

Analýza vnitřní komunikace ve vybrané společnosti

Lukáš Zámečník

Bakalářská práce

2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lukáš Zámečník**
Osobní číslo: **M190089**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza vnitřní komunikace ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů, zpracujte teoretická východiska k tématu a definujte základní nástroje a pojmy interní komunikace.

II. Praktická část

- Představte vybranou společnost.
- Analyzujte interní komunikaci ve vybrané společnosti.
- Na základě zjištěných informací navrhněte možná zlepšení pro zdokonalení interní komunikace ve firmě.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017, 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.
HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. ISBN 978-80-7435-340-6.
KOVÁŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2.*, dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 198 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4484-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu vnitřní komunikace ve společnosti Altech, spol. s.r.o. včetně využívaných kanálů interní komunikace ve firmě. Analýza interní komunikace firmy bude uskutečněna prostřednictvím výzkumného šetření, jenž bude provedeno pomocí dotazníku. Pro vytvoření detailnějšího pohledu nejen na interní komunikaci firmy, ale i na firmu jako celek, je zpracována v praktické části práce SWOT analýza a metoda McKinsey 7S. Praktická část je vytvořena v návaznosti na část teoretickou, která vychází z odborných literárních pramenů zabývajících se vnitropodnikovou komunikací. Na základě vyhodnocení analýzy interní komunikace jsou v závěru práce představena možná doporučení pro zlepšení vnitřní komunikace firmy.

Klíčová slova: Interní komunikace, nástroje interní komunikace, efektivní interní komunikace, zpětná vazba, zaměstnanci

ABSTRACT

The aim of the bachelor's thesis is to analyse the current state of internal communication in Altech, spol. s.r.o. including the internal communication channels used in the company. The analysis of the firm's internal communication will be carried out through a research investigation, which will be carried out using a questionnaire. SWOT analysis and the McKinsey 7S method are processed on the practical part of the work to create a more detailed view not only of the internal communication of the company, but also of the company as a whole. The practical part of the thesis is created following the theoretical part, which is based on expert literary sources dealing with internal communication. Based on the evaluation of the internal communication analysis, possible recommendations for improving the internal communication of the firm are presented at the end of the thesis.

Keywords: Internal communication, tools of internal communication, feedback, efficient internal communication, employees

Mé poděkování patří paní Ing. Jance Vydrové Ph.D. za odborné vedení této bakalářské práce a za poskytování cenných rad a připomínek při zpracování práce.

Následně bych chtěl také poděkovat firmě Altech, spol. s.r.o. za možnost zpracovávat svou bakalářskou práci právě zde. Především si velmi vážím ochoty výkonného ředitele firmy, pana Ing. Víta Majera, který mně vždy a včas poskytl všechny materiály a informace potřebné k vytvoření mé práce.

V neposlední řadě si patřičné poděkování zaslouží má rodina, která mě podporovala nejen při psaní bakalářské práce, ale po celou dobu studia.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 KOMUNIKACE.....	13
1.1 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ KOMUNIKACE.....	13
2 INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY.....	15
2.1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE.....	16
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACI.....	17
2.3 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	18
2.4 CÍLE VNITROODNIKOVÉ KOMUNIKACE.....	19
2.5 NEDOSTATKY, CHYBY A BARIÉRY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	20
2.5.1 Konkrétní chyby a bariéry v interní komunikaci.....	20
2.5.2 Možnosti pro nápravu chyb v interní komunikaci.....	22
2.6 ZPĚTNÁ VAZBA V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	23
2.6.1 Význam zpětné vazby v interní komunikaci.....	23
2.7 NASLOUCHÁNÍ V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	25
2.7.1 Význam naslouchání.....	26
2.7.2 Způsoby naslouchání.....	26
2.7.3 Propojení aktivního a empatického naslouchání.....	27
3 NÁSTROJE A KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	28
3.1 FORMÁLNÍ TYP KOMUNIKACE.....	28
3.1.1 Komunikační modely formálního typu komunikace.....	29
3.1.2 Formální komunikační kanály.....	30
3.2 NEFORMÁLNÍ TYP KOMUNIKACE.....	34
3.2.1 Neformální komunikační kanály.....	35

3.3	SMĚR KOMUNIKAČNÍHO KANÁLU	36
3.3.1	Specifický směr komunikačního kanálu	36
4	EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	38
	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	45
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	46
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	47
5.1	HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	48
5.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	48
5.2.1	Portfolio produktů společnosti	49
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	49
6	POUŽÍVANÉ NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI	50
6.1	NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	50
6.2	KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI V DOBĚ PANDEMIE COVID-19	53
7	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	54
7.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	54
7.2	CÍLE VÝZKUMU	54
7.3	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	55
7.3.1	Hypotéza č. 1 - Počet odpracovaných let a dostatečná informovanost od vedení firmy (Chi – square test).....	55
7.3.2	Hypotéza č. 2 - Pracovní pozice a dostatečná komunikace s přímým nadřízeným (Chi – square test)	56
7.3.3	Hypotéza č. 3 - Pracovní pozice a znalost firemních cílů, vizí a plánů (Chi – square test)	57
7.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	59
8	SWOT ANALÝZA ALTECH S.R.O.	78
9	ANALÝZA SPOLEČNOSTI METODOU MCKINSEY 7S	80
10	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	83

ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
SEZNAM OBRÁZKŮ	92
SEZNAM TABULEK.....	94

ÚVOD

Tato práce se zabývá interní komunikací v podnikové praxi a jelikož je mezilidská komunikace základním pilířem každodenního života všech lidí, má přesah i do osobní oblasti čtenáře.

Ve firmě existuje velké množství vzájemných vztahů, které jsou založeny právě na vzájemné komunikaci a je nutností každé firmy, aby na své vnitropodnikové komunikaci pracovala. Vztahy, společně s komunikací, můžou být mezi nadřízenými a podřízenými, v tom případě se jedná o vztahy formální, ale zároveň se vyskytují ve značné míře vztahy neformální, které se projevují komunikací mezi kolegy na stejném hierarchickém stupni. Oba zmíněné typy komunikace ovlivňují do značné míry podnikové cíle stejně jako kvalitu pracovního prostředí, a tudíž je žádoucí, aby se na vnitropodnikové komunikaci podíleli jak zaměstnanci firmy, tak i management a podnikové vedení.

V teoretické části této práce dochází ke zpracování základních literárních pramenů, které se tématem práce zabývají. Konkrétně je zde popsána komunikace obecně, následně interní komunikace se svými významy, faktory či cíli a pozornost je zde také věnována zpětné vazbě či významu naslouchání ve vnitřní komunikaci. Další kapitoly rozebírají již konkrétní nástroje a kanály, jež se v podnicích využívají k interní komunikaci. Teoretická část se dále zabývá konkrétními prvky účinné a efektivní interní komunikace

V praktické části mé práce se pozornost přesouvá od analýzy interních zdrojů k analýze interní komunikace v praxi, konkrétně tedy ve společnosti Altech, spol. s.r.o. Praktická část se zabývá představením společnosti, konkrétními kanály interní komunikace, které firma využívá a analýzou současného stavu firmy pomocí metody McKinsey 7S a SWOT analýzy.

Pomocí dotazníkového šetření dochází k hlubší analýze současného stavu interní komunikace firmy. Výsledky šetření následně pomůžou potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

Cílem mé bakalářské práce je tedy analýza současného stavu interní komunikace ve společnosti Altech, spol. s.r.o. pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci napříč celou firmou a následně navržení možných doporučení tak, aby přinesly užitek firmě, ale i samotným zaměstnancům.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V této kapitole dochází k popsání cílů a metod zpracování bakalářské práce.

Cílem teoretické části je zpracovat analýzu literárních pramenů k tématu interní komunikace v podnikové praxi a definovat základní nástroje a pojmy vnitropodnikové komunikace.

V praktické části bakalářské práce je hlavním cílem provést analýzu interní komunikace ve společnosti Altech, spol. s.r.o. a pro případné nedostatky v interní komunikaci navrhnout možná doporučení pro zlepšení.

Sběr dat:

- **Literární zdroje** – průzkum českých i zahraničních literárních pramenů, internetových zdrojů s tématem vnitropodnikové komunikace a webových stránek firmy.
- **Komunikace s výkonným ředitelem a interní dokumenty firmy** – zjištění využívaných komunikačních kanálů ve firmě; údaje pro zpracování SWOT analýzy firmy.
- **SWOT analýza společnosti** – analýza silných a slabých stránek firmy a příležitostí a hrozeb, které firmu ovlivňují.
- **Metoda McKinsey 7S** – zpracování 7 hlavních interních faktorů, které ovlivňují fungování firmy; metoda slouží zároveň pro detailnější představení společnosti a bližší pochopení současného stavu interní komunikace.
- **Dotazníkové šetření** – dotazníkové šetření pro zaměstnance firmy, které odhaluje konkrétní stav interní komunikace na základě odpovědí respondentů.

Zpracování dat:

- Data z dotazníkové šetření jsou testována 3 statistickými hypotézami, které jsou následně vyhodnoceny Chi-square testem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Základem komunikace mezi lidmi jsou jednotlivá sdělení, prostřednictvím kterých dochází k přenosu informací. Jedná se tedy o základní stavební kámen komunikace, označovaný jako komunikační buňka. Komunikace je, ač se to na první pohled nemusí zdát, složitým procesem, který je vhodné si rozložit do menších úseků, abychom mohli mezilidskou komunikaci správně pochopit. (Plamínek, 2012, s. 38)

Komunikaci lze chápat jako dynamický proces, který probíhá v určitém kontextu a jenž je ovlivněn velkým množstvím faktorů, jako jsou např. podmínky prostředí. Komunikaci vždy spustí nějaká událost a končí s určitým výsledkem. (Holá, 2017, s. 21)

Sdělování a porozumění informacím a zprávám, tedy komunikace, je základním prvkem sociální interakce mezi lidmi. Sociální existence člověka je podmíněna právě komunikací a vychází z lidské potřeby předávání informací. Při komunikaci vystupují dvě základní strany – komunikátor (mluvčí) a komunikant (příjemce). Tyto dvě strany si sdělují informace prostřednictvím médií, kterými jsou slova, gesta či psaný projev. (Doležal a Máchal, 2012, s. 265)

Komunikace je využívána pro sdílení informací, které mají za cíl odstranění či snížení nejistoty pro obě komunikující strany. Komunikací se rozumí oboustranný proces, během kterého se snaží obě komunikující strany dojít ke vzájemnému porozumění za použití verbálních i neverbálních projevů. (Holá, 2011, s. 19)

1.1 Základní rozdělení komunikace

Základní rozdělení komunikace je odvozeno od druhu použitého komunikačního kanálu a jsou rozeznávány dva základní druhy komunikace:

- **Verbální komunikace**

Komunikace přenášená slovy, která jsou ovlivněna našimi emocemi. Verbální komunikace je spojena především s racionálním obsahem sdělení. Pochopení významu sdělení je výběrem slov ovlivněno jen velmi málo. (Plamínek, 2012, s. 43)

Při verbální komunikaci dochází k užití jazyka a řeči. Tato klíčová složka našeho života dopomáhá k řešení veškerých složitějších aktivit. Bez verbální komunikace by se neobešla téměř žádná lidská spolupráce. (Bednář, 2013, s. 163)

Nositelem významu sdělení jsou slova, která jsou zprostředkovatelem verbální komunikace a jsou použity v uceleném a smysluplném vyjádření, kterému dopomáhají pravidla užívání slov a jejich větná vazba (Adamová, 2016, s. 32)

- **Neverbální komunikace**

Podstata sdělení je velmi výrazně ovlivněna řečí těla. Jedná se o spontánnější, méně kontrolovaný a upřímnější typ komunikace. (Plamínek, 2012, s. 43)

Neverbální komunikace často stačí sama o sobě v mezilidské komunikaci, většinou je však využívána jako doplněk ke komunikaci verbální. Neverbální projevy informují o pocitech druhého člověka, nejsou však dostatečně efektivní pro komunikaci jako verbální projevy. Neverbální komunikace se často děje nevědomě a člověk se jí učí v dětství přejímáním a kopírováním např. od rodičů. (Strnadová, 2011, s. 44, 133-134)

2 INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY

Pojem interní komunikace vysvětluje Kovaříková (2016, s. 5) zjednodušeně jako všechno, co se děje v práci, tedy veškerá interakce mezi kolegy. Ať už se jedná o neformální debaty u ranní kávy nebo přání kolegovi k narozeninám, či komunikaci na více formální úrovni jako jsou porady, interní školení nebo také intranet. Všechny výše vyjmenované aktivity tvoří interní komunikaci v každé organizaci.

Vnitropodniková komunikace je chápána jako řízený proces. Vzhledem k tomu, že je možné interní komunikaci ve firmě řídit, je možné ji přesně vymezit a ovlivňovat. Díky řízení komunikačního procesu ve firmě je také možnost předcházet konfliktům a možným nedorozuměním, které interní komunikace často přináší. Interní komunikace je jedním ze základních faktorů, které ovlivňují celou organizaci a zasahuje do každé firemní aktivity. (Holá, 2017, s. 21-22)

V interní komunikaci dochází ve firmě na poradách, konferencích, při rozhovorech nebo jednáních. Efektivní interní komunikace je klíčovým prvkem pro úspěch jednotlivého projektu, ale i firmy jako celku, neboť je nezbytnou činností každého manažera a jeho pracovního týmu. Úspěch interní komunikaci závisí na schopnosti jedinců jednat s lidmi. (Doležal a Máchal, 2012, s. 264-265)

Vzájemná interakce je prvotním faktorem pro samotný vznik pracovních skupin. Primární činností těchto skupin je sdělování a přijímání informací a následné rozhodování. Schopnost řešit problémy v pracovním kolektivu je podmíněna úrovní vzájemné komunikace na pracovišti. (Bednář, 2013, s. 166)



Obrázek 1 – Prostředí komunikačního procesu (Zpracováno dle Holé, 2017, s. 21)

2.1 Význam interní komunikace

Komunikace na pracovišti je podstatnou součástí pracovního procesu a pro jeho efektivní průběh je velmi důležité, aby se kolegové dokázali mezi sebou domluvit. Každá firma by měla interní komunikaci určitým způsobem řídit, aby nedocházelo k nežádoucím účinkům, z důvodu špatných pracovních vztahů, jako je např. stres, jehož hlavním spouštěčem na pracovišti je právě špatná komunikace a s ní související špatné vztahy na pracovišti. Tato disharmonie způsobuje nízkou produktivitu práce, která snižuje kvalitu prováděných úkonů. (Kovaříková, 2016, s. 6)

Správně nastavená komunikace ve firmě ovlivňuje samotnou stabilitu celého podniku a úspěch firmy výrazně závisí právě na interní komunikaci. Pomocí správně interní komunikace je možné nastavit pozitivní vztahy v celé firmě a tato správná komunikace s lidmi se poté stává klíčem k úspěchu. (Holá, 2017, s. 22)

Sociální klima skupiny je tvořeno především kvalitou vztahů a vzájemné spolupráce na pracovišti. Sociální klima ve skupině je ovlivněno komunikací, vztahy a sociálními interakcemi na pracovišti. Celkové sociální klima skupiny vnímají členové skupiny velmi intenzivně. Ovlivňuje jejich spokojenost v práci, kvalitu vztahů a soudržnost pracovní skupiny. Pracovní prostředí, ve kterém je možno naleznout správné sociální klima, zvyšuje motivovanost zaměstnanců. Více motivovaní zaměstnanci mají větší snahu dosáhnout vytyčené pracovní cíle. Zdravé sociální klima je tedy tvořeno zdravou interní komunikací a plnohodnotnou sociální interakcí. (Bednář, 2013, s. 176)

Vnitropodniková komunikace je chápána jako nástroj, kterým vedení firmy nejvýrazněji ovlivňuje své zaměstnance, konkrétně jejich postoje, chování a pracovní aktivitu. Na základě interní komunikace, kterou použije vedení podniku, je značně ovlivněno pracovní prostředí a tím i přímo snaha o dosahování cílů podniku. (Holá, 2011, s. 22)

Kovaříková (2016, s. 7-8) dále uvádí, že pro firmu, která má snahu být firmou stabilní a dále se rozvíjející, je důležitá angažovanost vlastních zaměstnanců, která je podmíněna dostatečnou informovaností. Aby byli zaměstnanci dostatečně informováni, musí s nimi firma komunikovat, ocenit jejich práci a také vyvolat v zaměstnancích pocity důležitosti. Angažovaný zaměstnanec má větší snahu o zapojení se do aktivit firmy a o její růst, přichází s novými nápady a nemá strach je v rámci firmy veřejně prezentovat. Právě takový pracovník přispívá k ziskovosti firmy, k jejímu růstu a produktivitě práce. Mezi vedením

společnosti a zaměstnanci by měla oboustranně panovat důvěra, projevovat se respekt a zájem o práci a také by zde měla nastat snaha o maximální spolupráci.

O významu angažovanosti zaměstnanců hovoří také Maylett (2019, s. 27-28), který upozorňuje na to, že míra angažovanosti zaměstnance se odvíjí od nastavených pravidel ve firmě, ale také od duševní pohody zaměstnance, o kterou se příliš mnoho zaměstnavatelů nestará. U zaměstnavatelů by mělo dojít ke změně uvažování směrem k zaměstnancům, více se jim věnovat a zjistit, co zaměstnance opravdu zajímá, aby nedocházelo k přílišnému utrácení finančních prostředků na neefektivní způsoby, kterými se snaží přimět své zaměstnance k angažovanosti.

Pro krátké shrnutí této podkapitoly můžu uvést, že správná a kvalitní interní komunikace uvnitř organizace je důležitou součástí rozvojových aktivit firmy. Pokud se vedení firmy snaží se svými zaměstnanci komunikovat, předávat jim informace a ocenit je, stávají se tyto zaměstnanci pro firmu více prospěšnými díky své angažovanosti vůči firmě a přispívají k produktivitě práce a tvorbě zisku.

2.2 Faktory ovlivňující interní komunikaci

Faktory, které se projevují uvnitř každého člověka subjektivně, jsou především myšlenky, pocity a hodnoty. Všechny tři faktory způsobují, že každý člověk vnímá sdělovanou skutečnost jiným způsobem. Běžné také je, že se výše vyjmenované složky dostanou do vzájemného konfliktu, což může negativně ovlivnit samotné sdělení. (Plamínek, 2012, s. 39-41)

Základními stavebními kameny pro správné směřování interní komunikace jsou především firemní kultura, mise, vize a strategie. Tyto informace jsou pro zaměstnance velmi důležité, aby mohla probíhat efektivní komunikace s vedením firmy, ale i s kolegy. Všechny vyjmenované faktory musí být jasně definované a plně srozumitelné všem zaměstnancům napříč firmou. Interní komunikace je přímo součástí firemní kultury a také souvisí i s dalšími faktory, proto by mělo vedení firmy využít potenciál vnitrofiremní komunikace a jejím prostřednictvím ovlivnit zaměstnance v pozitivním smyslu. Zaměstnanci by měli chápat strategii, jakou se firma ubírá a na základě pochopení cílů společnosti napomůžou firmě dosahovat lepší výsledky. (Kovaříková, 2016, s. 15-16)

Interní komunikace v organizaci je ovlivněna celou řadou faktorů. Mezi nejvýznamnější patří samotné prostředí organizace. Dále komunikaci ovlivňuje i konkrétní situace, ve které

je interní komunikace použita a také komunikační kanál, který je ke komunikaci využit. Komunikaci ve firmě ovlivňují i samotní komunikátoři, tedy sami zaměstnanci. (Holá, 2011, s. 21)

Další pohled na ovlivnění interní komunikace přináší Strnadová (2011, s. 239). Vysvětluje, že formu komunikace ve skupině, tedy i v pracovním týmu, si skupina zvolí dle typu vůdce. Určující je jeho osobnost. Jde tedy o to, zda je vůdce autoritativní či pouze pověřený apod. Interní komunikace ovlivní i časová potřeba pro splnění daného úkolu a také jeho náročnost. Významnou roli hrají také psychické vlastnosti jednotlivců.

2.3 Formy interní komunikace

Holá (2011, s. 190) píše, že není možné jednoznačně určit, která forma interní komunikace je správná a nejvíce efektivní. Vždy záleží na konkrétní situaci a také na komunikačních standardech, které jsou ve firmě zavedeny. Rozhodnutí, jakou formu komunikace zvolit, závisí na zkušenost manažerů. Rozlišují se 3 základní formy komunikace:

- **Osobní**

Osobní forma komunikace by měla být dobře organizována a použita ve vhodný moment. Vedení firmy by mělo osobní komunikaci využít zejména k prezentování cílů firmy, rozdělení konkrétních úkolů či k oznámení organizačních změn. (Holá, 2011, s. 191)

I přes nepopíratelný vliv digitálních technologií má osobní forma komunikace důležitý význam ve vnitropodnikové komunikaci. Je nezbytnou součástí interní komunikace, jelikož stále přináší určité benefity a vedení firmy by ji nemělo nahrazovat elektronickou formou. (Kovaříková, 2016, s. 56)

- **Písemná**

Pro zdůraznění významu sdělení nebo pro uchování informací a výsledků z jednání a porad je ideální písemná forma komunikace. Informace, které byly poskytnuty písemně, se uchovávají a je možné s nimi i v budoucnu spolehlivě pracovat. (Holá, 2011, s. 197)

V dnešní rychlé době nabývá písemná komunikace a kvalita písemného projevu na významu, jelikož se jedná o rychlou cestu, jak řešit firemní záležitosti pomocí e-mailů, firemních materiálů či jiných firemních dokumentů. Písemný projev v písemné komunikaci vypovídá množství informací o autorovi sdělení, jako např. jeho znalosti, celkový přehled nebo vzdělání. Listovní tajemství se vztahuje i na písemný styk v rámci organizace a

zaměstnavatel nemůže sledovat soukromé e-mailové zprávy zaměstnanců. (Písemná komunikace..., 2020)

- **Elektronická**

K postupnému nahrazování písemné dokumentace dochází právě díky elektronickým formám komunikace. Výhodou je efektivní sdílení a archivace dokumentů, rychlost přenosu informací a možnost okamžité zpětné vazby. Elektronická komunikace by neměla plně nahrazovat osobní formu komunikace. (Holá, 2011, s. 197-198)

U elektronické komunikace záleží na technických a organizačních schopnostech dané firmy, jak budou využity elektronické komunikační kanály. Záleží také na odvaze firmy tyto komunikační prostředky využívat. (Kovaříková, 2016, s. 52)

2.4 Cíle vnitropodnikové komunikace

Základní snahou vnitropodnikové komunikace je předání informací. Dalšími cíli mohou být prosazení zájmu, změna vztahu uvnitř pracovní skupiny a také snaha o vyřešení vzniklého problému. Může se však také jednat i o běžnou komunikaci mezi kolegy v rámci neformální komunikace. (Plamínek, 2012, s. 46)

Interní komunikace ve firmě s sebou nese velké množství úkolů, které jsou předpokladem pro splnění určitých cílů. Jednou takovou úlohou je, aby manažeři a další vedoucí pracovníci jasně určili, co firma vyžaduje po zaměstnancích, jaký je smysl jejich práce a současně poskytnou svým zaměstnancům podporu, povzbuzení a koučování. Takovým chováním vytváří manažer příjemné pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci rádi pracují, zvyšuje se jejich míra angažovanosti vůči firmě a také zájem o práci a s firemními hodnotami a cíli se ztotožňují. (Armstrong, 2020, s. 57-59)

Hlavním cílem a současně také významem interní komunikace v organizaci je dosažení bodu, kdy zaměstnanci přesně chápou, co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat. Jedná se o 3 základní body pro efektivní vnitropodnikovou komunikaci. (Holá, 2017, s. 13)

Cílem firmy by měla oboustranná fungující komunikace, která tvoří předpoklad pro úspěšnou spolupráci mezi zaměstnanci a vedením firmy. Správná interní komunikace také pomůže firmě najít vzájemné pochopení či sdílení firemních hodnot mezi zaměstnanci a také pomůže firmě pochopit individuální hodnoty a cíle pracovníků. Tato vzájemná schopnost porozumění a pochopení je podstatná při dosahování firemních cílů. (Holá, 2017, s. 64)

Nejdůležitějším předpokladem pro dosažení úspěchu v interní komunikaci je průběžná a dostatečná informovanost všech zainteresovaných stran neboli zaměstnanců. Zároveň se jedná i základní cíl vnitropodnikové komunikace. Pro splnění takového cíle slouží firmě tvorba komunikační strategie. Komunikační strategie podniku poté zahrnuje způsoby a nástroje komunikaci a také se řídí cíli firemní komunikace, které jsou v přímé návaznosti na cíle a vize podniku. (Doležal a Máchal, 2012, s. 273)

Vnitropodniková komunikace by se měla odvíjet i od strategických cílů společnosti, kde by se měl minimálně jeden z těchto cílů věnovat zaměstnancům ve firmě. Aby bylo daného cíle, orientovaného na zaměstnance, dosaženo, je nutné ovládat kvalitní interní komunikaci a efektivně komunikovat se zaměstnanci, což mohou splnit firemní a týmové porady. Kvalitní vztahy se zaměstnanci, kterým dopomůže ke vzniku efektivní interní komunikace, mohou zaměstnavatelům pomoci ve vyžadování vyšší pracovní náročnosti, a naopak zaměstnancům mohou otevřít cestu ke kariernímu růstu nebo k domluvě na vyšším finančním ohodnocení. (Fotr et al., 2017, s. 231)

2.5 Nedostatky, chyby a bariéry interní komunikace

Pro řadu firem může být vnitropodniková komunikace sama o sobě velkým problémem. S interní komunikací musí firma pracovat a snažit se ji řídit. I přes snahu ji řídit a ovládat, nastávají ve firmě určité chyby a bariéry v komunikaci. Faktorů, které zapříčiní vznik nedostatků v interní komunikaci, může být celá řada. Může se jednat např. o nedůslednost vedení společnosti v oblasti vnitropodnikové komunikace, nejasně nastavená pravidla či neochotu zaměstnanců pomoci firmě k efektivnější interní komunikaci.

