Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza interní komunikace ve vybraném podniku

Čermáková Veronika

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2017/2018**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Veronika Čermáková**
Osobní číslo:	**E15314**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu:	**Analýza interní komunikace ve vybraném podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je provést analýzu fungování interní komunikace v konkrétním podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

Osnova:
- Vymezení základních pojmů z oblasti interní komunikace a přenosu informací.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současné interní komunikace ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
VÁVROVÁ, Petra. Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu: studijní text pro kombinované studium. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 54 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3628-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Školudová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval/a samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 4. 2018

Veronika Čermáková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto chci moc poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a odbornou pomoc, které mi velice pomohly ke zpracování této práce.

ANOTACE

Hlavním tématem bakalářské práce je interní komunikace. V teoretické části práce jsou vymezeny hlavní pojmy z oblasti interní komunikace a přenosu informací. Cílem bakalářské práce bylo provedení analýzy fungování interní komunikace v podniku XY a. s. a na základě zjištěných informací navrhnout řešení pro zlepšení stávající situace podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, interní komunikace, přenos informací, měření účinnosti

TITLE

Analysis of internal communication in a selected company

ANNOTATION

The main theme of this bachelor work is an internal communication. In the theoretical part of the work are defined the major terms of internal communication and methods of transmission of information. The aim of this thesis is to perform analysis of the functioning of internal communication in the enterprise XY a. s. and then propose solutions to improve the current situation of the enterprise.

KEYWORDS

Management, internal communication, transmission of information, measurement of effectiveness

OBSAH

ÚVOD **10**

1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE V 21. STOLETÍ **12**

1.1 INTERNÍ KOMUNIKACE A SOUČASNÉ MODERNÍ TECHNOLOGIE 13

1.2 DŮLEŽITOST INTERNÍ KOMUNIKACE 13

2 KLASICKÉ A MODERNÍ FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE V PODNICÍCH **16**

2.1 KOMUNIKAČNÍ MODELY 17

2.2 DRUHY INTERNÍ KOMUNIKACE 18

2.3 KLASICKÉ FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE 21

2.4 MODERNÍ FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE 22

3 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI INTERNÍ KOMUNIKACE **25**

3.1 ZPŮSOBY MĚŘENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE 25

3.2 PRŮZKUM STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE V ČESKÝCH PODNICÍCH 28

4 PROJEVY A DŮSLEDKY NEFUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJICH ELIMINACE **29**

4.1 SPRÁVNĚ NASTAVENÁ INTERNÍ KOMUNIKACE 29

4.2 PŘÍČINY A DŮSLEDKY NEEFEKTIVNÍ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE 30

4.3 DOPADY NEEFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE 32

4.4 ELIMINACE SLABÝCH STRÁNEK INTERNÍ KOMUNIKACE 33

5 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU **34**

5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O KONCERNU YZ 34

5.2 SOUČASNÝ STAV PODNIKU XY A. S. V ČR 36

5.2.1 Ekonomická situace podniku 37

5.2.2 Direkce TC 38

6 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE **39**

6.1 APLIKOVANÉ FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE V PODNIKU 39

6.2 ROZHOVOR S MANAŽEREM PODNIKU 40

6.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 41

6.3.1 Výsledky dotazníkového šetření 42

7 DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE PODNIKU **49**

ZÁVĚR **52**

POUŽITÁ LITERATURA **53**

PŘÍLOHY **56**

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Organizační struktura koncernu YZ 35
Tabulka 2: Organizační struktura podniku XY a. s. 36
Tabulka 3: Ekonomické hodnoty podniku XY a. s. (v tis. Kč) 37
Tabulka 4: Poměrové ukazatele podniku XY a. s. 38
Tabulka 5: Otázka č. 7 - Vedení firmy (nadřízený) se mnou hovoří otevřeně a znám aktuální situaci podniku 44
Tabulka 6: Otázka č. 7 - Dostávám zpětnou vazbu od nadřízeného a považuji ji za dostatečnou 45
Tabulka 7: Otázka č. 7 - Mám možnost vyjádřit své připomínky, návrhy vedení podniku (nadřízenému) 45

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Komunikační proces v kontextu a prostředí podniku 16
Obrázek 2: Komunikační model Pentagon 17
Obrázek 3: Komunikační modely Řetěz, Hvězda a Ypsilon 17
Obrázek 4: Komunikační model Pavučina 18
Obrázek 5: Cyklus vycházející z komunikačního auditu 27
Obrázek 6: Spokojenost s podnikovou sociální sítí 43
Obrázek 7: Komunikační bariéry mezi pracovníky a vedením podniku (nadřízeným) 46
Obrázek 8: Komunikační bariéry mezi řadovými pracovníky 46
Obrázek 9: Ukládání dat 47

SEZNAM ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HR	Human resources – lidské zdroje
IIK	Institut interní komunikace
IK	Interní komunikace
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
PJ	Provozní jednotka
PR	Public relations – vztahy s veřejností
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka zákonů

ÚVOD

„Komunikace není všechno, ale je za vším“ (Vymětal, 2008, s. 9).

Komunikaci lze chápat jako základní prvek mezi lidmi v podnikové oblasti, zaměstnanci jsou totiž cenným kapitálem, jenž přímo ovlivňuje chod organizace. Právě komunikace je hlavním nástrojem, díky kterému mohou vedoucí podniků ovlivňovat iniciativu, chování a pracovní postoje všech svých podřízených s využitím vhodného stylu vedení, vybraných metod motivace či odměňování. Způsobem, jakým komunikují manažeři i spolupracovníci mezi sebou navzájem, tvoří prostředí podniku a tím ovlivňuje dosažení vytyčených cílů a budoucí úspěch podniku (Holá, 2006, str. 4; 2011, s. 22). Není však výjimkou, že v některých podnicích je interní komunikace často opomíjena, z čehož plynou možné důsledky neúspěchu podniku, což na první pohled není patrné. Proto je velice podstatné věnovat interní komunikaci velkou pozornost, ze strany manažerů je nutné předávat informace, co nejrychleji a nejpodstatněji všem podřízeným zaměstnancům.

Téma „Analýza interní komunikace ve vybraném podniku“ jsem si vybrala z důvodu jistoty, že komunikace je jedním z nejzákladnějších pilířů všech existujících společností, úspěšných i neúspěšných. Rozdíl mezi úspěšnou a neúspěšnou společností je právě v interní komunikaci, protože na jejím fungování je založena budoucnost podniku. Měla jsem možnost nahlédnout do chodu ekonomického oddělení podniku v rámci povinného předmětu ve 2. ročníku „Odborně řízená praxe“, přesvědčila jsem se o tom, že komunikace je velice důležitou činností, která je zapotřebí pro efektivní fungování podniku a často není jednoduchou záležitostí. Po konzultaci s vedením, s jejich svolením a slibem poskytnutí všech potřebných informací, jsem se rozhodla zaměřit svoji bakalářskou práci na tento podnik. Společnost je však mezinárodní s pobočkami po celém světě a z důvodu zachování informací, je nutné podnik jmenovat XY a. s.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na vymezení základních pojmů interní komunikace a význam interní komunikace v 21. století. Dále se zabývá formami interní komunikace využívaných v podnicích a měřením účinnosti interní komunikace, čímž se pozná správně nastavená komunikace uvnitř podniku. V neposlední řadě jsou zmíněny projevy a důsledky nefungující interní komunikace a jejich možné eliminace.

Praktická část bakalářské práce vymezuje konkrétní podnik, na němž byla aplikována analýza interní komunikace. Analýza také zahrnuje rozhovor s manažerem podniku, provedené dotazníkové šetření v podniku, v němž byla zjišťována spokojenost zaměstnanců

se současným stavem interní komunikace. Získané informace dotazníkového šetření byly následně zpracovány do grafické podoby. Konec praktické části zahrnuje kapitolu, která je věnována pro možná doporučení a návrhy ke zlepšení současné situace vybraného podniku.

Cílem práce je provést analýzu fungování interní komunikace v konkrétním podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE V 21. STOLETÍ

Tato kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů, vývoj interní komunikace se vztahem k moderním technologiím a potřebě interní komunikace v současnosti.

Je stále potřeba interní komunikace i v tomto století, přestože je plné nových informačních technologií, které mají za úkol komunikaci na pracovišti zjednodušit? Jaký význam má interní komunikace pro úspěšné fungování podniků?

Vybíral (2009, str. 25) definuje původ slova komunikace z latinských slov *communicatio* a *communicare,* což původně znamenalo vespolné účastnění a společné sdílení. Podobný původ slova formuloval i Vymětal (2008, s. 22), jenž definoval pojem komunikace z latinského slova *communicare*, tento termín se překládá jako souvislost, spojení se, dorozumět se.

Autorka Holá charakterizuje komunikaci jako oboustranný proces sdílení informací s cílem dorozumět se, komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy se zapojením rozumu, smyslů i intuice. Podle názorů autorky lze podnikovou komunikace chápat jako komunikační propojení útvarů organizace, jenž umožňují kooperaci a koordinaci procesů, které jsou nutné pro správné fungování podniku. Interní komunikace zahrnuje nejen slovní i mimoslovní předávání informací, ale i chování všech spolupracovníků a vedení, jenž probíhají v oficiálních i neoficiálních vztazích mezi manažery navzájem, mezi vedením a pracovníky i mezi jednotlivými zaměstnanci. (Holá, 2006, s. 8; 2011, s. 19)

„Z pohledu organizace je možné v základním členění odlišit komunikaci směrem do vnějšího okolí a komunikaci uvnitř firmy, což je neustálý proces oboustranného proudění informací“ (Vávrová, 2013, s. 10). Dále autorka definuje interní komunikaci jako souhrn mnoha činností, které významně zasahují do všech oblastí organizace.

Interní komunikace je dlouhotrvající proces, na jehož začátku stojí analýza potřeb a cílů a na konci plány pro další postup. Tohoto procesu se účastní všichni zaměstnanci dané organizace, od vrcholového vedení až po skladníka. V organizaci probíhá nepřetržitě bez ohledu na to, zda organizace má specializované oddělení interní komunikace či ne. (Dvořáková, 2012, s. 391)

1.1 Interní komunikace a současné moderní technologie

Jaké je aktuální postavení interní komunikace oproti informačním technologiím?

Cejpek (1998, str. 47) v době vzniku knihy tvrdí, že nově vznikající komunikační prostředky nevytlačují doposud existující prostředky a mohou se i navzájem ovlivňovat a doplňovat. Autor také tvrdí, že slovní komunikace byla a vždy zůstane základem sociálních vztahů a komunikace.

V 21. století se společnost nachází ve fázi nazývané jako informační společnost. Tato společnost je definována rostoucím významem komunikace ve všech oblastech. Rostou požadavky na studenty, pracovníky, manažery, na něž jsou kladeny základní požadavky na komunikační gramotnost, komunikační schopnosti či soft skills. Komunikační dovednosti jsou základním pilířem pro úspěšné podnikání v konkurenčním prostředí, jedná se o komunikaci mezi dodavateli, odběrateli, masmédia. (Vymětal, 2008, s. 16)

Kovaříková (2016, s. 36) zmiňuje, že v současnosti žijeme v době tzv. technologické, kdy nám technologie usnadňují komunikaci a mohou nám dovolit možnosti, které dříve nebývaly zvykem, díky technologiím máme možnost vykonávat pracovní povinnosti z pohodlí domova nebo z kavárny. Podle autorky jsou využívané technologie pouze prostředkem v interní komunikaci, nikoliv cílem. Mohou totiž přinést závažné komunikační problémy, protože při nadužívání technologie je nedostatečný lidský faktor, člověk by měl vládnout technologiím, ne ony jemu.

V současné době máme k dispozici velké množství moderních technologií, které podnikům dokáží usnadnit, zrychlit a zlepšit komunikaci, viz kapitola 2.4 Moderní formy interní komunikace.

1.2 Důležitost interní komunikace

Existuje mnoho důvodů, proč potřebujeme interní komunikaci, tato podkapitola popisuje hlavní účely a funkce firemní komunikace.

Pro dosažení úspěšné vnitrofiremní komunikace je důležité naplnění cílů, které si organizace stanovila. Autorka Holá (2006, s. 21) definuje cíle interní komunikace následovně.

- Zajistit informačních potřeby všech pracovníků organizace a informační propojenost podniku zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajistit vzájemné pochopení a spolupráci na základě dosažení porozumění ve společných cílech.

- Ovlivnit a vést k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníky, zajistit stabilitu a loajalitu pracovníků.
- Udržovat zpětnou vazbu a zavádět zjištěné poznatky do praxe – neustále zdokonalovat komunikaci uvnitř organizace.

Podle Vymětala (2008, s. 263) plní interní komunikace tyto hlavní funkce.

- Umožňuje pracovníkům výměnu informací.
- Stimuluje zaměstnance a manažery k novým postupům.
- Umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace, jejich plnění a způsobech jejich dosažení.

Kromě výše zmíněných funkcí má interní komunikace i jiné účely. Prostřednictvím interní komunikace může management zlepšit vztah ke svým podřízeným a zvýšit jejich zájem o budoucích plánech podniku, vyšší informovanost zaměstnanců snižuje jejich stres, ukazuje se, že špatná komunikace mezi management a pracovníky patří k největším stresorům v zaměstnání (E15.cz, 2013). Působením stresu na pracovišti vznikají nesoulady v pracovním týmu, zvyšuje se počet chyb, klesá produktivita práce, zvyšuje se nemocnost a vznikají zdravotní problémy – potíže se spaním, únava, změny nálad, bolesti hlavy, žaludeční problémy či deprese (Kovaříková, 2016, s. 6). The American Institute of Stress (Officevibe.com, 2014) na základě studií provedených ve Spojených státech Amerických z roku 2014 uvádí, že až 77 % zaměstnanců trpí psychickými problémy způsobenými stresem.

Interní komunikace je také potřeba ke zvýšení angažovanosti pracovníků, zaměstnanec, který nemá dostatečné informace a nemůže se spolehnout na radu spolupracovníka, nemá chuť nadále setrvávat v zaměstnání nebo být loajální ke svému zaměstnavateli. Pokud podnik chce mít spolehlivé, angažované, loajální a spokojené zaměstnance, musí s nimi mluvit. (Kovaříková, 2016, s. 7)

Vnitrofiremní komunikace je základem podnikové kultury, každý podnik chce mít v týmu zaměstnance, kteří jsou motivovaní a mít dobrou pověst, image podniku vzniká uvnitř organizace. V podniku by zaměstnanci měli mít dostatečné informace o aktuální situaci i o plánech vedení, pokud je zaměstnanec správně veden a na své pozici spokojen, šíří dobrou pověst organizace a stává se ambasadorem značky. Podnik může být úspěšný v případě, že zaměstnanci věří v upřímnost a poctivost svého zaměstnavatele. (Dvořáková, 2012, s. 391)

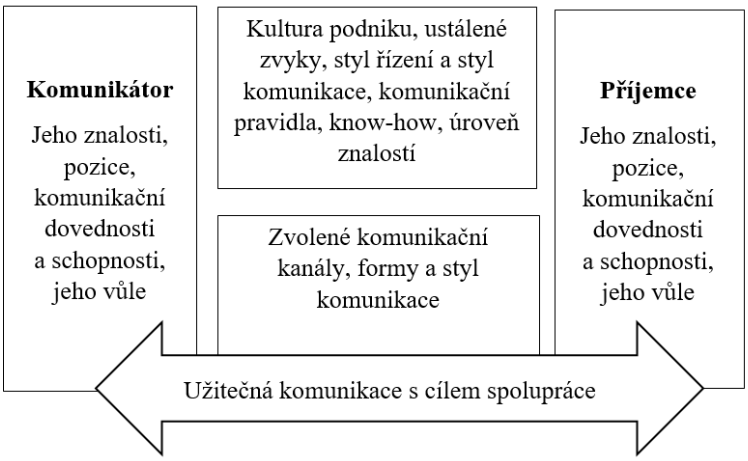
Dále je také nutné zmínit případné rozdíly mezi generací X a Y, hlavně v oblasti komunikačních technologiích. Generace X se skládá z lidí narozených mezi 60. a 80. léty 20. století, tato generace lidí vyrůstala za období komunismu a bez možnosti nových technologií. V období globalizace, kdy docházelo ke značnému rozvoji informačních technologií, generace X nastoupila do pracovního procesu. Zaměstnanci této generace jsou podnikaví, rozhodní, schopní vyhledávat i přijímat riziko, chtějí v zaměstnání využívat svůj potenciál a být produktivní a efektivní. V rámci komunikace mezi vedením a zaměstnanci patřící do generace X je nutné umožnit pracovníkům rozvíjet jejich získané znalosti a dovednosti a poskytnout jim větší prostor pro jejich vlastní zodpovědnost. Zodpovědnost je pro pracovníky indikátorem, že podnik oceňuje jejich kvality a úsilí. Oproti výše uvedeným faktům, generace Y zahrnuje lidi narozené mezi lety 1981 až 2001, tato mladší generace již vyrostla obklopena moderními komunikačními prostředky. Tyto komunikační technologie využívají denně, komunikují pomocí webu, sociálních sítí, a umožňují jim získat nové informace, které dokáží využít. Generaci Y lze charakterizovat jako ambiciózní osoby a chtějí získat nejlepší pracovní nabídku, která by byla v souladu s jejich životním stylem. Vedení podniku musí pracovníkům, spadajícím do této generace, zajistit možnosti vzdělání, poskytnout přístup k zahraničním stážím a vytvořit přátelskou atmosféru pro sdílení informací. Podniky musí přizpůsobit komunikační prostředky s ohledem na generaci X a Y. (Ledvinková, 2010)

Autorka této bakalářské práce zastává názor, že v 21. století je společnost přehlcena množstvím zpráv prostřednictvím moderních komunikačních technologií, které umožňují přenos informací skrz všechny kontinenty. I přes tento fakt, by tyto komunikační technologie neměly nahradit komunikaci tváří v tvář. Zde však záleží, zda se jedná o malý či velký podnik, v malém podniku je důležitější zaměřit se na verbální formu interní komunikace. Oproti tomu ve velkém podniku jsou pro efektivní interní komunikaci nezbytné moderní komunikační technologie, které usnadňují komunikaci mezi více jak 250 zaměstnanci. Díky interní komunikaci podřízení získávají informace od vedení podniku o plánovaných projektech či budoucím chodu podniku. Zda je komunikace úspěšná, se zjistí na základě zpětné vazby, která může situaci v podniku pomoci zlepšit či odstranit zjištěné nedostatky.

