

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace v organizaci

Internal communication in the organization

Vendula Parkosová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula PARKOSOVÁ**

Osobní číslo: **K16B0314P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Interní komunikace v organizaci**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce zaměřenou na oblast interní komunikace podniku.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Zhodnoťte situaci a trendy ve využívání různých forem interní komunikace v organizaci.
4. Analyzujte výhodnost využívaných komunikačních nástrojů uvnitř podniku a uveďte možnosti jejich případné inovace.
5. Navrhněte opatření a postup nastavení vhodné podoby interní komunikace v daném podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

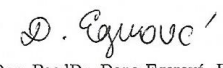
- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **HOLÁ, Jana.** *Interní komunikace ve firmě.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi.* 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- **STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana.** *Strategie firemní komunikace.* 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Interní komunikace v organizaci*“
vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití
pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za věnovaný čas, cenné rady a věcné připomínky, které mi pomohly k dokončení této práce. Mé poděkování patří též ředitelce pobočky firmy RENOMIA, a.s. v Plzni Ing. Zdeňce Kovářikové, která mi poskytla údaje pro zpracování praktické části mé práce. Velký dík patří také zaměstnancům této firmy, kteří mi ochotně vyplnili dotazník analyzující interní komunikaci.

Obsah

Úvod	7
1 Komunikace	9
1.1 Definice pojmu komunikace	9
1.2 Funkce komunikace	10
1.3 Komunikační proces	11
1.3.1 Prvky komunikačního procesu	12
1.3.2 Komunikační model	14
1.4 Druhy komunikace	16
1.4.1 Verbální komunikace	16
1.4.2 Neverbální komunikace	18
2 Interní komunikace	21
2.1 Cíle interní komunikace	23
2.3 Fungující interní komunikace	24
2.4 Nefungující interní komunikace	26
2.4.1 Bariéry komunikace	27
3 Nástroje interní komunikace	28
3.1 Ústní komunikace	28
3.2 Písemná komunikace	30
3.3 Elektronická komunikace	32
4 Charakteristika společnosti RENOMIA, a.s.	34
4.1 Historie společnosti	36
4.2 Získaná ocenění	36
4.3 Organizační struktura	37
4.4 Komunikační nástroje interní komunikace firmy	39
4.4.1 Ústní komunikace	40
4.4.2 Písemná komunikace	42
4.4.3 Elektronická komunikace	42
5 Analýza interní komunikace ve vybrané společnosti	44
5.1 Dotazníkové šetření	44
5.1.1 Vztahy na pracovišti	45

5.1.2 Vztahy s nadřízeným.....	48
5.1.3 Interní komunikace.....	53
5.1.4 Komunikační nástroje	58
6 Zhodnocení a shrnutí.....	63
7 Návrhy a doporučení	65
Závěr	70
Seznam použité literatury.....	71
Seznam obrázků	73
Seznam příloh.....	74

Úvod

Komunikace je nezbytnou součástí celého našeho života počínaje naším narozením a konče až naší smrtí. Komunikaci ke svému životu nutně potřebujeme a komunikujeme, i když zrovna nepoužíváme žádná slova pomocí složek neverbální komunikace, kterou tvoří různá gesta, pohyby, postoje a ostatní doprovodné aspekty. Prostřednictvím komunikace dáváme najevo své pocity, potřeby, nálady, názory, získáváme nezbytné informace a také navazujeme vztahy. Doprovází nás jak životem osobním, tak také tím pracovním a kariéřním.

Správně nastavená komunikace je hybným činitelem všech firem a organizací. Zde se prolíná komunikace externí, která je nezbytná pro komunikaci se zákazníky, klienty, dodavateli a utváří celou image firmy směrem ven a komunikace interní, na kterou je zejména v poslední době kladen velký důraz. Nesprávně fungující vnitropodniková komunikace může zmařit úspěch celé firmy. Nejenom, že významně ovlivňuje pracovní výkony a chování lidí uvnitř firmy, ale působí i na zákazníky a další externí subjekty. Jak uvádí Patrik Janda (2004, s. 10) „Komunikace není všechno ale je za vším“. Je proto nezbytné uvědomit si důležitost této komunikace a vědomě ji budovat, protože dosažení efektivní interní komunikace je výsledkem dlouhodobější práce.

Za vnitropodnikovou komunikaci odpovídají zejména manažeři a další vedoucí pracovníci a právě oni by měli zajistit včasnou a dostatečnou informovanost všech zaměstnanců a zajistit tak bezproblémové fungování firmy. V praxi se však často setkáváme s tím, že manažeři komunikaci nevěnují dostatečnou pozornost, komunikovat nechtějí anebo neumí.

Tématem této bakalářské práce je Interní komunikace v organizaci. Toto téma si autorka zvolila hlavně z toho důvodu, že ji přijde zajímavé a zkušenosti získané vypracováním této práce by mohla později uplatnit i ve svém profesním životě. Několikrát se také při svých pracovních příležitostech setkala s komunikací uvnitř firmy, která nebyla nastavena úplně správně a negativně narušovala vztahy a atmosféru na pracovišti a mezi zaměstnanci se tvořily konflikty, které měly vliv na výsledky celé firmy.

Hlavním cílem této kvalifikační práce je analyzování současné interní komunikace ve společnosti RENOMIA, a.s., která autorce v souvislosti s tímto tématem nabídla spolupráci a navrhnutí opatření k zefektivnění vnitropodnikové komunikace a odstranění problémů s tím spojených. Jedná se zejména o zjištění vztahů mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem, mezi zaměstnanci navzájem a spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací.

Práce je rozdělena na dvě části - část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je nejprve popsána komunikace v obecném pojetí, její funkce, proces a subjekty komunikačního procesu. Dále je představeno základní dělení komunikace. Druhá kapitola teoretické části je zaměřena na komunikaci interní. Jsou zde uvedeny její cíle, prostředky fungující interní komunikace a bariéry komunikace. V poslední kapitole této části jsou popsány nástroje vnitropodnikové komunikace, rozděleny na nástroje ústní komunikace, nástroje písemné komunikace a nástroje komunikace elektronické.

V úvodu praktické části je uvedena stručná charakteristika společnosti zvolené pro zpracování analýzy interní komunikace. Dále jsou uvedeny komunikační nástroje používané ve vybrané společnosti. Další část je věnována samotnému dotazníkovému šetření. Na základě výsledků z dotazníkového šetření následuje celkové zhodnocení a navrhovaná opatření.

1 Komunikace

Komunikace je důležitý proces, který nás provází celým naším životem a to jak osobním, tak i profesním. V životě se bez komunikace neobejdeme a komunikujeme, i když zrovna nepoužíváme žádná slova, například formou nejrůznějších gest. Proces komunikace zahrnuje hlavně výměnu informací, názorů mezi dvěma nebo více lidmi a je uskutečňována tváří v tvář, na dálku nebo pomocí slov a gest a podle toho komunikaci také dělíme. Komunikace začíná naším narozením a končí až smrtí. Tato práce je primárně zaměřena na komunikaci interní ale přijde mi důležité zmínit komunikaci i v jejím obecném pojetí.

1.1 Definice pojmu komunikace

Nejdříve bude popsán pojem komunikace v základním pojetí. Pojem komunikace může být chápán různými způsoby, tudíž není možné ho popsat jednotnou definicí. Komunikace pochází ze slova *communicare*. „Slovo je latinského původu a znamená něco spojovat“ (Mikuláščík 2010, s. 15).

Komunikaci můžeme obecně definovat jako proces sdílení určitých informací, jehož cílem je odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Hlavním předmětem procesu komunikace jsou data, informace a znalosti. Důležitým faktem je ale, že komunikace je oboustranný proces s cílem dorozumět se. Obsahem komunikačního procesu jsou slovní i mimoslovní projevy a také vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice a citu. Dále do naší komunikace patří i naše chování a vše co děláme a neděláme (Holá 2006).

Mikuláščík (2010) shrnul nejdůležitější charakteristiky komunikace do těchto čtyř základních bodů:

- Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování
- Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem

- Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů
- Komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů

1.2 Funkce komunikace

Každá komunikace má nějakou funkci a ty se mohou navzájem prolínat. Pokud má komunikace funkci, tak dostává smysl a může určitým způsobem motivovat subjekty komunikovat. Komunikace umožňuje proudění informací od odesílatele k příjemci vždy za nějakým účelem a díky funkcím se stává úspěšnou.

Mikuláščík (2010) vymezil 12 základních funkcí komunikace:

- **Funkce informativní** – přenos informací a dat mezi lidmi
- **Funkce instruktivní** – koresponduje s funkcí informativní, ale obsahuje navíc vysvětlení významů a návodů, jak něčeho dosáhnout
- **Funkce přesvědčovací** – ovlivňování jiného člověka se záměrem pozměnit jeho názor nebo postoj racionálně pomocí argumentů nebo emocionálně působením na city. Je to často funkce manipulativní.
- **Funkce posilovací a motivující** – je svým způsobem součástí přesvědčovací funkce. Jedná se o posilování a navozování pocitů sebevědomí.
- **Funkce zábavná** – funkce sloužící k pobavení, rozesmání, jejímž cílem je navodit pocit pohody a spokojenosti
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – uplatňují ji hlavně instituce. Je doplněna funkcí informativní a funkcemi jako jsou dohled, dozor a kontrola
- **Funkce socializační a společensky integrující** – jedná se hlavně o vytváření vztahů mezi lidmi, jejich sblížení, vzájemné navazování kontaktů nebo upevňování pocitů sounáležitosti. Ovlivňuje ji naše společenská úroveň, jelikož komunikace každé společenské vrstvy se nějakým způsobem liší.

- **Souvztažnost** – souvislosti, které nám pomáhají lépe pochopit informace a vstřebat je
- **Funkce osobní identity** – funkce pomáhající k tomu abychom si ujasnili otázky typu – kdo jsme a kam směřujeme a také v co věříme. Dále také uvědomit si spoustu věcí o sobě samém, o svém JÁ, dát si do pořádku své postoje, názory a upevnit sebevědomí.
- **Funkce poznávací** – koreluje s informativní funkcí s tím rozdílem, že zahrnuje pojetí z pohledu komunikanta, kdežto funkce informativní zahrnuje pojetí z pohledu komunikátora i komunikanta. Slouží ke sdělování každodenních zážitků, vzpomínek nebo plánů.
- **Funkce svěřovací** – funkce, díky níž se lze zbavovat vnitřního napětí, sdělování důvěrných informací nebo překonávání těžkostí s očekáváním podpory a pomoci od okolí. Každému jedinci pomáhá sdílet své pocity, které ho trápí, s blízkými lidmi.
- **Funkce úniková** – je velice důležitá ve chvíli, kdy je toho na nás moc a chceme si s někým pohovořit a odreagovat se od starostí a neustálého shonu. Tím se zbavujeme své sklíčenosti a znechucenosti.

1.3 Komunikační proces

Patrik Janda (2004, s. 13) definuje komunikační proces jako „soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitřním prostředí“.

V komunikačním procesu je vždy důležité, aby příjemce odesílateli rozuměl, protože jen za tohoto předpokladu může komunikace probíhat. V opačném případě nelze hovořit o komunikaci (Janda 2004).

Komunikace je oboustranný proces a platí, že komunikant a komunikátor se v tomto procesu střídají. Jejich střídání je často ovlivněno úrovní jejich sebevědomí, motivací, jejich postavením a vzájemnými vztahy a také úrovní znalostí probíraného tématu (Mikuláščík 2010).

Jermář (2017) vymezil 6 fází, ve kterých komunikační proces probíhá:

1. **Vznik myšlenky**, která je pro odesílatele sdělení nějak významná
2. **Kódování myšlenky**, kdy převádíme myšlenku do podoby, která je pro příjemce sdělení srozumitelná a pochopitelná. Jedná se o různá slova, znaky, pohyby nebo symboly.
3. **Přenos sdělení**, pod čímž chápeme přenos informace od odesílatele k příjemci za pomoci komunikačního kanálu
4. **Příjem sdělení příjemcem**, což je okamžik kdy sdělení dorazí k příjemci
5. **Dekódování** doručeného sdělení příjemcem
6. **Pochopení**

1.3.1 Prvky komunikačního procesu

Mezi základní součásti komunikačního procesu patří:

- **Komunikátor**

Komunikátor je článek komunikačního procesu, který vysílá nějakou informaci, zprávu. Působí jako mluvčí a zdroj určitého sdělení. Komunikátor nemusí být vždy plně informovaný a jeho sdělení mohou obsahovat domyšlené či neúplné informace a to často působí značně chaoticky. Svým sdělením se snaží změnit chování jiných lidí a promítá do něj svou vlastní osobnost, svoje zaujetí a jeho přáním je být vyslechnut a pochopen. V komunikaci komunikátora se výrazně promítají i jeho zkušenosti, náladovost, myšlenky, záměry, názory ale také emoce (Mikuláščík 2010).

- **Komunikant**

Komunikant je příjemce přenášené zprávy. Vnímání a pochopení obdržené zprávy je značně ovlivněno jeho osobností, zkušenostmi, záměry či cíli. I z důvodu odlišných vyjadřovacích schopností nebo odlišného postavení komunikátora a komunikanta může dojít k tomu, že komunikátor zprávu přijme a pochopí v jiné podobě, než v jaké byla vyslána (Mikuláščík 2010).

- **Komuniké**

Komuniké představuje určitou zprávu, která je prostřednictvím komunikačních kanálů přenášena od odesílatele sdělení až k jeho příjemci. Může být vyjádřeno pomocí

verbálních i neverbálních symbolů. Různí lidé mohou přenesené sdělení chápat různě, což je způsobeno například komunikačním šumem, použitím abstraktních slov a složitějších slovních spojení či využitím neverbálních symbolů. Zpravidla platí, že pro snadnější pochopení vysílané zprávy je lepší používat slova, která konkrétní věc vyjadřují (Mikuláščík 2010).

- **Komunikační jazyk**

Komunikační jazyk představuje jazyk, prostřednictvím jehož je určité sdělení předáváno. S komunikačním jazykem úzce souvisí i procesy kódování a dekódování. Kvalita těchto procesů je závislá na znalosti jazyka, velikosti slovní zásoby a různých signálů ale také na schopnosti umět se vžít do osoby, se kterou komunikují. Komunikační jazyk má dva významy a to význam denotativní a význam konotativní. První z těchto významů představuje objektivní obsah pojmu, kdežto konotativní význam je subjektivní a obsahuje vzpomínky a pocity vyvolané tímto pojmem (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

- **Komunikační kanál**

Komunikační kanál představuje v komunikačním procesu cestu, kterou vyslaná zpráva prochází. Nejčastějšími komunikačními kanály, se kterými se v životě setkáváme, jsou zvuky, pohledy, pohyby těla včetně dotyků jako je stisk ruky. Dále také příjemný parfém, oblečení nebo ton hlasu. Všechny tyto kanály používáme při komunikaci v tváři v tvář. Při komunikaci prostřednictvím telefonu, televize, rádia či tisku je komunikačních kanálů méně (Mikuláščík 2010).

- **Zpětná vazba**

Zpětná vazba nebo feedback představuje velice důležitou reakci na přijaté sdělení dávající informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Každý člověk poskytuje nějakým způsobem zpětnou vazbu, avšak ne každý ji umí přijímat. Je to dáno tím, že každý člověk je jinak citlivý a vnímavý při přijímání zpětné vazby. Aby byla zpětná vazba efektivní, měla by být podána co nejdříve po přijetí zprávy (Mikuláščík 2010). Zpětná vazba by měla být podávána takovým způsobem, aby pomáhala pracovníkovi ve zlepšování kvality jeho práce a neměla by se stát osobním útokem na osobu zaměstnance. Je rovněž důležité, aby informace poskytnuté zpětnou vazbou byly

spolehlivé a srozumitelné a aby člověk přijímající a podávající feedback uměl aktivně naslouchat (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

- **Komunikační prostředí**

Komunikační prostředí je také důležitou součástí komunikačního procesu a může komunikaci ovlivňovat. Jde vlastně o prostor, ve kterém se komunikace odehrává. Komunikační prostředí je tvořeno osvětlením, hlukem, složením lidí, uspořádáním místnosti. Ovlivňovat subjekty komunikace může i nesoustředěnost, únava nebo působení člověka, který nám není zrovna sympatický (Mikuláščík 2010).

- **Kontext**

Kontext je určitá situace, ve které komunikace probíhá a je záležitostí psychologickou, sociální a kulturní. Kontext má část vnitřní i vnější. Vnitřní část je tvořena tím, co se odehrává v nás a vnější poté představuje stimuly, které na nás působí (Mikuláščík 2010).