Vzhledem k velkému počtu stále se opakujících chyb a vzniklých bariér v interní komunikaci, existuje velká šance, že se aktéři rozhovoru nedorozumí, nepochopí a následně neshodnou. V takovém případě je téměř nemožné, aby účastníci rozhovoru našli společný závěr. (Doležal a Máchal, 2012, s. 271)

2.5.1 Konkrétní chyby a bariéry v interní komunikaci

Prvotní bariéra nastává již uvnitř člověka, který sdělení komunikuje. Jeho myšlenky a pocity mohou být v rozporu, čímž vzniká intrapersonální konflikt, který významně ovlivní sdělované informace. (Plamínek, 2012, s. 69)

Zásadní chybu, které se dopouští většina firem, je podcenění interní komunikace přímo ve své firmě. Firmy kladou velký důraz na vnější komunikaci, tedy na marketingovou komunikaci a komunikaci se svými partnery a zákazníky, ale zapomínají na důležitost komunikace uvnitř vlastní firmy. Z toho důvodu nejsou zaměstnanci plně informováni, plně si neuvědomují vizi firmy a nezapojují se dostatečně do plnění firemních cílů. (Holá, 2011, s. 4)

Doležal a Máchal (2012, s. 272) uvádějí, že mezi základní chyby v interní komunikaci spadá především neschopnost vyjádřit přesně myšlenku, příliš rychlá mluva, nevnímání zpětné vazby, špatná gestikulace a postoj těla nebo také přílišné používání cizích slov. Zmiňují však také chyby ze strany posluchače, kterými jsou nepozornost, neochota naslouchat, nepřesné otázky, domýšlení si, nepochopení či nedostatečný oční kontakt.

Například Adamová (2016, s. 37-40) rozděluje chyby v komunikaci do velkého množství podskupin, mezi které patří ve vnitropodnikové komunikaci např. nevyvážené hodnocení, kdy jsou neoprávněně použita více pozitiva než negativa a naopak. Dalším problémem v interní komunikaci může být přesouvání pozornosti od problému k jiným problémům či lidem, dále se jedná o tzv. nesprávný úsudek, kdy pracovník vyvodí závěry bez použití zpětné vazby či ověření informací. Chybou je také použití nepřesných výrazů, nejasných slov či použití nadsázek v momentě, kdy daný výraz není vhodné použít.

Častou bariérou se stává předčasné hodnocení člověka a vynášení soudů, což ihned zamezí plynulost komunikace. Dalším obvyklým problémem je přílišné naléhání na podřízené i kolegy. Každý jedinec má právo se svobodně rozhodnout a jednat dle vlastního uvážení, proto není příliš vhodné omezovat ostatní prosazováním vlastních potřeb. Velkým problémem, především v pracovním kolektivu, se stává separace druhého člověka např. kvůli odlišným názorům či lhostejnost k podřízenému a jeho pohledu na situaci. (Plamínek, 2012, s. 54-59)

Důležitým pojmem je tzv. verbální past, kterou si člověk vytvoří sám v momentě, kdy by měl komunikačně zapůsobit, např. při prezentaci před vedoucím nebo na začátku dialogu. Taková verbální past je způsobena lidskými obavami, které poté vytvářejí komunikační zábrany. (Adamová, 2016, s. 40)

Pokud nejsou ve firmě určeny a rozděleny kompetence a z nich plynoucí povinnosti a zodpovědnost za vykonané úkoly, dochází k prodlevám při pracovních úkonech a také

k nespokojenosti zaměstnanců. Ti si budou poté předávat vinu a tím bude zpomalen pracovní proces.

2.5.2 Možnosti pro nápravu chyb v interní komunikaci

Aby se účastníci komunikace vyhnuli možným chybám či zvýšili efektivitu komunikace, neměli by se distancovat od probíraného tématu a projevovat lhostejnost. Ke komunikaci v podnikovém prostředí je vhodné přistupovat partnersky se snahou projevit zájem o informace druhé strany, což znamená otevřenost k dialogu s protistranou. Velmi podstatné je argumentovat podloženými fakty a užít formulace, které jsou v dané situaci na místě. (Adamová, 2016, s. 41)

Účastníci komunikace by se měli vyvarovat nekonkrétním a příliš obecným pojmům, případně také víceznačným slovům. Větná spojení by měla být logická a jednoduchá k pochopení, k čemuž může dopomoci užívání čárek ve větách na správném místě v písemné komunikaci. Užití hovorových výrazů může být matoucí, jelikož je nemusí každý zaměstnanec chápat ve správném významu, proto by se měly využít jen ve vhodných situacích. S tím souvisí i používání ironie a metafor, ke kterým nemusí být všichni pracovníci stejně nakloněni. Vedoucí pracovníci by měli umět odhadnout vhodnost a míru použití daných výrazů. (Adamová, 2016, s. 39-40)

Dalšími zásadami, které je potřebné při vnitropodnikové komunikaci dodržovat, aby nedocházelo ke komplikacím, jsou konstruktivní kritika, tolerance, převzetí zodpovědnosti za sdělení, zdravá suverenita a sebejistota, otevřenost. Dále se jistě jedná o konstruktivnost celé debaty nebo také o kvalitní zpětnou vazbu. Pro správný chod komunikace se také doporučuje vnést do konverzace přátelský až lehce neformální akcent. (Doležal a Máchal, 2012, s. 272)

Vedoucí pracovníci by se měli zajímat i o své podřízené a v případě např. rodinné tragédie zaměstnance by mu měli vyjít vstříc s možností volného dne navíc nebo tolerancí snížené výkonnosti zaměstnance. Takovým jednáním se vyhnou problémům na pracovišti. To vše je nutné podpořit vhodnou oboustrannou komunikací. S touto problematikou také souvisí psychická vyrovnanost manažera, který by se měl snažit býti nestranným, zbytečně se nezapojoval do konfliktů s konfliktními lidmi a snažit se svým podřízeným naslouchat. V případě již vzniklého konfliktu je vhodné, aby si manažer určil roli, ve které bude v daném

konfliktu vystupovat, snažil se být zdvořilým a nesnažit se měnit povahy pracovníků. (Urban, 2017, s. 97, 106, 116)

Pro fungující interní komunikaci je nutné jasné vymezení kompetencí a rozdělení úkolů ze strany vedení firmy, aby nedocházelo k nejasnostem a také k úpadku pracovní morálky. Jedním ze základních úkolů vedení firmy v rámci vnitropodnikové komunikace je také vyhýbání se dezinformacím na pracovišti, kterým podnik může předejít otevřeným a spravedlivým přístupem ke svým zaměstnancům. Dalším nezbytným úkolem firemního managementu je příprava zaměstnanců na novinky a změny v organizaci, kterých se většina zaměstnanců obává. Pokud bude interní komunikace fungovat kvalitně, vedení firmy bude jednat se svými zaměstnanci férově a včas je připraví na možné změny, zaměstnanci je budou přijímat s mnohem větší mírou tolerance a přizpůsobivosti. (Kovaříková, 2016, s. 95-99)

2.6 Zpětná vazba v interní komunikaci

Poskytování zpětné vazby je častým aspektem nejen ve vnitropodnikové komunikaci, ale také v běžné neformální konverzaci. Poskytnutí zpětné vazby může poukázat na chyby, kterých se pracovník dopouští, potvrdit mu, že pracuje správně nebo také může pomoci manažerům ujasnit si, zda podřízený chápe zadání úkolu.

Jeden z klíčových prvků mezilidské komunikace je zpětná vazba, jinak nazývána jako feedback. Pomáhá lidem uvědomit si, jak se chovají, jak je vnímá okolí a jaké jsou také reakce okolí na jejich chování. Zpětná vazba je součástí každodenní běžné komunikace prostřednictvím verbálních i neverbálních projevů, i když si to člověk ani neuvědomuje. (Adamová, 2016, s. 61)

2.6.1 Význam zpětné vazby v interní komunikaci

V pracovním prostředí slouží zpětná vazba k tomu, aby se manažer přesvědčil, že jej podřízený vnímá a rozumí jeho sdělení. Prostřednictvím zpětné vazby by měl zaměstnanec svému vedoucímu potvrdit, že sdělení rozumí, jak si ho sám vyložil a jak bude dále postupovat. Pokud sdělení rozumí, tzn. že zpětná vazba je pozitivní, je zde velká pravděpodobnost, že úkol zvládne splnit. (Mohelská a Pitra, 2012, s. 184-185)

Se zpětnou vazbou se velmi úzce pojí pojem otevřená komunikace. Podstatou otevřené komunikace je svoboda projevu zaměstnanců, kteří mají možnost prezentovat své nápady,

inovace a názory s vědomím, že mohou ovlivnit budoucnost firmy a nehrozí jim žádný postih ze strany vedení firmy za projevení názoru. Podmínkami fungující zpětné vazby prostřednictvím otevřené komunikace jsou zejména pravidelná setkávání vedení firmy se zaměstnanci, snaha manažera řešit podněty podřízených a snaha ptát se zaměstnanců na jejich názory za podmínek vzájemného respektu a spravedlnosti. (Holá, 2017, s. 93)

Při zpětné vazbě dochází ke sdělování toho, co člověk vnímal (pocity), jak to na něj zapůsobilo (vjemy) a co by si přál (možnosti zlepšení). Zpětná vazba slouží k vyjádření možných nedostatků, vad nebo nepochopení. (Adamová a Rejř, 2016, s. 17)

Strnadová (2011, s. 327-328) ke zpětné vazbě ve firemním prostředí sděluje, že běžně používaným pojmem pro zpětnou vazbu je „feed back“, což znamená, že si manažer ověří, jaký mělo jeho jednání účinek na své podřízené. Smyslem zpětné vazby je otevřenost a čestné jednání z obou stran. Pokud manažer vycítí nepřátelské jednání u svého podřízeného, měl by brát situaci s nadhledem, nepřejít hned do protiútoků a zkusit pochopit důvody jeho jednání. Strnadová dále říká, že zpětná vazba má 3 základní stránky a každá z nich má svůj význam:

Regulativní – ovlivňování a řízení chování zaměstnanců

Sociální – vzájemné pochopení, budování vztahů a ujasnění postojů

Poznávací – lepší pochopení sebe sama i svého okolí

Používání zpětné vazby ve firmě může zvýšit motivaci samotných zaměstnanců. Zaměstnanci by měli cítit, že jejich názory mají pro firmu význam. Pokud se tak neděje, zaměstnanci přestávají mít zájem o dění ve firmě a její směřování. Základem pro efektivní zpětnou vazbu je oboustranný otevřený přístup a snaha vedení zabývat se názory zaměstnanců včas. Zpětná vazba také slouží jako podmínka pro efektivní řízení pracovníků. Manažeři by měli svým podřízeným vysvětlit, jak se má požadovaná práce správně vykonávat a podřízení naopak informují manažery, že práci pochopili. Prostředky pro získání zpětné vazby mohou být osobní rozhovory, dotazníky či oboustranná hodnocení. (Kovaříková, 2016, s. 30-31)

Adamová (2016, s. 61-62) přináší následující pohled na význam zpětné vazby. V pracovních týmech je zpětná vazba na denním pořádku, ať už je cílená či ne. Může se skrývat i pod pojmy jako reflexe, review, debriefing nebo už výše zmíněný feedback. Zpětná vazba v pracovním prostředí je účinná, pokud je cílená. Cílená zpětná vazba je tedy užitečná pro

vedoucího i pro podřízené. Pokud se podnik věnuje zpětné vazbě, stává se feedback přínosem pro všechny zúčastněné, jelikož pomáhá k prohloubení kontaktů na pracovišti, ale také ke zkvalitnění práce. Jsou dva hlavní důvody, proč se snažit o cílenou zpětnou vazbu a proč jí věnovat pozornost:

- 1) Poskytovatel zpětné vazby vyjádří své názory, postoje a umožní mu vyjasnit danou situaci
- 2) Příjemce zpětné vazby získává nadhled, jelikož mu poskytovatel umožní vidět vlastní chování a pracovní výkony očima druhé osoby.

Adamová také popisuje dvojí zpětnou vazbu:

Pozitivní – po pozitivní zpětné vazbě člověk nemění své chování, jelikož přijímá pochvaly a je oceňován

Negativní – negativní zpětná vazba pomáhá člověk uvědomit se nad svým jednáním a může být signálem pro změnu.

Další pohled na význam zpětné vazby přináší Armstrong (2017, s. 145), který propojuje zpětnou vazbu s nasloucháním, a především s úlohou koučinku, jako jednou z úloh vedoucího pracovníka. Manažer se tedy stává v určitých situacích koučem, který vede své podřízené ke zlepšování dosavadních schopností, motivuje je k rozšiřování vědomostí a podporuje je v procesu učení. Vedoucí, jako správný kouč, se doptává zaměstnanců a naslouchá jejich názorům, aby jim pomohl s konkrétními pracovními úkoly. V takových případech je nutná fungující oboustranná zpětná vazba, aby mohl zaměstnanec profesně růst a jeho nadřízený mu pomáhal správnými radami.

2.7 Naslouchání v interní komunikaci

Nezbytnou součástí pracovního procesu je naslouchání. V práci se hovoří především o snaze naslouchat pro informace. Naslouchat pro zjištění informací je však důležité i v běžném životě. Problémem může být zachycení veškerých důležitých informací. Za podstatu naslouchání se považuje identifikace hlavních myšlenek a zachycení opěrných bodů sdělení. (Strnadová, 2011, s. 111)

Schopnost naslouchat je součástí umění jednat s lidmi. Slyšet neznamená naslouchat a v lidské komunikaci dochází k nedorozuměním a problémům, jelikož si lidé tyto pojmy

spojují do jednoho. Jedná se tedy o schopnost chápat význam sdělení druhé strany. (Doležal a Máchal, 2012, s. 266)

2.7.1 Význam naslouchání

Pro efektivní interní komunikaci je velmi důležité, aby příjemce sdělení naslouchal, co mu partner v dialogu sděluje. Naslouchání je považováno za aktivní proces, který je nezbytnou součástí komunikace. Naslouchání se projevuje verbálními i neverbálními signály. Pokud příjemce sdělení přidává věcné komentáře, opakuje či shrnuje obsah sdělení, projevuje tím zájem o konverzaci. Druhá strana tím získá jistotu, že příjemce vnímá sdělované informace a existuje zde větší šance pro celkové pochopení sdělení. (Plamínek, 2012, s. 122-123)

Naslouchání je nejčastěji používanou komunikační dovedností, kterou je možné se naučit. S nasloucháním je spojen pojem pozornost, protože by člověk měl správně vnímat to, co chce a potřebuje vědět a také z důvodu určité filtrace přijímaných sdělení. Nejdříve se přisoudí informacím význam, určí se tedy, co je pro člověka nejvíce podstatné. Poté dochází k zapamatování informací, čemuž můžou pomoci i poznámky např. z porad. (Strnadová, 2011, s. 102-104)

Řečníka ovlivňuje to, jak jej poslouchá publikum a jak na něj následně reaguje. Z toho vyplývá, že je i řečník musí naslouchat svému publiku. Většinou je však řečník nucen naslouchat neverbálním vzkazům, které musí zachytit a správně si vyložit. Dle neverbálních projevů z publika je řečník donucen změnit způsob prezentování, vypustit některé nedůležité části, přidat na tempu nebo změnit způsob řeči. (O komunikaci – Morgan, 2017, s. 129)

2.7.2 Způsoby naslouchání

V odborné literatuře se vyskytují především 2 hlavní způsoby, jakými je k naslouchání přistupováno:

- **Aktivní naslouchání**

Při aktivním naslouchání dává posluchač partnerovi najevo, že vnímá, co mu partner sděluje. Zájem projevuje kladením otázek a sdělováním okamžité odezvy. Posluchač používá kritické hodnocení sdělených informací a stále si uvědomuje základní téma konverzace. Aktivní naslouchání je využíváno při formálním pracovním styku, jako jsou jednání či porady. (Strnadová, 2011, s. 106)

Jedná se o takovou formu naslouchání, kdy člověk věnuje druhé straně pozornost prostřednictvím pohledu, neverbálních gest či držení těla. Na základě této rozšířené pozornosti je poté schopen vnímat a dešifrovat sdělované informace i v kontextu probíhajícího rozhovoru. (Doležal a Máchal, 2012, s. 266)

Pokud člověk naslouchá aktivně, použije více smyslu najednou. Je nutné aktivně zapojit oči, sluch, způsob řeči, ale i přijetí, čímž je myšleno srdce. Aktivně naslouchat znamená používat oční kontakt, reagovat na sdělení druhé osoby či průběžně ověřovat správné pochopení. (Adamová a Rejf, 2016, s. 17)

○ **Empatické naslouchání**

Na rozdíl od aktivního naslouchání je naslouchání empatické použito při mezilidských vztazích nebo při řešení psychických problémů jednotlivce. Díky empatickému naslouchání je možné porozumět pocitům druhého člověka. Posluchač ponechává partnerovi větší prostor pro vyjádření a zároveň posluchač vyjadřuje své porozumění problémům a pocitům druhého. (Strnadová, 2011, s. 106, 108)

S pojmem empatické naslouchání se velmi úzce pojí také interpersonální či mezilidská inteligence, která lidem umožňuje tvořit vztahové či sociální problémy a řešit komunikační konflikty na základě porozumění náladám a záměrům druhých osob. (Adamová, 2016, s. 54)

Empatické naslouchání dává možnost pochopit hlubší význam sdělení, protože zde existuje i snaha o pochopení pocitů mluvčího a není nahlíženo pouze na podstatu samotného sdělení. (Plamínek, 2012, s. 60)

2.7.3 Propojení aktivního a empatického naslouchání

Pokusy o projevení pochopení při komunikaci pomáhají lepšímu verbálnímu i neverbálnímu projevu všech zúčastněných stran. Schopnost empatie pomáhá všem účastníkům konverzace lépe pochopit i skutečnosti, které nebyly přímo vysloveny. (Plamínek, 2012, s. 122-123)

Pokud naslouchající přidá k aktivnímu naslouchání také část empatie, nevnímá pouze strohé informace, ale nahlíží také na pocity svého kolegy a dokáže pochopit jeho rozpoložení v dané situaci. Také dokáže pochopit důvod, kvůli kterému vznikla sledovaná reakce. (Strnadová, 2011, s. 107)

3 NÁSTROJE A KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE

Efektivní vnitřní komunikace snižuje náklady firmy a pomáhá jejímu růstu, proto je důležité, aby byli zaměstnanci vždy plně informováni o záměrech společnosti. Pro informování zaměstnanců používají firmy nástroje a kanály vnitřní komunikace. Firma by měla vyvinout snahu o maximální plynulost informačního sdělení a také o to, aby byla komunikace směřována k správným lidem. V tom může firmě pomoci rozdělení zaměstnanců do určitých cílových skupin, kde s každou skupinou bude probíhat komunikace takovým komunikačním kanálem, který bude pro ni maximálně účinný. (Kovaříková, 2016, s. 39)

Pomocí komunikačních kanálů dochází ke sdělování informací uvnitř firmy. Komunikační kanál lze chápat jako cestu z informačního zdroje k příjemci informace. Komunikační kanály jsou ovlivněny informační provázaností firmy, která je tvořena interními pravidly, komunikační strategií a komunikačními standardy uvnitř firmy. Prostředky, které umožní sdílení a uchování informací uvnitř firmy tvoří komunikační kanály a mohou být oficiální i neoficiální. (Holá, 2011, s. 189)

K rozdělení komunikačních nástrojů a kanálů říká Kovaříková (2016, s. 50), že je možné komunikační kanály rozdělit z mnoha úhlů pohledu. Jednou z možností je rozlišení podle toho, zda je organizuje firma či nikoliv na formální a neformální.

Rozdělení na formální a neformální komunikaci používá i Adamová (2016, s. 128), jelikož každá firma má formální i neformální strukturu, v rámci které probíhají formální a neformální vztahy.

3.1 Formální typ komunikace

Přímým výsledkem komunikačních aktivit firmy jsou formální nástroje komunikace. Jedná se o záměrnou komunikaci ze strany vedení společnosti směrem k zaměstnancům. Formální typ komunikace by měla firma řídit a starat o jeho plynulý průběh. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Formální typ komunikace zajišťuje ve firmě oficiální přenos informací potřebných pro řízení podniku a vzájemnou spolupráci na pracovišti. Takový informační přenos by měl být dvousměrný, tedy od vedení firmy a manažerů k zaměstnancům a naopak. Také by měl být adresný, rychlý a přesný. (Adamová, 2016, s. 129)

3.1.1 Komunikační modely formálního typu komunikace

Dle způsobu propojení komunikace uvnitř organizace může dojít k vytvoření určitých modelů formální komunikace.

Bednář (2013, s. 167) hovoří o tzv. komunikačních sítích, které jsou v podniku nastaveny a svým druhem a nastavením ovlivňují celkovou komunikaci ve firmě, vztahy mezi zaměstnanci a atmosféru na pracovišti. Hlavními komunikačními sítěmi jsou kruh, hvězda, řetězec a plná struktura.

