

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace v organizaci

Internal communication in organization

Nathalie Faulová

Plzeň 2022

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 příložené bibliografii.

Plzeň dne 25.dubna 2022

v. r. Nathalie Faulová

Poděkování

Chtěla bych velmi poděkovat panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph. D., za jeho odborné vedení, ochotu, cenné rady a čas, který mi věnoval při psaní této bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti ZF Engineering Plzeň, především panu Mgr. Dušanu Pouzarovi, paní Ing. Barboře Štolbové a panu Jiřímu Jurčíkovi za ochotu, pomoc a podklady, které mi poskytli k vypracování této práce. Mé díky patří celé organizaci ZF Engineering Plzeň, do jejíhož chodu jsem mohla nahlédnout, a všem respondentům za vyplnění dotazníku.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 7 |
| 1 Komunikace v organizaci..... | 8 |
| 1.1 Pojem komunikace a její význam | 8 |
| 1.2 Komunikační proces | 9 |
| 1.3 Funkce interní komunikace..... | 11 |
| 1.4 Komunikační formy | 12 |
| 1.5 Komunikace interpersonální, skupinová a masová..... | 15 |
| 2 Komunikace v souvislosti s managementem a fungováním organizace | 17 |
| 2.1 Organizační kultura..... | 17 |
| 2.2 Směry komunikace | 17 |
| 2.3 Cíle interní komunikace..... | 19 |
| 2.4 Efektivní interní komunikace..... | 20 |
| 2.5 Problémy v interní komunikaci..... | 21 |
| 2.6 Možnosti zefektivnění interní komunikace..... | 23 |
| 2.7 Trendy ve využívání různých forem interní komunikace v organizaci | 25 |
| 2.7.1 Strategie komunikace | 26 |
| 2.7.2 Komunikační plán | 26 |
| 2.7.3 Vliv epidemiologické situace na interní komunikaci | 26 |
| 3 Představení vybrané společnosti | 28 |
| 3.1 Historie..... | 28 |
| 3.2 Koncern ZF Group..... | 29 |
| 3.3 ZF Engineering Plzeň | 30 |
| 3.4 Analýza vnějšího prostředí | 32 |
| 3.5 Analýza vnitřního prostředí | 34 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.6 | Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti ZF Engineering Plzeň | 39 |
| 4 | Analýza komunikace..... | 40 |
| 4.1 | Cíle komunikace..... | 40 |
| 4.2 | Tým vedení komunikace | 40 |
| 4.3 | Komunikace v rámci společnosti ZF Engineering Plzeň | 41 |
| 4.4 | Koncepce komunikace | 42 |
| 4.5 | Nástroje komunikace..... | 42 |
| 4.6 | Projekt interní komunikace pro zlepšení stavu | 46 |
| 4.7 | Vliv epidemiologické situace na interní komunikaci..... | 47 |
| 4.8 | Zhodnocení komunikace ve firmě..... | 47 |
| 5 | Dotazníkové šetření..... | 49 |
| 5.1 | Výsledky dotazníkového šetření | 50 |
| 5.2 | Zhodnocení dotazníkového šetření..... | 62 |
| 5.3 | Návrhy zlepšení..... | 63 |
| | Závěr | 70 |
| | Seznam použitých zdrojů | 71 |
| | Seznam tabulek | 73 |
| | Seznam obrázků..... | 74 |
| | Seznam použitých zkratk | 75 |
| | Seznam příloh..... | 76 |
| | Přílohy | |
| | Abstrakt | |
| | Abstract | |

Úvod

Většina problémů, které musí lidé v pracovním i v osobním životě řešit, proudí z nedostatečné komunikace. I přesto je komunikace často opomíjeným tématem. Komunikace je základním stavebním kamenem všech mezilidských vztahů, čehož by si v organizacích měli být vědomi především vedoucí pracovníci a měli by udržovat v této oblasti určitý pořádek. Je pochopitelné, že úspěšnost celé společnosti se odráží od úrovně interní komunikace.

Komunikace je neustále aktuálním tématem ve všech oblastech. Její nepostradatelnost vyšla v poslední době najevo především s nástupem pandemie Covid19, kdy bylo klíčové sdílení rychle se měnících informací. Nemožností osobního kontaktu se změnila preferovaná prostředky komunikace a urychlila se její digitalizace.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit nejprve teoretický přehled aspektů spadajících do oblasti interní komunikace. Vysvětlit význam, metody, zásady a základní principy jejího fungování. Následně provést analýzu interní komunikace v konkrétní organizaci, charakterizovat podnik, jeho podnikatelské prostředí a porovnat informace získané analýzou dokumentů zpracovaných vedením s reálným pohledem zaměstnanců organizace na interní komunikaci pomocí dotazníkového šetření. Závěrem situaci zhodnotit a následně navrhnout možná opatření pro zlepšení interní komunikace.

V následujících kapitolách je vysvětleno, jak komunikace mezi lidmi probíhá a jaká jsou její specifika. Práce je zaměřena především na interní komunikaci v pracovním prostředí. Popisuje, jak by měla být nastavená její struktura a jaké skutečnosti komunikace zahrnuje a je třeba je brát pro udržování efektivnosti v úvahu.

V druhé části práce je představena společnost ZF Engineering Plzeň, kde byla provedena analýza nastavení interní komunikace a mohly tak být porovnány teoretické poznatky s využitím v praxi. V závěru jsou uvedené návrhy pro zlepšení interní komunikace ve zmiňované organizaci.

1 Komunikace v organizaci

Tato práce se zabývá primárně interní komunikací v organizaci, na začátku je ale nutné definovat základní pojmy týkající se komunikace jako takové. V první kapitole práce seznamuje čtenáře s pojmem komunikace a jejím významem. Dále také přibližuje, jaké funkce komunikace má, co je to komunikační proces a představuje formy komunikace.

1.1 Pojem komunikace a její význam

Samotný pojem komunikace znamená *spojení*. Toto slovo vychází z latinského *communicare* neboli něco sdílet, spojovat, dorozumívat se či s někým se radit (Vymětal, 2008, s. 22).

Mikuláščík (2010) komunikací rozumí přesun informací nebo věcí mezi dvěma body. Komunikace je potřeba ve všech oborech i vztazích, zkrátka v každé situaci, kdy chceme něco přemístit od jednoho člověka ke druhému, ať už se jedná o informace, materiál, myšlenky, pocity či názory. Díky svým schopnostem komunikovat může člověk prezentovat sám sebe a projevovat se.

I když se někomu nemusí tak zdát, komunikace je podstatnou součástí úspěchu celé organizace, je podmínkou konkurenceschopnosti celého podniku. Nekvalitní komunikace může zapříčinit nedorozumění, například při plnění úkolů, a tím pádem přinést potíže (Dědina & Odcházal, 2007).

Aby mohl management komunikaci uvnitř organizace ovlivňovat, vymezovat a odvracet konflikty, které komunikace nevyhnutelně způsobuje, je nutné ji řídit. Využití komunikace se prolíná celým podnikem od komunikačních strategií v krizovém řízení, přes formování komunikačních sítí pro zaměstnance, nastavení organizační kultury, zjišťování a přenos informací, ztotožnění se s úkoly, až po předcházení a řešení konfliktů a nedorozumění (Holá, 2017).

Podle Armstronga & Taylora (2015) je v každé organizaci důležité, aby probíhala komunikace oběma směry, tedy od nadřízených k zaměstnancům, ale i zpět od zaměstnanců k jejich nadřízeným. Pokud mají zaměstnanci možnost vyslovit svůj názor či nesouhlas, mají větší pocit, že jsou součástí firmy a pracují efektivněji.

Mikuláščík (2010, s. 452-454) dokonce uvádí, že „Kvalita řízení závisí na kvalitě informací a na efektivním způsobu jejich přenosu. Neefektivní komunikace vede doslova k desorganizaci.“

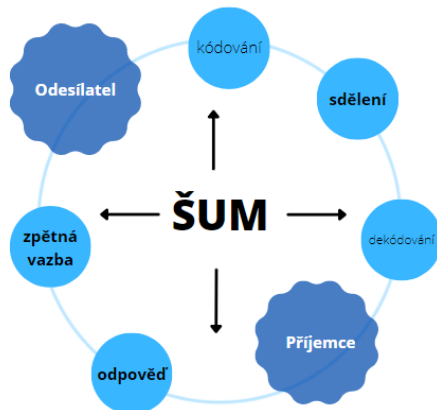
Data, informace, znalosti

Komunikace v organizaci nepředstavuje pouhý přenos informací, nejprve zpracovává data a využívá znalosti. Proto je dobré znát mezi těmito pojmy rozdíl. Základem jsou data, ta čistě popisují prvky v organizaci (např. počet prodaných kusů, počet zaměstnanců). Z dat jsou vytvářeny informace, a to přidělením významu, důležitosti a vyhovovací hodnoty. K tomu, aby lidé dovedli přeměnit data na informace jsou potřeba znalosti, jež vznikají v lidské mysli ze zkušeností, vědomostí, hodnot, principů atd. (Holá, 2011).

1.2 Komunikační proces

Základním účelem komunikace je sdělování informací mezi lidmi. Kromě informací během komunikace projevujeme ale také emocionální stav, vztahy, své postoje, sebepojetí atd. (Jermář a kol. 2017). Každý jedinec jedná podle určitého schématu/pravidel, které jsou obecně znázorněny na obrázku č. 1.

Obr. 1: Komunikační proces



Zdroj: Tureckiová (2011, s. 11), zpracováno autorkou

Obrázek popisuje komunikační proces, který začíná u odesílatele (komunikátora) vznikem myšlenky. Pokračuje jejím kódováním do podoby, která je pochopitelná pro příjemce (komunikanta) a sdělením (komuniké) pomocí komunikačního kanálu, např. řeč nebo zpráva. Příjemce musí zprávu dekodovat a přijmout sdělení.

Prostřednictvím odpovědi dává příjemce odesílateli zpětnou vazbu, čímž ověřuje, že sdělení správně pochopil (Jermář a kol. 2017).

Zakódování sdělení

Po vzniku sdělení, tedy rozhodnutí odesílatele o nutnosti předání sdělení, následuje zakódování. Odesílatel musí sdělení upravit do formy, která bude pro příjemce smysluplná a předat jej skrze vhodné komunikační médium. Přitom musí brát v potaz řadu okolností jako je aktuální situace, prostředí, čas nebo to, kdo je příjemcem. Nejdůležitějšími atributy sdělení jsou správnost, stručnost a zřetelnost (Vymětal, 2008).

Volba komunikačního média/kanálu

Odesílatel musí pro své sdělení vybrat vhodný způsob předání informací. Nejčastějším komunikačním kanálem je hlas, doteky či pohledy používané při rozhovoru z očí do očí (Mikuláščík, 2010). V dnešní době ale značně zesílilo využívání technologií (telefon, e-mail, sociální sítě a další platformy, které budou nastíněny v jiné části této práce).

Dekódování sdělení

Ve chvíli, kdy se k příjemci dostane sdělení, musí ho zpracovat a pochopit. To se děje na základě dřívějších zkušeností a způsobu jeho myšlení. Pro hladký průběh komunikace by mělo být uplatňováno několik předpokladů:

- aktivní naslouchání,
- projevení zájmu,
- akceptace odesílatele,
- projevení empatie,
- verifikace sdělení (Vymětal, 2008).

Zpětná vazba (feedback)

Zpětná vazba je zásadním nástrojem pro zlepšování interní komunikace. Je vhodným podkladem pro manažery při zvyšování efektivity interní komunikace. Díky zpětné vazbě manažeři nejlépe odhalí nedostatky své práce a přístupu a mohou pracovat na zlepšování (Vymětal, 2008).

Komunikační šum

Celým komunikačním procesem se může prolínat tzv. komunikační šum. Pod tímto pojmem je možné si představit cokoli, co zabraňuje přenosu sdělení od odesílatele k příjemci (velký okolní hluk, vada ve sluchátkách apod.). Může mít za následek špatné pochopení sdělení a vznik nedorozumění. V krajních případech může šum buď zcela znemožnit příjem, nebo v opačném případě je přenos naprosto bez šumu (Jermář a kol., 2017).

Jermář a kol. (2017) ve své publikaci dále uvádí čtyři základní typy šumu:

Fyzický šum – vlivy okolního prostředí (rušná ulice, hluk v místnosti, nečitelné písmo, sluneční brýle, rouška atd.)

Fyziologický šum – fyziologické omezení na straně odesílatele či příjemce (vady sluchu, zraku, výslovnosti, paměti atd.)

Psychologický šum – působení mentální interference (odesílatel nebo příjemce dává najevo extrémní emoce, neochotu naslouchat, má předsudky, klamné úsudky či dokonce psychické problémy atd.)

Sémantický šum – rozdílné chápání významů slov odesílatele a příjemce (používání odborných termínů, dialektu, slangu, dvojsmyslů či jiných odlišností jazyka)

Jelikož se šum prolíná veškerou komunikací, je třeba s ním bojovat. Nelze ho dočista odstranit, ale je možné ho zmírnit například přesnějším vyjadřováním, snahou naslouchat, výběrem klidného místa nebo používáním zpětné vazby. Také může pomoci zakomponování neverbální komunikace (DeVito, 2008).

1.3 Funkce interní komunikace

Armstrong & Taylor (2015) tvrdí, že komunikace se zaměstnanci je zásadní hlavně kvůli těmto třem aspektům. Zaměstnanci by s nimi měli být seznámeni, aby organizace snáze dosahovala svých cílů:

Řízení změn – zaměstnanci jsou seznámeni se změnami, které se v organizaci odehrávají (personální změny, změny technologií, podmínek práce apod.), a je jim vysvětlen důvod, proč změny nastávají a jak je budou ovlivňovat.

Angažovanost zaměstnanců – je nutné, aby zaměstnanci byli seznámeni s cíly organizace a věděli, jak se mohou zapojit a jaké jim z toho mohou plynout benefity.

Důvěra – zaměstnanci jsou velice důležitou součástí organizace, proto je nutné udržování jejich důvěry a informování o událostech, které se v organizaci odehrávají.

Ke správnému chodu organizace nestačí využívat pouze informativní a instruktivní funkce komunikace od vedení k zaměstnancům, je třeba, aby komunikace probíhala obousměrně. Zaměstnanci musí mít možnost reagovat a dávat vedení zpětnou vazbu. Samozřejmě je vhodné, aby jejich názory byly brány v potaz a aby management s těmito informacemi pracoval.

Podle Mikuláščíka (2010) má komunikace v organizaci několik hlavních funkcí. Pro **co nejefektivnější provádění pracovních úkolů** je nutná průběžná oboustranná komunikace nadřízených s pracovníky. Dále má komunikace funkci **sociálně podporující**, díky které je na pracovišti udržována příjemná atmosféra (společné akce, večírky, teambuilding apod.). Neméně důležitou funkcí je **funkce integrační**, kdy je zaměstnancům dáváno najevo, že patří do určitého kolektivu a jsou nezbytnou součástí podniku. Interní komunikace má vedle platu také velkou **motivační funkci**.

1.4 Komunikační formy

Komunikace mezi lidmi probíhá vždy určitou formou. Mikuláščík (2010) jako nejzákladnější formy uvádí verbální a neverbální komunikaci. Lidé používají obě tyto formy, tedy slovní i mimoslovní v různých poměrech, někdo vyniká spíše ve verbální komunikaci, jiný se vyjadřuje ve větší míře neverbálním způsobem. Spojením toho, jak člověk využívá verbální a neverbální prostředky vytváří určitý dojem na své okolí.

Verbální komunikace

Verbální komunikaci chápeme jako způsob vyjádření svých myšlenek prostřednictvím slov nebo písma. Verbální komunikace je hlavní formou dorozumívání se mezi sebou a předávání si informací. Obsah komunikace se liší podle toho, jaké má daný člověk znalosti, komunikační dovednosti, nebo například s kým zrovna hovoří (Dědina & Odcházal, 2007). Dle Jermáře a kol. (2017) je nejčastěji používanou formou komunikace pomocí slov. Předností ústní komunikace je možnost okamžité zpětné vazby a reakce, avšak je časově náročná a mohou zde působit komunikační šumy.

Aktivní naslouchání – patří do verbální komunikace a je důležitou vlastností každého manažera. Aktivně naslouchat svým podřízeným znamená projevení zájmu o zpětnou vazbu, vyslechnutí, projevení porozumění, následné zpracování přijatých informací a uskutečnění potřebných kroků k realizaci navržených změn (Tureckiová, 2007).

Neverbální komunikace

Jako doplněk verbální komunikace je často využívána komunikace neverbální, můžeme ji ale použít i samostatně. Je možné ji vysvětlit jako projevování našich myšlenek bez použití slov či písma (Dědina & Odcházal, 2007).

Způsobů vyjádření pomocí neverbální komunikace je velké množství. Neverbálně sdělujeme to, jak se cítíme, jaké prožíváme emoce, jaký máme vztah k člověku, se kterým hovoříme. Patří sem například postoj těla, pohyby těla, gestikulace, mimika, doteky (haptika), výraz v obličeji, použitá síla a tón hlasu (paralingvistika) či udržování vzdálenosti od druhé osoby (proxemika) (Jermář a kol., 2017).

V organizaci se můžeme setkat i s dalšími formami komunikace. Holá (2006) dělí komunikační formy do dvou skupin, na osobní komunikaci a komunikaci digitální. Do těchto skupin spadá množství komunikačních prostředků. Volba formy komunikace a komunikačního prostředku závisí na důležitosti informace, na obsahu, který je požadováno předat a také na aktuální situaci. Nejvhodnější je tyto dva způsoby komunikace v optimálním poměru kombinovat.

Osobní komunikace

Osobní setkání, tedy ústní forma komunikace je oblíbenou a často používanou formou komunikace, i když v současné době již neplatí, že nejpoužívanější. Vlivem epidemiologické situace, kdy není vždy možný osobní kontakt, bylo mnoho organizací donuceno nahradit osobní kontakt různými způsoby komunikace na dálku (e-mail, firemní platformy, videokonference, sociální sítě atd.).

V případě styku tváří v tvář je při otevřeném dialogu možná bezprostřední interakce, díky které je možné ihned vyřešit eventuální nedorozumění v případě špatného pochopení zprávy, kterou chce mluvčí předat. Při osobním kontaktu je možné verbální komunikaci podpořit neverbálními prvky, které přispívají k snazšímu pochopení sdělení.

Dialog vedený tváří v tvář je výhodný při řešení akutních či složitých problémů, které například navíc vyžadují názornou ukázkou situace či diskusi. Takový osobní rozhovor by měl mít předem naplánovanou strukturu, aby byl co nejefektivnější. To samozřejmě způsobuje časovou náročnost a další nevýhodou může být i to, že dochází ke zkreslení, či pomnutí důležitých informací. Z tohoto důvodu je vhodné zaznamenávat nejdůležitější informace i písemně (Holá, 2006).

Mezi nejběžněji používané prostředky osobní komunikace patří týmové porady, firemní mítinky, prezentace, školení, konání akcí (dny otevřených dveří, společenské a sportovní akce), manažerské pochůzky, ale hlavně běžný rozhovor, diskuse, telefonický rozhovor, jednání nebo konzultace (Holá, 2006).

Zajímavostí je, že kvalitu projevu velkou měrou ovlivňuje **lingvistický styl**. Jedná se o způsob vyjadřování (hlasitost, tempo, tón hlasu, pauzy, příměst). Má vliv na to, jak je naše sdělení vnímáno druhou stranou. Lingvistický styl dokáže zastínit obsah toho, co daný člověk říká a mít vliv na to, komu je nasloucháno a jak je daný pracovník hodnocen (Tannenová, 2017).