- **Šum**

Do složek, které tvoří komunikační proces, můžeme zařadit i šum. Šum představuje vše, co narušuje komunikaci a v některých případech může i přerušit přenos informací. Vznik šumu je ovlivněn různým postavením subjektů komunikace a také jejich zájmy, cíli nebo zkušenostmi (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

Jermář (2017) ve své publikaci dělí šum na 4 základní typy:

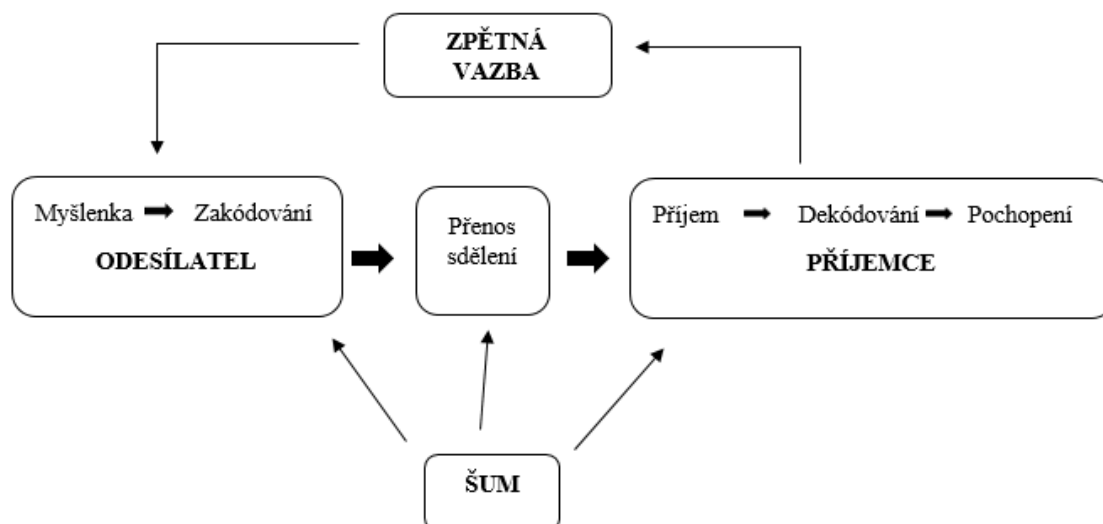
1. Fyzický – např. hluk auta, ruch v místnosti
2. Fyziologický – např. vada zraku, sluchu
3. Psychologický – např. vztek, předsudky
4. Sémantický – např. užívání odlišného jazyka, odborných výrazů

1.3.2 Komunikační model

Následující obrázek číslo 1 zobrazuje základní model komunikačního procesu, který zahrnuje subjekty komunikace společně s fázemi průběhu komunikace, které byly

popsány výše. Model začíná vznikem informace, která pochází od odesílatele. Tato informace je následně převedena do podoby, která je pochopitelnější pro příjemce sdělení. Poté upravenou informaci přenášíme prostřednictvím vybraného komunikačního kanálu směrem k příjemci. Příjemce sdělení přijímá a dochází k pochopení a rozklíčování přenesené informace. Zároveň s přenosem sdělení v modelu probíhá zpětná vazba, která pochází od příjemce sdělení a je určena odesílateli. V modelu se objevují i šumy, které komunikaci narušují a jejichž druhy byly již v této práci také zmíněny.

Obrázek 1: Model komunikačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování dle Jermáře (2017, s. 122)

V souvislosti s komunikačním modelem je také vhodné zmínit Laswellův komunikační model, který ve své publikaci autoři Bedrnová, Jarošová, Nový (2012) zjednodušili do níže uvedených pěti bodů. Tyto body demonstrují, že vždy musí být nějaký komunikátor, který předává sdělení prostřednictvím zvoleného kanálu cílovému posluchači s nějakým efektem či účinkem.

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Kdo? (předává sdělení) | - komunikátor |
| 2. Co? (se předává) | - sdělení |
| 3. Jak? (se uskutečňuje přenos) | - kanál |

- | | |
|------------------------------|--------------|
| 4. Komu? (je sdělení určeno) | - posluchači |
| 5. S jakým efektem? | - efektivita |

1.4 Druhy komunikace

Komunikace je velmi proměnlivá a zahrnuje spoustu možností a symbolů, které může člověk při komunikaci využívat. Komunikaci můžeme podle různých kritérií dělit do několika skupin a neplatí to, že vždy můžeme používat jen jeden druh komunikace. Jednotlivé druhy se navzájem prolínají.

Mikuláščík (2010) uvádí několik možných dělení komunikace. Například dělí komunikaci na komunikaci záměrnou (komunikátor prezentuje své sdělení, jak měl naplánováno), nezáměrnou (komunikátor prezentuje své sdělení jinak, než měl naplánováno – ovlivněn trémou), pozitivní (pochvala, obdiv), negativní (pokárání), jednosměrnou, dvousměrnou, pasivní, asertivní, masovou atd. Celkem uvádí 34 druhů komunikačního procesu.

V této práci bude uvedeno nejzákladnější a nejznámější dělení a to je dělení na komunikaci verbální a komunikaci neverbální.

1.4.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace probíhá za použití soustavy zvukových nebo grafických znaků. Těmito znaky je myšlena řeč a písmo. Bezproblémový průběh komunikace je podmíněn znalostí významů jednotlivých slov a znaků subjekty komunikačního procesu. Dále je důležité, aby k tomuto významu měli přirovnatelný nebo shodný vztah a tím pádem dokázali shodně chápat i danou situaci sociálního styku (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

Hlavní prostředek verbální komunikace je podle De Vita (2001) uvedeno v publikaci Bedrnové, Jarošové a Nového (2012) podmíněn pěti základními charakteristikami:

- Řeč můžeme dělit na denotační a konotační
- Obsahem řeči jsou i obecné a konkrétní pojmy

- Řeč probíhá i v podobě přímých a nepřímých sděleních
- Řeč a slova mají vždy nějaká pravidla a to jak gramatická, tak i kulturní
- Význam řeči závisí i na osobě člověka jako takového, nejen na slovech

Neopomenutelnou součástí verbální komunikace tvoří paralingvistika. Paralingvistikou rozumíme nějaké mimoslovní zvukové projevy, které se v řeči objevují a jako příklad těchto projevů lze uvést hlasitost a barva hlasu, plynulost a tempo řeči, opakování slov a pauzy mezi slovy vyplněné nejrůznějšími zvuky a citoslovci. Častý výskyt těchto paralingvistických doprovodů řeči může značit určitou úzkost nebo nejistotu. Může být však i projevem nízké jazykové kultury komunikátora a mají za následek sníženou plynulost a srozumitelnost sdělení (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

Verbální komunikaci můžeme zpravidla členit na komunikaci mluvenou a komunikaci písemnou. Do komunikace mluvené spadá hlavně rozhovor a to ať už dialog pouze mezi dvěma lidmi tak i rozhovor skupinový. Dále také nejrůznější prezentace. Mluvená řeč byla vždy nejpoužívanější formou komunikace, avšak zejména v posledních letech je často nahrazována komunikací písemnou a to konkrétně elektronickou. Výhodou mluvené komunikace je okamžitá zpětná vazba ale také možnost sledování doprovodných projevů řeči komunikátora. Je rovněž velice důležité, aby při rozhovoru příjemce sdělení pozorně naslouchal odesílateli a aby mu naslouchal aktivně (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

V souvislosti s mluvenou řečí lze rozlišit čtyři komunikační styly: konvenční komunikaci, konverzační komunikaci, operativní komunikaci a osobní komunikaci. Konvenční komunikaci rozumíme nejrůznější pozdravy, poklony a konverzační komunikaci pak diskuze a společenské konverzace. Operativní komunikace představuje pracovní komunikaci, výuku nebo jednání na úřadech a osobní komunikace je komunikace s osobami blízkými (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

Jak už bylo zmíněno výše, do verbální komunikace kromě mluveného slova patří i komunikace písemná. **Písemná komunikace** má tu nevýhodu, že není přímá, ale pouze zprostředkovaná a tudíž ani zpětná vazba nemusí být okamžitá. Výhodou naopak je, že písemná sdělení jsou archivována a uchovávána a lze je používat pro případnou kontrolu. Do písemné komunikace patří i komunikace elektronická, k jejímž rozvoji dochází zejména v posledních letech. Obsah písemné komunikace v podnicích tvoří

zejména písemné pokyny, záznamy z porad, různé výkazy, firemní časopisy. V souvislosti v písemnou komunikaci bývá nejčastěji využíván e-mail (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

1.4.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je dorozumívání pomocí výrazu obličeje, doteky, gesty, pohyby, pohledy ale i třeba úpravou svého zevnějšku. Neverbální komunikace je komunikace beze slov a je často doprovází komunikaci verbální. Díky neverbální komunikaci dokážeme odhadnout, jak se druhý člověk cítí nebo co prožívá a jaké má postoje vůči nám ale i jiným věcem (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

Základními prvky neverbální komunikace jsou:

- **Gestika**

Základem neverbální komunikace jsou gesta. Gestika spočívá ve využívání různých gest, pohybů, znaků jako doprovod komunikace. Význam a podoba gest se v jednotlivých kulturních prostředích liší a používají se jako obdoba nářečí. Gesta, která jsou v naší zemi často používaná, pak mohou mít v jiných zemích nepřijatelný význam.

Gesta můžeme rozlišovat na (Jiřincová 2010):

- Ilustrační – dotvářejí verbální signály (rukama naznačíme velikost předmětu)
- Symbolická – nejrůznější jednoduché symboly nebo signály (zvednutý palec nahoru jako projev souhlasu)
- Regulační – regulujeme chování druhých lidí (pokývneme hlavou na znamení, aby mluvčí pokračoval ve sdělování)
- Adaptační – pohyby, kterými dáváme najevo naše pocity a reakce (upravování vlasů, oděvů, škrábání ve vlasech)

- **Mimika**

Mimikou rozumíme komunikaci prostřednictvím našeho obličeje a často tak prozradíme náš vnitřní psychický stav a emoce, které pociťujeme. Komunikujeme

prostřednictvím vyjádření emocí jako je radost, vztek či strach. Při této formě neverbální komunikace je náš obličej dělej na dvě části, přičemž horní polovina obličeje odráží negativní emoce, zatímco spodní polovina obličeje zrcadlí emoce pozitivní. Důležitou roli v mimice hraje náš úsměv, jelikož prostřednictvím úsměvu vyjadřujeme spokojenost, dobrou náladu, navazujeme kontakty s ostatními lidmi (Jiřincová 2012; Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

- **Zraková komunikace**

Zraková komunikace je velmi důležitou součástí neverbální komunikace, jelikož oči o nás mohou prozradit mnohé a díky pohledu můžeme získávat velké množství informací o jiných lidech ale spoustu jich vysílat i o sobě. Rozšíření zornic značí zvýšený zájem, upřímnost, překvapení a zúžené zorničky pak mohou představovat zlobu, nedůvěru, strach. Je nutné věnovat pozornost délce a směru zrakové komunikace, protože každá kultura akceptuje jinou délku pohledu (Jiřincová 2012).

- **Proxemika**

Proxemika vyjadřuje vzdálenost mezi subjekty komunikačního procesu. Každý člověk má jinou hranici, ve které se cítí bezpečně, s jejímž překročením roste stres. Překročením této hranice dáváme druhé osobě najevo neúctu, nerespekt. Tato hranice je odlišná pro komunikaci s cizím člověkem, se svým nadřízeným a komunikaci s člověkem, který je nám blízký (Jiřincová 2012).

- **Haptika**

Haptika je komunikace pomocí hmatu a dotyků. Dotykem se dá vyjádřit podpora, ocenění, zájem nebo náklonost, což jsou projevy pozitivní. Negativním projevem může být například agrese. Dále rozlišujeme dotyky rituální, kam spadají pozdravy jako je podání rukou, objetí, poplácání po zádech a dotyky funkční, které slouží například k tomu, když někomu pomáháme vystoupit z auta, očistit oděv (Jiřincová 2012).

- **Posturologie**

Posturologie je jednou z částí neverbální komunikace, jejímž základem je lidský postoj a držení těla. Podle držení těla druhého člověka jsme schopni poznat jeho emoce a povahu. Jistota a sebevědomí se projevuje vzpřímenou hlavou, vypnutým hrudníkem a

zvednutými rameny. Naopak skloněná hlava, pokleslý hrudník a svěšená ramena značí nejistotu, strach a uzavření do sebe (Jiřincová 2012).

2 Interní komunikace

V první části práce byla zmíněna komunikace v jejím obecném pojetí a dále bude popsána interní komunikace, která je hlavním tématem této bakalářské práce. Interní komunikace v organizaci je důležitým nástrojem pro správné fungování organizace a lidí v ní. V některých případech může nefunkční vnitřní komunikace významně ovlivňovat pracovní výsledky zaměstnanců a tím i celkové výsledky firmy. Je tudíž potřeba, aby vedoucí pracovník uměl komunikovat s lidmi ve svém týmu, správně je vedl a udržoval jejich spokojenost.

Interní komunikace je komunikace, která probíhá v samotné organizaci a jejíž cílovou skupinu tvoří zaměstnanci organizace. Je třeba si uvědomit, že interní komunikace kromě komunikace se svými zaměstnanci zahrnuje i komunikaci například s dozorčí radou, odbory, rodinami zaměstnanců nebo externími spolupracovníky a smluvními partnery.

Vnitřní komunikaci tvoří hlavně firemní nástěnky, intranet, firemní časopisy, záznamy z porad ale i různé firemní akce či večírky. Všechny tyto nástroje ovlivňují zaměstnance a utváří jejich názor na podnik, ve kterém pracují (Horáková, Stejskalová, Škapová 2008).

Je důležité, aby zaměstnanci měli informace o aktivitách podniku, o tom, co se v podniku děje a kam směřuje, protože to jim dodává pocit sounáležitosti a důležitosti pro firmu, kde pracují (Horáková, Stejskalová, Škapová 2008).

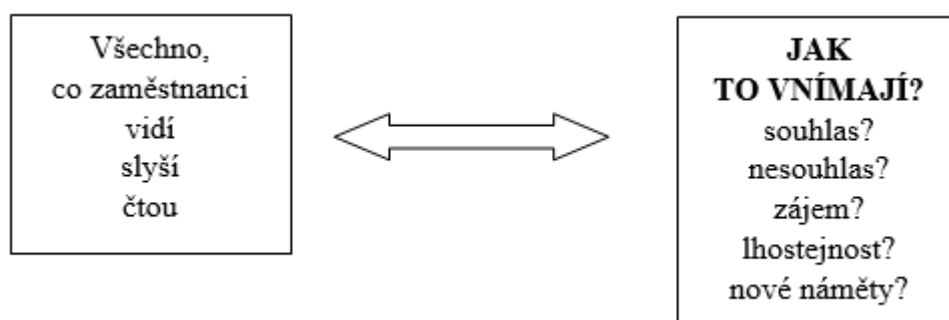
Komunikovat se zaměstnanci můžeme tváří v tvář, písemně a dalšími způsoby. Rozumné je ale doplňovat komunikaci tváří v tvář komunikací písemnou, hlavně z toho důvodu, aby byly zachovány důležité informace a dokumenty. Správná komunikace se zaměstnanci by měla být jasná, pochopitelná a stručná a informace předávané zaměstnancům by měly splňovat tyto aspekty: pravidelnost, relevantnost, adresnost a včasnost (Armstrong 2015). Efektivní interní komunikace je podmíněna tím, že všichni zaměstnanci přesně vědí, co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat (Holá 2017).

Jde také o to zvolit vhodné systémy procesu komunikace a nástroje, prostřednictvím nichž se budou informace přenášet. Součástí tohoto procesu by měla být i kontrola průběhu a výsledků přenosu (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

Není možné, aby ve firmě neexistovala interní komunikace, protože skupina lidí není schopna pracovat bez toho, aby spolu komunikovali. Vnitropodniková komunikace je důležitá a její kvalita se odráží i na kvalitě firemních projektů (Janda 2004).

Interní komunikace je také obousměrný proces a je důležité, aby v něm nechyběla zpětná vazba, pochopení názorů zaměstnanců a jejich motivace. Tento obousměrný proces znázorňuje níže uvedený obrázek číslo 2 (Horáková, Stejskalová, Škapová 2008).

Obrázek 2: Interní komunikace = obousměrný proces



Zdroj: vlastní zpracování dle Horákové, Stejskalové, Škapové (2008, s. 126)

„Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami“ (Hloušková 1998, s. 9). Podle toho mezi jakými subjekty komunikace probíhá, ji dělíme na horizontální komunikaci, vertikální komunikaci a komunikaci diagonální. Komunikace horizontální představuje každodenní provozní komunikaci mezi spolupracovníky, komunikace vertikální pak komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Diagonální komunikace je komunikace napříč jednotlivými úrovněmi (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

Zaměstnanci kromě vnitrofiremní komunikace vnímají i pověst firmy a jejího vedení, firemní vize, strategie a cíle, atmosféru na pracovišti, firemní rituály a tradice. Dále také pravidla odměňování, zájem vedení o své zaměstnance nebo úroveň jednání se zákazníky (Hloušková 1998). Interní komunikace je také z velké části ovlivněna oborem, ve kterém firma působí, její velikostí, obchodní strategií a řadou dalších aspektů, tudíž nelze vymyslet žádný univerzální recept na úspěch (Horáková, Stejskalová, Škapová 2008).

Doprovázejícím jevem vnitřní komunikace a vztahů na pracovišti jsou konflikty vyplývající z různých zdrojů. Zdroje konfliktů mohou být v chování určitých lidí, ve stylu vedení lidí a týmů, v organizaci práce nebo třeba v pracovních podmínkách. Tyto konflikty lze řešit poradenskými službami nebo také vytvořením fungujícího systému komunikace. Je proto nezbytné vytvořit otevřenou atmosféru na pracovišti, pečovat o vzájemné vztahy a pravidelně se zaměstnanci komunikovat (Koubek 2015).

2.1 Cíle interní komunikace

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

Holá (2017) ve své publikaci uvádí, že základní cíle interní komunikace mohou být vymezeny následujícím způsobem:

- Zajištění dostatečných informací a znalostí všech zaměstnanců firmy a informační propojenosti firmy vedoucí k zajištění návaznosti a koordinaci firemních procesů
- Zajištění spolupráce mezi vedením firmy a zaměstnanci a také mezi zaměstnanci navzájem s cílem dosažení společného cíle
- Dosažení požadovaných pracovních výkonů svých zaměstnanců a jejich angažovanosti
- Zajištění pravidelné zpětné vazby a efektivní komunikace uvnitř firmy a dále také snaha převádět zjištěné skutečnosti do praxe

Je důležité, aby každý stanovený cíl splňoval podmínky **SMART**:

- **S** – každý cíl by měl být konkrétně specifikován (specific)
- **M** – cíl by měl být nějakým způsobem měřitelný (measurable)
- **A** – stanovený cíl by měl být vždy dosažitelný (achievable)
- **R** – je důležité, aby cíl byl realistický (realistic)
- **T** – součástí každého cíle by měl být časový údaj, který tento cíl ohraničí (timely)

2.3 Fungující interní komunikace

Fungující interní komunikace je důležitým předpokladem pro úspěšný podnik, ve kterém jsou všichni zaměstnanci spokojeni a to se odráží i na jejich pracovních výsledcích.