2 KLASICKÉ A MODERNÍ FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE V PODNICÍCH

Druhá kapitola charakterizuje typy komunikačních modelů a stručně popisuje jednotlivé formy interní komunikace.

Informace jsou předávány v rámci organizace pomocí komunikačních kanálů, viz Obr. 1. *„Komunikační kanál si lze představit jako cestu z místa vzniku informace, z jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět“* (Holá, 2006, s. 60; 2011, s. 189). Je to vybraný způsob předávání informací – ústně či písemně (Jiřincová, 2010, s. 37).



Obrázek 1: Komunikační proces v kontextu a prostředí podniku

Zdroj: Upraveno podle (Holá, 2011, s. 24)

Prostor, ve kterém se komunikace odehrává, je nazýván jako komunikační prostředí. V případě, že je zpráva sdělována v hlučném prostředí, může být zpráva narušena komunikačními šumy, které v komunikačním kanálu zapříčiňují úbytek informací, proto je vhodné přesvědčit se, zda příjemce přijal naši zprávu v pořádku. (Jiřincová, 2010, s. 37)

Jeden z důležitých úkolů interní komunikace je vybrat správný komunikační kanál, jeho forma musí odpovídat cílové skupině i obsahu. Při výběru správného komunikačního kanálů se rozhoduje podle následujících bodů (Dvořáková, 2012, s. 397):

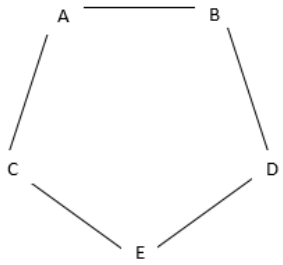
- dostupnost – „Které kanály máme, které kanály můžeme brzy zavést?“;
- cílová skupina – „Kdo, jakou formu komunikace preferuje, je pro něj vybraný komunikační kanál dostupný?“;
- cíle – „Co jako podnik chceme, aby se zaměstnanci dozvěděli nového?“;
- obsah – „Co je podstatou sdělení?“.

2.1 Komunikační modely

Autor Mikuláštík (2003, s. 180) v rámci komunikace rozlišuje centralizované a decentralizované komunikační modely skupin, protože v podniku dochází k výměně informací mezi jednotlivými zaměstnanci. Každý z modelů má své výhody a nevýhody.

Pentagon

Tento komunikační model patří do decentralizovaných modelů, kdy je nutné zvládnout velké množství informací, neboť jeden člověk dostává více přímých informací najednou (Mikuláštík, 2003, s. 181), viz Obr. 2.

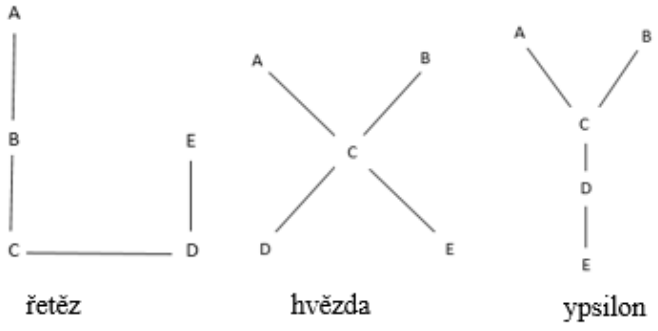


Obrázek 2: Komunikační model Pentagon

Zdroj: Upraveno podle (Mikuláštík, 2003, s. 181)

Řetěz, hvězda a ypsilon

Tyto komunikační modely skupin na Obr. 3 patří do centralizovaných modelů, jelikož jeden zaměstnanec komunikuje ve větší míře než ostatní, přijímá informace z více stran a zastává funkci zprostředkovatele. Tuto roli by měl vykonávat člověk vykonávající manažerskou pozici. (Mikuláštík, 2003, s. 181)

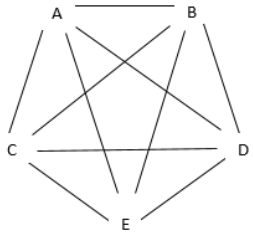


Obrázek 3: Komunikační modely Řetěz, Hvězda a Ypsilon

Zdroj: Upraveno podle (Mikuláštík, 2003, s. 181)

Pavučina

Model pavučina, vyobrazen na Obr. 4 patří do decentralizovaných komunikačních modelů a stejně jako u modelu Pentagon, jelikož je v tomto modelu také zaměstnanci přijímají více informací najednou a je nutné tyto informace zpracovat. Tento komunikační model je charakteristický tím, že každý zaměstnanec má možnost komunikovat se všemi dalšími zaměstnanci, není zde potřeba zprostředkovatele. (Mikuláštík, 2003, s. 181)



Obrázek 4: Komunikační model Pavučina

Zdroj: Upraveno podle (Mikuláštík, 2003, s. 181)

2.2 Druhy interní komunikace

Interní komunikace se rozděluje na tři základní druhy (Vymětal. 2008, s. 23).

Ústní komunikace – komunikace pomocí slov, v pracovním prostředí se jedná o rozhovor, poradu, diskuzi.

Písemná komunikace – jedná se např. o dopis, e-mail, poznámku, zprávu, zápis.

Vizuální, audiovizuální komunikace – komunikace pomocí obrazového vyjádření, jedná se např. o graf, tabulku, videozáznam, prezentaci.

Výše zmíněný autor dělí komunikace na tři části z hlediska použití komunikačních prostředků (Vymětal. 2008, s. 23):

- verbální komunikace;
- neverbální komunikace;
- komunikace realizovaná činy a skutky.

Z hlediska komunikačních kanálů se v rámci organizace dále setkáváme s komunikací (Vymětal, 2008, s. 264):

- vertikální – tato forma komunikace se dělí následně:
    - sestupná – komunikace, která směřuje z vyšších organizačním stupňům k nižším (od nadřízeného k podřízenému);

    - vzestupná – tok informací z nižšího informačního stupně k vyššímu (od podřízeného k nadřízenému).
- horizontální – zahrnuje komunikaci mezi spolupracovníky na stejném organizačním stupni;
- diagonální – tato forma komunikace je nejméně používána, používá se v případě, když je efektivnější než ostatní formy komunikace, probíhá neomezeně mezi všemi organizačními stupni.

Podle literární rešerše se mnoho autorů knih, se zaměřením na tématiku interní komunikace, shoduje na rozdělení komunikačních kanálů do následujících tří kategorií podle typu přenosového média (Dvořáková, 2012, s. 396; Holá, 2011, s. 190; Kovaříková, 2016, s. 50):

- elektronická média – tyto komunikační kanály využívají telekomunikační techniku a jedná se o primární zdroj informací;
- tištěná média – mohou fungovat jako nástroj komunikace s nejbližším okolím pracovníka, jsou přenosná;
- osobní komunikace – tato forma interní komunikace je nejužívanější, ale také nejnáročnější, jelikož vyžaduje fyzickou přítomnost komunikujících;

Podle hlediska, zda komunikační kanály vytváří podnik či vznikají na základě běžné komunikaci mezi zaměstnanci, se komunikační kanály dělí na formální a neformální (Kovaříková, 2016, s. 50).

- Formální komunikace je tvořena formálními nástroji, které jsou vytvořeny vnitřními aktivitami podniku. Prostřednictvím těchto nástrojů se k zaměstnancům dostávají informace od vrcholového vedení, které chce zaměstnavatel svým zaměstnancům sdělit. Podle druhu média se formální kanály rozlišují na tištěné, digitální a osobní.
- Neformální komunikace nejsou v režii podniku, ale jak již bylo zmíněno, jsou založeny na dobrovolném rozhodnutí zaměstnanců organizace. Stejně jako formální kanály se rozdělují na tištěné, digitální a osobní.

Verbální komunikace

Základem vzniku komunikace je spojení dvou signalizačních systémů, verbální a neverbální. *„Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků. Tuto soustavu nazýváme jazykem a na každý jazykový znak je vázaný význam“* (Jiřincová, 2010, s. 23).

Vybíral (2009, s. 106) definuje verbální komunikaci jako dorozumívání se jedné, dvou i více osob pomocí jazyka, příkladem komunikace jedné osoby můžeme jmenovat samomluvu či vnitřní řeč.

Tato forma komunikace je nejrozšířenějším typem v organizacích, její výhody spočívají v úspoře času, bezprostřední zpětné vazbě a rychlosti (Vymětal, 2008, s. 265). Je to jediná forma komunikace, u které máme zvýšenou jistotu dorozumění než u ostatních forem.

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je proces, jenž je založen na neslovních prostředcích. Sdělení vyplývá z vycházejícího postoje člověka, v užším pojetí se hovoří o „řeči těla, informace se získávají z celkových pohybů člověka, jeho mimiky, jeho gest, činnosti očí, dotyků apod. V širším pojetí se vychází z celkového vzhledu mluvčího, jeho oblečení, společenského chování, jeho vůně, sladění barev oblečení apod., v této souvislosti se hovoří o tzv. neverbální komunikace osobnosti. (Vymětal, 2008, s. 54)

Řeč těla je nejužívanější formou mimoslovní komunikace, která podle charakteristických znaků, vyjadřuje charakter a myšlenky člověka, a vždy provází i verbální projev komunikátora i příjemce.

Druhy neverbální komunikace jsou rozděleny podle používaných prostředků, jenž si mluvčí vybraly pro své sdělení, neverbální komunikace se může vyjádřit pomocí (Jiřincová, 2010, s. 96):

- gest, pohybů hlavy;
- výrazů tváře;
- pohledů očí;
- postojem těla;
- vzdáleností;
- tělesného kontaktu;
- tónu hlasu a dalšími aspekty řeči;
- oblečení, fyzickým vzhledem mluvčího.

Komunikace realizovaná činem a skutkem

Jedná se o formu komunikace, která se projevuje vykonáním určitého činu či skutky, v této komunikaci se nepoužívají verbální ani mimoslovní prostředky (Psychologie, pedagogika, 2017).

Komunikace činem je způsob vyjádření postoje, názoru pomoci konkrétního činu. S pomocí tohoto druhu komunikace lze vyjádřit pozornost vůči lidem či např. galantnost k ženám věnováním kytice. (Mikuláštík, 2003, s. 37)

2.3 Klasické formy interní komunikace

Firemní časopisy – jedná se o tištěné médium vycházející z pravdivých informací. V současné době firemní časopisy, noviny nebo bulletiny zahrnují aktuální fakta a nadále zůstávají jedním z oblíbených interních médií. Kombinují zpravodajství a zábavu, jenž odlehčují závažná vnitropodniková témata, jako jsou přehledy plánovaných akcí, rekapitulace minulých let, jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců. Výhodou firemního časopisu může být dostupnost, nevýhodou může být nepružnost v aktualizaci či vyšší náklady na tisk, firemní časopisy mohou být vydávány i v elektronické formě. (Dvořáková, 2012. s. 398; Holá 2011, s. 200)

Nástěnky – jedná se o tištěné médium, které je vhodné pro svoji jednoduchost. Nástěnky vytváří prostor pro oboustrannou neverbální komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Tato forma interní komunikace je určena pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců či obsahuje úkoly, plány a akce dané od vedení. Je nutné, aby nástěnka byla všem zaměstnancům na očích. Výhodou může být jednoduchá aktualizace, účinnost, oproti tomu nevýhoda může spočívat v nutnosti fyzických činností. (Holá, 2011, s. 202)

Letáky, plakáty – jedná se o tištěné médium, které v současné době nemusí být dostatečně efektivní, jeho funkci přebírá intranet či sociální sítě. Svoji funkci může plnit v malých podnicích, kde zaměstnanci nemají pravidelný přístup k internetu. (Dvořáková, 2012, s. 399; Kovaříková, 2016, s. 51)

Porady – jedná se o formu osobní komunikace, je častým nástrojem interní komunikace. Porady mají za úkol přinést informace, vyřešit nejrůznější vzniklé problémy, vyvolat debatu, vyvolat iniciativu od zaměstnanců. Cílem porady je zadávání nových úkolů, kontrola splněných úkolů a odstranění komunikačních bariér. Efektivnost porady závisí na přípravě a harmonogramu, porada je vedena jedním manažerem nebo jedním pověřeným pracovníkem, který ji efektivně vede. Manažer musí být spravedlivý, dávat účastníkům porady prostor, respektovat jejich názor, navodit otevřenou atmosféru a zvážit, která témata na poradě probrat a která je vhodné nechat na osobní pohovor s určitým zaměstnancem. Správně vedená a efektivní porada je neúčinnější formou interní komunikace. (Holá, 2011, s. 192; Kovaříková, 2016, s. 56)

Interní školící programy – jedná se o formu osobní komunikace, jenž je vhodná pro podrobné sdělení záměrů od managementu k zaměstnancům. Tyto programy jsou určeny pro objasnění strategií a cílů společnosti, v průběhu těchto programů má vedení za úkol stimulovat a přesvědčit své zaměstnance k plnění stanovených cílů, následně je zde prostor pro diskuzi a pro dodatečné otázky ze strany zaměstnanců na vedení společnosti. Tato forma komunikace odstraňuje komunikační bariéry mezi spoluzaměstnanci. (Holá, 2011, s. 194)

Konzultace – jedná se o osobní formu komunikace. Je určena pro kontakt mezi zaměstnancem a manažerem, pokud tyto konzultace nejsou společností organizovány, může to mít za důsledek snížení produktivity zaměstnanců. (Holá, 2011, s. 195)

Neformální společenské akce – jedná se o nejoblíbenější formu interní komunikace u zaměstnanců. Zaměstnanci se těchto akcí mohou zúčastnit se svými rodinnými příslušníky, cílem je zábava a setkávání se s vedením podniku. Tyto akce jsou spojovány se zvláštní příležitostí – např. vánoční večírek, sportovní odpoledne, dětský den, týmové akce. (Dvořáková, 2012, s. 399; Holá, 2011, s. 196)

E-mailová komunikace – jedná se o elektronické médium, které je určeno pracovníkům, kteří mají každodenní přístup k počítači. Dá se říci, že současná doba napomohla rozvoji elektronickým formám komunikace, poskytuje zrychlení a efektivnost komunikace. Je možné propojení i s jinými technologiemi, ale naopak jejich časté používání vede k absenci lidského faktoru a vytváří komunikační problémy, jako je např. nevhodná formulace obsahu, neosobní pojetí, nesrozumitelnost. (Holá, 2011, s. 203; Kovaříková, 2016, s. 53)

2.4 Moderní formy interní komunikace

Intranet – jedná se elektronické médium, které je základním zdrojem informací pro celou organizaci, může fungovat v případě, že každý zaměstnanec společnosti má přístup k počítači. Tato forma interní komunikace je zabezpečena heslem, přístup k ní mají pouze zaměstnanci společnosti, není dostupná pro širokou veřejnost. Intranet slouží jako základní bod, od kterého má zaměstnanec přístup k elektronické komunikaci, ke kontaktům, k dalším informačním systémům. Jak již bylo zmíněno, intranet v současné době přebírá funkci nástěnky, jelikož na intranetu společnosti je možné najít všechny informace o firmě či o plánových akcích. (Holá, 2011, s. 205, Kovaříková, 2016, s. 52)

Důvody k zavedení intranetu jako komunikačního nástroje jsou následující (Holá, 2011, s. 207):

- zajistit přístup k informacím;

- zajistit dostatek informací;
- zajistit tok dokumentů;
- sjednotit informační zdroje a jejich propojení;
- zajistit systém pro ukládání dat a možnost vyhledávání;
- zjednodušit interní komunikaci;
- zajistit zpětnou vazbu.

