

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Efektivnost interní komunikace ve vybrané firmě
Diplomová práce

Autor: Bc. Petra Leitnerová

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové

leden 2019

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25. 1. 2019

Bc. Petra Leitnerová

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za metodické vedení práce, za cenné připomínky a odborné rady, které mi pomohly k vypracování této práce. Také bych chtěla poděkovat pobočce DACHSER Czech Republic a.s. v Hradci Králové, především Branch Managerovi pobočky za jeho čas, poskytnuté informace a propůjčení prostoru a zaměstnanců k realizaci analýz potřebných k vypracování aplikační části diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou efektivnosti interní komunikace pobočky DACHSER Czech Republic a.s. v Hradci Králové. Teoretická část obsahuje soudobé znalosti v oblasti interní komunikace se zaměřením na veškeré prvky, které ji tvoří a ovlivňují. Zároveň jsou zde podrobně vysvětleny typy analýz pro zjištění současné efektivnosti interní komunikace. Navazující aplikační část se věnuje realizaci analýz k zjištění současné účinnosti interní komunikace pobočky DACHSER Hradec Králové. K vyhodnocení aktuálního stavu je využita 7s analýza, SLEPT analýza, anketové šetření a semistrukturovaný rozhovor. Smyslem diplomové práce je zjistit aktuální stav a účinnost interní komunikace pomocí dvou úhlů pohledu. Na základě výsledků analýz jsou detekovány klíčové oblasti, které snižují současnou efektivnost interní komunikace. Závěrem jsou navržena doporučení, které zefektivní současnou interní komunikaci pobočky DACHSER Hradec Králové.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, komunikační kanály a nástroje, efektivnost, analýzy vnitropodnikové komunikace, DACHSER.

Annotation

Title: Effectiveness of the internal communication in the Czech company

The Diploma Thesis deals with analysis effectiveness of internal communication in the DACHSER company's environment in Hradec Králové. The theoretical part contains contemporary knowledge findings in the area of the internal communication with focused to all of elements, which create and fluence it. There are also describe in detail all types of analysis for finding contemporary state of effectiveness of internal communication. Following application part there are implemented the analysis for finding contemporary state of effectiveness of internal communication in the DACHSER Czech Republic, a. s. in Hradec Králové. The 7s analysis, the SLEPT analysis, the survey and the semi-structured interview are used for the actual evaluation. Meaning of the Diploma Thesis is to discovered contemporary state and effectiveness of internal communication using two points of view. On the base of result of analysis are identified the key areas, which are dwindling contemporary state of effectiveness of internal communication. In the conclusion, there are suggested some recommendations for more effectiveness internal communication in the DACHSER company's environment in Hradec Králové.

Keywords: communication, internal communication, communication channels and tools, effectiveness, analysis of internal communication, DACHSER.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl a metodologie práce.....	11
3	Komunikace.....	12
3.1	Podstata komunikace.....	12
3.2	Komunikace v základní teorii managementu.....	13
4	Interní komunikace	15
4.1	Základ interní komunikace.....	15
4.2	Důležitost interní komunikace.....	20
4.3	Cíle a funkce interní komunikace.....	20
4.4	Formy interní komunikace	21
4.5	Kanály a nástroje interní komunikace	23
4.5.1	Formální komunikační kanály a nástroje.....	23
4.5.2	Neformální komunikační kanály a nástroje	28
4.6	Komunikační bariéry	29
4.7	Efektivní komunikace	30
4.8	Neefektivní komunikace.....	32
5	Aplikované analýzy pro zjištění aktuálního stavu interní komunikace	33
5.1	Analýza McKinsey 7s model.....	33
5.2	Analýza SLEPT model	35
5.3	Analýza SWOT	36
5.4	Kvantitativní výzkum.....	36
5.5	Kvalitativní výzkum.....	37
6	Představení firmy.....	38
6.1	Organizační struktura společnosti	38
6.2	Komunikační kanály a nástroje pobočky	40
7	Analýzy realizované v konkrétní firmě.....	42

7.1	Analýza McKinsey 7s model.....	42
7.2	SLEPT analýza.....	44
7.3	SWOT analýza	45
7.4	Realizace výzkumu, I. část.....	47
7.4.1.	Ověření pracovních hypotéz.....	59
7.5	Realizace výzkumu 2. část.....	65
7.5.1	Shrnutí rozhovorů s vedoucími pracovníky	71
8	Shrnutí výsledků.....	74
9	Závěry a doporučení	77
9.1	Doporučení	77
9.1.1	Popis a specifikace obsazeného pracovního místa.....	78
9.1.2	Šíření informací	80
9.1.3	Názory a připomínky zaměstnanců.....	81
10	Seznam použité literatury	83
11	Přílohy.....	86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma hlavních pilířů organizační struktury pobočky	39
Obrázek 2: Mann-Whitneyův test (detailně)	62
Obrázek 3: Jednovýběrový binomický test (Detailně)	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza	46
Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 1	49
Tabulka 3: Kombinační tabulka výroku 2, otázky č. 1	50
Tabulka 4: Kombinační tabulka výroku 3, otázky č. 1	50
Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 2	51
Tabulka 6: Kombinační tabulka výroku otázky č. 2.....	51
Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 3	52
Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 4	52
Tabulka 9: Kombinační tabulka výroku 1 otázky č. 4	53
Tabulka 10: Kombinační tabulka výroku 2 otázky č. 4	53
Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 5	54
Tabulka 12: Kombinační tabulka výroku 2 otázky č. 5	54
Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 6	55
Tabulka 14: Odpovědi na otázku č. 7	55
Tabulka 15: Kombinační tabulka výroku otázky č.7 (druh smlouvy X odpovědi)	56
Tabulka 16: Kombinační tabulka výroku otázky č. 7 (pracovní pozice X odpovědi) ...	56
Tabulka 17: Celková mezipoložková reliabilita	60
Tabulka 18: Jednotlivá mezipoložková reliabilita.....	60
Tabulka 19: Mann-Whitneyův test (Celkové shrnutí)	61
Tabulka 20: Jednovýběrový binomický test (Celkové shrnutí)	63
Tabulka 21: Chí-kvadrát test.....	65
Tabulka 22: Odpovědi vedoucích zaměstnanců v oblasti komunikačního propojení..	67
Tabulka 23: Odpovědi vedoucích zaměstnanců v oblasti informací o podniku	68
Tabulka 24: Odpovědi vedoucích zaměstnanců v oblasti zájmu nadřízeného o připomínky a reakce	69
Tabulka 25: Odpovědi vedoucích zaměstnanců v oblasti spolupráce napříč odděleními	70

Tabulka 26: Odpovědi vedoucích zaměstnanců v oblasti výsledků anketového šetření	70
--	----

Tabulka 27: Základní obsah popisu a specifikace pracovního místa.....	78
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Pracovní zařazení dotazovaných	56
--	----

Graf 2: Věk dotazovaných	57
--------------------------------	----

Graf 3: Druhy pracovních smluv dotazovaných.....	57
--	----

Graf 4: Počet podřízených pracovníků dotazovaných.....	58
--	----

Graf 5: Průměrný hrubý měsíční příjem dotazovaných.....	58
---	----

Graf 6: Pohlaví dotazovaných.....	58
-----------------------------------	----

Graf 7: Věk dotazovaných	59
--------------------------------	----

Graf 8: Nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných	59
---	----

1 Úvod

Komunikace je součástí každodenního života všech lidí na planetě. Prostřednictvím komunikace lze vyjádřit svůj názor, obavu, přání, touhu či potřebu. Lze pomocí ní předávat a šířit informace mezi lidmi. Je zapotřebí si uvědomit, že součástí komunikace je i uchování, rozvíjení, využívání daných informací a realizování zpětné vazby. Pokud se diskutuje o komunikaci v rámci firmy, jedná se o komunikaci vnitropodnikovou. Interní komunikace neboli vnitropodniková umožňuje realizovat přenos informací skrz všechny články firmy. V současnosti existuje mnoho komunikačních kanálů, přes které je možné uskutečnit interní komunikaci. Mezi nejvíce využívané a známé patří intranet, nástěnka, porada, newsletter, teambuilding, e-mail a další. Interní komunikace je nepostradatelnou součástí efektivně fungujícího podniku. Avšak i dnes je mnoho firem, kteří si neuvědomují významnost komunikace a nevěnují ji dostatek času, prostoru a nákladů na její efektivní realizaci. Jedná o způsob, jak se zaměstnanec dozví co, jak, proč, kdy a kde má dělat. Bez zodpovězení těchto otázek nemůže svou práci vykonávat efektivně a motivově.

Diplomovou práci lze pomyslně rozdělit na dvě hlavní části. První část se skládá ze tří hlavních kapitol. V první kapitole se práce věnuje vytyčení cílů a volbou metodologie. Celá diplomová práce se drží zvolené metodologie a má za cíl splnit vytyčené cíle. Druhá kapitola se věnuje komunikaci se zaměřením na interní komunikaci podloženou na základě mnoha odborných publikací a článků. Třetí kapitola pokračuje ve stejném duchu jako předchozí kapitola pouze se věnuje analýzám pomocí, kterých se zjišťuje aktuální vnitropodniková efektivnost komunikace.

Druhá část neboli aplikační se skládá také z několika hlavních kapitol. První kapitola se věnuje samotné pobočce, na kterou je celá práce zaměřená. Součástí této kapitoly je představení společnosti a její komunikační kanály, které využívá pro realizaci interní komunikace. Druhá kapitola obsahuje analýzy ke zjištění aktuální účinnosti interní komunikace aplikované přímo na danou pobočku. Součástí třetí kapitoly je shrnutí všech výsledků nabitých v jednotlivých analýzách. Poslední část se zaměřuje na možná doporučení pro společnost a samotný závěr celé diplomové práce.

2 Cíl a metodologie práce

Cílem diplomové práce je zjistit současný stav a efektivitu interní komunikace probíhající na pobočce firmy DACHSER Czech Republic a.s. v Hradci Králové tak, jak je vnímána Branch Managerem a firemními zaměstnanci.

V první části diplomové práce je vytvořena rešerše v přímém kontextu s její následnou praktickou částí. Je zde uvedeno vše podstatné z odborných publikací, článků v elektronické či písemné formě. Tato část slouží k pochopení podstaty dané problematiky.

Druhá část práce se zabývá reálnou firmou DACHSER Czech Republic a.s. sídlící v Hradci Králové. Její součástí je představení společnosti, zjištění pohledu na interní komunikaci na pobočce od Branch Managera především pomocí 7s analýzy, SLEPT analýzy a vše je pak shrnuto do SWOT analýzy. Dále zjištění názorů zaměstnanců na současnou interní komunikaci pomocí anketového šetření, které je doplněno semistrukturovaným rozhovorem s vedoucími pracovníky na základě výsledků anketového šetření.

Součástí diplomové práce je získání odpovědí na následující otázky:

Q1: Domnívají se všichni zaměstnanci, že ve firmě probíhá interní komunikace stejně efektivně?

Q2: Existuje ve firmě efektivní interní komunikace?

Q3: Existuje zde závislost míry souhlasu zaměstnance na typu pracovní smlouvy?

Na základě těchto otázek byly vytvořeny tyto pracovní hypotézy:

H1: Zaměstnanci pracující ve firmě krátkodobě se domnívají, že interní komunikace je efektivnější než zaměstnanci, kteří zde pracují déle.

H2: Více jak 80 % zaměstnanců, kteří zde pracují alespoň 2 roky, se domnívá, že ve firmě probíhá interní komunikace efektivně.

H3: Míra souhlasu zaměstnance na daný výrok nezávisí na typu jeho pracovní smlouvy.

Dodatečné informace potřebné pro zhotovení druhé části práce byly využity z interních materiálů společnosti.

3 Komunikace

3.1 Podstata komunikace

Původ slova komunikace je z latinského slova *communicare*, které vyjadřuje, jak sdělování, tak i sdílení. Sdělování je charakteristické jednostranným prouděním, přenosem informací a tvorbou znalostí. Sdílení znamená být součástí nějaké činnosti, čehož lze dosáhnout i samotnou přítomností (Jiřincová, 2010).

Asha Kaul (2015) definuje komunikaci jako obousměrný proces, při kterém dochází k výměně a vývoji myšlenek směřující k vzájemně přijatelnému cíli či dalšímu směru. K tomu, aby se daný proces uskutečnil je zapotřebí identifikovat pět základních prvků komunikace. Mezi tyto prvky patří odesílatel, příjemce, zpráva, prostředek přenosu a zpětná vazba. Podle Vymětala (2008) obecně uznávaná definice komunikace neexistuje, mnoho autorů definující komunikaci ji definuje se zaměřením na danou problematiku. V odborných publikacích a slovnících se setkáváme s popisem komunikace jako:

- proces umožňující přenos a výměnu informací v libovolné podobě, uskutečněný mezi lidmi, jehož výsledkem je nějaký účinek;
- jazykové jednání;
- prostředek, pomocí kterého lze dosáhnout požadovaného výsledku;
- klíčová forma sociální interakce, jejíž základem je vysílat a přijímat signály zahrnující sebe potvrzování a sebe prezentaci; atd. (Vymětal, 2008).

Z obecného pohledu lze komunikaci chápat jako přenos informací či dorozumívání, při které nemusí docházet pouze k výměně informací uskutečněnou mezi lidmi, ale mezi všemi živými či neživými organizmy. Z čehož plyne, že komunikace není pouze jevem v lidském světě. Pokud se jedná o komunikaci mezi lidmi řadíme ji do kategorie sociální komunikace (Jermář a Egerová, 2017).

Vymětal (2008) rozděluje sociální komunikaci na tři základní druhy:

- ústní (schůze, porada, interview,...);
- písemná (zpráva, dopis, e-mail,...);
- vizuální (tabulka, graf, film,...).

Holá (2006, str. 3) definuje komunikaci jako „*proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Důležitější však je, že komunikace je*

oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.“ Důležitou součástí je uvědomění si, že do ní patří také chování a vystupování všech zúčastněných stran, avšak cílem zůstává porozumění.

Z pohledu firmy existuje vnitřní a vnější komunikace. Součástí vnější komunikace jsou toky informací zabývající se okolím podniku, o trhu a o prostředí, ve které se firma nachází. Naopak vnitřní komunikace je klíčový spojovací článek v procesu řízení podniku. Komunikace je základní složkou firmy, bez které si firmu nelze představit (Holá, 2006).

3.2 Komunikace v základní teorii managementu

Z historického hlediska se při vzniku základních teorií managementu komunikace opomíjela. Byla brána jako součást manažerských aktivit, ne jako samostatná kategorie, která je podstatnou součástí fungování managementu. Již Henry Fayol, který je považován za otce moderní teorie managementu, rozdělil management do pěti hlavních činností, mezi které patří plánování, organizování, kontrola, přikazování a koordinace firmy a detailně je rozpracoval. Avšak o komunikaci, která je ve většině případů nástrojem k jejich realizaci nebyla ani zmínka. Nicméně je nutné si uvědomit, že se současná společnost a mentalita lidí oproti historii razantně změnila. Proto nelze předpokládat bezprostřední loajalitu a žádaný postoj pouze z předpokladu, že má status firemního zaměstnance jako to bylo v minulosti. V současné době manažer ani vlastník firmy nesmí tyto postoje brát jako samozřejmost. Fayol zároveň prosazoval autoritu, zodpovědnost a disciplínu, které tvoří základ kultury firmy a prostředí organizace, což v současné době nelze opomíjet. Touto tematikou se také zabývá Max Weber, který se zaměřuje na autoritu z pohledu byrokratického systému organizace. Autoritu rozděluje do tří úrovní, které se navzájem prolínají. Dívá se na organizaci a její veškeré fungování především z formálního hlediska, což má za následek pouze formální organizaci bez špetky individuality. To může způsobit snížení zápalu do práce, vést k lhostejnosti a také k zničení vztahů na pracovišti. Dnešní studie prokazují, že neformální vztahy vyplývající z neformální komunikace mají podstatný vliv na spolupráci.

Moderní management si mnoho myšlenek vycházejících z teorie klasického managementu ponechal. Ale je si vědom důležitosti pracovníků jako jedné z konkurenčních výhod na současném trhu. S tím je spjata i komunikace, která si

našla své opodstatnění v managementu. V současné době však v praxi stále přetrvává pouze klasické pojetí managementu bez náznaku komunikace. V důsledku toho pak dochází k jejímu podceňování.

Pokud se aplikuje původní klasické pojetí podle Henriho Fayola a rozšíří se o významnou kategorii komunikace, pak lze říci, že bez vhodné komunikace nelze správně plnit žádnou manažerskou aktivitu. Procesy, které probíhají prostřednictvím těchto činností, selhávají z důvodu nevhodné či neefektivní komunikace. Mezi základní nástroje patří informace, která se předává skrz komunikaci, z čehož vyplývá, že komunikace je nedílnou součástí všech činností managementu (Holá, 2011).

Mezi významné úlohy v historii o důležitosti komunikace je například teorie X a Y Douglase McGregora, ve které se popisují razantně odlišné přístupy manažera k zaměstnancům. V teorii X poukazuje na manažerské řízení bez zájmu o pracovníka. Úplně opačná je teorie Y, jejíž zaměření je právě na pracovníka, na jeho motivaci, zodpovědnost, spolupráci, atd. Je zřejmé, že teorie Y v celém svém rozsahu navazuje na již zmíněnou důležitost komunikace v oblasti managementu (Urban, 2013). Takto zajímavých okamžiků, kdy se nenápadně, mezi řádky zdůrazňuje významnost komunikace je v historii teorie managementu řada.

Bohužel ještě dnes se většina manažerů opírá o klasické rozdělení činností v managementu a komunikaci v organizaci podceňuje, i když se bez komunikace ani v jedné manažerské aktivitě člověk neobejde (Holá, 2011).

4 Interní komunikace

Kapitola se zabývá jedním druhem komunikace, a to interní komunikací, která je hlavní podstatou celé diplomové práce. V této kapitole je rozebrána podstata interní komunikace a co všechno je její součástí. Dále také její důležitost v organizaci, její cíle a funkce. Zároveň jsou zde rozebrány formy interní komunikace, její kanály a nástroje prostřednictvím kterých je interní komunikace realizována. Také jsou zde uvedeny překážky neboli bariéry, kterým interní komunikace čelí. V posledních dvou podkapitolách je rozebrána podstata efektivní a neefektivní interní komunikace.

4.1 Základ interní komunikace

Holá a Pikhart (2014) uvádí, že komunikace je proces výměny různých názorů, myšlenek, nápadů a postojů. Pokud však jde o komunikaci ve společnosti, tak tato základní definice není dostačující pro její pochopení. Komunikace společnosti zahrnující externí i interní komunikaci a je specifickou oblastí organizačního řízení, která vyžaduje znalosti a porozumění. Všechny firmy jsou složeny z lidí; pokud zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni jako jednotlivci, nebudou produktivní a nebudou realizovat požadované výsledky. Na základě odborných studií bylo prokázáno, že efektivní komunikace silně ovlivňuje všechny procesy ve firmě, protože interní komunikace vytváří klíčový most mezi procesy a činnostmi, které dokážou organizaci posunout kupředu.

K tomu, aby interní komunikace mohla probíhat, jsou zapotřebí tři základní složky – data, informace a znalosti –, které zasahují do celkového fungování podniku. Nicméně k pochopení interní komunikace je zapotřebí si uvědomit, že je tvořena z určitých částí. Každá z těchto částí je neméně důležitá, proto je zapotřebí se věnovat všem, žádnou neopomenout. Mezi tyto části patří firemní strategie, kultura, osobnost firmy, identita a její součásti. Dále je zapotřebí nezapomenout na zpětnou vazbu a public relations, které jsou součástí základu interní komunikace a bez nich nelze provádět interní komunikaci efektivně (Holá, 2006).

❖ *Firemní strategie*

Firemní strategie se odvíjí od vize a mise firmy. Obsahem je koncipovat budoucí stav podniku, do kterého by se měl dostat pomocí předem stanovených cest za určité časové období. Cíle by měli být srozumitelné, měřitelné, smysluplné a akceptovatelné jak pro vedení podniku, tak i pro jejich zaměstnance. Pokud zaměstnanci neznají či

nechápu plány firmy týkající se budoucnosti, nemohou se s nimi ztotožnit ani kdyby o to usilovali. Tomuto problému lze úspěšně zamezit pomocí efektivního využívání interní komunikace. K tomu, aby cíl byl splněn ve stanoveném termínu a v požadované kvalitě, je zapotřebí, aby všechny články firmy držely pospolu a měly jednotný směr vývoje podniku (Kovaříková, 2016).

❖ *Firemní kultura*

Jedná se o soubor hodnot, představ, zvyklostí, pravidel a postojů vyjádřených majitelem firmy a udržovaných v jejich chodu pomocí zaměstnanců, manažerů i samotnými majiteli firmy. Firemní kulturu vytvářejí vnější a vnitřní vlivy, které na společnost působí. Z hlediska vnější vlivů je to například tržní pozice firmy, ekologie či legislativa a z hlediska vnitřních to jsou převážně zaměstnanci, velikost firmy, majetek či strategie firmy (Neščaková, 2011).

Kovaříková (2016) se zmiňuje o firemní kultuře především z pohledu zaměstnanců. Každodenní činnosti všech zaměstnanců ve firmě jsou odvozeny od firemní kultury, a tu má každá firma svoji jedinečnou. Jedná se o soubor norem, postupů, jednání, zvyků a pravidel, kterými se zaměstnanci řídí. Ať jsou určeny oficiálně, ze shora či vznikají samovolně. Mezi významné součásti firemní kultury lze zařadit jednotné oblečení, ekologické myšlení, logo, sick days, interní komunikaci, společenské akce zaměstnanců na neformální úrovni. Bohužel její součástí mohou být i pomluvy, neomalené zacházení se zákazníky, žalování či nedodržování smluv. Z toho jasně vyplývá, že firemní kultura je obraz, jak je firma vnímána z pohledů zaměstnanců, obchodních partnerů a zákazníků. V každém podniku existuje určitá forma firemní kultury a je pouze na vedení podniku, zda ji bude řídit pomocí interní komunikace, která tuto možnost nabízí či nechá firemní kulturu neřízenou a chaotickou, což může mít za následek i negativní vliv na zaměstnance, partnery a celkové výsledky firmy (Kovaříková, 2016).

❖ *Osobnost firmy*

K osobnosti firmy lze přistupovat analogicky jako k osobnosti člověka. Každá firma má specifické vlastnosti, kulturu, komunikaci, reputaci, spolehlivost atd. Dívat se na firmu jako na člověka pomáhá pochopit, co vše je její součástí. Patří sem hlavně komunikace a vystupování zaměstnanců v rámci firmy, ale i navenek. Osobnost firmy může být utvářena na základě rozdílných charakteristik, které lze rozdělit do pěti období, které nejsou z hlediska času striktně oddělena. Osobnost firmy z pohledu

tradičního období tvořili její zakladatelé, kteří tvořili hodnoty firmy (např. Tomáš Baťa). Období značek vytvářelo osobnost, jak již z názvu vyplývá právě značka firmy, která reprezentovala jistotu kvality a určitého množství, což vybuďovalo důvěru zákazníků (např. Kofola). Období designu je tvořeno vizuálním obrazem produktu, které v kombinaci se značkou budovali jasnou pozici na trhu a ukotvení důvěry spotřebitelů (např. Nike). Období image je reprezentované image podniku neboli obrazem mínění veřejnosti. Lze ho datovat od poloviny padesátých let, jehož cílem je vybudovat u spotřebitelů žádoucí představy o firmě a značce, což způsobí ztrátu anonymity a naváže určitý emocionální vztah. Častou chybou bylo opomenutí zaměstnanců, což způsobovalo nedůvěru. Díky tomu vzniká pochopení důležitosti zaměstnanců a osobnosti firmy. Poslední období se nazývá Období strategie, které je spojením komunikace, designu a chování do jednoho konceptu. Každá firma by měla mít svoji osobnost, která by se měla prezentovat ve všech formách jak uvnitř firmy, tak i navenek (Vysekalová a Mikeš, 2009).

❖ *Firemní identita a její součásti*

Představuje to, co firma je nebo čím by chtěla být, vychází z vize a mise podniku. Je tvořena ze symboliky, firemního chování a komunikace. Velice často se zaměřuje s image firmy, která představuje veřejný obraz firemní identity. Tím pádem identita tvoří podklad pro image firmy. Také firemní identita napomáhá budoucímu vývoji a rozvoji firmy, jelikož dokáže ovlivnit finanční stránku firmy, zaměstnance i intenzitu výroby. Na základě firemní identity dokáže okolí určit totožnost firmy prostřednictvím produktů, jejího vystupování na veřejnost, firemní komunikace nebo značky firmy (Vysekalová a Mikeš, 2009).

