

Návrh účinnější interní komunikace ve vybrané společnosti

Bc. Daniela Sedláčková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniela Sedláčková**
Osobní číslo: **K18334**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Návrh účinnější interní komunikace ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu firemní interní komunikace.
2. Definujte hlavní cíl, stanovte výzkumné otázky a vyberte vhodné metody práce.
3. Charakterizujte současný stav interní komunikace vybrané společnosti a provedte primární výzkum.
4. Vyhodnoťte získaná data, formulujte relevantní závěry a zodpovězte výzkumné otázky.
5. Navrhněte společnosti projekt efektivnější interní komunikace.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- HOLÁ, Jana, 2011. Jak zlepšit interní komunikaci. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3
HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2000. Strategie firemní komunikace. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-99-9
JANDA, Patrik, 2004. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0781-0
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. Interní komunikace je nutnost. Vyd. 1. Praha: Sírta. ISBN 978-80-906367-0-5
VYMĚTAL, Jan, 2008. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **10. srpna 2020**

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 29.6.2020

Jméno a příjmení studenta: DANIELA SEDLÁČKOVÁ

podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem interní komunikací. Cílem této práce je zhodnotit současný stav interní komunikace ve zvolené společnosti a navrhnout účinnější komunikaci. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část se věnuje rešerši odborné literatury interní komunikace a metodice výzkumu. Praktická část popisuje vybranou společnost. V této části je také provedeno kvantitativní šetření. V části projektové jsou následně navrženy doporučení vedoucí k efektivnější interní komunikaci společnosti.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, nástroje interní komunikace, dotazníkové šetření.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the topic of internal communication. The aim is to evaluate current situation of the internal communication in the selected company and to suggest more efficient form of internal communication. The theoretical part includes literature and methodology of research. In the practical part the company is characterized and quantitative research is made. Recommendations for more efficient internal communication are presented in the project part.

Keywords: communication, internal communication, internal communication tools, questioner research.

Ráda bych poděkovala především doc. PhDr. Dagmar Weberové, Ph.D., za vedení diplomové práce, za její podporu, vstřícnost a pochopení. Mé poděkování patří také společnosti, která mi umožnila provést průzkum a poskytla veškeré potřebné podklady.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE.....	12
1.1 ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	13
1.2 DRUHY KOMUNIKACE.....	13
1.2.1 Verbální komunikace	14
1.2.2 Neverbální komunikace	14
1.3 KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	14
1.3.1 Formální komunikace.....	15
1.3.2 Neformální komunikace.....	15
1.3.3 Vertikální komunikace	16
1.3.4 Horizontální komunikace	16
1.3.5 Diagonální komunikace	16
1.4 BARIÉRY V KOMUNIKACI.....	17
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	18
2.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	19
2.2 FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	20
2.3 NEFUNKUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	21
2.4 ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	21
2.5 ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	22
2.6 MANAŽER V INTERNÍ KOMUNIKACI	23
2.7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A JEJÍ VLIV NA KOMUNIKACI.....	24
2.8 KOMUNIKAČNÍ PLÁN	24
3.1 NÁSTROJE INTERNÍHO PR.....	28
3.1.1 Osobní, ústní komunikace.....	28
3.1.2 Plakáty.....	28
3.1.3 Firemní časopis	29
3.1.4 Nástěnky.....	29
3.1.5 Intranet	29
3.1.6 E-mail.....	30
3.1.7 Telefon	30
3.1.8 Porada.....	30
3.1.9 Video	31
3.1.10 Neformální kanály osobní	31
3.1.11 Neformální kanály digitální	31
3.1.12 Neformální kanály tištěné	31
4 METODIKA PRÁCE.....	32
4.1 HLAVNÍ CÍL	32

4.2	ÚČEL ŠETŘENÍ	32
4.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	32
4.4	METODA VÝZKUMU.....	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	36
5.1	STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY	36
5.2	NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI XY	36
5.2.1	Osobní kontakt	37
5.2.2	E-mailová komunikace.....	37
5.2.4	Porady	37
5.2.5	Nástěnky.....	38
5.2.6	Schránka.....	38
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	39
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	39
6.2	ÚČEL DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	39
6.3	PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
6.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	40
6.4.1	Rozdělení respondentů	40
6.4.2	Celková spokojenost zaměstnanců s komunikací uvnitř firmy	41
6.4.3	Horizontální komunikace	45
6.4.4	Vertikální komunikace	48
6.4.5	Využití a efektivita současných komunikačních kanálů	54
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	61
9	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	62
9.1	CÍLE PROJEKTU.....	62
9.1.1	Dílčí cíle	62
9.2	VÝCHOZÍ SITUACE	62
9.3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ	63
9.4	ZVÝŠENÍ INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ	63
9.4.1	„Snídejme společně“	64
9.4.2	Efektivnější porady	65
9.4.3	Přiřadit osobu zabývající se interní komunikací	67
9.5	ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE MEZI VEDOUCÍMI - VÝROBNÍMI ZAMĚSTNANCI A MEZI ZAMĚSTNANCI NAVZÁJEM.....	68
9.5.1	Video výrobního procesu	68
9.5.2	Sdílené informace.....	69
9.8	ROZPOČET SHRNUTÍ	74
9.9	ZPROSTŘEDKOVÁNÍ NAVRHNUTÝCH OPATŘENÍ	75
9.10	RIZIKA NÁVRHŮ	75

9.11	PROTIOPATŘENÍ.....	76
9.12	PŘÍNOSY	77
9.13	MĚŘITELNOST PROJEKTU.....	78
9.14	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	79
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Komunikace není všechno, ale je za vším. (P. Janda)

Vnitrofiremní komunikace se v posledních letech stává samostatnou disciplínou, která významně napomáhá tvorbě pozitivní firemní kultury dané společnosti.

Interní komunikace je důležitou součástí public relations. Jejím cílem je optimální míra informovanosti zaměstnance. Pro efektivní nastavení je potřebné zvolit správné komunikační toky, utvořit prostor pro komunikaci a odstranit komunikační bariéry. Interní komunikace neovlivňuje pouze spokojenost zaměstnanců, ale také zákazníků, a to ovlivňuje celkového postavení společnosti na trhu. Proto je důležité se o interní komunikaci ve společnosti starat a pravidelně ji měřit.

Tato diplomová práce se zabývá tématem interní komunikace ve společnosti. Jejím hlavním cílem je prověřit současný stav interní komunikace ve vybrané společnosti a navrhnout společnosti XY, projekt účinnější interní komunikace, který povede ke zlepšení současného stavu situace.

Diplomová práce je koncipována do tří částí, a to do teoretické, praktické a projektové. Část první obsahuje rešerši odborné literatury na zvolené téma interní komunikace. Součástí teoretické části je také charakteristika zvolené metodiky této práce. Druhá část obsahuje přestavení zkoumané společnosti společně s nástroji komunikace, které se uvnitř společnosti využívají. Tato kapitola se dále zabývá průzkumem provedeným pomocí dotazníkového šetření. Cílem praktické části je zhodnocení současné interní komunikace ve zvolené společnosti. V závěru druhé kapitoly jsou shrnuty výsledky šetření a zodpovězeny výzkumné otázky práce. Třetí část navazuje na praktickou část práce, zejména na její získaná data z kvantitativního šetření. V projektové části jsou navrženy opatření, které by mohly mít potenciál k zlepšení současné interní komunikace ve firmě. Projektová část podléhá finančnímu, rizikovému a časovému rozboru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE

Slovo komunikace má v českém jazyce tři hlavní významy a ty jsou:

- Výměna informací mezi lidmi a živočichy, mezi neživými mechanizmy, v informatice, jako součást teorie matematické informace
- Prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky neboli dopravní cesta
- Veřejná doprava – letecká, železniční, vodní, silniční, telekomunikační, potrubí atd. (Vymětal, 2008, s. 22)

Vzhledem k vybranému tématu interní komunikace se diplomové práce bude zabývat komunikací jako nástrojem výměny informací mezi lidmi.

Slovo komunikace vzniklo z latinského *communicare*, což v překladu znamená radit se s někým nebo dorozumívat se. (Jiřincová, 2010, s. 19) Obecně se termín komunikace definuje jako výměna nejrůznějších informačních obsahů mezi odesílatelem a příjemcem, popřípadě příjemci. Odesílatel zprávy neboli komunikátor odesílá zprávu příjemci, a to v rámci komunikačního média. Odeslaná zpráva vyvolá u příjemce reakci, o které je odesílatel zprávy informovaný prostřednictvím zpětné vazby. (Weberová, 2013, s. 25) Komunikačními prostředky mohou být jazyk, telefon, počítač, televize atd. (Mikulaščík, 2010, s. 19)

Holá (2006, s. 3) definuje komunikaci jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikací jsou znalosti, data či informace.

Jiřincová (2010, s. 21) charakterizuje čtyři základní funkce komunikace. První funkcí je funkce informativní, která má za úkol předat zprávu, doplnit jinou, oznámit či prohlásit atd. Druhou funkcí je funkce instruktážní, jejímž hlavním cílem je instruovat – naučit, zasvětit, poradit, vysvětlit atd. Jako třetí funkci uvádí funkci persuasivní tedy přesvědčovací. Poslední funkcí, která je uvedena je funkce zábavní, která má za úkol pobavit, rozveselit nebo rozptýlit. Nicméně kromě předchozích čtyř základních funkcí autorka také zmiňuje další existující funkce a cíle komunikace, které mají například za úkol upoutat pozornost, získat informaci, motivovat k práci, povzbudit, navrhnout, konzultovat, varovat, uklidnit, delegovat atd. (Jiřincová, 2010, s. 21)

1.1 Zásady efektivní komunikace

Komunikace má velmi významnou roli při uspokojování a definování sociálních požadavků jedinců i skupin. Daleko významnější, až rozhodující roli má komunikace v pracovním prostředí, kdy se využívá pro sdělování informací s cílem podpory rozhodovacího procesu, k vysvětlování úkolů, k motivaci spolupracovníků, řešení problémů, hledání optimálních variant strategií, určování cílů, poskytování kontrolní zpětné vazby, k řízení týmů, k manažerskému řízení na všech stupních a podobně. V odborné i manažerské literatuře se zmiňuje, že 85 % osobního úspěchu je v schopnosti komunikovat s lidmi a pouze 15 % o vědomostech. (Vymětal, 2008, s. 26)

Jestliže použijeme kterýkoliv typ komunikace a kterýkoliv komunikační prostředek, chce-li mít firma komunikaci efektivní, Vymětal (2008, s. 27) tvrdí, že by vždy měla splňovat základní požadavky, kterými jsou:

- Zřetelnost
- Stručnost
- Správnost
- Úplnost
- Zdvořilost

Obecně by se daly shrnout tyto základní pravidla pro efektivní komunikaci s lidmi:

- Nesnižovat hodnotu druhých lidí ve smyslu neponižovat, neodsuzovat, nepodceňovat.
- Zvyšovat hodnotu druhých lidí, což znamená upřímně chválení, vyjádřit hodnotu člověka, povzbuzení, jednat s lidmi rovně.
- Podněcovat druhé lidi v činnosti například pomocí motivace, vysvětlování, objasnění nebo pomoci.

(Vymětal, 2008, s. 28)

1.2 Druhy komunikace

V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o sociální komunikaci, která se většinou dělí na tři základní druhy:

- Ústní – rozhovor, porada, dotazování, diskuze atd.
- Písemná – e-mail, zpráva, poznámka, zápis atd.
- Vizuální – graf, fotografie, prezentace, videozáznam atd.

(Vymětal, 2008, s. 23)

Člověk při komunikaci používá dva signalizační systémy. Těmito signály jsou verbální a neverbální systém, tedy slovní a mimoslovní vyjadřování, které při komunikaci funguje současně. Pojmy verbální a neverbální komunikace jsou dále rozebrány níže. (Jiřincová, 2010, s. 23)

1.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je proces výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy grafických nebo zvukových znaků (Jiřincová, 2010, s.23)

1.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace představuje veškeré mimoslovní prostředky, jimiž můžeme sdělit význam. Těmito prostředky mohou být gestika, mimika, haptika, proxemika atd. Většina sdělovaných informací je předávána pomocí složité kombinace držení těla a jeho pohybů, gestikulace, vystupování, pohledů a mimických výrazů, dotyků nebo třeba rychlosti a hlasitosti řeči. Významy neverbálních znaků jsou často dány kulturou, dobou, sociální skupinou i prostředím. Neverbální komunikace je původním způsobem sociálního chování. Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav na rozdíl od komunikace verbální. Neverbální komunikace může verbální v některých případech i nahradit. (Jiřincová, 2010, s. 95)

1.3 Komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci je chápána jako interní komunikace v rámci společnosti. Vymětal uvádí, že až 60 % objevených problémů uvnitř organizace je důsledkem nedostatků a chybami v komunikaci. Interní komunikace plní v prostředí společnosti tyto důležité funkce:

- Umožňuje zaměstnancům výměnu potřebných informací.
- Pomáhá rozpoznat členy společnosti od nečlenů.
- Napomáhá informovat pracovníky a vedení o cílech společnosti a způsobech jejich dosažení.

- Stimuluje zaměstnance a vedení k hledání nových možných řešení a postupů s cílem naplnit strategické cíle společnosti.

(Vymětal, 2011, s. 263)

Ve společnosti je důležité, aby komunikace byla funkční v každém směru. Zásadní je přesvědčit zaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením společnosti otevřeně, beze strachu a jakýkoliv obav. V takovém případě se interní komunikace stává efektivním nástrojem, jehož prostřednictvím se utváří ve společnosti prostředí, které všestranně podporuje dosahování potřebných pracovních výkonů a podporuje snahy neustále vylepšovat a dosahovat strategických cílů společnosti. Efektivní komunikační strategie předpokládá dvojí znalosti. První ze znalostí je znalost toho, co se v lidech odehrává a jak se v čase vyvíjejí jejich postoje a názory. Druhou znalostí je znalost psychologických a sociálních mechanismů, které se odehrávají v každém člověku. (Vymětal, 2011, s. 263)

Níže jsou popsány existující typy komunikací

1.3.1 Formální komunikace

Formální komunikace často vyplývá z dané organizační struktury firmy, která má za cíl informovat zaměstnance o způsobu fungování společnosti a přiblížit vnitřní chod společnosti. Tím je umožněno zaměstnanci se rychleji orientovat v organizační struktuře, a díky ní ztrácí pocit anonymity. (Vymětal, 2011, s. 264)

1.3.2 Neformální komunikace

Neformální komunikace proudí z osobních známostí mezi zaměstnanci a je stejně významnou jako komunikace formální. Pro mnoho zaměstnanců společnosti je neformální komunikace důležitou součástí, protože je pro její účastníky značným uvolněním, zábavou i zpestřením, nadávající na komunikátory žádné nároky. Avšak právě touto formou komunikace se často šíří informace a dezinformace jako jsou fámy, pomluvy nebo poplašné zprávy, které mohou činnost společnosti negativně ovlivnit. Eliminovat tento způsob komunikace lze pouze z části, a to včasným a pravdivým informováním zaměstnanců. (Vymětal, 2011, s. 264)

1.3.3 Vertikální komunikace

Za vertikální komunikaci lze označit vztahy mezi vedoucími a jimi vedenými zaměstnanci., protože vznikají na bázi různých pracovních pozic. Vedoucí má v nich vyšší postavení. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 142) Vertikální komunikace se dělí na sestupnou a vzestupnou, dle toho, jakým směrem informace směřují či od výše postaveného zaměstnance k níže postavenému nebo naopak. (Bělohávek, 1996, s. 238)

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace má směr od vyšších organizačních stupňů po nižší, což znamená od nadřízeného k podřízenému. Často je tvořena pracovními instrukcemi, oficiálními dokumenty, prohlášeními, manuály, organizačním manuály, interními publikacemi, intranetem, příkazy, instrukcemi, zápisy z porad. (Vymětal, 2011, s. 265)

Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace směřuje z nižších organizačních stupňů k vyšším, což znamená od podřízeného k nadřízenému. Obvykle bývá realizována v rámci diskusí na poradách, schůzích a konferencích, schránkami pro připomínky a návrhy, zprávami atd. (Vymětal, 2011, s. 265)

1.3.4 Horizontální komunikace

Horizontální komunikace je komunikace probíhající mezi pracovníky či odděleními na stejné úrovni. Tento typ komunikace umožňuje komunikaci v týmech a často je používána v divizní organizační struktuře. (Bělohávek, 1996, s. 238) Vznikají důsledkem pracovních podmínek, ale také sympatií či averzí na pracovišti. Může se tedy jednat jak o vztahy přátelské, tak o vztahy nepřátelské. Zpravidla začínají na formální bázi, ale postupem času se přeměňují na neformální komunikaci. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 142)

1.3.5 Diagonální komunikace

Diagonální komunikace nachází uplatnění u větších společností. (Jakubíková, 2013, s. 304) Probíhá mezi pracovníky napříč všemi odděleními. (Bělohávek, 1996, s. 238) Využívána je tehdy, jestliže je efektivnější než ostatní formy komunikace. (Vymětal, 2011, s. 266)

1.4 Bariéry v komunikaci

Při komunikaci se každý člověk občas setkává s překážkami, které mu komplikují efektivní komunikování. Uvědomit si překážku bariéry komunikace je první zásadním krokem, který vede k efektivní komunikaci. (Mikulaščík, 2010, s. 37) Khelerová (2010, s. 37), zmiňuje pět typů překážek v komunikaci, které mohou nastat. Těmito překážky jsou:

- Čas: V rámci časového stresu je komunikace mnohem rychlejší a dochází k spoustě chybám. Není poskytnut dostatečný prostor pro navázání vztahu, kladení otázek ani aktivní naslouchání.
- Porozumění: Lidé vidí často věci subjektivně tedy ze svého úhlu pohledu. Avšak záleží také na znalostech, jak je problém chápán. Na základě neznalosti kontextu může dojít ke konfliktu.
- Předsudky: Někteří lidé slyší to, co chtějí a odmítají změnit názor nebo přijmout názor jiný.
- Nepozornost: Lidé jsou často z různých důvodů nesoustředění, proto nedokáží aktivně naslouchat a unikají jim důležité informace. Často to může být i projevem nezájmu.
- Odlišný způsob vyjadřování: Některá slova mají různé výrazy, nebo v zejména odborném jazyce se mohou používat termíny, které nejsou člověku srozumitelné, a tak výměna informací může váznout.