Je nezbytné, aby každý pracovník byl dobře informován, motivován a byl ochoten spolupracovat s ostatními uvnitř firmy. Nejvyšší odpovědnost za interní komunikaci má vedení firmy, tudíž je vhodné, aby se manažeři pravidelně zúčastňovali komunikačních výcviků. Protože fungující vnitropodniková komunikace je klíčem k úspěchu. Bohužel se často stává, že i když vedení firmy komunikuje, tak jim nezáleží na pochopení a nabývají dojmu, že je z jejich pozice nemusí svým zaměstnancům nic vysvětlovat (Hloušková 1998).

Základním předpokladem pro fungování vnitropodnikové komunikace je odpovídající **organizace práce**. Je důležité zvolit vhodnou organizační strukturu, jelikož obecně platí, že čím složitější tato struktura je, tím těžší je komunikace a mohou ji doprovázet různé komunikační šumy. Z tohoto důvodu by měly být vytvářeny jednoduché struktury tak, aby spolu jednotlivá oddělení mohla týmově spolupracovat a byla informačně i motivačně propojena (Holá 2006).

Důležitým aspektem, který má vliv na interní komunikaci a fungování firmy jsou **pracovní vztahy a týmová spolupráce**. Jedná se o vztahy mezi zaměstnanci navzájem ale i mezi zaměstnanci a vedením. To jak firma komunikuje se svými

zaměstnanci a jak se k nim chová, se odráží v jejich celkových výsledcích. Nadřazení pracovníci by proto měli nastavit vztahy tak, aby se všem dostávala spravedlnost a rovné příležitosti, jasné odměňování, oceňování zásluh a netolerování diskriminace či protekce. Všechny tyto vlivy utvářejí zaměstnancovu důvěru a loajalitu k firmě a jsou jí velmi citlivě vnímány. Pokud jsou vztahy uvnitř firmy nastaveny dobře a atmosféra na pracovišti je založená na důvěře a spravedlnosti, pak může interní komunikace fungovat. Se vztahy a atmosférou na pracovišti se pojí i týmová spolupráce. Je třeba vytvořit spolupracující tým, který jednotně prosazuje cíle firmy (Holá 2006).

Za správnou komunikaci uvnitř podniku z velké části zodpovídá management, je tudíž nezbytné, aby manažeři byli ochotni převzít odpovědnost za komunikaci stejně tak jako za vedení týmu a jeho výsledky. Vedení by mělo cítit odpovědnost za to, jak se lidé v podniku cítí, jak jsou informováni, motivováni a zda všemu rozumí. Je nezbytné, aby všichni vedoucí pracovníci měli dobré komunikační schopnosti a dovednosti a firma by měla dbát na jejich rozvoj formou různého komunikačního proškolení a vzdělávání. Dále by měla být manažerům poskytována i zpětná vazba na jejich řízení (Holá 2006).

Zpětná vazba je v oboustranné komunikaci důležitá nejenom pro manažery ale i pro řadové zaměstnance. Vedoucí pracovníci by svým podřízeným měli v pravidelných intervalech poskytovat kvalitní zpětnou vazbu na jejich výkony a zaměstnanci by na oplátku měli dostat šanci vyjadřovat se k dění ve firmě. Zpětná vazba neprobíhá jen na celofiremní úrovni, kdy zaměstnanci hodnotí firmu jako celek, ale i na úrovni týmu, kdy manažer hodnotí tým a sám je poté hodnocen týmem. Všechny informace získané od zaměstnanců prostřednictvím zpětnovazebního systému jsou velice cenné a pomáhají ke zdokonalování interní komunikace (Holá 2006).

K dosažení efektivní vnitropodnikové komunikace je také vhodné definovat komunikační strategii na základě celkové strategie firmy a jejích cílů a vypracovat komunikační plán. Komunikační plán obsahuje roční harmonogram jednotlivých činností spolu s prostředky a náklady (Holá 2006).

2.4 Nefungující interní komunikace

Nefungující interní komunikace je významným nedostatkem podniku a často se odráží na celkových výsledcích firmy.

Mezi nejčastější projevy nefungující komunikace můžeme zařadit **nedostatek informací a neúplné či nejednoznačné informace**. Tyto vlivy často doprovází informační šum, který se podepisuje na efektivitě komunikace v podniku. Informačním nebo také komunikačním šumem rozumíme nějakým způsobem zkreslené, zavádějící či zmatené informace (Holá 2006).

Mlčení a vyžadování tichého souhlasu zaměstnanců se vším, co firma dělá je negativním vlivem, který poškozuje komunikaci. Mlčení ve firmě se projevuje zejména neinformovaností zaměstnanců, jednostrannou komunikací ale také nezájmem o zpětnou vazbu. Toto vede ke ztrátě loajality zaměstnanců a v nejhorším případě může vyústit až v jejich odchod z firmy (Holá 2006).

Pokud firma nesděljuje zaměstnancům dostatek informací, nechává prostor pro **vznik nejrůznějších spekulací**, které jsou pro firmu také škodlivé. Přenášení těchto spekulací má také velký vliv na pracovní výkon zaměstnance. Pokud zaměstnanci tráví část pracovní doby zjišťováním informací a diskuzí nad spekulacemi, nezbývá jim čas na plnění jejich pracovních úkolů (Holá 2006).

Nefungující vnitropodniková komunikace vede k demotivaci, frustraci a nerozhodnosti zaměstnanců a tyto uvedené důsledky dále vedou například ke špatné koordinaci činností, nezájmu dosahovat stanovených cílů, špatnému řízení, nefungující zpětné vazbě či nekonkurenceschopnosti firmy (Holá 2006).

Pokud vnitropodniková komunikace nefunguje správně, tak negativně ovlivňuje celou ekonomiku firmy. Lidé jsou nespokojení, vystresovaní, vztahy na pracovišti nejsou takové, jaké by měly být a brzy se to odrazí i na spokojenosti zákazníků a ziskovosti (Kovaříková 2016).

2.4.1 Bariéry komunikace

Jermář (2017) ve své publikaci dělí komunikační bariéry takto:

a) Osobnostní

- jiné nebo nedostatečné znalosti toho, co je sdělováno
- psychický stav komunikujících subjektů, jejich emoce a nálady
- stereotypy
- nepochopení přenášených informací
- nízké komunikační dovednosti

b) Organizační

- příliš mnoho informací
- neshodná a složitá organizační struktura
- autoritativní styl vedení
- vliv pracovních pozic

Dále se Jermář (2017) odkazuje na Tureckiovou (2004), která dělí komunikační bariéry na interní a externí. Do interních bariér řadí zdravotní stav (různé vady zraku, sluchu, řeči), osobní problémy, emoční rozpoložení, předsudky či odborné výrazy nebo naopak slangové výrazy. Externí bariéry zahrnují nevhodnou teplotu či osvětlení, hluk nebo odlišné kulturní zvyklosti a významy.

Za významnou komunikační bariéru lze považovat i čas. Při nedostatku času je komunikace zrychlená a může působit značně zmateně a nedůvěryhodně. Dochází také k chybám při přenosu informací (Khelerová 2010).

3 Nástroje interní komunikace

Komunikace se zaměstnanci by měla probíhat zdola nahoru prostřednictvím kombinace jednotlivých komunikačních nástrojů, to znamená komunikace tváří v tvář, intranet, časopisy, nástěnky a další (Armstrong 2015).

Důležité je zvolit vhodný komunikační nástroj tak, aby docházelo k bezproblémovému a efektivnímu přenosu informací. Je jasné, že pro každou situaci se hodí jiný komunikační prostředek. Komunikační nástroje volíme také podle toho, s kým zrovna komunikujeme (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

Výběr správné formy komunikace a komunikačního nástroje má velký vliv na účinnost a efektivnost komunikačního procesu a vychází ze závažnosti a informačních potřeb pracovníků. Nelze tudíž říct, který z komunikačních nástrojů je nejvíce efektivní a účinný a který naopak vůbec. Vždy záleží na konkrétní situaci. Na základě manažerských zkušeností a znalostí rozlišujeme komunikaci na osobní neboli komunikaci tváří v tvář a komunikaci před média (Holá 2006).

V této práci však budou komunikační prostředky rozděleny do třech skupin a to na: nástroje ústní komunikace, nástroje písemné komunikace a nástroje elektronické komunikace.

3.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace neboli komunikace tváří v tvář je nejdůležitější a nejúčinnější formou interní komunikace. Mnoho věcí se nedá vyřešit pomocí písemné komunikace a je nutné se společně domluvit na nejlepším možném řešení pomocí obousměrné mluvené komunikace. Komunikace tváří v tvář je však značně časově náročná a manažeři, kteří nejsou v komunikování příliš zdatní, se jí většinou vyhýbají. Výhodou osobní komunikace je okamžitá zpětná vazba a možnost sledování mimoslovní komunikace zúčastněných osob. Efektivní mluvená komunikace je také účinným nástrojem pro motivování druhých a jejich nadšení pro určitou myšlenku (Hloušková 1998).

Mezi základní nástroje ústní komunikace řadíme:

- **Porady**

Porady jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů vnitropodnikové komunikace a to zejména porady informační. Cílem těchto porad je předávání pro pracovníky klíčových informací potřebných pro jejich práci. Pomocí porad dochází i k prohloubení týmové spolupráce a odstraňování komunikačních bariér. Důležité je také, aby vedoucí porady umožnil svým podřízeným vyjádřit vlastní názor a dal jim prostor pro jejich dotazy. Bez tohoto by porada nemohla být považována za efektivní. Součástí firemních porad mohou být i nejrůznější metody brainstormingu s cílem získání užitečných nápadů od zaměstnanců (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012; Holá 2006).

Pro dosažení efektivní porady je velice důležité mít předem připravený program porady a podklady a ty v dostatečném předstihu rozeslat všem účastníkům, aby se s ním stihli seznámit. Každá porada by měla začínat rekapitulací cílů porady a bodů programu a končit zopakováním přijatých rozhodnutí a úkolů. Je třeba se vyvarovat zdlouhavé, neřízené diskuzi a odbíhání od tématu, což může efektivitu porady významně negativně ovlivnit (Šuleř, 2001).

Interval porad si stanoví každý tým podle sebe- porada může být pořádána každý týden, den anebo i jen jednou měsíčně. Efektivní porada by ale nikdy neměla trvat déle než 2 hodiny a měla by být vždy pečlivě připravena. Neměl by chybět ani stručný a jasný zápis z porady, který musí být přístupný všem zaměstnancům a kontrola přijatých opatření (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012; Holá 2006).

- **Komunikace tváří v tvář**

Komunikace tváří v tvář je nejběžnějším nástrojem a to zejména v malých firmách nebo týmech. Ačkoliv je tato forma považována za nejlepší způsob komunikace, je zároveň i nejproblematičtější. Osobní komunikace je výrazně ovlivňována komunikačními schopnostmi účastníků a jejich ochotou komunikovat. Komunikace tváří v tvář je pro chod firmy nezbytná, ale neměla by být jediným používaným komunikačním prostředkem. Získané informace mohou být zkreslené, nesprávné nebo špatně využité a je třeba je něčím podložit (Armstrong 2015).

- **Firemní mítinky**

Mítink je celofiremní shromáždění buď všech zaměstnanců, nebo alespoň zástupců jednotlivých pracovních týmů. Firemní mítink v menším rozsahu je vhodné pořádat v kratším období jako je měsíc či čtvrtletí anebo vždy na začátku či konci roku. Obsahem celoročních shromáždění je zpravidla představení budoucích strategických cílů, prezentace výsledků a úspěchů za uplynulé období, chystané změny či vyhlášení a odměňování nejlepších zaměstnanců. Mítinky pořádané v kratším období zahrnují představení operativních změn, nových zaměstnanců či rozloučení s těmi odcházejícími. Stejně jako u porad by neměl chybět prostor pro diskuzi (Holá 2006).

- **Teambuilding a společenské akce**

Teambuilding je nástroj interní komunikace zahrnující aktivity s cílem stmelit kolektiv uvnitř firmy. Velmi často se tyto akce pořádají mimo prostředí firmy například v přírodě, kde se týmy zaměstnanců věnují relaxu, sportu či soutěžím. Teambuilding lze pojmout jako několikadenní výlet nebo jen jako večerní program a zaměstnanci dostávají možnost se lépe poznat a spoléhat se na sebe v různých situacích (Kovaříková 2016).

Velmi dobrou příležitostí pro stmelení kolektivu jsou i společenské akce pořádané firmou. Může se jednat o různá firemní výročí, kde vládne většinou neformální atmosféra a zaměstnanci dostávají možnost vést otevřenou diskuzi, projevovat své názory na fungování firmy a posilovat svůj vztah k firmě (Holá 2006).

3.2 Písemná komunikace

Písemnou komunikaci je vhodné použít zejména pro hromadná sdělení většímu počtu zaměstnanců v co nejkratším čase. Firmy písemnou formu komunikace využívají pro zdůraznění oficiální váhy psaných dokumentů a také v případě, kdy je potřeba uchovat důležité informace jako jsou výsledky z jednání, porad nebo diskuzí. Hlavní výhodou písemné komunikace je zachování informací v původní kvalitě a srozumitelnosti a tím pádem zamezení zkreslování písemných sdělení a vzniku komunikačních šumů (Holá 2006; Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

Nástroji písemné komunikace jsou:

- **Firemní časopis, noviny**

Firemní časopisy a noviny představují oblíbený komunikační nástroj zejména ze strany zaměstnanců. Je důležité, aby demonstroval vždy jen pravdivé a aktuální informace, které budou pro zaměstnance nějakým způsobem zajímavé a důležité. Obsahem firemních časopisů by měly být informace o fungování firmy, přehled plánovaných akcí, personální záležitosti firmy, odpovědi na časté otázky nebo také názory zaměstnanců. Je ale důležité myslet na to, že časopis by neměl nikdy nudit. Velkou výhodou firemních časopisů je jejich dostupnost a možnost jejich šíření i elektronicky. Naopak za nevýhodu jsou považovány vyšší náklady a i z tohoto důvodu se většinou manažeři snaží vydávání časopisů omezit či úplně zrušit (Holá 2006; Kovaříková 2016).

- **Nástěnky**

Nástěnky jsou ve firmách ještě stále využívaným komunikačním nástrojem. Je důležité dbát na správné umístění nástěnky tak, aby byla snadno dostupná pro každého a aby zaměstnanec zaujala. Správce nástěnky by měl také pravidelně kontrolovat obsah, který na nástěnce visí, aby se nestávalo, že bude přeplněna nadbytečnými, nesouvisejícími či neaktuálními informacemi. Prostřednictvím tohoto komunikačního nástroje můžeme zaměstnancům sdělovat aktuální informace potřebné pro jejich práci a motivovat je například vyvěšením denního plnění plánů jednotlivých týmů (Holá 2006; Bedrnová, Jarošová, Nový 2012).

- **Schránky**

Schránky jako komunikační nástroj se ve firmách používají hlavně z důvodu, že lidé často mnoho informací nechtějí nebo nemohou sdělit přímo. Jsou vhodné především pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců a spolu s firemní nástěnkou mohou tvořit oboustranný komunikační kanál. Velkou výhodou schránek jsou nízké náklady a přínos mnohdy velmi cenných, užitečných a důležitých nápadů a připomínek (Janda 2004; Holá 2006).

- **Letáky, plakáty**

Letáky a plakáty jsou jednoduchým komunikačním nástrojem nejen vnitropodnikové komunikace, díky nimž můžeme zaměstnance zaujmout a zároveň jim předat aktuální organizační informace a pokyny. Plakáty jsou nejčastěji umístovány na nástěnky ale i například na toalety, kde jim lidé věnují velkou pozornost a jsou ochotni věnovat svůj nepracovní čas jejich obsahu. Letáky jsou většinou předávány přímo jednotlivým pracovníkům (Kovaříková 2016).

3.3 Elektronická komunikace

V dnešní době jsou tradiční komunikační kanály hojně nahrazovány právě prostředky elektronické komunikace. Výhodou elektronické komunikace je, stejně jako u komunikace písemné, možnost zasáhnout a oslovit velký počet lidí avšak s větší rychlostí. Další výhodou je možnost komunikace s lidmi fyzicky značně vzdálenými například prostřednictvím nejrůznějších videokonferencí. Naopak jako nevýhoda se může jevit čtení dlouhých zpráv a článků z obrazovky počítače a velkou hrozbou představuje úplné nahrazení osobní komunikace komunikací elektronickou, což by bylo pro firmu značně neefektivní (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012; Holá 2006).

Mezi nástroje elektronické komunikace řadíme:

- **Intranet**

Intranet je elektronický nástroj interní komunikace, který je majetkem firmy a přístup k němu mají pouze zaměstnanci a oprávněné osoby. Firmy používají intranet především ke sdílení informací, webových stránek ale i prostřednictvím něj komunikují pomocí e-mailů či online komunikátorů. Intranet je v poslední době hojně využívaný komunikační nástroj, který napomáhá firmám zvýšit efektivitu komunikace a zvýšit užitečnost a produktivitu počítačů. Velkou nevýhodou je ale fakt, že intranet mohou používat pouze zaměstnanci, kteří mají přístup k počítači. Díky tomu, že intranet funguje v reálném čase, umožňuje téměř okamžitou odezvu a zpětnou vazbu. Obsahem tohoto komunikačního nástroje jsou nejenom informace o firmě jako takové ale i různá diskuzní fóra, informační nástěnky, knihovny, databáze, videa nebo jídelní lístek (Holá 2006; Kovaříková 2016).

- **Firemní televize, rozhlas**

Firemní rozhlas a televize je vhodné využít zejména ve velkých firmách, kde mohou být umístěny například v halách či jídelnách a přinášet zaměstnancům aktuální informace pro ně zábavnější a přijatelnější formou. Další využití tento nástroj najde například při různých školeních, prezentacích nebo kampaních. Komunikace prostřednictvím televizní obrazovky či rozhlasu umožňuje oslovit velké množství lidí, zaujmout je a je pro firmu efektivní. Nevýhodou jsou však náklady na pořízení a produkci (Holá 2006; Kovaříková 2016).

