

# **Analýza interní komunikace ve vybrané firmě**

Marie Macková

---

Bakalářská práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marie Macková**  
Osobní číslo: **M20133**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza interní komunikace ve vybrané firmě**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k interní komunikaci.

#### II. Praktická část

- Představte Vámi vybranou společnost.
- Analyzujte současný stav vnímání interní komunikace ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení pro firemní praxi.

### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- BOUCNÍK, Pavel. *Manuál komunikace pro manažery : externí komunikace s veřejností, klienty a partnery : interní komunikace na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Forum, 2011, 824 s. ISBN 978-80-904-8031-5.
- EGAN, John. *Marketing communications*. 2. vyd. Los Angeles: Sage, 2015, 420 s. ISBN 978-1-44-625-902-3.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017, 159 s. ISBN 978-80-756-0099-8.
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci : vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutností!*. 1. vyd. Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-906-3670-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## 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 připouští-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**

Dobře nastavená interní komunikace podporuje firemní kulturu, efektivitu práce, produktivitu, konkurenceschopnost na trhu, pomáhá snižovat konflikty, zlepšuje spolupráci a vede k větší spokojenosti zaměstnanců. Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vnímání současného stavu interní komunikace ve vybrané prodejně a na základě dosažených výsledků navrhnout doporučení pro firemní praxi. Použitím metody dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelkou vybrané prodejny byla získána data, která byla následně vyhodnocena. Bylo zjištěno, že většina zaměstnanců vybrané prodejny je spokojena se současným stavem interní komunikace probíhající ve vybrané prodejně. I přes tuto skutečnost bylo vybrané prodejně navrženo několik doporučení, například zdokonalení komunikačních dovedností vedoucích pracovníků, zlepšení time managementu zaměstnanců či zavedení anonymních schránek nebo slovníku základních pojmů.

Klíčová slova: interní komunikace, směry interní komunikace, nástroj interní komunikace, zpětná vazba, tok informací

## **ABSTRACT**

A well-adjusted internal communication promotes company culture, work efficiency, productivity, market competitiveness, helps to reduce conflicts, improves cooperation and leads to greater employee satisfaction. The aim of this bachelor thesis was to analyze the perception of the current state of internal communication in a selected store and to propose recommendations for corporate practice based on the results. Using a questionnaire survey method and an interview with the manager of the selected store, data was obtained and subsequently evaluated. It was found that most of the employees of the selected store are satisfied with the current state of internal communication taking place in the selected store. In spite of this fact, several recommendations were suggested to the selected store, such as improving the communication skills of the managers, improving the time management of the employees or introducing anonymous mailboxes or a glossary of basic terms.

Keywords: Internal Communication, Directions of Communication, Communication Tools, Feedback, Communication Flow

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za odborné vedení práce, cenné rady, věcné připomínky i čas, který mi věnovala.

Děkuji také ředitelce vybrané prodejny za vstřícnost, poskytování potřebných informací, ochotu a spolupráci při realizaci výzkumného šetření a zaměstnancům vybrané prodejny, kteří se ochotně podíleli na dotazníkovém šetření.

Velké poděkování patří také mým nejbližším, kteří mě při zpracování této práce, ale i po dobu studia podporovali.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>13</b>
1.1 VÝZNAM A CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	13
<b>2 KLASIFIKACE INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>17</b>
2.1 ČLENĚNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE PODLE SMĚRU KOMUNIKAČNÍHO TOKU .....	17
2.2 ČLENĚNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE PODLE FORMÁLNOSTI.....	18
<b>3 ÚČASTNÍCI INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>20</b>
<b>4 PROBLÉMY INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>23</b>
<b>5 ZÁSADY EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>27</b>
<b>6 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>33</b>
6.1 PROSTŘEDKY ÚSTNÍ KOMUNIKACE .....	34
6.2 PROSTŘEDKY PÍSEMNÉ KOMUNIKACE .....	37
6.3 PROSTŘEDKY ELEKTRONICKÉ KOMUNIKACE .....	40
6.4 OSTATNÍ PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE .....	43
<b>7 JAK INTERNÍ KOMUNIKACI VE FIRMĚ MĚŘIT</b> .....	<b>44</b>
<b>8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>47</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>48</b>
<b>9 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY A PRODEJNY</b> .....	<b>49</b>
9.1 FIREMNÍ KULTURA .....	50
9.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ PRODEJNY .....	51
9.3 STRUKTURA A VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ PRODEJNY .....	52
<b>10 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE VYUŽÍVANÉ VE FIRMĚ</b> .....	<b>54</b>
10.1 NÁSTROJE ÚSTNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE .....	54
10.2 NÁSTROJE PÍSEMNÉ INTERNÍ KOMUNIKACE .....	57
10.3 NÁSTROJE ELEKTRONICKÉ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	58
10.4 OSTATNÍ NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	60
<b>11 ANALÝZA VNÍMÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>61</b>
11.1 SESTAVENÍ DOTAZNÍKU.....	61
11.2 SBĚR A ANALÝZA DAT .....	62
11.3 DOTAZOVANÍ RESPONDENTI.....	62
11.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	64

11.5	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	74
12	<b>ANALÝZA VNÍMÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM ROZHOVORU S ŘEDITELKOU VYBRANÉ PRODEJNY .....</b>	<b>76</b>
13	<b>SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>78</b>
14	<b>NÁVRH DOPORUČENÍ PRO FIREMNÍ PRAXI .....</b>	<b>80</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>93</b>



## ÚVOD

Kvalitní komunikace dokáže předejít mnoha problémům v mezilidských vztazích i zaměstnání. Toto uvědomění je důvodem, proč je interní komunikace neodmyslitelnou součástí každé firmy, bez ohledu na to, jestli se jedná o malou firmu nebo o velkou mezinárodní společnost. Zvláště v době stále se zrychlujícího tempa a rostoucích nároků na efektivitu a flexibilitu je interní komunikace zásadní pro úspěch firmy. Kvalitní interní komunikace zajišťuje řádný tok informací, zvyšuje efektivitu práce a udržuje konkurenceschopnost firmy na trhu. Mimo to se podílí na vytváření atmosféry a vztahů na pracovišti, zvyšuje motivaci a angažovanost pracovníků a přispívá ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Přestože název bakalářské práce odkazuje na vybranou firmu, zkoumá tato bakalářská práce interní komunikaci ve vybrané prodejně, neboť ji lze považovat za typickou a příkladovou prodejnu této firmy. Cílem této práce je analyzovat současný stav vnímání interní komunikace a na základě dosažených výsledků navrhnout doporučení pro firemní praxi.

Teoretická část je zaměřena na analýzu literárních zdrojů. Srovnává názory, postoje a výroky nejrůznějších odborníků, kteří se problematikou interní komunikace zabývají. Jsou zde vysvětleny základní pojmy jako je interní komunikace, její význam a cíle, způsoby rozdělení, účastníci, ale také problémy a zásady efektivní interní komunikace. Podstatná část práce je tvořena nástroji interní komunikace a v závěru teoretické části je uvedeno, jakými způsoby lze interní komunikaci měřit. Získané teoretické poznatky jsou východiskem pro praktickou část této práce.

V úvodu praktické části je představena firma Kaufland Česká republika v.o.s. a vybraná prodejna. Je zde uvedena firemní kultura, organizační struktura a také struktura a vývoj počtu zaměstnanců. Nechybí ani nástroje interní komunikace, které jsou ve vybrané firmě využívány. Díky dotazníkovému šetření a rozhovoru s ředitelkou vybrané prodejny bylo zjištěno několik skutečností, na základě kterých jsou navržena doporučení pro firemní praxi.

Vzhledem k cílenému výběru prodejny je tato práce přínosná nejen pro vybranou prodejnu, ale může být také inspirací pro ostatní prodejny této firmy.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

**Cílem teoretické části** bude provést analýzu literárních zdrojů a zpracovat literární rešerši vztahující se k problematice interní komunikace. Na základě toho bude vytvořen teoretický základ práce, který bude východiskem pro praktickou část.

**Cílem praktické části** bude analyzovat současný stav vnímání interní komunikace ve vybrané prodejně. Přestože tato bakalářská práce pojednává o vybrané firmě, bude analytická část realizována pouze v jedné prodejně této firmy. Její výběr byl cílený a to hned z několika důvodů: díky své prodejní ploše do 3 000m<sup>2</sup> představuje vybraná prodejna velikostně typickou prodejnu této firmy, vedoucí obchodního domu, neboli paní ředitelka vybrané prodejny, je na své pozici více než 10 let a je jednou z mála ředitelů v České republice, kteří jsou na své pozici takto dlouho, neboť ostatní její kolegové pracují na této pozici obvykle kratší dobu, 15 zaměstnanců zde pracuje od samotného otevření této prodejny a představují tak více než 17 % z celkového počtu zaměstnanců (87 zaměstnanců k lednu roku 2023). Po rozhovoru s ředitelkou vybrané prodejny bylo zjištěno, že je toto číslo v porovnání s ostatními prodejnami vybrané firmy opravdu vysoké.

K naplnění stanovených cílů bakalářské práce budou sloužit výzkumné techniky. Jedná se o dotazníkové šetření (viz kap. 11) a rozhovor s ředitelkou vybrané prodejny (viz kap. 12). V rámci dotazníkového šetření budou stanoveny tyto výzkumné otázky:

**Výzkumná otázka č. 1:** Jsou zaměstnanci vybrané prodejny spokojeni s interní komunikací?

**Výzkumná otázka č. 2:** Který nástroj interní komunikace je zaměstnanci ve vybrané prodejně využíván nejčastěji?

**Výzkumná otázka č. 3:** Který nástroj interní komunikace je zaměstnanci ve vybrané prodejně vnímán jako nejužitečnější pro získávání informací v práci?

**Výzkumná otázka č. 4:** Jaké tři faktory nejčastěji způsobují problémy při běžné pracovní komunikaci s kolegy ve vybrané prodejně?

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena úmyslně, neboť umožňuje sesbírat data od velkého počtu respondentů a tím získat mnoho různých perspektiv na danou problematiku. Protože jsou otázky v dotazníku formulovány jasně a stejně pro všechny respondenty, minimalizuje dotazníkové šetření subjektivní interpretaci respondentů. Důvodem výběru této metody je i jednoduchost, díky které jsou respondenti schopni vyplnit

dotazník sami, bez potřeby další pomoci nebo instrukcí. Aby měl dotazník co nejvyšší vypovídací hodnotu, bude cílem sesbírat data od všech zaměstnanců vybrané prodejny. K jeho vyhodnocení budou využity matematicko-statistické metody.

Zatímco dotazníkové šetření umožňuje získávat kvantitativní data, rozhovor s ředitelkou vybrané prodejny umožňuje získávání dat kvalitativních. Kombinací obou metod lze tedy získat komplexní pohled na dané téma. Cílem rozhovoru bude zjistit, jak vnímá současný stav interní komunikace ředitelka vybrané prodejny, jaké jsou její názory a postoje k této problematice. Data získaná tímto způsobem budou následně porovnávána s daty získanými prostřednictvím dotazníkového šetření; bude tak možné zjistit, jestli a jak se liší její názor s názorem zaměstnanců vybrané prodejny, tedy respondenty dotazníkového šetření.

Po uskutečnění výzkumu bude vybraná prodejna i společnost Kaufland Česká republika, v. o. s. moci zjistit, jestli je pro zaměstnance interní komunikace a informovanost důležitá a jak jsou s ní spokojeni. Bude také odhaleno, které nástroje interní komunikace jsou zaměstnanci preferovány, a které nástroje interní komunikace jsou využívány nejvíce. V závěru této bakalářské práce budou díky provedeným analýzám vydedukovány návrhy doporučení pro firemní praxi. Díky cílenému výběru prodejny může být její analýza také využita jako inspirace pro ostatní prodejny, a to jak pro jejich vedoucí, tak pro jejich zaměstnance.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ INTERNÍ KOMUNIKACE

Hlavním pojmem této bakalářské práce je interní komunikace, kterou lze chápat jako komunikaci vnitřní nebo také vnitřní. Podle Pauknerové (2012, s. 337) se jedná o komunikaci, která probíhá v samotné organizaci. V souladu s touto definicí je i Vymětal (2008, s. 263), který považuje interní komunikaci za nástroj vhodný k pro budování zaměstnaneckých vztahů. Obdobně na interní komunikaci nahlíží také Holá (2011, s. 6), která ji vnímá jako spojení personální práce, interního marketingu a manažerské práce, díky kterému je možné vést jak jednotlivce tak týmy. Interní komunikace probíhá neustále, a to na úrovni firmy, týmu i na úrovni osobní komunikace manažera. Kvůli prolínání prvků, rozmanitosti procesů a úrovní, kterými je interní komunikace tvořena, je adekvátní „*využívat pojem integrovaná interní komunikace*“ (Holá, 2011, s. 7). Za interní komunikaci lze považovat vše, co se odehraje v práci. (Kovaříková, 2016, s. 5) Mikuláščík (2010, s. 117) považuje interní komunikaci za síť, která díky spolupráci umožňuje samotnou existenci organizace. Dodává, že je součástí podnikové kultury a pokud je efektivní, je důležitou konkurenční výhodou. S Mikuláščíkem bezpochyby souhlasí Egan (2015, s. 307), neboť upozorňuje, že se v dnešní době interní komunikaci věnuje velká pozornost především díky obecnému poznání, které ji představuje jako významnou konkurenční výhodou. Jakubíková (2013, s. 305) vnímá interní komunikaci jako proces, který je uskutečňován mnoha prostředky a nástroji.

Z těchto definic tedy vyplývá, že interní komunikace je nezbytnou součástí firmy. Je důležitá nejen pro ni, ale také pro její zaměstnance.

### 1.1 Význam a cíle interní komunikace

Jako hlavní důvod, proč interní komunikaci ve firmě využívat, uvádí Kovaříková (2016, s. 6) nutnost dorozumívat se mezi sebou v rámci pracovního procesu. Z tohoto faktu totiž nutnost komunikování vyplývá. Pokud by neexistovala interní komunikace, nemohl by spolupracovat žádný kolektiv. Pauknerová (2012, s. 204) se domnívá, že interní komunikace slouží především k posilování spolupráce mezi zaměstnanci na základě vzájemného pochopení. Je využívána k překonávání neshod v postojích a názorech, k vysvětlování různých nejasností nebo k předávání nápadů.

Holá (2017, s. 22) uvádí, že interní komunikace je základem pro úspěch a stabilitu firmy, protože ovlivňuje angažovanost a motivaci pracovníků. Zastává názor, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni, jsou produktivní a přinášejí pozitivní výsledky. Hargie

a Tourish (2009, s. 8) dodávají, že i malé změny ve výkonu pracovníků mají mnohdy vliv na výkon celé firmy. Kovaříková (2016, s. 7) uvádí, že je nezbytné, aby zaměstnanci vnímali svou důležitost a nepostradatelnost pro firmu. Podstatné podle ní je, aby byli přesvědčeni o tom, že si firma váží práce, kterou odvádí. Egan (2015, s. 311) dodává, že interní komunikace slouží také k tomu, aby zaměstnanci byli schopni prezentovat jednotné sdělení každému, s kým přijdou do kontaktu nejen ve firmě, ale také mimo ni.