V každé organizaci dochází k formování komunikačních modelů, které se projevují jak v interní, tak v externí komunikaci organizace. Mezi tyto modely se řadí dva základní komunikační modely, kterými jsou řetěz, prostřednictvím něhož se přenášejí informace postupně od nejvyššího po nejnižší stupeň organizační hierarchie a kolo, které se vyznačuje tím, že komunikace probíhá přímo mezi vedením firmy a podřízenými. Tyto komunikační modely mohou fungovat ve firmě i kombinovaně. (Fotr et al., 2017, s. 177)

Modelová spojení (komunikační sítě) pro formální interní komunikaci dle Tureckiové (2009, s. 57):

- *Řetězec* – typ vertikální komunikace shora – dolů se sestupnou tendencí od manažera níže
- *Převrácené Y* – podobný model jako řetězec, ale člen na předposledním stupni je propojen s dvěma dalšími členy
- *Kormidlo* – propojení vedoucího s dalšími členy bez formálního komunikačního propojení
- *Kruh* – interní komunikace ve skupině bez vazby na vedoucího
- *Všeobecná síť* – tento model komunikačního propojení se jeví jako ideální varianta, jelikož se jedná o propojení mezi všemi členy pracovní skupiny se vzájemnými vazbami. V rámci takového komunikačního modelu může každý člen projevit své názory, aniž by zde rozhodoval jeho sociální statut uvnitř organizace.

Nejde jasně určit, který model je ten nejlepší a neplatí zde jasně daná pravidla pro interní komunikaci uvnitř organizace. Především cíle a strategie společnosti mohou být měřítkem pro efektivnost daného typu komunikace ve firmě. (Tureckiová, 2009, s. 57)

Posledně zmíněný typ komunikačního modelu jistě využívají moderní a rychle rostoucí firmy, které již nepřihlíží pouze k hierarchickému rozdělení uvnitř své organizace, ale fungují jako tým, kde má každý člen větší kompetence a možnost zasáhnout do směřování svého týmu. Problém zde může být určitý typ zvyklostí ve starších organizacích, které se řídí spíše řetězovým modelem nebo také vyšší míra nepřehlednosti.

3.1.2 Formální komunikační kanály

○ Osobní rozhovor

Osobní rozhovor je jednou z hlavních možností, jak budovat vztahy na pracovišti, získat potřebné informace během chvíle a také spolupracovat s týmem. Obecně se jedná o jeden z nejdůležitějších komunikačních kanálů, protože se díky němu můžeme spojit nejen s nadřízenými, ale také se setkat s kolegy. (Kovaříková, 2016, s. 50-58)

Jedná se o nejpoužívanější formu komunikace, se kterou souvisí podmínka vedení oboustranného dialogu. Osobní rozhovor dává příjemci výhodu okamžité reakce, tedy zpětné vazby. Problémem však může být nezachycení veškerých potřebných informací. (Holá, 2011, s. 191)

○ Porady

Je velmi důležité, aby byla porada správně organizována a vedena. Poté se totiž stává neúčinnějším komunikačním prostředkem napříč firmou. Na poradě může dojít k vyřešení složitějších problémů a většinou zde dojde ke sdělení největšího množství informací. (Kovaříková, 2016, s. 50-58)

Porada by měla být cílena tak, aby došlo k navázání komunikace mezi manažery a dalšími spolupracovníky. Význam porad spočívá ve vyjasňování nedorozumění, odstranění překážek, posilování týmového ducha a vytvoření osobních vztahů. (Adamová, 2016, s. 131)

Plamínek (2012, s. 134-135) hovoří o tom, že existují 3 vhodné účely, pro které rady svoláváme. Podle svého primárního účelu a tématu rady může být rada rozhodovací, řešitelská a informativní. Často se vzájemně prolínají nebo na sebe navazují.

Rady jsou jednou z hlavních forem velmi efektivní komunikace v podniku a obecně jsou vnímány jako organizovaná komunikace ve skupině. Špatně vedená rada se může stát naprostou ztrátou času pro všechny zúčastněné. Aby se stala radou efektivním vnitropodnikovým kanálem, měla by splňovat tři základní podmínky – jasný cíl, pevné

vedení a organizaci porady. Základní rozdělení porad může být na informační, koncepční a organizační. Pro úspěch a efektivitu porady by měl být vytvořen i harmonogram a plán porady. (Doležal a Máchal, 2012, s. 375-377)

- **Hodnocení**

V rámci osobního hodnocení se zaměstnanec může dozvědět, jak je pro firmu přínosný a jak je vnímán v očích nadřízených, případně vedení firmy. Zaměstnanec získá zpětnou vazbu, která jej může motivovat do další práce. Samozřejmě může dojít i k hodnocení nadřízených. (Kovaříková, 2016, s. 50-58)

Pokud ve firmě dochází k pravidelným oboustranným hodnocením, dochází také k potřebnému vyjasňování očekávání, jak ze strany firmy, tak i ze strany zaměstnanců. Pravidelnost vzájemného hodnocení je důležitá, jelikož se neustále mění pracovní trh, podnikání firmy a také potřeby a požadavky zaměstnanců a manažerů. (Holá, 2017, s. 64)

- **Firemní akce (teambuilding, event)**

V dnešní době se jedná o velmi užitečný a využívaný nástroj interní komunikace, který prohlubuje a posiluje vztahy na pracovišti.

Základem teambuildingu je stmelení pracovního kolektivu, kdy by mělo docházet k tomu, že si kolegové uvědomí, že fungují jako jeden tým. Účelem teambuildingu a podobných firemních akcí je se lépe poznat, navázat nové přátelské a firemní vztahy, a to všechno při kulturních či rekreačních aktivitách. Může se jednat i o adrenalinové aktivity, při kterých je vyžadována vzájemná spolupráce a pomoc mezi kolegy. (Kovaříková, 2016, s. 50-58)

Na firemních akcích mají zaměstnanci možnost vyjádřit své názory i formou neformálních diskusí se svými vedoucími. Firma se snaží o projevení zájmu o týmovou spolupráci, ale také může využít společenské firemní akce k interní prezentaci. Vzhledem k tomu, že podniky i nepřímo ovlivňují rodinné vztahy, naskytuje se zde možnost seznámit rodinné příslušníky s ostatními zaměstnanci či vedením firmy. (Holá, 2011, s. 196)

- **Telefonní hovory**

Výhodou telefonního hovoru je, že slouží k řešení operativních záležitostí ve firmě, kdy je potřeba urazit delší vzdálenost. V dnešní době obsahují mobily několik aplikací, které usnadňují např. plánování času či videohovory, tudíž zde existuje možnost pozorovat kolegu nebo akutní problém na stroji v reálném čase. (Kovaříková, 2016, s. 50-58)

Komunikace prostřednictvím telefonu může být účinná, ale je nutné ji používat na správných místech s vhodnými lidmi. Mladší zaměstnanci již nevyužívají telefonní hovory jako jeden ze způsobů operativních řešení a nechtějí pracovat se stolními telefony. Právě věkově mladší zaměstnanci rádi pracují s vícero zařízeními a firma by jim je měla poskytnout – tablety, chytré telefony atd. Pro flexibilní a efektivní firemní komunikační proces existuje řada systémů, pomocí kterých se nastaví i telefonní hovory na míru a jednotlivé zaměstnance tak nezdržují a neobtěžují nevyžádané hovory. (Boomer, nebo zoomer?..., 2021)

- **Firemní časopis**

V dnešní době se jedná již o méně využívaný nástroj interní komunikace, a to především z důvodu vyšších nákladů. Pro firmu se však může jednat o velmi důležitý komunikační prostředek, protože tak může zaměstnancům sdělit, co se ve firmě momentálně děje, jestli je něco nového, jaké jsou plány do budoucna atd. Firemní časopis by měl obsahovat fotografie, být pro čtenáře zajímavý a snažit se vtáhnout zaměstnance do firemního dění. (Kovaříková, 2016, s. 50-58)

Podnikové časopisy můžou sloužit pro informování zaměstnanců o budoucí aktivitě firmy nebo i jako rekapitulace minulých výsledků. Časopis je také využíván jako zdroj informací o personálních záležitostech (jubilea, noví či úspěšní zaměstnanci). Nabízí se možnost blíže představit náplň práce jednotlivých pracovních týmů nebo připomenutí firemní strategie. Největší využití mají firemní časopisy ve větších firmách nebo ve firmách s odloučenými pracovišti. (Holá, 2011, s. 201)

Mezi další tištěné komunikační kanály patří zejména letáky, plakáty, nástěnky, manuály či bulletiny. Může se zdát, že v dnešní době již nenajdou využití, opak je však pravdou. Pro zaměstnance ve výrobě či starší zaměstnance to může být vítaný zdroj informací, jelikož je pro ně pohodlnější si přečíst stránku letáku než informace hledat na internetu. (Kovaříková, 2016, s. 50-58)

- **Intranet**

Intranet je firemní počítačová síť a je využíván především zaměstnanci s přístupem k počítači, což může být problém v průmyslových závodech, kde tvoří většinu zaměstnanců dílenské pozice. Největší smysl má intranet ve firmách, které mají více poboček, jako jsou např. banky. Výhodou je rychlost, dostupnost, přehlednost či online prostředí. Důležité je, aby návštěvníka nenudil. Zaměstnanci by na něm měli nalézt podstatné informace, video

nebo fotky. Pokud to intranet splní, může sloužit i jako částečná náhrada e-mailů. (Kovaříková, 2016, s. 50-58)

Zaměstnanec se cítí ve firmě spokojený, pokud ví, že firma o něj projevuje zájem a dostatečný zájem se projeví právě prostřednictvím vnitropodnikové komunikace firmy. K tomu může firmě posloužit právě intranet. Intranet může prohloubit vztahy s kolegy více než velkolepé teambuildingové akce. Na intranetu se můžou zapojit zaměstnanci s přístupem k počítači a sami si můžou tvořit obsah firemního intranetu svou aktivitou. Na intranetu je možné tvořit informativní články a diskuse, umisťovat vzorové dokumenty nebo ohlašovat důležitá jubilea či události. Interní počítačová síť také pomůže novým zaměstnancům rychleji se zorientovat v prostředí firmy. (Semerád, 2019)

- **Firemní sociální síť**

Sociální síť firmy můžou v dnešní době sloužit jako skvělý komunikační kanál pro komunikaci se zaměstnanci a ke sdělování informací uvnitř firmy, jelikož velká část zaměstnanců disponuje nějakými dostupnými sociálními sítěmi. Sociální síť jsou však ve většině případů využívány ke komunikaci s vnějším prostředím firmy a slouží hlavně k oslavení zákazníka a ke komunikaci s ním, jelikož na sociálních sítích může firma budovat image firmy, vytvářet komunitu věrných zákazníků nebo také můžou tyto sociální síť sloužit jako zákaznická podpora. (Jaké sociální síť jsou vhodné..., 2018)

Firmy se snaží za použití sociálních sítí oslovit především nové zákazníky, partnery nebo zaměstnance a aby v tom byla firma úspěšná, musí se svým sociálním sítím věnovat. Práce s firemními sociálními sítěmi vyžaduje zjištění cílové skupiny, na které dané příspěvky budou mířit, určení cílů komunikaci prostřednictvím sociálních sítí či pravidelné přispívání. Dále by se měla firma věnovat vhodné prezentaci firmy samotné, určit si rozpočet, který bude ochotna investovat do rozvoje sociálních sítí a v neposlední řadě by také měla vyhodnocovat dosažení cílů a sledovat novinky a trendy. (Firemní komunikace na sociálních sítích..., 2021)

- **E-mail**

E-mail jsou opět určeny především pro zaměstnance s přístupem k počítači a hrozí zde riziko, že budou přehlíženy, pokud budou rozesílány ve velkém množství a budou obsahovat nepodstatné informace. E-mail by také neměl nahrazovat osobní kontakt. (Kovaříková, 2016, s. 50-58)

Používání e-mailů jako komunikačního kanálu zapříčiňuje vyšší míru stručnosti sdělení. Není vhodné e-mail rozšiřovat o nadbytečné výrazy a zdlouhavé postupy. E-mail by měl obsahovat jednoznačné a stručné vysvětlení, správný předmět zprávy a nejlépe také komunikační styl příjemce pro lepší pochopení. (Plamínek a Franc, 2012, s. 95-99)

- **Školení**

Školící programy jsou efektivním komunikačním kanálem jak pro vedení firmy, tak pochopitelně i pro samotné zaměstnance. Manažeři si totiž mohou zdokonalit své komunikační schopnosti a blíže se seznámit s pracovními týmy. Zaměstnanci se mohou ztotožnit s firemními cíli, osvojit si novinky nebo se seznámit s novými produkty. Podnik předává svým zaměstnancům znalosti a know-how, což firmou posouvá o krok dopředu, jelikož má informované zaměstnance. Na školních by měl být dostatečný prostor pro dotazy a oboustrannou komunikaci, aby měli zaměstnanci možnost dostatečně přijmout a pochopit zadané úkoly. (Holá, 2011, s. 194)

- **Konference**

Jedná se o firemní akci, která se vyznačuje formálním charakterem a jenž se koná maximálně jednou či dvakrát za rok. Většinou jde o akci celofiremního významu, kde se sejde velká většina zaměstnanců firmy a před nimi předstoupí vedení společnosti včetně ředitele. Vedení firmy prezentuje především strategické informace společnosti. (Kovaříková, 2016, s. 57)

Konference nebo akce podobného typu, jinak nazývané firemní mítinky, se konají většinou na začátku nebo na konci roku a slouží k nastartování celé firmy do dalšího období. Firma zde provádí interní prezentaci firmy, během které představí zaměstnancům výsledky, úspěchy, organizační změny či strategické cíle firmy. (Holá, 2011, s. 193-194)

3.2 Neformální typ komunikace

Neformální komunikaci uvnitř organizace již firma neřídí a vzniká zcela spontánně mezi zaměstnanci. Většinou má podstatný vliv na atmosféru uvnitř firmy. (Kovaříková, 2016, s. 59)

Neformální komunikační kanály vznikají na základě osobních vztahů a osobních či pracovních antipatií a sympatií. Neformální typ interní komunikace nabírá na intenzitě, pokud je nedostatečně tvořena formální komunikace ze strany firmy. (Holá, 2006 cit. dle Holé, 2017, s. 83)

V organizaci vznikají spontánně neformální skupiny, které jsou nositelem neformální komunikace. Tato neformální komunikace je ovlivněna postoji, názory, sympatiemi či společnými zájmy zaměstnanců. Neformální skupina může být i přirozenou reakcí na nedostatky ve formální struktuře podniku a pomáhá tak usnadňovat sociální komunikaci. Neformální typ komunikace významně ovlivňuje celou kulturu podniku. (Adamová, 2016, s. 129)

Na pracovišti je žádoucí, aby se veškeré pracovní vztahy maximálně zefektivnili a týká se to i vztahů mezi jednotlivými členy pracovního týmu, mezi kterými panují často právě neformální vztahy. Pokud budou efektivní i vztahy založené na neformální komunikaci, firma má větší šanci dosáhnout svých cílů. (Armstrong, 2020, s. 24)

Velmi podstatným typem interní komunikace je také neformální komunikace, která pomáhá budovat pozitivní sociální vztahy uvnitř organizace. Zlepšuje vztahy ve směru diagonální komunikace a často platí to, že podstatné informace se šíří prostřednictvím neformální komunikace mnohem rychleji než formálními cestami. Může se zde jednat tedy o komunikaci „poloformální“. I zde existují modelové typy, jako např. klastr, vějíř či paprsek. (Tureckiová, 2009, s. 57)

3.2.1 Neformální komunikační kanály

Zde se již nejedná o konkrétní prostředky pro interní komunikaci, ale je možné sem zařadit pozvánky na oslavy kolegů, SMS zprávy, telefonní hovory či e-maily, které jsou posílány mezi kolegy a zpravidla se netýkají pracovních záležitostí. Osobní neformální komunikace probíhá uvnitř firmy téměř neustále a může také probíhat mimo firmu, např. na oslavě či společné dovolené. Pokud používá firma nedostatečné a nekvalitní interní komunikační kanály, šíří se pomocí neformálních nástrojů nepravdy, což může firmu poškodit snížením pracovního výkonu zaměstnance. (Kovaříková, 2016, s. 59)

Struktura neformálních komunikačních kanálů neodpovídá standardním formálním komunikačním cestám v organizaci. Většinou jsou prostřednictvím neformálních komunikačních kanálů sdělovány zprávy a informace, které přímo nesouvisí s pracovními záležitostmi. (Mohelská a Pitra, 2012, s. 187)

3.3 Směr komunikačního kanálu

V praxi je možné se setkat s několika směry, kterými komunikace probíhá uvnitř organizace probíhá. Vždy záleží na organizačních a komunikačních standardech dané firmy, ale také např. na systému rozdělení kompetencí.

Mohelská s Pitrou (2012, s. 187) používají následující 3 základní směry:

Shora – dolů – manažer uděluje pokyny svým podřízeným,

Zdola – nahoru – jedná se o nejčastěji používaný směr zpětnovazebních informací, kdy podřízený informuje svého vedoucího o daných úkolech, ale také může vznést připomínku či přijít s nějakým námětem,

Horizontálně – zprávy, jež nejsou přímo spojeny s pracovními úkony; komunikace mezi zaměstnanci.

Tureckiová (2009, s. 56) a Adamová (2016, s. 130) přinášejí na směry komunikačního kanálu trochu jiný pohled. Říkají, že směr komunikace je možno brát jako jeden z určujících faktorů pro posouzení efektivity komunikace a její rozdělení je následující:

Vertikální komunikace – může mít dvě možnosti. V rámci firemního kolektivu jde o komunikaci shora – dolů, kde se jedná většinou o příkazy ze strany nadřízeného a zdola – nahoru, kde podřízený komunikuje s vedoucím, jenž většinou pouze naslouchá,

Horizontální komunikace – probíhá mezi kolegy či členy skupiny se stejným sociálním statutem, jinými slovy mají hierarchicky stejnou pozici,

Diagonální komunikace – probíhá sdělování informací napříč všemi pozicemi ve firmě, je nejméně používaným směrem komunikace, i když zkracuje čas i množství práce v podniku.

3.3.1 Specifický směr komunikačního kanálu

V dnešních době existuje ještě další způsob interní komunikace, který se však neřídí žádným výše zmíněným směrem komunikace. Jedná se o tzv. holistický přístup nebo také holistický management, jehož podstatou je velká míra otevřenosti a rovnocenného postavení uvnitř společnosti.

V holisticky smýšlející společnosti není přímo nutnost mít určené úrovně vedení firmy nebo názvy pracovních pozic. Taková firma má také mnohem méně pravidel, což je způsobeno snahou o minimalizaci byrokracie v organizaci. Některá pravidla totiž můžou zbytečně

omezovat zaměstnance v jejich úsilí a rozvoji, proto se ve firmě ponechají jen pravidla nezbytná pro fungování firmy. Firma s holistickým způsobem řízení by měla více vnímat své zaměstnance, zajímat se o jejich motivace a také je přimět k uvažování o firmě v širších souvislostech. (Váchová, 2021)

Zaměstnanci jsou ve firmách s inovativními styly řízení přizváni k rozhodovacímu procesu a jejich práce je založena na zvýšené vzájemné spolupráci. Ve firmě lze nalézt vyšší míru flexibility, jelikož se jednotlivé pracovní role a z nich vyplývající povinnosti v průběhu práce mění dle potřeb daného projektu či potřeb firmy. (Kmošek, 2019)

Z výše zmíněných informací je patrné, že směr komunikace ve firmách, které používají holistický či jemu podobný typ řízení organizace, není jednoznačně určen jako v předchozích případech. Mizí rozdíly mezi manažery a podřízenými a každý zde má stejné právo projevit názor a zapojit se se stejnou měrou k fungování společnosti.

4 EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Pokud firma zpozoruje, že v interní komunikaci dochází k určitým problémům, což je běžná situace v každém podniku, je na místě vykonat patřičné kroky ke znovunavrácení se k původnímu stavu, případně ještě více zefektivnit interní komunikaci. Veškerá činnost, kterou firma podniká pro efektivnější komunikaci, by měla být znát ve strategických rozhodnutích podniku. Existuje několik možností a metod, které firmě pomůžou vyřešit nízkou efektivitu komunikace. (Holá a Pikhart, 2017, s. 58-59)

- **Obecné analýzy interní komunikace**

Jedná se o analýzy vnitřního či vnějšího prostředí firmy, které pomáhají určit firmě, jaké má přednosti či nedostatky a jaká je celková situace ve firmě. Dále slouží k určení pozice firmy na trhu.

- SWOT analýza

SWOT analýza je analýza vnitřních a vnějších faktorů. Mezi vnitřní faktory patří silné a slabé stránky a mezi vnější faktory příležitosti a hrozby. Může se zdát, že analýza vnitřních faktorů firmy bude dostačující pro analýzu interní komunikace, ale kompletní obraz o fungování firmy je zřetelný až za přispění dalších metod a analýz, které se týkají i vnějšího prostředí a promítnou se právě do SWOT analýzy. (Holá a Pikhart, 2017, s. 78-77)

Pokud podnik vytváří strategii organizace, jistě použije SWOT analýzu, pomocí které je možno zkoumat a vyhodnocovat vnější (příležitosti a hrozby) a vnitřní faktory (silné a slabé stránky). Při vyhodnocování SWOT analýzy je vhodné zkoumat vzájemné interakce mezi faktory a před samotným zahájením tvorby této analýzy by mělo dojít k určení předmětu SWOT analýzy, tzn. zda se tvoří analýza pro pracovní tým či např. pro firmu jako celek. Ideální je tvořit SWOT analýzu při brainstormingu při několika sezeních za použití správně formulovaných otázek. (Lacko, 2012, s. 101-102)

Lančarič a kol. (2014, s. 125) vysvětlují SWOT analýzu jako jednu z 5 základních etap situační analýzy, která je prostředkem marketingového plánu a marketingové strategie podniku, přičemž:

S – konkurenční výhody firmy

W – nedostatky, na kterých firma musí zapracovat

O – příležitosti nabízející pro podnik

T – možné ohrožení, které podniku hrozí a musí se na ně připravit

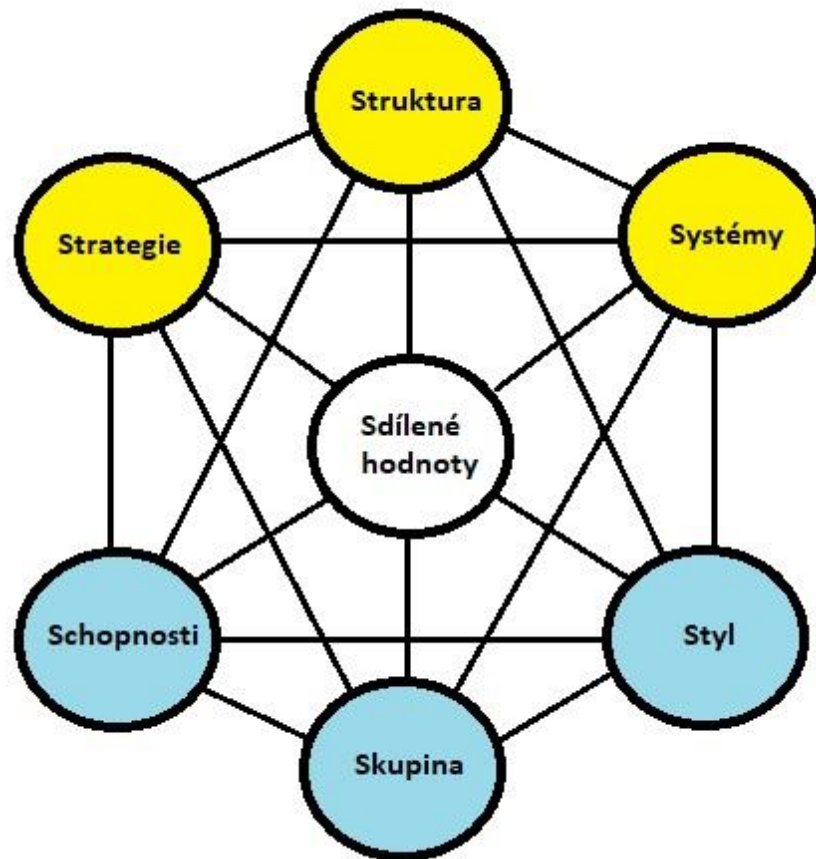
- McKinsey 7S

Efektivní interní komunikace má pro firmu strategický význam v dlouhém časovém horizontu. K pochopení strategické pozice podniku je možné využít právě metodu 7S. Pomocí této metody je možné vysvětlit obecnou pozici podniku nebo se také zaměřit na konkrétní specifické oblasti. Tato analýza je tvořena sedmi základními interními faktory, kde každý jeden z nich ovlivňuje kvalitu a efektivitu interní komunikace. Konkrétně je metoda založena na sedmi základních faktorech organizace, kterými jsou skupina (zaměstnanci), strategie, schopnosti, styl, systémy, struktura a sdílené hodnoty. (Holá a Pikhart, 2017, s. 65-66)

Model McKinsey 7S lze využít pro analýzu vzájemné spolupráce jednotlivých prvků dané organizace. Dále slouží pro zvýšení výkonu firmy nebo jej lze použít při zavádění nové strategie v podniku. Tento model pomáhá určit možné budoucí změny v organizaci, které přinese např. akvizice s jiným podnikem. Podnik může model McKinsey 7S využít jak pro celou firmu, tak pro jednotlivé pracovní týmy nebo projekty. Model McKinsey 7S se zabývá 7 základními prvky každé organizace, které dále rozděluje na tzv. tvrdé a měkké prvky. Mezi tvrdé prvky (Obrázek 2 - žluté kruhy) patří strategie, struktura a systémy a jedná se o prvky, které může vedení podniku ovlivnit přímo svým jednáním. Měkké znaky (Obrázek 2 – modré kruhy) jsou schopnosti, styl, sdílené hodnoty a skupina. Měkké znaky jsou také velice důležitou součástí podniku jako celku, vedení podniku je však ovlivňuje v menší míře. (Jurevicius, 2021)

Dle Smejkal (2013, s. 172) je možné využít metodu McKinsey 7S i při charakterizaci ofenzivního řízení firmy, které pomáhá snižovat firmě podnikatelské riziko. Při spojení metody 7S a ofenzivního řízení firmy dochází v podniku ke zjištění, které oblasti je vhodné a potřebné rozvíjet. Jedná se zejména o lidi, kteří jsou charakterizováni jako nejdůležitější aktivum firmy a je vhodné s nimi vést i neformální rozhovory, dbát na jejich kvalifikaci a vzdělávání. Dále jde o akceschopnost firmy, v rámci níž dochází ke spojení zaměstnanců s vnitřní aktivitou a zaměstnanec tak projevuje více ochoty při své práci. Dalšími body může

být jednoduchá organizační struktura či marketingová orientace řízení, kdy se firma uvědomuje primární významnost zákazníka.