Symbolika zahrnuje všechny viditelné rysy identity firmy, kterými jsou vizuální styl, jednotné oblečení, design interiéru, barvy loga atd. Na zákazníka působí vše, co je pro něj viditelné, ať už se jedná o čistotu na prodejně či o srozumitelnost a přehlednost propagačních materiálů (Holá, 2011).

Celkové firemní chování jde ruku v ruce s komunikací, obě dvě části jsou podstatnou součástí identity firmy, respektive jejího zviditelnění. Jedná se o chování vůči svým zaměstnancům, partnerům i zaměstnancům, dále o komunikaci s nimi. Všechny prvky se navzájem ovlivňují a mají obrovský vliv na prosperitu a fungování firmy (Holá, 2011).

❖ *Zpětná vazba*

Nutnou součástí interní komunikace je i zpětná vazba, na kterou se nesmí opomenout z důvodu maximální efektivity komunikace. Zpětná vazba tvoří základ otevřenosti firemního prostředí, pomocí kterého se zvyšuje daná efektivnost. Do této otevřenosti spadá to, že se zaměstnanci nebojí říct svůj názor a nebudou za něj potrestáni. Aby zaměstnanci byli neustále motivováni, musí vedení podniku vytvořit prostor pro zpětnou vazbu. Jen pomocí ní lze odstranit problémy v komunikaci a ve firemním řízení. Pokud však zpětná vazba nefunguje, zaměstnanci pociťují nedůležitost, což snižuje jejich angažovanost a motivaci. Aktivní zpětná vazba pro zaměstnance znamená to, že mohou vedení podniku říct, co je trápí, co je zajímavé, co je pro ně podstatné, že jejich názor na věc se bere v potaz a může pomoci vyřešení problému. Ale zpětná vazba nefunguje pouze v jednom směru, funguje oboustranně, zaměstnanci sdělují svým nadřízeným svoje postoje, názory a nadřízený poskytuje zaměstnancům aktuální zprávy o požadovaném chování podřízených či je dovede potrestat nebo pochválit. Pokud nebude fungovat zpětná vazba oboustranně, jak se zaměstnanec dozví, co je dobře a co je špatně, když mu to nikdo nevysvětlí? Vhodnou formou uskutečnění zpětné vazby je pomocí dotazníkového šetření, osobního jednání či pravidelného hodnocení (Kovaříková, 2016).

Avšak v jiných zdrojích, například Harvard Business Review (2017), varují před úskalími zpětné vazby, které pramení především z důvodu rozdílných lingvistických stylů. Uvádí příklad, kdy manažerka podniku chce zmírnit kritiku napsaného článku chválou zpracováním textu, aby si dotyčný zachoval tvář a zároveň akceptoval danou zpětnou vazbu. Ale člověk, který zpětnou vazbu přijímá, se domnívá, že to, co bylo zmíněno na začátku, je to nejdůležitější a zbytek je jen doplňující komentář. Proto je velmi důležité si uvědomit, že mnohdy způsob vyjádření zpětné vazby obsahuje určitý prvek, který dokáže způsobit velké nedorozumění.

❖ *Public Relations*

Dalším významným článkem, který je zapotřebí zmínit v základech interní komunikace, je public relations. I když ho ve většině odborné literatury nalezneme ve spojení s vnější komunikací, lze jej aplikovat i uvnitř firmy. Interní PR se firma musí věnovat dlouhodobě, ne pouze v době krize. Velice často se v praxi stává, že vedení podniku podceňuje právě interní public relations a věnuje se spíše jen té veřejné (Svoboda, 2009).

PR je založeno na komunikační strategii společnosti, která zahrnuje celou společnost se všemi jejími komunikačními partnery. Interní PR umožňuje propojit interní marketing s interní komunikací firmy. Pro lepší představu je vhodné si uvědomit, kdo všechno je součástí interního PR. Podle Marstonova dělení sem patří již zmínění zaměstnanci, dále pak i akcionáři, dodavatelé, zákazníci a nejbližší okolí firmy. V některých odborných publikacích se vyskytuje pojem „*stakeholders*“, což je jiné označení pro již zmíněnou interní PR. Pro zaměstnance slouží především pro ztotožnění se s firemními cíli, což vyžaduje dostatek informací. Akcionářům slouží pro ujištění se, že jejich peníze jsou ve správných rukou, k čemuž potřebují důležité informace, které lze zprostředkovat pomocí výročních zpráv či prezentací úspěchů. Dodavatelé a zákazníci potřebují informace o společnosti, aby byla zachována jejich loajalita. Lze toho do cílit především férovým jednáním a otevřeností. Posledním článkem „*stakeholders*“ je vnější okolí, jelikož firma pro okolí představuje potencionálního zaměstnavatele. Proto je potřeba je informovat o aktivitách, které zlepšují danou lokalitu, aby si je firma naklonila na svoji stranu. Většinou za pomoci sponzorství či péči o životní prostředí.

Největší část interní PR tvoří zaměstnanci. Jsou mezičlánkem mezi firmou a dalšími partnery, proto se dále bude cílit pouze na ně a na aktivity s nimi spojené. Hlavní úkolem je informovat zaměstnance o prioritách firmy, o cílech společnosti, jak oni působí na stanové cíle a také jak zvýšit jejich motivovanost k práci. Cílem není pouze informovat, ale ovlivnit jejich názor či postoj tak, aby byl vytvořen pozitivní vztah mezi nimi a firmou a mohli se ztotožnit s tím, co společnost dělá. Dále je zde důležitá spokojenost zaměstnanců a s tím spojená hrdost, že pracují pro daný podnik a šíří dobré jméno firmy v soukromém životě. V rámci interního PR existuje několik hlavních cílů, které na sebe navzájem působí a ovlivňují se. Některé z nich jsou zde již zmíněny: jedná se o informovanost, ovlivňování postojů a důvěra zaměstnanců spojená se ztotožněním se s firmou. Mezi další patří odstranění předsudků a neporozumění při nástupu do firmy aneb dát možnost zaměstnancům změnit své negativní názory o firmě na základě otevřenosti informací. V neposlední řadě je zapotřebí nezapomenout na zpětnou vazbu.

Zaměstnanci jsou součástí nejdůležitějších informačních zdrojů o firmě, jelikož image podniku je tvořena komunikací firmy, ale i komunikací pracovníků. Firma dokáže stanovit určitá pravidla komunikace mezi zaměstnanci, avšak nedokáže

pokryt vše, proto je mnohem jednodušší a efektivnější přistupovat k zaměstnancům stejným způsobem jako k ostatním partnerům. Dostatečně je informovat, přesvědčovat je o udržení vzájemné spolupráce a realizovat sliby, které byly přislíbeny. Pokud se toto bude dodržovat, budou zaměstnanci reprezentovat firmu a vyjadřovat se o ni jen v kladném slova smyslu v soukromém životě i na veřejnosti, což je podstata a úkol interního PR (Holá, 2011; 2009).

4.2 Důležitost interní komunikace

Podle průzkumu z 31 zemí patřících do Evropské unie i mimo ni se ukázalo, že efektivní komunikace mezi managementem a zaměstnanci je klíčem k posílení morálky firmy. Naopak neefektivní komunikace může způsobit pracovní nespokojenost, fluktuaci zaměstnanců a slabý výkon v oblasti obchodu. Dále se ukázalo, že komunikace může být jedním z nejdůležitějších zdrojů vzniku konfliktů, stresu a nespokojenosti. Často dochází k podkopávání a podceňování interní komunikace přesto, že více než 80 % zaměstnanců menších až středně velkých podniků souhlasí s tím, že efektivní komunikace má obrovský dopad na jejich výkon a chování ve firmě. Jestliže je ve firmě vytvořena dostatečná a efektivní komunikace, tak management podniku dostane plynulou zpětnou vazbu. Zpětná vazba je nedílnou součástí komunikace. Jedná se o jediný způsob, jak se management firmy dozví o aktuálních a potencionálních problémech, které mohou způsobit špatnou výkonnost firmy. Mnoho firem v současnosti musí rozvíjet a vytvářet permanentní prostor pro vzájemně prospěšné prostředí spolupráce v rámci pozitivní kultury společnosti, čehož nelze dosáhnout bez otevřené komunikace, zpětné vazby a diskuze (Holá a Pikhart, 2013).

4.3 Cíle a funkce interní komunikace

Horáková, Stejskalová a Škapová (2008, str. 126) vyslovily definici, že „*Skutečným cílem interní komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.*“

Je důležité si uvědomit, že komunikace vytváří vztahy na pracovišti a zároveň může ovlivňovat chování a názory druhých. Jedná se o jeden z hlavních nástrojů, který umožňuje zvyšovat výkonnost pracovníků a docílit naplnění vize podniku. Slouží také jako prevence proti konfliktům na pracovišti, což přispívá k pozitivnímu prostředí na

pracovišti. Z toho vyplývá, že cílem interní komunikace je poskytnout zaměstnancům informace a vytvořit takové prostředí, které bude pro jejich výkon práce optimální. Sekundárním cílem je spokojený zákazník prostřednictvím zaměstnance (Vávrová, 2013).

Holá a Pikhart (2013) definují cíle interní komunikace do čtyř částí:

- přístup k informacím potřebných pro výkon práce;
- propojení motivace a informací k zajištění spolupráce;
- tvorba žádoucí morálky, pracovního chování a postojů nezbytných pro dosažení zaměstnanecké stability a angažovanosti;
- tvorba know-how a inovací prostřednictvím managementu.

Interní komunikace disponuje funkcemi (Vymětal, 2008):

- zajišťuje potřebnou výměnu informací;
- umožňuje rozpoznat členy firmy od nečlenů firmy;
- informuje o cílech podniku a průběhu jejich realizování;
- ubezpečuje členy organizace o smyslech cílů podniku a jak jich lze dosáhnout;
- podněcuje k vytváření nových a efektivních postupů a řešení.

4.4 Formy interní komunikace

Ve společnosti probíhají dva základní způsoby přenosu informací: ústní forma a forma prostřednictvím médií. Je potřebné zvolit správnou formu pro správný okamžik, aby byla zajištěna efektivní komunikace. Nelze předem stanovit, jaká forma je efektivnější, neboť vždy záleží na konkrétní situaci a současných podmínkách pro tvorbu komunikace. Volba formy probíhá ve většině případů na základě zkušeností, znalostí a intuici manažera (Vávrová, 2013).

❖ Ústní komunikace

Lze ji nalézt i pod slovem osobní komunikace či komunikace probíhající tváří v tvář. Mezi tuto formu komunikace řadíme porady, rozhovory, školící programy, společenské akce, projevy, konference, firemní meetingy, atd. Jedná se o nejpoužívanější formu komunikace, která dokáže ihned odstranit vzniklé nedorozumění a zamezit komunikačnímu šumu. Mezi její největší přednosti patří okamžitá zpětná vazba, rychlost, účinnost a zapojení neverbální komunikace, která umocňuje význam daného sdělení. Pro porady, pohovory a pro řešení nečekaných, důležitých a akutních problémů se jedná o nejvhodnější formu pro objasnění, jelikož

umožňuje zapojení všech přítomných. Velkým negativem je časová náročnost a náklady spojené s osobním kontaktem. Další nevýhodou je opomenutí určitých informací, nedostatek času na rozmyšlení a rozhodnutí. Pro efektivní ústní komunikaci je zapotřebí ji doplnit o písemný záznam, aby nedocházelo k rozporu, co bylo řečeno a co bylo naopak opomenuto (Vávrová, 2013).

❖ *Komunikace pomocí medií*

Do této komunikace se zařazuje písemná, audiovizuální, vizuální forma i její elektronická podoba skrz počítačové a další komunikační prostředky.

Písemná komunikace se v současné době využívá převážně pro hromadná sdělení, které se týkají větší skupiny pracovníků. Jedná se o zápisy, směrnice, oznámení, pozvánky atd. Tento způsob komunikace do určité míry garantuje uchování informací v původním nezměněném tvaru, tzn. nelze je pozměnit bez povšimnutí. Zároveň se často využívá pro zachycení záznamů z jednání, rozhovorů a porad z důvodu uchovatelnosti a archivaci, neboť je občas potřeba doložit již dohodnuté záležitosti či je naopak vyvrátit. I když současný svět a neustálý rozvoj technologií tlačí na společnost, aby vše probíhalo elektronicky, nebyla doposud papírová forma zcela nahrazena elektronickou písemnou podobou. Neustále zde bude mnoho důvodů, proč zachovávat papírovou formu, jako je například nepohodlné čtení rozsáhlých textů z monitoru počítače. Avšak elektronická písemná forma umožňuje velice efektivně a rychle realizovat sdělení, archivaci důležitých dokumentů, propojit se s intranetem, elektronickou poštou či chatem. Nevýhodou může být obrovské množství dat, které někdo musí zpracovat či nevhodné použití tohoto druhu komunikace. V některých případech je nezbytný osobní kontakt, což má za následek, že interní komunikace skrz písemnou formu je zcela neefektivní.

Audiovizuální a vizuální forma komunikace se v rámci podniku využívá především pro vzdělání pracovníků jako forma, která má za úkol obeznámit je s důležitými informacemi pro kvalitní výkon práce či v rámci školení v oblasti bezpečnosti. Dále slouží jako forma doplňující ústní komunikaci či instruktáž. Jedná se hlavně o tabulky, grafy, filmy, fotografie, videokonference atd. Hlavní výhodou volby této komunikace je její ilustrativnost, kde usnadní komunikaci a dokáže napomoci pracovníkům pochopit, co je cílem komunikace. Avšak nevýhodou je často vysoká nákladovost z finančního i časového hlediska (Vávrová, 2013).

4.5 Kanály a nástroje interní komunikace

V podnikové komunikaci se pod pojmy kanály a nástroje rozumí způsoby a cesty, jak sdělení předat požadovanému příjemci. Samozřejmostí je provést danou komunikaci, co nejvíce efektivně, jelikož tvoří nemalý finanční náklad pro firmu a pokud je prováděna neefektivně, jsou dané peníze vyhazovány. Podstatné je, aby všechny komunikační kanály fungovaly stoprocentně a zprávy skrz ně dorazily všem cíleným pracovníkům. Při rozhodování, jaký kanál je nejvhodnější pro danou skupinu a situaci, je zapotřebí si uvědomit, zda je vhodný po její mentální a technické stránce. V podniku existuje celá řada komunikačních kanálů, které lze posuzovat z různých hledisek. Formální a neformální kanály dělíme podle toho, zda jsou tvořeny organizací firmy či vznikají samovolně. Pomocí nich vzniká formální nebo neformální komunikace, která může vznikat sestupně, vzestupně, horizontálně a diagonálně na základě organizační struktury podniku (Kovaříková, 2016).

4.5.1 Formální komunikační kanály a nástroje

Formální komunikační kanály a nástroje jsou toky, které probíhají uvnitř firmy. Jedná se pouze o toky, které lze zdokumentovat, popsat, hodnotit i řídit. (Tureckiová, 2004). V podstatě jde o kanály, které organizuje a platí firma, proto je její cíl, aby fungovaly co nejvíce efektivně. Podle média, prostřednictvím kterého se realizuje přenos, dělíme kanály na osobní, digitální a tištěné (Kovaříková, 2016).

❖ *Tištěné komunikační kanály*

Do formálních tištěných kanálů se řadí hlavně letáky, firemní časopisy, bulletiny, nástěnky, plakáty, firemní POS materiály atd. Zaměstnanci jsou rádi, že si je mohou vzít fyzicky do ruky, popřípadě i odnést domů. Tento druh se osvědčil především u lidí, kteří mají nižší úroveň vzdělání či nedisponují počítačem. Některé zaměstnance zaujme netradiční design provedení či distribuce a vnímají uvedené informace mnohem intenzivněji než například maily, kterých jim chodí každý den desítky (Kovaříková, 2016).

➤ Plakáty a letáky na vývěskách a nástěnkách

Jedná se o zajímavý způsob, jak informovat zaměstnance o aktuální dění ve firmě, avšak je velice často podceňovaný. Pokud má být tento komunikační nástroj účinný, je zapotřebí ho pečlivě kontrolovat, aby nedocházelo ke znehodnocování celé nástěnky

a jejího smyslu. Častou chybou je přeplněnost nástěnky a její neaktuální oznámení, plakáty či letáky, které po čase způsobují „neviditelnost“ celé nástěnky. Každá položka umístěná na nástěnce by měla být jasná, stručná, psaná jazykem příjemce a zkontrolovaná pracovníkem, který ji má na starost (Mikuláščík, 2010).

➤ Časopisy a bulletiny

Tato forma tištěného kanálu je vhodná pro sdělení, která mají závažnější tematiku, jelikož ho pracovníci čtou pouze, pokud na něj mají čas a klid. Nevýhodou jsou vysoké finanční náklady, personální zajištění, také technická stránka věci. Při tvorbě časopisu či bulletinu musí být vždy na paměti, že se čtenář nesmí nudit a musí zde najít informace, které nikde jinde nenajde, aby náklady spojené s tvorbou a distribucí nebyly vynaloženy zbytečně (Kovaříková, 2016).

➤ Návod, manuály a pracovní postupy

Veškeré materiály, návody, směrnice a pracovní postupy, které byly vytvořeny, aby pomáhaly zaměstnancům přímo při práci, jsou také součástí formálních komunikačních kanálů. Ve většině případů jsou všechny tyto materiály distribuovány nudně a stroze, ale nemusí tomu tak být. Záleží pouze na atmosféře ve firmě, a co dokáže povolit vedení podniku. I návod na obsluhu stroje může být napsán lákavou formou, kterou zaměstnanci určitě ocení (Kovaříková, 2016).

❖ *Digitální komunikační kanály*

Neustálý rozvoj digitálních technologií přinesl do této oblasti nespočet možností, které firma může využít na základě svého technického, personálního a organizačního vybavení. Ovšem také záleží na odvaze a chuti experimentovat. Z důvodu široké škály se práce zaměřuje pouze na základní digitální kanály, mezi které patří intranet, mailing, newslettery, firemní rádio, video a TV (Kovaříková, 2016).

➤ Intranet

Intranet může být vhodný a efektivní prostředek pro komunikaci. Pokud se firma rozhodne pro jeho investici je zapotřebí všechny zaměstnance motivovat, aby ho využívali co nejčastěji je to možné, aby se investice pro firmu vyplatila. Je vhodný pro zaměstnance, kteří disponují počítačem, především ve firmách, kde mohou zaměstnanci pracovat z domova, v terénu či má-li firma více poboček. V takovém případě je intranet nezastupitelným zdrojem informací, kde zaměstnanci naleznou informace online a jsou neustále propojeni s centrální budovou. V rámci intranetu

existuje mnoho možností, jak ho efektivně využít pro interní komunikaci, ale ve většině případů nebyvají zcela využity. Pokud se intranet zcela využívá, může odlehčit přehlceným mailům a mohou skrze něj být předávány aktuální informace. Dále se může spojit s newslettery či sloužit jako sdílené úložiště firemních informací. Další funkcí může být chat, nástěnky, jídelníčky ve firemní kantýně, databáze atd. Vše záleží na technické stránce firmy, kreativitě a vstřícnosti IT pracovníků, zda firemní intranet upoutá pozornost či nikoliv (Kovaříková, 2016).

Avšak jde o komunikační kanál, který je omezen pouze na podnikové prostředí. Věci, které nejsou přímou součástí firmy, zde nelze nalézt a je zapotřebí je hledat na klasickém internetu. Nevýhodou je nebezpečí ztráty informací, proto je zcela nezbytné klást důraz na jeho zabezpečení, jelikož se v něm nacházejí citlivé informace o firmě (Dědina a Odcházal, 2007).

➤ Mailing

Maily jsou v mnoha firmách nezbytnou součástí každodenní práce všech zaměstnanců. Ve většině případů jsou jimi zahlceni, což má za následek přehlédnutí důležitých sdělení a následné problémy. Další velkou nevýhodou je velmi častá neosobní a nevhodná formulace, která může vyvolat komunikační bouři. Dále spousta zaměstnanců tuto možnost zneužívá a píšou maily úplně všem, i když dotyčný sedí nedaleko. Často se setkáváme s tím, že takto postupují i manažeři než, aby pokyny pro své podřízené vyřizovali osobně. Aby firma docílila nepřehlédnutí důležitých mailů, je zapotřebí co nejvíce je omezit, posílat je pořád ze stejné adresy a aby obsahem byla pouze opravdu důležitá sdělení (Kovaříková, 2016).

Mrozková, Bednaříková (2014) se zabývají situacemi, kdy je vhodné a kdy je nevhodné využít tento druh komunikace. Jedná se o komunikační kanál, který je naprosto nevhodný pro sdělování věcí, které mají velký dopad na příjemce. Může se jednat o oznámení o smrti, propuštění z práce či vážné nemoci. Také jsou nevhodné pro zprávy, kdy si příjemce může mylně vysvětlit obsah zprávy. Dále je zde problém s důvěryhodností e-mailu; velice snadno se v současné době dá poslat e-mail či ho naopak poslat špatnému příjemci. S důvěryhodností také souvisí hackování e-mailů pomocí virů, falešných změn hesla atd. Z toho plyne, že by se tento kanál měl využívat jen pro zprávy, jejichž obsahem není nic, co by nemohla vědět i veřejnost. Zároveň by se e-mail neměl psát při zvýšení emocí, ve většině případů by člověk napsal něco, čeho by později litoval či by mu mohlo později i uškodit. Avšak e-mailový

komunikační prostředek je velmi rychlý, nízkonákladový, stručný a je možné ho poslat více adresátům najednou.

➤ Telefonování a SMS

V současné době je telefon nezbytnou součástí každého člověka. Při využívání telefonu se interní komunikace pohybuje mezi osobní a digitální komunikací, v rámci práce se bude řadit mezi digitální komunikační kanály. Díky chytrým telefonům je možno sdílet soubory, kalendáře či zrealizovat virtuální hovory. Z těchto a z mnoha dalších důvodů se telefon při interní komunikaci využívá stále častěji. Bohužel je zde i velká nevýhoda v podobě nahrazování osobního kontaktu, i přesto, že by byl osobní kontakt v některých případech více potřebný. Telefonování by mělo sloužit především pro operativní komunikaci a tam, kde nelze zrealizovat osobní kontakt z důvodu velké vzdálenosti (Kovaříková, 2016).

SMS zprávy by se měly využívat pro zasílání jednoduchých krátkých sdělení. Výhodou je vyšší stupeň důvěryhodnosti než u e-mailu a velmi rychlá reakce na dané sdělení a zároveň i zpětná vazba (Clampitt, c2013).

➤ Newsletter

Newsletter neboli elektronický zpravodaj má za úkol všechny informovat o aktuálním dění ve firmě. Pro člověka, který má newsletter na starost, se může setkat se dvěma nepříjemnými situacemi a to, že mu bude činit značné potíže získat tolik informací, aby byl newsletter zaplněn, či naopak bude mít spousty požadavků, co všechno do něj musí dát. To může mít za následek, že ho nikdo nebude číst. Newsletter by měl mít spíše jednodušší a kratší formu se zábavným a zajímavým obsahem, ale neměl by zaměstnancům chodit moc často (Kovaříková, 2016).

➤ Rozhlas, TV a video

Jedná se o formální digitální kanály, které má málo firem k dispozici z důvodu vysokých nákladů jak z finanční, tak technické stránky. Pokud ovšem firma má tyto prostředky jedná se o velmi efektivní a netradiční způsob, jak komunikovat se svými zaměstnanci (Kovaříková, 2016).

❖ *Osobní komunikační kanály*

Navzdory současné době, kdy je svět zahlcen virtualitou a digitalitou, je osobní kontakt při komunikaci velmi významný, jelikož právě přes něj se nejlépe dokáží budovat vztahy, které jsou hlavní podstatou interní komunikace. Existují osobní

kanály komornějšího a masivnějšího rázu, obě varianty jsou jiné, ale stejně důležité (Kovaříková, 2016).

➤ Porady

Považují se za nejúčinnější způsob, jak realizovat interní komunikaci ve firmě. Proto je důležité, aby se na ni manažer dobře připravil, zorganizoval časový harmonogram a zapojil i svoji tvořivost, aby nebyla pro účastníky příliš nudná. Správná porada má za úkol vyřešit aktuální problémy, informovat o novinkách, rozdělit úkoly, rozpoutat debatu a trochu zapojit i legraci (Kovaříková, 2016).