(Khelerová 2010, s. 37)

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je komunikace uvnitř firmy, která stojí ve středu pozornosti spousty soudobých organizací. Pojem interní komunikace se začal poprvé používat až v první dekádě 21. století. Studie z posledních let přinesly potvrzení významu firemní komunikace a jejího vlivu na konkurenceschopnost podniku, proto se i samotný pojem interní komunikace začal postupně emancipovat. Komunikace je chápána zejména jako výměna názorů, postojů a myšlenek. Jako mezilidská výměna zpráv v intelektuální a emocionální rovině mezi dvěma nebo více stranami. Jestliže jde však o komunikaci uvnitř společnosti, tato základní definice nestačí. Celá interní komunikace je samostatná oblast, která vyžaduje důkladný průzkum a porozumění, jestliže ji chce organizace zvládnout. (Holá, 2017, s. 11)

Interní komunikaci lze chápat jako komunikaci uvnitř podniku mezi vlastníky společnosti a managementem, mezi managementem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem. Jejím obsahem je také komunikace směrem k vybrané cílové skupině, příkladem mohou být odborové organizace ve firmě. Kvalitní vnitropodniková komunikace je jedním z důležitých strategických bodů společnosti. V rámci kvalitní komunikace rozhoduje spousta faktorů: struktura firmy, výrobní program, historii, vize a její firemní kultura. U některých firem bývá interní komunikace propojena s oblastí řízení lidských zdrojů neboli HRM. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 115)

Interní komunikací zahrnuje komunikaci uskutečňovanou jednotlivými pracovníky uvnitř firmy, a to ať už slovní či mimoslovní. (Hloušková, 1998, s. 9) Firemní komunikace značně ovlivňuje chod celé organizace a celkové její podnikání. Má mnoho záměrů a její obsah zasahuje do každé aktivity ve firmě. Komunikace je základní kámen pro stabilitu a úspěchy podniku, protože ovlivňuje motivaci a angažovanost pracovníků. Jestliže zaměstnanec není spokojen, tak nebude dostatečně produktivní, a to nepřináší pozitivní výsledky. Komunikace s lidmi je klíčem úspěchu a nastavuje pozitivní mezilidské vztahy. (Holá, 2017, s. 11)

V rámci komunikace s interní veřejností platí stejné zásady jako pro kteroukoli jinou zájmovou skupinu. Důraz se klade na obousměrný proces, takže musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejích názorů, postojů a především motivace. Účinná interní komunikace nejsou jen nástroje, ve smyslu, vše, co lidé vidí nebo čtou. Je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku. Konečným cílem není pouze spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím také spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch dané společnosti. Interní komunikace by měla

usilovat o sladčování cílů zaměstnanců s celkovými cíli a záměry podniku. Zaměstnancům by proto měli být poskytnuty informace o aktivitách podniku s jasnou představou, kam podnik směřuje. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 125 a Holá, 2017, s. 11)

Podle Jandy (2003, s. 64) by měl být tok interní komunikace:

- Zaměstnancům srozumitelný.
- Měl by být zaměstnanci přijímán.
- Měl by přinášet změnu a utváření postojů a jednání zaměstnanců.
- Měl by vytvářet přátelské pracovní prostředí.
- Měl by tvořit informační, stimulační a motivační prvky mezi zaměstnanci.
- Měl by poskytovat a přijímat zpětnou vazbu od zaměstnanců.
- Měl by napomáhat k vzájemné spolupráci a pochopení mezi zaměstnanci.
- Měl by být v souladu s motivací zaměstnanců.
- Měl by být co nejstručnější.

Častým úskalím mnoha firem je utajování informací před svými zaměstnanci. Mnohdy k takové situaci dochází v dobrém úmyslu s tím, že podnik nechce nikoho zastrašovat. Nicméně zamlčováním informací jenom vytváříme přebytečné komunikační šumy. Mezi zaměstnanci a vedením by měli existovat vzájemné vztahy otevřenosti a důvěry, což je dlouhodobý proces, ve kterém postupně odpadávají bariéry komunikace. Pro firmu je výhodné vybudovat atmosféru důvěry, aby si zaměstnanci mohli být jisti, že vyvinout vlastní iniciativu, upozornit na problém, polemizovat s rozhodnutím či přijít s konstruktivní kritikou neznamena problém nebo dokonce ztrátu postavení, ale spíše jeho posílení. (Stejskalová Horáková a Škapová, 2008, s. 126)

2.1 Cíle interní komunikace

Holá (2011, s. 36) definuje čtyři hlavní cíle interní komunikace společnosti. Jednotlivé cíle se překrývají a mohou být definovány podrobněji, protože každá organizace si může své cíle zvolit sama, pro různá období se mohou navzájem lišit a je třeba je dále rozpracovat v komunikačním plánu. Cíle interní komunikace mohou být tyto:

- Zajištění informačních potřeb všech zaměstnanců společnosti a informační propojenost společnosti zohledňují koordinaci a návaznost procesů.

- Zajištění vzájemné spolupráce a pochopení na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi zaměstnanci a managementem společnosti mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucímu pracovnímu chování pracovníků, postojům, zajištění loajality a stability pracovníků.
- Nepřetržité udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zefektivňování interní komunikace společnosti.

(Holá, 2011, s. 36)

Jakubíková (2013, s. 308) považuje za hlavní cíl vnitrofiremní komunikace informační a vztahové propojení uvnitř společnosti. Pro komunikaci uvnitř společnosti je nutné utvořit podmínky a nastavit dva až tři komunikační kanály. Těmito kanály jsou:

- Vertikální komunikační kanál – představuje komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, proudí oběma směry.
- Horizontální komunikační kanál – umožňuje komunikaci mezi zaměstnanci na stejné úrovni
- Diagonální komunikační kanál – představuje komunikaci zaměstnanců napříč společností.

(Jakubíková, 2013, s. 308)

2.2 Fungující interní komunikace

Jestliže je v dané organizaci interní komunikace funkční, pak zaměstnanci mají dostatek informací, vědí, kdo jim poradí a nemají strach se zeptat, mají za kým jít, když potřebují něco vysvětlit. Také vědí, jakým směrem se vyvíjí a směřuje firma a jaká je jejich role v celém koloběhu společnosti, znají své úkoly a postupy a vědí, na čem pracují jejich kolegové. Znají navzájem sebe, vedoucí, manažery i členy nejvyššího vedení. Kromě toho jsou zaměstnanci organizace v práci spokojeni, vědí, že jejich plat odpovídá jejich výkonu a přemýšlejí, co by uvnitř společnosti mohli zlepšit. Nevadí jim práce mimo danou pracovní dobu nebo o víkend, plánují v zaměstnání zůstat i v dalších letech. Jestliže někdo z jejich okolí hledá zaměstnání, doporučí zaměstnanec právě organizaci, ve které pracuje. (Kovaříková, 2016, s. 9)

2.3 Nefungující interní komunikace

V případě, kdy interní komunikace v dané organizaci nefunguje, nastávají uvnitř společnosti značné problémy. Zaměstnanci nevědí, co mají dělat, nemají informace nebo je mají nedostatečné. Vznikají fámy a komunikační šumy. Lidé místo toho, aby pracovali, diskutují o tématech, která by měla z fungující interní komunikace jasně vyplynout. Jestliže neprobíhá zřetelné sdělování informací, organizaci začnou ovládat dohady a nejistota, narůstá nespokojenost a klesá angažovanost zaměstnanců. Také přestává fungovat vzájemná spolupráce. Často také nefunkční interní komunikace přispívá k vyšší úrazovosti, protože se zaměstnanci jednak nesoustředí plně na svou práci a jsou nepozorní a také jim nejsou poskytnuty jasně zadané úkoly a postupy a tím vzniká vyšší rizikovitost pracovního úrazu. Nejedná se ale jen o informace, jde také o možnost získání rady, podpory a kooperace s nadřízeným a s ostatními zaměstnanci. Pokud zaměstnanec tuto možnost nepocituje, pak se cítí ztracený a jeho uspokojení z práce prudce klesá stejně rychle jako zájem o firmu a její výsledky. Dostavuje se ztráta důvěry v zaměstnavatele, klesá loajalita a výkonost zaměstnance, zaměstnanci nevědí, jakým způsobem postupovat v důležitých situacích, protože nemají dostatek informací a pokynů o směru organizace a smyslu jejich práce. To vede k tomu, že se zaměstnanec nedovede samostatně rozhodnout, anebo se rozhoduje špatně a tím společnost a její hospodaření značně poškozují. Jestliže deficit v interní komunikaci přetrvává delší dobu, dochází k totální demotivaci zaměstnance, která se projeví vyšší nemocností, a neklidným chováním. To z hlediska celé společnosti vyvolá fluktuaci a další vyvolané náklady. (Kovaříková, 2016, s. 10-11)

2.4 Zvyšování efektivní interní komunikace

Pro nastavení interní komunikace ve společnosti se za vhodný začátek považuje zmapování jejího aktuálního stavu. Jestliže se organizace rozhodne zvyšovat úroveň interní komunikace, je vhodné řešit celou záležitost pomocí projektu a věnovat jí dostatečnou pozornost a kapacity. Nastavení efektivní interní komunikace je dlouhodobý proces. Výsledky se projeví podle závažnosti problémů aktuální situace do půl až jednoho roku od zavedení. (Holá, 2011, s. 118)

Hargie a Tourish (2009) a Holá (2011, s. 118) navrhují tři důležité části pro navýšení úrovně efektivní interní komunikace. Těmito částmi jsou:

- Zmapování stávající situace – Důležitou otázkou při auditu aktuální situace organizace je, na jaké úrovni se současná komunikace ve firmě nachází. Je zapotřebí

popsat stav, vymezit slabé a silné stránky, aby se vědělo, co je třeba udržovat a posilovat a co naopak eliminovat.

- Konkrétní popis cíle – Tato část se zabývá definicí stanovené úrovně interní komunikace. Teprve poté až je známo, čeho chce organizace dosáhnout a jaký je její cíl lze naplánovat, co je potřeba udělat pro zvýšení úrovně a dosažení cílového stavu.
- Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování – Po dostatečné časové prodlevě od zavedení a nastavení nových způsobů komunikace je třeba změřit, zda se cíle vyšší úrovně interní komunikace dosáhli a nastavit nový plán, jak bude společnost tuto úroveň udržovat a zlepšovat.

(Holá, 2011, s. 118)

2.5 Zásady interní komunikace

Interní komunikační strukturu je doporučeno vytvářet tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb a také aby demonstrovala skutečný zájem vedení organizace o své zaměstnance. L. A. Seneca napsal: „*Lidé podporují to, co sami pomohli vytvořit.*“ Proto je dobré usilovat, o aktivní zapojení pracovníků do všech podnikových procesů. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 141)

Stejskalová, Horáková a Škapová. (2011, s. 141) dále doporučuje dodržovat následující zásady. První zásadou je doporučení neustále hovořit, jestliže se nic neříká, potom si lidé tvoří vlastní představy, které se od reality většinou velmi liší. Druhým doporučením je neustálý průzkum zpětné vazby. Třetí zmíněnou zásadou je být vstřícný a otevřený. Zde doporučuje například zapojit tazatele do řešení. Čtvrtou zásadou je poskytovat kontext. K tomu, aby se lidé shodli, potřebují vycházet ze stejných informací, proto potřebují znát celkový obraz a souvislosti situace. Pátou zásadou je nezahlcovat lidi informacemi, které nepotřebují. Šestou uvedenou zásadou je věnovat dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje. Jako další a poslední doporučení se uvádí věnovat komunikaci dostatek času a neustále zdokonalovat své komunikační dovednosti. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 141)

2.6 Manažer v interní komunikaci

Podobu firemní komunikace vytváří každý zaměstnanec podniku. Jeho role a význam se zvyšuje s tím, jak vysoko se nalézá v podnikové hierarchii a do jaké míry ovlivňuje ostatní. Avšak skutečnou zodpovědnost za efektivní komunikaci nese každý manažer, a nejen lidé ve vedení. Manažer je komunikačním mostem mezi firmou a pracovníky, které řídí a vede. Ke svým pracovníkům přenáší cíle a úkoly a z týmu k managementu pak výsledky a požadavky. Různé provedené výzkumy prokázaly, že účinná komunikační kompetence je jedním ze základních charakteristik vůdce a každý pracovník ve vedení by jí měl být vybaven. Vedení zaměstnanců k dosažení společných cílů není možné v případě, že vedoucí pracovníci nejsou schopni komunikovat své nápady, myšlenky a vize, tak aby pracovníci byli schopni jednat správně na cestě ke společnému úspěchu. Správný manažer by měl:

- Myslet globálně
- Předvídat příležitosti
- Rozvíjet lidi a delegovat jim pravomoci
- Respektovat kulturní rozdíly
- Vnímat změny jako příležitosti nikoli jako hrozby
- Vytvářet sdílnou vizi
- Dosahovat konkurenčních výhod

(Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 141)

Dobrý manažer by měl umět svým podřízeným vysvětlit všechno, co je zrovna aktuální a potřeba, tak aby tomu všichni porozuměli, aby jeho slova neměli dvojjazyčný nebo více jazyčný význam a aby bylo zřejmé, že on sám dané problematice rozumí. Zaměstnanci by měli vycítit, že je s nimi naladěni na stejnou úroveň. (Kovaříková, 2016, s. 23)

K jedné z charakteristik funkčního manažera patří také empatie. Aby manažer správně komunikoval, měl by také vycítit, co na koho funguje. Jestliže je zaměstnanec povaha citlivější je dobré, aby s ním jednal odlišným způsobem než například s pracovníkem, který je ráznější. Manažer by si měl uvědomovat, kdy zvolit jednání přímé a kdy je vhodnější zvolit jednání taktičtější. (Kovaříková, 2016, s. 24)

2.7 Organizační struktura a její vliv na komunikaci

V každé organizaci je důležitou oblastí zřetelně nadefinovaná organizační struktura, kterou lze zabránit různým informačním a komunikačním, nejasnostem a potížím. A to ať už v rovině pravomocí nebo v rovině předávání informací mezi jednotlivými organizačními stupni. Zřetelná organizační struktura pomáhá zaměstnancům vyjasnit kdo a o čím rozhoduje nebo koho mají v daný moment poslouchat. Jestliže není tato organizační struktura popsána a zmapována například pomocí interních schémat, manuálů nebo dalších dokumentů může se stát, že zaměstnancům by nemuselo být zřejmé, s kým mají komunikovat. (Kovaříková, 2016, s. 28)

Organizační struktury podniků prochází v posledních letech zásadními změnami, jejichž hlavním cílem je, co nejvíce urychlit rozhodovací procesy, odbourat zbytečnou byrokracii a zrušit nepotřebné a nadbytečné úrovně řízení. Skutečná rozhodovací pravomoc se postupně z vrcholku hierarchické organizační struktury stále více přesunuje do linie zaměstnanců, kteří jsou blíže reálnému dění firmy. Důsledkem je vznik projektových týmů, kteří překračují hranice jednotlivých podnikových funkčních útvarů. Zplošťování hierarchických organizačních struktur klade větší důraz na iniciativu, sebeřízení a na aktivní zapojování pracovníků do všech fází rozhodovacího procesu. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 126)

2.8 Komunikační plán

Prostřednictvím vytvořeného komunikačního plánu uvnitř společnosti naplňuje management cíle a strategii interní komunikace. Komunikační plán je časovým harmonogramem, ve kterém jsou popsány jednotlivé činnosti s jasným cílem, odpovědností nebo čí rozpočtem. Při zpracování komunikačního plánu by měl management vycházet ze znalostí názorů a postojů zaměstnanců. Ve větších společnostech se lze setkat s různými skupinami zaměstnanců, kteří budou mít různé preference. Znalost jejich preferencí je důležitý z důvodů zacílení správných komunikačních nástrojů. Jinak bude probíhat například komunikace s pracovníky ve výrobním oddělení a jinak se středním managementem. Všechny tyto znalosti jsou důležitým podkladem pro sestavení pro co nejvíce efektivní komunikační plán. Při sestavování daného plánu je nutno brát v úvahu nejen oficiální firmou založené komunikační zdroje, jako jsou nástěnky, porady nebo intranet, ale také ty neoficiální, kterými jsou zejména spolupracovníci. Zda má tento typ komunikačního roku kladný či záporný důsledek

záleží na tom, jak efektivní interní komunikace daný podnik má. Jestliže je interní komunikace transparentní a otevřena lidé nemají důvod k dezinformacím. Pokud je tomu naopak je nutné, aby společnost na takové podněty okamžitě reagovala a snažila se je eliminovat. Komunikační plán by měl vycházet s uvedených zásad:

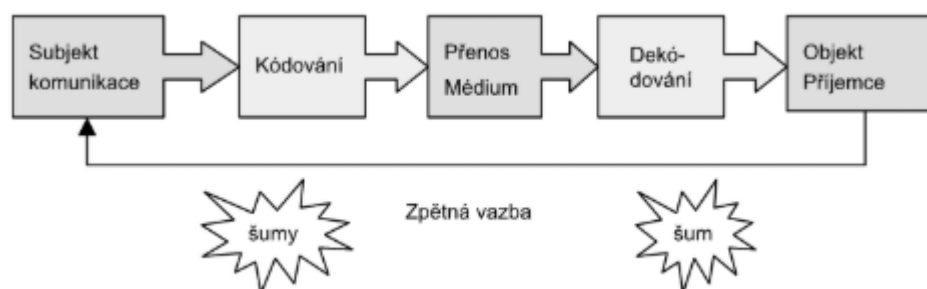
- Vedení poskytuje pravdivé a aktuální informace.
- Manažeři mohou přesvědčovat zaměstnance, jestliže jsou sami přesvědčeni.
- Partnerství manažerů, pracovníků a spolupracovníků je založené na vzájemné spolupráci.
- Vedení společnosti poskytuje prostor pro otevřenou diskuzi, kritiku nebo objasňování činů svého jednání.

