

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomických studií

Interní komunikace ve vybrané firmě
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora Szulcová**
Osobní číslo: **E21161**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Interní komunikace ve vybrané firmě**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza vybraných komunikačních kanálů ve vybrané firmě a zhodnocení jejich dopadů na fungování organizace. Podrobně bude analýza věnována potenciálu jednotlivých forem a praktickým zkušenostem s těmito vybranými formami interní komunikace.

Osnova:

- Komunikace.
- Firemní komunikace.
- Druhy komunikace.
- Představení komunikačních kanálů ve firmě.
- Analýza interních firemních komunikačních kanálů a komunikace na základě dotazníkového šetření.
- Shrnutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BROOKS, Ian. Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8
HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace : Nástroje pro úspěšné fungování firmy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0
MOUNTER, Pamela; SMITH, Lyn. Effective internal communication. 2. vydání. Kogan Page Ltd, 2008. ISBN 9780749452650
VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Interní komunikace ve vybrané firmě jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 04. 2023

Bc. Barbora Szulcová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D. za pomoc, cenné rady a odborné vedení mé diplomové práce.

Ráda bych vyjádřila vděčnost všem, kteří mi pomohli s vytvořením této diplomové práce, a zejména bych chtěla poděkovat všem, kteří se mnou byli až do této části mého studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu interní komunikace ve vybrané firmě. Cílem práce je zjistit, jak interní komunikace funguje, jaké jsou překážky a jaké jsou možnosti jejího zlepšení. V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy týkající se interní komunikace, včetně metod a nástrojů, které lze využít pro její zlepšení. V praktické části práce jsou vypsány výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky a je představen plán pro další zlepšení interní komunikace. Tato diplomová práce by mohla být užitečná pro další firmy, které chtějí zlepšit svou interní komunikaci a posílit vztahy mezi zaměstnanci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Interní komunikace, dotazník, rozhovory, efektivní komunikace

TITLE

Internal communication in a selected company.

ANNOTATION

This thesis focuses on analyzing internal communication within a selected company. The aim of the thesis is to determine how internal communication works, what obstacles exist, and what possibilities there are for improvement. The theoretical part of the thesis describes the basic concepts related to internal communication, including methods and tools that can be used for its improvement. In the practical part of the thesis, there are presented results of a questionnaire survey and interviews.

In the conclusion of the thesis, the results are summarized, and a plan for further improving internal communication is presented. This thesis could be useful for other companies that want to improve their internal communication and strengthen relationships among employees.

KEYWORDS

Internal communication, questionnaire, interviews, effective communication

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. KOMUNIKACE	9
1.1 Funkce komunikace	10
1.2 Typy komunikace	11
1.2.1 Verbální komunikace.....	12
1.2.1 Neverbální komunikace	14
1.1 Bariéry v komunikaci.....	15
2. DRUHY KOMUNIKACE.....	16
3. FIREMNÍ KOMUNIKACE, JEJÍ VÝZNAM A CÍLE	18
4. PŘEDSTAVENÍ FIRMY XY.....	21
5. PŘEDSTAVENÍ KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ VE FIRMĚ.....	28
6. ANALÝZA INTERNÍCH FIREMNÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ A KOMUNIKACE	31
6.1 Dotazníkové šetření	32
6.1.1 Souhrn dotazníkového šetření.....	52
6.2 Rozhovory.....	53
6.2.1 Respondent 1 – Řadový zaměstnanec.....	54
6.2.2 Respondent 2 – Člen managementu.....	57
6.2.3 Respondent 3 – Řadový zaměstnanec.....	59
6.3 Souhrn rozhovorů	62
6.4 Zhodnocení interní komunikace	63
6.5 Doporučení	63
7. ZÁVĚR	68
POUŽITÁ LITERATURA	69
SEZNAM GRAFŮ	72
SEZNAM TABULEK	72
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	72
SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Interní komunikace je klíčovým prvkem úspěšného fungování každé organizace, ať už se jedná o malou nebo velkou firmu. Důležitost interní komunikace spočívá v tom, že umožňuje zaměstnancům pracovat efektivně a produktivně, protože všichni mají přístup k informacím potřebným k plnění svých pracovních úkolů. Kromě toho přispívá k vytvoření pozitivní firemní kultury a zvyšuje angažovanost zaměstnanců.

Aktuálně je důležité řešit interní komunikaci z několika důvodů. Prvním je rostoucí trend práce na dálku a práce z domova, což může vytvářet větší vzdálenost mezi zaměstnanci a odděleními. V takových případech je důležité mít kvalitní nástroje pro komunikaci, aby si zaměstnanci mohli snadno vyměňovat informace a spolupracovat na projektech. Dalším důvodem je zvyšující se konkurence na trhu práce. Zaměstnanci v dnešní době kladou velký důraz na komunikaci a kulturu v práci, a pokud organizace nedokáže nabídnout pozitivní a transparentní interní komunikaci, může se stát, že zaměstnanci přejdou k jinému zaměstnavateli.

Tato diplomová práce se věnuje tématu interní komunikace ve vybrané firmě XY.

V teoretické části práce jsou popsány základní funkce a typy komunikace, včetně verbální a neverbální komunikace a bariér v komunikaci. Dále jsou zde rozebrány druhy komunikace a firemní komunikace a její význam a cíle.

V praktické části práce je představena firma XY. Její současná situace je popsána na základě SWOT a PEST analýzy. Pro větší přiblížení je vyobrazena obecná organizační struktura společnosti. Dále jsou představeny komunikační kanály, které firma využívá pro svou interní komunikaci jako například e-mailová komunikace, Freelo, ticketovací systém nebo pravidelné týmové porady. Analýza interní komunikace společnosti XY je provedena prostřednictvím kvantitativní analýzy v podobě dotazníkového šetření a kvalitativní analýzy v podobě rozhovorů. Otázky v dotazníku byly směřovány na spokojenost s úrovní komunikace, průběhy porad nebo například návrhy na zlepšení. Rozhovory byly vedeny s třemi respondenty, z nichž jeden je řadový zaměstnanec a dva jsou členové managementu. Otázky v rozhovorech jsou směřovány na tok informací ve firmě, řešení konfliktů a další oblasti týkající se interní komunikace.

Cílem práce je analýza vybraných komunikačních kanálů ve vybrané firmě a zhodnocení jejich dopadů na fungování organizace.

1. KOMUNIKACE

Komunikace je dlouhodobě považována za nejzákladnější složku lidského života, jejíž základním účelem je sdělovat informace. Základními složkami (prvky) komunikace jsou zdroje, příjemci a informace. Přesněji, kdo komunikuje a s kým, které komunikační kanály jsou ke komunikaci využívány a jaký je výsledný účinek. Proces komunikace je označován jako komunikační akt. Tento akt je ovlivňován řadou faktorů a může mít nespočet forem. Mezi základní patří mluvené slovo, komunikace písmem nebo gesta.

Účastníci mohou být jak aktivní tak pasivní. Přestože situace, kdy člověk mlčky sedí a pozoruje, nemusí být vnímána jako komunikační akt, tak i takový projev se podílí na komunikaci. V této věci můžeme definovat pojmy příjemce a adresát. Adresát představuje toho, na kterého je komunikace přímo mířena. Oproti tomu příjemce může být kdokoliv, kdo se dostane do komunikační situace. (Schneiderová 2017)

Za základní prvky komunikačního procesu lze považovat následující:

- zdroj = odesílatel nebo také někdy označovaný jako komunikátor,
- příjemce,
- obsah sdělení = informace,
- způsob sdělení = písmo, řeč, musí být srozumitelné příjemci,
- interpretace příjemce,
- kanál = způsob přenosu,
- reakce příjemce,
- narušení (různého původu) = šum. (Schneiderová 2017)

Za základní části komunikačního kontextu lze považovat:

- prostor a čas,
- vztahy mezi účastníky,
- vlastnosti účastníků (charakter, temperament a jiné),
- aktuální emoční situace účastníků,
- zájmy, potřeby, hodnoty,
- myšlení, adaptabilita, vzdělání, věk, zkušenosti atd.,
- sociální status,
- aktuální psychický stav
- dlouhodobé záměry. (Paulík 2007)

Jak lze snadno vidět na výčtech výše, komunikaci lze považovat za složitý proces, který je regulován a ovlivňován mnoha faktory a do kterého vstupuje mnoho prvků. Právě komunikační šum je ten prvek, který dokáže sdělení odesílatele zcela zdeformovat až do podoby, kdy příjemce chápe sdělení jinak, než bylo předáno. Mezi základní druhy komunikačního šumu patří fyziologické vlivy (např. nedoslýchavost), fyzické vlivy (např. hluk), psychologické vlivy (např. předsudky) a sémantické vlivy (např. slang). Zpětná vazba je jedním z prvků, který může potvrdit nebo vyvrátit porozumění sdělení. (DeVito 2001)

1.1 Funkce komunikace

Komunikace má několik funkcí, literatury se ve vyjmenování funkcí často liší. Hlavním důvodem je to, že nejsou jednoznačné. Často se v jednom komunikačním procesu setkává více funkcí najednou. Nejběžnější rozdělení funkcí komunikace vyjmenovává funkce informovat, instruovat, přesvědčovat a bavit.

Informativní funkce značí předávání informací, dat, faktů mezi odesílatelem a příjemcem. Jde o nejběžnější využití komunikace a také se nejčastěji překrývá s ostatními funkcemi. Např. bavit a informovat najednou je zcela běžné a často docílí toho, že se přenesená informace příjemci lépe pamatuje.

Instruktivní funkce navazuje přímo na informativní funkci, ke které přidává navíc vysvětlení, návod nebo poučení. Například vysvětlení postupu nebo vyjmenování instrukcí, jak něco dělat, nebo vysvětlení významu slova.

Přesvědčovací funkce zahrnuje jak přesvědčování, ovlivňování, měnění názorů nebo přímo manipulování příjemce odesílatelem. Tato funkce vyjadřuje snahu ovlivnit postoje za pomoci argumentace. V dnešním světě, kdy se informace a celý proces komunikace děje ve velkém měřítku v televizích, mobilech s dosahem na téměř celé obyvatelstvo, se využívá přesvědčování jako jeden z hlavních účelů komunikace na sociálních sítích a zprávách.

Zábavná funkce představuje snahu pobavit, rozesmát, odlehčit situaci nebo i navození spokojenosti a pohody.

Dále jsou zmiňovány funkce posilující a motivující, vzdělávací a výchovná, socializační, poznávací nebo např. svěřovací. (Mikuláščík 2003)

Posilující a motivující funkce navazuje na funkci přesvědčovací. Avšak oproti přesvědčovací posiluje sebevědomí.

Vzdělávací a výchovná funkce už podle svého názvu značí, že úzce souvisí s funkcí instruktivní a informativní. Nejčastěji je uplatňována ve školství, jinými vzdělávacími institucemi nebo například mezi interakcí rodičů s dětmi.

Společenská a socializační funkce je vedle informativní funkcí pro lidi jednou z nejdůležitějších. Tato funkce podmiňuje pocit sounáležitosti, komunity, společenského života a navazování kontaktu. Jelikož existují ve společnosti různé vrstvy, i komunikace uvnitř a mezi společenskými úrovněmi mezi sebou se značně liší. Úrovně se mohou lišit díky věku, výše vzdělání, držení majetku nebo například životních zkušeností.

Poznávací funkce navazuje na funkci informativní. Souvisí spíše ale s pozicí příjemce než odesílatele. Poskytuje možnost získávat zkušenosti jiných zejména skrz vyprávění příběhů.

Svěřovací funkce slouží ke sdělování soukromých až intimních informací za účelem uvolnění vnitřního napětí často k vyvolání empatie na straně příjemce.

1.2 Typy komunikace

Komunikace je v mnoha literaturách rozdělována na dva základní druhy – verbální a neverbální. Dalším často zmiňovaným typem komunikace je vizuální. Tyto druhy jsou pak dále rozdělovány podle dalších kritérií.

Přestože je verbální komunikace často označována jako nejvýznamnější, neverbální složka může mít význam přes 50 % z celkového sdělení. Dále pak 35 % představuje intonace, kterou je sdělení komunikováno, a pouhých 10 % reprezentuje verbální složka sdělení.

Dále se dělí podle počtu příjemců.

Interpersonální komunikace značí sdělení pro dva nebo několik málo lidí. V dané konverzaci každý účastník vstupuje do procesu komunikace jako jednotlivec.

Skupinová se uskutečňuje na určitou sociální skupinu. Mezi sociální skupiny v tomto kontextu můžeme řadit například školní třídu, účastníky jednání, školení apod. V dané skupině účastníci hovoří mezi sebou a vznikají často i složité toky informací. Do stejné skupiny patří sdělování na sociálních sítích jako je Facebook nebo například Twitter, kde je jednoduché písemně

komunikovat s lidmi písemně z jakéhokoliv místa, jediné omezení je používání stejného jazyka nebo jazyků. (Výrost 2008)

Masová komunikace probíhá prostřednictvím masových médií počínaje letáků a knihtisku po dnešní televizi. V návaznosti na masovou komunikaci byl uveden v 2. polovině 20. století pojem masová společnost. (Amelisoft (www.amelisoft.com) 2023)

Dále se komunikace dělí na formální a neformální.

Formální komunikace je věcná, oficiální. Často jsou její náležitosti dané pravidly nebo předpisy v dané společnosti nebo podniku. Formální komunikace je neosobní a postup sdělování informací má předem nastavený častokrát postupuje podle určité hierarchie. Oficiální komunikace probíhá s předem stanoveným cílem. Tato komunikace musí být snadno srozumitelná pro příjemce.

Neformální komunikace je spontánní bez přípravy a formalit. Tato komunikace je založena na mezilidských vztazích a kontaktech a je častější než komunikace častější. Neoficiální komunikace nabývá větší význam v situaci, kdy jsou oficiální informace zkreslovány nebo dokonce zatajovány.

1.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace probíhá prostřednictvím jazyka buď řečí nebo písmem pomocí slov a vět. Pro úspěch sdělení je potřeba, aby příjematel a odesílatel znali významy používaných slov v závislosti na jazyku a situaci. Nedílnou součástí verbální komunikace je její paralingvistická složka, která představuje zvukový projev. V dnešní době není možné určit, ke které komunikaci dochází častěji, jestli k písemné nebo mluvené. Hlavními rysy jsou zmiňovány slova, věty, stálost významu jazyka.

Předpokladem pro účinnou verbální mluvenou komunikaci je ovládnutí rtů, jazyka a umístění hlasivek, jednodušeji schopnost mluvit. Pro mluvenou i nemluvenou komunikaci musí účastníci ovládat používaný jazyk (nebo jazyky). Jazyky jsou nedílnou složkou kultury a jejího předávání a učení. (Doležalová 2020)

Nejjednodušší verbální komunikace probíhá mezi jedním odesílatelem a právě jedním příjemcem díky rychlosti předání sdělení. Označována je jako dialog. Monolog je oproti dialogu sdělován bez očekávání zpětné vazby. Pokud probíhá mezi více lidmi,

pak je doporučován maximální počet třiceti účastníků. Při takovém maximálním množství lze získat dobrou a rychlou zpětnou vazbu. Pokud se komunikace účastní více lidí, pak se jedná o komunikaci ve velké skupině, u které nelze snadno získat rychle zpětnou vazbu. (Petrásek 2014)

Ústní komunikace

Během ústní komunikace dochází ke každodenní komunikaci, předávání jednoduchých úloh, vyjádření emocí a dalších. Největší výhodou je rychlá zpětná reakce a osobní kontakt. Mezi nevýhody se řadí například časová náročnost nebo absence ukládání získaných informací kromě krátkodobé paměti, která není tak písemná jako psané slovo. (Keclíková 2016)

Nejrozšířenějšími formami jsou:

- monolog,
- dialog,
- projevy,
- telefonování,
- porady,
- oznámení. (Keclíková 2016)

Při ústním projevu je neoddělitelná složka neverbální komunikace, která dokáže změnit nebo úplně přeměnit sdělení, které je komunikováno.

Rysy osobnosti, které určují specifičnost jazyka:

Introvert:

- tichý,
- bez emočního akcentu,
- klidný,
- nemluví často.

Extrovert:

- hlasitý,
- mluví hodně,
- se silným emočním akcentem,
- energický.

Písemná komunikace

Písemná komunikace je buď zpracována na počítači (elektronická) nebo na papír rukopisem. Její největší nevýhodou je velká proluka mezi předáním sdělením a reakce a tato proluka musí být brána v potaz při psaní sdělení. Mezi výhody se řadí počet příjemců, uložení sdělení (např. archivace), mohou popisovat složité a detailní informace nebo postupy. Tato forma komunikace je v dnešní době častěji využívána zejména kvůli sociálním sítím, nejpoužívanější je však e-mail. (Vymětal 2008)

1.2.1 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je řeč těla a probíhá neustále. Jedná se o souhrn sdělení, která nejsou sdělena slovy, a která lidé vysílají svým tělem vědomě i nevědomě do okolí. Tyto vysílání jsou analyzovány a vysvětlovány. To, jaké signály člověk vysílá, závisí na jeho naučených i vnitřních projevech osobnosti a jsou podmíněny druhově, sociální skupinou, dobou a prostředím, kulturou apod. (Plaňava, 2005, s. 43). (Doležalová 2020)

„Mimoslovní sdělování, vývojově starší než slovní komunikace. Má různé podoby, zejména: sdělování pohledy (řeč očí), sdělování výrazy obličeje (mimika), sdělování pohyby (kinezika), sdělování fyzickými postoji (konfigurací všech částí těla), sdělování gesty (gestika), sdělování doteky (haptika), zaujímáním určité vzdálenosti (proxemika), sdělování úpravou zevnějšku (účes, oblečení, doplňky). Nonverbální komunikace doprovází, zpřesňuje, doplňuje verbální komunikaci. Slouží ke sdělování emocí, zájmů, postojů, záměrů k přesvědčování lidí“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2008, s. 137)

Typy neverbální komunikace

- Prostřednictvím obličeje. Sem lze zařadit úsměv, směr pohledu a zrakový kontakt, a mimika obličeje velký význam.
- Prostřednictvím vzdálenosti. Tento typ řeší otázku osobní zóny, přibližovacích a oddalovacích pohybů a orientace při komunikaci.
- Dotyk. Ten se zaměřuje na účinek dotyku, podání ruky, a další formy dotykové komunikace, jako jsou poplácání, obětí, nebo strčení.
- Pomocí postojů a gest. Zde se řeší gesta rukou a jejich význam, uzavřená a otevřená poloha a další formy neverbální komunikace.

- Mimoslovní aspekty řeči. Hlasitost řeči, výška, dikce a další faktory hrají důležitou roli při vyjádření nálad a emocí. (Anon 2016)

1.1 Bariéry v komunikaci

Bariéry v komunikaci se vyznačují tím, že brání správnému pochopení sdělení od odesílatele k příjemci. Bariéry dokáží negativně ovlivnit osobní i pracovní život, ztrácet čas odesílatele i příjemce a také peníze. Základním prvkem pro odstranění bariéry je zpětná vazba, která dokáže snadno a prakticky ihned odhalit špatné dekodování zprávy.

Rozlišují se následovně:

Psychologické bariéry jsou založeny na psychické kondici příjemce i odesílatele, která může ovlivnit to, jak je zpráva přijata. Emoce jako strach, hněv nebo deprese mohou znemožnit přijetí zprávy. Například stres může zmařit jakoukoliv snahu o komunikaci a její přijetí. Pro lidi s nízkým sebevědomím může být samotná komunikace náročná až nemožná, i když mají vyrovnané emoce. (Barriers to Effective Communication | SkillsYouNeed. 2023)

Fyzické bariéry jako fyzická postižení nebo i například vzdálenost mezi příjemcem a odesílatelem mohou stejně jako ostatní bariéry komunikace překazit komunikační proces. Například hlučné prostředí může zapříčinit znemožnění předání sdělení, i když jsou všichni účastníci komunikace za normálních podmínek schopni komunikovat bez problému. Pro hodně lidí je komunikace „tváří v tvář“ nemožná, pokud nevidí druhému do očí. (Shukla 2022)

Jazykové bariéry se vyskytují převážně mezi těmi, kteří nemají stejný mateřský jazyk, i když slang nebo nářečí stejného jazyka, dokáží také znemožnit komunikaci. Například pro Čechy je těžké pochopit rozkaz „Rožni!“ od Moraváka, který po něm chce pouze rozsvítit světlo.

