

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci

**Analysis of Internal Communication in the
Selected Organization**

Natálie Štichová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 15. dubna 2023

v. r. *Natalie Štichová*

Zásady pro vypracování práce

1. Na základě odborné literatury charakterizuje problematiku komunikace.
2. Představte a popište specifikace interní komunikace v organizaci.
3. Analyzujte průběh interní komunikace a komunikační prostředky ve vybrané organizaci pomocí výzkumných metod.
4. Na základě výsledků šetření zhodnoťte interní komunikaci ve vybrané organizaci a navrhněte případná doporučení.

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování svému vedoucímu práce Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D. za odborné vedení, jeho cenné rady, věcné připomínky, trpělivost a v neposlední řadě za ochotu při konzultacích poskytnutých ke zpracování této práce. Mé poděkování též patří ředitelce pobočky ABC, a.s. v Příbrami Dis. Daně Novákové, která mi poskytla údaje pro zpracování výzkumné části mé práce. Ráda bych také poděkovala všem zaměstnancům této organizace, kteří mi s ochotou vyplnili dotazník, na jehož základě byla analyzována interní komunikace. Na závěr bych chtěla vyjádřit velké díky mé rodině, která mi byla podporou po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod	6
1 Komunikace.....	8
1.1 Vymezení pojmu komunikace.....	8
1.2 Cíle komunikace.....	9
1.3 Proces komunikace.....	10
1.3.1 Prvky komunikačního procesu.....	11
1.4 Druhy komunikace	13
1.5 Komunikační bariéry.....	14
2 Interní komunikace.....	15
2.1 Funkce interní komunikace	16
2.2 Druhy interní komunikace.....	17
2.3 Fungující interní komunikace	18
2.4 Nefungující interní komunikace.....	20
3 Nástroje interní komunikace	23
3.1 Ústní forma komunikace	23
3.2 Písemná forma komunikace	26
3.3 Elektronická forma komunikace	28
3.4 Shrnutí teoretických východisek.....	31
4 Představení organizace ABC, a. s.....	33
4.1 Organizační struktura	34
4.2 Firemní hodnoty	36
4.3 Komunikační nástroje interní komunikace v ABC	36
5 Analýza interní komunikace vybraných poboček ABC	42
5.1 Dotazníkové šetření.....	43

5.1.1	Struktura dotazníku	43
5.1.2	Charakteristika statistického souboru	44
5.2	Výzkumná část dotazníku	46
5.2.1	Komunikace na pracovišti ve spojitosti s pracovními vztahy.....	46
5.2.2	Informovanost na pracovišti	51
5.2.3	Komunikace na pracovišti	53
5.2.4	Pracovní porady	56
5.3	Shrnutí analýzy výsledků dotazníkového šetření.....	58
6	Doporučení a návrhy	60
	Závěr	66
	Seznam použitých zdrojů	68
	Seznam tabulek	70
	Seznam obrázků	71
	Seznam příloh.....	72
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace“ (Watzlawick, 1999).

Komunikace patří mezi základní životní potřeby, a to nejen ve světě lidí, ale i ve světě zvířat. Komunikace je tak základním prvkem a potenciálem toho, jak přežít, být úspěšný, dorozumět se mezi sebou navzájem a pomáhat ostatním. Pomocí komunikace získáváme a předáváme znalosti či informace, vysvětlujeme a vyjadřujeme své pocity, názory, potřeby a mnoho dalších. Díky komunikaci dokážeme vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat či se nechat ovlivňovat. Komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů, které mohou zaručit úspěch jak v životní, tak i profesní sféře (Mikuláščík, 2010).

Tato práce je věnována tématu „Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci“. Interní komunikace je jedním z nástrojů, pomocí kterého manažeři mohou ovlivňovat iniciativu, angažovanost, chování, pracovní morálku a postoje svých podřízených pracovníků. Ovšem tento nástroj je doprovázen několika dalšími faktory, které jsou v této práci charakterizovány. Interní komunikace není ovlivněna jen manažerem organizace. Klíčem budoucího úspěchu a dosahování vybraných cílů závisí především i na tom, jak jednotliví pracovníci komunikují mezi sebou navzájem. Problematika interní komunikace je i dnes v některých organizacích často opomíjena, a proto je tato bakalářská práce určena všem čtenářům, kteří chtějí věnovat pozornost a porozumět této disciplíně.

Teoretická východiska této bakalářské budou věnována problematice komunikace jako takové – jejím cílům, funkcím, samotnému procesu, jejímu členění a komunikačním bariérám – neboť představení těchto témat je nedílnou součástí pro další kapitoly, která se zabývá problematikou interní komunikace. V rámci samostatné kapitoly interní komunikace budou představeny jedny z nejzásadnějších témat této problematiky. Opět bude vymezena interní komunikace jako taková, její funkce, druhy a v neposlední řadě zásady pro fungující a nefungující interní komunikaci. Poslední kapitola teoretických východisek bude zaměřena na formy interní komunikace – ústní, písemná a elektronická forma komunikace – a jejich nástroje.

Výzkumná část této bakalářské práce bude vymezovat vybranou organizaci, ve které bude aplikována analýza interní komunikace. Analýza bude provedena na základě dotazníkového šetření, a to ve dvou vybraných pobočkách této organizace. Pro naplnění

hlavního cíle této práce, autorka bude analyzovat aktuální stav interní komunikace na jedné z těchto dvou vybraných poboček. Tato pobočka bude v textu dále označována jako *prioritní*. Autorka bude porovnávat dvě pobočky vybrané organizace z důvodu zjištění, zda se u vybraných aspektů jedná o problém přesahující chod prioritní pobočky. Informace získané z dotazníkového šetření budou následně transformovány do grafické podoby, na jejímž základě budou patrné výsledky šetření. K těmto výsledkům budou doplněny komentáře autorkou této práce. Výsledky dotazníkového šetření budou představeny paní ředitelce prioritní pobočky. Na základě tohoto představení, autorka práce v rámci diskuse informuje paní ředitelku o stavu na pobočce, zhodnotí současnou situaci a vytvoří doporučení a návrhy pro zlepšení interní komunikace a celkové atmosféry na pracovišti.

Cílem této práce je analyzovat fungování a průběh interní komunikace ve vybrané organizaci, vymezit problematické oblasti a navrhnout příslušná opatření, která pomohou zlepšit současný stav organizace.

1 Komunikace

Komunikace je jedním ze společenských procesů, který je nezbytný ať už pro osobní, tak i pracovní sféru života. Pomocí komunikace lidé vyjadřují své postoje, potřeby a přání, a proto komunikace a komunikační způsobilost patří k důležitým lidským schopnostem. Proces komunikace začíná již od narození a končí ve fázi smrti, takzvaně celý život zahrnuje několik komunikačních aktů. Komunikace je používána na každodenní bázi (Vymětal, 2008).

Tato práce je věnována především problematice interní komunikace, ale je důležité nejprve charakterizovat komunikaci v obecné rovině. V následujících kapitolách je vymezen pojem komunikace, dále jsou zmíněny cíle a s nimi související funkce komunikace, je představen komunikační proces, druhy komunikace a důvody, proč komunikace někdy není funkční tak, jak by měla být.

1.1 Vymezení pojmu komunikace

Slovo komunikace má původ z latinského slova *communicare* neboli radit se s někým, dorozumívat se. Tento termín označuje i pojmy jako spojení, styk a souvislost. Obecně platná definice pojmu komunikace neexistuje, proto většina autorů definuje či popisuje komunikaci v souvislosti na konkrétní zaměření. Ve slovnících a publikacích se lze setkat s definováním komunikace v několika rovinách. V odstavci níže je uvedena vybraná část z nich (Vymětal, 2008).

Komunikaci lze definovat následujícími způsoby.

- Proces, při kterém dochází přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, který je realizován mezi lidmi a projevuje se následným účinkem.
- Proces dorozumívání, kterým se rozumí společenský styk, jehož cílem je výměna určitých myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov.
- Proces vysílání a přijetí určitého sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako oboustranný proces.
- Proces utváření společného chápání a vysvětlení myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma nebo více jedinci (Vymětal, 2008).

Keřkovský a Drdla (2003, str. 28) obecně charakterizují komunikaci jako proces, při kterém jsou sdíleny určité informace a jejímž hlavním cílem je odstranit či alespoň snížit

nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem tohoto procesu jsou data, informace a znalosti. Mezi těmito pojmy existuje následující souvislost. Data jsou chápána jako holá fakta, tyto holá fakta dávají právě informace do souvislostí a přiřazují jim určitý význam, a pokud s těmito informacemi dokážou lidé dále pracovat a ví, jak je správně využít, pak mají znalosti.

Komunikaci lze chápat v různých formách a kontextech. V současné době komunikace nabývá význam ve všech sférách života. Důležitá je především kvalita komunikace. Požadavky jsou čím dál více kladeny zejména na komunikační gramotnost, komunikační dovednosti, komunikační kompetence, sociální a socio-kulturní kompetence, a to v odvětví školství, zaměstnání, vědě či managementu. Komunikační dovednosti v podnikatelské sféře jsou vzhledem k současnému zostřujícímu se konkurenčnímu prostředí klíčem k úspěchu organizace. Proto je zcela nezbytné mít vhodně zvolenou komunikační strategii jako součást informační a podnikatelské strategie v rámci informačního managementu (Vymětal, 2008).

1.2 Cíle komunikace

Přenos určité informace od autora až k adresátovi či adresátům je doprovázeno komunikačním jednáním, které je zaměřeno na dosažení předpokládaného cíle. Cílem komunikačního jednání je zpravidla výměna informací. Dalším cílem může být i snaha ovlivnit chování lidí, kdy je usilováno například o zlepšení sociálního klimatu ve skupině či o rozvoj sociálních vztahů. V neposlední řadě je cílem komunikačního jednání ovlivňování skutečnosti, o níž se komunikuje. Komunikačním jednáním lze zajistit správné fungování organizace (Vymětal, 2008).

Cílem komunikace mohou být i určité funkce, které se mohou mezi sebou navzájem prolínat. Tok informací od autora k adresátovi je spojen s daným účelem a za pomoci zvolené funkce, se přenos informací stává úspěšným.

Vymětal (2008) vymezil těchto 11 základních funkcí komunikace.

- **Informativní** – předání dat, faktů, informací, znalostí, zkušeností a vědomostí mezi lidmi.
- **Poznávací** – získávání vědomostí o sobě, o druhých a o světě.

- **Instruktivní** – jedná se o informační funkce s doplněním vysvětlení postupu, organizace, návodu a metodického popisu jak a jakým způsobem něčeho dosáhnout.
- **Vzdělávací a výchovná** – koreluje s výše zmíněnými funkcemi, které jsou realizované prostřednictvím vzdělávacích institucí nebo samostudiem.
- **Osobní identity** – sebeuvědomění a ujasnění si svého já, svých názorů a postojů.
- **Socializační a společensky integrující** – tyto funkce jsou založeny na vytváření vztahů s druhými, vzájemné interakci a navazování kontaktů.
- **Přesvědčovací** – změna postojů, názorů, hodnocení a způsob jednání a chování druhých lidí.
- **Posilující a motivující**– cílem je posílit pocit sebevědomí, vlastní potřeby a vztahu k něčemu.
- **Zábavná**– funkce sloužící k vytvoření pocitu pohody, spokojenosti, pobavení a radosti.
- **Svěřovací** – účelem této funkce je zbavení se vnitřního napětí a umožnění sdílení svých pocitů.
- **Úniková** – je používána ve chvíli, kdy se pomocí komunikace chce osoba odreagovat od starostí, shonu či eliminovat deprese.

Mikuláščík (2010) navíc doplňuje funkci souvztažnosti neboli vytváření souvislostí, které lidem pomáhají lépe pochopit informace a vstřebat je.

1.3 Proces komunikace

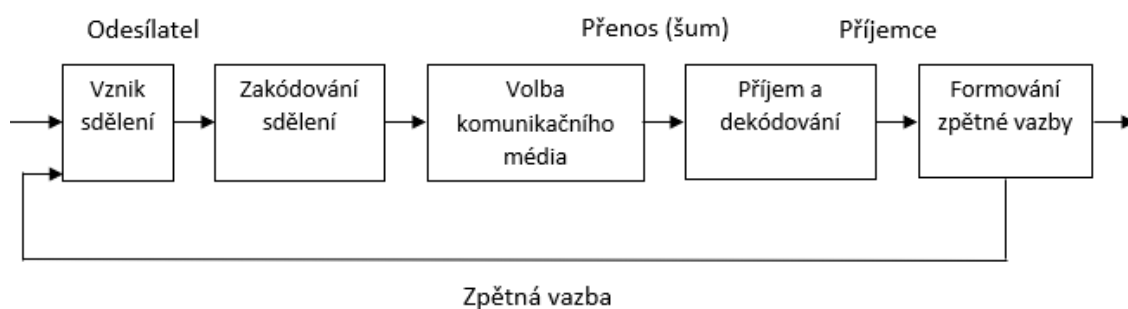
Proces komunikace probíhá vždy mezi dvěma a více jedinci a je chápán jako dynamický proces, který probíhá v určitém kontextu a je ovlivněn podmínkami prostředí a několika dalšími faktory.

Janda (2004, str. 13) popisuje komunikační proces jako „*Soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitřní firemním prostředí.*“

Důležitým předpokladem probíhající komunikace je fakt, že příjemce (komunikant) rozumí vnímanému sdělení (komuniké), které plyne od odesílatele (komunikátora) komunikace. Pokud tak nenastane – příjemce neporozumí danému sdělení – pak nemůžeme hovořit o komunikaci (Janda, 2004).

Komunikační model, známý též jako model kódový nebo informační, je dnes považován za jádro popisu komunikačního procesu. Komunikační model představuje formu, vyjadřující vlastní charakteristiky a vlastní průběh komunikačního procesu (Vymětal, 2008).

Obr. 1: Model komunikačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování dle Vymětala (2008, s. 30)

Je také vhodné zmínit jeden z nejznámějších a nejvýznamnějších komunikačních modelů, který sestavil americký sociolog Harold Dwight Lasswell, jehož model nese název **Lasswellův komunikační model**. Přínos tohoto modelu spočívá v umožnění studia masové komunikace a analýze komunikačních akcí v obecné rovině. Dle Lasswella má každý komunikační proces různé prvky, jimiž jsou: odesílatel, obsah, kanál, příjemce a efekt. Jedná se o jednostranný přímý tok informací, který plyne pouze směrem od komunikátora k příjemci (Communication Theory, n.d.)

Lasswellův model odpovídá na těchto 5 otázek:

- **Kdo?** (předává sdělení) – **komunikátor**
- **Co?** (se předává) – **obsah sdělení**
- **Jak?** (se uskutečňuje přenos) – **komunikační kanál**
- **Komu?** (je sdělení určeno) – **příjemce**
- **S jakým efektem?** – **efektivita**

1.3.1 Prvky komunikačního procesu

Na základě Lasswellova modelu komunikačního procesu jsou blíže popsány jednotlivé prvky tohoto modelu. *Komunikátor* je ten, kdo vysílá nějakou informaci či zprávu. V jeho sdělení je z velké části zahrnuta jeho osobnost a osobní zaujetí. Cílem komunikátora je, aby druzí jeho sdělení vyslechli, pochopili, přijali a zaujali příslušný postoj ke změně svého chování (Mikuláščík, 2010).

Komunikant neboli příjemce, který sdělení obdrží, musí toto sdělení nejprve dekodovat. Pro snazší dekodování vyslané zprávy by příjemce měl aktivně naslouchat, pomocí neverbálních signálů projevovat zájem, přijmout a respektovat zprávu od komunikátora, projevovat empatii a průběžně ověřovat správnost tohoto sdělení. Komunikant si připravuje případné dotazy pro vysílatele sdělení a třídí získané poznatky, vlastní myšlenky a utváří si na situaci příslušný postoj a názor (Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

Vyslaná zpráva, myšlenky či pocity jsou nazývány jako *komuniké*. Komuniké může mít podobu verbálních i neverbálních symbolů. Komuniké může být příjemci pochopeno odlišně, vzhledem ke kontextu a komunikačním šumům (Mikuláščík, 2010).

Dalším prvkem je *komunikační jazyk*, takzvaně každá zpráva je předávána prostřednictvím určitého komunikačního jazyka, jež je produktem a součástí dané kultury (Jiřincová, 2010).

Komunikačním kanálem je chápána cesta, kterou je informace poslána. Například u formy komunikace tváří v tvář jsou hlavním kanálem zvuky, pohyby těla, pohledy, tón hlasu, ale i dotyky v podobě stisku rukou. U formy komunikace tváří v tvář, tak můžeme působit na více smyslů zároveň, zatímco u zprostředkované komunikace, kterou je myšlena komunikace například prostřednictvím telefonů, televizí, novin, jsou komunikační prostředky značně omezenější (DeVito, 2008).

Na přijaté sdělení účastníci komunikace reagují v podobě potvrzení a určitým způsobem jej také interpretují. Tento prvek je nazýván *zpětnou vazbou* neboli feedbackem. Zpětná vazba je důležitá, a to z toho důvodu, že udržuje účastníky komunikace v komunikační situaci a dává informaci o tom, jak je sdělení přijato a chápáno (Mikuláščík, 2010; Příkrylová, 2019).

Dalším důležitým prvkem je *komunikační prostředí*. Komunikačním prostředím se rozumí prostor, ve kterém se komunikace odehrává. Je tvořeno osvětlením, uspořádáním místnosti, počtem přítomných osob a mnoha dalšími faktory (Mikuláščík, 2010).

Podněty, jež mohou ovlivnit komunikátora, komunikanta i komuniké jsou nazývány již zmíněným *komunikačním šumem*, který v komunikačním prostředí vzniká. Pod komunikačním šumem si lze představit zkreslené či nadbytečné informace, vtíravé myšlenky, únavu a nesoustředěnost. Příčiny vzniku komunikačního šumu mohou být

způsobeny nefunkčností komunikačních kanálů a prvků informačních systémů. Často ale vyplývají z prostého podcenění komunikace jako takové (Holá, 2017; Vymětal, 2008).

Posledním komunikačním prvkem je *komunikační kontext*, který představuje celkový rámec, v němž se komunikace odehrává. Kontext má vnější i vnitřní složku. Vnější složku reprezentují všechny stimuly, které na komunikující osoby působily v minulosti a působí i v přítomnosti. Vnitřní složka představuje to, co se odehrává přímo v komunikátorech, v naslouchajících, a jak komuniké působí (Vybíral, 2005).

1.4 Druhy komunikace

Komunikace je nepřetržitý proces s proměnlivou podobou a s řadou variant, které může komunikátor v různých kombinacích užívat. Komunikaci lze dělit dle různých způsobů. V následujících odstavcích je vymezena a představena vybraná část způsobů komunikace, specifikující komunikační interakci (Mikuláščík, 2010).

Komunikace může mít buďto jednosměrnou či dvousměrnou formu. O **jednosměrné** formě komunikace je hovořeno tehdy, pokud se role komunikátora a komunikanta nemění, takzvaně jeden hovoří a druhý naslouchá. Ve **dvousměrné** komunikaci se role komunikátora a komunikanta střídají a vzniká tak příležitost pro zpětnou vazbu. Další způsob je komunikace **tváří v tvář**, při které obě strany komunikace stojí či sedí proti sobě a mohou vzájemně a okamžitě reagovat jeden na druhého. V případě **postranní** komunikace se komunikant dozvídá informace od druhých lidí. Mezi jedny z nejznámějších způsobů komunikace patří psaná komunikace, komunikace činem, verbální a neverbální komunikace (Mikuláščík, 2010).

Podle počtu zúčastněných komunikujících osob lze komunikaci dělit na intrapersonální – jedna osoba je komunikátorem i komunikantem – a interpersonální. V rámci **intrapersonální** komunikace dochází k vnitřnímu monologu, jedná se v podstatě o řeč k vlastnímu já. Intrapersonální komunikace může mít formu vnitřní neartikulované řeči, hlasitého artikulovaného projevu, často se s ní lze setkat v souvislosti s přípravou na pro důležitý ústní projev. **Interpersonální** komunikací je například dialog, interview, vyjednávání, kdy mezi sebou komunikují dvě osoby. Tento pojem se často zaměřuje se skupinovou komunikací. **Skupinová** komunikace je poněkud složitější, protože komunikátorů, kteří chtějí vyjádřit informace a své názory a pocity je více než při interpersonální komunikaci. Nevýhodou skupinové komunikace je fakt, že často dochází

k problémům, které mohou vyústit v konflikt, sporům a vyvolání zmatku, a to v důsledku vyrušování komunikující osoby (Mikuláščík, 2010).

1.5 Komunikační bariéry

Komunikace nemusí vždy probíhat dle naplánovaných představ. Každý je individuální, má své vlastní pocity, vytváří si vlastní postoje a vlastní názory. Prostředí, ve kterém lidé vyrůstají a žijí má zásadní vliv na jejich chování a prožívání, a s tím i spojené komunikování. Jak již bylo zmíněno, komunikace nemusí vždy probíhat bez komplikací. V průběhu komunikace se lze setkat s takzvanými komunikačními bariéry.