- **E-mail**

E-mail je v současné době asi nejpoužívanějším nástrojem vnitropodnikové komunikace. Lidé jím často nahrazují osobní komunikaci a zneužívají ho pro svou lenost komunikovat. Nevýhodou je však stejně jako u intranetu skutečnost, že prostřednictvím něj mohou komunikovat pouze zaměstnanci, kteří mají přístup k počítači a internetu. Další problém je ten, že zaměstnanci jsou často e-maily doslova zahlceni a mají problém rozlišit, které z došlých vzkazů jsou důležité a které nikoliv. Je proto důležité, aby se snížil počet oficiálních e-mailů, aby e-maily vždy obsahovaly jen skutečně důležitá sdělení a byly posílány vždy ze stejné adresy (Kovaříková 2016).

- **Telefon**

Telefony a zejména ty mobilní jsou v dnešní době důležitou součástí každodenního života nás všech a není proto překvapením, že jsou hojně využívány i v pracovním procesu. V telefonické komunikaci se prolíná komunikace digitální a osobní a umožňuje nám sdílení nejrůznějších informací, kalendářů, souborů nebo třeba vést konferenční hovory. Výhodou je možnost komunikace i se vzdálenými zaměstnanci, avšak velkou nevýhodou představuje stále častější nahrazování osobního kontaktu telefonickými hovory (Kovaříková 2016).

4 Charakteristika společnosti RENOMIA, a.s.

RENOMIA, a.s. je **česká pojišťovací makléřská společnost**, která poskytuje služby v oblasti risk managementu, pojištění pro firmy a jejich zaměstnance a pojištění průmyslových a podnikatelských rizik. Spolupracuje nejen s pojišťovnami v České republice ale i v zahraničí. Je členem světových pojišťovacích sítí a poskytuje své služby ve více než 135 zemích světa. Firmu založila v roce 1993 Jiřina Nepalová se svými syny Jiřím a Pavlem a za dobu svého působení získala tato rodinná firma mnoho profesních zkušeností a proměnila se v úspěšnou mezinárodní společnost. Hlavním cílem této společnosti je poskytovat svým klientům perfektní a profesionální služby (RENOMIA, a. s., 2019).

Společnost RENOMIA, a.s. zaměstnává řadu profesionálů a odborníků, kteří se svými klienty komunikují srozumitelně a snaží se jim poskytnout maximální možnou přidanou hodnotu. I možná proto tato firma slaví u klientů takový úspěch. Za rok 2018 společnost zaznamenala celkem 70 000 korporátních klientů, 71 000 vyřešených škod pro klienty a výše spravovaného pojistného činila 10 400 milionů. **Součástí společnosti** je RENOMIA GROUP, pod kterou spadá RENOMIA NETWORK (sít' pojišťovacích makléřů), RENOMIA AGRO (oddělení zastřešující sektor zemědělských rizik), RENOMIA Trade Credit (oddělení zabezpečující oblast pojištění pohledávek a záruk), RENOMIA European Partners (partnerství vedoucích nezávislých pojišťovacích makléřů ve 29 zemích světa), RENOMIA BENEFIT (oddělení zaměřené na zaměstnanecké benefity) a SURI (služba zaměřená na rodinné finance) (RENOMIA, a. s., 2019).

Klíčovými hodnotami, které si firma vytvořila a na jejichž společném sdílení si stojí již od svého vzniku, jsou hlavně dobré vztahy, spolehlivost, služba, rozvoj a nadšení. Jako své posílání společnost uvádí následující: „Sloužíme lidem a firmám a přispíváme k lepšímu životu“ (RENOMIA, a. s., 2019).

Vize 2030: Představujeme jistotu. Nejlepší tým je vždy na straně klienta a poskytuje nejlepší služby.

Firma RENOMIA, a.s. si také zakládá na pravidelném investování do **rozvoje firmy a vzdělávání svých zaměstnanců** pro jejich kvalitní profesionální růst. Celkem

společnost zaměstnává více než 1460 zaměstnanců na 8 pobočkách v České republice. Pobočky se nachází v Brně, Praze, Liberci, Mostě, Ostravě, Pardubicích, Plzni a Přerově (RENOMIA, a. s., 2019).

Tato společnost si svých zaměstnanců velice váží a nabízí jim řadu **benefitů** například v podobě zvýhodněných programů pojištění a finančních produktů. Kromě těchto benefitů společnost nabízí zaměstnancům možnost práce z domova a součástí práce v RENOMIA, a. s. je i široká nabídka interních a externích školení v České Republice i zahraničí. Zakládají si na odbornosti a profesním růstu svých zaměstnanců a získávají pro jejich proškolení špičkové odborníky a lektory z celého světa. Ročně pořádají více než 190 kurzů a webinářů (RENOMIA, a. s., 2019).

Dále tato firma pro své zaměstnance pořádá mnoho **výletů a akcí**, ze kterých si mohou vybrat. RENOMIA, a. s. myslí i na to, aby se jejich lidé na svém pracovišti cítili dobře. K dispozici jsou jim nově vybavené a moderní kanceláře typu openspace, za které společnost v minulém roce získala ocenění. Za úspěchem této firmy stojí i inovace, které pomocí vlastní platformy Innovation Hub pravidelně zavádí do praxe (RENOMIA, a. s., 2019).

Společnost RENOMIA, a. s. je také **společensky odpovědnou firmou** a pravidelně pořádá dobrovolnické dny zaměřené na pomoc těm, kteří to opravdu potřebují. Sama tato firma založila vlastní nadační fond Hlas Srdce, jehož náplní jsou aktivity přispívající k lepšímu životu. Dále podporuje rodiny s dětmi v těžkých životních situacích prostřednictvím nadace Dobrý anděl, spolupracuje s nadací Terezy Maxové dětem a již několikrát se zapojila do dobrovolnické činnosti pro rehabilitační Centrum Paraple. Před nedávnem společnost RENOMIA, a.s. podpořila i ekologický vzdělávací projekt studentů Fakulty strojní Západočeské univerzity v Plzni (RENOMIA, a. s., 2019).

Tato firma je mimo jiné **členem předních asociací** pro pojišťovací makléře v řadě zemí, ve kterých poskytuje své služby. V České republice je to AČPM – Asociace českých pojišťovacích makléřů, na Slovensku SASP – Slovenská asociace sprostředkovatelů v pojišťovníctví, V Bulharsku BAIB – Bulgarian association of insurance brokers, v Maďarsku FBAMSZ a v Rumunsku PRBAR a UNSICAR (RENOMIA, a. s., 2019).

4.1 Historie společnosti

Společnost RENOMIA, a.s. jako většina firem od svého založení do současnosti prošla vývojem a zaznamenala několik důležitých milníků tohoto vývoje. Jak už bylo zmíněno výše, firma byla založena v roce 1993 paní Jiřinou Nepalovou a jejími syny Jiřím a Pavlem v Hranicích na Moravě pod názvem APS Hranice. V roce 1996 se společnost zúčastnila mezinárodního finančního a investičního veletrhu FIBEX. V té době ve firmě pracovalo celkem 15 zaměstnanců a výše spravovaného pojistného klientů činila 59 milionů. O rok později došlo k přejmenování společnosti z APS Hranice na APS Renomia a zároveň se sídlo firmy přestěhovalo z Hranic na Moravě do Brna, kde zůstává do dnes (RENOMIA, a. s., 2019).

V roce 1998 si firma registrovala svou ochrannou známku Renomia a zároveň se stala členem WBN – Worldwide Broker Network, což jí umožnilo spolupráci se zahraničními společnostmi po celém světě. V průběhu 90. let firma postupně zakládala své pobočky v České republice a později je rozšířila i na Slovensko, do Bulharska a Maďarska. V roce 2003 firma změnila svůj název z APS Renomia na RENOMIA, a.s. a výše spravovaného pojistného klientů překročila 1 miliardu. Později v letech 2008, 2009 a 2010 došlo postupně k založení RENOMIA NETWORK, RENOMIA AGRO A RENOMIA BENEFIT (RENOMIA, a. s., 2019).

4.2 Získaná ocenění

Společnost RENOMIA, a. s. je velice úspěšná firma a to dokládají i níže uvedená ocenění, která tato společnost získala za dobu od svého založení.

2010

- Certifikát mezinárodně platné normy systému řízení kvality ISO 9001:2015

2012

- Pojišťovacím makléřem roku za rok 2011

2013

- Pojišťovacím makléřem roku za rok 2012

2014

- Ocenění Lady Pro pro zakladatelku Jiřinu Nepalovou
- Jiřina Nepalová Manažerkou roku 2014
- Ocenění Business Superbrands

2015

- Druhé místo v soutěži Sodexo Zaměstnavatel roku
- Jiřina Nepalová Podnikatelem roku 2015

(RENOMIA, a. s., 2019)

4.3 Organizační struktura

Společnost RENOMIA, a. s. má vytvořenou svou základní organizační strukturu, která je platná pro všechny pobočky v České republice, Slovensku, Madarsku, Bulharsku, Srbsku a Rumunsku. Jednotlivé pobočky si však mohou v případě potřeby zřizovat různá oddělení.

Nejvyšším řídicím orgánem společnosti RENOMIA, a. s. je **představenstvo**. Členové tohoto orgánu tvoří vizi, stanovují cíle firmy a přijímají rozhodnutí, která připraví Výkonný výbor. Náplní práce představenstva je také schvalování dlouhodobých strategií, finančních plánů, obchodních plánů nebo systém odměňování zaměstnanců. Předsedkyní představenstva je zakladatelka paní Jiřina Nepalová (Visio – Organizační struktura RENOMIA, 2019).

Jak už bylo zmíněno, s představenstvem spolupracuje **Výkonný výbor**, jehož prací je příprava podkladů, které následně předává ke schválení představenstvu. Výkonný výbor má svou Chartu, kterou se členové řídí, a celý tým pracuje mezinárodně. V čele výkonného výboru stojí jeden ze zakladatelů společnosti Ing. Jiří Nepala (Visio – Organizační struktura RENOMIA, 2019).

Další součástí organizační struktury této společnosti jsou **ředitelé oddělení a ředitelé poboček**, kteří zároveň patří mezi klíčové manažery společnosti. Ředitelé oddělení a poboček mají sice rozdílnou odpovědnost a úkoly ale vzájemně spolu

spolupracují a doplňují se. Ředitelé oddělení mají odpovědnost za dlouhodobou strategii a plánování cílů celého oddělení, tvorbu, rozvoj a kontrolu pravidel, procesů a postupů, rozvoj IS RENOMIA a správu webových stránek a intranetu. Mezi jejich povinnosti patří také podpora týmu oddělení nebo reporting ředitelům poboček a výkonnému výboru. Ředitelé poboček nesou odpovědnost za organizaci a řízení pobočky, plánování a dosahování stanovených úkolů, zajištění kvality služeb pro klienty včetně rozvoje vztahů s nimi a také řízení a rozvoj pracovníků pobočky (Visio – Organizační struktura RENOMIA, 2019).

Společnost RENOMIA, a. s. má vytvořeno schéma vnitřní struktury společnosti a poté schémata pro každou pobočku a divizi zvlášť. Do této práce bylo vloženo pouze schéma pobočky v Plzni (Obrázek 3) a to z toho důvodu, že právě na této pobočce probíhalo dotazníkové šetření pro potřeby této bakalářské práce. Ředitelkou pobočky v Plzni je paní Ing. Zdeňka Kovaříková, která poskytla informace a nabídla spolupráci pro tuto práci. Níže vložené schéma ukazuje, že má odpovědnost za vedení čtyř oddělení a to obchodního oddělení, oddělení péče o klienty, oddělení likvidace škod a oddělení RENOMIA BENEFIT (Visio – Organizační struktura RENOMIA, 2019).

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti RENOMIA, a. s. – pobočka Plzeň



Zdroj: Visio – Organizační struktura RENOMIA, 2019

Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

4.4 Komunikační nástroje interní komunikace firmy

Komunikace je pro fungování této firmy klíčovým prvkem, stejně jako tomu je i u ostatních firem. Ještě předtím než bude komunikace uvnitř firmy analyzována prostřednictvím dotazníkového šetření, bude interní komunikace společnosti RENOMIA, a. s. přiblížena na základě rozhovoru s paní Ing. Zdeňkou Kovaříkovou, která je ředitelkou pobočky v Plzni, na niž bude následující dotazníkové šetření probíhat.

Tato kapitola je zaměřena zejména na popsání nástrojů interní komunikace, které zaměstnanci společnosti používají. Komunikační nástroje jsou rozděleny do tří podkapitol a to na nástroje ústní komunikace, nástroje písemné komunikace a nástroje elektronické komunikace. Podle slov paní ředitelky firma používá běžné komunikační nástroje pro komunikaci uvnitř firmy a při jejich volbě se řídí nastalou situací.

4.4.1 Ústní komunikace

Nástroje ústní komunikace jsou v této firmě stále nejpoužívanější a to hlavně z důvodu úspory času a okamžité zpětné vazby.

- **Komunikace tváří v tvář**

RENOMIA, a. s. si velice zakládá na osobním přístupu a aktivní komunikaci se svými zaměstnanci. Průběžně prostřednictvím osobní komunikace ověřují jejich spokojenost. Paní ředitelka udává, že díky ústní komunikaci se věci řeší velice rychle a vždy je nalezeno řešení výhodné pro všechny, k čemuž významně přispívají i dobré vzájemné vztahy. Komunikaci tváří v tvář používají hlavně pro zjištění, zda chce zaměstnanec změnit pozici nebo obohatit činnosti, které nyní vykonává. Takto umožňují svým zaměstnancům a kolegům plánovat, připravit se na osobní růst, rozvoj jejich talentu a postup v rámci společnosti RENOMIA, a. s. Díky tomu, že v této společnosti využívají kanceláře typu open space, mohou zaměstnanci stále často komunikovat tváří v tvář. I tato skutečnost přispívá k tomu, že zaměstnanci se mohou kdykoliv obrátit na své kolegy, požádat o pomoc či radu a věci se řeší rychle a efektivně.

- **Porady**

Porady se ve společnosti RENOMIA, a. s. pořádají pravidelně, avšak jejich frekvence se v jednotlivých týmech liší. Někteří z nich mají poradu každý týden a jiní třeba jen jednou do měsíce. Pravidelné porady jsou plánovány vždy na celý rok dopředu a jejich náplň je dána typem a účelem porady. Nejčastěji se však řeší změny, strategie společnosti, zadávají se úkoly týmům a nechybí ani kontrola jejich provedení a zhodnocení. Součástí je i řádný zápis z porady, který se v písemné formě archivuje. Porady managementu se dělají i prostřednictvím Skype pravidelně každý druhý týden.

Dále, co se porad týče, se pořádají i porady ředitelů poboček a oddělení, které se uskutečňují desetkrát do roka a z toho dvě jsou dvoudenní. Tyto porady mají kromě pracovní náplně i zajímavý neformální večerní program. V případě vzniku nějakého naléhavého problému se výjimečně svolávají mimořádné porady. Jejich svolání se oznamuje prostřednictvím e-mailu a případně telefonicky.

- **Teambuilding, společenské akce**

Společnost RENOMIA, a. s. pro své zaměstnance pořádá řadu teambuildingových a společenských akcí, kterých mají možnost zúčastnit se všichni zaměstnanci. Jedná se zejména o sportovní akce, výlety do přírody, zimní lyžování nebo i dny zaměřené na pomoc druhým. Tato setkání zaměřená na utužování vzájemných vztahů se uskutečňují minimálně dvakrát do roka a jsou založena na čistě neformální bázi. Dále se pořádají celofiremní setkání, kde se setkávají kolegové z různých týmů, oddělení a poboček. Tato setkání umožňují vzájemné poznání s ostatními lidmi a kromě oficiální části jsou spojena i s neformálními aktivitami. Celofiremní setkání se pořádala vždy jednou za rok, ale nyní se díky velikosti firmy mění perioda na jednou za dva roky. Pořádají se i odborná setkání, která zahrnují obchodní setkání, setkání péče o klienty, setkání likvidátorů a podobně. Tato setkání umožňují sdílet u kolegů se stejným profesním zaměřením své profesní i osobní zkušenosti a mají vždy i neformální společenskou část.

- **Školení**

Kromě pravidelných setkání zaměstnanců se společnost soustředí i na jejich školení a vzdělávání. Nejčastěji pořádaná jsou odborná produktová školení s jinými odborníky. Dále také školení soft skills, která probíhají průběžně, a v minulém roce toto školení absolvoval každý zaměstnanec firmy. Jedná se o ucelený program školení dle vlastního výběru zaměstnance z předem vydefinované nabídky v délce trvání 6 dnů. Po absolvování tohoto školení je vždy spokojenost zaměstnanců ověřována prostřednictvím dotazníkového šetření.

4.4.2 Písemná komunikace

Také nástroje komunikace písemné se v této společnosti stále využívají, i když některé z nich v menší míře. Písemná forma v tištěné podobě se využívá hlavně pro archivaci důležitých informací.

- **Nástěnky, firemní časopis**

Nástěnky jako komunikační nástroj jsou v této společnosti také využívány, avšak ne příliš často. Obecně dávají zaměstnanci přednost jiným formám komunikace a na nástěnky zapomínají. Nástěnky jsou umístěny na chodbách mezi kanceláři a přístup k nim mají všichni zaměstnanci. Manažeři na ně vyvěšují výsledky jednotlivých týmů, termíny konání akcí a oficiální informace týkající se zaměstnanců například o školeních.

Podobně jako u nástěnek, ani firemnímu časopisu není věnována dostatečná pozornost. Časopis není vydáván v pravidelných intervalech, ale je psán zajímavou formou. Firemní časopis obsahuje hlavně informace o dlouhodobých výsledcích firmy, novinky nebo představení nových zaměstnanců.

4.4.3 Elektronická komunikace

Stále častěji se využívají nástroje elektronické komunikace a není tomu jinak ani ve společnosti RENOMIA, a. s., kde používají elektronickou komunikaci pro mnoho situací a někdy určitý problém ani nejde vykomunikovat jinak než s použitím některého z elektronických nástrojů. Jedná se hlavně o situace, kdy je třeba jednat s okolními pobočkami.