Digitální komunikace

Jak již autorka zmínila výše, využití médií pro komunikaci je s postupujícím technologickým vývojem stále hojnější. V poslední době se velká míra interní komunikace přesunula do online prostředí, což urychlil především zásah epidemie koronaviru. Zaměstnanci, jejichž pracovní náplň je možné vykonávat z domova přešli na tzv. home office¹ a velkou část interní komunikace v organizacích bylo nutné digitalizovat.

Během posledního desetiletí internet a digitalizace změnila všechny oblasti komunikace. Sociální média podporují interní komunikaci a zrychlují interní procesy a spolupráci. Digitalizace zlepšuje crowdsourcing², konektivitu a průběžnou komunikaci na pracovišti. Tato metoda komunikace je také nákladově úspornější (Kovaité a kol., 2020).

¹ Home office = práce z domova

² Crowdsourcing = využití schopností a potenciálu více osob (Papadopoulou & Giaout, 2014).

V současné době existuje mnoho digitálních kanálů:

- veřejné kanály pro rychlé zprávy (Messenger, Whatsapp atd.) a interní kanály (Slack, Teams, Chatter atd.).
 - sociální sítě - veřejné (Facebook, LinkedIn, Twitter) a na míru vytvořené firemní sociální sítě
 - elektronická media (E-mail, Outlook atd.)
 - platformy pro streamování (MSTeams, Skype, Zoom, Googlemeet atd.)
 - intranet, online profily atd.
- (Kovaité a kol., 2020)

Komunikace formální/neformální

Formální komunikace je používána pro šíření informací o chodu a aktivitách organizace či o plánech práce, které plynou od vedení organizace a vychází z organizační struktury. Používají se pro to formální komunikační kanály jako například manuály, pracovní postupy, firemní časopisy, intranet, mailing, mítinky, konference a mnohé další (Vymětal, 2008).

Oproti tomu **neformální** komunikace probíhá, dle Vymětala (2008), na základě osobních vztahů mezi zaměstnanci. Existuje v každé organizaci a představuje pro zaměstnance určité uvolnění a zábavu, díky čemuž vzniká na pracovišti příjemná atmosféra. V případě nefungující formální komunikace je neformální komunikace důležitá pro šíření informací, může ale přejít v nepravdivé drby. Pravdivost informací proudících neformální cestou je 75 %.

Pokud v organizaci není dostatečná formální interní komunikace, vzniká tzv. komunikační šum, tedy přenos neformálních informací mezi zaměstnanci (Vymětal, 2008; Kovářiková, 2016).

1.5 Komunikace interpersonální, skupinová a masová

Komunikaci dělíme také podle počtu osob, které se jí účastní. Interpersonální probíhá mezi dvěma účastníky, může se jednat o rozhovor mezi manažerem a podřízeným, mezi dvěma pracovníky apod. Pod pojmem skupinová komunikace si můžeme představit rozhovor či diskusi například při řešení problémů, kdy jsou všichni účastníci přítomni na jednom místě a každý má prostor aktivně se zapojit. Tím se liší skupinová komunikace od masové, kdy hovoří jedna osoba k velkému počtu lidí.

V organizacích se tato forma ale téměř nevyskytuje, ve většině případů jde o komunikaci „hromadnou“. Může se jednat o velká shromáždění, kdy mluví například jednatel ke všem zaměstnancům ku příležitosti seznámení zaměstnanců s podnikovou strategií či jde o motivační proslov apod. (Tureckiová, 2007).

2 Komunikace v souvislosti s managementem a fungováním organizace

V druhé kapitole této práce jsou nastíněna témata, která by měla mít, pro dosažení efektivního fungování celé společnosti, jasnou strukturu. Základem efektivní komunikace, od které se odvíjí efektivní chod celé společnosti, je zabývání se souborem těchto skutečností. V této kapitole je vysvětleno, co znamená organizační kultura a jakými směry proudí interní komunikace ve společnosti. Dále je zmíněna důležitost vytyčení cílů interní komunikace, základní prvky efektivní komunikace, problémy v interní komunikaci, doplněny možnostmi zefektivnění interní komunikace. Závěrem jsou uvedeny některé nové trendy ve využívání interní komunikace, k jejichž nastavení přispěla například i epidemiologická situace.

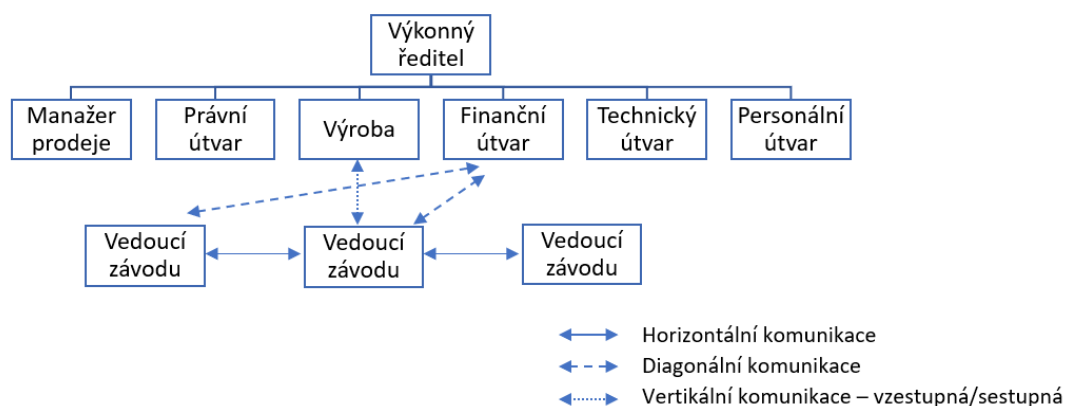
2.1 Organizační kultura

Organizační kultura stojí na dvou pilířích – hodnoty a normy společnosti, na základě, kterých se organizace, tedy lidé v organizaci, chovají a z kterých tvoří rituály (Müller a kol., 2013). Organizační kultura představuje přesvědčení, nastavené normy chování, hodnoty a postoje, které jsou sdílené všemi zaměstnanci. Organizační kulturu tvoří organizační mluva, zvyky, rituály, ale i fyzicky rozpoznatelné znaky (způsob oblékání zaměstnanců, logo, architektura atd.). Z toho vyplývá, že organizační kultura má mnoho úrovní. Od úrovně organizační kultury se logicky odráží i úroveň interní komunikace. Pro představu se jedná o míru formálnosti, používané výrazy, slang atd. Komunikace je zkrátka nástrojem organizační kultury (Lukášová, 2010).

2.2 Směry komunikace

Dle Tureckiové (2004) je nutné rozlišit, jakým směrem probíhá v organizaci informační tok. Podle toho, jakým směrem informace proudí, lze rozčlenit komunikaci na vertikální, horizontální a diagonální. Vertikální komunikaci můžeme dále rozdělit podle směru na vzestupnou a sestupnou. Tyto tři typy interní komunikace se vzájemně doplňují. Na obrázku číslo 2 jsou znázorněny směry komunikace ve společnosti.

Obr. 2: Směry komunikace v organizacích



Zdroj: Donnelly a kol. (1997, s. 513), zpracováno autorkou

Komunikace vertikální

Vertikální komunikace se týká výměny informací mezi osobami na vyšší a nižší úrovni. Dle Vymětala (2008) jsou dvě možnosti vertikální komunikace: sestupná a vzestupná. V případě sestupné komunikace jde o sdělování informací, instrukcí, pracovních postupů, příkazů, manuálů, prohlášení atd. od nadřízených k podřízeným. Pokud proudí informace opačným směrem, tedy od podřízených k nadřízeným, jde o komunikaci vzestupnou. Nejčastěji jsou předávány návrhy, připomínky a jiné zprávy např. na poradách, schůzích, konferencích či elektronicky.

Komunikace horizontální

Horizontální komunikace probíhá mezi pracovníky na stejné úrovni, tedy mezi kolegy, pracovními týmy, nebo organizačními jednotkami. Prostřednictvím komunikace na horizontální úrovni si pracovníci vyměňují informace potřebné k práci, získané zkušenosti a ostatní informace. Patří sem zejména neformální komunikace, která zlepšuje vztahy mezi lidmi ve společnosti (Koubek, 2006).

Komunikace diagonální

Diagonální komunikace probíhá napříč mezi všemi organizačními úrovněmi v organizaci. V praxi se využívá nejméně, ale v určitých případech může být efektivnější a může urychlit komunikační proces (Vybíral, 2008).

2.3 Cíle interní komunikace

Aby organizace předcházela problémům s neefektivní komunikací, je dobré stanovit cíle interní komunikace. Management by měl dbát na kvalitu informací, které zaměstnancům předává a zajímat se především o to, co zaměstnanci chtějí a potřebují vědět (Holá, 2011).

K tomu jsou nutné základní komunikační dovednosti manažera jako:

- aktivní naslouchání
- technika kladení otázek
- neverbální komunikace
- empatie
- odstraňování bariér (Khelerová, 2010).

Pro zajištění účinné interní komunikace je podle Holé (2017, s. 14) nutné, aby zaměstnanci při každé své činnosti v organizaci věděli „co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat“. Toto je hlavním cílem i významem interní komunikace. Konkrétněji mohou být cíle organizace stanoveny následovně:

- zajištění informací, které potřebují zaměstnanci vědět a propojení organizace v souvislosti s koordinací a návazností procesů
- zajištění vzájemného pochopení pro spolupráci na společných cílech
- dosažení požadovaných postojů, chování, angažovanosti a stability zaměstnanců
- pravidelné získávání zpětné vazby a realizování nápravy zjištěných nedostatků – nepřetržité zdokonalování interní komunikace (Holá, 2017).

Dále by se dle Holé (2017) měly cíle interní komunikace, stejně jako každý cíl obecně, řídit pravidly SMART, tedy každý cíl by měl být:

S – (specific) konkrétně specifikovaný

M – (measurable) měřitelný

A – (achievable) vždy dosažitelný

R – (realistic) uskutečnitelný

T – (time-framed) časově ohraničený

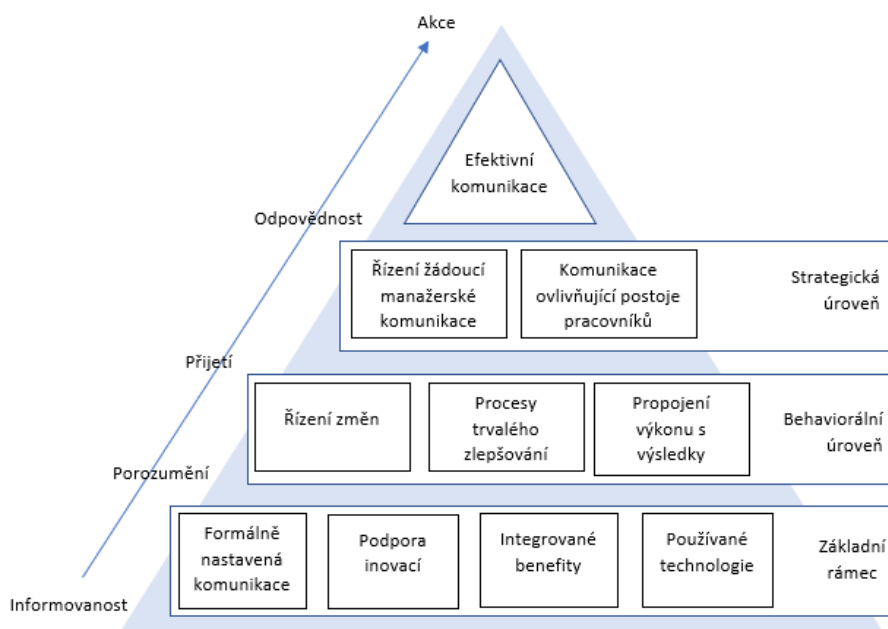
2.4 Efektivní interní komunikace

Vymětal (2008) uvádí základní požadavky, při jejichž splnění je možné dosáhnout efektivní komunikace:

- zřetelnost
- stručnost
- správnost
- úplnost
- zdvořilost

Holá (2011) na základě výzkumu zaměřeného na efektivní interní komunikaci a její dopady ve firmách popisuje základní prvky efektivní komunikace. Z tohoto výzkumu plyne, že organizace, které mají efektivní nastavení interní komunikace dosahují lepších finančních výsledků i lepší organizační stability. Dle této studie jsou popsány metody vedoucí k dosažení efektivní interní komunikace. Pyramida znázorňuje hierarchii efektivní komunikace, tedy propojení základních a nadstavbových částí komunikace, díky kterým mohou být stanoveny fungující postupy a standardy.

Obr. 3: Hierarchie efektivní komunikace



Zdroj: Holá (2011, s. 54), zpracováno autorkou

Obrázek číslo 3 ukazuje prvky komunikace, které v organizacích nesmí být opomíjeny. Každý z nich je důležitý a pokud by byl jeden vynechán, mělo by to dopad na výsledek jiného. Nejzásadnější je řízení a komunikování změn mezi manažery a pracovníky, připomínání důležitosti každého pracovníka, seznamování zaměstnanců s obchodní strategií a v neposlední řadě pravidelné komunikování, informování a motivování zaměstnanců.

Obecně se za základní prvky efektivní komunikace dá považovat následujících 10 faktorů:

- morální a etické hodnoty, na kterých je postavena kultura organizace
- stanovená komunikační strategie vycházející ze strategie organizace
- sjednocený tým managementu odpovědný za komunikaci v organizaci
- jasně stanovená organizační struktura, rozdělení práce a definované hlavní procesy
- zaměstnanci obeznamení sociální politikou organizace a vzájemný respekt mezi managementem a zaměstnanci
- definované komunikační standardy, celková informovanost zaměstnanců, aktivní naslouchání, hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba, deklarování cílů organizace atd.
- stanovený interní marketing, budování interních vztahů
- komunikační schopnosti vedení
- otevřenost a využívání zpětné vazby
- využívání technologií pro potřeby komunikace (Holá, 2011)

2.5 Problémy v interní komunikaci

Vedle efektivní komunikace je také třeba popsat problémy a bariéry, které mohou v souvislosti s interní komunikací v organizacích nastat. Mohou působit jako hrozby, kterých by si manažeři interní komunikace měli být vědomí a měli by se jim snažit vyhýbat.

Hloušková (1998, s.18) se shoduje s další odbornou literaturou, že „nedostatečná či neadekvátní interní komunikace je odpovědná za více než 60 % všech problémů organizace“.

Problémy se v organizacích obvykle projevují nedostatkem informací a nejednoznačnými a neúplnými informacemi šířenými mezi zaměstnanci. Chyba je většinou na straně managementu, který nedává dostatečný důraz interní komunikaci a staví se do autoritativního postoje. Nepřijímá zpětnou vazbu, nepřijímá návrhy pro diskuzi, informace proudí pouze shora dolů v instruktivní formě a minimální míře, požaduje po zaměstnancích tichý souhlas. Mezi zaměstnanci se tak šíří spekulace, nevědí, jak mají dělat svou práci, zkrátka, jak píše Holá (2017, s.15), „mlčení poškozuje firmu“.

Tento přístup většinou vede ke ztrátě loajality, demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci zaměstnanců a má za následky neefektivní spolupráci, nezáměr, špatné řízení a špatné stanovení strategií. Může končit odchodem zaměstnanců a ztrátou konkurenceschopnosti celé organizace (Holá, 2017).

Překážky v interní komunikaci

Překážky, které se v interní komunikaci objevují nejčastěji, jsou dle Dědiny & Odcházela (2007) následující:

- **Předsudky a zaujatost** vznikají na straně manažera, pokud automaticky předpokládá stejné vlastnosti a znalosti všech zaměstnanců. Tento neindividuální přístup může u některých zaměstnanců vést k nedorozumění a nepochopení sdělení.
- **Mezilidské vztahy** pochopitelně vznikají na každém pracovišti. Problémem se stávají ve chvíli, kdy jsou vztahy mezi zaměstnanci negativní a panuje na pracovišti nedůvěra. Bariéry také vznikají zatajováním informací mezi zaměstnanci s vidinou využití k vlastnímu prospěchu a v rámci boje o moc.
- **Vedení organizace** by mělo fungovat jako vzor pro zaměstnance. Problém vzniká v momentě, kdy si vedení není vědomé důležitosti interní komunikace a s podřízenými komunikuje nedostatečně, nebo vůbec.
- **Odlišná pohlaví** mohou způsobovat problémy, jelikož muži a ženy mají obecně jiné priority, rozdílný přístup ke komunikaci a důležitosti informací, spolupráce, způsobu vyjadřování, pochval atd.

- **Vzdálenost mezi komunikujícími** může být velkým problémem, jelikož působí komunikační šumy a je složitější využívání zpětné vazby. Současná epidemiologická situace sice donutila většinu organizací rapidním tempem vylepšit komunikaci na dálku, ale pro nemálo z nich byl tento problém zásadní.
- **Organizační struktura** může způsobovat bariéry hlavně v organizacích, kde je příliš rozvětvená. Zaměstnanci nemohou komunikovat s dotyčnou osobou přímo, ale jejich sdělení musí projít přes několik hierarchických stupňů a může docházet ke zkreslení sdělení.

Dorozumívání může být samozřejmě narušeno dalšími skutečnostmi:

Externími šumy (hluk, vady sluchu, výslovnosti atd.) jak již bylo zmíněno výše.

Osobnostními bariérami – rozdílné znalosti o obsahu komunikace, psychický stav, špatné komunikační dovednosti, stereotypy.

Organizačními bariérami – autoritativní vedení, přebytek informací, časový nápor, rozdílné pozice (Jermář, 2017).

2.6 Možnosti zefektivnění interní komunikace

Pro efektivní fungování a růst organizace je potřeba mít loajální zaměstnance. Toho je možné dosáhnout jen tehdy, pokud budou zaměstnanci ztotožněni s vizí, kulturou a hodnotami organizace. Dle Sinka (2013) je při jakékoli interakci se zaměstnanci (ale i zákazníky a všemi zainteresovanými stranami) dobré používat tzv. zlatý kruh, kdy je nutné začínat s vysvětlením PROČ a až následně řešit JAK a CO (viz obrázek č. 4)

Obr. 4: Zlatý kruh



Zdroj: Sinek (2013, s. 161)

Právě tehdy, kdy zaměstnanci ví proč organizace podniká jednotlivé kroky a proč dělají dané úkony, pak zaměstnanec jejich práci baví, těší se, co dělají, vidí ve své činnosti smysl, věří v perspektivu organizace a jsou hrdí (Sinek, 2013).

Pro efektivní fungování interní komunikace je dobré nastavit pravidla a zásady komunikace, komunikační strategii, z níž vyplývající komunikační plán. Stanovit komunikační kanály, udržovat důvěru a otevřenost v komunikaci a dohlížet na dodržování těchto stanov (Holá, 2006).

Zavedení komunikační strategie je vhodné zpracovat jako samostatný projekt se všemi náležitostmi, které projekt obnáší – sestavení logického rámce, který obsahuje cíl, způsob měření úspěšnosti, podmínky, jednotlivé aktivity, rozpočet atd. Základními předpoklady jsou:

- odhodlání managementu
- stanovení pravidel, zásad a podmínek
- stanovení kanálů komunikace
- stanovení způsobu zpětné vazby
- rozvoj zaměstnanců – interní školení
- rozvoj managementu – externí školení komunikačních dovedností
- nepřetržité získávání zpětné vazby (Holá, 2006)

Na začátku zefektivňování interní komunikace je nutné zmapovat aktuální situaci, nalézt nedostatky a přijít s návrhy jejich zlepšení. Nejreálnější obraz interní komunikace lze získat zpětnou vazbou přímo od zaměstnanců, např. pomocí dotazníkového šetření, anketou nebo jiným průzkumem mezi zaměstnanci.