Komunikační bariéry představují nejen překážky, které jedinci musí v rámci komunikace překonat, ale též i okolnosti, které brání k uskutečnění komunikace. Nemusí být považovány za nutné zlo. Snahou všech účastníků komunikace by mělo být jejich postupné odstranění a nevěnování jim přílišné pozornosti, jinak se dotyčná osoba ochuzuje o mnohé informace a zároveň o porozumění jim. Bariéry mohou být v podobě fyzické, fyziologické, psychologické, sémantické, interní a externí. **Interní** bariéry jsou vázány na osobnostní problémy komunikujícího. Příkladem interní bariéry může být obava z neúspěchu, myšlenkové chyby, postoje v podobě xenofobie, povýšenectví a neúcty. Zatímco **externí** bariéry jsou vyvolány rušivými prvky z vnějšího prostředí, jako je například hluk, vyrušování třetí osobou či demografické rozdíly. Ve velkém množství případů může nastat i situace, kdy komunikační šum a komunikační bariéra mohou v sebe vzájemně přecházet (Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) uvedl jako příklady hlavních komunikačních překážek zejména nadměrnou a neadekvátní komunikaci, která vede k zahlcení člověka informacemi, volbu nevhodného komunikačního média, použití nevhodného slovníku, nenaslouchání a mnoho dalších příkladů.

2 Interní komunikace

Zásluhou manažerů interní komunikace a oddělení v organizacích, které se jí zabývají, je interní komunikace v praxi považována za samostatnou disciplínu. Význam této problematiky si vyžaduje komplexní uchopení, neboť právě v prolnutí jednotlivých témat lze spatřit význam interní komunikace, její cestu k samostatné disciplíně a jejímu systémovému nastavení a řízení. Komunikace v organizaci je jedním ze sociálních procesů, který výrazně ovlivňuje fungování organizace (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2017).

Manažeři používají komunikaci jako nástroj, kterým ovlivňují pracovní aktivitu, morálku, chování a postoje pracovníků. Manažeři v rámci tohoto procesu využívají své formální autority, vhodně volí styl vedení a uplatňují účinné postupy motivace a odměňování. Zvolený způsob – jímž organizace komunikuje a jímž komunikují její manažeři – tvoří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a má přímý vliv na dosahování cílů organizace a s tím i spojenou její prosperitu (Holá, 2017).

Interní komunikaci jako nástroj firmy definuje Holá (2011, str. 13) následovně: *„Komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků.“*

Na interní komunikaci se lze dívat i z marketingového přístupu, a to jako na součást komunikace organizace. Ze základního principu existence podniku vyplývá, že fungování firmy, naplňování jejího hlavního cíle a komunikace s okolím vyžaduje nepřetržitý proces oboustranného proudu a výměny důležitých a užitečných informací z okolí dovnitř firmy a naopak. Správné pojetí těchto informací by mělo vést k úspěchu organizace. Koordinované marketingové činnosti v rámci interní komunikace se týkají především sběru dat v oblasti analýzy trhu, analýzy konkurence či při výzkumu chování spotřebitelů (Holá, 2017).

Vývoj interní komunikace v českých organizacích je možné pozorovat jako systematickou činnost, při které je nevědomé konání prováděno jako organizovaná a řízená činnost. V organizacích se komunikuje zejména prostřednictvím sítí, které se mohou změnit v šeptandu. Nejosvědčenější způsob, který představuje cestu, jak něčeho dosáhnout je přirozená komunikace tváří v tvář (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2006).

2.1 Funkce interní komunikace

Interní komunikace v organizaci – známá též jako *employee relations* – je komunikace uvnitř organizace. V odborných studiích se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je zapříčiněno nedostatky a chybami v procesu komunikace. Komunikace musí v organizaci fungovat ve všech směrech. Je tedy zapotřebí přesvědčit spoluzaměstnance o reálné a otevřené komunikaci s vedením organizace (Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) definuje základní funkce interní komunikace:

- možnost výměny důležitých informací mezi spoluzaměstnanci;
- rozlišení členů od nečlenů v organizaci;
- informování a přesvědčení zaměstnanců a manažerů o cílech organizace, jejich průběžném plnění a jejich dosažení;
- stimulace zaměstnanců a manažerů v rámci hledání nových postupů řešení ve spojitosti s plněním strategických cílů organizace.

Dle Mikuláščíka (2010, str. 217) slouží komunikace v organizaci jako nástroj k pravidelnému informování o dokončování úkolů a plnění termínů, kdy je nezbytná dvousměrná komunikace mezi zaměstnanci a vedením, jež zaručuje efektivní a kvalitní provádění činností – **úkolová pracovní** funkce. Organizace by měla fungovat harmonicky, měla by pečovat o spokojenost pracovníků a poskytovat jim firemní akce a výhody – **sociálně podporující** funkce. Organizace by měla poskytovat komunikační stimuly v oblasti motivace, které pracovníkům pomohou se lépe identifikovat s úkoly, týmem a organizací – **motivační** funkce. Organizace by měla vyvolávat pocit sounáležitosti v rámci určité komunity – **integrační** funkce. A v neposlední řadě by organizace měla dávat prostor pracovníkům pro vyjádření svých myšlenek v odvětví změn – **inovační** funkce.

Je vhodné zmínit, že interní komunikace má z velké části vliv na projev firemní kultury, respektive zpětná vazba této komunikace ovlivňuje pracovní jednání členů organizace, uvádí kulturu do pohybu a v konečném výsledku trvale posiluje rozvoj organizace. K tomu je potřeba volit jasně definovanou a vhodnou komunikační strategii, která předpokládá znalosti lidských postojů – postoje ke změnám, analýzu postojů jakožto zdrojů interních informací a monitoringu nálad – a znalosti psychologických a sociálních mechanismů, které působí na vznik a změnu lidských postojů (Vymětal, 2008).

2.2 Druhy interní komunikace

Z hlediska komunikačních kanálů, v organizaci členíme komunikaci na sestupnou, vzestupnou, horizontální, diagonální, formální a neformální. Uvnitř organizace lze komunikaci členit i z hlediska forem, kdy převažující formou komunikace je komunikace ústní, písemná a elektronická (Vymětal, 2008).

Sestupná komunikace neboli komunikace shora dolů představuje komunikaci, která směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším – od nadřízeného k podřízenému. V menších organizacích je tento komunikační kanál realizován pomocí komunikace tváří v tvář. Ve větších organizacích je komunikace realizována v podobě emailů, prohlášení, firemních letáčků a časopisů či příkazů v písemné a ústní formě. Tento způsob komunikace je také používán na poradách všech úrovní. Důraz je kladen zejména na komunikaci přímého nadřízeného, neboť právě nadřízený by měl vytvářet prostor pro vyjádření názoru a srozumitelně stanovovat úkoly. Vzhledem k těmto aspektům má pracovník dostatek informací pro výkon své činnosti. Díky sestupné komunikaci manažeři získávají větší přehled o vyskytujících se pracovních problémech a umožňují tak pracovníkům se zapojit do procesu rozhodování. Nevýhodou může být však přílišná zatíženost vrcholových manažerů, kteří musí objasňovat postupy pro řešení problémů manažerům nižší úrovně, což vyžaduje nějaký čas (Mikuláščík, 2010; Řehoř a kol., 2018).

Vzestupná komunikace neboli komunikace zdola nahoru představuje komunikaci ve směru z nižšího organizačního stupně k vyššímu – od zaměstnance k manažerovi či od pracovníků k jejich bezprostřednímu nadřízenému. Vzestupná komunikace je realizována formou diskusí na poradách, schůzích či konferencích, psaním reportu a anket. Zprostředkovává výměnu informací, iniciativ a názorů pracovníků přes jejich vedoucí pracovníky až k vedení organizace (Řehoř a kol., 2018).

Horizontální komunikace též laterální či příčná, zahrnuje nejen komunikaci mezi pracovníky a odděleními na stejné úrovni, ale také komunikaci mezi manažery na stejné úrovni, vedoucích týmů či mezi jednotlivými útvary v organizaci. Hlavním úkolem horizontální komunikace je zabezpečit koordinovanost aktivit, úkolů a nalezení způsobů řešení problémů k efektivnějšímu fungování organizace (Koubek, 2006; Vymětal, 2008).

Diagonální komunikace se v organizaci vyskytuje nejméně často. Většinou probíhá neomezeně mezi organizačními úrovněmi různých útvarů organizace a nadřízení nemusí být komunikačním sdělením dotčeni (Tureckiová, 2004).

Formální komunikace nebo také oficiální komunikace vychází z organizační struktury a probíhá podle předem stanovených pravidel a je zdokumentována například prostřednictvím směrnic, zápisů z porad a pokynů. Tato komunikace je určitým způsobem standardizována, takzvaně má stanovenou určitou strukturu s předtištěnými body, u kterých by mělo být dotyčným zřejmé, jak na ně reagovat. Jejím cílem je podat informace spoluzaměstnancům o vnitřním chodu organizace a o samotném fungování organizace. Je zprostředkována schválenými komunikačními zdroji a kanály. U formální komunikace platí pravidlo, že čím je organizace větší, tím jsou zapotřebí složitější komunikační sítě (Kovaříková, 2016; Mikuláščík, 2010).

Neformální komunikace je založena na náhodných setkání a osobním kontaktu mezi spolupracovníky. Oproti formální komunikaci neztrácí žádnou stránku významnosti. Neformální komunikace představuje pro zaměstnance zpestření, zábavu, a především uvolnění atmosféry na pracovišti. Je více ovlivněna emočními vlivy, a tudíž je daleko proměnlivější a v některých případech nejednoznačná. Právě neformální komunikace může vyústit v již zmíněnou problematiku a tou je šeptanda – způsob šíření informací, jako fámu, drbů, pomluv, které mohou výrazně ovlivnit fungování organizace. Častým problémem je i potřeba jedince zveličovat a překrucovat informace za účelem prosazení vlastního zájmu (Kovaříková, 2016; Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

2.3 Fungující interní komunikace

Fungující interní komunikace je důležitým prvkem pro správný chod organizace. V organizaci platí jednoduché pravidlo, a to, že dobré pracovní i osobní vztahy jsou důsledkem fungující interní komunikace. Výsledkem fungující komunikace v organizaci je dobrá pracovní atmosféra a vztahy, vyšší efektivita práce a nižší fluktuace pracovníků (Lukáš, 2021).

Jedním z důležitých faktorů procesu komunikace je angažovanost pracovníků. Gallupův ústav vymezuje angažovanost jako intelektuální a emocionální zapojení pracovníků, které je vnitřně motivuje k tomu, aby při práci vydávali ty nejlepší výsledky (Gallup, 2008). Harter a kol. (2002, str. 269) charakterizují angažovanost jako „*Zapojení jedince do práce, spokojenost jedince s prací i nadšení jedince pro práci.*“

Na základě severoamerického výzkumu z roku 2003 bylo dokázáno, že mnozí podnikatelé intuitivně cítí, že efektivní interní komunikace má za následek posílení

výkonnosti organizace a její prosperity. Podle výsledků z provedeného výzkumu vytvořila druhá část studie Watson Wyatt v roce 2006 metodiku efektivní komunikace, která je definována v následujících osmi oblastech, na které je komunikace zaměřena.

1. Vedení pracovníků ke sdílení společných firemních hodnot a firemní kultury.
2. Podpora k porozumění mise organizace.
3. Sjednocení práce zaměstnanců s potřebami zákazníků.
4. Poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti organizace.
5. Poskytování informací o hodnotě organizace poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.
6. Objasnění a podpora nových programů a změn.
7. Integrace nových pracovníků do organizace.
8. Projevení silného jednotného vedení při organizačních změnách (Yates, 2006).

Z velké části za fungující komunikaci uvnitř organizace zodpovídá management. Manažeři by tedy měli převzít odpovědnost nejen za vedení pracovních týmů a jejich výsledky, ale i za správnou komunikaci, která je vázána na to, jak se lidé v organizaci cítí, jak jsou informováni, zda všemu dostatečně rozumí a jak jsou motivováni. Managementem vyslané informace by měly být pravidelné, relevantní, adresované a včasné. Management by měl vůči zaměstnancům vyjádřit určitou míru empatie, v tom smyslu, že by měl brát na vědomí obavy zaměstnanců a jejich potřeby (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2017).

Podle provedeného výzkumu Holé, české organizace zanedbávají oblasti komunikace, které se týkají vypracování komunikační strategie a plánu interní komunikace neboli oblasti **formálního plánování**. Organizace by měly poskytovat zaměstnancům **zpětnou vazbu**, která je nedílnou součástí oboustranné komunikace nejen pro zaměstnance, ale i manažery. Důraz by měl být kladen i na **využívání moderních technologií**. České organizace se téměř vůbec nezabývají **měřením efektivity** interní komunikace a **podceňují globalizaci** v odvětví využívání jednoho pracovního jazyka, což může vyvrcholit nedorozuměním (Holá, 2017).

Pokud tedy organizace chtějí posílit roli interní komunikace v řízení svého podnikání nebo využít interní komunikaci ke zvýšení angažovanosti pracovníků ku prospěchu organizace, tak by se měly řídit následujícími pravidly.

- Vytvoření komunikačního plánu, komunikační strategie, která je v souladu se záměry organizace.
- Nastavení zpětné vazby a metriky pro měření efektivity komunikace.
- Posílení komunikace ze strany manažera.
- Využívání efektivních a vhodných technologií.
- U nadnárodních společností stanovit poradní skupinu, která zajistí informační vstupy lokálním manažerům a bude reagovat a identifikovat na potřeby spojené s kulturními odlišnostmi (Holá, 2017).

Fungující interní komunikace je doprovázena s efektivnějším vypracování úkolů ze strany pracovníků a zároveň s jejich spokojeností. Komunikace by měla splňovat určitou míru autonomie a pomáhat pracovníkům identifikovat se s pracovními úkoly, a to s dostatečnou loajalitou. Organizace by měly více posilovat pozitivní mezilidské vztahy a postoje, a to například prostřednictvím neformální komunikace, takzvaně vedení organizace by mělo podporovat neformální vztahy na pracovišti a tolerovat nepracovní komunikaci (Mikuláščík, 2010).

2.4 Nefungující interní komunikace

V předchozí kapitole byla představena metodika a pravidla související s fungující komunikací v organizaci. V řadě organizací však může nastat jev opačný, a to ten, že komunikace je jeden z opomíjených procesů a téměř vůbec není na interní komunikaci kladen důraz. Závažnější problémy jsou ve většině případů způsobeny špatnou komunikací. V rámci komunikace obecně platí, že problém nastává tehdy, když dojde k nesouladu mezi zakódováním a dekodováním určitého sdělení, nebo při projevu individuálních komunikačních bariér či psychologických aspektech komunikačního šumu. Projevem špatné komunikace je i lhaní, zkreslování informací, intrikování či snaha přesvědčit osobu o něčem, co není pravdou. Tyto problémy nastávají nejen ve společenském životě, ale jsou přítomny i v pracovním prostředí. Špatnou komunikaci v organizaci může vyvolat přílišná starost o tuto problematiku v komplexním pojetí, místo toho, aby se řešili komunikační zásady a standardy. Další důvod, proč komunikace nemusí fungovat je způsoben špatně nastavenou organizační strukturou, která znemožňuje komunikovat mezi jednotlivými organizačními útvary (Janda, 2004; Vymětal, 2008).

S nefungující interní komunikací se pojí nedostatečná informovanost v organizaci. **Nejednoznačné, neúplné** či **nepravdivé** informace jsou hlavním projevem nefungující komunikace, které představují pracovní bariéry. Tyto informace způsobují utváření pochybností, šíření fám a negativních sdělení. To nejen že oslabuje image organizace, ale i její prosperitu. Správná informovanost je jádrem pro vybudování příjemné pracovní atmosféry, která by měla nabízet prostor pro zpětnou vazbu, vyvolávat pocit důvěry pracovníků a zvyšovat jejich motivaci a ochotu k práci. Snahou by mělo být se vyvarovat informačnímu šumu či informačnímu vakuu. V organizacích by se tak v první řadě mělo dbát na informovanost, která je klíčem k vybudování otevřené oboustranné komunikace (Holá, 2017; Sowa, 2005).

Manažeři i pracovníci mohou vzhledem k nastavené organizační kultuře komunikovat jen ku vlastnímu prospěchu a bezpečnosti, v takovém případě selhává management organizace. Důsledkem nefungující interní komunikace jsou pracovníci a pracovní týmy demotivováni, frustrováni, mají sklony k nerozhodnosti a pasivní postoj. Zmíněné důsledky s sebou nesou riziko vysoké míry fluktuace zaměstnanců. Organizace poté nedosahuje ustanovených cílů, a to například z důvodu nevhodně stanovené strategie či špatné koordinaci aktivit a procesů. Celá organizace tak může dospět až ke konkurenční neschopnosti (Holá, 2017).

Zde jsou představeny některé ze zásad a doporučení, které mohou v praxi pomoci k odstranění překážek v komunikaci.

- Ujasnění si cíle a plánu sdělení se záměrem dosažení vytyčeného cíle.
- Odstranění dvojsmyslností, komunikační symboly musí být jasné a jednoduché.
- Komunikační plán musí být napojen na rozhovory s ostatními pracovníky.
- Vhodné využívání komunikačních technik, například tón hlasu.
- Dávat zaměstnancům příležitost pro vyjádření zpětné vazby, takzvaně podporovat vzestupnou komunikaci.
- Brát na vědomí, že komunikátor i komunikant se na efektivní komunikaci podílejí rovným dílem, ovšem platí, že nadřízený nese vyšší odpovědnost.
- Uvědomit si, že komunikace je kompletní až když příjemce sdělení pochopil (Janda, 2004).

Na závěr je vhodné zmínit citaci z myšlenek zakladatele moderního managementu P. F. Druckera: „*Komunikace je prakticky nemožná, pokud je založena na snaze komunikovat*

shora dolů. Čím usilovněji se nadřízený bude snažit něco sdělit svému podřízenému, tím je pravděpodobnější, že podřízený uslyší špatně. Zkušení vedoucí se budou zaměstnanců ptát: Za jaké přínosy byste měli organizaci i mně odpovídat? Co bych od vás měl očekávat, jak bych měl nejvíce využít vašich znalostí a schopností? Poté se komunikace stane nejen možnou, ale dokonce i snadnou“ (Vymětal, 2008).

3 Nástroje interní komunikace

Komunikace uvnitř organizace je zprostředkována pomocí komunikačních nástrojů, které jsou zastoupeny ve formách komunikace **ústní**, **písemné** a **elektronické**. Pro efektivní fungování organizace, by management měl kombinovat některé z výše zmíněných forem komunikace a jejich komunikačních nástrojů (Armstrong & Taylor, 2015).

Existuje celá řada komunikačních nástrojů, které zabezpečují komunikaci prostřednictvím intranetu, slovem i písmem, přímo i nepřímo. Komunikační nástroje jsou nezbytností pro komunikaci se zaměstnanci. Mezi rozmanité nástroje komunikace se řadí týmové brífinky, konzultativní výbory, nástěnky, speak-up programy, časopisy, zpravodaje a bulletinů a mnoho dalších prostředků, které jsou představeny v následujících kapitolách (Armstrong & Taylor, 2015).

3.1 Ústní forma komunikace

Ústní neboli komunikace tváří v tvář, je taková komunikace, u níž se lze vyjádřit prostřednictvím slov, takzvaně pomocí jazyka. Jedná se o nejdůležitější a nejefektivnější formu interní komunikace. Komunikace tváří v tvář je přímá a rychlá. To umožňuje jednotlivcům i skupinám odhadnout reakce druhých lidí, kteří mohou přímo odpovídat či klást otázky a případné dotazy. V případě důležitých a komplexních informací by tato forma komunikace měla být doplněna písemnými materiály nebo elektronickou komunikací. Mezi značné výhody ústní komunikace patří bezprostřední možnost zpětné vazby a identifikace psychologických a neverbálních signálů. Ústní komunikace je však časově náročná. Zprostředkovaná ústní komunikace je často ovlivněna komunikačními šumy a bariéry, které mohou deformovat vyslané ústní sdělení. Proto je zapotřebí vhodně a pečlivě volit komunikační prostředí a slova, která komunikaci nebudou "brzdit". Volba správných slov ovlivňuje nejen komunikátorovo jednání a myšlení, ale také porozumění a myšlení komunikačního partnera. Pomocí slov je možné ovlivnit celkovou komunikační atmosféru (Armstrong & Taylor, 2015; Vymětal, 2008).

Dle Armstronga a Taylora (2015), Vymětala (2008) a Mikuláščíka (2010) patří mezi základní nástroje ústní komunikace:

Týmové brífinky

Hlavní účel týmových brífinků spočívá v překonání omezeného prostoru pro komunikaci jednotlivců či společných konzultativních výborů. K tomu je zapotřebí zapojit všechny pracovníky organizace – takzvaně všechny organizační úrovně od nejnižších až po nejvyšší – do setkávání se tváří v tvář za cílem prezentace, přijímání a projednávání informací. Při setkání se týmy zabývají seznamem otázek, které jsou zaměřeny na významné problémy. Většinou se jedná o problémy z oblasti politiky, lidí, organizačních plánů a pokroků. Podstatou je fakt, že vrcholové vedení předá uvedený seznam otázek nižší úrovni, která daný problém projednává a s výslednými připomínkami předává sdělení zpět vrcholovému vedení. Pro efektivní fungování týmových brífinků je nutné, aby vrcholové vedení vyjádřilo maximální podporu pro uskutečnění brífinku. V rámci brífinkových týmů by měl být počet členů vymezen od čtyř až do osmnácti pracovníků, které by měl vést buď vedoucí týmu či přímý nadřízený, kteří musí mít pro vedení týmu dostatečné interpersonální dovednosti. Setkání by se mělo konat jen v případech, kdy vznikne skutečná potřeba něco řešit, a mělo by být kratší než dvacet až třicet minut (Armstrong & Taylor, 2015).