Obrázek 2 – Metoda McKinsey 7S (Zpracováno dle Jureviciuse, 2021)

- **Efektivní komunikace manažera**

Každý vedoucí pracovník, ať už se jedná o manažera či jen vedoucího týmu, by měl nejvíce komunikovat se svým okolím a také podporovat komunikaci mezi podřízenými. Měl by se snažit o vytvoření společných pravidel pro práci a také o udržené vysoké hladiny energie v pracovním týmu. Manažer by se měl také věnovat naslouchání podřízených a zpětnovazebním tokům z jejich strany. Úkolem vedoucích pracovníků je i prostředí vzájemné důvěry, ve kterém dochází ke vzájemné motivaci a podpoře. (Adamová, 2016, s. 134)

Na manažerech záleží, jestli se stane projekt úspěšným či nikoliv. Základním pilířem efektivní práce manažera jsou zajisté jeho znalosti a dovednosti. Pro zaměstnance je však podstatné, jakým způsobem k nim manažeri přistupují. Zvýšená šance na úspěch projektu či úkolu spočívá ve využití participativního stylu řízení, v rámci něhož poskytuje manažer

svým podřízeným větší míru volnosti, zapojení do projektu a také zvýšenou možnost spolupráce. Aby bylo vše jmenované splněno, musí docházet k efektivní oboustranné vertikální i horizontální komunikaci, která se odvíjí od ochoty manažera komunikovat a spolupracovat se zaměstnanci. (Fotr et al., 2017, s. 258-259)

Manažer projektového týmu má za úkol neustále formovat všechny jednotlivce, ale i tým jako celek. Jeho úkolem je také budovat a podporovat týmového ducha, kontrolovat a hodnotit práci svých podřízených a výsledky následně konzultovat se zaměstnanci i se svými nadřízenými. Správný manažer také dokáže posoudit vhodné příležitosti pro motivování, koučování či trénink svých podřízených. (Doležal a Hájek, 2012, s. 128)

Vedoucí pracovníci a manažeři by měli řídit své týmy a podřízené s jasně zřetelnými prvky vůdcovství. Manažer pozná, jakým způsobem v daný moment komunikovat, a to jak s podřízenými, tak s nadřízenými např. při prezentaci výsledků. V případě problémů mají mít zaměstnanci možnost obrátit se na svého přímého nadřízeného, který by měl zaměstnancům pomoci či rozhodnout další postup. Rozhodnost je jedním z atributů vůdcovství. (Doležal a Hájek, 2012, s. 292-293)

- **Asertivita**

Jedním z pojmů utvářejících efektivní komunikaci je asertivita a asertivní jednání.

Asertivní jednání lze chápat jako takové, při kterém člověk dosahuje svých cílů, ale nejedná na úkor druhého. Jedná se tedy o dosahování cílů slušným způsobem a respektování společenských pravidel. Asertivní člověk jedná otevřeně bez použití různých triků a respektuje práva ostatních. Asertivní jednání není vhodné ve všech situacích a každý jedinec rozpoznává vhodné situace pro asertivní chování na základě svých sociálních dovedností a zkušeností. (Adamová, 2016, s. 66-67)

Asertivitu lze chápat jako sebeprosazení, zároveň se jedná o vlastnost, která se vztahuje k sebeúctě a je vnímána jako jedna z nejdůležitějších komunikačních dovedností. Asertivita rovněž spadá do manažerových předních kompetencí, která mu pomůže zajistit efektivní komunikaci v organizaci. Použití asertivního jednání znamená, že daná osoba vyjadřuje své názory přesvědčivě a s vysokou mírou autority. Přesvědčivost je důležitá nejen pro manažera, ale pro celkovou vnitropodnikovou komunikaci, protože dokáže ostatní zaměstnance přimět k následování kroků, které jsou pro podnik žádoucí. Při asertivním chování naprosto vymizí manipulativní prvky jednání a zvyšuje se míra zodpovědnosti za

předkládané informace. Asertivní člověk dokáže slušně odmítnout, ale i požádat o laskavost. Stejně tak dokáže vznést požadavky, udržovat i ukončit konverzaci nebo vyjádřit své emoce. (Doležal a Máchal, 2012, s. 326-328)

- **Motivace**

Téměř všechny pracovní činnosti jsou činnosti motivované. Každý pracovník je vedený určitým způsobem motivace. Vykonání určitého úkolu uspokojí pracovníky potřeby a zároveň cítí, že pokud úkol nevykoná, nedokáže uspokojit své potřeby. Pracovní motivace zahrnuje vícero pojmů, který mi jsou zájem o práci, o výsledky práce, pracovní úsilí či nasazení. Motivačních faktorů a způsobů existuje velké množství. Mezi ně se řadí i motivace nehmotná, která je prováděna také prostřednictvím pochval a slovních či písemných ohodnocení, která se k zaměstnancům dostávají prostřednictvím zpětné vazby od svého nadřízeného. Pokud tedy zaměstnanec vykonává svou práci dobře a manažer ji také po kontrole vyhodnotí jako správně odvedenou, zaměstnanec by měl být alespoň slovně pochválen, což mu dodá pocit uznání ze strany firmy. (Urban, 2017, s. 22, 38-40)

Aby byla motivace zaměstnanců úspěšná, musí manažer rozumět principu procesu motivace a také by měl znát osoby, na které chce motivaci uplatnit. Pokud manažer apeluje na správné motivy, tedy vnitřní faktory motivace jedince, zaměstnanec vykonává svou práci rád, baví ho a považuje ji za důležitou a významnou a již není nutná vysoká zainteresovanost vnějších faktorů neboli stimulů. V praxi je to však složitější a je potřeba využít i vnější faktory pro motivaci zaměstnanců. Úkolem manažera je rozdělit úkoly takovým způsobem, aby zaměstnanec vykonával úkol, který je mu blízký a díky tomu bude i více motivovaný a odhodlaný úkol splnit. (Plamínek, 2015, s. 16-18)

Vzhledem k tomu, že zaměstnanec má na výběr, jaké pracovní tempo a úsilí zvolí, je zapotřebí, aby jej manažer motivoval k maximálnímu dobrovolnému úsilí. Až poté je zaměstnanec schopen odvést skvělou práci. Pro dosažení vyšší míry motivace u zaměstnanců je vhodné poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu, vyjadřovat uznání a pochvaly, poskytovat užitečné rady pro další osobní i profesní rozvoj a v neposlední řadě vhodně nastavit cíle a systém odměn. (Armstrong, 2020, s. 39, 53-54)

- **Synergická působnost a otevřenost**

Efektivitu vnitropodnikové komunikace, ale i práce obecně, může zvýšit týmová příprava či participativní rozhodování. Jde o řešení problémů ve skupině či týmu, kde každý účastník

přináší svůj pohled na danou věc. Ideální je, pokud má každý člen týmu odlišné znalosti a dovednosti a můžou se následně doplňovat. Taková týmová spolupráce se nazývá synergický efekt. (Fotr a Hružová, 2016, s. 419)

O participaci zaměstnanců, která vede k účinnosti synergického efektu, mluví také Urban (2014, s. 51). Zmiňuje pojem kultura zaměstnanecké participace, jež je založena na dostatečné informovanosti zaměstnanců a na jejich zapojení do rozhodovacích procesů a řešení problémů. Tyto skutečnosti mají za následek maximální využití schopností a motivace zaměstnanců. Zároveň dochází ke zvýšení jejich spokojenosti a zintenzivní vztah mezi firmou a zaměstnancem. Taková forma podnikové kultury povzbuzuje k vyjádření zpětné vazby, vyšší informovanosti na všech stupních organizační hierarchie, vyššímu výkonu a spokojenosti zaměstnanců a také k nižším nákladům na řízení lidí, především však v oblasti interní komunikace vertikálního směru, tedy komunikace mezi managementem a zaměstnanci.

Každý člen týmu by měl mít nabývat dojem, že jeho názory a postoje jsou dostatečně vnímány a jeho práce je skutečným přínosem pro společnost. Jedině v dostatečně otevřeném prostředí může každý jedinec vyjádřit své znalosti a synergická působnost nabývá svého významu. O otevřené a zdravé prostředí by se měl starat přímo manažer. V takovém prostředí dochází k akceptaci dalších členů týmu a ke vzájemné důvěře. Otevřenost ve vnitropodnikové oblasti je chápána jako další úroveň informovanosti zaměstnanců. Pokud má dojít k růstu firmy a naplnění synergického efektu v dostatečné míře, musí být zaměstnancům umožněna možnost projevit své názory a zároveň je dostatečně informovat o vykonávané práci a úkolech, aby mohli svou práci dělat kvalitně a užitečně pro tým (Doležal a Hájek, 2012, s. 344-346)

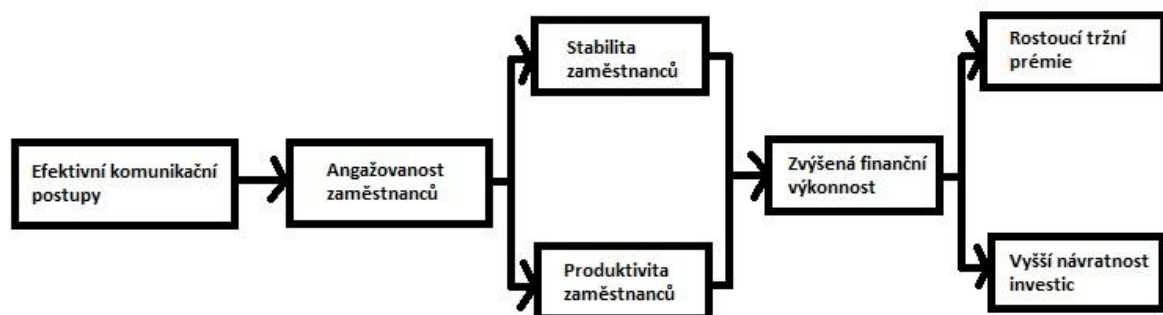
- **Firemní kultura, vize, poslání**

Poslání a vize firmy pomáhají k jasnější a efektivnější vnitropodnikové komunikaci firmy a zároveň jí usnadňují i komunikaci s vnějším prostředím. Také jsou základními strategickými východisky a slouží jako nástroj strategického řízení firmy. Pojem poslání vyjadřuje základní smysl celého podnikání každé firmy a vychází z historie firmy, vnějších faktorů a strategických hodnot podniku. Vize určuje konkrétní stav firmy v určitém, předem stanoveném, časovém horizontu. Odpovídá tedy na otázku, co chce firma v budoucnu dosáhnout. Jedná se tedy o formulaci strategických cílů podniku. (Fotr et al., 2020, s. 43-45)

Vedení podniku by mělo usilovat o nastavení mysli svých zaměstnanců ve smyslu kolektivního vnímání firmy. K tomu firmě pomůže jasně nastavená firemní vize

s podnikovými cíli. Vedení firmy by mělo vytvářet takové firemní prostředí, ve kterém budou zaměstnanci spokojeni, pochopí svou práci a uvidí smysl své práce. Takový zaměstnanec se poté stává spokojeným a pro podnik perspektivním. Podstatné tedy je, aby firma komunikovala se svými zaměstnanci a dokázala je přesvědčit, že vedení i zaměstnanci mají společné cíle a poslání. Uvažování zaměstnanců se změní a budou vnímat firmu jako jeden celek, kterého jsou důležitou součástí. (Maylett, 2019, s. 75-76)

Pod pojmem firemní kultura se v širším pojetí rozumí i mezilidské vztahy na pracovišti, které spadají pod jednání zaměstnanců, jenž může být pracovní, řídicí a společenské. Firemní kultura se projevuje především v pracovním chování zaměstnanců při vykonávání pracovních povinností, ve vztahu mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a organizací a také ve vztahu firmy k vnějšímu prostředí. Interní komunikace je nejvýrazněji ovlivňována prvními třemi vyjmenovanými oblastmi. Úroveň jednotlivých vztahů určuje formálnost a otevřenost podnikové komunikace, důvěru na pracovišti, míru týmové spolupráce, ale také ochotu a loajlnost zaměstnanců směrem k vedení firmy. (Urban, 2014, s. 13, 19)



Obrázek 3 – Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy (Zpracováno dle Yatese, 2006, cit. dle Holé, 2017, s. 38)

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Komunikace je chápána jako dynamický proces, který je základním prvkem sociální interakce. Komunikace slouží jako prostředek pro sdílení informací, jež mají za cíl odstranění nejistoty u zúčastněných stran komunikace. Za primární rozdělení komunikace se považuje komunikace verbální, která je vyjádřena slovy a komunikace neverbální, vyjadřována mimikou a gesty.

Interní komunikace firmy je řízený proces sdělování informací uvnitř organizace, pod který se řadí veškerá komunikace, která ve firmě probíhá. Interní komunikace firmy je založena na sdělování a přijímání informací a na následném rozhodování. Měla by odrážet cíle firmy. Správně nastavená interní komunikace pomáhá budovat lepší vzájemné vztahy, které prohlubují angažovanost zaměstnanců a tím pomáhá dosahovat podnikové cíle. Mezi hlavní faktory ovlivňující interní komunikaci patří prostředí organizace, postoj vedoucích pracovníků a osobní nastavení samotných zaměstnanců. Rozlišují se tři základní formy vnitropodnikové komunikace, kterými jsou komunikace písemná, elektronická a osobní.

Hlavními cíli interní komunikace jsou vzájemné porozumění, zdravé firemní prostředí, efektivní práce zaměstnanců, ale také samotné pochopení pracovních úkonů. Dosahování cílů může být zamezeno určitými nedostatky a bariérami v interní komunikaci, který mi jsou přesouvání pozornosti od problémů, špatné vyjadřování myšlenek, nedostatečné informování ze strany managementu firmy či předčasné hodnocení člověka. Zamezit těmto nedostatkům je možné např. konstruktivní kritikou, ale také využitím oboustranné zpětné vazby nebo nasloucháním zaměstnancům, jejich potřebám a přáním.

Interní komunikace je zprostředkovávána prostřednictvím komunikačních kanálů, které je možno rozdělit na formální a neformální. Formální jsou přímo řízeny firmou a jedná se např. o e-maily, porady, firemní akce a časopisy, intranet či telefonní hovory. Neformální nejsou přímo řízeny firmou, ale často dochází ke sdělování důležitých informací právě jejich prostřednictvím.

Efektivní interní komunikaci můžou pomoci analýzy pro zhodnocení situace podniku, jak jsou SWOT analýza nebo metoda 7S. Důležitý je přístup manažerů a jejich způsob komunikace. Podstatné je i asertivní jednání zúčastněných stran či správný přístup k motivaci na pracovišti, což může být podpořeno synergickým efektem a otevřeností komunikace.

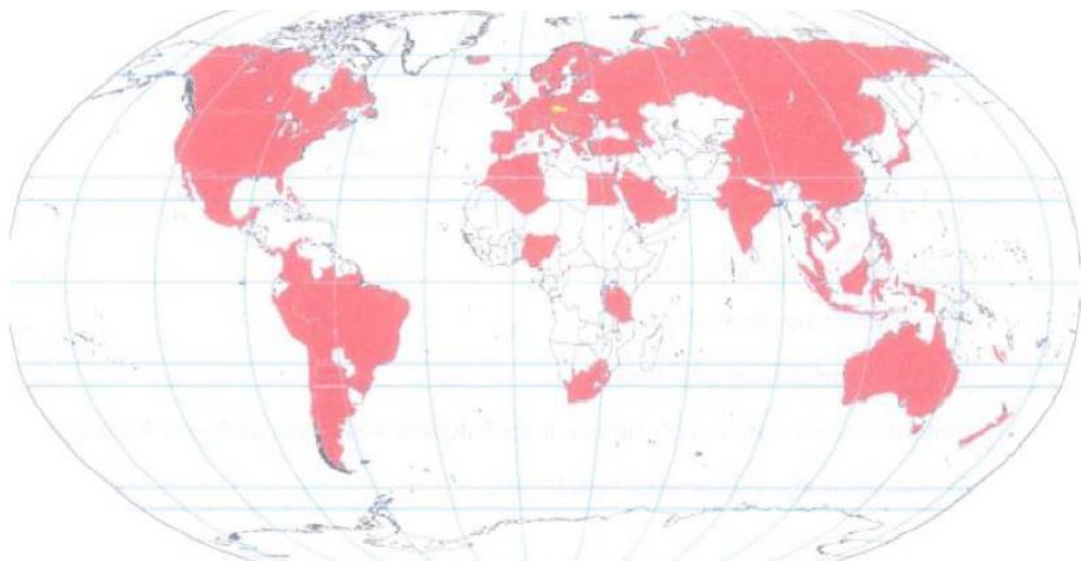
II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Analyzovanou společností je firma Altech, spol. s.r.o., která vznikla v roce 1992 s hlavní provozovnou v Uherském Hradišti. Po celou dobu své existence se firma zabývá návrhem, výrobou a prodejem kompenzačních a rehabilitačních pomůcek pro handicapované klienty, seniory a lidi s omezenou mobilitou. Firma výrobky zhotovuje dle individuálních potřeb a požadavků zákazníků a jak dále uvádí i na svých webových stránkách, jejím hlavním produktem je výroba a montáž šikmých schodišťových plošin. Dále se firma zabývá např. výrobou schodišťových sedaček pro seniory, nájezdových ramp a bazénových zvedáků. K vyjmenovaným produktům se firma dostala od výroby invalidních vozíků a prodeje schodolezů. Společnost Altech také dováží vysoce kvalitní produkty od zahraničních výrobců jako jsou Guldmann či Sunwa, čímž rozšiřuje své portfolio.

Ve svém odvětví zaujímá firma Altech jedno z předních postavení na evropském trhu a také se řadí mezi silné konkurenty v celosvětovém měřítku, přičemž většinu své produkce (až 85%) vyváží především do zemí západní Evropy a na Slovensko, kde má firma zastoupení prostřednictvím firmy Ares, spol. s.r.o.

Jednou z klíčových vlastností firmy jsou neustálá modernizace strojů a pravidelné proškolení zaměstnanců, jelikož se firma snaží udržet si vysoký standard výrobků a služeb, což dokládá i cíl společnosti. (Altech, ©2017)



Obrázek 4 – Teritoriální zastoupení společnosti Altech, spol. s.r.o. (Výroční zpráva Altech, spol. s.r.o., 2021)

5.1 Hodnoty společnosti

Cíl společnosti: „*Chceme se stát nejuznávanějším Evropským výrobcem schodišťových plošin pro imobilní občany a předním výrobcem schodišťových sedaček pro seniory.*“

Dále se firma vymezuje dvěma hlavními účely společnosti:

Směrem k zákazníkovi a veřejnosti: „*Pomáháme lidem překonávat bariéry a umožňujeme jim tak pohyblivost nejen v domácnosti.*“

Směrem k zaměstnancům: „*Dáváme našim zaměstnancům smysluplnou, spravedlivě ohodnocenou práci, což jim umožňuje plnit si své osobní sny.*“

Dalším heslem firmy, které charakterizuje přístup firmy ke svým produktům, je:

„*V požadované kvalitě, včas namontovaná a zaplacená schodišťová plošina.*“

5.2 Základní informace o společnosti

Sídlo firmy: Bánov

Výroba a provozovna: Uherské Hradiště

Pobočka: Praha 4 – Chodov

Základní kapitál (k 31. 12. 2020): 1 100 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 334

Obrat (2020): 588,5 mil. Kč

Export výrobků (2020): 86%

Předmět podnikání a činnosti: Zámečnictví a nástrojářství; Montáž, opravy, revize zdvihacích zařízení; Malířství, Lakýrnictví a natěračství; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona (Výroční zpráva Altech, spol. s.r.o., 2021)

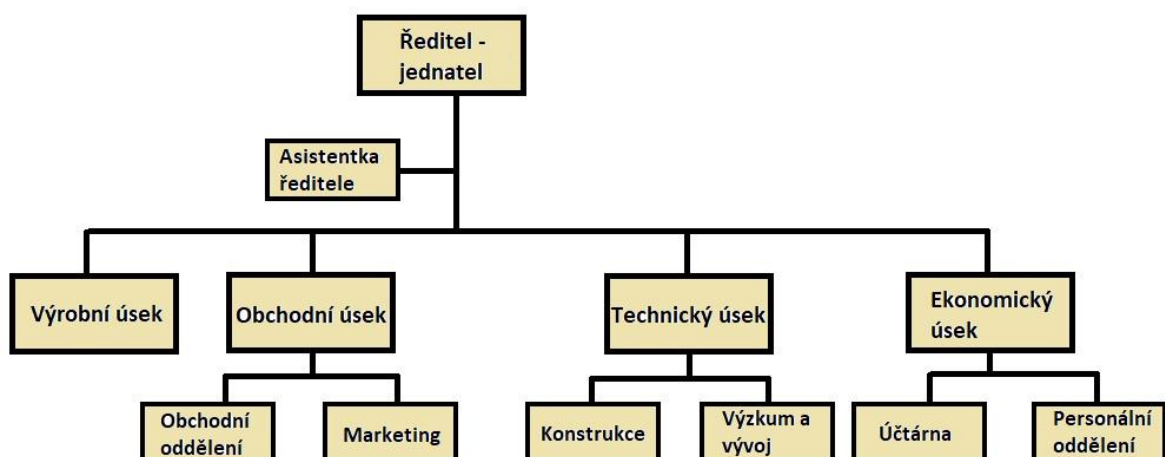
5.2.1 Portfolio produktů společnosti

Pro účely práce zde budou pouze vypsány skupiny výrobků, které společnost Altech, spol. s.r.o. produkuje. Společnost vyrábí celou řadu výrobků, které mají svá specifická označení a rozdělují se do 8 hlavních sortimentních skupin dle Výroční zprávy Altech, spol. s.r.o. (2021):

- Šikmé schodišťové plošiny
- Svislé schodišťové plošiny
- Bazénové zvedáky
- Schodišťové sedačky
- Stropní systémy
- Schodolezy
- Nájezdové rampy
- Plošiny pro letadlové schody

5.3 Organizační struktura společnosti

Na schématu níže je uvedena organizační struktura společnosti Altech, jak ji i sama firma prezentovala ve Výroční zprávě z roku 2020.