Efektivitu interní komunikace lze postavit na základních podmínkách:

- sjednocený tým vedení
- plná odpovědnost managementu a její komunikační vlastnosti
- organizace práce, organizační struktura a dělba práce
- personální politika – pracovní vztahy
- fungující vnitřní marketing
- kultura firmy stojící na morálních a etických hodnotách
- transparentnost, zpětná vazba, oboustranná komunikace
- definovaná komunikační strategie a komunikační plán (Holá, 2006)

Interní komunikační standardy

Organizace, které aktivně řeší kvalitu interní komunikace, by se měly řídit stanovenými standardy a pomocí nich stanovit rámec formální komunikace v organizaci. Podle těchto standardů by měl management nejprve vypracovat popis a nastavit pravidla a postupy, kterými se bude organizace řídit. To usnadní celý komunikační proces. Komunikační standardy se mohou v různých organizacích lišit, nicméně mají společný základ ve všech organizacích: zajistit přísun informací k práci, podmínky pro rozvoj a profesní růst. Základem jsou standardy pro:

- integraci nového pracovníka do organizace
- řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců
- interní marketing a školení
- řízení změn apod.

Dalším krokem by mělo být zavedení komunikační strategie a komunikačního plánu (Holá, 2011).

V organizacích jsou také často využívané mezinárodně uznávané normy ISO. Normy pro zajištění funkčnosti komunikace spadají do řady norem ISO 9001 pro systémy řízení kvality (Vymětal, 2008). Dle Globálního certifikačního orgánu (2021) lze pro hodnocení interní komunikace používat normu ČSN EN ISO 9001:2015.

2.7 Trendy ve využívání různých forem interní komunikace v organizaci

Na budování dobré image organizace mají důležitý podíl zaměstnanci firmy, protože jejich komunikace s okolím organizace má velký vliv na to, jak je organizace vnímána. I to je jeden z důvodů, aby byli zaměstnanci pomocí interní komunikace informováni o cílech organizace a určitým způsobem ovlivňováni k šíření pozitivních informací o organizaci. Stanovení pravidel v komunikaci je důležité hlavně kvůli předcházení problémů, nedorozuměním a informačnímu šumu uvnitř organizace (Holá, 2006).

Dle výzkumů zaměřených na přínos interní komunikace zvyšuje interní komunikace velkým dílem produktivitu, kvalitu produktů i služeb, a naopak snižuje absenci a náklady. V současné době je interní komunikace již považována za samostatnou disciplínu, i když v některých, především menších, podnicích stále dosti opomíjenou.

Ve velkých organizacích jsou zaváděny samostatná oddělení interní komunikace, manažeři interní komunikace a specialisté na interní komunikaci. Proto je dobré, především ve velkých podnicích, věnovat pozornost budování komunikační strategie a sestavování komunikačních plánů (Holá, 2017).

2.7.1 Strategie komunikace

Východním bodem pro strategii interní komunikace je celková strategie organizace. Základem je stanovení cílů interní komunikace a také stanovení toho, jak a s kým chce organizace komunikovat. Při vytváření komunikační strategie musí management analyzovat problémy v komunikaci, stanovit potřeby komunikace a odpovídající komunikační kanály, které budou zavedeny. Management by měl dále stanovit konkrétní komunikační plán (Holá, 2006).

2.7.2 Komunikační plán

Pokud má organizace stanovenou komunikační strategii, vytvoří plán komunikace, který odpovídá na základní otázky proč, kdy, kdo a jak. Nejčastěji se jedná o roční projekt s jasným cílem, časovým plánem a rozepsanými aktivitami. Základem je analýza prostředí ve firmě a zjištění nedostatků či problémů v komunikaci, na nichž je konkrétní komunikační plán stavěn, a to ve formální i neformální komunikaci (Holá, 2006).

2.7.3 Vliv epidemiologické situace na interní komunikaci

Pandemie Covid19 zasáhla v nedávné době do tématu interní komunikace relativně velkou měrou, proto je vhodné alespoň z části zmínit jeho dopady i v této práci. Koronavirová krize velice urychlila přeměnu interní komunikace a nastavila také nové trendy ve využívání různých forem interní komunikace. Společnosti musely náhle čelit problémům s přesouváním interní komunikace do digitálního prostředí. Téměř veškerá komunikace se přemístila do online prostředí. Ti zaměstnanci, jejichž náplň práce to dovozovala, přešli na „Home Office“ a byli nuceni využívat platformy pro spolupráci jako např. Slack či Microsoft Teams, čímž si vytvořili vlastní interní komunikaci na horizontální úrovni.

Situace v organizacích byla diskutovaným tématem veřejnosti, a tak se interní informace postupně dostávali na veřejnost, což způsobilo sjednocování interní

a externí komunikace. V období krize je důležité, aby vedení komunikovalo se svými zaměstnanci otevřeně, hovořilo upřímně, a to i o nepříjemných záležitostech nebo o problémech. Hlavním předmětem interní komunikace bylo v této době zavádění a dodržování protiepidemiologických opatření (respirátory, testování, omezení atd.). Epidemiologická krize posunula digitální komunikaci na vyšší úroveň, což můžeme považovat za pozitivní vývojový krok v této oblasti (Vitaud, 2021).

Vitaud (2021) nabízí 3 základní doporučení, jak jednat se zaměstnanci v epidemiologické i jakékoli jiné krizové situaci:

- nepříjemné záležitosti by mělo sdělovat přímo vedení – předejde se tak spekulacím a zbytečné panice
- sdělení by mělo být jednoduché, upřímné a rozumné
- sdělení musí být smysluplné

Nejdůležitějším předpokladem pro fungující komunikaci v krizových situacích je znalost a povědomí zaměstnanců o dění, strategiích a cílech celé organizace. To je nejlepší způsob udržení motivace a loajality zaměstnanců (Vitaud, 2021).

3 Představení vybrané společnosti

V této části práce bude představena společnost ZF Engineering Plzeň, která je součástí nadnárodního koncernu ZF Group. Pro zasazení do kontextu je v této kapitole nejprve přiblížena historie celého koncernu ZF Group, po níž následuje zmínka o jejím aktuálním stavu. Dále je podrobněji popsána samotná společnost ZF Engineering Plzeň, včetně rozebrání vnějšího a vnitřního prostředí této společnosti.

3.1 Historie

Vizí zakladatelů továrny na ozubená kola byla snaha konstruovat ozubená kola a převodovky pro vzducholodě, automobily a motorové čluny, které budou co nejméně hlučné. Na začátku stojí sen hraběte Ferdinanda von Zeppelin, který pracuje na zkonstruování vzducholodi pro civilní letectví. První Zeppelin se vznesl v roce 1900 jen kousek od Friedrichshafenu. Ztrátu lodi LZ 4 po nouzovém přistání uhradily dobrovolné sbírky po celém Německu, známé jako „záznak z Echterdingenu“. Díky této sbírce zakládá hrabě Zeppelin v roce 1908 nadaci a společnost na výrobu vzducholodí Luftschiffbau Zeppelin GmbH. Nadále usilovně pracuje na zlepšování techniky a snížení hlučnosti, k čemuž chce využít metodu výroby ozubených kol jistého inženýra ze Švýcarska Maxe Maaga.

Dne 20. srpna 1915 zakládá Alfred Colsman (generální ředitel německé společnosti Luftschiffbau Zeppelin GmbH) společně s Maxem Maagem (ředitel švýcarské společnosti Zahnradfabrik Zürich) ve Friedrichshafenu společnost s ručením omezeným na výrobu ozubených kol, německy Zahnradfabrik, odtud ZF. Předmětem podnikání této společnosti byla „výroba ozubených kol a převodovek do letadel, motorových vozů a motorových člunů“.

Po první světové válce se začalo ZF zaměřovat na motorová vozidla. Společnost s ručením omezeným změnila právní formu na akciovou společnost. V této době ZF úspěšně přichází s tzv. Sodenovou převodovkou, vypořádává se se změnou trhů a začíná se jí ekonomicky dařit. V roce 1925 zaměstnává 580 zaměstnanců a o rok později zakládá dceřinou společnost v Berlíně. S vylepšováním nehlukných převodovek si firma zajišťuje vedoucí postavení v tomto odvětví výroby.

Vzducholoď vybavená převodovkami od ZF LZ 127 začíná pravidelně létat do Ameriky a ZF rozšiřuje svůj závod ve Friedrichshafenu.

S nástupem druhé světové války byla firma ZF nucena vyrábět pro zbrojní průmysl. Po druhé světové válce se vrací výroba a vývoj převodovek, začínají fungovat zahraniční továrny a další dceřiné společnosti v Evropě, Americe i Africe. Převodovky ZF začínají používat BMW a Peugeot a velkou úspěšnost mají i ve Formuli 1, pokračuje vývoj pohonů pro letecký průmysl. ZF také otevírá velké vzdělávací centrum a centrální výzkumné a vývojové centrum.

ZF přebírá společnosti Mannesmann Sachs AG a Lemforder Metallwaren AG.

Postupně přichází s hybridními moduly do osobních vozů, automatickou převodovkou, první sedmistupňovou a poté devítistupňovou ruční převodovkou na světě, zahajuje také výrobu plug-in hybridního systému.

Důležitým milníkem je akvizice amerického výrobce dílů pro automobilky TRW Automotive Holdings Corp v roce 2015 (Becker a kol., 2015)

3.2 Koncern ZF Group

Tento nadnárodní technologický koncern dodává systémy pro osobní automobily, průmyslové technologie a užitková vozidla. Svou činností pracuje na spoluvytváření další generace mobility ve čtyřech oblastech:

- řízení pohybu vozidel
- integrovaná bezpečnost
- autonomní řízení
- elektromobilita

ZF elektrifikuje celou řadu typů vozidel, nabízí komplexní produktová a softwarová řešení pro výrobce vozidel i pro vznikající poskytovatele dopravních služeb a mobility. ZF svou činností pomáhá snižovat emise, chránit klima a zvyšovat bezpečnost v mobilitě.

Pro ZF je vedle vlastního růstu významnou cestou k budoucímu rozvoji společnosti především akvizice. Díky předvídavosti tohoto koncernu je ZF nyní třetím největším dodavatelem dílů pro automobilky na světě. Nejdůležitější akvizicí bylo převzetí TRW: bezpečnostní technologie amerického dodavatele dílů pro automobilky, která

doplňuje nabídku výrobků ZF. Velice důležitá je také akvizice se společností WABCO.

Po fúzi ZF, TRW a WABCO pracuje v ZF přes 150 000 zaměstnanců ve 42 zemích po celém světě (Evropa, severní a jižní Amerika, Afrika, Asie a pacifický region). Díky tomu mohou uspokojit všechny trhy a zákazníky, ať jsou kdekoli. ZF má po světě 8 hlavních center vývoje (kam patří také ZF Engineering Plzeň), 13 zkušebních tratí, 22 technologických center a 270 závodů. Obrat společnosti ZF v roce 2020 činil 32,6 miliard EUR (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a; Becker a kol., 2015).

ZF Group si zakládá na jednotné firemní kultuře ve všech svých pobočkách, tím pádem je i mise pro veškeré pobočky společná.

Mise „Poskytovat ekologické a bezpečné, automatizované, pohodlné a cenově dostupné mobility pro každého, kdekoli“ (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

V ČR se společnost ZF zaměřuje na vývoj:

- software a hardware
- mechatronických prvků
- mechanických komponentů pro brzdové systémy osobních automobilů
- kompletním řešením pro telematiku, sledování zboží a diagnostiku vozidel

V České republice společnost ZF zaměstnává přibližně 3400 zaměstnanců a sídlí v sedmi městech: Klášterec nad Ohří, Žatec, Staňkov, Frýdlant, Jablonec nad Nisou, Stará Boleslav a Plzeň s odštěpnou pobočkou ve Zlíně. V těchto městech se nachází jejich vývojová centra, výrobní závody, ZF Aftermarket zabývající se repasováním a ZF Openmatics zaměřující se na telematiku a konektivitu (ZF.com, n.d.).

3.3 ZF Engineering Plzeň

Dne 6. března 2002 byla založena společnost ZF Engineering Plzeň, s.r.o. v České republice. Tím se vývojová střediska ZF ve světě rozrostla na osm. Tato česká pobočka mateřské společnosti ZF Friedrichshafen AG provádí komplexní služby ve vývoji, testování a prototypingu. Stoprocentním vlastníkem společnosti je ZF Holding Austria GmbH. Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti (ZF Engineering Plzeň, 2020).

V Plzni se nachází vývojové centrum, které má podíl na tvorbě celého spektra produktů ZF (pohonné ústrojí osobních automobilů, nákladních a užitkových vozidel, autobusů, lodí a letadel a také e-mobility). V Plzni sídlí také ZF Openmatics, specializující se na digitalizaci a konektivitu pro přepravní, logistické a výrobní společnosti.

ZF engineering Plzeň, zahrnující i svou odštěpnou pobočku ve Zlíně, zaměstnává více než 700 lidí (ZF.com, n.d.).

Strategie

Odvětví mobility značně změnilo trendy jako e-mobilita, autonomní řízení, digitalizace a udržitelnost. To pro ZF znamená příležitosti podílet se na rostoucích trzích a vývoji nových technologií. Na tomto základě je stanovena strategie ZF, která má v plánu vytvářet „novou generaci mobility“ (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

Cíle společnosti

Kvůli megatrendům, jako je digitalizace, se odvětví mobility mění ještě rychleji, než se očekávalo. To pro ZF, jako technologickou společnost, znamená tlak na rychlejší vývoj nových produktů a efektivnější spolupráci. Před pěti lety představila společnost ZF tzv. „ZF 2025“, na čemž je postavena nová strategie „Next generation Mobility“, která je jejím vývojem a je založena na pěti hlavních cílech:

- inovace a snižování nákladů
- vyvážené inovace na trhu
- finanční nezávislost
- atraktivní zaměstnavatel
- diversifikace za účelem zisku (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a)

KPI - střednědobé až dlouhodobé cíle

Aby ZF mohla plně rozvinout svou strategii, jsou definovány tyto střednědobé až dlouhodobé cíle:

- rozvoj růstu tržeb ZF poroste 1.5x rychleji, než růst trhu
- EBIT společnosti ZF (tedy zisk před zdaněním a odečtením úroků) by se měl pohybovat kolem průměru v odvětví, tedy 7-8 % tržeb
- ZF má v plánu být klimaticky neutrální do roku 2040

Dále má společnost ZF v plánu investovat 6,5 % tržeb do výzkumu a vývoje. Tento ekonomický cíl by měl společnost podpořit v udržení úspěšnosti (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

3.4 Analýza vnějšího prostředí

Prostředí, kterým je organizace obklopena, má na její chování (např. stanovování a dosahování cílů) velký vliv, kdežto organizace toto okolí může ovlivňovat jen stěží. proto je nutné ho zkoumat (Synek a kol., 2010).

Trh a zákazníci

ZF se aktuálně zabývá dvěma typy trhů a též dvěma typy zákazníků. Tento způsob se nazývá 2x2 matice. Na jedné straně jsou vyspělé trhy jako Evropa, severní Amerika a Japonsko. Tyto trhy společnost ZF považuje za vyrovnané a neočekává výraznou míru růstu. Na straně druhé jsou rychle rostoucí trhy, jako Čína a Indie. U těchto trhů je nutné dosáhnout limitů růstu.

V obou případech trhu jedná společnost ZF s dvěma různými skupinami zákazníků. První skupinu tvoří tradiční OEM - Original Equipment Manufacturer. Touto zkratkou jsou označováni výrobci zařízení, kteří používají na výrobu součástky díly od jiných výrobců, ale konečný produkt dále prodávají pod svou vlastní obchodní značkou. Konkrétní zákazníci ZF jsou například BMW, John Deere, FAW, Foton, nebo značky společnosti Volkswagen Group, pod kterou patří: Volkswagen, Audi, Škoda Auto, Bentley, Bugatti, Porsche, Lamborghini, MAN, Scania, SEAT, Cupra a Ducati (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a; Volkswagenag.com, 2022).

Druhou skupinou zákazníků jsou noví zákazníci z oblasti automobilového průmyslu a z oblasti mobility. Příkladem této skupiny zákazníků je Tesla, zoox, Baidu nebo Dyson.

Každá skupina zákazníků má jiná očekávání a také různé přístupy. Aby společnost ZF dokázala plnit požadavky svých zákazníků, musí reagovat na jejich konkrétní potřeby (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

Technologické domény a segment

Společnost ZF se díky svému širokému a jedinečnému portfoliu aktuálně nachází v dobré pozici na trhu. Jejím cílem je „utvářet budoucnost mobility napříč všemi segmenty mobility a průmyslu“. Jedná se o 4x3 matici. Tedy čtyři technologické domény (ovládání pohybu vozidla, integrovaná bezpečnost, automatizované řízení, elektrická mobilita) napříč třemi segmenty (osobní vozidla, užitková vozidla, průmyslové stroje) (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

Spolupráce

Společnost ZF nahlíží na spolupráci ze dvou pohledů, na jedné straně spolupracuje s firmami a na druhé s vědeckými institucemi.

Odborná spolupráce je postavena na principu realizace společných projektů, které jsou dodávány cílovým zákazníkům, jedná se o společnosti Continental či Bosh.

Výzkumná a vývojová spolupráce spočívá v realizaci výzkumných projektů, jež jsou realizovány v kooperaci s univerzitami. Společnost ZF Engineering Plzeň spolupracuje nejen se Západočeskou univerzitou, ale také například s Univerzitou Tomáše Bati a dalšími.

Na základě kooperace se Západočeskou univerzitou, která sídlí nedaleko od sídla společnosti, ZF Engineering Plzeň zaměstnává či poskytuje praxi studentům, především fakulty elektrotechnické. Nábor absolventů je pro společnost výhodný především z hlediska možnosti jejich zaučení podle vlastních pravidel a představ (Dušan Pouzar, osobní komunikace, 18.3.2022).

Konkurence

Za konkurenty společnost ZF Engineering Plzeň obecně považuje společnosti zabývající se oblastí podvozkové techniky. Konkurenci společnosti je možné rozdělit na dva segmenty – obchodní konkurence a konkurence v personální oblasti.

Obchodní konkurence je konkurence týkající se oblasti dodávky. ZF Engineering Plzeň je součástí výzkumu a vývoje, nemá v ČR přímou obchodní konkurenci. Ta je vázána spíše na celkové obchodní záměry koncernu ZF a hlavních konkurentů. V celosvětovém měřítku je konkurentem ZF například německá společnost Bosh či konglomerátní společnost Siemens, která patří mezi největší výrobce elektroniky na světě.

Konkurence v personální oblasti je poměrně širší a mezi hlavní konkurenty se řadí firmy, které v ČR mají výzkumná a vývojová centra, jako například Bosh, Porsche, Bombardier, Škoda Auto, Škoda Transportation či Valeo engineering. Kvůli existenci těchto společností vzniká vysoká konkurence na trhu práce mezi zaměstnanci. Skutečnost, že společnost není příliš viditelná způsobuje nevýhodu oproti ostatním společnostem, které soutěží o zaměstnance (Dušan Pouzar, osobní komunikace, 11.4.2022).

Za konkurenci je možné považovat i rozbíhající se pobočku ZF v Indii, která přebírá ZF Engineering Plzeň zakázky. Společnost tuto skutečnost ale považuje za pozitivní, jelikož pobočka v Indii přebírá jednodušší úkoly a ZF Engineering Plzeň dostává zajímavější zakázky (Jurčík, osobní komunikace, 15.3.2022).

3.5 Analýza vnitřního prostředí

V tabulce získané z nejaktuálnější výroční zprávy společnosti jsou uvedeny základní ukazatele, ze kterých je zřejmé, že si společnost ZF Engineering Plzeň vede dobře. V tabulce č. 1 jsou porovnány základní ukazatele v období dvou let, a to roku 2019 a 2020. Vzhledem k tomu, že v tomto období probíhala pandemie koronaviru, je možné konstatovat, že společnost tuto negativní dobu ustála bez větších problémů a udržela si status rychle rostoucí společnosti. I přes navýšení některých nákladů a snížení hospodářského výsledku můžeme pozorovat nárůst tržeb (ZF Engineering Plzeň, 2020).