Sociální sítě – jedná se o způsob multimediální komunikace, např. Facebook, Twitter. S rozvojem komunikačních technologií se v organizacích můžeme setkat i s tímto typem interní komunikace. Organizace mají účty na výše zmíněných sociálních sítích, které mohou zaměstnanci využívat jako intranet či používat jako blog, tyto sociální sítě jsou však veřejně přístupné, organizace si svůj účet či skupinu musí dostatečně zabezpečit. (Dvořáková, 2012, s. 398)

Podnikové sociální sítě – můžeme jmenovat např. Yammer od společnosti Microsoft, Jive Software, nebo IBM Connections. Od klasických sociálních sítí se podnikové sociální sítě liší tím, že jsou přístupné pouze pro organizace. Prostřednictvím těchto sítí lze v rámci organizace vytvářet skupiny, získat odpovědi na otázky, spolupracovat s dodavateli, zákazníky, přidávat do konverzací dokumenty, fotografie či videa. Na sociální síti Yammer je možnost diskuze pro celofiremní skupinu, dále je možné vytvořit skupiny podle jednotlivých oddělení v podniku či podle zaměření. K dispozici je také konverzace, kde je možné sdílet příspěvky, přidávat soubory, průzkumy nebo události. (Yammer.com)

Videokonference – jedná se o moderní způsob multimediální komunikace. Umožňují komunikaci mezi dvěma a i více účastníky na libovolnou vzdálenost. Videokonference dokáží nahradit osobní setkání zaměstnanců různých poboček stejné společnosti, výhodou je, díky videokonferencím společnost ušetří náklady na cestování a můžou být provozovány v různém čase na různých místech, důležitý je přístup k internetu (Videooperator.cz). Tuto formu komunikace umožňují internetové aplikace jako např. Skype od Microsoftu nebo FaceTime od společnosti Apple, WhatsApp, Viber aj.

Tato kapitola shrnula základní formy interní komunikace a následné příklady. Je patrné, že komunikace se skládá z verbální komunikace, u které je zapotřebí mluveného slova, a neverbální komunikace, kde sdělení vyplývají z používaných prostředků – gesta, postoj mluvčího aj. Dá se říci, že komunikace je založena na propojenosti verbální a neverbální komunikace, kdy je důležité všímat si řeči těla komunikujících. Podle autora odborné literatury „Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi“ Jana Vymětala,

je úspěch komunikace založen z 55 % na řeči těla, z 38 % na hlasovém kontextu a pouze ze 7 % na verbálním projevu (Vymětal, 2008, s. 55). Z neverbální komunikace lze podle autora získat informace, které mluvčí vědomě tají nebo je ani sdělit nechce, podle použitých gest, mimických signálů, signálů mluvy očí, je možné identifikovat emoce mluvčího, které vždy doprovází jeho verbální projev.

Autorka bakalářské práce souhlasí, že s rozvojem moderních komunikačních technologií vzniklo velké množství moderních forem komunikace, ke kterým je zapotřebí pouze přístup k internetu. Tyto nové formy komunikace umožňují zrychlení, zjednodušený přenos informací a rychlou odezvu. Využití moderních forem interní komunikace je účinné ve velkých mezinárodních podnicích, které mají své pobočky po celém světě. Mnoho velkých organizací již zavedlo používání firemního intranetu, který je velmi přínosný pro zaměstnance, jelikož obsahuje všeobecné informace o podniku i o plánovaných aktivitách. Oproti tomu malých podnicích by moderní technologie neměly vytlačit klasické formy interní komunikace, jelikož osobní komunikace je neúčinnější formou eliminace komunikačních bariér.

3 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI INTERNÍ KOMUNIKACE

Třetí kapitola popisuje způsoby měření interní komunikace a závěry provedeného průzkumu interní komunikace v českých podnicích, který uskutečnil Institut interní komunikace roku 2014.

Měření interní komunikace se na první pohled může zdát jako neřešitelný problém, pravdou však je, že pro podnik působí užitečně, jelikož na základě měření je vedení podniku schopno posoudit, zda se vyplatilo investovat finance do vnitropodnikových nástrojů (Kovaříková, 2016, s. 60). Účinnost a efektivita interní komunikace se dá měřit, výsledkem jsou konkrétní čísla, která manažery přesvědčí o tom, že interní komunikace v podniku plní svoji funkci (Kovaříková, 2013).

Autorka Kovaříková (2016, s. 60) shrnuje v následujících bodech, proč je nutné měřit interní komunikaci.

- Podniky zjistí, zda vedou firemní komunikaci správným směrem, kterým si stanovili.
- Podniky obdrží zpětnou vazbu.
- Podniky zjistí, zda bylo racionální investovat do nástrojů interní komunikace.

„V oblasti komunikace se pojem zpětná vazba interpretuje jako proces: pozorování činnosti nebo systému a shromažďování informací pro jejich vyhodnocení nebo korekci“ (McLaganová a Krembs, 1998, s. 110). Zpětná vazba je pro zaměstnance velice podstatná, převážně v oblasti motivace, jelikož žádný zaměstnanec nebude chtít pracovat s vysokým nasazením, když to jeho nadřízený neocení (Khelerová, 2010, s. 132).

3.1 Způsoby měření interní komunikace

Podle výše zmíněné autorky Jarky Kovaříkové se měření dá zaměřit na soft data či hard data. Soft data se zaměřují na pocity a vnímání lidí, můžeme jmenovat např. spokojenost s událostí, spokojenost s výkonem manažerů, spokojenost ve firemním týmu, míra informovanosti o plánovaném chodu podniku aj. Hard data neboli konkrétní exaktní údaje, vyjadřují, např. kolik zaměstnanců vykonalo určitou činnost či jaký je zisk podniku. (Kovaříková, 2016, s. 61)

Podle Petra Knotka, projektového konzultanta OKIN Group, lze v rámci interní komunikace měřit reflexi změny situace, pozorovatelné chování lidí, vývoj počtu incidentů a informovanost zaměstnanců v podniku (Marketingjournal.cz, 2013).

Nejrozšířenějšími metodami pro měření interní komunikace jsou ankety mezi zaměstnanci, manažerské pochůzky, sociologické průzkumy či anonymní dotazníky (Holá, 2006, s. 73). Kromě těchto zmíněných metod jsou k dispozici i následující způsoby měření interní komunikace.

Komunikační audit

Audit interní komunikace je obvykle prováděn externí poradenskou společností, která analyzuje komunikační pravidla i používané formy interní komunikace v podniku. Poradenská společnost má od analyzovaného podniku požadovaný odstup a má nezávislý pohled na danou situaci oproti zaměstnancům podniku. Komunikační audit má za úkol definovat slabé stránky interní komunikace v dané organizaci a navrhnout prostředky k eliminaci těchto slabých stránek v oblastech technologie i komunikačních dovedností. (Kovaříková, 2016, s. 63)

Provedený audit se může vztahovat k celkové organizaci, ke kooperaci mezi spolupracovníky, pracovních týmů či k vedení podniku. Každá organizace by na blížící se audit měla být připravena, účastníci by měli být informování o účelu auditu, o využití získaných dat i o výsledcích, respondenti také musí být ujištěni, že jejich výpovědi jsou důvěrné. S výsledky provedeného auditu by měli být seznámeni všichni zaměstnanci, jenž se průzkum týká. Ve sledovaném podniku lze zjišťovat využívané formy komunikace, způsoby chování spolupracovníků mezi sebou, přijímací pohovory či propouštěcí postupy. (Mikuláštík, 2010, s. 296-298)

Komunikační audit probíhá v pěti následujících fázích (Mikuláštík, 2010, s. 296-297).

- Volba komunikačního problému, který bude předmětem komunikačního auditu.
- Volba metody, jenž bude použita.
- Sběr údajů, názorů zaměstnanců.
- Vyhodnocení údajů a návrhy na změny komunikačního problému.
- Uskutečnění kontrolního auditu po časové prodlevě s cílem ověřit efektivitu změn.

Komunikační audit se skládá z kvalitativních i kvantitativních metod výzkumu – jedná se o hloubkové rozhovory i dotazníkové šetření, které se týká všech zaměstnanců. Výsledkem provedeného komunikačního auditu je strategie interní komunikace, která zahajuje opakující se cyklus, viz Obr. 5. Strategie interní komunikace musí být prováděna a měřena pravidelně, aby se zjistila efektivnost provedené strategie. (Dvořáková, 2012. s. 401)

Obrázek 5: Cyklus vycházející z komunikačního auditu

Zdroj: Upraveno podle (Dvořáková, 2012, s. 401)

360stupňová zpětná vazba

360 stupňová zpětná vazba je metoda hodnocení manažera, jejíž princip je založen na vícenásobné zpětné vazbě ze strany spolupracovníků. Název metody je odvozen od 360 stupňů vytvořeného symbolického kruhu lidí, kdy hodnocený manažer má určené místo ve středu kruhu a má odezvu od lidí, kterými je obklopen. Jeho hodnotiteli jsou lidé, se kterými přichází běžně do styku, je to jeho nadřízený, spolupracovníci na stejné úrovni, jeho podřízení a v některých případech i zákazníci, pokud jeho pozice vyžaduje jednání se zákazníky. Nejčastějším nástrojem pro sběr dat v rámci 360supňové vazby jsou dotazníky. Hodnotitelé po zpracování výsledků zůstávají anonymní, získaný výstup je důvěrný. Výsledkem vícenásobného hodnocení je zpětná vazba určena manažerovi, vyjadřuje informace o tom, jak ostatní zaměstnanci vidí jeho chování, jak hodnotí jeho výkony a jak na ně manažer povahově působí. (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 14)

Výše zmínění autoři Kubeš a Šebestová (2008, s. 27) vidí hlavní přínos 360stupňové vazby v tom, nejen hodnocený pracovník, ale celá organizace má z provedené analýzy užitek. Zaměstnanci chtějí vědět, co nedělají dobře, žádají aktivně zpětnou vazbu, zaměstnanci také spontánně poskytují zpětnou vazbu svým spolupracovníkům, hodnotitelé nejsou vnímání jako hrozba, ale jako lidé, kteří chtějí hodnocenému pomoci se realizovat.

3.2 Průzkum stavu interní komunikace v českých podnicích

Průzkum zaměřený na stav vnitropodnikové komunikace byl proveden roku 2014 Institutem interní komunikace (IIK), kdy bylo osloveno více jak 70 vedoucích pracovníků a zaměstnanců, jenž se zabývají interní komunikací v rámci své pracovní funkce. Většina respondentů pracuje v PR a HR, pouze 10 % dotázaných pracuje v oddělení interní komunikace. V průzkumy byly zastoupeny podniky poskytující finanční služby, podniky spadající do automobilového průmyslu, IT, obchodu i strojírenství. (HR News.cz, 2014)

Šetření sledovalo využívání jednotlivých komunikačních kanálů, až v 98 % je nejvíce využíván email, intranet používá 87 % organizací, brožury, letáky a plakáty využívá 77 % dotazovaných podniků. Kolem 20 % z dotazových podniků zrušilo publikaci tištěného newsletteru nebo časopisu, jelikož tištěná média jsou na ústupu a podniky upřednostňují digitální formy komunikace. (HR News.cz, 2014)

Provedený průzkum zjistil, že v 51 % podniků nebyl audit interní komunikace nikdy proveden, jen ve 20 % podniků je audit interní komunikace prováděn pravidelně. Je tedy zřejmé, že správně nastavená vnitropodniková komunikace není ve všech podnicích. Respondenti vnímají největší bariéry v nedostatečné podpoře vedoucích pracovníků, ve špatně nastavených procesech, v nedostatku času a v nízkém počtu pracovníků, kteří mají interní komunikaci v hlavní náplni své práce. Pouze 31 % z dotazovaných má interní komunikaci v popisu své práce a 55 % podniků z provedeného průzkumu uvedlo, že nemají v úmyslu měnit počty pracovníků IK. (HR News.cz, 2014)

Autorka bakalářské práce souhlasí, že měření interní komunikaci se na první pohled zdá, jako nereálný úkol. Velké množství manažerů proto neklade důraz na posouzení efektivity interní komunikace, i přestože podniky mají k dispozici obrovské množství soft dat a hard dat, ze kterých se dá posoudit celkový stav interní komunikace a případně negativní stav zlepšit. V současnosti je na manažery apelováno, aby svoji pozornost věnovali interní komunikaci, jelikož je základem pro úspěšné fungování podniku. Kromě klasických forem zpětné vazby, jako jsou dotazníky, osobní testy, zaměstnanecké průzkumy či hodnotící rozhovory existují i rozvinutější metody měření úspěšnosti interní komunikace. Komunikační audit je základem pro vytvoření strategie interní komunikace, která se skládá z několika kroků, jenž by měly být prováděny opakovaně kvůli zajištění úspěšné interní komunikaci. 360stupňová vazba je jednou z metod hodnocení, která převážně hodnotí výkonnost manažerů, slouží však i jako měřítko pro celou organizace.

4 PROJEVY A DŮSLEDKY NEFUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJICH ELIMINACE

Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na projevy fungující vnitrofiremní komunikace, v kontrastu shrnuje projevy a důsledky nesprávně nastavené interní komunikace. Kapitola také obsahuje zmínku o komunikačních bariérách, z nichž často pramení nefungující vnitrofiremní komunikace a doporučené metody eliminace.

4.1 Správně nastavená interní komunikace

Jaké jsou projevy správně nastavené interní komunikace? Zaměstnanci mají dostatečné informace k vykonávání svých každodenních pracovních povinností, znají své zadané úkoly a mají přehled o současných i připravovaných projektech celé organizace. Spolupracovníci se znají navzájem, znají i své manažery a nejvyšší vedení podniku, kromě toho mají povědomí o tom, čeho se podnik v nejbližších letech snaží dosáhnout, jaké jsou nastavené cíle a do jaké míry jsou splněny. Dalším projevem fungující interní komunikace je spokojenost zaměstnanců, loajalita vůči podniku a vedení a jejich motivace. (Kovaříková, 2016, s. 9)

Podle autorky Holé (2011, s. 64) existuje následujících 10 prvků, které jsou ověřené tím, že se pravidelně opakují v provedených praktických studiích a lze je tím považovat za základní prvky interní komunikace:

- v podniku funguje dělba práce, organizační struktura, jsou definovány hlavní procesy týkající se podnikání podniku;
- v podniku je vyhlášena deklarovaná sociální politika s cílem vytvořit vzájemný respekt mezi podnikem a jeho zaměstnanci;
- v podniku jsou zavedeny komunikační standardy, které mají za úkol integrovat nové zaměstnance do organizace a hodnotit je, poskytovat informace o hlavních cílech podniku;
- v podniku funguje otevřená komunikace, která zahrnuje i zpětnou vazbu;
- v podniku je nastavený interní marketing;
- kultura podniku je založena na etických a morálních hodnotách;
- podnik má zřetelně danou strategii a z ní vycházející komunikační strategii;
- manažeři podniku disponují komunikačními kompetencemi;
- management podniku má plnou odpovědnost za komunikaci podniku;
- komunikační technologie jsou přizpůsobeny potřebám interní komunikace.

Podle výše uvedené autorky potřebuje fungující interní komunikace pevný základ, příčiny nefungující interní komunikace proto opětovaně vycházejí z chybějících či špatně nastavených výše uvedených základních prvků efektivní komunikace. Každý z těchto prvků se vzájemně ovlivňuje a má za úkol stimulovat pracovníky k pracovním výkonům a vytvářet konkrétní podmínky pro jejich motivaci k vykonávání úkolů. (Holá, 2011, s. 66)

Zde jsou ve stručnosti shrnuty projevy správně nastavené vnitrofiremní komunikace, následující podkapitoly jsou zaměřeny na nefungující interní komunikaci.

4.2 Příčiny a důsledky neefektivní vnitropodnikové komunikace

„Příčiny jsou oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní ve vnitrofiremním prostředí dojde“ (Janda, 2004, s. 13).

Během přenosu informací často dochází k výskytu bariér, jenž brání uskutečnění komunikace nebo musí být v rámci komunikace překonávány (Vávrová, 2013, s. 23). Komunikační bariéry lze rozdělit na fyzické, psychologické, fyziologické, sémantické, interní a externí (Vymětal, 2008, s. 37). Interní komunikační bariéry představují překážky, které souvisejí s problémy mluvčího, a externí komunikační bariéry jsou tvořeny rušivými elementy z okolního prostředí (Mikuláštík, 2003, s. 133).

Autoři knihy Management communication Bell a Smith (1999, s. 37-39) podrobněji rozdělili komunikační bariéry do následujících deseti skupin.

Fyzikální bariéry

Jedná se o okolní podmínky. Například teplo, chlad či hluk může narušit efektivitu komunikace.

Kulturní bariéry

Autoři popisují, že bariéry mohou existovat i v prolínání odlišných kultur a je nutné komunikovat i s jinou sociální skupinou, ke které daný jedinec nepatří. Tím se překonají dané bariéry.

Zkušenostní bariéry

Příjemci mají potíž věřit informací, se kterými sami nemají zkušenost. Doporučením je sdělovat nové informace pomocí situací, které příjemci měli možnost zažít.

Percepční bariéry

Příjemce může z konverzace pochopit probíranou problematiku jiným způsobem než mluvčí. Je-li možné, je doporučeno zjistit, zda příjemce zpracoval správně informaci.