Běžné bariéry v komunikaci:

- příliš komplikované, nejasné, technické termíny a pojmy, se kterými není příjemce sdělení seznámen,
- nedostatek zájmu nebo pozornosti, rozptýlení, irelevantnost pro příjemce,
- rozdíl pohledu na věc nebo rozdíl ve způsobu života,
- fyzické postižení např. řečové potíže, nebo nedoslýchání,
- neznalost neverbální komunikace, například gesta, postoje,
- rozdíly jazyka, např. nářečí nebo přízvuk,
- rozdíly v kultuře, například sociální normy, koncept osobního prostoru. (Anon. 2023)

2. Druhy komunikace.

Dialog

Dialog nabývá dvou forem. První nastává, pokud je konverzace mezi dvěma lidmi symetrická a oba účastníci se v hovoru a naslouchání střídají. Druhá nastává, pokud jeden po celou dobu konverzace zastává funkci odesílatele a druhý příjemce. (Matoušková 2009)

Monolog

Monolog je mluvený projev, který je určen pouze jednomu mluvčímu, a nemá interakci s posluchačem. V monologu mluvčí mluví o sobě, o svých názorech, zkušenostech, myšlenkách a pocitech, aniž by slyšel reakce či odpovědi. Monolog může mít mnoho forem, včetně přednášek, kázání, rozhovorů, promluv, prezentací nebo dokonce i běžného rozhovoru mezi dvěma lidmi, kde jeden mluví více než druhý. (DeVito 2001)

Vertikální komunikace

Vertikální komunikace může mít směr nahoru i dolů napříč úrovněmi vedení a liniovým zaměstnancům ve firmě a podle typu informace. Tento druh komunikace je ve většině případů písemná – reporty, e-maily, nebo připomínky. Verbální vertikální komunikace je stejně jako neverbální důležitá, ale více přímá a otevírá více možností nápadům a oznámením. (Kishore 2021)

Sestupná komunikace se značí předáváním informací z vyšších pater organizační struktury společnosti k těm nižším. Komunikace tímto směrem bývá představována pracovními postupy, firemními směrnicemi, nebo různými firemními metodami a manuály. Hlavními složkami této komunikace jsou celofiremní schůze a předávání úkolů a určování cílů. Vertikální komunikace umožňuje níže postaveným zaměstnancům navrhnout své nápady vedení a spolupracovat při řešení otázek. (Sehnalová 2009)

Horizontální komunikace

Horizontální komunikace je jednou ze základních a nejdůležitějších prvků interní komunikace. K horizontální komunikaci dochází převážně v rámci týmů a oddělení nebo se také vyznačuje jako komunikace mezi zaměstnanci a odděleními na stejné úrovni v hierarchii společnosti. V menších společnostech má převážně verbální formu, ale čím je společnost větší, tím víc dochází v horizontální komunikaci ke komunikaci e-mailem, telefonem a jinou neosobní formou. (Connor 2021)

Mezi hlavní výhody se řadí:

- koordinace činností,
- snížení nedorozumění,
- snížení administrativy,
- pracovní dynamika,
- tmelení kolektivu. (Kumar 2021)

Hlavním úskalím neefektivního předávání informací mezi odděleními na stejné úrovni se dá popsat známým rčením „pravá ruka neví, co dělá druhá“ a může naskytnout situace, kdy každé oddělení sděluje jiné informace o stejné věci třetím stranám. (Sehnalová 2009)

Řetězová komunikace

Hlavní složkou řetězové komunikace se jeví jeden aktér, který předá informaci jinému člověku, ze kterého se stává další aktér, který obdobně předá informaci dál. Největším úskalím řetězové komunikace může být to, že se prvotní informace v průběhu kolování a předávání upraví nebo naprosto změní. Při každém předání může dojít k její úpravě. Aktéři mohou buď prvotní informaci přeslechnout, nedávat při přenosu informace pozor, nebo může naskytnout jiná bariéra, která správné předání informace znemožní. Dalším úskalím může být to, že v průběhu řetězového procesu nastane situace, že jeden z aktérů nepřebírá informaci o tom, kdo byl první aktér, který začal informaci rozšiřovat. (DeVito 2001)

Ohnisková komunikace

Hlavní složkou ohniskové komunikace je právě jeden odesílatel sdělení, který v danou chvíli předává informaci nebo několik informací několika příjemcům. Nejznámějšími formy ohniskové komunikace jsou přednášky nebo školení. Odesílatel musí předat informaci jednoduchou formou, kterou všichni pochopí, aby nedocházelo k několika alternativám dané informace. U ohniskové informace se často využívá následná hromadná zpětná vazba v podobě dodatečných otázek od přítomných příjemců. V dnešní době se využívají i hromadné online videohovory, kde právě jeden uživatel videohovoru přednáší o určitém tématu.

3. FIREMNÍ KOMUNIKACE, JEJÍ VÝZNAM A CÍLE

První známky firemní komunikace do jejího vnějšího prostředí začaly s pojmem „public relation“, který prvoplánově popisoval komunikaci firmy se svými a potencionálními stakeholdery. (Keerthana 2020)

Dnes se pod pojmem firemní komunikace skrývá veškerá komunikace ať už vnitřní tak vnější. Její důležitost nelze zpochybnit, ať už jde o informace o službách a výrobcích, budování značky, komunikaci se zaměstnanci, nebo například komunikace s akcionáři. (Cornelissen 2020)

Samotný proces komunikace je pro každou společnost důležitý, protože umožňuje vyměňování informací mezi interními a externími zainteresovanými stranami. Interní komunikace se zabývá výměnou informací uvnitř organizace, zatímco externí komunikace je zaměřena na komunikaci s klienty, zákazníky, akcionáři a jinými externími zainteresovanými stranami.

Pro interní komunikaci jsou nezbytné různé nástroje, které umožňují snadnou výměnu informací mezi zaměstnanci. Těmito nástroji jsou například firemní e-mailové adresy, porady, telefony, interní zpravodajství, a další. Využívání těchto nástrojů je klíčové pro efektivní fungování společnosti a umožňuje zaměstnancům jednoduše a rychle řešit naskytnuté problémy. (Brooks 2003)

Externí komunikace zahrnuje komunikaci se zákazníky, klienty, dodavateli apod. Tato komunikace může být prováděna prostřednictvím e-mailu, webových stránek a sociálních médií. Důležitým aspektem externí komunikace je správná prezentace společnosti, protože zásadně ovlivňuje to, jakým způsobem je společnost vnímána.

Firemní komunikace představuje jeden z klíčových faktorů pro úspěch společnosti. Efektivní interní komunikace umožňuje zaměstnancům snadno komunikovat a řešit problémy, zatímco externí komunikace umožňuje společnosti budovat dobrý dlouhodobý vztah se svými stakeholdery. Pokud jsou tyto aspekty dobře zvládnuty, může to vést k vyšší produktivitě, která zaručí růst společnosti. (Hloušková 1998)

Cíle firemní komunikace

Cíle externí komunikace společnosti jsou různé a závisí na specifických potřebách každé společnosti.

- Budování dobrého jména a pověsti společnosti – Společnosti se snaží představit sebe v co nejlepším světle a vytvářet pozitivní obraz u svých zákazníků a klientů.
- Zvyšování povědomí o značce – Společnosti chtějí, aby se o nich co nejvíce lidí dozvědělo a aby si lidé zapamatovali jejich značku.
- Přilákání nových zákazníků – Společnosti používají externí komunikaci k přilákání nových zákazníků a k získání nových obchodních příležitostí.
- Udržování a rozšiřování vztahů se stávajícími zákazníky – Společnosti se snaží udržovat pozitivní vztahy se svými stávajícími zákazníky a prohlubovat je prostřednictvím různých komunikačních kanálů.
- Informování o nových produktech a službách – Společnosti používají externí komunikaci k informování zákazníků o nových produktech a službách, které nabízejí
- Podpora prodeje – Externí komunikace může pomoci společností zvýšit prodej a podpořit prodej konkrétních produktů nebo služeb.
- Budování důvěry a věrohodnosti – Externí komunikace může pomoci společností budovat důvěru a věrohodnost u svých zákazníků a klientů.
- Posilování vztahů s médii – Společnosti se snaží udržovat dobré vztahy s médii, aby mohly snadno a účinně šířit své zprávy a informace. (Janda 2004)

Tyto cíle mohou být dosaženy prostřednictvím různých nástrojů externí komunikace, jako jsou tiskové zprávy, webové stránky, sociální média, inzerce a další. K úspěchu externí komunikace je důležité mít jasnou strategii a cíle a pravidelně monitorovat a hodnotit úspěšnost komunikačních aktivit.

Cíle interní komunikace společnosti jsou rovněž různé a závisí na konkrétních potřebách každé společnosti. Nicméně, některé obecné cíle, které společnosti většinou sledují v rámci své interní komunikace, mohou být:

- Informování zaměstnanců – Interní komunikace slouží k informování zaměstnanců o důležitých zprávách a událostech v rámci společnosti.
- Motivace zaměstnanců – Interní komunikace může být využita ke zvýšení motivace zaměstnanců a podpoře jejich produktivity.
- Budování firemní kultury – Může podpořit budování firemní kultury a sdílení společných hodnot a zásad.
- Udržování dobrých vztahů mezi zaměstnanci – Může posílit dobré vztahy mezi zaměstnanci a zlepšit pracovní prostředí.

- Podpora výměny informací mezi odděleními – Může být využita k podpoře výměny informací mezi různými odděleními v rámci společnosti.
- Zajištění transparentnosti a otevřenosti – Může pomoci k zajištění transparentnosti a otevřenosti v rámci společnosti a podpořit vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci.
- Rozvoj zaměstnanců – Může zvýšit zájem ke vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoji v různých oblastech.
- Zlepšení interního rozhodování – Interní zlepšit interní rozhodování v rámci společnosti a k rychlejšímu řešení problémů. (Mounter a Smith 2008)

Tyto cíle mohou být dosaženy prostřednictvím různých nástrojů interní komunikace, jako jsou interní bulletin, firemní intranet, pravidelné schůzky a prezentace a další. Důležité je mít jasnou strategii interní komunikace a pravidelně monitorovat a hodnotit úspěšnost komunikačních aktivit. (Chlumská 2019)

Dopady nedostatečné interní komunikace ve firmě

Nedostatečná komunikace ve firmě se nejvíce projeví ve chvíli, kdy chce podnik zavést změny. Nejenže jsou změny špatně zavedeny, ale zaměstnanci k nim nemají dostatečnou důvěru, aby jí podpořili. K tomu dochází z několika důvodů, buď nejsou nastaveny správně postupy při zavádění změn nebo interní komunikaci obecně, nebo si vedoucí pracovníci nemyslí, že zaměstnanci potřebují vědět detaily nastávajících změn. Z logiky věci se informace pro vyšší vedení, střední vedení a řadové zaměstnance liší, a každá nižší úroveň se informace zužují a to, protože k efektivnímu provádění své práce nižší úrovně nepotřebují tak detailní informace ohledně rozhodnutí vyššího managementu. (Selingerová 2021)

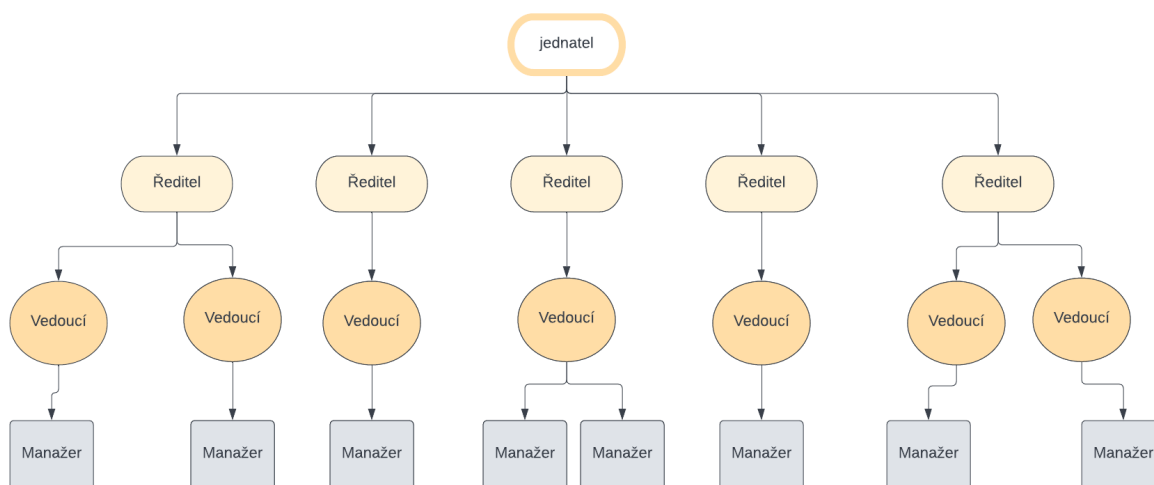
Kromě klasických bariér v komunikaci, interní komunikace naráží také na šумы, které ovlivňují efektivitu sdělování informací. Hlavním aspektem neefektivní komunikace bývá stres, manipulace a časová tíseň. (Chlumská 2019)

4. PŘEDSTAVENÍ FIRMY XY

Firma XY je společností s ručením omezeným, která se zaměřuje na obchod B2B i B2C svíček, dekorací a lepidel. Firma XY je mateřskou společností pro dvě malé firmy na Slovensku a Maďarsku, což z ní dělá významného dodavatele svíček a lepidel ve střední Evropě. Mezi její sortiment patří neprémiové svíčky např. Bolsius, ale i prémiové svíčky jako Yankee Candle a Woodwick. Prodej lepidel se zaměřuje především na značky UHU a Bison. Firma byla založena v roce 1992 a dnes zaměstnává přes 300 zaměstnanců.

Organizační struktura společnosti

Níže je vyobrazená zjednodušená organizační struktura managementu společnosti XY. Pod jednatelem společnosti pracují ředitelé těchto oddělení: IT, finance, HR, obchod, zahraniční trhy a marketing. Pod řediteli pracují vedoucí, pod vedoucími manažeři a pod manažery řadoví zaměstnanci.



Obrázek 1, Organizační struktura managementu (vlastní zpracování)

Pro přiblížení firmy XY, její situaci a prostředí jsou níže použity tři analýzy.

SWOT Analýza je nejnámější nástroj pro strategické plánování, který pomáhá organizacím a jednotlivcům identifikovat a analyzovat jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT je zkratka pro anglické výrazy Strengths (Síly), Weaknesses (Slabosti), Opportunities (Příležitosti) a Threats (Hrozby). Získaná data lze využít k vytvoření nových strategií. Její největší výhodou je objektivní pohled na situaci firmy. Oproti tomu mezi nevýhody se řadí její jednoduchost a fakt, že při jejím sestavení mohou zasahovat subjektivní pohledy těch, kteří analýzu sestavují.

SLEPT analýza je využívána na popis vnějšího prostředí společnosti. Jedná se o zkratku pro anglické výrazy Social (Sociální), Legal (Právní), Economic (Ekonomické), Political (Politické) a Technological (Technologické) faktory. SLEPT analýza se zaměřuje na identifikaci a analýzu trendů a faktorů, které ovlivňují vnější prostředí organizace a mohou mít vliv na její strategii a úspěch. Social faktory se zaměřují na demografické změny, hodnoty, normy a chování společnosti. Legal faktory zahrnují legislativní prostředí, regulace a právní normy. Economic faktory se zaměřují na ekonomickou situaci a trendy, jako je inflace, úrokové sazby a trh práce. Political faktory se zaměřují na politické faktory, jako jsou změny ve vládní politice, politické nestability a vztahy mezi zeměmi. Technological faktory zahrnují technologické inovace, změny v oblasti IT a digitalizaci.

Porterova analýza, známá také jako Pět sil Porterovy analýzy, je analytický nástroj pro hodnocení konkurenčního prostředí organizace nebo firmy. Tento nástroj byl vytvořen americkým ekonomem a strategickým poradcem Michaelem Porterem. Zaměřuje se na nové konkurenty, vliv odběratelů, substituty, dodavatele a stávající konkurenci. Výhodou Porterovy analýzy je, že pomáhá organizaci identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují konkurenci v daném odvětví. Tím umožňuje organizaci vyvinout strategii, která je v souladu s těmito faktory a může ji chránit před konkurencí. Nevýhodou Porterovy analýzy je, že se zaměřuje pouze na vnější faktory ovlivňující konkurenci a nebere v úvahu interní faktory organizace, jako jsou silné a slabé stránky organizace.

SWOT Analýza

Tabulka 1, SWOT Analýza společnosti XY (vlastní zpracování)

	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
Vnitřní vlivy	Ovládnání B2B i B2C trhů současně	Nezavedené projektové řízení/managementu
	Výhradní dodavatel prémiových značek svíček pro ČR, HU	Nestandardizované interní procesy
	Velké počty dlouhodobých zákazníků (B2B i B2C)	Pomalá adaptace na rozrůstající se trh a jeho požadavky
	Sortiment pro více cílových skupin	Vysoký rozdíl B2C a B2B cen
Vnější vlivy	Rozšíření sortimentu	Vysoká fluktuace
	Vytvoření stabilního marketingového oddělení na podporu B2C obchodu	Ekonomická recese
	Vstup na nové trhy	Zákazníci z B2B trhu se stávají konkurenty B2C trhu společnosti
	Rozšíření skladových prostor	Pokuty na základě obchodního styku

Vyhodnocení SWOT Analýzy

- Společnost může využít svoji silnou stránku výhradního dodavatele prémiových svíček pro ČR, aby snížila rozdíl mezi cenami, které si určila pro svůj B2B trh, aby její zákazníci nekonkurovali jejímu B2C trhu na takové úrovni. V tuto chvíli dokáží odběratelé z B2B trhů nabízet produkty zejména prémiových svíček i za polovinu ceny, kterou nabízí společnost na svém B2C trhu (e-shopu).
 - Rozdíl mezi cenami na B2B trzích a B2C trzích začal ve chvíli, kdy B2C eshopy společnosti nabízely výrazné slevy nebo akce typu 1+1 zdarma. Slevy dosahovaly takových částek, že se B2B zákazníkům vyplatilo objednat zboží z B2C trhů s jejich cenami a výhodami. Reakcí na tuto situaci společnost snížila

ceny na B2B trzích. Snižování cen proběhlo několikrát. V dnešní době se pomyslné nůžky mezi trhy tak rozevřely, že B2B zákazníci nabízejí stejné produkty až za poloviční ceny, než společnost nabízí na svých B2C e-shopech v plné výši bez slev. Tyto výrazné rozdíly společnost nastavuje i u nových produktů.

- Společnost nedokáže ovlivnit přibližující se ekonomickou recesi způsobenou energetickou krizí a válkou na Ukrajině, ale dokáže využít svůj široký sortiment, aby uspokojila potřeby i těch, kteří budou v budoucnu snižovat své výdaje. Společnost má možnost vstoupit na nové trhy a začít obchodovat s jiným sortimentem zboží.
- Zbylé slabé stránky společnosti jdou eliminovat proškolením managementu a jiných řídicích pracovníků, aby se podpořily interní procesy a interní komunikace ve společnosti.

SLEPT analýza

Sociální

- Společnost má sídlo v Královéhradeckém kraji ve městě, které má přes 8 000 obyvatel. Průměrný věk obyvatel se blíží ke 40. V dané lokalitě je podporovaný rodinný život v podobě prodeje parcel na stavbu, několika škol a školek a mimoškolních aktivit. Hlavním zaměstnavatelem v dané lokalitě je textilní společnost, která čítá přes 700 zaměstnanců.

Legislativní

- Společnost funguje ve státě s fungujícími právními normami – obchodní právo, daňové normy apod. Právo je vymahatelné – právní zástupci, soudy. Normy a práva jsou často spojena se složitou byrokracií, který dokáže opozdit spoustu procesů. Společnost je kontrolována daňovými poradci, které fungují jako kontrola od finančního úřadu. Společnost v této době prochází právním auditem, který dokáže určit její slabá legislativní místa.

Ekonomické

- Inflace v ČR právě dosahuje 15 %, což ji řadí již do pádivé inflace, která značí zvyšování cen rychleji, než je růst produktu. Díky tomuto jevu značně klesá kupní síla peněz a společnost je nucena měnit ceny průběžně se změnami cen jejích dodavatelů, což přináší další náklady – např. přetisk katalogů s cenami zboží.

- ČNB je nucena v návaznosti na vysokou inflaci měnit úrokové sazby, které nabízí bankám. V tuto chvíli se ale úrokové míry drží pod inflací, a tudíž je pro firmy pořád výhodné si peníze půjčovat u bank. Půjčky u bank ať už na investice nebo na každodenní provoz jsou snadno a rychle vyřízené u daných institucích.
- Česká republika je dlouhodobě v ekonomickém deficitu, na kterém často závisí i míra zdanění. V tuto chvíli však vláda neučinila žádná zdanění ohledně změny daňových sazeb.
- Vývoj HDP na jednoho obyvatele se dlouhodobě snižuje.

Politické

- ČR je demokratický stát, který má demokratické volby, které určují hlavu státu, obsazení sněmovny a parlamentu, což určuje vládu státu a premiéra.
- ČR je od roku 2004 členem Evropské Unie, což ji do značné míry ovlivňuje. Legislativa je ovlivňována legislativou EU, což zasahuje jak do obchodního tak do pracovního práva. Příkladem může být v současné době zavedení Whistleblowingu. Díky EU je ČR zahrnuta do Shengenského prostoru, který značně zjednodušuje obchod mezi zeměmi v daném prostoru.
- ČR je také v Severoatlantické alianci NATO. ČR není v současné době v žádném konfliktu s jinou zemí.

Technologické

- Obecně je technologie v ČR srovnatelná na celosvětové úrovni. Vývoj je podporován, jak výzkumem soukromých jednotek, tak mnohými univerzitami nebo např. Akademií věd. Česká společnost přijímá změny technologií dlouhodobě.