Tab. 1: Základní ukazatele

| Základní ukazatele | 2020 (tis. Kč) | 2019 (tis. Kč) |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Tržby | 1.204.290 | 993.664 |
| Hospodářský výsledek před zdaněním | 60.986 | 94.054 |
| Stálá aktiva (netto) | 685.557 | 585.335 |
| Oběžná aktiva (netto) | 158.413 | 177.087 |
| Vlastní kapitál | 319.595 | 260.130 |
| Cizí zdroje | 639.946 | 581.549 |
| Osobní náklady | 624.247 | 535.737 |
| Průměrný počet zaměstnanců | 625 | 531 |

Zdroj: Výroční zpráva (2020), zpracováno autorkou

Fluktuace zaměstnanců

Ukazatelem růstu společnosti jsou také data obsahující fluktuaci zaměstnanců. V tabulce č. 2 je uveden počet zaměstnanců, kteří nastoupili a odešli v posledních třech letech. Jedná se o zaměstnance, jež ve společnosti pracovali na hlavní pracovní poměr. Je možné si všimnout nižšího počtu nových zaměstnanců v roce 2020, kdy byla situace ovlivněna pandemií Covid 19. Je možné konstatovat, že ve společnosti ZF Engineering Plzeň je nízká fluktuace zaměstnanců.

Tab. 2: Fluktuace zaměstnanců

| Rok | Nové nástupy | Výpovědi | Celkový nárůst |
|-------------|---------------------|-----------------|-----------------------|
| 2019 | 150 | 36 | 114 |
| 2020 | 81 | 30 | 51 |
| 2021 | 130 | 37 | 93 |

Zdroj: ZF Engineering Plzeň, s.r.o., (2022a), zpracováno autorkou

Hodnoty společnosti – ZF Way

Ve společnosti existuje komunita „ZF Way – winning together“ umístěná na intranetu Zoom, která představuje hodnoty společnosti, definující, jakou formou budou dosaženy cíle společnosti. Je založena na pěti principech:

- očekávání
- angažovanost
- odpovědnost
- rozmanitost
- vášeň

Společnost se snaží tyto hodnoty promítnout do každodenního pracovního života svých zaměstnanců, jelikož zainteresováním zaměstnanců může lépe dosahovat svých cílů. V této komunitě jsou sdíleny novinky a formáty dialogů o cestě ZF, také nadcházející události nebo materiály pro komunikaci. Mimo jiné tato komunita řeší také otázku udržitelnosti (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

Organizační kultura

Organizační kultura vychází ze strategie společnosti. Jelikož se jedná o nadnárodní koncern, také kultura uvnitř organizace musí být jednotná. Společnost ZF se řídí tím, že každý zaměstnanec je důležitou součástí k dosahování úspěchu celé společnosti.

Při práci na projektech je potřeba pracovat v týmech, sdílet znalosti, být transparentní a spolupracovat napříč regiony, obchodními jednotkami a především divizemi. Proto je potřeba, aby byli zaměstnanci sjednoceni. Organizační kultura a způsob spolupráce stojí na základních hodnotách společnosti, tzv. ZF Way (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

Ve společnosti panuje přátelská atmosféra, kterou podporuje i tykání napříč všemi úrovněmi organizace. Jsou zde zaměstnání především lidé se vzděláním na vysoké úrovni, což také určitým způsobem ovlivňuje kulturu společnosti. Tato skutečnost se projevuje např. používáním specifického slangu (vývojarů či techniků), nebo také formálním způsobem oblékání.

Organizační struktura

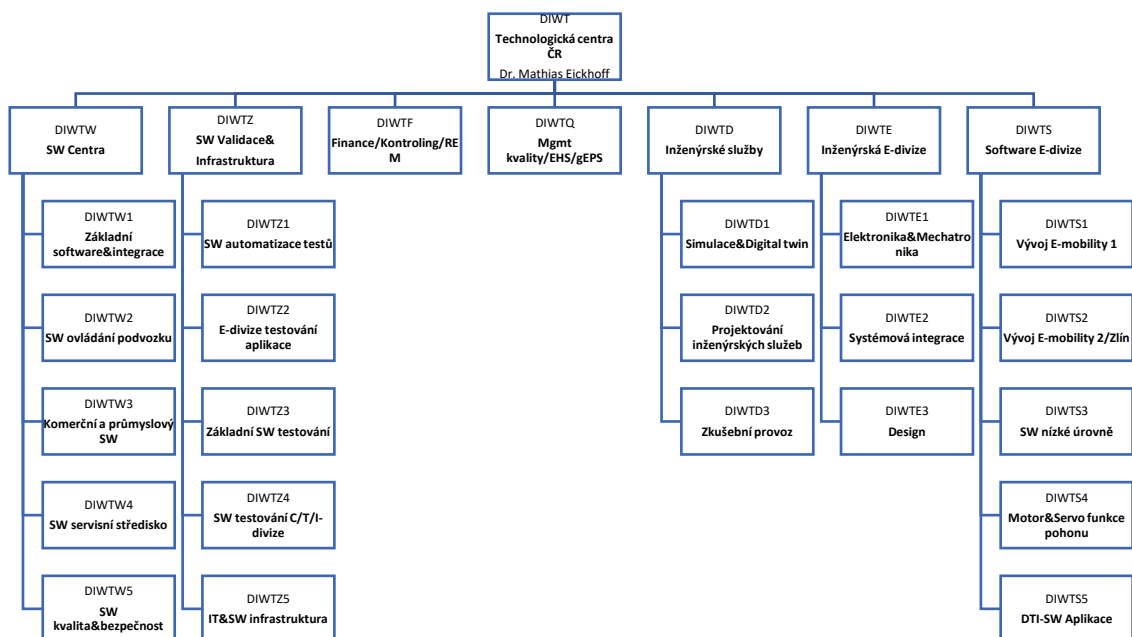
Společnost ZF má divizionální organizační strukturu. V čele společnosti stojí jednatel Dr. Mathias Eickhof, který zastupuje společnost a jedná za ni ve všech záležitostech.

K zastupování společnosti a jednání za společnost jsou oprávněni dva prokuristé Jörg Dittrich a Ing. Marek Traxmandl (Výroční zpráva, 2020).

Organizační struktura společnosti ZF Engineering Plzeň je zobrazena na obrázku č. 5. Pro přehlednost je na tomto schématu zobrazeno pouze základní organizační rozčlenění oddělení.

Pod jednatelem společnosti se nachází sedm základních oddělení. Každé z těchto sedmi oddělení mají na starosti top manažeři. Tato oddělení se dále štěpí na pododdělení, v jejichž čele stojí střední manažeři a dále na jednotlivé týmy, které vedou team leadři. V týmech pracují zaměstnanci na přesně definovaných pracovních pozicích, které mají globálně nastavené kód a popis náplně pracovní pozice (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

Obr. 5: Organizační struktura ZF Engineering Plzeň



Zdroj: ZF Engineering Plzeň, s.r.o. (2022a), zpracováno autorkou

Ve společnosti ZF je zaveden organigram, obsahující hierarchii všech oddělení a týmů ZF Plzeň, který je snadno přístupný všem zaměstnancům. V organigramu jsou také uvedena jména jednotlivých zaměstnanců, jejich fotografie a zkratka oddělení, do kterého patří. Kdokoli ze společnosti si tak může vyhledat svého kolegu a zjistit o něm tyto dvě informace (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

Vzdělávání zaměstnanců

Společnost ZF vzdělává své zaměstnance prostřednictvím tzv. „ZF akademií“. Jedná se o globální studijní portfolio a standardizovaný studijní obsah. Ke vzdělávání svých zaměstnanců používá rozmanité a inovativní způsoby výuky, formáty, platformy a nástroje.

ZF poskytuje zaměstnancům ve spolupráci s HR centrem sdílených služeb kompletní služby od poradenství přes vytváření a získávání zdrojů po poskytování vzdělávacích zkušeností. Společnost tedy nese plnou odpovědnost za vzdělávání svých zaměstnanců, jedná se o tzv. „end-to-end responsibility“.

Ve všech svých pobočkách používá globální vzdělávací procesy a standardy, jejichž vytváření zahrnuje:

- strategické plánování a analýzu budoucích kvalifikačních požadavků
- standardy rozvoje vzdělávacího obsahu
- konsolidace katalogu prodejců
- hodnocení a kontrola kvality

Pro správu veškerých vzdělávacích programů a zákonných školení využívá společnost software MyHRsuite (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a). MyHRSuite je globální nástroj pro řízení procesů v personálním oddělení, jedná se o upravený nástroj na základech systému SuccessFactor od společnosti SAP (Dušan Pouzar, osobní komunikace, 10.3.2022).

3.6 Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti ZF Engineering Plzeň

Pro shrnutí předchozích kapitol jsou v tabulce č. 3 uvedené silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti ZF Engineering Plzeň.

Tab. 3: Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti ZF Engineering Plzeň

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|--|
| <p>Jasně definovaný cíl společnosti a strategie</p> <p>Výhodná lokace pobočky blízko německých hlavních poboček a matčinné společnosti</p> <p>Stabilní společnost (jelikož je součástí ZF Group)</p> <p>Rychle rostoucí zisková společnost</p> <p>Organizační kultura, přátelské pracovní prostředí</p> <p>Atraktivní zaměstnavatel (vzdělávání lidí, možnost osobního růstu atd.)</p> <p>Inovativní společnost</p> <p>Úroveň interní komunikace</p> <p>Nízká fluktuace zaměstnanců</p> | <p>Skutečnost, že je společnost součástí skupiny ZF v některých případech může omezovat její flexibilitu</p> <p>Ne příliš známá společnost</p> <p>Rozsáhlá organizační struktura</p> |

| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
|---|--|
| <p>Podílet se na rostoucích trzích</p> <p>Možnost zintenzivnit spolupráci s univerzitami</p> <p>Nábor absolventů VŠ</p> <p>Vývoj nových technologií</p> <p>Získání zajímavých zakázek díky rozvíjející se pobočce v Indii</p> <p>Šance na ještě silnější růst</p> <p>Rozvoj lidí</p> <p>Rozšíření možností digitalizace</p> <p>Zvýšení viditelnosti</p> | <p>Vysoký tlak na vývoj nových produktů</p> <p>Nedodržení stanovených cílů</p> <p>Nerespektování potřeb zákazníků</p> <p>Nedokonalá spolupráce</p> <p>Vysoká místní a regionální konkurence na trhu práce mezi zaměstnanci</p> <p>Směnný kurz (EURxCZK) se může změnit a zvýšit úroveň nákladů</p> |

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

4 Analýza komunikace

V této kapitole jsou uvedeny nastavené cíle komunikace ve společnosti, dále je zmíněn tým vedení komunikace, je zde také popsána komunikace v rámci společnosti ZF Engineering Plzeň, její koncepce a používané spektrum nástrojů komunikace. V poslední části je zmíněn projekt interní komunikace, který byl ve společnosti v nedávné době realizován pro zlepšení stavu interní komunikace. Následně je krátce shrnuta i situace interní komunikace během pandemie Covid 19 a její následky.

4.1 Cíle komunikace

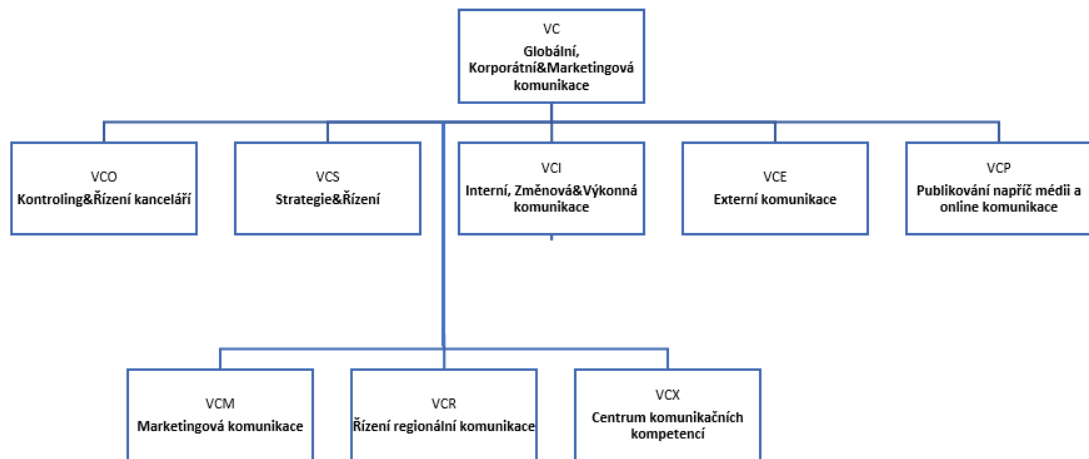
Mezi hlavní cíle komunikace ve společnosti ZF patří:

- přenos korporátních informací, komunikace globálních témat – strategie, finanční ukazatele (vysvětlení)
- informace o aktuálních lokálních projektech
- informace o lokálních pravidlech a nařízeních
- informace o převzetí určitých korporátních pravidel do podmínek plzeňské lokace (Dušan Pouzar, osobní komunikace, 18.3.2022)

4.2 Tým vedení komunikace

V rámci celého koncernu ZF Group existuje divize zaměřena na celou oblast komunikace. Zde pracuje několik týmů specializujících se na různé oblasti komunikace (interní, externí, marketingová, online komunikace atp.), které jsou zobrazeny na organigramu níže (viz obrázek č. 6). Pro interní komunikaci je zřízen speciální tým, vydávající centrální nastavení pro všechny pobočky. Komunikaci pro jednotlivé regiony řídí regionální tým komunikace, kde má každý člen na starosti určitý region. Na konkrétních pobočkách je pak samotné řízení komunikace součástí některých pracovních pozic (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

Obr. 6: Organizační struktura týmu vedení komunikace



Zdroj: ZF Engineering Plzeň, s.r.o. (2022a), zpracováno autorkou

4.3 Komunikace v rámci společnosti ZF Engineering Plzeň

Interní komunikace ve společnosti ZF Engineering Plzeň má dva základní dopady působnosti.

- interní komunikace jako průběžný způsob informování zaměstnanců / sdílení informací mezi zaměstnanci
- interní komunikace jako nástroj pro podporu nových / změnových projektů

Pro každou z výše uvedených oblastí je vhodné využít jiné nástroje komunikace. Každý z nástrojů je specifický a špatné využívání vede k negativním efektům při sdílení informací. Nástroje interní komunikace by měly být zvolené vždy plně v souladu s firemní kulturou a prostředím, aby byla udržována jednotná vnitřní atmosféra společnosti (Dušan Pouzar, osobní komunikace, 18.3.2022).

Při výběru konkrétního nástroje je samozřejmě nutné brát v potaz jakým směrem je potřeba informace sdílet (horizontálně/diagonálně/vertikálně – vzestupně či sestupně). Aby byla zachována shodná struktura komunikace v celém koncernu, existuje v prostředí intranetu Zoom globální nástroj „smarter@work Tools“. Tento nástroj slouží zaměstnancům pro přístup k veškerým informacím týkajících se softwaru, hardwaru a služeb, jež zaměstnanci používají v digitálním pracovním prostředí. Jsou zde připraveny informace o školení, video tutoriály, často kladené dotazy a tzv. Tools Navigator (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

Tools Navigator

Díky tomuto nástroji zaměstnanci pomocí několika kroků zjistí, jaký komunikační nástroj je nejvhodnější použít pro obsah, který právě potřebují sdílet.

Prvním krokem je výběr oblasti, ve které nástroj potřebují použít: interní spolupráce, zjišťování nových informací, výměna informací, efektivní vedení porad, práce z domova či práce na projektech. V dalším kroku si zaměstnanec vybere z nabídky aktivit, zda chce: kontaktovat osobu, sdílet informace/znalosti, vytvořit dokument, naplánovat úkoly, komunikovat atd. Následně Tools Navigator vyhodnotí nejvhodnější komunikační nástroj pro vybraný typ sdělení.

Touto strukturou se řídí každá pobočka ZF a jsou podle ní vytvářeny další instrukce pro zaměstnance (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022a).

Nejběžněji využívanými nástroji pro komunikaci ve společnosti ZF Engineering Plzeň jsou v těchto směrech:

- mezi týmy uvnitř (kooperace) – MS Teams, Outlook
- mezi týmy ven (informovanost) – intranet Zoom (Dušan Pouzar, osobní komunikace, 18.3.2022)

4.4 Koncepce komunikace

Koncepce komunikace společnosti vychází z nástroje Tools Navigator, který je vytvářen centrálně pro celou skupinu ZF. Díky projektu „Interní komunikace jako nástroj pro sdílení informací a správu procesů ve společnosti“ vznikl ve společnosti jednotný systém pravidel přenášení informací a využívání komunikačních nástrojů napříč celou organizací. Ve společnosti existuje několik nástrojů pro sdílení informací, které jsou popsány níže (Dušan Pouzar, osobní komunikace, 18.3.2022).

4.5 Nástroje komunikace

Mezi nástroje interní komunikace se řadí několik druhů sdílení informací. Nejedná se pouze o vlastní přenos aktuálních a důležitých informací, ale také o nástroje sdílení a předávání informací přímo mezi zaměstnanci, nebo mezi určitými úrovněmi organizace (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022b).

Přenos informací od vedení k zaměstnancům - podpora firemní kultury

Intranet Zoom – je jedním z hlavních komunikačních kanálů, jelikož je distribuován centrálním řízením společnosti. Obsahuje většinu informací, které jsou potřeba předávat zaměstnancům. Nachází se zde především:

- základní informace o společnosti – organizační struktury, historie, informace o divizích a regionech, strategie
- základní informace pro nové zaměstnance
- informace o jednotlivých odděleních
- informace o vybraných realizovaných projektech - udržitelnost, pomoc Ukrajině
- newsletter - souhrn novinek ve společnosti
- aktuality – Coronavirus, adventní kalendář, ocenění společnosti atp.
- změny – organizační změny, nové výstavby atp.
- akce pro zaměstnance – roadshow, den otevřených dveří, ZF festival atp.

Info-mail – tento kanál slouží pro rozesílání aktuálních informací mezi zaměstnance pouze v omezené míře (pro sdílení většiny informací slouží intranet). Aby se předcházelo rozesílání nedůležitých informací a zahlcování e-mailových schránek zaměstnanců, mají v aplikaci MS Outlook oprávnění rozesílat hromadné e-maily pouze vybrané osoby:

- vedení společnosti

- asistentky jednatele

- podpůrná oddělení

Setkání s vedením společnosti – přináší větší zapojení zaměstnanců, kteří mají možnost představovat vedení vybrané projekty a nápady. Tato setkání probíhají 2x ročně, vedení zde představuje aktuality z dění ve společnosti, jak na centrální úrovni, tak na úrovni lokální. Zaměstnanci se mohou zapojit formou dotazů, které jsou zodpovídaný průběžně, nebo na konci setkání (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022b).

Skip level meeting – setkání s vedením společnosti, které probíhá 4x ročně. Toto setkání umožňuje zájemcům setkat se přímo s jednatelem společnosti

a dotazovat se během tohoto setkání na konkrétní otázky spojené s fungováním společnosti (Dušan Pouzar, osobní komunikace, 10.3.2022).

Interní časopis (Newsletter) – v prostředí intranetu Zoom je pro zaměstnance zřízena interní komunita ZF Plzeň, kde je 1x měsíčně umístován Newsletter v podobě PDF, který shrnuje důležité informace o dění ve společnosti (organizační změny, firemní akce apod.).

Meetingy a porady týmů/oddělení – veškeré porady se drží stanovených pravidel, která jsou definována podle jednotného systému přenosu informací v rámci porad. Porady jsou vždy realizovány s jasně definovaným cílem a je pořizován souhrnný výstup obsahující minimálně přidělení úkolů a stanovení cílů. Výstupem porad vedení společnosti je také rozhodnutí o tom, jaké informace budou interní a jaké se rozšíří mezi zaměstnance, dále také forma, jakou mají být tyto informace prezentovány (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022b).