Motivační bariéry

Posluchači nemusí mít dostatečnou motivaci k udržení pozornosti či se mohou v přijatých informacích ztratit. Pokud tato situace nastane, je třeba posluchače zapojit a motivovat je k naslouchání.

Emocionální bariéry

Lidské city jsou zranitelné. Pokud je zpráva šířena lidem se silnými negativními či pozitivními emocemi, nemůžeme očekávat, že zpráva dorazí nerušeně skrz silné emoční bariéry.

Organizační bariéry

Je třeba být připraven, že komunikace, nezáleží na tom, jak dobře připravena, může vyznít naprázdno, pokud není sladěna s organizačním plánem, který mají posluchači v povědomí.

Jazykové bariéry

Skuteční komunikující nepoužívají slova a větné stavby, která jsou za hranicí jejich posluchačů. Je nutné volit správná slova a komunikovat způsobem, při kterém posluchači správně pochopí danou zprávu.

Neverbální bariéry

Neverbální gesta mohou vytvářet vážné komunikační bariéry, které je třeba překonat slovy. Nedostatek očního kontaktu vytváří pocit rozpaků či nejistoty přes slova, která mluvčí vyslovuje.

Konkurenční bariéry

Je důležité nezapomínat, že slova si musí získat pozornost. Je vhodné používat atraktivní, energický a nápadný styl zahájení komunikace, který předstihne konkurenci.

Mezi hlavní komunikační bariéry v interní komunikaci podle Vymětala (2008, s. 37-38) a Jiřincové (2010, s. 45) patří například následující:

- zvolení nevhodného komunikačního média;
- používání nevhodného slovníku – slang, specializované termíny;
- podávání neadekvátních informací;
- nedostatečná pozornost od příjemce informace či nepřipravenost ke konverzaci;
- přítomnost věkového rozdílu mezi komunikujícími, nepřístupnost a nekomunikativnost člena konverzace;
- přítomnost hluku či jiných druhů komunikačního šumu;
- pokládání uzavřených otázek;

- situace, kdy se komunikující necítí fyzicky v pořádku – bolest hlavy, nemoc.

Autorka Khelerová (2010, s. 37) rozlišuje komunikační bariéry na pět následujících:

- čas – při nedostatku času dochází ke komunikačním chybám;
- porozumění – dva mluvčí vidí danou problematiku ze svého pohledu, může mezi nimi dojít ke konfliktu;
- předsudky – mluvčí má svůj názor a odmítá ho změnit;
- nepozornost – může se jednat o nesoustředěnost ze strany mluvčího či příjemce;
- odlišný způsob vyjadřování – mluvčí může používat slova, která jsou pro příjemce nesrozumitelná.

Bariéry mohou vznikat na straně mluvčího i na straně příjemce zprávy. To znamená, že oba účastníci jsou odpovědní za průběh komunikace a pokud dané bariéry nejsou překonány, jsou příčinou zkreslení původní informace. (Bureš a Lopuchovská, 2007, s. 151)

4.3 Dopady neefektivní interní komunikace

„Důsledky jsou výstupky příčin, obsah a forma informace mezi jednotlivci“ (Janda, 2004, s. 13).

Nejčastějším projevem nefungující interní komunikace je pro zaměstnance nedostatek informací, které svým obsahem nejsou úplné a vznikají informace nejednoznačné povahy. Nefungující vnitropodniková komunikace vede zaměstnance ke ztrátě motivace, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci. Tyto uvedené důsledky mohou ovlivnit chod podniku následovně (Holá, 2011, s. 80-81):

- zvyšuje se míra fluktuace zaměstnanců;
- vzniká neefektivní soulad procesů a činností;
- vzniká nezájem podniku o dosažení daných cílů;
- volba špatné strategie na základě zpětné vazby;
- podnik je konkurenčně neschopný.

Pokud vedení podniku nepodává svým zaměstnancům jasné informace, zaměstnance začne ovládat nejistota, nespokojenost i nízká angažovanost. Také může docházet k úrazům na pracovišti, jelikož zaměstnanci se stávají nepozornými a nesoustředěnými. Kromě těchto důsledků klesá celková výkonnost podniku, pracovníci přestávají být loajální vůči organizaci a klesá důvěra ze strany zaměstnanců. (Kovaříková, 2016, s. 10)

Zaměstnanci v dalším případě také mohou být frustrovaní a demotivovaní k dalším pracovním činnostem z důvodů níže jmenovaných (Bělohlávek, 2005, s. 44).

- Chaos na pracovišti a špatná organizace pracovních úkolů.
- Zesměšňování a hrubé jednání ze strany vedoucích pracovníků.
- Kritické hodnocení pracovníka.
- Lhostejnost manažera k pracovním výsledkům.
- Nedostatečný počet zadaných úkolů.
- Bezdůvodná pochvala jiného pracovníka.

4.4 Eliminace slabých stránek interní komunikace

Nefungující komunikace je projevem hlubších problémů, je proto zapotřebí se postarat o zásady efektivní komunikace a najít prvotní příčiny problémů. Je nutné ujasnit si hlavní účel a cíl sdělení, mluvčí by se měl vyhýbat slangu či dvojsmyslům, protože komunikace musí být jednoduchá, pochopitelná a zřetelná. Je důležité, aby příjemce zprávy dané sdělení pochopil, protože jinak probíhající komunikace není kompletní. Kromě těchto doporučení, platí, že za komunikaci nese větší část odpovědnosti nadřízená osoba. (Janda, 2004, s. 107)

Pro dosažení fungující interní komunikace a zvýšení pracovního výkonů zaměstnanců je nutné zajistit zpětnou vazbu o splněných úkolech, informovat zaměstnance o podnikových cílech a případných změnách či zajistit vzájemnou informovanost. Nadřízení pracovníci jsou informováni o pracovním potenciálu členů jejich týmů, znají také jejich schopnosti a kompetence a jejich práci organizují. Podřízení oproti tomu zná své úkoly, cíle, ale i záměry celého pracovního týmu, vědí také, co mají dělat a jakým způsobem své cíle zajistit. (Bělohlávek, 2010, s. 121)

V současnosti velké množství podniků neklade důraz na správně nastavenou interní komunikaci. Interní komunikace je přitom důležitou součástí podniku, jelikož správně nastavená vnitropodniková komunikace dokáže zvýšit angažovanost, motivaci i spokojenost pracovníků, zaměstnanci díky povědomí o svých úkolech a vizích podniku odvádějí kvalitní výkony a jsou loajální ke svému zaměstnavateli. Při fungující vnitropodnikové komunikaci znají pracovníci sebe navzájem, panují mezi nimi formální i přátelské vztahy a nemají strach požádat o radu nadřízeného. Přestože existuje nepřeberné množství komunikačních bariér, vedoucí pracovníci by tyto bariéry měli eliminovat a předcházet důsledkům neefektivní interní komunikace.

5 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu fungování interní komunikace ve vybraném podniku. Z důvodu ochrany důvěrných informací a zachování know-how je v této práci charakterizován podnik XY a. s., YZ z hlediska mezinárodní společnosti, ze které XY a. s. vznikl v rámci České republiky.

Tato kapitola podává základní informace o koncernu YZ z hlediska mezinárodní společnosti a dále shrnuje současný stav podniku XY a. s. v rámci svého působení v České republice.

5.1 Základní informace o koncernu YZ

Koncern YZ působí jako jeden z největších stavebních firem v Evropě. Koncern vznikl sjednocením dvou podniků a pod současným názvem podnik vystupuje od roku 1930. Společnost působí ve všech zemích východní i jihovýchodní Evropy, na vybraných trzích v západní Evropě, na Arabském poloostrově, v Kanadě, Chile, Číně i Indii. Na základě získaných informací, počet zaměstnanců v roce 2014 byl 76 100 a zisk 174, 9 milionů EUR. (Webové stránky podniku)

Organizace koncernu je rozdělena do následujících oblastí: sever a západ, jih a východ, mezinárodní a speciální divize a dceřiné společnosti, které pro koncern vykonávají služby zajišťující chod podniku. Tyto oblasti se následně dělí do dalších divizí, viz Tab. 1. (Webové stránky podniku)

Tabulka 1: Organizační struktura koncernu YZ

Sever + Západ	Jih + Východ	Mezinárodní a speciální divize	Dceřiné společnosti
Divize stavebního a pozemního stavitelství Německo/Benelux/ Skandinávie	Divize stavebního a pozemního stavitelství Rakousko východ	Divize tunelů	Finanční účetnictví/ externí účetnictví/ interní účetnictví
Divize dopravní infrastruktury Německo	Divize stavebního a pozemního stavitelství Česká republika/Slovensko	Divize servisu	Podpora managementu
Divize Polsko	Divize stavebního a pozemního stavitelství a dopravní infrastruktury Rakousko	Divize infrastruktury	Audit
Zvláštní divize a koncese	Divize dopravní infrastruktury Česká republika/Slovensko	Divize stavebních materiálů	IT
	Zvláštní divize a koncese		Oddělení podnikové komunikace
			Právní oddělení/technické oddělení

Zdroj: Upraveno podle (Webové stránky podniku)

5.2 Současný stav podniku XY a. s. v ČR

Podnik XY a. s. je součástí koncernu YZ a patří k předním stavebním společnostem v ČR. Realizuje všechny druhy staveb v oblasti dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství. (Webové stránky podniku)

Podnik XY a. s. má zřízených pět odštěpných závodů, které pokrývají všechny regiony ČR. Tři z pěti závodů jsou zaměřeny na činnosti v oblasti dopravního stavitelství, dva závody jsou specializovány na služby v oblasti pozemního a inženýrského stavitelství, viz Tab. 2. Podnik měl za rok 2016 přes 1783 zaměstnanců, z toho 801 na technickohospodářských pozicích a 982 na dělnických pozicích. (Výroční zpráva podniku)

Tabulka 2: Organizační struktura podniku XY a. s.

Dopravní stavitelství	Pozemní a inženýrské stavitelství
Odštěpný závod České Budějovice	Odštěpný závod pozemní a inženýrské stavitelství České Budějovice
Odštěpný závod Praha	Odštěpný závod pozemní a inženýrské stavitelství Praha
Odštěpný závod Morava	

Zdroj: Upraveno podle (Výroční zpráva podniku)

Divize dopravního stavitelství realizuje tyto následující výstavby (Webové stránky podniku):

- výstavba silnic a dálnic;
- výstavba mostů;
- výstavba letišť, železničních a tramvajových drah;
- výstavba cyklostezek a sportovních areálů;
- výstavba kanalizace a inženýrských sítí.

Divize pozemního a inženýrského stavitelství je zaměřena výhradně na následující druhy staveb (Webové stránky podniku):

- budovy administrativního charakteru;
- budovy plnící kulturní, vzdělávací funkci;
- budovy poskytující lékařskou péči;
- budovy ubytovacího zařízení;
- nádražní budovy a letištní terminály, nákupní centra.

5.2.1 Ekonomická situace podniku

Z hlediska ekonomické situace zaznamenalo stavební odvětví roku 2016 značný propad oproti roku 2015, kdy došlo k oživení odvětví oproti roku 2014. Podle údajů ČSÚ klesla roku 2016 celková hodnota stavebních zakázek o 1,9 %, tento propad je možné vidět ve vytvořené Tab. 3. Tabulka vytvořená na základě výročních zpráv podniku XY a. s. dokazuje, že i v případě zmiňovaného podniku došlo k poklesu tržeb v roce 2016, v porovnání s předchozím rokem. Tato skutečnost byla zapříčiněna tím, že veřejné zakázky byly vypsány především na silniční komunikace nižších tříd, u těchto stavebních prací nelze očekávat příliš velké tržby. (Výroční zpráva podniku)

Tabulka 3: Ekonomické hodnoty podniku XY a. s. (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	1 442 229	1 335 644	1 292 013	969 186
Oběžná aktiva	8 242 690	7 728 986	9 779 048	10 092 175
Vlastní kapitál	3 252 470	2 801 169	2 348 751	2 355 183
Cizí zdroje	6 234 791	6 098 714	8 519 287	8 391 212
Tržby	12 536 939	11 225 252	11 688 146	10 175 218
Hospodářský výsledek před zdaněním (EBT)	486 448	135 164	-96 307	401 705
Hospodářský výsledek za účetní období (EAT)	391 846	99 655	-151 960	325 365

Zdroj: Upraveno podle (Výroční zprávy podniku)

Autorka bakalářské práce spočítala na základě finančních výkazů základní poměrové ukazatele, které vyjadřují finanční situaci podniku, výsledky poměrových ukazatelů jsou k dispozici v Tab. 4.

Tabulka 4: Poměrové ukazatele podniku XY a. s.

	2013	2014	2015	2016
Věřitelské riziko	63,30 %	65,65 %	72,46 %	76,29 %
ROA	4,98 %	1,57 %	-1,07 %	3,70 %
ROE	11,42 %	3,29 %	-5,90 %	13,83 %
ROS	3,13 %	0,89 %	-1,30 %	3,20 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je zmíněno věřitelské riziko podniku, což spadá pod ukazatel zadluženosti, doporučené hodnoty tohoto poměrového ukazatele by se měly pohybovat okolo 60 %. Ukazatel věřitelského rizika s hodnotou 76,29 % pro rok 2016 vykazuje, že podnik XY a. s. překročil míru zdravého zadlužení. Ukazatele ROA, ROE i ROS patří pod ukazatele výnosnosti. Rentabilita aktiv (ROA) měří, s jakou efektivností využívá podnik svůj vlastní kapitál, z výše uvedené tabulky je vidět, že ROA pro rok 2016 činí 3,70 %, což je pro podnik pozitivní oproti roku 2015, kdy tato hodnota spadla do záporného čísla. Tato situace byla způsobena záporným hospodářským výsledkem podniku, i přestože podnik vykazoval roku 2015 větší tržby než ve sledovaném roce 2016. Stejná situace platí i pro rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) i pro rentabilitu tržeb (ROS). Roku 2016 činila rentabilita vlastního kapitálu 13,83 % a rentabilita tržeb 3,20 %.

5.2.2 Direkce TC

Autorka bakalářské práce spolupracuje v rámci podniku XY a. s. s oblastí L., která spadá pod direkci TC. Pod oblast L. patří tři provozní jednotky, oblast L. vede technický vedoucí a ekonomický vedoucí, každou PJ vede technický vedoucí a ekonomický vedoucí, kteří jsou odpovědní za své podřízené – přípraváře staveb a určitý počet stavbyvedoucích. Pod každou provozní jednotku spadá také určitý počet dělníků. Technickohospodářských pracovníků v oblasti je 25 a 45 pracovníků na dělnických profesích. Oblast L. nepatří mezi velké oblasti, největší oblast v direkci TC je podle počtu pracovníků a silniční sítě město H. (Interní zdroje podniku)

6 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE

Šestá kapitola bakalářské práce zahrnuje využívané formy interní komunikace v analyzovaném podniku XY a. s., rozhovor s manažerem podniku a výsledky dotazníkového šetření.

6.1 Aplikované formy interní komunikace v podniku

Formy vnitropodnikové komunikace se obecně dělí do dvou skupin: klasické a moderní formy, více viz kapitola 2.3 a 2.4. Podnik XY a. s. využívá k interní komunikaci obě výše zmíněné formy, které mají přispět ke správně fungující interní komunikaci.

