

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza interní komunikace v malé organizaci

**Analysis of internal communication in a small
organization**

Klaudie Hlinková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza interní komunikace v malé organizaci“

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

Plzeň, 17.4.2024

v. r. *Klaudie Hlinková*

Zásady pro vypracování práce

1. Na základě relevantní literatury charakterizujte komunikaci v organizaci.
2. Představte a popište základní specifika interní komunikace v organizaci.
3. Pomocí zvolených metod zanalyzujte interní komunikaci vybrané organizace.
4. Dle výsledků z šetření zhodnoťte interní komunikaci ve vybrané organizaci a navrhněte případná doporučení.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Mé poděkování náleží především vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D. za jeho ochotu, trpělivost, čas a odborné rady během psaní této bakalářské práce.

Ráda bych touto cestou poděkovala také vedoucí střediska Dětských skupin a rehabilitačního stacionáře, paní PhDr. Mgr. Jitce Šnypsové, MBA, která mi umožnila provést analýzu interní komunikace v této organizaci. Mé díky patří také jednotlivým zaměstnancům, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

Obsah

Úvod	7
1 Komunikace.....	8
1.1 Komunikační proces	8
1.1.1 Prvky komunikačního procesu.....	9
1.2 Funkce komunikace	10
1.3 Druhy komunikace.....	11
1.3.1 Verbální a neverbální komunikace	11
1.3.2 Typy komunikace dle počtu účastníků	12
1.4 Bariéry v komunikaci.....	13
1.5 Komunikace v organizaci	13
2 Interní komunikace.....	15
2.1 Cíle interní komunikace.....	15
2.2 Funkce interní komunikace.....	16
2.3 Druhy interní komunikace a zpětná vazba.....	16
2.4 Formy interní komunikace.....	18
2.4.1 Ústní forma komunikace.....	18
2.4.2 Písemná forma komunikace.....	21
2.4.3 Elektronická forma komunikace.....	22
2.4.4 Vizuální forma komunikace.....	24
3 Fungující a nefungující interní komunikace	25
3.1 Fungující interní komunikace	25
3.2 Nefungující interní komunikace	26
3.3 Možnosti zvyšování efektivity interní komunikace.....	28

3.4	Shrnutí teoretických východisek.....	29
4	Představení organizace.....	30
4.1	Hlavní cíle.....	31
5	Analýza interní komunikace v malé organizaci.....	32
5.1	Dotazníkové šetření	32
5.1.1	Struktura dotazníku.....	33
5.1.2	Analýza základních otázek	33
5.2	Analýza dotazníkového šetření.....	34
5.2.1	Informovanost zaměstnanců v určitých oblastech	34
5.2.2	Komunikace s nadřízeným.....	35
5.2.3	Komunikace s kolegy.....	37
5.2.4	Formy komunikace	41
5.3	Polostrukturovaný rozhovor	43
5.4	Analýza rozhovoru.....	43
5.5	Shrnutí analýzy interní komunikace v malé organizaci.....	48
6	Doporučení a návrhy	51
6.1	Řešení konfliktních situací.....	51
6.2	Posílení týmové spolupráce a podpora vzájemného seznámení	52
6.3	Efektivní porady	54
	Závěr	56
	Seznam použitých zdrojů	58
	Seznam tabulek	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam příloh.....	63

Úvod

Komunikace představuje nedílnou součást lidského života a je nezbytným faktorem jak pro individuální, tak pro kolektivní úspěch. Její vliv přesahuje jednotlivce a dotýká se celé společnosti, což ji činí předmětem zkoumání v mnoha akademických oblastech.

Tato bakalářská práce se věnuje tématu „*Analýza interní komunikace v malé organizaci*“. Interní komunikace funguje jako klíčový mechanismus, který spojuje všechny zaměstnance. Efektivní interní komunikace zajišťuje, že zaměstnanci jsou řádně informováni a motivováni, což má za následek jejich vyšší míru spokojenosti a upevnění jejich loajality k organizaci jako celku.

Autorka si toto téma pro zpracování své bakalářské práce vybrala z toho důvodu, že chtěla zjistit, jakým způsobem může interní komunikace fungovat v malé organizaci. **Cílem této práce je provést analýzu interní komunikace v Dětských skupinách a rehabilitačním stacionáři, identifikovat problematické oblasti a navrhnout vhodná doporučení, jež by mohla přispět ke zlepšení současné situace v organizaci.** Autorka si stanovila i dílčí cíle výzkumu, kterými jsou zhodnotit informovanost zaměstnanců, komunikaci s nadřízeným, komunikaci mezi kolegy a formy komunikace.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část bakalářské práce bude zaměřena na vymezení komunikace v obecné rovině, přičemž pozornost bude věnována především komunikačnímu procesu, funkcím komunikace, druhům komunikace a překážkám, které mohou během komunikace nastat. Dále bude představena interní komunikace, její cíle, funkce, druhy, zpětná vazba a její formy. Poslední kapitola bude zaměřena na popis fungující a nefungující interní komunikace a na možnosti zlepšení interní komunikace.

Výzkumná část práce bude soustředěna na konkrétní organizaci, a to Dětské skupiny a rehabilitační stacionář. Nejprve bude organizace stručně představena a následně bude podrobena analýze interní komunikace prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření.

V závěru autorka dle výsledků z analýzy stanoví doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení stavu interní komunikace v již zmíněné organizaci.

1 Komunikace

Tato práce se věnuje především problematice interní komunikace, nejprve je ale důležité komunikaci vymezit v obecném pojetí. Následující kapitoly se zaměřují na samotný komunikační proces, funkce a druhy komunikace, bariéry v komunikaci a komunikaci v organizaci.

Komunikace je velmi široký pojem, který nemá přesné vymezení. Používá se v mnoha oborech a pokaždé je vnímána odlišně. Je jedním z nejdůležitějších nástrojů v lidském životě. Díky ní si lze vyměňovat informace v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní podobě. Lidé se s její pomocí vyjadřují, ukazují své postoje, názory i charakter. Jednotlivci si tak díky komunikaci vytváří a ovlivňují vztahy v osobním i pracovním životě (Mikuláščík, 2010).

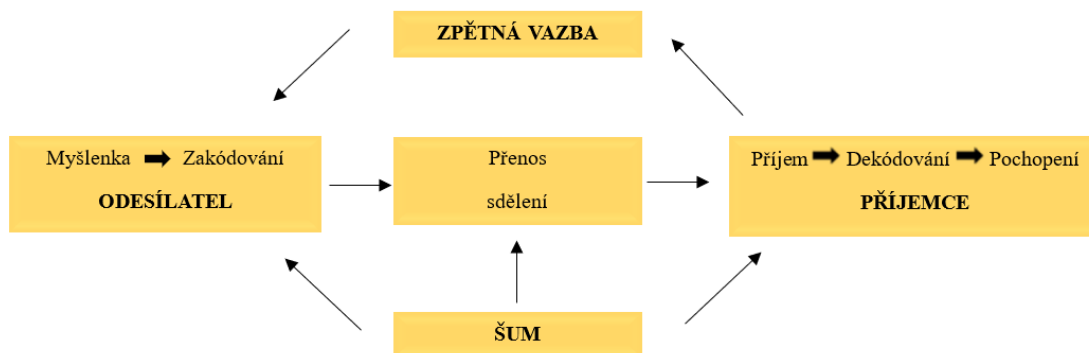
1.1 Komunikační proces

Komunikace je charakteristická svou proměnlivostí a je ovlivněna řadou podmínek a vlivů. Může probíhat v mysli jedince nebo mezi dvěma, ale i více lidmi. Toto vzájemné působení znázorňuje procesuální charakter komunikace, protože každý z komunikujících osob se snaží ovlivnit další osoby (Mikuláščík, 2010).

Proces komunikace popisují Jermář a kol. (2014) v následujících fázích:

- Vznik myšlenky – Myšlenka, která je významná pro odesílatele.
- Kódování myšlenky – Převod myšlenky pro příjemce do určité formy sdělení.
- Přenos sdělení – Pohyb sdělení pomocí komunikačních kanálů od odesílatele k příjemci.
- Příjem sdělení příjemcem – Fáze, kdy zpráva dorazí k příjemci.
- Dekódování – Příjemce interpretuje přijaté sdělení.
- Pochopení – Chování a činnosti příjemce vyvolané přijatou zprávou.

Obr. 1: Model procesu komunikace



Zdroj: vlastní zpracování dle Jermáře a kol. (2014, s. 122)

1.1.1 Prvky komunikačního procesu

Proces komunikace je tvořen základními prvky. **Komunikátor** je ten, kdo vysílá určitou zprávu, informaci příjemci. U něho celý proces komunikace začíná, je jejím zdrojem. Ve sdělení jsou zahrnuty jeho osobní charakteristiky a emoce. Do svého sdělení může promítat nejen svou osobnost, ale také své zkušenosti nebo postoje ke sdělení (Jermář a kol., 2014).

Komunikant je příjemce vyslané zprávy, který musí zprávu dekodovat. Opět zde hraje velkou roli jeho osobnost či zkušenosti, mohou totiž ovlivnit vnímání a pochopení přijaté zprávy. Je důležité, aby si komunikátor nedomýšlel obsah sdělení a připravoval si otázky. V důsledku odlišných vyjadřovacích schopností nebo odlišného postavení komunikátora může dojít k nesprávnému pochopení informace (Bedrnová a kol., 2012; Mikuláščík, 2010).

Samotné sdělení se nazývá **komuniké**. Komuniké může být znázorněno pomocí verbálních nebo neverbálních znaků, avšak nejčastěji je uvedeno ve verbální formě. Verbální forma je v podobě mluveného nebo psaného sdělení. Naopak neverbální sdělení se týká gest, oblečení nebo například mimiky (Jermář a kol., 2014).

Komunikační kanál představuje cestu, po které je sdělení posíláno. Jedná se o způsob, jakým se informace dostane k příjemci. Sdělení může být předáváno ústně nebo písemně. Komunikační kanál také označuje prostředí, v němž se sdělení předává (Jiřincová, 2010).

Zpráva, kterou příjemce posílá zpět ke zdroji sdělení, se označuje za **zpětnou vazbu**. Jedná se o formu reakce příjemce na poskytnuté informace. Zpětná vazba, v případě osobní komunikace, může být v podobě gest a verbálního projevu jedince. Jako zpětnou vazbu lze považovat i koupi produktu, nebo změnu postoje k nabídce (Příkrylová, 2019).

Komunikační šum označuje vše, co nějakým způsobem negativně ovlivňuje komunikační proces. Může být chápán pouze jako rušivé vlivy v komunikačním kanálu, nebo i jako veškerá zkreslení vznikající v průběhu celého komunikačního procesu (Vymětal, 2008). Jermář a kol. (2014) rozdělují typy komunikačního šumu na fyzické (hluk auta), fyziologické (vada zraku), psychologické (extrémní emoce, předsudky) a sémantické šumy (odlišný jazyk, slang).

1.2 Funkce komunikace

Každá komunikační výměna má svůj účel a funkci, kterou plní. Abychom dosáhli efektivní komunikace, je důležité si nejprve uvědomit funkce komunikace a cíl, kterého se má prostřednictvím komunikace dosáhnout (Jermář a kol., 2014).

Mezi hlavní funkce komunikace řadíme funkci informativní, instruktážní, persuazivní, vyjednávací a zábavní. Informativní funkce má za úkol předat, oznámit nebo doplnit sdělení. Instruktážní funkce vysvětluje postup a navádí příjemce k cíli. Persuazivní funkce se snaží adresáta ovlivnit a dostat na svou stranu. Vyjednávací (neboli operativní) funkce řeší daný problém a usiluje o dosažení kompromisu či dohody. Zábavní funkce slouží k pobavení a rozptýlení ostatních (Vybíral, 2013).

Mikuláščík (2010) zmiňuje i funkce:

- Posilující a motivující – Slouží k posílení našeho sebevědomí a potřebnosti.
- Vzdělávací a výchovná – Je realizována především institucemi nebo samostudiem.
- Funkce socializační a společensky integrující – Funkce spočívá v poznávání nových lidí, sblížování, navazování nových kontaktů a vztahů. Záleží na naší společenské úrovni, v jaké se právě nacházíme, a do které chceme patřit.
- Souvztažnost – Informace jsou prezentovány v různých kontextech, které nám usnadňují jejich lepší porozumění a absorpci.
- Funkce osobní identity – Pomáhá nám poznávat sami sebe, uspořádat své názory a postoje, naši motivaci a sebevědomí.

- Poznávací – Umožňuje poznávat nové informace o celém světě.
- Svěřovací – Snaha zbavit se špatného pocitu uvnitř nás, potřeba sdílení pocitů s někým jiným.
- Úniková – Poskytuje cestu k odreagování v situaci, kdy je jedinec ve špatné náladě.

1.3 Druhy komunikace

Komunikace může být rozdělena dle různých kritérií na několik typů. Jednotlivé typy komunikace nepůsobí v projevu samostatně, ale obvykle se jedná o více druhů spojených v jednom projevu. Toto prolínání typů komunikace může být záměrné, ale i neúmyslné. Například pokud komunikátor předává své sdělení přesně podle svého plánu a je si vědom toho, co a jak říká, dochází zde ke spojení dvou typů komunikace: vědomé a záměrné (Mikuláščík, 2010).

Mikuláščík (2010) uvádí několik druhů komunikace, například komunikace záměrná, nezáměrná, vědomá, nevědomá, pozitivní, negativní, kognitivní, interpersonální, intrapersonální, asertivní, agresivní atd.

V této práci jsou uvedena pouze dvě základní rozdělení.

1.3.1 Verbální a neverbální komunikace

Verbální komunikací rozumíme komunikaci prostřednictvím slov a písmen. Mimo jazyka je u verbální komunikace důležitá také paralingvistika, která představuje různé zvukové projevy mimo samotnou řeč, které ji běžně doprovázejí (například výška a barva hlasu, opakování slov či hlasitost). Verbální komunikace se dělí na dvě formy, a to na mluvenou řeč a písemnou komunikaci (Bedrnová a kol., 2012).

Ústní verbální komunikace je velmi pružná, má okamžitou zpětnou vazbu a lépe dokáže určit emoce a neverbální prvky. Písemná komunikace není přímá, ale může být šířená přes zprostředkovatele na více míst najednou, tudíž nemá vždy okamžitou zpětnou vazbu. V porovnání s mluveným sdělením má více trvalou podobu. Je také méně manipulativní a více přesná (Mikuláščík, 2010).

Neverbální komunikace označuje proces dorozumívání se bez pomoci slovních prostředků. Neverbální sdělení můžeme vnímat smysly, je názorné a vyjadřuje emoce

jedince. Jedná se o sdělení pomocí gest, výrazu obličeje, postoji těla, doteků, nebo i stylu oblečení (Jiřincová, 2010).

Neverbální komunikace funguje současně s komunikací verbální. Mimoslovní komunikací lze zdůraznit nebo doplnit sdělení, vyjadřovat emoce, reagovat na verbální sdělení či vytvořit dojem o sobě. Způsob neverbální komunikace je ovlivněn řadou individuálních podmínek, jako je například temperament, věk, pohlaví, výchova nebo momentální duševní stav (Vymětal, 2008).

Jak již bylo zmíněno, neverbální komunikace je mimoslovní, a velkou roli zde hraje řeč těla. Podle toho, které prostředky jedinec používá pro sdělení informace, můžeme rozdělit druhy neverbální komunikace. Jedná se o gestiku (veškeré pohybové symboly a znaky), mimiku (sdílení emocí prostřednictvím obličeje), zrakovou komunikaci (zrakový kontakt, pohledy, signály sdělené očima aj.), proxemiku (Jedinec si vymezí svůj osobní prostor, ve kterém se cítí bezpečně. Důležitou roli zde hraje i vzdálenost mezi lidmi.), haptiku (doteky) a posturologii (postoj a držení těla) (Jiřincová, 2010).

Porovná-li se komunikace verbální a neverbální, pak neverbální komunikace nemá jazykové bariéry, je vývojově starší a lépe vyjadřuje emoce. Verbální komunikace je více určitá a přesná, lépe se kontroluje, vedlejší vlivy ji tolik neovlivní a je více civilizovaná (Vymětal, 2008).

1.3.2 Typy komunikace dle počtu účastníků

Tureckiová (2004) dělí komunikaci dle počtu účastníků na komunikaci intrapersonální, interpersonální a veřejnou.

