeno skrze funkční a efektivní kanály.
- Příklad a schopnosti manažera – Celá firemní komunikace je závislá na manažerech a ovlivněna jejich přístupech k ní. Přinášejí do týmu firemní strategii, vize, mise a prosazují uskutečňování cílů firmy, a proto musí jít příkladem.

- Komunikační balíčky – Obsahuje podpůrné dokumenty sloužící pro využití během komunikace v interním nebo externím prostředí firmy. Zahrnuje balíček pro obchodníky, manažery, pracovníky HR či nové zaměstnance.
- Informace o firmě a její situaci – Pracovníci by měli být informováni o firemním stavu, aby se udržela jejich angažovanost a pocit být součástí firmy. V opačném případě dochází u lidí ke vzbuzení nejistoty a nezájmu.
- Otevřená komunikace – Je naprostým základem interní komunikace. Spočívá v upřímnosti, včasné informovanosti a pravdivosti poskytovaných informací.

3.6 Nefunkční interní komunikace

Interní komunikace bývá ve firmách často podceňována. Pokud přestane fungovat, dokáže nepříznivě ovlivnit pracovní vztahy i chod společnosti.

3.6.1 Příčiny

Kovaříková (2016, s. 95-110) zmiňuje důvody zapříčiňující nefunkčnost interní komunikace, která může být vyvolána nedostatečnou finanční podporou, nekvalitními vztahy mezi zaměstnanci, špatným manažerským vzorem pro své okolí, zatajováním problémů, úbytkem otevřené komunikace, zadržováním informací, dezinformacemi, nefungující zpětnou vazbou, sloučením nebo stěhování firmy, osobními a příbuzenskými vztahy na pracovišti, nejasnou organizací i nadměrným používáním technologií.

Nejčastějšími nedostatky českých firem zapříčiňující omezení informovanosti v interním prostředí, bývá například nedostatek času, málo finančních prostředků a pracovníků zaměřujících se na komunikační prostředí uvnitř firmy, špatně nastavené procesy, slabá podpora managementu a nedostatečné vědomosti v oblasti interní komunikace.

3.6.2 Následky

Kovaříková (2016, s. 7-12) uvádí, že pokud je vnitropodniková komunikace nefunkční, nepříznivě ovlivňuje interní veřejnost i ekonomiku firmy. U zaměstnanců nastává demotivace, nerozhodnost, vyšší fluktuace, ukončování pracovních poměrů ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, projevuje se neochota spolupráce, přibývá nemocnost a ubývá angažování. Až 87 % pracovníků je podle výzkumu neangažovaných kvůli nefunkční interní komunikaci.

3.7 Krizová interní komunikace

Funkční vnitropodniková komunikace by měla být zajištěna i během krizové situace, která může být vyvolána nečekanou událostí.

3.7.1 Prevence

Preventivní opatření podle Tomandla et al. (2020, s. 22-23) dokážou problémovou událost zvládnout lépe než náhlá reakce na existující problém. Každý podnik by měl mít sestavený krizový tým, jehož velikost a týmové složení by bylo přizpůsobeno jeho velikostí. Zpravidla jeho součástí bývá zástupce nejvyššího managementu.

Krizový tým musí jednat rychle, informovat interní veřejnost o vzniklé situaci osobně nebo je kontaktovat přes komunikační prostředky.

3.7.2 Akutní situace

Podle Kovařikové (2016, s. 92) v případě výskytu nepříznivé události je potřebná rychlá reakce. Je nutné otevřeně a pravdivě informovat podřízené o aktuální nevyžádané situaci, co je potřeba řešit a jaké budou následující postupy. Zvláště v podnicích s více organizačními jednotkami by krizový tým měl všechny podřízené současně informovat, aby se předešlo dezinformaci sdělení mezi zaměstnanci.

Vzniklá krize může být vyvolána nečekanou událostí, katastrofou, útokem zvenčí, útokem zevnitř, morálním selháním, ignorací, spotřebitelskou nespokojeností, nedbalostí nebo dezinformacemi (Tomandl et al., 2020, s. 23).

4 Vlastní práce

Pro zkoumání interní komunikace s cílem posoudit stávající stav a navrhnout vhodná řešení pro její zlepšení, byla vybrána česká akciová společnost zaměřující se na komplexní realizaci ocelových konstrukcí. Z důvodu zachování anonymity si společnost nepřála být jmenována v celém rozsahu části vlastní práce. Pro zajištění diskrétnosti vybraného subjektu je ve vlastní práci používáno označení Firma XY.

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Firma XY je jednou z prvních porevolučních akciových společností ve stavebnictví působící na trhu od roku 1990. Během své působnosti na trhu získala několikrát ocenění „Českých 100 nejlepších“ v kategorii stavebnictví a doprava.

Primárním předmětem podnikání Firmy XY jsou ocelové konstrukce, v nichž podniká od roku 1990. Na počátku roku 1995 rozšířila své zaměření o inženýrské a dodavatelské služby. Firma XY začala později nabízet i služby spočívající v provádění prohlídek ocelových konstrukcí a diagnostik staveb.

Do vedlejší činnosti podnikání patří vývoj a prodej softwaru, příprava a realizace developerských projektů určených k prodeji, dodávky staveb s nosnou ocelovou konstrukcí, vnášení a měření předpětí do ocelových konstrukcí, diagnostika ocelových konstrukcí a opracování trojdimenzionálních tvarových výrobků z hutních materiálů.

Hlavní sídlo Firmy XY se nachází v hlavním městě Praha. Aktuální počet pracovníků je 104 osob. Zaměstnanci na hlavní pobočce řeší nejčastěji administrativu, obchodní záležitosti se zákazníky, objednávky zakázek a projektování ocelových konstrukcí.

Ocelová výroba je umístěna v závodě v Teplícih, kde je proces tvorby produktů v souladu se standardy norem a schválenými postupy svařování. Zaměstnanci vykonávající práci s ocelovými konstrukcemi ve výrobních halách jsou držiteli potřebných profesních oprávnění. Ve výrobních halách jsou nápomocny mostové jeřáby, CNC stroje, svařovací techniky, průběžné tryskácké zařízení a hydraulické zakružovačky.

Firemní řídicí struktura je trvale plochá. V čele firmy je ředitel, jemuž jsou podřízeni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, mezi něž patří správní oddělení a sekretariát, finanční oddělení, oddělení projektů, oddělení produktu ocelové konstrukce, oddělení IT, oddělení technické kontroly, oddělení developmentu a výrobní oddělení. Jednotliví vedoucí oddělení nesou odpovědnost za svá oddělení a podřízené. Mezi vedoucí oddělení patří office manager,

finanční ředitel, ředitel produktu, ředitel pro obchod a realizaci staveb, manažer oddělení IT, ředitel vývoje SW, obchodní ředitel pro kvalitu, EMS a BOZP, manažer technické kontroly, produktový ředitel a ředitel výrobního závodu.

4.2 Interní komunikační prostředky

V rámci zjišťování efektivnosti interní komunikace byl proveden průzkum používaných interních komunikačních prostředků v rámci Firmy XY.

Intranet je využíván pro přehlednost ukládaných dokumentů a řízení procesu. Slouží k snadnější orientaci ve velkém množství evidovaných záznamů. Poskytuje bezpečný přenos informací a dat interně i externě. Podporuje řízení procesů, toky elektronických dokumentů, umožňuje schvalování a oběh faktur. K firemním dokumentům mají přístup jen pověřeni zaměstnanci.

Webové stránky spravuje IT oddělení. Dostupné jsou informace o společnosti, nabízených projektech a službách, certifikátech, aktuálních stavbách a proběhlých firemních akcích. Potenciální zaměstnanci mohou nahlédnout do kariérní sekce, kde jsou nabízené pracovní pozice. Přes zveřejněné firemní emailové adresy a telefonní čísla lze kontaktovat recepční, ředitele i vedoucí osoby z jednotlivých oddělení.

Sociální stránky spravuje office manager. Příspěvky slouží pro přehled o aktuálním dění a proběhlých událostech v interním i externím prostředí. Od webových stránek se liší častějšími příspěvky fotografií ocelových staveb, konstrukcí, grafických návrhů a dosažených úspěchů zaměstnanců.

Při formálních schůzích a poradách se diskutuje o chodu firmy, řeší se například získané zakázky a jejich provedení a dochází k přerozdělování úkolů. Účastní se jich vedoucí jednotlivých oddělení a ředitel. Výstupem je záznam ve formě zápisu.

Firemní setkávání probíhají hromadně. V rámci kalendářního roku jsou naplánovány firemní akce pro zaměstnance ze všech oddělení pracující v hlavní budově. Ke konci každého roku se konají vánoční večírky a v letních obdobích eventy.

Nástěnky jsou umístěny na každém patře. Aktuálnost vyvěšených příspěvků má na starosti office manager. Na nástěnkách jsou PR články z odborných tištěných časopisů a fotografie

zdařilých projektů a jiných firemních úspěchů. Příspěvky ve formě fotografií a textů se mění podle potřeb.

Pro komunikaci se zákazníky a spolupracovníky je používán firemní email. V části adresy před znakem „@“ je použito příjmení zaměstnané osoby. Internetová doména nacházející se za znakem „@“ obsahuje název vybrané společnosti, například novak@firmaxy.cz.

Newsletter je používám interně pro pravidelné sdílení informací z výrobního závodu. S měsíční periodicitou se posílá zaměstnancům skrze firemní emailové schránky.

Telefon je k dispozici každému zaměstnanci na jeho kancelářském stole. Lze z něj volat s ostatními zaměstnanci srze specifický kód nebo vyřizovat telefonáty se zákazníky. V rámci benefitů mohou využívat firemní mobilní zařízení všichni vedoucí a ředitel.

4.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem

V rámci tvorby vlastní práce byl proveden polostrukturovaný rozhovor za účelem sběru informací. Rozhovor probíhal osobně s vedoucím pracovníkem oddělení a byl převážně veden z připravených otázek a zároveň doplněn otázkami, které vyplynuly z odpovědí během rozhovoru.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jakým způsobem vedoucí pracovník interně komunikuje se svými podřízenými.

4.3.1 Otázky k rozhovoru

1. Jaký je aktuální počet zaměstnávaných osob ve Vaší firmě? Kolik osob zaměstnáváte ve Vašem oddělení?
2. Jaké komunikační prostředky v rámci interní komunikace používáte?
3. Jaké komunikační prostředky nejčastěji používáte v rámci komunikace se svými podřízenými?
4. K čemu a s kým používáte formální a neformální komunikaci?
5. Uvítal/a byste nějaký nový komunikační nástroj ve firmě?
6. Jak a k čemu využíváte přímou a nepřímou komunikaci?
7. Seznamujete své podřízené o firemní vizi, misi, strategii a kultuře?
8. Zadáváte úkoly svým podřízeným?

9. Jaké komunikační prostředky jsou pro Vás ve firmě nejefektivnější pro zadávání úkolů?
10. Jaké potřebné informace sdělujete zaměstnancům při zadávání práce či úkolu?
11. Jste ochotný/á pomoci podřízenému s Vámi zadanou prací?
12. Informujete podřízené o změnách týkající se firemního prostředí?
13. Dostáváte zpětnou vazbu od svých podřízených?
14. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od podřízených přes elektronické komunikační prostředky? (email, telefon, intranet)
15. Dostal/a jste někdy zpětnou vazbu týkající se interní komunikace?
16. Provádíte kontrolu interní komunikace? Jakým způsobem a jak často?
17. Jsou s vámi pořízení ochotni spolupracovat v rámci průzkumu kontroly interní komunikace?
18. Setkal/a jste se někdy s krizovou situací? Jak jste ji řešil/a formou interní komunikace?

4.3.2 Zhodnocení rozhovoru s vedoucím pracovníkem

Dotazovanou osobou byl ředitel, jenž má na starosti oddělení produktu a projektu.

Z rozhovoru vyplývá, že ve vnitropodnikovém prostředí jsou primárně využívány komunikační prostředky, jako jsou porady, intranet, nástěnky, firemní a osobní setkávání, newslettery, firemní emaily, sociální sítě, webové stránky a telefony. Z nichž nejpoužívanějšími prostředky pro sdělování informací podřízeným jsou osobní setkávání, firemní emaily, zprávy či volání přes telefon a intranet.

Nejefektivnějším komunikačním prostředkem pro zadávání práce podřízeným zvolil osobní setkávání, kdy během jejich průběhu předává informace o požadovaném zpracování úkolu, k němuž patří rozsah zadání, způsob vypracování a termín vyhotovení.

Vedoucí oddělení by jako nový komunikační nástroj uvítal chatbot na webových firemních stránkách, který by pomohl zákazníkům s hledáním potřebných informací. Dále by mohl být nápomocen při náboru zaměstnanců. Jinak je vedoucí oddělení s využívanými komunikačními nástroji spokojený.

Zaměstnance po náboru seznamuje s firemní vizí, misí, kulturou i strategií. V rámci komunikace se svými podřízenými používá různé formy komunikace, mezi něž patří přímá a nepřímá komunikace či formální a neformální komunikace. Nejčastěji používá přímou komunikaci pro zadávání úkolů svým podřízeným. Nepřímou komunikaci používá pro

rozesílání zpráv a dokumentů skrze hromadnou firemní emailovou poštu nebo SMS zprávy přes telefon. Formální komunikaci hlavně využívá pro komunikaci s nadřízeným, zákazníky, potencionálními zaměstnanci a dalšími osobami, kdy používá formu vykání. Neformální komunikaci používá během komunikování s podřízenými pro udržení osobního vztahu, ale jen pokud došlo k nabídce tykání podle pravidel firemní etikety.