(Holá, 2006, s. 57)

2.9 Komunikační proces

Komunikace obecně je spojená s termínem komunikační proces, který znamená přenos sdělení od odesílatele k jeho příjemci. Komunikační proces probíhá mezi společností a jejími budoucími a současnými zákazníky nebo zájmovými skupinami. Tyto skupiny zahrnují zaměstnance, dodavatele a obchodní partnery, média, investory, profesní asociace, neziskové organizace, nátlakové skupiny atd. Základní model komunikačního procesu na obrázku níže zobrazuje principy a průběh komunikace skládajících se z osmi prvků:

(Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 21)



Obrázek 1: Model komunikačního procesu (Zdroj: Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 22)

Aby byla komunikace efektivní, měl by jeden tok informací přejít od jedné osoby k druhé a následně zpět, jde tedy o uzavřenou smyčku. V rámci komunikace jsou důležité následující složky: (Dědina a Odcházal, 2007, s. 51)

Subjekt/ Zdroj komunikace – Motivací aby sdělení vzniklo je rozhodnutí zdroje komunikace, že chce sdělení odeslat. Iniciátor komunikace je daný subjekt či zdroj, který vysílá informace příjemci. Od tohoto zdroje směřuje komunikace skrze komunikační kanály. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 22)

Zakódování - Subjekt, který informaci odesílá, by si měl předem zformulovat, jakým způsobem informaci odešle, aby to příjemce pochopil. Forma sdělení závisí na více okolnostech, jednou z okolností je osobnost a postoje zdroje komunikace, jeho vědomostech, zkušenostech a vzdělání. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 51) Nejčastější formou kódování je kódovací jazyk, existují ale i další formy jako je obraz, dotykový vjem, notový zápis atd. Aby bylo zakódování správné mělo by být stručné a zřetelné. (Vymětal, 2011, s. 31)

Sdělení – Výsledkem procesu zakódování je sdělení. Sdělení je určitý objem informací, který subjekt odesílá příjemci. Sdělením se snaží upoutat pozornost druhé strany. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 22)

Přenos – Přenos sdělení probíhá prostřednictvím zvolených komunikačních kanálů. Dobře zvolené kanály podporují vyslané sdělení, naopak špatně vybrané jsou jeho destrukcí. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 24)

Příjemce – Příjemcem v interní komunikaci mohou být všechny subjekty ve společnosti (zaměstnanci, jednotlivý vedoucí atd.). (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 24)

Dekódování – Jakmile se k příjemci dostane sdělení, musí ho dekodovat neboli interpretovat. Příjemce interpretuje sdělení na základě určitých pravidel a předchozích zkušeností. (Vymětal, 2011, s. 34) Základním požadavkem je, aby příjemce pochopil význam, tak jak ho zdroj komunikace zamýšlel. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 51)

Zpětná vazba – Zpětná vazba znamená zprávu, kterou příjemce vysílá zpět odesílateli sdělení. Je to reakce příjemce na informace, které získal. U osobní komunikace může jít o gesta nebo verbální projev. Zpětná vazba poskytuje poznat účinnost komunikačního sdělení a dává podnět pro možné změny komunikace v budoucnosti. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 24)

Komunikační šumy – Komunikační šumy jsou rušivé vlivy v komunikaci. Správné porozumění komunikace může zkomplikovat hluk na pracovišti, kulturní odlišnosti atd. (Dědina a Odcházal, 2006, s. 52)

3 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

Činnosti public relations jsou jednou ze součástí marketingové komunikace, která se zaměřuje na budování dlouhodobého a trvalého vztahu s vnější i vnitřní veřejností, tedy zákazníky, dodavatele, ale také s akcionáři a zaměstnanci dané organizace. Nejdůležitější oblastí vnitřní veřejnosti jsou pracovníci organizace, a proto by se většina aktivit v rámci interní PR měla soustředit právě na ně. Hlavním obsahem interního public relations je informovanost zaměstnanců o strategických cílech firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci a posilování motivace. (Pelsmacker, Geuens a van Bergh, 2003, s. 307)

Interní komunikace je základem komunikace v jakékoliv firmě či organizaci. To, co si lidé o organizaci myslí vychází v první řadě zevnitř a tím odráží i celkovou firemní kulturu. (Hejlová, 2015, s. 152)

Všechny činnosti, které se často používají pro vnější public relations komunikaci by se měli používat i směrem dovnitř. Právě tímto způsobem dochází k souladu v koordinaci všech aktivit například u prodejní kampaně. Stejně jako jsou o dané akci informováni zákazníci, stejně tak by měli být informováni zaměstnanci organizace, kteří by měli vědět, že akce probíhá a kvůli zainteresovanosti by měli znát i smysl a užitek celé kampaně. Promyšlenou strategií lze utvářet stejný obraz vně i uvnitř organizace. Je velmi důležité, aby zaměstnanci i zákazníci vnímali společnost stejně pozitivně. V interních činnostech public relations by měla každá společnost mít nastavenou komunikaci se svými zaměstnanci. Předané informace by měli být zřetelné a pravdivé. Jestliže informace pravdivé nejsou, tak zasévají v pracovnících pochybnosti a napomáhají k šíření fám a negativních zpráv. Uvnitř organizace je důležité pracovat zejména s pozitivními informacemi, které posilují pozitivní image společnosti a udržují ji. Správná informativnost je základem pro posilování důvěry u zaměstnanců a vybudování otevřené atmosféry ve firmě. Jestliže se podaří v organizaci vytvořit otevřená atmosféra s možností zpětné vazby a jestliže mají zaměstnanci pocit, že má o ně společnost zájem, poté začíná růst vnitřní motivace firemních pracovníků. Jedním z dalších úkolů interního public relations je ovlivňování názorů a v závěrečném důsledku formování žádoucích pracovních postojů zaměstnanců. Jestliže zaměstnanec přichází do společnosti s již určitým předsudkem nebo představou, pak je důležité tuto nedůvěru nebo předsudek překonat, a to je úlohou právě interního public relations. (Holá, 2017, s. 29)

V interní komunikaci se využívají zejména následující public relations nástroje:

- Elektronická komunikace (firemní sociální sítě, intranet, e-mail, atd.)

- Eventy (kulturní a sportovní akce, večírky, atd.)
- Firemní média (časopisy, letáky, videa, atd.)
- Osobní setkání (rozhovory, přání k narozeninám, atd.)

(Hejlová, 2015, s. 152)

3.1 Nástroje interního PR

Komunikační prostředky označovány také jako komunikační nástroje mohou být využívány více či méně efektivně, a to zejména vzhledem k celkové komunikační situaci. Nelze proto jednoznačně určit, jaký z nich je nejefektivnější. (Tureckiová, 2007, s. 78) Interní public relations obsahují speciální kategorii nástrojů a technik pro dosažení cílů organizace. (Pelsmacker, Geuens a van Bergh, 2003, s. 307) Různé nástroje a techniky jsou způsoby, jakým lze komunikační sdělení dostat k příjemci. Optimální situací je, když všechny komunikační kanály fungují plynule a zejména když komunikace skrze ně proudí na správné cílové skupiny. Při zavádění nového komunikačního kanálu se proto doporučuje myslet na to, zda kanál, který je vybrán pro určitou cílovou skupinu je ten pravý a jestli vyhovuje jejím mentálním či technickým možnostem. Komunikačních kanálů se uvnitř firem používá spousta, avšak dělí se na dvě skupiny podle toho, zda vznikají samovolně nebo je organizuje firma na formální a neformální. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Formální nástroje vnitřní komunikace jsou vytvářeny aktivitami firmy. Jejich působením se k zaměstnancům dostávají různá sdělení, který chce vedení firmy svým pracovníkům sdělit. Jelikož do nich investuje firma své peníze je zapotřebí, aby fungovaly co nejefektivněji. (Kovaříková, 2016, s. 50)

3.1.1 Osobní, ústní komunikace

Osobní komunikace se považuje za jednu z nepoužívanějších forem komunikace. Přímá komunikace umožňuje kombinovat veškeré formy komunikace. Největší předností osobní komunikace je možnost okamžité zpětné reakce. V praxi je tento nástroj považován za neúčinnější prostředek k dosažení obecného cíle komunikace totiž porozumění mezi účastníky komunikačního procesu. (Tureckiová, 2007, s. 76)

3.1.2 Plakáty

Prostřednictvím plakátů či letáků můžeme do firmy přinést aktuální organizační pokyny nebo informace. Plakáty lze vyvěsit na zavedených nástěnkách nebo rozdáním zaměstnancům.

Praxe dokazují, že velmi efektivní je umístění plakátů na toaletách nebo v kuchyňkách, kde zaměstnanci tráví čas nepracovním způsobem a jsou ochotni věnovat pozornost obsahu zprávy. (Kovaříková, 2016, s. 51)

3.1.3 Firemní časopis

Firemní časopis nebo noviny patří mezi oblíbený komunikační nástroj mezi organizacemi. Ve firemním časopise je velmi důležitý obsah uvnitř. Pracovníci firmy zřídka kdy čtou dlouhé výroční zprávy, proto je dobré podávat stručné informace z života firmy. V obsahu novin mohou být například informace, kdo konkrétně stojí za jakým úspěchem, zmínky o společném dokončení projektu, přehled budoucích akcí nebo ukázky toho, co si kdo o společnosti myslí. Firemní časopis je také vhodným komunikačním nástrojem, kde je možné zmínit narozeniny zaměstnanců či představení nových spolupracovníků. Důležitým faktorem pro úspěch novin je jejich redaktor, ten by měl mít potřebné zkušenosti a znalosti. Časopis by měl vždy vycházet z pravdivých a aktuálních informací s pozitivním pozadím. (Holá, 2011, s. 202)

3.1.4 Nástěnky

Nástěnky se řadí mezi další komunikační nástroje a spolu se zavedenou schránkou na možné připomínky či návrhy od zaměstnanců mohou tvořit oboustranný komunikační kanálů. Patří mezi jednu z levných a jednoduchých variant. (Janda, 2004, s. 91)

Jsou vhodné zejména tehdy, kdy organizace potřebuje sdělit informace, které mají delší časovou prodlevu, a je důležité, aby je měli zaměstnanci neustále na očích. Příkladem může být přehled plnění plánů a úkolů. Nástěnka může v podstatě plnit stejnou nebo podobnou úlohu jako firemní časopis či noviny a tím, že ji lze velmi snadno a rychle aktualizovat. Význam a účinnost nástěnky nezávisí jen na obsahu informací na ní, ale také na vhodném umístění. (Holá, 2011, s. 202)

3.1.5 Intranet

Intranet je vnitřní síť, která není přístupná externímu okolí a je chráněná a oddělená od běžně dostupných internetových aplikací. Obsahuje firemní informace, ve které mohou zaměstnanci společnosti nalézt například různé interní dokumenty. Intranet může obsahovat také citlivé údaje o společnosti, proto je vyžadováno dostatečné zabezpečení sítě. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 51)

3.1.6 E-mail

Dalším z velmi využívaných komunikačních nástrojů je právě e-mailová korespondence. E-maily jsou určeny zejména pro zaměstnance, kteří používají v práci počítač. Osmdesát procent vedoucích manažerů je přesvědčeno, že pro obchodní komunikaci je vhodnější e-mailová korespondence než telefon. E-mail je vhodným komunikačním médiem zejména pro klasické informace, obchodní informace a komunikaci vedoucích pracovníků. Mezi některé z výhod e-mailu patří možnost promyslet si odpověď, zadání či řešení problémů lze provést i bez přítomnosti partnera, rychlost komunikace, flexibilita – možnost odeslání zprávy v jakoukoliv hodinu, možnost korespondenci archivovat, možnost přeposlání zprávy někomu jinému. Mezi nevýhody tohoto nástroje patří výskyt častého nedorozumění nepochopením konverzace, chybí bezprostřední reakce komunikujících, doručení e-mailu není nijak zaručeno, výskyt virů – e-mail se stává méně důvěryhodným nástrojem, méně osobní. (Vymětal, 2008, s. 224)

3.1.7 Telefon

Telefon patří mezi rozšířený komunikační nástroj. Používání telefonu je v interní komunikaci na rozhraní komunikace digitální a osobní. V dnešní době chytré telefony umožňují například sdílené kalendáře, soubory či konferenční hovory. Telefon složí v organizaci především k operativní komunikaci a také tam, kde je potřeba nahradit vzdálenost mezi zaměstnanci. Za nevýhodu lze označit náhradu osobního kontaktu, který by mohl být v dané situaci mnohem efektivnější. (Kovaříková, 2016 s. 54) Telefon preferují lidé upřednostňující verbální komunikaci. (Vymětal, 2008, s. 224)

3.1.8 Porada

Porady mohou být prostorem, kde je možno vyřešit nejrůznější záležitosti. Patří mezi často zavedený interní nástroj ve firmách. Pracovní porady tedy představují důležitý nástroj, díky kterému lze komunikaci se zaměstnanci realizovat ve větším rozsahu než formou dialogu. Během pracovní porady se řeší problémy a zároveň jsou ovlivňováni všichni účastníci porady. Porada také utváří prostor, kde se každý člen může k vyjednáváním záležitostem vyjádřit (Bedrnová a Nový, 1998, s. 153-154.)

Připravený a strukturovaný průběh je jeden ze známek kvalitní porady. Předtím než porada začne, by měli být všichni účastníci seznámeni s průběhem konání. Cílem porady není jen zadávání nových úkolů a shrnutí těch starých, ale také prohloubení týmové spolupráce. Efektivní porada slouží k odstranění možných komunikačních bariér mezi členy týmu a také

k posilování kladných pracovních vztahů. Porada by měla být vedena jedním pracovníkem většinou manažerem, který celý průběh moderuje. Vytvořenou diskuzi během porady je třeba řídit, eliminovat nežádoucí vzniklé projevy a napomáhat hledat kompromisy a možná řešení problému. (Holá, 2011, s. 192)

3.1.9 Video

Posledním komunikačním nástrojem, který je v této podkapitole zmíněn je video. Kvalitní video se může stát ve firmě velmi populárním. Video může vzniknout z atraktivního eventů, firemní konference nebo se setkání s oblíbeným ředitelem. Video může patřit mezi efektivní komunikační nástroj, který zaujme zaměstnance firmy a vyvolá v nich pozitivní emoce, které budou mít s organizací spojeny. Video lze zavěsit například na sdílený firemní portál. (Kovaříková, 2016, s. 55)

Kovaříková (2016, s. 59) zmiňuje také neformální nástroje vnitřní komunikace. Neformální nástroje vnitřní komunikace jsou takové, které nejsou vytvářeny aktivitami firmy, ale naopak vznikají zcela spontánně, prostřednictvím běžné mezilidské komunikace mezi spolupracovníky. Je jim přirozeně méně než formálních, ale často mají na atmosféru uvnitř společnosti obrovský vliv, proto se doporučuje je nepodceňovat.

3.1.10 Neformální kanály osobní

Za osobní neformální komunikaci se označuje setkání zaměstnanců, které neorganizuje společnost, ve které zaměstnanci pracují. Setkání si organizují zaměstnanci sami, a to jak na pracovišti, tak i mimo ně. Jako příklad lze uvést oslavy narozenin, společné sportovní akce nebo výjezdy či návštěvy kulturních událostí. (Kovaříková, 2016, s. 59)

3.1.11 Neformální kanály digitální

Do neformálních kanálů digitální se zahrnují nepracovní maily, telefonáty, SMS od kolegů, případné fotografie nebo videa, které zaměstnanci posílají ke sdílení. (Kovaříková, 2016, s. 59)

3.1.12 Neformální kanály tištěné

Neformální kanály tištěné se v organizacích vyskytují pouze omezeně. Nicméně jestliže se vyskytnou, pak se mohou objevit v podobě osobního pozvání od kolegů například na oslavu narozenin. (Kovaříková, 2016, s. 59)

4 METODIKA PRÁCE

V této části práce bude představen hlavní cíl a účel této diplomové práce. Budou stanoveny výzkumné otázky a prezentovaná zvolená metoda výzkumu s jejími výhodami a limitami.

4.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem práce je prověřit současný stav interní komunikace ve vybrané společnosti a navrhnout dané společnosti projekt účinnější interní komunikace, který by vedl ke zlepšení současného stavu situace.

4.2 Účel šetření

Účelem šetření je zefektivnění interní komunikace ve společnosti, která vede k větší spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců. Výsledky šetření můžou sloužit pro vedení organizace, jako užitečný nástroj pro zlepšení interní komunikace uvnitř společnosti.

4.3 Výzkumné otázky

Za účelem splnění hlavního cíle diplomové práce, byly stanoveny tři výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1

- Jak jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací na vertikální úrovni?

Výzkumná otázka č. 2

- Jak jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací na horizontální úrovni?

Výzkumná otázka č. 3

- Jaké interní nástroje komunikace vnímají zaměstnanci jako nejefektivnější?

Výzkumná otázka č. 4

- Je možné eliminovat vzniklé nedostatky v interní komunikaci?

4.4 Metoda výzkumu

Sběr informací pro zhodnocení současného interního stavu společnosti bude prováděn pomocí kvantitativního výzkumu mezi zaměstnanci společnosti. Kvantitativní výzkum bude

realizován pomocí dotazníkového šetření, který se zaměří zejména na názory a postoje zaměstnanců. Důvodem výběru tohoto šetření je snadné získání informací od větší skupiny respondentů v poměrně krátkém časovém úseku. Získaná data budou popsána a okomentována. Z výsledků šetření bude získán potřebný přehled aktuální situace interní komunikace ve společnosti. Cílem dotazníkového šetření bude zjistit, zda jsou zaměstnanci se současným stavem interní komunikace spokojeni, jestli se cítí dostatečně informováni a jaké komunikační nástroje považují za nejvíce efektivní. Na základě provedených šetření v praktické části bude v projektové části navrženo možné opatření na efektivnější interní komunikaci.

Metoda dotazníkového šetření

Základní standardizovanou variantu dotazování představuje dotazníkové šetření. Dotazník patří mezi nejdůležitější nástroje aplikovaného sociálně-vědního výzkumu. Dotazníkové šetření je technika poskytující vysoce standardizovaná data. Dotazník umožňuje vytvořit stejné podmínky pro všechny dotazované, měl by zajistit srovnatelnost získaných dat a zároveň přispět k jejich vyšší reliabilitě. V dotazníku se zjišťují verbálně vyjádřené postoje, názory a pocity zvolených respondentů. Dotazník tedy nezkoumá realitu jako takovou, ale zachycuje, to jak dotazovaní danou realitu vnímají, jak o ní uvažují a jaký k ní zaujmají názor. (Sedláková, 2014, s. 155) Dotazník by měl být pro respondenta přitažlivý jak vizuálně, tak obsahově. V úvodní části by měl zdůraznit význam spolupráce, motivovat respondenta k odpovědím a vysvětlit postup vyplnění. At už celkový koncept, tak i dílčí otázky by se měli týkat pouze nejdůležitějších stránek monitorované problematiky. Otázky v dotazníku by měli být formulovány jednoduše a zřetelně z důvodů chybějícího tazatele, který by mohl danou otázku v případě nepochopení více rozvést. Návržnost dotazníků bývá často velmi nízká. Za úspěch se považuje návratnost od 10 % do 30 %. (Foret, 2011, s. 123)

Značnou výhodou dotazníkového šetření je možnost poskytnutí dat z velkých souborů, jež mohou být i značně plošně rozsáhlé a zároveň je u něj relativně jednoduchá administrace, kterou nemusí zajišťovat vysoce kvalifikovaní tazatelé, protože velká míra standardizace nepotřebuje specifické vysvětlení. (Sedláková, 2014, s. 157)

Za nevýhodu dotazníku lze považovat to, že výchozí výsledky šetření jsou pouze popisem, popřípadě číselným vyjádřením zkoumaného jevu. Tato metoda postrádá hlubší vhled a odůvodnění zvolených odpovědí. (Hanzelková, 2009, s. 135) Sedláková uvádí také další nevýhodu dotazníkového šetření. Touto nevýhodou je předpoklad, že všichni respondenti

odpovídají standardizovaně na standardizované otázky, kterým všichni stejně rozumí, a navíc tak jak předpokládal výzkumník. (Sedláková, 2014, s. 158)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost XY je společností s ručením omezeným a působí na trhu od roku 2006 jako komerční lisovna. Zabývá se výhradně lisováním a tvářením komplikovaných a tolerančně náročných kovových dílů pro nejnáročnější aplikace. Mezi typické zákazníky patří firmy působící v oborech automobilového, elektrotechnického, telekomunikačního, leteckém a stavebního průmyslu. Jedná se například o elektrické kontaktní díly, spojovací materiál, kovové součásti elektrických přístrojů a mnoho dalších aplikací. Tato společnost působí především na B2B trhu. Společnost má vytvořené výrobní, zákaznické, ekonomické, technické, logistické a personální oddělení. V roce 2013 byla postavena a slavnostně otevřena nově přistavěná výrobní hala. Avšak investování do zvětšování výrobních kapacit probíhají i v současné době. V roce 2020 společnost plánuje otevřít novou budovu s moderně vybavenými kanceláři pro management firmy. (Firemní prezentace společnosti XY, 2020)

V současné době společnost XY zaměstnává 60 zaměstnanců včetně dvou jednatelů, kteří nebudou zahrnuti do prováděného výzkumu. Dohromady firma zaměstnává 13 pracovníků tvořící management společnosti a 45 zaměstnanců pracujících jako výrobní operátoři a pomocný personál. Cílem společnosti je dodávat v čas, co nekvalitnější výrobky svým zákazníkům a zároveň mít spokojené a loajální zaměstnance. (Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020)

5.1 Struktura společnosti XY

Ve firmě je popsána základní organizační struktura, která funguje liniově. Organizační strukturu společnosti XY lze zjednodušeně shrnout následovně:

- Jednatelé
- Top management
- Jednotlivý vedoucí – výroby, nákupu a prodeje, nástrojárny
- Výrobní zaměstnanci

(Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020)

5.2 Nástroje interní komunikace společnosti XY

Fungující interní komunikace je nezbytnou podmínkou v rámci řízení firmy. Komunikačních nástrojů, které se uvnitř společnosti používají, je poměrně mnoho. V této kapitole jsou představeny využívané interní nástroje komunikace společnosti.