Pracovní porady

Pracovní porady představují nejčastější organizační opatření interní komunikace. Porady jsou charakteristické svou moderovanou a plánovanou formou, přičemž jsou koordinovány činnosti pracovníků a jsou jim přiřazovány úkoly. Pracovní porady jsou důležité pro správné řízení, koordinaci a organizaci práce, pro inspiraci a představují jednu z příležitostí pro změnu myšlení. Základním prvkem každé porady je jednoznačně definovaný *cíl porady*. Neměly by být rušeny, a ani by nemělo docházet k přesunům termínů. Pracovníci by měli být informováni o uskutečnění porady s dostatečným časovým předstihem (Armstrong & Taylor, 2015; Vymětal, 2008).

Před uskutečněním porady by mělo být rozhodnuto koho a kolik lidí na poradu pozvat a dále by mělo být stanoveno konkrétní téma, o kterém se později bude jednat. Předseda neboli moderátor porady by měl všem budoucím účastníkům porady rozeslat pozvánky s programem a informovat účastníky o termínu a místě konání. V průběhu porady je zapotřebí informovat účastníky o tématech, kontrolovat program a plnění úkolů, participovat účastníky porady a snažit se docílit efektivního závěru. Časový rámeček porady

by měl být přesně dodržen. Na konci porady probíhá její celkové zhodnocení, zhodnocení závěrů a zkontrolování veškerých zápisů (Mikuláščík, 2010).

Prezentace

Prezentace jako nástroj ústní formy komunikace je situace, kdy člověk vystupuje před takzvanými publikem neboli příjemci sdělení. Prezentace jsou charakteristické svou univerzálností, a to v tom směru, že se může jednat například o prezentaci výrobku, služby či sebe sama, ale také se může jednat o svatební či politický projev, přípitek nebo přesvědčování zaměstnanců a podobné aktivity. Jedná se v podstatě o aktivní interakci člověka a každé jeho chování, kterým působí a ovlivňuje ostatní členy společnosti. Z tohoto tvrzení plyne, že prezentace je současně i sebe prezentací (Mikuláščík, 2010).

Vzhledem k charakteristice práce manažerů je sebe prezentace nezbytnou dovedností. Manažeři tyto dovednosti využívají zejména při vyjednávání s odbory, s vnějšími partnery a při motivování, ovlivňování a přesvědčování zaměstnanců (Mikuláščík, 2010).

Pro efektivní prezentování je zapotřebí pochopit, jak prezentování funguje, které kroky jsou nezbytné k přiblížení a dosažení cíle prezentace, jak ovlivnit a přesvědčit publikum, aby se ztotožnilo s plánovanými úkoly. Pro snadnější prezentování by měl být přednášející s danou problematikou dostatečně obeznámen. V nejlepším případě by přednášející měl hovořit o něčem, s čím má osobní zkušenost, co je mu blízké nebo co ho zajímá (Mikuláščík, 2010).

V rámci přípravy prezentace existují následující čtyři klíčové body, kterým by měla být věnována pozornost.

1. Rozhodnutí o účelu a tématu prezentace.
2. Sběr podkladů, a to zejména aktuálních materiálů.
3. Posouzení psychologické stránky prezentace a posouzení posluchačů.
4. Návčik prezentace (Mikuláščík, 2010).

Přijímací pohovory

Mezi nástroje ústní interní komunikace patří i přijímací pohovory. Přijímací pohovory jsou jednou z nejběžnějších metod výběru nových zaměstnanců, jejímž účelem je odhadnout vhodnost uchazečů pro danou pracovní pozici, a to na základě získání potřebných informací o nich. Pohovory tedy slouží k posouzení míry schopnosti uchazeče k výkonu dané profese, kterou tazatel získá při kladení otázek, které jsou zaměřené na

dosavadní zkušenosti uchazeče. Tazatel zároveň poskytuje uchazeči bližší informace o pracovní pozici, organizaci a podmínkách psychologické smlouvy (Armstrong & Taylor, 2015).

Přijímací pohovory se zpravidla uskutečňují formou diskuse tváří v tvář. Lze se setkat i s případy, kdy pohovory probíhají prostřednictvím telefonu či video hovoru přes veřejné sociální sítě, jako je například Skype. Pro navázání užšího kontaktu je vhodné zvolit formu *individuálního pohovoru* (jeden tazatel a jeden uchazeč) nebo *pohovoru před panelem* (více tazatelů a jeden uchazeč). Pohovor může být veden na základě vymezeného rámce neboli předem určeného seznamu otázek, v takovém případě se hovoří o **strukturovaném** pohovoru. Zatímco **nestrukturovaný** pohovor má charakter spíše obecné diskuse neboli tazatel klade nahodilé otázky ve snaze získat celkový obraz o daném uchazeči (Armstrong & Taylor, 2015).

3.2 Písemná forma komunikace

Písemná forma komunikace je nedílnou součástí práce manažera a všech pracovních vztahů. V organizacích tato forma komunikace zahrnuje celou řadu všeobecně stanovených pravidel. Mezi nejznámější z nich lze řadit pravidla pravopisu, gramatická pravidla, stylistická pravidla, a také by se mělo dbát na smysluplnost textu. Tato pravidla jsou vázána na specifické podmínky v organizacích. V porovnání s mluveným projevem je písemná forma komunikace formálnější, časově náročnější, pracnější a z důvodu nebezprostřední zpětné vazby může být komunikační situace vyhrocena. Před psaním textu je proto doporučeno sestavení osnovy, aby v textu byly zmíněny veškeré důležité body a myšlenky, a aby celek dával čtenáři smysl. Každá forma písemného sdělení má své odlišné nároky, co se týče formátu, vzhledu stránek, struktury textu a stylistiky. Písemná forma komunikace může být součástí i mluveného projevu, kdy daný projev může být doplněn vyobrazením v podobě grafů, obrázků či nákresů. Při psaní textu je obecně používán rozmanitější slovník než při ústním sdělení, a to z toho důvodu, že vysílatel sdělení se nad svými myšlenkami může zamyslet, zkontrolovat si napsaný text, opravit případné chyby nebo text úplně smazat. Všechny zmíněné důvody představují značné výhody písemné formy komunikace. Mezi další výhody lze uvést preciznější zpracování informací, a to zejména, když se jedná o složitější problematiku nebo také přenos informací přes zprostředkovatele v nezměněné podobě na více míst v jednom okamžiku a následnou evidenci a kontrolu informací (Mikuláščík, 2010).

Mezi základní nástroje písemné formy komunikace v organizacích se řadí:

Psaní dopisů

Psaní dopisů – také známo jako *korespondence* – lze členit na korespondenci *úřední*, která zahrnuje oficiální a obchodní dopisy, dále na *občanskou* neboli *společenskou*, jejímž příkladem je psaní motivačního dopisu, a v neposlední řadě na korespondenci *soukromou*, která představuje čistě soukromé psaní dopisů mezi rodinnými příslušníky, přáteli a známými. Všechny vyjmenované korespondence mají v podstatě stejný základ. V následujícím odstavci je představeno psaní firemního dopisu (Vymětal, 2008).

Úvodní část každého firemního dopisu obsahuje oslovení příjemce a stručné vyjádření účelu dopisu. Hlavní část dopisu obsahuje vlastní sdělení, jež je podle logické posloupnosti členěno do jednotlivých odstavců. Hlavní sdělení by mělo být vyjádřeno stručně, věcně a jasně a mělo by být pojednáváno jen o jedné záležitosti. V závěrečné části příjemce vyjadřuje očekávání zpětné vazby, kterou od příjemce zprávy požaduje. Na závěr následuje poděkování a rozloučení ve vhodné společenské formě, k němuž je následně připsán podpis případně přidáno razítko organizace (Mikuláščík, 2010).

Dopis by měl obsahovat jméno, titul, název organizace, přesnou adresu adresáta i příjemce. Je také doporučeno doplnit telefonní číslo, číslo faxu a e-mailovou adresu. Firemní dopisy jsou psány na dopisní papír organizace. Pro lepší image organizace by sdělení mělo být napsáno na kvalitním dopisním papíru, kde by nemělo chybět logo organizace (Mikuláščík, 2010).

Psaní obchodního návrhu

Příprava obchodních smluv vyžaduje značnou pozornost, poněvadž jejich zpracování může ovlivnit to, zda bude obchodní smlouva přijata. Smlouva by měla být napsána tak, aby klienti měli domněnku, že je to pro ně nejvýhodnější cesta k řešení. Musí tedy mít přesvědčivý charakter, pro její následnou realizaci. Délka obchodního návrhu může být různá, musí ale splňovat svou funkci. Obchodní návrh by měl obsahovat následující části, a to *vymezení návrhu a jeho podstaty* – čtenář by měl porozumět významu návrhu – a zároveň by se v rámci této části měli obě strany domluvit na společném termínovaném setkání. Dalšími neodmyslitelnými částmi návrhu jsou: *analýza problému*, *specifikace návrhu*, *návrh rozpočtu* a *sepsání závěru* smlouvy, který by měl obsahovat vyjádření přání a představy navrhovatele a vysvětlení podstatných záležitostí ve stručných bodech. Návrh musí mít jasnou logickou strukturu, musí být smysluplný a přehledný. Myšlenky

psané v návrhu by na sebe měly plynule navazovat. Při psaní návrhu je nutné se vyhnout manipulaci s klientem, to lze zajistit písemným dokladem argumentů (Mikuláščík, 2010).

Podnikové noviny a časopisy

Vydáváním podnikových novin a časopisů organizace podporují své interní komunikační cíle. Je zapotřebí, aby organizace byla plně rozhodnuta pro vydávání těchto novin a časopisů, a aby se v organizačním prostředí vyhledali přispěvatelé, kteří se do této činnosti zapojí. Pokud tedy vydavatel podporuje zaměstnance k tomu, aby sdíleli své příspěvky, mohou podnikové noviny sloužit jako komunikační kanál. Podnikové noviny a časopisy jsou charakteristické svým neformálním až přátelským stylem. Hlavním účelem těchto podnikových zpravodajů je podpořit zaměstnance, pobavit je a předat jim informace o pracovním prostředí. Vzhled podnikových novin a časopisů by měl být atraktivní a zároveň přehledný. Velký přínos podnikových časopisů a novin lze upozorovat v situacích, kdy organizace mají své dceřiné společnosti na rozdílných a dost od sebe vzdálených lokalitách (Mikuláščík, 2010).

Nástěnky a vývěsky

Nástěnky a vývěsky patří mezi nejnámější komunikační nástroje v organizaci. Je zapotřebí pečlivě kontrolovat aktuálnost jejich obsahu, odstraňovat nevhodná oznámení a zbytečně je nepřepřehňovat nadbytečnými informacemi. Informace psané na nástěnkách či vývěskách by měly být psány efektivně, stručně, jazykem příjemce a měly by být v souladu s politikou organizace. Vývěsky a kopie jejich oznámení by měly být číslovány, pro zajištění toho, aby oznámení bylo na všech vývěskách v organizaci. V organizaci by měl být pověřen jeden zodpovědný pracovník, který se postará o formální stránku sdělení na nástěnkách a vývěskách, a který každý týden zde umístí nová sdělení a odstraní sdělení, jež jsou neplatná. Je vhodné barevně diferencovat jednotlivá sdělení, například tak, že červené papírky upozorňují na bezpečnost práce, modré papírky pro zaměstnanecké benefity a zelené pro disciplinární řízení. Zaměstnanci by svá oznámení měli umísťovat v mimopodnikové sekci (Armstrong & Taylor, 2015; Mikuláščík, 2010).

3.3 Elektronická forma komunikace

Komunikace, která je zprostředkována pomocí elektronických technologií, je v současné době téměř pro každého jedním z nejvyužívanějších způsobů dorozumívání se mezi

sebou. S elektronickou komunikací jsou spojovány pojmy *telekomunikace* a *e-komunikace*, které však mají poněkud hlubší význam. *Telekomunikace* je vázána spíše na telefonní služby a je orientována na komunikování mezi uživateli internetu či moderních komunikačních prostředků, jako jsou například mobilní telefony. V rámci *e-komunikace* rozlišujeme dva způsoby komunikace, a to **synchronní** a **asynchronní** způsob komunikace. Synchronní způsob znamená, že v rámci komunikování není mezi účastníky a jejich replikami téměř žádný časový rozdíl. Mezi příklady synchronní komunikace lze uvést dorozumívání se prostřednictvím chatu, aplikací Skype či ICQ. Pokud při komunikaci v internetovém prostředí nedochází k okamžité odezvě, potom se komunikování označuje jako asynchronní způsob komunikace. Příkladem mohou být internetová diskusní fóra, internetové portály a e-mailové schránky (Hoszwoski, n.d.).

E-mailly

E-mailly, které plní funkci obchodního či úředního dopisu, mají vymezenou svou normu o úpravě písemnosti. Každý e-mail obsahuje prvky jako jsou e-mailová adresa odesílatele, která je vyplněna automaticky, dále e-mailová adresa příjemce a v neposlední řadě předmět zprávy, tedy podstatu či téma sdělení. Předmět e-mailu by se měl vyplňovat vždy, a to z toho důvodu, aby se odeslaná zpráva nepřesunula do nevyžádané pošty. Příjemce navíc snadněji rozpozná, co bude obsahem sdělení (Drábová a kol., 2014).

Při psaní pracovních e-mailů, by měla být dodržována následující pravidla:

- použití běžného písma, například Times New Roman o velikosti 10–12 bodů;
- nepsat zbytečně dlouhé e-mailly s nepodstatnými informacemi a zaměřit se především na zásady jasnosti, stručnosti a srozumitelnosti;
- logicky členit text do odstavců, které jsou odděleny nepopsaným řádkem;
- ponechat u odpovědí původní zprávu, pro snazší orientaci v kontextu;
- nepoužívat citově zabarvená slova, sarkasmy či emotikony;
- podrobně zkontrolovat pravopis a nespoléhat na automatickou počítačovou opravu;
- připojit podpis, který obsahuje název společnosti společně s kontaktními údaji (Drábová a kol., 2014).

Fyzická osoba by měla komunikovat s úřady a institucemi v rámci své oficiální soukromé e-mailové adresy, která by neměla obsahovat přezdívku této fyzické osoby, ale její skutečné jméno (Drábová a kol., 2014).

Intranet

Intranet představuje interní počítačovou síť, která je určena pro sdílení soukromých informací na pracovištích, a tudíž by mělo být zajištěno, aby téměř všichni zaměstnanci měli přístup k počítači. V rámci intranetu se šíří informace zejména prostřednictvím interních webových stránek nebo interní elektronické pošty. Hlavními výhodami komunikace pomocí intranetu je možnost průběžného informování zaměstnanců, rychlost sdílení informací velkému množství zaměstnanců a realizace obousměrné komunikace. Zaměstnavatelé tak mohou vyzývat své zaměstnance ke splnění konkrétních aktivit či k zodpovězení určitých otázek a prostřednictvím interních webových stránek mohou být vizuálně zobrazeny údaje o plnění těchto aktivit (Armstrong & Taylor, 2015).

Telefonování

Telefony jsou v dnešní době jedny z nejvyužívanějších elektronických nástrojů interní komunikace. Telefonování umožňuje osobám efektivně a účelně hospodařit s časem, překonávat vzdálená místa a předat rychle základní sdělení, a to i více lidem. Telefonáty mohou být *informačního, koordinačního* nebo *přesvědčovacího* charakteru. Telefonování má své vymezené principy a pravidla. Informace by měly být předávány stručně, vzhledem k času a financím příjemce telefonického rozhovoru. Iniciátor rozhovoru by měl jasně definovat důvod hovoru, a v neposlední řadě by měl brát zřetel na slušnost a korektnost svého vyjadřování se. Na začátku každého telefonického rozhovoru se obě volající strany navzájem představí a pozdraví se – iniciátor hovoru jako první. Pokud se ovšem jedná o firemní telefonát, iniciátor nejprve řekne název organizace, ve které pracuje, a až poté své jméno. Jelikož se stále jedná o verbální komunikaci, iniciátor by neměl zapomínat na úsměv, který může výrazně ovlivnit atmosféru rozhovoru (Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

V současnosti organizace využívají telefonování také jako nástroj k uspořádání porad a konferencí. Tato forma má své odůvodnění, a to v případech důležitého rozhodování, kdy jsou pracovníci organizace například na služebních cestách, tudíž nemohou být vzhledem k vzdálenosti i času osobně přítomni (Mikuláščík, 2010).

Microsoft Teams

V současnosti existuje v internetovém prostředí několik veřejných sociálních sítí, které jsou používány v organizacích v rámci komunikace skupin či pracovních týmů. Příkladem může být například aplikace Skype, ICQ a mnoho dalších. Z důvodu

návaznosti tohoto textu na výzkumnou část práce je představena komunikační síť Microsoft Teams.

Microsoft Teams je veřejná sociální síť, která plní roli interního komunikačního nástroje v podnikovém prostředí. Nejčastějšími uživateli této aplikace jsou zejména organizace a školní instituce, které Microsoft Teams používají jako platformu pro vytváření komunit a skupin se společnými cíli a zájmy. Účelem této aplikace je snazší společná komunikace, rychlé sdílení informací a možnost pracovat odkudkoliv. Uživatelé mohou využívat rozmanité služby v jednom uživatelském rozhraní, a to díky tomu, že platforma Microsoft Teams integruje nástroje balíku Microsoft 365 do jednoho funkčního celku. Aplikace nabízí širokou škálu možností, jak komunikovat a spolupracovat s ostatními, a to prostřednictvím psaní textových zpráv, realizováním videokonferencí, hlasových volání, sdílením uložených souborů v reálném čase a vyhledáváním potřebných informací a dat. Hlavními benefity Microsoft Teams jsou: vytváření a správa týmů a komunikačních kanálů, práce ve vytvořených týmech a přímá komunikace v rámci on-line schůzí (Šindler, 2022).

3.4 Shrnutí teoretických východisek

V závislosti na zásadách práce byly v předchozích kapitolách charakterizovány problematiky týkající se komunikace v obecné rovině a komunikace v organizaci, a to na základě odborné literatury a internetových zdrojů. Dále byla představena a popsána specifika interní komunikace.

V první kapitole byla stručně vymezena problematika komunikace společně s vybranými komunikačními funkcemi a jejími druhy. Dále byl představen komunikační proces a jeho prvky, a v neposlední řadě překážky, se kterými se lidé mohou v rámci komunikování setkat. Vymezení komunikace v obecné rovině, je nezbytné pro uchopení navazujících kapitol.

Druhá kapitola se již věnovala samotnému tématu této práce, a to interní komunikaci. V rámci struktury, byla problematika interní komunikace opět charakterizována. Dále byly vymezeny funkce a druhy interní komunikace. Součástí této kapitoly byla dále rozvedena fungující a nefungující komunikace, na jejímž základě je vyšetřována výzkumná část.

V poslední kapitole byly definovány tři formy interní komunikace, a to: ústní, písemná a elektronická. Ke každé formě byly uvedeny a dále popsány čtyři příklady z komunikačních prostředků. Komunikační prostředky byly vybrány na základě jejich využívání ve vybrané organizaci, jež je analyzována v této práci.

4 Představení organizace ABC, a. s.

Tato část a její navazující kapitoly jsou zaměřeny na charakteristiku a analýzu fungování interní komunikace ve vybrané organizaci. Z důvodu ochrany důvěrných informací a zachování know-how, je v této práci organizace nazývána jako organizace ABC, a. s. a XY z hlediska mezinárodní společnosti, ze které ABC, a. s. vznikla v rámci České republiky.

Tato kapitola zahrnuje základní informace o působnosti a současném stavu organizace ABC a. s. v rámci působení na území České republiky a doplňující informace o koncernu XY z hlediska mezinárodní společnosti.

Organizace ABC, a. s. – dále jen ABC – působí v České republice jako **univerzální banka nabízející bankovní produkty a služby**, a to jak fyzickým osobám, tak i malým a středním podnikům a korporátním či institucionálním klientům. ABC byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v rámci financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s účinností na československém trhu. Roku 1999 byla ABC privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala belgická XY Bank, která je 100 % dceřinou společností bankopojišťovací skupiny XY Group. ABC působila na českém i slovenském trhu do roku 2007, kdy následně poté byla slovenská pobočka ABC transformována do samostatné právnické osoby, a to k 1. lednu roku 2008. O pět let později, skupina XY Group uspořádala své aktivity na klíčových trzích do tří obchodních divizí, a to: Belgie, Česká republika a Mezinárodní trhy (Interní data ABC, a. s., 2023b).

Na počátku roku 2005 vznikla již zmíněná skupina XY Group, která představuje bankopojišťovací skupinu působící v Belgii a v regionu východní a střední Evropy. Středem zájmu skupiny XY jsou zejména fyzické osoby, klientela privátního bankovníctví a malé a střední korporace. Skupina XY má tři hlavní podřízené dceřiné společnosti, a to: XY Insurance, Kredietbank a XY Bank. V roce 2007, XY Bank odkoupila veškeré zbývající minoritní podíly v ABC. To znamená, že ABC je osoba, která je ovládána jediným akcionářem, a tím je XY Bank NV (Interní data ABC, a. s., 2023b).

ABC nabízí svým klientům širokou škálu bankovních služeb a produktů, díky kterým ABC zaujímá silnou pozici ve všech segmentech českého finančního trhu. V České republice jsou služby a produkty poskytovány zejména v oblastech:

- bankovních služeb,
- penzijních fondech,
- podílových fondech
- stavebních spoření a hypoték,
- pojištění,
- asset managementu,
- leasingu,
- factoringu,
- a v rámci obchodu s cennými papíry (Interní data ABC, a. s., 2023b).