Za dobu vykonávání pracovní pozice se setkal se zpětnou vazbou na firemně využívané komunikační prostředky, čímž bylo zapotřebí vysvětlit dotazovanému obsah sdělené zprávy skrze emailovou poštu nebo osobní setkání podle potřeby.

Vedoucí pracovník provádí jednou do roka průzkum interní komunikace formou dotazníkového šetření určeného pro zaměstnance, aby měl představu o jejich spokojenosti, funkčnosti komunikace a užívaných komunikačních nástrojích. Návratnost dotazníku hodnotí jako vysokou.

Firma se již v minulosti setkala s krizovou situací, kdy vedoucí kontaktoval své podřízené ohledně naskytnuté krize prostřednictvím telefonu a hromadného emailu. Tyto elektronické komunikační nástroje byly pro rychlé předávání informací neefektivnější. Dále uvedl, že se ve firmě zatím neseťkali se zneužitím zveřejněných údajů.

4.4 Dotazníkové šetření u zaměstnanců

Ve vlastní práci bylo provedeno v rámci vybrané organizace anonymní dotazníkové šetření za účelem sběru informací od zaměstnanců oddělení produktu a projektu. Dotazník se skládal celkem z 22 otázek, z nichž 21 bylo uzavřených a 1 otevřená. U většiny otázek mohli respondenti vybírat z odpovědí ano, spíše ano, spíše ne, ne a jiné nebo vybírat z odpovědí ano či ne. Dotazník byl rozeslán elektronicky 28 zaměstnancům na jejich firemní emailové adresy se stanovenou čtrnáctidenní maximální dobou pro jeho vyplnění. Po uplynutí stanovené doby bylo zjištěno, že dotazník vyplnilo 21 zaměstnanců. Návratnost dotazníkového šetření tedy činila 75 %.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda funguje interní komunikace mezi vedoucím a jeho zaměstnanci v rámci vybraného oddělení.

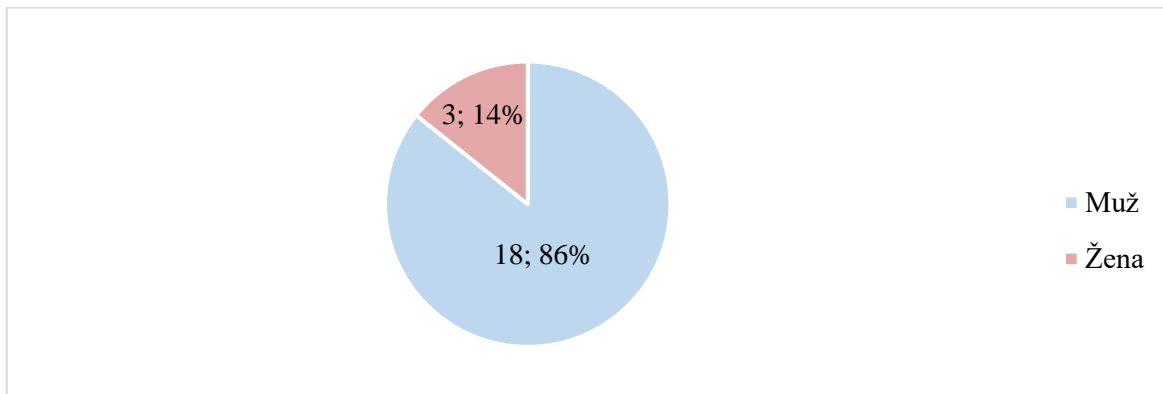
Zhodnocení dotazníkového šetření u zaměstnanců

Dotazníkové šetření se skládá ze 4 částí, kterými jsou informace o respondentech, využívané interní komunikační prostředky, komunikace mezi nadřízeným a podřízenými a souhrnné otázky.

Část 1 – Informace o respondentech

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví? (jedna odpověď)

Graf 1: Pohlaví respondentů



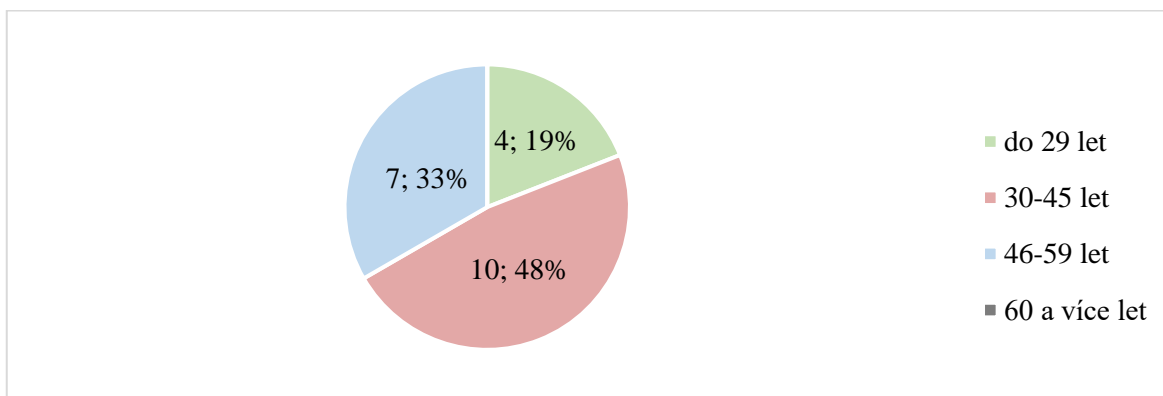
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Do dotazníkového šetření se zapojilo 21 respondentů. Zúčastnily se 3 ženy (14 % z celkového počtu) a 18 mužů (86 % z celkového počtu). Je patrné, že počtem převažují muži nad ženami.

Převažující počet zaměstnanců mužského pohlaví je ovlivněn druhem odvětví. V odvětví stavebnictví jsou muži častějšími zaměstnanci než ženy (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2023).

Otázka 2: Kolik je Vám let?

Graf 2: Věkové kategorie respondentů



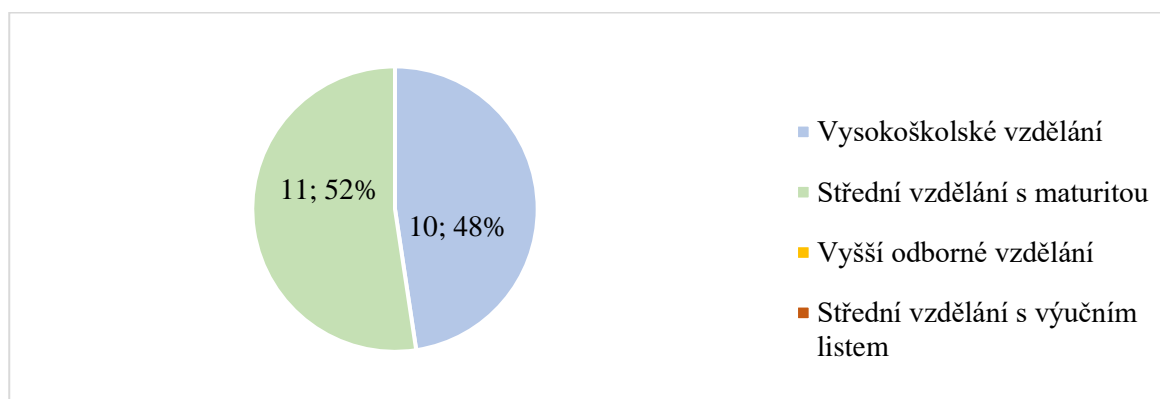
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Respondenti byli rozděleni podle věku do pěti kategorií. Nejpočetnější kategorií dotázaných respondentů byli lidé ve věkové kategorii 30-45 let a tvořili 48 % (10) z celkového počtu. Druhou nepočetnější skupinu tvořili zaměstnanci v rozmezí 46-59 let, kteří činili 33 % (7). Ve třetí skupině byli lidé ve věku do 26 let, kterých bylo 19 % (4). Žádný z respondentů nezvolil věkovou kategorii 60 a více let. Z odpovědí vyplývá, že nejčastěji zaměstnanými lidmi jsou ve věkovém rozpětí 30-45 let.

Lidé se zkušenostmi jsou ve firmách cenným zdrojem lidského kapitálu. Avšak osoby nad padesát let jsou často propouštěni ze zaměstnání ze strany zaměstnavatele, i když mají nejvíce zkušeností (Sulek, 2013).

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (jedna odpověď)

Graf 3: Vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

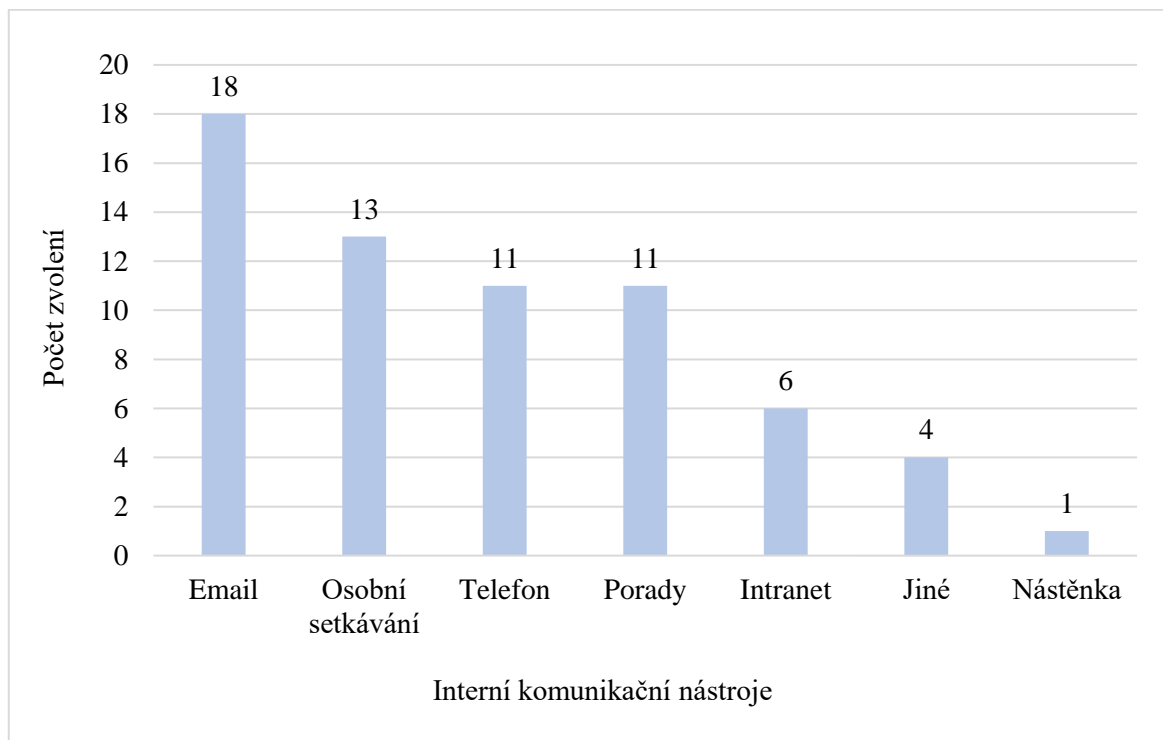
Z celkového počtu 21 respondentů zvolilo 52 % (11), že jejich nejvyšším dokončeným vzděláním je střední vzdělání s maturitou. Zbylých 48 % (10) respondentů zvolilo vysokoškolské vzdělání. Žádný respondent nezvolil z výběru vyšší odborné vzdělání, střední vzdělání s výučním listem ani základní vzdělání. Z odpovědí vyplývá, že jsou v oddělení zaměstnány osoby s dokončeným vysokoškolským vzděláním a středním vzděláním s maturitou.

Pro zaměstnání v tomto odvětví je povinností mít vzdělání ve stavebnictví. Firma z tohoto důvodu zaměstnává osoby se středním vzděláním s maturitou a osoby s vysokoškolským vzděláním. V České republice je nejčastěji dosaženým vzděláním střední vzdělání s maturitou (Sčítání 2021, 2024).

Část 2 - Využívané interní komunikační prostředky

Otázka 4: Jaké komunikační nástroje nejčastěji používáte pro interní komunikaci? (více odpovědí)

Graf 4: Nejpoužívanější interní komunikační nástroje



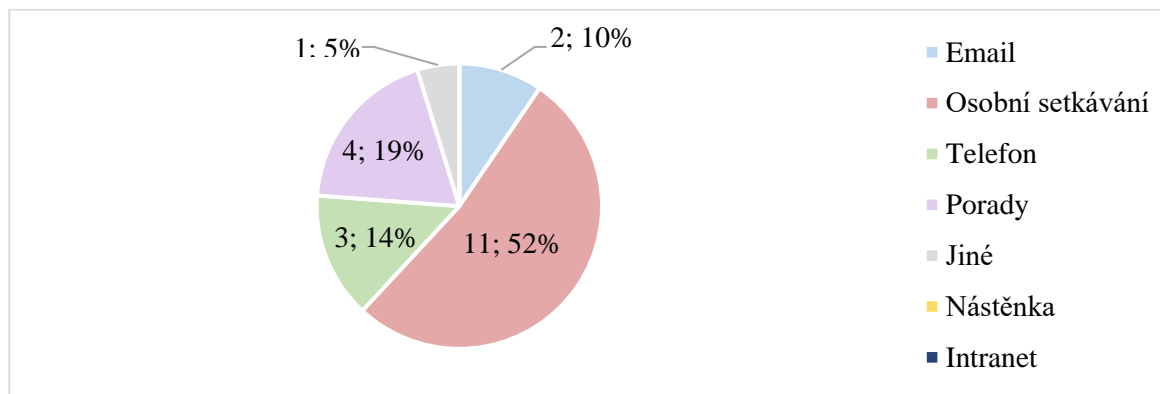
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z grafu je patrné, že interně nejvyužívanějším komunikačním nástrojem je email, jenž zvolilo 18 lidí. Druhou nejpočetnější odpovědí se stalo osobní setkávání osob, kterou vybralo 13 osob. 11 osob zvolilo telefon, 11 respondentů vybralo porady, 6 osob intranet, 4 osoby jiné a 1 respondent nástěnku. Z výběru „Jiné“ 3 respondenti napsali newsletter a 1 respondent sociální stránky. Z odpovědí lze vyvodit, že zaměstnanci upřednostňují emailovou poštu a osobní setkávání.