Nabídka nových pozic – v nedávné době byly ve společnosti provedeny kroky k vyřešení problému ohledně nedostatečné informovanosti zaměstnanců o nových pozicích ve společnosti. Nabídka pozic byla zviditelněna na intranetu (v plzeňské komunitě) a dále byla provedena aktualizace nástroje pro doporučení kandidátů (digitalizace procesu) a znovu připomenutí. Nabídka nových pozic je také komunikována v dalších kanálech, primárně v Newsletteru (Dušan Pouzar, osobní komunikace, 18.3.2022).

Sdílení informací mezi zaměstnanci

Uzavřená sociální síť – je zaměstnancům dostupná jako část již zmíněného nástroje Zoom, používaného jako intranet společnosti. Tento nástroj je možné používat podobně jako běžné sociální síť. Společnost ZF tento nástroj využívá jako způsob sdílení informací shora. Například o změnách ve společnosti, firemních setkáních (ples, večírek, festival apod.), zaměstnanci sem mohou přidávat komentáře. Zaměstnanci mají omezená práva na to, co mohou na interní sociální síti vytvářet. Funguje tedy jako kanál pro předávání informací shora dolů a způsob získávání zpětné vazby od zaměstnanců.

Interní školení a e-learning – je jedním z nejdůležitějších nástrojů sdílení informací zaměstnancům. Jedná se o přenos především odborných informací, dovedností

a znalostí potřebných k práci a nemá přímý vliv na postoje zaměstnanců, narozdíl od ostatních komunikačních nástrojů. Školení a kurzy jsou dostupné nejen určeným zaměstnancům, ale také těm, kteří o znalosti projeví zájem v rámci svého osobního rozvoje. Propagace interních školení probíhá v systému myHRSuite v kombinaci s intranetem. V systému myHRSuite jsou zaneseny nejen informace o prezenčních školeních, ale zaměstnanci mají také možnost absolvování e-learningových kurzů. Je zde uchovávána i historie školení jednotlivých zaměstnanců.

Nástěnka – je využívána k ovlivňování postojů a spolupráce zaměstnanců. Jedná se o nástroj pro podporu interních kampaní, či pro ohlédnutí za některými událostmi (ZF ples, ZF festival atd.). Je zde místo také pro obsah s dlouhodobějšími informacemi, popsanými jednou až dvěma stránkami.

Jedním z hlavních kanálů pro šíření informací mezi zaměstnanci jsou samozřejmě také meetingy a porady týmů/oddělení, jejichž benefity a podrobnosti jsou popsány v předchozí podkapitole.

Microsoft 365 online – je ve společnosti používán jako způsob sdílení dokumentů a jako dokumentované úložiště pro vzájemnou spolupráci. Pro kooperaci je ve společnosti využíváno několik nástrojů z nabídky Microsoft 365 online, např. SharePoint, Word, PowerPoint či OneNote (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022b).

Přenos informací od zaměstnanců k vedení - získání zpětné vazby

Uzavřená sociální síť – zmíněné již výše, jsou také primárním nástrojem pro získávání zpětné vazby od zaměstnanců při zavádění změn, nových nástrojů, postupů atd. Například informace o výstavbě nové budovy, zavedení nového systému atd. Zaměstnanci se mohou vyjadřovat formou komentářů pod konkrétními příspěvky.

Interní průzkumy a dotazníková šetření – jsou prováděny jedenkrát ročně a jsou zaměřeny především na získání zpětné vazby. Průzkumy se skládají z více oblastí, aby společnost měla povědomí o vnímání zaměstnanců jejího vedení, zrealizovaných projektech, zavedených systémech a dalších tématech ovlivňujících kvalitu pracovního prostředí. Dále jsou využívány pro ověření zavedení konkrétního nástroje či spokojenosti zaměstnanců.

Zpětnou vazbu vedení dále získává skrze meetingy a porady týmů/oddělení či přes interní školení a e-learning (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022b).

4.6 Projekt interní komunikace pro zlepšení stavu

V průběhu roku 2020 byl ve společnosti ZF Plzeň realizován projekt pro zlepšení stavu komunikace v organizaci. Účelem projektu byla aktualizace celého systému, zavedení pravidel, jednotných postupů a nástrojů v rámci korporátního uspořádání. Jedním z výchozích materiálů byl již výše zmíněný centrální nástroj pro volbu komunikačních kanálů Tool Navigator.

Projekt měl čtyři hlavní cíle:

- vytvoření pravidel pro sdílení informací ve společnosti (interní návod)
- definování komunikačních kanálů pro konkrétní oblasti informací (využívání těchto kanálů 80 % zaměstnanci společnosti)
- stanovení odpovědnosti a pravomocí osob odpovědných za správu interní komunikace
- snížení počtu spamových e-mailů od zaměstnanců o 50 %

Na začátku sestavilo vedení společnosti realizační tým projektu. Odpovědnost za realizaci projektu měli tři zaměstnanci personálního oddělení, pro implementaci jednotlivých komunikačních kanálů byl zapojen zaměstnanec IT a zbytek týmu tvořili vedoucí jednotlivých oddělení.

Pro projekt byl vypracován logický rámec, obsahující všechny náležitosti od stanovení cílů, předpokladů pro splnění, způsobů ověřitelnosti, finanční i časové náročnosti a samozřejmě určení jednotlivých aktivit (viz příloha A).

Nejdříve bylo nutné stanovit oblasti interní komunikace, tedy jaké informace budou komunikovány. K tomu byl proveden i průzkum mezi zaměstnanci, ukazující požadavky zaměstnanců na informace. Dále byly představeny a následně vybrány nástroje komunikace s vedením společnosti. Dalším důležitým krokem bylo stanovení pravomocí a odpovědnosti za správu interní komunikace a školení vedoucích zaměstnanců. Následnou správou interní komunikace byl pověřen jeden zaměstnanec personálního oddělení a jeden zaměstnanec IT. Po ukončení projektu a zavedení změn byl proveden průzkum ohledně spokojenosti s novým nastavením interní komunikace mezi zaměstnanci (ZF Engineering Plzeň, s.r.o., 2022b).

4.7 Vliv epidemiologické situace na interní komunikaci

S nástupem pandemie Covid19 bylo třeba velice rychle reagovat na změny a nová opatření, což mělo za následek zintenzivnění interní komunikace, především digitální cestou. Ve společnosti byl sestaven pandemický tým, který souběžně s vydáváním opatření vlády zpracovával opatření zaměstnavatele číslovaná dle pořadí. Tento dokument byl tvořen v MSWord, posílán e-mailem a zveřejňován současně na intranetu, kde mohli zaměstnanci diskutovat přímo pod příspěvkem, čímž organizace získává zpětnou vazbu. Pro přehlednost byla také vytvářena souhrnná prezentace, ve které postupně přibývaly a byly aktualizovány informace. Bylo nutné také vytvoření a rozmístění plakátků s instrukcemi (např. kolik lidí smí být v zasedací místnosti, v jídelně, jaké musí být rozestupy apod.) a návodů pro testování či desinfikování.

Veškerá pracovní komunikace se přenesla do digitální podoby. Ve společnosti právě probíhal projekt interní komunikace. Pandemie urychlila sžití zaměstnanců s digitálními komunikačními nástroji, které byly zaváděny, jako např. chatování přes MS Teams, online meetingy apod. Tyto nástroje jsou používány i nadále ve velké míře, osobní komunikace zůstala omezena.

Velkou změnou bylo také zintenzivnění využívání Home Office. Nejednalo se ale o zcela novou možnost pro zaměstnance. Ve společnosti byla možnost práce z domova zavedena již v roce 2018, její míra využití s nástupem pandemie ale značně vzrostla a stále přetrvává. V současné době využívá práci z domova většina zaměstnanců ve velké míře. To samozřejmě ztěžuje celkovou komunikaci ve společnosti, jelikož digitální komunikace nedokáže stoprocentně nahradit komunikaci osobní (Barbora Štolbová, osobní komunikace, 13.4.2022).

4.8 Zhodnocení komunikace ve firmě

Komunikace ve společnosti ZF Engineering Plzeň se podle průzkumu dokumentů a na základě informací získaných průběžnými osobními rozhovory s vedením společnosti nachází na velice dobré úrovni. Tato úroveň je zřejmě následkem uskutečněného projektu pro zlepšení stavu interní komunikace v organizaci, který proběhl v roce 2020 (viz kapitola 4.6). Interní komunikace ve společnosti

obsahuje dle těchto zdrojů náležitosti efektivní komunikace popsané v teoretické části.

Společnost využívá osobní komunikaci i široké spektrum nástrojů pro digitální komunikaci. Je zde definovaná organizační struktura, společnost dbá na organizační kulturu, z níž vychází i úroveň interní komunikace. Existuje zde tým interní komunikace, který má na starosti její správu. Díky projektu interní komunikace je ve společnosti stanovena struktura interní komunikace, spektrum komunikačních nástrojů a plán komunikace. Společnost má jasně stanovené cíle komunikace a pracuje na jejím zdokonalování průběžným informováním a komunikováním změn, zaměstnaneckými průzkumy, seznamováním zaměstnanců se strategií společnosti, a především zpracováváním zpětné vazby od zaměstnanců.

5 Dotazníkové šetření

Pro zjištění reálného stavu interní komunikace ve společnosti ZF Engineering Plzeň byla použita kvantitativní analýza ve formě dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo provést analýzu a zjistit tak, jak aktuální stav interní komunikace hodnotí zaměstnanci, dále na základě výsledků dotazníku navrhnout možná opatření. Toto šetření pomůže dotvořit celkový náhled na interní komunikaci ve společnosti ZF Engineering Plzeň. Z výsledků dotazníkového šetření bude také ověřeno, zda se informace, popsané v předchozí části práce, v dokumentech a názoru vedení shodují s názory zaměstnanců.

Dotazník byl vytvořen pomocí Google formuláře a rozeslán prostřednictvím web mailu Microsoft Outlook ve společnosti ZF Engineering Plzeň dne 6.dubna.2022. Dotazník byl rozeslán vybrané skupině 90 zaměstnanců, která obsahovala 15 zaměstnanců z každého oddělení. Z tohoto počtu oslovených se vrátilo 75 vyplněných dotazníků, což představuje 83,33 % úspěšnost. Dotazník byl anonymní.

Pomocí 16 otázek byly zkoumané konkrétní oblasti komunikace z různých hledisek. Dotazník byl složen především z uzavřených otázek, respondenti tedy mohli vybrat z nabízených možností jednu odpověď. Dále byl doplněn jednou polouzavřenou otázkou s možností vybrat jednu nebo více odpovědí a přidat svůj názor do položky „jiné“. K dotazníku byla připojena jedna otevřená otázka, kde mohli zaměstnanci přidat vlastní návrh zlepšení interní komunikace.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

První otázkou bylo zjištěno, že se ve společnosti nachází majorita mužů (78,7 %) a ženy jsou zastoupeny v menším poměru (21,3 %).

Tab. 4: Pohlaví respondentů

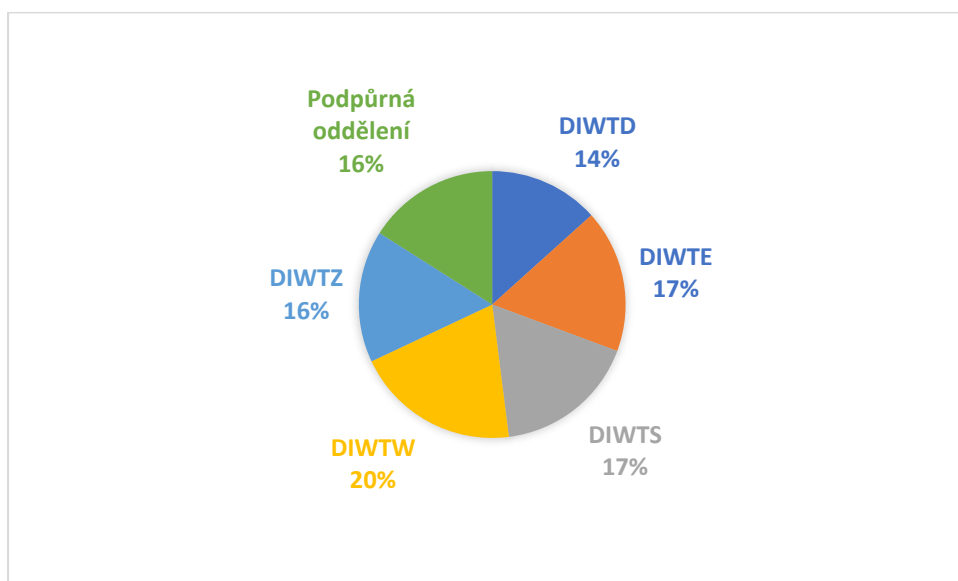
| Pohlaví | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Muž | 59 | 78,70 % |
| Žena | 16 | 21,30 % |
| Celkem | 75 | 100 % |

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Zastoupení jednotlivých oddělení

Aby bylo zjištěno, zda mohou být výsledky považovány za vypovídající, bylo důležité zahrnout do dotazníku otázku, ve kterém oddělení respondenti pracují. Na obrázku č. 7 je graficky znázorněno zastoupení jednotlivých oddělení. Na dotazník odpověděli respondenti v tomto poměru: oddělení DIWTD 11 (14 %), DIWTE 13 (17,3 %), DIWTS 13 (17,3 %), DIWTW 15 (18,7 %), DIWTZ 12 (16 %), podpůrná oddělení 12 (16 %) respondentů. Lze si všimnout, že jsou jednotlivá oddělení zastoupena relativně rovnoměrně. Výsledky dotazníkového šetření je tedy možné považovat za relevantní.

Obr. 7: Zastoupení jednotlivých oddělení

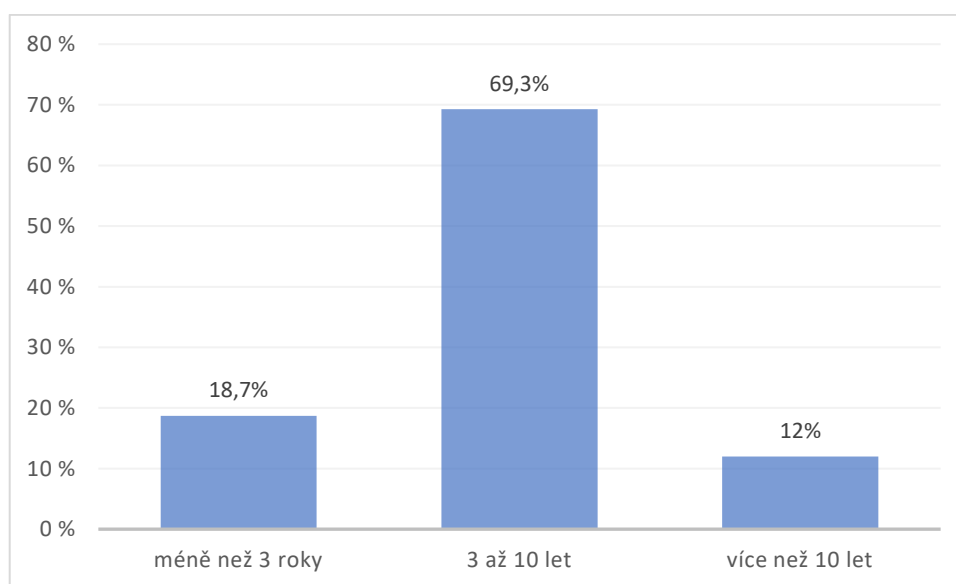


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Doba zaměstnání

Třetí otázkou dotazníku *Jak dlouho pracujete ve společnosti ZF Engineering Plzeň?* bylo zjištěno, že většina zaměstnanců (69,3 %) pracuje ve společnosti 3 až 10 let, méně než tři roky zde pracuje 18,7 %. Z těchto výsledků lze vyvodit, že společnost stále nabírá nové zaměstnance, ale není zde velká fluktuace. Na základě těchto údajů, můžeme soudit, že společnost nabízí poměrně dobré pracovní podmínky, na které má velký vliv i nastavení interní komunikace. Tento výsledek potvrzuje i skutečnost, že 12 % zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 10 let. Doba, po kterou jsou respondenti ve společnosti zaměstnání je graficky znázorněna na obrázku č. 8.

Obr. 8: Doba zaměstnání

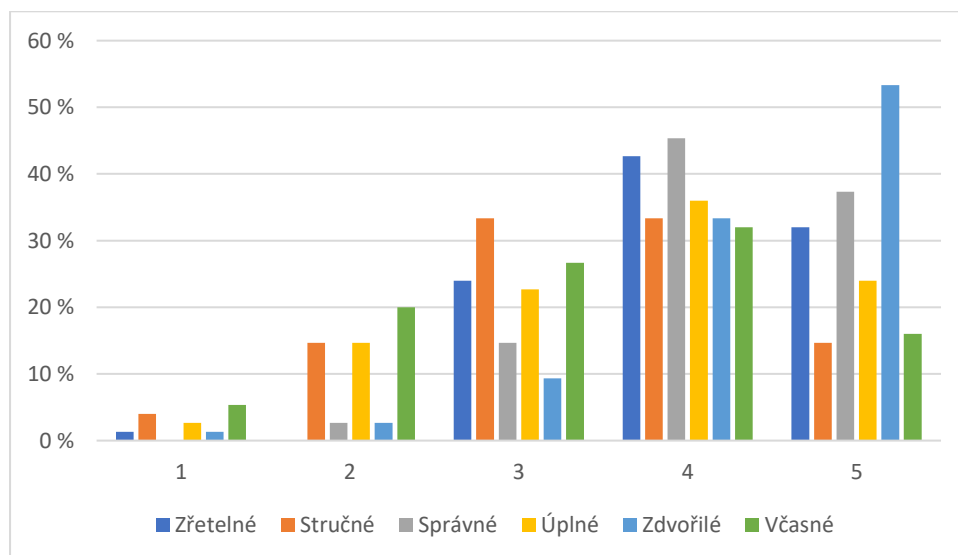


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Předávání informací ohledně dění ve společnosti

Ve čtvrté položce *Jak hodnotíte předávání informací ohledně dění ve společnosti?* měli respondenti možnost ohodnotit (pomocí stupnice 1 – nejméně; 5 – nejvíce) předávání informací z několika hledisek. Zaměstnanci předávání informací ohledně dění ve společnosti hodnotili z hlediska zřetelnosti, stručnosti, správnosti, úplnosti, zdvořilosti a včasnosti. Jak lze vidět na obrázku č. 9, všechna nabízená hlediska byla hodnocena spíše kladně. Z hlediska zřetelnosti, správnosti a zdvořilosti převažují hodnocení 4 a 5. Z hlediska stručnosti a úplnosti hodnotí zaměstnanci předávání informací ohledně dění ve společnosti 3 až 5 body. Nižší hodnocení se vyskytuje pouze u včasnosti. Průměrné hodnocení předávání informací ze všech hledisek je 3,82.