Porterova analýza

Noví konkurenti

- Jelikož je skladba produktů, se kterými společnost obchoduje, různorodá, není možné, aby se našel další konkurent, který by dokázal v blízké době nabízet stejnou škálu sortimentu. Co se týče nabízení prémiových svíček na Českém trhu, tak nemůže existovat jiný konkurent z důvodu výhradního práva společnosti. Společnost ale nemá výhradní právo na prodej prémiových značek i v okolních zemích ČR, např. Polsku nebo Slovensku, které by dokázali konkurovat trhu v ČR i přes hranice. Pohraničí

u polské strany je pro společnost ohroženo dodavateli z Polska, kde jsou ceny značně nižší.

Vliv odběratelů

- Jelikož má společnost značné počty odběratelů, nemají sami velkou vyjednávací sílu. Blížící se recese a vysoká inflace ovlivňuje i zákazníky z B2B trhů, kterým může hrozit v budoucnosti krach, pokud by se to stalo značnému množství odběratelů společnosti, dokázalo by ji to ovlivnit.

Substituty

- Možnost substitutů je velice vysoká. Ať už se jedná o prémiové, obyčejné svíčky, dekorace nebo i lepidla. Zboží, které společnost nabízí, jdou s jistotou nahradit jinými výrobky.
- Co by ale nemohlo být rychle nahrazeno je dlouhodobé podvědomí a dobré jméno značek, které společnost nabízí – např. Yankee Candle svíčky nebo UHU lepidla.

Dodavatelé

- Společnost má více dodavatelů, není závislá pouze na jednom.
- Yankee Candle je výhradní dodavatel Yankee Candle svíček, který dokáže ovlivnit cenu, společnost je pro ni ale významným odběratelem a nemá důvod ohrozit vztahy mezi nimi.
- Bolsius je výhradním dodavatelem různých druhů neprémiových svíček (především hřbitovních). Stejně jako v případě výše nemá důvod ohrozit vztah se společností.
- Další dodavatelé společnosti nemají takovou sílu a jsou nahraditelní.

Stávající konkurence

- Jak již je zmíněno výše důležitou konkurencí jsou dodavatelé v zahraničí, kteří nabízejí nižší ceny, ale nenabízí stejnou rychlost dodání nebo navázání dlouhodobých vztahů.

Shrnutí analýz

Společnost působí na trzích B2B i B2C a má silnou pozici jako dodavatel prémiových svíček v České republice a Maďarsku. Avšak existuje několik slabých stránek, jako například pomalé adaptování na rostoucí trh a vysoká fluktuace zaměstnanců. Příležitosti zahrnují rozšíření produktové řady, vstup na nové trhy a vytvoření stabilního marketingového oddělení, které podpoří obchodování na B2C trzích. Společnost by také mohla využít své silné pozice a

snížit cenový rozdíl mezi trhy B2B a B2C, aby zabránila tomu, že zákazníci B2B se stanou konkurencí na trhu B2C. Analýza SLEPT odhaluje, že společnost působí ve státě, kde fungují základní právní procesy. Je vystavena složitým právním normám a v současné době prochází právní auditem, aby byly identifikovány její slabiny. Společnost je také ovlivněna vysokou inflací v České republice, která zvyšuje náklady a snižuje kupní sílu.

Celkově má společnost vnitřní síly, které může využít k překonání svých slabých stránek a využití příležitostí, ale také se potýká s vnějšími výzvami, které vyžadují strategické reakce.

5. PŘEDSTAVENÍ KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ VE FIRMĚ

Firma využívá několik komunikačních kanálů. Téměř každý ze zaměstnanců se setká v zaměstnání u dané firmy se všemi níže zmíněnými. Základním principem pro interní komunikaci je předávání informací zaměstnancům, které jsou potřebné k jejich práci. Všichni mají přístup k interním směrnicím a nařízením. Informace o výsledcích firmy jsou předávány vedoucím pracovníkům průběžně, ostatním každý půlrok na firemní schůzi. Využívána je komunikace sestupná, kdy jsou předávány informace podle hierarchie firmy – ředitelé, vedoucí, manažeři, řadoví zaměstnanci. Interní komunikace podniku je spíše otevřená, kdy ke komunikaci dochází z obou stran.

Outlook (e-mail)

Téměř každý ze zaměstnanců kromě skladníků a řidičů dostane po nástupu přidělenou firemní e-mailovou adresu. V rámci Outlooku, který je pro e-mailovou komunikaci využíván jak v online formě, tak ve formě aplikace, je adresář s e-mailovými adresami napříč celou firmou. Tento způsob komunikace je využíván nejčastěji hlavně mezi kolegy, kteří pracují na jiných místech republiky. Slouží k předávání zásadním informacím, vznesení otázek, domlouvání schůzek, porad apod. Důležitou funkcí Outlooku je kalendář, který využívají zaměstnanci k přehledu schůzek, meetingů, porad, plánování kapacit apod. Také je možné zkontrolovat dostupnost jiného kolegy nahlédnutím do jeho kalendáře. Jednou z funkcí Outlooku je možnost upozornění odesílatele e-mailu, že byl e-mail otevřen a přečten.

Telefon

Pro hodně zaměstnanců je telefon stěžejní komunikační prostředek, například pro obchodní zástupce, kteří komunikují jak se zákazníky tak s obchodním oddělením. Pro vybrané zaměstnance je možné využít buď zvýhodněný tarif nebo i vlastní mobilní zařízení. Telefonní komunikace se využívá pro rychlé předání informací, které nemusejí být archivovány. V rámci kancelářských prostor jsou zavedeny pevné linky pro rychlé spojení jak interní tak externí.

Porady

Porady se uskutečňují pravidelně i nepravidelně v rámci oddělení a i napříč odděleními. Každé oddělení mívá pravidelnou hodinovou poradu alespoň jednou za sedm nebo čtrnáct dní. V urgentních případech jsou porady svolávány i hodinu před jejich začátkem, pravidelně však alespoň týden dopředu. Plánování porad probíhá zásadně přes program Outlook, přes který je možné poslat pozvánku, kterou je možné přijmout nebo odmítnout s odůvodněním. Díky tomu

se může organizátor dozvědět včas o účasti a zařídit náhradníky, zjistit potřebné informace dopředu nebo změnit termín.

V rámci porad se využívá možnosti okamžité reakce a hledání řešení z více úhlů pohledů. Porady probíhají v jazyce, kterému všichni účastníci rozumí buď s přítomností všech zúčastněných nebo online přes Teamio nebo jiné online platformy pro hovory s možností využití kamery.

Ve firmě neexistuje nebo není používána žádná šablona na přípravu nebo zápis z porady. Často jde na poradu připravený pouze ten, kdo ji svolal. Vše však záleží na důležitosti porady a organizátorovi. Šablona pro záznam z porady by mohla pomoci k následné potřebě sepsat výsledky porady, zaslání všem přítomným a případně těm, kterých se výsledky porady týkají, a jejich zpětnou vazbu minimálně ohledně toho, jestli výsledky eventuálně i jejich důvody pochopili.

Ticketovací systém

Ticketovací systém funguje pro evidenci úkolů zadané jedním oddělením pro jiné oddělení. Zadavatel do něj zadává, pro jaké oddělení úkol zadal, název úkolu, obsah úkolu, termín a z jakého oddělení je úkol zasílán. Obsah úkolu musí obsahovat zadání a všechny informace, které jsou potřebné pro jeho zdárné splnění. Ve většině případů stačí krátký popis, ale ticketovací systém umožňuje přidat přílohu (např. excelový soubor, jpg soubor, pdf soubor apod.).

Účel systému je jednoduchá administrativa, evidence úkolů a jejich termínů. Mezi jeho základní funkce jsou statusy úkolů, korespondence mezi zadávajícím a řešitelem, předávání úkolů na jiného zaměstnance, zadávání stavu úkolu, vkládání interních poznámek, tisk, změna zadavatele, spojení více úkolů v jeden a jiné.

Statusy úkolů:

- vyřešeno,
- čeká na doplnění,
- čeká na otestování,
- předáno třetí straně,
- znovuotevřeno.

Freelo

Freelo je online aplikace, která byla navržena pro usnadnění delegace a administrativy projektů. Aplikace umožňuje evidovat postupy a požadavky projektu, do něhož může vstupovat více uživatelů v rámci oddělení nebo mezi nimi.

Základní funkce freela:

- vytváření projektů,
- vytváření to-do listů (kategorií úkolů) v projektech,
- vytváření dílčích úkolů v to-do listech,
- přiřazení důležitosti úkolu,
- přiřazení termínu splnění úkolu,
- přiřazení opakovatelnosti úkolu po jeho dokončení,
- přiřazení právě jednoho řešitele úkolu,
- komunikace uživatelů pod dílčím úkolem,
- možnost „palce nahoru“ u komentáře pod úkolem,
- měření času nad dílčími úkoly,
- faktury na základě sazby a času strávený nad daným úkolem,
- statistiky, přehledy,
- nahrávání souborů a poznámek do projektů nebo k dílčím úkolům,
- myšlenková mapa,
- Ganttův diagram,
- upozornění ohledně aktivity nad přidělenými nebo sledovanými projekty/to-do listy/dílčími úkoly,
- vytváření šablon projektů,
- kalendář s termíny úkolů.

6. ANALÝZA INTERNÍCH FIREMNÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ A KOMUNIKACE

V této části diplomové práce budou prezentovány výsledky výzkumu, který byl proveden ve společnosti XY. Výzkum se zaměřil na hodnocení interní komunikace a byl proveden na základě dotazníku, který byl zaslán 30 zaměstnancům – manažerům a řadovým zaměstnancům. Z 30 zaslání se vrátilo 25 dotazníků, což představuje návratnost dotazníku 83 %. Po dotazníkovém šetření byly provedeny rozhovory se třemi zaměstnanci společnosti. Podařilo se získat dostatečné množství dat a z výsledků lze vyvodit důležité poznatky o interní komunikaci ve firmě XY.

V této části budou prezentovány výsledky výzkumu a budou vyhodnoceny v souvislosti s teoretickými východisky, které byly vymezeny v teoretické části práce. Cílem této části práce je poskytnout doporučení pro zlepšení interní komunikace v této firmě a ukázat, jaká opatření mohou být přijata pro zvýšení efektivity a produktivity interní komunikace.

V dotazníku byly mimo uzavřených otázek položeny i otevřené otázky, které umožnily získat podrobnější a konkrétnější informace o interní komunikaci.

V druhé části praktické části jsou výsledky rozhovorů se zaměstnanci společnosti formou otevřených otázek ohledně interní komunikace, které navazují na otázky z předchozího dotazníku. Tento postup byl zvolen za účelem získání ucelenějšího a detailnějšího pohledu na vnímání interní komunikace ze strany zaměstnanců.

V průběhu rozhovorů jsou zaměstnanci oslovováni individuálně a jsou dotazováni na jejich zkušenosti a názory v oblasti interní komunikace. Díky otevřeným otázkám mají zaměstnanci možnost vyjádřit své postoje, aniž by byli vedeni strukturou dotazníku.

Po provedení rozhovorů jsou získané informace zpracovány a porovnány s výsledky z dotazníku, což umožňuje získat komplexnější obraz o interní komunikaci v rámci společnosti. Využitím této metody lze odhalit možné nedostatky v oblasti interní komunikace a přijmout náležitá opatření ke zlepšení tohoto procesu.

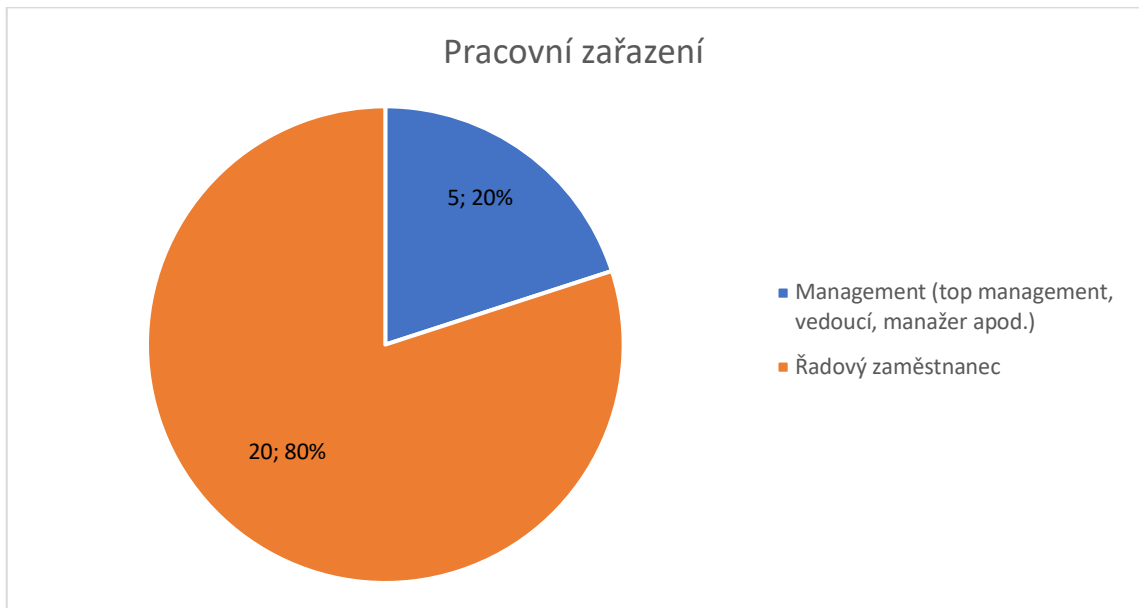
Celkově lze tuto metodu považovat za vhodný nástroj pro získání detailnějšího pohledu na interní komunikaci ze strany zaměstnanců. Její využití umožňuje lépe porozumět specifickým potřebám a názorům zaměstnanců, což může vést ke zlepšení celkového fungování společnosti.

6.1 Dotazníkové šetření

V této části jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření ve společnosti XY. Dotazník byl zaslán elektronicky přes Google platformu Formuláře a měl celkem 25 respondentů.

Celý dotazník je přiložen k diplomové práci jako Příloha 1.

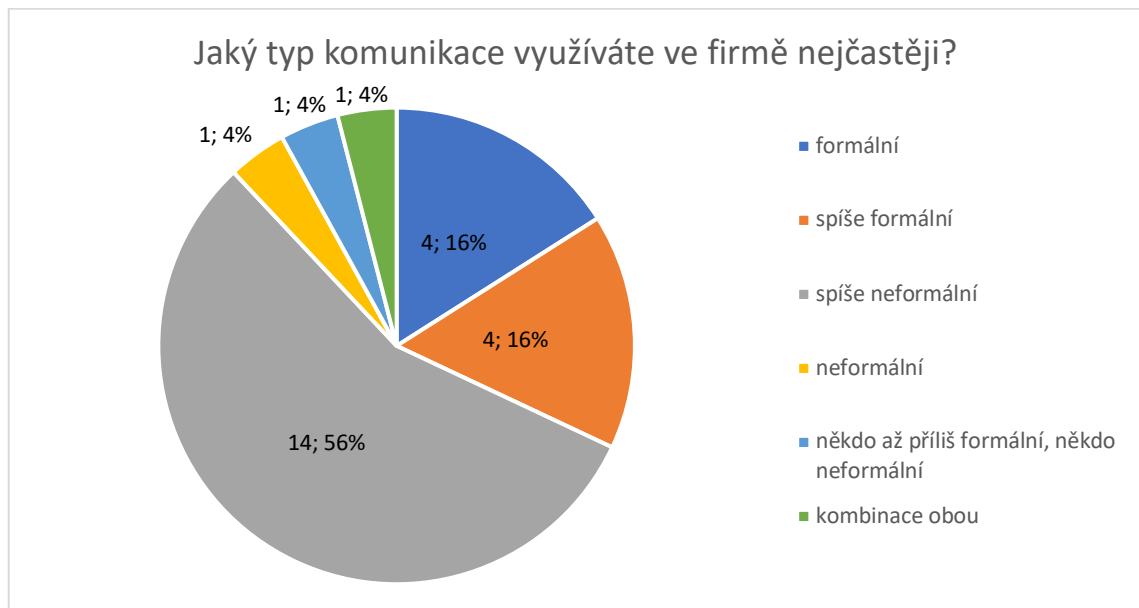
Otázka č. 1: Pracovní zařazení



Graf 1, Otázka č. 1 (vlastní zpracování)

Dotazník byl vyplněn celkem 5 členy managementu a 20 řadovými zaměstnanci. Dotazník byl cílen tak, aby bylo v poměru více řadových zaměstnanců oproti členů management, podařilo se zajistit poměr 1:5 (management : řadoví zaměstnanci).

Otázka č. 2: Jaký typ komunikace využíváte ve firmě nejčastěji?

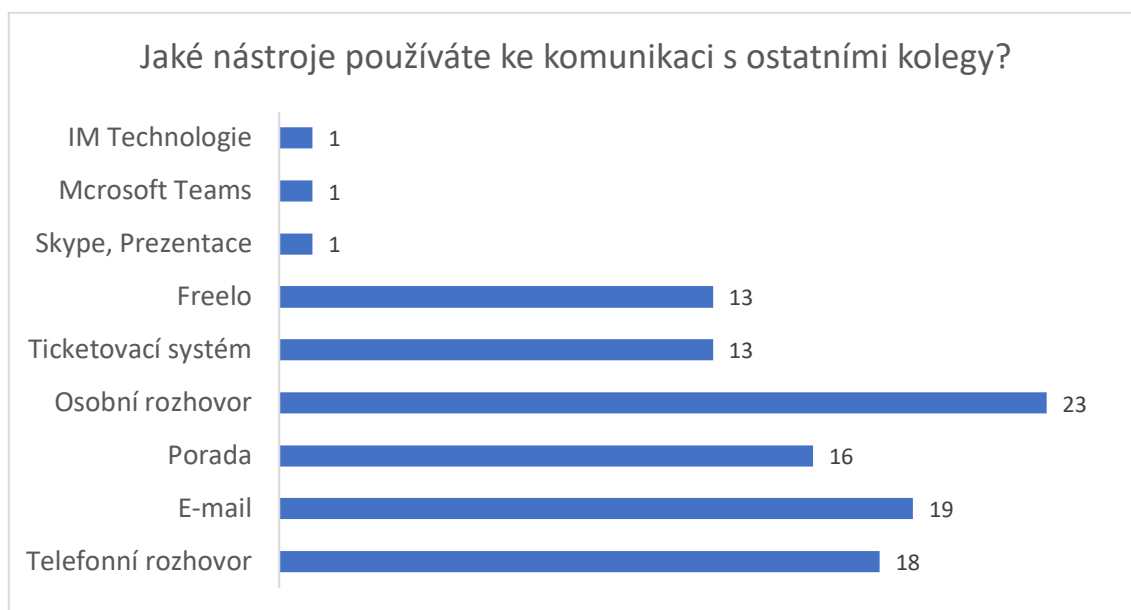


Graf 2, Otázka č. 2 (vlastní zpracování)

Zaměstnanci byli v rámci dotazníku dotázáni na to, jaký typ komunikace využívají ve firmě nejčastěji. Z odpovědí vyplývá, že spíše neformální komunikace je nejvíce zastoupena, a to až 56 % všech odpovědí. Dalších 16 % odpovědí představuje formální komunikace a stejně tak i spíše formální komunikace. Pouze 2 % zaměstnanců uvádí neformální komunikaci jako nejpoužívanější. Několik zaměstnanců odpovědělo, že se setkávají s příliš formální komunikací, nebo s kombinací formální a neformální komunikace.

Z tohoto lze usoudit, že ve firmě XY je neformální komunikace je nejvíce využívána. Formální komunikace je stále důležitá, ale ne příliš často používaná. Jedna z odpovědí naznačuje, že se typ komunikace liší podle toho, s kým se komunikuje.

Otázka č. 3 Jaké nástroje používáte ke komunikaci s ostatními kolegy?



Graf 3, Otázka č. 3 (vlastní zpracování)

Po analýze odpovědí na otázku týkající se používaných nástrojů ke komunikaci v rámci firmy lze konstatovat, že nejčastěji je ke komunikaci používán telefonní rozhovor a e-mail. Tyto dva způsoby komunikace byly vybrány dohromady ve 75 % odpovědí. Na druhém místě se umístily osobní rozhovory, které byly zvoleny v 45 % případů. Porady a ticketovací systém byli zvoleni v 30 % případů, zatímco Freelo se objevilo pouze v 20 % odpovědí. Skype, Presentace, Microsoft Teams a IM technologie byly zvoleny jen ojedinele. Celkově lze konstatovat, že způsoby komunikace jsou v této firmě poměrně rozmanité, přičemž každý z nich má své využití a přínosy.

Otázka č. 4 Pokud byste uvítali další nástroj ke komunikaci, který se v tuto chvíli nevyužívá, napište který.