- Osobní kontakt
- E-mailová komunikace
- Telefonická komunikace
- Porady
- Nástěnky
- Schránka
- Interní informační systém

(Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020)

5.2.1 Osobní kontakt

Osobní kontakt neboli tváří tvář komunikace patří mezi nejčastější komunikační formu, která se ve společnosti využívá, a to zejména díky své okamžité rychlosti, srozumitelnosti a možnosti okamžité zpětné vazby. (Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020)

5.2.2 E-mailová komunikace

Každý zaměstnanec pracující v managementu má přidělen svůj firemní e-mailový účet, pomocí kterého komunikuje jak s kolegy uvnitř firmy, tak i se zákazníky. E-mailová komunikace patří také mezi jednu z nejpoužívanějších metod v komunikaci managementu. (Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020)

5.2.3 Telefonická komunikace

Z dalších prostředků interní komunikace společnost využívá telefonickou komunikaci. V každé z kanceláří je navíc umístěna pevná linka, skrz kterou management firmy mezi sebou komunikuje. Někteří ze zaměstnanců také navíc vlastní pracovní mobilní telefony. (Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020)

5.2.4 Porady

Klíčové dění je zaměstnancům sdělováno prostřednictvím pravidelných celofiremních porad, které se pořádají pravidelně jedenkrát za týden. Porady probíhají v rámci managementu a výroby zvlášť. Obě tyto porady se konají v pondělí s dvouhodinovým rozstupem. Jako první probíhá porada managementu, která se koná v dopoledních hodinách a trvá přibližně jednu hodinu. Jsou zde rozebírány informace zejména z oblasti plánování

výroby, nových zakázek a hospodaření společnosti. Porady výroby pak probíhají v technické hale, kde se shromáždí všichni přítomní zaměstnanci společně s managementem firmy. Tyto schůze trvají přibližně dvacet pět minut v době střídání dvou směn v krátkce po poledni. V obou případech je ke konci porady poskytnut prostor pro vlastní dotazy nebo připomínky. Zápisy z porad jsou přístupné zaměstnancům ve firemním informačním systému, kde jsou shrnuty hlavní body porady. (Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020)

5.2.5 Nástěnky

Uvnitř společnosti je rozmístěna spousta informačních nástěnek. Hlavní nástěnka je umístěna na systematickém místě vedle kanceláří managementu společnosti kudy zaměstnanci dennodenně prochází. Na této nástěnce je možné vyčíst aktuální dění a důležité informace firmy. Další nástěnky jsou umístěny na každém výrobním pracovišti. Na nástěnkách jsou zveřejněny informace, které se týkají procesů výroby, statistik, počtu vyrobených kusů, směn na daném pracovišti a také návrhů na zlepšení. (Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020)

5.2.6 Schránka

Do schránky, která je umístěna vedle jedné z hlavních kanceláří managementu lze vkládat připomínky a návrhy na zlepšení. Tato schránka je pravidelně vybírána technickým ředitelem, který všechny návrhy a připomínky zhodnotí. (Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020)

5.2.7 Interní informační systém

Interní systém, který společnost využívá, slouží zejména ke sdílení informací a je využíván dennodenně. Systém obsahuje všechny důležité informace potřebné k fungování společnosti. Tento systém je primárně využíván managementem firmy. Zaměstnanci z výroby mají k tomuto systému pouze omezený přístup. (Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020)

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této kapitole bude podrobněji rozebrán průběh a účel dotazníkového šetření. Dále budou interpretovány odpovědi na otázky podle výsledků z provedeného šetření.

6.1 Dotazníkové šetření

Pro zjištění potřebných dat bylo použito dotazníkové šetření. Důvodem volby této formy výzkumu bylo snadné získání informací v poměrně krátkém časovém úseku a také umožnění anonymity respondentů. Soubor účastníků dotazníkového šetření tvořili zaměstnanci společnosti XY a to jak výrobní zaměstnanci, tak i zaměstnanci managementu kteří jsou zaměstnáni na plný úvazek. Jednatelé – majitelé společnosti dotazník nevyplňovali. Tento vzorek respondentů byl zvolen, protože jsou to právě zaměstnanci společnosti, kteří mohou nejlépe posoudit, zda interní komunikace uvnitř společnosti funguje efektivně či ne.

Na začátku února proběhl schvalovací proces dotazníkového šetření kontrolou zástupkyně, která se částečně stará o interní public relations ve společnosti. Po schválení byly dotazníky v průběhu února 2020 rozdány zaměstnancům společnosti. Vyhodnocení odpovědí z průzkumu, pak bylo uskutečněno na začátku března 2020.

Odpovědi na otázky z dotazníkového šetření jsou rozebrány v podkapitole níže. Součástí popisu jsou i grafy, které jsou barevně rozděleny na zaměstnance z výroby a managementu. Dotazník byl rozdělen na pět částí:

- Rozdělení respondentů
- Celková spokojenost zaměstnanců s komunikací uvnitř firmy
- Horizontální komunikace
- Vertikální komunikace
- Využití a efektivita současných komunikačních kanálů

6.2 Účel dotazníkového šetření

Účelem dotazníkového šetření bylo získat informace, které poskytnou přehled současné interní komunikace ve společnosti XY a dále budou podkladem pro navazující projektovou část. Dotazník napomůže popsat současný stav interní komunikace ve společnosti z pohledu managementu a výrobních zaměstnanců.

6.3 Průběh dotazníkového šetření

Dotazník byl zcela anonymní.

Dotazník byl rozdán v tištěné podobě.

Šetření probíhalo na konci února roku 2020.

Dotazník obsahoval dohromady 21 otázek z toho 16 uzavřených, 3 polootevřené otázky a 2 otevřená.

Dotazovaných bylo celkem 58.

Celkem se navrátilo 51 vyplněných dotazníků z toho 13 od zaměstnanců z managementu a 38 od zaměstnanců z výroby. Což znamená celkově 88% návratnosti.

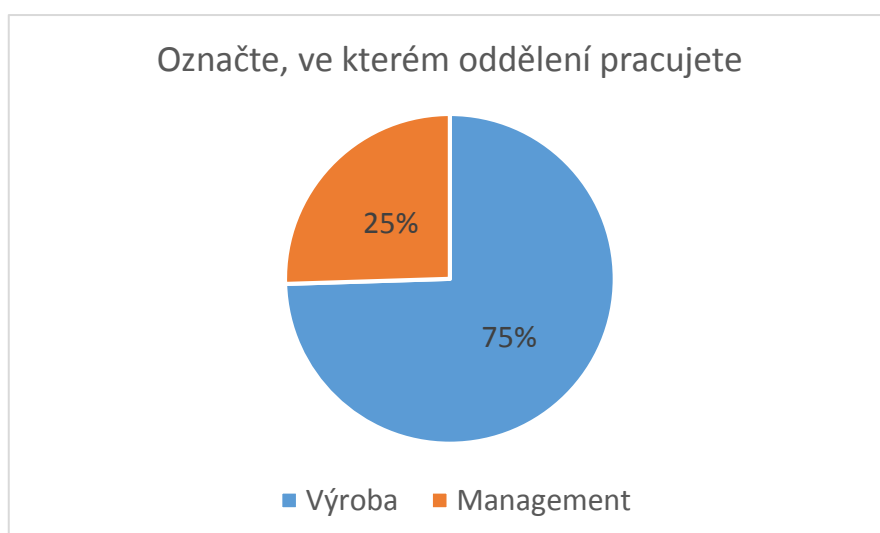
Vyhodnocování probíhalo v březnu 2020.

6.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato část práce vyhodnocuje výsledky provedeného kvantitativního šetření. Výsledky byly zpracovány graficky pomocí programu Microsoft Excel. Odpovědi jsou porovnávány s názory pracovníků výroby a managementu. Otázky v této podkapitole jsou seřazeny podle pořadí otázek v dotazníku.

6.4.1 Rozdělení respondentů

Vyhodnocení otázky č. 1.

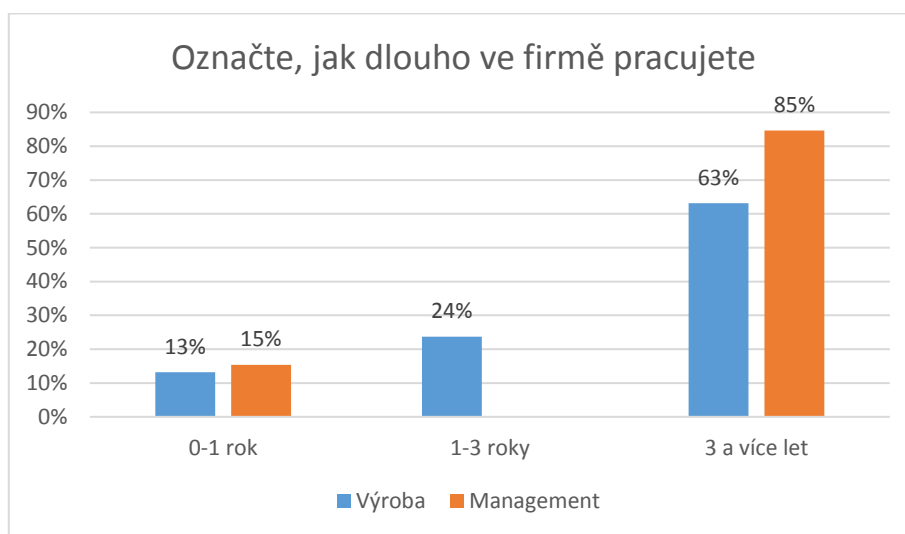


Graf 1: Oddělení výkonu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílovou skupinou zvoleného dotazníkového šetření byli všichni zaměstnanci vybrané společnosti XY kromě jednatelů. Tento soubor účastníků šetření byl zvolen, protože jsou to právě zaměstnanci, kteří mohou nejlépe posoudit, zda interní komunikace ve společnosti je

funkční či nikoliv. Anonymního dotazování se zúčastnilo 58 zaměstnanců společnosti, z čehož se navrátilo celkově 51 vyplněných dotazníků. Z toho 38 od zaměstnanců z výrobního oddělení a 13 od managementu společnosti. Poměrově tedy výzkum tvořil 75% zaměstnanců výroby a 25% THP pracovníků. Největší návratnost byla od zaměstnanců z managementu, která tvořila 100%. V rámci zaměstnanců výroby byla návratnost 84%.

Vyhodnocení otázky č. 2.



Graf 2: Délka práce ve firmě (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výroba

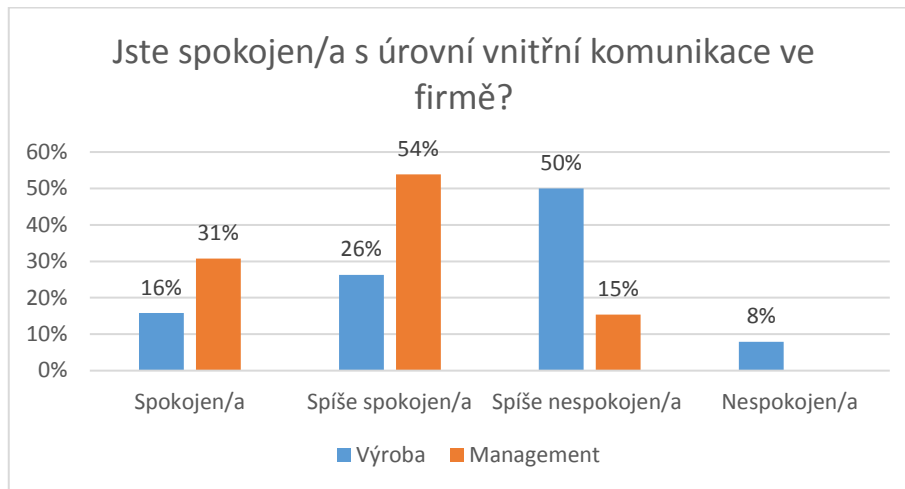
V následující otázce byli zaměstnanci dotazováni na to, jak dlouho ve firmě pracují. Více než polovina respondentů (63%) výroby pracuje ve společnosti 3 a více let. 24% pracuje ve firmě 1-3 roky. Zbýlých 13% se řadí do skupiny 0-1 rok.

Management

Nejvíce pracovníků managementu tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let (85%). Pouhých 15% pracuje ve firmě do 1 roku.

6.4.2 Celková spokojenost zaměstnanců s komunikací uvnitř firmy

Následující otázky z této podkapitoly měly za úkol zjistit, jaká je celková spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve firmě.

Vyhodnocení otázky č. 3.

Graf 3: Spokojenost s úrovní interní komunikace (Zdroj: Vlastní zpracování)

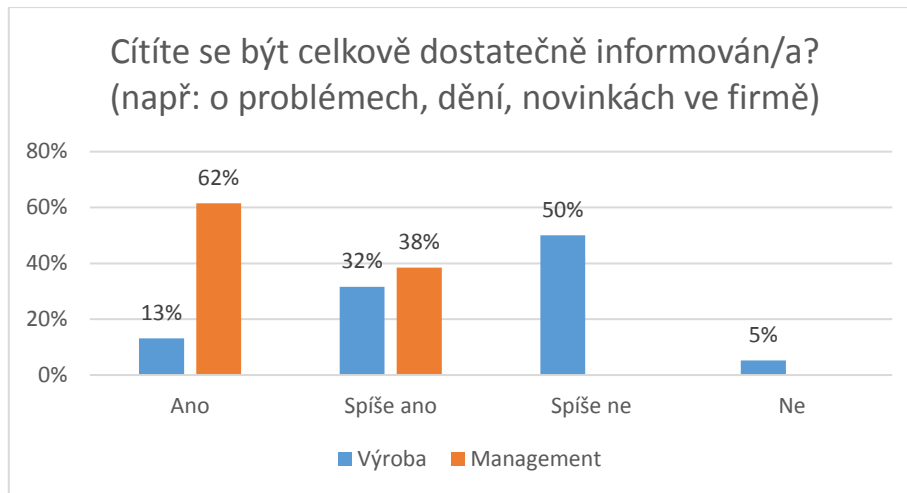
Výroba

Na otázku dotazující se na spokojenost zaměstnanců s úrovní vnitřní komunikace vybralo možnost spokojen nebo spíše spokojen 42% zaměstnanců. 50% zvolilo možnost spíše nespokojen a 8% zaměstnanců z výroby je se současnou situací nespokojeno.

Management

V rámci managementu je 85% zaměstnanců s úrovní interní komunikace ve firmě spokojeno nebo spíše spokojeno. Pouhých 15% zvolilo možnost spíše nespokojen.

Závěr: Celkově z grafu vyplývá, že se současnou interní komunikací jsou zaměstnanci managementu spokojeni. Naopak výrobní zaměstnanci spíše nespokojeni. Na základě výsledků z této otázky, bude potřebné zaměřit se na zlepšení interní komunikace a to zejména v rámci výrobních zaměstnanců.

Vyhodnocení otázky č. 4.

Graf 4: Informovanost (Zdroj: Vlastní zpracování)

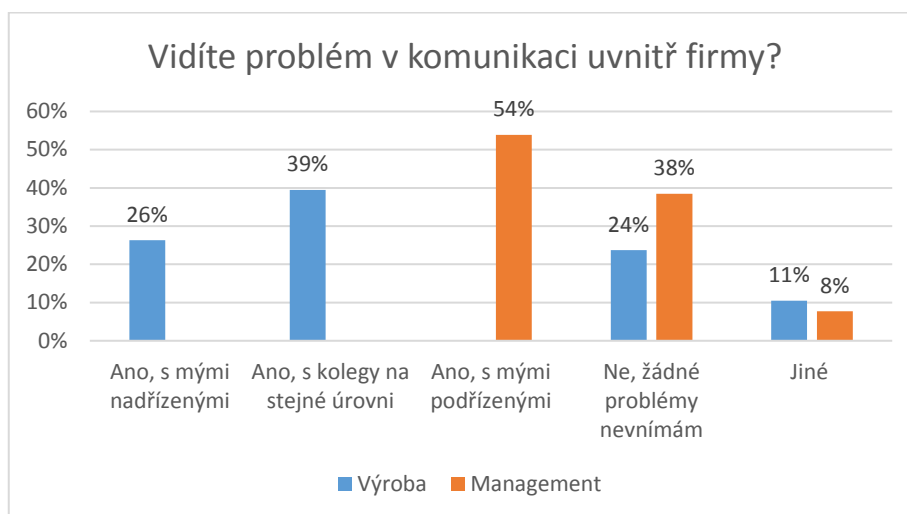
Výroba

Dle grafu, kdy byli zaměstnanci dotazováni otázkou *Cítíte se být celkově dostatečně informován* odpovědělo 45% zaměstnanců možností ano nebo spíše ano. 50% vybralo možnost spíše ne. 5% zaměstnanců se necítí být společností dostatečně informováni.

Management

Management společnosti na tuto otázku odpovídal velmi pozitivně, 62% respondentů zvolilo odpověď ano a 38% spíše ano.

Závěr: Dotazníkové šetření ukazuje, že více než polovina výrobních zaměstnanců se necítí být dostatečně informováni o dění uvnitř společnosti. Naopak management se cítí být relativně dostatečně informován. V rámci informovanosti bude nutné, aby se společnost zaměřila zejména na větší informovanost zaměstnanců výroby.

Vyhodnocení otázky č. 5.

Graf 5: Problémy komunikace uvnitř firmy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výroba

Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců výroby vnímá problém v komunikaci zejména s kolegy na stejné úrovni a se svými nadřízenými. 24% nepocituje problémy žádné. 11% zaměstnanců považuje za problém v komunikaci jinou z možností, než byly uvedeny v nabídce.

Management

Odpovědi na tuto otázku ukázaly, že více než polovina zaměstnanců managementu vidí problém v komunikaci se svými podřízenými. 38% pak žádné problémy nevnímá a 8% zvolilo možnost Jiné.

Závěr: Celkově lze shrnout, že většina zaměstnanců vidí určitý problém v komunikaci uvnitř společnosti. V rámci managementu je to především komunikace s podřízenými. Naopak u výrobních zaměstnanců problém tvoří komunikace se svými nadřízenými a také s kolegy na stejné úrovni. Společnost by se měla zaměřit na celkové posílení vztahů a předávání informací v rámci vertikální komunikace. Na lepší horizontální komunikaci pak bude nutné pracovat zejména u výrobních zaměstnanců.

Vyhodnocení otázky č. 6

Otázka číslo 6. v dotazníkovém šetření navazovala na předchozí otázku a zněla: *Jestliže jste zvolil/a odpověď Ano nebo Jiné, v čem vidíte hlavní problém?*

Zaměstnanci výroby vidí problém v komunikativnosti vedení, spoustu věcí se totiž dozvídají od druhých a mají pocit, že vedení s nimi příliš nekomunikuje. Další často uvedenou

odpovědí byl problém ve sdělování informací mezi směny. Spousta informací zmizí v komunikačním šumu nebo se zapomene sdělit.