O vlivu interní komunikace na vzájemný vztah zaměstnanců a ovlivňování mezilidských vztahů uvnitř firmy pojednává také Pauknerová (2012, s. 337), podle které jsou tyto vztahy promítány v existenci celé firmy, tedy v celkových výsledcích, úspěchu na trhu i v krizových situacích. S tímto tvrzením souhlasí také Holá (2011, s. 3), která uvádí, že dobře fungující interní komunikace je základem celého fungování firmy. Bez interní komunikace si nelze firmu představit (Holá, 2011, s. 21). Příkrylová (2019, s. 123) svým názorem vyjadřuje souhlas s výše zmíněnými autorkami, neboť kvalitní interní komunikaci považuje za základní strategický pilíř každé firmy. Interní komunikace podle Holé (2017, s. 22) zásadním způsobem ovlivňuje funkčnost celé organizace a celé její podnikání. Má totiž mnoho rozměrů a její obsah zasahuje všechny aktivity v organizaci.

Aby byla firma schopna interní komunikaci řídit a nastavovat, je nutné stanovit její cíle. Ty může mít každá firma vydefinované jinak, mohou se vzájemně překrývat a mohou být odlišné pro různá období. Jakubíková (2013, s. 305) za hlavní cíl interní komunikace uvádí stav, ve kterém všichni zaměstnanci sdílí manažerskou vizi firmy a jsou ztotožnění s její strategií. Na rozdíl od ní Holá (2011, s. 36-37) definuje pět cílů interní komunikace:

- **Informovanost** – je nezbytné, aby podávané informace byly správně načasované, aktuální a aby byly jednoznačné. Dále musí být pravdivé a nesmí obsahovat pochybnosti, protože jakýkoliv nedostatek v míře informovanosti vytváří podklad pro šíření lží a nesprávných informací.
- **Důvěra zaměstnanců** – je nezbytná pro loajalitu a motivaci zaměstnanců. Také je základním faktorem pro dosažení stavu vzájemného přizpůsobení a to především v době, kdy dochází k zavádění a přijímání změn. Zaměstnanci, kteří jsou věrní své firmě, jsou ochotni akceptovat změny a aktivně je podporovat, neboť věří a mají plnou důvěru ve své nadřízené.
- **Ovlivňování postojů** – díky dostatečným stimulačním podmínkám, pozitivní a otevřené atmosféře jsou zaměstnanci ochotni přizpůsobit se. Tímto vzniká vztah,

ze kterého mají prospěch obě strany. Zaměstnanci jsou totiž ochotni a motivováni pracovat ve prospěch firmy, a to se projevuje především v šíření jejího pozitivního jména.

- **Překonávání předsudků a nepochopení** – někteří nově příchozí zaměstnanci mohou mít vůči firmě negativní postoj a vytvořené předsudky. Pokud taková situace nastane, je úkolem firmy poskytnout dostatečné informace k tomu, aby byl názor těchto zaměstnanců nahrazen adekvátním názorem, který bude ve shodě se zájmy firmy.
- **Prevence na základě zpětné vazby** – zpětná vazba je výborným ukazatelem funkčnosti interní komunikace. Umožňuje předcházet nedorozuměním a konfliktům a tak celou firmu dokáže posouvat vpřed. Aby firma získala zpětnou vazbu, musí naslouchat svým zaměstnancům, zajímat se o jejich názory a budovat dlouhodobý pozitivní vztah. (Holá, 2011, s. 36-37)

Kovaříková (2016, s. 67-68) na rozdíl od Holé definuje pouze čtyři cíle interní komunikace a nahlíží na ně poněkud odlišným způsobem. S Holou se shoduje pouze v informovanosti:

- **Informování** – interní komunikace by měla zejména informovat. Měla by obstarat přenos informací nejen od vedení k zaměstnancům nebo od nadřízených k podřízeným, ale také obráceně, od zaměstnanců k vedení a od podřízených k nadřízeným.
- **Vysvětlování** – informování je základ úspěchu, ale pokud není informace pochopena, není užitečná. Proto je nezbytné, aby měl každý zaměstnanec někoho, kdo mu pomůže, poradí nebo danou informaci vysvětlí.
- **Interakce** – interní komunikace by měla podporovat vzájemné působení. Je klíčové zapojovat zaměstnance do dění ve firmě. Fungování interakce je možné pouze tehdy, když je zaměstnanec kromě pasivního přijímání informací také aktivně zapojován. Musí vědět, co dělá, proč to dělá a jaký má jeho práce smysl a význam pro firmu. Sám by měl přicházet s návrhy, které by mohly firmu posunout dál.
- **Zábava** – sdělení pro zaměstnance by mělo být informačně smysluplné, ale také zajímavé a zábavné. Díky tomu budou zaměstnanci motivováni a mimo to budou ochotněji vykonávat svou práci. Kovaříková (2016, s. 67-68)

Na informovanost klade důraz také Mikuláščík (2010, s. 118), podle kterého je vysoká míra informovanosti zaměstnanců nezbytná pro konkurenceschopnost podniku.

I Hargie a Tourish (2009, s. 10) zdůrazňují, že firmy, které komunikují se svými zaměstnanci otevřeně, mají na trhu lepší postavení a jsou konkurenceschopnější. Právě informovanost zaměstnanců zajišťuje funkčnost a efektivní chod celého systému, zvyšuje motivaci zaměstnanců, umožňuje zpětnou vazbu a je klíčovým faktorem pro inovaci a rozvoj. Dává prostor pro změny postojů, které jsou předpokladem učící se organizace. (Mikuláščík, 2010, s. 118)

Výsledkem plnění cílů interní komunikace by podle Jakubíkové (2013, s. 304) měli být spokojení zaměstnanci. Ty autorka vnímá jako nejcennější kapitál, kterým může firma disponovat. I podle Příkrylové (2019, s. 123) jsou zaměstnanci zájmovou skupinou, která ovlivňuje životnost firmy. Odlišný pohled na tuto problematiku má Stejskalová, Horáková a Škapová (2008, s. 126), podle kterých by výsledkem plnění cílů neměl být spokojený zaměstnanec, nýbrž jeho prostřednictvím spokojený zákazník a tím pádem obchodní úspěch organizace.

Lze tedy shrnout, že interní komunikace slouží ve firmě především k dorozumívání se v rámci pracovního procesu, k prohloubení spolupráce mezi zaměstnanci a k překonávání neshod v názorech a postojích. Protože ovlivňuje angažovanost a motivaci pracovníků, závisí na ní úspěch a stabilita firmy. Dokáže zvyšovat produktivitu, zlepšovat kvalitu, zvyšovat spokojenost zaměstnanců a snižovat jejich fluktuaci. Cíle interní komunikace může mít každá firma nastavené jinak, mohou se vzájemně překrývat nebo lišit podle daného období.



## 2 KLASIFIKACE INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikaci může být členěna podle různých kritérií, kterými jsou například formálnost nebo směr komunikačního toku.

### 2.1 Členění interní komunikace podle směru komunikačního toku

„*Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry*“ Holá (2011, s. 189). Směry interní komunikace detailněji popisuje Pauknerová (2012, s. 337), která hovoří o komunikaci horizontální, vertikální a diagonální. Úplně identicky vnímá směry interní komunikace také Jakubíková (2013, s. 305) a Boucník (2011, s. 105).

**Horizontální komunikace** se dle Pauknerové (2012, s. 340) odehrává mezi spolupracovníky nebo mezi lidmi, kteří se nacházejí v obdobných nebo shodných pracovních pozicích. „*Obě zúčastněné strany mají možnost vysvětlit, vyptávat se a dosáhnout tak vzájemného porozumění.*“ Pauknerová (2012, s. 340). Jakubíková (2013, s. 305) popisuje horizontální komunikaci rovněž tímto způsobem. V souladu s oběma autorkami je i Boucník (2011, s. 106), který definuje horizontální komunikaci jako kolektivní komunikaci v týmech na totožných úrovních. S uvedenými autory se shoduje také Vymětal (2008, s. 364) a dodává, že je tento směr komunikace nezbytný pro zajištění efektivního fungování organizace. S jeho tvrzením souhlasí i Duchoň a Šafránková (2008, s. 284), nicméně uvádějí, že pro tento směr nebývají ve firmě vytvořeny podmínky, a tak bývá často přehlížen.

**Vertikální komunikace** probíhá mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Množství předávaných informací a otevřenost souvisí se stylem řízení vedoucího pracovníka, který má za úkol ovlivňovat řízené pracovníky takovým způsobem, aby co nejvíce zvýšil jejich výkon. Problémem tohoto mocenského postavení může být jednosměrná komunikace směrem od vedoucího pracovníka k podřízenému, a to především pokud má vedoucí pracovník nastavený zdroj moci jako nástroj, kterým motivuje své podřízené. (Pauknerová, 2012, s. 340-341) Vertikální komunikaci směrem od nadřízeného k podřízenému považuje za problematickou také Boucník (2011, s. 105), neboť uvádí, že jejím hlavním nedostatkem může být omezenost ve vzájemné komunikaci a v předávání informací. Jakubíková (2013, s. 305) ve vymezení vertikální komunikace naprosto souhlasí s Pauknerovou (2012, s. 340-341) i Boucníkem (2011, s. 105) a klade důraz na její obousměrnost, tedy na skutečnost, že komunikační tok proudí nejen od nadřízeného směrem k podřízenému, ale i naopak. Podle Boucníka (2011, s. 105-106) komunikace směrem od podřízeného

k nadřazenému umožňuje vzájemnou komunikaci všem strukturám a za velkou výhodu považuje přenos velkého objemu různorodých informací.

**Diagonální komunikaci** definuje Pauknerová (2012, s. 337) jako komunikaci napříč úrovněmi organizační struktury. Boucník (2011, s. 106) souhlasí s Pauknerovou (2012, s. 337) a uvádí, že je tato komunikace velice interaktivní, moderní a dynamická. Další předností tohoto typu komunikace je podle Vymětala (2008, s. 264) nedodržování vertikální organizační struktury, neboli možnost obcházet své nadřízené. Jakubíková (2013, s. 305) dodává, že se diagonální komunikace využívá především u větších firem, nicméně Duchoně a Šafránková (2008, s. 284) zastávají názor, že se tento typ komunikace ve firmě používá nejméně. I Vymětal (2008, s. 64) je zastáncem tohoto tvrzení, neboť sám uvádí, že se diagonální komunikace ve firmách používá jen málokdy.

## 2.2 Členění interní komunikace podle formálnosti

Vymětal (2008, s. 264) uvádí, že podle formálnosti lze interní komunikaci rozdělit na komunikaci formální a neformální. Na rozdíl od něj autorka Holá (2011, s. 189) uvádí místo komunikace formální a neformální komunikaci oficiální a neoficiální. Jedná se však o názvosloví, neboť podstatu tyto komunikace mají totožnou.

**Formální komunikace** podle Vymětala (2008, s. 264) vyplývá z organizační struktury firmy. Cílem této komunikace je nejen přiblížit vnitřní chod firmy, ale především informovat o jejím fungování. Vymětal (2008, s. 264) popisuje, že pokud zaměstnanec pochopí tyto cíle, ztratí pocit anonymity a bude pro firmu přínosnější. Bude přesvědčen, že je pro firmu důležitý a zlepší se jeho pracovní výkon i loajalita vůči ní.

**Neformální komunikaci** považuje Vymětal (2008, s. 264) za stejně významnou jako komunikaci formální, a to i přes to, že vyplývá pouze z osobních kontaktů mezi zaměstnanci nebo z náhodných setkání. Pauknerová (2012, s. 344 - 345) doplňuje, že se jedná například o situace, kdy spolu zaměstnanci tráví čas na obědové přestávce, hovoří o práci, zážitcích, sympatiích, citech nebo vztazích, které v rámci pracovního procesu prožívají.

Podle Duchoně a Šafránkové (2008, s. 283) se neformální komunikace projevuje zřetelným emociálním zabarvením. Protože tato komunikace slouží potřebám zaměstnanců a nikoli potřebám firmy, vrcholový management obvykle nevnímá ani neovlivňuje její chod. Pro zaměstnance je tento typ komunikace nezbytnou nutností, neboť je pro ně zpestřením, zábavou a vítaným uvolněním, které na komunikující neklade žádné nároky. Pauknerová

(2012, s. 345) dodává, že neformální komunikace slouží k odreagování, sdílení prožitků a nalezení spřízněných duší. Je důležitá při vytváření stabilních a fungujících mezilidských vztahů. (Duchon a Šafránková, 2008, s. 283)

Je klíčové „*předcházet situacím, kdy se zaměstnanci dozvědí významnou informaci rychleji neoficiálními cestami*“ Pauknerová (2012, s. 345). Takové situaci mohou mít za následek vyvolání obav, nejistoty nebo dokonce negativních postojů zaměstnanců. Za další možné riziko související s neformální komunikací Vymětal (2008, s. 265) považuje snadné šíření nesprávných informací, fám, pomluv a poplašných zpráv, které mohou negativně ovlivnit činnost firmy, a dodává, že pokud neformální komunikace probíhá na úkor efektivního využívání pracovní doby, může nastat ve firmě velký problém. Vymětal (2008, s. 265) si však velmi dobře uvědomuje, že vyloučit tento typ komunikace lze pouze částečně, a to díky včasnému, pravdivému a přesvědčivému informování zaměstnanců.

### 3 ÚČASTNÍCI INTERNÍ KOMUNIKACE

V předchozích kapitolách bylo zmíněno, že interní komunikaci lze považovat za oboustranný proces uskutečňovaný všemi zaměstnanci. Tato kapitola popisuje účastníky interní komunikace. Těmi mohou být jak nadřízení, podřízení, spoluzaměstnanci, management firmy tak jednotlivé organizační útvary nebo jednotky.

Pauknerová (2012, s. 337) za cílovou skupinu interní komunikace považuje především zaměstnance firmy, ale uvádí, že jí mohou být také odbory. Kovaříková (2016, s. 39) rozděluje zaměstnance do sedmi cílových skupin. Těmi jsou vrcholoví manažeři, střední a provozní manažeři, administrativní pracovníci, dělnické profese, obchodní zástupci, kreativci a počítačová odborníci. Autorka uvádí, že hlavním kritériem při rozdělování zaměstnanců je náplň jejich práce, ale klade důraz také na věk, pohlaví, vzdělání, zkušenosti a délku pracovního poměru. Dodává, že každá cílová skupina má své odlišnosti, které se při interní komunikaci projevují a na které je nutno dbát. Je podle ní nezbytné, aby každá cílová skupina dostávala pouze ty informace, které opravdu využije. Sdělení má být přesně cílené, smysluplné a přehledné. Pokud by se tak nestalo, mohly by být vyvolány negativní reakce nebo dokonce odmítání i důležitých komunikačních sdělení.

#### **Vrcholoví manažeři**

Kovaříková (2016, s. 40) zdůrazňuje, že vrcholoví manažeři mají málo času a právě z tohoto důvodu je pro ně důležité zabývat se pouze těmi informacemi, které opravdu potřebují. Informace této cílové skupiny by měly být vytříbené a komunikace by dle autorky měla být jasná, zřetelná, přehledná a jednoduchá.