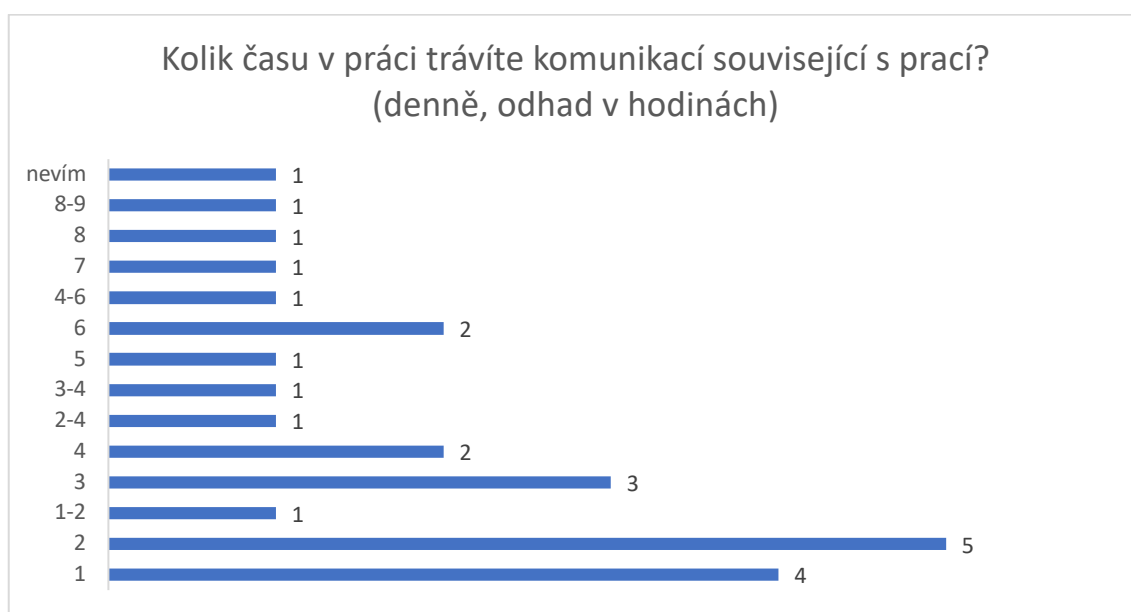
Odpovědi:

- Real time chat - ex. Discord
- Zavedené nástroje mi připadají dostačující
- se zákazníky chatbot
- Je toho až dost :D
- Už jich je až až :-)
- -
- Nenapadá mě jiný způsob komunikace.

- žádný
- anonymní schránka na návrhy

Z odpovědí na otázku výše vyplývá, že většina respondentů považuje stávající nástroje komunikace za dostačující a další nástroje nevyžadují. Přestože někteří uvádějí zákaznické chatboty nebo anonymní schránku na podněty, většina je spokojena se stávajícími možnostmi komunikace. Dva respondenti uvádí, že je nástrojů komunikace již příliš mnoho, zatímco ostatní prostě nenapadá jiný způsob komunikace než ten, který je k dispozici.

Otázka č. 5: Kolik času v práci trávíte komunikací související s prací? (denně, odhad v hodinách)

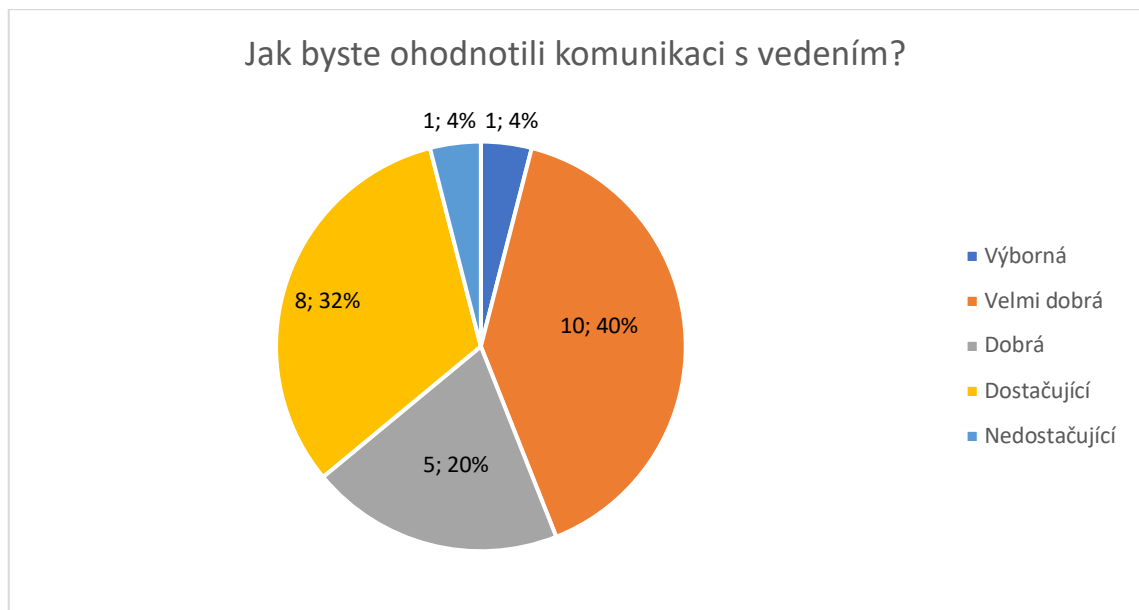


Graf 4, Otázka č. 5 (vlastní zpracování)

Z odpovědí vyplývá, že většina respondentů tráví komunikací související s prací 2-4 hodiny denně (11 odpovědí). Další odpověď je 3-4 hodiny (2 odpovědi). Existují ale i extrémní odpovědi, kdy někteří respondenti uvádějí jen 1 hodinu denně, nebo naopak až 7 nebo 8 hodin. Několik odpovědí obsahuje konkrétní časové údaje (2 hodiny, 3 hodiny, 4 hodiny, 6 hodin). Jeden respondent uvádí, že čas se liší podle toho, zda jsou porady a řeší se problémy.

Z výsledků je patrné, že každá pozice (ať už řadový zaměstnanec nebo člen managementu) ve firmě XY tráví týdně komunikací ohledně práce různý čas.

Otázka č. 6: Jak byste ohodnotili komunikaci s vedením?



Graf 5, Otázka č. 6 (vlastní zpracování)

Většina respondentů hodnotí komunikaci jako dostatečnou a dobrou. Pouze jeden respondent označil komunikaci za nedostačující. Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že pouze dva respondenti označili komunikaci jako výbornou, což naznačuje, že je zde určitý prostor ke zlepšení.

Otázka č.7: Jaké jsou vaše očekávání ohledně komunikace od svých nadřízených?

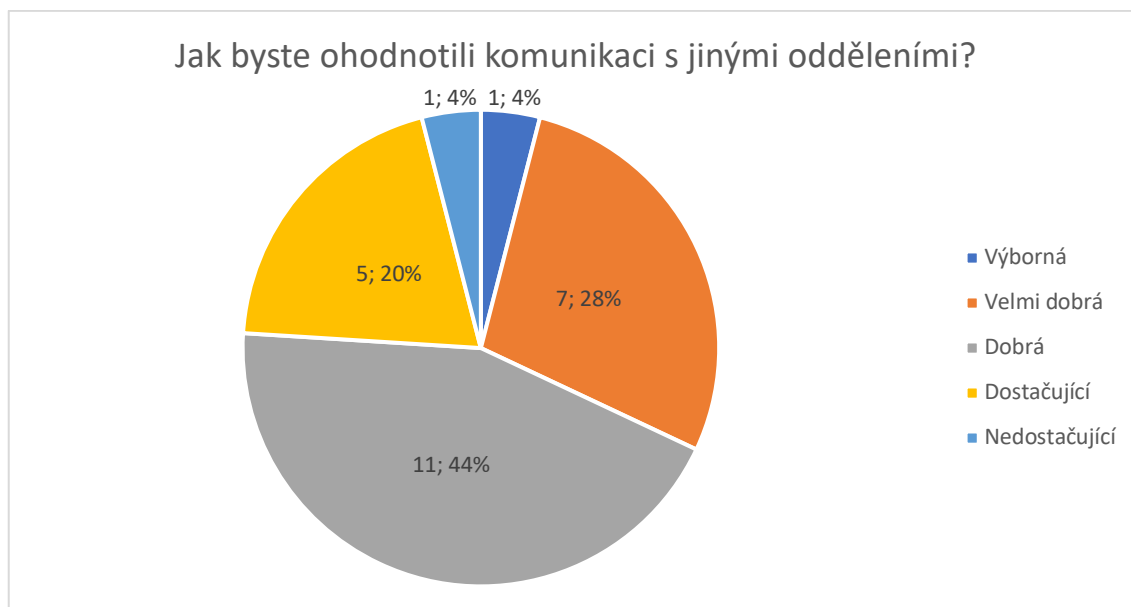
Odpovědi:

- zlepšit tok komunikačních informací přes vedoucí pracovníky, se kterými spolupracují z více oddělení
- Má komunikace je dostačující.
- Čekala bych, že vedení si vyslechne všechny podněty i ty negativní
- Komunikace je dostačující
- Vedení by mělo více naslouchat a komunikovat s podřízenými. Tlumočení pouze přes vedoucího je v některých situacích nedostačující a může docházet k chybně předaným informacím.
- Očekávám kvalitní komunikaci ohledně změn uvnitř firmy, které se přímo týkají našeho oddělení, což se ne vždy děje.
- více informovanosti
- včasná informovanost, komunikace, zpětná vazba
- včasná komunikace, zpětná vazba, upřímnost, informovanost

- Pravidelná zpětná vazba na mnou odvedenou práci, pravidelné porady
- Informovanost, upřímnost, ohleduplnost, vstřícnost
- Férová, upřímná komunikace.
- obousměrná, jasná, věcná a konstruktivní
- v pořádku
- Nevím.
- Rychlost a kompletnost odpovědi
- Předávání informací k mé práci včas a vcelku.

V odpovědích na otázku č. 7 se objevují různé názory na komunikaci od nadřízených. Někteří respondenti považují současnou komunikaci za dostačující, zatímco jiní by chtěli více informací a více zapojení do rozhodovacích procesů. Několik odpovědí se také zaměřuje na kvalitu komunikace, jako jsou pravidelná zpětná vazba, jasná a konstruktivní komunikace a férovost a upřímnost. Většina respondentů by očekávala, že vedení bude naslouchat všem podnětům, včetně těch negativních. Někteří respondenti také upozornili na problémy s komunikací přes vedoucího a zdůraznili potřebu větší informovanosti. Všechny odpovědi však vyjadřují určitá očekávání ohledně komunikace od nadřízených a ukazují, že komunikace je důležitým tématem pro zaměstnance.

Otázka č. 8: Jak byste ohodnotili komunikaci s jinými odděleními?



Graf 6, otázka č. 8 (vlastní zpracování)

Z odpovědí na otázku ohledně hodnocení komunikace s jinými odděleními vyplývá, že většina respondentů (tj. 11 z 25) hodnotí komunikaci s jinými odděleními jako dobrou. Velmi

dobrou komunikaci uvádí 7 respondentů a 1 respondent označil komunikaci za výbornou. Z toho lze usuzovat, že v celkovém měřítku je komunikace mezi odděleními poměrně úspěšná. Nicméně je třeba zmínit, že pouze 1 respondent hodnotí komunikaci jako výbornou, což může znamenat, že existují určité oblasti, které by mohly být vylepšeny. Celkově lze tedy říci, že odpovědi na tuto otázku značí, že ve společnosti XY je prostor na zlepšení komunikace mezi odděleními.

Otázka č. 9: Jaké jsou vaše očekávání ohledně komunikace od svých kolegů?

Odpovědi:

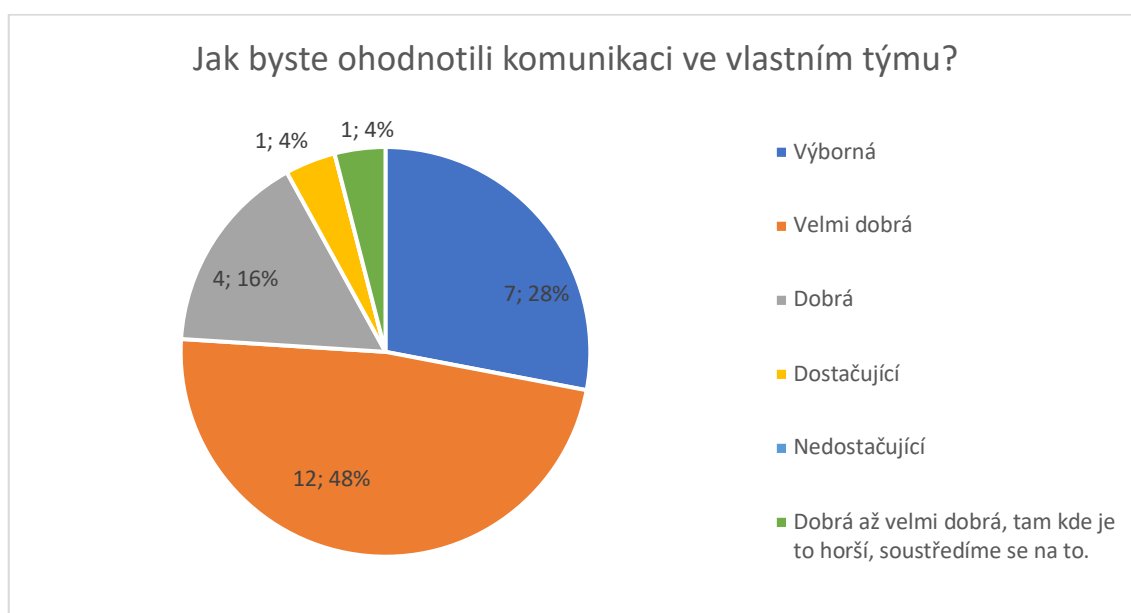
- vyselektovat důležitost přijatých komunikačních informací a šířit je dál do oddělení, které by informace mohli potřebovat – pozeptat se jestli jsou jim známy
- Upřímnost a přímost
- Více informací ve správný čas...
- někteří kolegové by mohli být pružnější v odpovídání na emaily a nejrůznější žádosti o schválení
- Komunikaci s kolegy považují za dostačující.
- větší upřímnost
- týmovost, ochota
- upřímnost, zpětná vazba, včasná komunikace, důvěra
- Upřímnost, ohleduplnost, vstřícnost, vzájemná pomoc a spolupráce
- Včasná komunikace
- obousměrná, jasná, věcná a konstruktivní
- dobré
- Není co zlepšovat.
- Odpovědět na e-mail do dvou dnů, popř. se jiným způsobem vyjádřit.
- slušné vystupování
- Pokud u nich nastanou změny, dát vědět oddělením, kterých se mohou týkat.

Odpovědi na otázku ohledně hodnocení komunikace s dalšími odděleními se výrazně liší a v odpovědích jsou různé názory a návrhy na zlepšení. Někteří respondenti považují komunikaci za dostačující, ale mnozí by ocenili více informací ve správný čas, včasnou komunikaci a upřímnost. Také se objevují požadavky na vyšší úroveň týmovosti, vzájemné pomoci a spolupráce mezi odděleními. Někteří respondenti by chtěli, aby byli kolegové pružnější v odpovídání na e-maily a žádosti o schválení. Další návrhy zahrnují vyselektovat

důležitost přijatých komunikačních informací a šířit je dál do oddělení, které by informace mohli potřebovat, a také informovat ostatní oddělení o změnách, které se jich mohou týkat. Někteří respondenti se vyjádřili pozitivně a považují komunikaci s jinými odděleními za dobrou a pro ně není co zlepšovat.

Zdá se, že většina respondentů oceňuje otevřenost, upřímnost, včasnou komunikaci a týmovou spolupráci jako klíčové prvky dobré komunikace s jinými odděleními.

Otázka č. 10: Jak byste ohodnotili komunikaci ve vlastním týmu?



Graf 7, Otázka č. 10 (vlastní zpracování)

Většina respondentů označila komunikaci za velmi dobrou, a to dokonce 12krát. Dalších 7 respondentů hodnotilo komunikaci jako výbornou. Kromě toho čtyři respondenti označili komunikaci za dobrou, ale výraznější pozitivní hodnocení převládalo. Pouze jeden respondent uvedl, že je komunikace dostačující, což může znamenat, že existují určité oblasti, kde by bylo možné zlepšit komunikaci. Jeden z respondentů se vyjádřil, že hodnotí komunikaci jako dobrá až velmi dobrá, ale v oblastech, kde není tak kvalitní, se snaží tým zaměřit na zlepšení. Celkově lze říci, že vlastní tým vnímá komunikaci jako pozitivní a většinou nevyžaduje zlepšení.

Otázka č. 11: Pokud se potýkáte s problémy s komunikací v týmu, níže je blíže popište.

Odpovědi:

- Občas předána informace, která se zasekne u osoby, která by dle dohody měla předat dále svým podřízeným a spolupracujícím, což se mnohdy nestane

- Náš šéf s námi dostatečně nekomunikuje. Některé informace, které by měli jít od něj, se k nám dostávají oklikou z jiných zdrojů.
- Většinou jde o řešitelná drobná nedorozumění, mnohdy způsobená prací HomeOffice nebo z jiného důvodu chybějícího kolegy, se kterým nemohu ihned probrat nastalý problém. Ten pak řeším podle svého vědomí a svědomí, což upřímně nemusí být vždy správně. Onen kolega/kolegyně pak může shodný problém řešit taky... a) jsou dvě řešení a jedno se musí vzít zpět b) pokud já vyřeším špatně, je nutná náprava
- Nepotýkám se s problémy s komunikací v týmu.
- Možnosti jsou (někdy až mnoho), často je to v lidech samotných.
- Nepotýkám.
- Nepotýkám
- Reakce na emailovou komunikaci v rámci několika dní.

Celkem odpovědělo 8 lidí na tuto otázku. Z odpovědí lze vyčíst, že v týmu se vyskytují některé problémy s komunikací, například se zadržováním informací u určitých osob nebo nedostatečnou komunikací ze strany šéfa. Někteří si všimají drobných nedorozumění, které vznikají při práci v HomeOffice nebo když některý kolega chybí. Tyto situace pak řeší podle svého nebo je konzultují s kolegy, aby předešli špatným řešením. Někteří respondenti zdůrazňují, že kvalita komunikace v týmu závisí na lidech samotných a na jejich schopnosti aktivně a efektivně komunikovat. Občas se objevuje i problém s rychlostí reakce na emailovou komunikaci. Celkově lze říci, že zaměstnanci mají vhodné podmínky na zlepšení komunikace v týmu.

Otázka č. 12: Pokud se potýkáte s problémy s komunikací s vedením, níže je blíže popište.

Odpovědi:

- Občas se musím neustále připomínat, stává se, že je něco zapomenuto.... nedořešeno
- Vytížení
- Vedení nerado slyší připomínky a negativní poznatky
- Občas se důležité věci dozvíme náhodou.
- nedostatečně nás informují, a pokud se řeší nějaká úprava pracovního postupu, tak nás k tomu nepřizvou a následně to po aplikaci do provozu drhne a následná řešení nás zdržují
- Je potřeba větší informovanosti
- Vedení firmy s námi přímo nekomunikuje, vše jde přes šéfa.

- Nepotýkám se s problémy s komunikací s vedením.
- Stanovit jasný komunikační kanál. To by pomohlo. Často je spousta věcí na spoustě místech.
- Nepotýkám umím si problémy vyřešit.
- Nepotýkám
- Nedostávám včas informace, které ovlivňují moji práci. Často se dozvím jinde, nebo dělám něco zbytečně, protože se ke mně nedostane zásadní informace včas.

Z otázky ohledně problémů s komunikací s vedením odpovědělo celkem 11 lidí. Nejčastěji se potýkají s nedostatečnou informovaností a nedostatečnou přímou komunikací s vedením, které spíše komunikuje přes nadřízeného. Někteří respondenti také uvádějí nedostatečné vytížení vedení a neschopnost vedení přijímat kritiku nebo negativní poznatky. Naopak někteří lidé se s těmito problémy vůbec nepotýkají a jiní by viděli řešením jasnější komunikační kanál a větší informovanost. Odpovědi na tuto otázku značí, že komunikace s vedením může být problematická v různých ohledech a bylo by vhodné hledat způsoby, jak ji zlepšit.

Otázka č.13: Pokud se potýkáte s problémy s dalšími odděleními, níže je blíže popište.

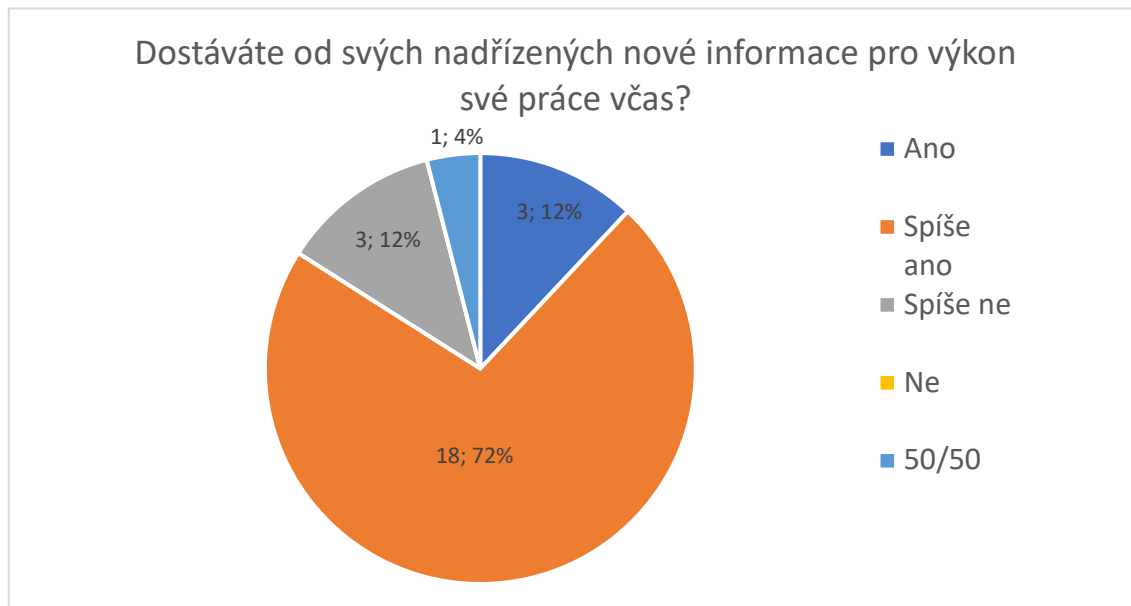
Odpovědi:

- každé oddělení je uzavřeno ve své bublině a navzájem si nepředávají dostatečně informace
- zpětná vazba
- některé oddělení chybí včasná informovanost a komunikace
- Komunikovat věci včas.
- Pracujeme na nastavení pravidelných info briefingů.
- Nepotýkám umím si problémy vyřešit.
- Neodpovídání na e-maily, neřešení proseb, které pokud se několikrát neupomínají, zapadnou a nedotáhnou se.
- Hodně oddělení neví, jak mezi sebou navazují procesy a když se u nich něco změní, nikdo nedá vědět, protože často ani neví, že nás dané změny ovlivní.