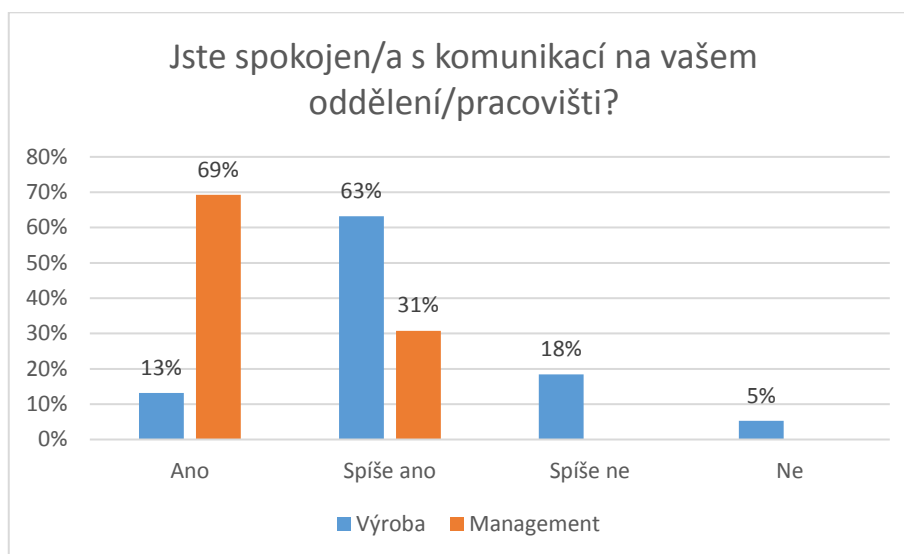
Management firmy dále odpovídal, že největší problém v jejich případě spočívá v komunikaci s výrobou. Jedna ze zmíněných odpovědí byla, že zaměstnanci výroby komunikují pouze, kdy se jim zachce. Problém spočívá také v rozdílných postojích některých zaměstnanců. Další nedostatek, který byl uveden je neuposlechnutí některých zadaných požadavků. Management také vidí negativní stránku v zažitých zvyklostech a nezájmu výrobních zaměstnanců učit se novým věcem.

Společnost by se měla zaměřit zejména na vylepšení komunikace mezi vedením a výrobou.

6.4.3 Horizontální komunikace

Cílem této podkapitoly bylo zjistit, jak ve společnosti funguje komunikace na horizontální úrovni.

Vyhodnocení otázky č. 7



Graf 6: Spokojenost komunikace v rámci oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výroba

Graf na otázku spokojenosti s komunikací na pracovišti ukazuje, že 13% výrobních zaměstnanců je s komunikací na pracovišti spokojena. Větší polovina následně zvolila odpověď spíše ano. 18% respondentů odpovědělo spíše ne a zbylých 5% se cítí být s komunikací na pracovišti nespokojeno.

Management

69% respondentů managementu se cítí být spokojeno s komunikací na pracovišti. 31% zvolilo možnost spíše ano.

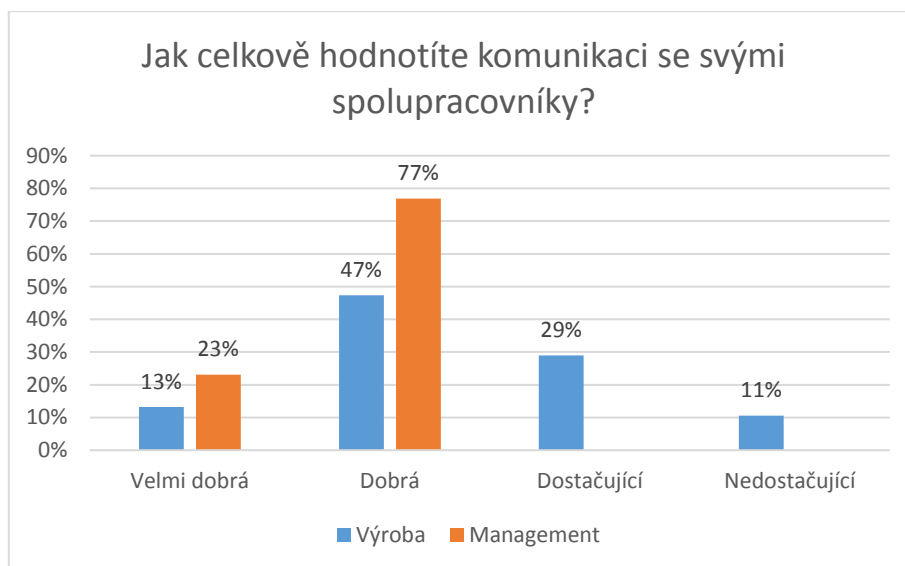
Závěr: Z grafu vyplývá, že se zaměstnanci obou oddělení cítí být relativně spokojeni s komunikací na příslušných pracovištích.

Vyhodnocení otázky č. 8

Otevřená otázka číslo 8 navazovala na otázku číslo 7 a zněla *Pokud jste zvolil/a odpověď Spíše ne nebo Ne, kde vidíte největší problém.*

Vzhledem k relativní spokojenosti zaměstnanců na svém pracovišti, na tuto otázku nebyla spousta odpovědí. Avšak někteří zaměstnanci se i tak vyjádřili. Jeden z nedostatků zaměstnanci vidí v odmítání některých spolupracovníků podávat zásadní informace například mezi směny. Jako jeden z důvodů uvádějí rozdílné povahy a názory spolupracovníků. Druhým z důvodů je pouhé lidské zapomnění.

Vyhodnocení otázky č. 9



Graf 7: Hodnocení komunikace mezi spolupracovníky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výroba

Z grafu lze vyčíst, že téměř polovina zaměstnanců výroby vnímá situaci jako průměrnou (47%). 29% respondentů zvolilo odpověď na danou otázku týkající se komunikace mezi spolupracovníky jako dostačující. Pouhých 13% jako velmi dobrou. Naopak 11%

zaměstnanců hodnotí celkovou komunikaci se svými spolupracovníky známkou nedostačující.

Management

Více než polovina zaměstnanců z managementu hodnotí celkovou komunikaci se svými spolupracovníky jako dobrou (77%). 23% zaměstnanců je velmi spokojeno s celkovou komunikací mezi zaměstnanci navzájem.

Závěr: Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů vyhodnotilo komunikaci na pracovišti mezi spolupracovníky jako průměrnou. Nicméně se objevili i respondenti, kteří hodnotí situaci jako nedostačující. V této oblasti by společnost měla posílit vzájemné vztahy zejména mezi výrobními zaměstnanci navzájem. Lepší informovanost totiž přináší společnosti méně potenciálních chyb, tudíž větší kvalitu výrobků.

Vyhodnocení otázky č. 10



Graf 8: Využívané nástroje komunikace mezi kolegy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výroba

Dle grafu, který odpovídá na otázku *Které komunikační nástroje využíváte nejčastěji mezi kolegy?* byla za výrobní zaměstnance vybrána 100% odpověď a to přímá komunikace.

Management

V rámci managementu více než 60% zaměstnanců výroby označili odpověď přímá komunikace. Druhým nejčastěji používaným komunikačním nástrojem mezi kolegy z

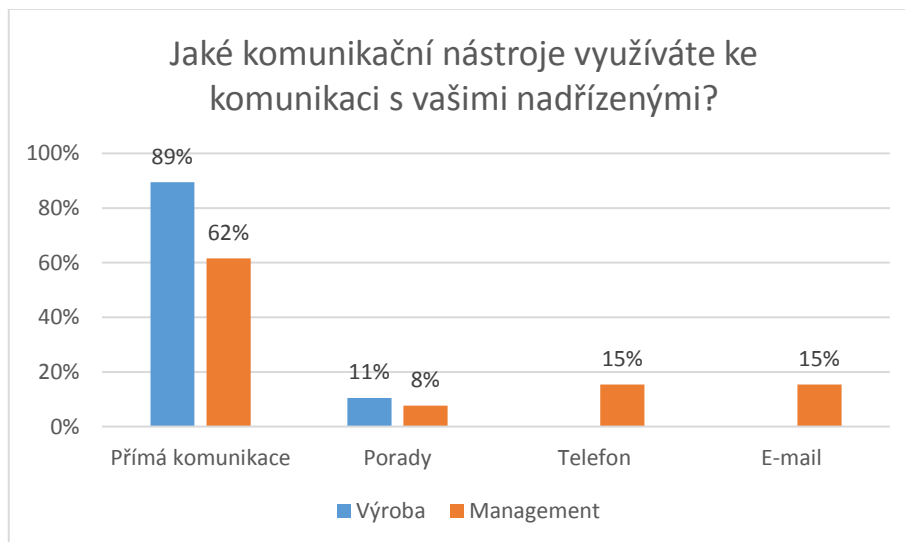
managementu byla zvolena e-mailová korespondence s 31% respondentů. 8% zvolilo odpověď telefon.

Závěr: Nejčastější zvolenou odpovědí u otázky *Které komunikační nástroje využíváte nejčastěji?* byla jednoznačně možnost přímá komunikace. Management dále zvolil odpovědi e-mail a telefon. Naopak zaměstnanci výroby nevybrali žádnou jinou odpověď z nabízených možností.

6.4.4 Vertikální komunikace

Cílem podkapitoly bylo zjistit, jak ve společnosti funguje komunikace na vertikální úrovni.

Vyhodnocení otázky č. 11



Graf 9: Využívané nástroje ke komunikaci s nadřízenými (Zdroj: Vlastní zpracování)

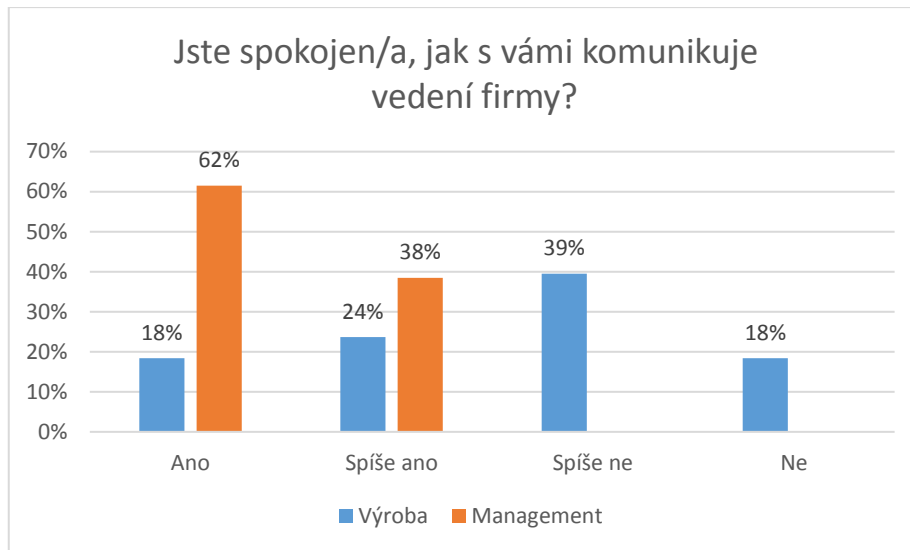
Výroba

Odpovědi na tuto otázku ukázaly, že nejvíce využívaným komunikačním nástrojem pro komunikaci s nadřízenými je z 89% pro výrobní úsek přímá komunikace. Pouhých 11% využívá porady.

Management

Pro management je stejně jako u výroby nejvíce využívaným nástrojem pro komunikaci s nadřízenými právě přímá komunikace (62%). Zaměstnanci managementu dále využívají porady (8%), komunikaci skrz telefon (15%) a e-mailovou korespondenci (15%).

Závěr: Z grafu je patrné, že pro oba úseky je nejvíce využívaným komunikačním nástrojem pro komunikaci s nadřízenými právě přímá komunikace.

Vyhodnocení otázky č. 12

Graf 10: Spokojenost komunikace s vedeními firmy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výroba

Výzkum ukázal, že zaměstnanci výroby nejsou příliš spokojeni, jak s nimi vedení firmy komunikuje. 39% uvedlo odpověď, že nejsou spíše spokojeni a 18% že nejsou absolutně spokojeni.

Management

Naopak od výroby 62% zaměstnanců managementu je absolutně spokojeno, jak s nimi vedení firmy komunikuje, 38% respondentů je spíše spokojeno.

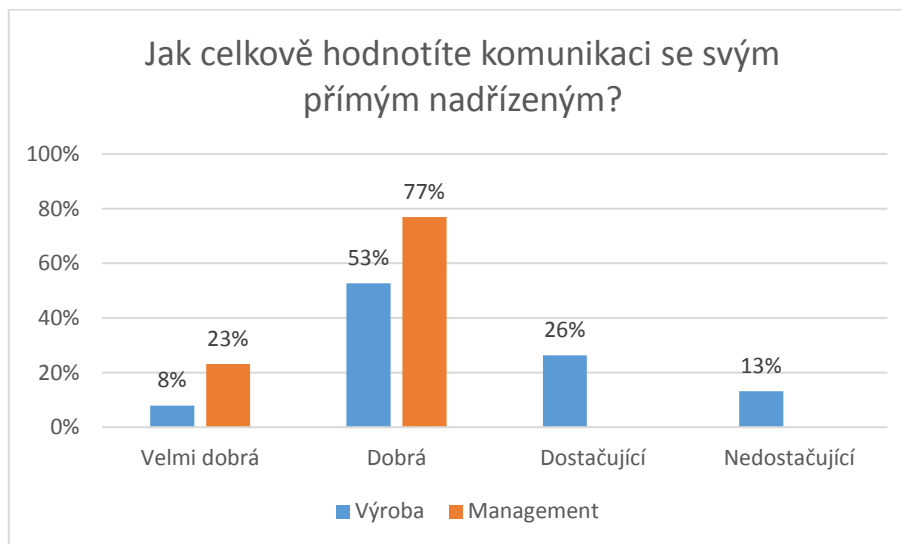
Závěr: Z grafu lze vyčíst, že u této otázky se výsledky zaměstnanců výroby a zaměstnanců managementu značně liší. Zaměstnanci výroby nejsou s komunikací od managementu příliš spokojeni, na druhou stranu výsledky u pracovníků managementu firmy jsou opačné. Pokud zaměstnanec pociťuje nedostatečnou komunikaci ze strany vedení je možné, že může ztratit motivaci k efektivnímu výkonu práce. Řešením tohoto vzniklého problému je tedy zaměření se společnosti na zlepšení komunikaci mezi vedením a výrobou.

Vyhodnocení otázky č. 13

Otevřená otázka číslo 13 navazuje na předešlou otázku číslo 12 a zní *Pokud jste zvolil/a odpověď 'Spíše ne nebo Ne, kde vidíte největší problém?*

Největší problém zaměstnanci vidí zejména v nedostatku podávaných informací. Zaměstnanci mají pocit, že jim vedení podává málo informací. Uvítali by informace nejen o závěru některých záležitostí, ale také o jejich průběhu. Zápor vidí také v tom, že s nimi vedení pravidelně nekomunikuje. Někteří ze zaměstnanců odpověděli, že dostávají informace opožděně nebo je již mají díky komunikačnímu šumu zkreslené a nepřesné. Nevědí potom co je pravda a co ne, protože se informace liší od toho, co slyšely z komunikačního šumu a co slyšeli od vedení.

Vyhodnocení otázky č. 14



Graf 11: Hodnocení komunikace s přímým nadřízeným (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výroba

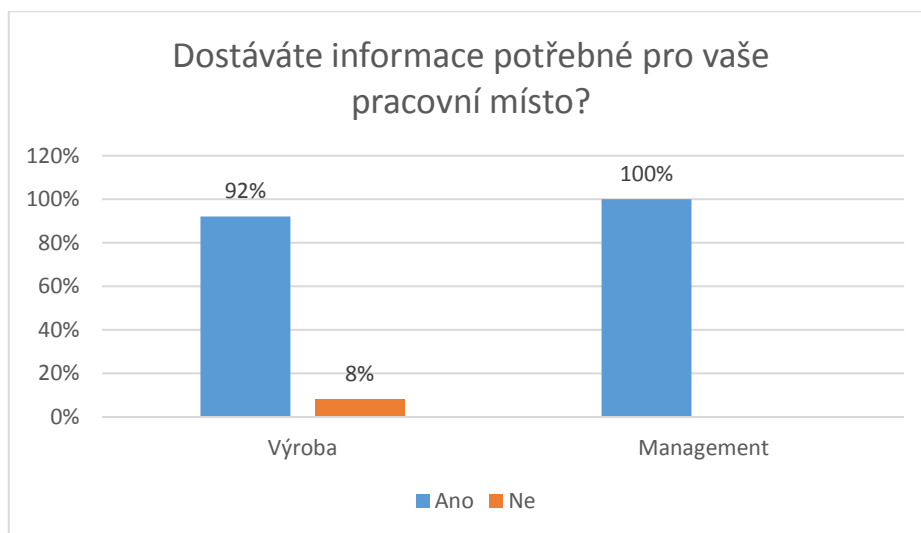
Ukázalo se, že přibližně 60% zaměstnanců výroby je spokojeno s komunikací od svého přímého nadřízeného. 26% označilo komunikaci jako dostačující a zbylých 13% zvolilo odpověď nedostačující.

Management

Nejvíce odpovědí u managementu získala odpověď dobrá, kterou tvořilo celkově 77% zaměstnanců. 23% respondentů považují komunikaci se svým přímým nadřízeným jako velmi dobrou.

Závěr: Ačkoliv jsou uvnitř společnosti zaměstnanci, kteří se cítí být s komunikací přímého nadřízeného nespokojeni, celkově lze shrnout, že většina zaměstnanců společnosti se cítí být relativně spokojena s komunikací od jejich přímého nadřízeného.

Vyhodnocení otázky č. 15



Graf 12: Dostatečná informovanost – pracovní místo (Zdroj: Vlastní zpracování)

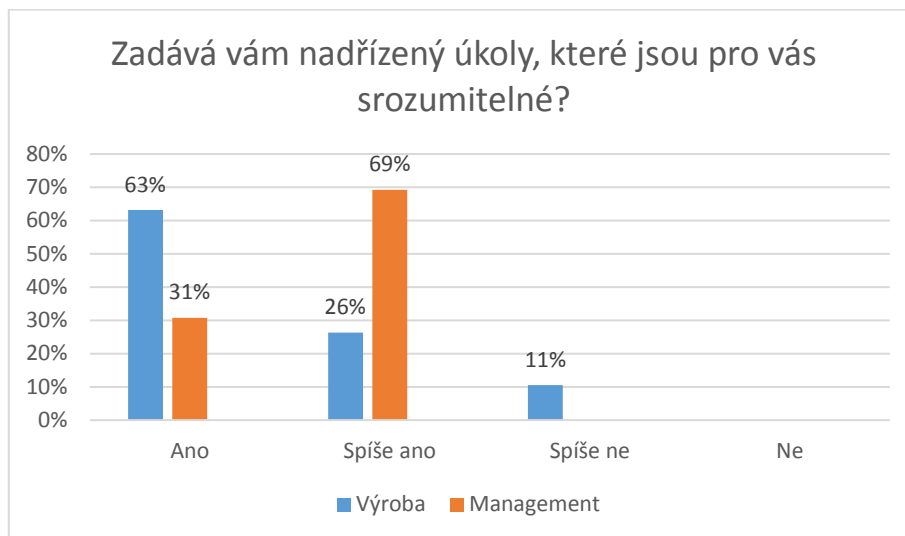
Výroba

U otázky *Dostáváte informace potřebné pro vaše pracovní místo?* 92% výrobních zaměstnanců odpovědělo, že jsou v tomto směru dostatečně informováni. Pouhých 8% odpovědělo nedostatečnou informovanost.