Intrapersonální komunikace se projevuje vnitřním monologem jedince. Příjemce i odesílatel sdělení je stejná osoba. Projev jedince může být ve formě vnitřní řeči, nebo jako hlasitý projev. I přes to, že pomocí intrapersonální komunikace nekomunikujeme s ostatními jedinci, veškeré zkušenosti a lidé ovlivňují to, jak komunikujeme sami se sebou (Mikuláščík, 2010).

Interpersonální komunikace označuje komunikaci mezi dvěma jedinci. Nejčastěji se jedná o dialog či rozhovor. Interpersonální komunikace může probíhat i v malé skupině, ale je nutné, aby všichni účastníci mohli udržovat přímý a osobní kontakt mezi sebou. Je také nutností, aby jednotlivci vystupovali sami za sebe (Tureckiová, 2004). Komunikace v malé skupině někdy bývá označována jako skupinová. Ta je komplikovanější, protože

aktérů je více a může dojít k vzájemnému přerušování a následným zmatkům (Mikuláščík, 2010).

Veřejná komunikace spočívá v předávání informací veřejnosti (velkým skupinám obyvatel, všem zaměstnancům apod.). Veřejnou komunikaci lze chápat buď jako masovou komunikaci (hromadné sdělování v různých podobách), nebo v užším smyslu jako situaci, kdy komunikují jednotliví mluvčí a posluchači, kteří jsou propojeni určitým místem a časem (Tureckiová, 2004).

1.4 Bariéry v komunikaci

Komunikační bariéry představují překážky, které komplikují celý komunikační proces. Prvním krokem k jejich eliminaci je si problém nejprve uvědomit, poté je možno tyto bariéry odstraňovat nebo se jim zcela vyhnout. Komunikační bariéry lze rozdělit na externí a interní (Mikuláščík, 2010).

Externí bariéry jsou v podobě rušivého prvku v prostředí. Příkladem vnější bariéry je organizační struktura, kdy se zaměstnanci obávají, že porušení hierarchie může mít negativní následky, i když potřebují kontaktovat nejvhodnější osobu. Roli zde může hrát i odlišné pohlaví (Dědina & Odcházal, 2007). Bedrnová a kol. (2012) popisují externí bariéry i v podobě blikajícího světla, hluku nebo cizí osoby v místnosti.

Interní bariéry jsou zapříčiněny osobními problémy komunikujícího jedince. Jedná se o obavy z neúspěchu, kdy se jedinec obává, že selže. Roli zde hrají i samotné emoce, například vztek či zlost. Bariéra může být i v podobě neúcty, povýšenectví, skákání do řeči, nesoustředěnosti v komunikaci, stereotypizace (zařazení komunikačního partnera do určité kategorie), myšlenkové chyby či fyzické zhoršení funkčnosti (Mikuláščík, 2010).

1.5 Komunikace v organizaci

Vymětal (2008) rozlišuje komunikaci v organizaci na vnitřní (komunikace uvnitř firmy, se spoluzaměstnanci) a vnější (komunikace s veřejností, mimo organizaci). Interní komunikace je detailněji popsána v následujících kapitolách.

Externí komunikace může být v podobě interpersonální či skupinové komunikace. Zahrnuje veškeré zaměstnance firmy a zainteresované subjekty mimo firmu. Hlavními cíli vnější komunikace jsou informovanost a budování vztahů s okolím. Tyto cíle

pomohou zlepšit celý firemní proces, vztahy se zákazníky a také udržují důvěru organizace (Tureckiová, 2004).

Komunikací zaměřenou na venek organizace se zabývá Public relations (vztahy s veřejností). Mezi hlavní činnosti patří tvorba a udržování pozitivního mínění o organizaci, vyjednávání a komunikování s veřejností, zlepšování image, koordinace postupů a aktivit činnosti a také pravdivé informování veřejnosti. Obvykle má podobu masové komunikace, jedná se například o reklamní sdělení nebo různé propagační aktivity (Vymětal, 2008).

2 Interní komunikace

Interní komunikace představuje propojení všech útvarů ve firmě. Díky tomuto propojení je možná spolupráce a celková koordinace procesů, které jsou nutné pro funkčnost firmy. Nejedná se pouze o přenos informací, ale i o tvorbu postojů a chování pracovníků. Interní komunikace je souhrn několika činností, které se týkají fungování organizace (Vávrová & Michalík, 2010).

Interní komunikace lze vymezit více způsoby, například Tureckiová (2004, str. 111) definuje interní komunikaci jako „specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím, nebo jako systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.“

Význam dobré komunikace se zaměstnanci je důležitý v období změn. Pro bezproblémový průběh změn je nutné, aby zaměstnanci přesně věděli, co a jak se bude měnit a jak je změny mohou ovlivnit (Armstrong & Taylor, 2015). Pomocí interní komunikace se buduje důvěra zaměstnanců ve společnost. Je důležité, aby se zaměstnanci cítili ve firmě co nejlépe, protože i oni mohou přispět k pozitivní prezentaci firmy (Šmídová & Tůmová, 2023). Dobrá komunikace se zaměstnanci také pomáhá zvyšovat angažovanost zaměstnanců. Angažovaný zaměstnanec zná náplň své práce a cíle firmy, má pravidelnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného, je loajální, má dobré vztahy se spolupracovníky a firma klade důraz na jeho rozvoj (Kovaříková, 2016).

2.1 Cíle interní komunikace

Holá (2011) rozděluje cíle interní komunikace dle obsahu na oblasti:

- Zajištění potřebných informací pro výkon práce – Každý zaměstnanec má dostatek informací pro svůj daný úkol. Zaměstnanec ví, co se od něj očekává, zná účel své práce a je mu jasné, jakým způsobem se podílí na plnění firemních cílů.
- Motivace a informovanost zaměstnanců nutná pro spolupráci – Cílem je dosáhnout toho, aby všichni zaměstnanci společně sdíleli stejnou vizi a cíle firmy.
- Dosažení stability zaměstnanců – Organizace se snaží formovat pracovní chování a postoje zaměstnanců tak, aby nastala stabilita pracovního prostředí. Dosažení stability zaměstnanců je důležité především v období změn.

Aby byla organizace úspěšná, je potřeba, aby ve firmě byl neustálý přísun nápadů, připomínek a zpětných vazeb. I když se interní komunikace snaží zajistit spokojenost zaměstnance, pro úspěch organizace je důležitý především spokojený zákazník, kterého lze dosáhnout právě díky spokojenému zaměstnanci (Horáková a kol., 2008).

2.2 Funkce interní komunikace

Mikuláščík (2010) dělí funkce interní komunikace na:

- Úkolová pracovní funkce – Tato funkce spočívá v pravidelné komunikaci mezi pracovníky, která napomáhá k dokončování úkolů jednotlivých pracovníků.
- Sociálně podporující funkce – Organizace poskytuje zaměstnancům společenské programy, aby mezi nimi udržela přátelské vztahy.
- Motivační funkce – Organizace by měla poskytovat zaměstnancům motivační stimuly, které podporují jejich pracovní výkon.
- Integrovaná funkce – Je důležité, aby si zaměstnanci byli vědomi toho, že jsou součástí určité komunity.
- Inovační funkce – Zaměstnanci musí mít svůj prostor pro inovaci.

Firemní komunikace slouží k výměně potřebných informací mezi spolupracovníky. O firemních cílech a jejich plnění interní komunikace nejen informuje, ale může jednotlivé zaměstnance i manažery přesvědčit. Vnitropodniková komunikace také motivuje jednotlivé členy organizace k hledání nových řešení a postupů (Vymětal, 2008).

2.3 Druhy interní komunikace a zpětná vazba

Pokud dělíme vnitropodnikovou komunikaci podle komunikačních kanálů, hovoříme o sestupné, vzestupné, horizontální, diagonální, formální a neformální komunikaci (Vymětal, 2008).

Firemní komunikaci lze rozdělit na formální a neformální. *Formální komunikace* mezi zaměstnanci je ovlivněna organizační strukturou (informace se šíří v souladu s organizační strukturou, tedy od nejvyšší pozice postupně k nejnižší) a sdělení se šíří oficiálně stanoveným komunikačním kanálem. Formální komunikace může být v tištěné, digitální nebo osobní formě. *Neformální komunikace* využívá komunikační kanály, které neorganizuje firma, ale vznikají na základě běžné komunikace mezi spolupracovníky. Neformální komunikace má méně komunikačních prostředků, ale má velký vliv na

atmosféru na pracovišti. Velkou roli zde hrají emoce a neformální komunikace slouží především k odreagování na pracovišti. Zahrnuje veškeré nepracovní maily, pozvánky na soukromé akce nebo šeptanda v podniku (Dědina & Odcházal, 2007; Kovaříková, 2016). Hovoříme-li o komunikaci mezi různými organizačními pozicemi, tedy ve vztahu nadřízeného k podřízenému, rozlišujeme dva typy. Prvním typem je *komunikace sestupná*, která směřuje od nadřízeného k podřízenému. Obvykle je prováděna oficiálními dokumenty, interními publikacemi nebo zápisy z porad. Obsahem jsou konkrétní příkazy, popisy pracovních postupů či instrukce. Druhým typem je *komunikace vzestupná*, kde přenos informací vede od podřízeného k nadřízenému. Je realizována především prostřednictvím diskuse na poradách a konferencích. Jedná se například o podání zpětné vazby nebo hlášení o výsledcích a problémech, které vznikly při realizaci pracovních úkolů (Pospíšilová, 2019; Vymětal, 2008).

Horizontální komunikace nastává, když výměna informací probíhá mezi spolupracovníky na stejné úrovni. Spolupracovníci se mohou lépe soustředit na podstatu sdělení, jelikož mezi spoluzaměstnanci nejsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Horizontální komunikace je obvykle neformální a slouží k dohodě postupů a koordinaci práce (Dědina & Odcházal, 2007).

Diagonální komunikace je nejméně používaným typem ve firemní komunikaci. Používá se pouze v případě, že je efektivnější než ostatní druhy komunikace. Při diagonální komunikaci se nemusí dodržovat vertikální organizační struktura. Tento druh komunikace probíhá neomezeně mezi pracovníky na různých organizačních úrovních (Pospíšilová, 2019; Vymětal, 2008).

Zpětná vazba

Pro udržení efektivní interní komunikace je třeba poskytovat zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu. V případě, že zpětná vazba nefunguje, zaměstnanci mohou mít pocit, že jejich názory nejsou důležité, což snižuje jejich celkovou motivaci. Zpětná vazba působí oboustranně, jak zdola nahoru, tak shora dolů. K tomu, aby zpětná vazba fungovala, je nutná otevřená a důvěrná atmosféra na pracovišti (Horáková a kol., 2008; Kovaříková, 2016).

Lošťáková (2020) uvádí tři základní přístupy ke zpětné vazbě:

- Lví přístup – Jedná se o agresivní styl komunikace, kdy jedinec spoluzaměstnance soudí, popírá jeho potřeby nebo v něm vyvolává pocit viny.
- Přístup medvídka a šneka – Jde o situaci, kdy jedinec nedokáže otevřeně vyjádřit svou nespokojenost. Pokud je v přímém kontaktu se spoluzaměstnancem, své názory potlačuje a svou nespokojenost vyjadřuje především za zády kolegy.
- Soví a liščí přístup – Přístup, který je asertivní. Jedinec se snaží domluvit s kolegou na změně a neohrožit tím jejich vztah.

Efektivní zpětná vazba je vyvážená (obsahuje pochvalu i kritiku), pravidelná, plánovaná, připravená, předávána osobně a konkrétně. Ten, kdo zpětnou vazbu poskytuje, musí komunikovat upřímně a měl by se snažit o empatické jednání. Důležité je vymezit prostor pro zapojení zaměstnance, aby mohl vyjádřit své názory a postoje (Čuba, 2011).

2.4 Formy interní komunikace

K tomu, aby byla komunikace se zaměstnanci efektivní, je potřeba, aby sdělení bylo co nejpřesnější, pochopitelné a stručné. Informace je nutno podávat zaměstnancům pravidelně a včas. Sdělení jsou ve firmě předávána ve formách ústních, písemných, elektronických a vizuálních. Jednotlivé formy se používají podle důležitosti komunikace, řešení daného problému nebo podle toho, jak dobře se komunikující znají. Nelze jednoznačně stanovit jaká forma je nejvíce efektivní, protože vždy záleží na daných podmínkách v celém komunikačním procesu. Manažer, především jeho znalosti a zkušenosti, určuje podobu komunikace v organizaci (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2011).

2.4.1 Ústní forma komunikace

Osobní, ústní nebo komunikace v tváři v tvář je nejpoužívanější formou. Jedná se o komunikaci pomocí slov, ale je doprovázena i komunikací neverbální. Její velkou výhodou je okamžitá zpětná vazba, díky které lze předejít vzniku informačního šumu. Osobní komunikací se lépe budují vztahy na pracovišti, což je pro organizaci důležité. Používá se především v situacích, kdy je potřeba něco objasnit či někoho přesvědčit, to jsou například diskuse, porady, rozhovory, školicí programy, manažerské pochůzky a pohovory. Nevýhodou jsou vyšší náklady na uskutečnění osobního kontaktu účastníků nebo časová náročnost. Informace zachycené z ústní komunikace mohou být zkreslené

nebo zcela nezachycené. Je potřeba, aby ústní komunikace nebyla jediným prostředkem, ale byla doplněna písemným záznamem (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2011; Kovaříková, 2016).

Porady

Porada představuje pravidelné a plánované setkání všech spolupracovníků. V čele je vedoucí či manažer, který celou poradu řídí. To, jak bude porada efektivní, záleží na její přípravě a struktuře. Před zahájením porady by všichni účastníci měli být seznámeni s programem porady. Je také důležité, aby si zaměstnanci prostudovali zápis z předešlé porady a připravili si zadané úkoly. Klíčem k úspěchu je jednoznačný cíl porady, kterému všichni účastníci rozumí. Cíle porad mohou mít různorodý charakter, jako je například řešení nových problémů, kontrola dokončených úkolů a zadávání nových projektů nebo předávání instrukcí pro budoucí práci. Porada může mít za cíl také posílení týmové práce nebo tvorbu kreativních myšlenek (Holá, 2011; Vymětal, 2008).

Podle účelu lze rozlišit různé typy pracovních porad. Jedná-li se především o řešení aktuálního problému s cílem tento problém vyřešit, jedná se o *operativní* poradu. Nemusí mít pouze charakter pravidelné porady, ale může být i neplánovaná. V případě, že jde o hledání nových možností pro řešení konkrétního úkolu, hovoříme o *tvůrčí poradě*. Účastníci porady rozpracovávají strategické cíle a hledají nové možnosti. Nové metody či postupy se pouze zaznamenávají, nijak se nehodnotí. Volbu nejlepší varianty z tvůrčí porady provedou účastníci *řešitelské porady*. Účelem řešitelské porady je rozhodnout o definitivním řešení pro daný úkol, případně zodpovědět otázky ostatním účastníkům (Vymětal, 2008).

Firemní prezentace

Interní prezentace může mít mnoho podob. Jestliže se prezentace účastní všichni zaměstnanci nebo pouze zástupci jednotlivých týmů, hlavními tématy jsou obvykle prezentace strategických cílů, změn nebo výsledků daného období. V případě, že se prezentace účastní menší počet zaměstnanců, obsahem setkání může být například představení nových zaměstnanců, poděkování či informace o operativních změnách. U každé interní prezentace musí být prostor pro otevřenou diskusi, kde každý účastník může sdělit své myšlenky a názory (Holá, 2011).

I u firemní prezentace je důležitá příprava. Je důležité určit účel a téma prezentace, zajistit všechny podklady, zhodnotit posluchače a prezentaci si nacvičit (Mikuláščík, 2010).

Interní školicí programy

Veškeré školicí programy slouží ke zvýšení kvalifikace a rozvoji odborných znalostí zaměstnanců. Interní programy jsou nástrojem pro předávání znalostí a zkušeností. Programy mohou mít formální charakter, kdy se zaměstnanci účastní určitého kurzu, nebo mohou probíhat přímo během práce. Organizace by měla nabízet rozmanitou škálu školicích programů, protože díky nim zaměstnanci získají nové dovednosti a dosáhnou srovnatelné úrovně, což je základem k plnění cílů organizace. Touto formou komunikace se mohou odbourat komunikační bariéry mezi spolupracovníky. Manažeři, kteří školicí program pro zaměstnance pořádají, tak mohou zdokonalit své komunikační schopnosti a dovednosti (Havlová, 2022; Holá, 2011).