➤ Setkání ve firmě

Setkávání s podřízeným, nadřízeným či s kolegou se bere jako automatická součást každodenního chodu firmy, i když má velké pozitivní dopady na celkovou komunikaci ve firmě. Pomocí ní lze získat aktuální informace, zocelit tým či pomoci při nesnázích při plnění určitého problému (Kovaříková, 2016).

➤ Osobní hodnocení nadřízeného

Hodnocení, ať už ve firmě probíhá ročně či půlročně, je nepostradatelnou součástí interní komunikace. Přináší zaměstnanci možnost dozvědět se, jak ho vnímají nadřízení, jak hodnotí jeho aktivity, čímž získá zpětnou vazbu ke své náplni práce. I podřízený může hodnotit svého nadřízeného, aby věděl, zda je s jeho vedením podřízený zaměstnanec spokojen a dostane též zpětnou vazbu (Kovaříková, 2016).

Cílem osobního hodnocení je zefektivnění výkonnosti v budoucnosti, čehož nelze dosáhnout pomocí byrokracie. Je nutné s pracovníky komunikovat a motivovat je k práci, novým návrhům a různým vylepšením. Ten, kdo hodnotí se, nesmí dostat do pozice učitele, který všechno ví nejlépe a zároveň ten, kdo je hodnocený, se musí cítit jako aktivní subjekt. Hodnocený se nesmí dostat do situace, kdy si připadá jako pasivní objekt hodnotitele (Hroník, 2006).

➤ Konference a zaměstnanecký mítink

Konference i zaměstnanecké mítinky se konají méně často a obvykle zde vystupují lidé na vyšších pozicích. Akce se účastní zpravidla celá firma, v případě mítinku pobočka, kde mají zaměstnanci možnost vidět na majitele firmy. Mohou se zde dozvědět informace o hospodaření firmy, o změnách v organizační struktuře a na konferenci se zaměstnanci dozvídají informace ohledně dlouhodobé strategie podniku (Kovaříková, 2016).

➤ Eventy

Eventy jsou akce typu vánočního večírku, den dětí, sportovní den atd. Cílem je setkání s kolegy, zábava a lépe poznat vedoucího firmy. Jedná se o příležitost, kde zaměstnavatel může ukázat svou stránku jako člověk, ne pouze z pozice manažera firmy a tím si zlepšit vztah se svými podřízenými. Eventy jsou však finančně nákladné, proto, pokud se snižuje účast na daných setkáních, je zapotřebí zjišťovat důvod i u zaměstnanců, kteří nedorazili a poučit se z chyb (Kovaříková, 2016).

➤ Teambuilding

Firemní akce, která má za úkol stmelit kolektiv a uvědomit si, že jsou všichni součástí jednoho velkého týmu, který tvoří celek. Většinou se teambuildingy konají mimo firmu, v úplně odlišném prostředí, aby se zaměstnanci poznali i z jiných stránek. Náplň akce je obvykle relaxace či sportovní vyžití. Vždy je zapotřebí plánovat náplň akce s rozvahou, jelikož nejsou všichni zaměstnanci například nakloněni adrenalinovým sportům a lehce se může stát, že se stmelovací akce stane noční můrou pro polovinu zaměstnanců. Avšak pokud na akci zaměstnanci budou vzpomínat pozitivně i s odstupem času, byla její podstata splněna (Kovaříková, 2016).

4.5.2 Neformální komunikační kanály a nástroje

Neformální kanály a nástroje neřídí ani neorganizuje firma, vznikají samovolně prostřednictvím mezilidské komunikace na pracovišti. Existuje jich méně než formálních, ale mají obrovský vliv na atmosféru ve firmě. Jejich forma může být tištěná, digitální, ale nejčastěji se vyskytuje osobní forma v podobě setkání zaměstnanců ve firmě i mimo ni bez zásahu firmy. Mezi osobní komunikační kanály patří oslavy narozenin, společenské akce, výlety, atd. (Kovaříková, 2016).

Zvláštním druhem jsou osobní kontakty, jejichž cílem je předání informací a drbů ve firmě. Jedná se o velmi důležitý a velice využívaný kanál, který má svůj smysl, hlavně pokud neexistují dostatečně fungující formální kanály, pak je to skoro jediný způsob, jak získat potřebné informace (Kovaříková, 2016).

Janda (2004) tvrdí, že pomocí neformální komunikace lze poznat duševní vyspělost člověka. Příkladem může být telefonní hovor ředitele společnosti se svým přítelem, kdy jejich komunikace probíhá, jako kdyby se nacházeli v méně formálním prostředí v restauraci, ale ve firmě vystupuje jako velmi uhlazený, upjatý člověk bez špetky humoru. Z toho vyplývá, že si pouze hraje na ředitele, avšak ve skutečnosti jím

není. Obdobným způsobem lze zjistit čestnost člověka či další vlastnosti. Neformální komunikace se ve firmě hojně využívá, jelikož na ni nejsou kladeny žádné nároky, realizátoři jsou uvolnění, poskytuje zábavu a uvolnění atmosféry.

Podle Tureckiové (2004) právě díky neformálním kanálům a nástrojům vznikají neformální vztahy ve firmě, které poskytují a upevňují propojení firmy, jak z hlediska vztahů, tak i informací. Jsou realizovány všemi směry komunikace a plní především funkci uspokojování sociálních potřeb pracovníků v organizaci.

4.6 Komunikační bariéry

Ve firmě může docházet k překážkám, které brání přenosu informací. Tyto překážky mohou vzniknout z pozice účastníka komunikace, který má osobní averzi, neochotu či rozpory s dalším účastníkem komunikace. Překážka také může nastat z důvodu špatné organizace na pracovišti, nedostatečného technického vybavení firmy či nevhodné volby komunikačního kanálu či nástroje. Do komunikačních bariér lze zařadit i pohlaví, vzdělání, náboženství, kulturu, věk atd. (Vávrová, 2013).

Hlavní bariérou interní komunikace je zkreslování informací, které se dělí na úmyslné a neúmyslné.

Mezi neúmyslné zkreslování informací patří:

- časové rozmezí mezi přijmutím a odesláním zprávy;
- nepochopení smyslu zprávy;
- nejednoznačná formulace zprávy;
- chyba při přenosu zprávy;
- přizpůsobení si povědomě obsah zprávy;
- jazyk;
- předchozí vědomosti a informace příjemce.

Mezi úmyslné zkreslování informací patří:

- udržení si informace jen pro sebe;
- rozpory na pracovišti;
- zamlčení špatné informace či snaha je naopak vylepšit;
- sdělení informace pouze vybraným jedincům.

Při komunikaci s příjemcem zprávy se vždy odesílatel musí snažit o srozumitelnou a jasnou zprávu, vhodně zvolenou pro daného příjemce z pohledu jak výběru slov, tak i formou a interním kanálem komunikace (Vávrová, 2013).

K tomu, aby proběhla skutečná komunikace a odbouraly se veškeré komunikační bariéry je podle Hlouškové (1998) potřeba mít schopnost porozumět dotyčnému, pochopit to čím je a dát mu prostor, aby takový mohl být nadále. Což znamená, že ke každému jedinci, ke každé komunikaci a ke každému případu přistupovat bez předem připravených názorů či vzorců chování.

Bureš a Lopuchovská (2007) se zmiňují o šesti komunikačních bariérách, které je potřeba si uvědomit a vyvarovat se jim:

- I. Občas se neříká vše, co je na srdci.
- II. Ne všechno, co bylo řečeno, muselo být zaznamenáno u ostatních.
- III. Posluchači nemusí být vždy všechno srozumitelné.
- IV. To, že tomu posluchač rozumí neznámá, že to chápe a přijme to za své.
- V. Všichni posluchači tomu rozumí, avšak to nutně neznámá, že to zrealizují.
- VI. To, že to zrealizují, nemusí znamenat, že to budou aplikovat neustále.

4.7 Efektivní komunikace

Jak již bylo zmíněno na začátku práce, komunikace je proces, který má určité vstupy, výstupy, podmínky a neustále se vyvíjí v čase. Pokud firma usiluje o to, aby interní komunikaci mohla ovlivnit, musí ji analyzovat při jejím průběhu a zjistit, jaké faktory ji ovlivňují. Toto je jediná cesta, jak odhalit, kde se skrývá problém a zároveň zajistit její zefektivnění. Jestliže firma odhalí veškeré faktory, které na efektivitu komunikace působí, může vytvořit standardizovaný rámec, neboli ukotvený rámec složený z podmínek, které mají za úkol umožnit a udržovat komunikaci efektivní (Holá, 2011).

Reece (2017) ve své knize tvrdí, že odesílatel i příjemce mají stejnou odpovědnost za realizaci efektivní komunikace. Komunikační smyčka, která mezi nimi probíhá, není dokončena, pokud příjemce zprávu slyší, ale jeho chování neodpovídá dané zprávě. Jestliže odesílatel přijímá plnou odpovědnost za zaslání výstižné a stručné zprávy, tak i příjemce zprávy musí přijmout plnou zodpovědnost za přijetí dané zprávy. V ideálním případě by měl příjemce poskytnout odesílateli dostatečnou zpětnou vazbu, aby zajistili přesnost zprávy a zamezilo se její nepochopení.

Podle Holé (2011) existuje 10 základních prvků, které tvoří a ovlivňují interní komunikaci:

- 1) na základě etických a morálních hodnot vytvořená firemní kultura;
- 2) striktně definovaná firemní strategie, z čehož vyplývá i komunikační strategie;
- 3) management firmy tvoří jednotný tým a plně zodpovídá za komunikaci probíhající ve firmě;
- 4) jasně stanovená organizační struktura, základní procesy ve firmě a dělba práce;
- 5) cílem jasně definované sociální politiky spolu s personální zajištěním je tvorba oboustranného respektu mezi firmou a jejími pracovníky;
- 6) interní marketing, především interní PR, musí probíhat zcela efektivně;
- 7) tvorba a správa komunikačních standardů, jejichž cílem je zajistit začlenění nových členů do firmy, poskytnout informace o hlavních cílech podniku, vysvětlit v čem firma podniká, jak hodnotit zaměstnance atd.;
- 8) zjistit a využívat komunikační schopnosti manažerů;
- 9) realizovat otevřenou komunikaci ve firmě se zapojením zpětné vazby;
- 10) zcela využít firemní technologie pro realizaci a efektivnost interní komunikace.

Zmíněné prvky se navzájem prolínají, jsou na sobě závislé, nelze chápat pouze jednu část, musí se na prvky nahlížet jako na celek, jelikož se navzájem doplňují. Některé firmy v současnosti mají tyto prvky již od počátku existence firmy, jelikož vycházejí z kultury firmy, která je ovlivněna především managementem a vlastníkem firmy. Tedy vše je založeno na otevřeném vztahu, který nastavuje právě vlastník a management podniku. Pokud má být interní komunikace ve firmě realizována efektivně, je zapotřebí zajistit pevný základ. Ve většině případů management řeší příčiny neefektivní komunikace, ale měl by se zaměřit právě na základní prvky, protože se často stává, že odtud pramení daný problém (Holá, 2011).

Veškerý proces vnitřní komunikace zahrnuje osobní řízení, interní marketing, manažerskou komunikační dovednosti a schopnosti a na závěr i informační a komunikační infrastrukturu. Pouze synergie těchto aktivit dokáže zaručit efektivní interní komunikaci (Holá, 2012).

4.8 Neefektivní komunikace

Význam efektivní komunikace si firma uvědomí v momentě, kdy začne sledovat důsledky, které vznikly chybami a nedostatky komunikace ve firmě. Z těchto chyb a nedostatků vzniká informační šum, který má za následek snížení efektivity podniku (Holá, 2011).

Šum je v podstatě cokoliv, co dokáže pozměnit příjem sdělení. Pro pochopení podstaty šumu je vhodné si šum spojit do kontextu „síla signálu vůči šumu“, kde signál představuje informace, které jsou pro podnik důležité a šum představuje informace, které jsou nadbytečné. V každé komunikaci existuje šum. Je nemožné šum zcela odstranit, ale je možné minimalizovat jeho účinek pomocí přesného vyjadřování, využíváním zpětné vazby či zlepšením schopnosti naslouchat (Devito, 2008). Ovšem je velice žádoucí hledat i příčinu vzniku šumu, který chceme zredukovat. I když příčina může být kdekoliv, ve většině případů vzniká z důvodů nepochopení významu manažerské komunikace či nevědomého bránění možnosti otevřené komunikace.

Pokud ve firmě správně nefunguje interní komunikace, může to mít pro firmu katastrofické důsledky jako je například:

- vysoká fluktuace zaměstnanců;
- snížení konkurence schopnosti na trhu;
- špatná volba strategie z důvodu nefungující zpětné vazby;
- lhostejnost vůči zvoleným cílům podniku;
- procesy a řízení nebudou vhodně zkoordinovány.

Pro firmu je zcela nezbytné si uvědomit, že interní komunikace není pouze o slovech, ale je také o chování a jednání vůči všem zúčastněným osobám. Úroveň spolupráce ve firmě je tvořena úrovní komunikace mezi firmou a zaměstnanci, mezi manažery či mezi zaměstnanci navzájem. Podle průzkumů vzniká až 60 % všech problémů firmy kvůli špatné interní komunikaci (Holá, 2011; 2012).

5 Aplikované analýzy pro zjištění aktuálního stavu interní komunikace

Následující kapitola se zabývá analýzami, pomocí kterých se zanalyzuje interní komunikace v dané firmě. Jsou popsány z obecného hlediska se zaměřením na interní komunikaci. Jedná se o McKinsey 7s analýzu, SLEPT analýzu, SWOT analýzu, dále pak o kvantitativní a kvalitativní výzkum interní komunikace.

5.1 Analýza McKinsey 7s model

Model McKinsey 7s je diagnostický manažerský nástroj, který se používá k otestování síly mezi současnou a požadovanou strategií firmy. Je vytvořen tak, aby usnadnil proces implementace strategie v rámci organizačních změn. Implementace je velmi složitou, jelikož i často nejlépe přisuzované a široce rozsáhlé plány zůstávají nedokončené, protože organizační struktura a kultura má velké nedostatky. V současnosti existuje mnoho teorií v oblasti strategie, které se analytikovi nabízí, avšak v oblasti implementace má metodika velké nedostatky. Z tohoto důvodu byl navržen 7s model, aby vyplnil toto prázdné místo a sloužil jako příručka pro realizaci strategie. Speciálně 7s model směřuje k potřebě postavit tenkou souvislost mezi strategií, organizační strukturou a pět doplňujícími komponenty organizační efektivnosti. Úspěšná implementace vyžaduje explicitní řízení všech těchto sedm prvků – struktura, strategie, systémy řízení, styly manažerské práce, schopnosti, zaměstnanci a sdílené hodnoty. Tyto prvky jsou dále rozepsány z hlediska interní komunikace (Fleisher a Bensoussan, 2015).

Nástroj se používá na všeobecnou analýzu stavu firmy, tak i na konkrétní spojitosti s fungováním společnosti. Z tohoto důvodu je vhodný pro analýzu současného stavu interní komunikace, pomocí zhodnocení jejího současného fungování a také její silné a slabé stránky. Na základě analýzy lze odhalit nedostatky, problémová místa, zdroje nefunkčnosti, a rozdíly mezi žádoucím a aktuálním stavem (Holá, 2011).

❖ *Struktura (Structure)*

Struktura zahrnuje vztahy uvnitř firmy, dále rozdělení a integraci úkolů. Díky tomu lze vidět, jak firma funguje, konkrétní dělbu práce, propojení, spolupráci a kdo má jakou zodpovědnost. Pro efektivní komunikaci je zapotřebí nastavit určité

komunikační kanály, odstranit komunikační bariéry, vytvořit prostor pro realizaci komunikace a zajistit tok informací (Fleisher a Bensoussan, 2015; Holá, 2011).

❖ *Strategie (Strategy)*

Strategie je soubor konkurenčních reakcí projevujících se skrz rozhodnutí a jednání probíhající v rámci firemního prostředí. Cílem je zajistit nejlepší pozici na konkurenčním trhu skrze firemní schopnosti a zdroje. Z pohledu interní komunikace se jedná o sladění komunikační strategie s firemní. Jednoduše řečeno, zda firma ví jak, s kým, proč a jakým způsobem realizovat komunikaci za účelem dosažení vytyčeného cíle a zároveň jestli ji zaměstnanci rozumí, jsou o ní informováni a zda se s ní ztotožňují (Fleisher a Bensoussan, 2015; Holá, 2011).

❖ *Systémy řízení (Systems)*

Zahrnují toky primárních i sekundárních činností, které jsou nepostradatelné pro každodenní fungování firmy. Při analýze interní komunikace je zapotřebí se zaměřit na proces realizace komunikačních a informačních systémů, dále také na informační podporu, jak je systémově nastavená komunikace v organizaci s pracovníky, atd. (Fleisher a Bensoussan, 2015; Holá, 2011).

❖ *Styl (Style)*

Styl se zaměřuje na vedoucí pracovníky, a to především na jejich jednání a chování, které jde ruku v ruce s komunikací, která je nezbytnou součástí stylu manažerské práce. Pomocí komunikace vedoucí pracovníci řídí, ovlivňují, vedou, rozhodují a přispívají celkové atmosféře ve firmě. Proto je velmi důležité, aby každý manažer měl požadované komunikační kompetence a tím realizoval úspěšnou komunikaci mezi organizací a pracovníky (Fleisher a Bensoussan, 2015; Holá, 2011).

❖ *Zaměstnanci (Staff)*

Lidské zdroje ve firmě jsou to nejcennější z pohledu strategické výhody firmy na konkurenčním trhu. Při analýze je zapotřebí se zaměřit na jejich komunikační pravomoci, informovanost a vliv na pracovní chování (Fleisher a Bensoussan, 2015; Holá, 2011).

❖ *Schopnosti (Skills)*

Přirozený materiál, který firmu dlouhodobě udržuje na konkurenčním trhu, často spočívá v nehmotných klíčových kompetencích a dovednostech lidí uvnitř firmy. Pro analýzu schopností je potřeba se dívat hlavně jak probíhá rozvoj kompetencí v oblasti

komunikace, dále snaha o odstranění komunikačních bariér a nežádoucích vlivů (Fleisher a Bensoussan, 2015; Holá, 2011).

❖ *Sdílené hodnoty (Shared values)*

Představují kolektivní hodnotový systém, který řídí organizační kulturu firmy. V rámci 7s jsou sdílené hodnoty považovány za nejzákladnější stavební prvek organizace, který vytváří základ pro zbývajících šest prvků. Často jsou tyto hodnoty neformální, překračují vizi společnosti tím, že zahrnují nehmotná aktiva, jako jsou například strategické záměry, základní myšlenky, duševní myšlení a kam firma bude dál směřovat. Při analýze je zapotřebí se zaměřit na sdílené hodnoty v rámci komunikace (Fleisher a Bensoussan, 2015; Holá, 2011).

5.2 Analýza SLEPT model

SLEPT analýza se zaměřuje na vnější prostředí firmy, pomocí kterého lze odhalit budoucí vývoj daného prostředí. Odhalení pro firmu může představovat buď příležitost, nebo hrozbu. Analýza SLEPT označuje pět faktorů, kterým je potřeba věnovat pozornost – sociální (Sociál), právní (Legal), ekonomický (Economic), politický (Political) a technologický (Technological) (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013)

Existují minimálně dva důvody, proč se zabývat SLEPT analýzou při analýze interní komunikace. Prvním důvodem je, že každá změna, která je vyžádaná kvůli vnějším faktorům, potřebuje pro své uskutečnění komunikaci. Druhým důvodem je, že některé faktory přímo ovlivňují interní komunikaci, jako jsou například neustále se vyvíjející technologie, proto je zapotřebí ji při interní komunikaci také věnovat pozornost (Holá, 2011).

❖ *Sociální faktor*

Při analýze interní komunikace je zapotřebí se zaměřit na pracovní trh a to především na potencionální zaměstnance s požadovanými kompetencemi, dále také na životní úroveň, životní styl, atd. (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013).

❖ *Právní faktor*

Zde je zapotřebí sledovat zákony, normy a vymahatelnost, jelikož některé zákonné normy mohou zasáhnout do firemní komunikace (Holá, 2011).

❖ *Ekonomický faktor*

Jedná se o všechny faktory, které ovlivňují hospodaření státu a tím i podniky v dané zemi. Zda existuje možnost dotace na vzdělávání zaměstnanců, změna úroků, změna nezaměstnanosti, inflace atd. (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013).

❖ *Politický faktor*

Do tohoto faktoru spadá hlavně politická stabilita země, vliv politických skupin a osob a politická rozhodnutí dané země související s podnikem a jeho komunikací (Holá, 2011).

❖ *Technologický faktor*

Do této kategorie patří především neustálý vývoj technologií, které firma využívá pro komunikaci, dále vliv, který mají na výkon práce a následky výměny lidských zdrojů za moderní techniku (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013).

5.3 Analýza SWOT

SWOT analýza se využívá pro celkové shrnutí analýz, které byly realizovány na makroprostředí (SLEPT analýza) i na mikroprostředí (7s model). SWOT analýza umožňuje shrnout ty nejdůležitější faktory z vnitřního prostředí v podobě silných a slabých stránek a nejdůležitější faktory z makroprostředí v podobě hrozeb a příležitostí. Vždy se jedná o individuální hodnocení, které lze zmírnit například požádáním specialisty o vyjádření názoru na danou oblast, či vycházet ze statistických údajů (Foret, 2012).

Tato analýza se dá využít také samostatně jako další analytický nástroj. Základem SWOT analýzy je identifikace skutečností a faktorů, které pro firmu tvoří její slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti, které jsou součástí firemního okolí, interního prostředí a předpokládání stakeholders. Pro lepší přehlednost a zpracování je vhodné ji tvořit do čtyř kvadrantů. Při tvorbě SWOT analýzy je důležité mít neustále na paměti, že musí být relevantní, což znamená, že její součástí musí být pouze to, co se dané problematiky týká (Hanzelková et al., 2013).

5.4 Kvantitativní výzkum

V kvantitativním výzkumu se používají statistické metody pro zpracování a hodnocení dat. Sledují se jedna až více nezávislých proměnných u většího množství osob. Aplikuje se zde deduktivní metoda, jejíž podstatou je určitá teorie či hypotéza,

kteřá je zaměřená na danou problematiku, dále následuje sběr dat a jejich vyhodnocení. Cílem kvantitativního výzkumu je získání číselných měřitelných údajů, které se získávají většinou formálním dotazováním či pozorováním četností (Jermář, 2017; Kozel, 2006).

5.5 Kvalitativní výzkum

Při kvalitativním výzkumu je potřeba si uvědomit, že se zabýváme člověkem v organizaci a organizačními procesy, které jsou složité a ovlivněné hned několika prvky najednou. Úkolem tohoto výzkumu je zjistit příčinu – důvod – proč se něco tak děje či dělo. Používá se k tomu induktivní logika, která je založená na předběžných závěrech z informací, které byly získány dříve. Klade se zde velký důraz na porozumění, jehož smyslem je získat informace, porozumět jevu a odkrýt význam získaných informací. Ve většině případů vypovídající osoby neznají přesnou podstatu výzkumu a odpovídají podle svého mínění. Tento výzkum probíhá především pomocí rozhovorů (Jermář, 2017; Kozel, 2006).

6 Představení firmy

Společnost DACHSER založil Thomas Dachser v Kemptenu roku 1930. Firma DACHSER se skládá z European Logistics, Air & Sea Logistics, Contract Logistics a Food Logistics. Od roku 2000 se stává globální logistickou sítí. Firma v roce 2006 expanduje, zakládá nové pobočky pro realizaci mezinárodní přepravy a rozšiřuje spolupráci také s Českou republikou. Od roku 2013 firma DACHSER získala i španělský logistický podnik Azkar, což umocňuje působnost společnosti na Pyrenejském poloostrově. K roku 2017 má společnost 396 poboček a 29 098 zaměstnanců.