Emailová pošta se často upřednostňuje díky rychlosti ve sdílení informací. Emailová pošta je vhodná pro rychlou komunikaci interně i externě. Nedochozí k fyzickému kontaktu, tudíž se neverbální faktory chování z napsaných zpráv nedají posuzovat. Emailová pošta zaručuje, že adresát si přijatou zprávu může kdykoliv zobrazit či uložit soubory z příloh. Emailová zpráva je v případě potřeby kdykoliv dohledatelná (Kovaříková, 2016, s. 53).

Otázka 5 - Jaký interní komunikační prostředek je pro Vás nejefektivnější? (jedna odpověď)

Graf 5: Nejefektivnější interní komunikační prostředek



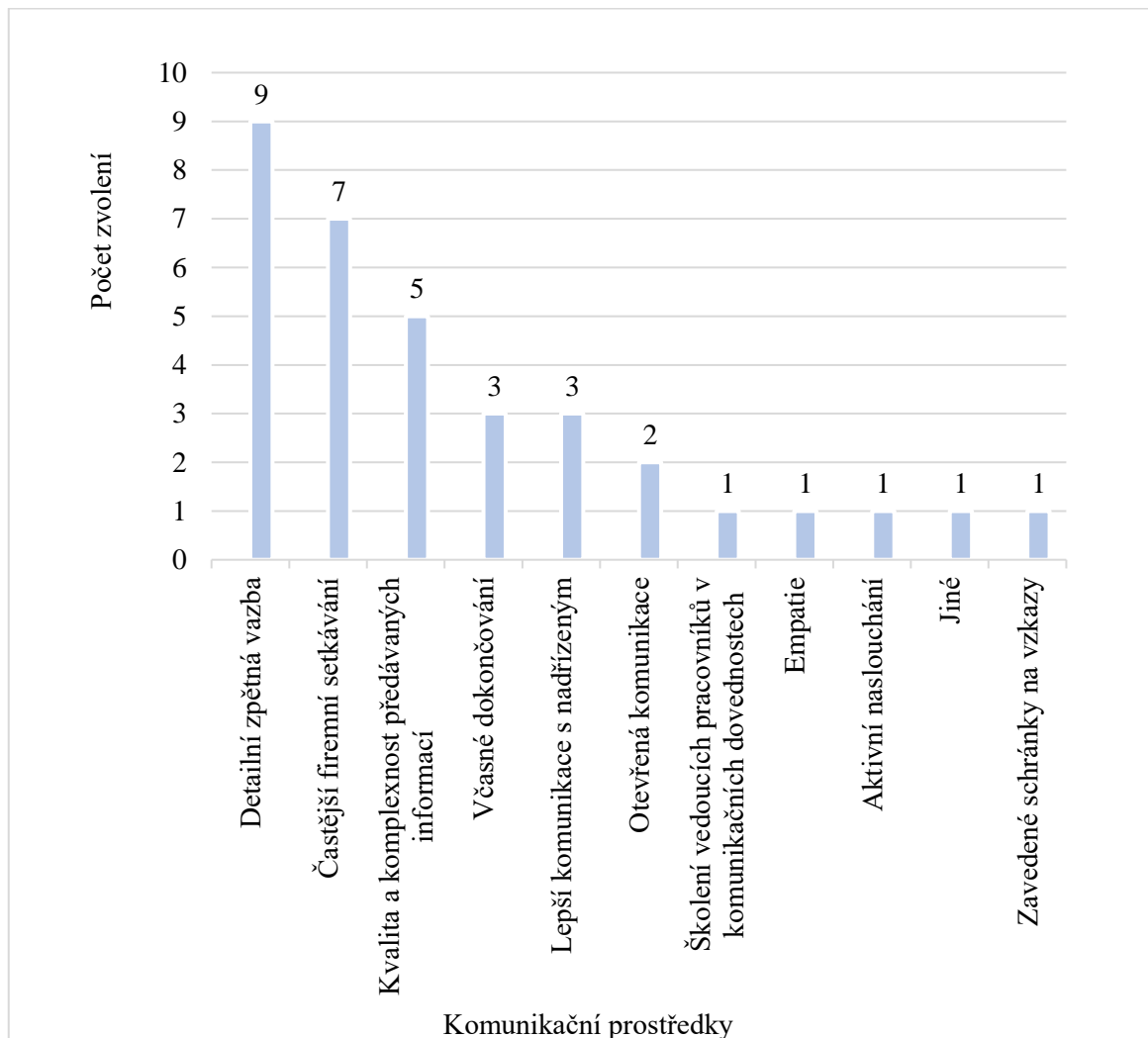
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z celkového počtu 21 respondentů odpovědělo 52 % (11), že nejefektivnějším komunikačním prostředkem je osobní setkávání. 19 % (4) osob uvedlo porady, 14 % (3) respondentů telefon, 10 % (2) respondentů email, zbylých 5 % (1) zvolilo odpověď „Jiné“, kde specifikovanou odpovědí byl newsletter. Nikdo z respondentů nezvolil nástěnku ani intranet za nejefektivnější komunikační prostředek.

Osobní setkávání může zaručit vyšší efektivitu komunikace. Nejčastěji probíhá fyzicky, mezilidský kontakt je intenzivnější a lze zachytit i projev neverbální komunikace. Lidé si během setkávání vyměňují názory a lépe si umějí porozumět. Osobní setkávání ve firemním prostředí bývá nejdůležitějším kanálem (Kovaříková, 2016, s. 56).

Otázka 6 – Co byste navrhoval/a zlepšit z oblasti interní komunikace u Vás ve společnosti? (více odpovědí)

Graf 6: Návrhy na zlepšení oblastí interní komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Zaměstnanci s 9 hlasy odpověděli, že by nejvíce navrhovali zlepšit detailní zpětnou vazbu. S počtem 7 hlasů se umístilo častější firemní setkávání, s 5 hlasy by byla požadována kvalita a komplexnost předávaných informací, s 3 hlasy včasné dokončování či lepší komunikace s nadřízeným a s 2 hlasy otevřená komunikace. S nejmenším počtem 1 hlasu se umístila empatie, aktivní naslouchání, jiné a zavedení schránky na vzkazy. Odpověď „Jiné“ zahrnovala zvýšení motivace. Z odpovědí vyplývá, že největší nespokojenost v rámci interní komunikace je vyvolána nedostatečnou detailní zpětnou vazbou, málo firemního setkávání, požadovanou kvalitou a komplexností předávaných informací.

Nejvíce opomíjená je ve firmách kvalita zpětné vazby. Pro lepší pochopení mezi komunikujícími je potřeba sdělení co nejvíce konkretizovat. Zároveň okamžitá zpětná vazba slouží jako motivační faktor (Urban, 2017, s. 64-65).

Otázka 7 - Uvítal/a byste nějaký nový komunikační nástroj/e ve Vaší firmě? (otevřená otázka)

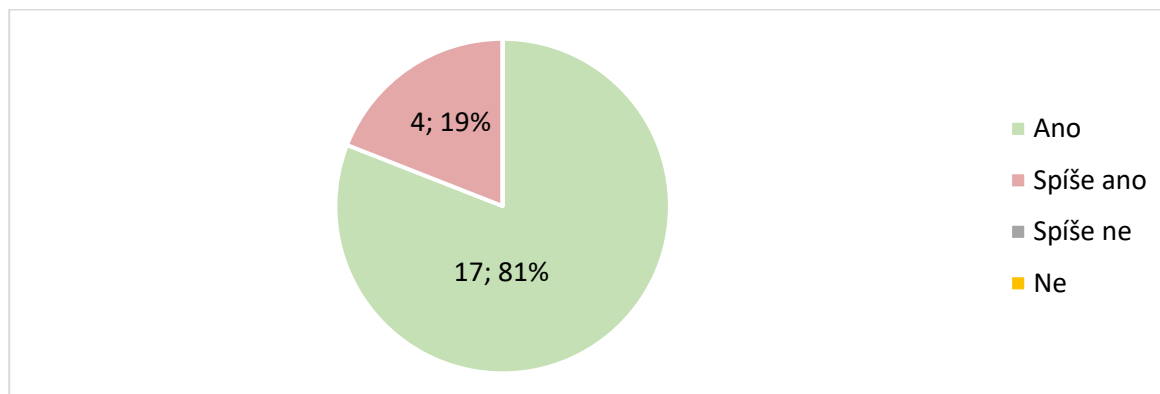
V rámci otevřené otázky mohli zaměstnanci libovolně odpovídat, případně navrhnout nové komunikační nástroje. Z 21 respondentů se 14 vyjádřilo, že další nový komunikační prostředek ve firmě nepotřebují. 3 odpověděli, že nevědí. 4 osoby se rozepsaly a vyjádřily své návrhy, jenž mezi nimi byl chatbot pro usnadnění vyhledávání informací, pravidelné setkávání s vyšším vedením společnosti, větší zapojení aplikace Teams od společnosti Microsoft a větší množství firemních akcí.

Komunikaci ve firmách lze ovlivnit novými komunikačními technologiemi, především elektronickými. Měly by zajišťovat lepší komunikaci, koordinaci, spolupráci, řešit problémy okamžitě a odkudkoliv. Především na povahu a funkci obchodní komunikace má největší vliv digitální věk (Goman, 2018).

Část 3 – Komunikace mezi nadřízeným a podřízenými

Otázka 8 – Byl/a jste seznámen/a s firemní vizí, misí, kulturou a strategií? (jedna odpověď)

Graf 7: Seznámení s firemní vizí, misí, kulturou a strategií



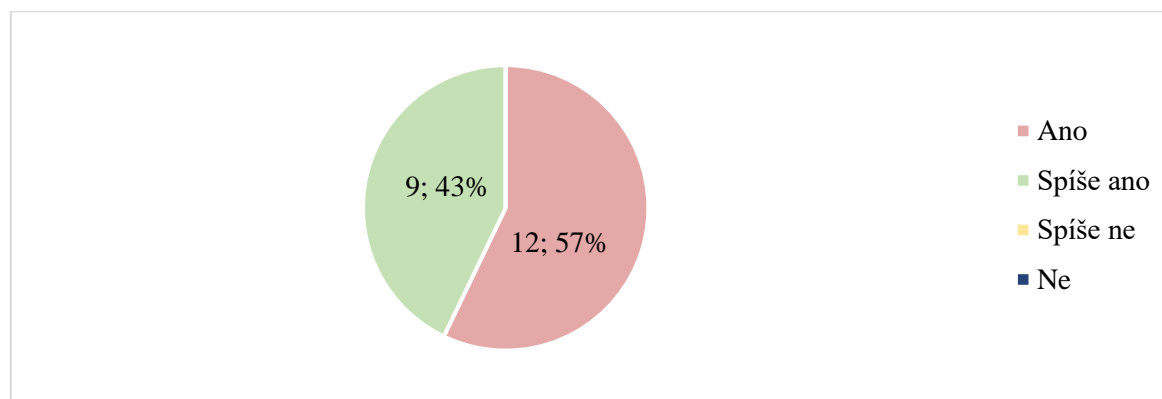
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z grafu vyplývá, že 81 % (17) respondentů uvedlo jako odpověď „ano“. Dalších 19 % (4) respondentů zvolilo jako odpověď „spíše ano“. Žádný respondent nezvolil odpověď „spíše ne“ a „ne“. Znamená to, že zaměstnanci byli seznámeni s firemní vizí, misí, kulturou a strategií.

Seznámení zaměstnanců s firemní vizí, misí, kulturou a strategií je podstatné pro správný chod interní komunikace. Jedná se o informace, které udávají směr a bez nich se funkční vnitropodniková komunikace neobejde (Kovaříková, 2016, s. 13).

Otázka 9 - Dostáváte dostatečné množství informací k výkonu zadané práce? (jedna odpověď)

Graf 8: Příjem dostatečného množství informací k práci



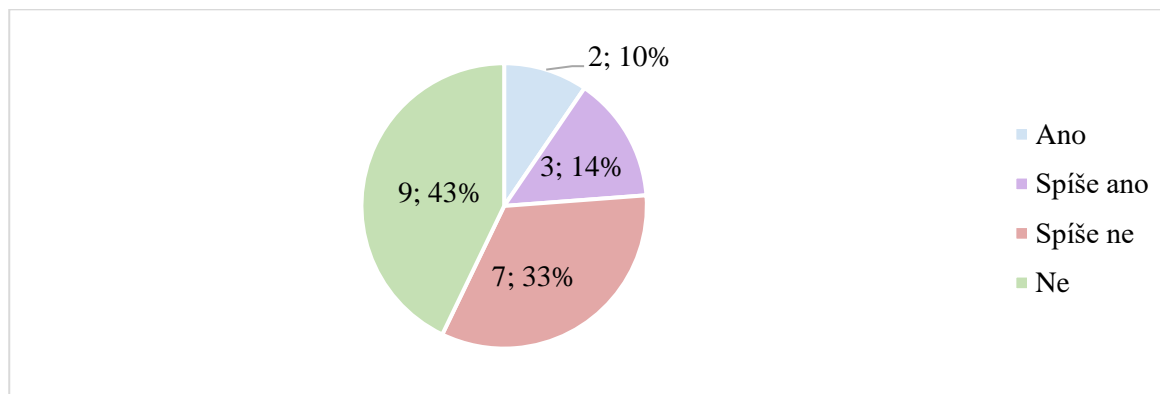
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z grafu vyplývá, že 57 % (12) respondentů uvedlo jako odpověď „ano“. Dalších 43 % (9) respondentů zvolilo jako odpověď „spíše ano“. Žádný respondent nezvolil odpověď „spíše ne“ a „ne“. Znamená to, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni k výkonu zadané práce od nadřízeného.