V této otázce se řeší chyby v komunikaci s dalšími odděleními. Mezi hlavní patří uzavřenost jednotlivých oddělení v jejich vlastní bublině, nedostatečná komunikace a nedostatečná informovanost některých oddělení. Respondenti zdůrazňují důležitost včasné komunikace

a práci na nastavení pravidelných informačních briefingů. Někteří se s tímto problémem neseškávají, ale je zmiňována situace, kdy nedochází k odpovědím na e-maily a neřešení požadavků, které se upomínají. Dále je zmíněno, že mnoho oddělení neví, jak jsou propojena mezi sebou a jaký dopad mají změny v jednom oddělení na ostatní oddělení.

Otázka č. 14: Dostáváte od svých nadřízených nové informace pro výkon své práce včas?



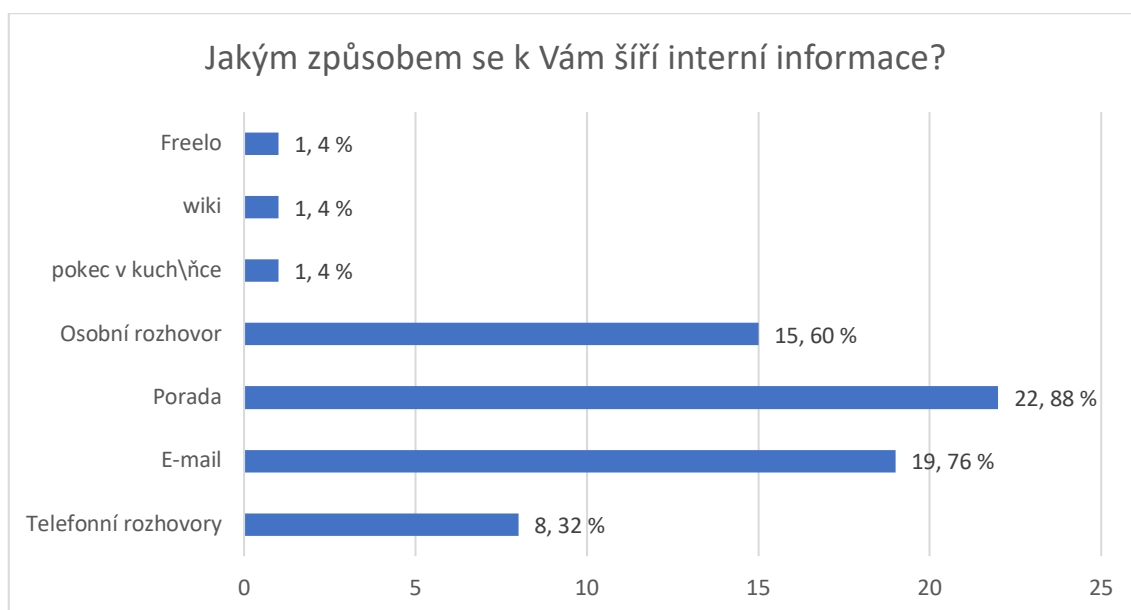
Graf 8, Otázka č. 14 (vlastní zpracování)

Podle odpovědí na tuto otázku lze konstatovat, že většina respondentů (přes 70 %) dostává od svých nadřízených nové informace pro výkon své práce včas. Další 3 respondenti odpověděli spíše ano. Na druhé straně však 3 respondenti uvedli, že nedostávají nové informace včas (vybrali možnost spíše ne). Jeden respondent uvedl, že situace je pro ně poloviční (50/50). Z odpovědí také vyplývá, že časový problém s novými informacemi se vyskytuje u menšího procenta lidí, ale stále je nutné zlepšit procesy, aby byly nové informace dostupné všem potřebným včas.

Z výsledků na tuto otázku plyne, že většina respondentů dostává nové informace včas nebo ve většině případů včas. Existuje určitý počet respondentů, kteří nedostávají nové informace pro výkon své práce včas, což může mít negativní dopad na jejich výkon a produktivitu.

Otázka č. 15: Jakým způsobem se k Vám šíří interní informace?

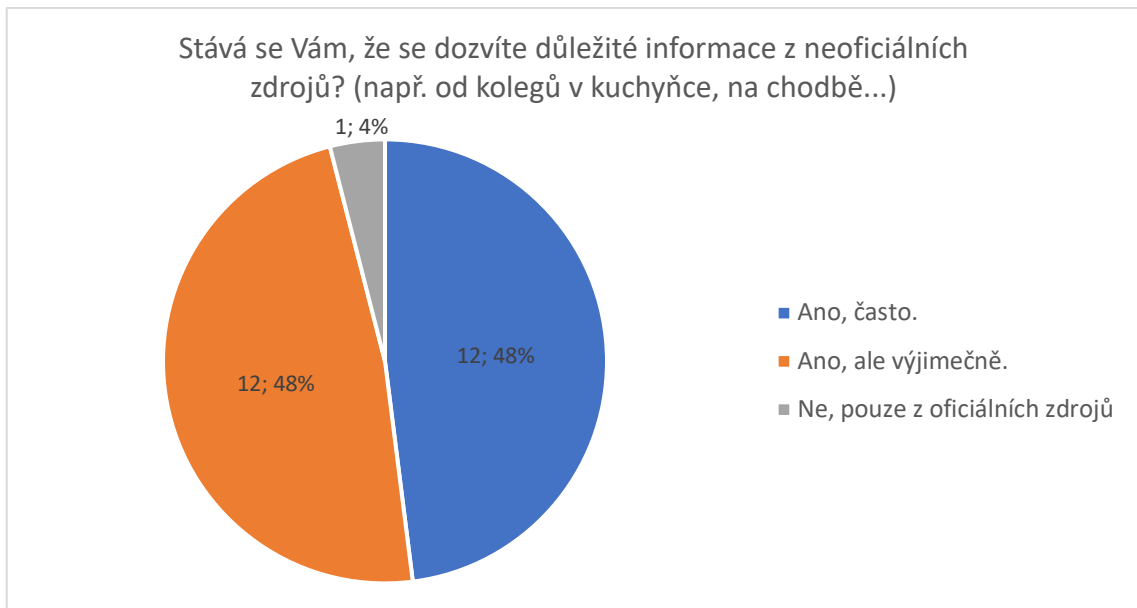
Odpovědi:



Graf 9, Otázka č.15 (vlastní zpracování)

Z odpovědí vyplývá, že nejčastěji používanými nástroji pro komunikaci s ostatními kolegy jsou e-maily a porady. Osobní rozhovor byl zmíněn v 60 % odpovědí, telefonní rozhovor oproti tomu pouze v 32 %. Zároveň několik respondentů zmínilo také specifické nástroje jako Freelo nebo wiki, což ukazuje, že záleží na konkrétním pracovním prostředí, jaké nástroje jsou preferované. Celkově lze říci, že pro komunikaci s kolegy se používá široká škála nástrojů, ať už osobních nebo online, z odpovědí ale plyne, že nejvíce zaměstnanců dostává své informace osobními kontaktem na poradách, osobním rozhovorem nebo telefonním rozhovorem.

Otázka č. 16: Stává se Vám, že se dozvíte důležité informace z neoficiálních zdrojů? (např. od kolegů v kuchyňce, na chodbě...)

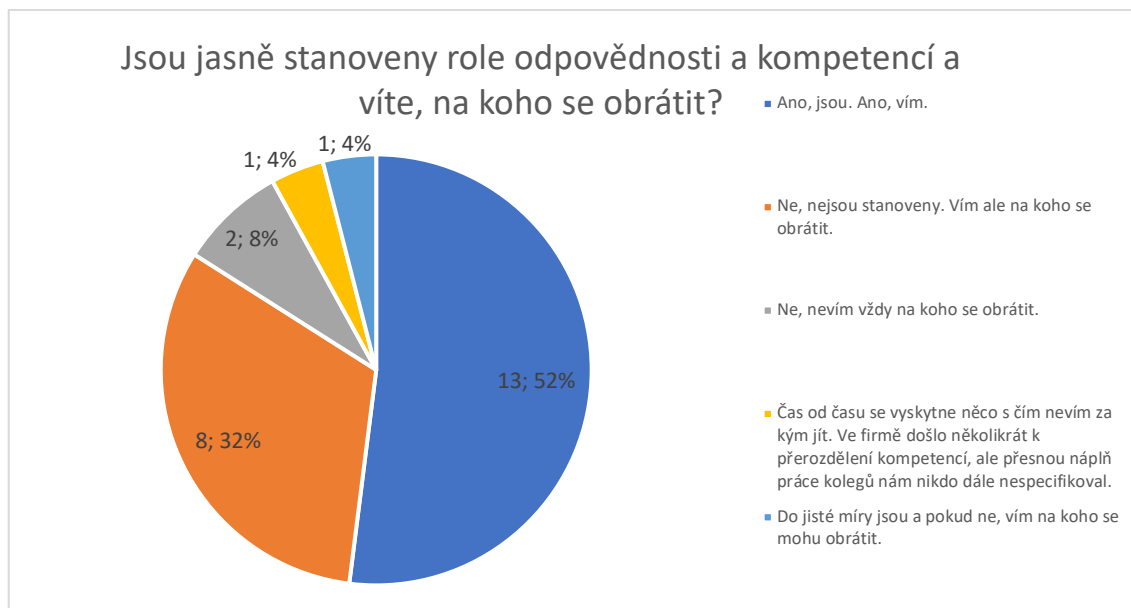


Graf 10, Otázka č. 16 (vlastní zpracování)

Z odpovědí na otázku lze vyčíst, že většina respondentů (96 %) se dozívá důležité informace i z neoficiálních zdrojů. Z toho 12 z nich se takto dozívá informace často a dalších 12 jen výjimečně. Pouze jeden respondent uvádí, že se důležité informace dozívají pouze z oficiálních zdrojů.

Z odpovědí vyplývá, že neoficiální zdroje jsou pro většinu respondentů klíčový zdroj pro získávání důležitých informací k jejich práci. Pouze jeden respondent se spoléhá pouze na oficiální zdroje, což naznačuje, že tyto zdroje mohou být omezené nebo nedostatečné.

Otázka č. 17: Jsou jasně stanoveny role odpovědnosti a kompetencí a víte, na koho se obrátit?



Graf 11, Otázka č. 17 (vlastní zpracování)

Podle odpovědí na otázku týkající se jasně stanovených rolí odpovědnosti a kompetencí a vědomí, na koho se obrátit, je zjevné, že většina (52 %) respondentů uvádí, že jsou role a kompetence jasně stanoveny a vědí, na koho se obrátit. Nicméně menší část (32 %) uvádí, že role a kompetence nejsou úplně jasně stanoveny, ale ví na koho se obrátit, zatímco 8 % odpovědělo, že neví vždy na koho se obrátit. Dva respondenti napsali odlišné odpovědi, které nebyly na výběr v dotazníku. Jeden napsal odpověď, která se vztahuje k situaci, kdy dochází ke změně rolí a kompetencí. Druhý napsal, že do jisté míry ano a pokud ne, ví na koho se obrátit. Celkově tedy vyplývá, že z hlediska jasně definovaných rolí a kompetencí existuje určitá variabilita mezi zaměstnanci a jejich vědomostí o tom, na koho se v konkrétních situacích obrátit.

Otázka č. 18: Jaké slabé stránky vidíte v komunikaci ve firmě?

Odpovědi:

- vedoucí pracovníci, informují své podřízené (jednotlivé oddělení) - komunikace mezi podřízenými na různých odděleních je již na hranici, kdo si co řekne a kdo jakou informaci potřebuje ke své práci - např. pracovník z jiného oddělení, který se komunikace nezúčastnil a informace se k němu nedostala. Občas vedení zapomíná,

kdo jakou práci má a jak a s čím je provázaná a které informace by měl vědět – když se porady jednotlivých oddělení jiný pracovník z jiného oddělení neúčastní.

- Není mi známo.
- spousta věcí se řeší pouze v úzkém kruhu vedoucích pracovníků a tyto informace se dále nedostanu ke všem vedoucím a podřízeným
- Přeplnění kapacit
- včasná komunikace o změnách, anebo neúplné informace
- U lidí mi chybí prvek přijetí odpovědnosti. Často se setkávám s alibismem "to já ne".
- Někdy vážne komunikace mezi některými odděleními.
- Předávání informací po odděleních.
- Firma rychle vyrostla a nikdo tu už neví, kdo co dělá a nikde to sepsané také není. Když přijde někdo nový, neví, na koho se, s čím obrátit. Když jsou porady, často se tam neřeší důležité věci, nebo nevíme ani, co si na ně připravit a řešíme až na místě.
- Důležité informace se dozvídám na chodbě či v kuchyňce z neoficiálních zdrojů
- Neodpovídání na e-maily, nutnost urgencí
- Malá informovanost, řeší se hloupostí

Z dopovědí na otázku výše lze vyvodit následující. Vedoucí pracovníci často neinformují dostatečně své podřízené a komunikace mezi odděleními je slabá. Někdy se vedení zapomíná na to, kdo má jakou práci a jak jsou jednotlivé práce propojené. V některých případech se informace řeší pouze v úzkém kruhu vedoucích pracovníků a nedostanou se ke všem vedoucím a podřízeným. Přeplnění kapacit a nedostatek včasné komunikace o změnách jsou také problémem. Někdy chybí element přijetí odpovědnosti. Vzájemná komunikace mezi některými odděleními vážne a předávání informací po odděleních nefunguje dobře. Firma se rychle rozrostla a nikdo už neví, kdo co dělá, což vede k nedostatku sepsaných informací. Důležité informace se někdy dozvídají z neoficiálních zdrojů a odpovídání na e-maily je problematické. Malá informovanost a časté řešení hloupostí jsou další slabé stránky komunikace ve firmě.

Otázka č. 19: Co byste navrhl/a pro její zlepšení?

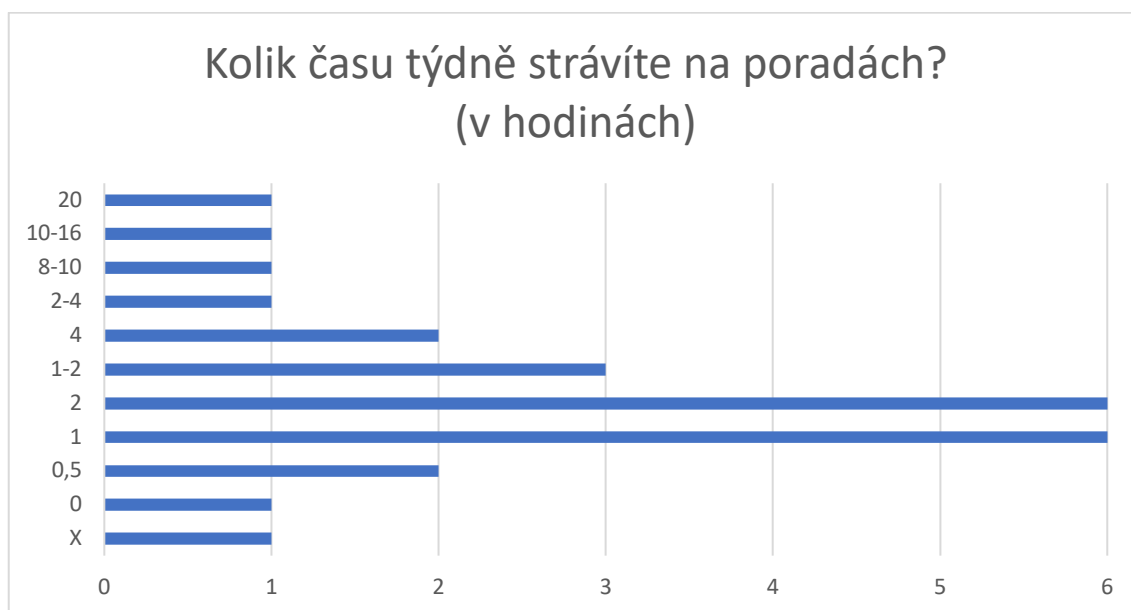
Odpovědi:

- Nebát se zeptat na to, co nevím, neznám i na jiných odděleních – umožnit podání informací. Podpořit teambuilding mezi odděleními
- Není co.

- Každý by se měl snažit sám za sebe a předávat co nejvíce srozumitelných informací podřízeným.
- Jasnou definici pracovních pozic a kvalitní sdílení této informace firmou. Kritické jsou okamžiky vzniku pozice nebo přeřazení.
- Informovat o změnách, ještě předtím než se odehrají.
- Více využívat společný kalendář. Lepší výměna informací na poradách
- Sepsat manuály v každém oddělení, udělat onboardingový proces, dělat více setkání s jinými odděleními, aby se účastnili porad ti, kteří tu danou práci skutečně dělají. Na poradách si jasně zadat další kroky, i kdo má být informován o tom, co se rozhodlo. Oficiální pravidelné informace, co se ve firmě děje a proč.
- informovanost od vedoucího
- Netuším, jaký nástroj použít.
- Řešit podněty nespokojených zaměstnanců

V dotazníku byla položena otázka, co by navrhli pro zlepšení pracovního prostředí. Několik respondentů se zaměřilo na podporu komunikace a spolupráce mezi odděleními, například tím, aby se lidé nebáli zeptat na informace, které potřebují, a organizovaly by se akce na podporu teambuildingu. Dalšími zmiňovanými nápady byla snaha každého zaměstnance předávat co nejvíce srozumitelných informací ostatním a jasná definice pracovních pozic a kvalitní sdílení této informace firmou. Jeden z návrhů byl o zlepšení informování o změnách, zejména tím, že by se lidé měli dozvědět o změnách dříve, než se stanou. Dále by měl být více využíván společný kalendář a zlepšena výměna informací na poradách. Jeden z návrhů byl psaní manuálů v každém oddělení, organizování onboardingového procesu a více setkání s jinými odděleními. Také aby se účastnili porad ti, kteří danou práci skutečně dělají, pravděpodobně myšleno tak, že za oddělení by neměl vystupovat pouze jeho vedoucí. Důležité je také si na poradách jasně zadat další kroky a informovat, kdo má být informován o tom, co se rozhodlo. Několik respondentů zdůraznilo důležitost informovanosti od vedoucího. Nakonec byl navržen i nápad řešit podněty nespokojených zaměstnanců. Jedna odpověď značila, že nejsou problémy, které by bylo třeba řešit, a vše funguje bez problémů.

Otázka č. 20: Kolik času týdně strávíte na poradách? (v hodinách)



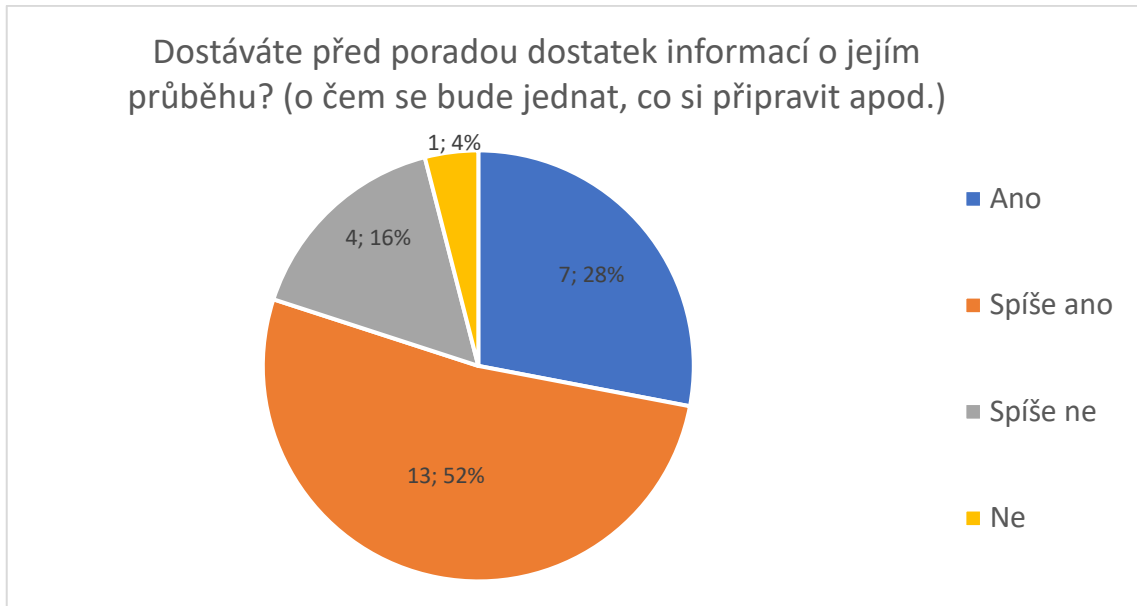
Graf 12, Otázka č. 20 (vlastní zpracování)

X = Čistě porady jsou o 2 hodinách. Příprava na ně další hodinu. Nicméně komunikace v týmu, tzv. individuální konzultace mohou zabrat dalších 8–16 hodin.