Skupinu ABC tvoří banka a společnosti, se kterými je banka propojena. Finanční skupina ABC zahrnuje strategické společnosti v České republice, které jsou ovládány přímo i nepřímo skupinou ABC a případně i skupinou XY nabízející finanční služby. Finanční služby jsou zprostředkovávány Hypoteční bankou, ABC Pojišťovnou, ABC Stavební spořitelnou, ABC Penzijní společností, ABC Leasingem, ABC Factoringem a v poslední řadě prostřednictvím Patria Finance (Interní data ABC, a. s., 2023b).

4.1 Organizační struktura

Skupina ABC se registrovala k pravidlům a řízení akciových společností – Corporate Governance – které vycházejí z principů stanovených OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Tato pravidla jsou brána jako součást systému řízení rizik, které zajišťují rovnováhu odpovědností a pravomocí mezi managementem a akcionáři. Pro management to představuje získání lepší zpětné vazby od akcionářů a zároveň snadnější dosahování definovaných cílů. ABC se tak hlásí k těmto pravidlům v souladu a rovnováze se svými firemními hodnotami (Interní data ABC, a. s., 2023c).

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, skupina ABC má pouze jediného akcionáře, a tím je již zmíněná XY Bank NV se sídlem v Bruselu – Belgie (Interní data ABC, a. s., 2023c).

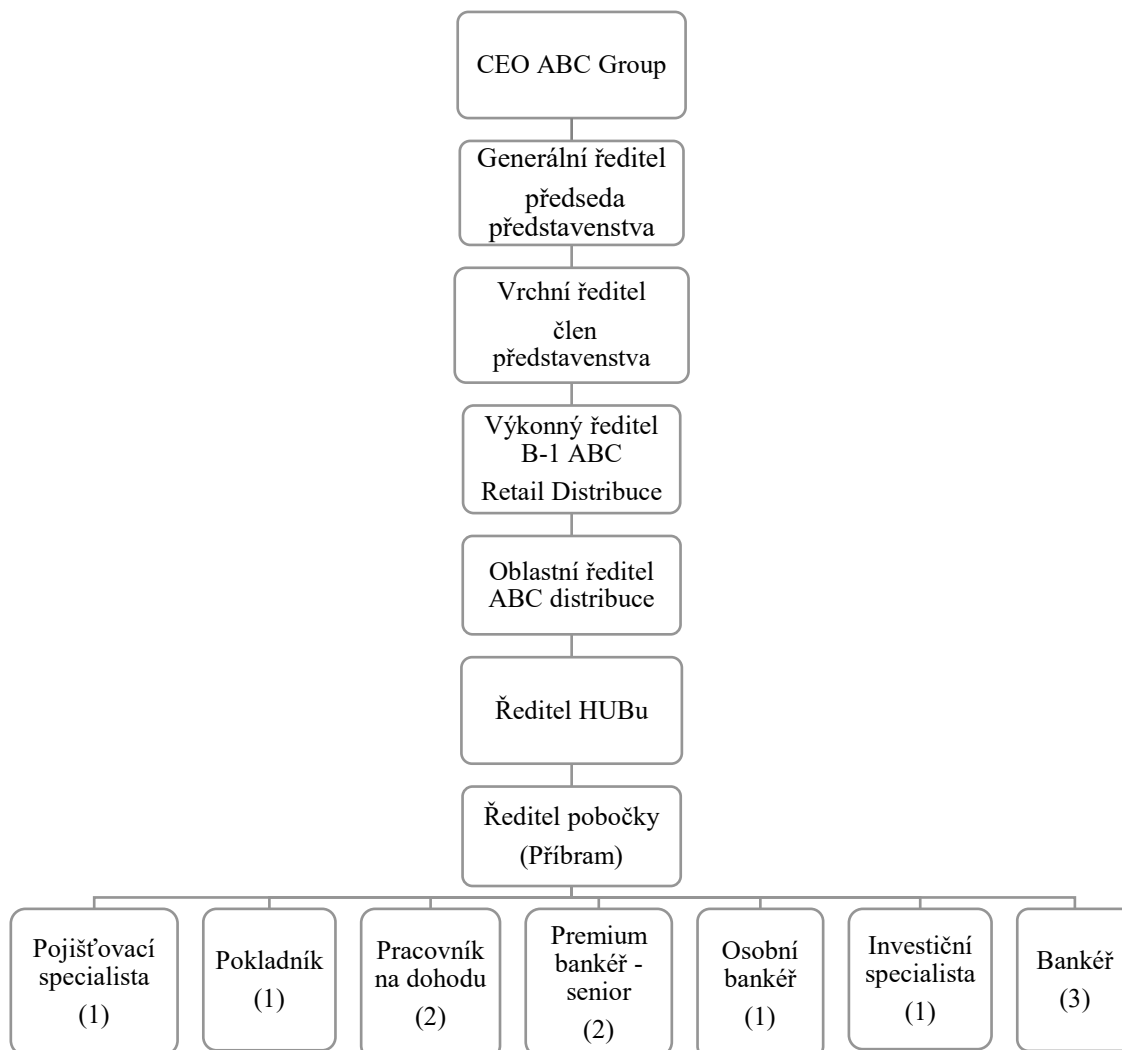
Mezi orgány společnosti patří:

- valná hromada,
- představenstvo,
- dozorčí rada,
- a výbor pro audit (Interní data ABC, a. s., 2023c).

Valná hromada společnosti schvaluje působnost a činnost jednotlivých orgánů ABC. Veškerá potřebná ustanovení lze dohledat ve Stanovách ABC. Je nutno zmínit, že složení představenstva ABC je identické s vrcholovým vedením ABC (Interní data ABC, a. s., 2023c).

V rámci této bakalářské práce bylo výzkumné šetření provedeno ve dvou retailových pobočkách ABC. Na obrázku č. 2 je zobrazeno zjednodušené organizační schéma – doplněno o vrcholové orgány – jedné ze dvou poboček, které byly oblastí výzkumu, a to konkrétně pobočky ABC Příbram, náměstí T. G. Masaryka 143. Ve znázorněné organizační struktuře jsou doplněny pracovní pozice s počtem zaměstnanců, kteří danou pracovní funkci na příbramské pobočce vykonávají.

Obr. 2: Organizační schéma vrcholových orgánů a pobočky ABC Příbram



Zdroj: vlastní zpracování dle portálu SAP organizace ABC (SmartArt, 2023)

4.2 Firemní hodnoty

Firemní hodnoty jsou úzce spjaty s interní komunikací. Skupina ABC postavila své firemní hodnoty na požadavcích a skutečnostech, jak se nejen k sobě mezi zaměstnanci chovat, ale jak se chovat i ke klientům. Firemní hodnoty skupiny ABC závisí na zásadách, a to na *respektu, vnímavosti a orientaci na výsledek*.

Hodnota **respekt** představuje respektování vzájemné odlišnosti ostatních ve vidění světa a osobních názorech. Zaměstnanci by si měli vážit času ostatních, dodržovat vzájemné dohody, chodit do práce či na společná setkání včas a komunikovat vstřícně a aktivně. Dále by zaměstnanci měli respektovat odlišné potřeby a preference druhých, a to jak na home officu, v pracovní době, při vzájemném přístupu a komunikaci. V neposlední řadě by chování zaměstnanců mělo být důvěryhodné, autentické a transparentní (Interní data ABC, a. s., 2023a).

Další hodnotou je **vnímavost**, která představuje přístup k ostatním s empatií a ochotou naslouchat, a to ať už jde o kolegy či klienty, pro které je zpětná vazba důležitá. Tato hodnota dále poukazuje na aktivní spolupráci s klienty při tvorbě řešení. Důležité je také to, aby zaměstnanci brali chyby své, a i druhých, jako součást svého rozvoje a šanci záležitosti dodělat znovu a lépe (Interní data ABC, a. s., 2023a).

Poslední hodnotou je **orientace na výsledek**. Orientace na výsledek znamená, že zaměstnanci, kteří obdrželi pracovní úkoly, nesou za jejich splnění plnou zodpovědnost, zkrátka dotahují úkoly až do konce a záleží jim na tom, aby výsledek byl co nejlepší. Zároveň by měli zaměstnanci přijmout osobní odpovědnost za přidělené úkoly i za jejich výsledky. Zaměstnanci by si měli umět nastavit ambiciózní cíle a s chutí se pouštět do nových výzev (Interní data ABC, a. s., 2023a).

4.3 Komunikační nástroje interní komunikace v ABC

Ještě před samotnou analýzou interní komunikace dvou vybraných poboček ABC, je tato kapitola věnována popisu nástrojů interní komunikace, které zaměstnanci v organizaci používají. V návaznosti na teoretická východiska, jsou v následujících odstavcích představeny formy interní komunikace – ústní, písemná a elektronická forma – v organizaci ABC, k nimž jsou blíže specifikovány vybrané komunikační nástroje, a dále rozvedena pravidla jejich použití. Vzhledem k tomu, že k některým podkapitolám nejsou

zveřejněny potřebné materiály, viz „Ústní forma komunikace v ABC“ jsou k těmto kapitolám charakterizovány nástroje, které vycházejí ze zkušeností autorky této práce.

V obecné rovině by hlavním cílem interní komunikace v každé organizaci mělo být předávat potřebné informace a informace o dění ve společnosti včas a srozumitelně, tak je tomu i v organizaci ABC. Zájmem každého zaměstnance ve skupině ABC by mělo být pravidelné sledování hlavních komunikačních prostředků, a to zejména intranetu, infoservisu, aplikace Zapky a časopisu Perla a seznámení se s informacemi v těchto kanálech uveřejněnými.

Obsah interní komunikace v organizaci ABC je důvěrný a není určen k šíření a přenosu mimo prostředí této skupiny. Naopak informace, které jsou určeny klientům a externí veřejnosti jsou publikovány a sdělovány jinými určenými komunikačními prostředky, které lze zařadit do oblasti externí komunikace.

V organizaci ABC zaměstnanci komunikují prostřednictvím komunikačních prostředků, které jsou reprezentovány interními standardy a směrnicemi. Kvalitu interní komunikace a interního prostředí lze zlepšovat dodržováním pravidel každého komunikačního prostředku.

Ústní forma komunikace v ABC

Nástroje ústní formy komunikace jsou v organizaci ABC jedněmi z nejpoužívanějších, a to hlavně z důvodu předání okamžité zpětné vazby, úspory času a jednoznačnosti. V rámci této formy komunikace, zaměstnanci skupiny ABC využívají komunikačních nástrojů, jimiž jsou zejména komunikace tváří v tvář, pracovní porady, centrální a privátní školení, společenské akce a přijímací pohovory. Komunikace mezi pracovníky by měla mít formální charakter a obsah sdělení by měl být důvěryhodný.

Pro bližší představení komunikačního nástroje ústní formy komunikace, autorka této práce představuje problematiku **pracovních porad**. Pracovní porada, která je zde popsána vychází přímo ze zkušenosti autorky této práce, která sledovala průběh pracovní porady na pobočce ABC v Příbrami. Je vhodné zmínit, že každá pobočka nemá identické vedení pracovních porad, takzvaně každá pobočka sama rozhoduje o tom, zda porady jsou vůbec uskutečňovány. Porady se mohou lišit také pracovní atmosférou, samotným průběhem, prostředím, frekvencí a dalšími faktory.

Operativní pracovní porady na pobočce ABC v Příbrami se uskutečňují pravidelně každý týden ve středu, s hodinovou časovou náročností. Porady probíhají v zasedací místnosti, která je vybavena flipchartem a promítacím plátnem, na kterém je promítána prezentace ředitelky pobočky. Pracovníci sedí pospolu na svých předem vyhrazených místech u kulatého stolu, díky kterému mohou mezi sebou komunikovat tváří v tvář a vzájemně diskutovat z očí do očí. Ředitelka pobočky je jak moderátorkou porady, tak i jejím zapisovatelem.

V úvodu porady ředitelka pobočky poděkuje svým podřízeným zaměstnancům za příchod na poradu a provede revizi minulé porady. Dalším krokem ředitelky pobočky je okomentování plnění pracovních úkolů za poslední týden. Dále následuje představení aktuálních potřeb a cílů pobočky. Ředitelka pobočky postupně vysvětluje jednotlivé kroky, jak těchto cílů dosáhnout. Ředitelka pravidelně kontroluje časovou rezervu, která je vyhrazena pro konání porady. V závěru porady, ředitelka pobočky upozorní zaměstnance na to, aby se seznámili s novými předpisy, které jim po skončení porady pošle na e-mailovou adresu, a zároveň upozorní zaměstnance na případný PHISHING.

Je nutné zmínit, že v rámci porady má své zastoupení i neverbální komunikace, která se projevuje obzvláště komunikačními technikami jako jsou mimika, posturika a gestika. Moderátorka porady velmi často používá zrakovou komunikaci, a to zejména při psaní na flipchart a využívá mimických projevů, pro pocit jistoty zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno, toto je průběh pracovní porady jedné z vybraných poboček ABC v České republice, která obstarává retailové klienty. Každá pobočka své pracovní porady vede individuálně, nicméně revize průběžného vývoje by měla být představena na všech z nich.

Vzhledem k teoretickým východiskům lze zpozorovat, že pracovní porada pobočky ABC v Příbrami má dána svá jasná pravidla a splňuje vybrané prvky průběhu pracovních porad, které jsou součástí odborné literatury.

Písenná forma komunikace v ABC

Písenná forma interní komunikace v organizaci ABC nemá tak silné zastoupení jako ústní a elektronická forma komunikace, nicméně její nástroje se v organizaci též využívají. Důvodem, proč tato forma není tolik využívána je v první řadě ekologická úspornost, a proto je většina důležitých dokumentů, katalogů, návodů a mnoho dalších spisů dostupných na internetových portálech organizace. Dalšími faktory, proč není

písemná komunikace tolik v oblibě v organizaci ABC mohou být způsobená zpoždění při udělení souhlasu pro písemný dokument, neefektivnost v případě nouze či zpoždění při získávání odpovědí.

Nástroje písemné formy komunikace slouží především pro archivaci a odesílání důležitých dokumentů a informací. Každá retailová pobočka ABC posílá každý den dokumenty, u kterých nestačí pouze biometrický podpis v elektronické podobě a dokumenty, jejichž informace musí být písemně archivovány a odeslány na centrální pracoviště.

Každá retailová pobočka organizace ABC odesílá tak každý den **poštu** s dokumenty, které jsou tříděny do jednotlivých barevných obálek, a to podle typu dokumentu. Pro představu je uveden příklad obálky se zeleným pruhem, která obsahuje dokumentaci, která je výhradně pro Hypoteční banku a pracoviště se sídlem v Praze a Pardubicích. Tento typ obálky se posílá v případě vzniku dané dokumentaci, což je v podstatě na příbramské pobočce denně. Další příklad dokumentace, který patří téměř ke každodenním pracovním záležitostem, je obálka s modrým pruhem, která obsahuje dokumenty typu podpisových vzorů. Tato obálka je odesílána na centrální pracoviště skenovny.

Organizace ABC dále poskytuje zaměstnancům v oblasti retailu **interní magazíny** – *Aktuality*, *Kampaně* a *Pod lupou*. Zpravodaj *Aktuality* je vydáván s cílem poskytovat aktuální obchodní a operativní informace. Tím mohou být například změny v produktu, nové prodejní pomůcky, denní operativa a obchodní spolupráce. Tento zpravodaj vychází jednou až dvakrát týdně vždy v úterý a ve čtvrtek, a je k dispozici jak v písemné, tak i v elektronické podobě. Magazíny *Kampaně* a *Pod lupou* vychází na podporu v rámci zpravodaje *Aktuality*. Obsah magazínu *Kampaně* zahrnuje informace související s vysvětlením souvislostí a podáním informací s odůvodněním ohledně prodeje a nabídky produktů a služeb. Magazín *Pod lupou* je takzvaný monotematický magazín, který je zaměřen na projekty, strategické informace apod. Ambice tohoto magazínu zní: „Vždy přinášet klientům přidanou hodnotu“ (Interní data ABC, a. s., 2022).

Elektronická forma komunikace v ABC

Mezi hlavní nástroje elektronické komunikace ABC lze zařadit **elektronickou poštu** a **telefonování**, jež do této formy komunikace spadají. V organizaci ABC je pravidlem, že hromadné emailové zprávy zasílané elektronickou poštou všem zaměstnancům ABC jsou používány jen ve výjimečných případech, a to zejména managementem společnosti.

Hromadné e-mailové zprávy jsou používány výhradně pro formální účely informování zaměstnanců, které souvisí se záležitostmi týkající se jejich pracovní náplně a výkonu pracovní pozice. Veškerá hromadná komunikace musí být vždy konzultována s manažerem interní komunikace a k její realizaci musí dojít až po udělení souhlasu, který koresponduje s časovým harmonogramem, obsahem sdělení a s technickými parametry komunikace. Interní elektronická komunikace se řídí Etickým kodexem ABC. Jak u elektronické pošty, tak i u telefonování je slušností reagovat nejpozději do 24 hodin, pakliže není reakce vyžadována v jiném časovém termínu. Pokud je zaměstnanec na pracovišti nepřítomen, a to více než 24 hodin, tak je zapotřebí aktivovat funkci “Mimo kancelář“ a zároveň tak zajistit přesměrování telefonního čísla na jiného z přítomných pracovníků (Interní data ABC, a. s., 2022).

V rámci elektronické formy komunikace, zaměstnanci ABC využívají komunikační nástroj, a tím je **aplikace Microsoft Teams**. Zaměstnanci skupiny ABC v této aplikaci komunikují mezi sebou ohledně servisů a klientských případů, které se týkají nejen jejich domovské pobočky, ale i záležitostí ohledně změn v rámci pracovní činnosti. V prostředí Microsoft Teams také probíhají různé meetingy, a to například hromadný meeting na téma LM Daily Banking, který se koná každý týden v předem určený den.

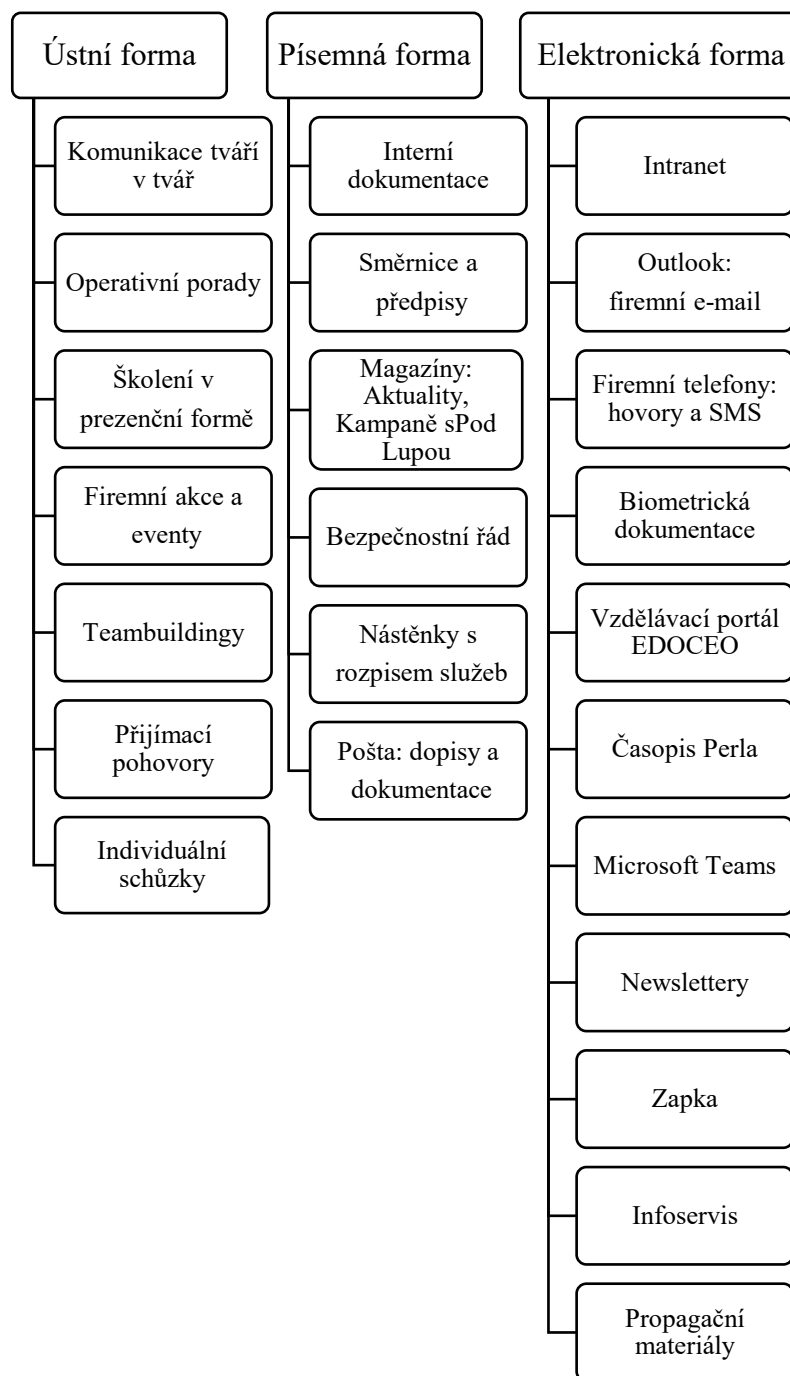
Mezi další nástroje elektronické formy komunikace patří:

- intranet,
- elektronický časopis Perla,
- newslettery,
- propagační materiály,
- a LCD obrazovky (Interní data ABC, a. s., 2022).