#### **Střední a provozní manažeři**

Střední a provozní manažeři jsou podle Kovaříkové (2016, s. 42) důležitou spojkou mezi vedením a podřízenými. Do jisté míry totiž ovlivňují, jak a v jaké kvalitě budou ve firmě informace předávány. Proto je nezbytné, aby si tito manažeři dokázali uvědomit význam interní komunikace a skutečnost, že je na nich tato komunikace závislá.

Obecně jsou manažeři podle Kovaříkové (2016, s. 23) hlavními představiteli, nositeli a ikonami interní komunikace. Právě za nimi zaměstnanci chodí, pokud si neví rady nebo když potřebují něco vysvětlit. Správný manažer se chová tak, aby byl vzorem pro ostatní, podporuje své podřízené, informuje je a zodpovídá za to, jestli zaměstnanci komunikují či nikoliv. Pokud má manažer dobře vykonávat svoji funkci v procesu interní komunikace,

je zřejmé, že musí oplývat určitými komunikačními kompetencemi. Musí umět mluvit se svými podřízenými a vysvětlovat věci tak, aby je pochopili. Do jisté míry je od manažera očekávána jistá míra empatie, neboť i ta napomáhá k fungující interní komunikaci. (Kovaříková, 2016, s. 24) Stejně jako Kovaříková (2016, s. 24) vnímají manažera za důležitého i Stejskalová, Horáková a Škapová (2008, s. 135) a doplňují, že skutečnou odpovědnost za fungování efektivní interní komunikace má právě on. S tvrzením autorek souhlasí také Boucník (2011, s. 211) a připojuje poznámku, že správný manažer musí chtít zlepšovat interní komunikaci a současně si uvědomovat, že způsob, kterým interní komunikace ve firmě probíhá, je výsledkem jeho práce.

### **Administrativní pracovníci**

Administrativní pracovníci často patří k velice početným cílovým skupinám. Kovaříková (2016, s. 43) zdůrazňuje, že tato pracovní pozice existuje v každé firmě. Její velkou výhodou může být schopnost přijímání informací v digitální podobě, neboť právě tito zaměstnanci mají možnost využívat počítač ke své práci každý den. Komunikovat by se s touto skupinou mělo cíleně, kvalifikovaně a do jisté míry také zábavně, jelikož je potřebné, aby firemní sdělení upoutalo jejich pozornost. (Kovaříková, 2016, s. 43)

### **Dělnické profese**

Kovaříková (2016, s. 43) uvádí, že komunikovat s dělnickými profesemi není snadná záležitost, neboť se podle jejích slov často jedná o osoby s nižším vzděláním, které jsou méně motivované. „*Máloco je zaujme, protože obvykle nevnímají firemní souvislosti, ale vidí jen svůj díl práce*“ (Kovaříková, 2016, s. 43). Z tohoto důvodu vyhodnocují informace a sdělení jako nepodstatné a dále se o ně nezajímají. Často takoví zaměstnanci nemají přístup k počítači, a tak je komunikace s nimi omezena na tištěné materiály nebo osobní jednání. Proto je důležité komunikovat s touto skupinou jednoduše a srozumitelně. (Kovaříková, 2016, s. 43)

### **Obchodní zástupci**

Podle Kovaříkové (2016, s. 44) bývají obchodní zástupci poněkud problematickou cílovou skupinou interní komunikace, neboť je těžké zastihnout je. Zpravidla nesedí na jednom místě a neustále se pohybují v terénu. Mají tak pocit, že stojí mimo firemní problémy. Tento postoj je příčinou úpadku interní komunikace jejich směrem. Následně však vzniklá situace vyvolává u obchodních zástupců pocit zbytečnosti, cítí se odstrkovaní a nabývají dojmu, že jsou ve firmě přehlíženi. Vzniká začarovaný kruh, ze kterého je velmi náročné se dostat.

Proto je takovou cílovou skupinu nutné zapojit do firemního dění a jejich pochybnosti vyvrátit. Důležité je komunikovat s obchodními zástupci pravidelně a vytrvale. (Kovaříková, 2016, s. 44)

### **Kreativci**

Kreativci jsou lidé vynalézaví a tvořiví. Ve firmě jich není mnoho, ale jsou důležití a velmi dobře si své postavení uvědomují. „*Jejich náplní práce je vymýšlet věci dosud nevymyšlené a originální*“ Kovaříková (2016, s. 46). Proto není možné takové lidi obklopit pevně stanovenými pravidly a systémy. Je nezbytné takové zaměstnance umět zaujmout a především správně motivovat, protože pokud pochopí firemní interní komunikaci, zapojí do firemního dění nejen sebe, ale pomohou začlenit i ostatní zaměstnance. (Kovaříková, 2016, s. 46)

### **Počítačovní odborníci**

Podle Kovaříkové (2016, s. 48) počítačovní odborníci patří do skupiny velmi inteligentních zaměstnanců a podobně jako kreativci si velmi dobře uvědomují svou pozici ve firmě. Jsou důležití pro interního komunikátora, neboť právě oni do jisté míry pomáhají se šířením interní komunikace. Často mluví specifickým jazykem, potkávají se s typově podobnými lidmi a žijí ve vlastním světě. (Kovaříková, 2016, s. 48)

### **Odborové organizace**

Interní komunikaci ovlivňují také odborové organizace. Ty jsou často velmi citlivé na otázky týkající se práce a zaměstnání, a proto má interní komunikace vliv na jejich názory a postoje. Pro budování dobrých vztahů s odborovými organizacemi je nezbytná promyšlená a pravidelná komunikace. Jestliže firma komunikuje s respektem k právům zaměstnanců, dochází k lepšímu porozumění a vzájemné spolupráci. Pokud je však komunikace nevhodná nebo nedostatečná, dochází ke zhoršení vztahů a odbory mohou firmu začít vnímat negativně. (Powelson, ©2023)

## 4 PROBLÉMY INTERNÍ KOMUNIKACE

„Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí bylo dosaženo“ Vymětal (2008, s. 263). Holá (2011, s. 85) nahlíží na hlavní problém interní komunikace poněkud odlišným způsobem, neboť za něj považuje podceňování její důležitosti vedením firmy. Management rychle se vyvíjející, měnící a rostoucí firmy není podle autorky schopen soustředit se na uvedený problém tak, jak by bylo zapotřebí. Holá popisuje, že je v takové firmě přednostně řešena marketingová komunikace s vnějšími partnery a zákazníky, a často dle ní bývá opomenuta skutečnost, že jsou jejími hlavními partnery právě její zaměstnanci. Tato situace nastává, protože vedení firmy nepovažuje zaměstnance za rovnocenné partnery a nedbá na vzájemné budování vztahů. (Holá, 2011, s. 85) I podle Vymětala (2008, s. 267) bývá interní komunikace často podceňována a firmy se touto činností mnohdy vůbec nezabývají. Takový postoj však on sám považuje za neadekvátní, neboť podle něj nedostatečná informovanost ve firmě snižuje produktivitu, napomáhá ke zvyšování dezinformací a fám a je hlavním zdrojem odporu a nedůvěry. V malých firmách je interní komunikace zcela běžně přehlížena nebo neřešena. Holá (2011, s. 82) Zmíněným postojem firem dochází podle Holé (2011, s. 82) k jejich setrvačnosti v informačním chaosu. Firmy v něm však mohou setrávat pouze do doby, kterou trh a konkurence dovolí, neboť takto fungující firma na konkurenčním trhu nedokáže dlouhodobě obstát. Postrádá totiž klíčovou výhodu, kterou přináší úsilí motivovaných a spokojených zaměstnanců.

Další problém, který Holá (2011, s. 86) řeší, spočívá v odlišném chápání obsahu interní komunikace. Tento fakt nastává především v obousměrné komunikaci mezi zaměstnanci a managementem. Obvykle se podle autorky management nezajímá o to, co potřebují a chtějí zaměstnanci, ale sděluje jen takové informace, které sami manažeři považují za dostatečné a důležité. I Boucník (2011, s. 208) uvádí tento problém. Zdůrazňuje, že by se mělo dbát na skutečnost, že „*interní komunikace není jen pouhým sdělováním informací, které vedení firmy uzná za vhodné*“ Boucník (2011, s. 208). Interní komunikace si podle autora zaslouží náležitou péči a pozornost.

Jestliže interní komunikace nefunguje, dochází k pasivitě, demotivaci, nerozhodnosti a frustraci u zaměstnanců (Vymětal, 2008, s. 267). Holá (2017, s. 36) souhlasí s tvrzením Vymětala (2008, s. 267) a dodává, že výše zmíněné důsledky mohou postupem času vést ke špatné koordinaci činností a procesů ve firmě, k nedbalosti vůči stanoveným cílům, vysoké míře fluktuace zaměstnanců, zvolení nevhodné firemní strategie, neefektivnímu marketingovému řízení a v neposlední řadě také ke konkurenční neschopnosti firmy.

Boucník (2011, s. 208) zastává naprosto totožný názor jako Vymětal (2008, s. 267) a Holá (2017, s. 36) a podotýká, že důsledky nefunkční interní komunikace mohou být vážnější, než si management firmy dokáže představit.

Kovaříková (2016, s. 10) uvádí, že nefungující interní komunikace zvyšuje rizikovost práce, neboť nejasně zadané postupy a úkoly vedou k nárůstu úrazovosti. Nefunkční komunikace také prohlubuje nejistotu a nespokojenost u zaměstnanců firmy. (Hargie a Tourish, 2009, s. 11) Podle Kovaříkové (2016, s. 7) má nefungující interní komunikace negativní dopad také na angažovanost zaměstnanců, protože pokud pracovníci nemají potřebné informace a nemohou se spolehnout na vysvětlení nebo radu od manažera, jsou v práci ztraceni. A jestliže jsou ztraceni, nemají důvod ani motivaci pracovat. Dochází ke snižování důvěry v zaměstnavatele, klesá jejich loajalita i výkonnost a zvyšuje se neschopnost provést správné rozhodnutí. (Kovaříková, 2016, s. 10) S Kovaříkovou souhlasí Holá (2017, s. 37), která doplňuje, že neangažovaní zaměstnanci přijímají nové úkoly s nelibostí, nejsou motivováni řešit ani zlepšovat procesy a v konečné fázi se přestávají vyjadřovat k veškerému dění ve firmě. I Duchoň a Šafránková (2008, s. 283) popisují, že pokud interní komunikace nefunguje, objevují se jisté nedostatky, které mohou zhoršovat a narušovat informovanost, vyvolávat napětí v organizaci nebo vytvářet dezinformace.

Holá (2017, s. 36) v souvislosti s interní komunikací hovoří o informačním šumu. Autorka uvádí, že se jedná o zavádějící, nepřesné a zkreslené informace. Vymětal (2008, s. 33) definuje informační šum jako rušivý vliv, který negativně ovlivňuje přenos sdělení, deformuje jeho podobu a znesnadňuje pochopení příjemcem. Příčinou informačního šumu mohou být nefunkční prvky informačních systémů, nefunkční komunikační kanály nebo chybný přenos sdělení. (Holá, 2017, s. 36) Duchoň a Šafránková (2008, s. 283) doplňují ještě další možnou příčinu informačního šumu, a to nerespektování mnohoznačnosti komunikace. Za častou příčinu vzniku informačního šumu považuje Holá (2017, s. 36) také nepochopení podstaty manažerské komunikace, které vychází z nesprávných domněnek některých manažerů. Takoví manažeři podle autorky vnímají komunikaci jako pouhý nástroj ke sdělování informací. Jsou přesvědčeni, že komunikace funguje sama o sobě a také že nastavené komunikační systémy a procesy vyřeší veškeré problémy. Dle Holé (2017, s. 36) je nepřipustná situace, ve které se někteří manažeři dokonce domnívají, že informace je nutné zadržet a přidělit. I Pauknerová (2012, s. 205) vnímá manažera za možného viníka informačního šumu a následných problémů interní komunikace, neboť se domnívá, že má ve firmě dominantní úlohu. Podle autorky nejčastěji chybuje kvůli



podceňování závažnosti důkladného předávání informací řízeným pracovníkům a podotýká, že „*manažer nevěnuje komunikaci se spolupracovníky dostatek pozornosti*“ (Pauknerová, 2012, s. 205). Předává nesrozumitelné nebo neúplné informace a nekontroluje, v jaké formě byly jeho informace, nejčastěji příkazy nebo pokyny, pracovníky převzaty. Neblaze může působit i sklon manažera vkládat do předávaných informací subjektivní názory nebo postoje. V takové situaci podřízený pracovník zachází s informacemi výběrově, některým dává přednost, jiné potlačuje. (Pauknerová, 2012, s. 205)

Vymětal (2008, s. 33) uvádí čtyři základní typy informačního šumu: **fyzické**, **fyziologické**, **psychologické** a **sémantické**. Úplně totožné rozdělení uvádí i Tureckiová (2007, s. 85), která doplňuje Vymětala (2008, s. 33) především příklady jednotlivých typů.

Podle Vymětala (2008, s. 34) jsou **fyzické typy informačního šumu** rušivými vlivy, které brání fyzickému přenosu signálů a sdělení a které vznikají mimo příjemce a odesílatele. Patří mezi ně například telekomunikační sítě, hluk v prostředí u odesílatele nebo šum počítače. Za tyto typy lze považovat také fyzické nepohodlí. (Tureckiová, 2007, s. 85)

Za **fyziologické typy informačního šumu** považuje Vymětal (2008, s. 34) omezení odesílatele i příjemce, které mají fyziologický charakter. Jedná se například o vadu výslovnosti, zraku, sluchu nebo ztrátu paměti. Tureckiová (2007, s. 85) doplňuje, že sem lze zařadit také různá chronická onemocnění.

Vymětal (2008, s. 34) popisuje **psychologické typy informačního šumu** jako vzájemné ovlivňování a prolínání mentální a poznávací stránky jedince. Jako příklad uvádí klamné úsudky o odesílateli či příjemci nebo extrémní emoce, jako je hněv, zármutek, nenávisť nebo láska. Podle Tureckiové (2007, s. 85) sem patří také strach z neúspěchu, předsudky, nesoustředěnost a nedostatek úcty.

**Sémantické typy informačního šumu** jsou podle Vymětala (2008, s. 34) rozdílně chápané významy. Tureckiová (2007, s. 61) je ve shodě s Vymětalem (2008, s. 34) a zdůrazňuje, že jsou spojené s nedostatečně nebo nedůsledně rozvinutou dovedností přizpůsobovat obsah sdělení různým skupinám příjemců. Autorka uvádí, že se jedná o rozdílné komunikační schopnosti, mezi které patří tvořivost nebo jazykové nadání. Oba autoři uvádí jako příklad odlišný jazyk, využívání slangu nebo specializovaných pojmů.