Podle odpovědí na dotazník tráví většina zaměstnanců na poradách jeden nebo dvě hodiny týdně. Několik respondentů uvádí strávení pouze půl hodiny nebo hodinu na poradách, zatímco jiní stráví čtyři hodiny na poradách týdně. Člen managementu uvádí strávení času na poradách mezi 2 a 20 hodinami týdně, což zahrnuje čas vynaložený na přípravu na porady a individuální konzultace.

Z výsledků je patrné, že se téměř každý zaměstnanec účastní v pracovním týdnu porad alespoň na 30 minut, pravděpodobně přesný čas strávený na poradách záleží na konkrétní pozici. Čas strávený na poradách se pohybuje v rozsahu od 30 minut až po 20 hodin týdně.

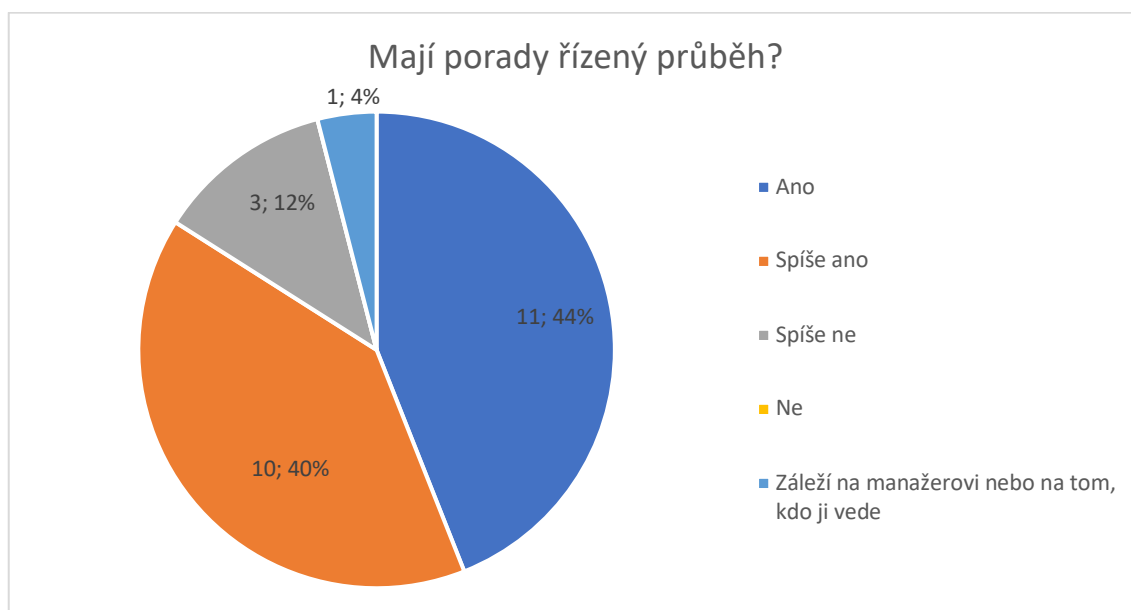
Otázka č. 21: Dostáváte před poradou dostatek informací o jejím průběhu? (o čem se bude jednat, co si připravit apod.)



Graf 13, Otázka č. 21 (vlastní zpracování)

Většina respondentů (80 %) odpověděla, že před poradou dostávají dostatek informací o jejím průběhu, přesněji řečeno 28 % odpovědělo, že dostávají tyto informace, a dalších 52 % odpovědělo, že spíše ano. Menší počet (16 %) odpověděl, že spíše ne a jen jeden odpovědělo, že ne. Nicméně není úplně jasné, zda jsou tyto informace poskytovány s dostatečným předstihem nebo až těsně před samotnou poradou. Vzhledem k tomu, že 4 respondenti odpověděli, že spíše nedostávají informace předem, je možné, že existuje určitá skupina zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni s časovým poskytováním informací.

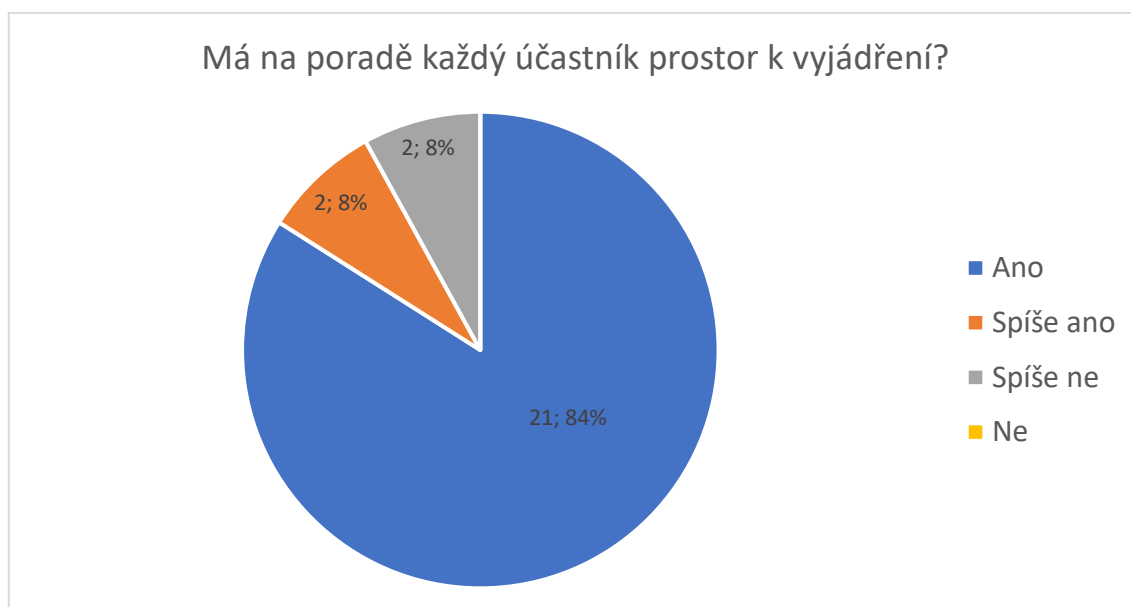
Otázka č. 22: Mají porady řízený průběh?



Graf 14, Otázka č. 22 (vlastní zpracování)

Z výsledků této otázky dotazníku vyplývá, že většina respondentů (84 %) vnímá porady jako řízené, buď úplně (44 %), nebo spíše (40 %). Pouze menší část respondentů (12 %) odpověděla, že porady mají spíše neřízený průběh, a žádný z respondentů neodpověděl negativně. Z jedné z odpovědí plyne, že řízení průběhu porad může být ovlivněno manažerem či vedoucím, což může být důležitým faktorem pro úspěšnost a efektivitu porad v organizaci.

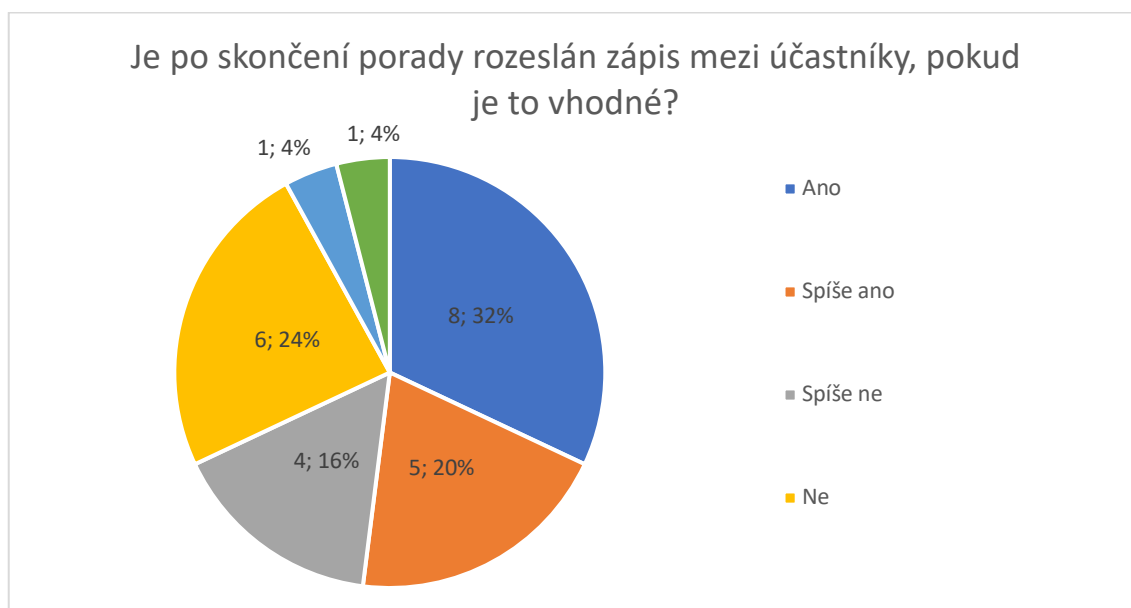
Otázka č. 23: Má na poradě každý účastník prostor k vyjádření?



Graf 15, Otázka č. 23 (vlastní zpracování)

Většina zaměstnanců (84 %) odpověděla, že mají na poradě každý účastník prostor k vyjádření. Tento výsledek může být považován za pozitivní, neboť umožňuje každému účastníkovi přinést svůj pohled na danou problematiku. Menší část respondentů (2x) odpověděla, že spíše ano a další dva vybrali možnost, že spíše ne. Tyto odpovědi naznačují, že v některých případech může být prostor k vyjádření omezen nebo někteří účastníci se cítí méně komfortně s vyjádřením svého názoru. Nicméně, celkově se zdá, že zaměstnanci mají dostatečnou příležitost k vyjádření svých myšlenek na poradách.

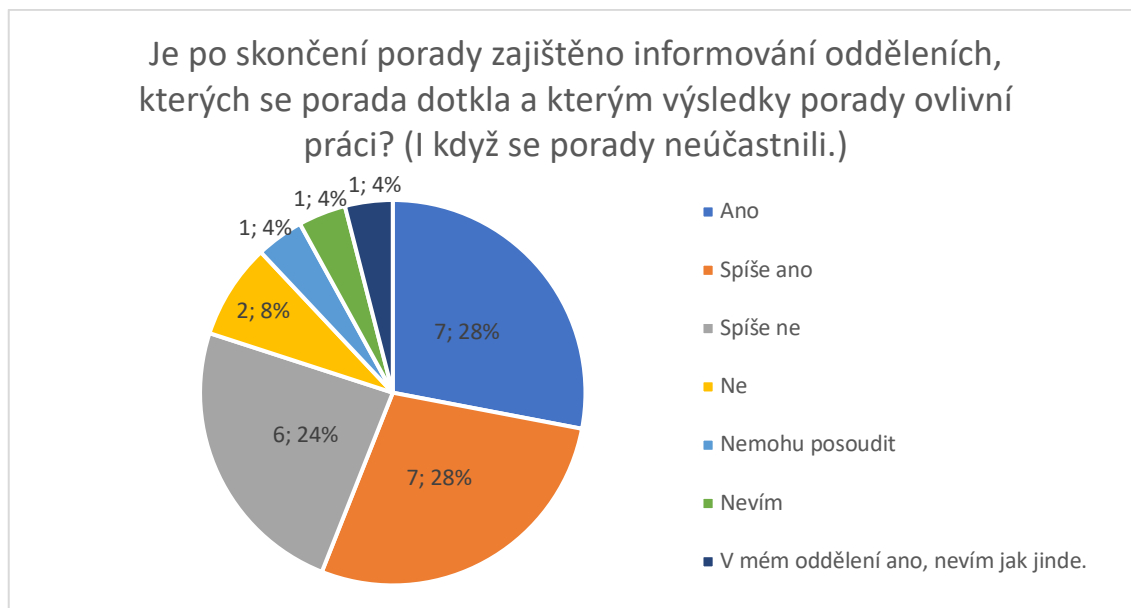
Otázka č. 24: Je po skončení porady rozeslán zápis mezi účastníky, pokud je to vhodné?



Graf 16, Otázka č. 24 (vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníku vyplývá, že pouze 32 % respondentů uvádí, že po skončení porady je rozeslán zápis mezi účastníky a dalších 20 % odpovídá, že spíše ano. Na druhé straně 16 % respondentů uvádí, že spíše ne a dokonce 24 % odpovídá, že ne. Z toho vyplývá, že zápis z porad není vždy běžnou praxí a může záležet na konkrétní situaci nebo oddělení, jaké postupy používají. Je však možné, že tato praxe může být pro některé účastníky důležitá a chtěli by, aby byla zavedena pravidelněji.

Otázka č. 25: Je po skončení porady zajištěno informování oddělení, kterých se porada dotkla a kterým výsledky porady ovlivní práci? (I když se porady neúčastnili.)



Graf 17, Otázka č. 25 (vlastní zpracování)

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že většina respondentů vnímá informování dalších oddělení jako důležité. 14 z 21 odpovědí označilo, že je informování zajištěno a dalších 7 odpovědí označilo, že je to spíše ano. Jen 6 odpovědí označilo, že to není zajištěno, a 2 odpovědi označily, že ne. Jedna odpověď vyjádřila nejistotu ohledně informování v jiných odděleních. Z těchto odpovědí tedy vyplývá, že informování dalších oddělení po skončení porady záleží na oddělení a pravděpodobně na typu porady.

6.1.1 Souhrn dotazníkového šetření

Výsledky dotazníku naznačují, že komunikace ve firmě má několik klíčových problémů. Několik respondentů si stěžovalo na nedostatečné sdílení informací a nedostatek transparentnosti v komunikaci. Někteří z nich uvádějí, že nebyli dostatečně informováni o důležitých rozhodnutích, které ovlivnily jejich práci. Někteří respondenti jsou s kvalitou interní komunikace spokojeni, někteří mají silné výhrady. Pro společnost je ale důležité, aby se klíčové informace dostali ke všem zaměstnancům napříč firmou včas, aby nedošlo ke zpoždění jejich práce nebo její opravy.

Dalším významným problémem je neefektivní komunikace v rámci týmů ať už mezi řadovými zaměstnanci nebo směrem od vedení do týmu. Zcela jistě se společnost spoléhá na řetězovou

komunikaci, která až se přetrhne (jeden člověk informaci nepředá), pak dojde k přerušení toku informace. Poté se může stát že náhodou nebo až posléze se zásadní informaci zaměstnanec dozví, až když je pozdě. Někteří si stěžovali na nedostatek spolupráce mezi odděleními a týmy. Několik z nich zmínilo, že neexistuje jasně definovaná komunikační cesta, což může vést k neúplnému nebo nesprávnému sdílení informací. Několik lidí také zmiňuje, že negativní zpětná vazba je ignorována nebo vůbec nebrána v potaz.

Na druhé straně, několik respondentů poznamenalo, že se jim líbí otevřená a přímá komunikace mezi vedením a zaměstnanci, a že si váží transparentnosti ve sdílení informací. Hodně odpovědí naznačovalo dobrý proces v rámci porad – možnost vyjádřit se na každé poradě nebo její řízený průběh.

Celkově lze tedy říci, že komunikace ve firmě má několik výzev, které je třeba řešit. Klíčem k úspěchu bude zlepšení transparentnosti a efektivity komunikace, a to jak mezi vedením a zaměstnanci, tak mezi jednotlivými týmy. Zároveň pak zajistit efektivní předání informací, ke kterým budou mít zaměstnanci neustále přístup – nejen verbálně, ale i v archivované podobě.

6.2 Rozhovory

Druhá část této diplomové práce se zaměřuje na tři rozhovory, které byly uskutečněny v průběhu března 2023 a týkaly se tématu komunikace ve firmě. Identické otázky byly položeny třemi respondentům, z nichž jeden byl členem managementu firmy a další dva řadoví zaměstnanci. Oba rozhovory byly pečlivě zaznamenány a následně předány respondentům ke schválení finální verze odpovědí, před tím, než byly zapracovány do této diplomové práce.

Během rozhovorů bylo položeno 10 otázek zaměřených na různé aspekty komunikace ve firmě, včetně způsobů, jakými se informace sdílejí a jak je řízena komunikace v různých úrovních organizace. Každý rozhovor trval přibližně 20 minut a výsledky poskytnuté respondenty nabízejí cenný náhled do toho, jak je komunikace ve firmě vnímána z různých perspektiv. Tyto rozhovory jsou významným prvkem této diplomové práce, neboť poskytují kontext a hloubku analýzy, kterou nabízí první část práce, kde byl použit dotazník obsahující jak uzavřené, tak otevřené otázky. Společně s výsledky z první části, tyto rozhovory umožní srovnání a kontrastování vnímané a skutečné komunikace ve firmě a nabízejí konkrétní doporučení, jak zlepšit a optimalizovat komunikační procesy v této organizaci.

6.2.1 Respondent 1 – Řadový zaměstnanec

1. otázka: Jakým způsobem preferujete komunikaci – e-mailem, telefonicky, osobně?

Preferuji osobní komunikaci, protože tak vznikne největší vzájemná interakce a vše se dá nejlépe pochopit. S tím, že pokud je víc podrobností, je pak dobré, když to člověk poté shrne do mailu. Bohužel na některé lidi u nás ve firmě není spoleh a musí se s nimi vést pouze mailová komunikace, protože často něco řeknou a druhý den tvrdí, že to není pravda. Právě s takovými jedinci preferuji mailovou komunikaci, aby nedošlo k nedorozumění. Přesto preferuji osobní kontakt, a to zejména na poradách nebo když vymýšlíme různé nové projekty, vše se pak vyřeší rychleji a méně často dochází k nedorozuměním. S některými zaměstnanci nebo odděleními to tak bohužel nejde například s externisty.

Bohužel u nás ve firmě je stále více vyžadována komunikace skrz různé programy – jako například Freelo, ale přibývají další. Pro mě je to tam nepřehledné, nikdy nám nebylo nabídnuto školení, které by nám přiblížilo všechny jeho doplňky, ale už přes něj musíme vést projekty i dílčí úkoly.

Paradoxem interní komunikace ve Freelu je, že se vyžaduje osobní přítomnost v kanceláři, přestože je už každá aktivita měřena a evidovaná ve Freelu. Nechápu, z jakého důvodu, když je všechna komunikace převedena do online prostředí a osobní kontakt k ní není potřeba.

2. otázka: Jak se cítíte ohledně úrovně interní komunikace v naší společnosti?

V naší interní komunikaci se necítím vůbec dobře. Spousta věcí (informací) se nedostane tam, kam by měla. Komunikace u nás příliš nefunguje a dochází k mnoha šumům. Za mě je fungující komunikace páteř firmy. V naší firmě to ale vidí jinak a není vyvíjeno téměř žádné úsilí, aby fungovala správně. Hodně manažerů i mých vedoucích nemají čas na komunikaci a často nám pošlou shrnutí, které bez kontextu nedává vůbec smysl.

3. otázka: Máte jednoznačně sepsaný seznam, co vše máte na starost Vy a Vaši kolegové? Pokud ne, byl by takový seznam pro Vás užitečný?

Takovéto rozdělení kompetencí by bylo určitě užitečné, ale u nás ho nemáme. Stává se tak, že se v mnohých bodech práce střetává, některé úkoly se dělají dvakrát a některé nemá na starost nikdo. Seznam by se také hodil, aby každý ve firmě věděl, kdo co má na starost a na koho se může obrátit. Bylo by to také dobré ke zlepšení mezilidských vztahů, protože takhle se stává, že lidé vzájemně neví, kdo co dělá a mají pocit, že ostatní dělají málo.

4. otázka: Jak byste popsali kulturu komunikace ve vaší společnosti? Je otevřená a transparentní, nebo spíše uzavřená a hierarchická?

Komunikace je určitě hierarchická a uzavřená alespoň z mého pohledu. Většina informací je předávána skrze top management. Ale například u našeho oddělení se stává, že top manažer nepředává všechny informace. Nebo je předá pouze někomu a ostatní o tom nevědí. Mám pocit, že náš top manažer nepovažuje komunikaci v týmu za důležitou a podle toho (spolu)práce vypadá. Lidem je čím dál více dávano najevo, kdo v hierarchii firmy je jejich místo. Vím, že v některých odděleních je situace jiná, hlavně pokud se jedná o menší týmy, kde není moc práce předat informaci.

5. otázka: Jaké jsou vaše zkušenosti s předáváním informací od vedení společnosti k zaměstnancům? Cítíte se dostatečně informováni?