Pokud zaměstnanec chce komunikovat nějaké téma na ostatní kolegy, musí s dostatečným předstihem kontaktovat Útvar interní komunikace, od kterého následně obdrží zpětnou vazbu a doporučení na nejvhodnější formát a nástroj pro komunikaci (Interní data ABC, a. s. 2022).

Na základě poskytnutých informací ze strany organizace, autorka této práce vytvořila zjednodušené schéma komunikačních forem spolu s komunikačními prostředky využívaných v rámci interní komunikace organizace ABC.

Obr. 3: Schéma komunikačních prostředků v ABC



Zdroj: vlastní zpracování (SmartArt, 2023)

5 Analýza interní komunikace vybraných poboček ABC

Pro naplnění hlavního cíle této práce je autorkou provedena analýza interní komunikace ve vybrané organizaci. Dílčí cíle, které jsou vymezeny autorkou práce spočívají ve zhodnocení pracovní atmosféry v organizaci a používání komunikačních prostředků. Autorka chce také zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s informovaností na pracovišti a zda jsou dodržovány zásady pracovních porad dle odborné literatury.

Tato kapitola bakalářské práce obsahuje již zmíněnou analýzu interní komunikace ve vybrané organizaci ABC, respektive jejích dvou retailových poboček se sídlem v Příbrami a v Prachaticích. Analýza je provedena výzkumnou výběrovou metodou, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je kvantitativní metoda sběru dat v písemné formě, která umožňuje získat velké množství dat. Pro respondenty je tato metoda výhodná především z hlediska časové úspornosti a zachování jejich anonymity.

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zmapovat aktuální stav interní komunikace dvou vybraných poboček organizace ABC, a poté informovat ředitelku jedné z vybraných poboček – konkrétně **ABC v Příbrami** – o výsledcích dotazníku. Pobočka ABC Příbram je zvolena pro tuto práci jako prioritní, a to z důvodu působnosti autorky této práce uvnitř pobočky. Na základě výsledků analýzy, autorka navrhuje jednotlivá opatření a doporučení pro tuto pobočku. Tyto návrhy poukazují na to, na čem by tato pobočka v rámci interní komunikace měla zapracovat, a v čem si naopak vede dobře.

V této práci se autorka zabývá tedy lokálním problémem na vybrané pobočce organizace ABC. Důvod, proč autorka analyzuje dvě vybrané pobočky, je následné porovnání chodu interní komunikace. **Autorka porovnává dvě pobočky organizace ABC z důvodu zjištění, zda se u vybraných aspektů jedná o problém přesahující chod prioritní pobočky.**

Tyto dvě pobočky jsou navzájem komunikačně propojeny, poněvadž jsou členy společného HUBu (pobočky v oblasti mikroregionu). Obě tyto pobočky spadají do oblasti retailového bankovníctví, což znamená, že organizační struktura a náplň pracovní činnosti jednotlivých pozic je totožná. Rozdíl lze spatřit v počtu zaměstnanců, který je spjat s počtem obyvatel v daném městě a okrese, kde jednotlivé pobočky působí.

5.1 Dotazníkové šetření

Pro účely této bakalářské práce je zvolena metoda sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Autorka této práce upozorňuje na to, že se v případě této bakalářské práce jedná o výzkum, který je zaměřen na úplnost a získání odpovědí od všech dotázaných respondentů (všech zaměstnanců). Respondenti jsou autorkou práce vybráni záměrně. Dalším důvodem, proč autorka prováděla výzkum jen na dvou pobočkách organizace ABC je časová a finanční náročnost v rámci zpracování této práce. Kvůli těmto faktorům je šetření problematiky *interní komunikace* na dalších retailových pobočkách v rámci České republiky zcela nemožné.

Autorka této práce zpracovala dotazník v platformě Google Forms. Pro rozeslání dotazníku vybraným respondentům, autorka musela v první řadě provést pilotáž na dvou lidech – vedoucích pracovnících vybraných poboček. Tito dva vedoucí pracovníci museli autorce odsouhlasit to, že jsou otázky dobře položené a chápou je. Následně poté mohla autorka práce jednotlivě kontaktovat zaměstnance těchto dvou vybraných retailových poboček – jednotlivě z důvodu zákazu odesílání hromadných e-mailů, viz podkapitola *Elektronická forma komunikace*. Už zde se projevil faktor časové náročnosti, a to z důvodu zasílání informací ohledně vyplnění dotazníku jednotlivým osobám. Autorka musela nejdříve upozornit zaměstnance z firemního účtu o odeslání externího e-mailu ze školní adresy autorky, a teprve poté mohla autorka odeslat prostřednictvím e-mailu ze školního účtu odkaz na formulář se žádostí k vyplnění dotazníku.

Autorka práce sbírala odpovědi po dobu jednoho měsíce. Tento fakt lze zdůvodnit pracovní vytížeností jednotlivých zaměstnanců. Zároveň by autorka této práce chtěla zmínit, že zaměstnance poboček musela se svou žádostí k vyplnění dotazníku nejméně třikrát informovat, a to prostřednictvím komunikace tváří v tvář, telefonicky, e-mailem a prostřednictvím aplikace Microsoft Teams. K autorky stanovenému deadline – **26.02.2023** – byly získány odpovědi od všech požádaných respondentů, to znamená, že autorka práce obdržela 100 % návratnost odpovědí. Všechna sesbíraná data se tedy vztahují k začátku prvního kvartálu roku 2023.

5.1.1 Struktura dotazníku

Dotazník viz příloha A, zpracovaný autorkou této práce, je rozdělen do sedmi sekcí. První – úvodní – sekce obsahuje seznámení zaměstnanců o účelu dotazníku, žádost a informace

k vyplnění daného dotazníku. Druhá sekce s názvem *Komunikace na pracovišti ve spojitosti s pracovními vztahy* je zaměřena na komunikaci a pracovní vztahy mezi zaměstnanci a řediteli poboček. Třetí sekce dotazníku je zaměřena na *Informovanost* neboli na kvalitu a dostupnost informací na pracovišti. Další sekce je zaměřena přímo na *Interní komunikaci*. Tato sekce je věnována tématům, která jsou s interní komunikací provázána, a to například na zpětnou vazbu a komunikační bariéry. Pátá sekce je věnována problematice *Operativních porad*, kde jsou respondenti dotazováni na průběh pracovních porad na jejich pracovištích a na dodržování kritérií, které by měly porady splňovat. Předposlední sekce obsahuje sociodemografické údaje respondentů, tedy pohlaví respondentů, věkovou hranici, jak dlouho v organizaci působí a město, kde sídlí jejich pobočka. Poslední část obsahuje poděkování, znovu upřesňující informace o anonymitě a závěrečný pozdrav.

Hlavní – výzkumná – část dotazníku obsahuje 35 otázek (zahrnutý sociodemografické otázky). Hlavní část dotazníku začíná tedy od sekce dva a končí v sekci šest.

Dotazník vytvořený autorkou práce obsahuje otázky typu uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek. Dále škálových otázek, které jsou reprezentovány Likertovou škálou, maticí odpovědí a frekvenčních otázek viz časová náročnost operativních porad.

5.1.2 Charakteristika statistického souboru

Dotazník zaměřený na *Analýzu interní komunikace* byl rozeslán všem zaměstnancům, kteří působí na retailové pobočce organizace ABC v Příbrami a v Prachaticích. Autorka znovu připomíná, že **pobočka ABC v Příbrami** je vybrána jako prioritní pobočka, kde je analyzován lokální problém. Šetření se zúčastnilo celkem 20 zaměstnanců – respondentů. Sociodemografické údaje těchto respondentů jsou znázorněny v tabulce č. 1 a č. 2.

Tab. 1: Počet a pohlaví všech zaměstnanců vybraných poboček organizace ABC

Sídlo retailové pobočky	Počet žen	Počet mužů	Celkem zaměstnanců
Prachatice	5	3	8
Příbram	12	0	12
Celkový součet zaměstnanců	17	3	20

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Word, 2023)

Na základě tabulky č. 1 lze konstatovat, že dotazník vyplnilo celkem 20 zaměstnanců – 12 respondentů z ABC Příbram a 8 respondentů z ABC Prachatice. V těchto počtech je zahrnuta i osoba paní ředitelky příbramské pobočky a rovněž i pana ředitele prachatické pobočky. Výsledky šetření ohledně pohlaví respondentů vykazují, že na pobočce v Prachaticích převažuje pracovní síla v ženském zastoupení, a to v hodnotě 62,5 %. Na pobočce v Příbrami je zastoupení žen v plných 100 %.

Na základě dohledání interních informací autorkou, lze potvrdit, že v organizaci ABC v rámci České republiky je počet mužů a žen téměř vyrovnaný. Muži se ale uchází zejména o pozice, které nejsou předmětem retailového bankovníctví na jednotlivých pobočkách. Jedná se zejména o pozice v oblasti IT, vrcholovém managementu, firemním bankovníctví a investic.

Další tabulka – tabulka č. 2 – znázorňuje věkové rozmezí zaměstnanců na jednotlivých pobočkách. Zatímco na pobočce v Prachaticích se zaměstnanci pohybují od věkové hranice 30 let a více, tak pobočka v Příbrami má zastoupení svých zaměstnanců ve všech třech dotazovaných věkových hranicích. Tento fakt navazuje na cíl ředitelky pobočky, jímž bylo „omladit“ organizační strukturu, a to především z důvodu digitalizace služeb a pracovní atmosféry.

Tab. 2: Věková hranice zaměstnanců na pobočkách ABC v intervalovém vyjádření

Sídlo retailové pobočky	Intervaly věkové hranice v letech		
	(15;30)	<30;45>	(45;65)
Prachatice	0	5	3
Příbram	4	3	5
Celkový součet	4	8	8

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Word, 2023)

V rámci sociodemografických otázek byli respondenti dotázáni na to, jak dlouho v organizaci ABC působí. Na pobočce v Příbrami i v Prachaticích jsou odpracovaná léta zaměstnanců zcela totožná. V rozmezí jednoho roku až pěti let v Příbrami i v Prachaticích působí dva zaměstnanci. Více než pět let zaujímají své pozice na pobočce v Příbrami šest zaměstnanců, v Prachaticích rovněž šest zaměstnanců. Méně, než jeden rok působnosti v ABC má zastoupení jen pobočka v Příbrami – čtyři zaměstnanci – což úzce koresponduje i s předchozími statistickými daty.

5.2 Výzkumná část dotazníku

V předchozí kapitole je charakterizován dotazník a výběrový soubor, který je předmětem této části. Obsahem této části jsou grafická znázornění (s doplněním pořadí otázky) a okomentování výsledků šetření hlavních sekcí dotazníku na téma *interní komunikace*.

Dále by autorka této práce ráda znovu upozornila čtenáře, že se v rámci vyhodnocování odpovědí soustředila na lokální problém – proto je počet odpovědí dotazníku omezený. Jak již bylo zmíněno v kapitole číslo pět – *Analýza interní komunikace vybraných poboček ABC* – předmětem zájmu výzkumu je prioritní pobočka se sídlem v Příbrami. Pobočka v Prachaticích zde hraje takzvanou pomocnou roli k porovnání daných problematik.

5.2.1 Komunikace na pracovišti ve spojitosti s pracovními vztahy

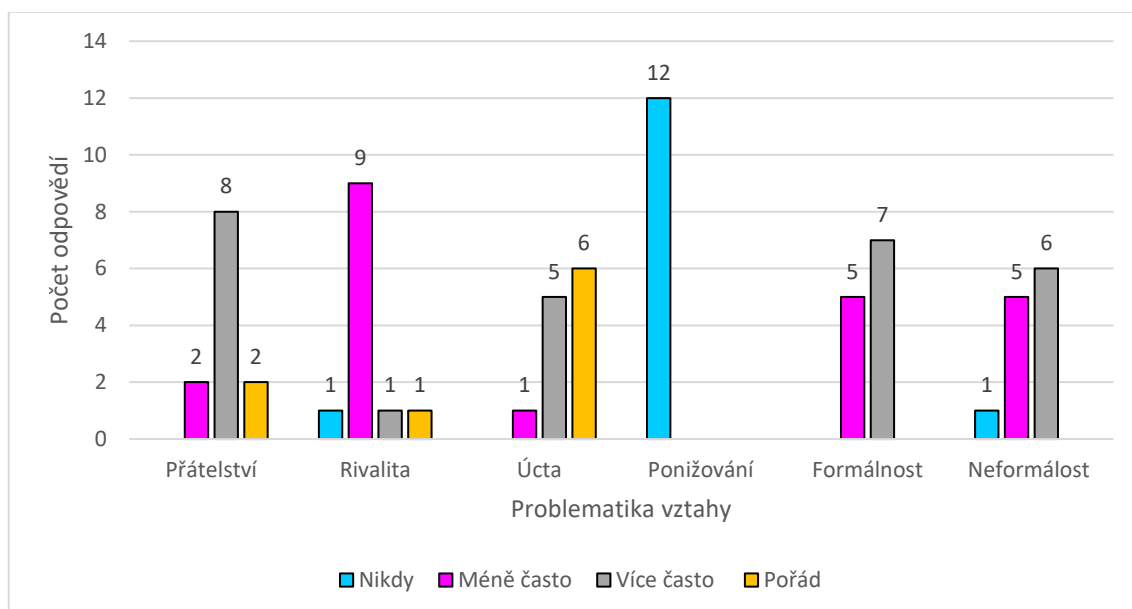
Tato sekce je orientována na pracovní vztahy mezi kolegy na pracovišti a na vztahy s jejich nadřízeným pracovníkem. V první otázce jsou respondenti dotázáni, v jaké míře podle nich panují uvedené vztahy na jejich pracovišti. To, jaké respondenti vnímají vztahy na pracovišti má přímý dopad na interní komunikaci. Dle panujících vztahů nejen

zaměstnanci jednají a naslouchají ostatním, ale také to v nich ovlivňuje pracovní morálku, důvěru k ostatním a pracovní atmosféru.

Respondenti zaznamenávali své odpovědi pomocí čtyř hodnotové bodující stupnice. Výsledky na vybrané vztahy mohou být důsledkem například pracovního konfliktu mezi respondenty, jejich postojů, ale i jejich osobností. Lze však vypožorovat pozitivní výsledek, a to ten, že ani na jedné pobočce žádný zaměstnanec nepociťuje faktor *ponižování*.

Pro přehlednost odpovědí, jsou grafická znázornění vyobrazena na dvou sloupcových grafech. Obrázek č. 4 – stav pobočky v Příbrami a obrázek č. 5 – stav pobočky v Prachaticích.

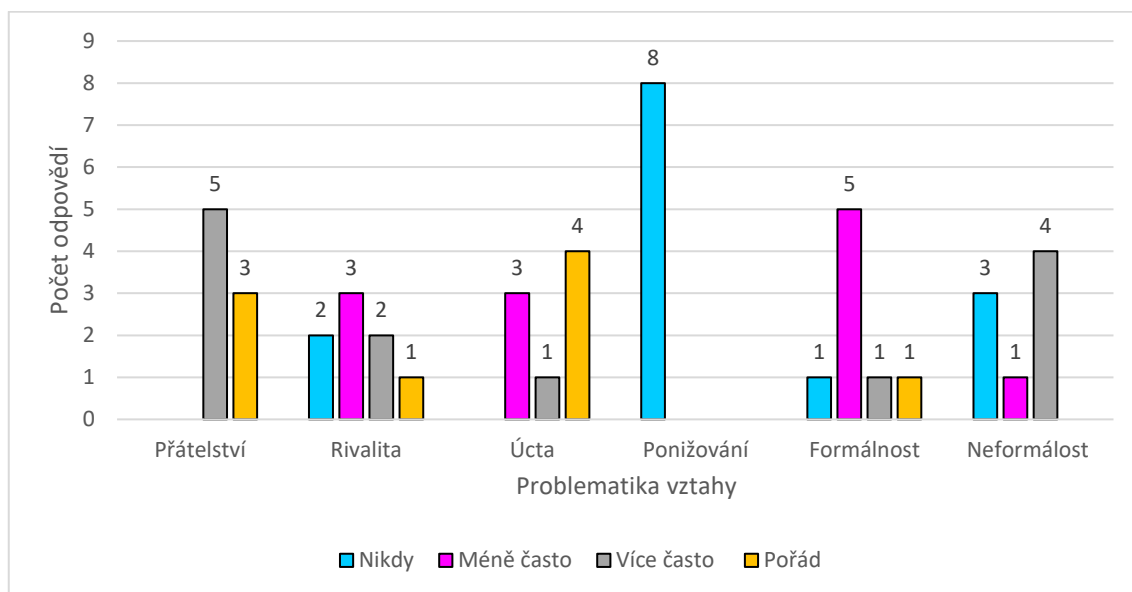
Obr. 4: Míra vztahů na pobočce v Příbrami (otázka č. 1)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Excel, 2023)

V následujícím grafickém znázornění lze zpozorovat rozdíly problematiky vztahů druhé pobočky ABC.

Obr. 5: Míra vztahů na pobočce v Prachaticích (otázka č. 1)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Excel, 2023)

Druhá otázka rovněž navazuje na psychologické aspekty chování a prožívání. Respondenti byli dotázáni, zda na pracovišti pociťují některé z vybraných emocionálních a psychologických bloků. Respondenti mohli vybrat pouze z odpovědí „Ano“ nebo „Ne“. Následující tabulka zobrazuje relativní četnosti počtu zaměstnanců na jednotlivých pobočkách, kteří pociťují některé z vybraných emocionálních a psychologických bloků.

Tab. 3: Odpovědi typu „Ano“ při pociťování vybraných bloků v % (otázka č. 2)

Sídlo pobočky	Faleš a přetvářka	Namyšlenost	Sobectví	Agresivita	Chamtivost
Příbram	25	0	0	0	8
Prachatice	38	38	88	13	75

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Word, 2023)

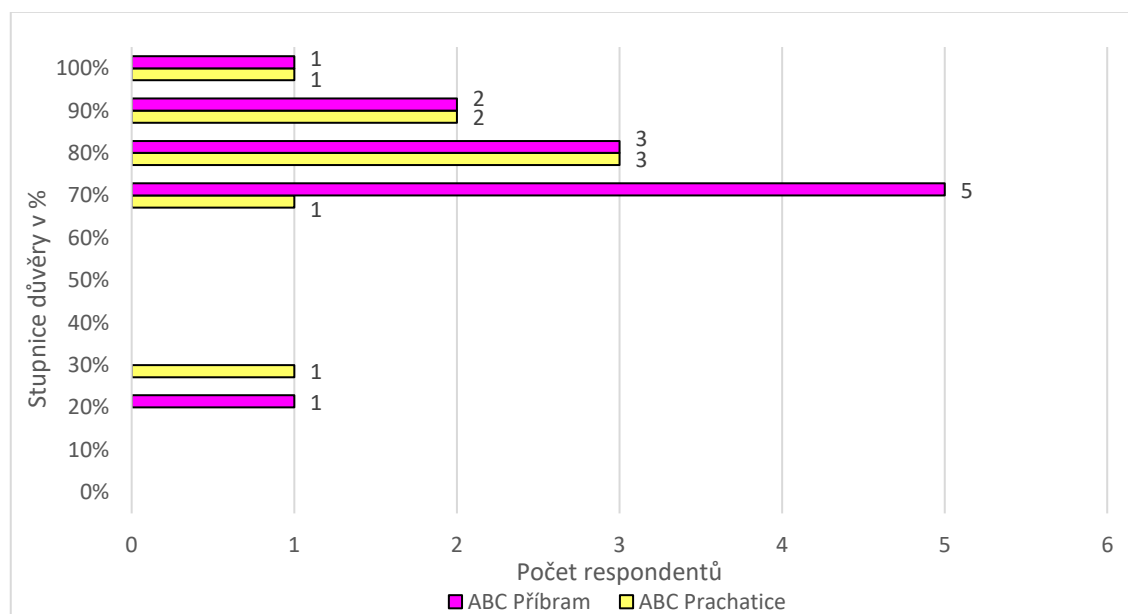
Třetí až pátá otázka v této sekci se zaměřuje na to, jak zaměstnanci důvěřují svým kolegům a svému nadřízenému pracovníkovi. Ve třetí otázce byli respondenti dotázáni na to, jestliže je cokoliv během pracovní doby trápí, ať už se jedná o osobní či pracovní problémy, tak zda se dokáží svěřit o daných záležitostech svým kolegům. V rámci pracovních problémů se dokáže 100 % zaměstnanců svěřit svým kolegům, zatímco u osobních problémů se dokáže druhým svěřit 70 % zaměstnanců. Výsledky odpovědí

navazují nejen na otázku číslo jedna, ale jsou spjaty i s tím, jaké mají zaměstnanci předchozí zkušenosti se svěřováním se někomu a zároveň souvisejí s jejich osobností.

Následně poté měli respondenti ohodnotit pomocí škály od nuly do deseti, která představuje procenta – 0 % až 100 % - jak moc důvěřují svým kolegům.

Hodnoty odpovědí respondentů se z větší části pohybují od 70 % a více. Nelze si však nevšimnout, že jeden respondent z příbramské pobočky a jeden respondent z prachatické pobočky, svým kolegům příliš nedůvěřují. Tento fakt lze zjistit na základě individuálního rozhovoru s dotyčnými osobami, proč tomu tak ve skutečnosti je. Přesto se stále jedná o subjektivní pocit, na který každý z dotázaných osob má své právo. Nicméně vzájemná důvěra posiluje komunikaci uvnitř na pracovišti.