Klasické formy IK

Společné servery – jedná se o servery fungující prostřednictvím firemní sítě, na kterých jsou uloženy veškeré dokumenty ohledně staveb (od verze podání nabídky přes realizaci až po závěrečné práce). K těmto dokumentům mají přístup všichni techničtí pracovníci oblasti nebo ti, pro které je server přístupný, každý zaměstnanec může nahlížet do všech složek zde uložených a pracovat s nimi. Nevýhoda spočívá v tom, že pokud nefunguje Internet, žádný zaměstnanec nemá k serverům přístup. (Interní zdroje podniku)

Email – jedná se o program IBM Lotus Notes, v programu Lotus Notes probíhá komunikace formou emailů. Dále program umožňuje zadat jednotlivé akce (porada, aj.) v kalendáři a dokáže pozvat účastníky prostřednictvím programu, k dispozici je telefonní seznam celého koncernu, databáze s podnikovými směrnici a všemi nařízení společnosti. (Interní zdroje podniku)

Firemní časopis – vychází jednou za 3 měsíce a obsahuje informace z celého koncernu jednotlivě po zemích, ve kterých má koncern své pobočky. Časopis obsahuje reportáže o stavebních projektech, nových technologií, firemních soutěžích a celkovém chodu a životu v koncernu. (Interní zdroje podniku)

Porady – probíhají v rámci provozních jednotek 1x týdně za účasti technického vedoucího provozu, stavbyvedoucích a přípraváře. V rámci oblasti probíhají porady 1x za měsíc s vedoucími provozních jednotek (technický i ekonomický vedoucí) vždy po direkční poradě. Direkční porada probíhá vždy po poradě stavební oblasti Česká republika/Slovensko. (Interní zdroje podniku)

Pohovor se zaměstnancem – probíhá jednou ročně se všemi zaměstnanci celého koncernu. Tento pohovor probíhá mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným kdy jdou předem dané otázky

pomocí předlohy, na které odpovídá zaměstnanec i nadřízený. Tento dotazník obsahuje otázky týkající se spokojenosti zaměstnance, dosud dosažených cílů a určení cílů nových, spokojenost s vedoucím a celkovým chodem společnosti i seberealizace. Smyslem je konzultace jednotlivých názorů, analyzuje se pohled pracovníka i nadřízeného. Výsledky jsou posílány personálnímu oddělení do sídla koncernu. (Interní zdroje podniku)

Moderní formy IK

Podniková sociální síť – vytvořena speciálně pro podnik XY a. s. Podniková sociální síť obsahuje fotografii a informace o zaměstnanci, umožňuje vkládání příspěvků a rychlé řešení problémů s kolegy, kteří jsou připojeni. (Interní zdroje podniku)

Intranet – obsahuje nejnovější informace o koncernu, kontakty na dceřiné společnosti, směrnice a podklady k tomu, jak tyto směrnice dodržovat a aplikovat. Prostřednictvím intranetu jsou přístupné i všechny dokumenty ohledně školení (osnovy, prezenční listiny, prezentace), dokumenty ohledně dodržování stavebního zákona a jiné. (Interní zdroje podniku)

Videokonference – probíhají, pokud zaměstnanci nedokáží najít časové možnosti pro osobní setkání s cílem vyřešit stávající problémy. (Interní zdroje podniku)

Audiokonference – totožné jako videokonference pouze bez obrazu, na jedné lince připojeno více zainteresovaných zaměstnanců a řeší danou problematiku. (Interní zdroje podniku)

Workshopy – probíhají v případě, že je zaveden nový program nebo byla vytvořena nová inovace v programu. Workshopy probíhají se zaměstnanci pro pochopení a praktického ukázání novinky, je zde také umožněn prostor pro diskuzi s operativou. (Interní zdroje podniku)

6.2 Rozhovor s manažerem podniku

Rozhovor s vedoucím pracovníkem pozice v podniku XY a. s. probíhal před dotazníkovým šetřením v písemné formě. Autorka bakalářské práce měla připravených 9 otázek zaměřené na komunikační formy, komunikační bariéry, vzestupnou a sestupnou komunikaci.

Vedoucí pracovník uvedl, že jeho nejvíce používanou komunikační formou interní komunikace je v první řadě email a dále online chat prostřednictvím podnikové sociální sítě, nejvíce však preferuje osobní kontakt. Podnikovou sociální síť bere jako jednu z efektivních forem vnitropodnikové komunikace, protože žijeme v době sociálních sítí a Internetu. Tato forma obsahuje plno funkcionalit: profil každého zaměstnance a personální informace,

dokumenty, kontakty, online chat, možnost sdílení a komentování, informace a novinky z koncernu. Vedoucí pracovník pozice souhlasí s tím, že nejvíce kladně hodnocenou funkcionalitou je online chat, který je zaměstnanci nejvyužívanější a může nahrazovat komunikaci formou emailu, jelikož tato funkcionalita umožňuje rychlou a pohotovou odpověď. Oproti tomu, funkcionalita komentování a „like“ není příliš využívaná, protože na komentáře zaměstnanci nereagují a používají právě zmiňovaný online chat na řešení problémů.

Vedoucí pracovník pozice neshledává žádné komunikační bariéry mezi ním a jeho podřízenými, jediný problém, který se vyskytuje je chybné vyložení zadaného úkolu nebo částečné neuposlechnutí, jde spíše o selhání lidského faktoru. Podle vedoucího pracovníka je nutné naslouchat a respektovat zadané úkoly od vedoucího pracovníka.

V rámci sestupné a vzestupné komunikace se autorka práce zajímala o informovanosti pracovníků o vizích a cílech společnosti, informovanosti o případných změnách ve společnosti, možnosti vyjádření názoru a podávání zpětné vazby. Vedoucí pracovník pozice souhlasí, že všichni zaměstnanci jsou dostatečně informováni o firemních vizích a cílech prostřednictvím firemního časopisu, který vychází jednou za 3 měsíce nebo prostřednictvím intranetu. Uznává také, že zaměstnanci jsou včas informováni o každé větší změně skrz porady provozních jednotek, které probíhají jednou měsíčně. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit své návrhy, připomínky při pohovorech se zaměstnanci, kde se zjišťuje např. i spokojenost zaměstnance se svým nadřízeným pracovníkem. Zpětná vazba je podle vedoucího pracovní pozice podávána zaměstnancům pravidelně, právě formou pohovoru a dále finančním ohodnocením.

6.3 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zmapování aktuálního stavu interní komunikace v podniku XY a. s. a poté v návaznosti na provedený rozhovor s manažerem podniku navrhnout opatření a doporučení pro tento stav.

Dotazníkové šetření je kvantitativní metoda v písemné formě, která umožňuje získat velké množství dat, pro respondenty je výhodná v tom, že není časově náročná a zaručuje anonymitu. Dotazník se skládá ze 4 částí – úvod, kde jsou zaměstnanci vybrané společnosti seznámeni o účelu dotazníku, následuje hlavní část výzkumu, která je složena z 15 otázek: 7 polootevřených otázek a 2 otevřené otázky, výzkum obsahuje také položky zjišťující mínění, postoje a motivy, obecně nazývané jako Likertova škála o 7 výrazech a poté

o 10 funkcionalitách podnikové sociální sítě, kde bylo zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojeni s touto formou interní komunikace. V dotazníkovém šetření jsou přítomné i 4 demografické otázky, zaměřené na pohlaví, věk, délku působení zaměstnance ve společnosti a jeho pracovní pozici.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 zaměstnanců vybrané společnosti XY a. s., kdy hlavním záměrem bylo zjistit stav interní komunikace v oblasti L., se kterou autorka bakalářské práce spolupracuje. Z oblasti L. se dotazníkového šetření zúčastnilo 25 zaměstnanců, zbylých 75 respondentů je zaměstnáno v rámci podniku XY a. s. v jiných pobočkách po celé České republice. Sběr dat se uskutečnil v období od 5. 3. 2018 do 16. 3. 2018 pomocí platformy pro tvorbu dotazníků Survio, zaměstnancům byl odeslán v elektronické podobě. Šetření se kompletně účastnilo 59 mužů (59 %) a 41 žen (41 %): 2 vrcholoví manažeři (2 %), 24 vedoucích pracovníků pozice (24 %) a 74 administrativních pracovníků (74 %). Nejvíce respondentů pracuje v podniku více jak 10 let (46 %) a poté 1 až 5 let (26 %).

6.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky provedeného dotazníkového šetření jsou rozčleněny do 4 částí: komunikační kanály a podniková sociální síť, komunikace horizontální, sestupná a vzestupná, komunikační bariéry a ukládání dat.

Komunikační kanály a podniková sociální síť

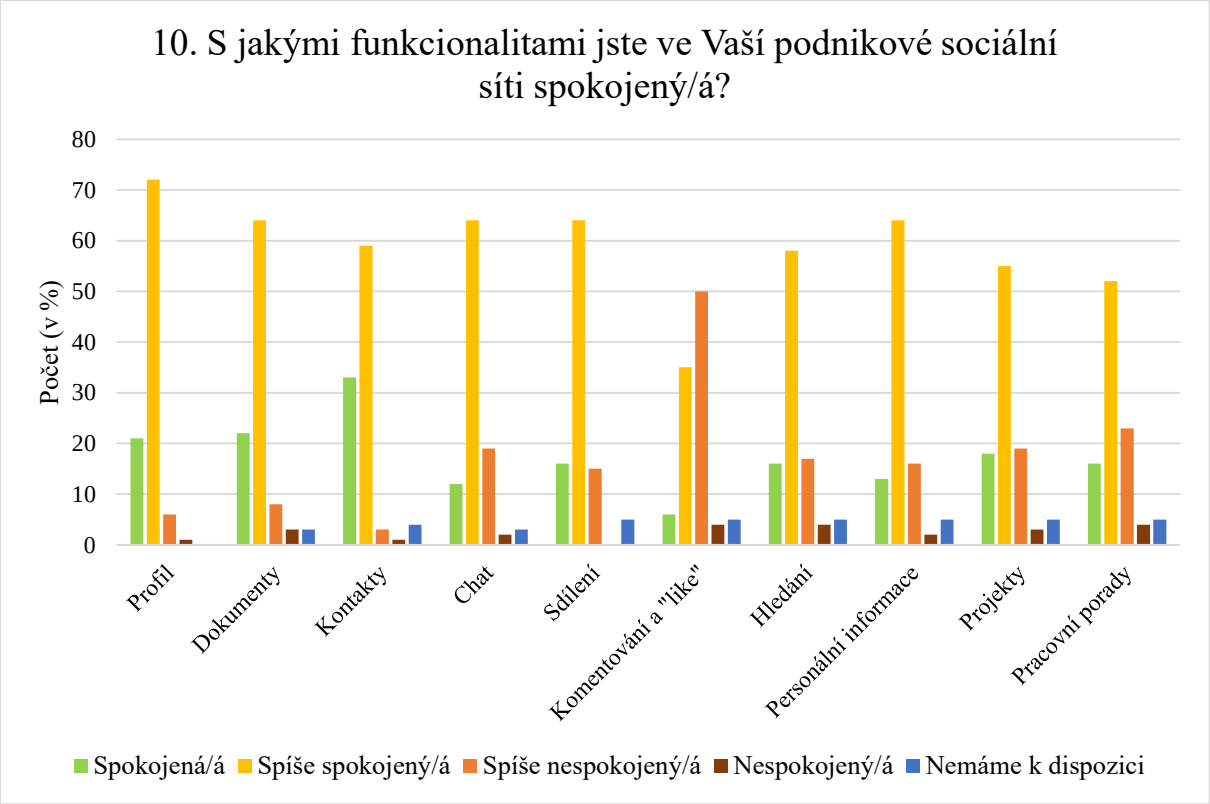
Nejvíce používanými komunikačními kanály, které zaměstnancům zprostředkovávají informace potřebné pro práci v podniku XY a. s. je v 67 % email, následují společné servery, kam zaměstnanci ukládají dokumenty (19 %), v dalším pořadí je v malém zastoupení, podle názorů zaměstnanců, osobní komunikace (4 %), porady (4 %), telefonáty (4 %) a podnikový intranet (2 %). Na otázku týkající se dalších komunikačních kanálů (zaměstnanci mohli vybrat více než jednu odpověď) uvedlo 40 zaměstnanců, že jsou se současnými komunikačními formami spokojeni, 39 respondentů uvedlo, že by ocenili měsíční souhrnný email o plánovaných aktivitách podniku. Dále zaměstnanci uvedli, že by také ocenili komunikační kanál pro poskytování nápadů (18 odpovědí), interní vzdělávací programy (17 odpovědí) a interní školící programy (7 odpovědí).

Autorka práce také zaměstnancům položila otázku, co by chtěli v rámci současné komunikace zlepšit, dostala návratnost 5 odpovědí:

- lepší naslouchání a vnímání mého nadřízeného při řešení problému;

- zrychlit rychlost odpovědí;
- více od nadřízeného vnímat odpracovanou práci
- větší kontakt s vedením;
- zlepšit pozdní informování zaměstnanců o strategických rozhodnutích ze strany vedení.

U desáté otázky, který se týkala jedné z forem vnitropodnikové komunikace – podnikové sociální sítě, většina zaměstnanců souhlasila s tvrzením, že s těmito níže uvedenými funkcionality jsou spíše spokojeni, pouze v případě komentování a "like" převažuje odpověď spíše nespokojený/á, viz Obr. 6. Otázkou však zůstává, proč pár zaměstnanců zvolilo u funkcionalit podnikové sociální sítě odpověď, že tyto funkce nemají k dispozici.



Obrázek 6: Spokojenost s podnikovou sociální sítí

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace horizontální, sestupná a vzestupná

V rámci horizontální komunikace (zaměstnanci na stejné organizační úrovni) uvádí zaměstnanci podniku XY a. s., že nejčastější formou komunikace je v největší míře osobní komunikace (72 %), dále email (15 %) a telefonáty (13 %). Stejný stav interní komunikace platí i v případě sestupné komunikace, kdy respondenti uvádí, že jejich nadřízený nejčastěji

využívá formu osobní komunikace (62 %), následuje email (27 %) a telefonáty (11 %). Tato pozitivní situace, že je v největší míře využíván osobní kontakt mezi zaměstnanci i jejich vedoucími, je pravděpodobně způsobena tím, že vedoucí pracovník je k dispozici svým podřízeným na stejném pracovišti.

V rámci Likertovy škály, autorka bakalářské práce zjišťovala mínění, postoje a motivy zaměstnanců vybraného podniku XY a. s., dva z výroků byly zaměřeny na sestupnou komunikaci: „Vedení firmy (nadřízený) se mnou hovoří otevřeně a znám aktuální situaci podniku.“, zaměstnanci společnosti odpověděli následovně, viz Tab. 5. Z níže uvedené tabulky je zřejmé, že zaměstnanci s tímto výrokem spíše souhlasí, pouze 3 vedoucí pracovníci pozice a 8 administrativních pracovníků uvedlo, že s tímto výrokem nesouhlasí. Z řad administrativních pracovníků 4 zaměstnanci sdělili, že nesouhlasí s tvrzením, že by vedení podniku svým podřízeným uvedlo aktuální stav podniku, ve kterém se nachází.

Tabulka 5: Otázka č. 7 - Vedení firmy (nadřízený) se mnou hovoří otevřeně a znám aktuální situaci podniku

	Vrcholový manažer	Vedoucí pracovník pozice	Administrativní pracovník
Ano, souhlasím	1	3	21
Spíše souhlasím	1	16	39
Spíše nesouhlasím	0	3	8
Ne, nesouhlasím	0	1	4
Nevím	0	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhý výrok zaměřený na sestupnou komunikaci byl následující: „Dostávám zpětnou vazbu od svého nadřízeného a považuji ji za dostatečnou.“, viz Tab. 6. S tímto výrokem spíše souhlasí celkem 52 zaměstnanců, 7 uvedlo, že spíše nesouhlasí s uvedeným výrokem a 2 administrativní pracovníci s tímto tvrzením výslovně nesouhlasí. Z těchto výstupů se dá stanovit, že v podniku XY a. s. správně funguje zpětná vazba a měření interní komunikace, ale jsou zde jisté rezervy.

Tabulka 6: Otázka č. 7 - Dostávám zpětnou vazbu od nadřízeného a považuji ji za dostatečnou

	Vrcholový manažer	Vedoucí pracovník pozice	Administrativní pracovník
Ano, souhlasím	0	7	32
Spíše souhlasím	2	14	36
Spíše nesouhlasím	0	3	4
Ne, nesouhlasím	0	0	2
Nevím	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci vzestupné komunikace mají zaměstnanci možnost vyjádřit své připomínky či návrhy vedení podniku (nadřízenému), což svědčí o správně nastavené komunikaci mezi vedením a jejich podřízenými, viz Tab. 7.

Tabulka 7: Otázka č. 7 - Mám možnost vyjádřit své připomínky, návrhy vedení podniku (nadřízenému)

	Vrcholový manažer	Vedoucí pracovník pozice	Administrativní pracovník
Ano souhlasím	2	11	41
Spíše souhlasím	0	10	23
Spíše nesouhlasím	0	3	8
Ne, nesouhlasím	0	0	2
Nevím	0	0	0

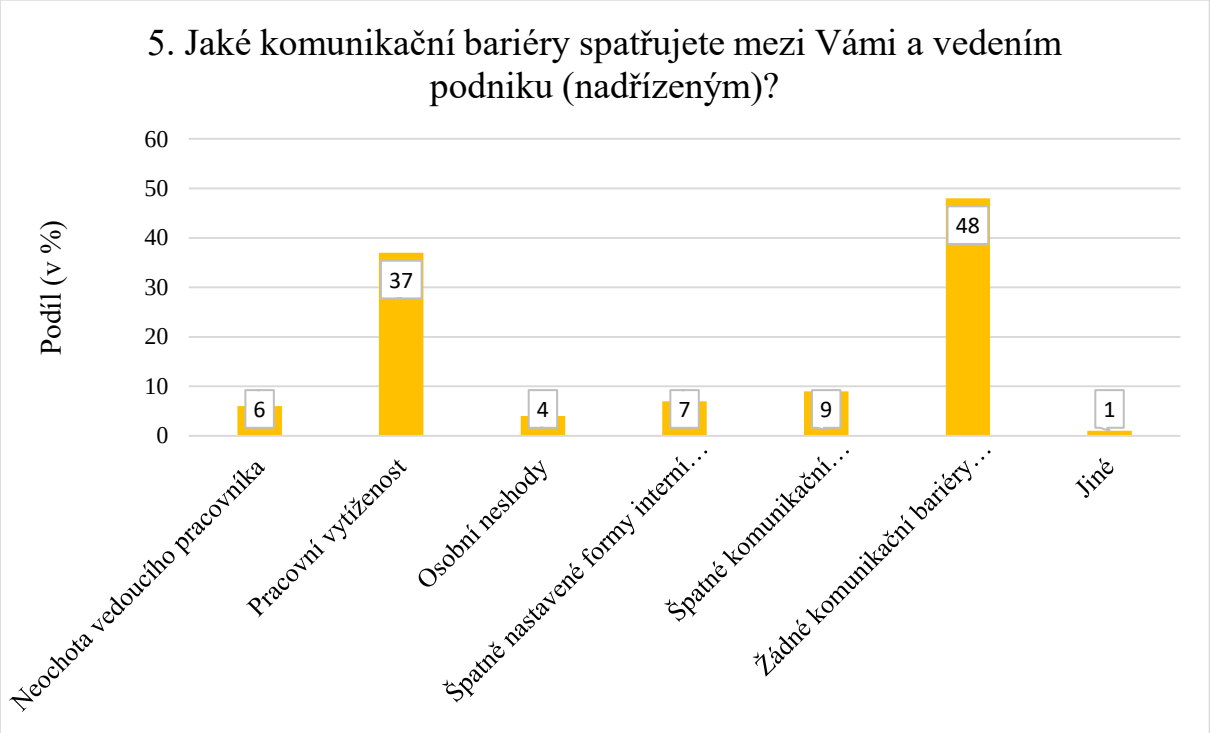
Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikační bariéry

Dotazníkové šetření obsahovalo i otázky zaměřené na vyskytující se komunikační bariéry v podniku XY a. s. mezi vedením podniku a podřízenými a mezi spolupracovníky navzájem. Zaměstnanci v této části mohli zvolit více odpovědí.