Doležal, Máchal a Lacko (2012, s. 271-272) nahlíží na problémy interní komunikace poněkud odlišným způsobem než výše zmiňovaní autoři. Rozdělují je totiž pouze na problémy vzniklé na straně mluvčího a problémy vzniklé na straně posluchače. Za

problémy na straně mluvčího považují například nepřesnost a nejasnost projevu, se kterými je následně spojena neschopnost přesného vyjádření myšlenky, snahu sdělit příliš mnoho informací v jedné výpovědi, neschopnost vnímat zpětnou vazbu, rychlou mluvu, nesprávnou artikulaci, nepříjemný hlas a v neposlední řadě nedodržování očního kontaktu, špatnou gestikulaci nebo nesprávné držení těla. Problémy na straně posluchače jsou podle nich nepozornost, neochota naslouchat, neposkytování zpětné vazby, neschopnost pokládat otázky a nedostatečný oční kontakt. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 271–272)

Aby komunikace plnila své cíle, je tedy zapotřebí nepodceňovat její důležitost, věnovat jí dostatečnou pozornost a zaměstnance firmy vnímat jako rovnocenné partnery.

## 5 ZÁSADY EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Jestliže má firma fungovat úspěšně, je nezbytnou nutností zajistit efektivní interní komunikaci. „*K efektivní práci je vždy nezbytná dostatečně kvalitní komunikace*“ Boucník (2011, s. 106). Právě díky ní je zajištěn plynulý a bezproblémový chod firmy.

Fungující interní komunikace se podle Kovařikové (2016, s. 9) obecně projevuje dostatečnou informovaností zaměstnanců. V takovém případě zaměstnanci vědí, na koho se obrátit pokud si s něčím neví rady. Znají směr, kterým se firma vyvíjí, a jsou si dobře vědomi svých úkolů a povinností. Dokonce znají nejen své spolupracovníky, ale také manažery nebo členy nejvyššího managementu firmy. Dostatečně informovaní zaměstnanci více podporují svoji firmu. (Egan, 2015, s. 313) Svě práce si váží, jsou v ní spokojeni, záleží jim na firmě a přemýšlí, co by se ještě dalo vylepšit. Občasnou práci přesčas nebo o víkendu nepovažují za problém a mají v plánu ve firmě zůstat dlouhou dobu. (Kovařiková, 2016, s. 9)

Egan (2015, s. 307) zdůrazňuje, že pokud má být interní komunikace efektivní, vyžaduje kreativitu, horlivost, pravidelnost, vhodné mechanismy zpětné vazby a měření. I Kovařiková (2016, s. 13-37) uvádí několik zásad, které musí fungovat, aby byla interní komunikace efektivní. Jedná se o definovanou misi a vizi, firemní strategii a firemní kulturu, podporu vedení, týmovost, jasnou organizaci a strukturu, otevřenou komunikaci, zpětnou vazbu, včasné a relevantní informace, personální zabezpečení a také technologie.

Kovařiková (2016, s. 13) popisuje, že pro firmu bývá mnohdy obtížné formulovat **misi a vizi**, neboť k tomu, aby zachytily dlouhodobé směřování firmy, musí být jednak obecné, ale současně přesně definované tak, aby zřetelně vymezily firmu proti jiným subjektům. Podle Kovařikové (2016, s. 13) se mise firmy týká přítomnosti nebo blízké budoucnosti. Popisuje, proč firma existuje, co dělá, na koho se zaměřuje, co ji odlišuje od konkurence a zároveň uvádí, proč by s ní ostatní měli spolupracovat. Vize se na rozdíl od mise zaměřuje na budoucnost. Určuje směr, kterým firma bude směřovat, a definuje dlouhodobé cíle. (Kovařiková, 2016, s. 14) Podle Stejskalové, Horákové a Škapové (2008, s. 129) je důležité nadchnout zaměstnance a dokázat jim vysvětlit, jaká je jejich role v tomto procesu. Autorky se shodují, že čím více se zaměstnanci ztotožní s firemními cíli, tím větší je šance, že pomohou k dosažení těchto cílů. Armstrong a Taylor (2017, s. 504) zdůrazňují, že se závazek zaměstnanců vůči firmě posílí, pokud vědí, čeho se firma snaží dosáhnout.

Na vizi a misi navazuje **firemní strategie a firemní kultura**. Firemní strategie podobně jako vize pomáhá stanovovat budoucí cíle firmy a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Autorka

zdůrazňuje, že nastavené cíle by měly být především reálné, měřitelné a přijatelné nejen pro vedení, ale i zaměstnance. (Kovaříková, 2016, s. 16) Autorky Stejskalová, Horáková a Škapová (2008, s. 130) podotýkají, že se nejedná pouze o obchodní cíle, ale také o povědomí zaměstnanců o tom, jaké programy nebo projekty firma sponzoruje a podporuje nebo jaký vliv má firma na životní prostředí a jestli má snahu jej minimalizovat. Boucník (2011, s. 211) popisuje, že odpovědnost za firemní strategii nese vrcholový management.

Firemní kultura představuje souhrn způsobů jednání, pravidel, zvyků, pracovních norem a postupů, kterými se řídí její zaměstnanci. Jinými slovy firemní kultura určuje každodenní činnosti zaměstnanců. Má pevně stanovená pravidla, která by měla být sepsána v etickém kodexu. Ten detailně popisuje, které chování je ve firmě žádoucí a které nikoli. (Kovaříková, 2016, s. 14) O etickém kodexu pojednává také Holá (2011, s. 67) a doporučuje jeho vytvoření, neboť vytváří morální rámec pro fungování celé firmy. Nejvýraznější projevy firemní kultury souvisí s prosazováním spravedlnosti a vzájemného respektu, což se odráží zejména ve způsobu odměňování, formálních i neformálních vztazích mezi zaměstnanci nebo v postihování nespravedlnosti. Nespravedlnost se nejčastěji projevuje v nedotknutelnosti a ochraňování vybraných osob, protekcionismu, nebo také diskriminací či šikanou a nepostihováním jejich následků. Za nespravedlnost je považována také nevymahatelnost nastavených pravidel nebo jejich absence. (Holá, 2011, s. 66-67)

Kovaříková (2016, s. 16) zmiňuje, že interní komunikace je klíčovým faktorem pro prosazování firemní kultury a strategie vůči zaměstnancům. Díky ní může totiž vedení firmy zlepšovat pracovní prostředí, ovlivňovat zaměstnance, podporovat pozitivní tendence a návyky a tím směřovat k dosažení strategických cílů.

**Otevřená komunikace** napomáhá zdravé atmosféře ve firmě, prohlubuje důvěru, zabraňuje šíření fámy a domněnek a právě proto je podle Kovaříkové (2016, s. 18) nezbytným základem pro interní komunikaci. Je důležité, aby vedení firmy sdělovalo zaměstnancům pravdivé informace včas a vhodným způsobem. (Kovaříková, 2016, s. 18) Stejskalová, Horáková a Škapová (2008, s. 127) také považují otevřenou komunikaci za klíčovou a zdůrazňují, že zaměstnanci musí být přesvědčeni o tom, že pokud upozorní na problém nebo přijdou s konstruktivní kritikou, nejsou tyto jejich činy problémem, ale přínosem. Jedině tímto přístupem lze zajistit, aby zaměstnanci projevíli otevřenost. K tomu však musí ve firmě převládat pozitivní kultura, ze které vycházejí zdravé pracovní vztahy. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 127) Vedení by mělo projevovat zájem o názory svých zaměstnanců a zaměstnanci by se neměli bát je sdělit. (Kovaříková, 2016, s. 18)

S tímto tvrzením souhlasí i Holá (2011, s. 76) a upřesňuje, že zaměstnanci své názory sdělují s vědomím a touhou něco ovlivnit či změnit a že se s nimi manažer pravidelně schází a ptá se na jejich názor. Dalším předpokladem pro fungující otevřenou komunikaci je i spravedlivý a rovnocenný přístup ke všem zaměstnancům. (Kovaříková, 2016, s. 18-19) S výše zmiňovanými autorkami je v souladu i Boucník (2011, s. 211) a dodává, že je nezbytné mezi zaměstnanci udržovat minimální rozdíly. Podle něj totiž rovné šance, jasné odměňování a spravedlnost pomáhají k budování vztahu ve firmě. Holá (2011, s. 66) doplňuje, že pokud ve firmě funguje ještě vzájemný respekt a obecné morální zásady, má firma vytvořený podklad pro fungující efektivní interní komunikaci.

Jako další zásadu zmiňuje Kovaříková (2016, s. 21) **podporu vedení**, za kterou považuje stav, ve kterém nejvyšší management firmy chápe, jak moc je interní komunikace důležitá pro firmu, a také si je vědom, že ji potřebuje i on sám. Díky interní komunikaci může vedení sdělovat, co očekává od svých zaměstnanců, jaké chování je žádoucí a jaké nikoli, vysvětlit, co je obsahem firemní strategie a kam všichni společně směřují. Klíčové je, aby vedení ve všech krocích postupovalo jednotně. Jestliže je manažer zodpovědný za interní komunikaci zároveň členem týmu vytvářejícího interní komunikaci, jedná se podle autorky o nejlépe vyhovující stav. Přes takového manažera totiž proudí veškeré informace a tak není odkázán na jejich přenos přes prostředníky. Dochází k zabraňování vzniku informačního šumu. (Kovaříková, 2016, s. 22)

Kovaříková (2016, s. 25) uvádí, že další důležitou zásadou efektivní interní komunikace je **týmovost**. Ta je nezbytná vždy a projevuje se ve třech rovinách: týmovost v rámci celé firmy, týmovost mezi vedoucími pracovníky a týmovost mezi organizačními složkami a jednotlivými týmy. Dobře vypracovaná firemní strategie přispívá k týmovosti, neboť zaměstnanci cítí soudržnost s firmou a snaží se ztotožnit s firemními hodnotami a cíli. (Kovaříková, 2016, s. 25)

Podle Kovaříkové (2016, s. 27) je **jasná organizace a struktura** klíčová nejen pro efektivní interní komunikaci, ale také pro samotnou firmu. Je důležité, aby všichni zaměstnanci věděli, jaké jsou jejich povinnosti a pravomoci, kdo je odpovědný za rozhodování a kdo má autoritu, kterou je nutné respektovat. Autorka zdůrazňuje, že by organizační struktura měla být zpracována ve schématech nebo manuálech.

Podle Kovaříkové (2016, s. 30) je pro fungování firmy důležitá také **zpětná vazba** a uvádí, že by tuto možnost měli dostat všichni zaměstnanci firmy, neboť právě zpětná vazba napomáhá k odstraňování problémů jak v řízení, tak v komunikaci. Boucník (2011, s. 211)

doplňuje, že zpětná vazba pomáhá odhalovat veškeré nefunkčnosti. Stejně jako Kovaříková (2016, s. 30) i Vymětal (2008, s. 35) považuje zpětnou vazbu za důležitou, ovšem pouze pokud je efektivní, tedy přesná, včasná, aktuální, relevantní a taková, která pomáhá oběma stranám. Kovaříková (2016, s. 30) zdůrazňuje, že je nezbytná její oboustrannost, tedy stav, kdy podřízení zaměstnanci sdělují své názory, myšlenky a stanoviska vedení firmy a vedení zase tyto informace sděluje jim. Vymětal (2008, s. 35) navíc uvádí, že zpětná vazba má funkci poznávací, sociální, podpůrnou, regulační i inspirující. Holá (2011, s. 76) na rozdíl od Vymětala (2008, s. 35) neuvádí funkce zpětné vazby, nýbrž zdůrazňuje, že aby interní komunikace fungovala, musí současně probíhat na třech úrovních, a to na celofiremní úrovni, týmové úrovni a také na úrovni pracovního místa.

- Celofiremní zpětná vazba je vazba, na základě které mají zaměstnanci možnost hodnotit firmu jako celek a management má díky tomuto hodnocení příležitost získat informace o tom, jestli jsou s firmou zaměstnanci schopni sdílet cíle. (Holá, 2011, s. 76)
- Jestliže zaměstnanci mají možnost hodnotit manažera a manažer hodnotit tým, jde o zpětnou vazbu na úrovni týmu. Hlavním cílem je zajistit týmu takové podmínky, aby byl schopen plnit požadované úkoly. (Holá, 2011, s. 76)
- U zpětné vazby na úrovni pracovního místa jsou hodnoceni zaměstnanci a nadřízení manažeři. (Holá, 2011, s. 76)

Za adekvátní prostředky pro využívání zpětné vazby uvádí Kovaříková (2016, s. 31) osobní jednání manažerů nebo dotazníková šetření. Podotýká však, že je nezbytné s dosaženými výsledky pracovat, protože jinak by úplně ztratily význam. O důležitosti zpětné vazby i dotazníkovém šetření pojednávají i Stejskalová, Horáková a Škapová (2008, s. 142) a uvádí, že dotazník je vhodným prostředkem, který upozorní na nedostatky a mezery, jež je potřeba odstranit. S tímto tvrzením souhlasí Armstrong a Taylor (2017, s. 504) a dodávají, že díky dotazníku lze také zjistit, jaké informace zaměstnanci požadují. Stejskalová, Horáková a Škapová (2008, s. 142) zdůrazňují, že zaměstnanci vyplněním dotazníků věnují firmě svoji pozornost a čas, a za to od ní očekávají konkrétní výstupy.

Aby měla interní komunikace smysl, musí podle Kovaříkové (2016, s. 32) předávat **včasné a relevantní informace**. Neboli informace užitečné, správně načasované a vhodné pro dané cílové skupiny. Autorka popisuje, že toto platí pro pozitivní, ale i negativní informace zároveň, a vyvrací, že by se negativní informace měli zaměstnancům sdělovat co nejpозději.

Čím dřív se negativní informace k zaměstnancům dostanou, tím lépe je dotyční vstřebají a zpracují. (Kovaříková, 2016, s. 33) Mikuláščík (2015, s. 218) naprosto souhlasí s Kovaříkovou (2016, s. 33), neboť i on sám popisuje, že se fungující interní komunikace pozná také díky schopnosti sdělovat jak příjemné, tak nepříjemné zprávy. A ať už je ve firmě navržena jakákoliv změna, například změna pracovních podmínek, musí zaměstnanci vědět, co je navrhováno a jak je tato rozhodnutí ovlivní. Tímto krokem je totiž předcházeno vzniku odporu, který nastává, pokud zaměstnanci nevědí, o jakou změnu se jedná a jaký na ně bude mít vliv. (Armstrong a Taylor, 2017, s. 504)

**Personální zabezpečení** vnímá Kovaříková (2016, s. 34) jako zásadu, která bývá ve firmách často opomíjena. Uvádí, že pozice pro zaměstnance interní komunikace mnohdy chybí, a tak ji mají na starost zaměstnanci personálního oddělení, marketingu, a v některých firmách také zaměstnanci z oddělení informační techniky. A to bývá problematické, protože se přes všechny svoje povinnosti zaměstnanci interní komunikaci příliš nevěnují. Autorka zdůrazňuje, že je nezbytné vyhýbat se tomuto stavu, neboť se interní komunikace „*nepochybně stává stále důležitější součástí firemního života*“ (Kovaříková, 2016, s. 35). Poněkud odlišný názor na tuto problematiku zastávají Stejskalová, Horáková a Škapová (2008, s. 135), protože uvádí, že interní komunikaci vytváří každý zaměstnanec podniku a není potřebné přiřazovat ji do organizační struktury. Jsou přesvědčeny o tom, že pokud nejvyšší management firmy považuje interní komunikaci za důležitou, náležitě ji podporuje a dodržuje její zásady, není určující, zda spadá pod marketing nebo personalistiku.