Obr. 6: Míra důvěry mezi zaměstnanci a jejich kolegy (otázka č. 4)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Excel, 2023)

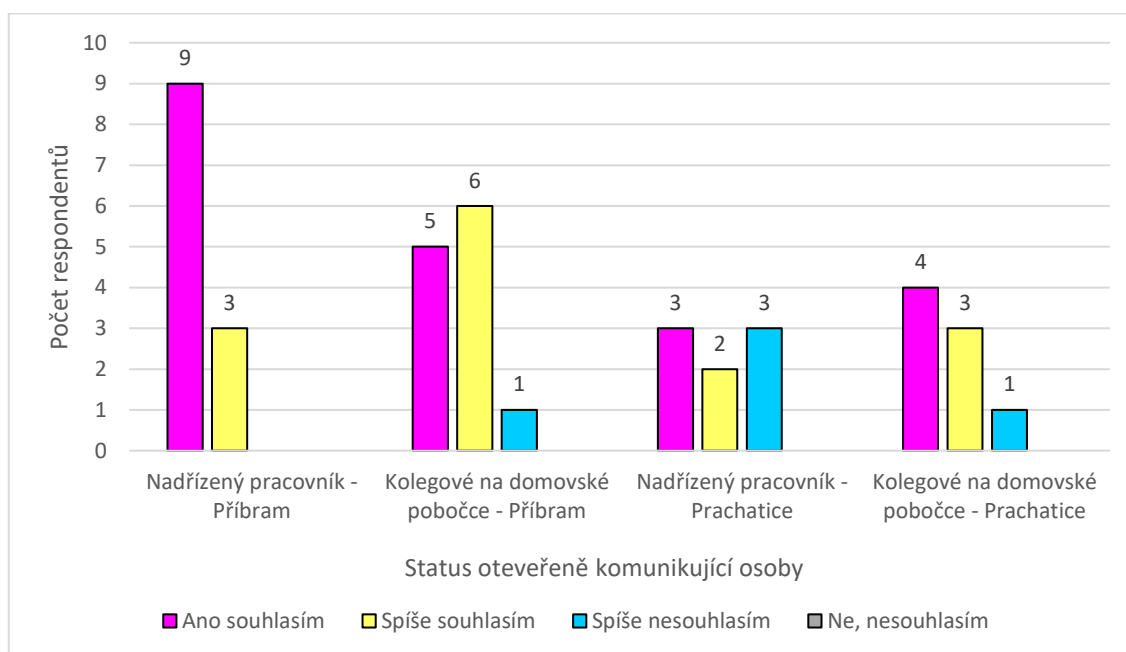
Na základě další položené otázky – pokud by se respondenti ocitli v kritické situaci, tak zda by se dokázali svěřit s daným problémem svému nadřízenému pracovníkovi, nezareagoval ani jeden z respondentů odpovědí typu „Ne“. Z výsledků šetření má s touto situací osobní zkušenost 45 % respondentů. Dalších 45 % respondentů s danou situací zkušenost nemají, ale nevidí žádný blok, proč se s problémem nesvěřit svému nadřízenému pracovníkovi. Zbýlých 10 % - tedy dva respondenti – by se dokázali svěřit, ale panoval by uvnitř jejich vlastního já strach či nejistota. Všem devíti zaměstnancům, kteří se svěřili s daným problémem byla ze strany nadřízeného pracovníka poskytnuta

zpětná vazba a takzvaná pomocná ruka. Konkrétně se jedná o pět zaměstnanců z Příbrami a o tři zaměstnance z Prachatic.

Na zmíněnou zpětnou vazbu a otevřené komunikování byli respondenti dotázáni v sedmé otázce této sekce. Opět pomocí hodnotové stupnice, respondenti odpovídali dle svých zkušeností z pracovního prostředí, zda mají pocit, že s nimi nadřízený pracovník a kolegové na domovské pobočce komunikují otevřeně – takzvaně zda obdrží zpětnou vazbu.

Výsledky odpovědí jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 7.

Obr. 7: Otevřená komunikace – zpětná vazba – na pobočkách (otázka č. 7)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Excel, 2023)

Přesně 50 % respondentů udržuje kontakty se svými kolegy i mimo pracovní dobu. Na základě šetření, bylo zjištěno, že obě pobočky ABC Příbram i ABC Prachatice pořádají pro zaměstnance své společenské akce, které jsou uskutečňovány zřejmě za účelem odreagování se, a také udržování pevných pracovních vztahů. Mezi nejčastěji pořádané akce patří: vánoční večírky, oslavy kulatých narozenin, společné snídaně, obědy a večere, sportovní aktivity s posezením a návštěvy kina či divadla. Obě pobočky, jež jsou předmětem tohoto výzkumu, jsou zvány i na společná setkání s ostatními pobočkami, které jsou členy společného HUBu. Tato setkání se zpravidla konají na konci roku.

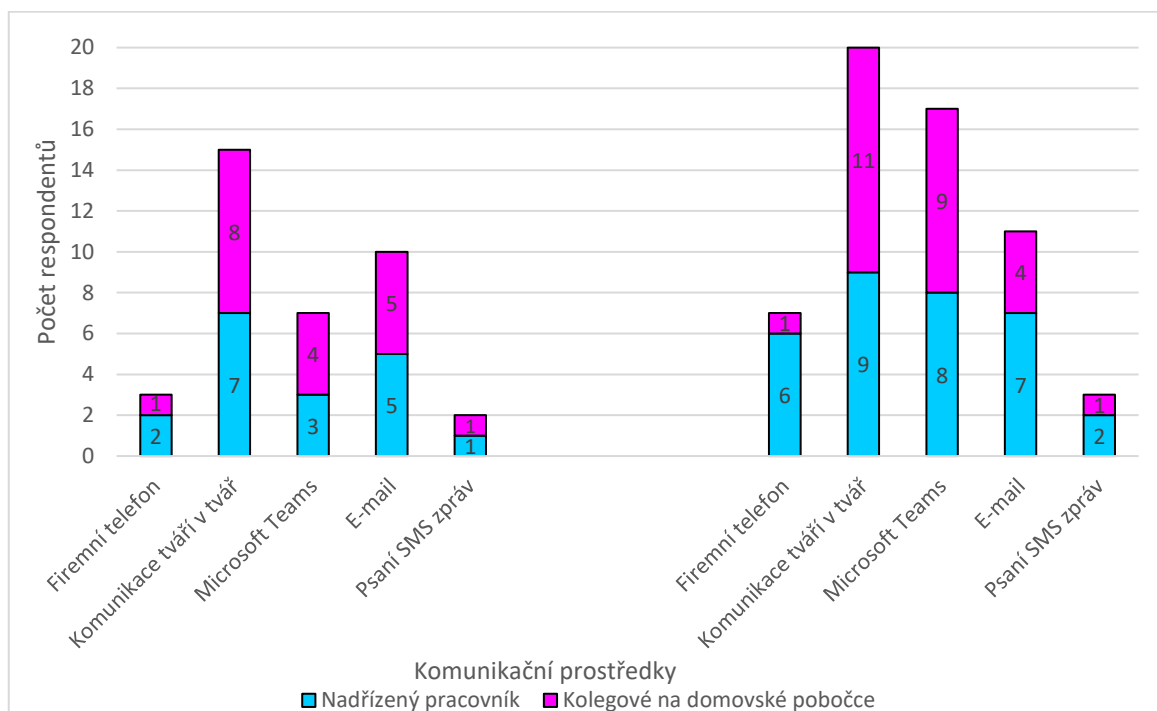
5.2.2 Informovanost na pracovišti

Jak již sám název této podkapitoly napovídá, tato sekce dotazníku je zaměřena na informovanost pracovníků na pracovišti neboli na kvalitu a dostupnost informací uvnitř organizace. Podávat včasné a srozumitelné informace nejsou jen jednou ze zásad efektivní komunikace, ale jsou i hlavním cílem v rámci komunikačních nástrojů v celé organizaci ABC.

Pomocí lineární stupnice, respondenti ohodnotili, jak jsou spokojeni či nespokojeni s dostupností informací na jejich pracovišti. Hodnota číslo 1 odpovídá výsledku, že respondenti jsou velmi spokojeni s dostupností informací. Naopak hodnota číslo 5 reprezentuje velkou nespokojenost s touto problematikou. Medián počtu odpovědí, který byl zjištěn pomocí lineární stupnice a následně vypočítán dosahuje hodnoty 3. Lze tedy konstatovat, že na dostupnosti informací na pracovišti by se na obou vybraných pobočkách ABC mělo neustále pracovat.

Aby mohli zaměstnanci ABC informace někomu sdělovat nebo je naopak přijímat od svých kolegů či svého nadřízeného pracovníka, musí být pro tento proces využity některé z komunikačních prostředků. Autorka práce vybrala na základě dohledaných komunikačních prostředků celé organizace ABC pět nejpoužívanějších komunikačních kanálů ke sdělování informací. Respondenti mohli vybrat z více odpovědí z hlediska jejich využitelnosti. Na obrázku č. 8 je vyobrazen skládaný sloupcový graf, na jehož levé straně z pohledu čtenáře jsou statistická data pobočky v Prachaticích a jejich využívání komunikačních prostředků ke sdělování informací svým kolegům a nadřízenému pracovníkovi. Na pravé straně lze vyzorovat absolutní četnosti té samé problematiky v zastoupení respondentů z pobočky v Příbrami.

Obr. 8: Využívání komunikačních prostředků na pobočkách (otázka č. 12)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Excel, 2023)

Mezi další komunikační prostředky, které respondenti využívají ke sdělování informací patří osobní telefon a komunikační platformy WhatsApp a Messenger.

Informace, které se týkají změn v rámci pracovní činnosti, získávají respondenti prostřednictvím níže seřazených komunikačních prostředků. Prostředky jsou seřazeny sestupně dle absolutních četností odpovědí respondentů.

1. Tváří v tvář ze strany nadřízeného pracovníka
2. Prostřednictvím firemního e-mailu
3. V rámci pracovních porad
4. V aplikaci Microsoft Teams
5. Intranet organizace ABC
6. Infoservis organizace ABC

Co se týče informovanosti o radikálních změnách, které jsou spojeny s výkonem pracovní činnosti – radikální změnou může být například propuštění zaměstnance – se 50 % respondentů domnívá, že tento typ informací jim není sdělován s dostatečným časovým předstihem.

Pokud si zaměstnanci během pracovní doby s něčím nevědí rady a potřebují detailnější informace k danému problému, tak se v první řadě obrátí na své kolegy, a to až 70 %

respondentů. Tento fakt může úzce souviset s otázkou č. 4, která se orientovala na důvěru mezi zaměstnanci, která dle výsledků dosahovala hodnot vyšších jak 70 %. Zbýlých 20 % respondentů by v první řadě kontaktovali služby HelpDesku a dva respondenti – tedy 10 % zaměstnanců – by se obrátili na svého nadřízeného pracovníka.

Všichni z respondentů používají v rámci pracovní doby služby call centra neboli HelpDesku, který je pro pracovníky k dispozici po celou jejich pracovní směnu. Jak již bylo zmíněno, jedná se o call centrum, takže zaměstnanci ABC mohou služby HelpDesku kontaktovat pomocí svého firemního telefonu. V následujících odstavcích jsou citovány odpovědi dvou respondentů, kteří se podělili o své osobní zkušenosti s tímto typem získávání informací.

Respondentka K napsala: *„Občas bývají kolegové na HelpDesku nepříjemní, ale to není pravidlem. Z 90 % případů dokážou pomoci, nebo poradit. Mám ale i špatnou zkušenost, kdy mi kolegyně nedokázala absolutně pomoci, ani se nepokoušela o řešení daného problému. Mohla se například s někým spojit a poradit se s dalšími kolegy, musela jsem tak tento problém vyřešit sama s pomocí kolegů na pobočce. Stručně jsem ale více spojena.“*

Další osobní zkušenost a hodnocení napsala respondentka L: *„Se službami HelpDesku jsem víceméně spokojená. Téměř vždy mi lidé z Helpdesku dokážou poradit se servisním či obchodním případem. Bohužel mám ale i tu zkušenost, kdy mě z jedné domény přesměrovali na jinou, a takto opakovaně asi ještě třikrát, než jsme se dobrali k oddělení, který danou problematiku má na starost. Musím ale vyzdvihnout, že poslední dobou se vyčkávání na dovolání se výrazně zkrátilo. Je to asi tři měsíce zpět, co jsem se nedokázala dovolat na danou doménu ani po 30 minutách. To mě velmi omezovalo při práci s klienty, kdy se řešil nějaký neobvyklý problém, se kterým si nevěděli rady ani kolegové na pobočce.“*

Respondenti zpravidla uváděli, že jsou se službami HelpDesku velmi spokojeni. Ovšem záleží, na koho zrovna narazí a zda mají štěstí při vytáčení dané domény. Občas jsou respondentům poskytnuty i nekompletní či mylné informace.

5.2.3 Komunikace na pracovišti

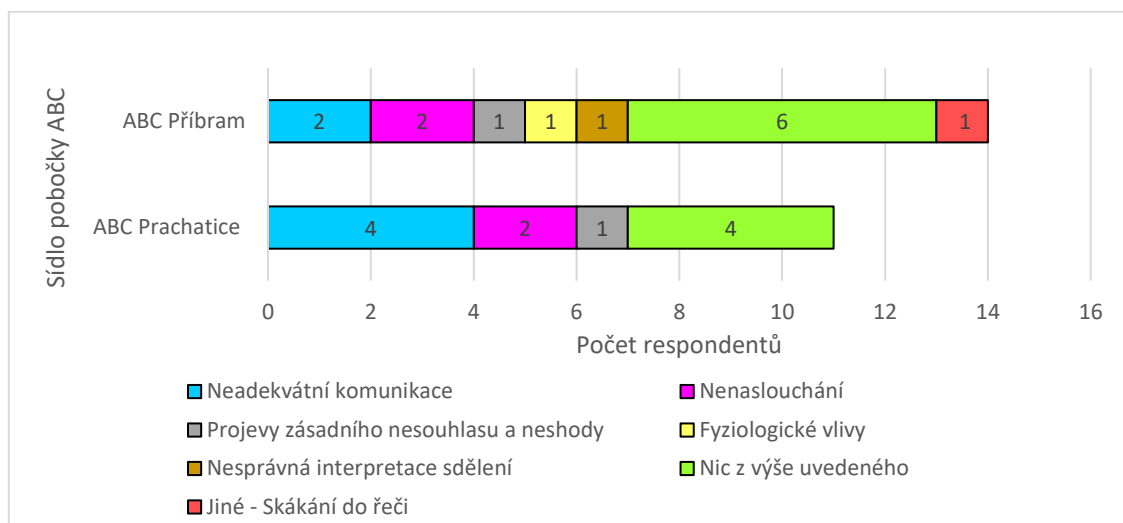
Čtvrtá sekce dotazníku je věnována tématu interní komunikace na pracovišti, kde vybraní respondenti působí. Otázky v této sekci zahrnují problematiku, která se týká především

komunikačních bariér. Komunikační bariéry mohou vznikat na pracovišti v rámci interní komunikace jak mezi zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným pracovníkem. V teoretických východiscích byly komunikační bariéry rozděleny na fyzické, fyziologické, psychologické, sémantické, interní a externí. Blíže byly představeny interní a externí bariéry. Autorka této práce čerpala z přehledu odborné literatury – dle Mikuláščíka (2010) a Vymětala (2008) – a vybrala několik málo příkladů, které jsou s touto problematikou spojovány.

V první otázce této sekce, byli respondenti dotázáni, zda u nich převažují některé z vyjmenovaných pocitů v rámci otevřeného sdělování vlastních názorů svým kolegům a svému nadřízenému pracovníkovi. Téměř 92 % zaměstnanců v rámci příbramské pobočky ABC nemá žádný problém s otevřeným vyjadřováním svých názorů kolegům a svému nadřízenému. Zbýlých 8 % představuje jediného respondenta z příbramské pobočky, který při sdělování svých názorů svému nadřízenému pracovníkovi registruje pocit strachu ze ztráty zaměstnání a u svých kolegů u něj panuje strach z nedocení a následného „faux pas“ před ostatními pracovníky. Co se týče pocitů při sdělování názorů na pobočce v Prachaticích, tak zde nemá žádný problém s otevřeným sdělováním názorů 75 % zaměstnanců v rámci této pobočky. Jeden zaměstnanec – který představuje 12,5 % - své názory nikomu otevřeně nesděljuje a druhý zaměstnanec – představující zbylých 12,5 % - má rovněž strach z nedocení a následného „faux pas“ před ostatními pracovníky. Žádný ze zaměstnanců obou poboček nepociťuje strach v rámci otevřeného sdělování názorů ze ztráty odměn a bonusů.

Další otázky byly koncipovány na problematiku komunikačních bariér. Každý respondent mohl zaškrtnout více odpovědí, na základě jeho názoru na to, jaké bariéry v rámci komunikace uvnitř pracoviště spatřuje. Dále mohl každý respondent také zvolit možnost „jiné“ a uvést takovou bariéru, která není v nabídce možností, ale přitom ji na pobočce vnímá. Na obrázku č. 9 jsou vyobrazeny absolutní četnosti respondentů pobočky ABC Příbram i ABC Prachatice a jejich odpovědi, které zvolili dle jejich uvážení, a to v rámci komunikačních bariér mezi kolegy na domovské pobočce. V rámci ABC Příbram jedna z respondentek uvedla do možnosti „jiné“ jako komunikační bariéru *skákání do řeči*.

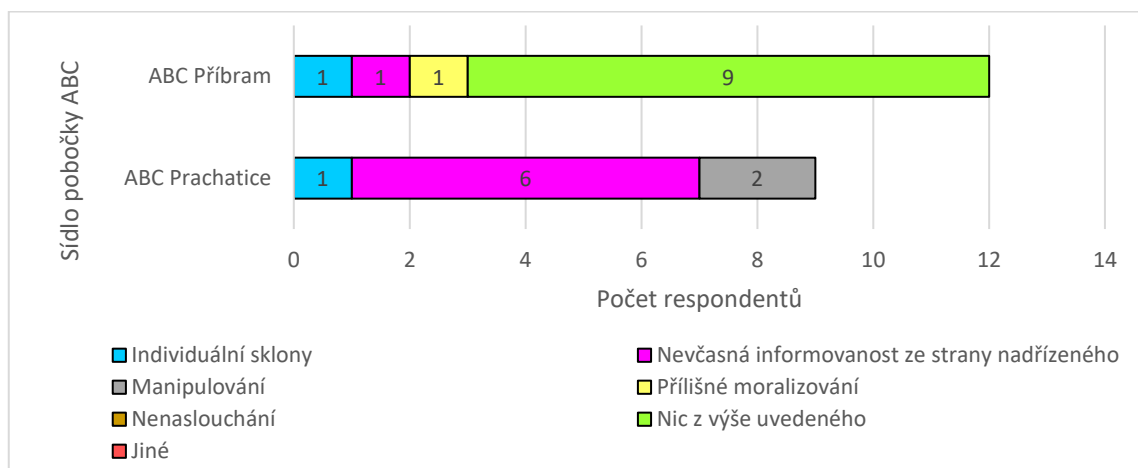
Obr. 9: Komunikační bariéry mezi zaměstnanci na pracovištích (otázka č. 23)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledku dotazníkového šetření (MS Excel, 2023)

Na obrázku č. 10 je vyobrazen graf k otázce, která je obdobná té předchozí, ale zde se autorka práce zaměřuje na zjištění komunikačních bariér v rámci komunikace s nadřízeným pracovníkem. Respondenti měli na výběr z jiných možností v nabídce odpovědí a rovněž měli možnost se podělit o bariéru, která v nabídce nebyla uvedena. Pole „jiná“ však u všech z respondentů zůstalo prázdné.

Obr. 10: Komunikační bariéry - zaměstnanci a nadřízený pracovník (otázka č. 24)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Excel, 2023)

Úzké místo v rámci interní komunikace, které pociťuje 50 % respondentů z příbramské pobočky je *nedostatečná týmová spolupráce*. Tento problém však vnímají i respondenti z pobočky v Prachaticích, jen v menší míře, a to 25 % z respondentů. Jeden respondent z prachatické pobočky – představující 12,5 % - vnímá rovněž jako úzké místo v rámci komunikace na pracovišti *nevhodný styl vedení ze strany nadřízeného pracovníka*. Při analýze výsledků autorkou této práce bylo zjištěno, že tento dotyčný respondent spíše

negativně hodnotil blok, který se týká informovanosti. Tento fakt může znamenat, že mezi respondentem a jeho nadřízeným pracovníkem mohl proběhnout určitý konflikt či se se svým nadřízeným pracovníkem tolik neshoduje v rámci komunikace a chování na pracovišti. Ovšem toto tvrzení je jen subjektivní a nepodložený názor autorky práce. Na základě použití dalších výzkumných metod – například individuálním hloubkovým rozhovorem – by si autorka práce mohla tuto skutečnost více ověřit.

Odpovědi respondentů na problematiku úzkého místa v rámci interní komunikace jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 4: Úzká místa na pobočkách v rámci interní komunikace (otázka č. 25)

Úzká místa	Počet respondentů na pobočce	
	Příbram	Prachatice
Nevhodný styl vedení	0	1
Nedostatečné kompetence v oboru	0	0
Nedostatečná týmová spolupráce	6	2
Nemožnost ústní komunikace	0	0
Nic z výše uvedeného	6	5

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Word, 2023)

Na otevřenou otázku „*Existuje něco, v čem si myslíte, že se můžete v rámci komunikace na pracovišti zlepšit?*“ odpověděli respondenti z ABC v Příbrami myšlenkami, jako jsou: lépe interpretovat svou myšlenku, větší sebejistota při komunikaci, lepší formulace dotazů, více společně trávit čas a komunikovat spolu. Respondenti z ABC v Prachaticích se shodují především na větší frekvenci v rámci sdělování novinek a aktuálních změn, a také na rozvoji znalostí v oblasti IT neboli na rozvoji v rámci elektronické formy komunikace.

5.2.4 Pracovní porady

Poslední sekci hlavní části výzkumu dotazníku je problematika pracovních porad na pobočkách, kde vybraní respondenti působí. Charakteristika pracovních porad je rozvedena jak v teoretických východiscích, tak i v rámci představení ústní formy komunikace v organizaci ABC, a to konkrétně na pobočce v Příbrami. Autorka práce

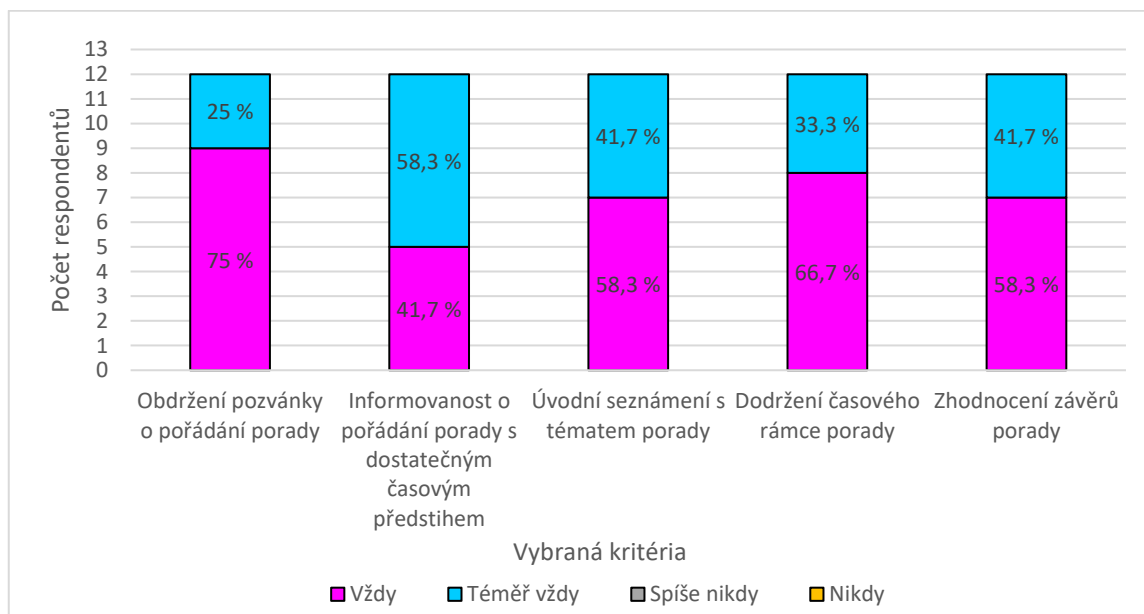
chtěla zjistit, jak jednotliví zaměstnanci hodnotí průběh a celou strukturu porady, a také porovnat průběh pracovních porad těchto dvou poboček.

Frekvence porad na příbramské pobočce je za měsíc o polovinu vyšší než na pobočce v Prachaticích. Zaměstnanci v ABC Příbram chodí na radu pravidelně v každém týdnu. Pokud by se rada měla z plánovaných i nečekaných důvodů v daný den zrušit, je nahrazena dnem jiným. Pobočka ABC v Prachaticích uskutečňuje operativní rady jednou za čtrnáct dní. Časová náročnost porad na obou pobočkách je téměř totožná. Čas, který je vyhrazen pro společné zasedání je zhruba 45 až 55 minut, na obou pobočkách.

V rámci otázky, která obsahovala jednotlivá kritéria pro vedení efektivní rady, měli respondenti vybrat dle svého uvážení pomocí odpovědi na měření postojů respondentů neboli pomocí Likertovy škály.

Postoje jednotlivých respondentů z vybraných poboček ABC jsou vyobrazeny v následujících grafech. Pro přehlednost výsledků jsou odpovědi opět rozloženy do dvou obrázků, a to č. 11 a č. 12.

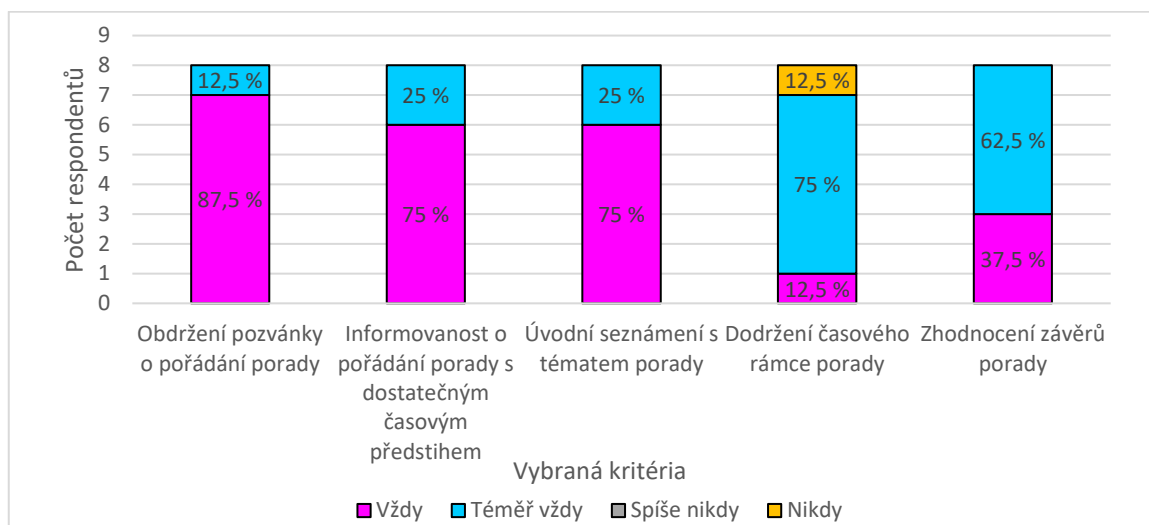
Obr. 11: Míra dodržování kritérií porad v Příbrami (otázka č. 30)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Excel, 2023)

Pro tentýž problém jsou na následujícím obrázku zobrazeny v grafické podobě výsledky ABC v Prachaticích.

Obr. 12: Míra dodržování kritérií porad v Prachaticích (otázka č. 30)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (MS Excel, 2023)

Na základě výsledků, které jsou vyobrazeny na předchozích grafech – obrázek č. 11 a 12 - lze konstatovat, že vybraná kritéria dle Mikuláščíka (2010) jsou v rámci operativních porad dodržována. Největší rozdíl lze však spatřit v rámci dodržování časového rámce porady těchto dvou poboček. Na pobočce ABC v Příbrami je dle 66,7 % respondentů *vždy* dodržován vyhrazený čas pro poradu, naopak na pobočce ABC v Prachaticích je dodržován *vždy* časový rámec porady jen dle 12,5 % respondentů.

Dva respondenti z příbramské pobočky – představující necelých 17 % zaměstnanců z této pobočky – se domnívají, že operativní porady na jejich pracovišti by měly pobíhat častěji než doposud. Stejný názor, jako tyto dva respondenti mají dva respondenti z pobočky v Prachaticích. Ovšem vzhledem k nižšímu počtu zaměstnanců, tyto dva respondenti tvoří 25 % z dotázaných osob v rámci této pobočky.

5.3 Shrnutí analýzy výsledků dotazníkového šetření

Výsledky sekce zaměřené na *pracovní vztahy* ukazují, že v rámci panujících vztahů, nejsou mezi pobočkami ABC v Příbrami a Prachaticích významné rozdíly. Na pobočce v Příbrami bylo zjištěno, že dva respondenti uvedli u položky *přátelství* míru „méně často“, což může signalizovat interpersonální konflikt. Naštěstí se však na žádné z poboček nevyskytuje faktor ponižování. Tento fakt souvisí i s výsledky, které se vážou k hodnocení důvěry. Hodnoty u míry důvěry dosahují na příbramské pobočce hodnot 70 % a více s výjimkou jedné respondentky, která svým kolegům důvěřuje z 20 %.

Co se týče problematiky podávání zpětné vazby mezi kolegy a nadřízeným pracovníkem na pobočce v Příbrami, tak zde nebyly zjištěny žádné problémy. Ředitelka pobočky i její zaměstnanci by měli nadále posilovat a podporovat tento proces.

Pobočka v Příbrami se v porovnání s pobočkou v Prachaticích lépe vypořádává s psychologickými a emocionálními bloky. V Příbrami se zaměstnanci potýkají s bloky jako je *faleš a přetvářka* a *chamtivost*. Ovšem jen ve velmi malé míře.

Komunikačním prostředkem, který je na příbramské pobočce nejvíce používán je *komunikace tváří v tvář*. Dle Armstronga a Taylora (2015) a Holé (2006) je tento nástroj považován za nejefektivnější způsob interní komunikace. Při komunikaci tváří v tvář mohou jednotlivci a skupiny snáze odhadnout reakce druhých, což snižuje riziko konfliktů v rámci komunikace. Ve vysoké míře příbramští zaměstnanci rovněž využívají elektronickou formu komunikace, a to zejména psaní zpráv pomocí firemního e-mailu a platformy Microsoft Teams.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že polovina zaměstnanců z příbramské i prachatické pobočky pociťuje na pracovišti vybrané komunikační bariéry. Tyto bariéry je důležité vyřešit, jinak hrozí porušení firemních hodnot a organizace by nemusela jít správným směrem. Hlavními problémy na pobočce v Příbrami jsou *nenaslouchání* a *neadekvátní komunikace*, které mohou být způsobeny rozdílností věkových skupin. Na základě nezávislého pozorování autorka práce zjistila, že problematika neadekvátní komunikace i nenaslouchání skutečně panuje zejména mezi nejstarší a nejmladší generací na této pobočce.

Výsledky dotazníkového šetření naznačují, že respondenti obou poboček hodnotí průběh porad víceméně stejně. Respondenti z příbramské pobočky hodnotí připravenost moderátora porady nejvyšší možnou pozitivní hodnotou, a to číslo (5). Vyjmenovaná kritéria porad, která jsou v nabídce možností, příbramská pobočka splňuje.

6 Doporučení a návrhy

Na základě vyhotoveného výzkumu jsou v této kapitole doporučena opatření a návrhy pro zlepšení aktuálního stavu v rámci interní komunikace pobočky ABC v Příbrami.

Autorka práce by ráda opět zmínila fakt, že oblastí výzkumu je soustředit se na lokální problém jedné – *prioritní* – pobočky, a to ABC v Příbrami, proto veškerá doporučení a návrhy směřují na tuto pobočku. To ovšem neznamená, že pobočka v Prachaticích je opomíjena. Výběr této pobočky slouží zejména pro účely porovnání daných problematik, a to z toho důvodu, zda se u vybraných aspektů jedná o problém přesahující chod pobočky ABC v Příbrami.

Šestá kapitola je rozčleněna do čtyř oblastí, které se vážou na jednotlivé hlavní sekce dotazníku, a to: komunikace na pracovišti ve spojitosti s pracovními vztahy, informovanost, komunikace na pracovišti a pracovní porady.

Komunikace na pracovišti ve spojitosti s pracovními vztahy

Pracovní vztahy ovlivňují to, jakým směrem se interní komunikace na pracovišti ubírá. Zda funguje efektivně či neefektivně. Pro posilování přátelství mezi zaměstnanci je dobré zachovávat společenské akce, které pobočka v rámci svého útvaru pořádá. Bylo by vhodné, kdyby se zaměstnanci se svou nadřízenou pracovníci shodli a domluvili se, jak tyto akce nějakým způsobem rozšířit. S tím ovšem souvisí i posilování týmové spolupráce, kterou v rámci otázky na úzká místa v sekci *komunikace na pracovišti* zvolilo 50 % zaměstnanců z příbramské pobočky. Autorka práce vymyslela tři návrhy akcí, které předložila ředitelce pobočky. Ředitelka pobočky tyto akce představí zaměstnancům na operativní poradě.

Obr. 13: Návrhy společenských akcí

Piknik v přírodě	Wellness pobyt	Vánoční trhy
<ul style="list-style-type: none">• Příbram a okolí• Letní sezóna• Objednání a příprava občerstvení• Hrazeno zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none">• Statek Svaté Pole• Kdykoliv v průběhu roku• Ubytování pro osobu na jednu noc za 1 100 Kč• Wellness balíček v hodnotě 1 000 Kč• Hrazeno bankou a z finančních prostředků zaměstnaneckého fondu	<ul style="list-style-type: none">• Hlavní město Praha• Každoroční prosincová akce• Hrazeno zaměstnanci• Náklady na cestovné hrazeny bankou

Zdroj: vlastní zpracování (SmartArt, 2023)

První akce se týká uspořádání společného pikniku v přírodě, kam by mohli zaměstnanci vzít i svou rodinu. Druhá akce je uskutečnění wellness pobytu, kde by si zaměstnanci mohli odpočinout a společně si tak užít relaxační víkend. Tato akce by byla financována z části finančních prostředků společného zaměstnaneckého fondu a z příspěvků na společenské akce, které pobočka dostává. Jako třetí akci autorka práce navrhla společný výlet na vánoční trhy v České republice, který by se mohl zavést jako opakovaný každoroční výlet pobočky. Tuto akci by financovali zaměstnanci sami a cestovní náklady by byly hrazeny bankou.

Co se týče k vyjadřování úcty, formálnosti a neformálnosti, i zde se pobočka v Příbrami řídí etickým kodexem a danými směrnici. Na základě nezávislého pozorování si autorka práce všimla, že občas nastane situace, kdy zaměstnanec nepřijde do práce vhodně oblečen. Autorka práce proto doporučila ředitelce pobočky ABC, aby svým zaměstnancům průběžně zasílala soubor prostřednictvím e-mailové adresy, který v sobě zahrnuje etický kodex s problematikou dresscode. Problematika dresscodu je rovněž obsažena ve vnitřních předpisech organizace ABC. Autorka proto upozornila ředitelku pobočky na fakt, že pokud by někteří ze zaměstnanců tato pravidla nedodržovali, ředitelka má možnost v takovém případě zvolit způsob řešení v podobě disciplinárního řízení. Ředitelka pobočky návrh ohledně rozesílání souboru s problematikou dresscodu přijala. S řešením, které se vztahuje na disciplinární řízení je obeznámena.

Autorka práce dle výsledků dotazníkového šetření navrhuje doporučení pro pobočku ABC v Příbrami, které se týká podávání zpětné vazby. Ačkoliv podávání zpětné vazby nepatří mezi slabé stránky této pobočky, i tak by se dle autorky mělo na zpětnou vazbu neustále upozorňovat. Autorka práce proto navrhuje zaměstnancům důkladně upozorňovat svého nadřízeného pracovníka a své kolegy na domovské pobočce na to, že bez zpětné vazby neukončí rozhovor. S tímto doporučením by autorka ráda seznámila zaměstnance v rámci úvodního představení na operativní poradě pobočky, kdy by zaměstnancům představila jednotlivá opatření.

- Zaměřit se na své chování a hodnocení tohoto chování v rámci rozhovoru.
- Připravit si otázky.
- Důležité body si zapsat na papír a zvýraznit si je.
- Plně se soustředit.
- Zapisovat si důležité informace, které chce jednotlivec získat.

- Ověřovat si porozumění.
- Ptát se na doporučení ohledně konkrétních situacích.

Informovanost

Na základě zjištění, obě pobočky používají několik komunikačních prostředků ke sdělování informací. Komunikace tak nabírá na různorodosti, ale na druhou stranu tak dochází i ke komunikačním šumům. Autorka práce nepřichází s řešením, že by se nějaké z vybraných prostředků měly přestat používat, ale bylo by vhodné zaměstnance nějakým způsobem obeznámit s tím, k čemu dané prostředky jednotlivě používat. To může být zprostředkováno ve formě dokumentu, kde by byly velmi zjednodušeně ke každému komunikačnímu prostředku přiřazeny informace a pravidla jejich použití.

Autorka navrhla zjednodušený příklad obsahu dokumentu pro elektronickou formu komunikace, který je zobrazen na následujícím obrázku.

Obr. 14: Zjednodušený návrh obsahu dokumentu s komunikačními prostředky

Firemní e-mailová adresa	<ul style="list-style-type: none"> •Důležité informace od nadřízeného pracovníka a z centrály... •Formální struktura, podpis apod.
Microsoft Teams	<ul style="list-style-type: none"> •Rady a tipy; běžné zprávy s kolegy; online meetingy... •Formální a neformální struktura; v rámci online školení mít vypnuté mikrofony apod.
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> •Novinky; běžné zprávy; důležité informace... •Formální struktura; souhlas na zviditelnění článku z útvaru Interní komunikace apod.
Firemní telefon	<ul style="list-style-type: none"> •Kontaktování infoservisu; HelpDesku; klientely; kolegů... •Představení se; ověření totožnosti; přesměrování telefonu v době nepřítomnosti apod.
A další komunikační prostředky...	

Zdroj: vlastní zpracování (SmartArt, 2023)

V rámci shrnutí analýzy výsledků dotazníkového šetření byla zmíněna problematika týkající se používání komunikačních prostředků v rámci elektronické formy komunikace. Vzhledem k vysoké míře komunikování zaměstnanců prostřednictvím e-mailové adresy a platformy Microsoft Teams, autorka práce navrhuje školení na tyto komunikační prostředky. Autorka práce vybrala v platformě EDOCEO – vzdělávací elektronické prostředí celé organizace ABC – dvě školení, která jsou zcela zdarma a nejsou časově

náročná, každé trvá 30 minut. První školení s názvem *Microsoft Teams v praxi* je zaměřeno na problematiku konverzace, hovorů a schůzek pro moderní týmy v mobilním telefonu s integrovanými Office 365 a Skypem. Druhé školení na téma *E-mailová komunikace* je zaměřeno na pravidla tohoto komunikačního nástroje. Školení je rovněž zaměřeno na pravidla komunikace v ABC; základní pravidla e-mailové komunikace dle standardů kvality obsluhy; vhodné vzory úvodních zdvořilostních frází v e-mailu; pravidla při podpisu a mnoho dalších. E-kurz obsahuje interaktivní cvičení a je zakončen závěrečným testem. Autorka tato školení představila ředitelce pobočky ABC v Příbrami.

Všichni z respondentů používají službu HelpDesku. Zaměstnanci poskytli autorce zpětnou vazbu s hodnocením těchto služeb, které je převážně kladné, ale také nastávají při kontaktování lidí z HelpDesku určité komplikace, jako je například časová náročnost. Proto autorka práce doporučuje zaměstnancům nejprve kontaktovat své kolegy, pokud si nevědí ani oni rady, tak pak se zkusit obrátit na svého nadřízeného pracovníka, a až poté směřovat na služby HelpDesku. Záleží na řešené situaci, která buď je či není v kompetencích nadřízeného pracovníka. Autorka práce také doporučuje zaměstnancům pečlivě sledovat v platformě Microsoft Teams dění ve skupině „Rady a tipy“, ve které je spousta zajímavých informací, a navíc i zde mohou požádat o pomoc druhých s daným problémem.

Komunikace na pracovišti

V rámci analýzy interní komunikace lze konstatovat, že se pobočka ABC v Příbrami setkává s komunikačními bariérami typu *nenaslouchání* a *neadekvátní komunikace*. Tyto komunikační bariéry lze vyřešit několika způsoby. První možností je asertivní vyjednávání mezi dotyčnými osobami – takzvaně říci si navzájem, co je trápí pomocí příslušných technik. Pokud by ani to nezabralo, ředitelka pobočky by měla vstoupit do této situace a snažit se na základě rozhovoru s dotyčnými osobami problém společně vyřešit či si s dotyčnými osobami promluvit samostatně. Autorka práce doporučila ředitelce pobočky, aby dala svým zaměstnancům povinně přečíst si firemní hodnoty celé organizace, které tyto problematiky přímo vyzdvihují a vysvětlují jejich podstatu a důležitost.

Autorka práce navrhla ředitelce pobočky z Příbrami opatření pro zabránění vzniku komunikačních bariér, a to účast na online školení v prostředí EDOCEO na téma **Jak komunikovat, aby nám ostatní rozuměli**. Toto školení je umožněno pouze pro

manažery poboček. Časová náročnost školení je osm hodin. Finanční náklady, které by musely být vynaloženy pro toto školení činí 5 042 CZK. Tyto náklady by byly hrazeny z fondu pro vzdělání a rozvoj manažerů organizace ABC. E-kurz je zaměřen na volbu správných slov ve správnou chvíli. Dále na sebevědomou strategii komunikace a eliminaci stresu z případných nedorozumění. Hlavním účelem kurzu je přiblížit manažerům asertivní, sebevědomou, a hlavně emočně vyrovnanou komunikaci s komunikačně náročnými osobami.

Autorka práce rovněž doporučuje nejen ředitele pobočky, ale i zaměstnancům vzdělávat se v oblasti řešení interpersonálních konfliktů technikou konstruktivního řešení. Konstruktivní řešení konfliktu nejenže pomáhá jedincům či skupinám objasnit a vyřešit daný problém, který může nastat, ale zároveň napomáhá ke zlepšení mezilidských vztahů a rozvoji jednotlivců i pracovních skupin. K problematice řešení konfliktů vybrala autorka práce opět školení v platformě EDOCEO, ovšem toto školení je dostupné jen pro vedoucí pracovníky v organizaci ABC. Školení s názvem **Konflikty: Jak předcházet konfliktům a racionálně je řešit**, se koná prezenčně v EDU Praha, a to v předem stanoveném termínu. Časová náročnost školení jsou dva pracovní dny a celkové náklady s ním spojené činí 7 865 CZK. Vedoucí pracovníci, kteří by se zúčastnili tohoto školení by měli získané znalosti a zkušenosti předat dále mezi své pracovníky. Ředitelce příbramské pobočky byl tento návrh představen a v samém okamžiku se na školení zapsala.

Pracovní porady

Výsledky dotazníkového šetření, které se váží k problematice pracovních porad na pobočce ABC v Příbrami vypovídají o tom, že porady této pobočky probíhají efektivně. Autorka práce proto doporučuje ředitele pobočky, aby v současném vedení porad pokračovala stejným způsobem i nadále. Takzvaně zachovat frekvenci uskutečnění porady jednou týdně; zachovat časový rámeček porady na necelou jednu hodinu času; informovat zaměstnance o uskutečnění porady s dostatečným předstihem formou elektronických pozvánek ze strany ředitelky; zhodnocovat závěr porady a mnoho dalších. Jedinou změnu, kterou autorka práce navrhuje – na základě nezávislého pozorování porady pobočky – je doporučení ve formě většího prostoru pro vyjádření názorů zaměstnanců na poradě. Na každé poradě by mohli například dva zaměstnanci uvítat publikum nějakými novinkami či tematickými informacemi. Pro uvítání by bylo

vyhrazeno maximálně deset minut času. Tento návrh by mohl být realizován buďto podle rozpisu, nebo dle dobrovolnosti zaměstnanců či na základě určení ředitelky pobočky.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo provést analýzu fungování interní komunikace ve vybrané organizaci, vymezit problematické oblasti a navrhnout příslušná opatření, která pomohou zlepšit současný stav organizace.

Práce byla rozdělena na dvě části, a to na teoretická východiska a výzkumnou část. Teoretická východiska bakalářské práce byla zpočátku věnována základním pojmům problematiky komunikace v obecné rovině. Další kapitola byla věnována už samotnému tématu práce, a to interní komunikaci. V této samostatné kapitole byly zmíněny pojmy, které se k této problematice vážou, a to funkce interní komunikace, její druhy a fungující i nefungující vnitropodniková komunikace. Poslední kapitola této části byla zaměřena na formy interní komunikace a vybrané nástroje k těmto formám.

Práce pokračovala výzkumnou částí, ve které byla jako první představena organizace, jež byla vybrána pro zpracování této bakalářské práce. Na základě přání organizace o zachování anonymity, byla tato organizace nazvána jako ABC, a. s.. Veškeré informace a zdroje bylo autorce práce dovoleno použít. Na základě těchto zdrojů byla charakterizována organizace, její historie, firemní hodnoty, organizační struktura a pravidla pro interní komunikaci v ní. Po představení organizace následovalo samotné dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci z vybraných poboček vnímají stav komunikace na jejich pracovišti a zda interní komunikace a problematiky spojené s ní fungují efektivně či naopak. Jak již bylo zmíněno, hlavním cílem práce bylo analyzovat stav interní komunikace ve vybrané organizaci a zároveň s tím pojící se vzájemných zaměstnaneckých vztahů. Tento cíl byl splněn.

Šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci prioritní pobočky ABC v Příbrami mají v porovnání s pobočkou v Prachaticích mezi sebou dobré vztahy a rovněž tak důvěru. To má pro pobočku ABC Příbram pozitivní vliv na celkovou atmosféru na pracovišti, a tudíž nedochází k výrazným konfliktům, které by bránily průběhu komunikace na pracovišti. Ovšem i na příbramské pobočce má interní komunikace drobné nedostatky.

Další cíl, který si autorka práce vytyčila, bylo navrhnout příslušná opatření, jak zefektivnit interní komunikaci ve vybrané organizaci, v případě této práce vybrané pobočky organizace. Tento cíl byl rovněž splněn. Pro prioritní pobočku ABC v Příbrami, autorka práce navrhla doporučení a opatření, jak eliminovat nedostatky interní

komunikace neboli jak jí posílit a zefektivnit. Konkrétně byla navržena tato opatření: pořádat více společenských akcí v rámci pobočky; slušně žádat o zpětnou vazbu; zajistit školení v rámci komunikačního výcviku zaměstnanců i nadřízených pracovníků v platformě EDOCEO, a to na vybrané komunikační prostředky, sociální a manažerské dovednosti a na konstruktivní řešení konfliktů; průběžně upozorňovat zaměstnance na etický kodex viz dresscode; věnovat více prostoru publiku při poradě.

Závěrem by autorka práce chtěla říci, že je vděčná za možnost zpracování bakalářské práce na problematiku *interní komunikace*. Autorka práce považuje komunikaci za jeden z nejdůležitějších společenských procesů, který má přímý vliv na úspěch člověka jak v osobním, profesním, tak i ve společenském životě. Zpracování této bakalářské práce přineslo autorce spousty nových a užitečných poznatků.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Communication Theory (n.d.). *Lasswell's model*. Dostupné 18. 3. 2023 z <https://www.communicationtheory.org/lasswells-model/>
- DeVito, A. J. (2008). *Základy mezilidské komunikace* (6. vyd.). Grada Publishing.
- Drábová, R., Levová, J. & Filinová, T. (2014). *Písemná a elektronická komunikace*. Fragment.
- Gallup Consulting (2008). *Brochure: Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio?*
- Harter, J., K., Schmidt, F., L., & Hayes, T., L., (2002). *Business – unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*, 87, 268-279.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Computer Press.
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Computer Press.
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice.
- Hoszowski, R. (n.d.). *Elektronická komunikace. Učební text*. <https://www.sslch.cz/files/163/3-elektronicka-komunikace-u.pdf>
- Interní data ABC, a. s. (2022). *Standardy a pravidla interní komunikace*. Interní dokument organizace ABC, a. s.
- Interní data ABC, a. s. (2023a). *Naše firemní hodnoty*. Interní dokument organizace ABC, a. s.
- Interní data ABC, a. s. (2023b). *O nás*. Interní dokument organizace ABC, a.s.
- Interní data ABC, a. s. (2023c). *Správa a řízení ABC: profil členů vedení ABC*. Interní dokument organizace ABC, a. s.
- Janda, P. (2004). *Vnitřní firemní komunikace*. Grada Publishing.
- Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery*. Grada Publishing.
- Keřkovský, M., & Drdla, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. C.H. Beck.
- Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3. vyd.). Management Press.
- Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!*. Siria.
- Lukáš, J. (2021). *Jak zlepšit vztahy na pracovišti pomocí interní komunikace*. eBrána. <https://ebrana.cz/blog/vztahy-na-pracovisti-interni-komunikace>
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Příkrylová, J. (2019). *Moderní marketingová komunikace* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Řehoř, P. a kol. (2018). *Management*. <http://omp.ef.jcu.cz/index.php/EF/catalog/view/45/44/107-1>

Sowa, B., C. (2005). *Internal communication. In R. L. Heath: Encyclopedia of public relations.* Sage.

Šindler, J. (2022). *Microsoft Teams. Praktická příručka pro týmovou spolupráci.* Grada Publishing.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj ve firmách.* Grada Publishing.

Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace (2. vyd.).* Portál.

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

Watzlawick, P. (1999). *Pragmatika lidské komunikace.* Hradec Králové. Konfrontace.

Yates, K. (2006). *Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom – Line Results, Journal of Organizational Excellence, 25(3), 71-79.*

Seznam tabulek

Tab. 1: Počet a pohlaví všech zaměstnanců vybraných poboček organizace ABC.....	45
Tab. 2: Věková hranice zaměstnanců na pobočkách ABC v intervalovém vyjádření....	46
Tab. 3: Odpovědi typu „Ano“ při pocíťování vybraných bloků v % (otázka č. 2).....	48
Tab. 4: Úzká místa na pobočkách v rámci interní komunikace (otázka č. 25).....	56

Seznam obrázků

Obr. 1: Model komunikačního procesu	11
Obr. 2: Organizační schéma vrcholových orgánů a pobočky ABC Příbram.....	35
Obr. 3: Schéma komunikačních prostředků v ABC	41
Obr. 4: Míra vztahů na pobočce v Příbrami (otázka č. 1).....	47
Obr. 5: Míra vztahů na pobočce v Prachaticích (otázka č. 1).....	48
Obr. 6: Míra důvěry mezi zaměstnanci a jejich kolegy (otázka č. 4)	49
Obr. 7: Otevřená komunikace – zpětná vazba – na pobočkách (otázka č. 7)	50
Obr. 8: Využívání komunikačních prostředků na pobočkách (otázka č. 12).....	52
Obr. 9: Komunikační bariéry mezi zaměstnanci na pracovištích (otázka č. 23)	55
Obr. 10: Komunikační bariéry - zaměstnanci a nadřízený pracovník (otázka č. 24)	55
Obr. 11: Míra dodržování kritérií porad v Příbrami (otázka č. 30)	57
Obr. 12: Míra dodržování kritérií porad v Prachaticích (otázka č. 30).....	58
Obr. 13: Návrhy společenských akcí	60
Obr. 14: Zjednodušený návrh obsahu dokumentu s komunikačními prostředky	62

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník předložený zaměstnancům organizace ABC

Příloha A: Dotazník předložený zaměstnancům organizace ABC

Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci

Vážené kolegyně a kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci v rámci zpracování bakalářské práce.

Tato práce je zpracovávána na Katedře podnikové ekonomiky a managementu, Fakultě ekonomické na ZČU v Plzni, a zabývá se analýzou interní komunikace ve vybrané organizaci. Cílem této práce je zhodnocení současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci, které bude provedeno na základě teoretických poznatků z rešerše odborné literatury.

Prosím Vás o vyplnění celého dotazníku, který bude sloužit k analýze současného stavu interní komunikace na Vaší pobočce.

Tento dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro účely bakalářské práce.

Výsledky dotazníku nebudou nikam dále poskytovány.

Dovoluji si Vás požádat o odeslání vyplněného dotazníku nejlépe do 25.2.2023.

Předem mockrát děkuji za Vaš čas, který dotazníku věnujete a za Vámi poskytnuté materiály. V případě jakýchkoli nejasností, připomínek či podnětů mě neváhejte kontaktovat.

S pozdravem,

Natálie Štíchová

nstichova@abc.cz

2. sekce – Komunikace na pracovišti ve spojitosti s pracovními vztahy

Tento blok je věnován komunikaci na pracovišti ve spojitosti s pracovními vztahy s Vašimi kolegy a Vaším nadřízeným pracovníkem.

1. V jaké míře podle Vás panují vztahy na Vašem pracovišti?

	Nikdy	Méně často	Více často	Pořád
Přátelství				
Rivalita				

Úcta				
Ponižování				
Formálnost				
Neformálnost				

2. Preferujete mezi Vámi a Vašimi kolegy některé z těchto emocionálních a psychologických bloků?

	Ano	Ne
Faleš a přetvářka		
Namyšlenost		
Sobectví		
Agresivita		
Chamtivost		

3. Pokud Vás něco trápí během pracovní, dokážete se svěřit svým kolegům o daném problému? (Uveďte jak u osobních, tak i u pracovních záležitostí.)

	Ano	Ne
Osobní problémy		
Pracovní problémy		

4. Ohodnoťte pomocí škály, jak moc důvěřujete svým kolegům? (0 = 0 % – vůbec svým kolegům nedůvěřuji; 10 = 100 % - svým kolegům plně důvěřuji)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Pokud byste se ocitli v kritické situaci, dokázali byste se svěřit s problémem svému nadřízenému pracovníkovi?

- Ano, mám s tím osobní zkušenost
- Ano, ale měl/a bych strach
- Ano, nemám s tím žádný problém
- Ne

6. Pokud Vaše předchozí odpověď byla „Ano, mám s tím osobní zkušenost“, byla Vám poskytnuta pomoc ze strany nadřízeného pracovníka? (Pokud Vaše odpověď byla jiná než „Ano, mám s tím osobní zkušenost“, neodpovídejte na tuto otázku.)

- Ano
- Ne

7. Máte pocit, že s Vámi Vaši kolegové a Váš nadřízený pracovník komunikují otevřeně? Takzvaně obdržíte od nich zpětnou vazbu?

	Nadřízený pracovník	Kolegové na pobočce
Ano souhlasím		
Spíše souhlasím		
Spíše nesouhlasím		
Ne, nesouhlasím		

8. Jste se svými kolegy v kontaktu i mimo Vaše pracoviště?

- Ano
- Ne

9. Pořádá Vaše pobočka společenské akce, které nutně nesouvisí s pracovními záležitostmi? (Například vánoční večírky, společné obědy, víkendové pobyty...)

- Ano
- Ne

10. Pokud Vaše předchozí odpověď byla „Ano“, jaké akce Vaše pobočka pořádá?

- Text stručné odpovědi _____

3. sekce – Informovanost

Tento blok dotazníku je zaměřen na kvalitu a dostupnost informací na Vašem pracovišti.

11. Jste spokojeni či nespokojeni s komunikací a dostupností informací na Vašem pracovišti?

Velmi spokojen/á	1	2	3	4	5	Velmi nespokojen/á
------------------	---	---	---	---	---	--------------------

12. Jaké komunikační prostředky využíváte nejvíce ke sdělování informací Vaším kolegům a Vašemu nadřízenému pracovníkovi?

	Nadřízený pracovník	Kolegové na pobočce
Firemní telefon		
Komunikace tváří v tvář		
Microsoft Teams		
E-mail		
Psaní SMS zpráv		

13. Využíváte i jiné komunikační prostředky ke sdělování informací Vaším kolegům a Vašemu nadřízenému pracovníkovi? Pokud ano, jaké? (Jestliže nevyužíváte jiné než výše uvedené komunikační prostředky, neodpovídejte na tuto otázku.)

- Text stručné odpovědi _____

14. Jakým způsobem nejčastěji získáváte informace, které se týkají změn Vaší pracovní činnosti?

- Přes firemní e-mail
- Telefonicky
- Informace Vám předá tváří v tvář Váš vedoucí
- V rámci porady
- V rámci mimořádného školení
- V rámci týmových brífinků
- Psaní dopisů
- Prostřednictvím Microsoft Teams
- Jiná: _____

15. Myslíte si, že jste informováni o radikálních změnách spojených s výkonem Vaší pracovní činnosti s dostatečným časovým předstihem? (Radikální změnou může být například výpověď.)

- Ano
- Ne

16. Ohodnoťte pomocí škály, jak jste spokojeni s tím, jakým způsobem Vám jsou informace ohledně změn sdělovány.

Velmi spokojen/á	1	2	3	4	5	Velmi nespokojen/á
------------------	---	---	---	---	---	--------------------

17. Jak byste případně změnili způsob sdělování informací na Vašem pracovišti? Může se jednat například o změny sdělování informací prostřednictvím jiných komunikačních prostředků, změny frekvence sdělování informací, větší důraznost sdělování informací a další. Pokud si myslíte, že komunikace na Vašem pracovišti probíhá správně, tak napište „Vše v pořádku“.)

- Text dlouhé odpovědi _____

18. Pokud si na pracovišti s něčím nevíte rady, a potřebujete detailnější informace k danému problému, na koho se v první řadě obracíte?

- Na svého nadřízeného pracovníka
- Na své kolegy
- Na HelpDesk
- Jiná: _____

19. Využíváte v rámci pracovní doby služby HelpDesku

- Ano
- Ne

20. Pokud Vaše předchozí odpověď byla „Ano“, kolikrát v průměru za týden využijete těchto služeb? (V případě jiné předchozí odpovědi, neodpovídejte na tuto otázku.)

- 1 až 5
- 6 až 10
- 11 až 15
- 16 až 20
- 21 a více

21. Pokud využíváte služeb HelpDesku, stručně ohodnoťte, jak jste s těmito službami a s tímto typem informovanosti spokojeni/nespokojeni. (Pokud nevyžíváte služeb HelpDesku, napište „Nevyužívám“.)

- Text dlouhé odpovědi _____

4. sekce – Komunikace na pracovišti

Tento blok je věnován tématům spojenými s interní komunikací, jako je poskytnutí zpětné vazby v rámci komunikace a komunikačních bariér.

22. Jaké ve Vás převažují pocity, při sdělování Vašich názorů kolegům a svému nadřízenému pracovníkovi?

	Nadřízený pracovník	Kolegové na pobočce
Strach ze ztráty zaměstnání		
Strach z nedocení a následného "faux pas"		
Strach ze ztráty odměn a bonusů		
Otevřeně své názory nikomu nesdělují		
S otevřeným sdělováním názorů nemám žádný problém		

23. Jaké komunikační bariéry spatřujete mezi Vámi a Vašimi kolegy? (Můžete označit i více možností.)

- Neadekvátní komunikace
- Nenaslouchání
- Projevy zásadního nesouhlasu a neshody
- Fyziologické vlivy (únava, bolest hlavy, nemoc)
- Nesprávná interpretace sdělení
- Nic z výše uvedeného
- Jiná: _____

24. Jaké komunikační bariéry spatřujete mezi Vámi a Vaším nadřízeným pracovníkem? (Můžete označit i více možností.)

- Individuální sklony
- Nevčasná informovanost ze strany nadřízeného pracovníka
- Manipulování
- Přílišné moralizování
- Nenaslouchání
- Nic z výše uvedeného
- Jiná: _____

25. Jaké úzké místo nejvíce pociťujete v rámci interní komunikace na Vaší pobočce?
(Můžete označit i více možností.)

- Nevhodný styl vedení
- Nedostatečná týmová spolupráce
- Nemožnost ústní komunikace
- Nic z výše uvedeného
- Jiná: _____

26. Existuje něco, v čem si myslíte, že se můžete v rámci komunikace na pracovišti zlepšit? (Takzvaně, co byste doporučili svému vlastnímu „já“ v návaznosti na interní komunikaci.)

- Text dlouhé odpovědi _____

5. sekce – Pracovní porady

Předposlední blok tohoto dotazníku se věnuje problematice porad na Vaší pobočce.

27. Kolikrát do měsíce se uskutečňují na Vaší pobočce operativní porady? (Napište číslici. Pokud na Vaší pobočce porady neprobíhají, napište „0“.)

- Text stručné odpovědi _____

28. Jaká je průměrná časová náročnost pracovních porad na Vaší pobočce?

- Doba trvání __: __: __

29. Máte pocit, že moderátor porady je vždy důkladně připraven? Ohodnoťte pomocí škály. (Moderátor porady je osoba, která poradu vede.)

Většinou ne	1	2	3	4	5	Většinou ano
-------------	---	---	---	---	---	--------------

30. V jaké míře jsou dodržovány následující kritéria porad i na Vaší pobočce?

	Vždy	Téměř vždy	Spíše nikdy	Nikdy
Obdržení pozvánky o pořádání porady				
Informovanost o pořádání porady s dostatečným časovým předstihem				
Úvodní seznámení s tématem porady				
Dodržení časového rámce porady				
Zhodnocení závěrů porady				

31. Myslíte si, že by měly operativní porady probíhat častěji než doposud?

- Ano
- Ne

6. sekce – Statistické a demografické údaje

32. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Jiná: _____

33. Jaký je Váš věk?

- Méně než 30 let
- 30 let až 45 let
- Více než 45 let

34. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- Méně než 1 rok
- 1 rok až 5 let
- Více než 5 let

35. V jakém městě sídlí Vaše domovská pobočka?

- Text stručné odpovědi _____

Odešlete prosím své odpovědi

Mockrát Vám děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

Jak již bylo zmíněno na úvodní stránce, tento dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky slouží pouze pro účely bakalářské práce.

Přeji Vám hezký zbytek dne.

Natálie Štichová

Abstrakt

Štíhová, N. (2023). *Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, nástroje interní komunikace, komunikační bariéry, firemní hodnoty organizace

Tato bakalářská práce je zpracována na téma *Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci*. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretická východiska a samotnou výzkumnou část. Teoretická východiska jsou zaměřena na problematiku týkající se komunikace a interní komunikace. Předmětem výzkumu je organizace, která působí v oblasti poskytování bankovních služeb a produktů nejen v České republice, ale i v mezinárodním prostředí. Analýza interní komunikace je provedena prostřednictvím dotazníkového šetření ve dvou vybraných retailových pobočkách této organizace. Středem zájmu analýzy a následného vyhodnocení výsledků výzkumu je pobočka se sídlem v Příbrami. K výsledkům dotazníku jsou v samostatné kapitole doplněny komentáře k jednotlivým problematikám, na které bylo dotázáno 20 zaměstnanců této organizace. Na závěr této práce jsou uvedena doporučení a návrhy pro zefektivnění interní komunikace na pobočce v Příbrami, a to zejména formou školení vedoucí pracovníce a zaměstnanců této pobočky.

Abstract

Štíhová, N. (2023). *Analysis of internal communication in the selected organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: communication, internal communication, internal communication tools, communication barriers, corporate values of the organization

This bachelor's thesis is focused on the topic of *Analysis of internal communication in the selected organization*. The bachelor's thesis is divided into two main parts, namely the theoretical part and the research part. Theoretical part is focused on issues related to communication and internal communication. The subject of the research is an organization that operates in the field of providing banking services and products not only in the Czech Republic, but also in an international environment. The analysis of internal communication is carried out through a questionnaire survey in two selected retail branches of this organization. The focus of the analysis and subsequent evaluation of the research results is the branch based in Příbram. The results of the questionnaire are supplemented in a separate chapter with comments on individual issues, on which 20 employees of this organization were asked. At the end of this work, recommendations and suggestions for making internal communication more efficient at the branch in Příbram are presented, especially in the form of training for the manager and employees of this branch.