Důležitou roli při výkonu zadané práce hraje kvalita a dostatek informací. Aby práce mohla být dobře odvedena, je potřeba umět pracovníky dobře delegovat. Delegování napomáhá lepším pracovním výsledkům a zároveň je projevem důvěry manažera v podřízeného. V rámci přenesení práce na podřízené, je potřeba zohlednit jejich schopnosti, znalosti a časovou vytíženost (Jarošová et al., 2015, s. 155).

Otázka 10 - Cítíte se být přehlcen/a informacemi od nadřízeného? (jedna odpověď)

Graf 9: Přehlcení z informací od nadřízeného



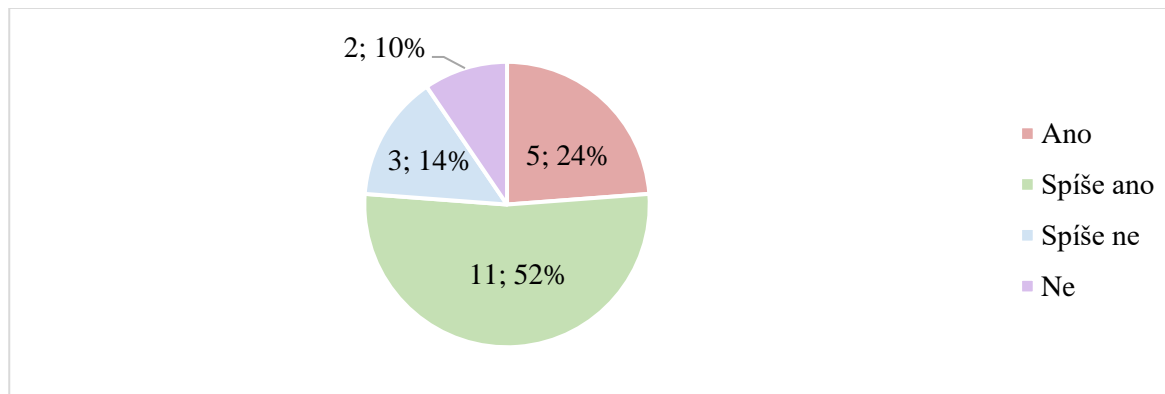
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z grafu je patrné, že 10 % (2) respondentů uvedlo jako odpověď „ano“. 14 % (3) respondentů zvolilo jako odpověď „spíše ano“. Největší počet hodnocení získala odpověď „ne“ od 43 % (9) osob. Druhou nejpočetnější odpovědí bylo „spíše ne“ od 33 % (7). Z odpovědí vyplývá, že se převážná většina zaměstnanců cítí být přehlcena informacemi od nadřízeného, což není efektivní pro jejich práci. Pouze 43 % osob odpovědělo, že se necítí být přehlceni. Toto číslo je příliš nízké.

Přetížení informacemi může vést k neefektivitě výkonu práce. Při nadměrném informování v krátké době dochází k přehlcení a opomíjení informací, například při přehlcování emailové schránky může docházet k přehlížení doručených zpráv. Podstatou je se naučit rychle rozpoznat důležitost informace (Procházka, 2020).

Otázka 11 - Cítíte se být pod tlakem při výkonu zadané práce? (jedna odpověď)

Graf 10: Tlak při výkonu zadané práce



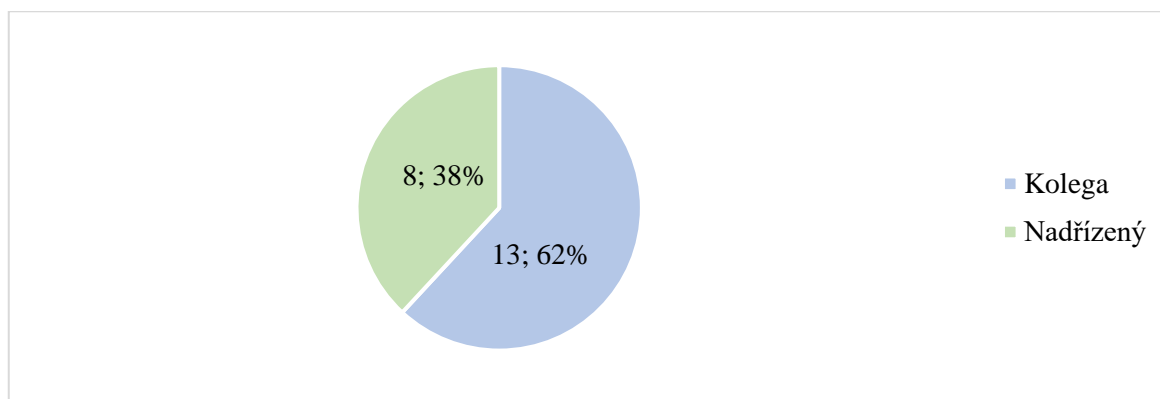
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z grafu vyplývá, že 52 % (11) respondentů uvedlo jako odpověď „spíše ano“. 24 % (5) respondentů zvolilo jako odpověď „ano“. 14 % (3) respondentů odpovědělo „spíše ne“ a 10 % (2) zvolilo „ne“. Z odpovědí zaměstnanců je patrné, že na jejich zadanou práci a výkon je vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele.

Vyvíjený tlak na práci ve větší míře podporuje růst stresu, protože při výkonu práce se často očekává určité pracovní tempo a flexibilita pracovníků (Svobodová, et al., 2015, s. 29).

Otázka 12–V případě nejasností ohledně Vaší zadané práce se nejdříve obracíte na osobu: (jedna odpověď)

Graf 11: Vybraná osoba pro zodpovězení nejasností zadané práce



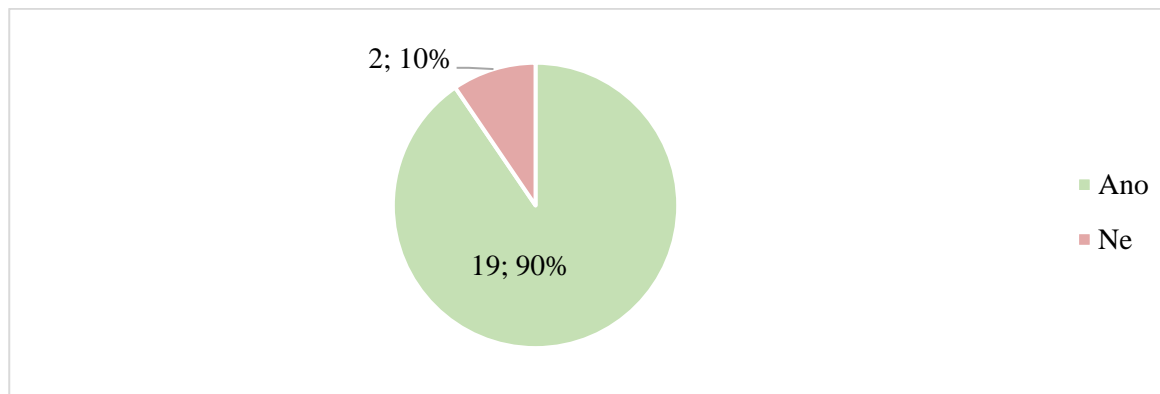
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z celkového počtu 21 dotázaných se 62 % (13) v případě nejasností ohledně zadané práce nejdříve obrací na kolegu a zbylých 38 % (8) se nejdříve obrací na nadřízeného. Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci v případě nejasností ohledně zadané práce upřednostňují kolegu před nadřízeným.

Upřednostnění dotazu na spolupracovníka na stejné pracovní pozici může být důvodem nedostatku informací od vedoucího nebo lepší vztahy s kolegy (Janovcová, 2019, s. 53).

Otázka 13 - Je Váš nadřízený/á ochotný/á pomoci se zadanou prací? (např. lépe vysvětlit, co a jak máte dělat) (jedna odpověď)

Graf 12: Ochota nadřízeného pomoci se zadanou prací



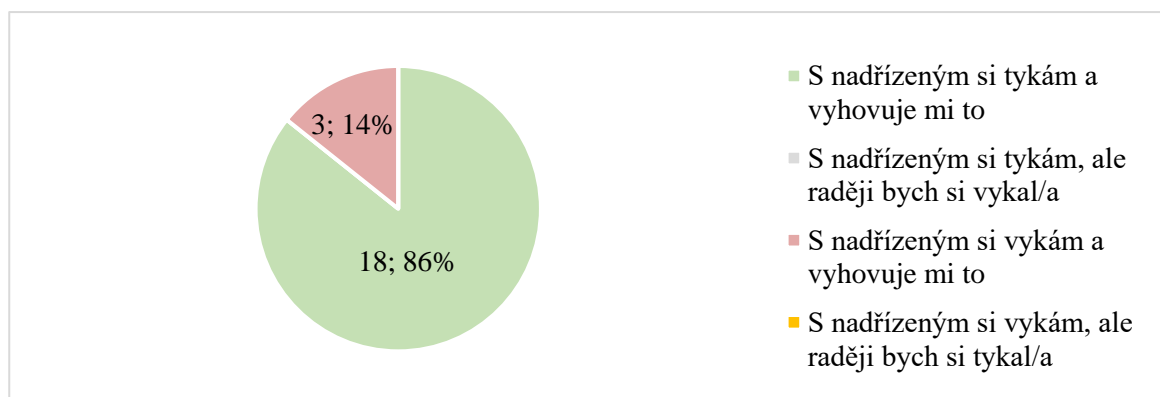
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z celkového počtu 21 dotázaných 90 % (19) zvolilo odpověď „ano“, zbylých 10 % (2) zaškrtnulo „ne“. Z odpovědí je patrné, že nadřízený je ochoten lépe vysvětlit a pomoci většině podřízeným se zadanou prací.

Vedoucí pracovník by měl být ochoten věnovat zaměstnancům čas a pozornost, spravedlivě je hodnotit i odměňovat a projevovat jim uznání za dobře odvedenou práci (Urban, 2017, s. 40).

Otázka 14–S nadřízeným komunikujete formálně (vykání) či neformálně (tykání)? (jedna odpověď)

Graf 13: Formální a neformální komunikace



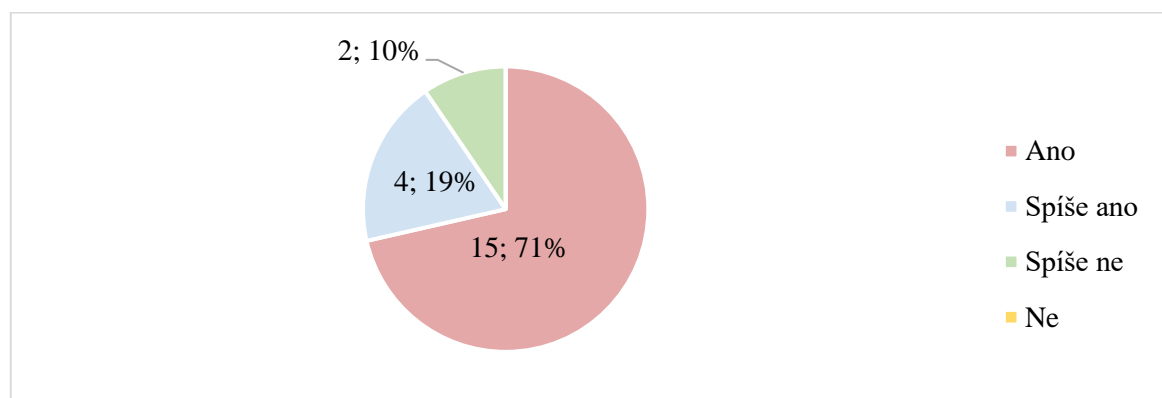
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Nejpočetněji z celkového počtu 21 dotazovaných odpovědělo 86 % (18), že si s nadřízeným tykají a vyhovuje jim to. 14 % (3) zaškrtnulo odpověď, že si s nadřízeným vykájí a vyhovuje jim to. Žádný z respondentů nezvolil „S nadřízeným si tykám, ale raději bych si vykal/a“ ani „S nadřízeným si vykám, ale raději bych si tykal/a. Z odpovědí vyplývá, že se na pracovišti udržují osobnější vztahy mezi nadřízeným a podřízenými.

V minulosti bylo vykájení považováno za samozřejmost v pracovním prostředí. Nejčastěji bylo uplatňováno mezi nadřízeným a podřízeným i mezi kolegy. Postupem času začalo převažovat tykání s důrazem na dodržování společenské etikety (Doskočilová, 2016).