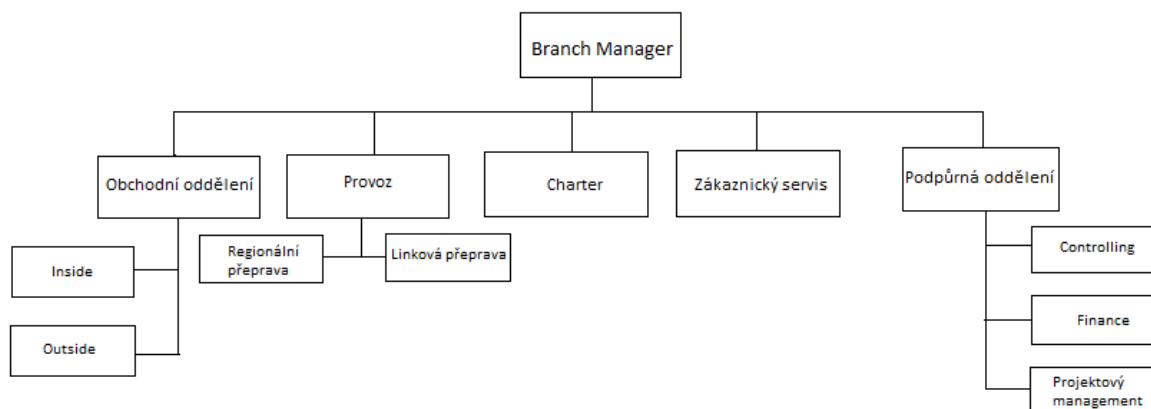
Samotná společnost disponuje vzdělávacím střediskem DACHSER Academy, kde předává svoje know-how svým zaměstnancům.

V České republice se společnost nazývá DACHSER Czech Republic a.s. a první její pobočka zde byla založena v roce 2006. Nicméně historie se váže již k roku 1992, kde na českém trhu figurovala firma E.S.T. a. s., která se stala partnerem skupiny DACHSER v roce 2004 a v roce 2006 se integrovala napřímo do skupiny DACHSER. V současnosti je v České republice osm poboček (Dachser, 2018).

Pobočka DACHSER Hradec králové, byla založena v říjnu 2006, avšak oficiálně začala fungovat až od ledna 2007. Původně sídlila v Černožicích, ale dne 29. října 2018 se pobočka přestěhovala do průmyslového parku LiNK Hradec Králové v průmyslové zóně Pouchov. Důvodem stěhování byla nutnost větších skladových prostor s možnou expanzí v budoucnu. V současnosti má pobočka 52 zaměstnanců, které řídí Branch Manažer Jan Klouda.

6.1 Organizační struktura společnosti

Z hlediska organizační struktury lze pobočku rozdělit na pět samostatných celků, mezi které patří obchodní oddělení, provoz, zákaznický servis, charter a podpůrná oddělení (controlling, fakturace, účtárna, atd.). Níže jsou graficky znázorněny hlavní pilíře organizační struktury.



Obrázek 1: Schéma hlavních pilířů organizační struktury pobočky

Zdroj: Interní zdroje společnosti DACHSER

❖ *Obchodní oddělení*

Toto oddělení má na starosti kompletní obchodní aktivity pobočky v regionu. Dané oddělení je rozděleno na obchodníky v terénu (outside), vedoucího obchodu a obchodníky typu „backoffice“ (inside), kteří se starají o vnitřní portfolio zákazníků společnosti.

❖ *Provoz*

Součástí oddělení je regionální přeprava a linková přeprava. Regionální přeprava se stará o svozy a rozvozy zásilek v regionu. Její náplní je doručit zásilky koncovým zákazníkům a také vyzvednout zásilky od zákazníků v daném regionu a svázat je na pobočku, odkud jsou posílány dál.

Linková přeprava má za úkol svezené zásilky poslat dále DACHSER sítí na další překládové či cílové pobočky.

❖ *Charter*

Jedná se o speciální oddělení pobočky, které se zabývá nadměrnými zásilkami (celovozy a dokládka). Jde o zásilky, které mají šest a více palet či váží více jak 2,5 tuny. Náplní charteru je přepravit dané zásilky z místa A do místa B.

❖ *Zákaznický servis*

Dané oddělení je klíčové pro fungování celé pobočky. Náplní je kontrola a dohled na to, aby dané zásilky systémově putovaly podle předem připraveného jízdního řádu. Například: dohled nad zásilkou, která má být doručena do dvou pracovních dnů z Mnichova do Kolína.

6.2 Komunikační kanály a nástroje pobočky

Tato podkapitola se zabývá komunikačními kanály a nástroji, pomocí kterých na pobočce probíhá interní komunikace. K tomu, aby se potřebné informace dostaly k podřízeným, zodpovídá jejich vedoucí.

❖ *Tištěné komunikační kanály*

➤ Nástěnka

Nástěnka je aktualizována většinou jednou týdně. Na nástěnkách visí především oběžníky, které mají sloužit jako hlavní zdroj informací zejména pro zaměstnance, kteří nemají přístup k intranetu.

➤ Návody, manuály a pracovní postupy

V tomto ohledu je společnost DACHSER specifická, jelikož nemá přesný manuál s popisem jednotlivých funkcí a činností. Avšak na intranetu existují základní vstupy, principy, kterými se řídí celá společnost. Zaměstnanci k nim mají kdykoliv přístup, ale jsou pouze v elektronické podobě.

❖ *Digitální komunikační kanály*

➤ Intranet

Jedná se o hlavní zdroj informací celé pobočky, využívají ho každodenně všichni zaměstnanci, kteří mají ke své práci k dispozici počítač.

➤ Newsletter

Newsletter je ve firmě realizován především v elektronické podobě, jeho tištěná verze je součástí nástěnky. Vychází jednou měsíčně. Slouží především k aktualitám, informacím a rozpisem plánovaným akcím. Všichni zaměstnanci mají nárok si ho přečíst.

➤ E-mail

Jedná se o komunikační nástroj, který používají všichni vedoucí i řadoví pracovníci na každodenní bázi. Důležité informace, které jsou zasílány pouze e-mailem musí vedoucí pracovníci sdělit těm zaměstnancům, kteří e-mail pro svůj výkon práce nepotřebují.

➤ Telefonování a SMS

Tento kanál využívají každodenně vedoucí a administrativní pracovníci.

❖ *Osobní komunikační kanály*

➤ *Porada*

Porady na pobočce probíhají různorodě. Branch Manager pobočky s vedoucími DACHSERu má poradu jednou měsíčně. Branch Manager s vedoucími jednotlivých oddělení ji má jednou týdně, tak jako vedoucí oddělení se svými podřízenými. Ale v oddělení provozu porady probíhají podle aktuální situace, například vedoucí směny s dělníky realizuje poradu na každodenní bázi.

➤ *Osobní hodnocení*

Osobní hodnocení probíhá jednou ročně ústně a je realizováno na základě formuláře z oddělení HR. Každý podřízený má právo zažádat si o rozhovor s vyšším nadřízeným, než je jeho přímý nadřízený. Součástí rozhovoru je také zhodnocení cílů podniku, oddělení, plány na další období a osobní cíle zaměstnanců.

➤ *Setkání ve firmě*

V rámci oddělení probíhá na každodenní bázi. Napříč odděleními probíhá komunikace ve zhoršené kvalitě.

➤ *Teambuilding*

Pobočka jej pořádá jednou ročně, jsou pozváni všichni zaměstnanci dané pobočky.

➤ *Eventy*

Pobočka pořádá mnoho eventů pro své zaměstnance, mezi nejaktuálnější patří snídane, které jsou realizovány jednou měsíčně. Na tuto událost jsou pozváni všichni zaměstnanci pobočky. V podobném duchu se nese také vánoční večírek.

7 Analýzy realizované v konkrétní firmě

7.1 Analýza McKinsey 7s model

Analýza se věnuje vnitřním faktorům, které působí na provoz firmy. Jelikož se práce zaměřuje na interní komunikaci, je tato analýza směřována stejným směrem. McKinsey 7s model byl zrealizován s Branch Managerem pobočky DACHSER Hradec Králové v té době sídlící v Černožicích na jejich současnou interní komunikaci.

❖ *Struktura*

Společnost má jasně definovanou organizační strukturu, kterou má i v tištěné podobě přímo na pobočce firmy. Součástí organizační struktury jsou i vypracované interní směrnice a normy, kterými se společnost řídí. Společnost nemá přímo dané, kdo co má dělat v písemné formě, má pouze základní vstupy a principy, kterými se celá společnost řídí. Avšak pobočka nemá v žádné formě konkrétně vypracované pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Ve firmě existuje pracovní schéma, metodika i odborný konzultant zvaný „Deno“, kterého lze kontaktovat v případě, že ani vedoucí oddělení neví, co s danou situací. Zároveň právě on má na starost i dané pracovní schéma a metodiku, avšak funguje celorepublikově, není součástí dané pobočky. Branch Manager se domnívá, že zaměstnanci mají prostor, kde mohou vyjádřit svůj názor. Z hlediska komunikačních bariér se pobočka pohybuje okolo 30 %.

❖ *Strategie*

Ve firmě je jasně stanovená komunikační strategie, která je zdokumentována v písemné podobě. Všichni zaměstnanci jsou s ní seznámeni, rozumí ji a ztotožňují se s ní. Vedoucí pracovníci pobočky by měli danou strategii šířit dále i na svých oddělení a tím by měli své podřízené dostatečně informovat. Není ale prováděna kontrola, jestli se tak činní. Zároveň nadřízení zaměstnanci ne vždy volí správný způsob komunikace se svými podřízenými pro konkrétní situace. Toto se firma snaží zlepšit pomocí školení.

❖ *Systémy řízení*

Ve společnosti existuje několik informačních systémů, které slouží jako informační podpora pro zaměstnance. Záleží na typu informace, kterou zaměstnanec potřebuje. Mezi nejčastější informační podpory patří intranet společnosti a zákaznický informační systém, ve kterých lze nalézt veškeré informace o zboží,

důležitá data, schůzky, atd. Výjimečně jsou zaměstnanci informováni o situaci na ostatních oddělení, aby měli přehled. Co se týče rivality, je i na této pobočce, i když součástí cílů podniku je její eliminace.

❖ *Styl*

Firma se pouze zčásti zabývá komunikačními kompetencemi a schopnostmi svých vedoucích pracovníků. Proto je zcela jasné a potvrzené, že ne zcela všichni vedoucí mají dostatečné komunikační schopnosti, aby dokázali prosadit zájmy firmy, objasnit cíle podniku a zároveň motivovat zaměstnance. Pobočka se snaží tyto schopnosti vylepšit pomocí školení. I přesto se vedoucí pobočky domnívá, že zde nedochází k situacím, kdy nadřízený nemá dostatek morální autority a kvůli tomu zneužívá své moci pomocí odměňování.

❖ *Zaměstnanci*

Zaměstnanci, kteří tvoří kmenovou část, jsou loajální a stabilní, avšak o ostatních zaměstnancích toto nelze říci. Společnost se snaží o spolupráci pomocí formálních i neformálních vztahů na pracovištích. Branch Manager pobočky předpokládá, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým pracovním výkonem, pracovním prostředím i obecně se zaměstnavatelem.

❖ *Schopnosti*

Z hlediska komunikace se pobočka pouze zčásti zajímá o schopnosti svých pracovníků v oblasti komunikace. Zároveň se zajímá o komunikační bariéry vznikající na pracovišti, které se snaží eliminovat. Je jisté, že někteří pracovníci velmi podceňují významnost komunikace. Také jsou na pobočce pracovníci, kteří nejsou ochotni komunikovat. Branch Manager si je vědom toho, že někteří pracovníci nemají dostatečné komunikační kompetence a jsou neochotni a nemají chuť se zlepšovat a učit se novým věcem.

❖ *Sdílené hodnoty*

Co se týče sdílených hodnot společnosti, jedná se o její základní kámen, tím pádem jim společnost věnuje nemalou pozornost. Společnost má úspěšné partnerství se spolupracujícími organizacemi, zákazníky i spolupracovníky. Ve firmě existuje etický kodex pro sdílené základní hodnoty, který každý zaměstnanec dostane při přijetí do firmy, aby se s ním ztotožnil. Každý nadřízený by se měl chovat příkladně vůči svým podřízeným. Firma se také stará o problémy, které vznikají na pracovišti, avšak někteří pracovníci jsou velmi neochotní dané problémy řešit.

7.2 SLEPT analýza

Cílem SLEPT analýzy je zjistit vnější příležitosti a hrozby pro potencionální rozvoj a chod společnosti. Jelikož se práce zabývá komunikací, bude tato analýza mířena především na možnosti rozvoje či faktory, které by mohly pozitivně i negativně ovlivnit komunikaci z vnějšího pohledu na firmu.

❖ *Sociální faktor*

Do konce října roku 2018 pobočka sídlila v Černožicích, kde se nachází malé procento potencionálních uchazečů o práci a dopravní dostupnost byla také na nižší úrovni. V současnosti se ale firma nachází v průmyslové zóně v Hradci Králové, což je výhodné z hlediska dopravní dostupnosti. Z hlediska potencionálních zaměstnanců je firma lákavá pro všechny věkové kategorie. Avšak většina administrativních pracovníků potřebuje mít určitý stupeň informační gramotnosti a znalosti anglického jazyka, aby byla schopna vykonávat svoji práci dobře, což je vhodné spíše pro mladší věkové kategorie. V současné době je na pracovním trhu dostatek potencionálních zaměstnanců s dostatečnou informační gramotností, ale podprůměr možných zaměstnanců s dostatečnými znalostmi anglického jazyka.

❖ *Právní faktor*

Současná legislativa podporuje odborné vzdělávání zaměstnanců, což umožňuje zvýšit jejich dovednosti či je rekvafikovat, aby splňovali podmínky, které potřebují pro výkon své práce. Zároveň zde existují podmínky a limity, které mohou omezovat možný rozvoj zaměstnanců.

❖ *Ekonomický faktor*

Společnost disponuje vzdělávacím střediskem DACHSER Academy, kde umožňuje rozvoj svých zaměstnanců pomocí vzdělávacích kurzů vedených odborníky. Pracovní trh v oblasti logistiky je v současné době nadprůměrný, z čehož vyplývá vysoká konkurence, která vede k přetahování zaměstnanců na základě benefitů a mzdového ohodnocení. Další hrozbou je zvyšování mýtného u měst, přes které vedou hlavní dopravní tepny společnosti, což by se mohlo razantně promítnout v nákladech společnosti, které by se jinak mohly využít pro rozvoj a podporu zaměstnanců.

❖ *Politický faktor*

Obecné nařízení o ochraně osobních údajů účinné od 28. května 2018 pro celé EU ztížilo a zkomplikovalo administraci firmy, ale také bylo (a je) potřeba školit zaměstnance, vytvořit nové procesy pro správu dat, veškeré chybějící informace

zjistit a doplnit a neustále je aktualizovat, což mělo a má velký zásah nejen do komunikace společnosti. Také zvyšující se odvody do sociálního systému, mohou firmu přinutit k opatření, která mohou mít za následek snížení počtu pracovních míst. Dále mohou nastat problémy s přepravou z a do Velké Británie, z důvodu vystoupení z EU.

❖ *Technologický faktor*

Firma se neustále snaží zdokonalovat systémy a způsoby komunikace pomocí vývoje nových i stávajících technologií. Také se snaží usnadnit realizaci komunikace, což může mít za následek eliminaci osobního kontaktu a vzniku komunikačních bariér. Zároveň i náklady na technologie a realizaci nejsou nejnižší. Proto je zapotřebí si uvědomit, zdali není potřeba investovat spíše v komunikačních dovednostech samotných zaměstnanců.

7.3 SWOT analýza

V tabulce č. 1 jsou znázorněny výsledky 7s analýzy a SLEPT analýzy, které byly rozpracovány do silných a slabých stránek a také do hrozeb a příležitostí pobočky v oblasti interní komunikace. Pro lepší přehlednost jsou uvedeny heslovitě a pod tabulkou jsou blíže vysvětleny. Vnitřní faktory mají vyšší procento zastoupení než vnější faktory, jelikož je předmětem zkoumání interní komunikace, která se odehrává právě uvnitř podniku, čímž má větší vliv na danou komunikaci.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Organizační struktura a základní metodika v elektronické nebo tištěné formě	Nedostatečně zpracované úkoly, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pozic pobočky
Komunikační strategie firmy	Komunikační bariéry
Ztotožnění zaměstnanců s komunikační strategií firmy	Rivalita na pobočce
Prostor pro vyjádření názoru	Nízká úroveň informovanosti o ostatních odděleních
Školení zaměstnanců	Nedostatečná pozornost ke komunikačním dovednostem a formě předání informací
Zvýšená pozornost ke sdíleným hodnotám společnosti	Neloajalita a nestabilita některých zaměstnanců
Etický kodex	Podceňování významu komunikace
Snaha o eliminaci problému na pracovišti	Neochota se učit, zlepšovat se a řešit problémy
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Atraktivní práce pro všechny věkové kategorie	Nedostatečné dovednosti potencionálních zaměstnanců
Podpora rozvoje odborného vzdělávání	Přibývající legislativa (GDPR, celní předpisy)
Finanční prostředky pro rozvoj	Vysoká konkurence
Rozvoj nových i stávajících technologií	Eliminace osobní komunikace

Tabulka 1: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní tvorba

❖ *Silné stránky*

Mezi silné stránky společnosti rozhodně patří její jasně stanovená komunikační strategie firmy a organizační struktura, a to i v tištěné podobě. Zároveň firma apeluje a snaží se o to, aby zaměstnanci chápali komunikační strategii firmy a ztotožňovali se s ní. Pobočka také vytváří prostor pro vyjádření názorů svých zaměstnanců a podporuje je ve školeních ve všech oblastech, potřebných pro výkon jejich práce. Mimo to se zajímá o problémy na pracovišti a snaží se o jejich eliminaci. Celá společnost apeluje na sdílené hodnoty, se kterými souvisí etický kodex, který je darován každému novému zaměstnanci hned při nástupu do firmy.

❖ *Slabé stránky*

Mezi slabé stránky pobočky v oblasti interní komunikace patří nedostatečně propracované úkoly, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých oddělení a pozic na pobočce. Pobočka apeluje na to, aby vedoucí pracovníci šířili důležité a podstatné informace, jako je například komunikační strategie firmy, avšak tato skutečnost není ověřována. Také informování o situaci na ostatních oddělní probíhá pouze příležitostně. Zároveň ve firmě pracují jedinci na různých pozicích, kteří nemají dostatečné komunikační dovednosti či volí nevhodnou formu šíření důležitých

informací, také se zde najdou i tací, kteří jsou neloajální, nestabilní, podceňují význam komunikace a jsou neochotni se učit a zlepšovat se ve své profesi. Kromě toho na pobočce existují komunikační bariéry a rivalita. Těmto problémům se firma věnuje pouze z 50 %.

❖ *Příležitosti*

Hlavní příležitostí firmy je možnost oslovit a nalákat potencionální zaměstnance všech věkových kategorií. Možné pozice ve firmě jsou vhodné, jak pro mladší, tak i pro starší generace. Firma podporuje své zaměstnance rovněž ve vzdělávání a získávání nových dovedností – samotná společnost disponuje DACHSER Academy, která toto vzdělávání umožňuje. Zároveň se firma snaží držet s dobou i z hlediska nových technologií a ve vývoji těch stávajících, které by mohly usnadnit a zlepšit komunikaci.

❖ *Hrozby*

Z hlediska hrozeb je pro pobočku nejaktuálnější současná podprůměrná jazyková dovednost potencionálních zaměstnanců, která je pro většinu pozic ve firmě stěžejní. Neustále rostoucí konkurence má za následek možný úbytek vhodných zaměstnanců. Mezi další hrozby patří přibývající a neustále se měnící legislativa. Jelikož se jedná o nadnárodní společnost, je potřeba dodržovat právní celní předpisy v mnoha zemích současně. Z hlediska technologií zde hrozí úbytek komunikace face to face, kterou nahrazuje elektronická komunikace.

7.4 Realizace výzkumu, I. část

Pro správnou formu otázek s cílem zainteresovat každou část interní komunikace společnosti byla použita část manuálu Spokojenost zaměstnanců (2007), který vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí sídlící v Praze. Celý manuál se zabývá měřením a vyhodnocením úrovně spokojenosti zaměstnanců. Část, která byla použita pro anketu, se zabývá komunikací a sdílením informací ve společnosti. Tato část manuálu je jedním z kmenových modulů. V dané části se manuál zaměřuje na komunikaci obecně, na informování ze strany vedení podniku, na komunikaci s přímým nadřízenými, se spolupracovníky, na komunikaci napříč odděleními a také na připomínky a reakce pracovníků. Připravená anketa byla elektronicky zaslána Branch Managerem pobočky, který jeho strukturu a obsah schválil.

První fáze výzkumu byla realizována na poradě, jejíž součástí bylo představení diplomové práce, její cíl, objasnění realizace a průběhu anketového šetření a zároveň informování o následném postupu po provedení anketového šetření. Porady se účastnil Branch Manager a všichni vedoucí pracovníci. Zúčastnění zde měli možnost vyjádřit se a zeptat se na jakékoliv dotazy. Poté měli vedoucí pracovníci za úkol vysvětlit a připravit své podřízené na uskutečnění ankety a ubezpečit je o anonymitě jejího průběhu.

V druhé fázi výzkumu byla rozdána anketa všem respondentům, kteří měli být zahrnuti do daného výzkumu dle Branch Managera společnosti. Anketa byla rozdána v tištěné verzi, avšak možnost elektronického vyplnění byla nabídnuta. Všichni zúčastnění byli přímo u rozdávání ankety opět obeznámeni s cílem a ujištěni o anonymitě celého výzkumu. Anketa byla celkově rozdána 41 respondentům. Vyplněné ankety se měly vyhazovat do předem připravené „urny“, která byla zabezpečena, aby se do ní nikdo během realizace výzkumu nedostal.

První a druhá fáze výzkumu probíhala v průběhu srpna roku 2018, kdy společnost ještě sídlila v Černožicích. Celkový počet navrácených anket je 29 (cca 71 %), ale při přípravě k jejich zpracování se musely dvě vyřadit z důvodu jejich neúplnosti.

Anketa (viz příloha č. 1) je rozdělena na dvě hlavní části. První část se věnuje problémové oblasti – interní komunikaci. Ta byla vytvořena tak, že respondent měl vždy otázku a k ní výrok či výroky. Nastavený výrok/nastavené výroky byl/byly vytvořen/vytvořeny tak, aby dokázal/dokázaly odpovědět na danou otázku. Respondent k danému výroku nebo výroky vyjadřoval svou míru souhlasu pomocí Likertovy škály. Druhá část se věnuje identifikaci respondenta sloužící ke statistickému zpracování, kde se zjišťuje pohlaví, věk, pracovní pozice atd.

Likertova škála obsahovala následující výčet:

- „Rozhodně souhlasím“;
- „Spíše souhlasím“;
- „Ani souhlasím, ani nesouhlasím“;
- „Spíše nesouhlasím“;
- „Rozhodně nesouhlasím“.

Po zpracování výzkumu byly zjištěny následující výsledky:

1) *Jak jste informován(a) o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají a o dění ve firmě vůbec?*

Uvedené výroky byly nastaveny tak, aby dokázaly odpovědět na danou otázku.

	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Ani souhlasím, ani nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	7	26%	15	55%	4	15%	1	4%	0	0%
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	7	26%	15	55%	4	15%	1	4%	0	0%
V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji, včas a v požadované kvalitě	4	14%	10	37%	7	26%	5	19%	1	4%
Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout	5	19%	13	48%	2	7%	5	19%	2	7%

Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 1

Zdroj: *Vlastní tvorba*

V tabulce 2 jsou uvedeny počty odpovědí k jednotlivým výroky i jejich procentuální vyjádření.

Většina zaměstnanců reagovala kladně na výrok týkající se dostatku informací pro výkon své práce (81 %). Nikdo z respondentů nezvolil možnost odpovědi „Rozhodně nesouhlasím“ a pouze jeden respondent zvolil „Spíše nesouhlasím“, z čehož vyplývá, že respondenti nemají pocit, že by měli málo informací k tomu, aby mohli vykonávat svoji práci kvalitně.

Druhý výrok není tak jasný jako předešlý, jelikož je zde až 26 % respondentů, kteří odpověděli neutrálně, což signalizuje nějaký problém v oblasti předávání potřebných informací včas a v požadované kvalitě. Zároveň se zde nachází i zastoupení negativních vyjádření k výroku (23 %), z čehož vyplývá, že 49 % respondentů odpovědělo negativně nebo neutrálně.

Poslední výrok k dané otázce dopadl spíše kladně, jelikož skoro polovina respondentů odpověděla „Spíše souhlasím“. Z tabulky vyplývá, že dohromady 67 % respondentů se domnívá, že jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce společnost v budoucnosti dosáhnout. Avšak je zapotřebí si uvědomit, že je zde nejvyšší procentuální zastoupení negativních odpovědí ze všech tří výroků, které činí 26 % z celkového počtu všech dotazovaných.

Pro lepší přehlednost jsou níže vytvořeny kombinační tabulky pro druhý a třetí výrok.

pracovní pozice	počet pracovníků											
	R. souhlasím		S. souhlasím		Ani souhlas, ani nesouhlas		S. nesouhlasím		R. nesouhlasím		Celkem	
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Řadový pracovník	2	7	6	22	3	11	5	19	0	0	16	59
Dělník	2	7	3	11	2	7	0	0	0	0	7	25
Vedoucí pracovník	0	0	1	4	1	4	0	0	1	4	3	12
Ostatní	0	0	0	0	1	4	0	0	0	0	1	4
Celkem	4	14	10	37	7	26	5	19	1	4	27	100

Tabulka 3: Kombinační tabulka výroku 2, otázky č. 1

Zdroj: *Vlastní tvorba*

Tabulka 3 se věnuje druhému výroku, ve kterém se 26 % respondentů vyjádřilo neutrálně a 23 % negativně. Z tabulky je vidět, že většinu negativních odpovědí vyplnili řadoví pracovníci. Z čehož lze usoudit, že hlavně řadoví pracovníci nesouhlasí s daným výrokiem. Neutrální odpovědi vyplnili i ostatní pracovníci ve firmě na různých pozicích, což znamená, že odpověď nezávisí na pracovní pozici ve firmě.

pracovní pozice	počet pracovníků											
	R. souhlasím		S. souhlasím		Ani souhlas, ani nesouhlas		S. nesouhlasím		R. nesouhlasím		Celkem	
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Řadový pracovník	2	7,4	8	29,7	1	3,7	5	18,5	0	0	16	59,3
Dělník	3	11,1	3	11,1	0	0	0	0	1	3,7	7	25,9
Vedoucí pracovník	0	0	2	7,4	0	0	0	0	1	3,7	3	11,1
Ostatní	0	0	0	0	1	3,7	0	0	0	0	1	3,7
Celkem	5	18,5	13	48,2	2	7,4	5	18,5	2	7,4	27	100

Tabulka 4: Kombinační tabulka výroku 3, otázky č. 1

Zdroj: *Vlastní tvorba*

Tabulka 4 se zaměřuje na negativní odpovědi, které činily ve třetím výroku až 26 %. Z tabulky je patrné, že negativně odpověděli především řadoví pracovníci.

2) *Jste informován(a) o podniku ze strany vedení podniku?*

Uvedený výrok, byl nastaven tak, aby dokázal odpovědět na danou otázku.

	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Ani souhlasím, ani nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Informování o hospodaření podniku	5	18,5%	5	18,5%	9	33%	8	30%	0	0%

Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 2

Zdroj: *Vlastní tvorba*

V tabulce 5 jsou uvedeny počty odpovědí k danému výroku a jejich procentuální vyjádření.

Výsledky tohoto výroku jsou zajímavé a důležité—z toho důvodu, že nikdo z respondentů razantně neodmítnul daný výrok, ale žádná z odpovědí není zastoupena v procentuální většině. Nejvíce respondentů zvolilo neutrální odpověď (33 %), zároveň i negativní odpovědi nejsou v menšinovém množství, což signalizuje problém v informovanosti.

Níže je vytvořena kombinační tabulka 6, která lépe ukáže, jaké pracovní pozice vyjádřili neutralitu a spíše negativní postoj k danému výroku.

pracovní pozice	počet pracovníků										Celkem	
	R. souhlasím		S. souhlasím		Ani souhlas, ani nesouhlas		S. nesouhlasím		R. nesouhlasím			
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Řadový pracovník	2	7,4	3	11,1	7	26	4	14,8	0	0	16	59,3
Dělník	2	7,4	1	3,7	1	3,7	3	11,1	0	0	7	25,9
Vedoucí pracovník	1	3,7	1	3,7	0	0	1	3,7	0	0	3	11,1
Ostatní	0	0	0	0	1	3,7	0	0	0	0	1	3,7
Celkem	5	18,5	5	18,5	9	33,4	8	29,6	0	0	27	100

Tabulka 6: Kombinační tabulka výroku otázky č. 2

Zdroj: *Vlastní tvorba*

Z kombinační tabulky lze vidět, že nejvíce neutrálních odpovědí vyplnili řadoví pracovníci. Avšak negativní odpovědi mají širší spektrum zastoupení.

3) Jak probíhá komunikace s přímým nadřízeným?

Uvedené výroky byly nastaveny tak, aby dokázaly odpovědět na danou otázku.

	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Ani souhlasím, ani nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	7	26%	13	48%	3	11%	3	11%	1	4%
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	7	26%	13	48%	3	11%	3	11%	1	4%
V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní	10	37%	10	37%	4	15%	3	11%	0	0%

Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 3

Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulce 7 jsou uvedeny počty odpovědí k jednotlivým výroky i jejich procentuální vyjádření.

Z prvního výroku je patrné, že většina respondentů s ním souhlasí (74 %). Z čehož lze usoudit, že většina zaměstnanců se domnívá, že jim je poskytnut dostatečný prostor pro vyjádření.

Druhý výrok dopadl obdobně. Pouze čtvrtina respondentů má jiný nebo neutrální názor.

4) Jak hodnotíte komunikační schopnosti svého přímého nadřízeného?

Uvedené výroky byly nastaveny tak, aby dokázaly odpovědět na danou otázku.

	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Ani souhlasím, ani nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	9	33%	8	30%	7	26%	2	7%	1	4%
Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	9	33%	8	30%	7	26%	2	7%	1	4%
Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno	7	26%	10	37%	7	26%	2	7%	1	4%

Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 4

Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulce 8 jsou uvedeny počty odpovědí k jednotlivým výroky i jejich procentuální vyjádření.

Výsledky prvního i druhého výroku dopadly podobně. Zarážející je skutečnost, že 63 % respondentů odpovědělo u obou výroky kladně, ale až 26 % respondentů odpovědělo neutrálně. Je zde i určité zastoupení negativních odpovědí, které jsou pouze v menšinovém množství.

Níže je vytvořena kombinační tabulka, která se zaměřuje na pozice, které se vyjádřily v anketě neutrálně.

pracovní pozice	počet pracovníků											
	R. souhlasím		S. souhlasím		Aní souhlas, ani nesouhlas		S. nesouhlasím		R. nesouhlasím		Celkem	
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Řadový pracovník	5	18,5	5	18,5	4	14,85	1	3,7	1	3,7	16	59,25
Dělník	4	14,85	1	3,7	2	7,4	0	0	0	0	7	25,95
Vedoucí pracovník	0	0	2	7,4	0	0	1	3,7	0	0	3	11,1
Ostatní	0	0	0	0	1	3,7	0	0	0	0	1	3,7
Celkem	9	33,35	8	29,6	7	25,95	2	7,4	1	3,7	27	100

Tabulka 9: Kombinační tabulka výroku 1 otázky č. 4

Zdroj: Vlastní tvorba

Z tabulky 9 je patrné, že neutrálně odpověděli respondenti z různých pracovních pozic, z čehož lze usoudit, že problém ohledně vysokého zastoupení neutrálních odpovědí není ovlivněno pozicí ve firmě.

Druhý výrok z hlediska pracovních pozic dopadl obdobně. Proto je níže ukázána kombinační tabulka 10, která znázorňuje míru souhlasu s druhem pracovní smlouvy, kterou mají zaměstnanci s firmou uzavřenou.

Druh pracovní smlouvy	počet pracovníků											
	R. souhlasím		S. souhlasím		Aní souhlas, ani nesouhlas		S. nesouhlasím		R. nesouhlasím		Celkem	
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Smlouva neurčitá	3	11,1	5	18,6	6	22,2	1	3,7	1	3,7	16	59,3
Smlouva určitá	4	14,8	4	14,8	0	0	1	3,7	0	0	9	33,3
DPD	0	0	1	3,7	1	3,7	0	0	0	0	2	7,4
Celkem	7	25,9	10	37,1	7	25,9	2	7,4	1	3,7	27	100

Tabulka 10: Kombinační tabulka výroku 2 otázky č. 4

Zdroj: Vlastní tvorba

Zde je zajímavé, že v tomto výroku sice byly zastoupeny odpovědi různých pracovních pozic ve sloupci „Aní souhlas, ani nesouhlas“, avšak z hlediska druhu pracovní smlouvy se jedná především o zaměstnance, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou. Což signalizuje, že daný výrok souvisí s typem pracovní smlouvy. Je i patrné, že většina zaměstnanců, kteří ve firmě mají smlouvu na dobu určitou, odpověděla kladně.

5) Zajímá se Váš nadřízený o Vaše připomínky a reakce?

Uvedené výroky byly nastaveny tak, aby dokázaly odpovědět na danou otázku.

	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Ani souhlasím, ani nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	6	22%	13	48%	4	15%	4	15%	0	0%
Naše firma/organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců	3	11%	10	37%	6	22%	7	26%	1	4%

Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 5

Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulce 11 jsou uvedeny počty odpovědí k jednotlivých výroků i jejich procentuální vyjádření.

Z prvního výroku je jasně vidět, že většina respondentů odpověděla kladně, jelikož až 48 % procent zvolilo „Spíše souhlasím“ s daným výrokem. Jsou zde i odpovědi neutrální a negativní, ale v menším procentuálním zastoupením (15 %). Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců se domnívá, že jejich nadřízený se zajímá o jejich názory a využívá je. I když je zapotřebí si uvědomit, že až 30 % všech dotazovaných zaměstnanců má jiný názor.

Výsledky druhého výroku nejsou tak pozitivní jako v předchozím případě. Až 31 % respondentů má negativní postoj k danému výroku a k tomu 22 % respondentů odpovědělo neutrálně. Z toho vyplývá, že zaměstnanci se spíše neztotožňují s výrokem.

Níže je sestavena kombinační tabulka 12, která se věnuje druhému výroku se zaměřením na druh pracovní smlouvy s mírou souhlasu na daný výrok. Tato kombinace byla zvolena, aby se ukázalo, zda odpovědi signalizují problém vyjadřování k danému výroku z hlediska druhu smlouvy.

Druh pracovní smlouvy	počet pracovníků											
	R. souhlasím		S. souhlasím		Ani souhlas, ani nesouhlas		S. nesouhlasím		R. nesouhlasím		Celkem	
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Smlouva neurčitá	1	3,7	3	11,1	4	14,8	7	26	1	3,7	16	59,3
Smlouva určitá	2	7,4	6	22,2	1	3,7	0	0	0	0	9	33,3
DPD	0	0	1	3,7	1	3,7	0	0	0	0	2	7,4
Celkem	3	11,1	10	37	6	22,2	7	26	1	3,7	27	100

Tabulka 12: Kombinační tabulka výroku 2 otázky č. 5

Zdroj: Vlastní tvorba

Z tabulky 12 je patrné, že opravdu všechny negativní odpovědi pocházejí od zaměstnanců, kteří mají ve firmě smlouvu na dobu neurčitou a zároveň většina zaměstnanců, kteří zde mají smlouvu na dobu určitou, odpověděla kladně.

6) *Komunikujete se svými spolupracovníky?*

Uvedený výrok byl nastaven tak, aby dokázal odpovědět na danou otázku.

	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Ani souhlasím, ani nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	13	48%	13	48%	1	4%	0	0%	0	0%

Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 6

Zdroj: *Vlastní tvorba*

V tabulce 13 jsou uvedeny počty odpovědí i jejich procentuální vyjádření k danému výroku.

Z tabulky je jasně vidět, že komunikace mezi spolupracovníky je na velice dobré úrovni. Až 96 % všech respondentů souhlasí s daným výrokiem.

7) *Je ve firmě realizována spolupráce napříč odděleními?*

Uvedený výrok byl nastaven tak, aby dokázal odpovědět na danou otázku.

	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Ani souhlasím, ani nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
Spolupráce mezi naším a ostatními útvary ve firmě/organizaci je na dobré úrovni	4	15%	10	37%	5	18%	7	26%	1	4%

Tabulka 14: Odpovědi na otázku č. 7

Zdroj: *Vlastní tvorba*

V tabulce 14 jsou uvedeny počty odpovědí a jejich procentuální vyjádření.

Z procentuálního zastoupení je patrné, že žádná odpověď není ve většinovém množství, zároveň je zde i zastoupena celá Likertova škála. Až 31 % respondentů nesouhlasí s daným výrokiem a 18 % z dotazovaných se vyjádřilo neutrálně.

Z důvodu takto rozpoloženého výsledku jsou níže sestaveny dvě kombinační tabulky. Jedna se zaměřuje na druh smlouvy a výroky a druhá na pozice a dané výroky.

Druh pracovní smlouvy	počet pracovníků										Celkem	
	R. souhlasím		S. souhlasím		Ani souhlas, ani nesouhlas		S. nesouhlasím		R. nesouhlasím			
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Smlouva neurčitá	2	7,4	3	11,1	4	14,9	6	22,2	1	3,7	16	59,3
Smlouva určitá	1	3,7	6	22,2	1	3,7	1	3,7	0	0	9	33,3
DPD	1	3,7	1	3,7	0	0	0	0	0	0	2	7,4
Celkem	4	14,8	10	37	5	18,6	7	25,9	1	3,7	27	100

Tabulka 15: Kombinační tabulka výroku otázky č. 7 (druh smlouvy X odpovědi)

Zdroj: Vlastní tvorba

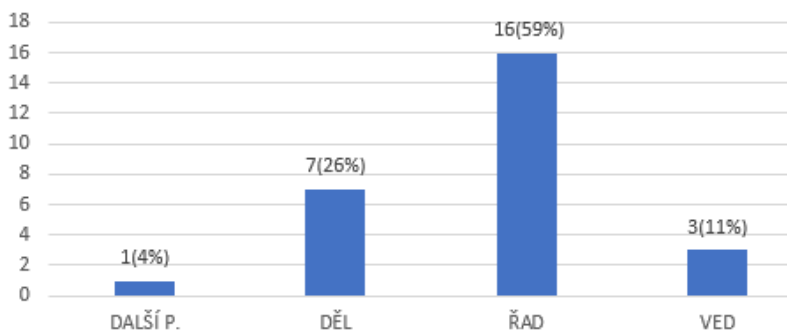
pracovní pozice	počet pracovníků										Celkem	
	R. souhlasím		S. souhlasím		Ani souhlas, ani nesouhlas		S. nesouhlasím		R. nesouhlasím			
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Řadový pracovník	0	0	6	22,2	2	7,4	7	26	1	3,7	16	59,3
Dělník	3	11,1	3	11,1	1	3,7	0	0	0	0	7	25,9
Vedoucí pracovník	1	3,7	1	3,7	1	3,7	0	0	0	0	3	11,1
Ostatní	0	0	0	0	1	3,7	0	0	0	0	1	3,7
Celkem	4	14,8	10	37	5	18,5	7	26	1	3,7	27	100

Tabulka 16: Kombinační tabulka výroku otázky č. 7 (pracovní pozice X odpovědi)

Zdroj: Vlastní tvorba

Po důkladném prohlédnutí obou tabulek (15+16) je jasné, že většinu negativních i neutrálních odpovědí zodpověděli zaměstnanci, kteří zde pracují na dobu neurčitou na pozici řadového pracovníka. Většina dělníků je se současnou spoluprací mezi odděleními spokojena.

8) Jaká je Vaše současná pracovní zařazení?

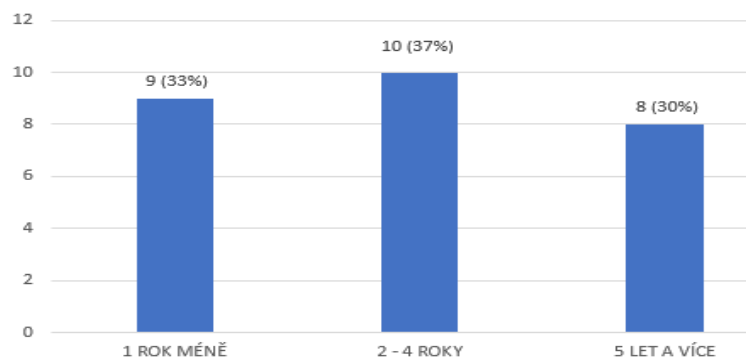


Graf 1: Pracovní zařazení dotazovaných

Zdroj: Vlastní tvorba

Na grafu 1 jsou zobrazeny pracovní pozice respondentů, kteří odevzdali vyplněnou anketu. Z grafu je patrné, že nejvyšší zastoupení mají řadoví pracovníci, a to až 59 %.

9) Kolik let pracujete ve firmě?

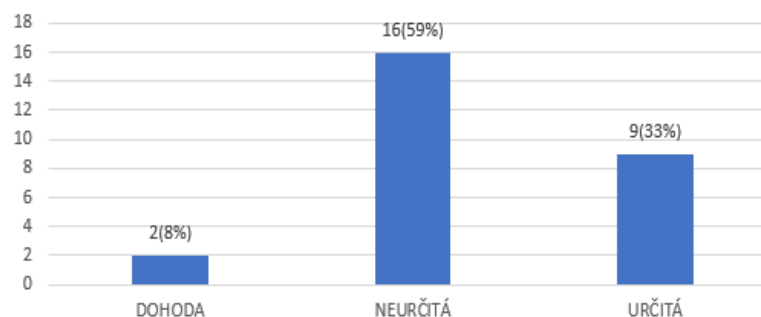


Graf 2: Věk dotazovaných

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 2 znázorňuje, kolik let jsou zaměstnanci zaměstnání v dané firmě. Pro lepší přehlednost byly stanoveny tři časová rozmezí, avšak žádné z nich není dominantní.

10) Jakou máte se svým zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu?

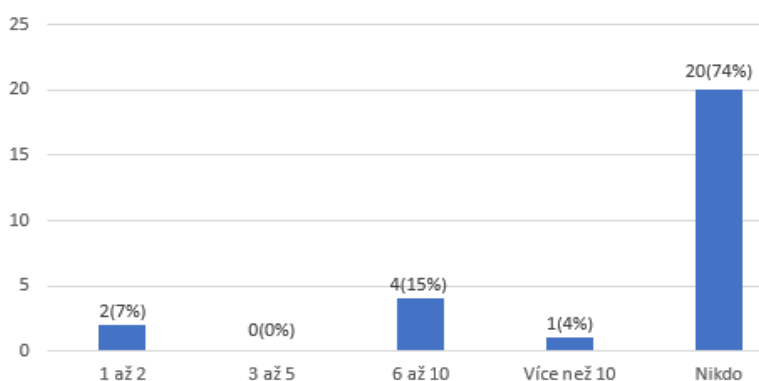


Graf 3: Druhy pracovních smluv dotazovaných

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 3 znázorňuje, jaké typy pracovních smluv mají respondenti. Nejčastější typ je pracovní smlouva na dobu neurčitou, avšak pracovní smlouva na dobu určitou není v menšinovém množství (33 %).

11) Kolik lidí pracuje přímo pod Vaším vedením?

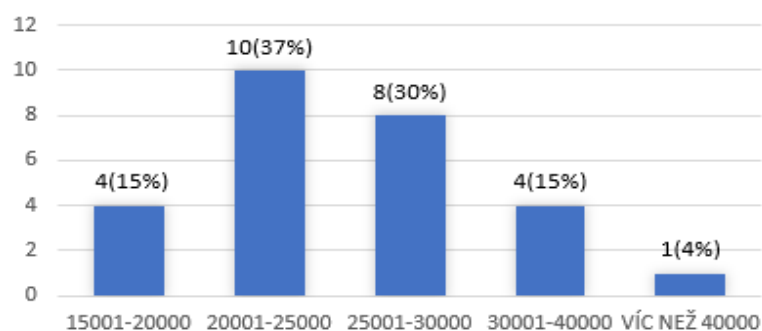


Graf 4: Počet podřízených pracovníků dotazovaných

Zdroj: Vlastní tvorba

Z grafu 4 je jasně vidět, že většina respondentů nemá nikoho pod svým vedením (74 %).

12) Do jaké kategorie spadá Váš průměrný hrubý měsíční příjem?

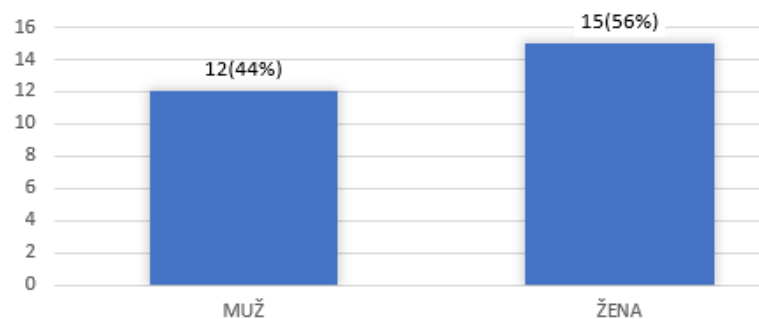


Graf 5: Průměrný hrubý měsíční příjem dotazovaných

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 5 znázorňuje průměrný hrubý měsíční příjem zaměstnanců ve firmě. Nejčastěji se jedná o příjem mezi 20 001,- až 30 000,-.

13) Jste:

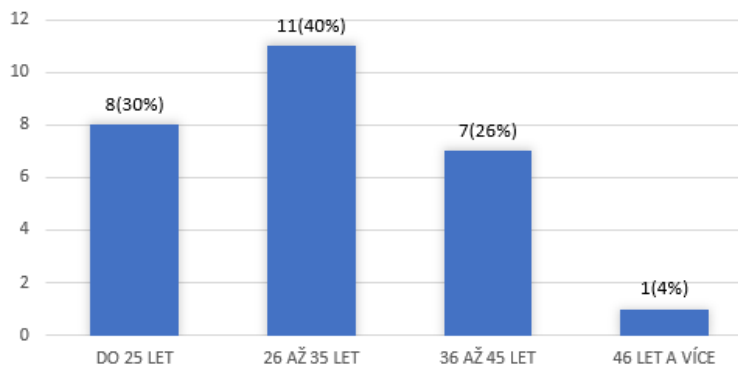


Graf 6: Pohlaví dotazovaných

Zdroj: Vlastní tvorba

Grafické znázornění mužského a ženského zastoupení ve firmě. Také je zde vidět návratnost anket z hlediska zastoupení ve firmě. Návratnost činí cca 66 % po vyřazení neúplných anket, tím pádem anketu odevzdalo 12 mužů a 15 žen.

14) Kolik je Vám let?

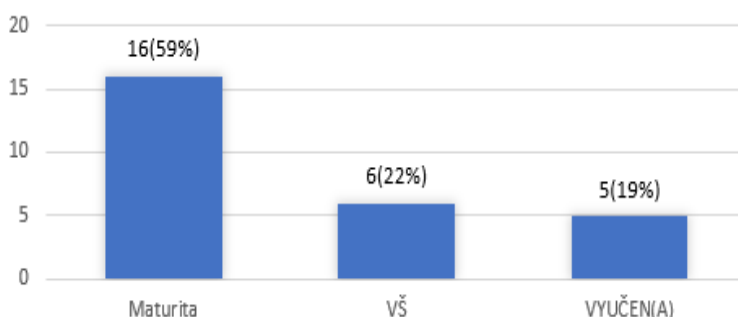


Graf 7: Věk dotazovaných

Zdroj: Vlastní tvorba

Pro lepší přehlednost grafu 7 byly vytvořeny čtyři věková rozmezí. Z anket vyplývá, že průměrný věk je 31, což potvrzují i výsledky z grafu. Nejčastější věk zaměstnanců se pohybuje mezi 26 až 35 let (40 %).

15) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf 8: Nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných

Zdroj: Vlastní tvorba

Z grafu 8 je patrné, že nejčastější nejvyšší dosažené vzdělání je maturita.