Rozhodně se necítím dostatečně informována. Informace se k nám dostávají spíše mimochodem. O některých věcech víme – například firemní hodnoty, když se plánuje firemní sraz nebo implementace Whistleblowingu. V těchto případech jsme měli jednu velkou schůzi, na kterou byli zváni všichni zaměstnanci v kancelářích. Vůbec ale nevíme např. jak se firmě daří, nebo kam se vyvíjí. Když jde pak o konkrétní informace, co se týká našeho oddělení, dozvídáme se je většinou pozdě.

Tvoří se u nás určitá hierarchie, na čemž není v zásadě nic špatného, protože už jsme větší firma, ale procesy nefungují. Snažíme se implementovat vylepšení, ale lepíme je k něčemu, co v základu nefunguje. K tomuhle se hodí oblíbený citát mého kolegy – jedeme závod na chromém koni.

6. otázka: Jaké jsou nejčastější překážky pro efektivní interní komunikaci v naší společnosti?

Největším problémem jsou nedefinované procesy. Na našem oddělení je také problém s příliš velkou vytížeností vedoucího. Nemá čas předávat informace, protože je zavalen prací. Nemá dostatečné kompetence pro komunikaci v týmu a tento problém se dost odráží na fungování celé společnosti. To, že jsou na vedoucích pozicích lidi bez dostatečných kompetencí je myslím celofiremní problém, který se odráží právě i na komunikaci směrem k „podřízeným“.

V této věci by určitě pomohl manuál nebo sepsané často se opakující procesy, abychom se všichni drželi standardem, který si zavedeme buď mezi sebou, nebo je dostaneme sepsané

od vedoucího. Poté by se nemuselo stávat, že u opakujících se projektů zapomínáme na některé důležité kroky.

7. otázka: Jakými způsoby se snažíte zlepšit interní komunikaci ve svém týmu nebo oddělení?

Několikrát jsme se s kolegy snažili vysvětlit našemu nadřízenému, proč si myslíme, že je komunikace v týmu důležitá. Bohužel naše snahy nepadly na úrodnou půdu. Postupem času jsme s nějakými snahami o zlepšení byli více a více úspornější.

Například se toto projevilo v pravidelných poradách týmu, které byly po několika měsících působení našeho vedoucího, zrušeny. Měli jsme i pravidelné porady s jinými odděleními, abychom všichni věděli, co se chystá, ty byly ale postupem času taky zrušeny. Pořád mi přijde zvláštní, že náš vedoucí sedí v kanceláři hned vedle nás, ale přesto je komunikace tak chabá.

8. Jakými způsoby se snaží Váš vedoucí zlepšit komunikaci v týmu a mezi odděleními?

Převáděním komunikace do již zmíněného Freel, kde má podle vedení být komunikace přehlednější. Bohužel tato domněnka se neshodává s názorem zaměstnanců, na který se nás nikdo neptal a ve chvíli, kdy jsme na něj upozornili, nebralo se na něj zřetel. Efektivní není ani systém porad mezi jednotlivými odděleními, protože buď nejsou, nebo na nich nejsou řešeny všechny potřebné věci.

9. otázka: Jakým způsobem je v naší společnosti řešeno řešení konfliktů a neshod v komunikaci?

Ignorováním. Pokud je na nějaký konflikt upozorněno, vedení zaměstnance vyslechne, ale nenabídne žádné (funkční) řešení. Pokud si zaměstnanec stěžuje opakovaně, je mu velmi jasně naznačeno, že takovéto chování není žádoucí a že každý jsme nahraditelný. Ještě jsem se u nás ve firmě nesetkala s tím, že by nějaký konflikt v komunikaci byl efektivně řešen. U tohoto problému jsem si jistá, že nastává i v jiných odděleních, nejen zde.

10. otázka: Chcete dodat ještě něco ohledně interní komunikace, na co nebyla položena otázka?

Myslím si, že by měl celý management projít školením na efektivní komunikaci v týmu a mezi odděleními. Hodně z nich si neuvědomuje, že základem pro dobrou komunikaci jsou dobré vztahy, které tu nikdo neřeší a rozhodně nejsou prioritou. Respekt si tu hodně vedoucích snaží dobít metodou „bič“, která nás spíše demotivuje. Kdyby se zlepšili vztahy, tak by se aspoň

částečně komunikace zlepšila tím, že bychom se komunikace mezi sebou nebáli a vše řešili jako kolegové.

6.2.2 Respondent 2 – Člen managementu

1. otázka: Jakým způsobem preferujete komunikaci – e-mailem, telefonicky, osobně?

Já určitě preferuji osobní komunikaci, zejména když nastávají náhlé situace a potřebujeme něco vyřešit teď hned. Některé členky mého oddělení pracují z domu na dálku, ale i tak se snažíme udržovat kontakt alespoň telefonicky. Home office na našem oddělení záleží na konkrétní pozici a náplni práce. Snažím se udržovat porady alespoň 30 minut jednou za týden, abychom věděli, kdo na čem pracuje.

Když jednám s nějakou třetí stranou, tak sepisuji hlavní informace do e-mailu, pokud komunikujeme osobně nebo telefonicky, aby nedošlo k nedorozumění a každá strana si mylně nemyslela, že jsme se dohodli na něčem jiném.

2. otázka: Jak se cítíte ohledně úrovně interní komunikace v naší společnosti?

S naší komunikací se cítím celkem v pohodě. Záleží, s kým kdo komunikuje, a jestli s vedoucím nebo někým na nižší úrovni. Většinou když se potřebuji na něčem domluvit napříč ostatní oddělení, tak najdeme cestu.

3. otázka: Máte jednoznačně sepsaný seznam, co vše máte na starost Vy a Vaši kolegové?

Bohužel na našem oddělení takový nemáme, i když by byl vhodný. Na takové sepisování nemáme čas, i přestože bychom ho sepsat chtěli. Naštěstí je nás tu zatím jen pět, takže máme mezi sebou přehled ohledně náplní práce ostatních v týmu. Vím ale, že v ostatních oddělení často nevědí, kdo co u nás dělá.

Pokud ne, byl by takový seznam pro Vás užitečný?

Ano, byl by užitečný, ale jak jsem řekla předtím, nemáme na takový seznam čas. Takové seznamy by se hodili i v jiných odděleních, často už nevím, na koho přesně se s určitými věcmi obrátit a zabere mi hodně času, než to zjistím.

4. otázka: Jak byste popsali kulturu komunikace ve vaší společnosti? Je otevřená a transparentní, nebo spíše uzavřená a hierarchická?

„Firma XY“ začala jako malá rodinná firma, a komunikace tady byla velmi přátelská a neformální, všichni jsme se mezi sebou znali. S postupným růstem firmy jsme však museli začít více organizovat, aby měli zaměstnanci přístup k informacím.

Z mého pohledu i s nárůstem počtu zaměstnanců si firma ponechala otevřenou komunikaci.

5. otázka: Jaké jsou vaše zkušenosti s předáváním informací od vedení společnosti k zaměstnancům? Cítíte se dostatečně informováni?

Pokud jde o zkušenosti s předáváním informací od vedení společnosti k zaměstnancům, musím říci, že jsou velmi rozmanité. Někdy se mi zdá, že informace jsou předávány velmi dobře a zaměstnanci jsou informováni o důležitých událostech včas a úplně. Ovšem jindy se může stát, že informace přicházejí pozdě nebo jsou nedostatečné, což může vést k nedorozuměním a ztrátě důvěry zaměstnanců vedením společnosti. Snažím se, aby se to u nás nestávalo, ale pokud jsou to podněty z jiných oddělení, které se i já dozvídám pozdě, tak to neovlivním.

6. otázka: Jaké jsou nejčastější překážky pro efektivní interní komunikaci v naší společnosti?

Z mého pohledu manažera máme často problém s komunikací s našimi externisty. Zvláště v oblasti předávání informací a zadávání úkolů existují výzvy. S interními zaměstnanci máme snazší způsob komunikace, ale u externistů to není vždy tak jednoduché. Mohou být z dálky a ne vždy je možné se s nimi setkat osobně, což může být velká překážka při vysvětlování složitých úkolů nebo záležitostí. Také je často mnohem snazší a rychlejší komunikovat s našimi vlastními zaměstnanci než s externisty. Proto se snažíme najít vhodná řešení v rámci týmu.

7. otázka: Jakými způsoby se snažíte zlepšit interní komunikaci ve svém týmu nebo oddělení?

Zlepšení interní komunikace v našem týmu je pro mě velmi důležité, protože si pamatuji, jak komunikace probíhala předtím, než jsem se stala vedoucí. Proto se snažím využít různé způsoby, jak toho dosáhnout. Jak jsem říkala před chvílí, tak se snažím udržovat pravidelné porady, kde si společně projdeme aktuální situaci, nastavení úkolů a řešíme případné problémy. Důležité je pro mě také vytvářet otevřenou atmosféru, kdy si mohou zaměstnanci bez obav vyjádřit svůj názor, případně přinést nápad na zlepšení práce týmu. Vidím, že v ostatních odděleních to tak nefunguje, o to víc vím, jak je to důležité.

Hlavně je pro mě podstatné udržovat dobré vztahy s každým zaměstnancem, poslouchat jejich potřeby a snažit se je vyslechnout. Myslím si, že právě to pomáhá k dobré interní komunikaci a efektivního týmu. Jednou za čas zajdeme společně na oběd nebo na večeři. Když firma pořádá teambuildingy tak se účastníme a vždy to stojí za to.

8. otázka: Jakými způsoby se snaží Váš vedoucí zlepšit komunikaci v týmu a mezi odděleními?

Můj vedoucí se snaží zlepšit komunikaci tím, že eviduje všechny úkoly a projekty ve Freelu. Projektů ve Freelu už mám hodně, tak je pak těžké mít o všem přehled. Jsem ale ráda, že je někde vše evidováno a můžeme se vždycky vrátit k informacím nebo rozhodnutím.

9. otázka: Jakým způsobem je v naší společnosti řešeno řešení konfliktů a neshod v komunikaci?

Je důležité, aby se konflikty a neshody řešily co nejdříve, v lepších případech jde jen o nedorozumění. V našem týmu se snažím, aby byl schopen vyřešit menší konflikty sám. Pokud však konflikt vyžaduje řešení s třetí osobou, většinou se obrací na mě, já se zas obracím na svého vedoucího. A jak jsem říkala u jiné otázky, snažím se vytvářet takovou atmosféru, aby neměl nikdo pocit, že nemůže takové věci řešit se mnou nebo i se svými kolegy.

10. otázka: Chcete dodat ještě něco ohledně interní komunikace, na co nebyla položena otázka?

Chtěla bych jen dodat, že se komunikace alespoň tedy v rámci týmů oddělení hodně liší, hlavně podle toho, jakého vedoucího má.

6.2.3 Respondent 3 – Řadový zaměstnanec

1. otázka: Jakým způsobem preferujete komunikaci – e-mailem, telefonicky, osobně?

Vždycky záleží na to, s kým komunikuji. Pokud potřebuji mluvit s někým z kanceláří, nemám problém si zajít do jejich kanceláře a domluvit se, popřípadě pokud je to náročné téma, tak si naplánovat schůzku a sejít se v zasedačce. Pokud je to někdo, kdo zde nepracuje, preferuji telefon, ale když jde o něco složitějšího, radši napíši mail, abych to měl černě na bílém. Víím, že hodně oddělení používá Freelo, ale já ho používám jen pro evidenci svých úkolů, nepoužívám ho ke komunikaci s ostatními. K tomu mám radši ticketovací systém, který naše oddělení využívá. V něm jsou pak vidět úkoly, které je potřeba vyřešit.

2. otázka: Jak se cítíte ohledně úrovně interní komunikace v naší společnosti?

Stejně jak jsem řekl výše, záleží na tom, s kým komunikuji a hlavně o čem. Někdy jsou před námi „dole“ informace zatajovány, ale ten řekne tomu a ten zas tomu, a nakonec se to dostane až k nám. Zažil jsem, že se ke mně nedostávaly důležité informace včas, ale je to podle období. Když je sezóna, je to horší, ale v tuhle dobu se mi to často nestává.

3. otázka: Máte jednoznačně sepsaný seznam, co vše máte na starost Vy a Vaši kolegové? Pokud ne, byl by takový seznam pro Vás užitečný?

Ne, bohužel nic takového nemáme. Samozřejmě v rámci oddělení víme, kdo má co na starost, nebo si práci přerozdělujeme, když ale přijde někdo zvenčí, tak neví, na koho se obrátit. Právě pro takové situace je ticketovací systém skvělý. Někdo zvenčí napíše, co od nás potřebuje a my si to tu už lehce pořešíme.

Ne všechny oddělení mají ticketovací systém zavedený a já také nevím, kdo co přesně dělá v ostatních odděleních, takže by se to hodilo sepsat i v jiných odděleních.

4. otázka: Jak byste popsali kulturu komunikace ve vaší společnosti? Je otevřená a transparentní, nebo spíše uzavřená a hierarchická?

To také záleží na tom, s kým zrovna komunikuji. Někteří ředitelé nemají ani čas se s námi potkat a popovídat si, někteří si čas udělají, alespoň v kuchyňce, když si děláme kafe. My „nemanažeri“ mezi sebou komunikujeme v celku dobře, ale záleží hlavně na osobních vztazích, kdo se s kým víc zná apod. Řekl bych, že ve firmě jako v celku jde spíše o hierarchickou komunikaci. Když jsou ale firemní srazy nebo teambuildingy, tak jde většina zaměstnanců z firem, a když jsou všichni uvolnění, tak je to taky jiné než tady v kancelářích.

5. otázka: Jaké jsou vaše zkušenosti s předáváním informací od vedení společnosti k zaměstnancům? Cítíte se dostatečně informováni?

V tomhle ohledu jak kdy, jak jsem už řekl, záleží na období. Stává se mi, že na jedné poradě, se něco řekne, co ovlivní moji práci a informace se ke mně dostane někdy i včas, ale úplně z jiného oddělení, a to díky tomu že se s ostatními zaměstnanci setkáváme na chodbě, v kuchyňce nebo zajdeme na oběd.

6. otázka: Jaké jsou nejčastější překážky pro efektivní interní komunikaci v naší společnosti?

Podle mě jsou to vztahy. Když mám s někým dobrý vztah, myslím tím pracovní, tak nemám problém komunikovat ani já ani ten druhý. Pokud mám s někým ale špatný vztah, i kdyby jen na osobní rovině, pak se mi s tím člověkem spoustu věcí řešit ani nechce, i když jsou akutní. S hodně zaměstnanci se ani neznám, hlavně tedy s těmi, co nepracují v kancelářích, tam je to pro mě jednodušší, protože napíšu e-mail jako kdyby „třetí straně“ a nemám žádné předsudky o tom, jakou ten dotyčný bude mluvit.

7. otázka: Jakými způsoby se snažíte zlepšit interní komunikaci ve svém týmu nebo oddělení?

Začal jsem tím, že jsem začal sepisovat manuály na běžné úkoly, abychom se mezi sebou neptali, co se jak dělá, hlavně takové věci, co děláme jednorázově jednou za měsíc nebo jednou za rok. Pokud řeším něco jako požadavky na moji práci nebo zadání úkolu, vždycky chci, aby bylo sepsáno do mailu nebo do ticketovacího systému a ne jen ústně.

8. otázka: Jakými způsoby se snaží Váš vedoucí zlepšit komunikaci v týmu a mezi odděleními?

Management se tu snaží hromadně zavádět Freelo. Když jsem šel na jedno z jejich školení a pochopil, co všechno se v něm dá využít, tak jsem ho začal využívat taky. Dnes ho ale už používám hlavně pro vlastní úkoly, protože se neúčastním projektů, které by potřebovaly spolupráci více oddělení.

9. otázka: Jakým způsobem je v naší společnosti řešeno řešení konfliktů a neshod v komunikaci?

Ve většině případů se snažím vyřešit konflikt s dotyčným člověkem, hlavně když jde o nedorozumění. Víím, že i hodně kolegům pomůže to, když se jde hromadně do hospody po práci, tam všechno vyřešíme nejlépe.

Pokud se stalo něco vážného a snažil jsem to řešit s vedoucím daného člověka, tak mě vyslechl, ale řekl mi, že problém musím s daným člověkem vyřešit sám. Ve většině konfliktů se neřídí nějaký proces, jak to dát do pořádku, spíš se čeká, kam se to vyvine.

10. otázka: Chcete dodat ještě něco ohledně interní komunikace, na co nebyla položena otázka?

Musím hlavně zmínit to, že tu hodně záleží na tom, pod kým pracujete. Někteří vedoucí jsou v pohodě a rozumí práci a mají respekt, jiní jsou tak zavalení prací, že odpověď na mail dostanete tak za týden, někteří tu dávají vysoké nároky na svoje zaměstnance a nevidí náročnost jejich práce, za kterou pak nejsou ani odměňováni.

Nesmím zapomenout dodat, že máme v hodnotách firmy zakotveno, že jsme rodinná firma což se s takovým počtem zaměstnanců, jaký máme my, nedá říci. Možná ještě před pěti lety tomu tak bylo, ale dnes už ne.

6.3 Souhrn rozhovorů

Během rozhovorů ohledně interní komunikace ve společnosti XY byly zaznamenány některé klíčové body. Všichni odpovídající se shodli na tom, že záleží na tom, v jakém oddělení, kdo pracuje a jakého má vedoucího. Řadoví zaměstnanci zdůraznili, že interní komunikace není dostatečně transparentní, a hlavně negativní podněty ze strany zaměstnanců nejsou přijímány.

Na druhé straně členka managementu se zdála být spokojena s úrovní komunikace ve svém oddělení. Z odpovědí je zřejmé, že na komunikaci uvnitř svého týmu dbá a snaží se, aby fungovala. Nicméně, řadoví zaměstnanci se domnívali, že firemní komunikace není příliš otevřená ale spíše hierarchická. Jeden z řadových zaměstnanců zhodnotil, že hierarchická komunikace v tak velké společnosti není nic špatného, ale problém je v tom, že nefunguje například v době sezóny, kdy je více práce a větší tlak na zaměstnance.

V průběhu rozhovorů se opakovala také potřeba zlepšit interní komunikaci v různých oblastech společnosti, například mezi různými odděleními. Řešení zahrnovala pravidelné schůzky anebo například ticketovací systém pro všechna oddělení.

Jedna z řadových zaměstnankyň podotkla, že informace předávané na Freelu nejsou přehledné, ale i přes podněty jí a členy jejího oddělení se dále předávají komunikace právě přes tento kanál.

Celkově lze říct, že řadoví zaměstnanci se domnívají, že interní komunikace ve společnosti XY není dostatečná, a že potřebují více jasných a pravidelných informací. Zdůraznili také potřebu osobního přístupu a diskuse. Členka managementu se zdála být více ochotná naslouchat, ale i ona uznala, že je nutné zlepšit interní komunikaci. Většina řešení se zaměřovala

na pravidelné schůzky a vytvoření prostoru pro diskusi a sdílení informací mezi různými odděleními.

Mezi proběhlými rozhovory a odevzdáním této práce dala Respondentka 1 výpověď a jedním z důvodů podání byla právě špatná interní komunikace, která vytvářela špatnou atmosféru na pracovišti.

6.4 Zhodnocení interní komunikace

Interní komunikace ve firmě XY byla zhodnocena na základě dotazníkového šetření a rozhovorů, které byly provedeny mezi zaměstnanci a vedením firmy. Výsledky ukázaly, že existuje celková potřeba zlepšit interní komunikaci, což by mohlo vést ke zlepšení pracovního prostředí a ke zvýšení produktivity.

Respondenti v rozhovorech a v dotazníkovém šetření vyjadřují nedostatečnou transparentnost a negativní reakce na negativní podněty ze strany zaměstnanců. Další komunikační problém je spojen s nedostatkem jasných a pravidelných informací a nedostatečným sdílením informací mezi různými odděleními. Na základě rozhovoru s jednou členkou managementu se zdá, že si je management vědom tohoto problému a že existuje ochota zlepšit interní komunikaci. Navrhovaná řešení zahrnují aktivní hledání příčin vzniku komunikačních problémů, kurz efektivní komunikace pro manažery, revize porad v týmech a mezi odděleními, standardizace procesů, teambuildingy, vytvoření přehledu odpovědností a kompetencí jednotlivých pozic a vytvoření interního newsletteru. Existuje také potřeba více osobního přístupu a diskuse. Jedním z potenciálních řešení by mohl být ticketovací systém pro všechna oddělení, aby se informace mohly efektivněji sdílet a řešit problémy. Důležité je také zdůraznit, že špatná interní komunikace může mít dopad na zaměstnance a může vést k odlivu talentů, jak ukazuje výpověď jednoho zaměstnance. Je tedy důležité, aby se společnost zabývala tímto problémem a snažila se ho řešit.

6.5 Doporučení

V první části praktické části diplomové práce jsou graficky zobrazeny a slovně popsány výsledky dotazníkového šetření ohledně interní komunikace ve společnosti XY a rozhovory se třemi zaměstnanci. V této části budou uvedeny doporučení, jak zlepšit interní komunikaci ve firmě XY.

Kurz efektivní komunikace pro manažery

Prvním doporučením je absolvování kurzu efektivní komunikace pro členy managementu. Takový kurz nebo školení by přineslo jim i firmě jako celku mnoho výhod. V současné době jsou kurzy navrženy přesně podle potřeb společnosti včetně místa, kde se kurz koná. Společnosti často využívají toho, že se kurz koná přímo v sídle společnosti nebo v jeho blízkosti, aby zaměstnanci nemuseli cestovat daleko a účastnili se kurzu ve známém prostředí.