Obrázek 5 – Organizační struktura společnosti Altech, spol. s.r.o. (Vlastní zpracování dle výroční zprávy Altech, spol. s.r.o., 2021)

6 POUŽÍVANÉ NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI

Po konzultaci s výkonným ředitelem společnosti se níže nacházejí komunikační nástroje a kanály, které pro svou vnitropodnikovou komunikaci využívá společnost Altech, spol. s r.o.

6.1 Nástroje interní komunikace

○ **Osobní rozhovor**

Nejčastější formu interní komunikace používají ve firmě k běžné komunikaci mezi manažery či mistry a podřízenými. Osobní rozhovory jsou použity při rozdávání úkolů i při konzultaci problémů, kdy není vyžadována hlubší analýza např. formou porady. Ve firmě je také osobní rozhovor použit jako forma hodnocení zaměstnanců. Osobní rozhovor obsahující hodnocení zaměstnance probíhá jednou ročně. Momentálně však pouze pro technicko – hospodářské pracovníky, od příštího roku bude tato forma komunikace vedení se zaměstnanci zavedena i pro dílenské profese.

○ **Porady**

Ve firmě je zaveden celofiremní systém porad, v rámci kterého probíhají porady dílenské až po porady vedení společnosti. Systém pořádání porad je ve firmě již zažitý, dlouhou dobu funguje bez problémů, není ovšem přesně písemně popsán či definovaný.

Vedení společnosti se schází na poradě 2x týdně a část dílenského provozu má poradu v 6:00 ještě před samotným zahájením směny. V některých částech dílenského provozu není systém porad zaveden vůbec. Výrobní mistři mají poradu denně v 8:15. Dále probíhají porady mezi oddělením nákupu a prodeje a také mezi částmi oddělení výroby a oddělení TPV (technická příprava výroby).

Výkonný ředitel firmy pořádá porady s přímými nadřízenými minimálně 1x za 14 dní. Na poradách se řeší zadané úkoly a další potřebné záležitosti, které probíhají na oddělení, jenž je předmětem porady

○ **Hodnocení**

Hodnocení probíhá, jak již bylo zmíněno, v rámci osobního rozhovoru mezi vedením firmy a THP zaměstnanci jednou ročně. Od příštího roku i se zaměstnanci ve výrobě. V rámci hodnocení se probírá činnost zaměstnance za uplynulý rok.

Vzhledem k formě hodnocení, jenž probíhá prostřednictvím osobních rozhovorů, se jedná i o vhodnou formu zpětné vazby nejen ve směru od vedení firmy k podřízeným, ale také druhým směrem. Tato možnost zpětné vazby je významná jak pro podnik jako celek, tak i pro samotné zaměstnance, kteří vyjádří své názory, které mohou být pro podnik přínosem.

- **Firemní akce (teambuilding)**

Firemní akce a teambuildingy jsou v současné době pouze dílčí, konají se v rámci jednotlivých pracovních útvarů. Větší firemní akce jsou omezeny aktuální pandemií. Omezen je i celofiremní večírek, jenž probíhal 1x ročně. Dřívějšími akcemi byl také fotbalový turnaj mezi zaměstnanci, jelikož se na pozemku firmy nachází i menší fotbalové hřiště. Pokud nehrozí omezení kvůli pandemii, pořádá firma také rybářské závody nebo dětský den, kde je možnost seznámit rodinné příslušníky s ostatními kolegy či vedením firmy.

- **Telefonní hovory**

Komunikace prostřednictvím telefonních hovorů probíhá především mezi vedením společnosti, THP pracovníky, dílenskými mistry nebo také vrátníci. Samozřejmou výhodou je pro firmu rychlost přenosu informací, což podnik využívá, pokud je nutnost řešit nastalé situace operativně v průběhu dne.

- **Firemní časopis**

Firma Altech vydává i svůj podnikový zpravodaj. Zpravodaj je vydáván kvartálně a obsahuje souhrn událostí či úspěchů za dané období. Také obsahuje i plány firmy do budoucna. Zpravodaj nabízí možnost seznámení se s podnikovými plány a cíli i zaměstnancům ve výrobě, kteří nemají přístup např. na intranet nebo e-mail. V době pandemie zároveň slouží také jako částečná náhrada dříve konané celofiremní konference, kde docházelo k představování výsledků a dalších plánů firmy.

Pro vedení firmy je tento firemní zpravodaj skvělá možnost, jak komunikovat s velkým množstvím dílenských pracovníků, kteří díky němu mohou lépe pochopit plány, cíle a podnikovou filosofii.

- **Intranet**

Společnost sice disponuje firemní počítačovou sítí, je však velmi málo využívána. Intranet společnosti Altech tedy nenabízí příliš rozšířený obsah a také je spíše méně využíván čtenáři

a uživateli v podobě zaměstnanců. Problém malého využití intranetu může být způsoben tím, že většinu zaměstnanců firmy Altech tvoří pracovníci ve výrobě bez přístupu na počítač přímo v práci. Další možností, proč o intranet není velký zájem, může být efektivní a dostačující jiná forma interní komunikace.

- **Firemní sociální síť**

Firma je aktivní také na několika sociálních sítích. Nejvíce využívá sociální síť Facebook, kde zveřejňuje novinky ve firmě, zajímavá a důležitá výročí týkající se firmy, informace o akcích, kterých se firma účastní nebo je s nimi nějakým způsobem spojena a také zde představuje své výrobky. Podobnou aktivitu vyvíjí i na sociální síti Instagram. Další sociální síť, kterou firma Altech využívá je LinkedIn.

Všechny tři sociální sítě však firma využívá především ke komunikaci s vnějším okolím, převážně tedy s potenciálními budoucími zaměstnanci, jelikož pravidelně zveřejňuje volné pracovní pozice. V současné době je tento způsob oslovení budoucích zaměstnanců jistě efektivní vzhledem k počtu osob využívající sociální sítě, velkému dosahu a možnosti sdílení např. současnými zaměstnanci.

- **E-mail**

V případě e-mailů nastává podobná situace jako u telefonních hovorů. Jsou použity v momentě, kdy je nutnost operativního řešení. Dále dochází také k rozdávání či řešení úkolů, pokud není možnost osobní konzultace. Tato situace se ovšem týká, vzhledem k rozsáhlým výrobním kapacitám bez pochopitelné možnosti e-mailové komunikace, spíše THP zaměstnanců či vedení firmy.

- **Školení**

Běžnou praxí je školení nových zaměstnanců napříč celou firmou. Dále dochází ke školení zaměstnanců i v momentě, kdy se modernizují výrobní zařízení a další stroje. Firma sama uvádí pravidelné proškolení související s inovativními novinkami ve výrobě jako jednu ze svých důležitých vlastností a předností. Proto je tedy školení komunikačním kanálem, kterému se firma skutečně věnuje.

6.2 Komunikace společnosti v době pandemie Covid-19

Pandemie Covid-19 velmi významně narušila vnitropodnikovou komunikaci firmy Altech, spol. s.r.o. Nejen že se nemůžou uskutečňovat firemní akce kulturního charakteru, ale také se nemůže konat celopodniková konference firmy, která se dříve konala každého čtvrt roku v největší hale a firma zde prezentovala své výsledky nebo představovala své plány a strategické cíle před všemi zaměstnanci. Právě tato celopodniková konference pro zaměstnance firmy byla vhodnou možností, jak může vedení firmy komunikovat se všemi zaměstnanci a snažit se je oslovit.

V době pandemie také dochází ke komunikaci v online prostoru prostřednictvím MS Teams. Projektové řízení uskutečňuje firma přes MS Project. V online prostoru prostřednictvím vyjmenovaných softwarů zadávají vedoucí pracovníci úkoly svým podřízeným nebo zde dochází k ukládání rozpracovaných zápisů z porad. Komunikaci přes MS Teams používá firma i ke komunikaci se zahraničními partnery nebo i v případě, kde není vyloženě nutná fyzická účast. Online forma komunikace také zrychluje a zefektivňuje řešení a zadávání úkolů či zabezpečování zakázek, jelikož firma nejdříve probere základní informace online a až poté následuje osobní setkání.

7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Následující kapitola se věnuje zkoumání aktuální situace v oblasti vnitropodnikové komunikace ve společnosti Altech, spol. s.r.o. Hlavní část výzkumného šetření bakalářské práce obsahuje dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci firmy, a následné statistické vyhodnocení zvolených hypotéz.

7.1 Dotazníkové šetření

V rámci praktické části mé bakalářské práce jsem zkoumal interní komunikaci firmy prostřednictvím dotazníkového šetření, které jsem vytvořil v elektronické podobě v Google Forms. Dotazník jsem nejdříve konzultoval s vedoucí bakalářské práce a po schválení jsem jej odeslal výkonnému řediteli firmy. Po schválení dotazníku vedením firmy zajistil výkonný ředitel rozeslání dotazníku managementu firmy a pracovníkům na THP pozicích. Po domluvě s výkonným ředitelem firmy jsem zpracoval dotazník ještě ve fyzické písemné podobě pro dílenské pozice a ostatní pracovníky (řidiči, ostraha atd.), aby bylo možné získat reprezentativní vzorek pro účely výzkumu. Cílovou skupinou byli tedy všichni zaměstnanci firmy napříč pracovními pozicemi, aby byly výsledky skutečně vypovídající. Výsledky z fyzicky vyplněných dotazníků jsem následně ručně přepsal do Google Forms, aby bylo možné snáze pracovat s celkovými výsledky dotazníku. Dotazník nakonec vyplnilo 60 respondentů z řad zaměstnanců firmy.

Dotazník obsahoval 27 otázek. Pouze 1 otázka byla s možností otevřené odpovědi, zbylé otázky byly uzavřené. Dotazník byl sestaven tak, aby zaměstnancům nezabral více jak 10-12 minut času.

7.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu uskutečněného prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zhodnocení celkového stavu interní komunikace společnosti Altech, spol. s.r.o. z pohledu zaměstnanců.

Díličními cíli jsou zjištění vzájemných závislostí mezi dostatečnou informovaností a počtem odpracovaných let; mezi pozicí, na které zaměstnanec působí a dostatečnou komunikací s jeho přímým nadřízeným a mezi pozicí, na které zaměstnanec působí a znalostí firemních znalostí firemních cílů, vizí a plánů. Díliční cíle budou zformulovány jako hypotézy a následně

budou potvrzeny či vyvráceny pomocí statistických metod, aby bylo možné zjistit konkrétní výsledky pro konkrétní doporučení firmě.

7.3 Vyhodnocení hypotéz

7.3.1 Hypotéza č. 1 - Počet odpracovaných let a dostatečná informovanost od vedení firmy (Chi – square test)

H₀: Neexistuje statisticky významná závislost mezi pocitem o dostatečné informovanosti od vedení firmy a počtem odpracovaných let.

H₁: Existuje statisticky významná závislost mezi pocitem o dostatečné informovanosti od vedení firmy a počtem odpracovaných let.

Tabulka 1 – Počet odpracovaných let a dostatečná informovanost od vedení firmy

Počet odpracovaných let	Dostatečná informovanost od vedení firmy					Součet
	Rozhodně ano	Spíše ano	Nedokážu posoudit	Spíše ne	Rozhodně ne	
Méně než 1 rok	1	2	2	1	1	7
1-3 roky	1	3	1	9	3	17
4-6 let	0	0	0	10	2	12
7-10 let	0	0	0	3	1	4
Více než 10 let	2	5	5	5	3	20
Součet	4	10	8	28	10	60

Výpočet testovacího kritéria:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

$$\chi^2 = 21,324$$

Zjištění kritické oblasti testu:

Spolehlivost intervalu = 95%

$W_{\text{krit}}(0,95;16) = 26,296$

Závěr:

$$\chi^2 < W_{\text{krit}}$$

$$21,324 < 26,296$$

Nezamítáme H_0 ve prospěch H_1 .

Ekonomická interpretace:

Mezi počtem odpracovaných let a pocitem o dostatečné informovanosti od vedení firmy neexistuje statisticky významná závislost.

Počet odpracovaných let tedy nehraje roli v tom, jak se cítí být respondent informován ze strany vedení firmy.

7.3.2 Hypotéza č. 2 - Pracovní pozice a dostatečná komunikace s přímým nadřízeným (Chi – square test)

H_0 : Neexistuje statisticky významná závislost mezi dostatečnou komunikací s přímým nadřízeným a pozicí, na které zaměstnanec působí.

H_1 : Existuje statisticky významná závislost mezi dostatečnou komunikací s přímým nadřízeným a pozicí, na které zaměstnanec působí.

Tabulka 2 – Pracovní pozice a dostatečná komunikace s přímým nadřízeným

Pracovní pozice	Dostatečná komunikace s přímým nadřízeným					Součet
	Rozhodně ano	Spíše ano	Nedokážu posoudit	Spíše ne	Rozhodně ne	
Management firmy	4	1	0	0	1	6
THP	10	10	0	5	3	28
Dílenská pozice	9	9	2	5	1	26
Ostatní	0	0	0	0	0	0
Součet	23	20	2	10	5	60

Výpočet testovacího kritéria:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

$$\chi^2 = 7,011$$

Zjištění kritické oblasti testu:

Spolehlivost intervalu = 95%

$W_{\text{krit}}(0,95;12) = 21,026$

Závěr:

$$\chi^2 < W_{\text{krit}}$$

$$7,011 < 21,026$$

Nezamítáme H_0 ve prospěch H_1 .

Ekonomická interpretace:

Mezi pracovní pozicí respondenta a pocitem o dostatečné komunikaci od přímého nadřízeného neexistuje statisticky významná závislost.

Pracovní pozice nehraje roli v tom, zda má respondent pocit, že s ním dostatečně komunikuje přímý nadřízený.

7.3.3 Hypotéza č. 3 - Pracovní pozice a znalost firemních cílů, vizí a plánů (Chi – square test)

H_0 : Neexistuje statisticky významná závislost mezi pracovní pozicí zaměstnance a znalostí firemních cílů, vizí a plánů.

H_1 : Existuje statisticky významná závislost mezi pozicí zaměstnance a znalostí firemních cílů, vizí a plánů.

Tabulka 3 – Pracovní pozice a znalost firemních cílů, vizí a plánů

Pracovní pozice	Znalost firemních cílů, vizí a plánů					Součet
	Rozhodně ano	Spíše ano	Nedokážu posoudit	Spíše ne	Rozhodně ne	
Management firmy	3	2	1	0	0	6
THP	5	10	2	9	2	28
Dílenská pozice	1	9	9	6	1	26
Ostatní	0	0	0	0	0	0
Součet	9	21	12	15	3	60

Výpočet testovacího kritéria:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

$$\chi^2 = 15,077$$

Zjištění kritické oblasti testu:

Spolehlivost intervalu = 95%

$W_{\text{krit}}(0,95;12) = 21,026$

Závěr:

$$\chi^2 < W_{\text{krit}}$$

$$15,077 < 21,026$$

Nezamítáme H_0 ve prospěch H_1 .

Ekonomická interpretace:

Mezi pracovní pozicí respondenta a znalostí firemních cílů, vizí a plánů neexistuje statisticky významná závislost.

Pracovní pozice nehraje roli v tom, zda respondent zná firemní cíle, vize a plány.

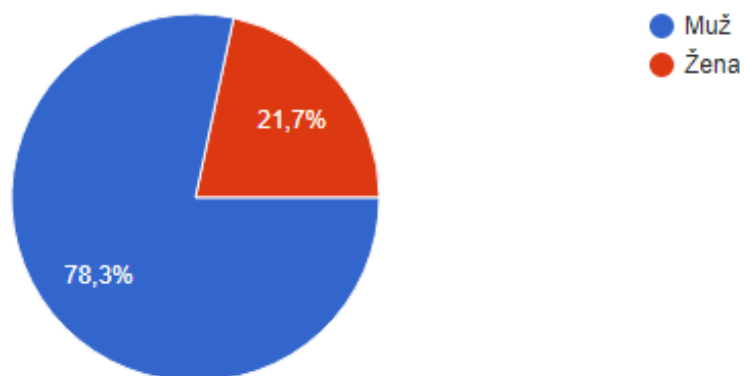
7.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující kapitola se věnuje podrobnému popisu odpovědí na jednotlivé otázky a celkovému vyhodnocení dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

1.) Jaké je Vaše pohlaví?

60 odpovědí



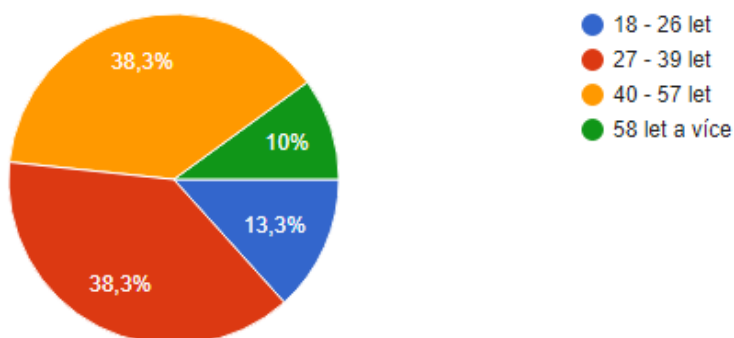
Obrázek 6 – Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

Dotazník vyplnilo 47 mužů (78,3%) a pouze 13 žen (21,7%). Rozdíl je poměrně značný a může způsoben povahou práce a předmětem podnikání firmy Altech, spol. s.r.o. Většinu zaměstnanců firmy tvoří dílenské pozice, na kterých se ve firmě nachází větší mužské zastoupení.

2. Kolik je Vám let?

2.) Kolik je Vám let?

60 odpovědí



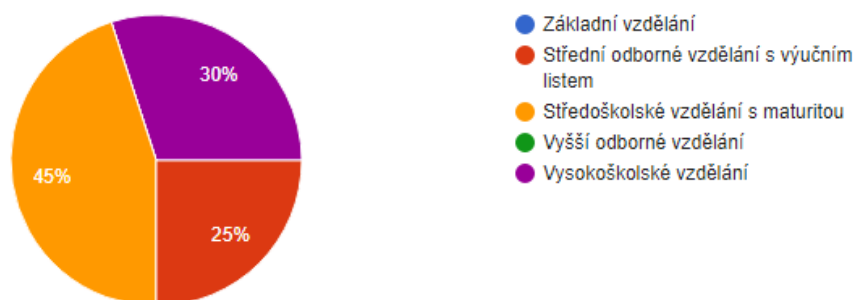
Obrázek 7 – Věk respondentů (Vlastní zpracování)

Do dotazníkového šetření se zapojilo pouze 8 (13,3%) zaměstnanců v nejnižší věkové kategorii 18-26 let. V nejproduktivnějších věkových kategoriích, tedy 27-39 let a 40-57 let, se jednalo o shodný počet respondentů, v obou případech to bylo 23 (38,3%) zaměstnanců. V poslední zkoumané věkové kategorii nad 58 let vyplnilo dotazník nejméně respondentů, jednalo se o 6 zaměstnanců (10%). Toto věkové rozložení respondentů může být způsobeno dlouhou tradicí firmy, která sahá až do počátku 90. let, a proto můžou ve firmě působit již zkušenější zaměstnanci.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

3.) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

60 odpovědí



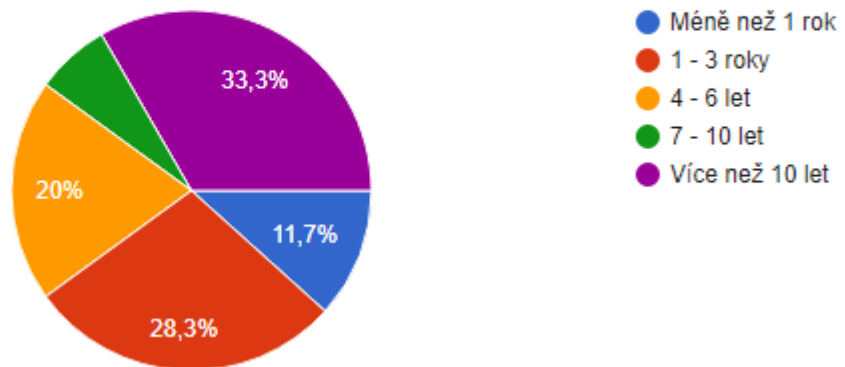
Obrázek 8 – Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)

Všichni respondenti, kteří vyplnili dotazník, spadají do třech úrovní vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má 18 respondentů (30%). Toto poměrně vysoké zastoupení je dáno nejspíše tím, že se dotazníku zúčastnilo velké množství THP zaměstnanců a členů managementu firmy, kde je vysokoškolské vzdělání více vyžadováno. Střední odborné vzdělání s výučním listem má 15 respondentů (25%) a středoškolské vzdělání s maturitou má nejvíce respondentů, jedná se o 27 zaměstnanců (45%). Žádný z respondentů neuvedl, že má pouze základní vzdělání. Všichni tak disponují určitou mírou odborné způsobilosti, což je pro firmu dobrá vizitka.

4. Jak dlouho ve firmě pracujete?

4.) Jak dlouho ve firmě pracujete?

60 odpovědí



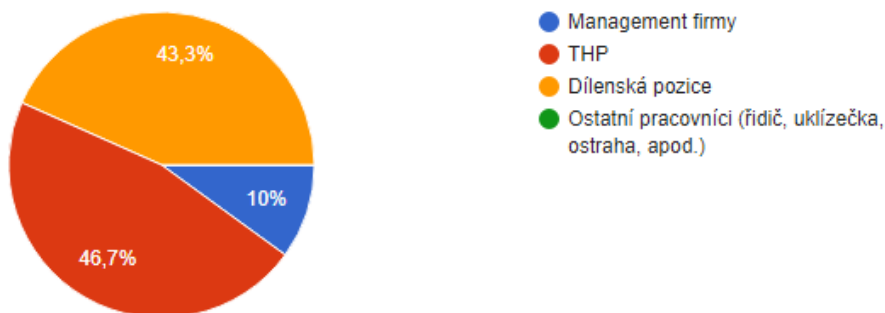
Obrázek 9 – Doba pracovního poměru respondentů (Vlastní zpracování)

Ze zúčastněných respondentů jich je ve firmě 7 téměř nových (11,7%), jelikož uvedli, že v podniku působí méně než 1 rok. 17 respondentů (28,3%) uvedlo, že ve firmě pracuje 1-3 roky. Dalších 12 respondentů (20%) ve firmě působí 4-6 let. Pouze 4 respondenti jsou ve firmě v rozmezí 7 až 10 let a celá třetina respondentů, jedná se o 20 zaměstnanců, je firmě již více než 10 let. Z výše uvedeného grafu je patrné, že téměř polovina respondentů působí ve firmě dlouhodobě, což může značit jejich spokojenost s firmou a naopak. Současně však dosažené výsledky ukazují, že se firma rozšiřuje a je schopna nabírat nové zaměstnance, jelikož značná část respondentů pracuje ve firmě méně než 3 roky.