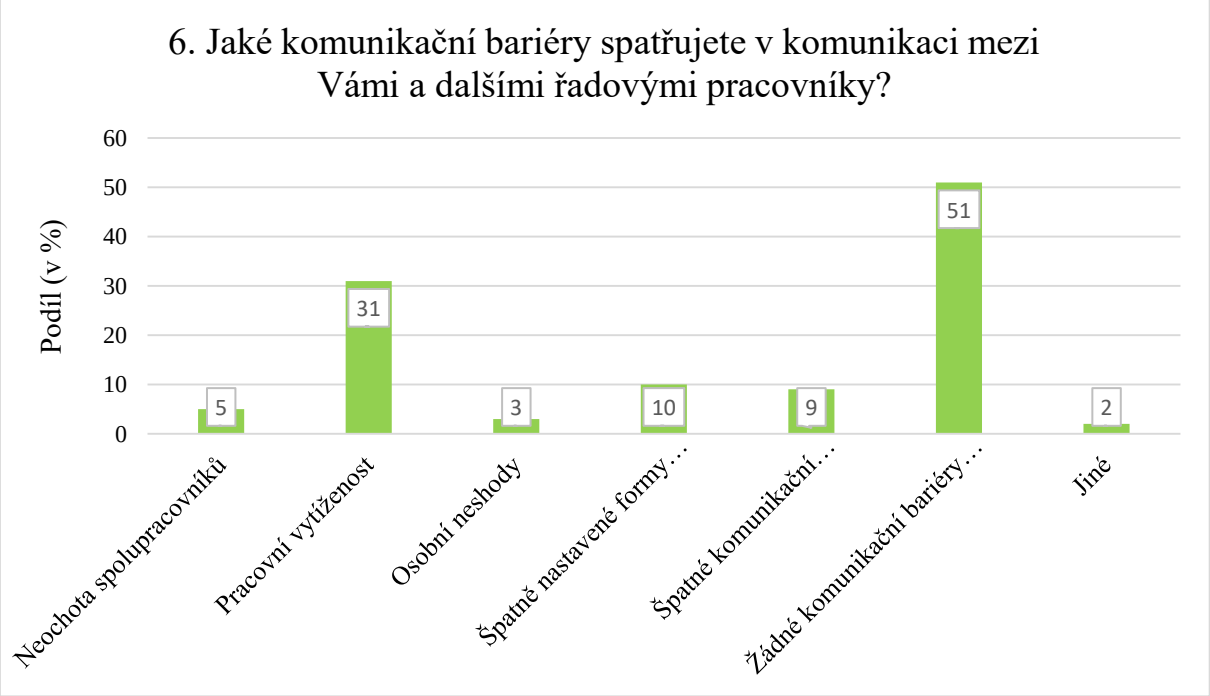
Výzkum v této oblasti se dá považovat za pozitivní, 48 zaměstnanců uvedlo, že v komunikaci mezi nimi a vedením podniku (nadřízeným) nespatřují žádné komunikační bariéry, 37 respondentů spatřuje jako komunikační bariéru pracovní vytíženost, 9 zaměstnanců potvrdilo, že někteří zaměstnanci či nadřízení disponují špatnými komunikačními schopnosti a mohou dostávat mylné, nesrozumitelné informace, viz Obr. 7. Jeden zaměstnanec uvedl

jinou možnost odpovědi, a to, že mu chybí pocit postradatelnosti, že si jeho nadřízený necení jeho výkonů.



Obrázek 7: Komunikační bariéry mezi pracovníky a vedením podniku (nadřízeným)

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 8: Komunikační bariéry mezi řadovými pracovníky

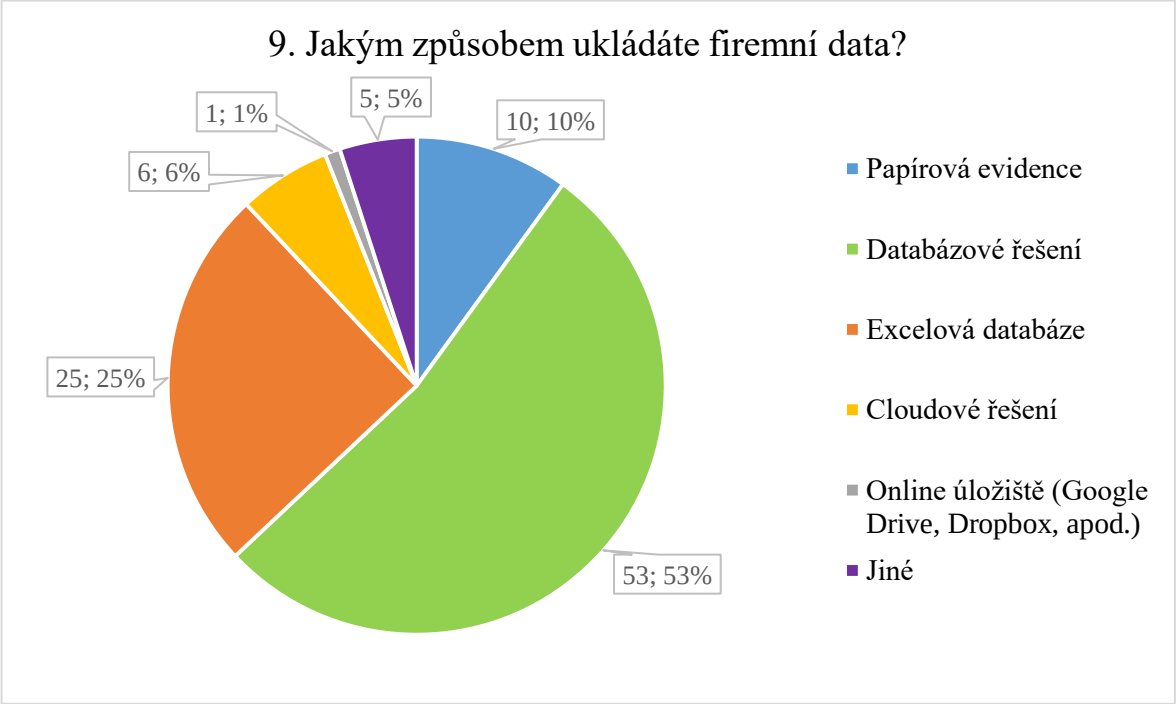
Zdroj: Vlastní zpracování

Za komunikační bariéry mezi spolupracovníky se dá považovat pracovní vytíženost zaměstnanců, špatné komunikační schopnosti jednotlivých spolupracovníků či osobní neshody. 51 zaměstnanců uvedlo, že žádné komunikační bariéry nespatřují, oproti tomu 10 zaměstnanců nastává názor, že v podniku jsou špatně nastavené formy interní komunikace, viz Obr. 8. Dva zaměstnanci využili možnosti jiné odpovědi: častá změna kontaktních osob a dozvídání se důležitých faktů přes kolegu.

Ukládání dat

Nejvíce využívaným způsobem pro ukládání firemních dat je databázové řešení, tento způsob využívá celkem 53 dotázaných zaměstnanců, v dalším pořadí je excelová databáze a papírový způsob evidování dat, viz Obr. 9. Autorka bakalářské práce získala od respondentů i 5 jiných odpovědí:

- řeší ICT, svá data si ukládám na svůj disk;
- papírové i databázové řešení současně;
- externí a společné úložiště;
- papír/databáze/excel;
- projektový server.



Obrázek 9: Ukládání dat

Zdroj: Vlastní zpracování

Při vyhodnocování dotazníkové šetření je nutné brát ohled na skutečnost, že dotazníkové šetření bylo dobrovolné, zaměstnanci měli možnost vyjádřit svůj názor, ale zároveň pro nikoho z nich nebyl tento výzkum povinný, další zkreslení daných informací může vyplývat z nízké účasti na výzkumu.

Porovnáním rozhovoru a dotazníkového šetření se odpovědi týkající se komunikačních forem příliš neliší. Nejvíce využívanou formou je email, osobní komunikace či porady. Vedoucí pracovník pozice přidal svůj názor, že kromě výše uvedených forem využívá také online chat prostřednictvím podnikové sociální sítě, který umožňuje rychlou návratnost odpovědí. Ohledně podnikové sociální sítě se výsledky vyplývající z rozhovoru a dotazníkové šetření neliší, zaměstnanci podniku XY a. s. jsou spíše spokojeni se všemi funkcionalitami kromě funkcionality komentování a „like“, kdy pracovníci uvedli, že jsou s touto funkcionalitou spíše nespokojeni, tento fakt uvádí i vedoucí pracovník pozice.

V rámci sestupné a vzestupné komunikace můžou zaměstnanci vyjádřit svůj názor svému nadřízenému, nadřízený pracovník tyto názory přijímá, zaměstnanci jsou včas informováni o změnách, znají vize a cíle společnosti a také dostávají zpětnou vazbu. Na základě výsledků se v těchto tvrzeních shoduje vedoucí pracovník pozice i zaměstnanci.

V oblasti případných komunikačních bariér se objevily dvě nejčastější odpovědi, zaměstnanci neshledávají překážky v komunikaci, oproti tomu druhým nejčastějším názorem bylo vyjádření, že jako jednu z komunikačních bariér zaměstnanci shledávají pracovní vytíženost – pracovní vytíženost nadřízeného i spolupracovníků. S tímto názorem souhlasí i vedoucí pracovník pozice, který uznává, že se jedná o selhání lidského faktoru a je nutné tomuto problému věnovat pozornost.

Návrh na zlepšení oblastí je obsahem následující kapitoly 7.

7 DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE PODNIKU

Návrhová část bakalářské práce obsahuje souhrn doporučení pro zlepšení interní komunikace v podniku XY a. s. Sedmá kapitola je opět rozčleněna do 5 oblastí: komunikační kanály a podniková sociální síť, komunikace horizontální, sestupná a vzestupná, komunikační bariéry, ukládání dat a měření interní komunikace.

Komunikační kanály a podniková sociální síť

Z provedeného rozhovoru a dotazníkového šetření je patrné, že v podniku XY a. s. je nejvíce užívanou komunikační formou email, společné servery sloužící k ukládání dokumentů, osobní komunikace či podle vedoucího pracovníka právě zmíněná podniková sociální síť, která je určena výhradně pro zaměstnance společnosti. Zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření měli možnost uvést další komunikační kanály, jenž by mohly zlepšit současný stav komunikačních forem i spokojenost zaměstnanců podniku. Respondenti uvedli, že by měli zájem o zavedení komunikačního kanálu pro poskytování nápadů, interních vzdělávacích programů (E-learning), interních školících programů či zasílání souhrnného emailu o plánovaných aktivitách podniku. Podle autorky bakalářské práce jsou v podniku správně nastavené formy interní komunikace, o čemž svědčí i názor 40 zaměstnanců, kteří uznávají, že jsou se stávajícími komunikačními kanály spokojeni. I přes výše uvedené tvrzení, by vedení podniku, podle autorky práce, mělo v podniku zavést rozesílání emailu o plánovaných aktivitách podniku. Toto elektronické komunikační médium by mohlo přispívat k větší informovanosti zaměstnanců o vizích i cílech podniku, zaměstnanci by také měli k dispozici více aktuálních informací o plánovaných projektech, což může vést k větší angažovanosti, motivaci i loajalitě pracovníků.

V rámci podnikové sociální sítě mají zaměstnanci k dispozici veškeré funkcionality uvedené v dotazníkovém šetření (profil každého zaměstnance a personální informace, dokumenty, kontakty, online chat, možnost sdílení a komentování, informace a novinky z koncernu). Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s online chatem, který umožňuje rychlou a pohotovou odpověď, oproti tomu funkcionalita komentování a “like“ je nejhůře hodnocenou funkcionalitou. Vedení podniku by se mělo na tuto komunikační formu zaměřit, uspořádat pro zaměstnance vzdělávání na pracovišti (on the job) formou workshopu, kde by se zaměstnanci především generace X dozvěděli veškeré informace o funkcionalitách podnikové sítě a naučili se tento komunikační kanál efektivně využívat.

Komunikace horizontální, sestupná a vzestupná

Podle názoru autorky bakalářské práce je v podniku XY a s. správně nastavená interní komunikace v oblasti horizontální i sestupné komunikace. Zaměstnanci na stejné úrovni mezi sebou nejčastěji komunikují formou osobní komunikace, emailem a telefonáty. Stejná situace platí i v oblasti sestupné komunikace, kdy vedoucí pracovníci nejčastěji využívají ke komunikaci se svými podřízenými osobní kontakt. Vedoucí pracovníci komunikují se zaměstnanci otevřeně, podávají jim jasné a stručné informace o aktuálním stavu podniku, zaměstnanci také znají nároky a požadavky na jejich pracovní pozici a vědí, co od nich vedení podniku očekávají.

V oblasti vzestupné komunikace mají zaměstnanci možnost vyjádřit své připomínky, návrhy nadřízenému pracovníkovi prostřednictvím osobního pohovoru. Oproti tomu, v dotazníkovém šetření 6 zaměstnanců uvedlo, že nesouhlasí s tvrzením, že by vedení podniku reagovalo na jejich připomínky, návrhy. Podle autorky práce je velice důležité, aby zaměstnanci měli možnost podílet se na zlepšování současné situace podniku a vedení podniku by jejich názory mělo akceptovat. Zaměstnanci by měli vědět, že každý návrh ke zlepšení stávající situace či negativní připomínka je vítána, důležité je, aby vedení podniku dávalo najevo, že zaměstnanci mají právo podílet se budoucím stavu organizace.

Komunikační bariéry

V podniku XY a. s. jsou přítomny percepční, organizační, jazykové a neverbální bariéry, tato fakta vyplývají z dotazníkového šetření, kdy pár zaměstnanců uvedlo, že v rámci komunikace spatřují pracovní vytíženost pracovníků, osobní neshody nebo i přijímání nesrozumitelných informací. Většina zaměstnanců se však shoduje s názorem, že v podniku žádné komunikační bariéry neexistují a komunikace je správně nastavené.

Společnost by měla přijímat názor menšiny zaměstnanců, která komunikační bariéry spatřuje. Komunikace by se zaměstnanci měla být srozumitelná, stručná a jasná. Vedoucí pracovníci by si měli také všímat i neverbální komunikace svých podřízených – gest, výrazů tváře či postoje těla, z těchto prostředků mohou vedoucí pracovníci od svých podřízených zjistit informace, které nechtějí sdělit. Podnik se měl zaměřit na nastavení komunikačního modelu Pavučina, viz kapitola 2.1, kdy každý zaměstnanec může komunikovat s ostatními zaměstnanci bez zprostředkovatele, je však nutné zpracovat velké množství informací a roztřídit podstatná fakta pro práci od nepodstatných. Tento názor zastává autorka bakalářské práce, protože někteří zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že podstatné informace pro vykonávání práce se k nim dostávají přes dalšího kolegu.

Ukládání dat

S oblastí ukládání dat jsou, podle výsledků dotazníkového šetření, zaměstnanci v podniku XY a. s. seznámeni. Využívají rozdílné formy pro ukládání dat, nejvíce využívané je databázové řešení, excelová databáze a papírová evidence. Pár zaměstnanců v rámci dotazníkové šetření uvedlo, že využívají svůj vlastní externí disk pro případnou zálohu důležitých dat. Podle názoru autorky by zaměstnanci měli eliminovat formu papírové evidence dat či tuto formu ukládání dat využívat pouze pro kontrolu, k datům by měli mít přístup všichni pověření zaměstnanci, měla by být k dispozici v elektronické podobě skrz společné servery. Pro zaměstnance by bylo přínosné uspořádat školení o právě zmíněném cloudovém řešení, které je výhodné v tom, že uživatelé mohou využívat uložené informace odkudkoli pouze prostřednictvím internetu. Školení by bylo zaměřené na charakteristiku této formy ukládání dat, seznámení se s obsahem, výhodami a práce s cloudovým řešením. Tato forma má však i své nevýhody, které spočívají hlavně v závislosti na technické podpoře a na internetu, kritici poukazují i na nebezpečí ztráty či zneužívání dat. Je možné, že s touto problematikou je vedení společnosti seznámeno a používají právě pro ně důvěryhodnější databázové či excelové řešení.