Během kurzů budou manažeři vedeni k pochopení různých komunikačních stylů a strategií, což jim pomůže lépe porozumět potřebám svých kolegů a zaměstnanců. Kurzy bývají zaměřeny i na aktivní naslouchání, zlepšení dovedností verbální a neverbální komunikace, schopnosti vyjadřovat se jasně a srozumitelně. Dále se naučí, jak efektivně řešit konflikty a jak se vyrovnávat s těžkými situacemi v pracovním prostředí.

Vzhledem k tomu, že manažeři mají vliv na pracovní prostředí, je důležité, aby měli silné komunikační schopnosti. Po absolvování kurzu by dokázali udržovat dobré vztahy na pracovišti, motivovat své zaměstnance a vytvářet celkově dobrou pracovní atmosféru.

Revize porad v týmech a mezi odděleními

Další doporučení navrhuje provést revizi porad – jak jejich průběhu, četnosti i mezi kým se porady uskutečňují.

Je důležité, aby se v rámci týmů a oddělení pravidelně pořádaly porady, kde budou mít zaměstnanci možnost předávat informace svým kolegům, diskutovat problémy a hledat jejich řešení, rozhodovat o dalším postupu apod. V rámci těchto porad by měly být také projednávány cíle a úkoly, které mají týmy a oddělení plnit. Zaměstnanci by měli být informováni o aktuálním dění v rámci společnosti a měli by mít možnost položit dotazy, pokud něco není jasné.

V rámci průběhu porad je důležité určit, jak budou evidovány a jaký z nich bude výstup. Každému oddělení bude zajisté vyhovovat jiný způsob, ale je důležité zajistit, že nějakou formou budou z porad vytvořené zápisy, kde budou uvedeny další dílčí kroky, které z porad vzešly. Zápisy porad mohou využít ti, kteří se porad nemohli zúčastnit a potřebují znát informace, které na poradě padly. Jako ukázka zápisu porad je přiložena Příloha B, kterou lze využít jako vzor. Daná příloha je rozdělena na čtyři části: rekapitulace úkolů z minulé rady, body k projednání, body rady a úkoly. Rekapitulace úkolů a body rady vyplňuje ten, který radu vede. Body k projednání mohou být využity pro vyjádření účastníků rady

před jejím začátkem. Úkoly se určí při poradě. U nich se identifikuje, kdo je vypracuje a do kdy. Poslední informace ze zápisu stanovuje, kdy se koná další porada daného oddělení.

Tyto setkání by měly být řízeny a organizovány tak, aby byly efektivní a účelné, a aby se zabránilo vzniku zbytečných diskusí nebo neproduktivních debat. Pravidelná setkání by mohla pomoci k posílení spolupráce a kooperace mezi týmy a odděleními, což by mohlo vést ke zlepšení celkové komunikace v rámci společnosti XY.

Standardizace procesů

Zlepšení interní komunikace v organizaci může být dosaženo pomocí standardizace procesů. Jedním z klíčových kroků k dosažení tohoto cíle je sepsání manuálů, které popisují, jak se jednotlivé procesy provádějí, kdy se provádějí, co je k nim potřeba, a v neposlední řadě kdo je provádí.

Sepsání manuálů může být užitečné pro organizaci v mnoha ohledech. Jedním z hlavních přínosů je zajištění toho, aby bylo jasné, kdo co dělá a jak to ovlivňuje práci ostatních. Díky tomu se minimalizuje riziko šumů a nedorozumění, které by mohly vést k neefektivní práci a narušení harmonie v pracovním prostředí.

Dalším přínosem sepsání manuálů je, že se mohou stát užitečným nástrojem pro nové zaměstnance. Když nový zaměstnanec nastoupí do organizace, může se snadno zorientovat a naučit se, jak svoji práci vykonávat a s kým spolupracovat. To přispívá k efektivnější práci a rychlejší adaptaci nových zaměstnanců na pracovní prostředí.

Při sepsání manuálů je důležité zajistit, aby byly co nejjasnější a srozumitelné pro všechny zaměstnance. Měly by obsahovat jasné pokyny. Všechny procesy by měly být krok za krokem popsány, aby se minimalizovalo riziko chyb a nedostatků. To umožní organizaci lépe plánovat své aktivity, snížit náklady a zvyšovat efektivitu práce.

Celkově lze říci, že standardizace procesů prostřednictvím sepsání manuálů může být velmi užitečným nástrojem pro zlepšení interní komunikace v organizaci. Všichni zaměstnanci by měli být zapojeni do tohoto procesu, aby byla zajištěna co nejvyšší úroveň srozumitelnosti a kvality výsledné dokumentace.

Teambuildingy

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY se doporučuje využít teambuildingové akce pro zlepšení interní komunikace.

Teambuildingy mohou být velmi efektivní při budování důvěry, posilování týmové spolupráce a zlepšování komunikace mezi zaměstnanci. Během těchto akcí se zaměstnanci mohou lépe poznat, navázat nové vztahy a upevnit stávající.

Důležité je využít neformální atmosféru těchto akcí a nechat zaměstnance vzájemně komunikovat bez tlaku a stresu z pracovního prostředí. Teambuildingy pro větší skupiny lidí by měly být dobře plánované a organizované tak, aby byly přínosné pro celý tým. Může se jednat o firemní srazy s hudebním doprovodem, sportovní aktivity, společné výlety, týmové hry nebo jiné formy, které budou zaměstnanci bavit a motivovat. Je důležité vytvořit příjemnou a přátelskou atmosféru, která podpoří lepší komunikaci a spolupráci v pracovním prostředí.

Využití teambuildingů jako nástroje pro zlepšení interní komunikace bude přínosem pro společnost XY a přispěje ke zlepšení pracovní atmosféry a vztahů mezi zaměstnanci.

Aktivní hledání příčin nedostatku při předání informace

Je důležité nejen řešit následky nedostatečné komunikace, ale také aktivně hledat příčiny, které vedly k problému. Jednou z metod, které mohou pomoci odhalit hlubší příčiny nedostatečné komunikace, je metoda 5x proč nebo fish-bone diagram.

Metoda 5x proč spočívá v opakovaném kláse otázku "proč", dokud se nedostaneme k hlavní příčině daného problému. Fish bone diagram, také známý jako Ishikawa diagram nebo diagram příčin a následků, je grafický nástroj, který slouží k identifikaci a vizualizaci příčin daného problému nebo nedostatku. Diagram se skládá z centrální linie, která představuje problém, a větví, které reprezentují různé faktory, které mohou přispět k problému. Většinou se jako činitele uvádí lidé, procesy, technologie a prostředí.

Aktivní hledání příčin problémů v komunikaci může pomoci společnosti XY identifikovat základní příčiny nedostatečné komunikace a vyvinout opatření pro její zlepšení. To bude mít pozitivní dopad na celkovou kvalitu komunikace v rámci společnosti a pomůže předejít podobným problémům v budoucnu.

Vytvoření přehledu odpovědností a kompetencí jednotlivých pozic

Dalším doporučením je vytvoření přehledu odpovědností a kompetencí pro každou pozici v rámci společnosti XY. Tento přehled by měl být přístupný všem zaměstnancům a měl by být pravidelně aktualizován, aby byl vždy relevantní a aktuální.

Vytvoření přehledu odpovědností a kompetencí pro každou pozici v rámci společnosti je velmi užitečným nástrojem pro lepší porozumění rolím a odpovědnostem jednotlivých zaměstnanců. Tento přehled by měl obsahovat informace o tom, jaké jsou hlavní povinnosti a úkoly pro každou pozici, jaké jsou očekávané kompetence a dovednosti, jakou úroveň zodpovědnosti a pravomocí má daná pozice v rámci firmy.

Vytvoření přehledu odpovědností a kompetencí pro každou pozici může mít mnoho výhod. Například pomůže při plánování a delegování práce, umožní lépe přizpůsobit role a odpovědnosti jednotlivým zaměstnancům v rámci jejich schopností a dovedností a usnadní přijímání nových zaměstnanců.

Rozšíření ticketovacího systému pro všechna oddělení

Jedním z posledních doporučení je ohledně rozšíření ticketovacího systému pro všechna oddělení společnosti. Výhodou bude zlepšení komunikace a koordinace mezi odděleními, což povede k efektivnějšímu a rychlejšímu řešení úkolů. Díky systému budou zaměstnanci lépe informováni o tom, jaké úkoly mají na starosti a jaké jsou jejich priority. Zároveň bude možné lépe sledovat stav jednotlivých úkolů a zajistit tak včasné řešení případných problémů. Pro zavedení systému je potřeba zajistit školení zaměstnanců, aby se se systémem dokázali efektivně pracovat.

Vytvoření interního newsletteru:

Newsletter může mít formu e-mailu nebo webové stránky, kde by byly sdíleny informace o důležitých událostech ve firmě, například o nových projektech, výsledcích nebo změnách v organizační struktuře. Newsletter by měl být pravidelně vydáván, například jednou měsíčně, aby byly zaměstnanci informováni o aktuálním dění ve firmě.

Interní newsletter by také mohl obsahovat kalendář plánovaných akcí, připomenutí důležitých termínů a odkazy na interní materiály jako jsou například manuály, pravidla a postupy. Všechny tyto prvky by mohly přispět k posílení interní komunikace, transparentnosti a sdílení informací.

7. Závěr

Teoretická část práce popsala základní prvky komunikace a její důležitost v pracovním prostředí, ať už se jedná o verbální nebo neverbální složky komunikace. Při efektivním předávání informací společnost vytváří dobrou pracovní atmosféru, která podporuje procesy uvnitř a motivuje své zaměstnance. Oproti tomu špatná interní komunikace způsobuje snižování produktivity, konflikty na pracovišti, nízkou morálku a často i špatná rozhodnutí. Pro firmy na trzích, kde je mnoho konkurence, ať už ohledně obchodu nebo najímání pracovních sil, musí dbát na dobrou interní komunikaci, protože jim přináší jednu z konkurenčních výhod.

Zjištění z analýzy ukázala, že ve společnosti XY existují nedostatky v interní komunikaci. Nedostatky se projevují ve špatném předávání informací, nenastavených procesech, ale hlavně v nejednotnosti mezi odděleními. Proto byla navržena doporučení, které by mohly pomoci zavést ve firmě efektivnější a transparentní komunikaci. Mezi doporučení patří vytvoření firemního newsletteru, vytvoření přehledu odpovědností a kompetencí pro každou pozici v rámci společnosti, aktivní hledání příčin nedostatků komunikace, teambuildingové aktivity, standardizace procesů (vytvoření manuálů), revize porad v týmech a mezi odděleními a kurz efektivní komunikace pro manažery.

Tyto doporučení by mohla využít nejen společnost XY, ale i další společnosti, které se potýkají s podobnými nedostatky v interní komunikaci. Zlepšení interní komunikace může vést k efektivnějšímu a produktivnějšímu pracovnímu prostředí, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a ke zlepšení výkonu společnosti jako celku.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

AMELISOFT (WWW.AMELISOFT.COM), HTML by, 2023. Co to je masová společnost. *MediaGram.cz* [online]. [vid. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://mediagram.cz/dejepis/co-to-je-masova-spolecnost>

ANON, 2016. Verbální a neverbální komunikace. *Asociace neúplných rodin* [online] [vid. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.anr.cz/prace/verbalni-a-neverbalni-komunikace/>

Anon., 2023. Barriers to Effective Communication | SkillsYouNeed. *SkillsYouNeed* [online] [vid. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.

CONNOR, Ward, 2021. What is horizontal communication? *twine* [online] [vid. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.twineapp.com/blog/what-is-horizontal-communication>

CORNELISSEN, Joep P., 2020. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 5. vydání. B.m.: Sage Publications Ltd. ISBN 978-1-5264-9197-8.

DEVITO, Joseph A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. B.m.: Grada. ISBN 80-7169-988-8.

DOLEŽALOVÁ, Tereza, 2020. *Verbální a nonverbální komunikace v manažerské praxi* [online]. 2020. B.m.: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS. [vid. 2023-04-06]. Dostupné z: https://is.ambis.cz/th/kx23i/BP_Dolezalova.pdf

HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-550-5.

CHLUMSKÁ, Michaela, 2019. *Interní komunikace v podniku* [online]. 2019. B.m.: Technická univerzita v Liberci. [vid. 2023-04-07]. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/152683/Chlumska_Michaela.pdf?sequence=1&isAllowed=y

JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-6186-6.

- KECLÍKOVÁ, Zuzana, 2016. *Komunikace ve vybrané organizaci* [online]. 2016. B.m.: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Dostupné z: https://theses.cz/id/ymlatx/DP_Zuzana_Keclkov_-_Komunikace_ve_vybran_organizaci.txt
- KEERTHANA, R, 2020. What is corporate Communication? Definition | Salary | Jobs. *Getmyuni* [online] [vid. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.getmyuni.com/articles/what-is-corporate-communication>
- KISHORE, Kamal, 2021. What Is Vertical Communication? *Harappa* [online] [vid. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://harappa.education/harappa-diaries/what-is-vertical-communication/>
- KUMAR, Anuj, 2021. What is Horizontal Communication? Definitions, Methods, and Advantages and Disadvantages. *GetUpLearn* [online] [vid. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://getuplearn.com/blog/horizontal-communication/>
- MATOUŠKOVÁ, Hana, 2009. *VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE V PRACOVNÍCH VZTAZÍCH POLICIE ČR* [online]. 2009. B.m.: UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. [vid. 2023-04-07]. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/10040/matou%C5%A1kov%C3%A1_2009_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-0650-4.
- MOUNTER, Pamela a Lin SMITH, 2008. *Effective nternal communication*. 2. vydání. B.m.: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-5265-0.
- PAULÍK, Karel, 2007. *Psychologické základy lidské komunikace* [online]. 2007. B.m.: Ostravská univerzita v Ostravě. Dostupné z: <https://projekty.fs.vsb.cz/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf>
- PETRÁSEK, Marek, 2014. *Komunikace v podniku* [online]. 2014. B.m.: ČVUT. [vid. 2023-04-07]. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/64287/MU-BP-2014-Petrasek-Marek-PETRASEK_MAREK_KOMUNIKACE_V_PODNIKU_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 2008. *Pedagogický slovník*. 5. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-7576-416-8.

SEHNALOVÁ, Šárka, 2009. *Analýza vnitřní komunikace v multikulturní společnosti* [online]. 2009. B.m.: Masarykova univerzita. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/z1hzk/DP_Sehnalova_-_analiza_vnitrofiremni_komunikace.pdf

SELINGEROVÁ, Hana, 2021. *Návrh na rozvoj interní komunikace ve firmě* [online]. 2021. B.m.: AMBIS vysoká škola, a.s. [vid. 2023-04-07]. Dostupné z: https://is.ambis.cz/th/zjaih/Bakalarska_prace_Finalni_verze.pdf

SHUKLA, Vidhi, 2022. What are Communication Barriers & How to Overcome Them- Talent Economy. *ShineLearning* [online] [vid. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://learning.shine.com/talenteconomy/career-help/communication-barriers-and-how-to-overcome-them/>

SCHNEIDEROVÁ, Soňa, 2017. *Teorie komunikace* [online]. 2017. [vid. 2023-04-06]. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/fpf/zima2020/UBK00127/sablona-distanci-studijni-text_FPF-01_Teorie_komunikace_106.pdf?kod=UCPU CPA;lang=cs

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací* [online]. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2614-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=QJY7r3mBD-YC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1, Otázka č. 1 (vlastní zpracování)	32
Graf 2, Otázka č. 2 (vlastní zpracování)	33
Graf 3, Otázka č. 3 (vlastní zpracování)	34
Graf 4, Otázka č. 5 (vlastní zpracování)	35
Graf 5, Otázka č. 6 (vlastní zpracování)	36
Graf 6, otázka č. 8 (vlastní zpracování)	37
Graf 7, Otázka č. 10 (vlastní zpracování)	39
Graf 8, Otázka č. 14 (vlastní zpracování)	42
Graf 9, Otázka č.15 (vlastní zpracování)	43
Graf 10, Otázka č. 16 (vlastní zpracování)	44
Graf 11, Otázka č. 17 (vlastní zpracování)	45
Graf 12, Otázka č. 20 (vlastní zpracování)	48
Graf 13, Otázka č. 21 (vlastní zpracování)	49
Graf 14, Otázka č. 22 (vlastní zpracování)	50
Graf 15, Otázka č. 23 (vlastní zpracování)	50
Graf 16, Otázka č. 24 (vlastní zpracování)	51
Graf 17, Otázka č. 25 (vlastní zpracování)	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1, SWOT Analýza společnosti XY (vlastní zpracování)	23
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1, Organizační struktura managementu (vlastní zpracování).....	21
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Formulář dotazníku.....	74
PŘÍLOHA B: Vzor zápisu z porady.....	83

PŘÍLOHA A: Formulář dotazníku

Níže zobrazený dotazník byl použit ke kvantitativnímu šetření. Formulář byl v online podobě v Google Formulářích poslán přes online odkaz.

Analýza interní komunikace v Z-TRADE

15.04.2023 11:32

Analýza interní komunikace v Z-TRADE

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity do mé diplomové práce. Většina otevřených otázek nejsou povinné, ale budu ráda, pokud je zodpovíte.

** Označuje povinnou otázku*

1. Pracovní zařazení *

Označte jen jednu elipsu.

- Management (top management, vedoucí, manažer apod.)
- Řadový zaměstnanec

2. Jaký typ komunikace využíváte ve firmě nejčastěji? *

Označte jen jednu elipsu.

- formální
- spíše formální
- spíše neformální
- neformální
- Jiné: _____

3. Jaké nástroje používáte ke komunikaci s ostatními kolegy? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Telefonní rozhovor
- E-mail
- Porada
- Osobní rozhovor
- ticketovací systém
- Freelo
- Jiné: _____

4. Pokud byste uvítaly další nástroj ke komunikaci, který se v tuto chvíli nevyužívá, napište kte

5. Kolik času v práci trávíte komunikací související s prací? (denně, odhad v hodinách) *

6. Jak byste ohodnotili komunikaci s vedením? *

Označte jen jednu elipsu.

- Výborná
- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostačující
- Nedostačující
- Jiné: _____

7. Jaké jsou vaše očekávání ohledně komunikace od svých nadřízených?

8. Jak byste ohodnotili komunikaci s jinými odděleními? *

Označte jen jednu elipsu.

- Výborná
- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostačující
- Nedostačující
- Jiné: _____

9. Jaké jsou vaše očekávání ohledně komunikace od svých kolegů?

10. Jak byste ohodnotili komunikaci ve vlastním týmu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Výborná
- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostačující
- Nedostačující
- Jiné: _____

11. Pokud se potýkáte s problémy s komunikací v týmu, níže je blíže popište.

12. Pokud se potýkáte s problémy s komunikací s vedením, níže je blíže popište.

13. Pokud se potýkáte s problémy s dalšími odděleními, níže je blíže popište.

14. Dostáváte od svých nadřízených nové informace pro výkon své práce včas? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné: _____

15. Jakým způsobem se k Vám šíří interní informace? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Telefonní rozhovor
 E-mail
 Porada
 Osobní rozhovor
 Jiné: _____

16. Stává se Vám, že se dozvíte důležité informace z neoficiálních zdrojů? (např. od kolegů v kuchyňce, na chodbě...)

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, často.
 Ano, ale výjimečně.
 Ne, pouze z oficiálních zdrojů.
 Jiné: _____

17. Jsou jasně stanoveny role odpovědnosti a kompetencí a víte, na koho se obrátit? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, jsou. Ano, vím.
 Ne, nejsou stanoveny. Víím ale na koho se obrátit.
 Ne, nevím vždy na koho se obrátit.
 Jiné: _____

18. Jaké slabé stránky vidíte v komunikaci ve firmě?

19. Co byste navrhl/a pro její zlepšení?

20. Kolik času týdně strávíte na poradách? (v hodinách) *

21. Dostáváte před poradou dostatek informací o jejím průběhu? (o čem se bude jednat, co si připravit apod.)

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné: _____

22. Mají porady řízený průběh? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné: _____

23. Má na poradě každý účastník prostor k vyjádření? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné: _____

24. Je po skončení porady rozeslán zápis mezi účastníky, pokud je to vhodné? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné: _____

25. Je po skončení porady zajištěno informování oddělení, kterých se porada dotkla a kterým výsledky porady ovlivní práci? (I když se porady neúčastnili.)

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné: _____

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

PŘÍLOHA B: Vzor zápisu porady

Vzor zápisu porady je v rámci doporučení v praktické části diplomové práce přidám pro ukázkou, jak evidovat průběh porad. Rekapitulace úkolů a body k projednání musí být vyplněny před poradou.

Porada [ODDĚLENÍ] [DATUM]

Rekapitulace úkolů z minulé porady:

Účastník 1	
Účastník 2	
Účastník 3	
Účastník 4	

Body k projednání:

Účastník 1

-

Účastník 2

-

Účastník 3

-

Účastník 4

-

Body porady:

- –
- –
- –
- –

Úkoly:

Kdo	Co	Termín

Další porada [ODDĚLENÍ] [DATUM]