- **E-mail**

E-mail se v této firmě ke komunikaci používá nejčastěji, tak jako tomu je ve většině dnešních firem. Zaměstnanci ho používají především ke sdílení informací potřebných k pracovním úkolům a manažeři prostřednictvím této formy komunikace předávají oficiální informace, pozvánky na porady a osobní setkání nebo oznamují nějaké nové události, které se ve firmě staly. Některé informace však raději sdělí osobně

nebo využijí jiný komunikační nástroj, aby se vyhnuli psaní sáhodlouhých e-mailů, díky čemuž by řešení daného problému ani nebylo efektivní.

- **Telefon, Skype**

Dalším často využívaným komunikačním nástrojem v této společnosti jsou telefonní hovory. Telefon pro svou komunikaci využívají jak zaměstnanci, tak i manažeři. Výjimkou nejsou ani hromadné telekonference s manažery z jiných poboček či zahraničí. Za hlavní výhodu komunikace prostřednictvím telefonu, zaměstnanci považují rychlost a okamžitou zpětnou vazbu. Touto cestou však zjišťují pouze doplňující informace ke své práci nebo řeší drobné nedostatky, které nastaly. Důležité a zásadní informace se řeší nejčastěji písemnou nebo elektronickou formou.

Srovnatelně často jako telefon se ve společnosti RENOMIA, a. s. pro komunikaci využívá Skype. Využívá se právě pro telekonference, když je potřeba něco konzultovat a vyřešit s někým z jiné pobočky a není zrovna prostor pro osobní setkání. Manažeři prostřednictvím Skype několikrát do roka pořádají i porady. Zaměstnanci společnosti tento nástroj pro videohovory nevyužívají, ale používají ho jako Chat pro rychlou výměnu informací se svými kolegy.

- **Intranet**

Další komunikační nástroj, který dnes používá většina firem a RENOMIA, a. s. není výjimkou je intranet. Intranet je v této firmě zaměstnanci hojně využíván a přístup k němu má většina z nich. Jeho hlavní výhodou je, že zaměstnanci zde mají přístup k množství informací na jednom místě, které jsou pro ně nezbytné. Zaměstnanec zde najde různá organizační a pracovní pravidla, zásady, pokyny, informace o výsledcích firmy nebo pozvánky na různé akce a setkání.

5 Analýza interní komunikace ve vybrané společnosti

Jedním z úkolů a cílů této bakalářské práce byla analýza interní komunikace ve vybrané společnosti. Analýza probíhala prostřednictvím dotazníkového šetření s použitím samostatně vytvořeného dotazníku.

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v polovině března 2019 ve společnosti RENOMIA, a.s. a to konkrétně na pobočce v Plzni a v Praze, kde bylo osloveno několik členů jednotlivých týmů. Dotazník, který byl zaměstnancům předložen je umístěn na konci práce (Příloha A) a obsahuje celkem 29 otázek. Jeho cílem bylo získání názorů zaměstnanců na komunikaci uvnitř firmy a získat tak i povědomí o atmosféře a vztazích na pracovišti firmy. Dotazník byl nahrán na stránky Google formuláře a to hlavně z důvodu přehlednosti, jednoduchosti a rychlé analýze výsledků. Dalším důvodem byla také rychlost rozšíření takto zpracovaného dotazníku mezi zaměstnance prostřednictvím e-mailu.

Z důvodu přehlednosti a snazší orientaci při vyplňování dotazníku je rozdělen na několik částí. První částí jsou otázky zaměřené na vztahy na pracovišti. Těch je celkem 5. Další část tvoří 7 otázek analyzující vztahy mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem, dále dotazník obsahuje část s otázkami zaměřenými na interní komunikaci na pracovišti, ve které je také 7 otázek a poslední částí je 6 otázek věnujících se používaným komunikačním nástrojům. Osloveno bylo 50 zaměstnanců společnosti RENOMIA, a.s. převážně z pracovních týmů pobočky v Plzni a menší část zaměstnanců z pobočky v Praze. Získáno bylo celkem 43 odpovědí. To znamená, že celková návratnost dotazníku činila přibližně 86 %.

První dvě otázky dotazníku zjišťovaly pohlaví a věkovou kategorii respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 23 mužů a 20 žen. Celkem byli 4 účastníci ve věkové kategorii 18-25 let, 12 zaměstnanců ve věku 26-35 let, 20 lidí ve věkové kategorii 36-45 let a 7 účastníků starších než 45 let.

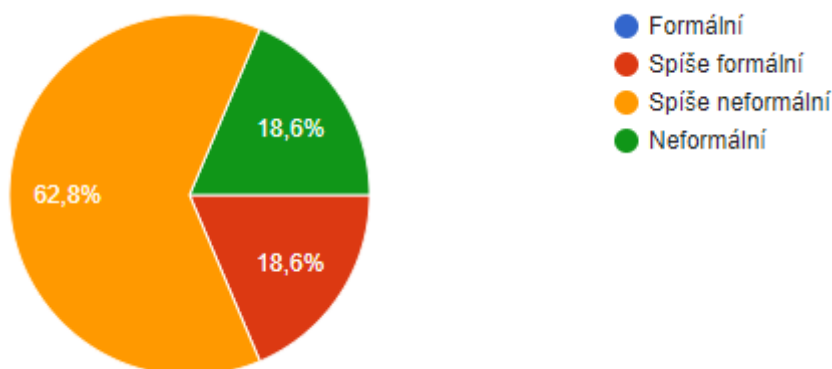
5.1.1 Vztahy na pracovišti

V této první části dotazníku jsou otázky zaměřené na zkoumání vztahů mezi zaměstnanci, vzájemnou spolupráci, jejich spokojenost na pracovišti a také na atmosféru, která ve firmě panuje. Tato část obsahuje celkem 5 otázek.

Otázka č. 3: Jaké vztahy jsou na Vašem pracovišti mezi kolegy?

Nejvíce respondentů (62,8 %) se shoduje na tom, že vztahy mezi kolegy na jejich pracovišti jsou spíše neformální a najdou se i tací (18,6 %), kteří považují tyto vztahy za naprosto neformální. Z toho vyplývá, že se zaměstnanci mezi sebou znají a jejich vztahy se dají považovat za přátelské. Jen malé procento (18,6 %) zaměstnanců má se svými kolegy vztahy spíše formální (Obrázek 4).

Obrázek 4: Vztahy mezi kolegy na pracovišti



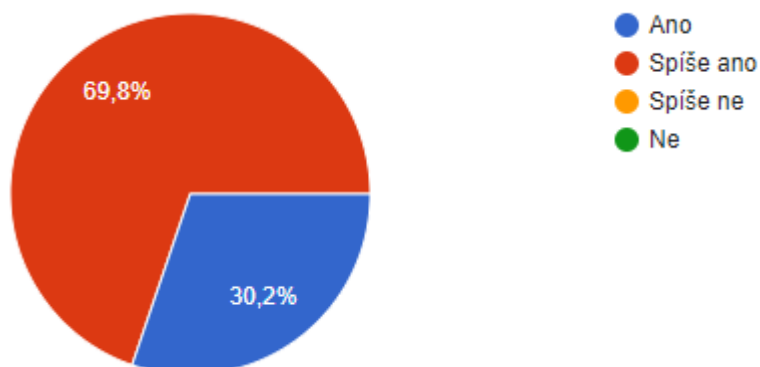
Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019

Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 4: Můžete svým kolegům důvěřovat?

Poměr odpovědí na tuto otázku (Obrázek 5) nás jen utvrzuje v tom, co jsme se dozvěděli z otázky předchozí. Lidé ve společnosti RENOMIA, a. s. mezi sebou mají dobré vztahy a s tím se váže i jejich důvěra. 30,2 % respondentů svým kolegům důvěřuje plně a zbylých 69,8 % zaměstnanců ke svým kolegům důvěru má vesměs také.

Obrázek 5: Důvěra ke kolegům



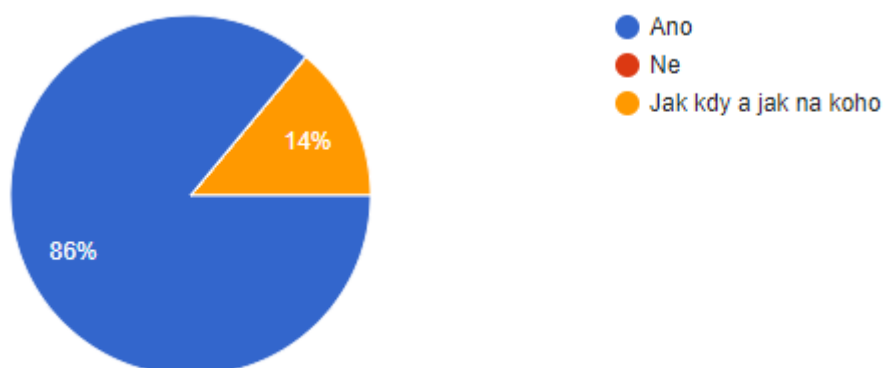
Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019

Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 5: Můžete se v případě potřeby obrátit s pomocí na své kolegy?

Velké procento respondentů (86 %) se může kdykoliv obrátit na své spolupracovníky a požádat je o pomoc. I toto svědčí o dobrých vztazích v této firmě a o sešranosti jednotlivých zaměstnanců. Pouze 14 % účastníků dotazníkového šetření musí rozlišovat jak kdy a jak na koho sem může s problémem obrátit (Obrázek 6).

Obrázek 6: Možnost pomoci od kolegů



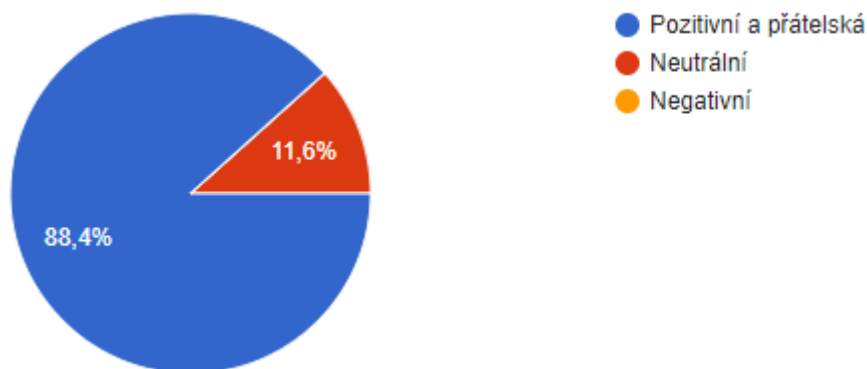
Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019

Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 6: Jaká panuje atmosféra na Vašem pracovišti?

Díky dobrým vzájemným zaměstnaneckým vztahům je i atmosféra na pracovišti pro 88,4 % respondentů pozitivní a přátelská. (Obrázek 7). Celkem 5 zaměstnanců (11,6 %) vnímá atmosféru na pracovišti jako neutrální.

Obrázek 7: Atmosféra na pracovišti

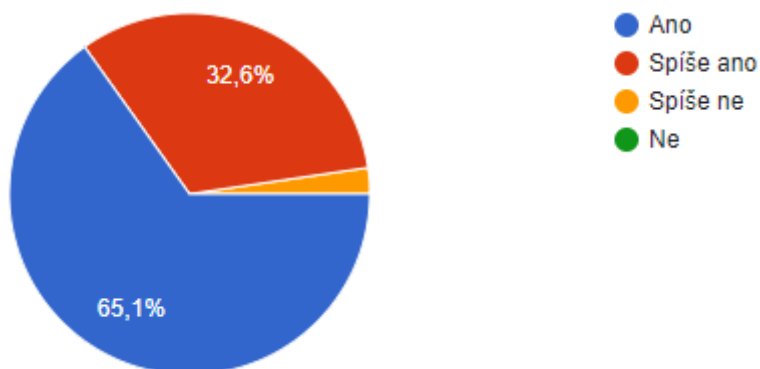


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 7: Cítíte se na svém pracovišti dobře?

Firma RENOMIA, a. s. se o své zaměstnance zajímá a velice si zakládá na jejich spokojenosti. To vyplývá i z odpovědí na tuto otázku, kdy celkem 97,7 % zaměstnanců je ve společnosti spokojeno a na svém pracovišti se cítí dobře, ačkoliv někteří z nich mají drobné výhrady. Pouze 1 respondent se na svém pracovišti dobře necítí, což odůvodňuje tím, že je ve firmě krátce, stále si ještě zvyká a má problém rozlišovat, komu může důvěřovat (Obrázek 8).

Obrázek 8: Spokojenost zaměstnanců na pracovišti



Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

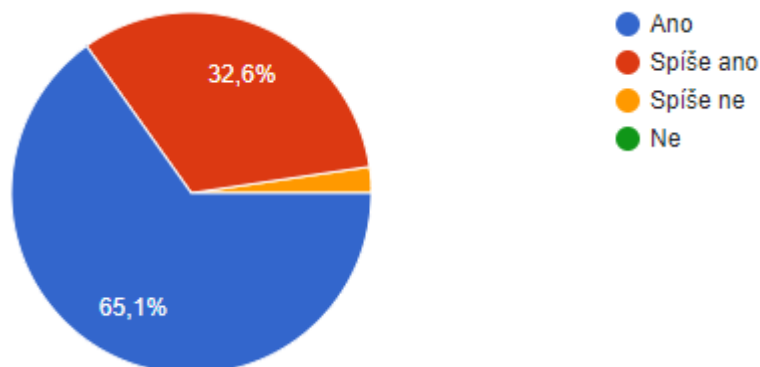
5.1.2 Vztahy s nadřízeným

Druhá oblast obsahuje 7 otázek zaměřených na analýzu vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným pracovníkem. Otázky zjišťují ochotu vedoucího pracovníka, otevřenost jeho jednání vůči zaměstnancům, frekvenci zpětné vazby a motivace členů jeho týmu.

Otázka č. 8: Můžete svému nadřízenému sdělit svůj vlastní názor, návrh, připomínku bez jakýchkoli obav? Máte možnost se vyjádřit?

Většina zaměstnanců (65,1 %) se shoduje na tom, že se svým nadřízeným mohou komunikovat otevřeně a vedoucí pracovník jim dává prostor pro vyjádření jejich názorů, nápadů i připomínek. I ti ostatní (Obrázek 9) se ve většině případů vyjádřit mohou, ačkoliv jsou situace, kdy buď nadřízený o jejich názor nestojí nebo oni mají obavy se vyjádřit.

Obrázek 9: Možnost sdělit svůj názor, vyjádřit se

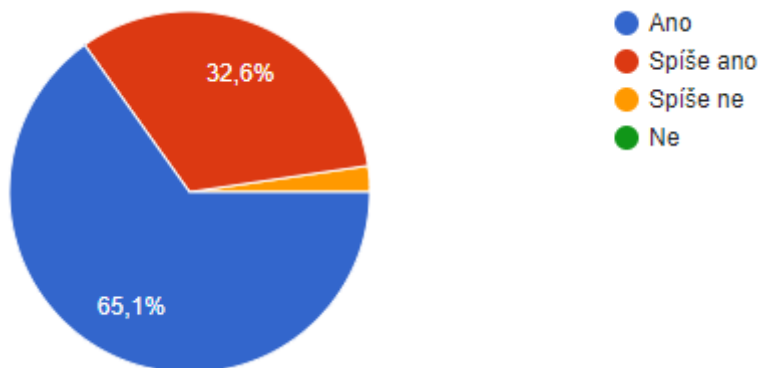


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 8: Záleží nadřízenému na Vašem pochopení? Vysvětluje Vám informace srozumitelně?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že vedoucí pracovníci firmy RENOMIA, a. s. jsou proškolení a ví, jak ke svým podřízeným přistupovat. Téměř všichni účastníci dotazníkového šetření oceňují přístup svého nadřízeného a uvádí, že mu záleží na pochopení informací, které členům svého týmu předává. Celkem 28 zaměstnanců (65,1 %) je absolutně spokojeno se způsobem, jakým jim jsou informace předávány, 32,6 % respondentů je až na pár nedostatků také spokojeno s přístupem nadřízeného a pouze 1 odpovídající uvádí, že jeho nadřízenému příliš nezáleží na jeho pochopení (Obrázek 10).

Obrázek 10: Vysvětlování informací nadřízeným pracovníkem

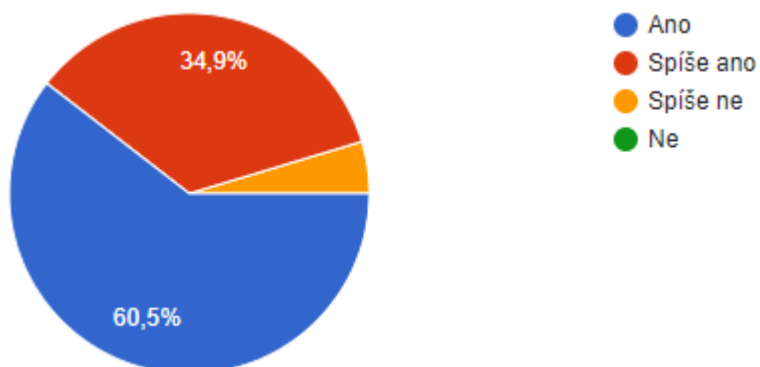


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 9: Máte ke svému nadřízenému důvěru?

Důvěra je v pracovním týmu velice důležitá a vedoucí pracovníci by se měli snažit ji budovat. Ve společnosti RENOMIA, a. s. důvěra funguje dobře, jelikož velké procento (60,5 %) zaměstnanců svému nadřízenému plně důvěřuje (Obrázek 11). 15 lidí (34,9 %) se také přiklání k tomu, že ke svému nadřízenému mají důvěru a pouze malé procento respondentů (4,7 %) ke svému nadřízenému důvěru příliš nechová.