Měření interní komunikace

Vedoucí pracovníci pozice podávají svým podřízeným zpětnou vazbou formou osobního pohovoru se zaměstnancem, který probíhá jednou ročně, zjišťuje se spokojenost zaměstnance, názory na chod podniku i názor na vedoucího pracovníka. Další zpětná vazba je podle vedoucího pracovníka pozice poskytována ve formě finančního ohodnocení daného zaměstnance.

Z interních zdrojů podniku, autorka bakalářské práce ví, že podnik XY a. s. jiným způsobem měření interní komunikace neprovádí. Společnost by měla uvažovat o měření interní komunikace, jelikož na základě výsledků je vedení podniku schopno posoudit, zda je vnitrofiremní komunikace vedena správným směrem a obdrží rovněž zpětnou vazbu, zda se vyplatí investovat do nových komunikačních kanálů. Prvním způsobem pro měření interní komunikace je 360 stupňová vazba, kdy hodnocený zaměstnanec dostává zpětnou vazbu od lidí, kterými je obklopen. Výsledkem je zpětná vazba, která vyjadřuje, jak ostatní zaměstnanci vidí pracovníkovo chování, jak na ostatní působí a hodnoceny jsou také výkony daného pracovníka. Dalším způsobem je provedení auditu interní komunikace, který provádí externí společnost. Komunikační audit dokáže odhalit slabé stránky interní komunikace a navrhnout opatření vhodné k eliminaci těchto stránek.

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo provést analýzu fungování interní komunikace v konkrétním podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

Teoretická část bakalářské práce se zabývala základními pojmy a významem interní komunikace v 21. století, formami interní komunikace, způsoby měření účinnosti interní komunikace, také obsahuje projevy a důsledky špatně nastavené vnitrofiremní komunikace a možné eliminace těchto projevů.

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na analýzu interní komunikace v podniku, v této části je věnována kapitola používaným formám v podniku XY a. s., byl také proveden rozhovor s vedoucím pracovníkem pozice a dotazníkové šetření, jehož se zúčastnilo 100 respondentů. Prostřednictvím dotazníkové šetření byla zjišťována spokojenost se současnými komunikačními kanály v podniku XY a. s. a návrhy na zlepšení ze strany pracovníků. Konec praktické části obsahuje kapitolu věnující se možným doporučením a návrhům, které mohou sloužit ke zlepšení stávajícího stavu interní komunikace ve společnosti.

Interní komunikace je v 21. století nedílnou součástí chodu podniku, vedení podniku by mělo věnovat pozornost především měření účinnosti vnitrofiremní komunikace, podle průzkumu stavu interní komunikace provedeného v roce 2014 nebyl komunikační audit nikdy proveden v 51 % vybraných podniků. Komunikační audit se neprovádí ani v analyzovaném podniku pro bakalářskou práci, v podniku XY a. s. Vedení podniku přitom z provedeného komunikačního auditu má možnost zjistit současný stav interní komunikace, existující komunikační problém a návrhy na jejich eliminaci.

Špatně nastavená interní komunikace může způsobit nesoulad v pracovním týmu, zvýšit počet chyb, zaměstnanci přestávají být dostatečně produktivní, protože nemají dostatek podkladů pro vykonávání svých činnosti a nemají přístup k informacím o stavu podniku, jeho cílech, vizích, plánech. V rámci sestupné komunikace by zaměstnanci měli být přijatelně informováni o aktuální situaci podniku, díky těmto podstatným informacím, mají pracovníci pocit, že s nimi vedení podniku mluví otevřeně a jsou ke svému zaměstnavateli loajální. V oblasti vzestupné komunikace by vedení podniku mělo dát prostor k vyjádření zaměstnanců ohledně současné situace, zaměstnanci by měli mít možnost přispět svým názorem, svými připomínkami. Komunikace nás provází na každém kroku, v každodenních situacích, proto by ji i v oblasti podnikání měla být věnována dostatečná pozornost.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] 11 Scary Statistics About Stress At Work. *Officevibe* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné z: https://officevibe.com/blog/infographic-stress-at-work

[2] BELL, Arthur H. a Dayle M. SMITH. *Management communication*. New York: John Wiley, c1999. ISBN 0-471-23971-2.

[3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

[4] BUREŠ, Ivan a Vlasta A. LOPUCHOVSKÁ. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-166-9.

[5] CEJPEK, Jiří. *Informace, komunikace a myšlení: úvod do informační vědy*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 8071847674.

[6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

[7] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006,170 s. ISBN 80-251-1250-0.

[8] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

[9] Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce. *E15.cz* [online]. [cit. 2017-09-19]. Dostupné z: http://media.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669

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

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

[12] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

[13] Komunikace činy. *Psychologie, pedagogika: Vše, co student potřebuje vědět* [online]. [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: http://psychologie-pedagogika.studentske.cz/2008/07/komunikace-iny.html

[14] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!.* Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.

[15] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace se opravdu dá měřit!. *Focus agency: Marketing journal* [online]. 2013, 25. 10. 2013 [cit. 2017-10]. Dostupné z: http://m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html

[16] KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

[17] LEDVINKOVÁ, Petra. Generace X a Y a diverzita na pracovišti. *HRforum* [online]. 2010 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: http://hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti

[18] MCLAGAN, Patricia A. a Peter KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.

[19] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

[20] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

[21] O videokonferencích. *Videooperator: Budoucnost, kterou si můžete dovolit již nyní.* [online]. [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: http://videooperator.cz/o-videokonferencich

[22] Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace. *HR News: Lidské zdroje* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/pruzkum-ukazal-jak-v-ceskych-firmach-funguje-interni-komunik-id-2342346

[23] VÁVROVÁ, Petra. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 54 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3628-9.

[24] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

[25] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

[26] Výroční zpráva XY a. s. 2013 [online].

[27] Výroční zpráva XY a. s. 2014 [online].

[28] Výroční zpráva XY a. s. 2015 [online].

[29] Výroční zpráva XY a. s. 2016 [online].

[30] Webové stránky XY a. s. [online].

[31] *Yammer: Efektivnější, společná práce* [online]. [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: https://yammer.com

PŘÍLOHY

Příloha A – *Rozhovor s manažerem podniku*……57

Příloha B – *Dotazník pro zaměstnance vybrané společnosti*……58

Příloha C – *Grafické znázornění výsledků dotazníku*……64

Příloha A – *Rozhovor s manažerem podniku*

Strukturovaný rozhovor

1. Kterou z forem interní komunikace nejčastěji využíváte, a je podle Vás ve společnosti nejdůležitější?

2. Myslíte, že podniková sociální síť je efektivním nástrojem interní komunikace? Jakým způsobem funguje a jaké funkcionality obsahuje?

3. Jak jste spokojen se současným stavem interní komunikace?

4. Jaké další komunikační kanály byste navrhoval pro zlepšení stávající situace interní komunikace ve firmě?

5. Myslíte, že existují určité překážky v komunikaci mezi Vámi a podřízenými? Pokud ano, jakým způsob by byl vhodný pro eliminaci těchto bariér?

6. Myslíte, že jsou Vaši podřízeni dostatečně informováni o firemních vizích a cílech společnosti?

7. Informujete své podřízené o změnách týkající se stavu společnosti?

8. Mají podřízení možnost vyjádřit svůj názor, připomínky, jakým způsobem na ně reagujete?

9. Dostávají od Vás zaměstnanci zpětnou vazbu? Jakým způsobem?

Příloha B – *Dotazník pro zaměstnance vybrané společnosti*

Dotazník pro zaměstnance vybrané společnosti

Vážení zaměstnanci,

dovoluji se na Vás obrátit s prosbou o vyplnění dotazníku, který byl vytvořen pro zpracování bakalářské práce „Analýza interní komunikace ve vybraném podniku“. Dotazník je zcela anonymní a slouží ke zpracování praktické části bakalářské práce.

Dotazníkové šetření se zaměřuje na zjištění nejčastěji používaných forem vnitropodnikové komunikace a na komunikační bariéry. Prosím Vás o pravdivé a upřímné vyplňování následujícího dotazníku. Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Veronika Čermáková

Veronika.Cermak@email.cz

Univerzita Pardubice

Analýza interní komunikace ve vybraném podniku

1. Jakou formou interní komunikace se k Vám nejčastěji dostávají informace potřebné pro práci?

- Společné servery, kde jsou uloženy dokumenty
- Email
- Porady
- Podniková sociální síť
- Podnikový intranet
- Telefonáty
- Osobní komunikace
- Jiné (uveďte)

2. Jakým způsobem nejčastěji komunikujete se svými spolupracovníky (v rámci oddělení)?

- Email
- Telefonáty
- Osobní komunikace
- Podniková sociální síť
- Jiné (uveďte)

3. Jakým způsobem s Vámi nejčastěji komunikuje Váš vedoucí pracovník (nadřízený)?

- Email
- Telefonáty
- Osobní komunikace
- Podniková sociální síť
- Jiné (uveďte)

4. Které další komunikační kanály v rámci firmy byste ocenil/a?

- Souhrnný email o plánovaných aktivitách firmy (měsíčně)
- Interní školící programy
- Interní vzdělávací programy (E-learning)
- Komunikační kanál pro poskytování nápadů
- Žádné, jsem spokojen/a
- Jiné (uveďte)

5. Jaké komunikační bariéry spatřujete v komunikaci mezi Vámi a vedením podniku (nadřízeným)?

- Neochota vedoucího pracovníka
- Pracovní vytíženost
- Osobní neshody
- Špatně nastavené formy interní komunikace
- Špatné komunikační schopnosti, dostávám nesrozumitelné informace
- Žádné komunikační bariéry neexistují, komunikace funguje bez problému
- Jiné (uveďte)

6. Jaké komunikační bariéry spatřujete v komunikaci mezi Vámi a dalšími řadovými pracovníky?

- Neochota spolupracovníků
- Pracovní vytíženost
- Osobní neshody
- Špatně nastavené formy interní komunikace
- Špatné komunikační schopnosti, dostávám nesrozumitelné informace
- Žádné komunikační bariéry neexistují, komunikace funguje bez problému
- Jiné (uveďte)

7. V následující tabulce prosím označte, do jaké míry souhlasíte s daným výrokem.

Výrok	Ano, souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Ne, nesouhlasím	Nevím
Mám možnost vyjádřit své připomínky, návrhy vedení podniku (nadřízenému).					
Myslím, že vedení podniku (nadřízený) reaguje na mé připomínky, návrhy.					
Můžu důvěřovat svému vedoucímu pracovníkovi (je upřímný/á a dělá to, co říká).					
Znám plány, vize, cíle firmy.					
Vedení firmy (nadřízený) se mnou hovoří otevřeně a znám aktuální situaci podniku.					

Jsem dostatečně srozuměn s obsahem mé práce a vím, co se ode mě očekává.					
Dostávám zpětnou vazbu od svého nadřízeného a považuji ji za dostatečnou.					

8. Co byste chtěl/a v rámci komunikace zlepšit?

…….....

9. Jakým způsobem ukládáte firemní data?

- Papírová evidence
- Databázové řešení
- Excelová databáze
- Cloudové řešení
- Online úložiště (Google Drive, Dropbox, apod.)
- Jiné (uveďte)

10. S jakými funkcionality jste ve Vaší podnikové sociální síti spokojený/á?

Funkcionalita	Spokojený/á	Spíše spokojený/á	Spíše nespokojený/á	Nespokojený/á	Nemáme k dispozici
Profil					
Dokumenty					

Kontakty					
Chat					
Sdílení					
Komentování a „like“					
Hledání					
Personální informace					
Projekty					
Pracovní porady					

11. Jaké další funkcionality byste přidal/a v rámci podnikové sociální síti?

……..

12. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

13. V jakém rozmezí let jste se narodil/a?

- 1945 – 1965
- 1966 – 1980
- 1981 – 1995
- Jiné (uveďte)

14. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě?

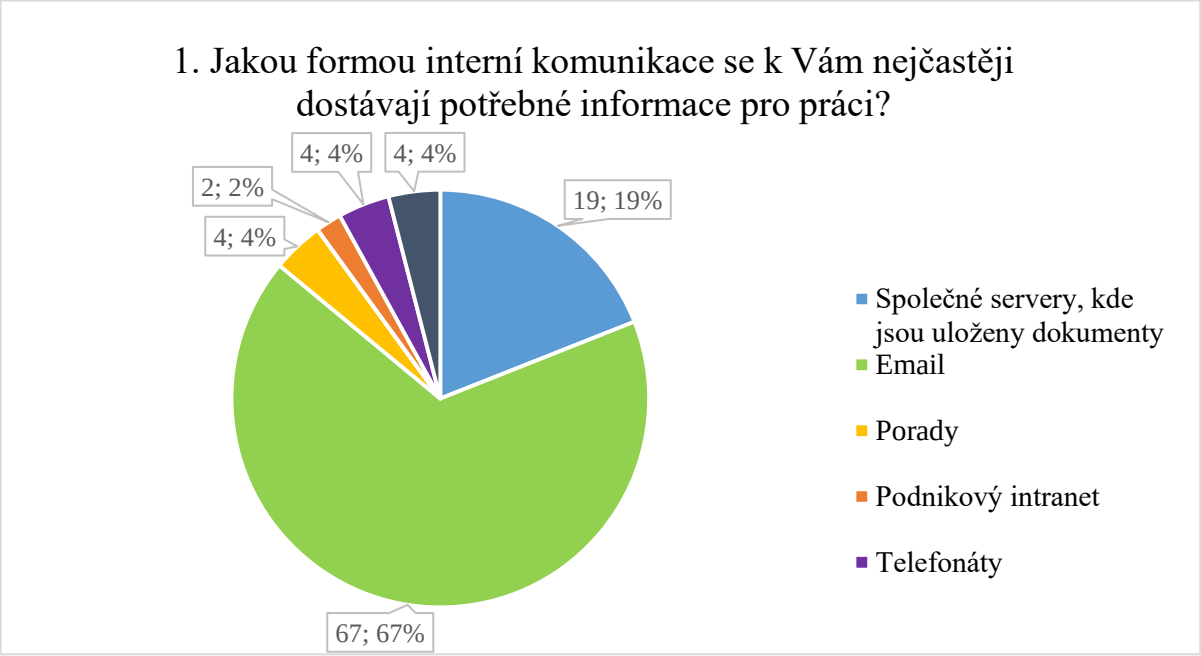
- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let

- 6 – 10 let
- Více jak 10 let

15. Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

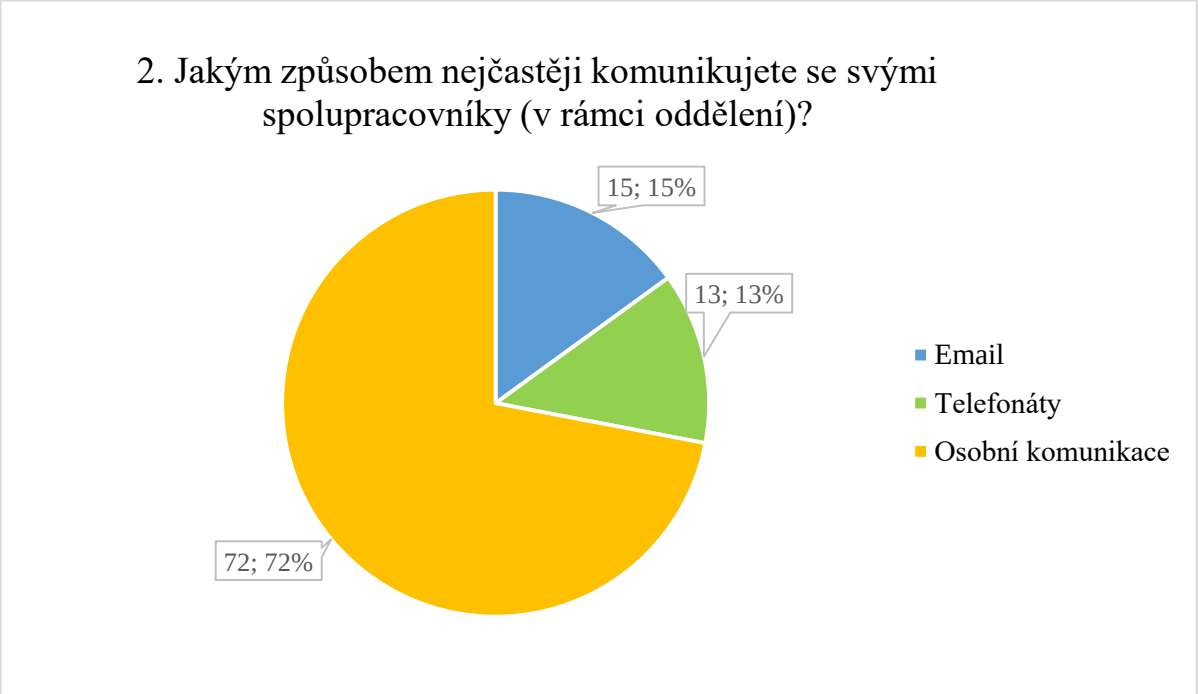
- Vrcholový manažer
- Vedoucí pracovník pozice
- Administrativní pracovník