Obr. 9: Předávání informací ohledně dění ve společnosti

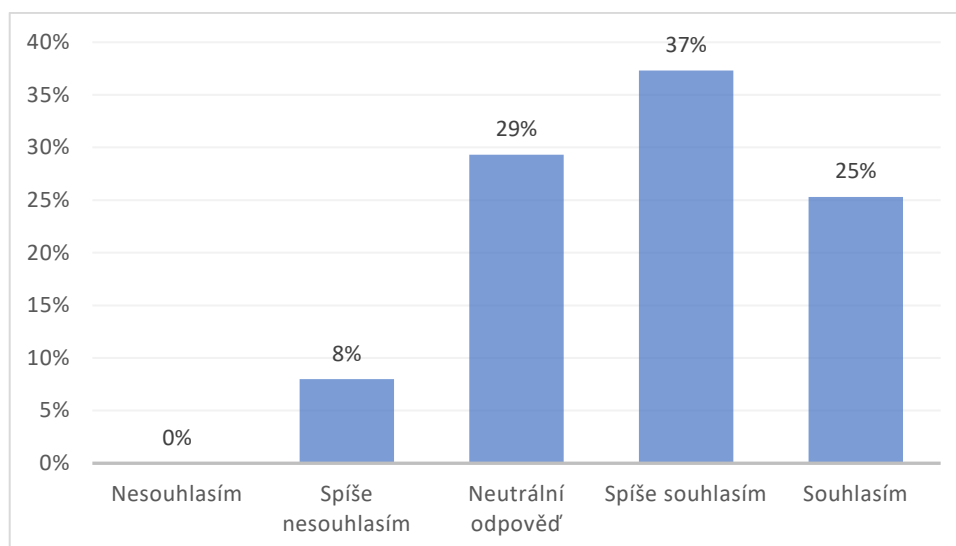


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Předávání informací cestou formální komunikace

Pátou položkou dotazníkového šetření *Získáváte většinu důležitých informací především cestou formální komunikace?* bylo zjištěno, že se zaměstnanci dozvídají informace většinou formálně. Respondenti opět mohli posoudit, v jaké míře s touto výpovědí souhlasí pomocí stupnice (1 – nejméně; 5 – nejvíce). Naprosto souhlasí 25,3 % respondentů, spíše souhlasí 37,3 %, neutrálně odpovědělo 29,3 % respondentů, spíše nesouhlasí pouze 8 % respondentů a naprosto negativní odpověď nevyužil nikdo. Tyto odpovědi jsou graficky zachyceny na obrázku č. 10.

Obr. 10: Předávání informací cestou formální komunikace

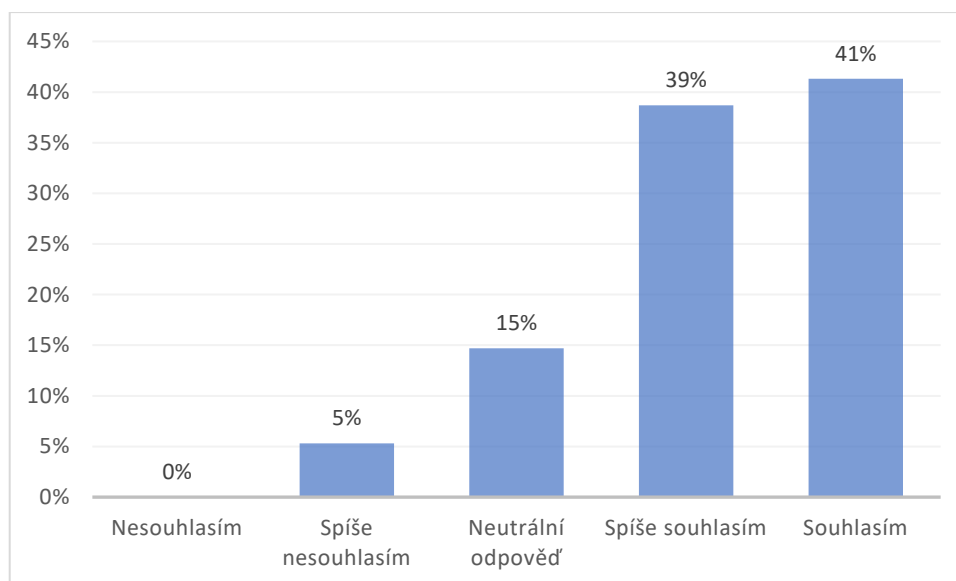


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Povědomí zaměstnanců o účelu jednotlivých rozhodnutí vedení

Tato otázka *Víte PROČ vedení dělá jednotlivá rozhodnutí a jaký je jejich komplexní účel?* byla položena z důvodu, že je velice důležité udržovat loajalitu zaměstnanců tím, že bude vedení komunikovat důvod jednotlivých rozhodnutí (viz kapitola 2.6). Zaměstnanci měli opět možnost vyjádřit se k této otázce pomocí stupnice souhlasu (1 – nejméně; 5 – nejvíce). Na obrázku č. 11 je vidět, že největší část respondentů naprosto souhlasila (41,3 %) či spíše souhlasila (38,7 %). Neutrálně odpovědělo jen 14,7 % respondentů, spíše nesouhlasilo pouhých 5,3 % a možnost naprosto nesouhlasím neuvědl nikdo.

Obr. 11: Povědomí zaměstnanců o účelu jednotlivých rozhodnutí vedení



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Využití komunikačních nástrojů

Osmá otázka *Jak často využíváte uvedené komunikační nástroje?* měla za cíl zjistit, zda jsou veškeré komunikační nástroje, které společnost svým zaměstnancům nabízí využívány, či zda by měli být provedeny změny. Respondenti odpovídali, jak často používají jednotlivé komunikační nástroje podle připravené škály – každý den, velice často, občas, téměř vůbec, vůbec. Výsledky jsou pro přehlednost zapsány do tabulky č. 5. Mezi nejčastěji používané nástroje patří Outlook a Teams. Většina zaměstnanců používá tyto dva nástroje každý den, Outlook (86,67 %) a Teams (98,67 %). Velice často jsou ve společnosti využívány hlavně porady (69,33 %). Intranet Zoom a Newsletter používají zaměstnanci spíše občas. Téměř vůbec nepoužívá většina dotázaných nástěnky (40 %). Odpověď „vůbec“ se v dotazníkovém šetření objevovala jen v malém poměru. Dotazníkové šetření tedy ukázalo, že všechny nabízené komunikační nástroje jsou spíše využívány.

Tab. 5: Využití komunikačních nástrojů

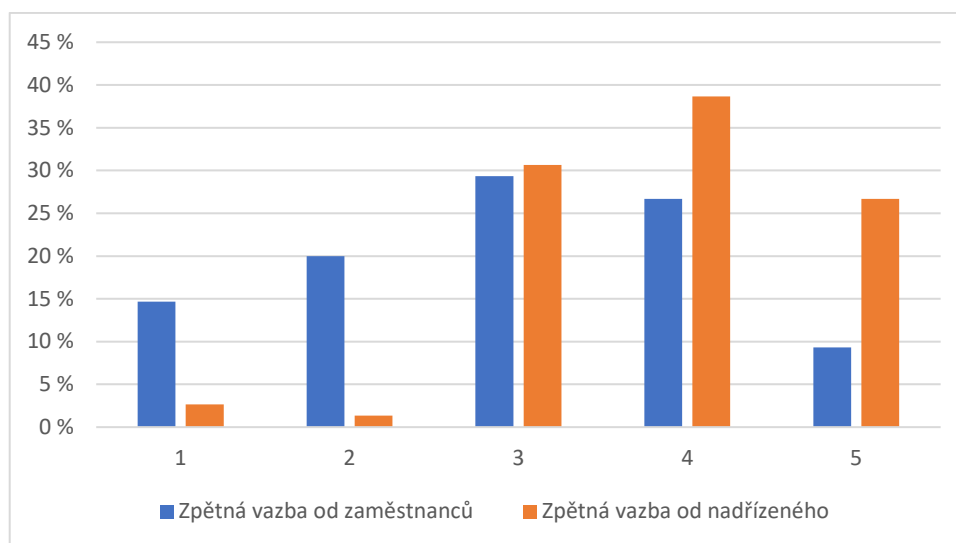
| Komunikační nástroj | Frekvence používání | | | | |
|---------------------|---------------------|--------------|---------|-------------|---------|
| | Každý den | Velice často | Občas | Téměř vůbec | Vůbec |
| Intranet Zoom | 9,33 % | 22,67 % | 41,33 % | 13,33 % | 13,33 % |
| Outlook | 86,67 % | 13,33 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Teams | 98,67 % | 1,33 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Nástěnky | 5,33 % | 10,67 % | 30,67 % | 40,00 % | 13,33 % |
| Sharepoint | 24,00 % | 30,67 % | 33,33 % | 8,00 % | 4,00 % |
| Porady | 16,00 % | 69,33 % | 12,00 % | 2,67 % | 0 % |
| Rozhovor | 34,67 % | 36,00 % | 17,33 % | 9,33 % | 2,67 % |
| MyHRSuit | 6,67 % | 20,00 % | 34,67 % | 30,67 % | 8,00 % |
| Newsletter | 0 % | 12,00 % | 50,67 % | 26,67 % | 10,67 % |
| Setkání s vedením | 1,33 % | 12,00 % | 38,67 % | 30,67 % | 17,33 % |

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Zpětná vazba

V deváté otázce *V jaké míře podle Vás využívá vedení zpětnou vazbu v těchto oblastech?* byla zkoumána zpětná vazba oběma směry, tedy směrem od zaměstnanců a směrem od nadřízeného. Na obrázku č. 12 jsou porovnány názory zaměstnanců na tyto dva typy zpětné vazby. Zaměstnanci měli opět možnost vyjádřit se k této otázce pomocí stupnice souhlasu (1 – nejméně; 5 – nejvíce). Je možné si všimnout, že zpětná vazba od zaměstnanců je hodnocena více negativně než zpětná vazba od nadřízeného.

Obr. 12: Zpětná vazba

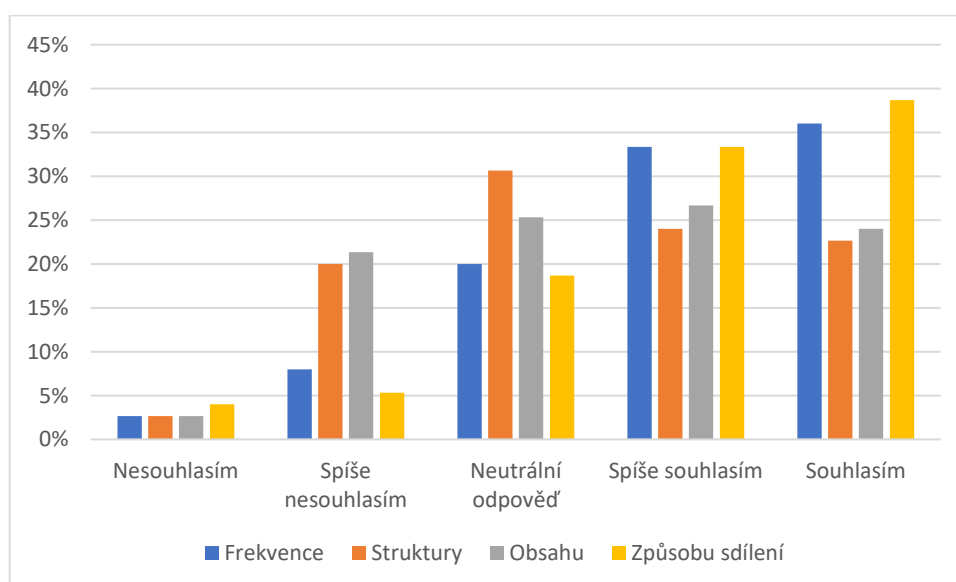


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Newsletter

Desátá otázka dotazníkového šetření *Přijde Vám Newsletter jako vhodná forma získávání informací o společnosti?* ukazuje, jak zaměstnanci hodnotí firemní časopis z hlediska frekvence, struktury, obsahu a způsobu sdílení. Zaměstnanci hodnotili Newsletter stejně jako v předchozích otázkách, tedy formou stupnice souhlasu (1 – nejméně; 5 – nejvíce). Hodnocení jednotlivých vlastností je přehledně shrnuto v grafu na obrázku č.13. Lze si všimnout, že Newsletter má spíše kladné ohlasy (v průměru 3,7).

Obr. 13: Newsletter

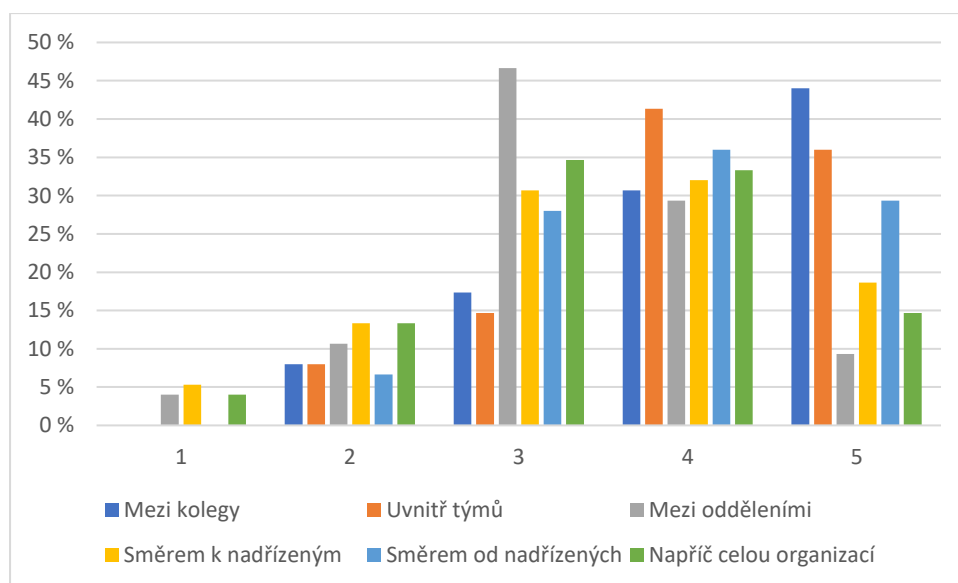


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Komunikace mezi jednotlivými úrovněmi organizace

Jedenáctá otázka *Jak byste hodnotili komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi organizace?* prošetřovala názor zaměstnanců, jak se dokáží domluvit nejen mezi kolegy, ale i všemi směry komunikace. Opětovně byla k dispozici stupnice souhlasu (1 – nejméně; 5 – nejvíce). Z grafu na obrázku č. 14 je patrné, že úroveň komunikace je vcelku hodnocena spíše kladně. Menší nedostatky je možné pozorovat při komunikaci mezi jednotlivými odděleními, jejíž průměrné hodnocení bylo 3,29 a směrem k nadřízeným (průměrné hodnocení 3,45), stále se všechny průměrné hodnoty ale drží nad střední hodnotou.

Obr. 14: Komunikace mezi jednotlivými úrovněmi organizace

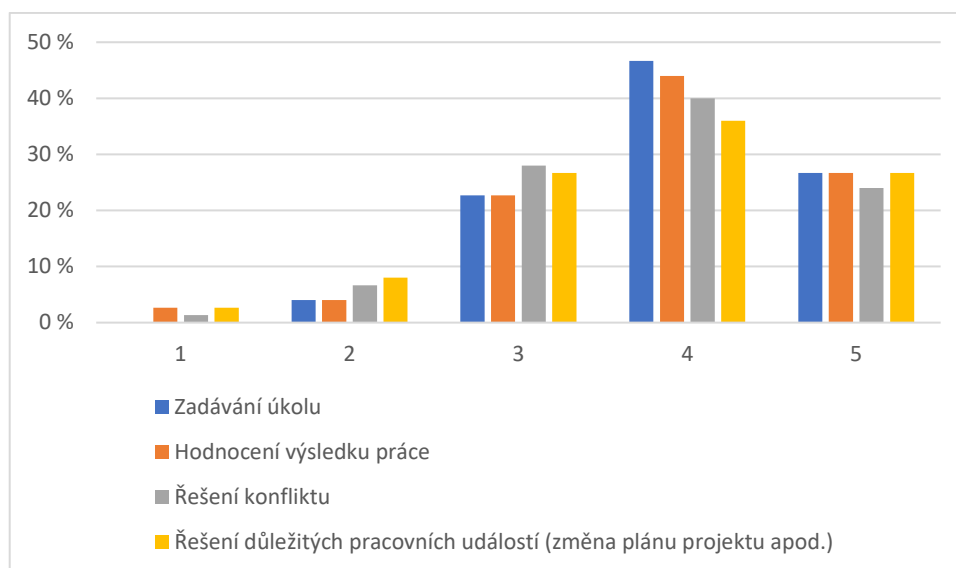


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Komunikace při práci

Dvanáctou otázkou *Jak hodnotíte komunikaci při následujících pracovních situacích?* byl ověřován stav komunikace při běžných pracovních činnostech. Byla sledována komunikace při zadávání úkolu, hodnocení výsledku práce, řešení konfliktu a při řešení ostatních důležitých pracovních událostí. Zaměstnanci se znovu vyjadřovali pomocí stupnice souhlasu (1 – nejméně; 5 – nejvíce). Z grafu na obrázku č. 15 vyplývá, že komunikace při práci je v průměru (3,85) na dobré úrovni. Nejvyšší hodnocení přidávali respondenti komunikaci při zadávání úkolu a při hodnocení výsledku práce. Výrazný problém se neprojevil v žádné z nabízených oblastí komunikace.

Obr. 15: Komunikace při práci

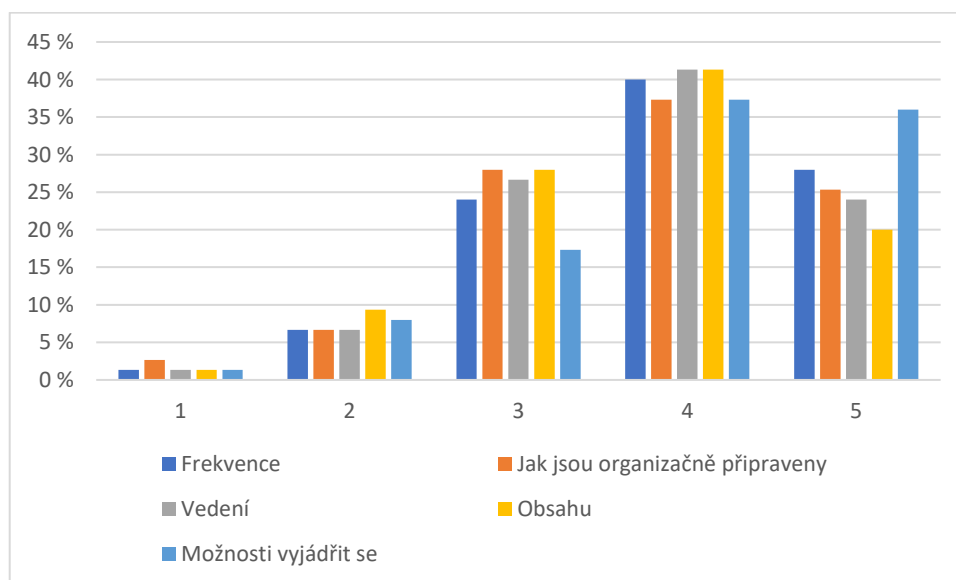


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Porady

Třináctá otázka *Jak hodnotíte porady?* zjišťovala stav systému porad. Jak je uvedeno výše (viz tab. 5) zaměstnanci se účastní porad velice často. Graf na obrázku č. 16 dokazuje, že ve společnosti je systém porad nastaven vhodně. Zaměstnanci měli opět možnost vyjádřit se k této otázce pomocí stupnice souhlasu (1 – nejméně; 5 – nejvíce). Průměrné hodnocení porad z hledisek frekvence, vedení, možnosti vyjádřit se, organizace a obsahu se nachází v na hladině 3,82.

Obr. 16: Porady

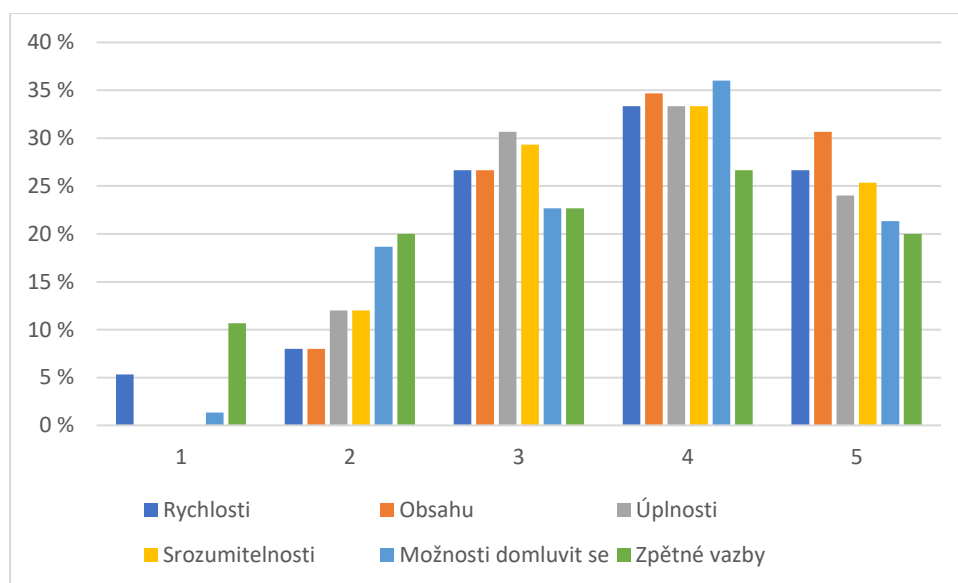


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Komunikace při práci z domova

Čtrnáctá otázka *Jak hodnotíte efektivitu komunikace a spolupráce při práci z domova?* se zabývala tématem možnosti práce z domova, kterou aktuálně využívá velké množství zaměstnanců. Byla zde hodnocena komunikace na dálku, tedy komunikace digitální, a to způsobem stupnice souhlasu (1 – nejméně; 5 – nejvíce). Zaměstnanci hodnotili tento typ komunikace opět spíše kladně. Průměrné hodnocení představuje 3,63 bodu. Nepatrný problém pocítují zaměstnanci u zpětné vazby, kterou v průměru hodnotili 3,25 body. Rozložení odpovědí respondentů je zobrazeno v grafu na obrázku č. 17.

Obr. 17: Komunikace při práci z domova

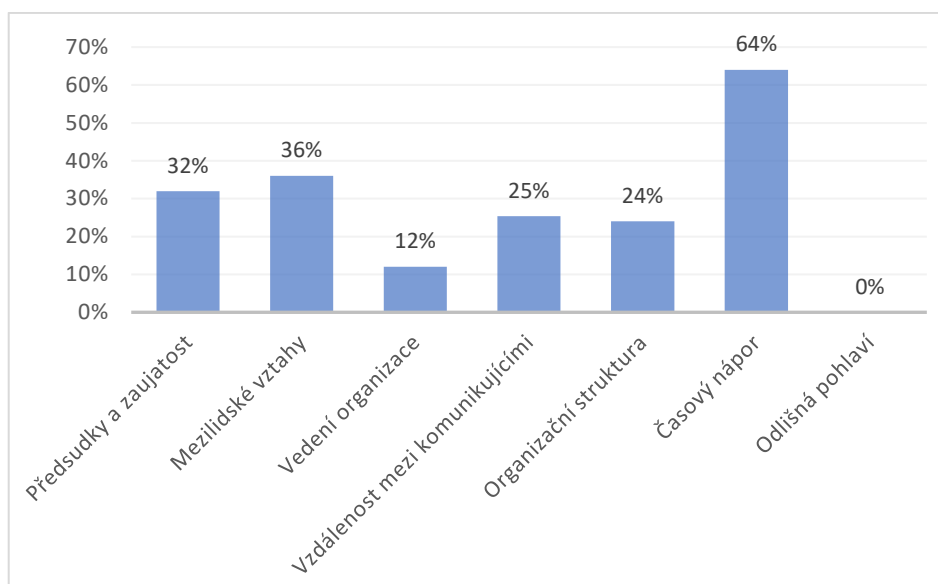


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Bariéry komunikace

V pořadí patnáctá otázka *Co podle Vás nejvíce brání efektivnosti komunikace ve společnosti ZF Engineering Plzeň?* byla polootevřená a dávala zaměstnancům prostor vyjádřit svůj názor. Respondenti měli možnost vybrat jednu nebo více odpovědí, či doplnit svoji vlastní odpověď. Na obrázku č. 18 jsou tyto odpovědi graficky znázorněny. Jako největší problém v komunikaci dotázaní považují časový nápor (64 %), další bariérou jsou podle nich mezilidské vztahy (36 %), předsudky a zaujatost (32 %), také vzdálenost mezi komunikujícími (25 %) a organizační struktura (24 %). Nevelké procento zaměstnanců považuje za problém vedení organizace (12 %), v odlišnosti pohlaví nevidí problém nikdo z dotázaných, což zřejmě způsobuje to, že zde převažuje mužské pohlaví, a tedy neprobíhá velká interakce mužů a žen.

Obr. 18: Bariéry komunikace

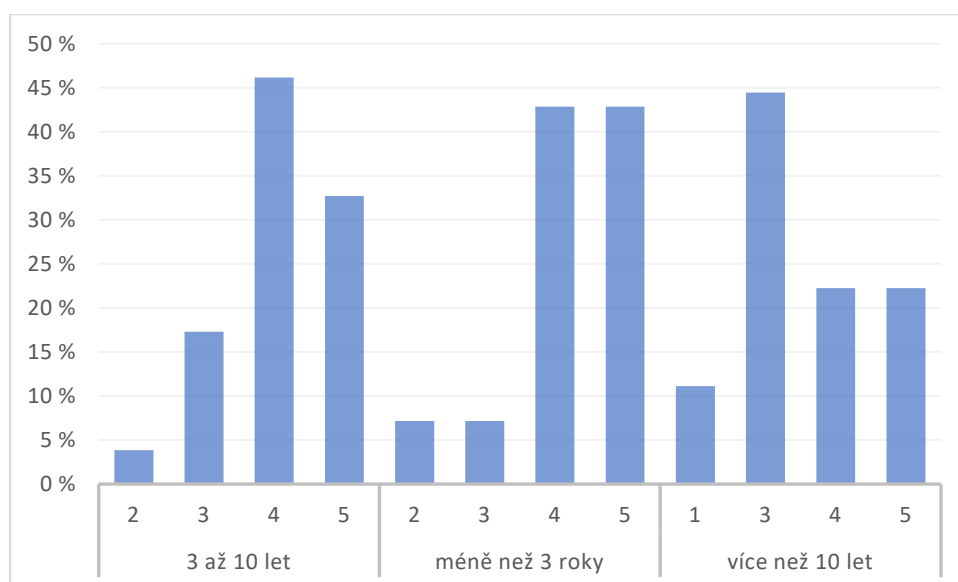


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Zlepšování interní komunikace

Předposlední otázkou *Pracuje podle Vás společnost průběžně na zlepšování interní komunikace?* bylo zjištěno, zda zaměstnanci registrují práci komunikačního týmu na zlepšování interní komunikace. Respondenti k hodnocení dostali opět připravenou škálu, kde uváděli míru svého souhlasu (1 – nejméně; 5 – nevíce). Na toto hodnocení může mít vliv doba působení zaměstnance ve společnosti, jelikož respondenti zaměstnaní déle mohou mít objektivnější pohled. Z tohoto důvodu je hodnocení zobrazeno kontingenčním grafem na obrázku č. 19. Lze zde tedy vidět, jak hodnotí zaměstnanci zlepšování interní komunikace v organizaci podle doby působení ve společnosti. Na grafu je možné pozorovat, že respondenti zaměstnaní ve společnosti déle, hodnotí negativněji než zaměstnanci, kteří zde pracují kratší dobu.

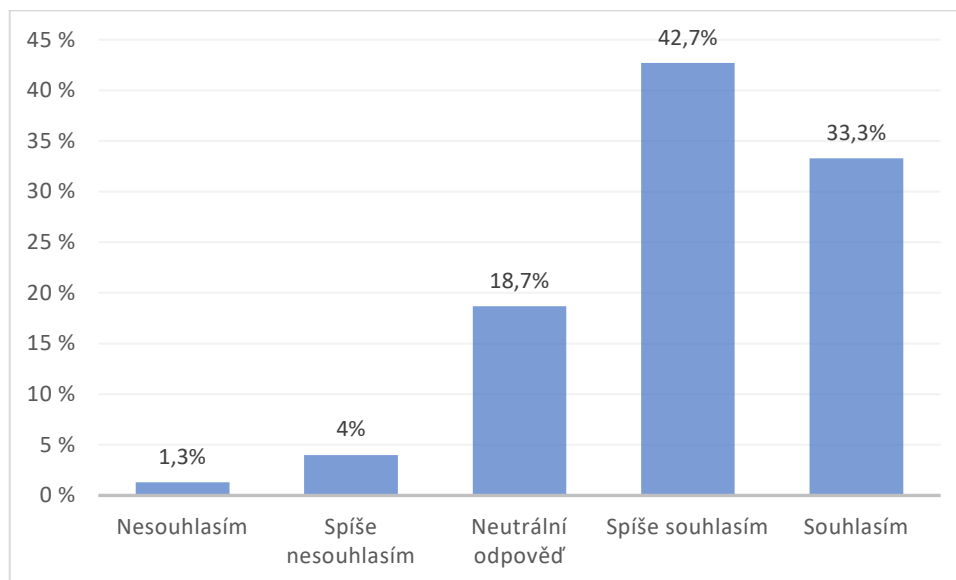
Obr. 19: Zlepšování interní komunikace – názor zaměstnanců podle délky zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Na obrázku č. 20 jsou graficky znázorněny odpovědi všech respondentů nezávisle na odpracované době. Je vidět, že respondenti v průměru uváděli, že s výrokem souhlasí (33,3 %) nebo spíše souhlasí (42,7 %).

Obr. 20: Zlepšování komunikace - celkový názor zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Poslední otázka *Co byste navrhol/a pro zlepšení komunikace v ZF?* navazuje na předchozí otázku a týká se tedy zlepšování interní komunikace. Tato otázka byla otevřená a zaměstnanci dostali prostor k vlastnímu vyjádření se k tomu, co by v organizaci chtěli změnit. Tato otázka nebyla povinná a bylo získáno 19 odpovědí. Nejčastěji zaměstnanci do tohoto řádku vyplňovali, že se jim zdá komunikace ve společnosti na odpovídající úrovni. Obsah sdělení se často opakoval, proto byly vybrány nejčastěji se opakující návrhy zlepšení interní komunikace:

- Prezentovat informace včas a transparentně, i když není ještě rozhodnuto a situace je v řešení. Nastínit včas varianty, jak může situace dopadnout
- Zrušit přebytečné množství komunikačních platforem/kanálů
- Zavedení povinnosti zapnout kameru při online schůzkách, kde je menší počet lidí
- Lepší projektová provázanost mezi odděleními
- Méně tlaku na termíny

5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření potvrzuje, že komunikace ve společnosti ZF Engineering Plzeň je na poměrně dobré úrovni. Potvrdila se také hypotéza plynoucí z analýzy dokumentů a předpoklad vedení o tom, že interní komunikace funguje poměrně efektivně. Respondenti hodnotili jednotlivé aspekty interní komunikace velice kladně.

Dotazníkové šetření samozřejmě ukázalo i na malé nedostatky. Žádný z nich neznačí velký problém, ale může být podnětem pro zpracování návrhů zlepšení interní komunikace. Tyto nedostatky se týkají například komunikace z časového hlediska, zaměstnanec limituje časový nápor a problém vidí i v tom, že informace nejsou prezentovány včas a transparentně. Z výsledků vyplývá, že ve společnosti jsou informace předávány spíše cestou formální komunikace, což je velice pozitivní diagnóza. Respondenti také ve velké míře souhlasili s tím, že je vedení seznamuje s účelem změn, které provádí. Při analyzování využití jednotlivých komunikačních nástrojů bylo zjištěno, že nejméně jsou využívány nástěnky, bylo by vhodné se zamyslet nad zlepšením tohoto komunikačního nástroje. Ostatní komunikační nástroje jsou využívány ve velké míře, ale respondenti se shodli na výhodnosti sjednocení jednotlivých komunikačních platform.

Při porovnání zpětné vazby směry od zaměstnanců a od nadřízených vyšlo najevo, že zpětná vazba směrem od nadřízených je na lepší úrovni než zpětná vazba směrem od zaměstnanců. Newsletter byl také hodnocen kladně, malé nedostatky je možné vyhodnotit maximálně v jeho obsahu. Co se týče komunikace mezi jednotlivými úrovněmi organizace, nejhůře byla hodnocena komunikace mezi odděleními, směrem k nadřízeným a decentně zaostává také komunikace napříč celou organizací. Při hodnocení komunikace při práci neukázalo šetření ani nepatrné nedostatky. Porady byly také hodnoceny velice kladně ze všech hledisek. Komunikace při práci z domova není dokonalá z hlediska úplnosti, což může souviset i s další otázkou, kdy respondenti jako bariéru komunikace zmiňovali vzdálenost mezi komunikujícími. Zaměstnanci mají již v současné době možnost výběru, zda budou pracovat v kanceláři, či z domova, negativní odpovědi zřejmě pochází od zaměstnanců, kteří preferují práci v kanceláři. Práce komunikačního týmu

na zlepšování interní komunikace byla hodnocena velice kladně, je pozitivní, že společnost přijímá nové inovace.

5.3 Návrhy zlepšení

Zaměstnanci jsou s nastavením interní komunikace ve většině případů spíše spokojeni, a tedy není nutné drasticky zavádět nová opatření, natož nastavovat nový systém.

Mezi cíle této práce patří zpracování několika návrhů pro zlepšení interní komunikace. Tyto návrhy reflektují výsledky získané dotazníkovým šetřením. Je navrženo zlepšení Newsletteru a nástěnek, a dále čtyři možnosti rozšíření funkcí intranetu Zoom.

Bylo by vhodné vytvořit jednotnou strukturu obsahu Newsletteru pro jeho zpřehlednění a současně je návrhem přidat zábavnou část. Obsah nástěnek bude z části přemístěn do interních TV, které si pravděpodobně získají větší pozornost než nástěnky. Vytvoření osobních profilů a následná možnost pracovat s intranetem ve větší míře formou sociální sítě zlepší komunikaci všemi směry, především usnadní komunikaci mezi odděleními a směrem k nadřízeným. Díky aplikaci Zoom do mobilního zařízení se zefektivní komunikace na dálku a napomůže také sjednocení jednotlivých komunikačních platforem. Získávání zpětné vazby od zaměstnanců z kvalitní anonymní schránka na dotazy a zpětnou vazbu, která bude umístěna také na intranetu. Nejen komunikaci mezi odděleními, ale i napříč celou organizací je možné zlepšit integrací interaktivních prvků do intranetu, jako je kalendář nebo události s možností přidávání komentářů zaměstnanců ke každému příspěvku.

Interní TV

Pro zatraktivnění obsahu na nástěnkách je navrženo převést některé informace do digitální podoby v televizích rozmístěných po budovách společnosti. V televizích bude přehrávána smyčka informací, aktualizovaná zpravidla 1x týdně. Obsah by měl poukazovat na změny a novinky, podporovat interní kampaně, nebo sloužit jako ohlédnutí za některými událostmi (ZF festival, ples, setkání s vedením atd.).

Skrze TV by byly také promítány informace o aktualitách, nástupech nových zaměstnanců atp.

Přínosy opatření

- zviditelnění informací ohledně změn a novinek

Aktivity opatření

- nákup TV
- vytvoření obsahu
- definování odpovědnosti pracovníků
- zpracování 1x týdně

Zdroje opatření

Personální – tým komunikace + IT pracovník

Finanční - sociálního fond, tedy fond pro uspokojování kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.

Tab. 6: Náklady na pořízení TV

| Cena TV | Počet TV | Celkem |
|----------|----------|-----------|
| 9 990 Kč | 5 | 49 950 Kč |

Zdroj: Datart.cz (2022), zpracováno autorkou

Rizika opatření

- vysoká časová vytíženost pracovníků
- nedostatečné finanční prostředky

Newsletter

Bylo by vhodné zapracovat na jednotném formátu pro každé číslo. Tedy vytvořit jednotnou osnovu informací, které budou sdíleny. Návrhem je také vydávat Newsletter častěji (2x do měsíce), aby byla všechna témata komunikována včas a zahrnout do těchto čísel i průběžné informace o tématech, u kterých ještě není jasný výsledek.

Pro zatraktivnění tohoto měsíčníku je autorčíným návrhem přidání motivační části, čímž může být např. vyzdvihnutí úspěchů. Dále proložení Newsletteru zábavnou částí,

kteřá by odlehčila formálnost např. formou komiksů, tipů na odpočinek, nebo představení koníčků vedoucích.

Přínosy opatření

- vzbuzení většího zájmu o čtení Newsletteru
- větší transparentnost určitých témat
- předcházení vzniku konspiračních teorií

Aktivity opatření

- definování formátu, stanovení osnovy Newsletteru
- definování konkrétního obsahu motivační části
- definování odpovědnosti za zpracování
- zpracování 1x za měsíc

Zdroje opatření

Personální – tým komunikace + vedení společnosti

Rizika opatření

- vysoká časová vytíženost pracovníků
- neschopnost pracovníků komunikačního týmu tvořit zábavnou část

Rozšíření funkcí intranetu Zoom

Jedná se pouze o drobné úpravy již vytvořeného prostředí pro interní komunikaci.

1. Vytvoření osobních profilů zaměstnanců

Autorčinným návrhem je rozvinout organigram (viz kapitola 3.5) o další informace o zaměstnancích. V prostředí intranetu si každý zaměstnanec vytvoří svůj osobní profil, který funguje podobně jako běžné profily na sociálních sítích. Organigram se tak stane interaktivním schématem, zaměstnanec se dostane jedním proklikem z organigramu k profilu kolegy umístěného v již existující komunitě na intranetu Zoom, ve kterém zjistí:

- název pozice, na které se konkrétní zaměstnanec nachází
- osobní, pracovní a kontaktní informace (koníčky a záliby, zkušenosti, rozpracované projekty apod.)
- osobní úspěchy a pochvaly od vedení i kolegů

Profil zaměstnance bude umístěn v uzavřené sociální síti, která je částí intranetu Zoom (viz kapitola 4.5). Zaměstnanci zde budou moci virtuálně tvořit týmy nebo zájmové skupiny, každý zaměstnanec bude mít možnost tvořit obsah intranetu.

Přínosy opatření

- zlepšení možnosti komunikace všemi směry, především v týmech, mezi odděleními a s vedením
- zlepšení firemní kultury
- budování vztahů mezi zaměstnanci
- motivace zaměstnanců
- zpestření prostředí interní sociální sítě

Aktivity opatření

- udělení práv zaměstnancům pro přidávání příspěvků
- seznámení zaměstnanců s touto možností (Newsletter, e-mail s instrukcemi, popř. školení zaměstnanců)
- propagace vytvoření osobních profilů (interní TV, příspěvky s instrukcemi a výhodami na intranetu)

Zdroje opatření

Personální – tým komunikace

Rizika opatření

- malý zájem zaměstnanců
- neochota sdílení informací

2. Aplikace Zoom do mobilního zařízení

Je možné vytvořit aplikaci intranetu Zoom do mobilního zařízení, díky čemuž by měli zaměstnanci přístup k informacím na intranetu odkudkoli. Do intranetu budou integrovány další nástroje, které jsou ve společnosti hojně využívány-Microsoft Teams, Outlook či Sharepoint. Zaměstnanci tak budou mít přístup ke všem komunikačním platformám z jednoho místa. Současně by si mohli stáhnout pouze jednu aplikaci, která by obsahovala vše, co potřebují.

Zaměstnanci mezi sebou nejčastěji komunikují prostřednictvím Microsoft Teams a Outlook. Aktuálně mohou být v kontaktu mezi sebou pouze přímo z jejich

pracovního místa (od jejich počítače), což je značně limitující. V případě, že se pohybují po budově, nemají ke kontaktům přístup.