Obrázek 11: Důvěra k nadřízenému

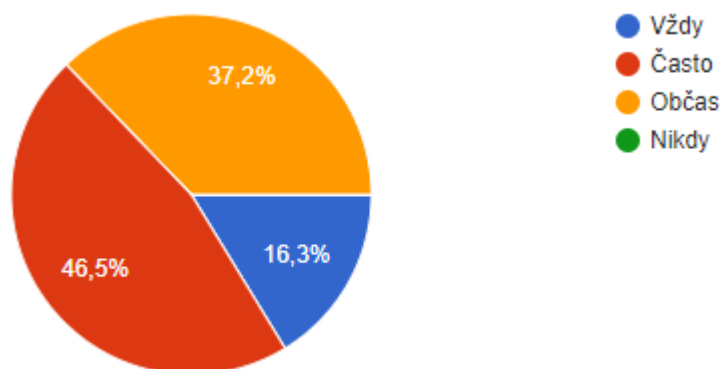


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 10: Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svůj výkon od nadřízeného?

Zpětná vazba je jednou z podmínek fungující interní komunikace a měli by ji pravidelně a v odpovídající kvalitě dostávat jak zaměstnanci, tak i vedoucí pracovníci. Větší část (46,5 %) zaměstnanců společnosti RENOMIA, a. s. dostává zpětnou vazbu často. Menší procento (37,2 %) respondentů občas a pouze 7 zaměstnanců (16,3 %) dostává zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon vždy (Obrázek 12).

Obrázek 12: Zpětná vazba

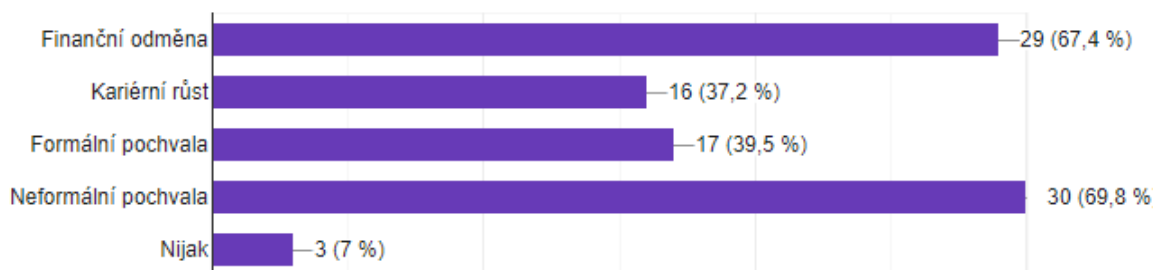


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 11: Jakým způsobem jste motivován/a ze strany nadřízeného?

Motivovaný zaměstnanec zpravidla podává lepší pracovní výkon a je ochotný komunikovat a přijímat změny. V této otázce mohli respondenti vybírat více odpovědí. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že jsou nejčastěji motivováni prostřednictvím finanční odměny a neformální pochvalou (Obrázek 13). 17-ti zaměstnancům je od vedoucího pracovníka udělována formální pochvala a pro 16 zaměstnanců je zdrojem motivace kariérní růst. Dále také zaměstnanci uvádí, že jejich motivací je důvěra, ochota a dobré vztahy. Pouze 7 % dotazovaných není motivováno nijak.

Obrázek 13: Motivace zaměstnanců ze strany nadřízeného



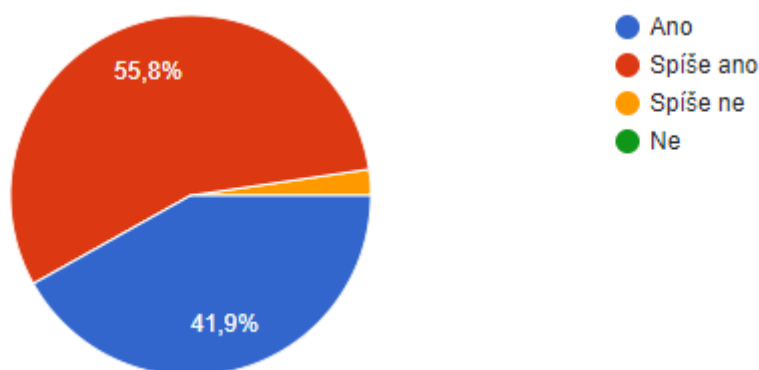
Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019

Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 12: Jste spokojen/a s průběhem komunikace se svým nadřízeným?

Kromě jednoho zaměstnance (Obrázek 14) se všichni ostatní respondenti shodují, že komunikační schopnosti vedoucích pracovníků této firmy jsou dobré a komunikace s vedením probíhá hladce. 41,9 % zaměstnanců je s průběhem komunikace se svým nadřízeným stoprocentně spokojeno a dalších 55,8 % dotazovaných tuto komunikaci hodnotí také pozitivně, i přes občasné nedostatky. Jeden respondent je nespokojený s tím, jak s ním jeho nadřízený komunikuje a jako důvod uvádí formalismus a alibismus vedoucího pracovníka.

Obrázek 14: Spokojenost s komunikací s nadřízeným pracovníkem



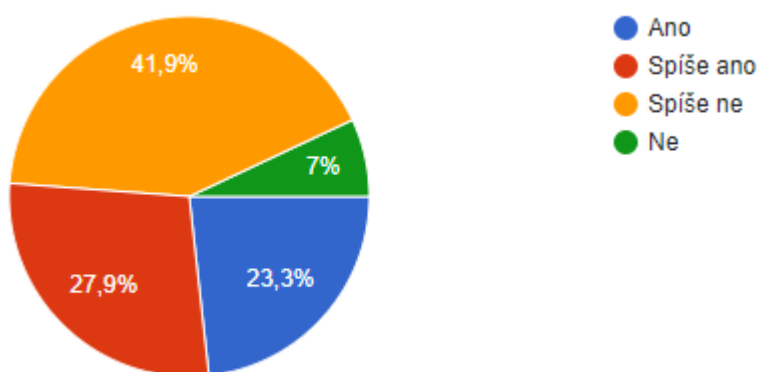
Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019

Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 13: Uvítal/a byste možnost hodnotit svého nadřízeného např. formou dotazníku?

I přes celkovou spokojenost zaměstnanců se svým nadřízeným pracovníkem by jich více jak polovina (51,2 %) mělo zájem pravidelně hodnotit jeho chování formou dotazníku a tím mu předávat zpětnou vazbu na jeho výkon. Opačný názor má však 41,9 % respondentů, kteří by toto hodnocení spíše neuvítali a 3 lidi (7 %) jsou stoprocentně přesvědčeni, že by svého nadřízeného hodnotit nechtěli.

Obrázek 15: Možnost hodnocení nadřízeného formou dotazníku



Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

5.1.3 Interní komunikace

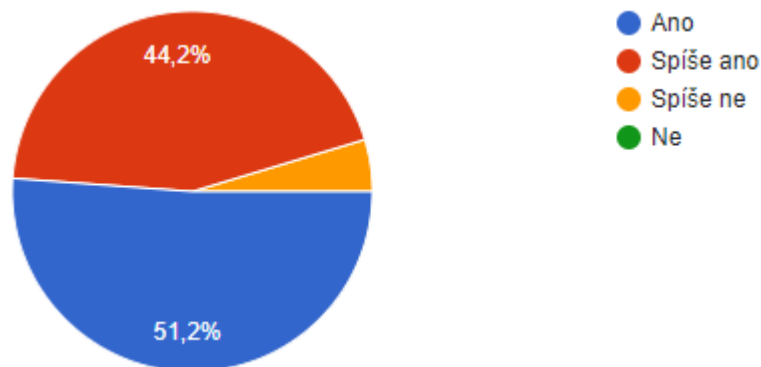
V této části bylo cílem zjistit, zda jsou zaměstnanci dobře informovaní, mají informace včas, kdo jim informace předává a zda i oni se mají možnost vyjádřit k tomu, co se ve firmě odehrává. Součástí těchto otázek byly i otázky zjišťující nedostatky interní komunikace společnosti. Celkem je v této oblasti zařazeno 7 otázek analyzující vnitropodnikovou komunikaci.

Otázka č. 14: Myslíte si, že jste dobře seznámen/a s činností firmy (strategie, vize, ...) a informován/a o dění a změnách ve firmě?

Co se informovanosti o dění ve firmě týče, více jak polovina (51,2 %) respondentů si myslí, že jsou plně informováni o tom, co se ve firmě děje. O něco méně dotazovaných (44,2 %) uvádí, že mají téměř všechny informace o dění ve společnosti a

pouze 2 respondenti si myslí, že nemají zdaleka všechny informace o činnosti firmy (Obrázek 16).

Obrázek 16: Informovanost o dění a činnosti firmy

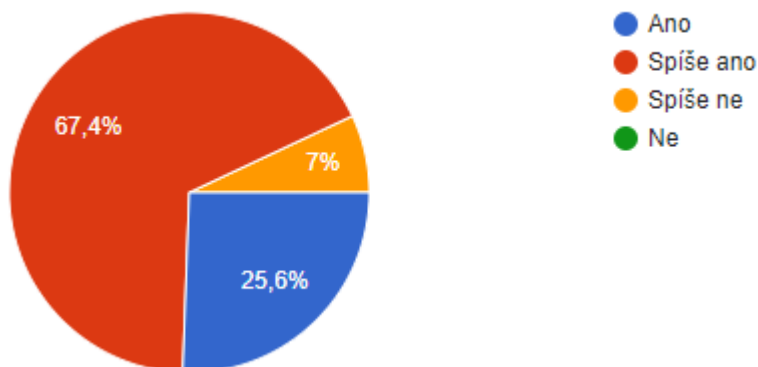


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 15: Jsou Vám předávány informace, které potřebujete k práci, včas?

Nejvíce zaměstnanců (67,4 %) uvedlo, že informace, které potřebují k výkonu své práce, jsou jim téměř vždy předávány s dostatečným předstihem. Najdou se i tací, kterým interval předávání informací absolutně vyhovuje, a nic by na něm neměnili. Zbýlých 7 % respondentů si však myslí, že jim informace nejsou předávány dostatečně včas (Obrázek 17).

Obrázek 17: Včasné podávání informací k práci

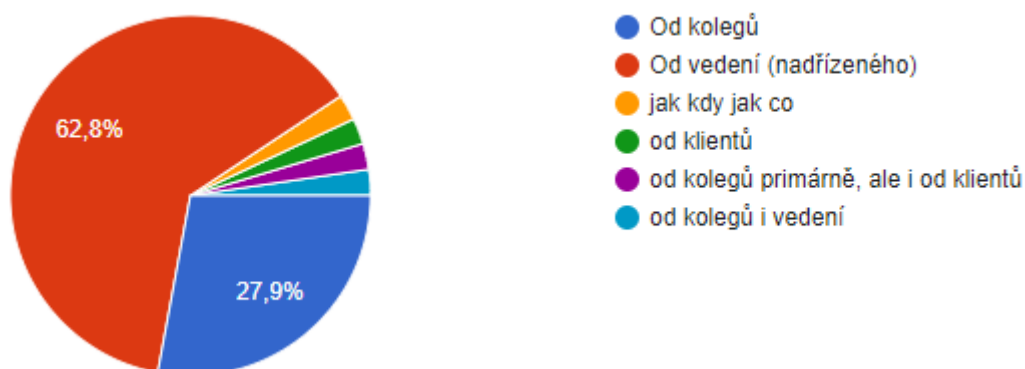


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 16: Jakým způsobem získáváte prvotní informace důležité k Vaší práci?

Většina respondentů (62,8 %) se shoduje na tom, že informace důležité k jejich práci jim nejčastěji předává jejich nadřízený. Dále 27,9 % dotazovaných získává tyto informace prostřednictvím svých kolegů. Zaměstnancům pracovní informace ale předávají i klienti anebo se k nim dostávají kombinací všech uvedených kanálů (Obrázek 18).

Obrázek 18: Způsob získávání prvotních informací

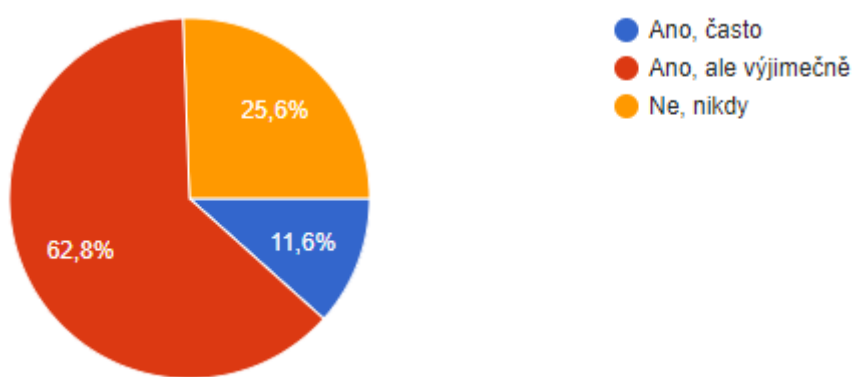


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 17: Stává se, že důležité informace se dozvídáte spíše z neoficiálních zdrojů než od vedení?

Odpovědi na tuto otázku souvisí s výsledky otázky předchozí, kdy nejvíce respondentů uvedlo, že informace nejčastěji dostávají od vedoucích pracovníků. Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že naprostá většina (88,4 %) odpovídajících dostává důležité informace od vedení a jen výjimečně z nějakého neoficiálního zdroje (Obrázek 19). Malé procento (11,6 %) zaměstnanců uvedlo, že se toto stává často.

Obrázek 19: Četnost neoficiálních zdrojů informací

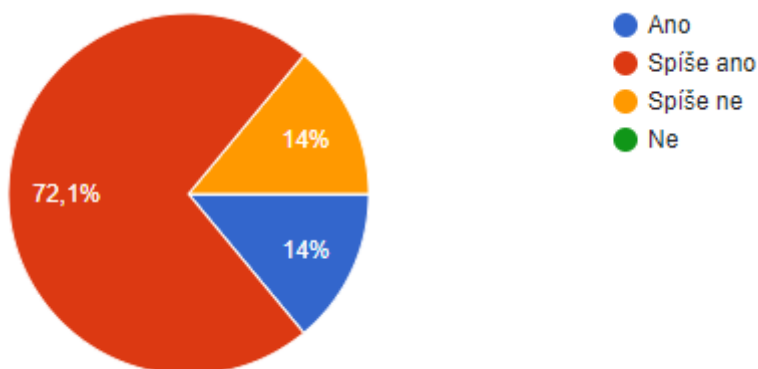


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 18: Myslíte si, že interní komunikace ve firmě je nastavena dobře a funguje efektivně?

Na tuto otázku týkající se efektivnosti interní komunikace odpovědělo 86,1 % respondentů kladně, někteří jen s drobnými připomínkami. Pouze 6 zaměstnanců si myslí, že na efektivitě interní komunikace je co zlepšovat a že nefunguje úplně tak, jak by měla (Obrázek 20).

Obrázek 20: Efektivní interní komunikace

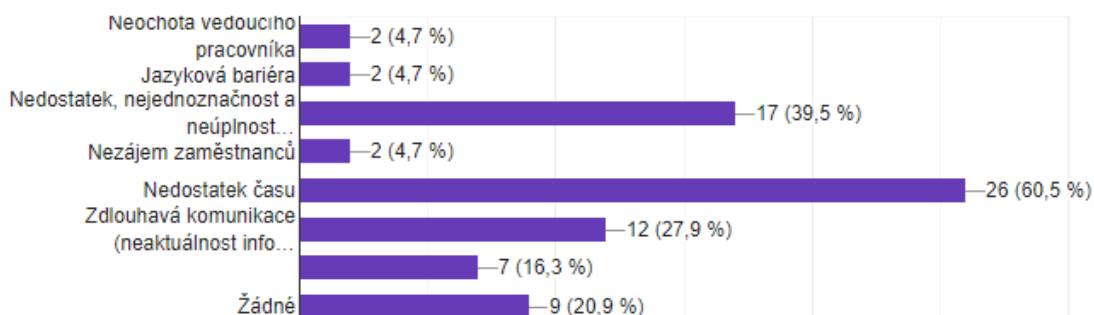


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 19: Jaké problémy se podle Vás v souvislosti s komunikací objevují ve Vaší firmě?

V této otázce mohli respondenti zvolit více odpovědí. Největším problémem souvisejícím s komunikací uvnitř firmy je podle zaměstnanců nedostatek času, nedostatek, nejednoznačnost a neúplnost informací a také zdlouhavá komunikace, jejímž výsledkem je neaktuálnost předávaných informací (Obrázek 21). 9 respondentů však odpovědělo, že v interní komunikaci nevidí žádný problém. V malém množství se objevily i odpovědi, že interní komunikaci poškozují neochota vedoucího pracovníka, jazyková bariéra nebo nezáměr zaměstnanců.

Obrázek 21: Problémy interní komunikace

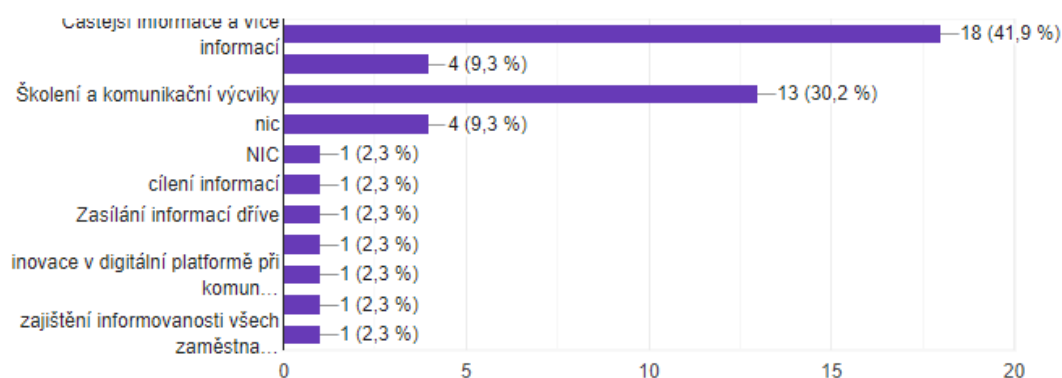


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 20: Co byste změnil/a v souvislosti s interní komunikací ve Vaší firmě?