Otázka 15 - Komunikuje s Vámi Váš nadřízený/a otevřeně? (jedna odpověď)

Graf 14: Otevřená komunikace nadřízeného



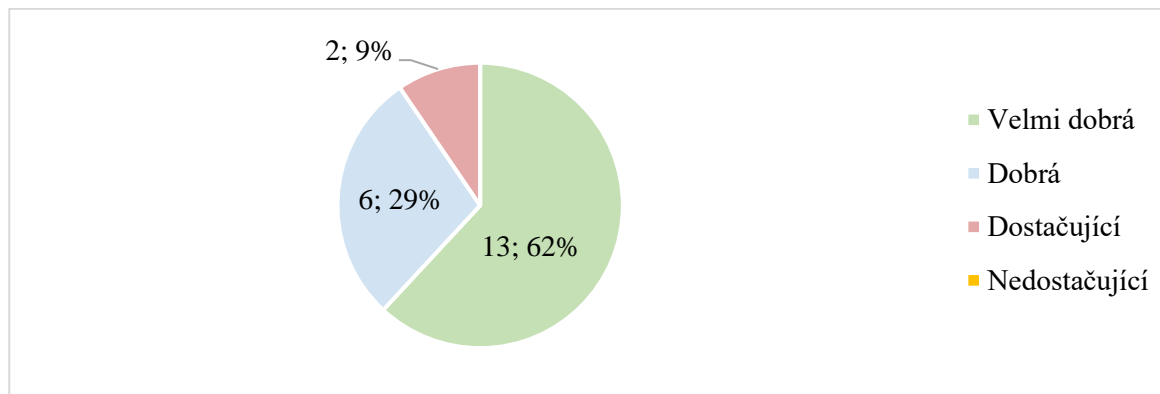
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z grafu vyplývá, že 71 % (15) respondentů uvedlo jako odpověď „ano“. Dalších 19 % (4) respondentů zvolilo jako odpověď „spíše ano“. 10 % (2) odpovědělo „spíše ne“. Žádný respondent nezvolil odpověď „ne“. Znamená to, že nadřízený s většinou zaměstnanců komunikuje otevřeně.

Otevřená komunikace je základem úspěšné interní komunikace. Spočívá ve sdílení pravdivých informací, včasném informování o negativních skutečnostech či změnách na pracovišti. Je založená na dobrých pracovních vztazích a podpoře otevřené komunikace ze strany zaměstnanců i zaměstnavatele (Kovaříková, 2016, s.18).

Otázka 16 - Jak celkově hodnotíte komunikaci s kolegy ve Vašem pracovním týmu? (jedna odpověď)

Graf 15: Hodnocení komunikace s kolegy v týmu



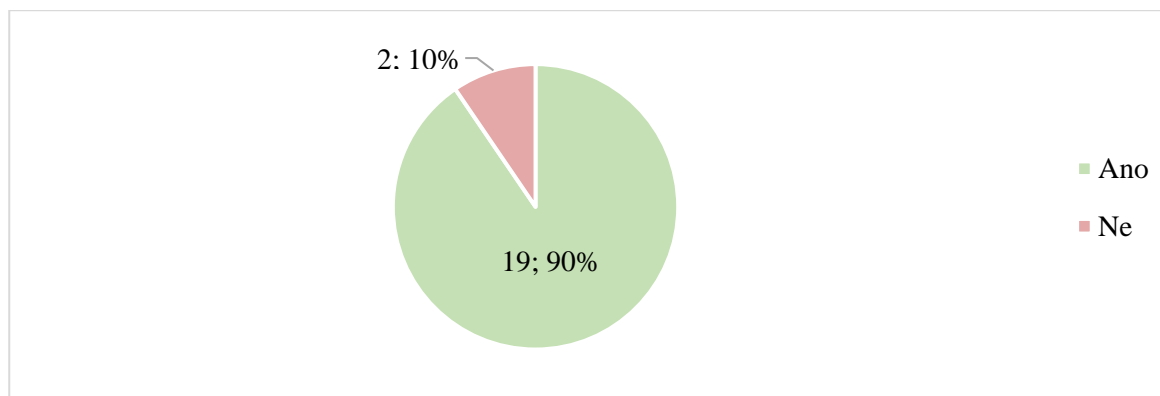
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z celkových 21 respondentů zvolilo 62 % (13) odpověď „velmi dobrá“, 29 % (6) uvedlo „dobrá“, Zbýlých 9 % (2) vybralo jako odpověď „dostačující“. Nikdo nezvolil odpověď „nedostačující“. Z odpovědí lze vyvodit, že zaměstnanci celkově hodnotí komunikaci s kolegy v rámci pracovního týmu převážně pozitivně, avšak s existencí pochybností u 38 % (8) respondentů.

Týmová komunikace je jedním z nejpodstatnějších hledisek součinnosti. Každá osoba zapojená do týmové spolupráce má možnost se v týmu vzdělávat, rozvíjet důvěru a budovat přátelštější vztahy mezi členy (Basu, Faust, 2014, s. 26).

Otázka 17 - Byl/a jste dostatečně informován/a od nadřízeného během výskytu krizové situace? (jedna odpověď)

Graf 16: Informovanost během krizové situace



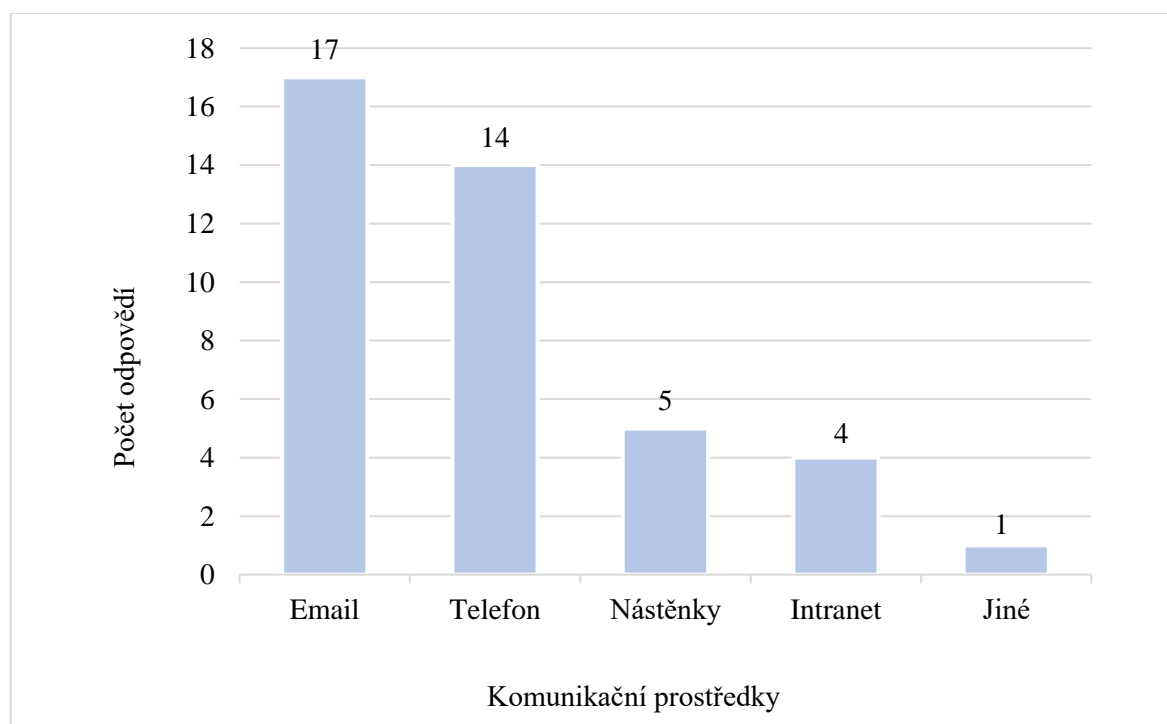
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z grafu je patrné, že z 21 dotázaných zvolilo 90 % (19) odpověď „ano“, zbylých 10 % (2) odpovědělo „ne“. Vybrané odpovědi lze okomentovat tak, že ne všichni zaměstnanci byli od nadřízeného během výskytu krize informováni.

Při výskytu i v průběhu krizové situace by měl zaměstnavatel informovat zaměstnance o způsobu řešení či změnách. Krizi je potřeba řešit co nejrychleji, aby nedošlo k vyšším škodám nebo ohrožení stability firmy. Mezi hlavní parametry krizové interní komunikace patří vhodné načasování, otevřenost, pravdivost a odpovědný přístup vedení (Kovaříková, 2016, s. 91).

Otázka 18 - Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, tak uveďte, jakými komunikačními nástroji jste byl/a v případě krizové situace informován/a. (více odpovědí)

Graf 17: Komunikační nástroje v krizové situaci



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

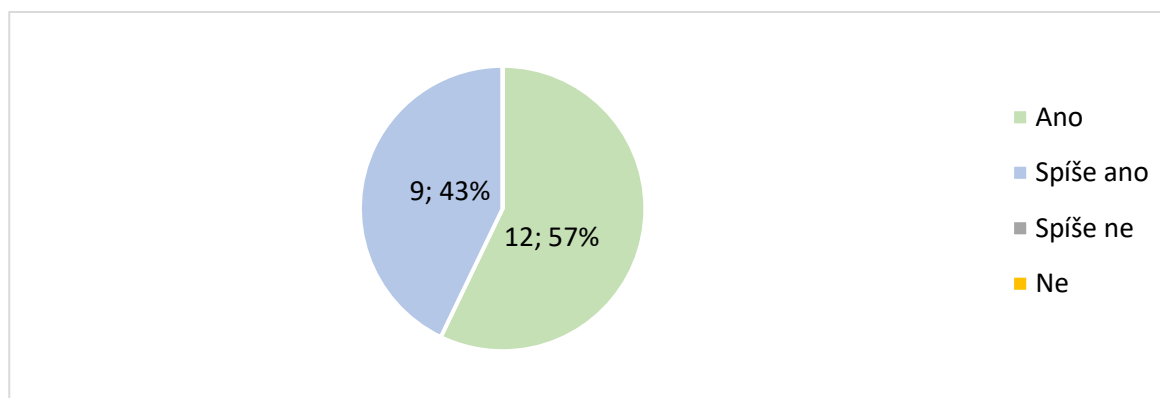
Ze sesbíraných odpovědí lze vyvodit, že 17 zaměstnanců bylo nejvíce informováno emailem, 14 respondentů bylo informováno telefonem, 5 se setkala s informacemi skrze nástěnku, 4 přes intranet a 1 přes jiný komunikační prostředek. Z odpovědí lze vyjádřit, že zaměstnanci byli informováni nejčastěji během naskytnuté krize skrze emailovou poštu a telefon.

Moderní komunikační nástroje a nástroje ovlivnily rychlost a efektivitu podávaných informací. Nejvyužívanějšími prostředky v krizové komunikaci se osvědčily telefon a emailová pošta (Zimola, 2013).

Část 4 – Souhrnné otázky

Otázka 19 - Dochází-li na pracovišti k důležitým změnám, jste o nich včas informován/a? (jedna odpověď)

Graf 18: Informovanost o změnách na pracovišti



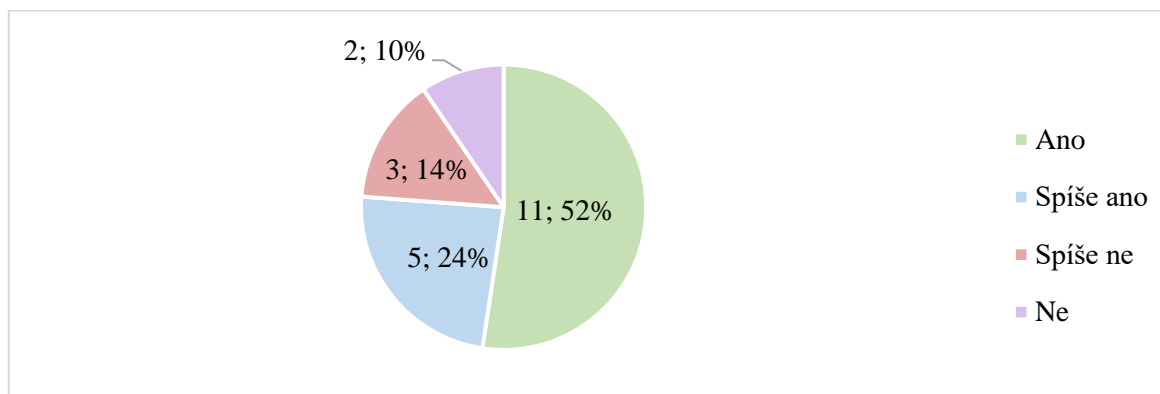
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z grafu je patrné, že 57 % (12) respondentů uvedlo jako odpověď „ano“. Zbýlých 43 % (9) respondentů zvolilo jako odpověď „spíše ano“. Žádný respondent nezvolil odpověď „spíše ne“ a „ne“. Znamená to, že informovanost o změnách na pracovišti je spíše efektivní, ale pouze z 57 %.

Dostatečná informovanost ze strany vedoucího oddělení má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců v rámci interní komunikace a pracovní výkonnost. Vedoucí pracovník by měl informovat o všech podstatných skutečnostech (Depoo et al., 2021, s. 28).