5. Na jaké pozici pracujete?

5.) Na jaké pozici pracujete?

60 odpovědí



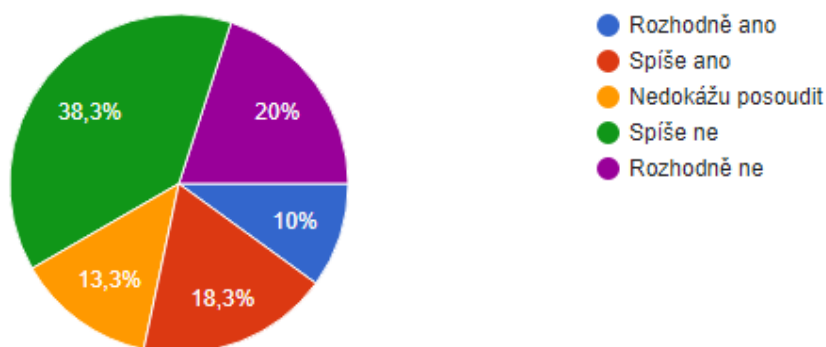
Obrázek 10 – Pracovní pozice respondentů (Vlastní zpracování)

Rozložení pracovních pozic bylo v rámci dotazníku poměrně vyrovnané. Management firmy tvoří 6 respondentů (10%), což je pochopitelné, jelikož management a vedení firmy obvykle tvoří nejmenší zastoupení v počtu zaměstnanců. THP pracovníci jsou zastoupeni v počtu 28 respondentů (46,7%) a dílenské pozice jsou zastoupeny 26 respondenty (43,3%). Výsledky dotazníku odrážejí větší ochotu THP zaměstnanců odpovídat na dotazníkové šetření. Proto jsou také v rámci dotazníkového šetření více zastoupeni respondenti z řad THP a managementu firmy než respondenti na dílenských pozicích, ačkoliv tvoří v podniku většinu zaměstnanců.

6. Máte pocit, že s Vámi vedení firmy dostatečně komunikuje?

6.) Máte pocit, že s Vámi vedení firmy dostatečně komunikuje?

60 odpovědí



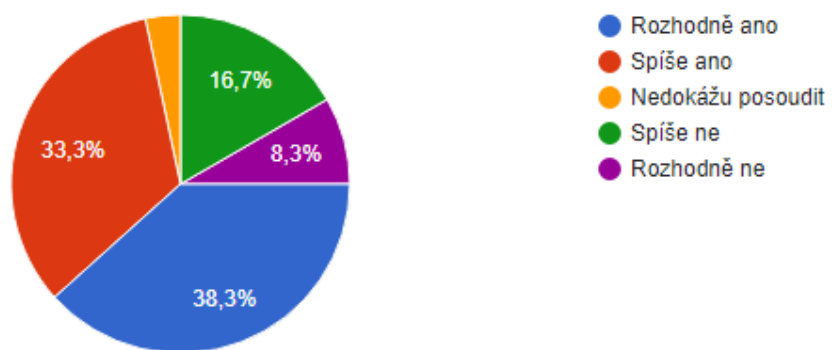
Obrázek 11 – Máte pocit, že s Vámi vedení firmy dostatečně komunikuje? (Vlastní zpracování)

Z výše viditelného grafu lze jasně vyčíst, že většina respondentů nemá pocit, že by s nimi vedení firmy komunikovalo dostatečně. Pro odpověď rozhodně ne či spíše ne se rozhodlo 12 (20%), respektive 23 (38,3%) respondentů, což jsou poměrně vysoká čísla. Dohromady pouze 17 respondentů (28,3%) se vyslovilo, že jim komunikace ze strany vedení firmy připadá dostatečná. 8 respondentů (13,3%) nedokáže jasně posoudit, zda jim dostačuje současná komunikace od vedení firmy.

7. Máte pocit, že s Vámi dostatečně a otevřeně komunikuje Váš přímý nadřízený?

7.) Máte pocit, že s Vámi dostatečně a otevřeně komunikuje Váš přímý nadřízený?

60 odpovědí



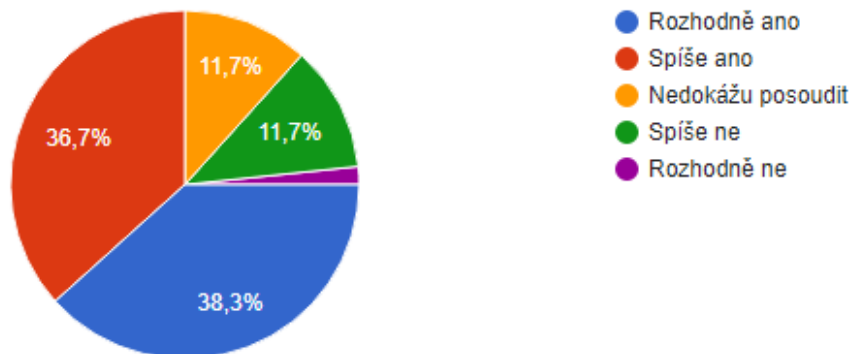
Obrázek 12 - Máte pocit, že s Vámi dostatečně a otevřeně komunikuje Váš přímý nadřízený? (Vlastní zpracování)

U výše vyobrazeného grafu jsou již výsledky o poznání lepší než u minulé otázky. Zde je převážná většina respondentů přesvědčena, že s nimi jejich přímý nadřízený komunikuje dostatečně a také otevřeně, což je na pracovišti zásadní. 23 (38,3%) a 20 (33,3%) respondentů se vyslovilo pro odpověď rozhodně ano, resp. spíše ano, což je pro firmu jistě žádoucí a jedná se o dobrou vizitku pro vedoucí pracovníky, ať už jde o dílenské mistry či manažery. Pouze 15 respondentů (25%) není spokojeno se současnou komunikací ze strany nadřízených.

8. Domníváte se, že má dostatečná komunikace ze strany nadřízených a vedení firmy vliv na Vaše pracovní výkony?

8.) Domníváte se, že má dostatečná komunikace ze strany nadřízených a vedení firmy vliv na Vaše pracovní výkony?

60 odpovědí



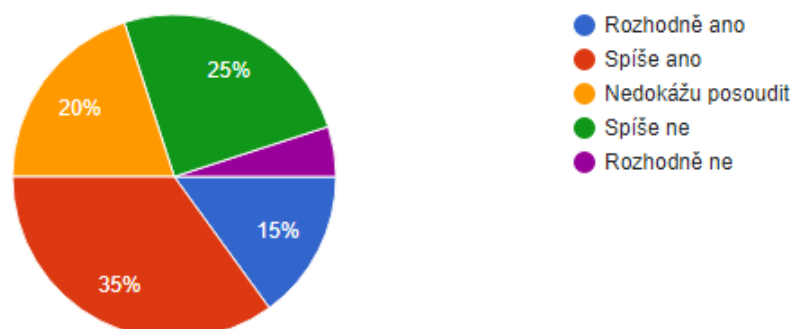
Obrázek 13 - Domníváte se, že má dostatečná komunikace ze strany nadřízených a vedení firmy vliv na Vaše pracovní výkony? (Vlastní zpracování)

Následující graf jasně vykresluje skutečnost, kdy tři čtvrtiny respondentů stojí za názorem, že je jejich pracovní výkon ovlivněn dostatečnou komunikací ze strany nadřízených a vedení firmy. Proto je žádoucí, aby byla vnitřní komunikace firmy dobře organizována a pracovalo se s ní. Dohromady pouze 8 respondentů (13,4%) není toho názoru, že by byl jejich pracovní výkon ovlivněn dostatečným komunikováním ze strany svých nadřízených.

9. Jste dostatečně seznámen(a) s cíli, vizemi a plány firmy?

9.) Jste dostatečně seznámen(a) s cíli, vizemi a plány firmy?

60 odpovědí



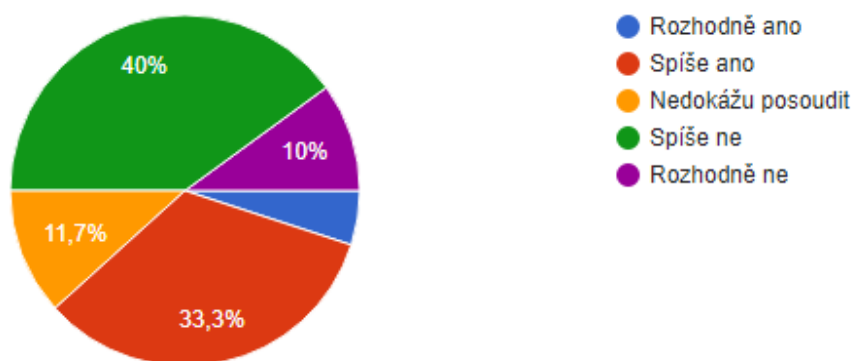
Obrázek 14 – Jste dostatečně seznámen(a) s cíli, vizemi a plány firmy? (Vlastní zpracování)

Zda je zaměstnanec seznámen s cíli, vizí a plány firmy, je důležité pro jeho pracovní nasazení, ochotu se podílet na růstu firmy a také osobní motivaci. V případě respondentů z firmy Altech, spol. s.r.o. se jedná o 50% podíl zaměstnanců seznámených s výše zmíněnými atributy. Zajímavé je, že 12 respondentů (20%) nedokáže posoudit, zda dostatečně dobře zná cíle a vize firmy, což je poměrně vysoké číslo. Dalších 18 respondentů (30%) není s těmito plány a cíli seznámeno vůbec. Pro firmu je tedy žádoucí, aby svým zaměstnancům pravidelně a otevřeně připomínala tyto skutečnosti, kterými jsou cíle, vize i plány firmy.

10. Máte pocit, že základní komunikační kanály fungují ve firmě efektivně? (porady, e-maily, hovory, osobní rozhovory apod.)

10.) Máte pocit, že základní komunikační kanály fungují ve firmě efektivně?
(porady, e-maily, hovory, osobní rozhovory apod.)

60 odpovědí



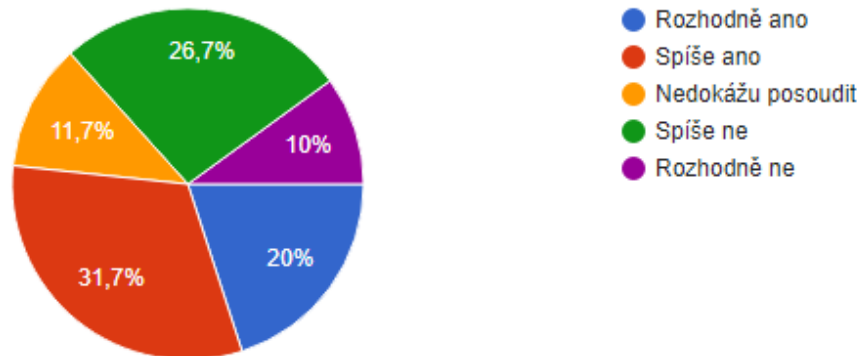
Obrázek 15 – Máte pocit, že základní komunikační kanály fungují ve firmě efektivně?
(Vlastní zpracování)

Z následující grafu vyplývá, že jsou respondenti nakloněni k tomu, že komunikace ve firmě prostřednictvím současných komunikačních kanálů neprobíhá efektivně. 30 respondentů (50%) se vyslovilo pro možnost spíše ne či rozhodně ne. 7 respondentů (11,7%) nedokáže určit, zda se jim dosavadní komunikační kanály zdají efektivní. Pro možnost rozhodně ano se vyslovily dokonce pouze 3 respondenti (5%).

11. Je pro Vás porada efektivním způsobem komunikace?

11.) Je pro Vás porada efektivním způsobem komunikace?

60 odpovědí



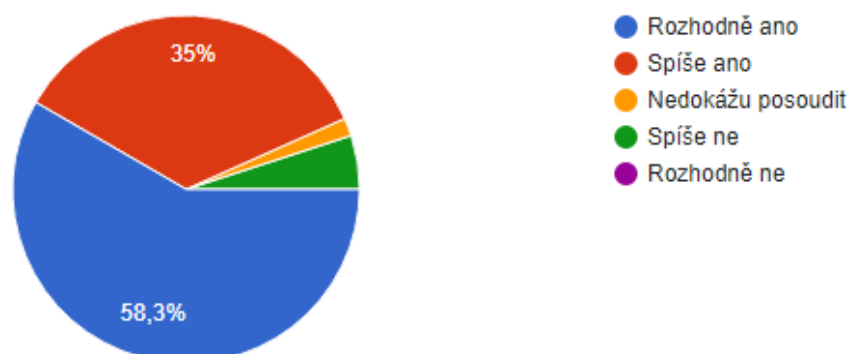
Obrázek 16 – Efektivní způsob komunikace – porada (Vlastní zpracování)

Porada je jedním z nejčastějších způsobů interní komunikace a více než 50% respondentů považuje poradu za efektivní způsob komunikace ve firmě. Dohromady 22 respondentů (36,7%) nepovažuje poradu za efektivní komunikační kanál, což může být způsobeno i konkrétním pracovištěm nebo konkrétními lidmi, kteří poradu vedou. 7 respondentů (11,7%) nedokáže posoudit daný výrok. Např. z důvodu malého množství porad na daném pracovišti.

12. Je pro Vás osobní rozhovor efektivním způsobem komunikace?

12.) Je pro Vás osobní rozhovor efektivním způsobem komunikace?

60 odpovědí



Obrázek 17 - Efektivní způsob komunikace – osobní rozhovor (Vlastní zpracování)

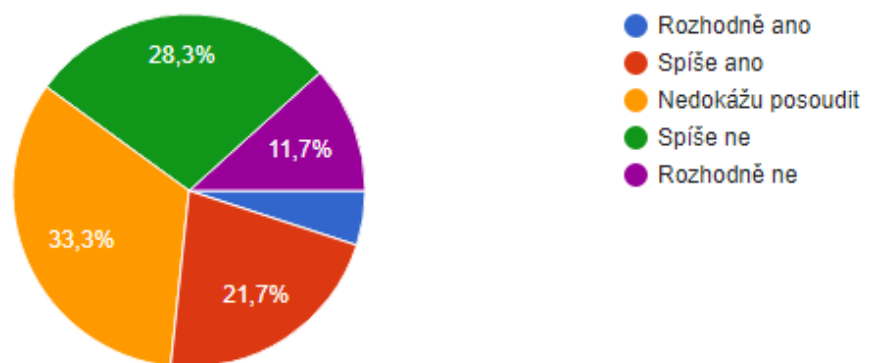
Zde je jasně patrné, že jsou respondenti velmi spokojeni s využíváním osobních rozhovorů jako komunikačních kanálů ve firmě. Celkem 56 respondentů (93,3%) považuje osobní

rozhovor za efektivní komunikační kanál. Pouze 3 zaměstnanci, kteří tvoří 5% respondentů, nesouhlasí s názorem, že jsou osobní rozhovory efektivní. Existuje zde velká pravděpodobnost, že jsou osobní rozhovory správně vedeny napříč celou firmou.

13. Je pro Vás firemní časopis (zpravodaj) efektivním způsobem komunikace?

13.) Je pro Vás firemní časopis (zpravodaj) efektivním způsobem komunikace?

60 odpovědí



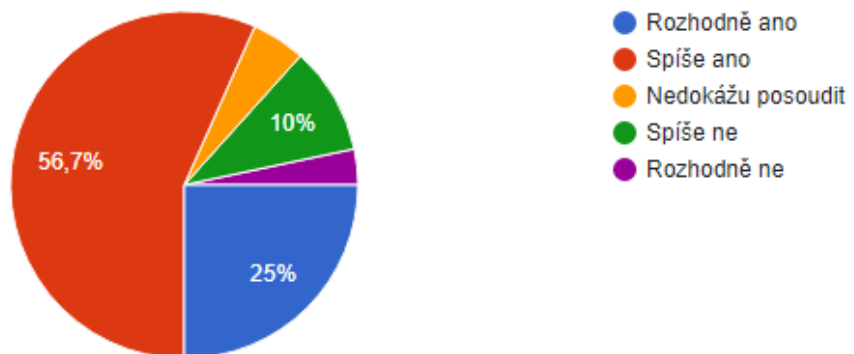
Obrázek 18 - Efektivní způsob komunikace – firemní časopis (Vlastní zpracování)

Firemní časopis je vydáván kvartálně a nejspíš pro svou nízkou frekvencí většina respondentů nepovažuje za efektivní komunikační kanál nebo to nedokáže posoudit. Třetina respondentů nedokáže posoudit danou otázku, což může být způsobeno, že podnikovému zpravodaji nevěnují přílišnou pozornost nebo se k nim ani nedostane. Celkem 24 respondentů (40%) se vyslovila, že nepovažují časopis za efektivní komunikační kanál. Přitom právě v něm můžou zjistit plány a cíle firmy na další období, případně dosažené úspěchy firmy.

14. Je pro Vás telefonní hovor efektivním způsobem komunikace?

14.) Je pro Vás telefonní hovor efektivním způsobem komunikace?

60 odpovědí



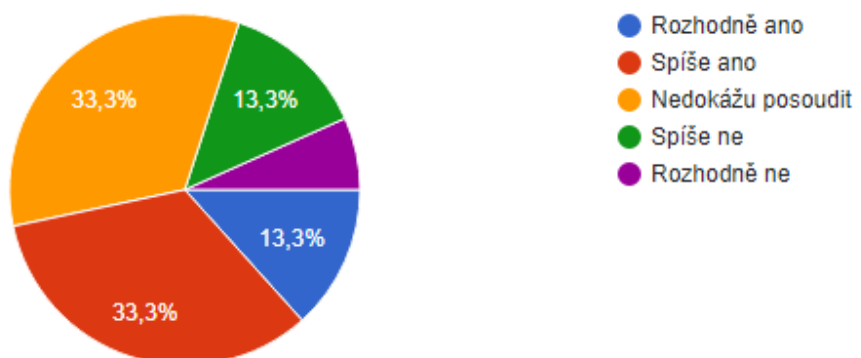
Obrázek 19 - Efektivní způsob komunikace – telefonní hovor (Vlastní zpracování)

Telefonní hovor je často velmi využívaným komunikačním kanálem a potvrzuje se to v analyzované společnosti, kde 49 respondentů (81,7%) považuje právě telefonní hovory za efektivní způsob komunikace. Pouze 8 respondentů (13,3%) nepovažuje telefonní hovor za efektivní. Jedná se o způsob, jak operativně a rychle řešit vzniklé problémy a výsledky dokazují, že je ve firmě Altech, spol. s.r.o. telefonní hovor využíván a přináší i výsledky.

15. Je pro Vás hodnocení efektivním způsobem komunikace?

15.) Je pro Vás hodnocení efektivním způsobem komunikace?

60 odpovědí



Obrázek 20 - Efektivní způsob komunikace – hodnocení (Vlastní zpracování)

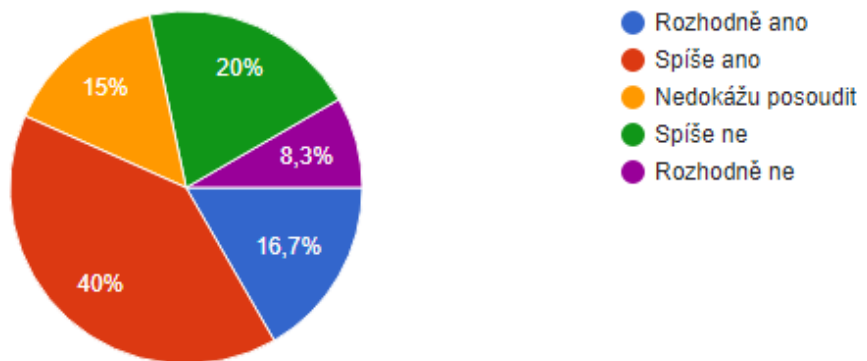
Třetina respondentů nedokáže jasně posoudit, zda je pro ně hodnocení efektivním způsobem komunikace, což může souviset s tím, že hodnocení formou rozhovoru probíhá zatím jen u

THP pracovníků, ale plánuje se i pro dílenské pozice. Dohromady však 28 respondentů (46,6%) posuzuje hodnocení za efektivní komunikační kanál. Pro odpovědi rozhodně ne a spíše ne se rozhodlo 12 respondentů (20%). Jakmile se rozšíří hodnocení i pro dílenské pozice, jistě se zvýší počet zaměstnanců, kteří tento komunikační kanál ocení, jelikož je to i možnost, jak vyjádřit zpětnou vazbu svým nadřízeným či vedení firmy.

16. Je pro Vás firemní intranet (interní počítačová síť) efektivním způsobem komunikace?

16.) Je pro Vás firemní intranet (interní počítačová síť) efektivním způsobem komunikace?

60 odpovědí



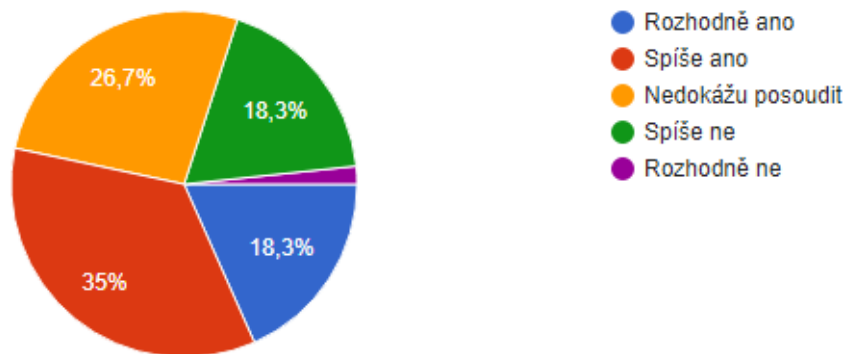
Obrázek 21 - Efektivní způsob komunikace – intranet (Vlastní zpracování)

U intranetu může být problémem, že je obtížně dostupný pro pracovníky ve výrobě. Přesto však 34 respondentů (56,7%) určilo intranet za efektivní komunikační kanál. Dohromady 17 respondentů (28,3%) nepovažuje intranet za efektivní způsob komunikace a 9 respondentů (15%) nedokáže určit, jak vnímá intranet v rámci podnikových komunikačních kanálů. Vzhledem k tomu, že více než polovinu respondentů intranet zaujal, existuje zde prostor pro rozvoj interní počítačové sítě a celkové přiblížení intranetu zaměstnancům.

17. Je pro Vás školení efektivním způsobem komunikace?

17.) Je pro Vás školení efektivním způsobem komunikace?

60 odpovědí



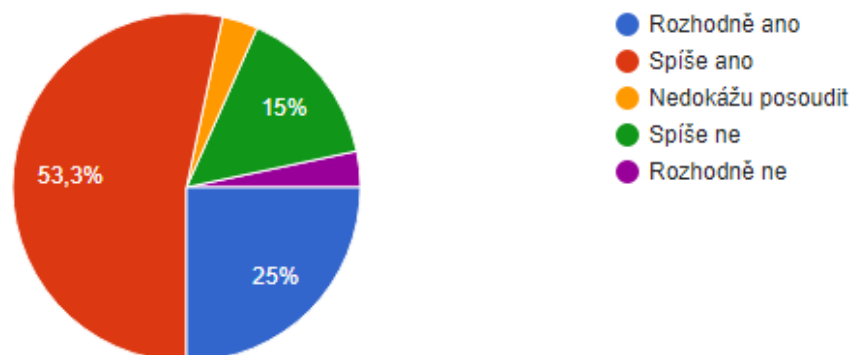
Obrázek 22 - Efektivní způsob komunikace – školení (Vlastní zpracování)

U školení je na první pohled viditelné, že je zde značný podíl respondentů, kteří nedokáží určit, zda je pro ně školení přínosné v oblasti interní komunikace s firmou, jedná se o 16 respondentů (26,7%). Dohromady 32 respondentů (53,3%) považuje školení za efektivní komunikační kanál a 12 respondentů (20%) s tímto názorem nesouhlasí. Vzhledem k tomu, že se společnost stále vyvíjí a je zde jistě prostor pro nová školení, má firma možnost upravit systém firemních školení tak, aby byla o něco obohacena, více přiblížila danou práci svým zaměstnancům nebo poskytla více prostoru pro komunikaci, dotazy či vyjádření svého postoje.

18. Je pro Vás e-mail efektivním způsobem komunikace?

18.) Je pro Vás e-mail efektivním způsobem komunikace?

60 odpovědí



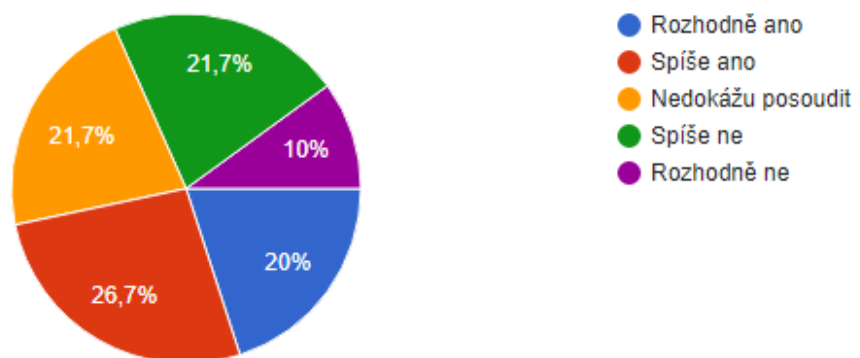
Obrázek 23 - Efektivní způsob komunikace – e-mail (Vlastní zpracování)

U e-mailu, coby komunikačního kanálu, jsou výsledky naprosto jasné. I s přihlédnutím k tomu, že je e-mail velmi využívaným komunikačním nástrojem, považuje celkem 47 respondentů e-mail za efektivní komunikační kanál. Dohromady 11 respondentů (18,3%) jej za efektivní nepovažuje a 2 respondenti (3,3%) to nedokážou posoudit. Tato skutečnost může být způsobena i tím, že většinu zaměstnanců tvoří dílenské pozice a k nim se e-maily tak často nedostávají.

19. Jsou pro Vás firemní akce efektivním způsobem komunikace?

19.) Jsou pro Vás firemní akce efektivním způsobem komunikace?

60 odpovědí



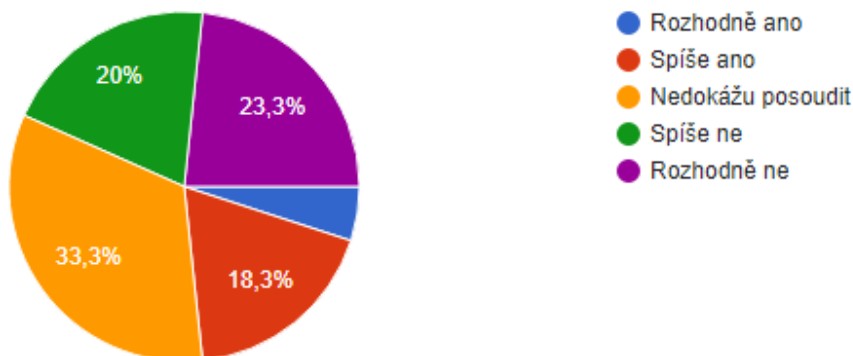
Obrázek 24 - Efektivní způsob komunikace – firemní akce (Vlastní zpracování)

U firemních akcí společnosti Altech, spol. s.r.o. jsou výsledky velmi vyrovnané. Celkem 28 respondentů (46,7%) považuje firemní akce za efektivní komunikační kanál. 19 respondentů (31,7%) má opačný názor a 13 respondentů (21,7%) nedokáže danou otázku s určitostí posoudit. Firemní akce výrazně ovlivnila pandemie Covid-19 a velké firemní akce se musely zrušit. Dotazník vyplnilo značné množství nových zaměstnanců, u kterých je pravděpodobnost, že žádnou větší firemní akci ještě nezažili, což může výsledky také ovlivnit.

20. Jsou pro Vás firemní sociální sítě efektivním způsobem komunikace?

20.) Jsou pro Vás firemní sociální sítě efektivním způsobem komunikace?

60 odpovědí



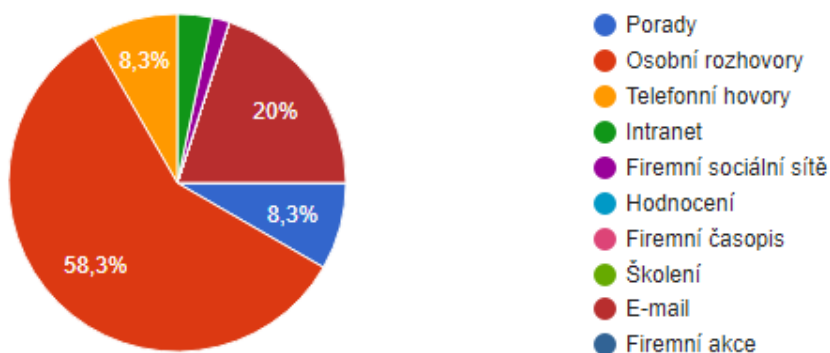
Obrázek 25 - Efektivní způsob komunikace – sociální sítě (Vlastní zpracování)

Primárním účelem sociálních sítí je komunikace s vnějším prostředím, přesto se i jejich prostřednictvím můžou zaměstnanci dozvědět užitečné informace. Pokud se však jedná o důležité informace, měli by se je zaměstnanci firmy dozvědět jinou cestou než ze sociálních sítí. Z výsledku je patrné, že třetina respondentů, tedy 20, nedokáže posoudit efektivitu sociálních sítí. 14 respondentů (23,3%) považuje sociální sítě za efektivní a dohromady 26 respondentů (43,3%) je nepovažuje za efektivní komunikační kanál. Výsledky můžou být způsobeny např. i věkovým rozložením respondentů, kdy starší zaměstnanci sociální sítě ani nepoužívají.

21. Který komunikační kanál Vám nejvíce vyhovuje?

21.) Který komunikační kanál Vám nejvíce vyhovuje? (Zvolte pouze 1 možnost)

60 odpovědí



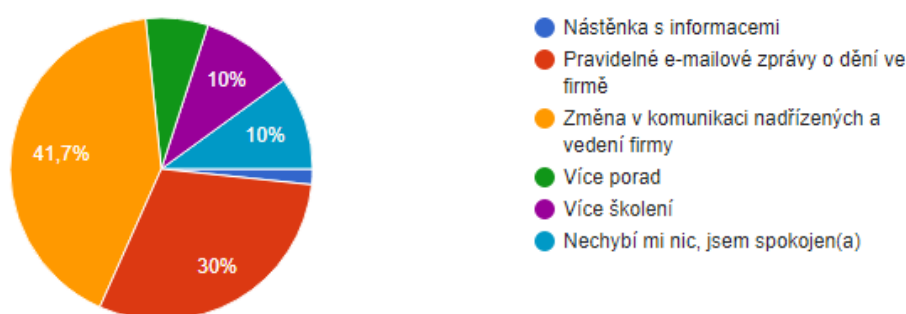
Obrázek 26 – Který komunikační kanál Vám nejvíce vyhovuje? (Vlastní zpracování)

Ve této otázce měli respondenti možnost zvolit si jeden komunikační kanál, který jim momentálně nejvíce vyhovuje ve vnitropodnikové komunikaci. Výsledky odpovídají i otázce zaměřené na efektivitu osobního rozhovoru jakožto komunikačního kanálu. Právě osobní rozhovor si zvolilo 35 respondentů (58,3%). Na druhém místě byl e-mail s 12 respondenty (20%). Na dalších místech byly shodně s 5 respondenty (8,3%) porady a telefonní hovory. Pouze 2 respondenti (3,3%) zvolili intranet a jen 1 respondent (1,7%) sociální síť. Firemní akce, školení, hodnocení a firemní časopis nezvolil žádný z respondentů. Je patrné, že osobní rozhovory zvládají vedoucí pracovníci firmy dobře a je zde možnost i zapojení následného hodnocení, na čemž již firma pracuje. Zároveň je zde i prostor pro zdokonalení školení či podnikového časopisu, aby i jejich prostřednictvím získávali zaměstnanci více informací.

22. Který další komunikační kanál byste rád(a) ve firmě uvítal(a)?

22.) Který další komunikační kanál byste rád(a) ve firmě uvítal(a)?

60 odpovědí



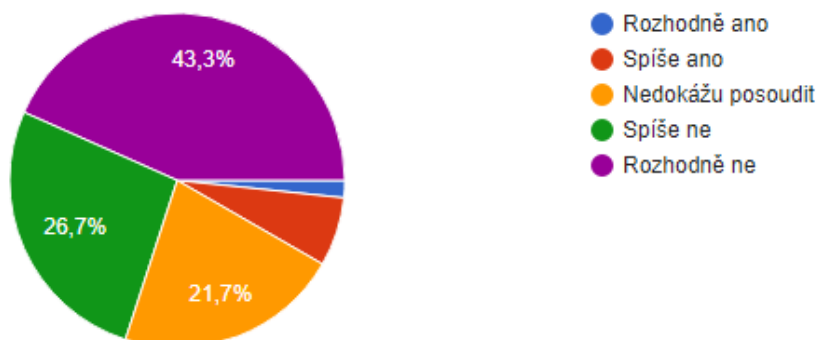
Obrázek 27 – Který další komunikační kanál byste rád(a) ve firmě uvítal(a)? (Vlastní zpracování)

Ve výše zmíněné otázce měli respondenti možnost vybrat si nový komunikační kanál příp. změnu v již stávajících komunikačních kanálech firmy. Nejvíce respondentů, tedy 25 (41,7%), hlasovalo pro změnu v komunikaci svých nadřízených. 18 respondentů se vyjádřilo, že by uvítalo pravidelné e-mailové zprávy, ve kterých by se dočetli nové informace o dění ve firmě. Menší počty respondentů by uvítaly větší množství školení a porad, příp. nástěnku s informacemi na svém pracovišti. 6 respondentů (10%) je s aktuálními komunikačními kanály spokojeno. Z výsledků tedy plyne, že by bylo vhodné zaměřit se na současnou komunikaci vedoucích pracovníků a častěji rozesílat e-maily, např. i na soukromé e-mailové adresy zaměstnanců.

23. Máte možnost hodnotit Vaše nadřízené?

23.) Máte možnost hodnotit Vaše nadřízené?

60 odpovědí



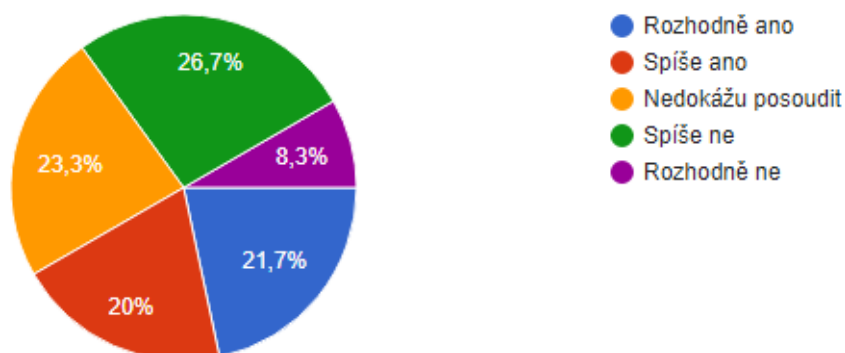
Obrázek 28 – Máte možnost hodnotit Vaše nadřízené? (Vlastní zpracování)

Možnost hodnotit nějakým způsobem své nadřízené a tím vyjádřit zpětnou vazbu směrem k vedení firmy je velmi důležitým aspektem interní komunikace v podniku. Z výsledků je zřejmé, že většina respondentů tuto možnost nemá, pro odpovědi spíše ne či rozhodně ne se rozhodlo celkem 42 respondentů (70%). Dohromady pouze 5 respondentů (8,4%) má určitou možnost, jak své nadřízené může hodnotit a 13 respondentů (21,7%) nedokáže jasně určit, zda takovou možnost má. Firma by se tedy měla zaměřit na zvýšení počtu možností, jak by mohli zaměstnanci hodnotit své nadřízené či přímo vedení podniku.

24. Vnímáte nějaké překážky při komunikaci mezi Vámi a firmou?

24.) Vnímáte nějaké překážky při komunikaci mezi Vámi a firmou?

60 odpovědí



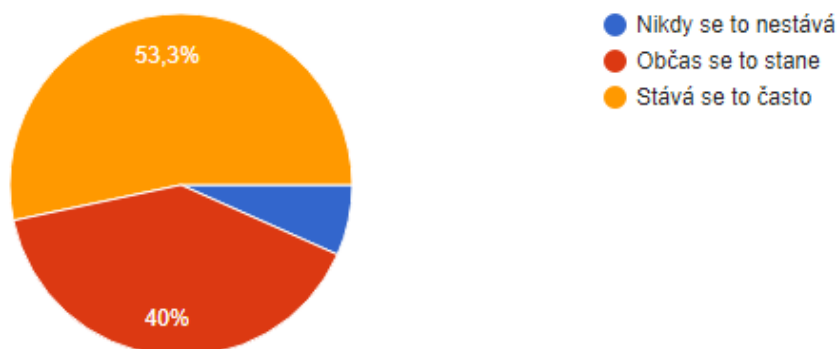
Obrázek 29 – Vnímáte nějaké překážky při komunikaci mezi Vámi a firmou? (Vlastní zpracování)

Odpovědi jsou i v této otázce velmi vyrovnané. 25 respondentů (41,7%) registruje určité překážky v interní komunikaci směrem od vedení firmy. Naopak 21 respondentů (35%) žádné překážky nepocítuje nebo jen minimální a 14 respondentů (23,3%) nedokáže posoudit, zda vnímá nějaké překážky ve vnitropodnikové komunikaci.

25. Stává se, že se se k Vám dostanou informace z neoficiálních zdrojů dříve než od vedení firmy?

25.) Stává se, že se k Vám dostanou informace z neoficiálních zdrojů dříve než od vedení firmy?

60 odpovědí



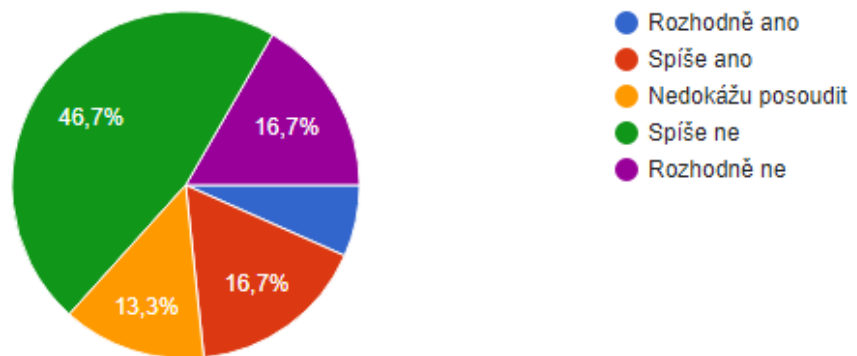
Obrázek 30 – Informace z neoficiálních zdrojů (Vlastní zpracování)

Následující otázka do značné míry určuje, jak má daná firma zvládnutou interní komunikaci v oblasti formálních komunikačních kanálů, kterými by se měly primárně šířit firemní informace. Z výsledků je patrné, že většina respondentů získává informace právě prostřednictvím neformálních komunikačních kanálů. 32 respondentů (53,3%) získává takové informace často, 24 respondentů (40%) se dostane k zásadním informacím pouze občas a jen 4 respondenti (6,7%) získávají důležité informace vždy oficiální cestou prostřednictvím formálních komunikačních kanálů.

26. Máte pocit, že jste dostatečně informován(a) ze strany vedení firmy?

26.) Máte pocit, že jste dostatečně informován(a) ze strany vedení firmy?

60 odpovědí



Obrázek 31 – Dostatečná informovanost od vedení firmy (Vlastní zpracování)

Tato otázka úzce souvisí s několika předchozími otázkami a její výsledky částečně reflektují předchozí odpovědi. Většina respondentů je přesvědčena, že není dostatečně informována od vedení firmy. Pro odpovědi rozhodně ne či spíše ne se rozhodlo celkem 38 respondentů (63,4%). 14 respondentů (23,4%) se cítí být dostatečně informovaných a 8 respondentů (13,3%) nedokáže jasně posoudit současnou situaci.

27. Co byste navrhoval zlepšit ve vnitropodnikové komunikaci ve Vaší firmě?

Tabulka 4 – Návrhy pro zlepšení interní komunikace od respondentů (Vlastní zpracování)

Otevřenější komunikace se zaměstnanci; firemní tarif
Informace o dění ve firmě včas od nadřízených
Jasně a přesné informace
Jednání s lidmi
Komunikace mezi odděleními a středisky
Komunikaci celkově
Lepší informovanost o změnách a novinkách
Lepší komunikace ve vztahu nadřízený <-> podřízený
Osobní komunikace

Plánování a s tím související informovanost
Přístup ředitele
Slušné jednání – slovo „prosím“, pozdravení při setkání
Více firemních akcí a novou jídelnu
Informovat více lidí v dílenských pozicích o záměrech firmy
Více kontaktu vedoucích se zaměstnanci
Komunikační dovednosti personálu; zvýšení ochoty a schopnosti řešit problémy; proklientský přístup
Kvartálně nebo při důležitých událostech udělat hall-meeting za účasti všech zaměstnanců
Manager skills – motivování, rozhodování, plánování, organizování, delegování
Více porad na odděleních
Zlepšení plánování výroby
Zlepšení intranetu a použití TV obrazovek jako nástěnek
Adekvátní finanční ohodnocení
Aby vedení více poslouchalo dílenské pozice; oboustranná komunikace; finanční ohodnocení
Pravdu; vyplnit slíbené záležitosti; řešit problémy co nejrychleji; nastavení všech aspektů k funkčnosti; pořádek a řád ve všech směrech
Lepší předávání informací; efektivnější řízení porad – podstatné informace v krátkém čase, místo dlouhého vykládání o ničem
Odpovídat na e-maily, i když je odpověď záporná nebo nelze úkol splnit ihned; bez odpovědi tazatel neví, jaká má být další činnost
Včasné informace o interních změnách, ať už technických či personálních. V případě personálních pak ještě informace o tom, kdo přebírá za končícího zaměstnance jeho agendu, zda zcela nebo částečně. Případně pokud se jeho agenda a kompetence dělí na více zaměstnanců, tak kompletní popis „kdo přebírá co“
Benefity

Poslední otázka byla s možností otevřené odpovědi a v tabulce výše jsou všechny poznatky respondentů ke zlepšení interní komunikace firmy. V tabulce se nachází i odpovědi, které nesouvisí přímo s interní komunikací. Svůj názor zde nevyjádřili všichni respondenti.

8 SWOT ANALÝZA ALTECH S.R.O.

SWOT analýza společnosti Altech, spol. s.r.o. přehledně zobrazuje vnitřní faktory ovlivňující společnost, tedy silné a slabé stránky, a vnější faktory, kterými jsou pro firmu příležitosti a hrozby. Zpracováno dle SWOT Altech s.r.o.

- **Silné stránky (Strengths):**

- Vlastní a kvalitní produkty, široké produktové portfolio
- Kompletní realizace produktů od konstrukce po montáž včetně vývoje
- Silné technologické (procesní) zázemí
- Stabilní postavení firmy na českém i evropském trhu
- Podíl vlastního kapitálu, nízká zadluženost, dlouhodobá profitabilita
- Jediný vlastník – možnost prosadit opatření a rozhodnutí
- Dílenské pozice – zvládají více odborných profesí
- Firemní kultura – rodinná atmosféra
- Schopnost rychle nahradit výrobu při nečekaných událostech
- Personální stabilita
- Stabilní firma s dlouhou historií – dobré renomé

- **Slabé stránky (Weaknesses):**

- Pasivita THP zaměstnanců, vedoucích a mistrů; nedostatečné znalosti
- Vysoká závislost na 1 prodejním partnerovi (75-85%)
- Nedostatečné řízení lidských zdrojů
- Nenastaven systém rozvoje zaměstnanců, absence školení
- Závislost na dotacích při nákupu určitých zařízení – zdlouhavý proces
- Vysoká vázanost na rozhodnutí majitele – pasivita dalších zainteresovaných osob
- Nedostatečné využití moderních manažerských metod (absence ISO)
- Přípravně-výrobní flow – chybí synergie, nedotažení celého procesu

-
- Nedostatečné využití potenciálu zaměstnanců – chybí podpora managementu
 - Chybí kvalitní strategické cíle – tlak na produktivitu, ne na efektivnost
 - Nedokončené projekty a úkoly – SMART princip, osobní zodpovědnost
 - Závislost na technologické kooperaci při výrobě
 - **Příležitosti (Opportunities):**
 - Podpora ze strukturálních fondů
 - Zvyšování životního komfortu – poptávka po produktech
 - Zájem tuzemských i zahraničních subjektů – možnost spolupráce
 - Stárnoucí populace, více imobilních osob – poptávka po produktech
 - Zájem o produkty v domovech pro seniory
 - **Hrozby (Threats):**
 - Kurzová rizika – značná část produkce pro zahraniční trh
 - Nízká úroveň vymahatelnosti práva, především zahraničního
 - Rozvoj produktů a aktivit konkurence (i v zahraničí)
 - Kopírování produktů firmy konkurencí
 - Vyčerpaný trh pracovní síly (především kvalifikované) – např. svářeči
 - Zvyšující se ceny vstupních materiálů

9 ANALÝZA SPOLEČNOSTI METODOU MCKINSEY 7S

Metoda McKinsey 7S se zabývá 7 hlavními interními faktory, na kterých je podnik vystavěn a které primárně ovlivňují fungování a směřování firmy. V této kapitole je podrobněji vysvětleno 7 faktorů vnitřního prostředí firmy Altech, spol. s.r.o., které byly popsány na základě rozhovoru s výkonným ředitelem společnosti.

Strategie (Strategy)

Strategie podniku při snaze získat konkurenční výhodu se týká cenové politiky, hledání úspor v celém výrobním řetězci, kvalita výrobků a rychlé termíny dodání. Podnik se také snaží o flexibilitu, která se projeví např. při změně požadavků zákazníků. Stejně jako v celé výrobní strategii podniku má i zde značný vliv konstrukční a vývojové oddělení firmy.

Většina výrobků je exportována do zahraničí, a tak s tím souvisí snaha firmy pronikat na nové trhy. Aby byl podnik úspěšný na zahraničních trzích, je nutné zaujat kvalitou výrobků a včasnými termíny dodání, což spadá i do filozofie firmy. V takovém případě je zaručena spokojenost zákazníků a jejich opakovaný nákup. S tím úzce souvisí i kvalitní marketingová komunikace, komunikace se zákazníky a interní komunikace. Firma usilovně pracuje na všech zmíněných atributech.

Struktura (Structure)

Organizační struktura je graficky zpracována v kapitole 5.3 dle Výroční zprávy z roku 2020. Důležitá strategická rozhodnutí ve firmě ovlivňuje ve firmě obvykle ze 60% majitel společnosti a ze 40% management firmy. Vždy je vše řešeno na poradách formou diskuse a společného plánování. Rozhodování v takovém poměru úzce souvisí nejčastěji s projekty na nové výrobky nebo s navyšováním objemu výroby či s oblastí investic, jejíž dopady se řeší velmi intenzivně. Management firmy tak majiteli předkládá množství podkladů a argumentů, aby byla nalezena ideální varianta, která by korespondovala s představami majitele i managementu.

Nelze jasně říct, zda je způsob rozhodování centralizovaný nebo decentralizovaný (delegovaný na nižší stupně firemní hierarchie), jedná se spíše o obousměrný rozhodovací proces, který je založen na pravidelné a úzké komunikaci. V některých případech se nejedná o maximálně efektivní způsob rozhodování, ale efektivnost se nehodnotí vždy na prvním místě.

Systémy (Systems)

Intranet slouží jako interní systém pro komunikace ve firmě. Podrobněji je popsán v kapitole 6.1. Vzhledem k charakteru podnikání je nutné řešit ve firmě ukládání značného množství dat a projektových dokumentací. Společnost se snaží přejít na cloud SharePoint a pro výkresovou dokumentaci má firma vybudovaný vlastní systém na platformě Autodesk Vault. Vzhledem k obrovskému množství dat je poté problém s přechodem na cloudová úložiště. Další dokumenty, kterými jsou doklady, faktury a objednávky, jsou uloženy v podnikovém ERP systému. Vše je pečlivě ukládáno, také kvůli kontrolám z finančního úřadu.

Na projektové záležitosti firma využívá MS Project a na operativní a provozní záležitosti je využíván MS Teams, který zároveň slouží k rychlejší komunikaci.

Příjem a zpracování zakázek je řešeno dle podnikového „workflow“, které je přizpůsobeno potřebám firmy a také konkrétním potřebám zaměstnanců, kteří jsou činní v dané oblasti.

Styl (Style)

Společnost Altech, spol. s.r.o. není projektová firma, a tudíž ve firmě neexistují projektové pracovní týmy. Záleží však na konkrétní zakázce či obchodním případě, kterých je zhruba 5000 za rok. Poté je tedy vytvořen určitý pracovní tým, i když nejčastěji se jedná o rozdělení práce dle jednotlivých oddělení. Často vznikají i náhodné pracovní skupiny, pokud to charakter zakázky vyžaduje. Ve firmě tedy existuje vysoká míra flexibility při zpracovávání celého výrobního procesu.

Styl vedení (direktivní, demokratický, liberální či participativní) často záleží na postavení jedince ve struktuře společnosti a na konkrétní situaci, ve které se firma či problém nachází. Dílenské normy jsou zpravidla direktivní, ale vzhledem k tomu, že je společnost postavena na zakázkové výrobě, je nutné řešit některé situace ve výrobě demokraticky. V liberální rovině vedení se podnik ocitá spíše náhodou a nejedná se o vyžádaný jev, avšak i taková řešení a rozhodnutí mají svá opodstatnění. Participativní způsoby řízení podniku se nabízejí pro THP zaměstnance a management firmy a firma tento způsob řízení umožňuje.

Skupina (Staff)

Firma se snaží o určitou míru soběstačnosti, a proto nejvíce vyhledává kvalifikované pracovníky do výroby. Jedná se zejména o obráběče, svářeče, zámečníky, mechaniky, brusiče, ale také o lakýrníky, písaře a expedienty. Vzhledem k technologické náročnosti

zakázek a snaze o soběstačnost je ve firmě potřeba pracovníky na všech úrovních výrobního procesu daného produktu.

Na THP pozicích se nacházejí nejčastěji strojní, elektro či procesní inženýři a technologové. Silnou stránkou firmy je právě vývoj produktů, a tak je pro firmu žádoucí odborná kvalifikace vedoucích pracovníků.

Schopnosti (Skills)

S růstem firmy je složitější sledovat individuální schopnosti jednotlivců, ale je o to ve firmě velká snaha. Firma se zároveň snaží o vybudování systému, který by hodnotil všechny zaměstnance a následně jim poskytoval možnost profesního růstu. Zaměstnanci jsou často přijímáni již s vidinou profesního růstu, jelikož se přihlíží k jejich dosavadní praxi a následně se sleduje jejich posun přímo ve firmě. Zkušenosti a praxe jsou pro firmu důležitým faktorem při přijímání zaměstnanců.

Kariérní posun a zhodnocení zaměstnancovy pracovní snahy se řeší u THP pracovníků při osobním pohovoru, který probíhá jednou ročně a od příštího roku bude tato možnost i pro zaměstnance ve výrobě.

Největší schopností firmy jako celku je schopnost produkt vyvinout, vyrobit a prodat v maximální kvalitě a dle individuálních potřeb zákazníka.

Sdílené hodnoty (Shared goals)

Základní hodnoty, kterými se firma řídí, korespondují i s firemními cíli a vizemi, které jsou již zmíněny dříve. Sdílené hodnoty firmy je možné shrnout následovně:

- Pomoc tělesně znevýhodněným lidem
- Překonávání bariér díky výrobkům firmy
- Maximální kvalita produktů
- Smysluplná realizace pracovních vizí zaměstnanců firmy
- Neustálá snaha o zdokonalování produktů a služeb

Společnost Altech, spol. s.r.o. má zpracovaný firemní kodex, v němž jsou obsaženy informace týkající se firemních hodnot, cílů vizí či firemního poslání. Jedná se také o atributy firemní kultury.

10 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Praktická část práce je zakončena doporučeními a možnostmi zlepšení pro podnik v oblasti interní komunikace. Následná doporučení vycházejí ze zjištění z dotazníkového šetření, SWOT analýzy společnosti a zpracované metody McKinsey 7S.

Při testování statistických hypotéz nebyla potvrzena závislost u zkoumaných závislostí, i tak existuje několik oblastí interní komunikace, kde by mělo dojít ke zlepšení.

Z odpovědí respondentů v rámci dotazníkového šetření vyplývá, že komunikace od vedení firmy není dostatečná a zároveň se respondentům nedostává včas potřebné množství informací, jaké by si představovali. Současně také uvedli, že pocítují vliv komunikace od vedení firmy na jejich pracovní výkon. V tomto ohledu je tedy nutné, aby se management firmy více zapojil do vnitropodnikové komunikace a zajistil včasný přísun informací zaměstnancům oficiálními komunikačními kanály. Pokud má zaměstnanec pocit, že s ním management firmy komunikuje, stává se více angažovaným a napomáhá tak růstu firmy.

Respondenti jsou většinou spokojeni s komunikací ze strany přímého nadřízeného, což je pro firmu velké pozitivum. Postrádají však možnost zpětné vazby a následného hodnocení směrem k nadřízeným a vedení firmy. Tento problém je možné vyřešit při častějších osobních rozhovorech, jenž by probíhaly formou vzájemného hodnocení, které již však firma plánuje i pro dílenské pozice (pro THP již existují). Druhou možností je dotazníkové šetření, které by se mohlo opakovat každý rok, příp. každé dva roky s následným vyhodnocením. Při takové možnosti zpětné vazby se vedení může dovědět o překážkách v komunikaci, které zaměstnanci pocítují, jak také uvedli v dotazníkovém šetření. Dotazníková šetření uvnitř organizace a pro vlastní účely si může firma zpracovávat a vyhodnocovat i sama s minimálními náklady.

Nutností je také správně prezentovat firemní cíle, vize a plány. V ideálním případě by byla většina zaměstnanců s těmito atributy seznámena a vykonávala svou práci v souladu s nimi. Zaměstnanec, který je ztotožněn s firemními cíli, vizemi a plány opět zvyšuje svoji angažovanost vůči firmě, pracovní úkoly vykonává s větším přesvědčením a obecně má větší chuť do práce i do dalších podnikových aktivit. Aby došlo k většímu pochopení daných hodnot zaměstnanci firmy, bude nutné tyto hodnoty častěji opakovat a podpořit je pádnými a praktickými argumenty. Firemní cíle s dalšími hodnotami by se měly tedy častěji objevovat ve firemním časopise, měly by být více probírány na firemních a teambuildingových akcích,

častěji zmíněny na poradách (i na běžných poradách v dílenských prostorech). Můžou se také nenásilnou formou objevovat v e-mailech zaměstnancům. Možností, kterou si navrhli i sami zaměstnanci v dotazníkovém šetření, jsou i TV obrazovky v prostorách firmy, kde by se objevovaly hodnoty, cíle, plány a podnikové úspěchy či další novinky. Částečně by tak mohly nahradit firemní časopis či intranet a byly by častěji zaměstnancům na očích. Druhou možností je větší množství nástěnek, na které se vleze více informací. Zde však existuje riziko, že budou informace přehlédnuty. Na obrazovkách si zaměstnanci jistě všimnou základních informací a rychleji si uvědomí firemní hodnoty, které tam uvidí.

S používanými komunikačními kanály panuje, dle respondentů, spíše nespokojenost, ovšem některé kanály jsou oblíbené a využívány velmi dobře. Porady jsou vedeny zhruba z poloviny úspěšně, nejspíše záleží na oddělení a na složení účastníků. Respondenti se také vyjádřili, že by se měly porady konat častěji napříč odděleními a měly by být lépe vedeny a organizovány. Efektivnější organizace porad snižuje náklady a zvyšuje výkonnost zaměstnanců. S osobními rozhovory jsou zaměstnanci spokojeni a jak již bylo zmíněno, zavedení hodnotících rozhovorů i pro dílenské pozice jistě spokojenost ještě zvýší. Komunikace přes telefon je ve firmě také oblíbená a zde se nabízí možnost zvýhodněných tarifů pro zaměstnance, alespoň na vybraných pozicích, jako benefit. Vhodné by bylo zvýšit dosah a potenciál intranetu, jelikož se k němu nedostanou všichni zaměstnanci. Možností jsou tedy již zmíněné obrazovky nebo přístup z domu, u kterého je však riziko zneužití. Dílenští pracovníci by si tak mohli přečíst novinky po práci doma a také mít větší možnost vyjádření názoru.

Zvýšit zájem a angažovanost zaměstnanců můžou taky firemní akce, méně nákladné by byly akce v rámci jednotlivých oddělení či pracovních týmu. Pomoci tomu můžou i teambuildingy, protože pokud tyto akce zaujmou zaměstnance, budou v daném kolektivu pracovat s větší spokojeností a zvýší tím svůj pracovní výkon. Větší aktivita na sociálních sítích by jistě zaujala zaměstnance mladšího věku, žádoucí ovšem je, aby se všechny důležité informace dozvěděli dříve z oficiálních interních komunikačních kanálů.

E-mailová komunikace má stále velký potenciál a informování pomocí e-mailu jsou většinou zaměstnanci s přístupem na počítač. Informovat i ostatní zaměstnance lze zasíláním e-mailů i na jejich soukromé adresy (samozřejmě s jejich souhlasem a poskytnutím e-mailu). Respondenti by si přáli pravidelné e-maily, které by informovali o dění ve firmě, tyto e-

maily však nesmí být přehnaně časté. Touto cestou lze opět připomínat firemní cíle, mise, plány nebo hodnoty a zaměstnanci tak s nimi budou přicházet častěji do kontaktu.

Při pohledu na SWOT analýzu také vyplývá, že si firma uvědomuje nedostatky v rozvoji zaměstnanců a ve využití jejich potenciálu. Tyto problémy jsou zapříčiněny i absencí potřebného množství školení. Zde ovšem záleží na jednotlivých pozicích a na rozdílné potřebě školení. V rámci interní komunikace a komunikačních dovedností je školení vhodné pro mistry, nadřízené pracovníky a management.

Jako shrnutí zde zmíním několik doporučení a oblastí pro zlepšení:

- Větší snaha managementu firmy komunikovat se zaměstnanci a předávat jim otevřeně a včas přesné informace oficiálními komunikačními kanály, např. prostřednictvím pravidelných e-mailů nebo rozhovorů. Zlepšení komunikačních dovedností nadřízených, jelikož komunikace vedení a nadřízených se zaměstnanci značně ovlivňuje jejich výkon.
- Poskytnout zaměstnancům možnost zpětné vazby, a to buď při hodnocení formou osobních rozhovorů (je v řešení) nebo prostřednictvím dotazníkového šetření (min. 1x/2 roky).
- Větší snaha o seznámení zaměstnanců s firemními cíli, plány, vizemi a hodnotami pro zvýšení jejich angažovanosti. Možnosti jsou firemní akce (i menšího charakteru), TV obrazovky v prostorách firmy, nástěnky atp.
- Zlepšit organizaci porad a zefektivnit jejich průběh, využít potenciál intranetu prostřednictvím zlepšení obsahové stránky nebo větším dosahem (přístup z domu).
- Pravidelné e-maily o aktuálním i budoucím dění ve firmě s možností připomenutí firemních cílů a vizí většímu množství zaměstnanců, např. využití osobních e-mailových adres u dílenských pozic (se souhlasem).
- Zajištění efektivního školení pro zaměstnance napříč firmou dle jejich pracovního zaměření, nejen pro dílenské pozice. Potřebu a zaměření školení konzultovat s danými zaměstnanci.

V tabulce níže je vyjádřena potenciální finanční náročnost možných opatření, které může firma zavést v oblasti interní komunikace.

Tabulka 5 – Finanční vyjádření možných opatření

<i>Opatření</i>	<i>Cena</i>
Kurz komunikačních dovedností	cca 21 000 Kč/10 osob/den
Kurz vedení porad nebo kurz pro manažery	cca 22 000 Kč/10 osob/den
TV obrazovky v prostorách firmy (8 ks)	cca 32 000 Kč/8 ks (4 000 Kč/ks)
Nástěnky (8 ks)	cca 6 400 Kč/8 ks (800 Kč/ks)

Ceny jsou uváděny bez DPH. U tvorby cen je vycházeno z průměrné ceny daného produktu v současné době (duben 2022) na trhu. Kurzy a jejich ceny jsou vybrány ve společnosti Focus People s.r.o. Tato společnost nabízí širokou nabídku kurzů, které může firma využít.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza současného stavu interní komunikace ve společnosti Altech, spol. s.r.o. a následné tvorby doporučení v oblasti vnitropodnikové komunikace pro tuto společnost, která vycházejí z výsledků dotazníkového šetření, SWOT analýzy a metody McKinsey 7S.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 respondentů napříč celou firmou a následně došlo k testování 3 hypotéz pomocí Chi-square testu.

Teoretická část práce vychází z odborných literárních zdrojů týkajících se oblasti interní komunikace a jsou zde podrobně popsány faktory, formy a cíle interní komunikace společně se samotným významem této komunikace v podnikové praxi. Dále se teoretická část zabývá překážkami v interní komunikaci. V dnešní době významnou roli hraje také možnost zpětné vazby na pracovišti a s tím související naslouchání. Další části práce se zabývají komunikačními kanály a nástroji, které jsou využívány v podnikové praxi a závěr teoretické části práce obsahuje zásady a podmínky efektivní interní komunikace na pracovišti.

V praktické části dochází nejdříve k obecnému představení společnosti Altech, spol. s.r.o. společně s představením základního výrobního portfolia a organizační struktury. Dále jsou zde podrobně popsány jednotlivé komunikační kanály, které tato firma využívá ve své vnitropodnikové komunikaci. Zásadní částí této práce je následné výzkumné šetření, které obsahuje testování zvolených hypotéz a celkové vyhodnocení dotazníkového šetření. Pro doplnění informací sloužících ke zhodnocení celkového stavu vnitřní komunikace ve firmě je vytvořena SWOT analýza a metoda McKinsey 7S.

Na úplném závěru práce se nacházejí konkrétní doporučení a možnosti pro zlepšení interní komunikace ve firmě, které vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a výše vyjmenovaných analýz. Jedná se např. o pravidelné e-mailové zprávy pro všechny zaměstnance, TV obrazovky pro připomenutí firemních cílů a vizí, možnost oboustranné zpětné vazby nebo větší snaha o komunikaci ze strany vedení firmy směrem k zaměstnancům.

Věřím, že tato zpracovaná bakalářská práce splnila své cíle a také že firmě pomůžou navržená doporučení a bude možné je aplikovat v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAMOVIÁ, Lenka, Libor REJF a Barbora STIEBEROVÁ. *Komunikace a jednání s lidmi v praxi*. V Praze: České vysoké učení technické, 2016, 147 s. ISBN 978-80-01-06008-7.

ALTECH s.r.o., ©2017. Představení společnosti – ALTECH. *Domů – ALTECH* [online]. [cit. 17.02.2022]. Dostupné z: <https://www.altech.cz/o-nas/predstaveni-spolecnosti/>

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong on reinventing performance management: building a culture of continuous improvement*. London: Kogan Page, vii, 2017, 224 s. ISBN 978-0-7494-7811-7.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea, 2020, 202 s. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

Boomer, nebo zoomer? Jak přizpůsobit firemní komunikaci novým generacím. *Forbes* [online]. Copyright ©2022 Media Rey, SE [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: <https://forbes.cz/boomer-nebo-zoomer-jak-prizpusobit-firemni-komunikaci-novym-generacim/>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

Firemní komunikace na sociálních sítích v 10 bodech IMCerny.com – Kreativní marketingové studio. *Home | IMCerny.com - Kreativní marketingové studio* [online]. Copyright © Všechna práva vyhrazena 2016 [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: <https://www.imcerny.com/firemni-komunikace-na-socialnich-sitich/>

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016, 474 s. ISBN 978-80-87865-33-0.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

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

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017, 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-340-6.

Jaké sociální sítě jsou vhodné pro vaši firmu? – Railsformers.com. *Railsformers / Nastartujeme vaše podnikání - Railsformers.com* [online]. Copyright ©2017 Railsformers s.r.o. [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: <https://railsformers.com/jake-socialni-site-jsou-vhodne-pro-vasi-firmu>

KMOŠEK, Petr, 2019. Moderní řízení a jin a jang management – Petr Kmošek. *Petr Kmošek – Poradce rodinných firem a podniků* [online]. Copyright © [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/moderni-rizeni-a-jin-jang-management/>

Komuniakce, management a obchod / Focuspeople. *Firemní, veřejné i online kurzy / Focus People s.r.o.* [online]. Copyright © Focus People s.r.o. 2021 [cit. 25.04.2022]. Dostupné z: <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/>

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

LANČARIČ, Drahošlav, Radovan SAVOV a Jana KOZÁKOVÁ. *Firemné plánovanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2014, 231 s. ISBN 978-80-552-1263-0.

MAYLETT, Tracy. *Engagement magic: five keys for engaging people, leaders, and organizations*. Second edition. Austin: Greenleaf Book Group Press, viii, 2019, 261 s. ISBN 978-1-62634-617-8.

MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. [Praha]: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.

O komunikaci: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Management Press, 2017, 201 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-497-4.

OVIDIUS, Jurevicius, 2021. McKinsey 7S Model: The 7S Framework Explained – SM Insight. *Strategic Management Insight-Strategic Tools & Management* [online]. Copyright ©2022 StrategicManagementInsight.com [cit. 08.03.2022]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/>

Písemná komunikace – základní pravidla firemní korespondence a úpravy textu – iPodnikatel.cz. *Home - iPodnikatel.cz* [online]. [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/pisemna-komunikace-zakladni-pravidla-firemni-korespondence-a-upravy-textu/>

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANČ. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 198 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

SEMERÁD, Martin, 2019. Jak posílit vztahy ve firmě? / eBRÁNA. *Komplexní online marketing & tvorba webů a e-shopů | eBRÁNA* [online]. Copyright ©2022 [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/jak-posilit-vztahy-ve-firme>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace: monografie*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 542 s. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-157-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017, 132 s. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.

VÁCHOVÁ, Kristýna, 2021. Holistický management v praxi / BYZMAG.cz – business, startupy, lidé a projekty. *BYZMAG.cz - business, startupy, lidé a projekty* [online]. Copyright ©2017 BYZMAG.cz, Všechna práva vyhrazena. [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://www.byzmag.cz/holisticky-management-v-praxi>

Výroční zpráva společnosti Altech, spol. s.r.o. 2020. Bánov: Altech, spol. s.r.o., 2021. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67759960&subjektId=560383&spis=693131>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Prostředí komunikačního procesu (Zpracováno dle Holé, 2017, s. 21)	15
Obrázek 2 – Metoda McKinsey 7S (Zpracováno dle Jureviciuse, 2021)	40
Obrázek 3 – Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy (Zpracováno dle Yatese, 2006, cit. dle Holé, 2017, s. 38)	44
Obrázek 4 – Teritoriální zastoupení společnosti Altech, spol. s.r.o. (Výroční zpráva Altech, spol. s.r.o., 2021).....	47
Obrázek 5 – Organizační struktura společnosti Altech, spol. s.r.o. (Vlastní zpracování dle výroční zprávy Altech, spol. s.r.o., 2021).....	49
Obrázek 6 – Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)	59
Obrázek 7 – Věk respondentů (Vlastní zpracování)	59
Obrázek 8 – Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)	60
Obrázek 9 – Doba pracovního poměru respondentů (Vlastní zpracování).....	61
Obrázek 10 – Pracovní pozice respondentů (Vlastní zpracování)	62
Obrázek 11 – Máte pocit, že s Vámi vedení firmy dostatečně komunikuje? (Vlastní zpracování).....	62
Obrázek 12 - Máte pocit, že s Vámi dostatečně a otevřeně komunikuje Váš přímý nadřízený? (Vlastní zpracování).....	63
Obrázek 13 - Domníváte se, že má dostatečná komunikace ze strany nadřízených a vedení firmy vliv na Vaše pracovní výkony? (Vlastní zpracování)	64
Obrázek 14 – Jste dostatečně seznámen(a) s cíli, vizemi a plány firmy? (Vlastní zpracování)	64
Obrázek 15 – Máte pocit, že základní komunikační kanály fungují ve firmě efektivně? (Vlastní zpracování).....	65
Obrázek 16 – Efektivní způsob komunikace – porada (Vlastní zpracování)	66
Obrázek 17 - Efektivní způsob komunikace – osobní rozhovor (Vlastní zpracování).....	66
Obrázek 18 - Efektivní způsob komunikace – firemní časopis (Vlastní zpracování)	67

Obrázek 19 - Efektivní způsob komunikace – telefonní hovor (Vlastní zpracování)	68
Obrázek 20 - Efektivní způsob komunikace – hodnocení (Vlastní zpracování)	68
Obrázek 21 - Efektivní způsob komunikace – intranet (Vlastní zpracování).....	69
Obrázek 22 - Efektivní způsob komunikace – školení (Vlastní zpracování)	70
Obrázek 23 - Efektivní způsob komunikace – e-mail (Vlastní zpracování).....	70
Obrázek 24 - Efektivní způsob komunikace – firemní akce (Vlastní zpracování).....	71
Obrázek 25 - Efektivní způsob komunikace – sociální sítě (Vlastní zpracování).....	72
Obrázek 26 – Který komunikační kanál Vám nejvíce vyhovuje? (Vlastní zpracování)	72
Obrázek 27 – Který další komunikační kanál byste rád(a) ve firmě uvítal(a)? (Vlastní zpracování).....	73
Obrázek 28 – Máte možnost hodnotit Vaše nadřízené? (Vlastní zpracování).....	74
Obrázek 29 – Vnímáte nějaké překážky při komunikaci mezi Vámi a firmou? (Vlastní zpracování).....	74
Obrázek 30 – Informace z neoficiálních zdrojů (Vlastní zpracování).....	75
Obrázek 31 – Dostatečná informovanost od vedení firmy (Vlastní zpracování)	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Počet odpracovaných let a dostatečná informovanost od vedení firmy	55
Tabulka 2 – Pracovní pozice a dostatečná komunikace s přímým nadřízeným	56
Tabulka 3 – Pracovní pozice a znalost firemních cílů, vizí a plánů	57
Tabulka 4 – Návrhy pro zlepšení interní komunikace od respondentů (Vlastní zpracování)	76
Tabulka 5 – Finanční vyjádření možných opatření	86