7.4.1. Ověření pracovních hypotéz

Před ověřením pracovních hypotéz byl vytvořen test mezipoložkové reliability hodnoceným Cronbachovo Alfa v softwaru IBM SPSS Statistics. Cronbachovo Alfa udává míru vnitřní konzistence škály a pohybuje se v rozmezí mezi 0 až 1. V odborných literaturách se uvádí, že doporučená minimální hodnota je $\alpha = 0,7$.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	12

Tabulka 17: Celková mezipoložková reliabilita

Zdroj: Vlastní tvorba

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Výrok 1	25,63	68,858	,719	,906
Výrok 2	25,00	64,000	,768	,901
Výrok 3	25,11	64,949	,612	,909
Výrok 4	24,85	68,900	,461	,916
Výrok 5	25,41	64,020	,773	,901
Výrok 6	25,59	67,174	,629	,908
Výrok 7	25,41	64,789	,697	,905
Výrok 8	25,33	65,923	,665	,906
Výrok 9	25,37	65,011	,797	,900
Výrok 10	24,85	64,285	,740	,903
Výrok 11	26,04	75,268	,288	,919
Výrok 12	24,93	64,379	,697	,905

Tabulka 18: Jednotlivá mezipoložková reliabilita

Zdroj: Vlastní tvorba

Celkové Cronbachovo alfa vyšlo nad $\alpha = 0,7$, konkrétně $\alpha = 0,914$ i α jednotlivých výroků vyšly nad 0,9. To znamená, že výsledky dopadly optimálně.

Dále se tato kapitola bude zabývat vytyčenými otázkami a hypotézami diplomové práce. Každá otázka má vždy vytvořenou pracovní hypotézu, která se ověřuje na základě statistických analýz dat. Pracovní hypotéza se skládá z nulové H_0 a alternativní hypotézy H_A . K zamítnutí či nezamítnutí nulových hypotéz byl použit statistický software IBM SPSS Statistics.

Q1: Domnívají se všichni zaměstnanci, že ve firmě probíhá interní komunikace stejně efektivně?

H_{01} : Zaměstnanci pracující ve firmě krátkodobě se domnívají, že interní komunikace je efektivnější než zaměstnanci, kteří zde pracují déle.

H_{A1} : Zaměstnanci pracující ve firmě krátkodobě se nedomnívají, že interní komunikace je efektivnější než zaměstnanci, kteří zde pracují déle.

K zjištění závěru nulové hypotézy H_{01} byl použit test Mann-Whitneyův test. Mann-Whitneyův test patří mezi neparametrické testy, u kterých nelze předpokládat

normální rozdělení. Účelem testu je ohodnotit nepárové pokusy, ve kterých dochází k porovnání dvou různých výběrových souborů.

Pro realizaci testu bylo hodnocení výroků každého respondenta zprůměrováno a zaokrouhloeno podle pravidel zaokrouhlování. Díky tomu bylo získáno průměrné hodnocení každého respondenta. Zároveň byly eliminovány odchylky v rámci hodnocení jednotlivých respondentů. Hodnocení bylo rozděleno do čtyř základních skupin, kde do skupin 1 a 2 patřili respondenti, kteří v průměru hodnotili současnou interní komunikaci kladně. Do skupin 4 a 5 patřili respondenti, kteří v průměru hodnotili negativně současnou interní komunikaci. Respondenti, kteří v průměru ohodnotili současnou interní komunikaci jako „Ani souhlasím, ani nesouhlasím“ byly zařazeni na základě konzultace s Branch Managerem pobočky do skupiny 4. Pokud by se respondenti domnívali, že interní komunikace funguje dobře zvolili by variantu „Souhlasím“ nebo „Spíše souhlasím“ a nevolili by „Ani souhlasím, ani nesouhlasím. Pro tuto volbu museli mít určitý důvod. Zároveň byli respondenti rozděleni do dvou skupin, podle doby strávené ve spolupráci s danou společností. Do první skupiny patří ti, kteří ve firmě pracují jeden rok a méně, neboli krátkodobí zaměstnanci a do druhé skupiny byl zařazen zbytek zaměstnanců. Hranice jeden rok byla vybrána z důvodu toho, že po této době firma považuje zaměstnance za své, nabízí jim ve většině případů smlouvu na dobu neurčitou a obě dvě strany už ví, zda spolu chtějí spolupracovat či nikoliv.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of hodnoc is the same across categories of VAR00002.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,232 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

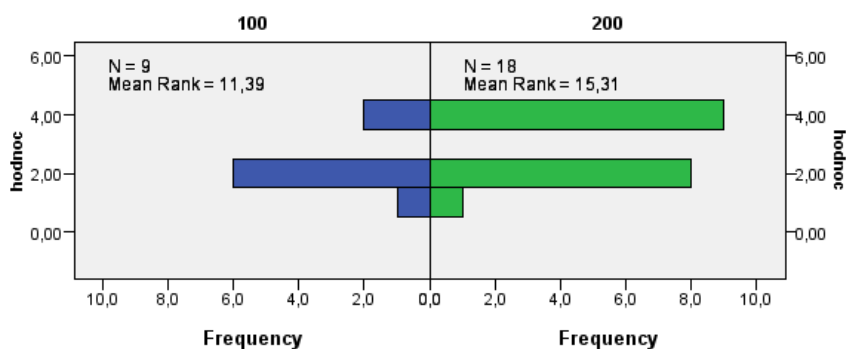
¹Exact significance is displayed for this test.

Tabulka 19: Mann-Whitneyův test (Celkové shrnutí)
Zdroj: Vlastní tvorba

Mann-Whitneyův test byl proveden na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Z tabulky je patrné, že p-hodnota $(0,232) > \alpha (0,05)$, z čehož vyplývá, že H_0 se nezamítá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Na obrázku 2 je test ukázán podrobněji. Znázorňuje hodnocení respondentů a jejich frekvence. V levé části jsou respondenti, kteří patří do skupiny krátkodobých

zaměstnanců a v pravé části jsou respondenti, kteří patří do skupiny zaměstnanců, kteří ve firmě pracují déle než rok. Z grafu je vidět, že první skupina respondentů odpovídala ve většině případech kladně. Ve druhé skupině devět respondentů nepovažuje interní komunikaci za efektivní a stejný počet respondentů ji za efektivní považuje. Také je zde vidět nejčastější zastoupení skupin, a to 2 a 4, naopak skupina 5 zde není vůbec zainteresovaná, z čehož vyplývá, že nikdo z respondentů v průměru nehodnotil výroky „Rozhodně nesouhlasím“.



Total N	27
Mann-Whitney U	104,500
Wilcoxon W	275,500
Test Statistic	104,500
Standard Error	17,321
Standardized Test Statistic	1,357
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,175
Exact Sig. (2-sided test)	,232

Obrázek 2: Mann-Whitneyův test (detailně)

Zdroj: Vlastní tvorba

Celkově se tedy nulová hypotéza **nezamítá**, z čehož vyplývá, že zaměstnanci pracující ve firmě krátkodobě se domnívají, že interní komunikace je efektivnější než zaměstnanci, kteří zde pracují déle.

Q2: Existuje ve firmě efektivní interní komunikace?

H₀₂: Nejméně 80 % zaměstnanců pracujících ve firmě alespoň 2 roky se domnívá, že ve firmě probíhá interní komunikace efektivně.

H_{A2}: Méně jak 80 % zaměstnanců pracujících ve firmě alespoň 2 roky se domnívá, že ve firmě probíhá interní komunikace efektivně.

Pro určení závěru nulové hypotézy H_0 byl použit jednovýběrový binomický test, jehož předpokladem je nezávislé pozorování.

Pro uskutečnění daného testu bylo hodnocení výroků každého respondenta zprůměrováno, zaokrouhлено a rozděleno do skupin jako v předchozím případě. Respondenti, kteří v průměru hodnotili 1 a 2 se domnívají, že ve firmě probíhá efektivní interní komunikace. Avšak respondenti, kteří hodnotili 4 a 5 považují současnou interní komunikaci za neefektivní. Zároveň byli vyřazeni ti respondenti, kteří ve firmě pracují dva roky a méně. Součástí testu je podmínka, která určuje hranici, kolik respondentů nemusí považovat interní komunikaci za efektivní. Po konzultaci s Branch Managerem byla stanovena maximální hranice 20 %.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
2	The categories defined by VAR00002 = 1,00 and 2,00 occur with probabilities 0,8 and 0,2.	One-Sample Binomial Test	,004 ¹	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

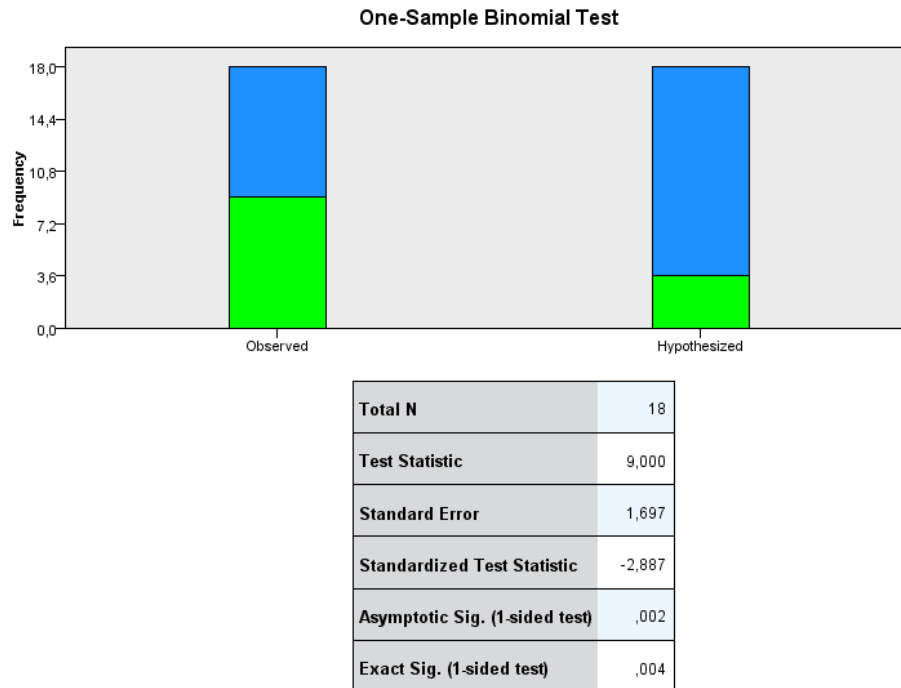
¹Exact significance is displayed for this test.

Tabulka 20: Jednovýběrový binomický test (Celkové shrnutí)

Zdroj: Vlastní tvorba

Jednovýběrový binomický test byl proveden na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Jelikož se jedná o jednostrannou hypotézu, je zapotřebí p-hodnotu vydělit dvěma, aby byla zjištěna správná p-hodnota pro zamítnutí či nezamítnutí dané hypotézy. Tabulka 20 ukazuje p-hodnotu (0,004) pro oboustrannou hypotézu. Pro jednostrannou je to tedy p-hodnota $(0,002) < \alpha (0,05)$, z čehož vyplývá, že se nulová hypotéza H_0 zamítá na hladině významnosti α .

Obrázek 3 ukazuje v levé části, jak daný test dopadl a v pravé části, jaké bylo očekávání. Modrá část reprezentuje respondenty, kteří považují současnou interní komunikaci za efektivní a zelená část reprezentuje ty, kteří nepovažují současnou interní komunikaci za efektivní. Je patrné, že nebyla splněna podmínka 80 %. Pouze 50 % respondentů, kteří pracují ve firmě alespoň dva roky, se domnívají, že ve firmě probíhá interní komunikace efektivně.



Obrázek 3: Jednovýběrový binomický test (Detailně)
Zdroj: Vlastní tvorba

Celkově se tedy hypotéza H_0 **zamítá** na hladině významnosti α . Tedy méně jak 80 % zaměstnanců pracujících ve firmě alespoň dva roky se domnívá, že ve firmě probíhá interní komunikace efektivně.

Q3: Existuje zde závislost míry souhlasu zaměstnance na typu pracovní smlouvy?

H_0 : Míra souhlasu zaměstnance na daný výrok nezávisí na typu jejich pracovní smlouvy.

H_A : Míra souhlasu zaměstnance na daný výrok závisí na typu jejich pracovní smlouvy.

Ke zjištění výsledku pracovní hypotézy H_0 byl použit test nezávislosti, hladina významnosti byla $\alpha = 0,05$. Odpovědi respondentů byly rozděleny do tří skupin: „Souhlasím“, „Neutrální odp.“ a „Nesouhlasím“. Do skupiny „Souhlasím“ patří respondenti, kteří odpověděli „Spíše souhlasím“ nebo „Rozhodně souhlasím“. Do skupiny „Neutrální odp.“ jsou zahrnuti respondenti, kteří zvolili odpověď „Ani souhlasím, ani nesouhlasím“ a do poslední skupiny patří ti, kteří vybrali odpovědi „Spíše nesouhlasím“ nebo „Rozhodně nesouhlasím“. Typ smlouvy byl zúžen na „Určitá“ a „Neurčitá“. Dohoda byla přidána ke smlouvě „Určitá“, neboť ve výsledcích nebyl prokázán statisticky významný rozdíl.

K tomu, aby mohl být test zrealizován, je zapotřebí, aby byly splněny předpoklady daného testu. Mezi které patří:

- nejvíce 20 % teoretických četností může být menších než 5;
- žádná teoretická četnost nesmí být menší než 1.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,107 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	52,513	2	,000
N of Valid Cases	324		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,41.

Tabulka 21: Chí-kvadrát test
Zdroj: Vlastní tvorba

Z tabulky 21 je vidět, že byly splněny podmínky pro provedení testu nezávislosti. 0 % teoretických četností menších než 5 a minimální teoretická četnost je 22,41. Z výsledků testu vyplývá, že H_0 se zamítá na hladině významnosti α , protože p-hodnota ($9,7274E-11$) $< \alpha$ (0,05). Tudíž je prokázán statisticky významný rozdíl mezi mírou souhlasu a pracovní smlouvou. H_{03} se **zamítá**.

7.5 Realizace výzkumu 2. část

Na základě výsledků anketového šetření byl zrealizován semistrukturovaný rozhovor, který se věnoval pouze těm oblastem anketového šetření, které nedopadly optimálně. Konkrétně se jedná o oblasti, kde respondenti odpovídali ve větším zastoupení neutrálně nebo negativně. Daný rozhovor je rozdělen na tři základní části. První část se věnuje základním statistickým otázkám, druhá část se zabývá již zmíněnými problémovými oblastmi a poslední částí rozhovoru jsou dvě otevřené otázky. Cílem rozhovoru je objasnit současnou efektivnost interní komunikace a zjistit její slabé stránky, které zapříčinily negativní hodnocení některých jedinců a zkusit nalézt příčinu velkého výskytu neutrálních odpovědí. Některé otázky rozhovoru byly inspirované Holou (c2006). Celá struktura rozhovoru je uvedena v příloze č. 2.

Rozhovor se všemi účastníky probíhal přímo na pobočce DACHSER Hradec Králové. Na začátku každého rozhovoru byl nastíněn cíl a struktura rozhovoru.

Zároveň bylo požádáno o povolení nahrávat dané rozhovory na diktafon, bohužel většina respondentů tuto možnost zamítla. Proto byly veškeré získané informace zaznamenány pouze písemně. Rozhovor s vedoucími zaměstnanci trval přibližně 30 minut a jednotlivci odpovídali na předem připravené otázky. U každé byla možnost položit doplňující otázky. Celkově se rozhovoru účastnilo 7 vedoucích pracovníků. Pro lepší přehlednost byli označeni jako V1-V7.

V první části rozhovoru jsou představy jednotliví vedoucí pracovníci, se kterými se realizoval daný rozhovor. Informace byly zjištěny na základě již zmíněných základních statistických otázek viz příloha č. 2.

Ve druhé části se rozebírají konkrétní problémové oblasti anketového šetření. Otázky, na které se odpovídalo „Ano“ nebo „Ne“, jsou zpracovány do přehledné tabulky, pod tabulkou jsou uvedeny vysvětlující a doplňkové informace.

Poslední část se zabývá otevřenými otázkami. Pro jejich zanalyzování byla využita četnost klíčových slov.

Po zpracování výzkumu byly zjištěny následující informace:

Základní statistické otázky

V1: Vedoucí obchodu má pod sebou pět podřízených zaměstnanců. Tuto funkci vykonává tři roky a získal(a) ji povýšením. Mezi jeho(její) hlavní pravomoci oproti podřízeným zaměstnancům patří kontrola, řízení, rozdělení pracovní náplně, plánování budgetu, hodnocení podřízených a schvalování dovolených.

V2: Vedoucí zákaznického servisu má pod sebou sedm zaměstnanců. Svou pozici vykonává pět let a byla získána povýšením. Hlavní náplní práce oproti podřízeným pracovníkům je hlídání nastavené kvality.

V3: Vedoucí controllingu se odlišuje tím, že všichni tři podřízení pracovníci nespádají pod pobočku Hradec Králové. Tuto funkci vykonává pouze tři měsíce a získal(a) ji povýšením. Dříve byl(a) vedoucí jiného oddělení přímo na pobočce Hradec Králové, kde působí již 12. rokem. Jeho(její) hlavní náplní práce je finální reporting, zodpovědnost za výsledky a rozdělení individuálních úkolů.

V4: Vedoucí provozu má pod sebou další dva vedoucí pracovníky. Pod jeho(její) vedení spadá regionální přeprava, linková přeprava, sklad a paletové oddělení. Tato funkce byla získána oslovením a vykonává ji čtyři roky. V současnosti má pod sebou 23 podřízených zaměstnanců. Jeho(její) hlavní náplní je přijímání nových

zaměstnanců, volba vedoucích jednotlivých oddělení, navrhování platů a vyjednávání linek a spojů mezi pobočkami.

V5: Vedoucí projektového managementu a kontraktní logistiky má pod sebou pět zaměstnanců, danou funkci vykonává již šest let a o danou pozici se hlásil(a) přímo. Jeho(její) náplní její supervize, reporty zákazníků a zodpovědnost za finanční obrat.

V6: Vedoucí linkové přepravy je na dané funkci dva roky a má pod sebou dva zaměstnance. Získal(a) svoji pozici povýšením a jeho(její) hlavní náplní je rozhodování o cenách.

V7: Vedoucí dispečinku vykonává svoji funkci dva roky a má pod sebou pět podřízených pracovníků. Získal(a) svoji pozici povýšením a jeho(její) hlavní náplní je kontrola a dohled.

Problémové oblasti

❖ *Komunikační propojení ve firmě*

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	ANO v %	NE v %
Používají Vaši podřízení pracovníci ještě jiný komunikační kanál, který vy nevyužíváte?	N	N	N	N	N	N	N	0	100
Existují zde nějaké informace, které jsou rovnou zasílány Branch Managerem firmy přímo Vám i podřízeným současně?	A	A	A	A	A	A	A	100	0
Informujete své podřízené o konání společenských akcí?	A	A	N	A	N	N	N	43	57
Informujete své podřízené o nepřítomnosti některého z jejich kolegů?	A	N	A	N	A	A	A	71	29
Ví každý podřízený, koho zastupuje v případě jeho nepřítomnosti?	A	A	A	A	A	A	A	100	0
Informujete své podřízené o změně zákazníka?	A	A	A	N	N	N	A	57	43
Informujete své podřízené o personálních změnách?	A	A	A	A	N	N	N	57	43
Informujete své podřízené o změně pracovního prostředí?	A	A	A	A	N	N	A	71	29
Informujete své podřízené o změně ve mzdových podmínkách?	A	N	A	A	A	A	A	14	86
Informujete své podřízené o hlavních bodech vize, strategie firmy?	A	A	A	A	N	A	N	71	29
Informujete své podřízené o plánech firmy na letošní rok?	A	A	A	A	N	A	N	71	29
Veškeré informace, které předáváte dál máte od svého nadřízeného?	A	N	A	N	A	N	A	57	43

Tabulka 22: Odpovědi vedoucích zaměstnanců v oblasti komunikačního propojení
Zdroj: *Vlastní tvorba*

Nejčastější komunikační kanály, které se používají pro předávání informací jsou e-maily, týmové porady a setkání ve firmě. Informace od Branch Managera jsou zasílány prostřednictvím jeho sekretářky. Jedná se především o společenské akce a obecné

informace. Akce, školení a další důležité události jsou předávány podřízeným pracovníkům nejpozději týden předem. Další potřebné informace pro výkon své práce někteří vedoucí pracovníci získávají z manuálů, praxí, na školení či návštěvou hlavní pobočky pro Českou republiku.

❖ *Informace o podniku*

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	ANO v %	NE v %
Informujete své podřízené o tom, v jaké je aktuální pozici Vaše firma na trhu?	A	A	N	N	N	N	N	29	71
Informuje Vás Váš nadřízený o aktuální pozici Vaší firmy na trhu?	A	A	N	A	N	N	A	57	43
Informujete své podřízené o výsledcích firmy za uplynulé období?	A	A	A	N	N	A	N	57	43
Sdílíte veškeré informace o hospodaření podniku se svými podřízenými?	N	A	A	N	N	N	N	29	71
Mají podřízení pracovníci dotazy ohledně hospodaření podniku?	N	N	A	A	A	N	N	43	57

Tabulka 23: Odpovědi vedoucích zaměstnanců v oblasti informací o podniku

Zdroj: *Vlastní tvorba*

Pokud vedoucí pracovníci poskytují informace o podniku, tak prostřednictvím porad, a to v rozmezí měsíčně až půlročně, podle potřeby. Někteří vedoucí pracovníci by rádi informovali své podřízené, ale oni sami nemají potřebné informace, nebo pouze minimální. Pokud jsou vedoucí pracovníci informováni, tak na poradě většinou jednou měsíčně. Někteří vedoucí pracovníci eliminují informace na základě rozhodnutí Branch Managera nebo nadřízeného pracovníka.

❖ *Zájem nadřízeného o připomínky a reakce*

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	ANO v %	NE v %
Zajímáte se o názory a nápady svých podřízených?	A	A	A	A	A	A	A	100	0
Ptáte se svých podřízených na názor a postoj na základě příkazů a doporučení Vašeho nadřízeného?	A	N	N	N	N	N	N	14	86
Ptáte se svých podřízených na názor a postoj z vlastní iniciativy?	A	A	A	A	A	A	N	86	14
Domníváte se, že někteří Vaši podřízení se bojí otevřeně říkat svůj názor, ze strachu o ztrátu pracovní pozice nebo jiného postihu?	A	N	N	N	A	A	N	43	57
Realizoval(a) jste někdy anonymní vyjádření svých podřízených o jejich názory a nápady?	N	N	N	N	N	N	N	0	100
Myslíte si, že poskytujete dostatečný prostor pro vyjádření názorů a postojů svým podřízeným?	A	A	A	A	A	A	A	100	0
Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory a nápady?	A	A	A	A	N	A	A	86	14
Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na danou věc, ze strachu o vaši pracovní pozici či jiného postihu?	N	N	N	A	N	N	N	14	86
Myslíte si, že Váš nadřízený poskytuje dostatečný prostor pro Vaše názory a nápady?	A	N	N	A	N	A	A	57	43

Tabulka 24: Odpovědi vedoucích zaměstnanců v oblasti zájmu nadřízeného o připomínky a reakce

Zdroj: Vlastní tvorba

Většina vedoucích pracovníků se zajímá o názory a nápady svých podřízených na poradě nebo při setkání ve firmě. Necelých 60 % vedoucích pracovníků se ptá na jejich názory týdně. Avšak někteří se ptají pouze čtvrtletně či pokud podřízený přijde sám. Branch manager se zajímá o názory a nápady vedoucích pracovníků, ale ke každému s jinou časovou frekvencí. U některých vedoucích pracovníků se zajímá týdně, avšak u některých pouze měsíčně, ročně nebo vůbec. Tito vedoucí pracovníci by si v průměru přáli, aby se o nich jejich vedoucí zajímal o jejich názory a nápady alespoň každé 2 týdny. Vedoucí pracovníci i jejich nadřízení realizují aktivní zpětnou vazbu na názory a postoje v podobně diskuze na dané téma.

❖ *Spolupráce napříč odděleními*

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	ANO v %	NE v %
Spolupracuje Vaše oddělení s ostatními odděleními?	A	A	A	A	A	A	A	100	0
Myslíte si, že je spolupráce Vašeho oddělení s ostatními bezproblémová?	A	N	N	N	A	N	N	29	71
Domníváte se, že je mezi odděleními rivalita?	N	N	A	N	A	A	A	57	43
Domníváte se, že je nutné spolupracovat s jinými odděleními, aby Vaši zaměstnanci vykonávali svou práci kvalitně?	A	A	A	A	A	A	A	100	0
Domníváte se, že Vaši podřízení pracovníci mají chuť a vůli spolupracovat s ostatními odděleními?	A	A	A	N	N	N	A	57	43
Domníváte se, že jsou ve vašem pracovním týmu jedinci, kteří nemají dostatečné komunikační schopnosti, aby mohli plně realizovat komunikaci i spolupráci mezi odděleními?	N	N	N	A	N	A	A	57	43
Víte, jaká je pracovní náplň ostatních oddělení a jaké jsou jejich pravomoci?	A	A	A	A	A	A	N	86	14
Domníváte se, že Vaši podřízení vědí, jaká je pracovní náplň ostatních oddělení a jejich pravomoci?	A	A	A	A	N	N	N	57	43
Domníváte se, že Vaši podřízení pracovníci přesně vědí, na koho se obrátit v případě dotazu na jiné oddělení?	A	A	A	A	A	N	A	86	14

Tabulka 25: Odpovědi vedoucích zaměstnanců v oblasti spolupráce napříč odděleními
Zdroj: *Vlastní tvorba*

Většina oddělení na pobočce spolu spolupracují na každodenní bázi skrz e-mail, telefon či osobní setkání. Vedoucí pracovníci, kteří nevidí současnou spolupráci za bezproblémovou se domnívají, že hlavní problém je v tom, že pobočka nemá oficiální rozdělení pravomocí každé pozice a jednotlivých odděleních. To má za následek neustálé dohadování a házení odpovědnosti na toho druhého či na druhé oddělení. Další problém je v nedostatku lidí a pozdě získaných potřebných informací. Z hlediska vztahů mezi odděleními se vedoucí až z 86 % shodují, že ve firmě probíhají vztahy pouze na pracovní úrovni, někdy až nepřátelské.

❖ *Celkový výsledek anketového šetření*

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	ANO v %	NE v %
Domníváte se, že většina zaměstnanců, kteří jsou zde na dobu určitou odpovídali spíše kladně z důvodu strachu o ztrátu práce?	N	N	N	N	A	N	N	86	14
Domníváte se, že někteří zaměstnanci odpovídali neutrálně z důvodu toho, že na danou věc nemají svůj vlastní názor?	A	A	A	N	N	A	N	57	43

Tabulka 26: Odpovědi vedoucích zaměstnanců v oblasti výsledků anketového šetření
Zdroj: *Vlastní tvorba*

Většina vedoucích pracovníků se domnívá, že zaměstnanci, kteří se společností mají uzavřenou smlouvu na dobu určitou odpovídali kladně z důvodu krátkého působení ve firmě. Z čehož vyplývá, že ještě nepronikli do systému a neztratili elán z nové pozice. Ohledně druhé otázky se někteří vedoucí domnívají, že důvodem je spíše strach a loajalita k zaměstnavateli.

Otevřené otázky

❖ Jaký význam přikládáte interní komunikaci?

Tato otázka byla zanalyzována na základě četnosti klíčového slova „Velký“. Celkem 86 % dotazovaných odpovědělo, že přikládá interní komunikaci velký význam, jelikož je nezbytná pro správné fungování firmy, dobrých vztahů na pracovišti a dosažení stanovených cílů. Zbytek (14 %) dotazovaných nevědělo, co má na danou otázku odpovědět.

❖ Jaké překážky vidíte v současné interní komunikaci ve firmě?

Otázka byla rozebrána na základě četnosti klíčových slov „pravomoc“, „informace“ a „vedoucí“. Celkem 57 % vedoucích pracovníků se shoduje na tom, že ve firmě chybí oficiální rozdělení pravomocí každého oddělení a pracovníků ve firmě. Také se shodují na tom, že ve firmě funguje spíše neformální komunikace, než aby se potřebné informace získávaly oficiální cestou. Zbytek (43 %) dotazovaných vidí hlavní problém v tom, že někteří vedoucí nefungují, jak by měli, což má dopad na podřízené a na celkové vztahy ve firmě.

7.5.1 Shrnutí rozhovorů s vedoucími pracovníky

Z výzkumu v oblasti *komunikačního propojení* ve firmě vychází, že někteří vedoucí pracovníci se spoléhají na informování od vyššího vedení a o dané informace se nestarají, avšak nikde nemají stanovené, že by tyto informace měli šířit dále a prodiskutovat je se svými podřízenými. Zároveň pokud své podřízené už informují o nějaké události, tak se shodují na týdenním časovém předstihu. Komunikační propojení je realizované prostřednictvím e-mailu, porady či osobního setkání.

V rámci výzkumu v *oblasti informací o podniku* bylo zjištěno, že šíření informací je zde ještě horší než v předchozím případě. Nejenže někteří vedoucí pracovníci dané informace eliminují na základě svého nadřízeného, ale také oni sami nemají dostatečné informace o hospodaření podniku. Ti, co informují své podřízené, tak činí pouze na základě svého uvážení v časovém rozmezí měsíc až půl roku. Je zapotřebí

také zmínit, že až 43 % vedoucích pracovníků je obeznámeno s tím, že jejich podřízení pracovníci mají zájem o tyto informace.

Oblast *zájem nadřízeného o připomínky a reakce* dopadla o něco lépe. Všichni vedoucí pracovníci se zajímají o názory a postoje svých podřízených, rozdíl je v periodicitě. Důvodem je, že nikde není stanoveno, jak často se o toto mají nadřízení zajímat. Záleží pouze na jejich iniciativě. Někteří vedoucí pracovníci jsou si vědomi toho, že se jejich podřízení bojí otevřeně říkat svůj názor, avšak nikdy nepodnikli jinou možnost, jak by daný názor mohli zjistit než ústně na poradě či při ročním hodnotícím rozhovoru. Také někteří sami pocítují, že jejich nadřízený se nezajímá o jejich názory tak často, jak by oni sami chtěli. Zpětná vazba probíhá vždy. Je realizovaná jak mezi nadřízeným a vedoucím pracovníkem, tak i mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným.

Výzkum v oblasti *spolupráce mezi odděleními* dopadl spíše negativně. Spolupráce mezi odděleními probíhá na každodenní bázi prostřednictvím e-mailu, telefonu a osobního setkání. Daní pracovníci vědí, že komunikace je důležitá, proto aby všechna oddělení vykonávala svou práci kvalitně. I přesto je jejich spolupráce až ze 71 % považována za problémovou. Mimo jiné i vztahy mezi odděleními se pohybují mezi úrovní pracovní až nepřátelskou. Více jak 50 % dotazovaných připouští, že mezi odděleními probíhá rivalita. Někteří si i uvědomují, že na jejich oddělení jsou jedinci, kteří nemají chuť a vůli spolupracovat s ostatními odděleními. Skoro polovina dotazovaných připouští, že jejich podřízení nevědí, jaké jsou pravomoci na ostatních odděleních. Opět se zde objevuje problém, že pobočka nemá žádnou oficiální formu rozdělení pravomocí a odpovědnosti. Dále pak někteří vedoucí pracovníci upozorňují, že problém je i v nedostatku lidí a pozdního předávání důležitých informací.

Z hlediska celkového hodnocení anketového šetření je statisticky podloženo, že zaměstnanci odpovídali podle typu pracovní smlouvy. Podle vedoucích pracovníků je to zapříčiněno tím, že ti, co mají smlouvu na dobu určitou, tak působí ve firmě krátkodobě, z čehož vyplývá, že neměli dostatek času proniknout a zjistit, jak to ve firmě doopravdy probíhá. V anketovém šetření se často objevovala neutrální odpověď, která je na základě názoru vedoucích pracovníků zapříčiněna hlavně strachem o vyjádření svého názoru, loajalitou k zaměstnavateli a tím, že na danou věc respondent nemá svůj vlastní názor.

Z otevřených otázek vyplynulo, že většina dotazovaných si uvědomuje důležitost a význam interní komunikace ve firmě. Také vidí překážky v současné interní komunikaci, mezi které patří chybějící oficiální rozdělení pravomoci a odpovědnosti jednotlivých oddělení a pracovníků. Dále chybí oficiální šíření informací. Většinu důležitých a podstatných informací se zaměstnanci dozví na základě neformálních komunikačních kanálů a nástrojů. A poslední důležitou překážkou je skutečnost, že někteří vedoucí pracovníci nefungují, tak jak by měli, což má za následek rivalitu a nepřátelské vztahy mezi podřízenými.

8 Shrnutí výsledků

Analytická část je rozdělena do tří hlavních částí. V první části se analyzovala současná efektivnost interní komunikace z pohledu Branch Managera pobočky DACHSER Hradec Králové pomocí 7s analýzy a SLEPT analýzy, kde jsou výsledné závěry zpracované do přehledné SWOT analýzy. Pomocí těchto analýz byla nastíněna současná účinnost komunikace probíhající uvnitř pobočky. Zároveň je zde i vidět, že si Branch Manager pobočky uvědomuje a připouští určité nedostatky dané komunikace.

Druhá část se dívá na současnou efektivnost interní komunikace z pohledu zaměstnanců pobočky. Tato část byla zrealizovaná na základě anketového šetření. Určitá část interní komunikace je na vyhovující úrovni – jedná se o spolupráci v rámci jednotlivých oddělení, kterou respondenti hodnotí z 96 % kladně. Avšak ostatní části nedopadly zcela optimálně. Tyto oblasti sloužily jako podklad pro rozhovory s vedoucími jednotlivých oddělení. Zároveň byly výsledky daného anketového šetření stěžejním bodem k získání odpovědí na předem stanovené otázky směřující k dosažení cílů diplomové práce.

Q1: Domnívají se všichni zaměstnanci, že ve firmě probíhá interní komunikace stejně efektivně?

Na základě této otázky byla vytvořena hypotéza: Zaměstnanci pracující ve firmě krátkodobě se domnívají, že interní komunikace je efektivnější než zaměstnanci, kteří zde pracují déle. Pro zjištění výsledku byly použity všechny odpovědi z anketového šetření. Respondenti byli rozděleni do dvou skupin. Jejich jednotlivé odpovědi se zprůměrovaly a následně byly rozděleny do čtyř skupin. K ověření dané hypotézy byl použit Mann-Whitneyův U test, pomocí kterého se hypotéza nezamítá. Z čehož vyplývá, že zaměstnanci, kteří zde pracují v průměru jeden rok, se domnívají, že interní komunikace je efektivnější než zaměstnanci, kteří zde pracují déle. Z čehož lze odpovědět na otázku Q1. Na danou otázku je záporná odpověď, neboť zaměstnanci, kteří zde pracují krátce, se domnívají, že komunikace je efektivnější než u dlouhodobě zaměstnaných pracovníků.

Q2: Existuje ve firmě efektivní interní komunikace?

K této otázce byla sestavena hypotéza: Více jak 80 % zaměstnanců, kteří zde pracují alespoň dva roky, se domnívá, že ve firmě probíhá interní komunikace efektivně. K vyjádření výsledku na hypotézu byl zrealizován jednovýběrový

binomický test. Postup byl obdobný jako v předchozím případě, pouze zde byly vyřazeny navíc respondenti, kteří ve firmě pracují méně než dva roky. Hodnocení bylo rozděleno do dvou skupin (pozitivní X negativní). Na základě výsledku testu byla hypotéza zamítnuta, neboť pouze 50 % zaměstnanců, kteří ve firmě pracují alespoň dva roky, se domnívá, že ve firmě je realizovaná efektivní interní komunikace. Na základě výsledku, je možné odpovědět na otázku Q2. Tudíž, že v současné době ve firmě neexistuje efektivní interní komunikace.

Q3: Existuje zde závislost míry souhlasu zaměstnance na typu pracovní smlouvy?

S cílem odpovědět na tuto otázku byla vytvořena hypotéza: Míra souhlasu zaměstnance na daný výrok nezávisí na typu jeho pracovní smlouvy. Na ověření dané hypotézy byl použit Chí-kvadrát test. Smyslem testu bylo ověření, zda existuje staticky významný rozdíl mezi četnostmi odpovědí. Tento rozdíl byl potvrzen. Díky tomu lze odpovědět na otázku Q3. Ano, existuje. Ve výsledcích anketového šetření respondenti odpovídali podle typu jejich pracovní smlouvy s firmou.

Třetí částí jsou již zmiňované rozhovory s vedoucími jednotlivých oddělení. Rozhovory byly uskutečněny po konzultaci s Branch Managerem podniku se sedmi vedoucími pracovníky pobočky. Díky těmto rozhovorům byl objasněn důvod výsledků anketového šetření. U každé oblasti byl detekován problém či problémy, které mohly způsobit ne zcela vyhovující výsledky.

Pomocí výsledků těchto analýz byly zjištěny následující problémy:

- *Nedostatečné šíření informací*

Již 7s analýza detekovala, že ve firmě ne zcela optimálně probíhá šíření informací. Z výsledků anketového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni se systémem šíření informací a zároveň nejsou informováni o situaci firmy obecně. Pomocí rozhovorů bylo zjištěno, že šíření informací probíhá především na základě distribuce informací od Branch Managera prostřednictvím sekretářky. Další šíření je pouze na ochotě a vlastní iniciativě vedoucích pracovníků. Co se týče informací o podniku, tak i někteří vedoucí pracovníci nemají dostatek informací k tomu, aby je mohli šířit dále, a naopak někteří je mají, ale eliminují na základě příkazu svého nadřízeného.

- *Nezájem o názory a připomínky*

Pomocí anketového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců souhlasí s tím, že jejich nadřízený se ptá na jejich názory a připomínky, což bylo potvrzeno

i v rozhovorech s vedoucími pracovníky. Avšak ukázalo se, že někteří vedoucí pracovníci nemají pocit, že by se jejich nadřízený dostatečně zajímal o jejich názory a nápady. Někteří vedoucí pracovníci se domnívají, že Branch Manager společnosti se o ně zajímá mnohem méně než o jiné. Také se ukázalo a potvrdilo to, že firma nevynakládá dostatečné úsilí proto, aby získala dané názory a připomínky svých podřízených. Z určité části je to způsobeno tím, že je pouze na jejich iniciativě a ochotě se o tyto názory zajímat. Z toho vyplývá, že nikdy nikdo z vedoucích pracovníků nepodnikl jiný způsob k získání jejich názorů než ústní formou, i když si někteří vedoucí pracovníci uvědomují a připouští, že jejich podřízení mají strach se vyjádřit.

- *Neefektivní spolupráce mezi odděleními*

Jak ze 7s analýzy, tak i z anketového šetření byl detekován problém se spoluprací mezi odděleními. Pomocí rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo potvrzeno, že spolupráce mezi odděleními je spíše problémová, i když spolu musí ve většině případech spolupracovat na každodenní bázi. Většina vedoucích pracovníků charakterizuje vztahy mezi odděleními na úrovni pouze pracovní až nepřátelské. Branch Manager i vedoucí pracovníci si také uvědomují, že v rámci pobočky probíhá rivalita mezi odděleními. Hlavní problém neefektivní spolupráce je nedostatečné definování jednotlivých pracovních pozic na pobočce, což způsobuje neshody mezi odděleními a házení odpovědnosti na ostatní. Dále je to způsobeno nedostatečnou spoluprací a komunikací mezi vedoucími pracovníky. Z části to způsobuje i problém s nedostatkem pracovníků na některých odděleních.

9 Závěry a doporučení

Cílem diplomové práce bylo zjistit aktuální stav a účinnost interní komunikace na pobočce firmy DACHSER, jak je daná komunikace vnímána zaměstnanci a Branch Managerem pobočky. Základem efektivní interní komunikace jsou prvky, které ji tvoří a také ji ovlivňují. V rámci teoretické části jsou dané prvky představeny a vysvětleny, zároveň jsou zde popsány i analýzy, kterými je možné zjistit aktuální stav interní komunikace v konkrétní firmě. Tyto analýzy jsou poté využity v aplikační části k zjištění aktuálního stavu komunikace v dané firmě.

V aplikační části byla krátce představena společnost DACHSER se zaměřením na pobočku DACHSER Hradec Králové. V rámci pobočky byla naznačena její organizační struktura, komunikační kanály a nástroje, které v současnosti využívá. Poté byly provedeny zmiňované analýzy a popsány objevená zjištění. Konkrétně se jedná o 7s a SLEPT analýzu, které byly zrealizované s Branch Managerem pobočky a doplněny o aktuální situaci v České republice. Dále bylo provedeno anketové šetření s vybranými zaměstnanci podniku. Na základě anketového šetření byly naznačeny oblasti, v kterých neprobíhá zcela efektivní komunikace. Také pomocí anketového šetření byly zodpovězeny výzkumné otázky, jejichž závěry byly podloženy statistickými analýzami dat. Poté byl proveden rozhovor s vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení. Daný rozhovor se zabíral především oblastmi, které byly signalizované v anketovém šetření jako ne zcela optimální. Podstatou rozhovorů bylo objevení, kde přesně se skrývá problém v oblasti interní komunikace podniku. Jednotlivé výsledky z provedených analýz byly celkově shrnuty na závěr aplikační části diplomové práce.

Na základě zjištěných výsledků byla provedena doporučení, která mohou vést k zefektivnění současné interní komunikace. Pouze Branch manager pobočky a vedení celé společnosti může rozhodnout, jak se zjištěnými výsledky a doporučeními dále naloží.

9.1 Doporučení

Pomocí zjištěných výsledků a faktů o aktuální situaci interní komunikace na pobočce DACHSER Hradec Králové byla navržena následující doporučení.

9.1.1 Popis a specifikace obsazeného pracovního místa

Základní problém neoptimálního průběhu interní komunikace je fakt, že pobočka nemá popsaná a specifikovaná pracovní místa. Má pouze základní vstupy a principy, kterými se celá společnost řídí.

Holá (2011) vysvětluje, že k tomu, aby byla realizovaná spolupráce a komunikace uvnitř společnosti je zapotřebí definovat procesy pomocí interních dokumentů, v kterých je uvedeno vše, co je náplní jednotlivých pracovních pozic a s jakými dalšími útvary spolupracuje.

Základem popisu a specifikace místa jsou shrnující informace o konkrétním pracovním místě a požadavky, které jsou potřebné k výkonu pracovního místa. Níže jsou vypsány základní údaje, které by měli být součástí každého pracovního místa (Šikýř, 2016).

Popis pracovního místa:	Specifikace pracovního místa:
- Název pracovní pozice	- Vzdělání
- Charakteristika práce	- Praxe
- Pracovní úkoly	- Znalosti
- Pravomoci	- Dovednosti
- Odpovědnost	- Očekávané chování
- Pracovní podmínky	- Motivace
- Místo a čas výkonu práce	- Fyzické a duševní zdraví
- Vztah k ostatním pracovním místům	- Rozvojový potenciál
- Mzdové ohodnocení	- Přizpůsobivost

Tabulka 27: Základní obsah popisu a specifikace pracovního místa

Zdroj: Vlastní tvorba

Zároveň existují metody, jak dané náležitosti zjistit. Základní metoda je prozkoumat již stávající dokumenty související s daným pracovním místem. Mezi další vhodné metody patří pozorování zaměstnanců při výkonu jejich práce, rozdání dotazníků či rozhovor se zaměstnanci podniku. Každá metoda má svá pozitiva a negativa, především z hlediska správnosti informací, nákladovosti a technikou zpracování. Je pouze na samotném podniku, jakou metodu využije k dané analýze (Šikýř, 2016).

První možností, jak zpracovat tyto informace, plně a efektivně je využívat, je pomocí personálního informačního systému. Každý personální informační systém má

dva náhledy na daný systém. První náhled je pro manažery, kde vidí kompletní informační podporu pro vedení a řízení všech zaměstnanců. Druhý náhled je přístupný všem zaměstnancům, kde mohou vidět základní personální údaje. Dále náhled umožňuje komunikaci s manažery, spravovat svoje osobní údaje, čerpat zaměstnanecké benefity, vybírat si vzdělávací programy atd. Personální informační systémy slouží ke snížení administrativním nákladům, lepší přehlednosti, efektivnímu využití personálních procesů a razantnímu zvýšení informovanosti (Šikýr, 2016).

Pro tuto pobočku je vhodné využít od produktu HR and People Engagement společnosti SAP, software pro analýzu a plánování lidí (SAP SuccessFactors Workforce Planning), jelikož v současnosti pobočka Hradec Králové již využívá u společnosti SAP Účetní modul. Vhodnost tohoto programu je podpořena již současnou orientací v daném programu. SAP SuccessFactors Workforce Planning je cloudové řešení, které umožňuje nejen analyzovat pracovní síly, ale napomáhá společnosti vybrat a udržet nejvhodnější zaměstnance na daných pozicích, vyplnit možné pracovní mezery, také umožňuje analyzovat trendy v oblasti nábory, odchodu do důchodu a zpracovat vizuálně interaktivní analýzu práce. Ovšem jedná se o finanční investici, která se pohybuje v rozmezí tisíců až statisíců korun, jelikož je zapotřebí nejen systém odkoupit, ale neustále jej udržovat, aktualizovat a platit i možné roční poplatky. Přesná cena SAP SuccessFactors Workforce Planning není známá. Pokus o spojení se společností a zjištění ceny a veškerých nákladů na realizaci dopadla negativně, protože společnost nereagovala na daný dotaz prostřednictvím e-mailu.

Druhou možností je finančně nízkonákladová forma zpracování a využití těchto informací pomocí „formuláře“, avšak je méně efektivní a časově velice náročná. Pro zanalyzování současných pracovních sil se vypracuje tzv. formulář. V příloze č. 3 je ukázka, jak by mohl vypadat „formulář“ pro popis a specifikaci pracovního místa. Po zjištěných potřebných informací se musí pověřit osoba či osoby, které dané organizační soupisy zpracují do jednoho přehledného souboru, který bude k dispozici vedoucím pracovníkům pobočky například pomocí webového cloudového úložiště Disk Google. Je zapotřebí, aby daná osoba či osoby, které budou soubor zpracovávat, měli po jeho zpracování zodpovědnost za jeho neustálou aktualizaci podle aktuální situace ve firmě. Zároveň informace popisující každé pracovní místo v pobočce je potřeba dát k dispozici všem zaměstnancům pobočky, aby měli k dispozici náhled, co

je jejich náplní práce, jejich pravomoci, odpovědnost atd. Vhodné je dát tyto informace například do organizačního řádu pobočky, ke kterému mají všichni zaměstnanci přístup.

Pro společnost, která má cca 50 zaměstnanců je spíše přijatelnější druhá varianta, která má v podstatě nižší cenové náklady. Ovšem je pouze na Branch Managerovi pobočky, jak s danými informacemi a doporučeními naloží. Pokud se pobočka bude řídit daným doporučením, bude každý zaměstnanec ve firmě vědět, co je jeho náplní práce, jaké má pravomoci, odpovědnost, atd. To pomůže i zlepšit vztahy na pracovišti, jejich současnou komunikaci a spolupráci mezi odděleními. Každý bude vědět, co je jeho náplní a nebude si moci dovolit předávat daný úkol či problém na jiné oddělení. Také to firmě usnadní hledat nové uchazeče na pracovní pozice, jelikož bude jasně vědět, co může uchazeči nabídnout a zároveň jaký typ uchazeče hledá, aby dokázal plně vykonávat danou pozici.

9.1.2 Šíření informací

Další překážkou efektivní interní komunikace je nedostatečné šíření informací. Ve společnosti nejsou nastavena základní pravidla pro šíření informací.

Je zřejmé, že vedení se snaží o komunikační propojení v rámci pobočky, avšak nedostatečně. Jedná se především o šíření na základě e-mailů prostřednictvím sekretářky a porad s vedoucími pracovníky. Avšak další šíření není zaručeno. Je zapotřebí, aby všichni zaměstnanci firmy věděli kdo, co, proč a jak dělá a pochopili veškeré procesy firmy.

Základní možností je tvorba již zmiňovaného popisu a specifikace pracovního místa, která je detailně rozebrána v předchozí kapitole, kde bude rozepsána i zodpovědnost za šíření různých informací. Pokud by si společnost vybrala personální informační systém, tak by vyřešila i problém se šířením informací, jelikož by každý zaměstnanec měl k dispozici náhled k informacím, které vedoucí pracovníci poskytnou. A každá vedoucí pracovník by měl jistotu, že dané informace se dostali až na konec řetězce.