Přestože Kovaříková (2016, s. 36) považuje dnešní dobu za dobu technologickou, nevnímá **technologie** jako klíčovou zásadu k zajištění fungování interní komunikace. Popisuje, že komunikaci umožňují a usnadňují, neboť díky nim fungují informační systémy, sdílené databáze, intranety, newslettery, e-maily a interní sociální sítě, bez kterých se firmy v dnešní době neobejdou, avšak zastává názor, že se jedná pouze o doplňkový prostředek. Úplně totožný pohled na danou problematiku má i Holá (2011, s. 77), která vnímá technologie jako pouhý nástroj. Je si sice vědoma, že komunikační a informační technologie usnadňují a urychlují komunikaci, ale zároveň zdůrazňuje, že by ve firmě neustále měla probíhat komunikace i bez nich. Nadměrné používání technologií může ve firmě způsobit komunikační problémy. Holá (2011, s. 77) Kovaříková (2016, s. 36) je zastánkyní názoru, že hlavní roli v interní komunikaci hraje vždy člověk. Ten má totiž podle ní právo rozhodnout se, který technologický prostředek bude používat.

Na rozdíl od Kovaříkové (2016, s. 13-37), která zmiňuje velké množství zásad k zajištění fungování interní komunikace, Vymětal (2008, s. 35) specifikuje pouze pět základních požadavků na interní komunikaci, kterými jsou stručnost, zřetelnost, úplnost, správnost a zdvořilost. Autor uvádí, že pokud interní komunikace tyto požadavky splňuje, je efektivní. Mikuláščík (2010, s. 121) doplňuje, že k tomu, aby interní komunikace mohla být označena jako funkční, musí splňovat tyto podmínky:

- vedoucí pracovníci mají povědomí o možnostech a schopnostech podřízených zaměstnanců,
- vedoucí pracovníci plánují a organizují práci podřízených zaměstnanců a jsou si vědomi jejich pracovních kompetencí,
- všichni zaměstnanci jsou seznámeni s cíli a plány firmy,
- všichni zaměstnanci vědí, co se od nich očekává,
- existuje vzájemná zpětná vazba mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky,
- při spolupráci dochází ke vzájemné informovanosti
- a je stanoveno, jakým způsobem jsou informace předávány a kdo je za tuto činnost zodpovědný. Mikuláščík (2010, s. 121)

Holá (2006, str. 53-55) rovněž stanovila některé podmínky, které jsou nutné pro úspěšné fungování interní komunikace. Jedná se o budování vztahů a poskytování zpětné vazby. Na další podmínky nahlíží spíše pohledem manažera a zastává názor, že důležitý je především jednotný tým vedení, plná zodpovědnost managementu a jeho komunikační schopnosti a dovednosti, kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách, definovaná komunikační strategie a vypracování komunikačního plánu, organizace práce a v neposlední řadě fungující vnitřní marketing.



## 6 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

V následující kapitole budou popsány nástroje interní komunikace, a to nástroje ústní a písemné komunikace, nástroje elektronické komunikace a nástroje ostatní. Nejdříve však musí být zmíněno, jakým způsobem dochází k doručení sdělení.

Kovaříková (2016, s. 50) popisuje, že existuje mnoho možností a cest, jak lze komunikované sdělení doručit příjemci. Doručení zajišťují nástroje a kanály interní komunikace. Stejně jako Kovaříková (2016, s. 50), zmiňuje komunikační kanál i Holá (2011, s. 189), která jej definuje jako cestu z místa, na kterém informace vznikla, na místo určení. Jinými slovy se dle autorky jedná o cestu od informačního zdroje k příjemci. Komunikační kanál lze vnímat také jako soubor prostředků, činností a forem komunikace, který slouží pro sdílení a zajištění toku informací v rámci určitého komunikačního procesu firmy. Tok odborných informací má přímý vliv na výkonnost zaměstnanců. (Příkrylová, 2019, s. 123)

Holá (2011, s. 189) definuje komunikační kanál jako soubor prostředků, které umožňují umístění, pohyb, sdílení, uchování a dostupnost informace. Tento soubor zahrnuje především nástroje komunikačních a informačních technologií, obsah a formu sdělení, ale také pravidla a postupy práce s informacemi. Boucník (2011, s. 217) popisuje, že komunikační kanál je dán nástroji, kterými bude sdělení předáno. Holá (2011, s. 189) uvádí, že je důležité, kým a pro koho je informace tvořena, v jaké formě a jakým způsobem je předávána, kde je tato informace uchovávána a jak je k ní zajištěn přístup v případě potřeby. Dvořáková (2012, s. 396) zdůrazňuje, že forma této informace musí odpovídat nejen cílové skupině, ale i obsahu. Její výběr je podmíněn tím, jestli sdělujeme běžná provozní sdělení nebo sdělení vyvolávající otázky.

Holá (2011, s. 190) podotýká, že kvalitu informačního kanálu určuje rychlost předávání, kvalita, obsah, dostupnost, aktuálnost a relevance informace a také prostředky komunikačních a informačních technologií. Boucník (2011, s. 217) souhlasí s Holou (2011, s. 190) a doplňuje ještě náklady a množství oslovených zaměstnanců. Efektivita komunikačního kanálu podle Holé (2011, s. 190) závisí na skutečnosti, jestli příjemce obdrží informaci včas, jestli jí rozumí a jestli je na ni schopen reagovat zpětnovazebním systémem, který zajišťuje oboustrannost komunikačního kanálu.

Dvořáková (2012, s. 397) popisuje, že je nezbytné udržovat objem komunikačních sdělení neustále pod kontrolou, protože zaměstnanci nesmí být přehlceni množstvím informací.

## 6.1 Prostředky ústní komunikace

Nejvyžívanější forma komunikace je podle Holé (2011, s. 191) ústní komunikace. Dvořáková (2012, s. 369) považuje tuto komunikaci za nejúčinnější, nicméně za nejvíce náročnou, neboť vyžaduje fyzickou účast všech zapojených. Podle Holé (2011, s. 191) je její klíčovou výhodou možnost okamžité interakce, díky které lze ihned odstranit nedorozumění a tím omezit vznik informačního šumu. Další výhodou je získání okamžité zpětné vazby od všech účastníků diskuze. Pro efektivní zpětnou vazbu je důležitý otevřený dialog, ve kterém jsou všichni zaměstnanci aktivními účastníky. Nevýhodou ústní komunikace může být neschopnost zachytit všechny informace nebo fakt, že vyslovené informace mají nižší oficiální váhu než písemné informace. Proto je nutné doplňovat ústní komunikaci záznamem. (Holá, 2011, s. 191) Dle Holé (2011, s. 191) může být někdy časově i finančně náročné zprostředkovat osobní kontakt mezi komunikujícími, nicméně Kovaříková (2016, s. 56) zdůrazňuje, že tato forma komunikace nesmí být opomíjena, neboť se domnívá, že je nejlepším nástrojem pro budování pracovních vztahů.

Holá (2011, s. 192) za základní prostředky ústní komunikace považuje diskuzi, rozhovor, porady, konzultace, firemní mítinky, školicí programy, společenské a sportovní akce, firemní rituály, dny otevřených dveří, manažerské pochůzky, firemní rozhlas i televizi. Podle Kovaříkové (2016, s. 54) k základním prostředkům ústní komunikace patří také telefonování.

**Rozhovor** je podle Boucníka (2011, s. 217) velmi využívaná a efektivní forma interní komunikace. Podotýká, že přínosná je především zpětná vazba, která při něm funguje okamžitě. Dotyční mohou klást otázky a vyjasnit tak vzniklé nejasnosti ve chvíli, kdy rozhovor probíhá. Mimo výše zmíněné poskytuje také příležitost vidět veškeré reakce komunikujících. (Armstrong a Taylor, 2017, s. 504)

**Týmové porady** definuje Holá (2011, s. 192) jako nástroj sloužící k vedení a řízení týmů i jednotlivců. Podobně porady vnímá i Vymětal (2008, s. 271), který popisuje, že se jedná o pravidelnou a předem domluvenou organizační komunikaci. Podle Holé (2011, s. 192) je důležité, aby manažeři v průběhu porad stále objasňovali hlavní stanoviska, která vycházejí z firemní strategie. Je nutné vysvětlit všechny souvislosti a přesvědčit podřízené pracovníky o významu jejich práce při dosahování celofiremních cílů. Holá (2011, s. 192) klade důraz na seznámení všech účastníků porady s jejím programem ještě předtím, než začne, neboť zastává názor, že „*efektivnost porady je přímo závislá na její přípravě*“

*a strukturovaném průběhu*“ (Holá, 2011, s. 192). Cílem každé porady by mělo být nejen zadávání nových a kontrola splněných úkolů, ale také posilování týmové práce. Jestliže je porada vedena správně, dochází k odstranění komunikačních bariér a k posilování pozitivních pracovních vztahů. (Holá, 2011, s. 193) Kovaříková (2016, s. 56) doplňuje Holou (2011, s. 193) a uvádí, že porady jsou setkáním, díky kterému lze odstranit různé problémy, vysvětlit dosud nezodpovězené otázky nebo vyvolat debatu. Vymětal (2008, s. 271) dodává, že je nezbytné svolávat porady v pravidelném termínu nebo s dostatečným předstihem. Podle Holé (2011, s. 193) by měla být porada vedena jedním pracovníkem, nejlépe manažerem, který ji bude řídit, moderovat, eliminovat nežádoucí projevy a pomáhat najít kompromisy a řešení. Tento pracovník by měl také prosazovat respektování každého účastníka, spravedlnost a ocenění, stejně tak poskytovat konstruktivní kritiku a zajistit, aby se téma porady neodchýlilo od podstaty věci. Během porady by se tato pověřená osoba měla snažit o vytvoření otevřené a pozitivní pracovní atmosféry. Z výše zmíněného tedy vyplývá, že účinnost a přínos porady přímo závisí na komunikačních dovednostech a schopnostech jedince, který poradu vede. (Holá, 2011, s. 193) S Holou (2011, s. 193) souhlasí i Kovaříková (2016, s. 56), podle které se úspěšnost a efektivnost porady odvíjí také od energie a času, který do ní pověřená osoba vloží. Vymětal (2008, s. 275) popisuje nežádoucí a negativní prvky porad, mezi které podle něj patří pozdní příchody účastníků, nesprávně nachystané podklady, nedodržování harmonogramu, odklánění od diskutovaného tématu nebo osobní konflikty.

**Firemní mítinky** neboli shromáždění zaměstnanců firmy jsou podle Holé (2011, s. 193) vhodnou platformou pro vnitřní prezentaci firmy. Kovaříková (2016, s. 57) upřesňuje, že se jedná o formální akci, která může být vhodnou příležitostí k setkání zaměstnanců s vedením firmy. Obsahem velkých mítinků bývá prezentování strategických cílů a organizačních změn, výsledků minulých období a v neposlední řadě také odměňování nejlepších zaměstnanců. Takto zaměřené mítinky se konají většinou na začátku nebo na konci roku a snadno se z nich mohou stát firemní rituály. (Kovaříková, 2016, s. 57) Naopak mítinky s menším rozsahem jsou vhodné pro kratší období, například měsíční nebo čtvrtletní. Jejich obsahem bývá oznámení různých operativních změn, představení nových zaměstnanců nebo poděkování za práci těm, kteří firmu opouštějí. Jsou vhodným prostorem i pro blahopřání k narozeninám nebo jiným životním událostem. (Holá, 2011, s. 194)

**Školicí interní programy** popisuje Holá (2011, s. 194) jako programy pro detailnější projednávání plánovaných taktik, strategií a dílčích cílů firmy. Jsou uskutečňovány

se záměrem neustálého zvyšování povědomí o veškerých procesech ve firmě (Tetřevová, 2017, s. 138). Egan (2015, s. 307) souhlasí s Tetřevovou (2017, s. 138) a doplňuje, že vedou zaměstnance k větší profesionalitě. Takové programy podle Holé (2011, s. 194) pomáhají zaměstnancům pochopit a přijmout firemní cíle, a to především pokud mají dostatečný prostor na pokládání upřesňujících otázek, které vycházejí z jejich nejistoty a pochyb. Autorka zdůrazňuje, že je nezbytné, aby firma podporovala tyto programy, neboť dostatečné objasnění považuje za klíčový bod k přijetí změny nebo úkolů. Zdůrazňuje, že výhodou interních školení je sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Standardně se ve firmách objevují školení pro nově přijaté zaměstnance. (Holá, 2011, s. 194)

**Společenské a sportovní akce** patří podle Dvořákové (2012, s. 399) mezi nejoblíbenější formy interní komunikace u zaměstnanců. Dle Holé (2011, s. 196) jsou vhodnou příležitostí nejen pro neformální diskuzi, ale i pro získání zpětné vazby. Velkou výhodou je navozená neformální atmosféra, při které se zaměstnanci snadno osmělí a bez problémů tak dokážou projevit vlastní názor na doposud nevyjasněné souvislosti a skutečnosti. Kovaříková (2016, s. 57) považuje za prospěšné, pokud na tyto akce chodí zaměstnanci i se svými rodinnými příslušníky, protože je tak možné jejich seznámení s firmou. Stejně jako Kovaříková (2016, s. 57) považuje tuto skutečnost za velmi přínosnou i Holá (2011, s. 196), neboť zastává názor, že zaměstnavatel přímo i nepřímo rodinné vztahy ovlivňuje, a proto je žádoucí, aby měli pozitivní vztah k firmě i rodinní příslušníci.

**Poloformální akce** posilují vztahy na pracovišti. Schopnost socializovat se v pracovním prostředí následně zlepšuje také komunikaci, a to jak komunikaci v týmu, tak ve firmě jako celku. Členové týmů totiž díky těmto akcím mají příležitost mluvit s ostatními zaměstnanci, se kterými se každý den běžně nepotkávají. Za poloformální akci je považována například pracovní snídaneň. (Burke, 2018)

Holá (2011, s. 195) uvádí, že by každý manažer měl svým spolupracovníkům poskytovat čas na **konzultace**. Protože neorganizované konzultace mohou narušovat celý pracovní program manažera a působit opačně, než bylo původně zamýšleno, měly by mít svůj řád a pevně stanovenou strukturu. Podle Boucníka (2011, s. 218) se jedná o diskuzi na téma aktuálních pracovních problémů.

**Dny otevřených dveří** nabízí podle Holé (2011, s. 195) manažeři svým zaměstnancům k řešení různých záležitostí a problémů. Dvořáková (2012, s. 399) doplňuje, že tyto dny mohou přinést mnoho inovativních myšlenek a zajímavých nápadů. Holá (2011, s. 195) uvádí, že efektivita těchto dnů závisí na konkrétních manažerech, a to především na jejich

komunikačních dovednostech a schopnostech, vůli a ochotě. Počet těchto akcí ve firmě není přesně stanoven, neboť je odvozen od postoje firmy ke komunikaci a také od velikosti firmy. Prikrylová (2019, s. 124) popisuje dny otevřených dveří jako příležitost pro zaměstnance k navštívení částí firmy, ve kterých běžně nepracují.