Management

Z grafu jednoznačně vyplývá, že management společnosti dostává veškeré informace potřebné pro jejich pracovní místo. Odpověď Ano byla na tuto otázku 100%.

Závěr: Dotazníkové šetření prokázalo, že většina zaměstnanců společnosti získává potřebné informace pro daná pracovní místa, proto není potřebné podnikat žádné větší kroky v této oblasti.

Vyhodnocení otázky č. 16

Graf 13: Zadávání srozumitelných úkolů (Zdroj: Vlastní zpracování)

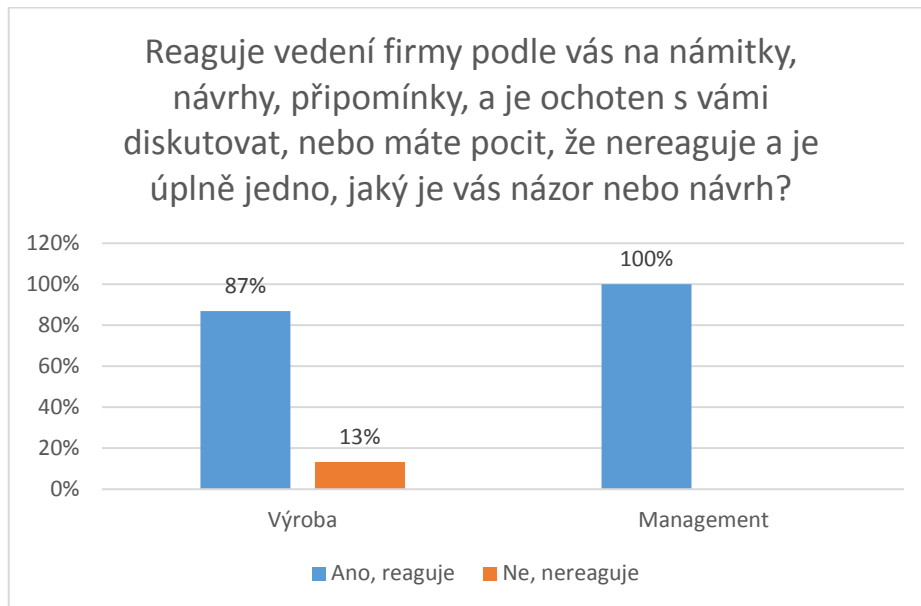
Výroba

63% zaměstnanců výroby odpovědělo na otázku, jestliže jim nadřízený zadává srozumitelné pracovní úkoly, odpovědí ano. 26% zvolilo možnost spíše ano. Zbylých 11% respondentů pracovním úkolům, které se k nim dostávají od jejich nadřízeného nerozumí.

Management

Většina zaměstnanců managementu (69%) má pocit, že jim jejich nadřízený zadává úkoly, kterým rozumí. 31% respondentů odpovědělo, že dostávají úkoly, které jsou pro ně plně srozumitelné.

Závěr: Z grafu vyplývá, že zaměstnancům společnosti jejich nadřízení zadávají pracovní úkoly, které jsou jim spíše srozumitelné. V této oblasti není potřebné podnikat žádné změny. Zaměstnanci jsou se současnou situací spokojeni.

Vyhodnocení otázky č. 17

Graf 14: Reakce vedení (Zdroj: Vlastní zpracování)

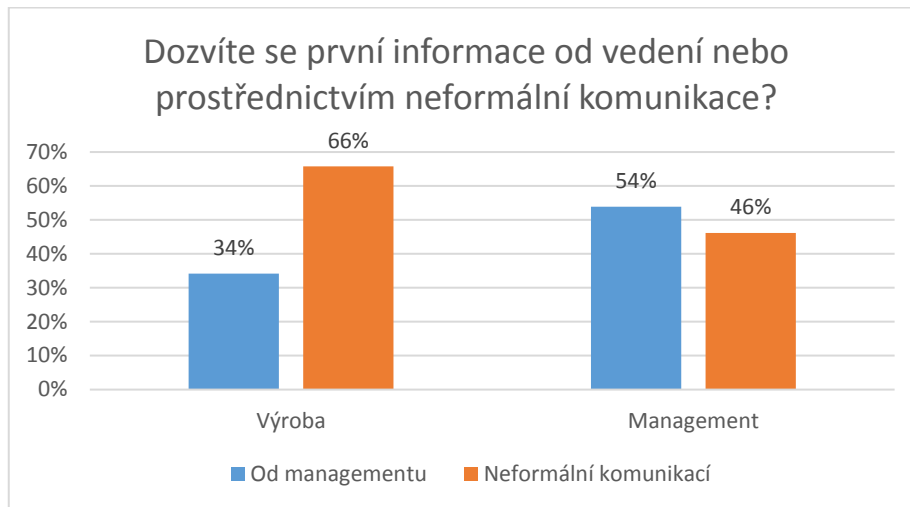
Výroba

Dotazníkové šetření prokázalo, že 87% respondentů z výroby má pocit, že je vedení ochotno diskutovat a reagovat na nové námítky, návrhy či připomínky. Nicméně 13% nesdílí stejný názor a mají pocit, že vedení na případné námítky nereaguje a je jim jedno, jaký je jejich názor.

Management

100% respondentů managementu se cítí být se současnou situací reakce vedení na jakékoliv jejich návrhy či připomínky spokojeno.

Závěr: Z celkového hodnocení je možné usoudit, že vedení společnosti na případné nové připomínky, návrhy, či námítky svých zaměstnanců v převážných situacích reaguje a má zájem o jejich názory. V této oblasti nebude nutno žádných změn. Zaměstnanci jsou se situací spokojeni.

Vyhodnocení otázky č. 18

Graf 15: Informovanost – vedení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výroba

Více než polovině zaměstnanců (66%) se dostávají informace skrze neformální komunikaci. 34% respondentů zvolilo možnost prvotní informativnosti skrze vedení.

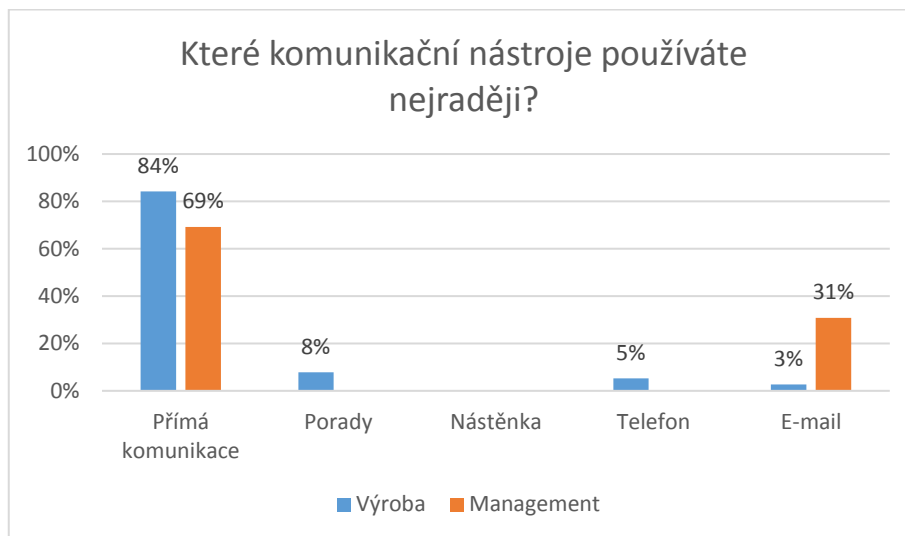
Management

Na otázku, která zněla, zda se zaměstnanci dovídají informace první od vedení nebo prostřednictvím neformální komunikace, respondenti managementu odpovídali téměř půl na půl. 54% odpovědělo, že se nové informace dovídají skrz přímé nadřízené. Na druhou stranu 46% zvolilo odpověď skrz neformální komunikaci.

Závěr: Průzkum ukázal, že větší polovina zaměstnanců se dovídá nové informace prostřednictvím neformální komunikace. Zde bude nutností se zaměřit na lepší a brzkou informovanost vedení svých zaměstnanců, tak aby nevznikaly případné komunikační šumy a zaměstnanci společnosti se dozvídali vše oficiální cestou.

6.4.5 Využití a efektivita současných komunikačních kanálů

Následující otázky se zabývá využitím a efektivitou aktuálních komunikačních kanálů ve společnosti.

Vyhodnocení otázky č. 19

Graf 16: Využití nástrojů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výroba

Nejčastější zvolenou odpovědí u otázky *Které komunikační nástroje používáte nejraději?* Byla odpověď přímá komunikace. (84%) Horší hodnocení nadále získaly porady (8%), telefon (5%) a e-mail (3%).

Management

V rámci managementu se vyskytly pouze dvě možnosti odpovědí. První nejčastější zvolenou možností byla přímá komunikace, na kterou odpovědělo až 69% zaměstnanců managementu. Druhou nejčastější odpovědí byla e-mailová korespondence.

Závěr: Na základě výsledků lze shrnout, že nejvíce využívaným komunikačním kanálem je v obou případech přímá komunikace. Management také ke své komunikaci využívá elektronické podoby skrz e-mailovou korespondenci. Žádné respondenty neobdržela odpověď Nástěnka, lze ji tedy označit jako nejméně oblíbený komunikační nástroj. Také porady nebyli označeny za příliš oblíbený nástroj. Na větší efektivnosti tohoto nástroje by se vedení mělo obzvlášť zaměřit, protože je to jeden z nástrojů, skrze který každý týden komunikuje.

Vyhodnocení otázky č. 20

Napište a krátce zdůvodněte, který nástroj je pro Vás nejefektivnější a který nejméně?

Z odpovědí vyplývá, že nejvíce efektivním nástrojem ve společnosti je přímá komunikace. Druhou největší četnost získala e-mailová korespondence. Na třetím místě byla zvolena telefonická komunikace. Za méně efektivní pak byli označený nástroje: porada, nástěnka a schránka připomínek.

Někteří zaměstnanci také zdůvodnili důvod výběru. Za výhodu osobní komunikace považují zejména rychlost a snížení případných rizik v neporozumění s možností okamžitého vyjasnění. Zaměstnanci managementu považují za výhodu e-mailu zejména situace, kdy musí řešit více věcí najednou s různými lidmi. Nicméně i zde podotýkají, že vznikají bariéry v komunikaci, kdy je potřeba osobního kontaktu. Telefonickou komunikaci využívají tehdy, kdy nezastihnou kolegu v kanceláři. V takových případech tento nástroj považují jako rychlou možnost objasnění dané záležitosti. Zaměstnanci firmy považují za neefektivní nástroj porady. Důvod, který zaměstnanci uvedli, bylo neřešení záležitostí, které jsou v daný čas nejvíce potřebné. Někteří zaměstnanci dokonce porady považují za ztrátu času, ve kterém by mohli raději vykonávat práci, která je zrovna urgentní.

Vyhodnocení otázky č. 21

Otevřená otázka č. 21 dala zaměstnancům možnost navrhnout, jak by zlepšili současnou interní komunikaci ve firmě. Níže jsou uvedeny nejčastější odpovědi.

- Někteří zaměstnanci zdůraznili zejména větší efektivitu porad a snížení počtu neefektivních porad.
- Dále by uvítali otevřenost a včasnou informovanost od vedení.
- Zefektivnit komunikaci mezi odděleními
- Nástroj na sdílení informací
- Zaměstnanci managementu se shodli na názoru, že by uvítali nástroj, který by obsahoval všechny důležité informace na jednom místě

7 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Kvantitativní šetření proběhlo formou dotazníku. Zúčastnilo se celkově 51 respondentů. Z toho bylo 13 účastníků z managementu a 38 účastníků z výrobního oddělení. Odpovědi obou oddělení byly v rozboru dotazníku rozděleny zvlášť. Účelem kvantitativního šetření bylo prověřit stávající interní komunikaci ve společnosti a tím získat podklady pro návrh účinnější interní komunikace. Dotazníkové šetření se skládalo ze čtyř hlavních zkoumaných částí.

Cílem první části, která se zabývala celkovou spokojeností zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti, bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci firmy se současnou situací vnitřní komunikace spokojeni či ne. Z výsledků této části dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci managementu jsou s danou situací spokojeni. U výrobních zaměstnanců nebyla odpověď jednoznačná. Polovina zaměstnanců výroby je s komunikací spokojena, druhá, větší polovina je nespokojena.

Horizontálního šetření mělo za cíl prozkoumat, jaká je aktuální situace v komunikaci mezi zaměstnanci společnosti navzájem. Někteří zaměstnanci zmínily, že nedostatek vidí v komunikaci napříč jednotlivými výrobními úseky, ve kterých každý upřednostňuje své zájmy a není prioritou zejména jednotlivá komunikace kolektivu. Problém shledávají také v odmítavosti sdělování některých informací od svých spolupracovníků, jako důvod uvádí zejména odlišné povahy a názory některých zaměstnanců. Avšak také dodávají, že někdy je důvodem i pouhé zapomnění. I přes uvedené nedostatky, celkově průzkum ukázal, že většina zaměstnanců je s komunikací mezi sebou více méně spokojena.

Dalším zmíněným tématem v dotazníkovém šetření byla vertikální komunikace. Cílem vertikálního zkoumání bylo zjistit, jak funguje komunikace ve směru podřízený – nadřízený a naopak a jaká je úroveň komunikace s vedením společnosti. Závěrem vyplynulo, že zaměstnanci managementu jsou spokojeni, jak s nimi nejvyšší vedení komunikuje. Vyzdvihují, že je jim nasloucháno a jsou vyslyšeny i možné připomínky. Co se týče komunikace managementu ke svým podřízeným, zde management firmy vidí několik problémů. Slabou stránku shledává v předávání informací mezi výrobními zaměstnanci navzájem. Některé zásadní informace se ztrácejí v komunikačním šumu nebo se zapomenou předat. Dalším problémem vidí v zažitých zvyklostech některých výrobních zaměstnanců a nezájmu učit se novým věcem. Výrobní sektor pak považuje za problém komunikaci s

vedením. Mají dojem, že vedení s nimi nekomunikuje a nepodává jim dostatek informací o průběhu některých záležitostí. Některé informace se jako první dozvídají od svých kolegů namísto od vedení, což následně způsobuje lišící se informace od různých zdrojů. Naopak v případech, kdy zaměstnanci výroby sdělují některé námitky, návrhy či připomínky nejvyššímu vedení jsou zaměstnanci s komunikací spokojeni.

Cílem posledního zkoumaného úseku bylo zjistit současné využití a efektivitu komunikačních kanálů ve společnosti. Nejdůležitější a nejefektivnější formou komunikace je pro většinu zaměstnanců firmy zejména komunikace osobní. Jako výhodu tohoto typu nástroje uvedli rychlost. Pro management je důležitá zejména při zadávání úkolů, díky ní totiž ve většině případů mohou shledat, zda zaměstnanec zadanému úkolu rozumí či ne. Někteří zaměstnanci považují za důležitou také telefonickou komunikaci a to zejména v případech, kdy se spolupracovník nachází mimo pracovní místo. Dalším poměrně často využívaným nástrojem a to především mezi zaměstnanci managementu je e-mailová korespondence, kdy za pozitivní stránku tohoto nástroje považují možnost řešit záležitost s více lidmi na jednou nebo více záležitostí. I přes relativní popularitu tohoto nástroje ve společnosti, zaměstnanci uvádí, že nejefektivnější je tento nástroj ve spojitosti s komunikací osobní v případě nepochopení některých částí e-mailové korespondence. Za méně oblíbený nástroj byly označeny porady. Někteří zaměstnanci tento komunikační prostředek považují za ztrátu času. Na zlepšení větší efektivnosti tohoto nástroje by se vedení mělo obzvláště zaměřit, protože je to jeden z prostředků, skrze který každý týden se všemi zaměstnanci komunikují.

Východiska pro projektovou část

Z nedostatků v interní komunikaci, plynoucích z provedeného dotazníkového šetření, jsou pro část projektovou stanovena tyto východiska:

- Nedostatečná komunikace vedení k výrobním zaměstnancům
- Neefektivní forma porad
- Nevěrohodnost sdělených informací
- Nedostatek v předávání informací mezi zaměstnanci
- Nedostatek v komunikaci mezi vedoucími a výrobními zaměstnanci

8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Výzkumné otázky byly zodpovězeny na základě informací z dotazníkového šetření.

Výzkumná otázka č. 1

- **Jak jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací na vertikální úrovni?**

Z provedeného kvantitativního výzkumu vyplývá, že se odpovědi u zaměstnanců výrobního oddělení a managementu společnosti liší. Zaměstnanci managementu se cítí být s interní komunikací spokojeni, někteří více někteří méně, avšak nikdo z nich není nespokojen. Na rozdíl od zaměstnanců výroby, kteří jsou se současnou situací úrovně interní komunikace spíše nespokojeni.

K nespokojenosti zaměstnanců výroby vede zejména pocit nedostatečné komunikace vedení. Očekávali by více průběžných informací ohledně některých záležitostí ve firmě. Některé informace se jako první dozvídají od svých kolegů namísto od vedení. Informace z komunikačního šumu se pak liší od informací sdělených veřejně od vedení společnosti. Nicméně v případech, kdy zaměstnanci výrobního oddělení oznamují nejvyššímu vedení případné námitky, návrhy či připomínky jsou zaměstnanci s komunikací spokojeni a konstatují, že je vedení vždy otevřené.

Výzkumná otázka č. 2

- **Jak jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací na horizontální úrovni?**

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti vidí nedostatky v komunikaci napříč jednotlivými výrobními úseky, ve kterých každý upřednostňuje své zájmy a není prioritou jednotlivá komunikace kolektivu. Dalším nedostatkem, který byl uveden je odmítavost sdělování informací některých spolupracovníků. Zmíněným důvodem neochoty sdělování pracovních záležitostí jsou zejména odlišné povahy a názory některých zaměstnanců. Nicméně někdy se může jednat o pouhé lidské zapomnění. I přes zmíněné nedostatky, celkově průzkum ukázal, že většina zaměstnanců je s komunikací mezi sebou více méně spokojena.

Výzkumná otázka č. 3

- **Jaké interní nástroje komunikace vnímají zaměstnanci jako nejefektivnější?**

Z provedeného kvantitativního šetření jednoznačně vyšlo, že jako nejefektivnější nástroj ve společnosti zaměstnanci vnímají osobní komunikaci. Tento výběr respondenti zdůvodnily

rychlostí této formy komunikace a eliminováním případně vzniklých nedorozumění s možností rychlého objasnění.

Zaměstnanci managementu někdy řeší více záležitostí na jednou někdy i s více lidmi, pro tento účel využívají e-mailovou korespondenci, avšak i zde někdy vzniknou komunikační šumy a je potřeba osobního setkání pro vyjasnění řešené záležitosti.