V návaznosti na předchozí otázku měli respondenti navrhnout změny, které by v souvislosti s vnitropodnikovou komunikací v jejich společnosti provedli. Opět měli možnost zvolit více odpovědí. Nejvíce zaměstnanců (46,5 %) se shodlo na tom, že by si přáli dostávat více informací a častěji. Další častou odpovědí byla změna v podobě různých školení a komunikačních výcviků. Zaměstnanci také odpovídali, že by změnili cílení informací nebo zavedli inovace v digitální platformě při komunikaci. Pouze 5 respondentů by nezměnilo vůbec nic. (Obrázek 22)

Obrázek 22: Změny v souvislosti s interní komunikací



Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019

Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

5.1.4 Komunikační nástroje

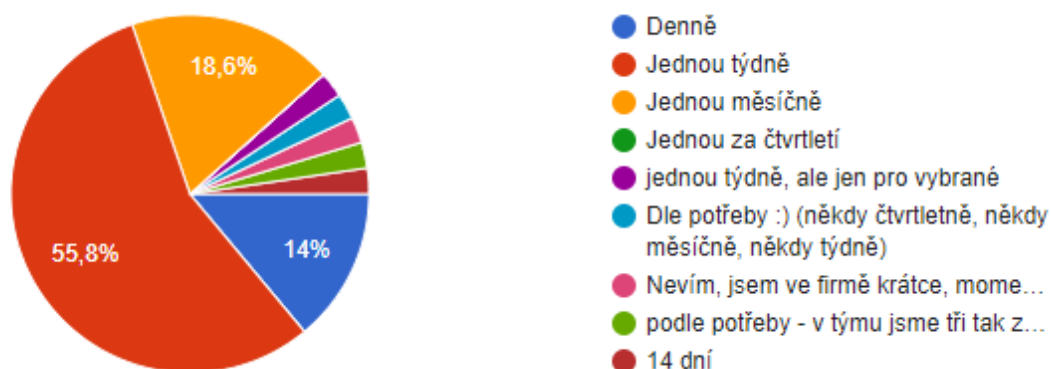
Poslední část dotazníku byla věnována komunikačním nástrojům, které se ve firmě používají, jejich frekvence a efektivnost. Zjišťovalo se, i zda by zaměstnanci uvítali nějaké další komunikační nástroje a zda by měli zájem o komunikační trénink pro zlepšení jejich komunikačních schopností. Pro tuto analýzu bylo použito 6 otázek.

Otázka č. 21: Jak často se u Vás ve firmě pořádají porady?

Jak můžeme vidět dle odpovědí na tuto otázku (Obrázek 23), interval pořádání porad se tým od týmu liší. Převládají však týmy, které mají porady jednou týdně. Procentuálně srovnatelně se pořádají porady jednou za měsíc (18,6 %) ale i každý den

(14 %). Malé zastoupení mají odpovědi, kdy se porady pořádají jednou za 2 týdny, jednou čtvrtletně anebo dle potřeby. Objevila se zde i odpověď, že porad se účastní jen vybraní jedinci.

Obrázek 23: Frekvence pořádání porad



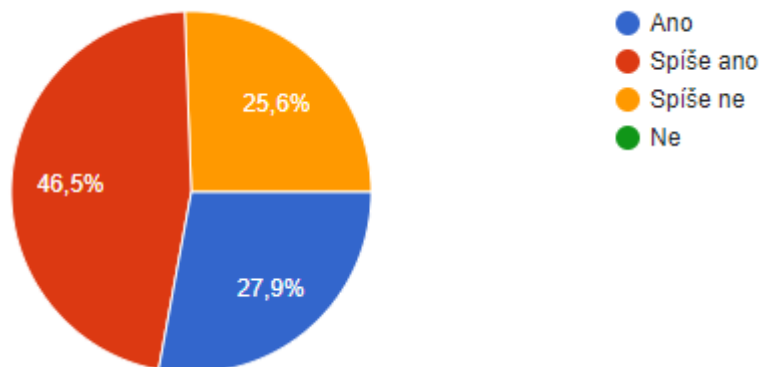
Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019

Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 22: Myslíte si, že jsou tyto porady efektivní?

V návaznosti na předchozí otázku bylo cílem zjistit, zda jsou porady, efektivní a pro zaměstnance nějakým způsobem přínosné. Většina respondentů (74,4 %) se shoduje na tom, že porady jsou i přes drobné nedostatky efektivní, přínosné a dobře vedené. Menší procento zaměstnanců (25,6 %) s průběhem porad spíše není spokojeno a uvítali by nějakou změnu. Zajímavostí je, že takto odpovídali převážně ti respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že interval pořádání porad jejich týmu je jeden měsíc. (Obrázek 24)

Obrázek 24: Efektivita porad

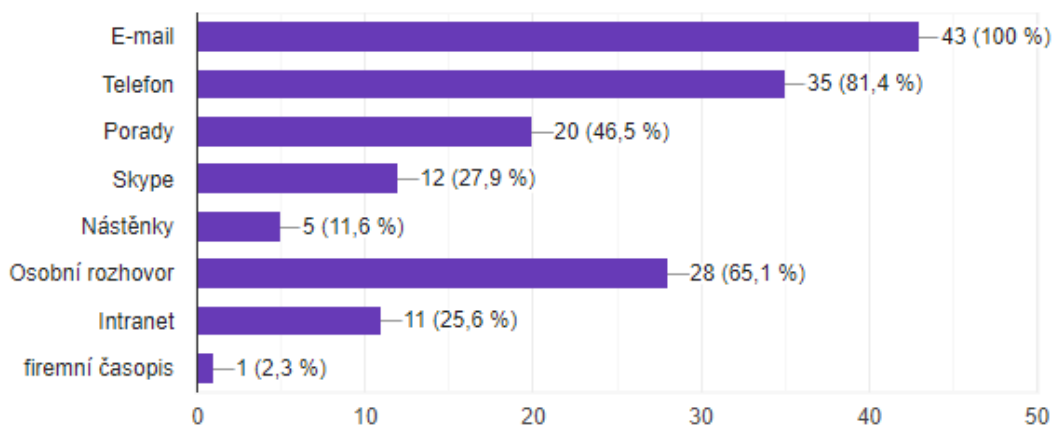


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 23: Jaké komunikační nástroje používáte nejčastěji?

Nejvíce používaným komunikačním nástrojem ve firmě RENOMIA, a. s. je e-mail a hned poté telefonní rozhovor (Obrázek 25). Dalšími často využívanými nástroji jsou porady a komunikace tváří v tvář. Je dobře, že tyto nástroje ústní komunikace jsou stále často využívanými a nejsou plně nahrazovány písemnou nebo elektronickou komunikací. Zaměstnanci ke komunikaci také využívají Skype či firemní intranet. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že zřídka jsou využívány nástěnky a firemní časopis.

Obrázek 25: Nejčastěji používané komunikační nástroje

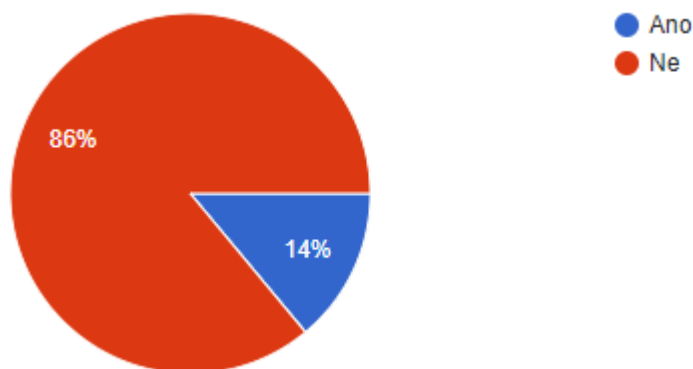


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 24: Uvítal/a byste jiné komunikační nástroje?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnancům vyhovují komunikační nástroje, které se u nich na pracovišti využívají a zda by uvítali ještě nějaké další. Téměř všichni dotazovaní (86 %) uvedli, že nemají zájem o zavedení dalších komunikačních nástrojů. Jen velmi malé procento (14 %) respondentů postrádá nějaký z komunikačních nástrojů (Obrázek 26). V doplňující otázce nejčastěji uvedli, že by měli zájem o více porad a firemních akcí a zlepšení předávání informací prostřednictvím intranetu. Objevily se i odpovědi prosazující zavedení firemního rozhlasu, firemní televize, stručných informačních videí nebo chatu.

Obrázek 26: Možnost jiných komunikačních nástrojů

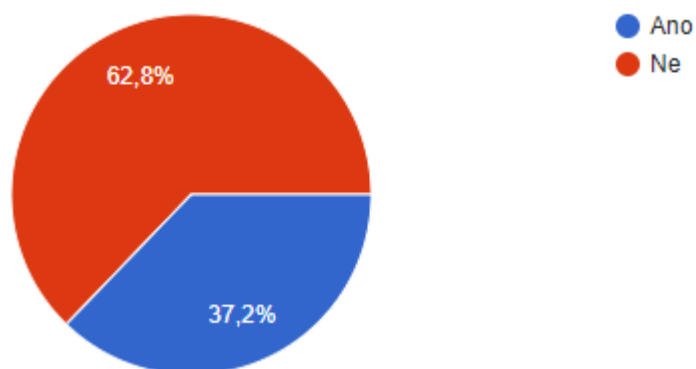


Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

Otázka č. 25: Chtěl/a byste se zúčastnit komunikačního tréninku pro zlepšení Vašich komunikačních schopností?

V případě, že by zaměstnancům bylo umožněno se zúčastnit nějakého z komunikačních tréninků, by se ho pro zlepšení svých komunikačních schopností chtělo zúčastnit pouze 37,2 % respondentů. Zajímavostí je, že o tento způsob sebevzdělání projeví větší zájem ženy než muži. Více jak polovina odpovídajících (62,8 %) by komunikační trénink neuvítala. (Obrázek 27)

Obrázek 27: Komunikační trénink



Zdroj: Interní zdroj společnosti RENOMIA, a.s., 2019
Zpracovala: Vendula Parkosová, 2019

6 Zhodnocení a shrnutí

Stejně jako byl rozdělen dotazník do více částí, tak do stejných oblastí bude rozčleněno i zhodnocení odpovědí na něj.

- **Vztahy na pracovišti**

Dle odpovědí zaměstnanců na prvních pět otázek můžeme vidět, že vztahy mezi zaměstnanci společnosti RENOMIA, a. s. jsou více než uspokojivé. Je zřejmé, že žádná nevráživost či časté konflikty mezi nimi nevznikají. Naopak k sobě zaměstnanci mají důvěru a jsou ochotni si navzájem pomáhat a pracovat jako tým. Právě spokojenost zaměstnanců a dobré vzájemné vztahy na pracovišti jsou důležitým předpokladem pro fungování vnitropodnikové komunikace. Při vyhodnocení otázek z této části se žádný problém vyžadující zavedení nápravných opatření neobjevil.

- **Vztahy s nadřízeným**

Po zkoumání vzájemných zaměstnaneckých vztahů byla věnována pozornost také analýze vztahů zaměstnanců s nadřízeným pracovníkem. Z odpovědí zaměstnanců je zřejmé, že co se týče jejich vztahu s nadřízeným pracovníkem, není zde žádný zásadní problém. Můžeme vidět, že společnost RENOMIA, a. s. si zakládá na tom, aby jejich manažeři byli proškolení, uměli jednat s lidmi a odváděli svou práci dobře. Zaměstnanci jsou vesměs spokojeni s tím, jak s nimi jejich nadřízený komunikuje a jak se k nim chová. Oceňují hlavně to, že jim dává prostor na vyjádření vlastních názorů, které mohou být pro firmu přínosem. Jediný problém, který byl v této části dotazníku objeven je zpětnovazební systém. Jen malá část zaměstnanců dostává od svého nadřízeného zpětnou vazbu vždy. Ale právě nedostatečná zpětná vazba může vést k demotivaci zaměstnanců a zhoršení jejich pracovních výkonů.

- **Interní komunikace**

Dle odpovědí na otázky v této části dotazníku můžeme vidět, že zaměstnanci firmy RENOMIA, a. s. jsou dostatečně informováni o tom, co se ve společnosti děje. Mají informace o změnách a cílech firmy a informace potřebné k jejich práci se k nim dostávají včas. Je zřejmé, že firmě záleží na tom, aby zaměstnanci neměli pocit, že před nimi informace zatajují a zvyšovala se jejich loajalita ke společnosti. Dobrým zjištěním

pro firmu je fakt, že většina zaměstnanců si myslí, že interní komunikace ve firmě je nastavena dobře a funguje efektivně, i když drobné problémy se přeci jen objevily. Největším uváděným negativem je nedostatek času, což má za následek nedostatek, nejednoznačnost, neúplnost a neaktuálnost informací. Někteří zaměstnanci vyjádřili svůj názor, že firma by jim měla podávat informace častěji a ve větším množství. Dalším častým návrhem pro vylepšení interní komunikace byly školení a komunikační výcviky.

- **Komunikační nástroje**

Zaměstnanci firmy RENOMIA, a. s. pro komunikaci používají obvyklé komunikační nástroje, kterými jsou e-mail, telefon, porady a osobní rozhovor. Z odpovědí na otázky v této části dotazníku je zřejmé, že zaměstnanci jsou s těmito nástroji vesměs spokojeni, avšak někteří by přidali více porad a firemních akcí, firemní rozhlas a televizi či stručná informativní videa.

7 Návrhy a doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že interní komunikace ve společnosti RENOMIA, a. s. funguje dobře, avšak její úroveň lze ještě zvýšit a to odstraněním identifikovaných nedostatků, které vnitropodnikovou komunikaci poškozují. Průzkum odhalil několik oblastí, které nefungují úplně tak, jak mají a proto se autorka práce pokusila navrhnout opatření, která by tyto bariéry v komunikaci měla odstranit. Jedná se zejména o informovanost zaměstnanců, komunikační výcviky, zpětnovazební systém a frekvenci a efektivitu porad. Navrhnutá opatření budou v textu viditelně zvýrazněna.

Lepší informovanost zaměstnanců

Informovanost zaměstnanců a jejich spokojenost je pro úspěch firmy klíčová. Manažer si může myslet, že podává svým podřízeným všechny potřebné informace, avšak každý zaměstnanec je jiný a má zájem o jiné informace a jejich hloubku. Toto přesně vidíme na výsledcích provedeného dotazníkového šetření. Zaměstnanci společnosti RENOMIA, a. s. sice hodnotí celkovou interní komunikaci jako funkční a efektivní, mají informace o cílech firmy, ale někteří přesto mají pocit, že postrádají ještě nějaké další informace.

Pro vyřešení tohoto problému je navrženo pravidelně vydávat **firemní časopis**. Časopis by vycházel v elektronické podobě každé tři měsíce a byl by dán prostor zaměstnancům, aby se mohli sami vyjádřit, jaké informace v něm chtějí nacházet a jaké otázky mají být touto formou zodpovězeny. Časopis by vytvářela externí firma na základě podkladů zaslaných od asistentky ředitele pobočky. Ke shromažďování jejich návrhů by mohla být zřízena schránka, která by byla umístěna tak, aby k ní měli přístup všichni. Navíc pořízení schránky není nijak nákladné, větší schránka stojí okolo 1000,- Kč, a může mít pro společnost značný přínos. Tímto řešením by manažeři zamezili nespokojenosti z důvodu nedostatečné informovanosti o určitém tématu a zaměstnanci by se nebáli zeptat na otázky, na které se z nějakého důvodu nechtějí ptát osobně. Vybírání schránky a třídění dotazů jednotlivým manažerům by měla na starosti zvolená sekretářka. Urgentnější dotazy by mohly být zodpovězeny na intranetu, kde by k tomuto účelu byla vytvořena speciální složka.

Další opatření, které by mohlo zlepšit celkovou informovanost zaměstnanců a přehled je pravidelné **rozesílání newsletterů** elektronicky například prostřednictvím e-mailu nebo intranetu. Newslettery by se zaměstnancům rozesílaly například vždy na konci každého pracovního týdne a obsahovaly by stručné a přehledné shrnutí nejdůležitějších rozhodnutí, změn a informací o tom, co se ve firmě událo za uplynulý týden. Tvorba a shromažďování informací pro newslettery a jejich rozeslání by byla v kompetenci asistentky ředitele pobočky.

V souvislosti s informovaností ve firmě je určitě také dobré, aby byl pravidelně a účelně využíván **intranet**. Přes intranet lze zaměstnancům sdílet mnoho informací a ušetří to i čas manažerům, kteří nemusí rozesílat informace každému zvlášť prostřednictvím e-mailu. Autorka práce doporučuje intranet zpřístupnit všem zaměstnancům, pečlivě ho spravovat a snažit se ho přizpůsobit zaměstnancům do té podoby, která jim bude příjemná a práce s ním pro ně nebude obtěžující.

Jedním z komunikačních nástrojů, který je ve společnosti RENOMIA, a. s. zanedbáván je **nástěnka**. Autorkou práce bylo doporučeno nástěnky využívat více a umístit je na takové místo, aby k nim měli přístup všichni. Prostřednictvím dobře umístěných nástěnek lze předávat množství informací, které mají zaměstnanci stále na očích a to jim umožní se v dané problematice lépe orientovat a informaci si zapamatovat. Nástěnka je zároveň velmi účinný nástroj motivace zaměstnanců a v tomto případě jsou na ní náklady nulové, jelikož nástěnky se ve firmě RENOMIA, a. s. již nachází, ale nejsou tolik využívány.

Zaměstnanci si v dotazníkovém šetření sami navrhli, že by měli zájem o zavedení **firemního rozhlasu a firemní televize** pro jejich lepší informovanost. Pokud by se tyto nástroje umístily na vhodné místo a byly pravidelně využívány, tak by také mohly výrazně zlepšit průběh komunikace. Ve firemní televizi by mohly být informace o novinkách a připravovaných akcích a firemní rozhlas by mohl být využit pro předávání naléhavých zpráv nebo třeba ke svolávání zaměstnanců na mimořádné porady, což by ušetřilo čas oproti svolávání například e-mailem. Toto řešení však nelze doporučit, protože by pro firmu bylo velmi nákladné jak finančně, tak z hlediska organizačního zatížení.