Holá (2011, s. 195) popisuje, že **manažerské pochůzky** po pracovišti jsou na rozdíl od konzultací a dnů otevřených dveří iniciovány manažerem. Jsou tak skvělou příležitostí pro zaměstnance, kteří se ostýchají názorového střetnutí nebo se obávají vyjasňovat různé skutečnosti. Díky tomuto nástroji mohou manažeři projevit první podnět k diskuzi. Autorka zdůrazňuje, že aby byly tyto pochůzky efektivní, je nutné zajistit především jejich pravidelnost. Manažer musí být schopen naslouchat, povzbudit a měl by oplývat vysokou úrovní komunikačních schopností a dovedností. Je důležité, aby se vyvaroval ukvapeným závěrům, neboť neadekvátní reakce na přímé vyjádření nespokojenosti nebo nesouhlasu může mít negativní dopad na dlouhodobou spolupráci s podřízenými. (Holá, 2011, s. 196)

**Telefonování** Kovaříková (2016, s. 54) považuje za důležitý nástroj interní komunikace a uvádí, že stojí na pomezí komunikace elektronické a ústní. Díky funkcím, které dnešní mobilní telefony mají, bývají ve firmách hojně využívány. Podle autorky je využíváno v situacích, při kterých je třeba nahradit vzdálenost mezi pracovníky, nebo k řešení operativní komunikace.

Podle Holé (2011, s. 202) jsou **firemní rozhlas a televize** zaměřené na předávání zpravodajství a aktuálních informací z firemního dění. Autorka se domnívá, že přenos těchto informací může být pro zaměstnance přijatelnější a zábavnější. Kovaříková (2016, s. 54) však uvádí, že se tyto nástroje objevují zpravidla ve velkých firmách.

## 6.2 Prostředky písemné komunikace

Holá (2011, s. 197) uvádí, že písemná komunikace je primárně využívána pro hromadná sdělení velkým skupinám pracovníků. Často je podle ní tato forma využívána i pro komunikaci základních firemních dokumentů, které definují činnost a organizaci firmy. Zaměstnanci tak mají možnost se v libovolnou dobu seznámit s jejich formou a obsahem. Prostředky písemné komunikace využívá také manažer pro komunikaci se svými podřízenými v situacích, které vyžadují zdůraznění oficiální váhy dokumentů. (Holá, 2011, s. 197) Kovaříková (2016, s. 5) doplňuje, že se jedná o velmi oblíbenou formu interní komunikace zejména díky její tradičnosti. Zaměstnanci si tyto nástroje mohou fyzicky prohlížet kdekoliv, nejen v pracovním prostředí, a pokud mají neobvyklý design, mohou

podle autorky pozornost zaměstnanců upoutat mnohem více, než například e-maily. Dvořáková (2012, s. 396) souhlasí s Kovaříkovou (2016, s. 5) a doplňuje, že se tak snadno mohou stát i nástroji pro komunikaci s nejbližším okolím zaměstnanců. Mikuláščík (2010, s. 122) za výhodu této formy komunikace považuje zaručenou přesnost při zprostředkování, neboť zde nedochází ke zkreslení informací.

Základními nástroji písemné komunikace jsou podle Holé (2011, s. 197) výroční zprávy, manuály činností, firemní časopis, noviny nebo také nástěnky. Kovaříková (2016, s. 51) je v souladu s Holou a doplňuje, že i firemní newslettery a plakáty mohou být nástrojem interní komunikace. Dvořáková (2012, s. 396) uvádí stejné nástroje jako výše zmíněné autorky a přidává také brožury, příručky, nálepky a kalendáře. Kotler a Keller (2013, s. 616) doplňují ještě anonymní schránky na návrhy a připomínky.

**Výroční zpráva** je podle Příkrylové (2019, s. 127) hlavní strategický dokument, který kromě minulého období zaznamenává také predikce do budoucna. Je tvořena každý rok, měla by působit pozitivně a zaměřovat se na úspěchy firmy. (Holá, 2011, s. 200) Součástí výroční zprávy jsou popis aktuální pozice na trhu v porovnání s konkurenčními firmami, komentáře, které dávají informace do rozsáhlejšího kontextu, nebo informace, které se týkají společenské odpovědnosti firem. Před jejím zveřejněním se k obsahu vyjadřuje auditor. (Příkrylová, 2019, s. 127) Z toho vyplývá, že se jedná o důvěryhodný a respektovaný zdroj informací. Kopecký (2013, s. 168) popisuje, že je velmi významným reprezentačním a informačním nástrojem, který je určen firemním partnerům, akcionářům, analytikům nebo finančním organizacím. Za čtenáře výroční zprávy považuje Příkrylová (2019, s. 127) také zaměstnance firmy. Mnohdy je jediným uceleným souborem informací o firmě (Příkrylová, 2019, s. 127).

Dle Holé (2011, s. 200) jsou pro firmu velmi užitečným prostředkem písemné komunikace také sepsané **manuály činností**. Jako příklad manuálů Kovaříková (2016, s. 51) uvádí pracovní postupy, návody k obsluze různých zařízení, firemní směrnice nebo popisy pracovních pozic. Ty zmiňuje i Holá (2011, s. 200) a dodává, že právě díky popisu pracovních pozic a s nimi spojených kompetencí, zodpovědností a povinností je pracovník schopen se velmi dobře přizpůsobit požadovanému výkonu.

Holá (2011, s. 201) uvádí, že **firemní časopis** a **noviny** jsou oblíbené především u velkých firem. S tímto názorem je v souladu také Kopecký (2013, s. 168), neboť zdůrazňuje, že se tyto tiskoviny převážně vyskytují u úspěšných a velkých firem a je výrazem dominantního postavení a síly. Boucník (2011, s. 223) na rozdíl od Holé (2011, s. 201)

a Kopeckého (2013, s. 168) popisuje, že i ve středních nebo malých firmách mají tyto tiskoviny značné využití. Hlavní zásadou podle Holé (2011, s. 201) je, aby informace obsažené v nich byly aktuální, pravdivé a v ideálním případě pozitivní. Kovaříková (2016, s. 51) souhlasí s Holou (2011, s. 201) a dodává, že by měly nabízet takové informace, které pracovníci jinde nenajdou. Jejich obsahem mohou být nadcházející akce, rekapitulace akcí minulých nebo ocenění zaměstnanců. Podle Holé (2011, s. 201) jsou firemní tiskoviny vynikajícím prostředkem pro představení jednotlivých zaměstnanců, týmů nebo členů managementu v případech, kdy se zaměstnanci nemají příležitost setkat nebo se navzájem neznají. Za vhodný obsah považuje Dvořáková (2012, s. 398) také rubriky na téma 24 hodin s manažerem, cestování nebo kultura. Dalším obsahem by mohly být také příspěvky od zaměstnanců, sudoku nebo křížovky. (Boucník, 2011, s. 224) Kovaříková (2016, s. 51) podotýká, že v dnešní digitální době jejich význam klesá, neboť jsou s nimi spojené vysoké náklady, a právě tuto skutečnost autorka považuje za jejich hlavní nevýhodu. Přestože Boucník (2011, s. 223) zdůrazňuje u tiskovin především výhody, například snadnou dostupnost, přenositelnost, prestiž a estetickou hodnotu, uvádí i pár nevýhod. Kromě vysokých nákladů zmiňuje nepružnost v aktualizaci nebo vysoké požadavky na personál. Za vznikem těchto tiskovin musí stát tým odborníků. Boucník (2011, s. 223)

**Firemní newslettery** popisuje Kopecký (2013, s. 168) jako firemní zprávy nejen pro zaměstnance, ale také firemní partnery. Podle Kovaříkové (2016, s. 54) upozorňují na zajímavé skutečnosti aktuálního dění ve firmě. Aby byly efektivní, je podle autorky nutné zajistit jejich jednoduchý a stručný obsah.

Podle Kovaříkové (2016, s. 51) se díky **plakátům** mohou zaměstnanci dozvědět aktuální organizační informace nebo pokyny. Autorka uvádí, že je vhodné vylepit je například v kuchyňce, neboť právě tam tráví zaměstnanci čas, když nepracují a jsou tak ochotni věnovat jim plnou pozornost.

**Schránky na návrhy a připomínky** považují Kotler a Keller (2013, s. 616) za skvělý způsob, jak získat nové nápady od svých zaměstnanců. Úspěchem efektivity této schránky je podle nich její umístění. Autoři zdůrazňují, že má být umístěna na místě, které je snadno dostupné pro všechny pracovníky. Odlišný názor zastává Urban (2010, s. 126), neboť zřízení schránky na návrhy a připomínky považuje za krok, který nahrazuje otevřenou komunikaci. U zaměstnanců navíc zvyšuje obavy otevřeně projevit svůj vlastní názor. (Urban, 2010, s. 126)

**Nástěnky** považuje Holá (2011, s. 202) za velmi jednoduchý komunikační nástroj. Autorka uvádí, že jsou vhodné nejen pro informace s delší časovou platností, ale také pro každodenní informace nezbytné k motivaci pracovníků. Aby byly nástěnky efektivní, musí být podle Armstronga a Taylora (2017, s. 504) tyto informace aktuální. Proto je nezbytné kontrolovat, jaké informace nástěnky obsahují. Jejich efektivitu zajišťuje podle Holé (2011, s. 202) také umístění. V ideálním případě by měly být rozmístěny tak, aby je měli pracovníci neustále v dohledu. I Bauer (2012, s. 44) zdůrazňuje zrak jako hlavní nástroj pro příjem informací, neboť zastává názor, že 83 % informací člověk přijímá právě díky němu. Proto je potřebné uvažovat, kde budou mít nástěnky své místo. Nástěnky by měly obsahovat více obrázků a méně textu, neboť tímto zaujmou na první pohled a stanou se užitečnými. Bauer (2012, s. 48)

### 6.3 Prostředky elektronické komunikace

Rychlý rozvoj informačních technologií má značný vliv na práci s písemnými dokumenty. Často bývají nahrazovány elektronickou podobou, která umožňuje efektivní sdílení, distribuci a archivaci dokumentů. (Holá, 2011, s. 197) Kovaříková (2016, s. 52) doplňuje, že elektronickou komunikaci firmy využívají podle jejich organizačních, technických a personálních dispozic. Výhodou těchto nástrojů je podle Holé (2011, s. 198) možnost využití okamžité zpětné vazby. Tomuto tvrzení by se dalo oponovat, neboť zpětná vazba nemusí vždy přijít okamžitě. Holá (2011, s. 198) zdůrazňuje, že není správné, když elektronická komunikace nahrazuje komunikaci ústní a varuje před tímto problémem. I Mikuláščík (2015, s. 219) popisuje, že elektronická komunikace snižuje kvalitu interní komunikace, neboť vede k odcizení, protože vynechává emocionální část. Také Dvořáková (2012, s. 396) se pozastavuje nad touto problematikou a uvádí, že elektronická komunikace může mít negativní dopad především ve firmách, ve kterých nemají pracovníci přístup k informačním technologiím. Přesto jsou prostředky elektronické komunikace považovány právě za nejčastěji využívané nástroje interní komunikace. (Jouany a Martić, 2023)

Za prostředky elektronické komunikace Holá (2011, s. 197) považuje konkrétně podnikový intranet, elektronickou poštu a firemní profil. Kovaříková (2016, s. 52) je v naprostém souladu s Holou a navíc zmiňuje elektronické firemní newslettery. Dalšími nástroji mohou být také videokonference či interní sociální síť.

**Intranet** lze definovat jako „*interní síť firmy fungující na principu internetových protokolů.*“ Holá (2011, s. 205) Autorka zdůrazňuje, že je tato síť díky povoleným přístupům



oddělená a chráněná od všech běžně dostupných internetových aplikací. Dvořáková (2012, s. 397) jej považuje za základní zdroj informací. Jako jeho hlavní cíl uvádí Holá (2011, s. 205) poskytování výchozího bodu, který bezproblémově zajišťuje přístup do firemních informačních systémů, k elektronické komunikaci a k ostatním informacím, které jsou pro pracovníky nezbytné při vykonávání jejich práce. (Holá, 2011, s. 205) Lze jej využít také jako sdílenou nástěnku, kde zaměstnanci najdou vše, co by o firmě a jejím fungování měli vědět. Kromě toho umožňuje téměř okamžitou zpětnou vazbu, a tak slouží jako nástroj pro získání zpětné vazby. Dokonce je přijatelný pro různorodé zaměstnanecké ankety, ve kterých je možné sledovat provedené změny online. Kovaříková (2016, s. 53) zdůrazňuje možnost vytváření diskuzních fór nebo složek, do kterých má přístup pouze určitá skupina zaměstnanců. Takovým způsobem však může intranet fungovat pouze u firem, ve kterých má většina zaměstnanců přístup k počítači. (Armstrong a Taylor, 2017, s. 505) S tvrzením Armstronga a Taylora (2017, s. 505) souhlasí Kovaříková (2016, s. 52) a dodává, že je tento nedostatek ve firmách nahrazován informačním kioskem, který zaměstnanci mohou navštěvovat. Problematické však podle autorky je, že se k informačnímu kiosku pracovníci dostanou až o přestávce, kdy mají úplně jiné starosti, než trávit svůj čas na firemním intranetu. Holá (2011, s. 205) zmiňuje, že potřeba vytvořit aplikaci intranetu vzniká ve firmě nejčastěji při řešení vzdáleného přístupu, v rámci kterého je nutné připojit jednotlivé kanceláře či pobočky do interních informačních systémů tak, aby jim byl zajištěn přístup ke všem informacím. I mobilní pracovníci jsou skupinou, která vyžaduje připojení k důležitým informacím. Autorka zmiňuje, že tyto uvedené případy jsou nejsilnějšími argumenty pro existenci intranetu, nicméně uvádí i další důvody. Konkrétně je podle ní nutné:

- zajistit přístup k informacím,
- získat dostatek informací a postarat se o jejich plynulý tok,
- sjednotit informační zdroje a jejich propojení,
- zajistit jednoduchý a jednotný systém pro ukládání dat a následně jejich zpětné vyhledávání,
- zjednodušit interní komunikaci především při projektovém řízení nebo diskuzích
- a v neposlední řadě také zajistit zpětnou vazbu a hodnocení mezi vedením a podřízenými pracovníky. (Holá, 2011, s. 207)

Intranet považuje Holá (2011, s. 206) za vhodný nástroj interní komunikace a uvádí, že může hojně přispět k její efektivnosti. Podle ní má totiž intranet ze všech nástrojů interní komunikace nejlepší předpoklad pro to, aby se stal hlavním nástrojem, neboť dokáže zajistit distribuci, sdílení i uchovávání všech informací potřebných pro zajištění funkčnosti firmy. S myšlenkou Holé (2011, s. 206) se ztotožňuje i Kovaříková (2016, s. 52), která ve firemním intranetu vidí obrovský potenciál.