Další možností je vytvořit další komunikační standardy pobočky v písemné formě. V současnosti pobočka disponuje komunikačním standardem v psané formě pouze ohledně hodnocení zaměstnance, avšak je zapotřebí vytvořit standardy v oblasti příchodu nového zaměstnance, interní marketing, komunikační plán a další. Také by

bylo vhodné sepsat současné komunikační kanály pobočky, s jejich frekvencí aktualizace a využitelnosti. V podstatě se jedná o pravidla a postupy pro určité situace, které vedoucí pracovníci musí dodržovat a respektovat. Jejichž cílem je nastavit základní formu formální komunikace ve společnosti. Zároveň se díky těmto standardům eliminuje zbytečná neformální komunikace a nevhodná improvizace managementu. Také si vedoucí pracovníci uvědomí, jak je důležité realizovat danou komunikaci a nepodceňovat její význam. Do komunikačních standardů lze zařadit adaptaci nového pracovníka, společenské akce, vedení porad a rozhovorů, interní informace nutné pro řízení lidí v rámci týmu, jak šířit určité informace a další (Holá, 2011).

Součástí obou možností je zapotřebí také zapojit informace, které se týkají hospodaření podniku a změn v podniku celkově. Je zapotřebí, aby se důležitá fakta a novinky dozvěděli z formální komunikace. Neformální komunikace způsobuje komunikační šumy, které mohou mít negativní dopad na společnost.

9.1.3 Názory a připomínky zaměstnanců

Mezi příčiny neúčinné interní komunikace je i současné neefektivní získávání názorů a připomínek zaměstnanců.

Je potřeba, aby se ke všem vedoucím pracovníkům přistupovalo stejně. Je vidět, že některá oddělení pobočky jsou odstrčena od ostatních, což je potřeba změnit. Je nutné, aby všichni vedoucí pracovníci spolu spolupracovali a vycházeli, jelikož dávají vzor svým podřízeným pracovníkům. Pokud spolu nebudou spolupracovat, odrazí se to na výkonu nejen jejich ale i oddělení, která řídí.

Je nutné stanovit jak často a kdy se bude Branch Manager pobočky ptát na názor a připomínky svých podřízených pracovníků a tuto časovou frekvenci dodržovat se všemi stejně, neopomíjet žádné oddělení či ho určitým způsobem vynechávat při řešení různých problémů. Při nedodržování těchto pravidel se může zvyšovat rivalita mezi odděleními a nepřátelské vztahy na pracovišti.

Zároveň by bylo vhodné vytvořit i jinou formu získávání názorů a připomínek od zaměstnanců. Vedoucí pracovníci nepociťují, že by měli problém říct narovinu svůj vlastní názor, avšak u svých podřízených si už jistí nejsou a přiznávají, že někteří se bojí svůj názor říct. Možnou variantou je „schránka“, do které mohou zaměstnanci anonymně házet své názory a připomínky. Po určitém časovém období se daná

schránka vybere a ke každému názoru a připomínce se vedoucí pracovník vyjádří v rámci porady a iniciuje diskuzi na dané téma, aby se zjistilo, jak to vidí ostatní členové týmu.

10 Seznam použité literatury

- [1] BUREŠ, Ivan a Vlasta A LOPUCHOVSKÁ, 2007. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-166-9.
- [2] CLAMPITT, Phillip G, c2013. *Communicating for managerial effectiveness: problems, strategies, solutions*. 5th ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE. ISBN 1412992044.
- [3] DACHSER, intelligent Logistics, 2018. *Díváme se na vše z různých úhlů* [online]. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z <https://www.dachser.com/cz/cs/>.
- [4] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] DEVITO, Joseph A, 2008. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- [6] FLEISHER, Craig S a Babette E BENSOUSSAN, 2015. *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. ISBN 0133086402.
- [7] FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [8] HANZELKOVÁ, Alena et al., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [9] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- [10] HOLÁ, Jana, c2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [11] HOLÁ, Jana, 2009. The importance of internal marketing communication to build a stable business. *Liberec: Technical University of Liberec*. s. 118-112. ISBN 978-80-7372-523-5.
- [12] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [13] HOLÁ, Jana, 2012. Internal communication in the small and medium sized enterprises. *Rubrika: Ekonomika a management*. 15 (3), s. 32-45. ISSN 1212-3609.

- [14]HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART, 2013. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-340-6
- [15]HOLÁ, Jana, 2014. The implementation of internal communication system as a way to company efficiency. *Rubrika: Ekonomika a management*.17(2), s.161-169. ISSN 1212-3609.
- [16]HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-550-5.
- [17]HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- [18]JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0781-0.
- [19]JERMÁŘ, Milan a Dana EGEROVÁ, 2017. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0730-9.
- [20]JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [21]KAUL, Asha, 2015. *Effective business communication*. 2nd ed. Delhi: PHI Learning Private Limited. ISBN 978-81-203-5072-4.
- [22]KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [23]KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-0966-X.
- [24]MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [25]MROZKOVÁ, Ivana a Božena BEDNAŘÍKOVÁ, 2014. *Introduction to leadership communication*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-4304-1.
- [26]NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2011. *Profesní chování a komunikace*. 3., přeprac. a upr. vyd. Praha: ICU. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-86716-74-9.
- [27]*komunikaci: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*, 2017. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-497-4.

- [28] REECE, Barry L a Monique REECE, 2017. *Effective human relations: interpersonal and organizational applications*. 13th ed. Boston, MA: Cengage Learning. ISBN 9781305576162.
- [29] *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*, 2007. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i. ISBN 978-80-87007-71-6.
- [30] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [31] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.
- [32] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [33] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [34] URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [35] VÁVROVÁ, Petra, 2013. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3628-9.
- [36] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [37] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

11 Přílohy

- 1) Anketové šetření
- 2) Semistrukturovaný rozhovor s vedoucími jednotlivých oddělení
- 3) Formulář pro popis a specifikace pracovního místa DACHSER Hradec Králové

Analýza Interní komunikace

Analýza Interní komunikace

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentka oboru Informační management na Fakultě informatiky a managementu na Univerzitě Hradec Králové. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce a slouží k výzkumu interní komunikace ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní. Výsledky budou využity pouze pro aplikační část diplomové práce, případně budou poskytnuty kompetentním osobám, které na základě zjištěných informací pomohou zlepšit podmínky ve Vaší firmě. Pokud není uvedeno jinak, vyberte jednu odpověď, která nejlépe vystihuje Vaši situaci ve firmě.

Předem děkuji za Vámi věnovaný čas.

S pozdravem

Petra Leitnerová

Jak jste informován(a) o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají a o dění ve firmě vůbec?

Nápověda k otázce: Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji, včas a v požadované kvalitě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jste informován(a) o podniku ze strany vedení podniku?

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Informování o hospodaření podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Analýza Interní komunikace

Jak probíhá komunikace s přímým nadřízeným?

Nápověda k otázce: Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak hodnotíte komunikační schopnosti svého přímého nadřízeného?

Nápověda k otázce: Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zajímá se Váš nadřízený o Vaše připomínky a reakce?

Nápověda k otázce: Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše firma / organizace vynakládá dostatečná úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Komunikujete se svými spolupracovníky?

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Analýza Interní komunikace

Je ve firmě realizována komunikace napříč odděleními?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Spolupráce mezi našim a ostatními útvary ve firmě / organizaci je na dobré úrovni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?

Nápověda k otázce: *Vyznačte pouze jednu odpověď.*

- Brigádník
- Dělník
- Řadový pracovník v administrativě (obchod, marketing, personalistika, účtárna)
- Vedoucí pracovník v administrativě (obchod, marketing, personalistika, účtárna)
- Technik (výzkum, vývoj, kontrola kvality, výpočetní technika)
- Vedoucí technický pracovník
- další pozice

Kolik let pracujete ve firmě?

Nápověda k otázce: *Pokud pracujete ve firmě méně než 1 rok, zapíšte do rámečku 1 rok, Zaokrouhlete na celé roky.*

Jakou máte se svým zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu?

Nápověda k otázce: *Vyznačte pouze jednu odpověď*

- Smlouvu na dobu určitou
- Smlouvu na dobu neurčitou
- Dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce
- Pracuji v rámci učebního poměru nebo jiného programu výcviku
- Nevím

Analýza Interní komunikace

Kolik lidí pracuje přímo pod Vaším vedením?

- 1 - 2
- 3 - 5
- 6 - 10
- Více než 10
- Nikdo

Do jaké kategorie spadá Váš průměrný hrubý měsíční příjem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jen jednu možnost.*

- Méně než 5000 Kč
- 5001 - 10 000 Kč
- 10 001 - 15 000 Kč
- 15 001 - 20 000 Kč
- 20 001 - 25 000 Kč
- 25 001 - 30 000 Kč
- 30 001 - 40 000 Kč
- Více než 40 000 Kč

Jste:

- Muž
- Žena

Kolik je Vám let?

Nápověda k otázce: *Vypište počet let do rámečku.*

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jen jednu možnost.*

- Základní
- Vyučen(a)
- Maturita
- Vysokoškolské

Rozhovor s vedoucími jednotlivých oddělení**Základní statistické otázky**

- 1) Jaké oddělení vedete?
 - Zákaznický servis
 - Controlling
 - Provoz
 - Provoz – linková přeprava
 - Provoz – dispečink
 - Projektový management a logistika
 - Obchod
- 2) Jak dlouho tuto funkci vykonáváte?
- 3) Hlásil(a) jste se přímo na tuto pozici?
 - Ano
 - Ne
 - Pokud ne
 - 3.1. Získal(a) jste ji povýšením?
 - Ano
 - ne
- 4) Jak dlouho tuto funkci vykonáváte?
- 5) Jaké máte kompetence a odpovědnosti oproti vašim podřízeným zaměstnancům?

Problémové oblasti**Komunikační propojení ve firmě**

- 1) Jaké komunikační kanály používáte k tomu, abyste předal(a) potřebné informace svým podřízeným zaměstnancům k výkonu jejich práce?
 - E-mail
 - Intranet
 - Telefon
 - Porada
 - Osobní setkání (1:1)
 - Nástěnka
 - Časopis
- 2) Používají Vaši podřízení pracovníci ještě jiný komunikační kanál, který vy nevyužíváte?
 - Ano
 - Ne
 - Pokud ano
 - 2.1. O jaký komunikační kanál se jedná?
 - Interní chat
 - Nástěnka
- 3) Přes jaký komunikační kanál Vy dostáváte potřebné informace, které potřebujete pro výkon své práce od svého nadřízeného?
 - E-mail
 - Telefon
 - Porada
 - Intranet
 - Osobní setkání (1:1)
 - Nástěnka
 - Časopis
- 4) Existují zde nějaké informace, které jsou rovnou zasílány Branch Managerem firmy přímo Vám i podřízeným současně?
 - Ano
 - Ne
 - Pokud ano
 - 4.1. O jaké informace se jedná?
 - Interní změny
 - Akce
 - Důležité události
- 5) Informujete své podřízené o konání akcí – teambuilding?
 - Ano
 - Ne
 - Pokud ano
 - 5.1. S jakým časovým předstihem informujete své podřízené o konání těchto akcí?
 - Týden
 - 3 dny
 - 2 dny
 - 14 dní
 - Měsíc

- 6) S jakým časovým předstihem informujete své podřízené o konání školení?
- Týden
 - 3 dny
 - Měsíc
 - 14 dní
- 7) Jaký komunikačním kanálem je o tomto informujete?
- E-mail
 - Porada
 - Telefon
 - Intranet
 - Nástěnka
- 8) Informujete své podřízené o nepřítomnosti některého z jejich kolegů?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ano
 - 8.1. S jakým časovým předstihem je informujete o plánované nepřítomnosti?
 - Měsíc
 - 14 dní
 - Týden
 - 3 dny
 - 8.2. Jakým komunikačním kanálem jim tuto informaci sdělujete?
 - E-mail
 - Porada
 - Nástěnka
 - Telefon
 - 8.2. Jakým komunikačním kanálem jim sdělujete neplánovanou nepřítomnost?
 - E-mail
 - Telefon
 - 8.3. Jakým komunikačním kanálem mohou zaměstnanci informovat svou nepřítomnost?
 - E-mail
 - Porada
 - Nástěnka
 - Telefon
 - Pokud ne
 - 8.4. Kdo je informuje o nepřítomnosti jejich kolegy?
 - Mezi sebou navzájem
 - Vyšší nadřízený
 - Nikdo
- 9) Ví každý podřízený, koho zastupuje v případě jeho nepřítomnosti?
- Ano
 - Ne
- 10) Jak určujete, kdo ho bude zastupovat?
- Praxe
 - Sympatií
 - Náplně práce
- 11) Jak řešíte situaci, když je zástup také nepřítomen?
- Přerozdělením
 - Zastoupím ho já
- 12) Informujete své podřízené o změně zákazníka – změna názvu firmy?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ne
 - 12.1. Kdo je informuje?
 - Vyšší nadřízený
 - Branch Manager
 - Nikdo
- 13) Informujete své podřízené o personálních změnách?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ne
 - 12.1. Kdo je informuje?
 - Vyšší nadřízený
 - Branch Manager
 - Nikdo

- 14) Informujete své podřízené o změně pracovního prostředí?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ne
 - 12.1. Kdo je informuje?
 - Vyšší nadřízený
 - Branch Manager
 - Nikdo
- 15) Informujete své podřízené o změně pracovníků společnosti?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ne
 - 12.1. Kdo je informuje?
 - Vyšší nadřízený
 - Branch Manager
 - Nikdo
- 16) Informujete své podřízené o změně ve mzdových podmínkách?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ne
 - 12.1. Kdo je informuje?
 - Vyšší nadřízený
 - Branch Manager
 - Nikdo
- 17) Informujete své podřízené o hlavních bodech vize, strategie firmy?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ne
 - 12.1. Kdo je informuje?
 - Vyšší nadřízený
 - Branch Manager
 - Nikdo
- 18) Informujete své podřízené o plánech firmy na letošní rok?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ne
 - 12.1. Kdo je informuje?
 - Vyšší nadřízený
 - Branch Manager
 - Nikdo
- 19) Veškeré výše uvedené informace Vy získáváte od vašeho nadřízeného?
- Ano
 - Ne

Informace o podniku

- 1) Informujete své podřízené o tom, v jaké je aktuální pozici Vaše firma na trhu?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ano
 - 1.1. Jakým komunikačním kanálem je informujete?
 - E-mail
 - Porada
 - Intranet
 - Nástěnka
 - 1.2 Jak často je o tomto informujete?
 - Ročně
 - Půlročně
 - Čtvrtletně
 - Pokud ne
 - 1.1. Kdo je informuje?
 - Branch Manager pobočky
 - Vyšší nadřízený
 - Nikdo

- 1.2. Jakým komunikačním kanálem je informuje?
- Porada
 - E-mail
 - Nástěnka
 - Intranet
- 1.3. Jak často tyto informace poskytuje?
- Ročně
 - Čtvrtletně
 - Půlročně
 - Měsíčně
- 2) Informuje Vás Váš nadřízený o aktuální pozici Vaší firmy na trhu?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ano

2.1. Jakým komunikačním kanálem Vás informujete?

 - E-mail
 - Porada
 - Intranet
 - Nástěnka

2.2. Jak často Vás informujete?

 - Ročně
 - Půlročně
 - Čtvrtletně
 - Měsíčně
 - Pokud ne

2.1. Kdo Vás o tomto informuje?

 - Nikdo
 - Jiná pobočka
- 3) Informujete své podřízené o výsledcích firmy za uplynulé období?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ano

3.1. Jakým komunikačním kanálem je informujete?

 - E-mail
 - Porada
 - Intranet
 - Nástěnka

3.2. Jak často je informujete?

 - Ročně
 - Půlročně
 - Čtvrtletně
 - Měsíčně
 - Pokud ne

3.1. Kdo je o tomto informuje?

 - Nikdo
 - Jiná pobočka
 - Branch Manager
- 4) Sdílíte veškeré informace o hospodaření podniku se svými podřízenými?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ne

4.1. Eliminujete je na základě příkazů vyššího nadřízeného?

 - Ano
 - Ne
- 5) Mají podřízení pracovníci dotazy ohledně hospodaření podniku?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ano

5.1. Eliminujete svou odpověď na nejdůležitější fakta?

 - Ano
 - Ne

5.2. Odpovídáte jim otevřeně a nic nezastíráte?

 - Ano
- Ne

5.3. Přiznáváte svým podřízeným, že některé informace nevíte?

- Ano
- Ne

Zájem nadřízeného o připomínky a reakce

1) Zajímáte se o názory a nápady svých podřízených?

- Ano
- Ne

▪ Pokud ano

1.1. Jak často se zajímáte o názory a nápady svých podřízených?

- Měsíčně
- Pokaždé, když je k tomu vyzvu
- Půlročně
- Čtvrtletně

5.2. Jakým komunikačním kanálem se zajímáte o názory a nápady svých podřízených?

- Porada
- E-mail
- Setkání ve firmě (1:1)
- Osobní hodnocení

2) Ptáte se svých podřízených na názor a postoj na základě příkazů a doporučení Vašeho nadřízeného?

- Ano
- Ne

2) Ptáte se svých podřízených na názor a postoj z vlastní iniciativy?

- Ano
- Ne

3) Domníváte se, že někteří Vaši podřízení se bojí otevřeně říkat svůj názor, ze strachu o ztrátu pracovní pozice nebo jiného postihu?

- Ano
- Ne

4) Realizoval(a) jste někdy anonymní vyjádření svých podřízených o jejich názory a nápady?

- Ano
- Ne

5) Myslíte si, že poskytnete dostatečný prostor pro vyjádření názorů a postojů svých podřízených?

- Ano
- Ne

6) Jak probíhá zpětná vazba na zjištěné názory a postoje?

- Diskuze
- Ignorace

7) Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory a nápady?

- Ano
- Ne

▪ Pokud ano

7.1. Jak často se Váš nadřízený zajímá o Vaše názory a nápady?

- Měsíčně
- Pokaždé, když mě vyzve
- Půlročně
- Ročně
- Čtvrtletně

7.2. Jakým komunikačním kanálem se zajímá o Vaše názory a nápady?

- Porada
- Mail
- Setkání ve firmě (1:1)
- Osobní hodnocení

8) Chtěl(a) byste, aby se Váš nadřízený zajímal o Vaše názory a nápady častěji?

- Ano
- Ne

▪ Pokud ano

8.1. Jak často byste chtěl(a), aby se o Vaše názory a nápady zajímal?

- Měsíčně
- Týdně
- Jednou za dva týdny
- Čtvrtletně

9) Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na danou věc, ze strachu o vaši pracovní pozici či jiného postihu?

- Ano
- Ne

10) Myslíte si, že poskytuje Váš nadřízený dostatečný prostor pro Vaše názory a nápady?

- Ano
- Ne

11) Jak probíhá zpětná vazba na Vaše názory a nápady?

- Diskuze
- Ignorace
- Pocit nezájmu

Spolupráce napříč odděleními

1) Spolupracuje Vaše oddělení s ostatními odděleními?

- Ano
- Ne

▪ Pokud ano

1.1. Jak často spolu spolupracují?

- Měsíčně
- Každodenně
- Týdně

1.2. Jakým komunikačním kanálem spolu spolupracují?

- Telefon
- Mail
- Setkání ve firmě (1:1)
- Intranet

1.3. Myslíte si, že je spolupráce Vašeho oddělení s ostatními odděleními je bezproblémová?

- Ano
- Ne

▪ Pokud ne

1.3.1. Kde si myslíte, že je problém v dané spolupráci?

- Sympatie
- Neochota
- Rivalita
- Přehazování odpovědnosti
- Nedostatek lidí
- Špatně šířené informace

2) Domníváte se, že je mezi oddělení rivalita?

- Ano
- Ne

3) Myslíte si, že je nutné spolupracovat s jinými odděleními, aby Vaši zaměstnanci vykonávali svou práci kvalitně?

- Ano
- Ne

4) Jak byste ohodnotil(a) vztahy, které probíhá mezi odděleními?

- Přátelské
- Na pracovní úrovni
- Nepřátelské

5) Na jakých akcích/setkání se setkávají všechny oddělení společně?

- Teambuilding
- Snídaně
- Vánoční večírek
- Všechny eventy

6) Domníváte se, že Vaši podřízení pracovníci mají chuť a vůli spolupracovat s ostatními odděleními?

- Ano
- Ne

▪ Pokud ne

6.1. Jaké důvody vidíte v nechtěné spolupráci?

- Antisympatie
- Lenost
- Rivalita
- Nevhodně rozdělené pravomoci

6.2. Jakým komunikačním kanálem spolu spolupracují?

- Telefon
- Mail

7) Domníváte se, že jsou ve vašem pracovním týmu jedinci, kteří nemají dostatečné komunikační schopnosti, aby mohli plně realizovat komunikaci i spolupráci mezi odděleními?

- Ano

- Ne

- 8) Víte, jaká je pracovní náplň ostatních oddělení a jaké jsou jejich kompetence?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ano
 - 8.1. Kdo Vás o pracovní náplň ostatních oddělení a jejich kompetencí informuje?
 - Branch Manager pobočky
 - Nikdo – zkušenosti
 - 8.2. Jak často jste o nich informována?
 - Měsíčně
 - Čtvrtletně
 - Půlročně

- 9) Domníváte se, že Vaši podřízení vědí, jaká je pracovní náplň ostatních oddělení a jejich kompetence?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ano
 - 9.1. Kdo je informuje o pracovní náplni ostatních oddělení a jejich kompetencí?
 - Vedoucí oddělení
 - Branch Manager pobočky
 - Nikdo – zkušenosti
 - 9.2. Jak často jsou podřízení pracovníci informováni o náplni ostatních oddělení a jejich kompetencích?
 - Měsíčně
 - Čtvrtletně
 - Ročně
 - 9.3. Jakým komunikačním kanálem získávají tyto informace?
 - E-mail
 - Porada
 - Intranet

- 10) Domníváte se, že Vaši podřízení pracovníci přesně vědí, na koho se obrátit v případě dotazu na jiné oddělení?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ano
 - 1.1. Kde zjišťují, na koho se mají obrátit s konkrétním dotazem?
 - Vedoucí oddělení
 - Podnikatelské schéma
 - Mezi sebou

Celkový výsledek anketového šetření

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že většina zaměstnanců, kteří mají smlouvu na dobu určitou, odpovídali spíše kladně.

- 1) Domníváte se, že tak odpovídali z důvodu strachu o jejich pracovní pozici?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ne
 - 1.1. Napadá Vás jiný důvod?
 - Lhostejnost
 - Zapálení do práce
 - Neproniknutí do systému pobočky
 - Loajalita
- 2) Domníváte se, že někteří zaměstnanci odpovídali neutrálně z důvodu toho, že na danou věc nemají svůj vlastní názor?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ne
 - 2.2. Napadá Vás jiný důvod?
 - Lhostejnost
 - Loajalita
 - Strach o zaměstnání
 - Strach o prémie

Otevřené otázky

- 1) Jaký význam přikládáte interní komunikaci?
- 2) Jaké překážky vidíte v současné interní komunikaci ve firmě?

FORMULÁŘ

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

Název pracovního místa:	Nadřízená osoba(y):
Oddělení:	Podřízená osoba(y):
Místo a čas výkonu:	Zastupuje (koho):
Mzdové ohodnocení:	Je zastupován:
Spolupracuje s:	<input type="checkbox"/> Branch Manager <input type="checkbox"/> Obchodní oddělení <input type="checkbox"/> Zákaznický servis <input type="checkbox"/> Oddělení provozu <input type="checkbox"/> Controlling <input type="checkbox"/> Finance <input type="checkbox"/> Charter <input type="checkbox"/> Linková přeprava <input type="checkbox"/> Ost. podpůrná odd.
Charakteristika práce:	Pracovní úkoly:
Pravomoci:	Odpovědnost:
Pracovní podmínky:	Požadované vzdělání a praxe:
Požadované dovednosti a znalosti:	
Očekávané chování a motivace:	
Fyzické a duševní zdraví:	
Rozvojový potenciál:	
Přizpůsobivost:	

Zadání práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Informační management (im2-p)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. Leitnerová Petra	Fučíkova 663, Raspenava	I1600304

TÉMA ČESKY:

Efektivnost interní komunikace ve vybrané firmě

TÉMA ANGLICKY:

Effectiveness of the internal communication in the Czech company

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíle práce: Zjistit efektivnost interní komunikace ve vybrané firmě

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl práce, zvolená metodologie a způsob řešení
3. Zmapování komunikačních nástrojů a jejich podstata
4. Analýza komunikačních nástrojů a jejich podstata - vlastním šetřením
5. Shrnutí výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Seznam použité literatury

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Podpis studenta:

Datum:

30.10.2017

Podpis vedoucího práce:

Datum:

30.10.2017