Komunikační výcviky a firemní akce

V dnešní době jsou nejrůznější **komunikační výcviky a školení** velmi rozšířeným a uznávaným trendem a proto je doporučeno je pravidelně zavést i do této firmy. Lidé by své schopnosti a dovednosti měli neustále rozvíjet a právě dobré komunikační schopnosti jsou často klíčem k úspěchu. Autorka práce navrhuje, aby všichni zaměstnanci měli možnost se těchto školení účastnit pravidelně jednou za rok pro prohloubení jejich komunikačních znalostí a zvláště pak ti, kteří jsou ve styku se zákazníky. Zaměření by bylo výhradně na školení komunikace a pro manažery přidala školení vedení lidí, jelikož pravidelná odborná školení jiných oblastí jsou ve firmě zavedena. Bylo doporučeno využít školení, která na svých webových stránkách nabízí společnost EduCity. Pro zaměstnance je v nabídce 1denní komunikační seminář zaměřený na zdokonalování komunikace a důvěryhodnost při jednání a jeho cena je 2493,- Kč na jednoho účastníka. Bohužel při účasti každého zaměstnance této společnosti, by to bylo pro firmu velmi nákladné. Šlo by to ale vyřešit formou online webinářů zaměřených na školení komunikace a ceny se pohybují okolo 200,- Kč na osobu a některé kurzy jsou zcela zdarma. Dalším řešením by mohlo být proškolení pouze manažerů, jelikož vedou lidi a tudíž je jejich proškolení velice důležité a ti by pak získané informace a dovednosti předali svým podřízeným. Pro manažery a vedoucí pracovníky byl doporučen kurz, který nabízí tatáž společnost EduCity. Jedná se o 2denní kurz zaměřený zvyšování úrovně komunikace s podřízenými, nadřízenými, kolegy i s obchodními partnery a rozvoj celkové interní komunikace a jeho cena je 7900,- Kč na jednoho účastníka.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem o více firemních akcí a proto by autorka práce navrhovala například dvakrát ročně uspořádat **teambuildingovou akci**, které se budou moct zúčastnit všichni zaměstnanci. Tyto akce by však musely být na několik menších pro skupinky zaměstnanců, protože pro zajištění efektivity teambuildingové akce je třeba, aby se jí zúčastnilo pouze například 15 zaměstnanců. Z rozhovoru s vedoucí pobočky v Plzni vyplynulo, že firma pro své zaměstnance obdobné akce pořádá, ale není zřejmé, jak moc je uzpůsobuje představám zaměstnanců. Proto by před každou takovou akcí byla zavedena anketa, kde by se každý mohl vyjádřit, o co by měl zájem. Optimální doba trvání by byl víkend pro zaměstnance mimo pracovní prostředí, kde by pro ně byl připraven odpovídající

program dle jejich hlasování a zaměstnanci by si tak mohli otestovat důvěru ke svým kolegům, týmovou spolupráci a utužovat vzájemné vztahy, i přesto, že v této firmě jsou zaměstnanecké vztahy na velmi dobré úrovni.

Dále bylo v této souvislosti navrženo pravidelné pořádání nejrůznějších **firemních společenských akcí** k příležitostem výročí firmy, vánoční večírky nebo neformální mítinky mezi odděleními, kde by si zaměstnanci mohli otevřeně a neformálně promluvit se svými vedoucími i kolegy.

Zpětnovazební systém

Pravidelná zpětná vazba by v odpovídající kvalitě neměla chybět v žádné firmě. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zpětnovazební systém ve společnosti RENOMIA, a. s. by potřeboval větší pozornost, protože jen málo respondentů dostává zpětnou vazbu vždy.

Pro vyřešení tohoto nedostatku bylo autorkou práce doporučeno zavést **pravidelné hodnotící rozhovory** pro podání zpětné vazby zaměstnancům. Optimální by bylo, aby tyto rozhovory probíhaly například na konci každého měsíce. Podstatou těchto rozhovorů je, aby zaměstnanci motivovali poskytnutím pozitivního hodnocení a zároveň si odnesl informace o tom, co na svém pracovním výkonu ještě může zlepšit. Podávání zpětné vazby zaměstnancům by šlo také vyřešit formou **individuální konzultace** mezi manažerem a zaměstnancem. Tyto konzultace by byly naplánovány pravidelně dopředu anebo by se uskutečňovaly vždy po dokončení nějakého zadaného úkolu. Součástí individuálních konzultací by bylo i projednávání návrhů a nápadů plynoucích od zaměstnanců či pomoc při řešení nějakého ze zadaných úkolů, čímž by se odlišily od hodnotících rozhovorů a podpořily by systém informovanosti zaměstnanců. Obdobně by mohly fungovat různé **mítinky pro spolupracující týmy**, které by se uskutečňovaly vždy na konci nějakého období (měsíc, čtvrtletí) a jednotlivým týmům by byla předána zpětná vazba na jejich dosažené pracovní výsledky.

Je ale třeba myslet i na zpětnou vazbu pro manažery. Bylo doporučeno zavést **dotazník pro zpětnou vazbu**, prostřednictvím kterého by zaměstnanci měli možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného. Dotazník by byl anonymní a průzkum by se prováděl každý půl rok. Takto připravené dotazníkové šetření by bylo vytvořeno prostřednictvím internetové stránky www.akiosurvey.com a zaměstnancům by byl

dotazník rozeslán do e-mailu nebo zpřístupněn na intranetu. Tento server zaměřený na tvorbu dotazníků pro firmy nabízí kompletní balíček služeb Standard, který by v tomto případě byl dostačující a stojí 5 500,- Kč na rok. Další variantou hodnocení nadřízených pracovníků a předání zpětné vazby je **zřízení schránky**, kam by zaměstnanci mohli anonymně vkládat připomínky, návrhy či pochvaly. Zřízení těchto schránek bylo navrženo již pro zlepšení informovanosti zaměstnanců a to konkrétně pro potřeby firemního časopisu.

Frekvence a efektivita porad

Pravidelné porady jsou ve společnosti RENOMIA, a. s. naplánovány rok dopředu a jejich frekvence se tým od týmu liší. Autorka práce by proto navrhovala, aby se **frekvence** pravidelných porad v jednotlivých pobočkách **sjednotila**, jelikož z dotazníkového šetření je zřejmé, že pro zaměstnance, kteří mají porady méně často, jsou tyto porady neefektivní. Je to nejspíš způsobeno tím, že pokud mají poradou jednou za měsíc, tak se nashromáždí množství informací a rozhodnutí, která oni nejsou schopni vstřebat. Bylo doporučeno zavést týdenní interval porad s maximální dobou trvání 1 hodinu nebo dle potřeby a náplně porady. Součástí by samozřejmě byla i krátká přestávka.

Efektivní porada je také podmíněna dodržováním **pár základních pravidel**. Pro dosažení úspěšné porady je třeba tyto pravidla svědomitě dodržovat. Pravidla pro správné vedení porady jsou umístěna v teoretické části této práce v kapitole 3, která se zabývá nástroji interní komunikace.

Pro zajištění dlouhodobé efektivy porad bylo autorkou práce doporučeno provádět **pravidelný průzkum spokojenosti**. Pokud bude firma zavádět dotazník zaměřený na zpětnou vazbu pro manažery, tak by mohla obdobný dotazník užívat pro hodnocení efektivy porad. Dotazník by byl anonymní a pro jeho tvorbu by byla opět využita webová stránka pro vytváření dotazníků www.akiosurvey.com, v rámci které bylo navrženo roční předplatné již pro vyřešení problému zpětnovazebního systému. Tento průzkum by byl prováděn jednou za kalendářní rok. Vedoucí porady by tímto získal cennou zpětnou vazbu a věděl by, na co se zaměřit a co zlepšit, aby pro zaměstnance byly tyto porady přínosné.

Závěr

Tématem této bakalářské práce byla interní komunikace ve zvolené organizaci. Práce byla rozčleněna do dvou částí a to do části teoretické a části praktické. Teoretická část byla na počátku zaměřena na popis komunikace a pojmů v jejím obecném pojetí a následovalo i stručné rozdělení této komunikace. Další kapitola se zabývala interní komunikací a to včetně předpokladů pro její efektivní fungování. Součástí této kapitoly byla i ukázka nefungující interní komunikace. Závěrečnou kapitolou teoretické části byla kapitola obsahující nástroje interní komunikace.

Práce pokračovala částí praktickou, ve které byla nejdříve představena společnost vybraná pro vypracování této práce, její stručná historie a analýza současného stavu interní komunikace dle informací získaných z rozhovoru s manažerkou firmy. Tímto způsobem byly analyzovány zejména nástroje interní komunikace, které firma využívá. Následovalo samotné dotazníkové šetření. V úvodní části práce byly vytyčeny cíle, kterých autorka vypracováním této práce chtěla dosáhnout. Jedním z těchto cílů bylo na základě dotazníkového šetření analyzovat úroveň vnitropodnikové komunikace a vzájemných zaměstnaneckých vztahů ve vybrané organizaci. Tento cíl byl splněn.

Šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci organizace mezi sebou mají velmi dobré vztahy a důvěru, což se odráží i na celkové atmosféře na pracovišti a není tudíž prostor pro vznik konfliktů, které by bránily průběhu komunikace. Dále z výzkumu vyplynulo, že interní komunikace ve zvolené organizaci funguje efektivně, avšak drobné nedostatky byly odhaleny. Dalším cílem, který si autorka vytyčila, bylo stanovení návrhových opatření. Tento cíl byl také splněn. Na základě informací získaných z výzkumu bylo navrženo několik návrhů opatření a prostředků k odstranění nedostatků a zefektivnění interní komunikace ve společnosti. Byla navržena tato řešení: zlepšení informovanosti zaměstnancům prostřednictvím efektivnějšího využívání komunikačních nástrojů, změna frekvence porad, změna zpětnovazebního systému a zajištění komunikačních výcviků pro zaměstnance organizace.

Závěrem autorka práce konstatuje, že ji zpracování této bakalářské práce bavilo a přineslo spoustu nových a užitečných poznatků.

Seznam použité literatury

Seznam knižních zdrojů:

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

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

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

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

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press, 2001. Rozvoj osobnosti. ISBN 80-7226-460-5.

Seznam internetových zdrojů

RENOMIA: *RENOMIA* [online]. 2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.renomia.cz/>

Seznam podnikových zdrojů

Organizační struktura společnosti RENOMIA, a. s. (Interní zdroj společnosti, 2019)

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model komunikačního procesu	15
Obrázek 2: Interní komunikace = obousměrný proces.....	22
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti RENOMIA, a. s. – pobočka Plzeň	39
Obrázek 4: Vztahy mezi kolegy na pracovišti	45
Obrázek 5: Důvěra ke kolegům.....	46
Obrázek 6: Možnost pomoci od kolegů	46
Obrázek 7: Atmosféra na pracovišti.....	47
Obrázek 8: Spokojenost zaměstnanců na pracovišti	48
Obrázek 9: Možnost sdělit svůj názor, vyjádřit se	49
Obrázek 10: Vysvětlování informací nadřízeným pracovníkem.....	50
Obrázek 11: Důvěra k nadřízenému.....	50
Obrázek 12: Zpětná vazba.....	51
Obrázek 13: Motivace zaměstnanců ze strany nadřízeného.....	52
Obrázek 14: Spokojenost s komunikací s nadřízeným pracovníkem.....	52
Obrázek 15: Možnost hodnocení nadřízeného formou dotazníku	53
Obrázek 16: Informovanost o dění a činnosti firmy	54
Obrázek 17: Včasné podávání informací k práci	55
Obrázek 18: Způsob získávání prvotních informací	55
Obrázek 19: Četnost neoficiálních zdrojů informací	56
Obrázek 20: Efektivní interní komunikace	57
Obrázek 21: Problémy interní komunikace.....	57
Obrázek 22: Změny v souvislosti s interní komunikací.....	58
Obrázek 23: Frekvence pořádání porad	59
Obrázek 24: Efektivita porad	60
Obrázek 25: Nejčastěji používané komunikační nástroje	60
Obrázek 26: Možnost jiných komunikačních nástrojů.....	61
Obrázek 27: Komunikační trénink	62

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník předložený zaměstnancům firmy

Příloha A: Dotazník předložený zaměstnancům firmy

Analýza interní komunikace v organizaci

Vážení respondenti,

jsem studentka 3. ročníku Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Ráda bych Vás požádala, abyste věnovali pár minut Vašeho času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci věnující se tématu Interní komunikace v organizaci a je zcela anonymní. Upozorňuji, že dotazník je rozdělen do několika částí.

Děkuji za Vaši ochotu.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Do které věkové kategorie spadáte?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) více než 45 let

1. část – Vztahy na pracovišti

3. Jaké vztahy jsou na Vašem pracovišti mezi kolegy?

- a) formální
- b) spíše formální
- c) spíše neformální
- d) neformální

4. Můžete svým kolegům důvěřovat?

- a) ano
- b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

5. Můžete se v případě potřeby obrátit s pomocí na své kolegy?

a) ano

b) ne

c) jak kdy a jak na koho

6. Jaká panuje atmosféra na Vašem pracovišti?

a) pozitivní a přátelská

b) neutrální

c) negativní

7. Cítíte se na svém pracovišti dobře?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

8. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „spíše ne“ nebo „ne“ – uveďte proč.

2. část – Vztahy s nadřízeným

9. Můžete svému nadřízenému sdělit svůj vlastní názor, návrh, připomínku bez jakýchkoli obav? Máte možnost se vyjádřit?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

10. Záleží nadřízenému na Vašem pochopení? Vysvětluje Vám informace srozumitelně?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

11. Máte ke svému nadřízenému důvěru?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svůj výkon od nadřízeného?

- a) vždy
- b) často
- c) občas
- d) nikdy

13. Jakým způsobem jste motivován/a ze strany nadřízeného? (možno více odpovědí)

- a) finanční odměna
- b) kariérní růst
- c) formální pochvala
- d) neformální pochvala
- e) nijak
- f) jinak

14. Jste spokojen/a s průběhem komunikace se svým nadřízeným?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „spíše ne“ nebo „ne“ – uveďte proč.

16. Uvítal/a byste možnost hodnotit svého nadřízeného např. formou dotazníku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne

d) ne

3. část – Interní komunikace

17. Myslíte si, že jste dobře seznámen/a s činností firmy (strategie, vize...) a informován/a o dění a změnách ve firmě?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18. Jsou Vám předávány informace, které potřebujete k práci, včas?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19. Jakým způsobem získáváte prvotní informace důležité k Vaší práci?

- a) od kolegů
- b) od vedení (nadřízeného)
- c) jinak

20. Stává se, že důležité informace se dozvídáte spíše z neoficiálních zdrojů než od vedení?

- a) ano, často
- b) ano, ale výjimečně
- c) ne, nikdy

21. Myslíte si, že interní komunikace ve firmě je nastavena dobře a funguje efektivně?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne

d) ne

22. Jaké problémy se podle Vás v souvislosti s komunikací objevují ve Vaší firmě? (možno více odpovědí)

- a) neochota vedoucího pracovníka
- b) jazyková bariéra
- c) nedostatek, nejednoznačnost a neúplnost informací
- d) nezájem zaměstnanců
- e) nedostatek času
- f) zdlouhavá komunikace (neaktuálnost informací)
- g) nedorozumění a negativní vztahy mezi zaměstnanci
- h) žádné
- ch) jiné

23. Co byste změnil/a v souvislosti s interní komunikací ve Vaší firmě? (možno více odpovědí)

- a) častější informace a více informací
- b) častější porady
- c) školení a komunikační výcviky
- d) jiné

4. část – Komunikační nástroje

24. Jak často se u Vás ve firmě pořádají porady?

- a) denně
- b) jednou týdně
- c) jednou měsíčně
- d) jednou za čtvrtletí
- e) jinak

25. Myslíte si, že jsou tyto porady efektivní?

- a) ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) ne

26. Jaké komunikační nástroje používáte nejčastěji? (možno více odpovědí)

- a) e-mail
- b) telefon
- c) porady
- d) Skype
- e) nástěnky
- f) osobní rozhovor
- g) intranet
- h) jiné

27. Uvítal/a byste jiné komunikační nástroje?

- a) ano
- b) ne

28. Pokud ano, tak jaké? (možno více odpovědí)

- a) firemní časopis
- b) firemní rozhlas
- c) schránka
- d) více porad a firemních akcí
- e) intranet
- f) jiné

29. Chtěl/a byste se zúčastnit komunikačního tréninku pro zlepšení Vašich komunikačních schopností?

- a) ano
- b) ne

Abstrakt

PARKOSOVÁ, Vendula. *Interní komunikace v organizaci*. Plzeň, 2019. 74 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: komunikace, verbální komunikace, interní komunikace, komunikační nástroje, zpětná vazba

Předložená práce je zaměřena na posouzení interní komunikace ve vybrané společnosti a na základě zjištěných chyb na definování návrhů pro její zlepšení. Práce je rozdělena na dvě části – část teoretickou a část praktickou. Teoretická část na začátek charakterizuje některé z pojmů komunikace a dále se zabývá bližším popisem interní komunikace včetně předpokladů pro její fungování. Následující kapitola je věnována nástrojům interní komunikace. V úvodu druhé části práce je popsána vybraná organizace a následuje dotazníkové šetření, díky kterému autorka získala povědomí o vnitropodnikové komunikaci ve zvolené společnosti. Na závěr této práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by měly přispět k zefektivnění této komunikace.

Abstract

PARKOSOVÁ, Vendula. *Internal communication in the organization*. Plzeň, 2019. 74 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: communication, verbal communication, internal communication, communication tools, feedback

The submitted Thesis is focused on considering of the internal communication in chosen company and finding out the errors in task definition for communication improvements. The Thesis is divided into 2 parts, theoretical and practical. The theoretical part starts with characteristics of the communication terms and continues with detailed description of the internal communication including assumption for its functioning. The following chapter is dedicated to internal communication tools. The company description and following questionnaire research is described in the introduction of second part of the Thesis. Thanks to this, the author gained awareness about the intercompany communication in chosen company. The last part of the Thesis is dedicated to proposals and recommendation that can lead to improvements in communication efficiency.