**Elektronická pošta** je podle Holé (2011, s. 203) nejpoužívanější nástroj elektronické komunikace. Plamínek a Franc (2012, s. 98) elektronickou poštu považují za hlavní nástroj elektronické komunikace. Zaručuje odesílání a přijímání zpráv, komunikaci dokáže zefektivnit a zrychlit a také poskytuje okamžitou možnost zpětné vazby. (Holá, 2011, s. 203) Jedná se o rychlou, poměrně spolehlivou a bezplatnou cestu komunikace. (Bednář, 2011, s. 72) Problematickou se podle Holé (2011, s. 203) může stát v situaci, kdy vytlačuje ústní komunikaci. Kovaříková (2016, s. 53) zmiňuje, že ve firmách často dochází ke každodennímu hromadění e-mailů. Tuto situaci vnímá jako obrovskou nevýhodu elektronické pošty, neboť zabraňuje rozlišovat e-maily důležité od e-mailů nedůležitých. Holá (2011, s. 199) připomíná, že by e-mailem měly být rozepisovány takové informace, které mají vliv na pocit sounáležitosti, výkonnost a posílení loajality pracovníků. Jednat se může například o týdenní aktuální přehledy, plánované kampaně, získání výnosné zakázky nebo cíle, strategie a výsledky podniku. Na rozdíl od ní Kovaříková (2016, s. 54) uvádí, že by měly být e-mailem zasílány pouze takové informace, které obsahují důležitá sdělení. A stejného názoru jako Kovaříková (2016, s. 54) je i Dvořáková (2012, s. 398), neboť zdůrazňuje, že by se e-mailem měla odesílat pouze urgentní sdělení nebo výzvy k jednoduchým akcím.

**Firemní profil** poskytuje základní informace o firmě, jako je její historie, významné okamžiky vývoje společnosti v časové chronologii, principy, kterými se firma řídí, její poslání i vizi do budoucna. Zdůrazňuje firemní úspěchy, ukončené projekty nebo výstřižky z tiskových médií. Uvedené informace slouží k pozitivní prezentaci firmy. Holá (2011, s. 200)

**Elektronické firemní newslettery** popisuje Kopecký (2013, s. 168) jako další užitečný nástroj elektronické interní komunikace. Elektronická verze podle něj snižuje firemní náklady, zaručuje rychlou zpětnou vazbu a větší aktuálnost. Kovaříková (2016, s. 54) uvádí, že díky proklikům mohou být také vhodným nástrojem, jak nalákat zaměstnance na intranet.

**Videokonference** se během pandemie COVID-19 a z ní vyplývajících nařízení staly jedním z hlavních nástrojů pracovní komunikace. Uživatelům umožňují komunikaci s ostatními a zapojení se do společných sociálních aktivit na dálku. Ačkoli se na první pohled může zdát, že se jedná o zcela běžný nástroj komunikace, videokonference představují pro mnohé uživatele omezení. Mezi ta patří například problémy s technologií při nastavování videokonferenčního systému nebo strach z vystupování před kamerou. A protože spokojenost zaměstnanců s videokonferencí může být zdrojem jak pohody tak stresu souvisejícího s prací, měly by firmy věnovat čas řádnému proškolení svých zaměstnanců a tato omezení odstranit. (Karl, Peluchette a Aghakhani, 2022)

**Interní sociální sítě** jsou využívány k šíření poslání firmy prostřednictvím interakce mezi zaměstnanci nebo mezi firmou a zaměstnanci a mohou mít dvě podoby. Buď firmy využívají populární sociální sítě, které jsou všem běžně známé, nebo jsou firmě vytvořeny na míru. Sociální sítě umožňují zveřejňování příspěvků, nových nápadů a znalostí, komentování, streamování nebo posílání zpráv. Jejich cílem je zvýšení počtu angažovaných zaměstnanců. Komunita, která je vstřícná, aktivní a zábavná pomáhá zaměstnancům cítit se jako součást firmy a podporuje jejich připoutanost k ní. (DiPolo, 2020)

#### 6.4 Ostatní prostředky interní komunikace

Mimo výše zmíněné nástroje interní komunikace existují ještě další nástroje interní komunikace. Jedná o firemní oblečení nebo firemní dárky a předměty. Díky nim firma projevuje zájem o oboustranně vyhovující vztah se zaměstnanci. Holá (2011, s. 204)

Přestože ve většině firem bývá **firemní oblečení** zavedeno z bezpečnostních či hygienických důvodů, existují firmy, které na oblečení zaměstnanců dbají z estetických důvodů. Právě proto svým zaměstnancům nechávají oblečení šít nebo jim poskytují finanční prostředky na jejich nákup. Toto gesto pomáhá posílit pozitivní vztah zaměstnanců k firmě. (Holá, 2011, s. 205)

**Firemní dárky a předměty** považuje Holá (2011, s. 204) za drobné předměty, které jsou primárně určeny pro podporu zájmu zákazníků. Dále uvádí, že jsou často označovány jako marketingové předměty a jsou nástrojem, který zvyšuje pocit sounáležitosti zaměstnanců k firmě. Jedná se například o propisky, klíčenky, trička nebo hrnky. Autorka podotýká, že tyto předměty mohou být také vhodným jubilejním nebo vánočním dárkem.

## 7 JAK INTERNÍ KOMUNIKACI VE FIRMĚ MĚŘIT

Tato kapitola pojednává o měření interní komunikace. Popisuje důležitost této činnosti ve firmě a uvádí obecné způsoby, jak tuto aktivitu provádět.

Kovaříková (2016, s. 60) považuje měření interní komunikace za velmi užitečnou činnost. Měřením je možné zjistit, jestli interní komunikace proudí směrem, který firma potřebuje, jestli investované prostředky do interní komunikace byly efektivní či nikoliv a v neposlední řadě lze získat zpětnou vazbu o tom, na kolik jsou zaměstnanci interní komunikací ovlivněni. Kovaříková (2016, s. 60)

Firma může interní komunikaci měřit sama pomocí různých průzkumů nebo může využít služeb specializovaných společností. Na rozdíl od zaměstnanců v dané firmě má totiž externí společnost určitý odstup, nadhled, potřebné zkušenosti a je smluvně zavázána k mlčenlivosti. (Kovaříková, 2016, s. 63)

**Průzkum** podle Holé (2011, s. 89) vyžaduje u manažera, kterému byl svěřen, značnou míru orientace v celé problematice interní komunikace, důslednost, trpělivost, vůli, ale i dostatek času. Existuje mnoho různých metod průzkumu, jejich výběr je však podmíněn předmětu zkoumání. Lze zkoumat například přínos a efektivitu vybraného komunikačního nástroje, nebo efektivitu interní komunikace. (Holá, 2011, s. 90) Kovaříková (2016, s. 61) doplňuje, že jsou ve firmě měřeny také pocity a vnímání zaměstnanců nebo exaktní data. Údaje o pocitech a vnímání autorka označuje jako soft data, díky kterým lze zjistit, jaké názory zaměstnanci mají, co si myslí nebo jak se cítí. Příkladem může být spokojenost zaměstnanců, spokojenost s výkonem práce manažerů, spokojenost s průběhem společenské akce, spokojenost se článkem na firemním intranetu nebo míra informovanosti o aktuálním dění ve firmě. (Kovaříková, 2016, s. 61-62) Konkrétní exaktní data lze považovat za hard data. Ta například popisují, kolik zaměstnanců splnilo nějakou činnost nebo jaké firemní náklady byly ušetřeny. Jedná se například o fluktuaci zaměstnanců, nemocnost, návštěvnost společenské akce, počet kliknutí na elektronický odkaz nebo počet zaměstnanců navštěvujících intranet. (Kovaříková, 2016, s. 61) Každý průzkum vyžaduje projektový přístup. To znamená, že na jeho začátku musí být přesně stanoven předmět a cíl, metriky, které budou využívány při měření dosažení cílů, časový harmonogram a také způsob, jakým budou výsledky zpracovány. (Holá, 2011, s. 91) Kovaříková (2016, s. 62) dodává, že pokud má být průzkum úspěšný, je důležité vytvořit takové otázky dotazníkového šetření, pomocí kterých lze získat užitečné odpovědi. Opomenuta nesmí být ani technická stránka celého

průzkumu. Zaměstnanci by měli být dopředu informováni o tom, kdy se průzkum bude konat a proč by se jej měli zúčastnit. Je nutné uvažovat, pro které zaměstnance bude lepší papírový dotazník a naopak zvolit zaměstnance, kteří budou vyplňovat dotazník online. Kovaříková (2016, s. 62)

Pokud firma plánuje měřit efektivitu interní komunikace, odkazuje Holá (2011, s. 90) na hodnocení efektivitu nástrojů interní komunikace, hodnocení komunikačních schopností manažerů, sdílení informací a znalostí nebo angažovanost zaměstnanců. S dosaženými výsledky měření interní komunikace je nutné seznámit jak zaměstnance, tak vedení firmy a následně s nimi začít pracovat nebo se z nich poučit. (Kovaříková, 2016, s. 62-63) Průzkum by měl být pravidelně opakován, neboť lze tímto způsobem popsat vývoj daného jevu v časových řadách. (Kovaříková, 2016, s. 61)

Jako varianta důkladného prověření toho, co ve firmě funguje a co by se dalo naopak zlepšit, je využíván **audit interní komunikace**. Urban (2017) jej popisuje jako systematický a pravidelný rozbor obsahu i nástrojů interní komunikace ve firmě. Podle autora je klíčovým nástrojem pro zlepšení chodu firmy. Rovněž hraje důležitou roli při vytváření otevřené komunikace a posiluje motivaci zaměstnanců, jejich důvěru k nadřízeným pracovníkům a loajalitu vůči firmě. Kovaříková (2016, s. 63) souhlasí s Urbanem (2017) a doplňuje, že audit interní komunikace detailně analyzuje také komunikační zvyklosti a cílové skupiny. Urban (2017) klade důraz, aby byl audit chápán jako nástroj spadající do běžné součásti managementu, nikoliv jako nouzové či mimořádné opatření. Jeho cílem je poukázat na problémy včas, jinými slovy ve fázi, kdy se řešení problémů zabývá spíše prevencí než jejich nápravou. (Urban, 2017) Audit interní komunikace by měl především odpovědět na otázku, jestli jsou informace nebo sdělení dostatečně jasné a pochopitelné pro všechny cílové skupiny, zdali jsou předávány vhodným způsobem a v časovém předstihu, jestli splňují očekávání firmy a také zda jejich příjemci mají možnost využít zpětnou vazbu. Měl by se zabývat i vztahem zaměstnanců k interní komunikaci a zjišťovat jejich názory v této oblasti. (Urban, 2017) Holá (2017, s. 75) uvádí, že neexistuje jednotný způsob, jak měřit a hodnotit interní komunikaci a její efektivitu. Poukazuje však na společný rys, kterým je využívání dotazníků. V praxi jsou nejčastěji využívány dva dotazníky, které slouží jako podklad k auditům interní komunikace. Jedná se o dotazník International Communication Association a dotazník The Communication Satisfaction Questionnaire. Dotazník **International Communication Association** byl stejnojmennou organizací vytvořen v 70. letech 20. století a je založen na souhrnném přístupu k interní komunikaci.

Tento dotazník upravili Hargie a Tourish (2009, s. 420-437). Jejich verze dotazníku obsahuje 122 otázek zaměřujících se na obsah interní komunikace, nástroje interní komunikace, objem odeslaných a přijatých sdělení a organizační záležitosti. Dotazník klade důraz především na podporu, rozvoj a interní komunikaci, která souvisí s výkonem práce. K zaznamenávání odpovědí respondentům slouží pěti stupňová Likertova šála a respondent posuzuje, jestli je k daným tématům dostatečné množství informací. (Holá, 2017, s. 76) Druhým nejvyužívanějším dotazníkem je dotazník **The Communication Satisfaction Questionnaire**, na jehož vytvoření spolupracovali autoři Down a Hazen. Na rozdíl od předešlého dotazníku je soustředěn především na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Řeší několik hlavních témat, mezi které spadá například komunikační prostředí firmy, vztahy s podřízenými a nadřízenými pracovníky, kvalita komunikačních nástrojů, formální komunikace a zpětná vazba. Dotazník jako celek tak obsahuje veškeré aspekty interní komunikace ve firmě. (Holá, 2017, s. 76)

Výsledkem auditu interní komunikace je podle Kovaříkové (2016, s. 64) manuál interní komunikace, který popisuje návrhy pro zlepšení interní komunikace a uvádí efektivní a správné postupy, jak zlepšení dosáhnout. Urban (2017) tyto návrhy rozděluje do dvou směrů. Prvním z nich je snaha o zbavení se všech komunikačních bariér. Jedná se například o posílení komunikačních nástrojů, rozšíření forem osobní komunikace, prohloubení možnosti dialogu nebo přizpůsobení obsahu interní komunikace daným cílovým skupinám. Druhým směrem je zlepšení komunikačních schopností a omezení nevyhovujících postojů k interní komunikaci na straně zaměstnanců i manažerů. Toho lze dosáhnout nasloucháním, odstraněním předčasným úsudků nebo nezájmu. Kovaříková (2016, s. 64) zdůrazňuje, že takto nově zavedená opatření je nutné pravidelně kontrolovat, neboť je důležité, aby byly vykonávány do posledního detailu a aby postupem času nedocházelo k situacím, při kterých zaměstnanci od těchto změn ustoupí. Audit interní komunikace by stejně jako průzkum měl být opakován, neboť i u něj lze sledovat, jak se komunikace ve firmě vyvíjí v čase. (Kovaříková, 2016, s. 64)

## 8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Interní komunikace, známá také jako komunikace vnitřní či vnitrofiremní, je považována za jednu z klíčových oblastí každé firmy. Ve firmě je její přítomnost nezbytná. Je využívána především k dorozumívání se v rámci pracovního procesu a k posilování spolupráce, ale také k vysvětlování vzniklých nejasností a překonávání neshod v názorech. Probíhá neustále, a to na různých úrovních, a může být kategorizována podle několika kritérií, nejčastěji však podle směru komunikačního toku nebo formálnosti. Mezi účastníky interní komunikace patří nadřízení a podřízení zaměstnanci, spoluzaměstnanci, management firmy, jednotlivé organizační útvary nebo odborové organizace.

Firmy se často potýkají s různými problémy, které vznikají v průběhu komunikačního procesu. Jedná se například o podceňování významu interní komunikace, rozdílné chápání jejího obsahu nebo nedorozumění. Protože tyto problémy mohou v konečném důsledku vést ke ztrátě konkurenční výhody, která pramení ze spokojených a motivovaných zaměstnanců, musí firmy stanovit zásady efektivní interní komunikace, a tak těmto problémům předejít. Mezi takové zásady patří například definovaná mise a vize, firemní kultura a firemní strategie, jasná organizace a struktura, otevřená komunikace, podpora vedení, týmovost, personální zabezpečení, zpětná vazba, technologie a v neposlední řadě také relevantní a včasné informace.

Podle odborných literárních zdrojů existuje mnoho nástrojů interní komunikace, které jsou ve firemní praxi využívány. V teoretické části byly tyto nástroje detailně rozebrány, popsány a podle svých typických charakteristik byly rozděleny do čtyř skupin: prostředky ústní komunikace, prostředky písemné komunikace, prostředky elektronické komunikace a ostatní prostředky komunikace. Jejich použití je ovlivněno mnoha faktory, kterými jsou například kultura organizace, typ práce nebo samotní zaměstnanci. Ve firmě je proto důležité využívat takové nástroje interní komunikace, které odpovídají jejím specifickým potřebám a podporují efektivní komunikaci mezi zaměstnanci. Tímto je totiž zajištěno nejen zlepšení spolupráce, ale i samotné interní firemní komunikace.