Za další poměrně využívaný nástroj uvedli telefon, ten využívají zejména v případech, kdy se kolega nachází mimo kancelář. Za výhodu tohoto nástroje uvádí rychlé vyřízení a objasnění.

Za jeden z nejméně efektivních nástrojů se považují porady. Jako důvod neefektivity porad bylo uvedeno, neřešení problémů, které jsou aktuálně potřeba. Někteří zaměstnanci je vnímají jako ztrátu času, namísto které by mohli vykonávat práci, která je urgentní.

Spousta zaměstnanců managementu se shodlo na názoru, že by uvítali nástroj, který by obsahoval všechny důležité informace na jednom místě namísto mnoha menších nástrojů ve formě excelovských tabulek na různých místech.

Výzkumná otázka č. 4

- **Je možné eliminovat vzniklé nedostatky v interní komunikaci?**

Nedostatky vzniklé v rámci interní komunikace mezi zaměstnanci firmy je možné eliminovat několika možnými způsoby. Avšak není zaručeno, že navržené nástroje budou 100% fungovat. Návrhy a doporučení budou detailněji rozebrány v následující projektové části.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část navazuje na část praktickou, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření prověřující aktuální situaci interní komunikace uvnitř společnosti. Na základě výsledků tohoto průzkumu se projektová část zabývá návrhy, které by mohly mít potenciál zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti XY.

Navržená opatření by mohlo zlepšit interní komunikaci jak pro stávající zaměstnance, tak i pro případné nové zaměstnance.

9.1 Cíle projektu

Cílem projektové části je návrh na zefektivnění interní komunikace společnosti XY. Výsledkem práce budou návrhy a doporučení vedoucí k větší efektivnosti interní komunikace ve společnosti.

9.1.1 Dílčí cíle

- Zvýšení informovanosti zaměstnanců od vedení
- Efektivnější porady
- Věrohodnost informací
- Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci navzájem
- Zlepšení komunikace mezi vedoucími a výrobními zaměstnanci

9.2 Výchozí situace

Na základě poznatků z kvantitativní části práce vyplynuly tyto hlavní nedostatky:

- Nedostatečná komunikace vedení k výrobním zaměstnancům
- Neefektivní forma porad
- Nevěrohodnost sdělených informací
- Nedostatek v předávání informací mezi zaměstnanci
- Nedostatek v komunikaci mezi vedoucími a výrobními zaměstnanci

9.3 Návrhy a doporučení vyplývající z provedeného šetření

V projektové části budou dále detailněji rozebrány navrhnutá doporučení, které vyplynuly z nedostatků interní komunikace ve společnosti. Tyto nedostatky byly zjištěny pomocí provedeného šetření v praktické části. Návrhy a doporučení uvedená níže by mohly napomoci k větší efektivnosti interní komunikace. Těmito doporučeními jsou:

- „Snídejme společně“ – Tento návrh by mohl napomoci zlepšit komunikaci mezi vedením a výrobními zaměstnanci a posílit vzájemné vztahy mezi nimi.
- Efektivnější porady – Z provedeného šetření vyplynulo, že porady nejsou zaměstnanci vnímány jako příliš populární nástroj. Na efektivnější formě porad je důležité zapracovat, zejména kvůli pravidelnosti a oblíbenosti užívání tohoto nástroje vedením, skrze který se zaměstnanci na týdenní bázi komunikuje.
- Osoba zabývající se interní komunikací – Nově vzniklá pozice by vytvořila informační most mezi vedením a zaměstnanci a celkově by dopomohla k efektivnější komunikativnosti ve společnosti.
- Video výrobního procesu – Video výrobního procesu by mohlo napomoci zlepšit komunikaci především na horizontální úrovni. Zaměstnanci by díky němu viděli, že pro konečný produkt je každý z nich potřebný.
- Sdílené informace – Sdílené informace by mohli podpořit a zlepšit komunikaci mezi jednotlivými vedoucími a zaměstnanci.

Uvedené návrhy budou detailněji popsány v následujících podkapitolách.

9.4 Zvýšení informovanosti zaměstnanců

Nejdůležitějším článkem v rámci interní komunikace je vedení společnosti, od kterého zaměstnanci očekávají, že dostanou nejdůležitější informace o dění ve firmě.

Výchozí situace

Za jeden z nedostatků interní komunikace ve společnosti zaměstnanci považují nedostatečnou komunikaci ze strany vedení. Zejména tedy výrobní zaměstnanci se cítí být nedostatečně informováni o aktuálních záležitostech ve firmě. V rámci nejasných informací si mají zaměstnanci tendence shánět více informací od zdrojů neoficiálních.

Výsledkem toho jsou lišící se informace od vedení a od neoficiálních zdrojů, což následně vede zaměstnance k tomu, že neví, čemu věřit.

Jako neefektivních nástroj byly označeny porady. Hlavní příčinou neefektivity je zejména neřešení problémů, které jsou aktuálně potřeba. Někteří zaměstnanci poradu vnímají jako ztrátu času, namísto které by mohli vykonávat práci, která spěchá. Očekává se, že zájem o zlepšení interní komunikace projeví zejména vedení. Ke zlepšení budou potřeba určité změny. Návrhy na změny jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

Cílová skupina

- Nový zaměstnanec
- Stávající zaměstnanec
- Vedení

Ačkoliv největší problém vidí v komunikaci s vedením výrobní zaměstnanci, cílovou skupinou, pro které jsou navrhnutá doporučení určeny, jsou všichni zaměstnanci firmy společně s vedením.

Navrhovaná opatření

Níže jsou uvedeny opatření směřující k větší informovanosti zaměstnanců společnosti a také k zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a vedením.

9.4.1 „Snídejme společně“

K eliminování propasti mezi vedením a výrobními zaměstnanci by pomohla pravidelná komunikace se zaměstnanci a to nejlépe formou osobního setkání. Jedním z doporučení by mohli být společné snídaně zaměstnanců společně s nejvyšším vedením. Na snídaních by byly k řešení témata každodenního dne, ale také záležitosti týkající se pracovní stránky. Během této snídaně by se mohlo spojit příjemné s užitečným. Zaměstnanci by přirozeně sdělovali své postřehy, názory a inovace, které by běžně nemusela vedení napadnout. Vznikl by tak neformální prostor, který by dal šanci komukoliv sdílet cokoli. Nicméně i zaměstnanci navzájem by spolu více komunikovali a sdíleli své zážitky mezi sebou, čímž by docházelo k upevnění vztahů a posílila by se tak celková firemní kultura společnosti.

Zaměstnancům by během projektu „Snídejme společně“ byla poskytnuta od firmy snídaně ve formě koláčků, obložených mís, kávy a čaje. Tato událost by se pořádala v jídelně společnosti. Protože společnost funguje v rámci tří směn, společné snídaně s vedením by se týkaly vždy ranních směn.

Aby se snídaně časem nestaly stereotypními je možné postupem času zavést snídaně tematické například: anglické, francouzské či české snídaně.

9.4.2 Efektivnější porady

Vedení by mělo veřejně přednášet veškeré záležitosti, které se týkají zaměstnanců společnosti. Tím posílí vzájemnou propast mezi vedením a zaměstnanci a také zvýší jejich zájem o to, co se ve společnosti děje.

K řešení daného problému by mohla přispět zejména větší komunikace ze strany vedení. Vedení má být na porady řádně připraveno. Před poradou by tvůrci porad měli zvážit důvod, proč se chtějí s ostatními zaměstnanci vidět, zda některé záležitosti není lepší vyřídit individuálně. K efektivitě vede zejména zvolení tématu, které je prospěšné, co nejvíce účastníkům. Porada by měla vždy vést k uskutečnění nějakého rozhodnutí, aby zaměstnanci vnímali efektivitu tohoto nástroje. Důležité je také zvolení konkrétní osoby, která poradou povede a bude koordinovat případně vzniklé zdlouhavé konverzace. Tato zvolená osoba by měla znát cíle porady a k těmto cílům poradou vést. Dalším stěžejním bodem v rámci porad je nastavení pravidel v rámci vedení i zaměstnanců. Příkladem pravidel může být:

- Včasný příchod všech zúčastněných
- Konverzace pouze jedné osoby
- Prostor pro vyjádření názorů

Zápis z porady publikovaný zaměstnancům na nástěnce by měl být stručný, nejlépe v bodech. Tyto body by měli obsahovat:

- téma porady
- rozhodnutí
- očekávání
- rozdělní úkolů, které povedou k dohodnutému cíli

Každoročně v prvním týdnu nového roku by společnost pořádala „Novoroční setkání celé firmy“. Na této schůzi by vedení firmy shrnulo a zhodnotilo výsledky dokončeného roku.

Prezentovala by své úspěchy, ale i neúspěchy. Případně by zmínila chystající se změny, aby zaměstnance společnosti informovala, co je v následujícím roku čeká.

V rámci společných setkání je důležité sdělovat priority, strategie a cíle nadcházejícího roku. Pokud by se v nadcházejícím období započal nový projekt, setkání je dobrým místem pro přesnější informace. Podstatné také je přizpůsobit informace do takové podoby, která je všem srozumitelná. Každý zaměstnanec je jiný, některým více vyhovují čísla, jiným grafy nebo přirovnání.

Vzniklý problém s pochybnostmi informací, kterým má zaměstnanec věřit, by se dal eliminovat částečně také pomocí porad. Nicméně aby zaměstnanci společnosti věděli, čemu mohou věřit, bylo by dobré, komunikovat informace za včas. Tedy zejména dříve, než začnou vznikat komunikační šumy. K lepší orientaci zaměstnanců, v důvěryhodnosti informací by bylo vhodné vyslat informaci mezi zaměstnance alespoň dvěma komunikačními kanály. Prvním oficiálním kanálem by mohla být například porada, na které by vedení firmy sdělilo danou informaci. Druhým kanálem, který by informaci potvrzoval, by mohla být například nástěnka. Avšak z dotazníkového šetření vyšla nástěnka jako ne příliš efektivní nástroj. Proto by mohla společnost zaměnit nástěnku za modernější způsob a tím jsou digitální obrazovky. Digitální obrazovky by mohly být umístěny na nejfrekventovanějších místech. Prvním takovým místem je vstup do firmy, přes který každý den zaměstnanci musí projít a nahlásit příchod. Zde je momentálně umístěna i původní informační nástěnka. Druhým místem, kde by obrazovka mohla být instalována je jídelna, protože právě zde se zaměstnanci schází každý den na přestávku.

Informace na obrazovkách by se zobrazovaly přibližně 40 sekund. Tento čas by měl být dostatečný k tomu, aby si zaměstnanci stihli danou informaci přečíst a během obědové přestávky se jim několikrát přehrála. Aby byl obsah stále atraktivní, je důležité, aby jej zvolená osoba každý týden aktualizovala.

Tento návrh by mohl napomocet eliminovat sklony zaměstnanců shánět informace od zdrojů neoficiálních, což by mělo za následek, alespoň částečné zamezení tvorby veškerých možných hypotéz ohledně daného tématu.

9.4.3 Přiřadit osobu zabývající se interní komunikací

Dalším opatření, který by pomohl zvýšit informovanost zaměstnanců by bylo zvolení osoby specializující se na interní komunikaci. Ačkoliv ve společnosti doposud žádné takové pracovní místo neexistuje, firma zaměstnává HR manažera. Aby nemusela investovat další peníze do nového zaměstnance, společnost by mohla do náplně HR manažera přidat také interní komunikaci. Výhodou tohoto kroku by bylo, že zaměstnanci i vedení HR manažera již znají a mají v něm důvěru. Další výhodou je, že již dobře zná všechny firemní cíle. Nově obohacená pozice zabývající se interní komunikací by měla pomoci ve společnosti zlepšit informovanost mezi zaměstnanci. Od této osoby se očekává, že bude spojníkem mezi vedením a zaměstnanci a bude včas o všem informovat a celkově interní komunikaci koordinovat.

Hlavními úkoly této pozice by mělo být:

- Včasné šíření informací všem zaměstnancům,
- Zodpovědnost za aktualizaci komunikačních nástrojů
- Tvorba komunikační strategie
- Psaní firemních textů
- Měření interní komunikace

Nicméně aby osoba tuto práci mohla vykonávat, je nutné mít i určité dovednosti. Těmito dovednostmi jsou:

- Kreativita
- Prezentační a psací schopnost
- Dobré manažerské schopnosti

9.5 Zlepšení komunikace mezi vedoucími - výrobními zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem

V této kapitole budou navrženy opatření vedoucích k zlepšení komunikace mezi vedoucími - zaměstnanci a zaměstnanci navzájem.

Výchozí situace

Zaměstnanci vidí v horizontální komunikaci problém zejména v odmítání některých spolupracovníků předávat informace. Jako důvod uvádí odlišné povahy a názory kolegů. Avšak také dodávají, že někdy se jedná o pouhé lidské zapomnění. Management firmy vnímá slabinu v neznalosti společného cíle některých zaměstnanců, z čehož vyplývá tendence zejména nových zaměstnanců upřednostnit názory oddělení, ve kterém pracují a odmítání názorů druhých. Členové managementu dále shledávají problém v komunikaci s výrobou. Zejména tedy v neuposlechnutí některých zadaných pokynů.

Cílová skupina

- Nový zaměstnanec
- Stávající zaměstnanec
- Vedoucí jednotlivých oddělení

Cílovou skupinou tohoto opatření jsou zejména zaměstnanci výroby a vedoucí jednotlivých pracovišť.

Navrhovaná opatření

Níže jsou uvedeny opatření směřující k lepší komunikaci mezi výrobními zaměstnanci a vedoucími a mezi zaměstnanci navzájem.

9.5.1 Video výrobního procesu

Výrobní proces, který je ve společnosti se skládá z několika operací, v nichž je jedna závislá na druhé. Pro lepší informovanost zejména nově přichozích zaměstnanců o práci, kterou vykonávají, by bylo přínosné vytvořit krátké video obsahující jednotlivé operace, aby zaměstnanci hned při nástupu pochopili, že pro vytvoření finálního produktu je každé oddělení potřebné. Toto video by se vysílalo pomocí více navržených digitálních obrazovek, které by byly umístěny na dvou stěžejných místech, a to u vstupu a v jídelně. Video by mělo trvání okolo 4 minut. Ve videu nebude obsažena zvuková stopa, proto by

bylo vhodné obohatit video o stručný popis, toho co na videu probíhá. Cílem videa by mělo být pochopení a respektování práce ostatních zaměstnanců společnosti.

Obsah videa:

0:00 – 0:15 – Záběr společnosti, zobrazení loga společnosti

0:16 – 0:50 – Záběry surových materiálů, příjem materiálu

0:51 – 1:15 – Přeprava materiálu do výrobní haly

1:16 – 1:36 – Oddělení č. 1

1:37 – 1:56 – Oddělení č. 2

1:57 – 2:17 – Oddělení č. 3

2:18 – 2:39 – Oddělení č. 4

2:40 – 3:00 – Oddělení č. 5

3:01 – 3:21 – Oddělení č. 6

3:22 – 3:45 – Záběr balení hotových výrobků

3:46 – 4:00 – Záběr na sklad hotových výrobků

4:01 – 4:10 – Záběr na nakládání hotových výrobků do kamionu, odjezd kamionu

4:11 – 4:17 – Záběr loga společnosti

9.5.2 Sdílené informace

Jedním z možných doporučení vedoucí k lepší komunikaci a předávání informací mezi výrobou a vedoucími by mohly být sdílené informace, které by byly k nalezení na počítačích jednotlivých pracovišť. Informace by byly předávány například pomocí sdíleného kalendáře. Sdílená informace by obsahovala datum zadání, zodpovědnou osobu za výkon, požadovaný datum výkonu a popis daného úkolu, který je potřeba udělat. Povinností vedoucího by bylo informace aktualizovat podle aktuálních urgencí výroby. Naopak povinností podřízeného by bylo tyto úkoly průběžně kontrolovat a plnit. Jednou z výhod sdílených informací pomocí digitální technologie je, že vedoucí nemusí neustále tisknout papírový obsah a osobně je doručovat na jednotlivá pracoviště. Další výhodou tohoto nástroje je, že z jednoho místa lze

poměrně rychle zadat pokyny pro všechna oddělení. Toto opatření by pomohlo usnadnit práci s předáváním informací.

9.6 Časový plán

Zrealizovat navržená opatření zabere přibližně 1 – 6 měsíců záleží na složitosti příprav související s doporučeními. Prvním krokem, který by byl vhodný podniknout je přiřazení funkce interní komunikace HR managerovi. Ačkoliv zaškolení této osoby potrvá určitou dobu, zvolená osoba může zrealizovat zbylé opatření. Nejrychleji zrealizované by pravděpodobně byly porady a sdílené informace. Výhodou těchto dvou nástrojů je, že nevyžadují žádné finanční náklady. Jedinou finanční investicí v rámci porad budou digitální obrazovky pro podporu a shrnutí sdílených informací na poradě. Tento krok ale není nutno zavádět ihned. Dalším krokem, který by následoval, jsou společné snídaně. Jako poslední by došlo k vytvoření videa výrobního procesu. Všechny opatření by bylo vhodné uskutečnit v průběhu jednoho roku. K lepší představě zavedení daných opatření je níže popsán časový plán.

„Snídejme společně“

- Zavedení 02/2021
- Setkání by se konalo jedenkrát do měsíce
- Každé pondělí prvního pracovního dne v měsíci
- Trvání by mělo 60 minut

Porady

- Zavedení 11/2020
- Maximální doba trvání porady by byla 20 minut
- Novoroční setkání by se konalo 1x do roka, první týden v novém roce – zavedení 01/2021

Přiřadit osobu zabývající se interní komunikací

- Zavedení 10/2020
- Osobu vykonávající interní komunikaci je možné zvolit ihned
- Pro kvalitní výkon bude potřeba osobu zaškolit, což bude vyžadovat určitý čas

Video výrobního procesu

- Zavedení 04/2021
- Doba tvorby videa záleží na sjednaném termínu z tvůrcem videa.
- Video je po vytvoření možné vysílat neustále

Sdílené informace

- Zavedení: 10/2020
- Sdílené informace je možné aplikovat ihned

9.7 Rozpočet

„Snídejme společně“

Pro minimální finanční výdaje by se setkání pořádalo přímo na pracovišti v prostorách jídelny. Níže jsou uvedeny náklady spojené s tímto doporučením.

Název položky	Odhadovaná cena
Koláče	600 Kč (12 Kč/ks x 50)
Pečivo	150 Kč
Obložené mísy	1600 Kč (800 Kč/ks x 2)
Káva	125 Kč (5 Kč/ks x 25)
Čaj	125 Kč (5Kč/ks x 25)
Džus	175 Kč (35Kč/ks x 7)

Při rozpočtu na projekt „snídejme společně“ by se počítalo celkem s 25 zaměstnanci, kteří tvoří ranní směnu. Na výběr by bylo ze surovin: koláče, obložené chlebičky, káva, čaj, džus. V rozpočtu se počítá s dvěma kusy koláčů na osobu a dvěma obloženými mísy. Pečivo by dodávala lokální pekárna Březík. Obložené mísy by pak byly odebírány z podniku Rybena nacházející se také ve Zlíně. Ve společnosti je zavedený kávovar, ve kterém káva stojí 5 Kč. Avšak ne každý pije kávu, proto bude k nabídnutí i čaj a džus. Jestliže by některé suroviny zbyly, byly by ponechány v jídelně a následně nabídnuty zaměstnancům na dalších směnách.