Otázka 20 – Dostáváte zpětnou vazbu v rámci firmy? (jedna odpověď)

Graf 19: Zpětná vazba v rámci firmy



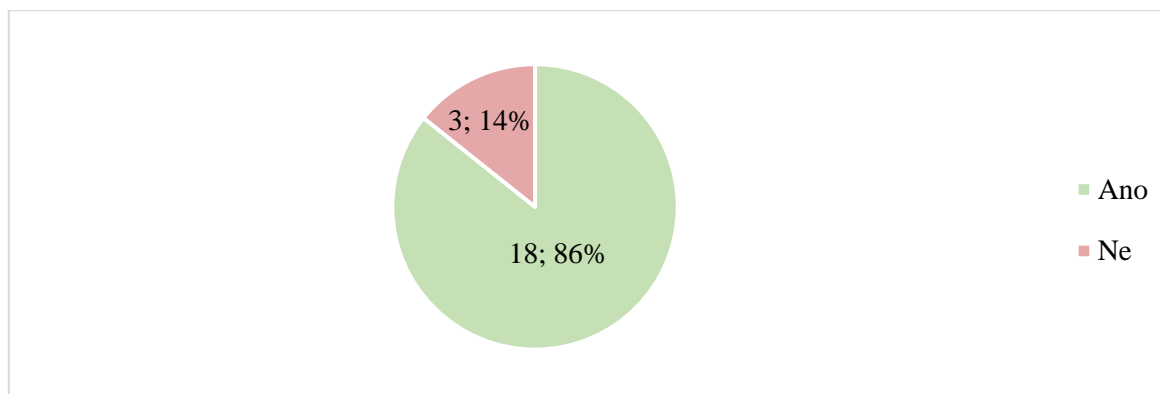
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z grafu vyplývá, že 52 % (11) respondentů uvedlo jako odpověď „ano“. 24 % (5) respondentů zvolilo jako odpověď „spíše ano“. 14 % (3) zvolilo „spíše ne“ a 10 % (2) uvedlo „ne“. Znamená to, že zpětná vazba v rámci firmy nese značné nedostatky.

Zpětná vazba je důležitá pro lepší pochopení mezi komunikujícími osobami, proto by měla fungovat oboustranně. Základem zpětné vazby je popis dané situace. Účelem není poukazování na chyby, ale naopak motivovat k činnostem a povzbuzovat. Pracovník by měl získat představu o tom, zda jeho dosavadní aktivity směřují správným směrem nebo zda je potřeba něco změnit (Urban, 2017, s. 64).

Otázka 21 – Setkal/a jste se někdy ve Vaší firmě s průzkumem interní komunikace (např. průzkum, audit)? (jedna odpověď)

Graf 20: Průzkum interní komunikace



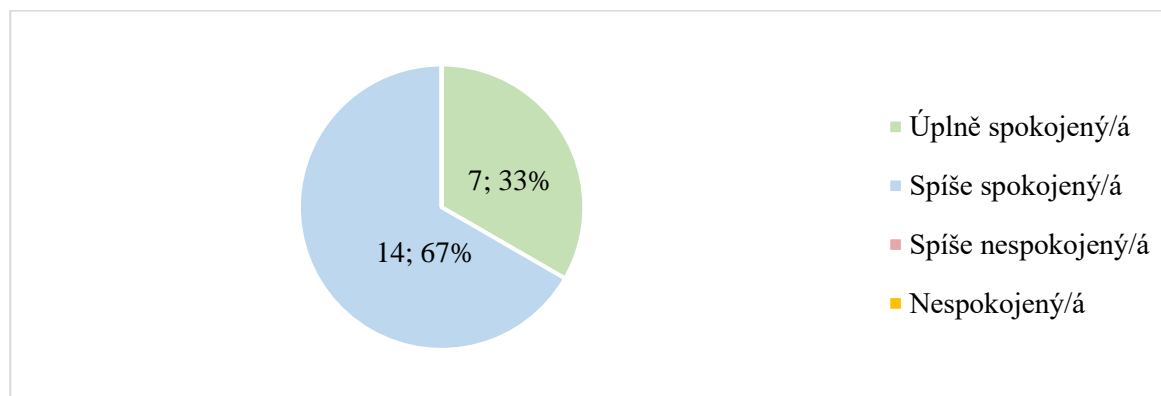
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z celkových 21 dotázaných zvolilo 86 % (18) odpověď „ano“ a 14 % (3) odpovědělo „ne“. Z odpovědí vyplývá, že se většina zaměstnanců setkala s průzkumem interní komunikace v organizaci.

S pomocí průzkumu efektivnosti interní komunikace lze zjistit, jaká je spokojenost zaměstnanců s interními komunikačními prostředky či komunikačními dovednostmi nadřízeného, případně jaké změny by respondenti uvítali. Výsledkem auditu či průzkumu skrze dotazníkové šetření jsou doporučení, opatření v oblastech komunikačních prostředků a dovedností, kvalifikace zaměstnanců i využití zdrojů (Kovaříková, 2016, s. 62-63).

Otázka 22 - Jak jste celkově spokojený/á s interní komunikací ve Vaší firmě?

Graf 21: Spokojenost s interní komunikací



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z celkových 21 respondentů odpovědělo 67 % (14), že je spíše spokojeno. Zbylých 33 % (7) je úplně spokojených s interní komunikací. Nikdo z dotázaných nezvolil odpověď „spíše nespokojený/á“ a „nespokojený/á“. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni s interní komunikací ve firmě.

Funkční interní komunikace je základem úspěchu firmy a spokojených zaměstnanců. Zaměstnanci jsou motivováni lépe pracovat, ubývá nemocnost, zvyšuje se angažovanost a ochota spolupracovat (Kovaříková, 2016, s. 3-5).

4.5 Přehled výsledků z dotazníkového šetření

Pro rozdělení silných a slabých stránek podle interních faktorů, příležitostí a hrozeb podle externích faktorů byla použita SWOT analýza. Při jejím sestavení byly použity získané informace z dotazníkového šetření zaměstnanců a rozhovoru, které byly komparovány s názory autorů odborné literatury a článků. V tabulce č. 2 je sestavena SWOT analýza interní komunikace vybrané organizace.

Tabulka 2: SWOT analýza interní komunikace

	Pozitivní	Negativní
Interní faktory (vnitřní prostředí firmy)	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Přehled o firemní vizi, misi, strategii a kultuře • Otevřená komunikace • Informovanost při výskytu krizové situace • Osobní setkávání • Převaha tykání • Ochota pomoci s úkolem • Dostatečné informace pro práci • Včasná informovanost o změnách 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná detailní zpětná vazba • Vyvíjený tlak na práci • Nižší kvalita a komplexnost informací • Nespokojenost s komunikací v týmu • Malé množství firemních setkávání • Přehlcení informacemi od nadřízeného
Externí faktory (prostředí mimo firmu)	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Chatbot s komplexním přehledem pro potencionální zákazníky a nábor zaměstnanců • Přizpůsobivost novým trendům 	<ul style="list-style-type: none"> • Zneužití zveřejněných údajů • Únik informací o výskytu krize

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Silné stránky

Podle Kovaříkové (2016, s. 13) je seznámení zaměstnanců s firemní vizí, misí, kulturou a strategií podstatné pro správný chod interní komunikace. Z obdržených odpovědí je zřejmé, že pracovníci byli seznámeni s firemní vizí, misí, kulturou a strategií.

Dále Kovaříková (2016, s. 18) uvádí, že otevřená komunikace spočívá v pravdivosti předávaných informací a informovanosti ohledně firemních změn od nadřízeného. Ze strany zaměstnanců byla převážně pozitivně hodnocena otevřená komunikace poskytovaná zaměstnavatelem.

Kovaříková (2016, s. 92) také zmiňuje, že nejdůležitějším faktorem při výskytu krize je čas, kdy je potřeba jednat rychle a informovat podřízené o krizové situaci a postupných řešení. V minulosti se Firma XY již setkala s krizovou situací, při níž značná část respondentů potvrdila, že byla neprodleně informována skrze elektronické komunikační prostředky o naskytnuté situaci a zavedených opatření.

Kovaříková (2016, s. 56) klade důraz na důležitost osobní komunikace, jež spočívá v získávání potřebných informací i vysvětlení a podporuje zapojování se do činností týmu. Ze sběru odpovědí bylo potvrzeno, že osobní setkávání je efektivním nástrojem pro interní komunikaci, jež probíhá na poradách, firemních eventech, pouze mezi zaměstnanci i mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Doskočilová (2016) tvrdí, že v organizacích je běžnější tykání než vykání. Tato skutečnost se potvrdila z odpovědí zaměstnanců i vedoucího, jelikož v jejich oddělení značně převažuje forma tykání. Ve Firmě XY se striktně neklade důraz na vykání, ale spíše si zakládají na osobnějších a přátelštějších vztazích.

Frenzel (2013, s. 87) tvrdí, že při krátkých kontrolách plnění zadaného úkolu, zaměstnavatel může poskytovat při jakýchkoliv naskytnutých překážkách své rady nebo poskytnout svou pomoc. Z odpovědí respondentů je patrné, že zaměstnavatel je ochoten lépe vysvětlit a pomoci většině zaměstnancům se zadanou prací.

Urban (2017, s. 52) říká, že k podpoře dosahování vysokého výkonu zaměstnance je podstatné, aby měl dostatek důležitých informací, které potřebuje pro výkon své práce. Respondenti dostávají od vedoucího pracovníka dostatečné informace pro splnění úkolů.

Podle Depoo et al. (2021, s. 28) má dostatečná informovanost o všech podstatných skutečnostech ze strany zaměstnavatele pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců v rámci interní komunikace a pracovní výkonnost. Z odpovědí je patrné, že včasná a dostatečná informovanost o změnách na pracovišti probíhá úspěšně ze strany vedoucího oddělení.

Slabé stránky

Podle Urbana (2017, s. 64-65) je v organizacích nejvíce opomíjená kvalita a detailnost zpětné vazby. Z průzkumu bylo potvrzeno, že největší negativní vlastností v interní komunikaci se ukázala detailní zpětná vazba. Zaměstnanci postrádají detaily obsažené ve zpětných vazbách.

Dle Svobodové, et al. (2015, s. 29) vyvíjený tlak na práci ve větší míře způsobuje růst stresu, jelikož je při výkonu práce často očekávána určitá výkonnost a přizpůsobivost zaměstnanců. Tímto tvrzením byl potvrzen vyvíjený tlak na práci ze strany zaměstnavatele, který požaduje zadaný úkol vypracovat do určitého data a v požadované kvalitě.

Jarošová et al. (2015, s. 155) zmiňují, že úspěchem dobře odvedené práce je příjem kvalitních a komplexních informací. Odpovědi respondentů ukázaly, že postrádají kvalitní a komplexní informace pro výkon zadané práce.

Podle Basu a Fausta (2014, s. 26) je pro zaměstnance a organizaci důležitá spokojenost s komunikací v týmu. Tento názor byl potvrzen dotazníkovým šetřením, kde zaměstnanci neprojeví úplný souhlas se spokojeností s týmovou komunikací.

Kaiser (2014) zdůrazňuje důležitost firemních setkávání, které podporují kreativitu, zvyšují morálku, vytvářejí lepší i soustředěnější tým a budují vzájemné vztahy. Jak bylo zjištěno, zaměstnanci postrádají větší množství firemních setkávání. Vedení ročně pořádá méně firemních setkávání, než by podřízení shledávali. Zaměstnanci nemají příliš možností se lépe poznat či navázat osobnější vztahy s novými kolegy.

Procházka (2020) uvádí, že přetížení informacemi může vést k neefektivitě výkonu práce. Nadpoloviční část zaměstnanců uvedla, že se cítí být přehlcována informacemi od nadřízeného.

Příležitosti

Burešová (2022, s. 101) uvádí, že chatbot spočívá v automatizované komunikaci v chatovacím okně s robotem, který by odpovídal na otázky z předem nadefinovaných odpovědí. Z odpovědí dotazníkového šetření a rozhovoru by mohl být zaveden chatbot jako nový komunikační prostředek, který by byl dostupný na firemních webových stránkách organizace. Prostředek by nabízel předem nadefinované odpovědi, které by mohly pomoci potencionálním zákazníkům s vyhledáváním potřebných informací o produktech a službách. Skrze chat by bylo možné také provádět nábor zaměstnanců, který by usnadnil práci s výběrem osoby pro určitou pracovní pozici.

Trendy by se měly podle Depoo et al. (2021, s. 95) vyhodnocovat v rámci zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci. Z rozhovoru je patrné, že se Firma XY snaží své jméno propagovat na různých webových i sociálních stránkách a zavádějí se nové komunikační prostředky, které konkurence využívá.

Hrozby

Tomandl (2022, s. 205) tvrdí, že pokud dojde k úniku informací ohledně výskytu krizové situace, uniklá informace přitáhne pozornost externí veřejnosti včetně investigativních reportérů. Firma XY se již v minulosti setkala s krizovou situací způsobenou nevhodným chováním zaměstnance, na kterou musela reagovat novinářům, zejména o jakou osobu se jednalo a jakým způsobem problém vyřeší.

Další možnou hrozbou je podle Kincla (2016) výskyt kybernetických útoků, například zneužití zveřejněných kontaktů a jmen vedoucích pracovníků včetně ředitele, které jsou uvedeny na sociálních sítích i webových stránkách, mohou mít pro organizaci různé dopady. Podle rozhovoru s vedoucím oddělení zatím nedošlo k zneužití firemních údajů z externího prostředí.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Ze sběru odpovědí z dotazníkového šetření zaměstnanců byly navrženy změny na zlepšení interní komunikace, které by mohly pomoci zefektivnit interní komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci v rámci oddělení.

Návratnost dotazníkového šetření činila 75 % (21 respondentů) ze 100 % (28 respondentů). Nižší návratnost může být zapříčiněna přehlcením firemních emailových schránek podřízených, na které byl dotazník rozeslán vedoucím pracovníkem. Doporučením je nepřehlcovat nadbytečnými emaily firemní emailové schránky, aby nedocházelo k přehlížení případných důležitých zpráv.

Podle nejčtenějších odpovědí podřízených je potřeba podávat detailní zpětnou vazbu v rámci interního prostředí, pořádat častější firemní setkávání i předávat kvalitní a komplexní informace pro vypracování zadané práce.

V návaznosti na získané odpovědi je doporučeno se přizpůsobit moderním komunikačním prostředkům a zavést chatbot s předem nadefinovanými odpověďmi pro snazší vyhledávání potřebných informací. Usnadnil by práci s náborem nových zaměstnanců a zároveň by pomáhal externí veřejnosti s vyhledáváním informací o produktech či službách. Odpovědi by musely být nadefinované tak, aby se usnadnil přístup k informacím.

Nepostradatelnou součástí výkonu zadané práce je příjem dostatečného množství informací k výkonu zadané práce, aby všichni měli stejnou možnost plnit zadané úkoly kvalitně a včas. Z odpovědí vyplývá, že dostávají dostatek informací, proto není potřeba stanovovat změnu na tuto oblast.

Zaměstnanci se při výkonu práce cítí být přehlceni informacemi od nadřízeného, proto je potřeba doporučit, aby vedoucí pracovník omezil množství předávaných informací a informoval jen o tom nejdůležitějším v delším časovém intervalu.

Při výkonu zadané práce se někteří pracovníci cítí být pod tlakem, proto je dále navrhováno, aby nadřízený zvážil schopnosti svých pracovníků, množství a časovou náročnost přidělených úkolů.

Pro zodpovězení nejasností podřízení preferují převážně své kolegy před nadřízeným, což může být zapříčiněno nedostatečnou zpětnou vazbou. Dalším doporučením je zvýšit zpětnou vazbu ze strany vedoucího, aby byla podávána včas a kvalitně.

Co se týče ochoty zaměstnavatele, většina dotazovaných potvrdila, že jim byla poskytnuta pomoc se zadanou prací. Následujícím návrhem je, aby ochota pomoci se zadanou prací ze strany nadřízeného byla ke všem stejná.

S použitím neformální komunikace či formální komunikace ze strany vedoucího jsou zaměstnanci spokojeni. Pokud jsou respondenti spokojeni s těmito používanými formami, není potřeba navrhnout změnu.

Z hodnocení komunikace s kolegy v týmu vyplývá, že neprobíhá tak efektivně, jak by měla. Pro zvýšení týmové komunikace je doporučeno zřizovat pravidelná setkávání, kde by se konzultovaly nápady, problémy a sdílely informace.

Informovanost ze strany zaměstnavatele během krizové situace fungovala u většiny respondentů, některé osoby by však byly rády informovány lépe o naskytnuté krizi. Doporučením je dostatečně informovat a kontaktovat všechny zaměstnance o výskytu krizové situace a nechat je podepsat dohodu o mlčenlivosti vztahující se k okolnostem.

Zaměstnanci potvrdili, že jsou informováni o změnách na pracovišti. Z výsledků je jasné, že informovanost ze strany vedoucího funguje, proto z tohoto důvodu není potřeba stanovovat doporučení.

Zpětná vazba v rámci firmy není dostačující, někteří zaměstnanci pravděpodobně postrádají zpětnou vazbu od kolegů a od nadřízeného. Zpětná vazba je neopomíjenou součástí a základem interní komunikace, proto je dalším návrhem zaškolit zaměstnance i zaměstnavatele o komunikačních dovednostech.

Se zjišťováním efektivity interní komunikace se převážná většina setkala s dotazníkovým průzkumem, jenž je nadřízeným prováděn jednou do roka. Zbylí respondenti nemuseli být v době průzkumu přítomni. Dalším návrhem je provedení auditu externí auditorskou společností. Jednalo by se o finančně nákladnější službu, která by spočívala v identifikaci aktuálního stavu interní komunikace. Výsledkem by byly návrhy pro zkvalitnění komunikačních procesů ve Firmě XY. Oproti dotazníku prováděným nadřízeným je audit efektivnější, jelikož jeho výhodou je nestrannost, profesionalita a mlčenlivost auditorů.

Zaměstnanci hodnotili interní komunikaci pozitivně, většina z nich byla spíše spokojena. Pro úplnou spokojenost by se měl zaměstnavatel inspirovat návrhy z provedeného dotazníkového šetření v této bakalářské práci a zaměřit se na zlepšení interní komunikace se svými zaměstnanci.

6 Závěr

Interní komunikace je jednou z funkcí firemní komunikace. Funkční interní komunikace je nezbytnou součástí každé organizace. Měla by být nastavena podle potřeb firmy, počtu zaměstnanců nebo rozsahu organizační struktury. Nevhodně zvolená komunikace či komunikační prostředky mohou vést k demotivaci pracovníků a následně ovlivnit jejich kvalitu odvedené práce. Vedoucí pracovníci by měli znát a efektivně komunikovat se svými podřízenými a kolegy napříč hierarchií či znát a používat komunikační dovednosti.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit interní komunikaci ve zvolené organizaci a navrhnout změny nebo úpravy, které povedou ke zkvalitnění komunikačního procesu. Ve vlastní práci byla představena vybraná organizace, jež se zaměřuje na komplexní realizaci ocelových konstrukcí. Z důvodu zachování požadované anonymity je ve vlastní práci používán název Firma XY. Pro identifikaci stávajícího stavu interní komunikace byl použit polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Rozhovor probíhal osobně s vedoucím pracovníkem oddělení, který spočíval ve kvalitativním sběru informací. Pokládané otázky byly tvořeny z předem připravených strukturovaných a doplňkových dotazů, jež vyplynuly na místě při rozhovoru. Pro velký počet respondentů byl zvolen dotazník, jež spočíval ve kvantitativním sběru dat. Z důvodu efektivnosti a úspory času byl dotazník vytvořen v online formě a rozeslán firemní elektronickou poštou všem podřízeným v oddělení skrze jejich vedoucího pracovníka. Dotazník byl rozeslán celkem 28 zaměstnancům. Po uplynutí stanovených 14 dnů pro vyplnění byla 75% návratnost dotazníku.

Dotazníkové šetření se skládalo z otevřených otázek a zakládalo se na sběru odpovědí od podřízených v rámci firemního oddělení, které mělo potvrdit nebo vyvrátit tvrzení jejich nadřízeného. Pro vyhodnocení získaných údajů od podřízených byly převážně použity grafy koláčového tvaru. Ke každé otázce z dotazníku byl vytvořen graf, jehož obsah byl popsán a okomentován.

Dle zjištěných poznatků vycházejících ze shromážděných informací od podřízených skrze dotazníkové šetření a z rozhovoru od nadřízeného, byla navržena doporučení na zlepšení a případné změny v problémových oblastech.

V rámci průzkumu interní komunikace byly rozepsány firemně používané komunikační prostředky. Ze sběru odpovědí dotazníkového šetření byla pro přehled vytvořena SWOT analýza, která rozdělila získané odpovědi na silné a slabé stránky, příležitosti a hroby.

Vycházelo se z dat, získaných kvantitativní metodou sběru a následné odpovědi byly ověřeny údaji z internetových a literárních zdrojů. Dále byly specifikovány komunikační prostředky využívané ve vybraném subjektu.

Ze získaných odpovědí od respondentů byla navržena doporučení, která by zefektivnila interní komunikaci zejména mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci ve vybrané organizaci. Zhodnocení zjištěných výsledků a návrhy na zlepšení interní komunikace byly skrze email předány vedoucímu pracovníkovi oddělení.

7 Seznam použitých literárních zdrojů

ARMSTRONG, M. 2015, *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy* – 13. vydání, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BASU, A., FAUST, L. 2013. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada. 45 s. ISBN 978-80-247-5032-3

BUREŠOVÁ, J. 2022 *Online marketing: Od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-271-1680-5

CEBÁKOVÁ, I. 2015. *Analýza interní komunikace ve vybraném sportovním klubu*. Masarykova univerzita. 97 s.

DEPOO, L. et al. 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 164 s. ISBN 978-80-88330-21-9

FILIP, L. 2019. *Efektivní řízení kvality, Pointa*, 248 s. ISBN 978-80-907-5305-1

FOTR, J. et al. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-271-9983-9

FREZEL, R. 2013. *Poprvé šéfem. Jak uspět na vedoucí pozici. 6., rozšířené vydání*. 160 s. Praha: Grada. 978-80-247-4637-1

HALADA, J., 2023. *Marketingová komunikace a public relations* – 2.vydání, Karolinum, 120 s. ISBN 978-80-246-5578-9

HANUS, M. 2016. *Analýza vhodnosti používaných komunikačních nástrojů ve vybraném podniku*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. 74 s.

HEJLOVÁ, D. 2015. *Public relations*, Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-9876-9

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. 394 s. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0

JANOVCOVÁ, M. 2019. *Interní komunikace ve sledované organizaci*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 69 s.

JEROME, B. & XAVIER, J. S. 2018. *Business Communication*. Educreation Publishing. 197 s. ISBN 978-1-5457-2396-8

JAROŠOVÁ, E. et al. *Vyvážený leadership – Dynamika manažerských dovedností*. Praha: Managment Press. 240 s. ISBN 978-80-7261-289-5

KOVAŘÍKOVÁ, J. 2016. *Interní komunikace je nutnost*. Siria. 126 s. ISBN 978-80-906367-05

LANGEROVÁ, T. 2014. *Interní komunikace ve firmě XY*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 63 s.

SVOBODOVÁ, L. et al. 2015. *Proměny kvality pracovního života*. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. 134 s. ISBN 978-80-87676-14-1

ŠNÝDROVÁ, I. 2019. *Psychologie*. Vysoká škola ekonomie a managementu. 151 s. ISBN 978-80-88330-34-9

TOMANDL, J. et al. 2020. *Krizová komunikace*. Masarykova univerzita. 221 s. ISBN 978-80-210-9636-3

URBAN, I. 2022. *Sociologie – 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Grada. 316 s. ISBN 978-80-271-4944-5

URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. 160 s. ISBN: 978-80-271-0227-3

8 Seznam použitých internetových zdrojů

GOMAN, K., C. 2018. *Has Technology Killed Face-To-Face Communication?* Forbes [online]. [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2018/11/14/has-technology-killed-face-to-face-communication/?sh=392dadbl1a8cc>

DOSKOČILOVÁ, V. 2016. *Vykání v zaměstnání? Dnes je běžnější tykání.* Měsíc.cz [online]. [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: https://www.mesec.cz/aktuality/vykani-v-zamestnani-dnes-je-beznejsi-tykani/#google_vignette

KAISER, M. 2014. *4 reasons you need to have a company event.* Endless Events [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://helloendless.com/4-reasons-you-need-to-have-a-company-event/>

KINCL, P. 2016. *Sociální síť a osobní údaje: Jak se bránit zneužití?* [online]. [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obcanske-pravo/socialni-site-a-osobni-udaje>

SULEK, P. 2013. *Lidé se zkušenostmi jsou k nezaplacení.* Ministerstvo práce a sociálních věd. [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: [Tisková zpráva \(mpsv.cz\)](#)

Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2023. *Stavebnictví České republiky 2023.* [online]. [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2023/12/Stavebnictvi-2023_3.pdf

Sčítání 2021. 2024. *Vzdělání* [online]. [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vzdelani>

PROCHÁZKA, R. 2020. *Tempo & zahlcení informacemi: Jak vaši zaměstnanci odolávají tomuto tlaku?* *Magazín Plus.* [online]. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://emagazin.plus/cz/tempo-informationsflut-im-business-wie-halten-ihre-mitarbeiter-dem-druck-stand/>

ZIMOLA, J. 2013. *Komunikace, připravenost a videokonference 1. část*. Ministerstvo vnitra České republiky. [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/komunikace-pripravenost-a-videokonference-1-cast.aspx>

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Interní komunikační proces	20
---	----

9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Funkce a cíle komunikace	14
---	----

Tabulka 2: Přehled výsledků z dotazníkového šetření.....	51
--	----

9.3 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	35
-----------------------------------	----

Graf 2: Věkové kategorie respondentů	35
--	----

Graf 3: Vzdělání respondentů	36
------------------------------------	----

Graf 4: Nejpoužívanější interní komunikační kanály a nástroje.....	37
--	----

Graf 5: Nejefektivnější interní komunikační prostředek	38
--	----

Graf 6: Návrhy na zlepšení oblastí interní komunikace	39
---	----

Graf 7: Seznámení s firemní vizí, misí, kulturou a strategií	40
--	----

Graf 8: Příjem dostatečného množství informací k práci	41
--	----

Graf 9: Přehlcení z informací od nadřízeného	42
--	----

Graf 10: Tlak při výkonu zadané práce	42
---	----

Graf 11: Vybraná osoba pro zodpovězení nejasností zadané práce.....	43
---	----

Graf 12: Ochota nadřízeného pomoci se zadanou prací	44
---	----

Graf 13: Formální a neformální komunikace	44
---	----

Graf 14: Otevřená komunikace nadřízeného	45
--	----

Graf 15: Hodnocení komunikace s kolegy v týmu	46
---	----

Graf 16: Informovanost během krizové situace.....	46
---	----

Graf 17: Komunikační prostředky v krizové situaci.....	47
--	----

Graf 18: Informovanost o změnách na pracovišti.....	48
---	----

Graf 19: Zpětná vazba v rámci firmy.....	49
--	----

Graf 20: Průzkum interní komunikace.....	49
--	----

Graf 21: Spokojenost s interní komunikací	50
---	----

Přílohy

Příloha 1 – Rozhovor s vedoucím oddělení

Otázky:

1. Jaký je aktuální počet zaměstnáváných osob ve Vaší firmě? Kolik osob zaměstnáváte ve Vašem oddělení?

„Ve firmě máme celkem 104 zaměstnanců. V oddělení produktu a projektu aktuálně zaměstnáváme celkem 28 zaměstnanců, z nichž většina je zaměstnána na hlavní pracovní poměr.“