Společenské a sportovní akce

Společenské a sportovní akce jsou často spojené s atraktivní příležitostí, jako je například vánoční večírek, sportovní den, firemní výročí apod. Jsou dobrým způsobem k získání zpětné vazby a k neformální diskusi. Zaměstnanci se jich mohou účastnit i s rodinou a slouží především k setkávání, zábavě a odreagování (Holá, 2011; Kovaříková, 2016).

Přijímací a hodnotící pohovory

Přijímací pohovory slouží k výběru nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici. U přijímacích pohovorů nedochází pouze k posouzení schopností a dovedností kandidáta, ale i k informování uchazeče o firmě. Přijímací pohovor ale může plnit i funkci propagační. Pohovoru se obvykle účastní jeden tazatel a jeden kandidát, avšak může být i více tazatelů, aby se předešlo subjektivnímu posuzování kandidátů (Armstrong & Taylor, 2015; Mikuláščík, 2010).

Pohovory mohou být strukturované nebo nestrukturované. Strukturovaný pohovor je založen na předem daných otázkách. Všichni kandidáti odpovídají na stejné otázky, které jsou zaměřené na chování a postoje. Otázky mohou být zaměřené i na zkušenosti, kdy jednotliví kandidáti popisují, jak zvládli určité situace v minulosti. Nestrukturovaný pohovor probíhá v podobě otevřené diskuse. Tazatel nemá konkrétní cíl, snaží se pouze o vytvoření představy o kandidátovi. Kandidáti jsou posuzováni na základě celkového dojmu, který na tazatele udělali (Armstrong & Taylor, 2015).

Hodnotící pohovor je prostředkem pro formální hodnocení výkonnosti. Jeho cílem je získat celistvý pohled o výkonu zaměstnance za určité období. Umožňuje sladění pohledů

na výkonnost u nadřízeného a hodnoceného pracovníka. Tento pohovor je záměrný a účelem diskuse je dosáhnout konkrétních a dohodnutých závěrů ohledně budoucího rozvoje hodnoceného. Hodnotící pohovory se zaměřují i na oblasti, které jsou pro zaměstnance problémové, a způsoby, jak v těchto oblastech provést zlepšení (Wagnerová, 2008).

2.4.2 Písemná forma komunikace

Další formou interní komunikace je písemná komunikace. Písemná forma komunikace se upřednostňuje zejména v situacích, kdy sdělení obsahuje přesné vysvětlení, je zasíláno mnoha lidem nebo když je potřeba informace uchovat. Při písemné formě může příjemce sdělení číst, kdy si sám určí. Sdělení může být více obsáhlé a obsahovat i složité informace. Příjemce sdělení si může více promyslet svou odpověď než při ústní komunikaci. Písemná komunikace je časově náročná, vyvolává větší odstup komunikujících jedinců, odeslané sdělení je obtížné změnit a příjemce nemusí zprávu dekódovat správně. Písemné sdělení musí být zřetelné, stručné, správné, zdvořilé a opakovaně kontrolované (Armstrong & Taylor, 2015; Vymětal, 2008).

Firemní časopisy a noviny

Časopisy a noviny, které organizace pravidelně publikuje, informují zaměstnance o aktivitách a výsledcích firmy. Pro zaměstnance není příliš důležitá frekvence a forma firemních časopisů, ale především jejich obsah. Je důležité specifikovat, kdo konkrétně dosáhl daného úspěchu nebo jak se jednotliví členové podíleli na dokončení projektu, protože to zaměstnancům poskytuje pocit sounáležitosti s organizací. Časopisy i noviny musí být vždy pravdivé a aktuální. Organizací, které využívají firemní časopisy pro zlepšení interní komunikace je celá řada, například společnost Parliamo (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2011; Langerová, 2019; Pavlíčková, 2004).

Výroční zprávy

V úvodu výroční zprávy se obvykle nachází texty vedení organizace, následuje rekapitulace struktury organizace, informace o personálním složení firmy, změnách za dané období a také popis jednotlivých činností. Cílem je poskytnout aktuální souhrn důležitých informací v organizaci. Některé výroční zprávy obsahují i firemní plány do budoucna či nejbližší cíle. Výroční zpráva by měla působit pozitivně a soustředit se

především na úspěchy. Výroční zpráva odpovídá skutečnému stavu organizace a žádná informace by zde neměla být nijak zkreslená (Bohutínská, 2009; Holá, 2011).

Vnitropodnikové dokumenty

Jedná se například o vnitropodnikové směrnice, které by měly být stručné, přehledné a vycházející ze zákonného rámce. Kvalitně zpracované firemní směrnice mohou být užitečným nástrojem manažera. Plní funkci komunikačního nástroje (odstraňuje nejasnosti a určuje, kdo má za co zodpovědnost), standardizují a pomáhají automatizovat postupy. Dále se jedná o manuály, které mají za úkol informovat zaměstnance, jsou to například pracovní postupy a návody. Zaměřují se na procedury a procesy spojené s pracovními činnostmi, chodem a organizací firmy. Vnitropodnikové dokumenty tvoří i firemní smlouvy – pracovní smlouvy, smlouvy s dodavateli, nájemní smlouvy, licence na software a další (ČSOB, 2019; Truhlářová, 2013; Tureckiová, 2004).

2.4.3 Elektronická forma komunikace

Elektronická komunikace se objevuje v mnoha podobách. Nejčastěji se jedná o elektronické zasílání zpráv, intranet, hlasovou komunikaci, konferenční systémy či groupware. Elektronická komunikace má své klady a zápory. Mezi výhody patří její rychlost, jednoduchost a nízké náklady. Je často využívána malými firmami, které nemají dostatek prostředků pro cestování po celém světě. Při online konferencích umožňuje zachytit verbální i neverbální projevy. Nevýhodou je fakt, že elektronická komunikace v posledních letech značně nahrazuje komunikaci osobní, i v situacích, kdy by osobní komunikace byla přínosnější. Mezi další nevýhody patří to, že pokud zaměstnanci nejsou na tuto formu komunikace zvyklí, dopouští se velkého počtu chyb. Negativním aspektem elektronické komunikace může být i počítačová kriminalita (Dědina & Odcházal, 2007).

Intranet

Intranet označuje interní počítačovou síť, kterou firma využívá ke komunikaci se zaměstnanci. Využívá se na pracovištích prostřednictvím webových stránek a interní elektronické pošty. Intranet zprostředkovává oboustrannou komunikaci, protože zaměstnanci obvykle mají možnost zodpovědět určité otázky nebo se mohou účastnit nejrozličnějších průzkumů. Velké využití má intranet v organizacích, kde jsou zaměstnanci rozptýleni na více místech. Jedná se o situace, kdy má organizace více poboček či osoby pracující v terénu nebo z domova. Hlavním cílem intranetu je informování zaměstnanců

a jejich propojení s hlavní centrálou firmy. Intranet je vhodným nástrojem pro firemní novinky nebo sdílené úložiště informací ohledně organizace (Armstrong & Taylor, 2015; Kovaříková, 2016).

E-mailová komunikace

E-mailovou komunikací rozumíme odesílání, doručování a přijímání elektronické pošty. Mezi její výhody patří zejména rychlost, propojenost s dalšími zařízeními či okamžitá reakce na psaný text. E-mailová komunikace má ale i několik nevýhod, jako jsou například: nesprávné pochopení sdělení, odeslání nesprávnému adresátovi, vymizení prvků slušnosti nebo upadnutí zpráv do nevyžádané pošty (Holá, 2011).

Bedrnová a kol. (2012) uvádějí základní specifika efektivní práce s elektronickou poštou následovně:

- Předmět e-mailu musí být stručný a výstižný.
- E-mail je odeslán pouze osobám, kterých se přímo týká.
- Sdělení musí mít přehlednou strukturu, být stručné a srozumitelné.
- Vždy je nutno potvrdit žádost o schůzku či pomoc s daným úkolem.
- E-mailům jsou přiřazeny různé priority dle důležitosti.

Groupware

Groupware je spojení různých počítačových systémů, které pomáhají zaměstnancům spolupracovat na projektech. Jednotlivci mohou mezi sebou vytvářet sdílené soubory, ke kterým mají účastníci přístup a mohou je doplňovat. Jedná se například o sdílené aplikace, skupinové kalendáře nebo webové konference. Příkladem groupwaru jsou Teams, Zoom, Webex, Outlook a další (Rouse, 2012; Strouhal, 2020).

Hlavní funkce a specifika groupwaru jsou:

- sdílení informací,
- možnost spolupráce pracovníků na daných dokumentech,
- zprostředkování konferencí (v textové, audio či video podobě),
- tvorba sdíleného kalendáře a skupinové plánování,
- řízení úkolů je organizované a strukturované (Dědina & Odcházal, 2007).

2.4.4 Vizuální forma komunikace

Mezi formy interní komunikace lze zahrnout i vizuální komunikaci. Vizuální komunikace leží na pomezí mezi ústní komunikací a komunikací písemnou. V organizacích se jedná především o nástěnky, ilustrace, schémata, grafy a tabulky, které podporují ústní a písemná sdělení. Vizuální sdělení doplňuje písemnou či ústní komunikaci a zvyšuje pozornost i tvořivost. Vizuální komunikace je složitější na přípravu, hůře srozumitelná a její pochopení často vyžaduje další dovednosti (například analytické schopnosti při porozumění tabulkám a grafům). Je obtížné takovéto sdělení šířit mezi větší počet osob (Tureckiová, 2004).

Nástěnky

Nástěnky jsou ve firmách velmi často využívány. V některých organizacích mají nástěnky přidanou schránku určenou pro názory, dotazy či příspěvky zaměstnanců, což je dělá oboustranným komunikačním prostředkem. Používají se pro informace, které jsou dlouhodobé a je potřeba, aby je zaměstnanci měli neustále na očích (například přehled úkolů a akcí). Jsou ale vhodné i pro zajištění denních aktuálních informací a motivaci zaměstnanců. To, jak bude nástěnka významná, určuje nejen obsah, ale také vhodné umístění. Je potřeba, aby nástěnky byly pravidelně kontrolovány a nepřehlcovaly zaměstnance již nepotřebnými či nadbytečnými informacemi (Armstrong & Taylor, 2015; Holá, 2011).

3 Fungující a nefungující interní komunikace

Rozdíly mezi fungující a nefungující interní komunikací mohou mít zásadní dopad na mnoho aspektů, včetně pracovního prostředí, vztahů mezi zaměstnanci nebo výkonnosti firmy (Holá, 2011). Tato kapitola je zaměřena na podrobnější popis fungující a nefungující interní komunikace a možnosti zlepšení interní komunikace.

3.1 Fungující interní komunikace

K tomu, aby firemní komunikace fungovala, je třeba zajistit dobré vztahy na pracovišti. Pokud fungují dobré vztahy mezi spolupracovníky, zvyšuje se celková efektivita a snižuje se obměna pracovní síly v organizaci. Když interní komunikace funguje, zaměstnanci mají přístup k dostatečnému množství informací. Jsou si jisti tím, koho mohou kontaktovat v případě potřeby, a nemají strach si o pomoc požádat. Pracovníci jsou si vědomi svého přínosu k firemním cílům, chápou podstatu své práce a sledují vývoj firmy v průběhu času. Zaměstnanci jsou navíc v práci spokojeni, vyjadřují zájem ve firmě zůstat i v dalších letech, přichází s novými nápady na zlepšení a mimo pracovní prostředí firmu doporučují ostatním (Kovaříková, 2016; Lukáš, 2021).

Efektivní firemní komunikace je závislá na několika klíčových prvcích, které spolu úzce souvisejí a tvoří integrovaný celek. Jedním z těchto prvků je firemní kultura, která by měla být založena na morálních a etických hodnotách. Dále je nezbytná přesně definovaná strategie firmy a odpovídající komunikační strategie, která z ní vyplývá. Jednota v týmu vedení firmy je klíčová, ať už jde o vedení nebo management, který nese plnou odpovědnost za firemní komunikaci. Důležitou roli hraje také definice dělby práce, organizační struktury a hlavních podnikových procesů. Zároveň by měla být známá sociální politika organizace, která je podporována personálním oddělením a která klade důraz na vzájemný respekt mezi zaměstnanci a organizací. Organizace by měla stanovit jasné komunikační standardy, které usnadňují integraci nových zaměstnanců do pracovního prostředí, poskytují klíčové informace o firemních cílech a zajišťují pravidelné hodnocení pracovníků. Otevřená komunikace v organizaci, zahrnující zpětnou vazbu, je rovněž důležitá. Dalším důležitým prvkem může být technologie, která pomáhá nastavit informační a komunikační infrastrukturu organizace podle potřeb firemní komunikace (Holá, 2011).

Obdobně Vymětal (2008) uvádí, že mezi nejdůležitější prvky fungující interní komunikace patří organizace práce, odborné a lidské kompetence manažerů, personální strategie, pravidelná oboustranná zpětná vazba, osobní zkušenosti a postoje manažerů.

Holá (2017) zmiňuje základní body efektivní komunikace dle studie Yatese (2006) následovně:

1. Vést zaměstnance tak, aby sdíleli stejné firemní hodnoty a kulturu.
2. Podporovat zaměstnance k porozumění podnikání firmy.
3. Propojit práci zaměstnanců a potřeby zákazníků.
4. Informovat zaměstnance o hlavních cílech a finanční výkonnosti organizace.
5. Podávat informace o hodnotě zaměstnaneckých benefitů, které firma poskytuje.
6. Neustále objasňovat a podporovat nové programy a změny.
7. Začlenit nové pracovníky do firmy.
8. Předvést silné a jednotné vedení při změnách v organizaci.

3.2 Nefungující interní komunikace

Vymětal (2008) a další autoři (např. Mikuláščík, 2010) mezi hlavní formy problémové komunikace řadí:

- Kritiku – jedná se o hodnocení výsledku činnosti, při kterém dojde k identifikaci chyb a nedostatků, posouzení či zpochybnění. Kritika by vždy měla být sdělována vhodnou a korektní formou. Neměla by být zaměřena na jedince, ale na nedostatky posuzovaného výsledku.
- Konflikty – jsou vnímány jako situace neshod nebo rozporů, které mohou být pro účastníky stresující a nepříjemné. Nicméně konflikty lze také chápat jako příležitost k rozvoji, kdy prostřednictvím střetu názorů může dojít k nalezení optimálního řešení.
- Agresivitu – útočný a nepřátelský postoj vůči druhé osobě. Agresivní jednání si klade za cíl prosadit vlastní zájmy bez ohledu na zájmy druhé strany.
- Manipulaci – je takové chování, při kterém se jedinec snaží ovlivnit druhého k chování, které není v souladu s jeho vlastní vůlí, často za účelem dosažení osobní výhody. Manipulace může zahrnovat použití neúplných informací, nátlaku (fyzického, etického nebo psychologického) nebo vyvolávání pocitu nejistoty u druhého.

- Fámy a pomluvy – jsou informace, které jsou často neúplné nebo zavádějící. Tyto informace mohou být šířeny mezi jednotlivci, veřejností, v masových médiích i v rámci organizace. V organizacích je možné jim předejít prostřednictvím pravidelné informovanosti zaměstnanců.
- Lhaní – dnes je lhaní již přirozenou součástí života. Při projevu jedince je doprovázeno neverbální komunikací.
- Zkreslení přenosem a dezinformace – tento faktor může výrazně ovlivnit předávané sdělení. Sdělení není kompletní nebo je zkreslené.

Existuje mnoho dalších forem problémové komunikace. Mikuláščík (2010) zmiňuje například diskriminaci (omezování a znevýhodňování určité skupiny – rasově, národnostně apod.), harassment (obtěžování), mobbing (psychický teror) nebo rasismus (urážlivé chování vůči etnické menšině).

Jak již bylo zmíněno, fungující interní komunikace souvisí s informovaností ve firmě. Pokud informací není dostatek, nebo jsou neúplné či nejednoznačné, nastává komunikační šum. Kvůli těmto chybám v komunikaci je sdělení zkreslené, nejasné a zavádějící. Informační šum může nastat v různých částech celého komunikačního procesu. Bariéra ve sdělení může být způsobena nefunkčností prvků informačních systémů, komunikačních kanálů či z podcenění celého komunikačního procesu. Komunikační šum v organizaci často bývá způsoben manažerskou komunikací, kdy jednotliví manažeři nejsou schopni informace sdělit správně (Holá, 2017).