Efektivnější porady

Vzhledem k zapojení vlastních zaměstnanců do tvorby efektivnějších porad, společnost tento návrh bude stát téměř nulové finanční náklady. Avšak nahrazení nástěnné tabule dvěma digitálními obrazovky vyžaduje určitou finanční investici. Na instalaci a obsah, který bude promítán, firma zaměstnává způsobilé zaměstnance.

Název položky	Odhadovaná cena
2x digitální obrazovka	40 000 Kč

Osoba zabývající se IK

Vzhledem k návrhu předání funkce interní komunikace HR managerovi ve společnosti bude nutné danou osobu zaškolit. Dalším doporučením, které souvisí s touto pozicí, je registrace v Institutu interní komunikace, která v rámci zakoupeného členství nabízí balíček zahrnující osobní setkání s přednáškami a sdílení dat, neomezený vstup do knihovny případových studií a zdarma vstupy na akce pořádané institutem. Výhodou toho členství je také pravidelná aktualizace novinek v interní komunikaci.

Název položky	Odhadovaná cena
Zaškolení	8 500 Kč
Členství v institutu IK	21 000 Kč

Video výrobního procesu

Tvorbu videa bude potřeba zadat video produkci, která se touto činností zabývá. Díky navrhnutému obsahu videa, se výdaje spojené s tvorbou promítnou pouze do natáčení a stříhu záběrů.

Název položky	Odhadovaná cena
Natáčení	5000 Kč
Střih	6 hod/300 Kč

Sdílené informace

V rámci sdílených informací by nebyly žádné náklady potřebné. K sdíleným poznámkám je potřeba pouze počítač, který je již na každém oddělení umístěn.

9.8 Rozpočet shrnutí

Název položky	Odhadovaná cena
„Snídejme společně“ – Koláče	600 Kč
„Snídejme společně“ – Pečivo	150 Kč
„Snídejme společně“ – Obložené mísy	1600 Kč
„Snídejme společně“ - Káva	125 Kč
„Snídejme společně“ – Čaj	125 Kč
„Snídejme společně“ – Džus	175 Kč
Celkem	2775 Kč
<hr/>	
Efektivnější porady – Digitální obrazovka 2x	40 000 Kč
Celkem	40 000 Kč
<hr/>	
Osoba zabývající se IK - Školení	8 500 Kč
Osoba zabývající se IK – Členství	21 000 Kč
Celkem	29 500 Kč
<hr/>	
Video výrobního procesu – Natáčení	5 000 Kč
Video výrobního procesu – Střih	1 800 Kč
Celkem	6 800 Kč
<hr/>	
Sdílené informace	0 Kč
Celkem	0 Kč
<hr/>	
Celková částka	<u>79 075 Kč</u>

9.9 Zprostředkování navržených opatření

Navržená opatření pro zvýšení efektivity interní komunikace ve společnosti zkoordinuje HR manager obohacený o novou funkci interního specialisty. Avšak důležité je, aby podíl na tvorbě mělo i vedení, pro které by měla být zdravá interní komunikace nejdůležitější.

9.10 Rizika návrhů

Každá událost s sebou může přinést určitá rizika. Tyto rizika je dobré zavčas identifikovat a eliminovat a již předem zvolit vhodná opatření vedoucí k snížení potenciálních rizik. V rámci navrženého řešení více by mohla nastat rizika tato:

Neakceptování navrženého opatření

Zaměstnanci mohou neakceptovat nové opatření a nemusí pochopit funkčnost a záměr tohoto návrhu, což často způsobuje odmítavý postoj.

Nezájem o událost

Někteří zaměstnanci se nebudou chtít účastnit této události. Důvody mohou být různé. Někteří lidé nemusí mít rádi socializaci nebo také nemají zájem o to, aby se interní komunikace ve společnosti nějakým způsobem zlepšila.

Opatření nepovede k zlepšení interní komunikace

Toto riziko může nastat v případech, kdy zaměstnanci nebudou mít zájem společně konverzovat a budou postrádat zájem o změnu.

Nepřípravenost vedení

Jedním z potenciálních rizik může být také neochota vedení podílet se na zlepšení interní komunikace ve firmě. To se může odrážet v nedostatečné přípravě na porady či nezájem účasti na společných snídaních. Vedení také může odmítnout poskytnutí financí do navržených opatření.

Finanční riziko

Větší finanční investice bude potřebná do některých z doporučených opatření pro efektivnější interní komunikaci. Avšak navržené finance v této práci jsou pouze orientační, lze je kdykoliv eliminovat či pozměnit.

9.11 Protiopatření**Neakceptování navrženého řešení**

Eliminovat toto riziko, lze pomocí dotazů zaměstnancům, proč navrženou událost neakceptují. Příčiny mohou být různé. Druhou možností je podrobně a s předstihem vysvětlit detailní popis daného opatření, důvody jeho zavedení a plynoucí výhody.

Nezájem o událost

Tomuto riziku lze předejít zjištěním příčin, proč zaměstnanci tuto událost zavrhnou. S případných opovědí upravit navržená opatření tak, aby co nejvíce vyhovovali většině zaměstnanců.

Opatření nepovede k zlepšení interní komunikace

Předejít tomuto riziku můžeme zpětnou vazbou pomocí pravidelných průzkumů zaměřených na interní komunikaci. Průzkumy se mohou provádět ústní formou či dotazníkovým šetřením.

Nepřipravenost vedení

Toto riziko by se dalo eliminovat pomocí HR managera, který se stará o zaměstnance ve firmě. Ten by mohl vedení představit cíle těchto opatření, které povedou k zvýšení firemní kultury, tudíž loajálním a spokojeným zaměstnancům. Takoví zaměstnanci společnosti přinášejí kvalitní produkty, což se může odrazit také na vyšší ziskovosti firmy.

Finanční riziko

Finanční riziko lze snížit menšími náklady na daná opatření. Příkladem eliminování nákladů mohou být levnější digitální obrazovky či menší výdaje za školení interní komunikace.

9.12 Přínosy

Uvedená opatření nemají pouze svá rizika, ale především by v sobě měli nést přínosy, které budou pro společnost výhodné. Těmito hlavními přínosy plynoucí z návrhů jsou:

- Zlepšení vztahů mezi vedením a zaměstnanci
- Zvýšení informovanosti výrobních zaměstnanců
- Zlepšení vztahů zaměstnanců mezi sebou
- Zlepšení předávání informací mezi zaměstnanci a vedoucími
- Posílení firemní kultury
- Výroba kvalitních výrobků
- Větší hodnota společnosti na trhu

Přínosy, které by navržená doporučení mohla přinést, spočívají zejména v kvalitnějších vztazích na pracovišti, ať už s vedením nebo zaměstnanci mezi sebou. Základ k zlepšení těchto vztahů je především ve větší informovanosti a komunikaci zaměstnanců. Další přínosem, který z návrhů ústí, je celkové posílení firemní kultury. Plně fungující interní komunikace ve společnosti posílí firemní kulturu. Tím vzniknout spokojení a loajální zaměstnanci, kteří společnosti přinášejí kvalitní výrobky, důsledkem toho je celkově větší hodnota společnosti na trhu.

9.13 Měřitelnost projektu

Důležitým prvkem každého projektu je jeho efektivnost a celkový dopad na společnost. Proto je důležité pravidelné měření. Měření daného projektu napomáhá prověřit a zjistit zpětnou vazbu účastníků, v tomto případě tedy zaměstnanců společnosti.

Společné snídane

U navrhnutého opatření společných snídaní, je možné účast měřit pozorováním a spočítáním, kolik účastníků je na akci přítomno. Z toho lze odvodit, zda je opatření úspěšné nebo ne. V případě, že návrh není úspěšný, je možné se pomocí dotazníku nebo osobní formou dozvědět, proč tomu tak není a případně nástroj upravit dle požadavků účastníků.

Zavedení osoby zabývající se interní komunikací

Efektivitu zavedení nové osoby zabývající se interní komunikací lze měřit pomocí dotazníkového šetření, které se bude zaměřovat na celkové vnímání této funkce.

Porady

Porady je možné měřit pouhým spočítáním účastníků. Lze také jednou za určitý čas provést dotazníkové šetření pro zjištění větších detailů a názorů na tento komunikační nástroj.

Sdílené informace

Sdílené informace je možné měřit pomocí hodnotících schůzek s danými odděleními. První orientační měření by bylo vhodné již po prvním měsíci zavedení. Efektivitu tohoto nástroje lze také měřit pomocí počtu stížností zaměstnanců na tento komunikační kanál.

Video výrobního procesu

Nejrychlejší metodou měření videa výrobního procesu by byla ústní zpětná vazba od zaměstnanců, chvíli po zavedení videa do procesu.

9.14 Shrnutí projektové části

Následující obrázek zobrazuje stručný přehled projektové části zaměřující se na zefektivnění interní komunikace ve společnosti. V tabulce jsou zobrazena opatření, potenciál ke zlepšení, která v sobě navrhnutá opatření nesou, dále rizika zavedených opatření, časové období ve kterém se uskuteční a rozpočet daného návrhu.

Tabulka 1: Shrnutí návrhů interní komunikace

Návrh	Potenciál pro zlepšení	Hlavní riziko	Časové období	Rozpočet
Společné snídane	-Zaměstnanci cítí, že s nimi vedení nekomunikuje	Nezájem o událost	02/2021	2775 Kč
Porady	-Porady byly označeny jako neefektivní nástroj -Zaměstnanci ji vnímají jako ztrátu času	Nepřípravenost vedení Finanční riziko	11/2020	40 000 Kč
Osoba IK	-Zaměstnanci se cítí být nedostatečně informováni -Dostávají se k nim zkreslené informace	Opatření nepovede k zlepšení interní komunikace Finanční riziko	10/2020	29 500 Kč
Video výrobního procesu	-Tendence výrobních zaměstnanců upřednostňovat názory oddělení a odmítání názorů druhých	Opatření nepovede k zlepšení interní komunikace	04/2021	6 800 Kč
Sdílené informace	-Nepředávání informací mezi směnami -Někdy způsobeno pouhým lidským zapomením	Neakceptování navrženého opatření	11/2020	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě provedeného kvantitativního šetření v praktické části byly v části projektové navrženy opatření pro efektivnější interní komunikaci. Tyto opatření by bylo vhodné uskutečnit v průběhu jednoho roku z důvodů aktuálnosti dat. Projektová část byla podrobena popisu návrhů, časovému plánu, rozpočtu, rizicích a přínosů, které mohou z návrhů plynout. Hlavním úkolem zavedených opatření je:

- Zlepšení vztahů mezi vedením a zaměstnanci
- Větší informovanost zaměstnanců
- Zlepšení vztahů mezi zaměstnanci navzájem
- Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími

K efektivnosti navržených opatření přispěje zejména nadšení a ochota zaměstnanců podpořit danou aktivitu. Avšak nelze také spoléhat na to, že všichni zaměstnanci budou s doporučeními spokojeni. Proto je důležité pravidelně dané nástroje měřit, aby vyhovovali všem zaměstnancům společnosti. Tak jako každý projekt i tyto navržené komunikační nástroje v sobě nesou určitá rizika, která by mohla nastat. Za největší riziko ve zkoumané společnosti se považuje neakceptování nového nástroje. Vzniklá rizika lze dopředu eliminovat možnými protiopatřeními. Jedním z důležitých protiopatření je včasná informovanost zaměstnanců. Vedení by mělo dopředu představit svůj plán a říct k jakým cílům směřuje. Výsledným efektem tohoto projektu by mělo být naplnění jeho cíle čímž je efektivnější interní komunikace ve společnosti.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá průzkumem a následující návrhem efektivnější interní komunikace ve společnosti XY.

Cílem diplomové práce bylo prověřit současný stav interní komunikace ve vybrané společnosti a navrhnout společnosti XY, projekt účinnější interní komunikace, který povede ke zlepšení současného stavu situace.

Diplomová práce byla rozdělena do tří na sebe navazujících kapitol. V první kapitole byla provedena rešerše literatury věnující se interní komunikaci. Byly vysvětleny základní pojmy a pravidla interní komunikace ve společnosti. Součástí teoretické části byla také část metodická.

V kapitole druhé tedy praktické části byla představena zkoumaná společnost XY a její interní komunikace. Na základě kvantitativního šetření byl proveden dotazníkový průzkum, jehož hlavním cílem bylo zjištění aktuální interní komunikace ve společnosti. Dotazníkový průzkum byl rozdělen na dva typy respondentů a to respondentů výroby a managementu. Hlavním úkolem praktické části bylo poskytnout podklady k následující třetí kapitole – kapitole projektové.

Třetí kapitola se opírala o část praktickou, ze které vycházela. Na základě výsledků z dotazníkového šetření byly v této části práce navrženy a detailněji popsány doporučení, jejichž hlavním cílem bylo zvýšení efektivnosti interní komunikace ve společnosti. Mezi navrhnutá doporučení zmenšující nedostatečnou informační propast mezi zaměstnanci a vedením patří společné snídaně a novoroční setkání s vedením společnosti. Dalším opatřením je větší efektivnost porad. V rámci lepší komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci byl navrhnout nástroj, který by mohl napomoci lepší komunikaci mezi těmito dvěma subjekty. Tímto nástrojem jsou sdílené informace. K zlepšení komunikace mezi zaměstnanci navzájem by pak mohlo posloužit výrobní video, které by dopomohlo daným zaměstnancům pochopit, že každé oddělení je pro konečný výsledek důležité. V neposlední řadě bylo doporučeno zvolit osobu, která by se interní komunikací ve společnosti zabývala. Zmíněná doporučení by pro společnost znamenala určité finanční náklady, které jsou v projektové části popsány a vyčísleny. Cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 8085943573
- BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubuco. ISBN 80-85839-09-1.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. ISBN 9788024721491.
- FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum: jak poznat svoje zákazníky*. Vyd. 2. Praha: BizBooks. ISBN 978-80-265-0038-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HARGIE, Owen a TOURISH, Dennis, 2009. *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice*. London: Routledge. ISBN: 9780415414456.
- HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024750224
- HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.
- HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-550-5.
- HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2000. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-99-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Vyd. 2. Praha: Grada. ISBN 9788024746708
- JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Vyd. 3. Praha: Grada. ISBN 978-247-3566-5.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost*. Vyd. 1. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.

MIKULAŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 9788024736228.

PELSMACKER, Patrick de, Joeri van de BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.

SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3568-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 9788024708829

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

WEBEROVÁ, Dagmar, 2013. *Proces efektivnej komunikácie v projektovom manažemente*. Vyd. 1. Zlín: VeR BuM. ISBN 978-80-87500-32-3.

FIREMNÍ ZDROJE

Firemní prezentace společnosti XY, 2020. Zlín 4. 3. 2020.

Osobní rozhovor s HR managerem společnosti XY, 2020. Zlín 1. 3. 2020.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human Resources

IK Interní komunikace

PR Public Relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model komunikačního procesu (Zdroj: Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 22) ...25

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Shrnutí návrhů interní komunikace	79
----------------------------------------------------	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Oddělení výkonu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	40
Graf 2: Délka práce ve firmě (Zdroj: Vlastní zpracování).....	41
Graf 3: Spokojenost s úrovní interní komunikace (Zdroj: Vlastní zpracování)	42
Graf 4: Informovanost (Zdroj: Vlastní zpracování).....	43
Graf 5: Problémy komunikace uvnitř firmy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	44
Graf 6: Spokojenost komunikace v rámci oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)	45
Graf 7: Hodnocení komunikace mezi spolupracovníky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	46
Graf 8: Využívané nástroje komunikace mezi kolegy (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Graf 9: Využívané nástroje ke komunikaci s nadřízenými (Zdroj: Vlastní zpracování)	48
Graf 10: Spokojenost komunikace s vedeními firmy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	49
Graf 11: Hodnocení komunikace s přímým nadřízeným (Zdroj: Vlastní zpracování)	50
Graf 12: Dostatečná informovanost – pracovní místo (Zdroj: Vlastní zpracování)	51
Graf 13: Zadávání srozumitelných úkolů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	52
Graf 14: Reakce vedení (Zdroj: Vlastní zpracování).....	53
Graf 15: Informovanost – vedení (Zdroj: Vlastní zpracování)	54
Graf 16: Využití nástrojů (Zdroj: Vlastní zpracování)	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

Tento dotazník je součástí mé diplomové práce. Díky výsledkům z dotazníkového šetření se pokusím zhodnotit současný stav interní komunikace ve firmě.

Ráda bych Vás proto poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní.

Předem mnohokrát děkuji za Váš čas.

1. Označte, ve kterém oddělení pracujete

Výroba Management

2. Označte jak dlouho ve firmě pracujete

- 0-1 rok
- 1-3 roky
- 3 a více let

3. Jste spokojen/a s úrovní vnitřní komunikace ve firmě?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

4. Cítíte se být celkově dostatečně informován/a? (např: o problémech, dění, novinkách ve firmě)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Vidíte problém v komunikaci uvnitř firmy?

- Ano, s mými nadřízenými
- Ano, s kolegy na stejné úrovni
- Ano, s mými podřízenými
- Ne, žádné problémy nevnímám
- Jiné....

6. Jestliže jste zvolil/a odpověď *Ano* nebo *Jiné*, v čím vidíte hlavní problém?

7. Jste spokojen/a s komunikací na vašem oddělení/pracovišti?

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

8. Pokud jste zvolil/a odpověď *Spíše ne* nebo *Ne*, kde vidíte největší problém?

9. Jak celkově hodnotíte komunikaci se svými spolupracovníky?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostačující
- Nedostačující

10. Které komunikační nástroje využíváte nejčastěji mezi kolegy?

- Přímá komunikace
- Porady
- Telefon
- E-mail

11. Jaké komunikační nástroje využíváte ke komunikaci s vašimi nadřízenými?

- Přímá komunikace
- Porady
- Telefon
- E-mail

12. Jste spokojen/a, jak s vámi komunikuje vedení firmy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Pokud jste zvolil/a odpověď *Spíše ne* nebo *Ne*, kde vidíte největší problém?

14. Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým přímým nadřízeným?

- Velmi dobrý
- Dobrá
- Dostačující
- Nedostačující

15. Dostáváte informace potřebné pro vaše pracovní místo?

- Ano
- Ne

16. Zadává vám nadřízený úkoly, které jsou pro vás srozumitelné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Reaguje vedení firmy podle vás na námítky, návrhy, připomínky, a je ochoten s vámi diskutovat, nebo máte pocit, že nereaguje a je úplně jedno, jaký je váš názor nebo návrh?

- Ano, reaguje
- Ne, nereaguje

18. Dozvíte se první informace od vedení nebo prostřednictvím neformální komunikace?

- Od managementu
- Neformální komunikací

19. Které komunikační nástroje používáte nejraději?

- Přímá komunikace
- Porady
- Nástěnka
- Telefon
- E-mail

20. Napište a krátce zdůvodněte, který komunikační nástroj je pro vás nejefektivnější a který nejméně?

21. Pokud by komunikace ve firmě mohla být jakýmkoliv způsobem změněna k vaší spokojenosti, jak byste ji změnil/a?