Příloha C – *Grafické znázornění výsledků dotazníku*



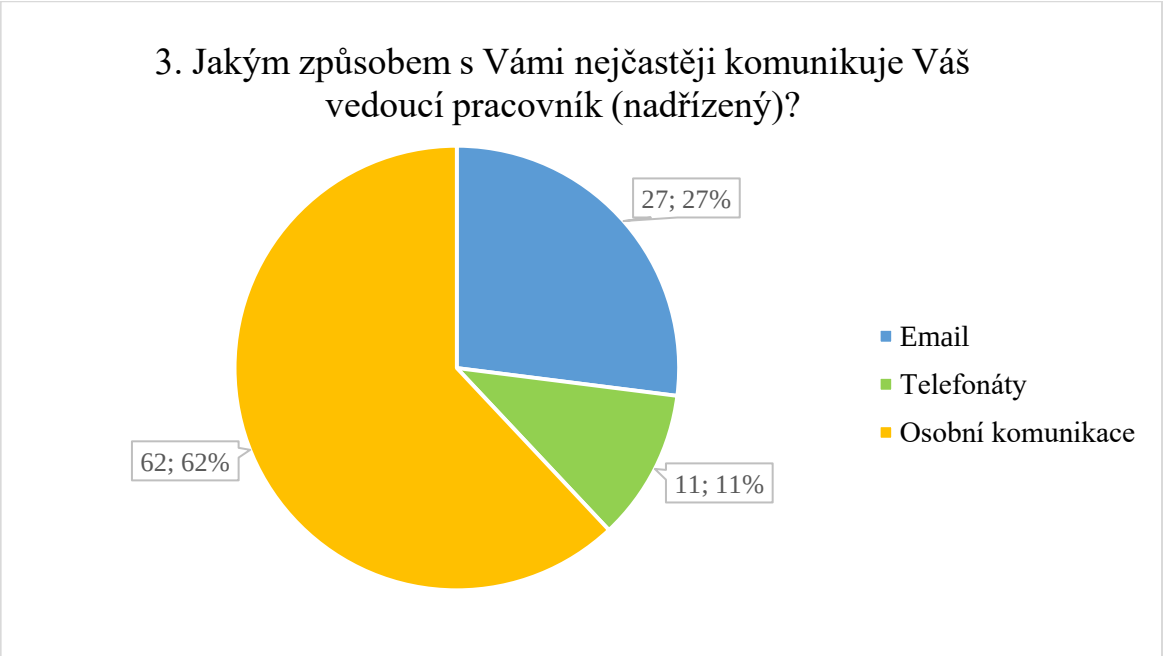
Obrázek 10: Formy interní komunikace potřebné pro práci

Zdroj: Vlastní zpracování



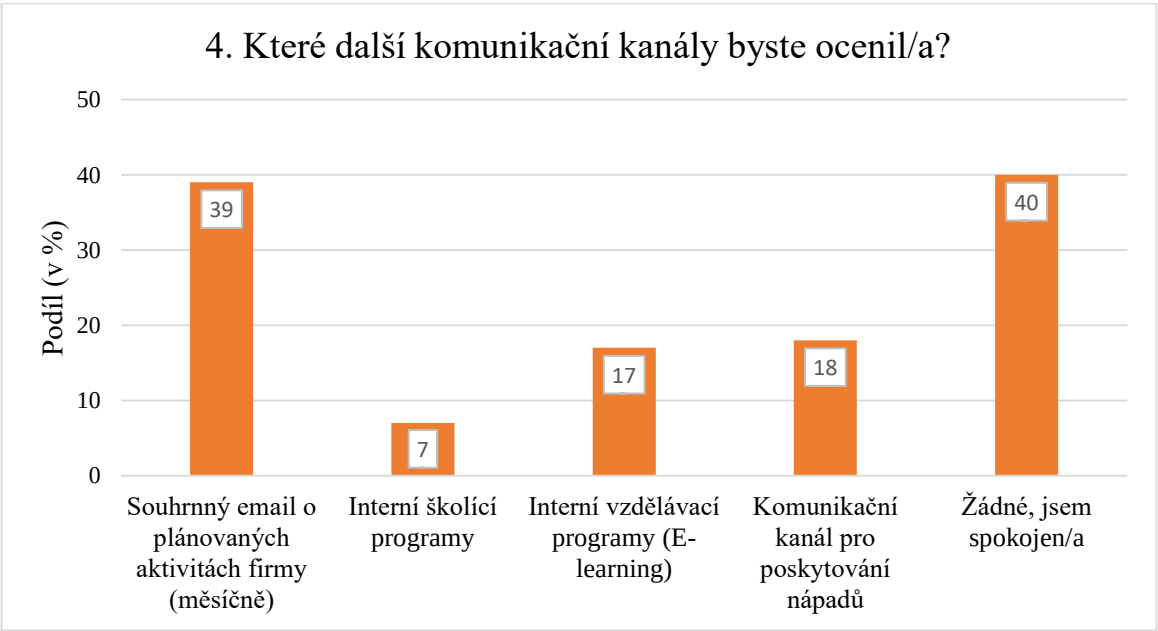
Obrázek 11: Komunikace v rámci oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 12: Komunikace ze strany vedoucího pracovníka

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 13: Další navrhované komunikační kanály

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Otázka č. 7 - Myslím, že vedení podniku (nadřízený) reaguje na mé připomínky, návrhy

7. Myslím, že vedení podniku (nadřízený) reaguje na mé připomínky, návrhy.	Vrcholový manažer	Vedoucí pracovník pozice	Administrativní pracovník
Ano souhlasím	0	6	20
Spíše souhlasím	2	10	43
Spíše nesouhlasím	0	4	7
Ne, nesouhlasím	0	3	3
Nevím	0	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Otázka č. 7 - Můžu důvěřovat svému vedoucímu pracovníkovi (je upřímný/á a dělá to, co říká)

7. Můžu důvěřovat svému vedoucímu pracovníkovi (je upřímný/á a dělá to, co říká).	Vrcholový manažer	Vedoucí pracovník pozice	Administrativní pracovník
Ano souhlasím	1	9	27
Spíše souhlasím	1	13	36
Spíše nesouhlasím	0	1	5
Ne, nesouhlasím	0	0	5
Nevím	0	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Otázka č. 7 - Znám plány, vize a cíle firmy

7. Znám plány, vize a cíle firmy.	Vrcholový manažer	Vedoucí pracovník pozice	Administrativní pracovník
Ano, souhlasím	1	6	14
Spíše souhlasím	0	12	41
Spíše nesouhlasím	1	4	14
Ne, nesouhlasím	0	2	4
Nevím	0	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Otázka č. 7 - Jsem dostatečně srozuměn s obsahem mé práce a vím, co se ode mě očekává

7. Jsem dostatečně srozuměn s obsahem mé práce a vím, co se ode mě očekává.	Vrcholový manažer	Vedoucí pracovník pozice	Administrativní pracovník
Ano, souhlasím	2	15	43
Spíše souhlasím	0	8	27
Spíše nesouhlasím	0	1	4
Ne, nesouhlasím	0	0	0
Nevím	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Otázka č. 8 - Co byste chtěl/a v rámci komunikace zlepšit?

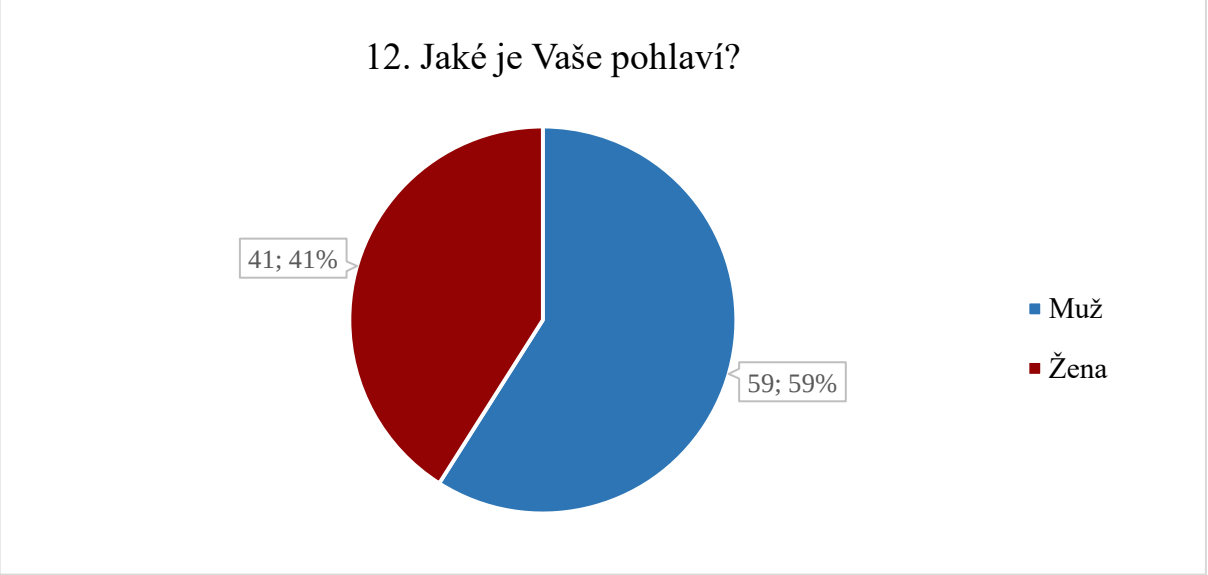
8. Co byste chtěl/a v rámci komunikace zlepšit?
Lepší naslouchání a vnímání mého nadřízeného při řešení problému.
Někdy rychlost odpovědí.
Větší osobní kontakt s vedením oblasti a direkce.
Víc vnímat odpracovanou práci
V rámci své práce připravuji velké množství projektů, které se v různých fázích zastavují (přirozeně - patří to k té práci), někdy však na projektech pracuji ještě ve chvíli, kdy už vedení rozhodlo o jejich zastavení. Tato strategická rozhodnutí se dozvídám pozdě.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Otázka č. 11 - Jaké další funkcionality byste přidal/a v rámci podnikové sociální sítě?

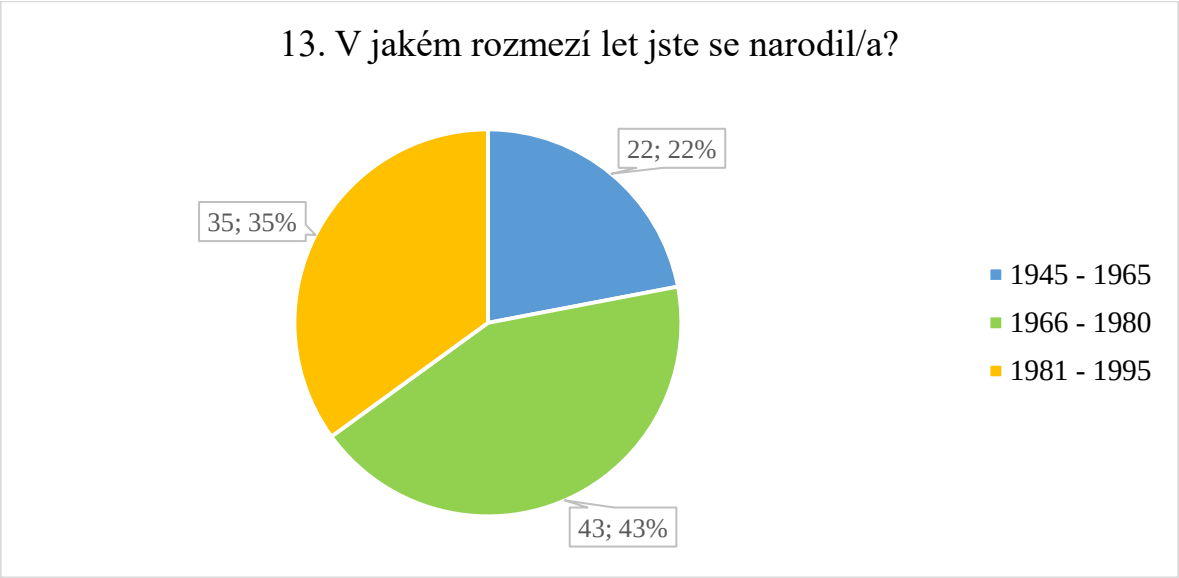
11. Jaké další funkcionality byste přidal/a v rámci podnikové sociální sítě?
Žádné (6x).
Nevím.
Myslím, že dostačující.

Zdroj: Vlastní zpracování



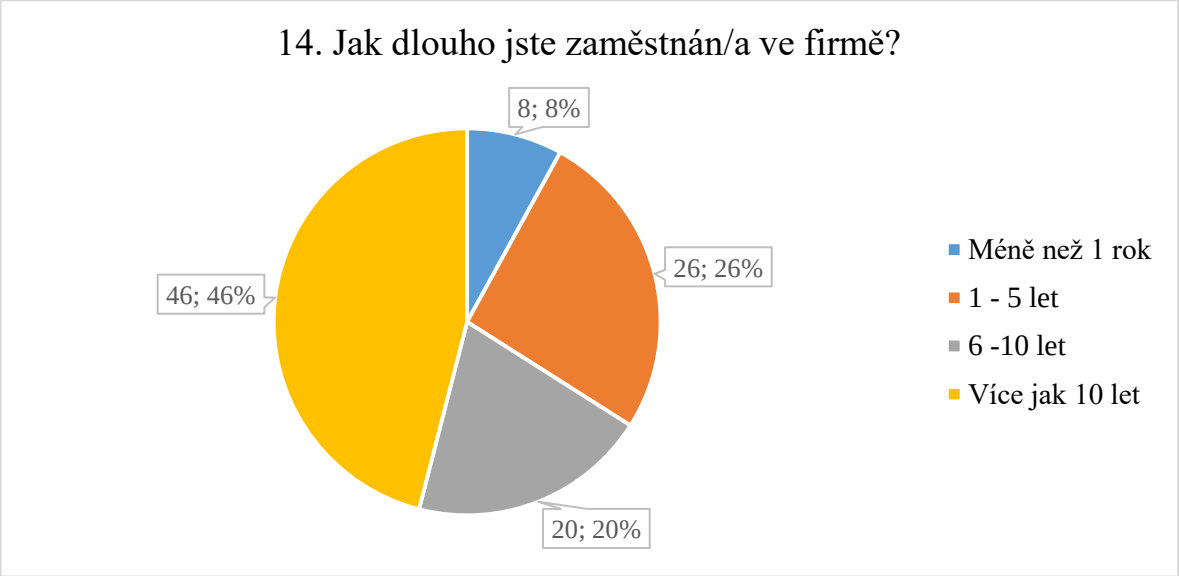
Obrázek 14: Pohlaví zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování



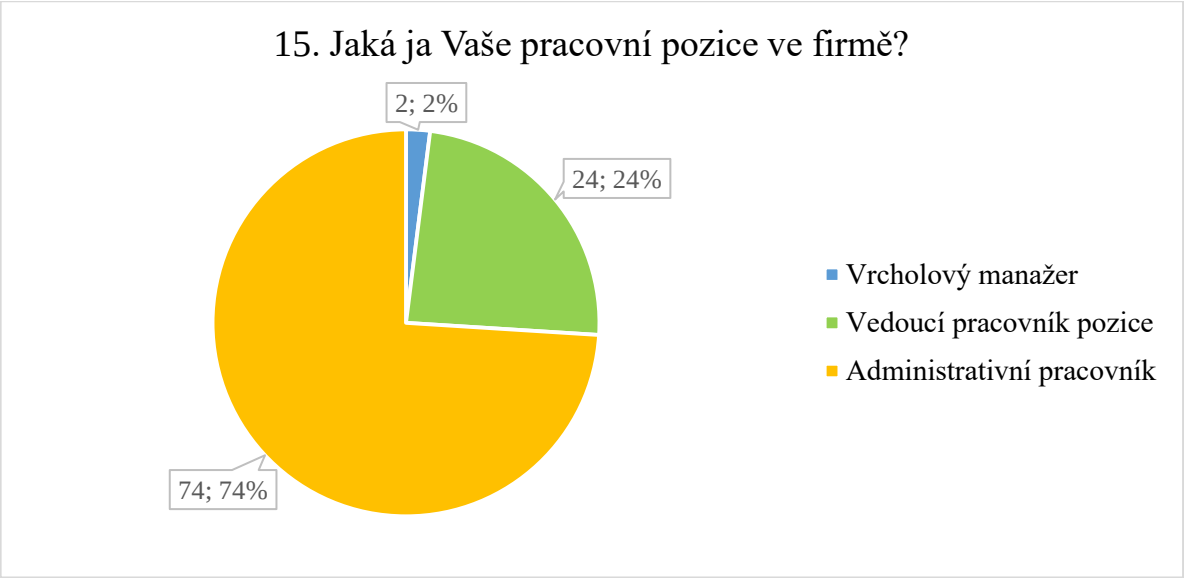
Obrázek 15: Datum narození zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 16: Délka působení zaměstnance ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 17: Pracovní pozice ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování