

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci

**Analysis of internal communication in the selected
organisation**

Lucie Bělová

Plzeň 2024

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 16. dubna 2024

v. r. *Lucie Bělová*

Zásady pro vypracování práce

1. Na základě odborné literatury charakterizujte problematiku komunikace.
2. Představte nástroje interní komunikace a popište jejich použití.
3. Pomocí výzkumných metod zanalyzujte komunikační prostředky a průběh interní komunikace ve vybrané organizaci.
4. Na základě výsledků šetření zhodnoťte interní komunikaci v organizaci a navrhněte případná opatření.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Mé poděkování patří zejména vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D., za ochotu a čas, který mi věnoval při psaní práce a za jeho rady, doporučení, připomínky a náměty.

Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti Škoda Electric a. s. za ochotu a čas, který mi věnovali ke konzultacím a k vyplnění dotazníku a napomohli tak k úspěšnému dokončení mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Komunikace.....	8
1.1 Komunikace a její vymezení.....	8
1.2 Proces komunikace	9
1.3 Cíle komunikace	11
1.4 Druhy komunikace.....	12
1.5 Bariéry v komunikaci.....	13
2 Interní komunikace.....	14
2.1 Funkce interní komunikace.....	15
2.2 Druhy interní komunikace	16
2.3 Fungující interní komunikace	18
2.4 Nefungující interní komunikace	20
3 Formy interní komunikace	22
3.1 Písemná forma komunikace.....	22
3.2 Ústní forma komunikace.....	25
3.3 Elektronická forma komunikace.....	28
3.4 Shrnutí teoretických východisek.....	30
4 Představení organizace.....	31
4.1 Hodnoty firemní kultury Škoda Group, mise a vize.....	31
5 Analýza interní komunikace ve Škoda Electric	33
5.1 Dotazníkové šetření	34
5.2 Analýza dotazníkového šetření.....	34
5.2.1 Obecné otázky.....	34
5.2.2 Otázky zaměřené na komunikaci.....	36

5.3	Zhodnocení analýzy	49
6	Doporučení a návrhy pro zlepšení.....	51
	Závěr	55
	Seznam použitých zdrojů	56
	Seznam tabulek	58
	Seznam obrázků	59
	Seznam příloh.....	60
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V současném dynamickém a vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí je komunikace uvnitř organizace klíčovým faktorem, který se významným způsobem podílí na jejím úspěchu. Schopnost efektivně sdílet informace, znalosti a udržovat funkční komunikační kanály mezi zaměstnanci na různých organizačních úrovních je zásadní pro dosahování stanovených cílů a udržení dobrého postavení organizace na trhu.

Teoretická část této práce je věnována problematice komunikace jako takové. Obsahuje vymezení pojmu komunikace, jejích cílů a procesu komunikace. Dále jsou popsány druhy komunikace a případné komunikační bariéry. V rámci kapitoly, která se týká interní komunikace, jsou specifikovány funkce interní komunikace v organizaci, její druhy a zásady pro fungující a nefungující interní komunikaci. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na formy interní komunikace – písemnou, ústní a elektronickou – a nástroje využívané v jednotlivých formách.

Praktická část této bakalářské práce obsahuje nejprve představení dané organizace, její hodnoty, mise a vize. Poté následuje samotná analýza interní komunikace. Analýza je provedena prostřednictvím dotazníkového šetření na vybraných odděleních organizace.

Hlavním cílem práce je zmapovat aktuální stav interní komunikace a využívaných komunikačních prostředků ve Škoda Electric, provést zhodnocení analýzy a navrhnout možná opatření, která povedou ke zlepšení stavu problematických oblastí. Mezi dílčí cíle teoretické části patří představení pojmu komunikace, její cíle, proces, druhy a případné komunikační bariéry. Dále vymezení funkce interní komunikace v organizaci, její druhy a zásady fungující a nefungující interní komunikace. Mezi dílčí cíle praktické části patří zhodnocení pracovní atmosféry na vybraných odděleních a způsobu předávání informací, které se týkají pracovní náplně respondentů, dále zhodnocení jejich spokojenosti s využívanými komunikačními prostředky, efektivity porad, předávání informací v rámci vybraných oddělení a identifikace případných komunikačních bariér.

Výsledky analýzy jsou okomentovány a doplněny o grafické znázornění pro názorné porovnání jednotlivých oddělení. Výsledky také slouží jako základ pro návrh doporučení a opatření, která mohou přispět ke zlepšení efektivnosti interní komunikace a zajištění správnosti a včasnosti předávaných informací.

1 Komunikace

Nejprve je důležité charakterizovat komunikaci v obecné rovině. V následujících podkapitolách je vymezen pojem komunikace, proces komunikace, její cíle a s nimi související funkce a důvody, proč komunikace nemusí být tak funkční, jak by měla být.

1.1 Komunikace a její vymezení

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se. Tento termín také označuje spojení, styk či souvislost. Jednotná definice není obecně platná, a proto většina autorů definuje či popisuje komunikaci v souvislosti s konkrétním zaměřením. V odborných publikacích či slovnících je možné se setkat s různými definicemi komunikace, které ji popisují v mnoha rovinách. Níže je uvedena vybraná část z nich (Vymětal, 2008).

Komunikaci je možné charakterizovat jako proces sdílení informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace mohou být data, informace či znalosti. Komunikaci je možné chápat v různých kontextech či formách. Kvalita komunikace je konkrétní jev, probíhající komunikace je dynamický proces, který je ovlivňován podmínkami prostředí a který probíhá v určitém kontextu pod vlivem mnoha faktorů (Holá, 2017).

Komunikaci je možné definovat následujícími způsoby jako:

- proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, který probíhá mezi lidmi a projevuje se nějakým účinkem;
- proces dorozumívání, který je chápán jako sociální interakce, která má za cíl výměnu myšlenkových obsahů mezi účastníky prostřednictvím mluvení;
- proces přenosu a příjmu sdělení od jedné osoby osobě druhé, fungující jako oboustranný proces (Vymětal, 2008).

Mikuláščík (2010) charakterizuje komunikaci jako základní životní potřebu lidí, ale také zvířat. Je to schopnost, která jedinci umožňuje prosazovat se, být úspěšný nebo také porozumět a pomáhat druhým. Prostřednictvím komunikace je možné si dělat představu o sobě samém, ale i o druhých, dále získávat a předávat informace, popisovat, vysvětlovat, vést jiné lidi či je ovlivňovat.

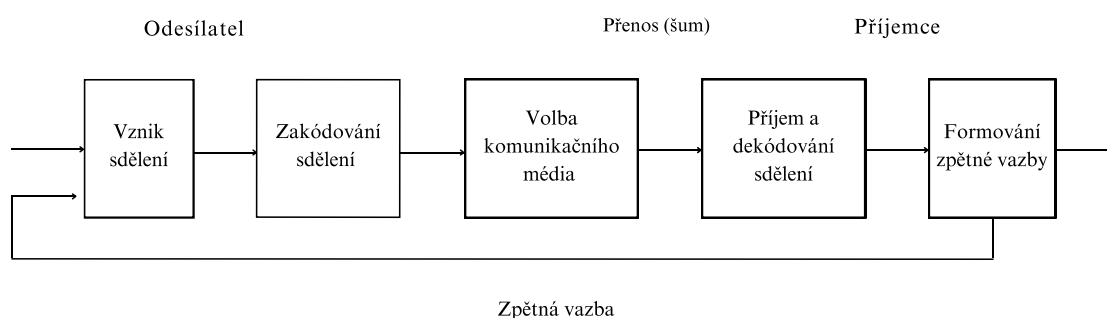
Komunikace má velmi významnou úlohu při uspokojování požadavků jednotlivců i skupin. Významnější, mnohdy až rozhodující roli má však komunikace v pracovním procesu, kde se používá pro sdělení informací s cílem podpořit rozhodovací proces, dále k motivaci spolupracovníků nebo k vysvětlování úkolů či poskytování zpětné vazby (Vymětal, 2008).

1.2 Proces komunikace

Komunikace probíhá v mysli jedince nebo mezi dvěma či více lidmi (monolog je možné považovat za určitou formu přípravy na komunikaci s ostatními lidmi nebo za činnost, která slouží k vyrovnávání se s vnitřními rozpory). Každý ze dvou komunikujících lidí se snaží toho druhého ovlivňovat či u něj hledat sebepotvrzení, snaží se dát v projevu najevo, jaká pravidla jsou pro něho přijatelná (jestli je ochoten ustoupit, naslouchat a co nemá či naopak má rád). V případě, že něco neprobíhá tak, jak by si jeden z komunikujících přál, pak změní taktiku, snaží se více působit na city či argumentovat něčím, co původně neměl v plánu. Komunikace je tedy procesem proměnlivým a účastníci vždy iniciují určitou změnu (Mikuláščík, 2010).

Komunikační model, nazývaný též jako model informační nebo kódový, je dnes považován za základ popisu komunikačního procesu. Komunikační model představuje formu, která vyjadřuje vlastní charakteristiky a průběh komunikačního procesu (Vymětal, 2008).

Obr. 1: Schéma komunikačního procesu



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

Součástmi komunikačního procesu jsou komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk, komunikační kanál, zpětná vazba, komunikační šum a komunikační kontext.

Ten, kdo vysílá nějakou zprávu či informaci je **komunikátor**. Určitým způsobem zkresluje informace, ne vždy je stoprocentně informovaný a jeho způsob sdělování může být chaotický. Do svého sdělení promítá svou osobnost či osobní zaujetí. Jeho cílem je, aby sdělení bylo vyslechnuto, pochopeno, přijato a aby druzí zaujali příslušný postoj ke změně svého chování (Mikuláščík, 2010).

Komunikant neboli příjemce, je ten, kdo přijímá vyslanou zprávu. Zprávu nebo sdělení musí nejprve dekódovat. Jeho vnímání je ovlivněno jeho osobností, vlastními zkušenostmi, prožitky či záměry a cíli. Měl by si připravovat otázky, neslyšet ve sdělení to, co chce slyšet a neměl by podléhat vlivu svého postavení z pozice moci (Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

Vyslaná zpráva, myšlenka nebo pocit je **komuniké**. Komuniké může nabývat podoby verbálních či neverbálních symbolů. Zpráva může být příjemcem odlišně pochopena vzhledem ke kontextu nebo komunikačnímu šumu. Jazyk, pomocí kterého je předávána komunikační zpráva se nazývá **komunikační jazyk**, který je produktem a součástí kultury dané organizace (Mikuláščík, 2010).

Přenos sdělení probíhá prostřednictvím **komunikačního kanálu**. DeVito (2008), Mikuláščík (2010) a Přikrylová (2019) tvrdí, že správně zvolené komunikační kanály podporují sdělení, nesprávně zvolené kanály naopak vedou k jeho destrukci. Při komunikaci tváří v tvář jsou hlavním kanálem zvuky či pohyby těla, při zprostředkované komunikaci, například prostřednictvím telefonu, televize nebo rádia jsou komunikační prostředky omezenější. Ve velmi málo případech nastává situace, kdy komunikace probíhá pouze prostřednictvím jednoho komunikačního kanálu.

Reakce příjemce na získané informace, kterou vysílá zpět ke zdroji sdělení, se nazývá **zpětná vazba** neboli feedback. Zpětná vazba je důležitým prvkem z důvodu, že podává informace o tom, jak je sdělení chápáno a přijato. Měla by tedy být poskytována i vyžadována. Podstatné je, aby byla poskytnuta v co nejkratším čase po přijetí zprávy. Poskytování zpětné vazby není snadné, ale úsilí, které je vynaloženo, se následně projevuje sníženou mírou konfliktů, lepšími vztahy na pracovišti či větší produktivitou práce (Mikuláščík, 2010; Přikrylová, 2019).

Dalším podstatným prvkem je **komunikační prostředí**, což je prostor, ve kterém se komunikace odehrává. Je tvořeno například osvětlením, počtem osob, které jsou přítomny či uspořádáním místnosti. V komunikačním prostředí se mohou vyskytovat

podněty, které ovlivňují komunikátora, komunikanta a také vyslanou zprávu. Tyto podněty působí jako komunikační šum (Mikuláščík, 2010).

Vše, co narušuje a zkresluje komunikační proces, je považováno za **komunikační šum**. Komunikačním šumem se rozumí jakýkoliv rušivý vliv, který působí na přenos sdělení, deformuje jeho podobu nebo způsobuje, že příjemce doručené sdělení chápe v pozměněném obsahu. Existují čtyři základní typy komunikačního šumu, a to šumy fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické. Téměř veškerá komunikace obsahuje komunikační šum, kterému se nedá úplně vyhnout, ale je možné jeho působení snížit (DeVito, 2008; Vymětal, 2008).

Celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá, je **komunikační kontext**. Poznání kontextu je velmi důležité pro pochopení toho, co chce druhý říct, jaké jsou jeho preference či cíle (Mikuláščík, 2010).

1.3 Cíle komunikace

Přenos sdělení či informace k adresátovi je spojen s komunikačním jednáním, které je zaměřeno na dosažení očekávaného cíle. Hlavním cílem komunikačního jednání je obvykle výměna informací. Za další cíl je možné považovat ovlivňování chování lidí, které se zaměřuje například na rozvoj sociálních vztahů, zlepšování sociálního klimatu ve skupině či řízení skupiny. Posledním cílem je zajištění fungování společnosti nebo ovlivnění skutečnosti, o které se komunikuje (Vymětal, 2008).

Cílem komunikace mohou být také funkce, které jsou vymezeny níže. Vymětal (2008) vymezil 11 základních funkcí, které je možné rozdělit následovně na funkce:

- **informativní** – zakládá se na předávání dat, faktů, informací, znalostí, zkušeností a vědomostí mezi lidmi;
- **poznávací** – spočívá v získávání informací o sobě, druhých nebo o světě;
- **instruktivní** – jedná se o informační funkci doplněnou o vysvětlení postupu, organizace, návodu a metodického popisu jak a jakým způsobem něčeho dosáhnout;
- **vzdělávací a výchovná** – je souhrnem funkcí zmíněných výše, realizovaná prostřednictvím vzdělávacích institucí nebo samostudiem;
- **osobní identity** – uvědomění sebe samého, svých postojů a názorů;

- **socializační a společensky integrující** – funkce založené na vytváření vztahů s druhými, vzájemné interakci při komunikaci a navazování nových kontaktů;
- **přesvědčovací** – spočívá ve změně postojů, názorů, hodnocení a způsob jednání a chování druhých;
- **posilující a motivující** – založena na posilování pocitu sebevědomí a vlastní potřeby;
- **zábavná** – slouží k vytvoření pocitu pohody, spokojenosti, pobavení a radosti;
- **svěřovací** – účelem je překonávání těžkostí, sdílení pocitů, zbavování se vnitřního napětí;
- **úniková** – napomáhá odreagování se od starostí, shonu a eliminuje deprese.

Mikuláščík (2010) tyto funkce doplňuje o **souvztažnost**, což představuje spojování informací do souvislostí, které napomáhají lepšímu pochopení.

1.4 Druhy komunikace

Dle Mikuláščíka (2010) je komunikace nepřetržitým procesem s řadou podob, které může komunikátor užívat v různých kombinacích. I přes to, že se v komunikačním procesu zrovna neprojevujeme, jsme zapojeni tím, že sdělení přijímáme a reagujeme prostřednictvím zpětné vazby. Komunikaci je možné dělit dle různých způsobů. V následujících odstavcích jsou představeny některé z nich.

Komunikaci je možné dělit na verbální a neverbální. **Verbální** komunikace je komunikací, při které je využíváno jazyka a řeči. Bez tohoto způsobu komunikace není možné uskutečnit žádnou složitější spolupráci či aktivitu. Je tedy významnou složkou každodenního života. **Neverbální** komunikací se rozumí mimoslovní sdělení, která jsou vědomě či nevědomě předávána protistraně. Ve většině případů slouží jako doplněk k verbální komunikaci, mnohdy ale stačí pouze neverbální komunikace, a to především v případech, kdy v komunikaci hrají velkou úlohu emoce. Při rozpoznání mimoslovní komunikace je nutné vnímat větší množství informačních zdrojů, z nichž nejdůležitější jsou gestikulace a mimika (Bednář, 2013; Mikuláščík, 2010).

Podle počtu zúčastněných osob dělíme komunikaci na intropersonální (je možné nazývat i jako intrapersonální) a interpersonální. **Intropersonální** komunikace, tzv. vnitřní monolog nebo dialog, může mít formu vnitřní neartikulované řeči, nebo naopak nahlas artikulovaného projevu. Také může být formou přípravy na určitou, nejčastěji náročnější,

komunikační akci. **Interpersonální** komunikace je naopak komunikací mezi dvěma lidmi. Díky tomu je možné využívat zpětnou vazbu. Může probíhat formou dialogu, vyjednávání či interview, při kterém je využíváno všech komunikačních prvků. Interpersonální komunikace je často zaměňována se **skupinovou** komunikací, která je komplikovanější než komunikace interpersonální. Ve skupinové komunikaci vystupuje více komunikátorů, kteří chtějí sdělovat své názory a postoje. Nevýhodou je tzv. intruze („skákání do řeči“). V jejím důsledku může docházet ke konfliktům, sporům či vyvolání zmatku (Mikuláščík, 2010).

Dále může být komunikace jednosměrná či dvousměrná. O **jednosměrné** komunikaci je možné hovořit v případě, že jedna z osob mluví a druhá poslouchá. Lze tedy říci, že se role komunikátora a příjemce nemění. Tento druh komunikace je typický pro autoritativní přístup. Během **dvousměrné** komunikace se mezi komunikujícími střídají role komunikátora a příjemce, což je velkou příležitostí pro zpětnou vazbu. Bezprostřední, vzájemné a okamžité reagování jeden na druhého umožňuje komunikace **tváří v tvář**. Během této komunikace komunikující strany stojí nebo sedí přímo proti sobě. Pokud se příjemce dozvídá informace od jiných lidí, jedná se o postranní komunikaci (Mikuláščík, 2010).

1.5 Bariéry v komunikaci

V průběhu komunikace je možné se setkat s komunikačními bariérami, čímž se rozumí problémy či překážky, které je potřeba během komunikace překonávat, nebo které brání uskutečnění komunikace. Komunikační bariéry není nutné vnímat jako zlo. Snahou komunikujících by mělo být vyhnout se bariérám nebo jejich úplné odstranění. Bariéry mohou být interní a externí. **Interní** bariéry pramení z osobnosti komunikujícího. Nejčastější interní bariérou je obava z neúspěchu. V takovém případě má komunikující strach z neúspěchu nebo selhání. **Externí** bariéry se projevují jako rušivý element prostředí, ve kterém dochází ke komunikaci. Může také nastat situace, ve které se komunikační bariéra může částečně překrývat s komunikačním šumem (Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

2 Interní komunikace

V procesu interní komunikace musí být v určité fázi rozvoje firmy zaveden systém, jelikož neorganizovaná komunikace se pro firmu stává brzdou. O významu interní komunikace není třeba uvažovat, jelikož zvyšuje produktivitu, snižuje absenci a náklady a díky angažovanosti zaměstnanců zvyšuje inovační potenciál firmy. Komunikace je jedním z řady sociálních procesů, které v organizaci probíhají a významným způsobem ovlivňuje fungování organizace (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2017).

Interní komunikace je interdisciplinární a zahrnuje v sobě například prvky vnitřního marketingu či personálního managementu a obsahuje základní komunikaci, která probíhá v rámci spolupráce v celé organizaci. Interní komunikace je především praktickou disciplínou, která čerpá ze spousty vědních oborů a je silně propojená s managementem. Pro zajištění správného fungování je nutné ji vnímat z několika hledisek, kterými jsou:

- řízení lidských zdrojů;
- marketingové řízení;
- manažerská komunikace;
- informační a technologické hledisko (Holá, 2017).

Správně nastavená komunikace musí zahrnovat cíle z jednotlivých oblastí, které pak rozvíjejí komplexnost komunikace a zvyšují její efektivitu. Volba pouze jednoho přístupu by vedla k nevyváženosti komunikace (Holá, 2017).

Fungující komunikací se rozumí taková komunikace, která probíhá všemi směry, oficiálními i neoficiálními kanály a je hybnou silou organizace. Je základem motivace zaměstnanců a napomáhá tomu, aby všichni věděli, co se od nich očekává, co a proč mají dělat (Holá, 2006).

Komunikace ve firmě je nástrojem, prostřednictvím kterého manažeři společně s využíváním své autority ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování zaměstnanců. Způsobem, jakým firma a její manažeři komunikují, je vytvářeno prostředí pro spolupráci všech pracovníků a prostředí, které ovlivňuje dosahování firemních cílů a prospěch firmy (Holá, 2017).

Holá (2011, str. 13) vymezuje vlastní definici interní komunikace jako nástroje firmy následovně: „*Komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků.*“

2.1 Funkce interní komunikace

Interní komunikace, nazývaná také jako *employee relations*, je komunikace probíhající v rámci organizace. Komunikace musí v organizaci probíhat ve všech směrech, je tedy důležité přesvědčit zaměstnance o zcela otevřené komunikaci s vedením organizace, která bude probíhat bez strachu a obav (Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) vymezil základní funkce vnitropodnikové komunikace následovně:

- možnost výměny potřebných informací mezi spoluzaměstnanci;
- schopnost rozlišení členů organizace od nečlenů;
- informování a přesvědčení zaměstnanců a manažerů o cílech organizace, jejich průběžném plnění a způsobu jejich dosažení;
- stimulace zaměstnanců a manažerů k hledání a objevování nových řešení a postupů v rámci naplňování strategických cílů organizace.

Důležitost interní komunikace popisují Armstrong a Taylor (2015) ve třech oblastech:

- **proces řízení změn** – jestliže v organizaci dochází k zavádění změn, je důležité o tom zaměstnance informovat – zaměstnanci potřebují vědět, čeho se změny týkají, případně jak je ovlivní – neinformovanost často vede k odporu proti změnám;
- **zvyšování angažovanosti zaměstnanců** – správně nastavená komunikace je prostředkem pro zvyšování angažovanosti zaměstnanců, jelikož ví, co se od nich očekává a k jakým cílům organizace směřuje;
- **důvěra v organizaci** – povědomím zaměstnanců o tom, co a proč organizace dělá je vytvářena důvěra, která je důležitá pro její správné fungování.

Jelikož je interní komunikace nástrojem, pomocí kterého je vytvářeno prostředí v organizaci, které podporuje dosažení očekávaných pracovních výkonů a podporuje snahu se neustále zlepšovat a naplňovat strategické cíle organizace, stává se tak jedním z největších projevů firemní kultury. Firemní kultura vyjadřuje způsob, jakým se firma prezentuje, obsahuje také soubor norem, které ovlivňují chování zaměstnanců. Zpětná

vazba je v tomto případě podstatná, protože napomáhá k ovlivňování pracovního jednání členů organizace, které může vést k trvalému rozvoji organizace (Holá, 2017; Vymětal, 2008).

Janda (2004) tvrdí, že tok interní komunikace:

- má být pro zaměstnance srozumitelný;
- musí být zaměstnanci přijímán;
- měl by přinést změnu v postojích a jednání zaměstnanců;
- má vytvářet přátelské pracovní podmínky;
- má být co nejstručnější;
- má poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům, a naopak ji od nich také přijímat.

Mikuláščík (2010) vymezil pět základních funkcí, ke kterým komunikace slouží. **Úkolová pracovní funkce** říká, že dokončování úkolů a včasné plnění termínů je závislé na stálé a pravidelné komunikaci. V tomto případě je nepostradatelná oboustranná (dvousměrná) komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, což zaručuje, že práce bude provedena kvalitně a účinně. Dále by se organizace měla starat o harmonické vztahy, které podporují spokojenost zaměstnanců či poskytovat firemní společenské akce, výlety apod. O to se stará **sociálně podporující funkce**. Organizace by měla využívat motivačních stimulů, které zaručí iniciativu a ztotožnění pracovníků s jejich úkoly, týmem a celou organizací – **motivační funkce**. Smyslem **integrační funkce** je vyvolat v zaměstnancích pocit, že jsou součástí komunity. V takovém případě má důležitou roli podniková kultura. Také by mělo být pracovníkům umožněno vyjádřit své nápady na změny – **inovační funkce**.

2.2 Druhy interní komunikace

V rámci organizací je možné dvojí členění komunikace. Z pohledu komunikačních kanálů je možné komunikaci členit na sestupnou, vzestupnou, horizontální, diagonální, formální a neformální. Z hlediska forem se nejvíce vyskytuje komunikace ústní, písemná či elektronická (Vymětal, 2008). Formy komunikace jsou podrobněji rozebrány v kapitole 3.

Sestupnou komunikací je chápána veškerá komunikace jdoucí směrem dolů od manažerů či řídicích pracovníků k zaměstnancům. Je využívána zejména pro předávání informací, příkazů, hodnocení zaměstnanců či koordinování jejich úkolů.

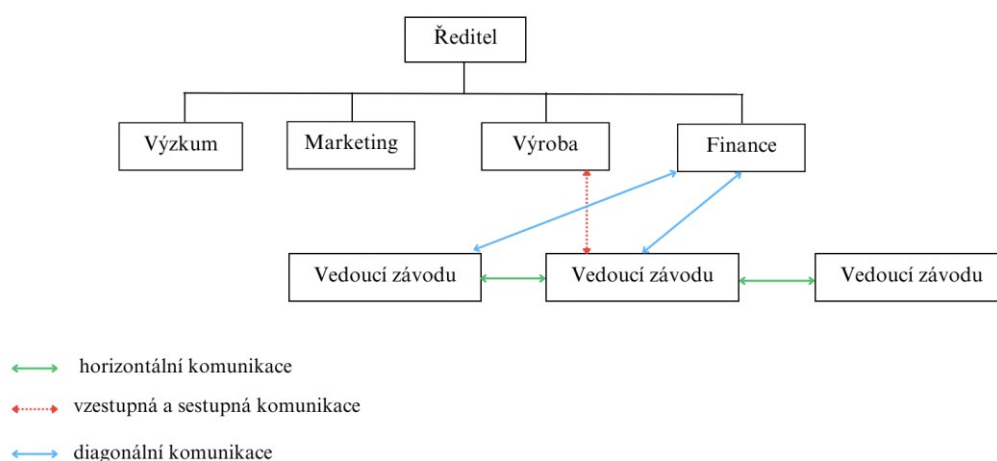
Zpravidla je realizována pracovními instrukcemi, oficiálními dokumenty apod. (Řehoř, P. a kol., 2018; Vymětal, 2008).

Také manažeři potřebují získávat informace od zaměstnanců. K tomu slouží **vzestupná komunikace**, která poskytuje manažerům či řídicím pracovníkům informace o plnění úkolů, případně o problémech, které se mohou objevit. Kromě toho poskytuje povědomí o tom, jak se pracovníci cítí nebo jaké mají nápady na zlepšení. Tato forma komunikace je realizována především prostřednictvím diskuzí na poradách či schůzích, kde mají zaměstnanci prostor komunikovat s nadřízenými pracovníky (Řehoř, P. a kol., 2018).

Ke komunikaci mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni nebo v rámci jednoho týmu slouží **komunikace horizontální**. Tento způsob je využíván zejména k neformální komunikaci a koordinaci činností, které jsou nezbytné pro efektivní fungování organizace. Příkladem horizontální komunikace může být konverzace mezi vedoucími jednotlivých oddělení (Vymětal, 2008).

Nejméně využívaným způsobem je **diagonální komunikace**. Tento způsob komunikace je využíván za předpokladu, že je efektivnější než ostatní způsoby, například z časového hlediska. Obvykle probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi a nemusí dodržovat vertikální strukturu. Nadřízení pracovníci v tomto případě nemusí být sdělením vůbec dotčeni (Vymětal, 2008).

Obr. 2: Schéma komunikačních toků



Zdroj: vlastní zpracování dle Řehoře (2018, s. 117)

Formální komunikace je dána organizační strukturou organizace. Jejím cílem je informovat zaměstnance o tom, jak organizace funguje a také přibližuje zaměstnancům její vnitřní chod. Prostřednictvím formální komunikace předává zaměstnavatel svým podřízeným informace týkající se plánů a vizí, které organizace má. Hlavním zájmem organizace by mělo být to, aby formální komunikace fungovala co nejlépe (Kovaříková, 2016; Vymětal, 2008).

Neformální komunikace plyne z náhodných setkání mezi pracovníky a jejich osobních kontaktů. Je stejně důležitá jako formální komunikace a pro zaměstnance je nezbytná, jelikož neklade na komunikující žádné nároky a přináší tak uvolnění či zábavu. Neformální komunikace je založena na emočních vlivech a směřuje ke kladení otázek, díky kterým je možné více pochopit a poznat druhé (Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

2.3 Fungující interní komunikace

Dlouhodobě udržovaná firemní kultura, respektive její část, kterou je interní komunikace, je klíčovým prvkem pro správné fungování organizace. V organizacích je uznáváno snadné pravidlo, které říká, že fungující komunikace zapříčiňuje dobré pracovní i osobní vztahy. Pravidlo tedy říká, že pokud jsou k sobě lidé neupřímní či dokonce lžou, nemůžou jejich vztahy fungovat na žádné úrovni. Výsledkem fungující komunikace jsou spokojení zaměstnanci, kteří vědí, co a proč dělají, dále dobré vztahy, vyšší efektivita a s tím související nižší fluktuace zaměstnanců (Lukáš, 2021).

Za fungování komunikace uvnitř organizace zodpovídá z velké části její management. Manažer představuje v organizaci komunikační spojkou mezi managementem a pracovníky, kteří tvoří jeho tým a které vede. Komunikace je manažerovým hlavním nástrojem řízení, prostřednictvím kterého řídí aktivity týmu, jednotlivé pracovníky, ovlivňuje jejich chování během provádění práce, aktivitu a vztah k firmě. Informace poskytované pracovníkům by měly být pravidelné, relevantní, adresné a včasné (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2017).

Holá (2017) vymezuje následující zásady, které by měly být prosazovány při komunikaci manažerů:

- pokud není manažer sám přesvědčen o dané skutečnosti, nesmí o ni přesvědčovat ostatní;

- manažer nese za svou komunikaci stejnou odpovědnost jako za výsledky práce jeho týmu;
- manažer musí přizpůsobovat komunikaci svým kompetencím;
- musí poskytovat pravdivé a aktuální informace.

Slova, která manažer vysílá k pracovníkům by měla vyvolávat aktivitu. Pracovníci by měli dostávat úkoly a příkazy takovým způsobem, aby je chápali jako určitý stimul k vykonání daného úkolu. Díky tomu mají potom pocit větší svobody a více si váží sebe i svého nadřízeného (Mikuláščík, 2010).

Podle výzkumu Holé (2017) zanedbávají české organizace různé oblasti komunikace, které se týkají **formálního plánování**, z čehož vyplývá, že převážná část českých firem nemá stanovenou strategii interní komunikace a její plán. Organizace by také měly poskytovat **zpětnou vazbu**, která je podstatnou součástí nejen pro zaměstnance, ale také pro manažery. V tomto ohledu organizace často zaostávají. I přes to, že se stále zvyšuje využívání elektronické komunikace, jen malá část organizací má vlastní komunikační portál. Měl by tedy být kladen větší důraz na **využívání technologií**. České organizace se prakticky vůbec nezabývají **měřením efektivity** a také **podceňují globalizaci**, což může vést k nedorozuměním.

Vymětal (2008) vytyčil následující předpoklady vedoucí k fungování interní komunikace:

- odborná a lidská kvalita manažerů, kde každý manažer vytváří svůj tým;
- organizace práce a správně nastavená personální strategie;
- zpětná vazba, která funguje pravidelně v obou směrech.

Pro správnou komunikaci je nutné dodržovat následující zásady efektivní komunikace:

- plánování a příprava komunikace;
- zvolení vhodného okamžiku pro komunikaci;
- pozitivní přístup ke komunikaci;
- ověřování vzájemného pochopení komunikujících stran (Holá, 2017).

Holá (2011) vymezuje následující projevy fungující interní komunikace:

- loajální a spokojení zaměstnanci;
- prolínání formální a neformální komunikace mezi zaměstnanci;
- spokojenost zákazníků a partnerů, kteří s organizací spolupracují.

2.4 Nefungující interní komunikace

V předchozí kapitole byla popsána fungující interní komunikace. V organizaci však může nastat i jev opačný, kterým je komunikace nefungující. Tento jev může být zapříčiněn tím, že v dané organizaci není na komunikaci kladen příliš velký důraz a stává se tak opomíjenou skutečností. V organizaci se také může objevit nepřímé odmítání otevřené komunikace. Následky nedostatečné a nefungující vnitrofiremní komunikace mohou být pro organizaci velmi závažné. Nefungující komunikace může vést pracovníky i celé pracovní týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, frustraci či celkovému odporu k provádění práci. Dále může způsobovat snížený výkon zaměstnanců a jejich nedůvěru v organizaci. Angažovanost pracovníků se projevuje hlavně vztahem mezi komunikací a jejich výkonem (Holá, 2017; Vymětal, 2008).

Ramsey (2002) uvádí, že špatně fungující komunikace se projevuje nedostatkem informací, jejich neúplností a nejednoznačností. V důsledku těchto nedostatků vzniká komunikační šum, který také obvykle pochází z nepochopení jádra manažerské komunikace, nejčastěji vzniká z nesprávných domněnek manažerů, že komunikace:

- spočívá v pouhém sdělování a základem je pouze podat informaci;
- spočívá ve schopnosti umět formulovat sdělení;
- funguje sama a ten, kdo potřebuje něco vědět či znát, ať se také sám zeptá.

V případě nefungující komunikace také vznikají situace, ve kterých pracovníci místo vykonávání své práce diskutují o věcech, které by ze správně fungující komunikace měly jasně vyplývat. Podstatné je také vysvětlování skutečností či možnost získat radu a podporu od nadřízených či ostatních zaměstnanců (Kovaříková, 2016).

Mezi důsledky špatně fungující interní komunikace je možné zařadit:

- vysokou úroveň fluktuace zaměstnanců;
- nezájem o dosažení stanovených cílů;
- nefungující zpětnou vazbu a s tím spojené špatné stanovení strategie;
- konkurenční neschopnost organizace;
- špatný soulad jednotlivých procesů a činností (Holá, 2017).

Hlavním důvodem nefungující interní komunikace je skutečnost, že vedení organizací podceňuje důležitost interní komunikace a nezabývá se jí. Management organizace si mnohdy neuvědomuje, že fungující komunikace je základem pro její správné řízení. Z průzkumů vyplývá, že až 60 % problémů v organizacích je způsobeno nedostatečnou interní komunikací (Holá, 2006).

3 Formy interní komunikace

Pro efektivní komunikaci se zaměstnanci je zapotřebí, aby byla jasná, pochopitelná a stručná. Komunikace uvnitř organizace může probíhat za pomoci různých komunikačních nástrojů, které jsou zastoupeny ve formách **písemných, ústních** a **elektronických**. Pro získání co nejefektivnější komunikace je vhodné zkombinovat všechny uvedené formy. Prostředky komunikace se zaměstnanci jsou rozmanité. Zahrnují například komunikaci tváří v tvář, firemní intranet, týmové brífinky, nástěnky, časopisy a zpravodaje či mnoho dalších prostředků, které jsou rozebrány v následujících podkapitolách (Armstrong & Taylor, 2015).

3.1 Písemná forma komunikace

Nezbytnou součástí veškerých pracovních vztahů i práce manažera je písemná komunikace. V rámci písemné formy komunikace je kladen důraz především na správnou gramatiku, spisovnost jazyka a smysluplnost daného textu. Tyto faktory by měly být dodržovány v každém sdělení. Dále má každá forma písemného sdělení odlišné nároky na jeho formát, strukturu, vzhled a stylistiku. Je vyžadována zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost. V psané komunikaci je možné využívat nejrůznějších vyobrazení v podobě obrázků, grafů či nákresů. Tyto prvky jsou také velmi častou součástí ústní komunikace, respektive mluveného projevu. Před psáním samotného sdělení je vhodné si vytvořit osnovu, která zaručuje, že manažer či pracovník ve svém sdělení na nic nezapomene, text tak bude smysluplný a bude obsahovat všechny podstatné skutečnosti. Výhodou psané komunikace je skutečnost, že ten, kdo sdělení píše, si může text zkontrolovat, opravit případné chyby či posoudit zprávu jako celek, což při ústním projevu není možné. Další výhodou je možnost zpracovat informace precizněji. Tato skutečnost je důležitá především u složitějších problematik. Dále je možné předávat sdělení přes zprostředkovatele na více míst najednou, a to v nezměněné podobě. Při psaní písemného sdělení je používán rozmanitější jazyk než při mluvené komunikaci, a to z důvodu, že tvůrce má čas se nad textem více zamyslet, nevhodné části přepsat či úplně vymazat (Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) vymezuje následující výhody a nevýhody písemné komunikace. Mezi **výhody** je možné řadit skutečnosti, kdy:

- si příjemce sám určí, kdy bude dané sdělení číst;
- písemné sdělení umožňuje poskytovat rozsáhlé a složité informace;
- sdělení je možné směřovat na více příjemců najednou;
- písemné sdělení trvale uchovává sdělované informace;
- pokud se jedná o nepříjemné sdělení, vyvolává menší emoce než ústní sdělení;
- příjemce má větší množství času na promyšlení odpovědi.

Jako **nevýhody** je možné uvést:

- příprava sdělení vyžaduje větší množství času;
- v případě písemného sdělení je větší pravděpodobnost jeho špatného dekódování;
- sdělení, které je již odeslané, je velmi náročné změnit (Vymětal, 2008).

Mezi základní formy písemné komunikace využívané v organizacích je možné řadit:

Psaní obchodního návrhu

Obchodní návrh by měl obsahovat informace a myšlenky, na jejichž základě má klient pocit, že pro něho neexistuje lepší řešení a že splňuje všechny jeho potřeby a podmínky. Cílem obchodního návrhu je přimět k akci toho, komu je adresován. Přípravě obchodního návrhu by tedy měla být věnována dostatečná pozornost, jelikož způsob zpracování může mít vliv na jeho přijetí či nepřijetí. Z toho vyplývá, že musí být přesvědčivý, a proto by měl obsahovat pět podstatných částí, kterými jsou *přehled problematiky, analýza problému, specifikace návrhu, specifikace rozpočtu a závěr*. Návrh musí mít logiku, být přehledný, musí srozumitelně navazovat a nesmí manipulovat klienta (Mikuláščík, 2010).

Psaní dopisů

Psaní dopisů, také známé pod názvem korespondence, je možné členit na korespondenci *úřední, občanskou a společenskou a soukromou*. Všechny druhy dopisů by měly být psány s respektem a úctou k příjemci. V případě, že se určité formy dopisů píše často, je možné jejich formu standardizovat (mění se pouze adresát, popřípadě některé obsahy sdělení) (Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

V úvodní části dopisu se nachází oslovení a krátké představení účelu dopisu. Hlavní část obsahuje vlastní sdělení, které by mělo být napsané stručně, věcně a jasně. Podstatné

informace mohou být v textu zvýrazněny a na pohled by měl dopis na příjemce působit pozitivním dojmem. Závěr obsahuje poděkování, rozloučení a informace o očekávané zpětné vazbě, která se od příjemce požaduje (Mikuláščík, 2010).

Výroční zprávy

Výroční zprávy poskytují důležité informace o organizaci nejen zaměstnancům, ale také veřejnosti. Obsahují informace o plnění plánů organizace, výsledky ve srovnání s minulostí nebo informace o spokojenosti zákazníků. Výroční zpráva by měla vyzníti pozitivně, neměla by obsahovat zkreslená data a musí odpovídat skutečnému stavu (Holá, 2011).

Vývěsky a nástěnky

Nejnámějším a nejzřetelnějším nástrojem komunikace jsou nástěnky a vývěsky. V některých případech ale mohou být přeplněné nadbytečnými informacemi nebo sděleními, která již nejsou platná. Každá položka, která má být vyvěšená na nástěnku či vývěsku by měla být zkontrolována zodpovědným pracovníkem, který ověří nejen její formální stránku, jasnost a efektivitu, ale také skutečnost, zda je v souladu s politikou firmy a zda dané sdělení skutečně platí. Pro snadnější orientaci a vnímání informací je možné využívat různě barevné papíry. Každé sdělení musí obsahovat datum vyhotovení a datum, do kterého je platné. Na nástěnkách a vývěskách by neměla viset sdělení, jejichž doba platnosti již uplynula. Správce by tedy měl pravidelně umisťovat nová sdělení a ta neplatná odstraňovat (Armstrong & Taylor, 2015; Mikuláščík, 2010).

Podnikové časopisy

Prostřednictvím podnikových časopisů informuje organizace zaměstnance o svých aktivitách a výsledcích. V podnikových časopisech je využívána neformální komunikace a jsou v nich představovány úspěchy zaměstnanců. Časopisy také obsahují osobní zprávy, dále zprávy o pracovním prostředí či regionu. Tato sdělení jsou obvykle prezentována ve snadno čitelném a atraktivním formátu, jsou doplněna obrázky či barevnými prvky. Potenciální hrozba podnikových časopisů může spočívat v tom, že se z nich stane spíše nástroj public relations než zdroj zajímavých informací, které by zaměstnance skutečně zajímaly (Armstrong & Taylor, 2015; Mikuláščík, 2010).

3.2 Ústní forma komunikace

Ústní forma komunikace, jinak také nazývána jako komunikace tváří v tvář, je nejběžnějším a zároveň nejproblematičtějším komunikačním prostředkem. Kvalita této komunikace závisí z velké části na schopnostech a ochotě manažerů nebo vedoucích. Komunikace tváří v tvář je nevyhnutelná a nepostradatelná, ale neměla by být jediným sdělovacím prostředkem, obzvláště v případech, kdy se jedná o podstatné informace, jelikož může dojít ke zkreslení. Na rozdíl od písemné komunikace je možné prostřednictvím ústní komunikace získat okamžitou zpětnou vazbu, bezprostřednost, fyzickou blízkost či okamžitou výměnu názorů. Při větším počtu účastníků je hůře kontrolovatelná a sdělení, které bylo řečeno, není možné vzít zpět. Člověk nemá tolik prostoru na promyšlení toho, co řekne. Nevýhodou je také možnost nezachycení daného sdělení, jelikož informace, které jsou pouze řečené, nemusí mít stejnou váhu jako ty, které jsou v podobě psané. Během této formy komunikace je mluvčí zodpovědný za co nejpřesnější vyjádření myšlenky a úkolem posluchače je co nejpřesněji pochopit to, co mu mluvčí sděluje (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2006; Mikuláščík, 2010).

Armstrong a Taylor (2015), Mikuláščík (2010) a Vymětal (2008) vymezují prostředky ústní komunikace následovně:

Porady

Porady jsou nejčastějším nástrojem vedení týmu či řízení pracovního výkonu. V případě porad je možné hovořit o plánované pravidelné komunikaci, která je vedena vedoucím či manažerem a probíhá na různých organizačních i procesních úrovních v dané organizaci. Efektivita porady závisí na její důkladné přípravě a strukturovaném průběhu. Základním prvkem pro správné fungování je stanovení jednoznačného cíle porady, se kterým jsou seznámeni všichni účastníci. Cílem porady bývá zpravidla kontrola splnění úkolů a zadávání úkolů nových. Správně vedená porada by měla napomáhat k odstranění případných komunikačních bariér mezi členy týmu. Svolávání porad by mělo být prováděno s dostatečným časovým předstihem či v pravidelných termínech (například jednou týdně). Nemělo by také docházet k jejich rušení či změnám termínů (Holá, 2006; Vymětal, 2008).

Výhodou porad je prezentace názorů a výměna zkušeností. Bývá zpravidla neformálně vedena, což napomáhá k rozšíření znalostí nových či méně zkušených pracovníků. Jako každý komunikační prostředek mají i porady své nevýhody, mezi které je možné zařadit

časovou náročnost vhodného umístění porady. Porady v pracovní době totiž zkracují dobu, která je určená k plnění pracovních úkolů a porady o přestávkách nebo mimo pracovní dobu nejsou obvykle možné z důvodu neochoty pracovníků (Koubek, 2015).

Struktura porad se skládá z části informativní a pracovní. Informativní část by měla zabrat maximálně 30 % z celkové doby trvání porady. Pracovní část zahrnuje informace o pokroku a vývoji v organizaci, personálních problémech, interní politice apod. V celkové době trvání by měl být zahrnut také prostor pro tvůrčí diskusi účastníků porady. Časový rámec by neměl být překročen a na závěr by mělo proběhnout zhodnocení závěrů a porady jako celku (Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

Týmové brífinky

Týmové brífinky mají za cíl překonat omezený prostor pro komunikaci v rámci jednotlivců nebo společných konzultativních výborů. K tomu je nezbytné zapojit do komunikace všechny pracovníky organizace, úroveň po úrovni od nejnižších, až po ty nejvyšší. Týmy se při těchto setkáváních zabývají prezentováním, projednáváním a přijímáním různorodých informací. Týmové brífinky mohou správně fungovat pouze za předpokladu, že mají maximální podporu vrcholového vedení a uskutečňují se v celé organizaci. Jednotlivé brífinkové týmy by měly obsahovat čtyři až osmnáct členů a každý tým by měl vést vedoucí týmu či přímý nadřízený. Při setkání jsou řešena různá témata týkající se například politiky organizace, plánů či pokroků. Jednotlivé skupiny jsou pak seznámeny s otázkami, které se týkají klíčových problémů. Setkání se uskutečňuje v situacích, kdy vzniká potřeba řešit nějaký problém a nemělo by trvat déle než 30 minut (Armstrong & Taylor, 2015).

Pohovory

Pohovor je jednou z variant rozhovoru, má svůj účel a směřuje k danému cíli. Pohovory je možné rozdělit na výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové. Výběrové pohovory mají za cíl vybrat nejvhodnějšího uchazeče pro danou pracovní pozici a v důsledku toho dosahovat optimálních výsledků. Prostřednictvím hodnotícího pohovoru se vedoucí pracovník či manažer snaží dosáhnout změny v chování pracovníka. Obtížné pohovory, jinak nazývané nepříjemné, mají za cíl dospět k přijatelnému řešení nepříznivých situací. Rozvojové pohovory zvyšují odborné, manažerské či komunikační schopnosti pracovníka (Bělohávek, 2017). V následujících odstavcích jsou popsány jednotlivé druhy pohovorů.

Výběrový pohovor

V rámci výběrového pohovoru se jedná především o první setkání uchazeče s organizací. Tento typ pohovoru vyžaduje zejména schopnost tazatele naslouchat a klást vhodné otázky, ale také přesvědčovat a prezentovat kvality nového zaměstnání. V tomto případě je velmi podstatná příprava a promyšlení pohovoru. Vedoucí pracovník by měl zajistit optimální podmínky pro hladký průběh pohovoru (například vhodnou místnost, ale také eliminovat případné rušivé elementy), dále důkladné seznámení s pracovní pozicí, požadavky apod. (Bělohlávek, 2017; Vymětal, 2008).

Hodnotící pohovor

Jednou ze základních činností manažera je hodnocení výkonu pracovníků. Hodnotící pohovor umožňuje manažerovi předat pracovníkovi jeho pohled na něj či usměrňovat jeho osobní rozvoj. Dále je prostředkem kontroly a motivace pracovníka. Cílem hodnocení pracovníka bývá zpravidla zlepšení jeho výkonnosti, rozvíjení jeho předností či odstraňování chyb a nedostatků. Pozitivní zpětná vazba pak pracovníky motivuje. V průběhu hodnotícího pohovoru se hodnotí:

- **ukazatele** – představují kvantitativní údaje o plnění úkolu pracovníkem, patří sem například počet vyrobených výrobků, objem získaných zakázek, zisk apod.;
- **plnění úkolů** – v tomto případě je důležité stanovit, jak má vypadat výsledek plnění úkolu – plnění úkolů se hodnotí alternativně (splněno/nesplněno), nebo kvantitativně (například splněno na 70 % atd.);
- **osobní kvality** (kompetence) – toto hodnocení spočívá v ohodnocení složky chování pracovníka (může se jednat o jeho znalosti, dovednosti či postoje), osobní kvality jsou podmínkou pro plnění úkolů (Bělohlávek, 2017; Vymětal, 2008).

Každý hodnotící pohovor by měl být uzavřen také písemnou formou takovým způsobem, aby oba jeho účastníci souhlasili hodnocením práce za dané období a aby měli stejný postoj k dohodnutým cílům (Vymětal, 2008).

Obtížné pohovory

Každý manažer se někdy dostane do situace, ve kterých je nucen s pracovníky řešit nepříjemné záležitosti. Reakce na tyto rozhovory bývá obvykle negativní a je doprovázena odporem, smutkem, hněvem či zoufalstvím. Tyto rozhovory jsou ale také

součástí práce manažera, proto je musí uskutečňovat. Případy, které se pojí s obtížnými pohovory mohou být následující:

- propouštění pracovníků pro jejich nadbytečnost;
- nežádoucí nepřítomnost v práci (například dlouhodobá či simulovaná nemoc);
- snížený pracovní výkon pracovníka;
- nedodržování pracovní kázně;
- narušování mezilidských vztahů na pracovišti (Bělohlávek, 2017).

Rozvojové pohovory

Cílem těchto pohovorů je naučit se něco nového, případně zvýšit efektivnost vykonávané práce. Rozvojové pohovory nemusí být vždy v kompetenci vedoucího, obvykle se na nich podílejí zkušení kolegové, školitelé či odborní koučové. I přes to je však role vedoucího v této oblasti důležitá. Rozvojové pohovory mohou probíhat formou skupinovou, ale také individuální. Individuální rozvojové pohovory jsou využívány především v případě, kdy se jedná o specifickou činnost (Bělohlávek, 2017).

3.3 Elektronická forma komunikace

V závislosti na rozvoji digitalizace a elektronických technologií vznikají nové možnosti komunikace, které každá organizace využívá dle vlastních technických a organizačních možností. Elektronická komunikace probíhá v organizaci zpravidla prostřednictvím intranetu, e-mailů a telefonování (Kovaříková, 2016).

Intranet

Intranet představuje interní elektronickou síť organizace, která je přístupná pouze jejím zaměstnancům nebo jiným oprávněným osobám. Nabízí široké možnosti komunikace a může fungovat jako nástěnka, kde mohou zaměstnanci nalézt všechny podstatné informace. Je také nástrojem pro získávání zpětné vazby, jelikož je možné získat téměř okamžitou odezvu. Výhodou je také rychlé předání informací velkému množství zaměstnanců, umožňuje obousměrnou komunikaci, kdy zaměstnanci mohou být vyzváni, aby odpověděli na určité otázky či se zúčastnili průzkumu. Dále může intranet obsahovat diskuzní fórum nebo složky, do kterých má přístup jen určitá skupina zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2006; Kovaříková, 2016).

E-mailly

V současné době jsou nejrozšířenějším komunikačním prostředkem e-mailly (elektronická pošta). E-mailly jsou nejvhodnějším prostředkem pro sdělování klasických či obchodních informací, pro komunikaci vedoucích a řídicích pracovníků a měly by obsahovat pouze důležitá sdělení (Kovaříková, 2016; Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) vymezil následující **výhody** e-mailové komunikace:

- zadání práce či řešení určitého problému je možné uskutečnit kdykoliv;
- komunikace je obvykle rychlejší než při telefonování;
- velkou výhodou je možnost zaslání příloh;
- sdělení je možné poslat na více adres najednou nebo jej jednoduše přeposlat.

E-mailová komunikace má samozřejmě i své **nevýhody**, mezi které Kovaříková (2016) a Vymětal (2008) řadí:

- narůstající počet spamů či virů – e-mailly se tak mohou stát méně důvěryhodnými;
- mohou se vyskytnout omyly při odesílání (například špatná adresa či nesprávná příloha);
- komunikace prostřednictvím e-mailu je méně osobní než osobní či telefonní kontakt;
- při velkém množství příchozích e-mailů může příjemce zprávu snadněji přehlédnout.

Telefonická komunikace

Telefonování je komunikačním prostředkem, který umožňuje ušetřit čas, překonávat vzdálenost či vyřešit problémy v krátkém čase. Telefonáty mohou mít tři podoby, a to informační, koordinační a přesvědčovací. V rámci telefonické komunikace je možné v krátkém čase kontaktovat velké množství lidí. V některých situacích je telefonování méně vhodné, jelikož může působit rušivě pro okolí. Obvykle slouží k operativní komunikaci (Kovaříková, 2016; Mikuláščík, 2010).

Mikuláščík (2010) vymezuje následující pravidla služebního telefonování:

- mluvení by mělo být zřetelné a srozumitelné;
- hovor by neměl být příliš dlouhý;

- při telefonování je nutné naslouchat, dělat si poznámky a ujišťovat se, zda je oběma stranám vše jasné;
- je důležité si na konci hovoru zopakovat na čem se strany domluvily či jaké jsou následující kroky.

Microsoft Teams

V dnešní době patří mezi klíčové prvky fungování organizací rychlá komunikace a výměna informací. Elektronická platforma Microsoft Teams umožňuje vytvoření bezpečného prostředí pro komunikaci v rámci organizace, nabízí způsob rychlé vzájemné komunikace mezi pracovníky, kteří si vytvářejí online komunity, do kterých se zapojují a sdílejí své zkušenosti či nápady. Tato platforma nabízí rozmanité možnosti komunikace. Pracovníci mají možnost komunikovat a spolupracovat se svými kolegy prostřednictvím textových zpráv, dále mohou realizovat videokonference či hlasové hovory, ukládat soubory, které mohou v reálném čase upravovat a mohou si také vyhledávat potřebné informace a data. Mezi výhody Microsoft Teams je možné zařadit možnost vytváření a spravování týmů, pořádání online konferencí či porad nebo práci ve vytvořených týmech (Šindler, 2022).

3.4 Shrnutí teoretických východisek

Na základě stanovených zásad práce byly v předchozích kapitolách charakterizovány základní aspekty týkající se problematiky komunikace v obecné rovině a samotné vnitropodnikové komunikace.

První část byla zaměřena na definici komunikace a popis jejích cílů. Dále byl představen komunikační proces a jeho obsah, druhy komunikace a komunikační bariéry, které mohou v průběhu procesu vzniknout.

Druhá část se zabývala samotným tématem této práce. V této části byla charakterizována vnitropodniková komunikace a její funkce. Tato část dále obsahovala popis jednotlivých druhů interní komunikace, zásady jejího fungování a projevy nefungující komunikace.

V poslední části byly definovány tři formy interní komunikace, a to komunikace písemná, ústní a elektronická. Ke každé z těchto forem byly uvedeny a popsány příklady vybraných komunikačních nástrojů.

4 Představení organizace

Společnost Škoda Electric a. s. (dále jen Škoda Electric) vznikla v roce 1993, původně jako společnost s ručením omezeným. Od roku 2007 je akciovou společností se sídlem v Plzni. Je součástí skupiny Škoda Group a dceřinou společností Škoda Transportation (Škoda Group, 2024; Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2024).

Obr. 3: Logo společnosti



Zdroj: Škoda Group (2023)

Jedná se o tradiční českou společnost, která se zaměřuje na obor dopravního strojírenství. Je dlouholetým a zkušeným výrobcem trolejbusů, trakčních motorů a pohonů pro kolejová drážní vozidla, tramvaje, metra a důlní vozidla. Působí na domácím i zahraničním trhu (Škoda Group, n. d.).

Škoda Electric nabízí velké množství produktů a služeb. Produkty jsou zaměřeny na městskou a železniční dopravu a dále na pohonné a řídicí systémy. Mezi produkty patří trolejbusy různých typových řad, vodíkové a bateriové autobusy, pohonné a řídicí systémy pro metra, tramvaje a lokomotivy. Mezi služby, které společnost poskytuje je možné zařadit modernizaci a servis, digitální řešení, technologie a IT služby (Škoda Group, n. d.).

4.1 Hodnoty firemní kultury Škoda Group, mise a vize

Škoda Electric je součástí silné skupiny Škoda Group, jejíž firemní kulturu, hodnoty a směřování ztělesňují korporátní principy, které lidé ve firmě vyznávají a kterými se řídí. Hodnoty a principy jsou vyjádřeny třemi písmeny A, C a E, tvořícími společnou DNA značky Škoda (Škoda Group, 2023).

Obr. 4: Hodnoty firemní kultury



Zdroj: Škoda Group (2023)

Písmeno **A** značí **Odpovědnost (Accountability)**. Tato hodnota vyjadřuje odpovědnost skupiny za svou činnost, produkty, za plnění závazků a hledání nových řešení.

Písmeno **C** značí **Spolupráci (Cooperation)**. Tato hodnota vyjadřuje princip transparentní a jasné komunikace vůči svým odběratelům a vzájemný respekt a podporu jednotlivých subjektů patřících do skupiny.

Písmeno **E** značí **Podnikavost (Entrepreneurship)**. Tato hodnota vyjadřuje snahu a ochotu překračovat rámec standardních povinností, zdokonalovat vlastní práci, technologie, produkty a přijímat rozhodnutí vedoucí k posilování pozice skupiny na trhu v daném segmentu (Škoda Group, 2023).

Mise a vize

Mise společnosti znamená její poslání, tedy důvod její existence. Vize společnosti je to, čeho chce v budoucnu dosáhnout. Mise a vize dávají základ celé filozofii firmy a každý zaměstnanec by je měl znát a řídit se jimi při své práci, protože jenom v takovém případě může firma dosahovat svých cílů (Škoda Group, 2023).

Snahou skupiny Škoda Group je přinášet lidem řešení a vozidla, která udělají z veřejné dopravy symbol příjemného a bezpečného způsobu cestování. Prioritou skupiny je především zajištění komfortu cestujících a jejich bezpečnost při přepravě. Z těchto důvodů skupina neustále vylepšuje své technologie (Škoda Group, 2023).

5 Analýza interní komunikace ve Škoda Electric

Za účelem naplnění hlavního cíle této práce byla provedena analýza interní komunikace ve vybrané organizaci. Hlavním cílem bylo zmapovat aktuální stav interní komunikace a využívaných komunikačních prostředků ve Škoda Electric, provést zhodnocení a navrhnout možná opatření k jeho případnému zlepšení. Mezi dílčí cíle patří zhodnocení pracovní atmosféry na vybraných odděleních, způsobu předávání informací týkajících se pracovní náplně respondentů, jejich spokojenost s využívanými komunikačními prostředky, zhodnocení efektivity porad a předávání informací ve vybraných odděleních a identifikaci komunikačních bariér.

Analýza interní komunikace byla provedena výzkumnou metodou výběrovou pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je kvantitativní metodou sběru dat, která může mít písemnou nebo elektronickou formu, není časově ani finančně náročná a umožňuje získat velký objem dat. Pro účastníky šetření je výhodou zachování anonymity jejich odpovědí a také úspora času. Prostřednictvím dotazníku je možné získat velký počet odpovědí, což poskytuje výhodu pro zvýšení objektivitu vyhodnocení průzkumu. Tato metoda má i své nevýhody, ke kterým patří například vyhýbavé odpovědi, nepochopení otázky a neochota dotazovaných k vyplnění dotazníku (Svoboda a kol., 2019).

Pro potřeby této práce byl zvolen dotazník obsahující otázky uzavřené i otevřené, dále otázky škálové a otázky s maticí odpovědí. Většina otázek byla povinná, ale dotazník obsahoval i otázky určené pouze pro respondenty, kteří uváděli důvody své odpovědi uvedené v předešlé otázce.

Na základě výsledků analýzy jsou navržena opatření a doporučení pro zlepšení. Jednotlivé návrhy jsou zaměřeny na slabé stránky vyplývající z dotazníkového šetření, na jejichž zlepšení by se měla organizace zaměřit.

5.1 Dotazníkové šetření

Pro účely této bakalářské práce byla zvolena metoda sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl zpracován prostřednictvím platformy Google Forms. Nejprve byla provedena pilotáž na třech pracovnících – jeden vedoucí a dva řadoví pracovníci. Cílem bylo zjistit, zda jsou otázky položeny vhodným způsobem tak, aby je respondenti správně chápali. Následně byl dotazník odeslán vedoucím pracovníkům vybraných oddělení, kteří jej předali svým podřízeným.

Dotazník byl rozdělen do tří sekcí. První sekce obsahovala čtyři otázky zaměřené na získání obecných informací o pohlaví a věku respondentů, dále o délce trvání jejich pracovního poměru v organizaci a oddělení, na kterém pracují. Druhá sekce obsahovala 21 otázek zaměřených na samotnou problematiku komunikace. Třetí sekce obsahovala poděkování respondentům za jejich ochotu, čas a ujištění, že výsledky šetření budou využity pouze pro účely sloužící této bakalářské práci.

5.2 Analýza dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od 27. února 2024 do 1. března 2024 a celkem se jej zúčastnilo 78 respondentů, všichni dotazník vyplnili, návratnost tedy činila 100 %.

5.2.1 Obecné otázky

První otázka byla identifikační a s její pomocí bylo zjišťováno pohlaví respondentů. Výsledky ukazují, že se šetření zúčastnilo 47 mužů (60,3 %) a 31 žen (39,7 %). Větší podíl mužů může být dán výběrem organizace, která se zaměřuje na dopravní průmysl.

Tab. 1: Pohlaví respondentů

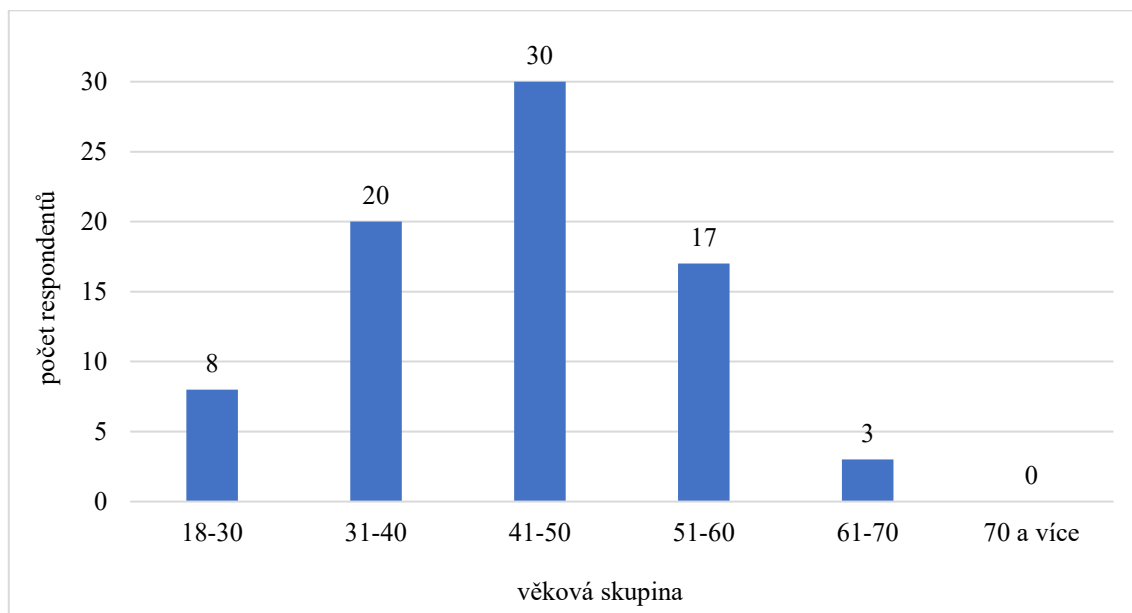
Pohlaví	Počet
Muž	47 (60,3 %)
Žena	31 (39,7 %)
Celkem	78 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Druhá otázka byla také otázkou identifikační zaměřující se na věkovou skupinu respondentů. Největší zastoupení bylo ve skupině 41–50 let (30 respondentů), dále

ve skupině 31–40 let (20 respondentů) a třetí nejpočetnější věkovou skupinou je skupina 51–60 let (16 respondentů). Zastoupení jednotlivých věkových skupin znázorňuje obrázek 5.

Obr. 5: Věková skupina respondentů



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 2 zobrazuje výsledky třetí otázky, která byla zaměřena na délku trvání pracovního poměru respondentů ve Škoda Electric. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, jejichž pracovní poměr v organizaci trvá déle než 10 let (35 respondentů). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří ti, kteří v organizaci pracují 2–5 let (22 respondentů). Pracovní poměr kratší než 2 roky vykazuje 12 respondentů a 9 respondentů uvedlo, že jejich pracovní poměr trvá 6–10 let.

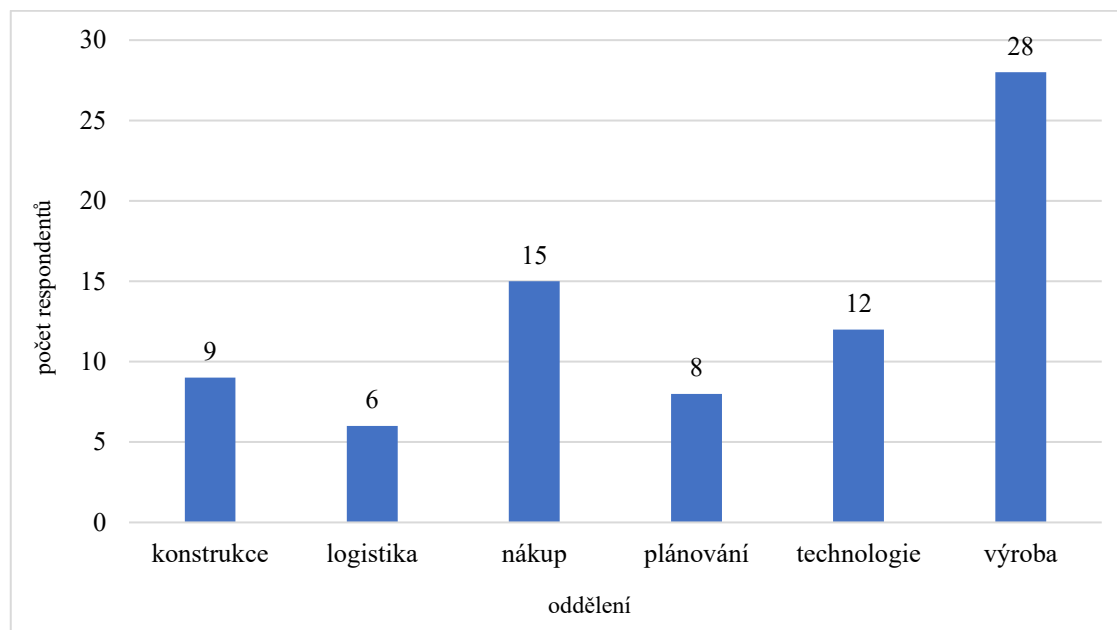
Tab. 2: Délka trvání pracovního poměru

Délka trvání pracovního poměru	Počet
méně než 2 roky	12 (15,4 %)
2–5 let	22 (28,2 %)
6–10 let	9 (11,5 %)
více než 10 let	35 (44,9 %)
Celkem	78 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Poslední, čtvrtá otázka ze sekce obecných otázek měla za cíl zjistit, na jakém oddělení respondenti pracují. Šetření se zúčastnili respondenti ze šesti oddělení, kterými jsou konstrukce (9 respondentů; 11,5 %), logistika (6 respondentů; 7,7 %), nákup (15 respondentů; 19,2 %), plánování (8 respondentů; 10,3 %), technologie (12 respondentů; 15,4 %) a výroba (28 respondentů; 35,9 %).

Obr. 6: Oddělení



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

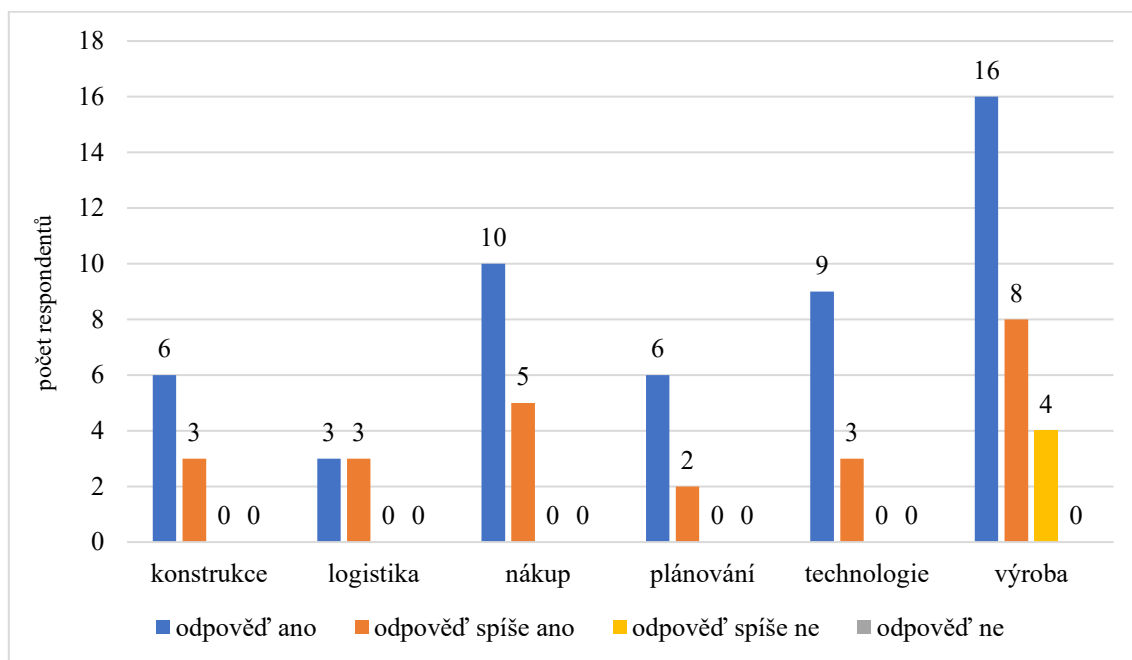
5.2.2 Otázky zaměřené na komunikaci

Další otázky již byly zaměřeny na vlastní problematiku komunikace v organizaci.

Atmosféra na pracovišti

Pátá otázka byla cílena na zhodnocení pocitu náležitosti ke kolektivu. To, jestli se zaměstnanci cítí být součástí kolektivu či konkrétní pracovní skupiny může ovlivňovat jejich ochotu či schopnost komunikovat. Respondenti měli možnost vybrat odpověď ze čtyř možností. Převážná většina, 50 respondentů zvolila možnost „ano“, možnost „spíše ano“ zvolilo 24 respondentů, což značí, že se v některých situacích mohou cítit vyloučení z kolektivu, ale pravděpodobně se jedná spíše o výjimečné případy. 4 respondenti zvolili možnost „spíše ne“. Zde se dá předpokládat, že se na svém oddělení necítí příliš komfortně. Jednoznačnou odpověď „ne“ nezvolil žádný z respondentů.

Obr. 7: Cítíte se být součástí kolektivu?



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Šestá otázka byla zaměřena na zjištění stavu atmosféry na jednotlivých odděleních, respektive zda respondenti vnímají atmosféru na svém oddělení pozitivně. Více než tři čtvrtiny odpovědí bylo kladných (65 respondentů; 83,3 %), značících pozitivní vnímání atmosféry ve svém oddělení. 13 respondentů (16,7 %) odpovědělo záporně, z čehož je patrné, že na jejich pracovišti, dle jejich názoru, pozitivní atmosféra nepanuje. Výsledky zobrazuje tabulka 3.

Tab. 3: Atmosféra na oddělení

Vnímáte atmosféru na svém oddělení pozitivně?	Počet
Ano	65 (83,3 %)
Ne	13 (16,7 %)
Celkem	78 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

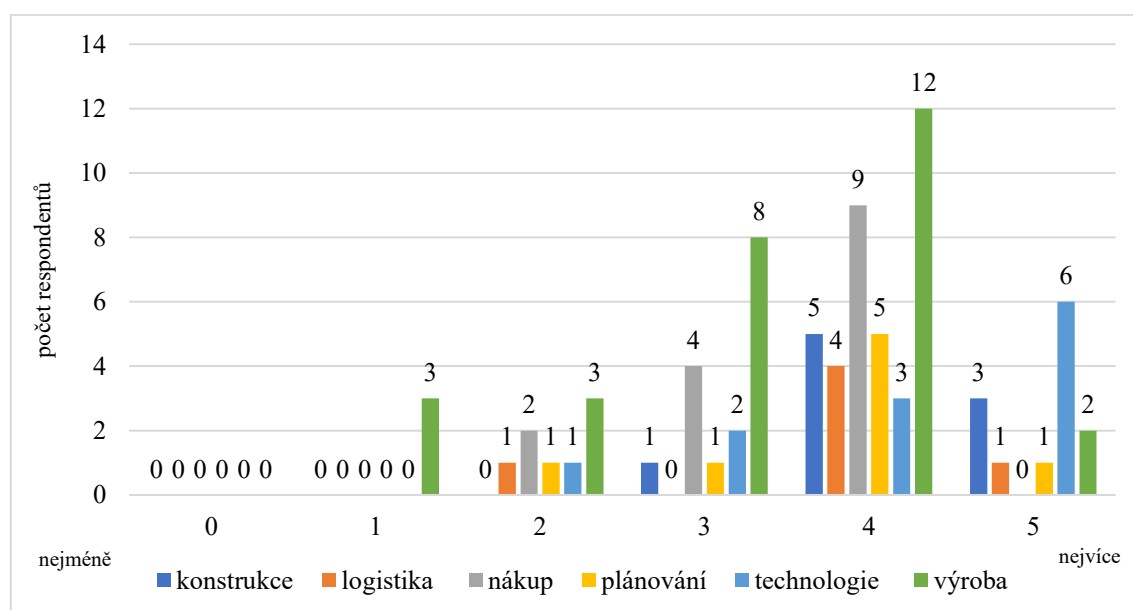
Sedmá otázka, která zněla „*Pokud jste na otázku 6 odpověděl/a NE, z jakého důvodu?*“, byla určena pouze pro respondenty, kteří atmosféru na svém pracovišti v předchozí otázce zhodnotili negativně (13 respondentů). Tato otázka byla otevřená a umožňovala uvést důvod negativního vnímání atmosféry na oddělení. Převážná většina negativních odpovědí byla od respondentů pracujících ve výrobě, tzn. v dělnických profesích. Jako důvody uváděli špatnou komunikaci mezi zaměstnanci na různých úrovních, špatné mezilidské vztahy, pomluvy, vysokou míru stresu pramenícího z nedostatečného předávání informací nezbytných pro správné vykonání práce, nereálné požadavky vedoucích pracovníků, šíření zkreslených informací či neochota spolupracovníků plnit své pracovní povinnosti včas.

Ze získaných odpovědí je zřejmé, že v rámci výrobního úseku nejsou vztahy mezi zaměstnanci optimální nebo jsou jim nedostatečně poskytovány informace, což může způsobovat nedorozumění a zhoršování pracovních i mezilidských vztahů na pracovišti.

Získávání informací, komunikační nástroje

Osmá otázka byla opět určena pro všechny respondenty pro zjištění kvality předávání informací týkajících se pracovní činnosti v rámci oddělení, na kterém pracují. Respondenti měli k dispozici stupnici 0–5, kde 0 – nejméně; 5 – nejvíce. Převážná část respondentů (38) zvolilo hodnotu 4 a 13 respondentů hodnotu 5, což znamená, že dvě třetiny respondentů považují předávání informací za kvalitní.

Obr. 8: Předávání informací na oddělení

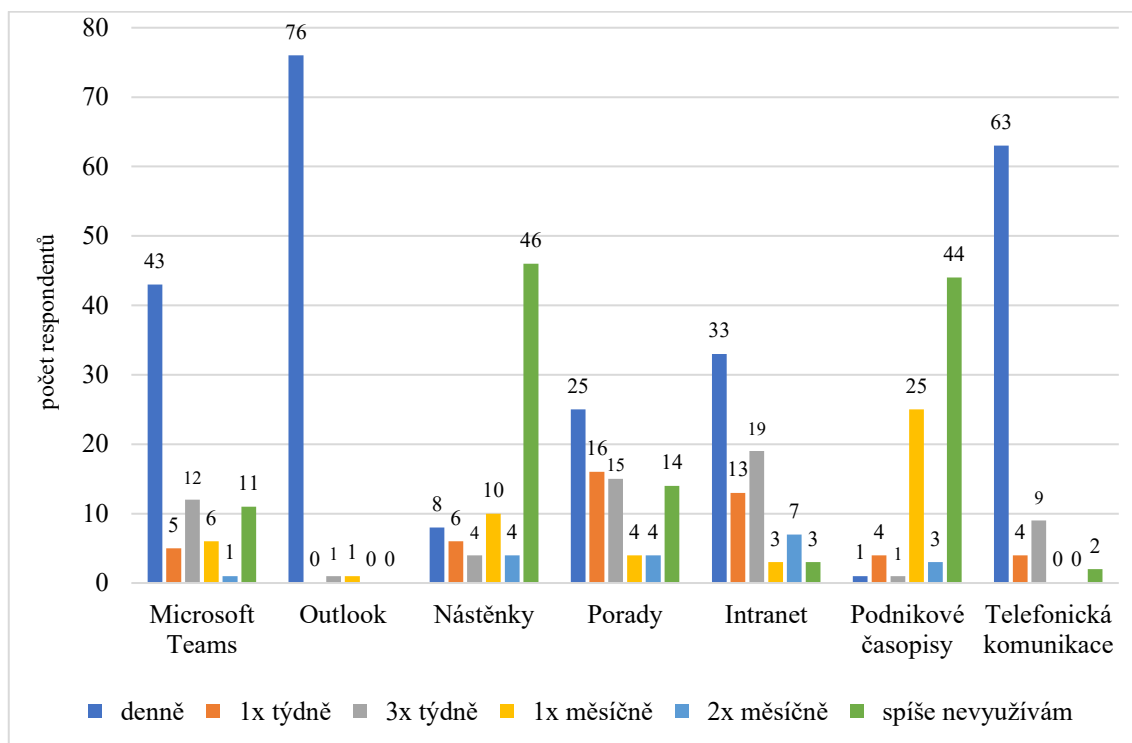


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Devátá otázka byla opět otevřenou otázkou, zaměřenou na zjištění zdrojů poskytujících zaměstnancům nejvíce informací. Nejvíce respondentů (31) považuje za nejlepší zdroj informací informace od kolegů jak ze svých oddělení, tak i z ostatních, protože činnosti jednotlivých oddělení jsou ve firmě úzce propojeny. 20 respondentů získává nejvíce informací potřebných pro jejich práci z Outlooku, kterým je v organizaci zprostředkovávána e-mailová komunikace. Dle 14 respondentů jim nejvíce potřebných informací poskytuje jejich vedoucí pracovník. Z porad získává dle odpovědí nejvíce informací 8 respondentů. Tento počet je překvapující, protože autorka ze své pracovní zkušenosti v této společnosti nabyla dojmu, že frekvence různých porad je poměrně vysoká. Vzhledem k počtu respondentů, kteří uvedli porady jako nejlepší zdroj informací je tedy možné, že jejich efektivita není příliš vysoká a zaměstnancům nejsou předávány podstatné a věcné informace. Z intranetu získávají informace 4 respondenti a 1 respondent z interního programu Baan.

Desátá otázka byla zaměřena na komunikační nástroje a četnost jejich používání. Dotazovaní měli uvést, jak často využívají sedm vybraných komunikačních nástrojů, kterými jsou Microsoft Teams, Outlook, nástěnky, porady, intranet, podnikové časopisy a telefonická komunikace. Ke každému nástroji bylo nutné přiřadit jednu z možností, mezi kterými bylo využívání denně, 1x týdně, 3x týdně, 1x měsíčně, 2x měsíčně a možnost, že daný komunikační nástroj spíše nevyužívají. Na obrázku 9 jsou graficky znázorněny výsledky, v textu jsou uvedeny pouze četnosti využívání s největším počtem odpovědí u každého nástroje. Microsoft Teams využívá 43 respondentů denně, Outlook 76 respondentů denně, u nástroje nástěnky 46 respondentů uvedlo, že jej spíše nevyužívají. Denně jsou porady využívány 25 respondenty, intranet 33 respondenty. Podnikové časopisy nejsou příliš využívány, 44 respondentů uvedlo, že je spíše nevyužívá. Velmi frekventovaným nástrojem je telefonická komunikace, kterou denně využívá 63 respondentů.

Obr. 9: Komunikační nástroje



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Jedenáctá otázka byla otevřená a stále zaměřená na komunikační nástroje. Respondenti měli uvést, jaký z komunikačních nástrojů uvedených v otázce 10 jim vyhovuje nejvíce. V získaných odpovědích se vyskytovaly pouze Microsoft Teams, Outlook, porady a telefonická komunikace. Největší zastoupení v odpovědích měl Outlook, který uvedlo 45 respondentů. Druhým nejoblíbenějším nástrojem je telefonická komunikace (13 respondentů). Microsoft Teams nejvíce vyhovuje 12 respondentům a 8 respondentů považuje za nejvíce vyhovující nástroj porady.

Tab. 4: Nejvíce vyhovující komunikační nástroje

Komunikační nástroj	Počet
Outlook	45
Telefonická komunikace	13
Microsoft Teams	12
Porady	8
Celkem	78

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dvanáctá otázka byla také otevřená a zaměřovala se na nástroje, které respondentům vyhovují nejméně. 44 respondentům nejméně vyhovují nástěnky. Ani podnikové časopisy nepatří mezi oblíbené nástroje, jak uvedlo 21 respondentů. Zbylí respondenti zvolili porady, telefonickou komunikaci a intranet. I přes to, že odborná literatura využívaná v teoretické části velmi často zahrnuje mezi nástroje písemné formy komunikace právě nástěnky a podnikové časopisy, z výsledků šetření je patrné, že tato forma již není zaměstnanci využívána.

Tab. 5: Nejméně vyhovující komunikační nástroje

Komunikační nástroj	Počet
Nástěnky	44
Podnikové časopisy	21
Porady	6
Telefonická komunikace	4
Intranet	3
Celkem	78

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

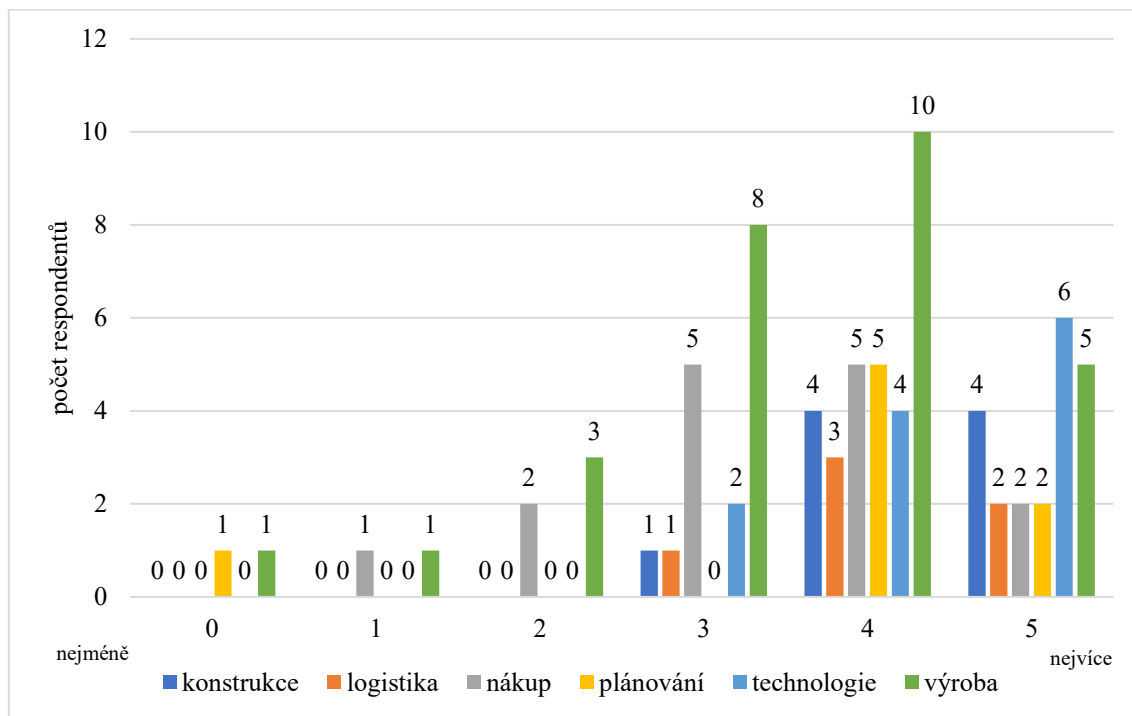
Třináctá otázka byla zaměřena na komunikaci vedoucích pracovníků s jejich podřízenými. Respondenti měli vybrat způsob komunikace, který vedoucí pracovníci nejčastěji využívají pro komunikaci s nimi. Nejčastějším způsobem je komunikace ve formě rozhovorů (36 respondentů). Další častou formou komunikace je komunikace prostřednictvím Outlooku, tzn. e-mailová komunikace (27 respondentů). 15 respondentů zvolilo formu komunikace za pomoci porad. Komunikaci formou rozhovorů a porad je možné považovat za efektivní, protože se jedná o přímou komunikaci s vedoucím pracovníkem a je zde malá pravděpodobnost zkreslení informací nebo jejich nepochopení. Může ale samozřejmě nastat situace, kdy jsou porady vedeny nevhodným způsobem a efektivita komunikace tak klesá, například pokud nadřízený pracovník komunikuje nesrozumitelně a neověřuje si pochopení sdělení. V případě komunikace prostřednictvím Outlooku může dojít k nesprávnému pochopení sdělení nebo pokynu, jeho opomenutí či nepřechtení.

Zpětná vazba

Otázky 14 a 15 se zabývaly problematikou zpětné vazby. Čtrnáctá otázka byla zaměřena na míru poskytování zpětné vazby vedoucího pracovníka svým podřízeným. K dispozici byla stupnice 0–5 podle míry poskytování zpětné vazby, kde 0 – nejméně; 5 – nejvíce. Nejvíce dotazovaných zvolilo hodnotu 4 (31 respondentů), dále pak 21 respondentů zvolilo hodnotu 5. Porovnání odpovědí z hlediska jednotlivých oddělení je viditelné z obrázku 10.

Zpětná vazba na plnění pracovních povinností je pro zaměstnance důležitým faktorem. Nejen že ví, že se vedoucí pracovník o jejich práci zajímá a hodnotí ji, ale pro mnoho zaměstnanců může být zpětná vazba faktorem, který je motivuje ke správnému a včasnému plnění jejich pracovních povinností a k napomáhání dosahování cílů organizace. Výsledky této otázky lze zhodnotit pozitivně. 52 respondentů zvolilo hodnoty 4 a 5, což jsou téměř tři čtvrtiny z celkového počtu dotazovaných.

Obr. 10: Míra zpětné vazby od vedoucího pracovníka



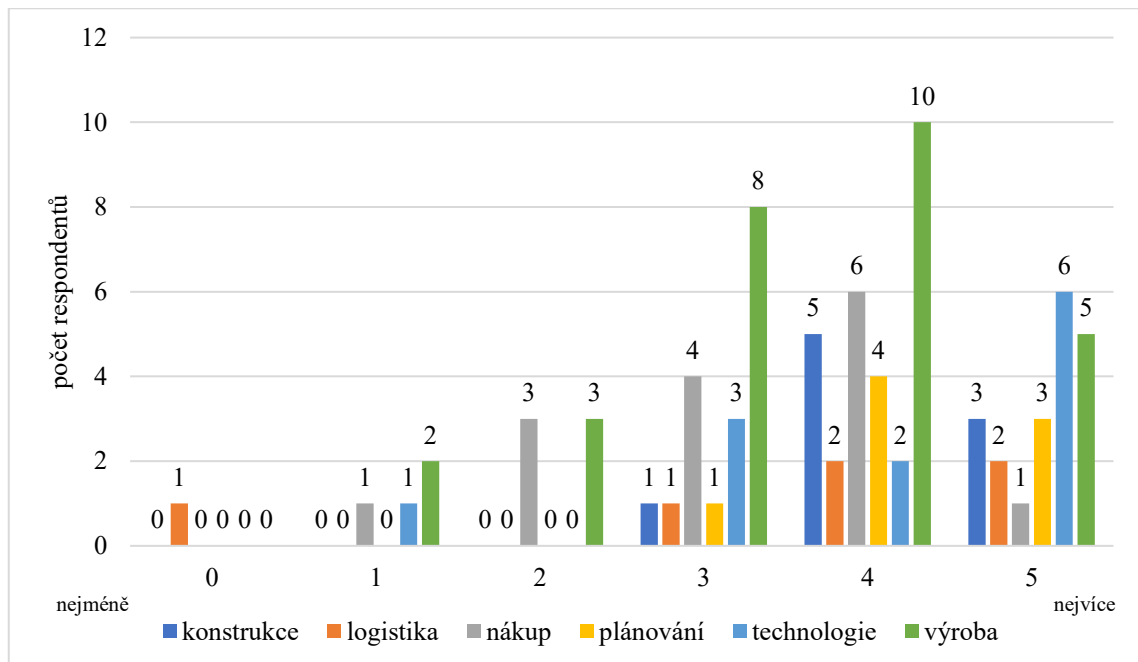
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Patnáctá otázka byla zaměřena na přijímání zpětné vazby od podřízených směrem k vedoucímu pracovníkovi. Respondenti opět měli k dispozici stupnici 0–5, na které volili hodnotu podle toho, v jaké míře přijímá vedoucí pracovník jejich zpětnou vazbu. Stejně jako v předchozí otázce i v tomto případě zvolilo nejvíce dotazovaných

hodnotu 4 (29 respondentů), 20 respondentů pak zvolilo nejvyšší možnou hodnotu, tedy hodnotu 5. Porovnání z hlediska oddělení je viditelné z obrázku 11.

Přijímání zpětné vazby zaměstnanců vedoucím pracovníkem je dalším důležitým faktorem. Prostřednictvím zpětné vazby může vedoucí pracovník získat informace o problémech zaměstnanců, jejich návrzích na případná zlepšení apod. Taktéž výsledky této otázky je možné zhodnotit pozitivně, protože více než polovina respondentů zvolila hodnoty 4 nebo 5.

Obr. 11: Přijímání zpětné vazby vedoucím pracovníkem



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Porady

Další otázky byly zaměřeny na problematiku porad. Pomocí šestnácté otázky bylo nejprve zjišťováno, zda jsou na odděleních respondentů porady využívány. 68 respondentů (87,2 %) uvedlo, že se na jejich oddělení porady využívají, 10 respondentů (12,8 %) na svých odděleních porady nevyužívá. Odpovědi na tuto otázku jsou velmi subjektivní. V některých případech respondenti odpovídali protikladně i přes to, že pracují na stejném oddělení, což je pravděpodobně způsobeno tím, že ze stejného oddělení odpovídali řadoví zaměstnanci i jejich nadřízení. Někteří pracovníci ke své náplni práce porady nepotřebují, informace jsou jim předávány jinou formou nebo do nich nejsou přizváni.

Sedmnáctá otázka byla určena pouze pro respondenty, kteří předchozí otázku zodpověděli kladně. Odpovídalo tedy 68 respondentů. Tato otázka byla otevřená s možností vyjádření se k tomu, zda jsou porady, kterých se zúčastňují, efektivní. V případě, že uvedli, že porady efektivní nejsou, měli uvést, z jakého důvodu. Porady považuje za efektivní 50 respondentů, i přesto k nim ale měli výhrady. Někteří uvedli, že porady jsou sice efektivní, zaměstnancům jsou jasně definovány úkoly, ale jejich následné splnění zaostává. Další respondent uvedl, že porady považuje za efektivní proto, že díky nim získá informace, které by nezískal z jiného zdroje.

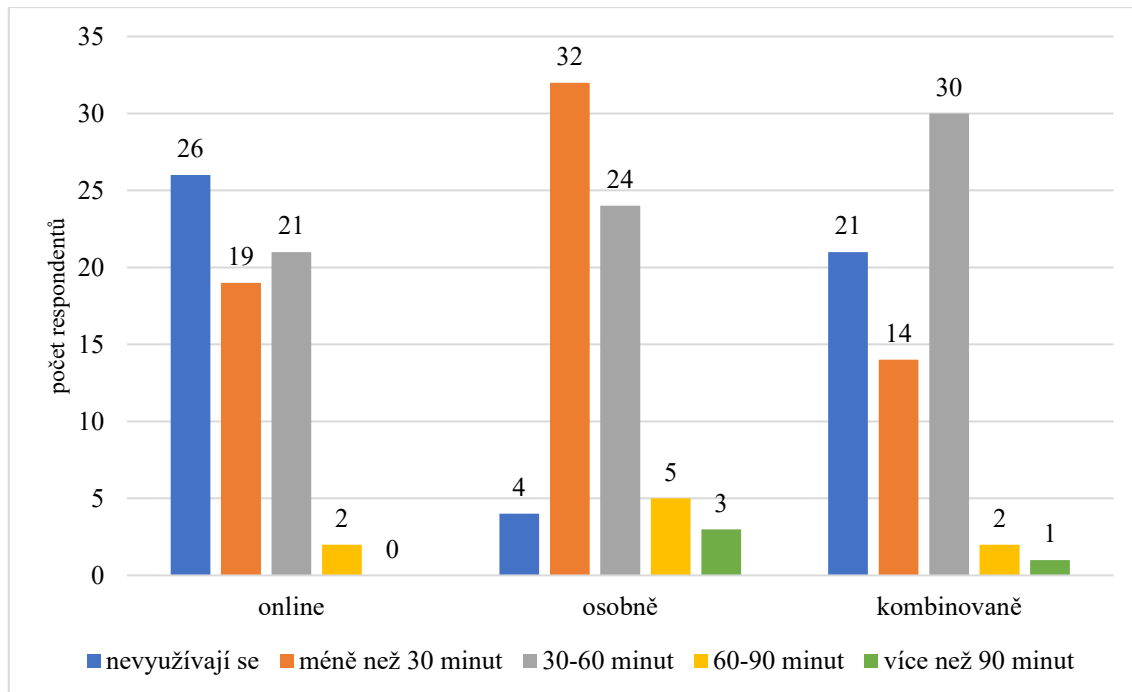
18 respondentů nepovažuje porady za efektivní, zejména z důvodu nekázně zaměstnanců při poradách, zdlouhavosti porad nebo opomíjení podstatných problémů, které by se měly řešit. V oddělení výroby se porady konají téměř každý den, proto jeden z respondentů uvedl, že mu porady zkracují dobu, která je potřebná pro vykonání jeho pracovních úkolů. Další respondent uvedl, že často dochází ke kumulaci problémů a úkolů, což vede ke ztrátě přehledu o prioritách řešení jednotlivých problémů a úkolů. Z toho plyne nespokojenost zaměstnanců s vedením porad a stanovováním priorit. Neefektivita porad může být způsobena tím, že se vedoucí porady nesprávně a složitě vyjadřuje, neověřuje si pochopení sdělení nebo jsou porady zdlouhavé, a tudíž klesá pozornost účastníků.

Osmnáctá otázka byla zaměřena na zjištění, zda je vedoucí porady vždy důkladně připraven. Zde respondenti vybírali ze čtyř možností, kterými byly „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. Možnost „ano“ zvolilo 27 respondentů (39,7 %). 39 respondentů (57,4 %) pak zvolilo „spíše ano“ a 2 respondenti (2,9 %) „spíše ne“. Výsledky této otázky ukazují, že ve většině případů je vedoucí porady připraven, nicméně z předchozí otázky je možné usoudit, že i přes to jsou porady mnohdy neefektivní z důvodů uvedených v předchozí otázce.

Poslední otázka zabývající se tímto tématem byla otázka týkající se délky trvání porad. Respondenti zde uváděli délku porad osobních, kombinovaných, ale také těch, které se konají online. U každého ze zmíněných druhů měli možnost vybrat ze čtyř možností, kterými byly časové intervaly méně než 30 minut, 30–60 minut, 60–90 minut a více než 90 minut. Poslední možností byla odpověď, že se daný druh porady nevyužívá. U online porad nejvíce respondentů zvolilo odpověď, že daný druh není na jejich oddělení využíván (26 respondentů). U osobních porad získala nejvíce odpovědí možnost méně než 30 minut (32 respondentů) a u kombinovaných porad 30 respondentů uvedlo, že trvají

30–60 minut. Zmíněné počty odpovědí byly ty, které u každého druhu zvolilo nejvíce respondentů. Zbylé hodnoty znázorňuje obrázek 12.

Obr. 12: Délka trvání porad

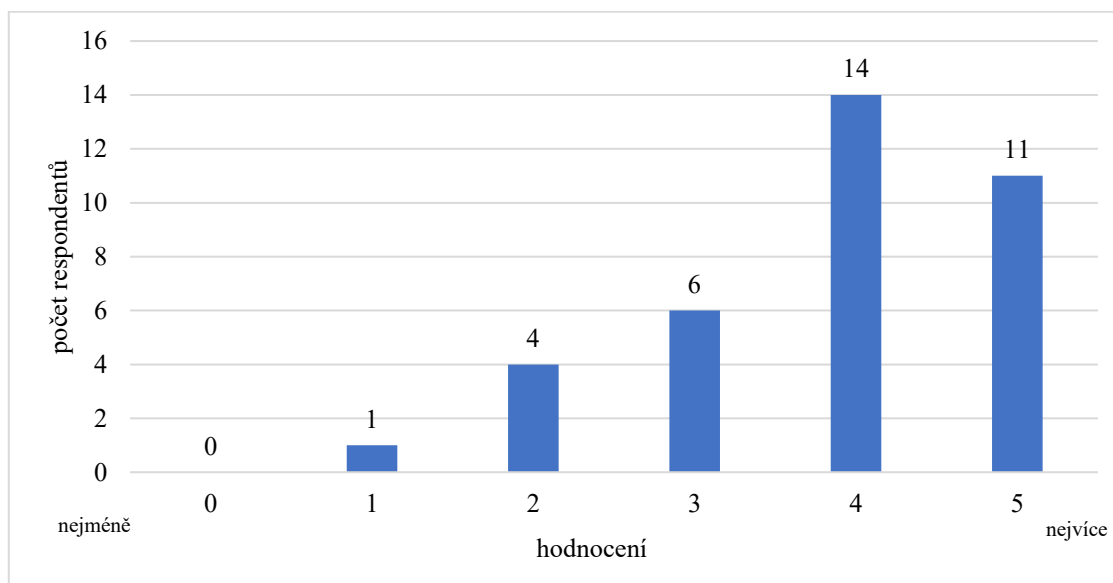


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Předávání informací

Dvacátá otázka byla zaměřena na hodnocení respondentů, které se týká předávání informací při práci z domova (tzn. homeoffice). Tato otázka byla určena pouze pro ty, kterých se tento způsob práce týká, ať už příležitostně, nebo trvale. Z celkového počtu dotazovaných odpovídalo pouze 36 respondentů, kteří měli k dispozici bodovou stupnici 0–5 (0 – nejméně; 5 – nejvíce), kde volili hodnotu podle toho, jak kvalitní je předávání informací ve chvílích, kdy pracují z domova a jejich kolegové z místa pracoviště. Nejvíce respondentů zvolilo hodnotu 4 (14 respondentů), hodnotu 5 zvolilo 11 respondentů. Ostatní hodnoty jsou zobrazeny na obrázku 13. Výsledky této otázky je možné hodnotit pozitivně v porovnání s tím, kdy zaměstnanci z domova zrovna nepracují. Homeoffice tedy zřejmě příliš neovlivňuje kvalitu komunikace mezi jednotlivými pracovníky a jejich vedoucími pracovníky.

Obr. 13: Předávání informací při práci z domova



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 6 zobrazuje odpovědi respondentů na otázku 21, která byla zaměřena na zjištění, na koho se dotazovaní nejprve obracují v případě, kdy si v průběhu jejich práce s něčím nevědí rady. Otázka byla uzavřená a respondenti měli na výběr ze dvou možností odpovědi. Více než tři čtvrtiny respondentů uvedly, že pokud taková situace nastane, v první řadě se obracují na své kolegy. Přímo na svého nadřízeného pracovníka se s dotazy a žádostmi o informace se obracují zbylí respondenti.

Tab. 6: Na koho se nejprve obracíte?

Pokud si nevíte s něčím rady, na koho se obracíte?	Počet
Kolega	66 (84,6 %)
Nadřízený	12 (15,4 %)
Celkem	78 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Komunikační bariéry

Otázka 22 se týkala komunikačních bariér, které se vyskytují na pracovištích jednotlivých respondentů. Zde měl každý respondent možnost vybrat více odpovědí a také mohl využít volbu odpovědi „jiná“ a uvést bariéry, které ve svém pracovním prostředí vnímá a které nebyly uvedeny mezi předdefinovanými možnostmi. Počet odpovědí tedy převyšuje

počet respondentů. Nejčteněji se ve výsledcích vyskytovala odpověď, že mezi komunikační bariéry na oddělení respondentů patří nevhodná komunikace. Je tedy pravděpodobné, že se zaměstnanci dozvídají informace potřebné k jejich práci pozdě a v důsledku toho dochází ke zpoždění či nesplnění pracovních úkolů, což vede k prodlužování celého výrobního procesu. Tuto odpověď uvedlo 27 respondentů. Další uvedli, že v komunikaci pozorují individuální sklony (24 respondentů). Nesprávnou interpretaci sdělení pozoruje 23 respondentů. To je bariéra, která může vést ke zkreslování informací (tuto možnost zvolilo 18 respondentů). Z výsledků šetření je dále patrné, že se na odděleních také objevují neshody či nesouhlas mezi zaměstnanci (17 respondentů), což může vytvářet nevhodnou atmosféru na pracovišti a s tím spojenou neochotu komunikovat. Tuto možnost zvolilo 9 respondentů. Další bariérou je dle získaných odpovědí nenaslouchání (12 respondentů). Nenaslouchání může být důvodem, proč dochází ke zkreslování některých informací či neshodám. 10 respondentů je toho názoru, že je jejich nadřízený pracovník nedostatečně informuje a oni si tak musejí informace zjišťovat sami, například od kolegů či z jiných oddělení a někteří respondenti pociťují nedostatek důvěry (7 respondentů).

Možnost vlastní odpovědi využilo 12 respondentů. 8 z nich na svém oddělení nepozoruje žádné komunikační bariéry. 1 respondent považuje za bariéru vzdálenost, protože pracuje trvale na homeoffice. Dále bylo uvedeno nesdílení informací a problematická komunikace napříč odděleními (2 respondenti). Z vlastní zkušenosti z prostředí organizace je zřejmé, že komunikace napříč odděleními je v rámci organizace velice důležitým faktorem, protože činnosti jednotlivých oddělení jsou provázané a velmi úzce spolu souvisí. Poslední uvedenou komunikační bariérou je bariéra jazyková, která se týká zejména úseku výroby, kde v současné době pracuje větší množství cizinců.

Efektivita komunikace

Následovala otázka, pomocí které bylo zjišťováno, zda respondenti považují komunikaci na svém oddělení za efektivní. Tato otázka byla uzavřená a nabízela výběr ze čtyř odpovědí, které zněly „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. 57 respondentů (73,1 %) uvedlo, že komunikace na jejich oddělení je spíše efektivní. Z toho je možné soudit, že nastávají situace, kdy je efektivita komunikace mezi pracovníky nižší. 16 respondentů (20,5 %) zvolilo jednoznačnou odpověď „ano“ a zřejmě o efektivitě komunikace nepochybují. 4 respondenti (5,1 %) zvolili možnost „spíše ne“ a 1 respondent (1,3 %) pak odpověď „ne“.

Další otázka týkající se efektivity byla otevřená a určena pouze pro respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli „spíše ne“ nebo „ne“. Jejich úkolem bylo uvést, jakým způsobem by problematiku neefektivní komunikace řešili. Z celkového počtu tedy odpovídalo pouze 5 respondentů. Mezi odpověďmi se objevil návrh na výměnu pracovních pozic, které si mezi sebou navzájem příliš nerozumí na dobu jednoho týdne. Podle respondenta by se tímto způsobem dalo zjistit, jak danou problematiku vyřešit. Dále respondenti uvedli včasné předávání informací. To je dle jejich názoru klíčovým faktorem pro zajištění efektivní komunikace mezi zaměstnanci. Respondent pracující v oddělení výroby by problematiku řešil efektivnějším plánováním a častější komunikací s dispečery, což je pro výrobní proces klíčovým faktorem. Jeden respondent uvedl, že zaměstnanci jsou zahlceni prací a nemají čas efektivně komunikovat. Snaží se předat si mezi sebou co nejrychleji nejdůležitější informace, ale zapomínají si sdělovat klíčové informace, které by významně napomohly ke zefektivnění práce a lepším výsledkům. Právě tyto informace si zaměstnanci nezvládají předávat, protože k tomu nemají dostatečný prostor a čas.

Poslední otázka obsažená v dotazníku byla otevřená a respondenti měli uvést, jaké je podle nich nejslabší místo v rámci interní komunikace na jejich oddělení. 17 respondentů považuje za nejslabší místo nevhodnou komunikaci, která souvisí s problémy, které uváděli další respondenti. Mezi ty patří nedostatek času a vhodné sladění informací v čase, což je mnohdy důsledkem pracovní přetíženosti zaměstnanců. Ti nemají čas si předávat informace včas, což jim zkracuje čas potřebný k naplnění svých pracovních úkolů. Tuto odpověď uvedlo 10 respondentů. Dále 5 respondentů uvedlo, že jsou zahrnováni velkým množstvím nařízení a doporučení, které jsou obvykle sdělovány prostřednictvím e-mailové komunikace. V tomto případě často dochází k problémům s porozuměním dané problematice či úkolu, protože zaměstnanci nečtou daná sdělení pozorně. Dále nejsou nařízení a doporučení dodržována všemi zaměstnanci, protože někteří e-maily nečtou, nebo na danou skutečnost jednoduše zapomenou. Problematiku nedostatku informací uvedlo 6 respondentů, což může být spojeno s nedostatečnou komunikací nadřízeného k jeho podřízeným. Dalším problémem je komunikační šum a nedorozumění. Zde 4 respondenti ve své odpovědi uvedli, že při komunikaci mezi zaměstnanci dochází k nedorozuměním, kdy každý mluví o zcela jiném problému, ale tento nesoulad si uvědomí až později. Z toho důvodu mají pak méně času na samotné řešení. S tím souvisí odpověď dalšího respondenta, který uvedl zdlouhavou

komunikaci o problému, která často v závěru nevede k jeho vyřešení. 3 respondenti uvedli, že dochází k předávání zkreslených a neúplných informací. 5 respondentů pracujících v oddělení výroby uvedlo jako závažný nedostatek špatnou komunikaci s dispečery, kteří jsou klíčoví pro správné a včasné splnění pracovních úkolů zaměstnanců. Dále uvedli také nedostatečné propojení pracovníků z kanceláře s výrobními pracovníky.

8 respondentů také uvedlo neochotu spolupracovníků, jejich nechuť si navzájem naslouchat, střet zájmů a vzájemné neshody. To může způsobovat nesoulad v týmu, což je problém, který ve své odpovědi uvedli 3 respondenti. Dalším slabým místem v rámci komunikace je problematika řešení problémů. V takových situacích zaměstnanci buď nemají dostatečné informace o problému, neznají souvislosti, neřeší méně důležité problémy nebo se spoléhají na to, že je vyřeší někdo jiný a nemají tak snahu hledat vhodné řešení. Takto odpověděli 3 respondenti.

Mezi posledními odpověďmi na tuto otázku se vyskytla problematika chybějících systémových dat. 3 respondenti zde zmínili, že jim chybí centrální komunikační platforma, na které by mohli najít důležité informace na jednom místě. 1 respondent uvedl slabé místo spojené s jazykovou bariérou mezi zaměstnanci. To platí zejména pro výrobní úsek, kde, jak už bylo zmíněno v otázce 22, pracuje větší množství cizinců a mnohdy může být problém se vzájemným porozuměním mezi zaměstnanci. 9 respondentů pak uvedlo, že nepozorují žádné slabé místo, nebo že nevědí, co na otázku odpovědět.

5.3 Zhodnocení analýzy

Výsledky otázek, které byly zaměřeny na **atmosféru na pracovišti** lze zhodnotit pozitivně. Na jednotlivých odděleních panují ve většině případů dobré vztahy a z výsledků nebyly zjištěny podstatné rozdíly mezi odděleními, pouze pracovníci z oddělení výroby mají v některých případech pocit, že atmosféra a vztahy na jejich pracovišti nejsou vždy optimální.

Co se týče **komunikačních prostředků**, je v organizaci nejčastěji využíváno platformy Microsoft Teams a e-mailové komunikace prostřednictvím Outlooku. Nejméně jsou naopak zaměstnanci využívány nástěnky a podnikové časopisy. Armstrong a Taylor (2015) a Mikuláščík (2010) ve svých publikacích uvádějí, že nástěnky patří mezi nejnámější a nejzřetelnější nástroj komunikace. Z odpovědí respondentů vyplývá,

že tyto závěry se v současných podmínkách již příliš neuplatňují a že tento nástroj není zaměstnanci příliš využíván.

Komunikačním prostředkem, který vedoucí pracovníci nejčastěji využívají ke komunikaci se svými podřízenými jsou rozhovory neboli komunikace tváří v tvář. Armstrong a Taylor (2015), Holá (2006) a Mikuláščík (2010) považují tento způsob komunikace za nejefektivnější. Komunikace tváří v tvář je nepostradatelnou součástí interní komunikace, účastníci mají možnost získat okamžitou zpětnou vazbu a také je menší pravděpodobnost vzniku nedorozumění či zkreslení informací. Vedoucí pracovníci také velmi často využívají komunikaci prostřednictvím e-mailové komunikace a porad.

Problematiku poskytování a přijímání **zpětné vazby** vedoucím pracovníkem je dle výsledků možné hodnotit pozitivně. Mezi odděleními nejsou patrné významné rozdíly a ve většině případů vedoucí pracovník poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu v dostatečné míře a také ji od nich přijímá.

Výsledky dále naznačují, že problematickou oblastí v organizaci jsou **porady**. V některých případech trvají příliš dlouho a prezentující si nedokáže udržet pozornost po celou dobu. Pokud z porad vyplynou úkoly, jejich plnění není vedoucím pracovníkem kontrolováno, a proto nejsou v mnoha případech řádně a včas plněny a efektivita je tedy nízká.

Na jednotlivých odděleních se také vyskytují určité **komunikační bariéry**. Hlavním problémem je nevhodná komunikace, zkreslené informace či individuální sklony zaměstnanců. Tyto bariéry je důležité eliminovat, jinak by mohlo docházet k neplnění pracovních povinností pracovníků a z toho plynoucího zpoždění celého výrobního procesu, což by mohlo ohrozit plnění závazků organizace vůči zákazníkům a neplnění obchodních cílů.

Z výsledků dotazníkového šetření dále vyplývá, že mezi **nejslabší místa** v rámci interní komunikace patří nevhodná komunikace, nedostatek času na práci právě v důsledku absence včasných informací, neefektivita porad a také nedorozumění a komunikační šum. Tato slabá místa souvisejí s komunikačními bariérami, které respondenti uvedli ve svých odpovědích na jinou otázku. Je tedy patrné, že jednotlivé oblasti komunikace spolu úzce souvisejí a problémy v jedné oblasti pak způsobují problémy v oblasti jiné.

6 Doporučení a návrhy pro zlepšení

V předchozí kapitole byla provedena analýza, vyhodnocení a shrnutí výsledků dotazníkového šetření, na jehož základech jsou v této kapitole zpracována doporučení a návrhy pro zlepšení problematických oblastí interní komunikace v organizaci.

Tato kapitola je rozdělena do tří částí navázaných na problematické oblasti, kterými jsou porady a komunikace vedoucích pracovníků s jejich podřízenými, zadávání úkolů a následná kontrola jejich plnění a nejednotné místo pro získávání informací podstatných pro plnění pracovních povinností zaměstnanců.

Školení vedoucích pracovníků

Na základě výsledků dotazníkového šetření je prvním navrhovaným opatřením odborně vedené proškolení vedoucích pracovníků, zaměřené na efektivní vedení porad a empatickou a včasnou komunikaci se zaměstnanci.

Porady jsou důležitou součástí firemního života, a proto je důležité, aby byly správně vedeny a předávaly se na nich zaměstnancům všechny podstatné informace. Na trhu se vyskytuje velký počet nabídek školení či kurzů. Pro účely této bakalářské práce byl vybrán kurz od společnosti Gradua. Jedná se o dvoudenní kurz konaný v Praze a probíhající pod vedením zkušeného lektora. Je možné si vybrat ze dvou dostupných termínů, kterými jsou 29. 4. 2024–30. 4. 2024 nebo 17. 10. 2024–18. 10. 2024. Časový harmonogram tohoto kurzu je 9:00–16:00 a je nutné jej absolvovat prezenčně. Cena kurzu je 12 826 Kč za osobu včetně DPH (Gradua, n. d.). Doprava účastníků by mohla být zajištěna služebními vozy, kterými organizace disponuje, případně prostřednictvím vlaku nebo autobusu.

Další školení se týká komunikace a asertivity. Efektivní komunikace je důležitá pro úspěch jednotlivých pracovních týmů i celé organizace. Z dotazníkového šetření je patrné, že v organizaci je problematickou oblastí včasná a řádná komunikace mezi zaměstnanci. Proto je navrženo opatření v podobě školení na toto téma. Jedná se o dvoudenní kurz pořádaný společností Grafia. Datum konání bude upřesněn. Časový harmonogram je 8:00–16:30. Místem konání je Plzeň a cena kurzu činí 12 851 Kč za osobu včetně DPH. Cílem tohoto kurzu je osvojit si základní prvky procesu komunikace, asertivity, verbální a neverbální komunikace a také praktický nácvik komunikačních dovedností (Grafia, n. d.).

Obr. 14: Školení

Vedení a facilitace pracovních porad	Firemní vzdělávání. Profesionální komunikace a asertivita v praxi
<ul style="list-style-type: none">• Společnost: Gradua, s. r. o.• Termín: 29. 4. 2024–30. 4. 2024 nebo 17. 10. 2024–18. 10. 2024• Časový harmonogram: 9:00–16:00 hod.• Místo konání: Praha• Cena: 12 826 Kč/osoba (včetně DPH)	<ul style="list-style-type: none">• Společnost: Grafia, s. r. o.• Termín: bude upřesněn• Časový harmonogram: 2 dny, 8:00–16.30 hod.• Místo konání: Plzeň• Cena: 12 851 Kč/osoba (včetně DPH)

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Zavedení stand-up meetingů

Další problematickou oblastí, která vyplynula z dotazníkového šetření, je zadávání pracovních úkolů a jejich následná kontrola. To se týká zejména oddělení výroby. Podle odpovědí zaměstnanců jsou v současné době úkoly obvykle rozdělovány bez následné kontroly jejich plnění z pohledu kvality a termínu. Tuto problematiku by bylo možné řešit pomocí pravidelných meetingů se zaměstnanci.

Jednalo by se o tzv. stand-up meetingy, které představují krátké porady vestoje. Stand-up meetingy mohou na zaměstnance působit méně formálně a více osobněji. Tento druh meetingů se využívá zejména v případech, kdy má porada krátký informační charakter nebo pokud se jedná o pravidelnou poradu týkající se každodenní náplně práce (SalesMan, n. d.).

V tomto případě by se jednalo o každodenní desetiminutovky, při kterých by vedoucí pracovníci se svými zaměstnanci zhodnotili stav vykonávaných úkolů, případně kontrolu úkolů splněných. V případě splnění zadaného úkolu by byl zaměstnanci přidělen úkol další. Pokud by vedoucí pracovník zjistil, že úkoly nejsou plněny v požadované kvalitě nebo čase, byl by oprávněn po zaměstnanci požadovat nápravu nedostatků či případnou práci přesčas.

V rámci tohoto opatření je důležitá evidence jednotlivých úkolů a termínů jejich splnění. Každý úkol musí mít pevně stanovený termín plnění a osobu odpovědnou za jeho splnění. V evidenci bude uveden název a popis daného úkolu, zodpovědná osoba, datum přidělení

úkolů, termín jeho splnění a aktuální stav, v jakém se plnění úkolu nachází (např. nedokončeno, probíhá apod.). Jednotlivé úkoly budou seřazeny dle důležitosti a evidence bude denně aktualizována, za což bude zodpovědný vedoucí pracovník daného úseku. Tato evidence bude zároveň sloužit jako podklad pro předávání zpětné vazby od vedoucího pracovníka směrem k vedení společnosti.

Díky tomuto doporučení by postupem času mohli zaměstnanci řádně zvládat plnění svých pracovních povinností a nedocházelo by tak ke zpožděním, které zpomalují celý výrobní proces.

Zavedení nového programu

Posledním navrhovaným doporučením je zavedení nového informačního programu. Z analýzy vyplývá, že v organizaci zaměstnanci používají vícero zdrojů a nástrojů, pomocí kterých získávají potřebné informace. To často vede k neúplnosti, zkreslení či ztrátě důležitých informací. Tento problém by mohlo vyřešit zavedení programu, který by umožňoval dostupnost všech informací z jednoho zdroje. Tato varianta by pro organizaci byla finančně nejnáročnější.

V organizaci se v současné době využívá 7 samostatných programů, které slouží nejen pro komunikaci a získávání informací, ale jedná se o programy zajišťující řízení výroby, tvorbu výkresové dokumentace, sledování výrobních čísel produktů, sledování kvality a interních předpisů, správu výrobních zdrojů apod. K těmto programům jsou dále využívány programy MS Office, v největší míře MS Excel, ve kterém zaměstnanci vytvářejí nejrůznější tabulky s informacemi. Zdrojů pro získávání informací je tedy velký počet, což vede ke zdlouhavosti při jejich získávání a zvyšuje se riziko nesprávné interpretace. Absence centrálního zdroje informací je zřejmá.

Tuto problematiku by bylo možné vyřešit zavedením pokročilejšího informačního systému, než je stávající systém využívaný v organizaci, například některého z ERP systémů. Tyto systémy slouží k plánování podnikových zdrojů, centralizované správě dat, přehlednějšímu plánování a kontrole apod. Hlavním účelem ERP technologií je zjednodušit činnosti organizací a podnikatelských subjektů a umožnit efektivnější sledování všech procesů (AutoCRM, n. d.).

Důležitým aspektem je správný výběr daného systému, který zahrnuje několik kroků. Nejdůležitějším je získat přehled o požadavcích, které musí ERP systém splňovat, včetně

jeho funkcí či specifických požadavků, například ceny nebo jednoduchosti jeho používání. Dále je také důležité zvážit možnost integrace se stávajícími podnikovými systémy. Pokud současné systémy neumožňují integraci s novým systémem, bude muset organizace vynaložit vyšší náklady a čas na implementaci (AutoCRM, n. d.).

V dřívější době již firma zvažovala zavedení ERP systému SAP, tedy programu, který slouží ke správě podnikových procesů a vyvíjení řešení, která usnadňují efektivní zpracování dat a informační toky v organizacích (SAP, n. d.).

Plán projektu implementace ERP systému zahrnuje několik kroků, mezi které patří: výběr softwarového a servisního partnera, který pomůže organizaci s implementací, získání podrobných informací o všech úkolech a činnostech, které projekt zahrnuje, tvorba realistického harmonogramu, pilotní test programu, správu dat a informování zaměstnanců (SAP, n. d.).

Jak bylo již zmíněno, tato varianta je finančně nejnáročnější. Investice vynaložené na zavedení takového systému se pohybují v řádech desítek milionů korun, proto v rámci této práce není možné přesné vyčíslení nákladů. Další položkou nákladů by bylo proškolení všech zaměstnanců a prezentace práce s novým programem. Samotné zavedení pak může trvat několik měsíců.

Účinnost a efektivita navržených opatření by mohla být ověřena zopakováním dotazníkového šetření s určitým časovým odstupem, například po půl roce od implementace daných opatření.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zmapovat aktuální stav interní komunikace, využívaných komunikačních prostředků v dané organizaci a na základě výsledků analýzy poté navrhnout možná opatření, která povedou ke zlepšení současného stavu.

Práce byla strukturovaná do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Pro naplnění dílčího cíle teoretické části byla specifikována komunikace v obecné rovině. Dále byla popsána samotná interní komunikace. Zde byly specifikovány klíčové pojmy související s interní komunikací, jako jsou její funkce, druhy a fungující či nefungující vnitropodniková komunikace. Poslední kapitola teoretické části pak zkoumala různé formy interní komunikace a byly zde představeny vybrané nástroje využívané v jednotlivých formách.

Následovala praktická část, ve které byla nejprve představena organizace, její hodnoty, mise a vize. Pro naplnění dílčích cílů praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí atmosféru na svých odděleních, způsob předávání informací, které se týkají pracovní náplně, zhodnocení spokojenosti s využívanými komunikačními prostředky, zhodnocení porad a jejich efektivity, předávání informací v rámci jednotlivých oddělení a identifikace komunikačních bariér.

Jak bylo již zmíněno, hlavním cílem práce bylo zmapovat aktuální stav interní komunikace a využívaných komunikačních prostředků. Tento cíl byl naplněn. Dalším stanoveným cílem práce bylo navrhnout opatření a doporučení, která povedou ke zefektivnění interní komunikace v dané organizaci. Tento cíl byl také naplněn. Navržená opatření se týkala školení vedoucích pracovníků spojených s efektivním vedením porad a empatickou a asertivní komunikací vedoucích pracovníků s jejich zaměstnanci. Další navržené opatření se týkalo stand-up meetingů a zavedení evidence termínů a úkolů. Posledním opatřením bylo zavedení nového programu, který umožní dostupnost důležitých informací na jednom místě. Autorka práce navrhuje zavedení jednotného ERP systému. Jako konkrétní návrh je v kapitole 6 uveden systém SAP.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- AutoCRM (n. d.). *Co je ERP systém a jak jej vybrat a implementovat do svého podnikání*. Dostupné 22. 3. 2024 z https://autocrm.cz/co-je-erp-system-a-jak-jej-implementovat/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw2PSvBhDjARIsAKc2cgNnhRDoTzTDpGF2KBtDXGXaht7T_hqNZHIIPtN6zuZITxYcJomJV3YaAmnMEALw_wcB
- Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada Publishing.
- Bělohlávek, F. (2017). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory* (2. vyd.). Grada Publishing.
- DeVito, A. J. (2008). *Základy mezilidské komunikace* (6. vyd.). Grada Publishing.
- Gradua (n. d.). *Vedení a facilitace pracovních porad*. Dostupné 19. 3. 2024 z <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/vedeni-a-facilitace-pracovnich-porad.html>
- Grafia (n. d.). *Firemní vzdělávání. Profesionální komunikace a asertivita v praxi*. Dostupné 19. 3. 2024 z https://www.grafia.cz/index.php?list=s01_07&language=lan1&lay=
- 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.
- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press.
- Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!* Siria.
- Lukáš, J. (2021). *Jak zlepšit vztahy na pracovišti pomocí interní komunikace*. eBrána. Dostupné 15. 10. 2023 z <https://ebrana.cz/blog/vztahy-na-pracovisti-interni-komunikace>
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v teorii a praxi* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Příkrylová, J. (2019). *Moderní marketingová komunikace* (2. vyd.). Grada Publishing.

- Ramsey, R. D. (2002). *20 ways to be better communicator*. SuperVision.
- Řehoř, P. a kol. (2018). *Management*.
<http://omp.ef.jcu.cz/index.php/EF/catalog/view/45/44/107-1>
- SalesMan (n. d.). *Stand-up meeting (krátká porada vestoje)*. Dostupné 25. 3. 2024 z <https://www.salesman.cz/slovník/stand-up-meeting-kratka-porada-vestoje/>
- SAP (n. d.). *Co je SAP?* Dostupné 21. 3. 2024 z <https://www.sap.com/cz/about/what-is-sap.html>
- SAP (n. d.). *Osvědčené způsoby implementace ERP pro snížení rizik a nákladů*. Dostupné 26. 3. 2024 z <https://www.sap.com/cz/products/erp/what-is-erp/erp-implementation-best-practices.html>
- Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Šindler, J. (2022). *Microsoft Teams. Praktická příručka pro týmovou spolupráci*. Grada Publishing.
- Škoda Group (2023). *Hodnoty Škoda Group*. Dostupné 13. 2. 2024 z <https://www.skodagroup.com/cs/stranka/hodnoty-skoda-group>
- Škoda Group (n. d.). *O nás*. Dostupné 13. 2. 2024 z <https://www.skodagroup.com/cs/stranka/o-nas-skoda-electric>
- Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2024). *Úplný výpis z obchodního rejstříku ŠKODA ELECTRIC a. s.* Dostupné 13. 2. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=63085&typ=UPLNY>
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tab. 1: Pohlaví respondentů	34
Tab. 2: Délka trvání pracovního poměru	35
Tab. 3: Atmosféra na oddělení.....	37
Tab. 4: Nejvíce vyhovující komunikační nástroje	40
Tab. 5: Nejméně vyhovující komunikační nástroje	41
Tab. 6: Na koho se nejprve obracíte?	46

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma komunikačního procesu	9
Obr. 2: Schéma komunikačních toků.....	17
Obr. 3: Logo společnosti.....	31
Obr. 4: Hodnoty firemní kultury.....	32
Obr. 5: Věková skupina respondentů.....	35
Obr. 6: Oddělení	36
Obr. 7: Cítíte se být součástí kolektivu?	37
Obr. 8: Předávání informací na oddělení	38
Obr. 9: Komunikační nástroje.....	40
Obr. 10: Míra zpětné vazby od vedoucího pracovníka	42
Obr. 11: Přijímání zpětné vazby vedoucím pracovníkem.....	43
Obr. 12: Délka trvání porad	45
Obr. 13: Předávání informací při práci z domova	46
Obr. 14: Školení.....	52

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník předložený zaměstnancům firmy

Příloha A: Dotazník předložený zaměstnancům firmy

Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Bělová a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad pro zpracování praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a odpovědi budou využity pouze pro účely bakalářské práce. Vyplnění zabere maximálně 10 minut Vašeho času. Děkuji

1. sekce

Obecné otázky

1. Jste:

- muž
- žena

2. Do jaké věkové skupiny se řadíte?

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61-70 let
- 70 a více

3. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- méně než 2 roky
- 2-5 let
- 6-10 let
- více než 10 let

4. Na jakém oddělení pracujete?

- Text stručné odpovědi: _____

2. sekce

Otázky zaměřené na komunikaci

5. Cítíte se být součástí kolektivu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6. Vnímáte atmosféru na Vašem oddělení pozitivně?

- ano
- ne

7. Pokud jste na otázku 6 odpověděl/a NE, z jakého důvodu?

- Text stručné odpovědi: _____

8. Jak hodnotíte předávání informací týkajících se Vaší práce v rámci oddělení, na kterém pracujete?

nejméně	0	1	2	3	4	5	nejvíce
---------	---	---	---	---	---	---	---------

9. Z jakých zdrojů je Vám poskytováno nejvíce informací?

- Text dlouhé odpovědi: _____

10. Jak často využíváte následující komunikační nástroje?

	denně	3x týdně	1x týdně	2x měsíčně	1x měsíčně	spíše nevyžívám
MS Teams						
Outlook						
Nástěnky						
Porady						
Intranet						
Podnikové časopisy						

Telefonická komunikace						
------------------------	--	--	--	--	--	--

11. Který z komunikačních nástrojů uvedených v otázce 10 Vám vyhovuje **nejvíce**?

- Text stručné odpovědi: _____

12. Který z komunikačních nástrojů uvedených v otázce 10 Vám vyhovuje **nejméně**?

- Text stručné odpovědi: _____

13. Jaký způsob komunikace nejčastěji využívá vedoucí pracovník ke komunikaci s Vámi?

- porady
- rozhovory
- videohovory přes MS Teams
- e-maily
- jiná: _____

14. V jaké míře Vám vedoucí pracovník poskytuje zpětnou vazbu? (Jedná se o zpětnou vazbu na plnění pracovních povinností.)

nejméně	0	1	2	3	4	5	nejvíce
---------	---	---	---	---	---	---	---------

15. V jaké míře přijímá vedoucí pracovník zpětnou vazbu od Vás?

nejméně	0	1	2	3	4	5	nejvíce
---------	---	---	---	---	---	---	---------

16. Využívají se na Vašem oddělení porady? (osobní, online, kombinované)

- ano
- ne

17. Pokud jste na otázku 16 odpověděl/a ANO, jsou podle Vás efektivní? Pokud efektivní nejsou, z jakého důvodu?

- Text dlouhé odpovědi: _____

18. Je vedoucí porady vždy důkladně připraven?

- ano
- ne

19. Jak dlouho porady obvykle trvají?

	nevyužívají se	méně než 30 minut	30-60 minut	60-90 minut	více než 90 minut
online					
osobně					
kombinovaně					

20. Jak hodnotíte předávání informací při práci z domova (homeoffice)? (Odpovídejte, pokud homeoffice využíváte.)

nejméně	0	1	2	3	4	5	nejvíce
---------	---	---	---	---	---	---	---------

21. Pokud si v průběhu své práce nevíte s něčím rady, obracíte se nejprve na:

- kolegu
- nadřízeného

22. Jaké komunikační bariéry pozorujete v komunikaci na Vašem oddělení?

- nesprávná interpretace sdělení
- nenaslouchání
- nedostatek důvěry
- neshody či nesouhlas
- zkreslování informací
- neochota komunikovat
- nedostatečná informovanost ze strany nadřízeného
- nevhodná komunikace
- individuální sklony
- jiná: _____

23. Myslíte si, že je komunikace na Vašem oddělení efektivní?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Pokud jste na otázku 23 odpověděl/a SPÍŠE NE nebo NE, jakým způsobem byste tuto problematiku řešil/a?

- Text dlouhé odpovědi: _____

25. Jaké je podle Vás nejslabší místo v rámci interní komunikace na Vašem oddělení?

- Text stručné odpovědi: _____

3. sekce

Děkuji Vám za spolupráci, nyní prosím odešlete Vaše odpovědi. Jak bylo zmíněno již v úvodu dotazníku, odpovědi jsou zcela anonymní a slouží pouze pro účely praktické části bakalářské práce.

Abstrakt

Bělová, L. (2024). *Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: bariéry v komunikaci, formy interní komunikace, interní komunikace, komunikace

Tato bakalářská práce je zpracována na téma *Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci*. Na teoretický rámec práce navazuje samotná analýza interní komunikace, která byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření na vybraných odděleních firmy Škoda Electric. Celkem bylo dotázáno 78 zaměstnanců. V závěru jsou uvedena doporučení a návrhy pro zlepšení problematických oblastí, které vyplynuly z analýzy. Tato doporučení a návrhy se týkají proškolení vedoucích pracovníků o tématech vedení porad a empatické a asertivní komunikace. Dále se opatření týká zavedení stand-up meetingů, evidence termínů a úkolů a zavedení nového systému, který umožňuje dostupnost všech potřebných informací na jednom místě. Jedná se o ERP systém, který slouží k plánování podnikových zdrojů, centralizované správě dat, přehlednějšímu plánování a kontrole. Hlavním účelem ERP technologií je zjednodušit činnosti organizací a podnikatelských subjektů a umožnit efektivnější sledování všech procesů.

Abstract

Bělová, L. (2024). *Analysis of internal communication in the selected organization*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: communication barriers, forms of internal communication, internal communication, communication

This bachelor thesis is elaborated on the topic *Analysis of internal communication in a selected organization*. The theoretical framework of the thesis is followed by the actual analysis of internal communication, which was carried out through a questionnaire survey in selected departments of Škoda Electric. A total of 78 employees were interviewed. In the conclusion, recommendations and suggestions for improvement of problem areas that emerged from the analysis are presented. These recommendations and suggestions relate to the training of managers on the topics of meeting management and empathetic and assertive communication. The measures also concern the introduction of stand-up meetings, the recording of deadlines and tasks and the introduction of and the introduction of a new system that makes all the necessary information available in one place. This is an ERP system for enterprise resource planning, centralised data management, clearer planning and control. The main purpose of ERP technology is to simplify the activities of organizations and business entities and enable more efficient monitoring of all processes.