Přínosy opatření

- přístup k veškerým informacím na pracovních cestách, při pohybování zaměstnanců po budově, nebo při práci z domova
- sjednocení komunikačních platforem

Aktivita opatření

- zpracování návrhu a vizualizace prostředí
- vytvoření aplikace
- seznámení zaměstnanců s aplikací (Newsletter, e-mail s instrukcemi)
- propagace aplikace (interní TV, příspěvky na intranetu)

Zdroje opatření

Personální – tým komunikace + IT pracovník

Rizika opatření

- nemožnost vytvoření přístupu pomocí VPN
- vysoká časová vytiženost pracovníků týmu komunikace
- malý zájem zaměstnanců

3. Virtuální anonymní schránka na dotazy a zpětnou vazbu

Autorčinným návrhem pro zdokonalení získávání zpětné vazby je vytvoření virtuální anonymní schránky na dotazy a zpětnou vazbu. Tato schránka bude přidána na zed' intranetu společnosti. Umístění na intranetu je vhodné, protože zaměstnanci tak budou mít vše na jednom místě, což jim usnadní práci s vyhledáváním.

Přínosy opatření

- díky anonymitě nebudou mít zaměstnanci zábrany svěřit se s tím, co se jim ve společnosti nelíbí a vedení tak získá přesnější informace
- formou digitálního prostředí se mohou vedoucí doptat na bližší specifikaci problému a udržet při tom anonymitu
- digitální forma schránky zlepšuje i možnost předávání zpětné vazby při práci z domova

Aktivita opatření

- vytvoření stránky na intranetu
- seznámení zaměstnanců s touto možností
- propagace používání (e-mail, intranet, interní TV)
- zpracování získané zpětné vazby 1x týdně

Zdroje opatření

Personální – tým komunikace

Rizika opatření

- vysoká časová vytíženost pracovníků
- malý zájem zaměstnanců

4. Integrace dalších interaktivních prvků do intranetu – kalendář, události, motivační citáty

Přidáním nástroje „kalendář“ budou sdíleny veškeré události týkající se společnosti a současně možnost tvorby osobních pracovních událostí, které budou pro snazší plánování transparentní ostatním zaměstnancům. Tento kalendář bude sdílen napříč celou společností. Zaměstnanci by si zde mohli filtrovat události týkající se témat, které je aktuálně zajímají.

Jak již bylo zmíněno výše, intranet funguje na podobné bázi jako sociální sítě, proto by bylo výhodné integrovat sem funkci „vytvořit událost“. Tato funkce by byla využitelná při plánování firemních akcí – firemní večírky, festivaly, teambuildingové akce atd. Zaměstnanci by tak mohli potvrdit či odmítnout svoji účast či výběr jídla a přidávat příspěvky týkající se pouze konkrétní události.

Posledním návrhem pro zdokonalení intranetu společnosti ZF Engineering Plzeň je umístění motivačních citátů uznávaných osobností na hlavní stránku intranetu. Je to způsob motivace zaměstnanců, který zároveň dotváří organizační kulturu. Na hlavní stránce se budou denně měnit motivační citáty, které budou nastaveny s roční smyčkou.

Přínosy opatření

- větší přehled o stavu událostí
- snazší plánování
- zvýšení motivace zaměstnanců
- zlepšení firemní kultury

Aktivity opatření

- přidání funkce „kalendář“ na intranet
- přidání funkce „vytvořit událost“ na intranet
- seznámení zaměstnanců s inovací (informační e-mail, příspěvek na intranetu)
- shromáždění motivačních citátů
- nastavení smyčky pro střídání jednotlivých citátů

Zdroje opatření

Personální – tým komunikace

Rizika opatření

- vysoká časová vytiženost pracovníků

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem interní komunikace v organizaci. Provedenou literární rešerší bylo zjištěno, že komunikace v organizaci je opravdu důležitým tématem, který by neměl být opomíjen. Komunikace by měla mít dle teoretických poznatků jasně stanovené cíle a strukturu, vycházející ze strategie organizace a z organizační kultury. Vedení by také mělo dohlížet na to, aby byly tyto cíle plněny a aby byla dodržována stanovená pravidla.

Praktická část ukázala nastavení interní komunikace ve společnosti ZF Engineering Plzeň. Dle průzkumu dokumentů a dle průběžných osobních rozhovorů bylo zjištěno, že tato společnost má nastavenou interní komunikaci na základě náležitostí, které popisuje teorie. Dotazníkové šetření prokázalo, že je komunikace ve společnosti na dobré úrovni a většina zaměstnanců je s nastavením interní komunikace spokojena. Dále byla potvrzena hypotéza, že názor vedení na nastavení interní komunikace, zjištěný analýzou dokumentů a osobními rozhovory, se shoduje s názory zaměstnanců.

Z výsledků průzkumu vyplynuly nepatrné nedostatky, které se týkali zpětné vazby směrem k nadřízeným, časového náporu, interního časopisu a nástěnek. Návrhy pro zlepšení interní komunikace, které vycházejí z těchto výsledků mohou posunout interní komunikaci na vyšší úroveň. Navrhnuté inovace digitální interní komunikace by zlepšili především spolupráci se zaměstnanci pracujícími z domova.

Pro implementaci těchto návrhů ve společnosti jsou shrnuty také jejich přínosy, aktivity, potřebné zdroje a jsou nastíněna i rizika realizace těchto návrhů, kterými je u většiny z nich vysoká časová vytíženost pracovníků týmu komunikace či riziko malého zájmu zaměstnanců. Pokud vedení společnosti uzná tyto návrhy za vhodné, může při realizaci vycházet z tohoto shrnutí. Před realizací těchto návrhů by bylo vhodné nejdříve provést průzkum mezi zaměstnanci, zda mají o tyto inovace zájem a následně uvážit jejich implementaci.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Becker, J, Hamdorf, L, & Kohler, H. J. (2015). *100 let – naše cesta, jak řídit budoucnost*. Hoffmann und campe verlag GmbH.
- Datart.cz (2022). *Televize-lg-43up7700*. Dostupné 23.4.2022 z: <https://www.datart.cz/televize-lg-43up7700-seda.html>.
- Dědina, J. & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing.
- DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace* (6. vyd.). Grada Publishing.
- Donnelly, J.H., Gibson, J & Ivancevich, J., M. (1997). *Management*. Grada Publishing.
- Globální certifikační orgán (2021). *ISO 9001*. Dostupné 11.12.2021 z: <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-9001>.
- Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace* (1. vyd.). Grada Publishing.
- Holá, J. (20011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Computer Press.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Computer Press.
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V. & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů* (3. vyd.). Management Press.
- Kováříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!* Siria.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Müller, D., Bujna, T., Bloudek, J. & Kubátová, S. (2013). *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Management Press.
- Papadopoulou, CH. A & Giaout, M. (2014). *Crowdsourcing as a Tool for Knowledge Acquisition in Spatial Planning*. *Future Internet*. 14 (6), 109–125. <http://www.mdpi.com/1999-5903/6/1/109/pdf>.
- Sinek, S. (2013). *Začněte s PROC: Jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. JanMelvil Publishing.
- Synek, M. & Kislingerová, E. (2010) *Podniková ekonomika* (5. vyd.). C. H. Beck.
- Tannenová, D. (2017). *O komunikaci*. Management press.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Grada Publishing.
- Vitaud, L. (2021). *Welcome to the jungle*. <https://www.welcometothejungle.com/cs/authors/laetitia-vitaud>.

Volkswagenag.com (2022). *Brands*. Dostupné 11.4.2022 z: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models.html>.

Vybíral, Z. (2013). *Psychologie komunikace*. Grada publishing.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing.

ZF Engineering Plzeň, s.r.o. (2020). *Výroční zpráva o činnosti ZF Engineering Plzeň, s.r.o. za rok 2020*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=174540>.

ZF Engineering Plzeň, s.r.o. (2022a). *Intranet*. Interní dokument podniku ZF Engineering Plzeň, s.r.o. se sídlem v Plzni.

ZF Engineering Plzeň, s.r.o. (2022b). *Projekt interní komunikace*. Interní dokument podniku ZF Engineering Plzeň, s.r.o. se sídlem v Plzni.

ZF.com (n.d.). *ZF Friedrichshafen AG*. Dostupné 15.11.2021 z: <https://www.zf.com/czech/cs/home/home.html>.

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Základní ukazatele | 35 |
| Tab. 2: Fluktuace zaměstnanců | 35 |
| Tab. 3: Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti ZF Engineering Plzeň..... | 39 |
| Tab. 4: Pohlaví respondentů | 50 |
| Tab. 5: Využití komunikačních nástrojů | 54 |
| Tab. 6: Náklady na pořízení TV | 64 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obr. 1: Komunikační proces | 9 |
| Obr. 2: Směry komunikace v organizacích..... | 18 |
| Obr. 3: Hierarchie efektivní komunikace..... | 20 |
| Obr. 4: Zlatý kruh | 23 |
| Obr. 5: Organizační struktura ZF Engineering Plzeň | 37 |
| Obr. 6: Organizační struktura týmu vedení komunikace | 41 |
| Obr. 7: Zastoupení jednotlivých oddělení..... | 50 |
| Obr. 8: Doba zaměstnání..... | 51 |
| Obr. 9: Předávání informací ohledně dění ve společnosti | 52 |
| Obr. 10: Předávání informací cestou formální komunikace | 53 |
| Obr. 11: Povědomí zaměstnanců o účelu jednotlivých rozhodnutí vedení..... | 53 |
| Obr. 12: Zpětná vazba..... | 55 |
| Obr. 13: Newsletter..... | 55 |
| Obr. 14: Komunikace mezi jednotlivými úrovněmi organizace | 56 |
| Obr. 15: Komunikace při práci | 57 |
| Obr. 16: Porady..... | 57 |
| Obr. 17: Komunikace při práci z domova..... | 58 |
| Obr. 18: Bariéry komunikace..... | 59 |
| Obr. 19: Zlepšování interní komunikace – názor zaměstnanců podle délky zaměstnání | 60 |
| Obr. 20: Zlepšování komunikace - celkový názor zaměstnanců | 61 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|----------|---|
| AG | Aktien Gesellschaft (akciová společnost) |
| BMW | Bayerische Motoren Werke |
| FAW | First Automobile Works |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným) |
| LZ | Luftschiffbau Zeppelin |
| MAN | Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg |
| MS | Microsoft |
| OEM | Original Equipment Manufacturer |
| PDF | Portable Document Format |
| s. r. o. | Společnost s ručením omezeným |
| TRW | Thompson Ramo Wooldridge |
| TV | Televize |
| ZF | Zahnradfabrik |

Seznam příloh

Příloha A: Logický rámec projektu interní komunikace

Příloha B: Vzor dotazníku předloženého zaměstnancům společnosti

Příloha A: Logický rámec projektu interní komunikace

| | Description | Indicators of Verification | Way of verification | Premise |
|----------------|---|---|--|---|
| Benefit | Increase clarity and availability of information by December 31, 2020 for employees at all levels | Providing a survey with tracking of increasing the percentage of employees answering the question "When I need to find specific information, I know where to go or where I can find it" to 50% of respondents (24% answered in the initial poll) | Survey | X |
| Goal | Employees actively use created internal communication tools | Created sites are visited by at least 60% of employees by December 31, 2020 (not yet measured) | The website visits statistics | The information will be placed in an understandable structure and in a minimum number of places |
| Outputs | <ol style="list-style-type: none"> The responsibilities and rights are set up for the project's members The team of communication ambassadors is designed The uniform forms of meeting minutes is designed Creating a main channel for sharing information with employees (ZOOM) The month newsletter is published MS Teams and other apps of Office 365 are part of the internal communication The survey is realized | <ol style="list-style-type: none"> The internal communication team is set up at least one responsible and one representative The nomination includes in minimum 11 members in accordance to number of main departments Created 3 types of Jour-Fix minutes (members only, for all leaders' positions, for all employees) Creating the pages that cover 80 % of delivered information The newsletter is published periodically since 1. 3. 2020 Each team / department uses the MS Teams actively for cooperation The survey will be provided till 31. 12. 2020 and it will verify demands of the project | <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Project documentation 2.1 List of employees 3.1 Forms 4.1 Department pages 4.2 The community for information sharing 4.3 Pages for newcomers 4.4 Single place (Signpost) 5.1 Newsletter 6.1 Teams for each team 6.2 Teams for each main agenda 7.1 Survey evaluation | |
| | | | | |

| | | Sources | Time Frame | |
|----------------------------|--|---------------------------------------|--------------|--|
| Activities | 1.1. Defining the project team | 1.1. 1 MD | 1.1. 1 Week | The project team and ambassadors is stable and they will help to reach the project goals |
| | 1.2. Defining of information publishing approval process | 1.2. 3 MD + 15 000,- CZK | 1.2. 2 Weeks | |
| | 1.3. Defining rights, responsibilities, and authorized persons | 1.3. 2 MD | 1.3. 2 Weeks | |
| | 2.1. Nomination and approval of the ambassador's teams | 2.1. 1 MD | 2.1. 1 Week | |
| | 2.2. Training of ambassadors | 2.2. 4 MD | 2.2. 1 Week | |
| | 3.1. Creating the forms for meetings minutes | 3.1. 5 MD + 6 000,- CZK | 3.1. 2 Weeks | |
| | 4.1. Creating of department pages | 4.1. 40 MD | 4.1. 5 Weeks | |
| | 4.2. Creating of communities for sharing the information about specific fields | 4.2. 40 MD + 15 000,- CZK | 4.2. 8 Weeks | |
| | 4.3. Pages for newcomers | 4.3. 10 MD | 4.3. 2 Weeks | |
| | 4.4. Signpost | 4.4. 2 MD | 4.4. 1 Week | |
| | 4.5. Users training | 4.5. 10 MD (tým) + 150 MD (účastníci) | 4.5. 3 Weeks | |
| | 5.1. Graphic layout | 5.1. 5 MD + 21 000,- CZK | 5.1. 3 Weeks | |
| | 5.2. Creating of first newsletter | 5.2. 3 MD + 9 000,- CZK | 5.2. 2 Weeks | |
| | 6.1. Defining of the way of MS Teams (and related apps) usage | 6.1. 10 MD | 6.1. 4 Weeks | |
| | 6.2. Creating teams for each team and department | 6.2. 20 MD | 6.2. 3 Weeks | |
| | 6.3. Creating teams for specific agendas | 6.3. 5 MD | 6.3. 3 Weeks | |
| 7.1. Creating survey | 7.1. 3 MD + 6 000,- CZK | 7.1. 1 Week | | |
| 7.2. The survey evaluation | 7.2. 2 MD + 3 000,- CZK | 7.2. 1 Week | | |

Zdroj: ZF Engineering, s. r. o. (2022)

Příloha B: Vzor dotazníku předloženého zaměstnancům společnosti

Dobrý den, chtěla bych Vás požádat, zda byste si udělal/a chvíličku pro vyplnění mého dotazníku. Píši bakalářskou práci na téma „Interní komunikace v organizaci“, konkrétně v ZF Engineering Plzeň a Vaše odpovědi by mi moc pomohly ke zpracování praktické části mé práce. Dotazník je anonymní. Předem velice děkuji za Váš čas.

Pohlaví: (vyberte jednu možnost)

- muž
- žena

V jakém oddělení pracujete? (vyberte jednu možnost)

- DIWTD
- DIWTE
- DIWTS
- DIWTW
- DIWTZ
- Podpůrná oddělení

Jak dlouho pracujete ve společnosti ZF Engineering Plzeň? (vyberte jednu možnost)

- méně než 3 roky
- 3 až 10 let
- 10 a více let

Jak hodnotíte předávání informací ohledně dění ve společnosti?

(1 – nejméně; 5 – nejvíce)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Zřetelné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stručné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Správné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Úplné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zdvořilé | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Včasné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Získáváte většinu důležitých informací především cestou formální komunikace?

(1 – nejméně; 5 – nejvíce)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| nesouhlasím | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| souhlasím | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Víte PROČ vedení dělá jednotlivá rozhodnutí a jaký je jejich komplexní účel?

(1 – nejméně; 5 – nejvíce)

| | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| nesouhlasím | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | souhlasím |

Jak často využíváte uvedené komunikační nástroje?

| | každý den | velice často | občas | téměř vůbec | vůbec |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Zoom | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Outlook | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teams | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nástěnky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sharepoint | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Porady | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rozhovor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MHRS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Newsletter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Setkání s vedením | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

V jaké míře podle Vás využívá vedení zpětnou vazbu v těchto oblastech? Z hlediska:

(1 – nejméně; 5 – nejvíce)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Zpětná vazba od zaměstnanců | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zpětná vazba od nadřízeného | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Přijde Vám Newsletter jako vhodná forma získávání informací o společnosti?

Z hlediska:

(1 – nejméně; 5 – nejvíce)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frekvence (jednou za měsíc) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Struktury | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obsahu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Způsobu sdílení | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Jak byste hodnotili komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi organizace?

(1 – nejméně; 5 – nejvíce)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Mezi kolegy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Uvnitř týmů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mezi jednotlivými odděleními | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Směrem k nadřízeným | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Směrem od nadřízených | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Napříč celou organizací | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Jak hodnotíte komunikaci při následujících pracovních situacích?

(1 – nejméně; 5 – nejvíce)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Zadávání úkolu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hodnocení výsledku práce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Řešení konfliktu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Řešení důležitých pracovních událostí (změna plánu projektu, apod.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zpětná vazba | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Jak hodnotíte porady? Z hlediska:

(1 – nejméně; 5 – nejvíce)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frekvence | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toho, jak jsou organizačně připraveny | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vedení | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obsahu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Možnosti vyjádřit se | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Jak hodnotíte efektivitu komunikace a spolupráce při práci z domova? Z hlediska:

(1 – nejméně; 5 – nejvíce)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rychlosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obsahu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Úplnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Srozumitelnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Možnosti domluvit se | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zpětné vazby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Co podle Vás nejvíce brání efektivnosti komunikace ve společnosti ZF Engineering

Plzeň? (zaškrtněte všechny platné možnosti)

- předsudky a zaujatost
- mezilidské vztahy
- vedení organizace
- vzdálenost mezi komunikujícími
- organizační struktura
- časový nápor
- odlišná pohlaví
- jiné.....

Pracuje podle Vás společnost průběžně na zlepšování interní komunikace?

(1 – nejméně; 5 – nejvíce)

| | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| nesouhlasím | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | souhlasím |

Co byste navrhoval/a pro zlepšení komunikace ve společnosti?

(otevřená otázka)

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Abstrakt

Faulová, N. (2022). *Interní komunikace v organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: interní komunikace, společnost, intranet, zaměstnanci, respondenti

Předložená bakalářská práce řeší téma interní komunikace v organizaci, které je neustále aktuální a využitelné v pracovním i osobním životě. Hlavním výstupem práce je shrnutí teoretických poznatků, zhodnocení interní komunikace ve vybrané společnosti ZF Engineering Plzeň a návrh jejího zlepšení. Zpracované návrhy pro zlepšení se opírají o výsledky provedeného dotazníkového šetření, které bylo rozšířeno mezi zaměstnance. Také byla pomocí tohoto dotazníkového šetření potvrzena hypotéza plynoucí z průzkumu dokumentů a názoru vedení o tom, že v organizaci probíhá interní komunikace na dobré úrovni. Zpracované návrhy mohou být předloženy vedení a následně implementovány ve společnosti.

Abstract

Faulová, N. (2022). *Internal communication in organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: internal communication, organization, intranet, employees, respondents

The presented bachelor thesis deals with the topic of internal communication within an organization, this communication being currently in use and applicable to both work and personal life. The main output of the thesis is a summary of theoretical knowledge, an evaluation of internal communication in the selected company ZF Engineering Plzeň and a proposal for its improvement. The elaborated suggestions for improvement are based on the results of a questionnaire survey which was distributed among the employees of the company. This questionnaire survey also confirmed the hypothesis that emerged from a survey of documents and management's views that internal communication in the organization was at a high level. Detailed proposals can be submitted by management and subsequently implemented in the company.