Nefungující interní komunikace může mít pro firmu katastrofální důsledky. Ačkoliv zaměstnanci vykonávají své úkoly a dosahují výsledků, nejsou si jisti, zda jednájí správně či proč mají daný úkol plnit. Mezi časté problémy komunikace patří nedostatek zdrojů, nedostatečná zpětná vazba, negativní pracovní atmosféra, nedostupnost důležitých materiálů, opožděné nebo úplně vynechání sdělení důležitých informací. U zaměstnanců dochází k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Zvyšuje se pak pravděpodobnost, že si zaměstnanci najdou jinou pracovní nabídku a firmu opustí (Králová, 2023; Suchá, 2023; Vymětal, 2008).

Nedostatečná informovanost v organizaci může způsobit např.:

- vysokou fluktuaci,
- špatný soulad procesů a činností,
- nezájem o dosahování daných cílů,

- stanovení špatné firemní strategie z důvodu nedostatečné zpětné vazby,
- nefungující marketing,
- konkurenční neschopnost (Holá, 2017).

3.3 Možnosti zvyšování efektivity interní komunikace

K dosažení správného nastavení firemní komunikace je možné využít nástroj nazývaný jako komunikační audit. Tento proces hodnotí a zkoumá komunikační procesy v organizaci. Jeho cílem je poskytnout manažerům informace týkající se toho, jaká komunikace probíhá v organizaci, ke komu hovoří (a ke komu by správně hovořit měli), jaká jsou témata diskusí mezi zaměstnanci, odkud zaměstnanci získávají informace, jak jsou tyto informace předávány zaměstnancům a jak již zmíněné faktory ovlivňují pracovní vztahy (Bedrnová a kol., 2012).

Pomocí komunikačního auditu lze zjistit řadu informací, Hargie a Tourish (2009) uvádí například:

- Množství informací, které jsou v organizaci sdělovány,
- jak kvalitní jsou předávané informace,
- jaké jsou komunikační vztahy,
- jaké komunikační sítě se používají, včetně porovnání formálních a neformálních komunikačních sítí,
- veškeré komunikační bariéry či překážky,
- komunikační zkušenosti – jak pozitivní, tak negativní.

Celý proces zvyšování úrovně interní komunikace lze rozdělit do tří hlavních částí: zmapování současné situace, konkrétní formulace cíle a ověření dosaženého výsledku. Zmapování současné situace má za úkol odhalit aktuální úroveň firemní komunikace. Je klíčové podrobně popsat současný stav a identifikovat jeho silné a slabé stránky, což umožní snadněji určit, co je třeba zachovat, posílit či odstranit. Dále by měly být identifikovány příležitosti a hrozby. Pro zmapování současné situace organizace je vhodné využít nástroje pro strategickou analýzu. Poté je nezbytné definovat konkrétní cíle interní komunikace a stanovit metrické ukazatele, které umožní posoudit, zda byl cíl dosažen. Mezi metrické ukazatele lze zařadit například míru angažovanosti zaměstnanců, hodnocení komunikačních dovedností manažerů, efektivitu využívání komunikačních nástrojů, sdílení strategických cílů, vnímání image vedení uvnitř organizace a další

měřítka. Po uplynutí určeného časového období se provádí ověření dosaženého výsledku pomocí již stanovených metrických ukazatelů. Je klíčové vyhodnotit, zda byl cíl dosažen, a následně naplánovat opatření, která umožní firmě udržovat a dále zlepšovat tento stav (Holá, 2017).

3.4 Shrnutí teoretických východisek

Dle stanovených zásad byla na základě relevantní literatury charakterizována komunikace v organizaci. Dále byla představena a popsána základní specifika interní komunikace v organizaci.

V první kapitole byl stručně a obecně vymezen pojem komunikace. Uveden byl i komunikační proces a hlavní funkce komunikace. Dále byly detailněji zkoumány různé druhy komunikace, komunikační překážky a specifika komunikace v organizaci.

Druhá kapitola byla zaměřena konkrétně na interní komunikaci. Byla vymezena základní charakteristika interní komunikace, její cíle, funkce a druhy. Následovaly formy interní komunikace, které byly rozdělené na ústní, písemné, elektronické a vizuální.

Poslední kapitola se věnovala fungující a nefungující interní komunikaci. Obě varianty zde byly charakterizované a byly uvedené i možnosti zvyšování efektivity interní komunikace.

4 Představení organizace

Tato část se zaměřuje na představení organizace, ve které byla provedena analýza interní komunikace. Jedná se o Dětské skupiny a rehabilitační stacionář, které spadají pod příspěvkovou organizaci Centrum sociálních a zdravotních služeb města Příbram, ale fungují jako samostatný subjekt se specifickým předmětem činnosti. Dětské skupiny a rehabilitační stacionář nabízí služby, které jsou určeny pro děti v raném a časně předškolním věku a pro děti se specifickými potřebami. Služby, které tato organizace nabízí, lze rozdělit na individuální či skupinovou péči a terapeutické přístupy. *Individuální a skupinové péče* spočívá především v tom, že organizace klade důraz na vytváření prostředí, které odpovídá individuálním potřebám dětí v raném věku. Péče je založená na vhodných psychosociálních podmínkách, které podporují optimální rozvoj každého jedince. Organizace podporuje vytváření pozitivního sociálního prostředí, které poskytuje dětem pocit jistoty, bezpečí a spokojenosti. Aktivita jsou pečlivě vybírány s ohledem na věk dětí, jejich individuální potřeby a schopnosti. *Terapeutické přístupy* poskytované v organizaci jsou:

- Canisterapie – jedná se o formu podpůrné terapie, která pozitivně ovlivňuje psychomotorický vývoj všech dětí. Je velmi významná pro děti se specifickými potřebami. Terapie se zaměřuje na interakci se psem a přispívá například k rozvoji komunikačních schopností či ke zmírnění hyperaktivity.
- Speleoterapie – jde o léčebnou metodu, která využívá pobyt v solné jeskyni k prevenci častých nachlazení a respiračních chorob.
- Fyzioterapie – poskytování dětem individuální léčebnou tělesnou výchovu na základě doporučení odborného lékaře.
- Muzikoterapie – tato terapie je zaměřena na seznamování dětí s hudebními nástroji, rytmikou a různými hudebními aktivitami, které přispívají k celkovému rozvoji dítěte (Centrum sociálních a zdravotních služeb města Příbram, n.d.).

Organizace systematicky pořádá nejrůznější akce a aktivity pro děti a jejich rodiny, které cílí na podporu sociální interakce, rozvoj dovedností a zvyšování kvality života. Jedná se o návštěvy kulturních zařízení, dětské karnevaly, vánoční besídky atd. Mimo zmíněné aktivity se organizace s dětmi účastní projektů zaměřených na zdraví a zdravý životní styl. Jde například o projekty: „Zdravá 5“ (program zaměřený na zdravý životní styl), „Zdravé zoubky“ (program, který se zaměřuje na pochopení pravidel ústní hygieny,

zdravé stravy a používání dentálních pomůcek s ohledem na věk) a například „Naše kouzelná zahrádka“ (jedná se o environmentální výchovu, dětem umožňuje sledovat proměny v přírodě a poznávat její pravidla prostřednictvím různých pokusů) (Centrum sociálních a zdravotních služeb města Příbram, n.d.).

V čele organizace stojí vedoucí střediska, následuje vedoucí stravovny, administrativní personál stravovny, kuchaři, úklidový personál, školníci, prادلena, pečující osoby, zdravotní sestry, fyzioterapeuti a externí zaměstnanci pracující na částečný úvazek (Centrum sociálních a zdravotních služeb města Příbram, 2024).

4.1 Hlavní cíle

Hlavním cílem střediska je zajistit dítěti *kvalitní péči*, dostatek aktivit a podporu pro jejich individuální *psychomotorický vývoj*. Snaží se vytvořit stimulující prostředí, které podporuje úspěšnou *adaptaci dítěte* na prostředí dětské skupiny. Dále pak i navázat kvalitní *spolupráci s rodiči* nebo jinými zákonnými zástupci dítěte založené na důvěře, vzájemném porozumění a maximální akceptaci potřeb dítěte. Velký důraz je tedy kladen na:

- **Adaptaci** – Délka adaptace je stanovena individuálně, v průměru trvá cca 3 týdny. Předběžně dohodnutý adaptační plán s rodiči je dále upravován v souladu s reálným průběhem adaptace. Nezbytnou podmínkou adaptace dítěte na nové prostředí je navázání kontaktu mezi vychovatelkou a dítětem.
- **Psychomotorický vývoj** – U dětí je sledováno především jejich chování, projevy při hře a výstupy z pohybových nebo výtvarných činností. Dětské skupiny vedou portfolia pro každé dítě, která slouží jako nástroj pro sledování jeho pokroku a rozvoje. Tato portfolia jsou užitečná nejen pro rodiče, ale i pro pečující pracovníky, aby mohli lépe porozumět individuálním potřebám a pokrokům dítěte.
- **Spolupráci s rodiči** – Cílem komunikace s rodiči je poskytnout jasné a včasné informace o provozu organizace, průběhu péče o dítě a o jeho výchově, včetně získávání zpětné vazby. Mimo jiné organizace rodiče zapojuje i do dalších společných akcí a aktivit (Dětské skupiny a rehabilitační stacionář, 2024).

5 Analýza interní komunikace v malé organizaci

Za účelem naplnění hlavního cíle této práce byla provedena analýza interní komunikace ve vybrané organizaci. Autorka si stanovila dílčí cíle výzkumu, kterými jsou zhodnotit:

- informovanost zaměstnanců,
- komunikaci s nadřízeným,
- komunikaci mezi kolegy,
- formy komunikace.

Jak již bylo zmíněno, následující kapitoly se zaměřují na detailní analýzu interní komunikace v Dětských skupinách a rehabilitačním stacionáři. Analýza interní komunikace byla realizována kombinací dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Integrace těchto dvou metodologických přístupů umožňuje komplexní a vyváženou analýzu interní komunikace.

Polostrukturovaný rozhovor je metodou pro kvalitativní sběr dat, která umožňuje důkladnější zkoumání respondenta a jeho názorů. Tento typ rozhovoru se vyznačuje otázkami otevřeného charakteru, což dává respondentovi větší prostor k vyjádření svých názorů a pocitů. Dotazníkové šetření představuje kvantitativní přístup k sběru dat, který umožňuje systematické získávání informací od respondentů prostřednictvím strukturovaných otázek, jež jsou distribuovány v písemné (elektronické) formě (Tahal a kol., 2017).

Primárním cílem dotazníkového šetření je zhodnotit aktuální stav interní komunikace v dané organizaci z pohledu zaměstnanců. Následně je proveden polostrukturovaný rozhovor s vedoucí střediska, jehož cílem je zkoumat dané oblasti z perspektivy vedoucí pracovnice a porovnat tato zjištění s výsledky z dotazníkového šetření.

5.1 Dotazníkové šetření

Pro účely výzkumu je první zvolenou metodou dotazníkové šetření. V této práci je kladen důraz na to, aby všichni dotazovaní respondenti, tedy všichni zaměstnanci, poskytli své odpovědi za účelem zajištění úplnosti dat.

Autorka této práce vypracovala dotazník v tištěné podobě. Nejprve bylo nezbytné získat schválení od vedení střediska a realizovat pilotáž dotazníku na vedoucí pracovnici a dvou zaměstnancích. Během tohoto procesu zaměstnanci prověřovali srozumitelnost

dotazníku, zatímco vedoucí střediska byla zodpovědná za obsahovou kontrolu dotazníku. Teprve poté mohl být dotazník distribuován jednotlivým zaměstnancům. Sběr dat probíhal po dobu jednoho týdne, a to do termínu 8. března 2024, kdy autorka obdržela zpět všechny dotazníky, čímž dosáhla 100% návratnosti. Všechna získaná data tak reflektují situaci v prvním kvartálu tohoto roku.

5.1.1 Struktura dotazníku

Autorka zpracovala dotazník, viz přílohu A, který rozdělila do pěti částí. První sekce obsahuje *základní otázky* o zaměstnancích. Druhá část se zaměřuje na *informovanost zaměstnanců*, zejména sleduje, zda mají zaměstnanci vždy dostatečně přesné a včasné informace v určitých oblastech. Třetí část zkoumá *vztahy s nadřízenými*, analyzuje povahu těchto vztahů, způsob poskytování zpětné vazby a úroveň spokojenosti s komunikačním stylem. Čtvrtá část se zabývá *komunikací mezi kolegy*, zkoumá, zda dochází k nějakým konfliktům, úroveň důvěry mezi kolegy a jakým způsobem probíhá komunikace. Poslední sekce je věnována *formám komunikace*, která zjišťuje, jaké prostředky zaměstnanci využívají při komunikaci s kolegy a nadřízeným.

V dotazníku se nacházejí různé typy otázek, včetně uzavřených, polootevřených a otevřených otázek. Dále je v dotazníku použita i hodnotící škála.

5.1.2 Analýza základních otázek

V rámci dotazníkového šetření se zapojilo do analýzy celkem 19 respondentů, tedy všichni zaměstnanci s výjimkou vedoucí střediska, která byla podrobena následnému polostrukturovanému rozhovoru. Pro účely důkladného porozumění charakteristik zkoumané populace byla shromážděna sociodemografická data respondentů.

První otázka v dotazníku byla zaměřena na zjištění pohlaví respondentů. Z výsledků analýzy vyplývá, že v organizaci pracují pouze ženy.

Tabulka č. 1 znázorňuje věkový rozptyl zaměstnanců. Získaná data naznačují rozmanitost věkových skupin mezi zaměstnanci. Nejprve je nutné zdůraznit limitované zastoupení mladších zaměstnanců, protože pouze jediný respondent patřil do věkové kategorie "méně než 30" let. Toto zjištění může naznačovat nerovnováhu ve struktuře zaměstnanců z hlediska generací. Věková kategorie "30-40" let obsahovala tři zaměstnance. Největší část respondentů, a to celkem 12 zaměstnanců, patřila do věkové kategorie "41-60" let. Je důležité, aby tito zaměstnanci měli možnost sdílet své znalosti a zkušenosti s mladšími

kolegy. Poslední část zaměstnanců (3 osoby) je ve věku více než 60 let. Tato skupina, i přes svůj pokročilý věk, může přinášet hodnotné zkušenosti a perspektivy do organizace.

Tab. 1: Věkový rozptyl zaměstnanců:

Počet let	Méně než 30	30-40	41-60	Více než 60
Dětské skupiny a rehabilitační stacionář	1	3	12	3

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Dalším klíčovým faktorem, který ovlivňuje zapojení zaměstnanců do interní komunikace, je délka jejich pracovního působení v organizaci. Z výsledků dotazníku vyplývá, že většina respondentů (61 %) pracuje v organizaci déle než šest let. Dlouhodobá angažovanost této skupiny může souviset s vyšším stupněm loajality k organizaci a pravděpodobně jsou tito pracovníci dobře zaučení v interních procesech a komunikačních pravidlech organizace. Skupina respondentů, kteří pracují v organizaci 3-6 let, tvoří 28 % z celkového počtu. Tito zaměstnanci již znají pracovní prostředí a jsou zapojeni do existujících komunikačních sítí v organizaci. Menší část zaměstnanců (11 %) v organizaci pracuje méně než dva roky. Tato skupina je potenciálně schopna přinést nové nápady a energii do pracovního prostředí, ale zároveň může vyžadovat větší podporu a zaškolení v procesech interní komunikace.

5.2 Analýza dotazníkového šetření

Tato kapitola se již zaměřuje na detailní analýzu dotazníkového šetření v Dětských skupinách a rehabilitačním stacionáři. Celá analýza dotazníkového šetření je rozdělena na čtyři části, podle již zmíněných dílčích cílů výzkumu. Výsledky jsou znázorněny pomocí grafů a tabulek. Tyto grafické prezentace jsou doplněny komentáři, které pomáhají k lepšímu porozumění a interpretaci výsledků.

5.2.1 Informovanost zaměstnanců v určitých oblastech

První část týkající se informovanosti zaměstnanců v určitých oblastech nabízí důkladný vhled do stavu interní komunikace a povědomí zaměstnanců o důležitých aspektech organizace. Informovanost zaměstnanců lze rozdělit na pět hlavních oblastí.

1. Povědomí o vizi organizace

Dle dotazníku bylo zjištěno, že většina respondentů (12 rozhodně ano, 7 spíše ano) má povědomí o strategických cílech organizace a je schopna porozumět její vizi. Tato zjištění poukazují na efektivitu interních komunikačních procesů při informování zaměstnanců o poslání a cílech organizace.

2. Informovanost o změnách:

Všichni zaměstnanci uvedli, že jsou dostatečně a včas informováni o veškerých změnách, které se v organizaci konají či budou konat. Toto je důležité především pro podporu adaptace zaměstnanců na nové podmínky a minimalizaci nejistoty.

3. Přístup k informacím:

Všichni pracovníci (15 rozhodně ano, 4 spíše ano) uvedli, že mají rychlý a snadný přístup k potřebným informacím v požadované kvalitě.

4. Jasné porozumění úkolům:

Výsledky ukazují, že zaměstnanci (14 rozhodně ano, 5 spíše ano) mají jasnou představu o svých úkolech a důvodech, proč je vykonávají. Jasné porozumění úkolů přispívá k efektivitě práce a minimalizaci možných nedorozumění.

5. Identifikace zdrojů podpory:

Všichni respondenti uvedli, že jsou schopni identifikovat zdroje podpory v rámci organizace. Toto zjištění naznačuje přítomnost prostředí podporujícího práci, které může posílit důvěru zaměstnanců a napomoci k jejich úspěchu.

Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci projevili pozitivní vnímání informovanosti v organizaci.

5.2.2 Komunikace s nadřízeným

Komunikace zaměstnanců s jejich nadřízeným je klíčová v každé organizaci. Efektivní a bezproblémová komunikace s nadřízeným přispívá k lepší koordinaci práce, zvýšení důvěry, motivaci zaměstnanců a celkově k dosažení firemních cílů.

Tab. 2: Komunikace zaměstnanců s nadřízeným:

Komunikace s nadřízeným				
Tvrzení	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Komunikace s nadřízeným je bezproblémová.	14	4	1	0
Vždy jasně chápu požadavky mého nadřízeného.	11	7	1	0
Pravidelně od svého nadřízeného dostávám zpětnou vazbu.	12	7	0	0
Mám důvěru ve svého nadřízeného.	13	6	0	0
Můj nadřízený umí naslouchat mým potřebám.	12	7	0	0
Můj nadřízený dokáže ocenit mou práci	13	5	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka č.2 dokumentuje hodnocení komunikace zaměstnanců s jejich nadřízeným. Na základě dat z dotazníkového šetření lze pozorovat vysokou míru pozitivního hodnocení komunikace s nadřízeným ze strany zaměstnanců. Tato skutečnost je důležitá, neboť kvalitní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými má velký vliv na výkon a spokojenost zaměstnanců, což přímo ovlivňuje výkonnost organizace jako celku. Většina respondentů (14 rozhodně ano, 4 spíše ano) hodnotí komunikaci s nadřízeným jako bezproblémovou, pouze jeden pracovník uvedl možnost: spíše ne. Dále je důležité zdůraznit, že většina respondentů (11 rozhodně ano, 7 spíše ano) uvádí, že vždy jasně chápou požadavky svých nadřízených. Tento faktor je klíčový pro zmírnění či eliminaci nedorozumění a zajištění toho, aby zaměstnanci měli jasnou představu o svých pracovních úkolech a očekáváních. Co se týče zpětné vazby, všichni respondenti uvedli, že ji dostávají pravidelně. Proč je zpětná vazba ve firemní komunikaci důležitá, bylo již vysvětleno v kapitole *Druhy interní komunikace a zpětná vazba*. Důvěra ve svého nadřízeného je také vysoká, což je další pozitivní zjištění. Důvěra ve svého vedoucího je základní složkou produktivního pracovního vztahu a podporuje spolupráci a

angažovanost zaměstnanců. Významná většina zaměstnanců uvedla, že jejich nadřízený nejen naslouchá jejich potřebám, ale také dokáže ocenit jejich práci.

Z výsledků lze usoudit, že komunikace s nadřízeným v organizaci je na vysoké úrovni a přispívá k pozitivní pracovní atmosféře a výkonnosti zaměstnanců. Organizace by měla pokračovat v podpoře těchto pozitivních aspektů komunikace.

5.2.3 Komunikace s kolegy

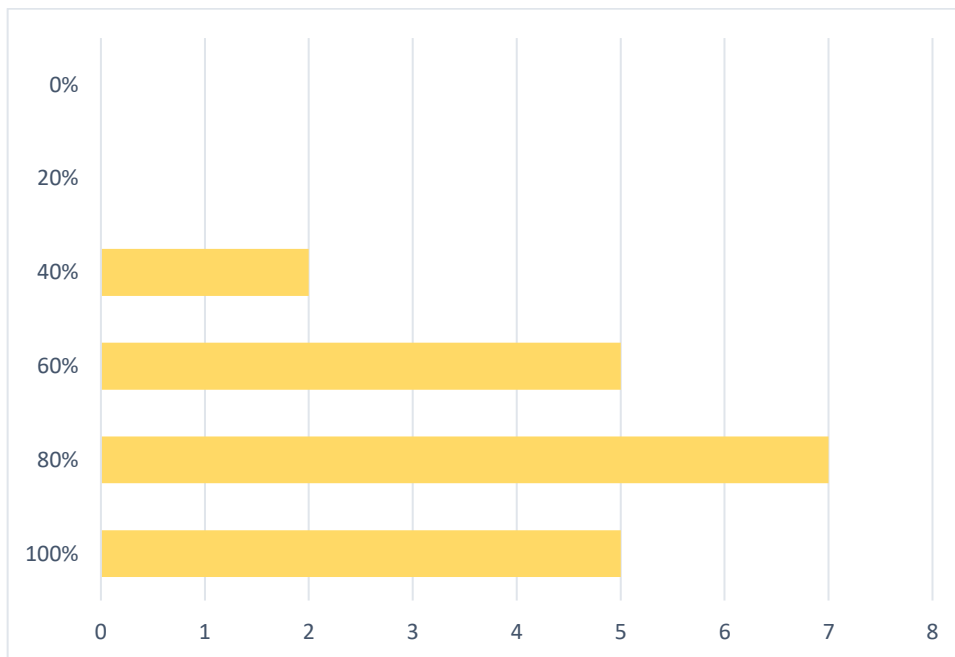
Dalším dílčím cílem bylo zjistit, na jaké úrovni je komunikace mezi kolegy. Dotazník prokázal, že zaměstnanci spolu komunikují denně nebo týdně. Denně mezi sebou komunikuje 65 % respondentů. Tato uvedená denní frekvence komunikace naznačuje aktivní a pravidelnou interakci mezi zaměstnanci, což může přispívat k rychlému procesu komunikace a efektivnímu řešení pracovních úkolů. Zbytek (35 %) mezi sebou komunikuje na týdenní bázi. U této skupiny může hrát roli pracovní pozice.

79 % respondentů uvedlo, že kolegové na otázky nebo žádosti o zprávy reagují během několika hodin. Tato rychlá reakce naznačuje ochotu a schopnost spolupracovat a podporovat se navzájem v rámci pracovního kolektivu. Zbylých 21 % zaměstnanců odpovědělo, že kolegové reagují během pár dní.

Zda na pracovišti probíhá komunikace na formální či neformální úrovni, bylo odpovězeno různě. Deset respondentů uvedlo, že komunikace je neformální, zbytek (devět) naopak. Rozdělení respondentů z hlediska formální a neformální komunikace svědčí o existenci různých komunikačních stylů v organizaci. Tento fakt může být také ovlivněn jednotlivými pracovními skupinami zaměstnanců na různých odděleních.

Následující obrázek zobrazuje, jak moc zaměstnanci důvěřují svým kolegům. V této otázce respondenti vybírali na škále od 0-5, kdy 0 označovala 0 % a 5 označovala 100 %. Nejvíce respondentů zvolilo na škále číslo 4 (80 %). Celková úroveň důvěry mezi kolegy je vysoká, což je důležité pro vzájemnou a efektivní spolupráci na pracovišti.

Obr. 2: Důvěra mezi jednotlivými kolegy



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

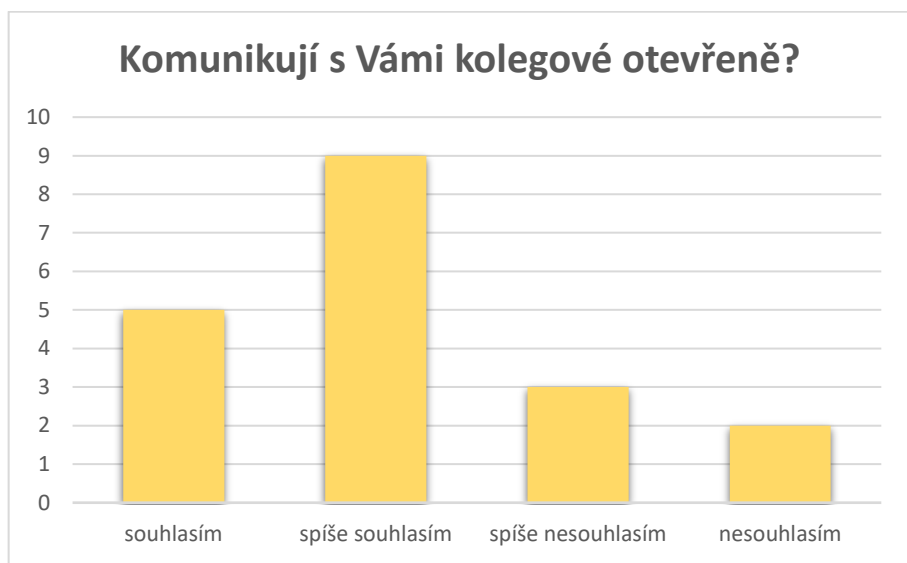
Další zkoumanou oblastí byla atmosféra na pracovišti. Největší část respondentů (14) uvedla, že atmosféru na pracovišti vnímá pozitivně. Dva respondenti zvolili neutrální možnost a zbytek (3) označil atmosféru jako negativní. Pracovníci, kteří zvolili možnost negativní atmosféry na pracovišti, uvedli důvody své nespokojenosti následovně:

- občasné konflikty
- špatná nálada
- osobní neshody.

I přes tyto důvody lze atmosféru na pracovišti v celkovém pojetí hodnotit spíše kladně.

Obrázek č.3 zobrazuje míru otevřené komunikace na pracovišti. Otázka v dotazníku byla zaměřena na to, zda zaměstnanci komunikují se svými kolegy otevřeně, tzn. zda zvládnou bez obav sdělit svůj názor či dostat zpětnou vazbu.

Obr. 3: Otevřená komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z dotazníkové šetření vyplývá, že 14 z 19 respondentů souhlasilo nebo spíše souhlasilo s tvrzením, že kolegové komunikují otevřeně. Tento faktor je klíčový pro vytváření důvěry a podpory spolupráce na pracovišti. Otevřená komunikace může přispět k vytváření silných vztahů mezi zaměstnanci a ke sdílení nápadů a zpětné vazby. Zbytek respondentů (5) vyjádřil nesouhlas.

Z analýzy dotazníkového šetření dále vyplývá, že většina respondentů je s komunikací mezi kolegy spokojená (58 %), zbylá část respondentů (42 %) uvedla, že spokojená není, a to zejména kvůli konfliktům, které na pracovišti probíhají.

Obr. 4: Četnost konfliktů na pracovišti:

Jak často řešíte konflikty na pracovišti?	
Denně	0
Týdně	5
Měsíčně	3
Méně často	11

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Obrázek č. 4 znázorňuje frekvenci konfliktů na pracovišti. Většina respondentů (11) uvedla, že ke konfliktům na pracovišti dochází méně často než měsíčně. Tři respondenti

uvedli, že měsíčně a zbytek (5) týdně. I přes to, že jsou konflikty běžnou součástí pracovního prostředí, nižší frekvence naznačuje relativně stabilní pracovní prostředí.

Konflikty na pracovišti vznikají z různých důvodů. Nejčastěji uváděné důvody byly:

- rozdělení práce,
- rozdílné názory na pracovní postupy,
- komunikační nedorozumění,
- osobní problémy.

Tab. 3: Trávení času s kolegy mimo pracovní prostředí

Trávíte čas s kolegy i mimo pracovní prostředí?	
Ano	2
Občas	4
Ne	13

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Pouze dva respondenti uvedli, že tráví čas s kolegy i mimo pracovní prostředí (viz tabulku 3). Čtyři respondenti uvedli možnost občas, zatímco většina (13) uvedla, že čas s kolegy mimo pracoviště netráví. Tato skutečnost může ovlivnit vytváření silných vztahů a spolupráci v organizaci.

Poslední část této sekce tvořila otevřená otázka „*Kdybyste měl/a možnost v oblasti komunikace ve Vaší organizaci cokoliv změnit, co by to bylo?*“ Na tuto otázku respondenti odpověděli myšlenkami, jako jsou:

- zlepšení komunikace mezi odděleními,
- zvýšení důrazu na týmovou práci,
- lepší řešení konfliktů,
- hlubší poznání spolupracovníků,
- podrobnější porady.

Analýza komunikace mezi kolegy naznačuje, že v Dětských skupinách a rehabilitačním stacionáři je pozitivní atmosféra a převažuje otevřená a efektivní komunikace mezi zaměstnanci. Důvěra mezi kolegy je vysoká, což podporuje spolupráci a produktivitu. I když ke konfliktům na pracovišti dochází, jejich frekvence není vysoká. Navzdory výše

zmíněnému data naznačují, že většina zaměstnanců netráví společný čas s kolegy mimo pracovní prostředí. V organizaci jsou nadále i oblasti komunikace, které je třeba zlepšit či ujasnit.

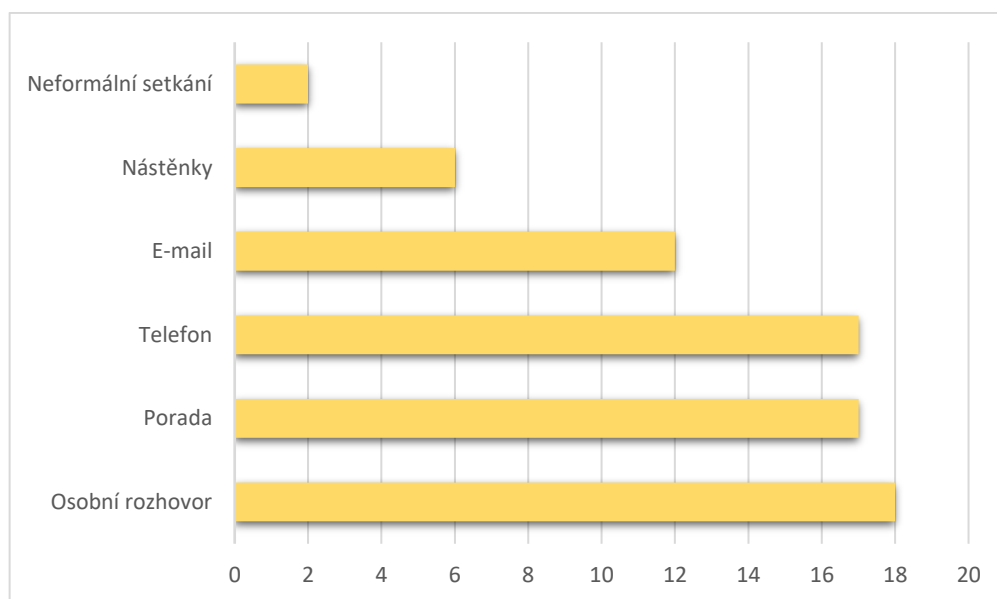
5.2.4 Formy komunikace

Poslední dílčí částí je analýza forem komunikace. V této sekci je hlavním cílem zjistit, jaké komunikační prostředky se v organizaci využívají a které jsou nejpoužívanější. Autorka práce dle odborné literatury určila šest základních komunikačních prostředků, které uvedla v dotazníku. Tato sekce je rozdělena na dvě části, a to na komunikaci s nadřízeným a komunikaci mezi kolegy. Podrobnější popis komunikačních prostředků a jejich využívání je popsán v analýze polostrukturovaného rozhovoru.

Komunikace s nadřízeným

To, jak respondenti využívají jednotlivé komunikační prostředky pro komunikaci se svým nadřízeným, zobrazuje následující obrázek.

Obr. 5: Komunikace s nadřízeným:



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

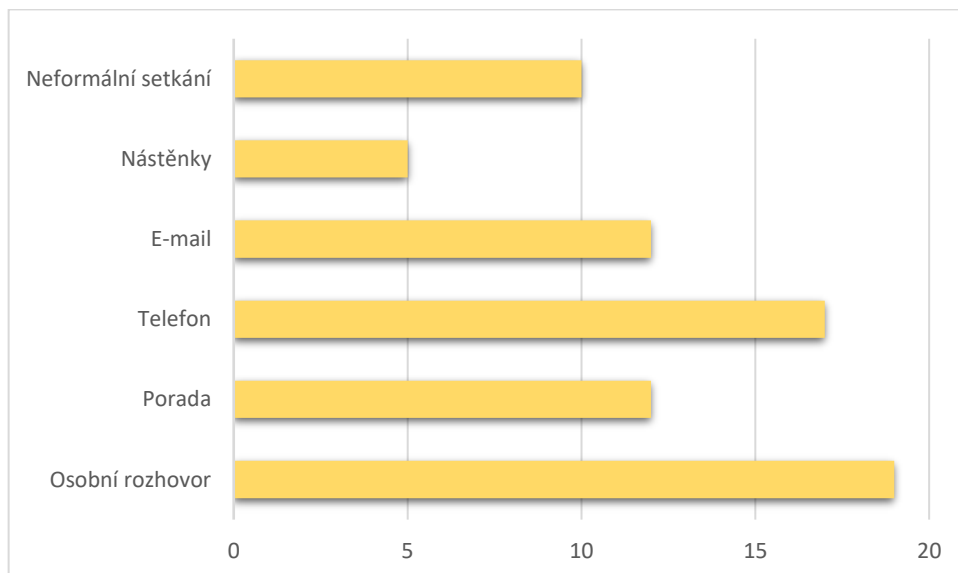
Z dotazníkové šetření vyplývá, že nejvíce využívaný prostředek je osobní rozhovor, což naznačuje důležitost přímého osobního kontaktu při komunikaci. Pouze jeden respondent tento prostředek nevyužívá, zde opět záleží na dané pracovní pozici zaměstnance. Většina respondentů (17) také uvedla, že využívají porady ke komunikaci s nadřízeným, což je dalším ukazatelem významu osobních setkání. Stejně jako porady je v organizaci

využívaná komunikace prostřednictvím telefonu. 12 respondentů uvedlo, že pro komunikaci s nadřízeným využívá i e-mail. Méně často využívané jsou nástěnky a neformální setkání. Nástěnky využívá 32 % respondentů a neformální setkání pouze 11 %. V dřívější kapitole (*Vizuální formy komunikace*) byly nástěnky považovány za hlavní komunikační prostředky. Nicméně na základě provedené analýzy, která reflektovala aktuální názory zaměstnanců, pouze již zmiňovaných 32 % respondentů uvedlo, že aktivně nástěnky využívají. Tato změna může naznačovat posun od fyzických nástěnek k například digitální formě komunikace, dnes jsou tedy již méně využívány.

Komunikace mezi kolegy

Stejně jako u komunikačních prostředků s nadřízeným, i zde nejvíce zaměstnanců využívá osobní rozhovory (19 respondentů). Druhým nejvyužívanějším prostředkem je komunikace pomocí telefonu (17 respondentů), což zajišťuje rychlý a efektivní přenos informací mezi kolegy. 12 respondentů uvedlo, že často používá ke komunikaci porady a e-mail. Deset zaměstnanců potvrdilo, že často využívá neformální setkání při komunikaci s kolegy. Tento fakt koresponduje s tím, že v předchozí části pouze deset zaměstnanců uvedlo, že komunikují na neformální úrovni. Nejméně využívaným prostředkem jsou opět nástěnky, které zvolilo pět respondentů (viz obrázek 6).

Obr. 6: Komunikace mezi kolegy



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

V obou kategoriích se prokázalo, že osobní rozhovor převažuje jako nejpreferovanější způsob komunikace. Zároveň bylo zjištěno, že další formy komunikace, jako jsou porady,

e-maily a telefon, jsou také často používanou formou komunikace. Nejméně využívanou formou pro oba směry komunikace jsou nástěnky a neformální setkání. Respondenti měli možnost uvést i jiný komunikační prostředek, který v organizaci používají, ale žádný nebyl uveden, již zmíněné prostředky lze tedy považovat za nejčastěji využívané v Dětských skupinách a rehabilitačním stacionáři.

5.3 Polostrukturovaný rozhovor

Druhou výzkumnou metodou je polostrukturovaný rozhovor, který slouží k podrobnějšímu zkoumání specifických oblastí souvisejících s dílčími cíli výzkumu. Polostrukturovaný rozhovor byl proveden 15.3.2024 s vedoucí pracovnící Dětských skupin a rehabilitačního stacionáře. Byl řízen strukturovaným rámcem oblastí (viz přílohu B), který autorka práce připravila v souladu s předchozí analýzou dat z dotazníkového šetření. Předem stanovená témata sloužila jako vodítko pro diskusi a byla navržena tak, aby pokryla klíčové aspekty tématu a umožnila podrobnější analýzu.

Jak již autorka zmínila, strukturovaný rámec oblastí kopíruje dílčí cíle analýzy. Z každé zkoumané oblasti byly vybrány pouze některé aspekty, které byly následně podrobně zkoumány a porovnány s výsledky z dotazníkového šetření. Autorka znovu zmiňuje, že veškerá analýza polostrukturovaného rozhovoru je z pohledu vedoucí organizace.

5.4 Analýza rozhovoru

Celá analýza rozhovoru je rozdělena na šest hlavních rámcových oblastí, ke kterým se vedoucí pracovnice vyjadřovala.

1. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Důležitost, vývoj a hodnocení interní komunikace v organizaci.

Důležitost interní komunikace v malé organizaci

Vedoucí pracovnice uvedla, že i pro malou organizaci, jako jsou Dětské skupiny a rehabilitační stacionář, považuje interní komunikaci za velmi důležitou. Sama se snaží v organizaci udržet kvalitní, otevřenou a jasnou komunikaci.

Vývoj interní komunikace v Dětských skupinách a rehabilitačním stacionáři.

Vedoucí střediska na této pozici pracuje již 24 let. Během jejího působení ve středisku došlo k mnoha změnám. Původně byly Dětské skupiny a rehabilitační stacionář zařízením

bez právní subjektivity, které spadalo přímo pod pana starostu. Poté se staly samostatnou příspěvkovou organizací a nyní patří pod příspěvkovou organizaci spravovanou městem Příbram. V každém útvaru interní komunikace fungovala jinak a nyní má vedoucí pracovníce omezené pravomoci. Snaží se zlepšit interní komunikaci, avšak závisí to i například na počtu nových zaměstnanců. Ti, kteří jsou ve firmě dlouhodobě, vše znají a je mezi nimi výborná důvěra, což se projevuje i v komunikaci. Noví zaměstnanci potřebují kvalitní zaškolení a důvěra či otevřená komunikace se buduje postupně. Dle vyjádření vedoucí pracovníce lze v tomto středisku pozorovat značný posun v oblasti interní komunikace.

Hodnocení interní komunikace z pohledu vedoucí pracovníce

Vedoucí střediska pro své hodnocení vybrala škálu od 1 do 5 (1 – nejméně, 5 – nejvíce) a zvolila možnost 3. Podle jejích slov není interní komunikace neoptimální, avšak stále je co zdokonalovat. Velkou nevýhodu a slabinu vidí v tom, že se zaměstnanci z jednotlivých pracovních úseků nemají možnost potkávat a vyměňovat si informace. Zaměstnancům chybí prostor pro neformální setkání. Nedorozumění v komunikaci vzniká, dle slov vedoucí pracovníce, nejasným sdělením či nedostatečným porozuměním. Toto hodnocení je v souladu s analýzou dotazníkového šetření.

2. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Informovanost zaměstnanců.

Vedoucí střediska pravidelně udržuje své podřízené informované o veškerých událostech a aktivitách v rámci střediska. Klade důraz na to, aby nikdo nebyl překvapen událostmi a vždy měl jasnou představu o tom, co, proč a jak se děje.

Firemní vize, cíle

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř všichni zaměstnanci jsou dokonale informováni o firemních cílech a vizi. Vedoucí střediska byla příjemně potěšena, neboť sama usiluje o to, aby zaměstnanci věděli, co a proč dělají, a kam organizace směřuje. Vedoucí pracovníce pravidelně zaměstnancům připomíná vizi či aktuální cíl organizace.

Průběh řízení změn/inovací

Další část rozhovoru se soustředila na proces při jakýchkoliv změnách či inovacích. Většina změn je iniciována přímo vedoucí střediska, zatímco jiné pocházejí z centrály Centra sociálních a zdravotních služeb. Vedoucí pracovníce sděluje všechny změny jednotlivým zaměstnancům, přičemž určité informace jsou poskytnuty pouze vedoucím

týmů, kteří je následně sdílí s ostatními. Dotazy zaměstnanců na cokoli jsou vždy vítány. Vedoucí střediska průběžně sleduje, zda jsou všechny informace jasně pochopeny a zda nevznikají komplikace či nedorozumění. Vedoucí střediska se snaží informovat své zaměstnance i během procesu tvorby změny, aby byli předem informováni o plánovaných událostech, a věděli, co očekávat v blízké budoucnosti.

3. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Komunikace s nadřízeným.

Vedoucí pracovníci je toho názoru, že komunikace mezi zaměstnanci a jí samotnou je na vysoké úrovni. Většinou probíhá bez problémů, a pokud se nějaký problém vyskytne, je okamžitě vyřešen. Vzájemná komunikace je založena na otevřenosti, důvěře a zpětné vazbě, což potvrzuje i analýza provedená pomocí dotazníkového šetření.

Zpětná vazba a ocenění

Jak již bylo zdůrazněno v dotazníkovém šetření, zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak vedoucí pracovníci dokáže naslouchat jejich potřebám a ocenit jejich práci. Ocenění probíhá převážně slovním vyjádřením, ale vyskytují se zde i finanční odměny. Zaměstnanci jsou seznámeni s kritérii pro udělení mimořádného ocenění. Vedoucí střediska malou organizaci považuje za výhodu, protože všechny pracovníky dobře zná a může je postupně monitorovat a hodnotit. Zpětná vazba probíhá především prostřednictvím osobního rozhovoru, kdy vedoucí sdělí svůj názor na danou věc. Jednou ročně dostávají zaměstnanci písemné hodnocení od vedoucí pracovníci. Toto hodnocení zahrnuje různé oblasti, jako jsou pracovní cíle zaměstnanců, jejich slabiny a zhodnocení celkové pracovní výkonnosti během roku.

Důvěra ke svým zaměstnancům

Autorka nabídla vedoucí pracovníci škálu od 0 do 5 (0 - nejméně, 5 - nejvíce), aby zhodnotila míru důvěry ve své zaměstnance. Vedoucí střediska na této škále vybrala hodnotu 4. Většinu svých zaměstnanců důvěřuje, nicméně existují i pracovníci, kteří mohou informace zkreslovat. Vedoucí pracovníci zdůraznila, že to není otázka nedůvěry k určitým zaměstnancům, ale spíše uvědomění si potřeby opatrnosti. Úroveň důvěry je opětovně závislá na délce působení zaměstnanců v organizaci.

4. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Komunikace mezi kolegy.

Vedoucí střediska poznamenala, že přestože komunikace mezi kolegy není ideální, není ani na špatné úrovni. Je si vědoma výskytu konfliktů na pracovišti, a také nedostatku

prostoru pro společné aktivity zaměstnanců, což brání rozvoji týmového ducha. Je toho názoru, že zaměstnanci mezi sebou komunikují převážně otevřeně, ale není si jistá, zda tato komunikace má formální nebo neformální charakter. Domnívá se, že způsob komunikace mezi zaměstnanci je ovlivněn jejich vzájemnou důvěrou a vztahem. Po předložení výsledků z dotazníkového šetření, kde se formální a neformální komunikace ukázala být přibližně stejně častá, vedoucí pracovnice nevyjádřila překvapení. Argumentovala tím, že někteří zaměstnanci tráví čas pouze s určitými kolegy, což vede k hlubším vztahům a přirozenému rozvoji neformální komunikace.

Atmosféra na pracovišti

Vedoucí střediska kladla velký důraz na udržení optimální atmosféry na pracovišti. Ve specifické činnosti, kterou středisko provozuje, není pohodová atmosféra důležitá pouze pro vytvoření dobrých mezilidských vztahů a efektivní komunikace, ale také významně ovlivňuje prospěch dětí. Vedoucí organizace tuto část rozhovoru komentovala následovně: „*Pokud nebude v pořádku personál, tak budou neklidné a nespokojené děti, tím pádem nespokojení rodiče. Proto je tedy důležité, aby klima na pracovišti bylo co nejoptimálnější, protože na děti to má strašně velký vliv.*“

Konflikty na pracovišti

Jak již bylo zmíněno v dotazníkovém šetření, celková míra konfliktů není vysoká. Vedoucí pracovnice často zaznamenává, že pokud zaměstnanci narazí na problém nebo konflikt, obracejí se přímo na ni, aby situaci vyřešila. Vedoucí pracovnice zdůraznila, že by bylo vhodnější, kdyby zaměstnanci nejprve zkoušeli řešit konflikty v rámci týmu, a poté, pokud to nepřinese výsledky, se obrátili na ni. Vedoucí pracovnice se vždy snaží konflikty rychle vyřešit tak, aby všichni byli co nejvíce spokojení.

V dotazníku byly nejčastějšími důvody konfliktů uvedeny: rozdílné názory na pracovní postupy, rozdělení práce, komunikační nedorozumění a osobní problémy. Autorka se vedoucí střediska doptala na první dva uvedené důvody. Vedoucí pracovnice uvedla, že zaměstnanci mají k dispozici manuály, podle kterých by se měli řídit, ale s ohledem na neustále se měnící cílovou skupinu dětí mohou být někteří zaměstnanci méně flexibilní. Rozdělení práce je spíše individuální záležitostí zaměstnanců, kteří si úkoly rozdělují tak, aby vyhovovaly všem. Důležitou roli zde hraje vzájemná důvěra a otevřená komunikace mezi zaměstnanci.

5. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Formy komunikace.

V této části rozhovoru bylo nejprve zjištěno, zda vedoucí střediska preferuje osobní nebo elektronickou (písemnou) komunikaci. Vedoucí střediska uvedla, že dává přednost osobní komunikaci, zejména kvůli možnosti větší interakce se zaměstnanci. Má za to, že je důležité, aby měli zaměstnanci možnost se na konkrétní věci doptat a aby mohla vidět jejich reakce. Elektronickou komunikaci využívá v situacích, kdy potřebuje sdělit informace větší skupině pracovníků.

Komunikační prostředky

Dále byla pozornost věnována jednotlivým komunikačním prostředkům, které byly již vybrány pro dotazníkové šetření. Vedoucí pracovnice potvrdila údaje o míře využívání jednotlivých komunikačních prostředků, které byly získané z předchozí analýzy dotazníku. Nejvíce využívané prostředky byly osobní rozhovory, porady, telefon a e-mail. Méně využívané komunikační prostředky byly nástěnky. Osobní rozhovory vedoucí pracovnice využívá pro běžná i důležitá oznámení, poskytování zpětné vazby a vyřizování žádostí. Telefonní komunikace je využívána zejména v situacích, kdy si je vedoucí střediska vědoma toho, že zaměstnanci jsou zaměstnání přímou prací a není vhodné je přerušovat osobním rozhovorem, a také pro sdělování informací mimo pracovní dobu nebo v době nepřítomnosti. E-mailová komunikace se využívá zejména pro sdělení informací, které se týkají více zaměstnanců, často se jedná o zadání úkolů s přesnými požadavky a termíny plnění. Nástěnky v organizaci slouží jako místo pro zobrazení důležitých informací, jako jsou směrnice, organizační řád, organizační struktura a podobně.

Co se týče pracovních porad, někteří zaměstnanci ve svých odpovědích v dotazníku vyjádřili zájem o zlepšení, aby byly porady více podrobné a obsáhlé. Obsahem pracovních porad jsou veškeré změny, provozní záležitosti, upozornění na nedostatky, nabídky seminářů na další vzdělávání atd. Vedoucí pracovnice si je vědoma toho, že pracovní porady mají své nedostatky, ale momentálně je obtížné tuto situaci změnit. Během průběhu porady nemohou být všichni zaměstnanci přítomni, protože minimálně jeden z pracovníků na každém oddělení musí zůstat na místě a pečovat o děti. Porady jsou někdy také omezené časem, který mají jednotliví zaměstnanci k dispozici. Řešením, které by vedoucí pracovnice chtěla zavést, je pořádání rozsáhlejších porad mimo pracovní dobu, aby mohli být všichni přítomni, a nedocházelo k nedostatečnému sdělování

informací. Toto řešení však přináší výzvy, protože porady by musely být plánovány minimálně měsíc dopředu, aby si zaměstnanci mohli zažádat o náhradní volno. Odhad počtu účastníků by byl obtížný, protože nelze přesně předvídat, kolik zaměstnanců bude v danou chvíli k dispozici z důvodu možných nemocí nebo neplánovaných absencí. Z každé porady je vytvořen záznam, který je následně sdělen účastníkům, kteří se porady nemohli zúčastnit. Pokud někdo z nepřítomných účastníků má jakékoliv otázky, vedoucí pracovnice mu je plně k dispozici.

6. Rámcová oblast pro vedoucí pracovnici: Zlepšení interní komunikace a pohled na analýzu dat z dotazníkového šetření.

Jak již bylo konstatováno, hlavními nedostatky v daném pracovním prostředí jsou konflikty, nedostatečná kooperace v týmu a problémy s řízením porad. Podle vyjádření vedoucí pracovnice je nedostatečné řešení konfliktů úzce spjata s absencí kolektivního ducha mezi zaměstnanci. Ráda by pořádala občasná teambuildingy, aby se zaměstnanci sjednotili a více poznali. Momentálně není žádné optimální řešení pro zlepšení průběhu pracovních porad, ale vedoucí pracovnice má za dlouhodobý cíl pořádat porady mimo pracovní dobu.

Analýzu dat z dotazníkového šetření vedoucí pracovnice hodnotila kladně a je toho názoru, že zjištění odpovídají reálné situaci ve středisku.

5.5 Shrnutí analýzy interní komunikace v malé organizaci

V této sekci bakalářské práce jsou shrnuty výsledky analýzy interní komunikace v Dětských skupinách a rehabilitačním stacionáři. Ke komplexnímu posouzení stavu interní komunikace v této organizaci byla použita kombinace dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Dílčími cíli, které byly autorkou stanoveny, bylo zhodnotit úroveň informovanosti zaměstnanců, komunikace s nadřízeným, komunikace mezi kolegy a forem komunikace.

V oblasti *informovanosti zaměstnanců* lze konstatovat vynikající úroveň. Zaměstnanci jsou seznámeni s vizí a cíli organizace, jsou systematicky a včas informováni o případných změnách a je jim poskytnut snadný a rychlý přístup k potřebným informacím. Jejich pracovní úkoly jsou jim vždy jasně vysvětleny a rozumějí důvodům, proč tyto úkoly vykonávají. Dále jsou pracovníci informováni o možnostech, kam se mohou obrátit v případě potřeby pomoci či podpory. Potvrzením **pozitivního vnímání informovanosti**

v organizaci je i zjištění z rozhovoru s vedoucí střediska, která zdůraznila význam pochopení firemní vize a důležitost včasného informování o případných změnách.

Komunikace s nadřízeným je podle zaměstnanců **bezproblémová**. Pracovníci vždy jasně chápou veškeré požadavky vedoucí pracovnice a pravidelně **dostávají zpětnou vazbu**. Všichni zaměstnanci mají ve svého nadřízeného **důvěru** a oceňují, že jejich nadřízený umí naslouchat jejich potřebám a dokáže jejich práci ocenit. Tato zjištění z dotazníkového šetření byla opět v souladu se slovy vedoucí pracovnice. Vedoucí střediska upřesnila, jak často a jakým způsobem probíhá zpětná vazba a také vyjádřila vysokou míru důvěry ve své zaměstnance.

Následovalo zhodnocení *komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci*. Zjištění z dotazníkového šetření poukazuje na to, že pracovníci pravidelně komunikují převážně na denní, ale i na týdenní frekvenci. Odpovědi prokázaly, že kolegové obvykle reagují na žádosti a zprávy do několika hodin nebo dnů. Formální nebo neformální způsob komunikace na pracovišti byl rozdělena téměř napůl. Vedoucí pracovnice ve svém vyjádření naznačila, že toto rozdělení může být ovlivněno vzájemnými sympatiemi a vztahy mezi zaměstnanci. Celková úroveň **důvěry** mezi kolegy je vysoká, nicméně největším problémem jsou **konflikty** na pracovišti. I když jejich frekvence není vysoká, zaměstnanci často neumí konflikty řešit samostatně a raději vyhledávají pomoc vedoucí pracovnice. Tato oblast nabízí prostor ke zlepšení, zejména v posílení dovedností jednotlivých zaměstnanců v řešení problémů samostatně nebo v rámci týmu. Nejčastějšími **příčinami konfliktů** jsou: rozdělení práce, rozdílné názory na pracovní postupy, komunikační nedorozumění a osobní problémy. Podle dotazníkového šetření velká část zaměstnanců netráví čas s kolegy i mimo pracovní prostředí. Vedoucí střediska uznala, že občasné setkávání mimo pracovní dobu by mohlo přispět ke zlepšení kolektivu a je si vědoma, že toto je jedna ze slabých stránek. Pracovníci nemají možnost setkávat se a vyměňovat si informace ani během pracovní doby. Nicméně jak zaměstnanci, tak vedoucí organizace cítí užívat na pracovišti pozitivní atmosféru.

Co se týče *komunikačních prostředků*, za nejvyužívanější prostředky pro komunikaci mezi kolegy byl zvolen **osobní rozhovor, telefon, e-mail a porad**. Komunikace s nadřízeným probíhá především pomocí osobního rozhovoru, telefonu a porad. V obou směrech komunikace se využívají i neformální setkání a nástěnky, které ale nejsou tolik používané. V rozhovoru vedoucí střediska potvrdila míru užívání jednotlivých komunikačních prostředků a podrobněji popsala, na co konkrétní prostředky používají.

Celkově lze konstatovat, že v organizaci převažuje **ústní forma** komunikace nad komunikací písemnou či elektronickou.

Kromě již zmíněných dílčích cílů byla věnována pozornost také *možnostem zlepšení interní komunikace* v organizaci. Zaměstnanci vyjádřili zájem o lepší vzájemné seznámení, efektivnější řešení konfliktů, posílení důrazu na týmovou práci a detailnější a obsáhlejší průběh porad. Vedoucí pracovníce s těmito připomínkami souhlasila a specifikovala, které změny jsou v současné situaci organizace proveditelné a které ne.

Problémové oblasti byly již uvedeny výše. Závěr, který lze vyvodit jak z výsledků dotazníku, tak z provedeného rozhovoru, potvrzuje, že Dětské skupiny a rehabilitační stacionář by měly aktivně usilovat o zlepšení v **následujících oblastech**:

- Řešení konfliktních situací,
- posílení týmové spolupráce,
- podpora vzájemného seznámení,
- efektivní průběh pracovních porad.

6 Doporučení a návrhy

Na základě výstupů z analýzy interní komunikace v malé organizaci jsou v této části bakalářské práce navržena doporučení, jejichž implementace by mohla přispět k vylepšení současné situace interní komunikace v Dětských skupinách a rehabilitačním stacionáři. Veškeré návrhy budou představeny vedoucí střediska.

Tato kapitola je rozdělena na tři části, které nabízí řešení k již zmíněným nedostatkům z vyhotoveného výzkumu.

6.1 Řešení konfliktních situací

Dle výzkumu jednotliví zaměstnanci nejsou schopni řešit konflikty buď samostatně, nebo v týmu, ale obvykle se spoléhají na vedoucí střediska. Je tedy důležité, aby jednotliví zaměstnanci získali dovednosti potřebné k úspěšnému řešení konfliktů. Pro tuto problémovou oblast autorka vybrala školicí program, který by mohl přispět ke zlepšení tohoto stavu.

Školení na téma: Řešení konfliktů na pracovišti

Školení, které by se zaměřovalo na řešení konfliktů na pracovišti, by bylo plně financováno organizací. Celkový obsah kurzu by mohl obsahovat:

1. Porozumění konfliktům

Úvodní část by byla zaměřena na porozumění samotné podstatě konfliktů. Pracovníkům bude definován konflikt, jeho různé formy a důsledky neřešených konfliktů.

2. Identifikace konfliktů

Zde se pracovníci naučí rozlišovat různé stupně a typy konfliktů. Budou jim představeny základní techniky pro identifikaci konfliktů včas a také si zkusí analyzovat situace, ze kterých mohou konflikty vznikat.

3. Komunikační dovednosti

V další části kurzu bude pozornost věnována komunikačním dovednostem, které jsou nezbytné pro efektivní řešení konfliktů. Zaměstnanci se naučí, jak aktivně naslouchat a vyjadřovat své myšlenky a pocity s respektem k ostatním.

4. Metody řešení konfliktů

Další část programu bude věnována metodám, kterými lze konflikty řešit. Pracovníci si vše vyzkouší na praktických cvičeních a dozví se, jak se dopracovat ke kompromisu a v jakých situacích je lepší řešit konflikty rovnou s vedoucí pracovnící apod.

5. Prevence konfliktů

Důležitou součástí školení bude i prevence konfliktů. Účastníci se naučí identifikovat potenciální zdroje konfliktů a budovat pozitivní pracovní prostředí. Seznámí se s různými strategiemi pro prevenci konfliktů a rozvoj týmové spolupráce.

Každá část kurzu bude doplněna praktickým cvičením, případovou studií a diskusí, aby měli účastníci možnost aplikovat nové dovednosti a strategie v reálných situacích. Pracovníci z tohoto kurzu získají následující dovednosti:

- Rozpoznat konflikty v jejich rané fázi a efektivně s nimi pracovat.
- Zlepšení komunikačních dovedností vedoucí k lepšímu porozumění a předcházení konfliktů.
- Schopnost využívat různé metody řešení konfliktů v reálných situacích.

Organizace by mohla využít buď své interní školitele, pokud je má k dispozici, nebo by musela najmout externí profesionály. Jednou z možností je objednat kurz *Jak řešit konflikty v týmu a jak jim předcházet* od společnosti Adpontes, která se specializuje na akreditované kurzy pro sociální služby. Cena kurzu pro celou organizaci je 16 500 Kč (plus cestovné náklady rektora) a jedná se o 8 výukových hodin (Adpontes, n.d.a). Cíl tohoto kurzu je velmi podobný s autorky návrhem.

6.2 Posílení týmové spolupráce a podpora vzájemného seznámení

Vzhledem k identifikovaným nedostatkům autorka doporučuje implementaci společenských akcí, které by mohly pomoci posílit vzájemné porozumění a poznání mezi spolupracovníky a tím zlepšit celkovou týmovou spolupráci. S cílem minimalizovat obtíže pro zaměstnance při organizaci a časového plánování, budou všechny navržené aktivity koncipovány jako jednodenní události v okolí Příbramska. Přehled návrhu akcí zobrazuje následující tabulka.

Tab. 4: Souhrn společenských akcí

Název akce	Program	Místo konání
Den v přírodě	Celodenní procházka přírodou se zastávkou na oběd. Případná návštěva historických památek.	Chráněná krajinná oblast Brdy (trasa Příbram – vrchol Tok)
Filmový kvíz	Filmový kvíz pro zaměstnance s občerstvením.	Pracoviště
Farmářské trhy	Návštěva farmářských trhů	Příbram

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Den v přírodě bude spočívat v celodenní túře přírodou v okolí Příbramska. Autorka navrhla chráněnou krajinnou oblast Brdy. V této oblasti si účastníci mohou vybrat z mnoha tras s různou obtížností – mezi nejpopulárnější stezku patří například trasa z Příbrami na vrchol Tok, která je vhodná pro středně náročnou pěší trasu a nabízí úchvatné výhledy do krajiny. Po túře bude následovat přestávka na oběd. Volba místa závisí na preferencích účastníků, kteří si mohou vybrat buď restauraci v okolí, nebo uspořádat piknik v přírodě. Zbytek dne mohou účastníci strávit buď další procházkou, nebo navštívením historických památek. Všechny náklady spojené s touto událostí si účastníci hradí sami (náklady na dopravu, oběd, případně náklady na vstupy).

Filmový kvíz může být uspořádán přímo na pracovišti mimo pracovní dobu. Bude nutné zajistit občerstvení pro účastníky, které může být zajištěno buď prostřednictvím externí organizace, nebo zaměstnanci mohou přinést vlastní domácí pohoštění. Kvíz bude rozdělen do několika kol s různými tématy, jako jsou filmové hlášky, herecké výkony či názvy filmů. Účastníci budou rozděleni do týmů, například podle pracovních skupin, aby soutěžili společně. Každé kolo bude obsahovat otázky prezentované prostřednictvím projektoru nebo obrazovky, na které budou mít týmy určený čas na odpovědi. Po skončení kvízu budou vyhlášeni celkoví vítězové a uděleny ceny. Zbytek akce bude věnován volné zábavě. Pokud organizuje občerstvení jiná společnost, náklady budou hrazeny organizací.

Farmářské trhy, které se konají každoročně v Příbrami, nabízejí skvělou příležitost k uspořádání pravidelné akce, která by sloužila jako setkání zaměstnanců. Finanční náklady budou hrazeny zaměstnanci.

Pro posílení týmové spolupráce autorka znovu navrhuje společnost Adpontes, která nabízí i kurz *Základy týmové práce v sociálních službách*. Tento kurz je dostupný v jednodenní nebo dvoudenní variantě. Pokud by byl zvolen jednodenní kurz, cena by byla 18 150 Kč (plus cestovné náklady rektora). Obsah kurzu zahrnuje témata jako je vývoj týmu, role v týmu, faktory spojující jednotlivce v kolektivu, řešení konfliktů v týmu, budování důvěry a další (Adpontes, n.d.b).

6.3 Efektivní porady

Z analýzy interní komunikace vyplývá, že uspořádání pracovních porad v této organizaci představuje výzvu. Vedoucí pracovnice uvedla, že má omezené pravomoci a momentálně není schopna vést porady mimo pracovní dobu. Autorka práce doporučuje, aby organizace dodržovala základní principy efektivního řízení porad. Jedná se o rozčlenění porady do jednotlivých fází, které obsahují klíčové prvky umožňující organizaci dosáhnout lepšího průběhu porad. Jednotlivé fáze porady a klíčové prvky jsou:

1. Příprava porady

V přípravné fázi pracovní porady je nezbytné pečlivě promyslet její **účel** a stanovit **konkrétní cíle**, kterých má být dosaženo. Následně je vhodné vytvořit **plán**, který detailně popisuje jednotlivé kroky a postupy vedoucí k dosažení těchto cílů. Předávání informací účastníkům o programu setkání **předem** je dalším klíčovým prvkem. Tato předchozí komunikace umožňuje účastníkům lépe se připravit na jednotlivé body programu a aktivně se zapojit do diskuse. **Zahájení porady včas** je zásadní. Dochvilnost není pouze záležitostí dobrého taktu, ale představuje i respekt k času všech zúčastněných. Efektivní správa času umožňuje účastníkům dostatek prostoru pro jejich pracovní úkoly a minimalizuje případné narušení dalších plánovaných setkání či schůzek (ČSOB, 2022).

2. Průběh porady

Stanovení rolí facilitátora a zapisovatele je klíčovým prvkem úspěšného průběhu pracovního setkání. **Facilitátor**, který má na starosti vedení diskuse a sledování agendy, a **zapisovatel**, který pečlivě zaznamenává klíčové informace a závěry setkání, představují základní oporu organizační struktury každé porady. **Respektování všech účastníků** a

jejich různorodých komunikačních stylů je důležité pro efektivní participaci. Facilitátor by měl aktivně **povzbuzovat** i ty účastníky, kteří jsou spíše zdrženliví a málo aktivní v diskusi. Aby se zabránilo rozptylování a odchýlení od hlavních pracovních témat, je nutné věnovat pozornost dynamice diskuse a případně upozornit na nutnost soustředění se na dané téma. **Usměrňování** diskuse je součástí role facilitátora, který má za úkol udržet průběh setkání v rámci stanovené agendy (ČSOB, 2022; Plamínek, 2012).

3. Závěr porady

Prvním aspektem je **včasný závěr**, což znamená respektovat stanovený časový rámec a ukončit jednání bez zbytečného protahování. Dále je důležité **připomenout kontext porady**, což zahrnuje shrnutí hlavních témat a cílů, které byly předmětem diskuse. Následně je nezbytné provést **shrnutí dosažených výsledků a formulovaných úkolů**. Toto shrnutí pomáhá k jasnému porozumění stanovených cílů a následných kroků, které je třeba podniknout. Důležitou součástí závěru je také **hodnocení** samotného průběhu porady. Prostor k hodnocení porady by měl být poskytnut jak jednotlivým účastníkům, tak i vedoucímu porady. Nakonec je vhodné zakončit poradu **pozitivním způsobem**, což zahrnuje poděkování účastníkům za jejich účast a příspěvky (Plamínek, 2012).

Dalším doporučením by mohla být pravidelná rotace účastníků na jednotlivých poradách. Tento proces by zahrnoval nejen obměnu samotných účastníků porady, ale i rotaci jejich rolí během jednotlivých porad. Cílem rotace by bylo pružně upravovat složení účastníků v rámci porad a umožnit jednotlivým zaměstnancům získat zkušenosti s různými rolmi, jako je například zapisovatel či facilitátor. Tento systematický přístup by mohl nejen zlepšit efektivitu průběhu porad, ale také podporovat rozvoj nových dovedností zaměstnanců, zvýšit jejich angažovanost, odpovědnost a upevnit vztahy v týmu (Tsao, 2017).

Závěr

Bakalářská práce se zabývala interní komunikací v malé organizaci. Hlavním cílem této práce bylo provést analýzu interní komunikace v Dětských skupinách a rehabilitačním stacionáři, identifikovat problematické oblasti a navrhnout vhodná doporučení. Autorka také stanovila dílčí cíle výzkumu, kterými bylo zhodnotit informovanost zaměstnanců, komunikaci s nadřízeným, komunikaci mezi kolegy a formy komunikace.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. První, teoretická, část bakalářské práce byla zaměřena na vymezení komunikace v obecném kontextu. Byl vysvětlen komunikační proces, funkce a druhy komunikace a komunikační bariéry. Dále byla představena interní komunikace, její cíle, funkce, druhy, zpětná vazba a její formy. V poslední části byly popsány podoby fungující a nefungující interní komunikace a možnosti zlepšení interní komunikace.

Druhá, empirická, část této práce byla soustředěna na konkrétní organizaci, a to na Dětské skupiny a rehabilitační stacionář. Organizace byla prvotně stručně popsána a poté podrobena analýze interní komunikace prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na jednotlivé zaměstnance, zatímco rozhovor byl proveden s vedoucí pracovnící. Výsledky z obou metod byly porovnány a byly identifikované problematické oblasti. K těmto nedostatkům autorka stanovila doporučení, která by mohla současnou situaci interní komunikace v již zmíněné organizaci zlepšit. Tímto šetřením a stanovením doporučení autorka splnila hlavní cíl této práce.

Výzkumem bylo zjištěno, že oblast informovanosti zaměstnanců je na vysoké úrovni. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s vizí a cíli organizace, jsou systematicky a včas informováni o změnách, mají snadný a rychlý přístup k informacím a rozumí svým úkolům. Stejně jako oblast informovanosti zaměstnanců, tak i komunikace s nadřízeným se prokázala velmi pozitivně. Dle zaměstnanců je bezproblémová, mají ve svého nadřízeného důvěru a dostávají pravidelnou zpětnou vazbu. K těmto dvěma oblastem autorka neměla žádná doporučení.

Dalším dílčím cílem bylo zhodnotit komunikaci mezi kolegy. Zde byly největším problémem konflikty, kdy jednotliví zaměstnanci nejsou schopni konflikty řešit sami, ale hned se obracejí na svého nadřízeného. Autorka navrhla řešení v podobě školení, kde by

se jednotliví pracovníci naučili lépe zvládat konfliktní situace. Dalším problémem se ukázala nedostatečná týmovost mezi pracovníky a nedostatečná podpora vzájemného poznání. Autorka navrhla tři společenské akce, které by organizace mohla zorganizovat pro zlepšení tohoto stavu. Pro lepší týmovost bylo navrženo i školení, kde by se pod vedením profesionálů zaměstnanci mohli naučit lepší práci v týmu.

Poslední zkoumanou oblastí byly formy komunikace. Zde se projevil pouze jediný problém, a to pracovní porady. V momentální situaci vedoucí pracovnice není možné porady pořádat mimo pracovní dobu a ne všichni zaměstnanci mohou být přítomni. Autorka navrhla řešení v podobě pravidelné rotace zaměstnanců na poradách a držení se základních zásad a pravidel pro efektivní průběh porady.

Seznam použitých zdrojů

Adpontes. (n.d.a). *Jak řešit konflikty v týmu a jak jim předcházet*. Dostupné 28.3.2024 z <https://adpontes.cz/jak-resit-konflikty/>.

Adpontes. (n.d.b). *Základy týmové práce v sociálních službách*. Dostupné 30.3.2024 z <https://adpontes.cz/zaklady-tymove-prace/>.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.

Bedrnová, E., Jarošová, E., Cipro, M., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., Lukeš, M., Pauknerová, D., Surynek, A., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.

Bohutínská, J. (2009). *Výroční zpráva: Zákonná povinnost i podpora image firmy*. Podnikatel. <https://www.podnikatel.cz/clanky/vyrocni-zprava-je-nejen-zakonna-povinnost/>.

Centrum sociálních a zdravotních služeb města Příbram. (n.d.). *Dětské skupiny a rehabilitační stacionář*. Dostupné 5.3.2024 z [https://www.centrum-pribram.cz/nase-sluzby/detske-skupiny-a-rehabilitacni-stacionar/](https://www.centrum-pribram.cz/nase-sluzby/detske-skupiny-a-rehabilitacni-stacionar/detske-skupiny-a-rehabilitacni-stacionar/).

Centrum sociálních a zdravotních služeb města Příbram. (2024). *Plán výchovy a péče*. Interní dokument Centra sociálních a zdravotních služeb města Příbram.

ČSOB. (2019). *Jak na smlouvy a závazky v podnikání*. Průvodce podnikáním. <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-na-spotrebitelske-smlouvy-a-zavazky/>.

ČSOB. (2022). *Jak být dobrým lídrem: Jak na efektivní porady*. Průvodce podnikáním. <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-na-efektivni-porady/>.

Čuba, M. (2011). *Jak poskytnout zpětnou vazbu efektivně*. <http://www.etonbc.cz/poskytnout-zpetnou-vazbu-efektivne/>.

Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada.

Dětské skupiny a rehabilitační stacionář. (2024). *Standardy kvality péče v dětských skupinách*. Interní dokument Dětských skupin a rehabilitačního stacionáře.

- Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice*. Routledge.
- Havlová, D. (2022). *Jak na vzdělávání zaměstnanců? Poradíme*. Orange academy. <https://orangeacademy.cz/clanky/jak-na-vzdelavani-zamestnancu-poradime/>.
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci. Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Computer Press.
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice.
- Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace* (2. vyd.). Management Press.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáčková, V., & Dvořáčková, J. (2014). *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery*. Grada.
- Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!*. Siria.
- Králová, M. (2023). *Jak efektivně zlepšit interní komunikaci?*. CDC data s.r.o. <https://www.cdc.cz/cs/jak-efektivne-zlepsit-interni-komunikaci/>.
- Langerová, J. (2019). *Firma ke svému časopisu musí dorůst, nemá smysl dělat ho na sílu*. Podnikatel. <https://www.podnikatel.cz/clanky/firma-ke-svemu-casopisu-musi-dorust-nema-smysl-delat-ho-na-silu/>.
- Lošťáková, O. (2020). *Empatická a asertivní komunikace: Jak zvládat obtížné komunikační situace*. Grada.
- Lukáš, J. (2021). *Jak zlepšit vztahy na pracovišti pomocí interní komunikace*. eBрана. <https://ebrana.cz/blog/vztahy-na-pracovisti-interni-komunikace>.
- Michalík, D., & Vávrová, P. (2010). *Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi*. BOZPinfo. <https://www.bozpinfo.cz/josra/interni-komunikace-priklad-mereni-jeji-kvality-v-praxi>.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada.
- Pavličková, M. (2004). *Praktický marketing*. Ekopress.
- Plamínek, J. (2012). *Vedení porad* (2.vyd.). Grada.

- Pospíšilová, A. (2019). *Interpersonální vztahy a komunikace*. Podnikas.cz. <https://www.podnikas.cz/interpersonalni-vztahy-komunikace/>.
- Přikrylová, J. (2019). *Moderní marketingová komunikace* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Rouse, M. (2012). *Groupware*. Technopedia. <https://www.techopedia.com/definition/7481/groupware>.
- Strouhal, J. (2020). *Zoom, Slack nebo Teams. Jak komunikovat s kolegy na home officu*. Forbes. <https://forbes.cz/zoom-slack-nebo-teams-jak-komunikovat-s-kolegy-na-home-office/>.
- Suchá, M. (2023). *Proč a jak nastavit efektivní interní komunikaci*. JenPráce. <https://www.jenprace.cz/magazin/proc-a-jak-nastavit-efektivni-interni-komunikaci>.
- Šmídová, J., & Tůmová, M. (2023). *Interní komunikace firmy: podceňovaný klíč k úspěchu*. <https://www.benes-michl.cz/blog/interni-komunikace-firmy-podcenovany-klic-k-uspechu/>.
- Tahal, R., Šimečková, T., Říhová, H., Huntová, H., Hořejš, N., Hanzák, T., Friedlaenderová, H., Hospodský, R., & Herink, O. (2017). *Marketingový výzkum*. Grada.
- Truhlářová, M. (2013). *Vnitropodnikové směrnice*. Pohoda. <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/vnitropodnikove-smernice/>.
- Tsao, T. (2017). *Why You Need To Be Rotating Meeting Roles*. Meeteor. <https://www.meeteor.com/post/rotating-meeting-roles>.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada.
- Vybíral, Z. (2013). *Psychologie komunikace*. Portál.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada.

Seznam tabulek

Tab. 1: Věkový rozptyl zaměstnanců:	34
Tab. 2: Komunikace zaměstnanců s nadřízeným:	36
Tab. 3: Trávení času s kolegy mimo pracovní prostředí.....	40
Tab. 4: Souhrn společenských akcí.....	53

Seznam obrázků

Obr. 1: Model procesu komunikace.....	9
Obr. 2: Důvěra mezi jednotlivými kolegy	38
Obr. 3: Otevřená komunikace.....	39
Obr. 4: Četnost konfliktů na pracovišti:.....	39
Obr. 5: Komunikace s nadřízeným:	41
Obr. 6: Komunikace mezi kolegy	42

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Strukturovaný rámec oblastí pro vedoucí pracovníci

Příloha A: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás požádala o spolupráci v rámci mé bakalářské práce, která se zabývá analýzou interní komunikace v malé organizaci. Tato práce vzniká na Katedře podnikové ekonomiky a managementu na Ekonomické fakultě ZČU v Plzni.

Mým cílem je zhodnotit současný stav interní komunikace ve Vaší organizaci na základě teoretických poznatků z odborné literatury. Prosím o vyplnění přiloženého dotazníku, který mi pomůže lépe porozumět fungování interní komunikace ve Vaší organizaci.

Chci zdůraznit, že dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Vaši spolupráci.

S pozdravem,

Kludie Hlinková

Obecné informace

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Žena
 - Muž
 - Jiné:

2. Do jaké věkové skupiny spadáte?
 - Méně než 30
 - 30–40 let
 - 41-60 let
 - Více než 60 let

3. Jak dlouho pracujete v organizaci?
 - Méně než 2 roky
 - 3-6 let
 - Více než 6 let

Vyjádřete prosím, jak moc souhlasíte s daným tvrzením:

TVRZENÍ	ROZHOD NĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	ROZHOD NĚ NE
Informovanost zaměstnanců				
4. Zním a chápu vizi naší organizace				
5. Pokud přijde jakákoliv změna, jsem dostatečně a včas informován				
6. Mám rychlý a snadný přístup k potřebným informacím v požadované kvalitě				
7. Při plnění svých úkolů mám jasnou představu o tom, co mám dělat a proč				
8. Vím, kam se obrátit a kdo mi může pomoci s jakýmkoli problémem či otázkou				
Komunikace s nadřízeným				
9. Komunikace s nadřízeným je bezproblémová				
10. Vždy jasně chápu požadavky mého nadřízeného				
11. Pravidelně od svého nadřízeného dostávám zpětnou vazbu				
12. Mám důvěru ve svého nadřízeného				
13. Můj nadřízený umí naslouchat mým potřebám				
14. Můj nadřízený dokáže ocenit mou práci				

Komunikace s kolegy

15. Komunikace s kolegy mi vyhovuje:

- ANO
- NE

Pokud jste označili odpověď NE, v čem Vám komunikace nevyhovuje?.....

16. Jak často komunikujete s Vašimi kolegy v pracovním prostředí?

- Denně
- Týdně
- Méně často

17. Jak rychle reagují vaši kolegové na Vaše zprávy nebo žádosti o pomoc?

- Během pár hodin
- Během pár dní
- Během pár týdnů

18. Komunikace mezi Vámi a kolegy probíhá na úrovni:

- Formální
- Neformální

19. Komunikují s Vámi Vaši kolegové otevřeně? (tzn. sdělí Vám bez obav svůj názor, dostáváte od nich zpětnou vazbu)

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

20. Určete, jak moc důvěřujete svým kolegům na škále od 1 do 5 (1= 0%, 5= 100%)

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

21. Jaká je podle Vašeho názoru atmosféra na pracovišti?

- Pozitivní
- Neutrální
- Negativní

Pokud jste zvolili možnost Negativní, jaké jsou důvody?.....

22. Trávíte čas s kolegy i mimo pracovní prostředí?

- ANO
- OBČAS
- NE

23. Jak často ve vašem pracovním kolektivu dochází ke konfliktům?

- Denně
- Týdně
- Měsíčně
- Méně často

24. Pokud k nějakým konfliktům dochází, čeho se týkají?

25. Kdybyste měl/a možnost v oblasti komunikace ve Vaší organizaci cokoliv změnit, co by to bylo?

Formy komunikace

26. Využíváte tyto prostředky pro komunikace s Vaším nadřízeným či kolegou?

Komunikační prostředek	Nadřízený		Kolega	
	ANO	NE	ANO	NE
Osobní rozhovor				
Porada				
Telefon				
E-mail				
Nástěnky				
Neformální setkání				
Jiné (uveďte)				

27. Který z již vyjmenovaných komunikačních prostředků využíváte nejčastěji?

Komunikace s nadřízeným:

Komunikace s kolegy:

Příloha B: Strukturovaný rámec oblastí pro vedoucí pracovníci

1. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Důležitost, vývoj a hodnocení interní komunikace v organizaci.
2. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Informovanost zaměstnanců
3. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Komunikace s nadřízeným
4. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Komunikace mezi kolegy
5. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Formy komunikace
6. Rámcová oblast pro vedoucí pracovníci: Zlepšení interní komunikace a pohled na analýzu dat z dotazníkového šetření

Abstrakt

Hlinková, K. (2024). *Analýza interní komunikace v malé organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, formy interní komunikace, rozhovor, dotazníkové šetření

Bakalářská práce se věnuje analýze interní komunikace v malé organizaci. Teoretická část je zaměřená na komunikaci v obecné rovině, především na komunikační proces, druhy a formy komunikace, bariéry v komunikaci. Dále je představena interní komunikace, její cíle, funkce, druhy a formy. V závěru teoretické části je popis fungující a nefungující interní komunikace. Výzkumná část se zabývá analýzou interní komunikace v Dětských skupinách a rehabilitačním stacionáři. Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na pohled zaměstnanců, zatímco rozhovor byl analyzován z perspektivy vedoucí pracovníce. Výsledky z obou šetření byly porovnány a došlo k identifikaci problémových oblastí. Výzkumná část je zakončena návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení současného stavu interní komunikace v již zmíněné organizaci.

Abstract

Hlinková, K. (2024). *Analýza interní komunikace v malé organizaci* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: communication, internal communication, forms of internal communication, interview, questionnaire survey

The analysis of internal communication in a small organisation is the subject of the bachelor thesis. The theoretical part is focused on communication in general, especially on the communication process, types and forms of communication, barriers in communication. Furthermore, internal communication, its objectives, functions, types and forms are presented. The theoretical part concludes with a description of functioning and non-functioning internal communication. The research part deals with the analysis of internal communication in Children's Groups and Rehabilitation Residential Centre. For the analysis, a questionnaire survey and a semi-structured interview were used. The focus of the questionnaire survey was on the employees' point of view, while the focus of the interview was on the managers' point of view. The results of both surveys were compared and problem areas identified. The research concludes with recommendations that could contribute to improving the current state of internal communication in the aforementioned organisation.