2. Seznamujete podřízené o firemní misi, vizi, strategii a kultuře ve Vaší společnosti?

„Ano, buď je seznamuji já nebo personalistka. Misí podnikového managementu je nahlížet na podnik jako na jakýkoli komplexní sociální systém a jako takový jej řídit. Vizí naší akciové společnosti je nepřetržitý rozvoj, zefektivnění výrobního zázemí, udržení pozice na tuzemském trhu a intenzivnější expandování nejen na evropském trhu. Primárním cílem je bezchybně zvládnutelný proces na ose projektant – programátor – výrobní automat. Firemní kultura je tvořena organizační strukturou, řádem a pravidly. Snažíme se podporovat kreativitu, spolupráci a otevřenost. Zaměstnanci mají stanovenou pracovní dobu, jejichž příchody a odchody jsou kontrolovány čipováním. Ve firmě se řídíme předepsanými organizačními předpisy. Také máme stanovený etický kodex, kde je vymezený vzhled a styl oblékání zaměstnanců. Firemní strategie je založena na tradičním návrhu, dodávce ocelových konstrukcí a nových developerských projektech.“

3. Jaké komunikační prostředky v rámci interní komunikace jsou ve firmě používány?

„Máme spoustu komunikačních prostředků, například intranet, interní časopis, firemní email, sociální a webové stránky. Nástěnky a sociální síť má na starosti office manager, ostatní elektronické komunikační prostředky spravuje IT oddělení. Firma se snaží přizpůsobovat pokrokové době, proto udržujeme webové stránky a sociální síť na platformě Instagram, Facebook a LinkedIn. Na každém patře v budově máme nástěnky s informacemi o novinkách ve firmě. V kancelářích na kancelářských stolech je pro každého zaměstnanec k dispozici telefon. V rámci

benefitů si manažeři a ředitelé mohou využívat firemní telefony. Také podle potřeb využíváme porady a firemní konference a neobejdeme se bez osobní komunikace.“

4. Jaké komunikační prostředky nejčastěji používáte v rámci komunikace se svými podřízenými?

„Nejčastěji používám firemní email, telefon, osobní setkávání a intranet.“

5. Uvítal/a byste nějaký nový komunikační nástroj ve firmě?

„Na webových stránkách by se mohl zřídit chatbot, který by pomohl zákazníkům s hledáním potřebných informací. Dále by mohl být nápomocen při náboru zaměstnanců. Jinak jsem s využívanými komunikačními nástroji spokojený.“

6. K čemu a s kým používáte formální a neformální komunikaci?

„Formální komunikaci nejčastěji využívám pro komunikaci s nadřízeným, zákazníky, potenciálními zaměstnanci a staršími osobami. K neformální komunikaci dochází především během komunikování s podřízenými pro udržení pracovního vztahu. Snažím se udržovat na pracovišti především přátelské vztahy.“

7. Jak a k čemu využíváte přímou a nepřímou komunikaci?

„Nejčastěji používám přímou komunikaci pro zadávání úkolů svým podřízeným. Nepřímou komunikaci používám v případě rozesílání hromadných emailů či SMS zpráv.“

8. Zadáváte úkoly svým podřízeným? Jaké potřebné informace sdělujete zaměstnancům při zadávání práce či úkolu?

„Při zadávání práce informuji každého podřízeného o požadovaném zpracování úkolu, k němuž patří rozsah zadání, způsob vypracování a termín vyhotovení.“

9. Jaký komunikační prostředek je pro Vás ve firmě nejefektivnější pro zadávání úkolů?

„Nejefektivnějším komunikačním prostředkem pro komunikaci i pro zadávání práce podřízeným je za mě osobní setkávání. Zaměstnancům můžu ihned zodpovědět jejich případné dotazy.“

10. Jste ochotný/á pomoci podřízenému s Vámi zadanou prací?

„Ano, jsem ochotný pomoci a poradit se zadanou prací. Pokud jsem zrovna v kanceláři, zaměstnanci si pro rady chodí za mnou osobně, případně píšou emaily nebo dotazy řešíme telefonicky.“

11. Informujete podřízené o změnách týkající se firemního prostředí?

„Ano, informuji podřízené o změnách, které proberu s kolegy nebo s ředitelem společnosti. Snažím se je informovat co nejdříve, nejčastěji skrze hromadné emaily.“

12. Jaké potřebné informace sdělujete zaměstnancům při zadávání práce či úkolu?

„Při zadávání práce informuji o rozsahu zadání, způsobu vypracování a termínu vyhotovení.“

13. Dostáváte zpětnou vazbu od svých podřízených?

„Ano, dostávám. Od někoho více, od někoho méně. Byl bych rád, kdyby někteří zaměstnanci zpětnou vazbu zlepšili.“

14. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od podřízených přes elektronické komunikační prostředky?

„Někteří mi zpětně odpovídají několikrát za den. Většinou se dočkám odpovědi několikrát týdně.“

15. Dostal/a jste někdy zpětnou vazbu týkající se interní komunikace?

„Za dobu vykonávání pracovní pozice jsem se setkal se zpětnou vazbou na firemně využívané komunikační prostředky. Nejčastěji se setkávám s dotazy ohledně funkcí s intranetem. Často se na mě obrací s dotazy, abych dotazovanému lépe nebo znovu vysvětlil obsah sdělené zprávy skrze emailovou poštu nebo při osobním setkání podle potřeby.“

16. Provádíte kontrolu interní komunikace? Jakým způsobem a jak často?

„V rámci průzkumu interní komunikace provádím průzkum spokojenosti zaměstnanců ve formě anonymního dotazníku jen jednou do roka.“

17. Jsou s vámi pořízení ochotni spolupracovat v rámci průzkumu kontroly interní komunikace?

„Ano, převážně všichni se mnou spolupracují. Návratnost dotazníku je poměrně vysoká.“

18. Setkal/a jste se někdy s krizovou situací? Jak jste ji řešil/a formou interní komunikace?

„Firma se již v minulosti párkrát setkala s krizovou situací. Například před pár lety jsme řešili situaci způsobenou nevhodným chováním zaměstnance, na kterou jsme museli reagovat reportérům, jakým způsobem bude problém řešen. Co se týče ostatních situací, po konzultaci s kolegy jsem vždy kontaktoval své podřízené ohledně naskytnuté krize i jejich změnách prostřednictvím telefon a hromadného emailu. Prozatím jsme ve firmě nikdy nesetkali s kybernetickými útoky nebo zneužitím zveřejněných údajů.“

Příloha 2 – Dotazníkové šetření zaměstnanců

Dobrý den,

prosím o rozeslání krátkého online anonymního dotazníku veškerým Vaším podřízeným. Dotazník potřebuji vyplnit do 14 dnů pro vyhodnocení dotazníkového průzkumu pro vlastní práci bakalářské práce zaměřující se na interní komunikaci.

Po zhodnocení obdržených odpovědí Vám zašlu návrh na zlepšení interní komunikace.

Předem děkuji za vyřízení.

S pozdravem

Sára Vondrášková

Otázky:

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Muž
 - Žena

2. Jaký je Váš věk?

- Do 29 let
- 30-45 let
- 46-59 let
- 60 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Byl/a jste seznámen/a s vizí, misí, kulturou a strategií Vaší společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Dochází-li na pracovišti k důležitým změnám, jste o nich včas informován/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Jaké komunikační nástroje a kanály nejčastěji používáte pro interní komunikaci?

- Osobní setkávání
- Email
- Intranet
- Telefon
- Nástěnka
- Porady
- Jiné

7. Jaký interní komunikační prostředek je pro Vás nejefektivnější?

- Osobní setkávání
- Email
- Intranet
- Telefon
- Nástěnka
- Porady
- Jiné

8. Jak často kontrolujete elektronické komunikační prostředky (tj. pracovní email, intranet, telefon)?

- Jednou denně
- Dvakrát a vícekrát denně
- Jednou týdně
- Dvakrát a více týdně
- Vůbec

9. Cítíte se být přehlcen/a informacemi od nadřízeného?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Dostáváte dostatečné množství informací k výkonu zadané práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Cítíte se být pod tlakem při výkonu zadané práce?

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

12. V případě nejasností ohledně zadané práce se nejdříve obracíte na osobu:

- Kolega
- Nadřízený

13. Je nadřízený/á ochotný/á pomoci se zadanou prací?

- Ano
- Ne

14. S nadřízeným komunikujete formálně či neformálně?

- S nadřízeným si vykám, ale raději bych si tykal
- S nadřízeným si vykám a vyhovuje mi to
- S nadřízeným si tykám, ale raději bych si vykal
- S nadřízeným si tykám a vyhovuje mi to

15. Komunikuje s Vámi Váš nadřízený/á otevřeně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Dostáváte zpětnou vazbu v rámci firmy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Setkal/a jste se někdy ve Vaší firmě s průzkumem interní komunikace?

- Ano
- Ne

18. Byla jste dostatečně informován/a od nadřízeného během výskytu krizové situace?

- Ano
- Ne

19. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, tak uveďte, jakými komunikačními prostředky jste byl/a v případě krizové situace informován/a.

- Telefon
- Email
- Intranet
- Webové stránky
- Sociální sítě
- Nástěnky
- Jiné

20. Jak celkově hodnotíte komunikaci s kolegy ve Vašem pracovním týmu?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostačující
- Nedostačující

21. Jak jste celkově spokojený/á s interní komunikací ve Vaší firmě?

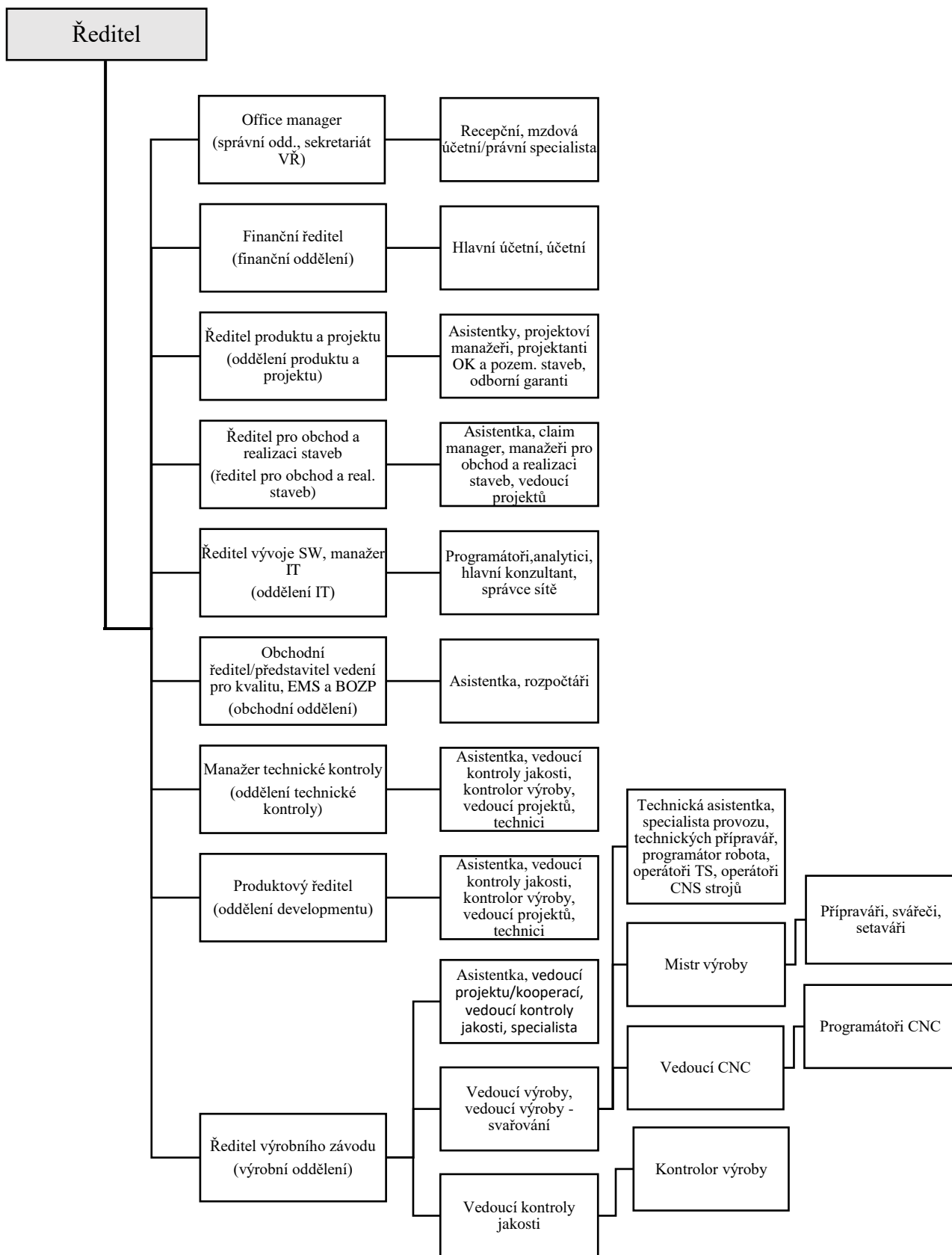
- Úplně spokojený/á
- Spíše spokojený/á
- Spíše nespokojený/á
- Nespokojený/á

22. Uvítal/a byste nějaký nový komunikační nástroj/e ve Vaší firmě?

23. Co byste navrhoval/a zlepšit z oblasti interní komunikace u Vás ve společnosti?

- Detailní zpětná vazba
- Častější firemní setkávání
- Včasné dokončování úkolů
- Lepší komunikace s nadřízeným
- Lepší komunikace s kolegy
- Otevřená komunikace
- Zavedení schránky na vzkazy
- Empatie
- Aktivní naslouchá
- Jiné

Příloha 3 – Řídící struktura



Zdroj: Interní dokument