Poznatky, které byly získány z teoretické části, slouží jako podklad pro zpracování části praktické. Ta bude zpracovávána s využitím údajů získaných ve vybrané prodejně firmy Kaufland Česká republika, v. o. s., a to prostřednictvím analýzy interních materiálů, dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucí vybrané prodejny.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 9 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY A PRODEJNY

Kaufland Česká republika je veřejná obchodní společnost působící na území České republiky od roku 1998. Rozhodujícím předmětem činnosti této firmy je nakupování zboží se záměrem jeho dalšího prodeje. V České republice je vybraná firma známá jako jeden z největších provozovatelů sítě maloobchodních prodejen, ve kterých nabízí rozmanitý sortiment jak potravinářského, tak nepotravinářského zboží. (Výroční zpráva za účetní období, 2022) V současnosti se na území České republiky nachází více než 140 prodejen této společnosti. (Prodejny Kaufland, 2023)

Jak již bylo zmíněno v kapitole Cíle a metody práce, bude praktická část této bakalářské práce realizována pouze v jedné vybrané prodejně firmy Kaufland Česká republika, v. o. s. Výběr právě této prodejny byl cílený, neboť:

- díky své prodejní ploše do 3 000m<sup>2</sup> představuje vybraná prodejna velikostně typickou prodejnu firmy Kaufland Česká republika, v. o. s.,
- vedoucí obchodního domu, neboli paní ředitelka vybrané prodejny, je na své pozici více než 10 let a je jednou z mála ředitelů, kteří jsou na své pozici tak dlouho, neboť ostatní její kolegové pracují na této pozici kratší dobu,
- 15 zaměstnanců ve vybrané prodejně pracuje od jejího otevření a představují více než 17 % z celkového počtu jejich zaměstnanců (87 zaměstnanců k lednu roku 2023). Po rozhovoru s ředitelkou vybrané prodejny bylo zjištěno, že je toto číslo v porovnání s ostatními prodejnami vybrané firmy opravdu vysoké.

Z výše uvedeného vyplývá, že analýza této prodejny může být mimo jiné využita také jako inspirace pro ostatní prodejny, a to jak pro jejich vedoucí, tak pro jejich zaměstnance.

Vybraná prodejna, na kterou je zaměřena tato bakalářská práce, byla poprvé otevřena v roce 1999. Je situována ve městě s téměř třiceti tisíci obyvateli. Celková plocha obchodu zaujímá 4 825 m<sup>2</sup>, z toho 2 939 m<sup>2</sup> zabírá prodejní plocha, 292 m<sup>2</sup> patří koncesionářským prodejnám a zbylé m<sup>2</sup> jsou rozděleny mezi sklad, kanceláře, zaměstnanecké prostory a lahvárnu. K obchodu patří také parkoviště pro zákazníky a parkoviště pro zaměstnance. Prodejna je otevřena každý den od 7.00 do 21.00 hodin a podle interní průzkumů prodejny ji průměrně navštěvuje 25 000 až 30 000 zákazníků týdně.

## 9.1 Firemní kultura

Mezi základní firemní hodnoty firmy Kaufland patří **dynamika, výkon a férovost**. **Dynamikou** se rozumí neustálé zdokonalování již osvědčeného, optimalizování nevyhovujícího nebo vytváření něčeho nového. Dynamika zavazuje firmu přijímat změny a nést za ně plnou odpovědnost. **Výkon** je považován za základ úspěchu firmy. Ten vyžaduje činy, nadšení, odhodlání ale i odvahu, a to jak u jednotlivců, tak u celého týmu. **Férovost** je ve firmě založena na vzájemném respektu a úctě a je považována za klíčový faktor důvěryhodné spolupráce. (Naše kultura, [2023])

Zásady vedení firmy Kaufland jsou označovány heslem „Ruku na to“. Vychází z firemních hodnot a vyjadřují závazek vedoucích pracovníků vůči všem zaměstnancům. V jednotlivých týmech, odděleních i napříč hierarchickými úrovněmi se vedoucí pracovníci starají, aby všichni zaměstnanci pracovali „ruku v ruce,“ a společně tak dosahovali vytyčeného cíle. (Naše kultura, [2023]) Mezi tyto zásady patří:

- **Srozumitelná komunikace a objasňování souvislostí** – firma Kaufland klade důraz na jasnou a otevřenou komunikaci. Vedoucí zaměstnanci dbají na to, aby veškeré informace byly ostatním zaměstnancům předávány co nejefektivněji. Případné konflikty jsou ve vybrané firmě řešeny včas a konstruktivně. Všechny dotazy zaměstnanců jsou firmou přijímány s respektem a na jejich zodpovězení je věnováno dostatečné množství času. Pokud existují nějaké nejasnosti u provedených rozhodnutí, dochází k jejich vysvětlení a tím k objasnění celé situace.
- **Odhalování a rozvíjení potenciálu zaměstnanců firmy** – vysoký pracovní výkon zaměstnanců je klíčovým faktorem pro dosažení společných cílů. Proto je pro firmu Kaufland důležité, aby neustále objevovala a rozvíjela potenciál svých zaměstnanců.
- **Výkonnost a dynamika** – provádění různých změn a hledání způsobů vedoucích k co nejvyšší efektivitě provádí firma Kaufland neustále. Tím dynamicky reaguje na rychlý vývoj a nepřestává se zlepšovat.
- **Férové jednání a důvěryhodnost** – se svými zaměstnanci firma Kaufland jedná s úctou a respektuje osobnost každého z nich. Kontrolu využívá jako projev podpory a případné chyby považuje za příležitost ke vnitřnímu růstu. Usiluje o vyhovující pracovní atmosféru a klade důraz na spolehlivost a srozumitelnost.

Takové férové jednání považuje za způsob, kterým lze získat a dále prohlubovat vzájemnou důvěru. Tímto svým chováním také očekává vzájemný respekt.

- **Odpovědné chování** – aby rozhodnutí vedoucích zaměstnanců byla pro firmu co nejlepší, musí jednat odpovědně a rozvážně. V situacích, které to umožňují, mohou jejich zodpovědnost delegovat na ostatní zaměstnance, a tím jim poskytovat prostor pro vlastní rozvoj. Od vedoucích pracovníků je vyžadována značná míra odhodlanosti a zájmu o plnění úkolů. (Naše kultura, [2023])

Výše zmíněné firemní hodnoty a zásady vedení jsou uznávány a prosazovány také ředitelkou vybrané prodejny. Díky tomuto projevu loajality vůči firmě je vzorem a inspirací pro ostatní zaměstnance, a tak dochází k vytváření jednotného a pozitivního pracovní prostředí. Aby však byla ředitelka vybrané prodejny schopna tyto hodnoty a zásady aplikovat, je na toto téma pravidelně školená.

Podstatu vzájemné spolupráce a každodenní práce tvoří firemní zásady. Mezi základní z nich patří:

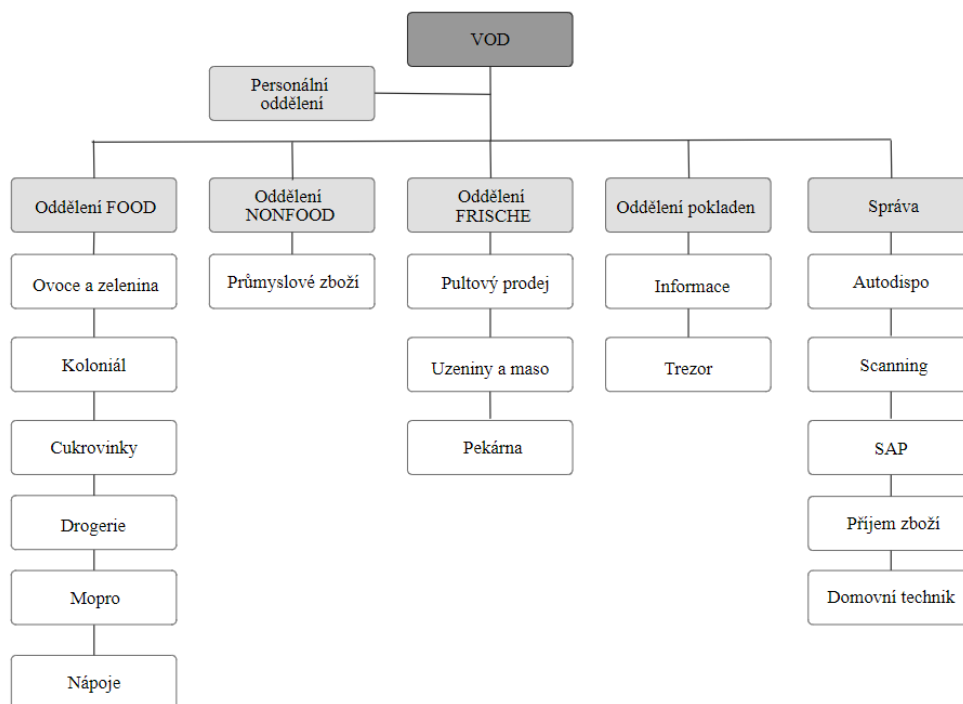
- dodržování platných právních předpisů a interních směrnic,
- dodržování jednoduchých pracovních postupů a provádění správných rozhodnutí, které zajišťují úspěch,
- přebírání ekonomické, sociální i ekologické odpovědnosti,
- poskytování vzájemné podpory, pochvaly, uznání i konstruktivní kritiky
- a udržování pozitivní pracovní atmosféry. (Naše kultura, [2023])

Oblast firemních zásad je všem zaměstnancům vybrané prodejny neustále připomínána, neboť je zahrnuta ve školících LIN testech.

## 9.2 Organizační struktura vybrané prodejny

Ve vybrané prodejně je využívána organizační struktura funkcionálního typu. Na jejím vrcholu stojí vedoucí obchodního domu (VOD), neboli ředitelka, která je zodpovědná za její chod. Mezi hlavní úkoly ředitelky patří zajištění provozu prodejny v souladu s postupy a nařízeními, zastupování firmy v obchodní, právní a personální oblasti a vedení zaměstnanců. Zodpovídá také za interní komunikaci. Zároveň je jedinou osobou, která nese hmotnou odpovědnost za případné vzniklé škody. Má na starost 6 oddělení. Jedná se personální oddělení, oddělení FOOD, NONFOOD, FRISCHE, pokladny a správa.

Na personálním oddělení pracuje jedna pracovnice, která vykonává administrativní činnosti a úzce spolupracuje s centrálním personálním oddělením. Na její činnost dohlíží VOD vybrané prodejny. Mimo uvedené administrativní činnosti personalistka společně s VOD aktualizuje nástěnky pro zaměstnance. Přestože se jedná o jedinou pracovníci na tomto oddělení, je tento počet v závislosti na počtu zaměstnanců vyhovující. S výjimkou personálního oddělení jsou tato oddělení dále členěna na jednotlivé úseky. Pod oddělení FOOD spadá úsek ovoce a zelenina, koloniál, cukrovinky, drogerie, MOPRO a nápoje. Oddělení NONFOOD má pod sebou jediný úsek, kterým je úsek průmyslového zboží. Oddělení FRISCHE zahrnuje pultový prodej, uzeniny a maso a pekárnu. Oddělení pokladen zahrnuje informace a trezor. Pod oddělení správy patří autodispo, scanning, SAP, příjem zboží a také domovní technik. Každému oddělení je přidělen příslušný počet asistentů prodeje, kteří zajišťují jeho chod. Na jejich činnost dohlíží koordinátoři prodeje, kteří jsou kontrolováni vedoucími oddělení.



Obrázek 1 Organizační struktura vybrané prodejny (vlastní zpracování)

### 9.3 Struktura a vývoj počtu zaměstnanců vybrané prodejny

Je zřejmé, že zaměstnanci vybrané prodejny jsou klíčovým prvkem k zajištění jejího provozu. Pracovní směny zaměstnanců jsou uspořádány tak, aby se překrývaly a aby byla zajištěna celodenní obsluha prodejny. Noční směny jsou spíše výjimkou a jsou pořádány v období inventur nebo svátků, jako jsou například Vánoce a Velikonoce.

Následující tabulka (Tabulka 1) zobrazuje počty zaměstnanců vybrané prodejny od roku 2019 do roku 2023. Z tabulky (Tabulka 1) je patrné, že ve vybrané prodejně mají každoročně větší zastoupení ženy, například v roce 2023 tvořily téměř 82 % z celkového počtu zaměstnanců. Práce v prodejně je často spojována s péčí o zákazníky, což je mnohdy vázáno s očekáváním společnosti nebo s tradičními genderovými rolemi. Z toho vyplývá, že důvodem převyšujícího zastoupení mohou být genderové preference nebo stereotypy.

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců vybrané prodejny vždy k 1. 1. v letech 2019-2023  
(vlastní zpracování)

Rok	Ženy		Muži		Celkový počet zaměstnanců
	HPP	DPP/DPČ	HPP	DPP/DPČ	
2019	68	24	11	13	116
2020	72	29	14	17	132
2021	61	23	10	12	106
2022	58	19	8	12	97
2023	54	17	6	10	87

Pozn. HPP = hlavní pracovní poměr, DPP = dohoda o provedení práce, DPČ = dohoda o pracovní činnosti

Počet zaměstnanců ve vybrané prodejně měl do roku 2020 rostoucí charakter, neboť byl v roce 2020 oproti roku 2019 zaznamenán nárůst o více než 13 %. Od roku 2021 má však počet pracovníků postupnou tendenci poklesu. Příčinou poklesu zaměstnanců může být například rostoucí trend automatizace a používání samoobslužných pokladen, které snižuje potřebu lidského personálu, nebo tlak na snižování nákladů, který je spjat se snižováním pracovních hodin pro zaměstnance.

## 10 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE VYUŽÍVANÉ VE FIRMĚ

Interní komunikaci má ve firmě na starost oddělení firemní komunikace, které sídlí na centrále. To je zodpovědné za poskytování a přenos informací pro všechny prodejny a jejich zaměstnance. Z tohoto důvodu už se v jednotlivých prodejnách samotná oddělení interní komunikace nenachází a proto mají tuto problematiku v kompetenci jejich ředitelé. A jak již bylo zmíněno v kapitole 9.2, ani ve vybrané prodejně tomu není jinak. K zajištění funkčnosti a efektivity interní komunikace a k přenosu informací jsou jak ve firmě Kaufland Česká republika, v. o. s., tak ve vybrané prodejně používány různé nástroje. A právě o nich pojednává tato kapitola.

Zdrojem informací pro tuto kapitolu byly interní dokumenty vybrané prodejny, rozhovor s ředitelkou vybrané prodejny a také osobní zkušenosti, které autorka práce získala v rámci školní praxe a pravidelných brigád.

### 10.1 Nástroje ústní interní komunikace

Ústní komunikace je zabezpečována pomocí rozhovorů, telefonování, týmových porad, firemního rozhlasu, firemních mítinků, školicích interních programů a společenských akcí.

**Rozhovor** jednoznačně patří mezi nejvyužívanější nástroj interní komunikace, a to především díky své rychlosti a možnosti okamžité zpětné vazby. Jeho prostřednictvím jsou řešeny záležitosti, které je potřeba vyřešit ihned. Pokud však rozhovor není možné uskutečnit, je nahrazen **telefonováním**. Ve vybrané prodejně je používání telefonů běžné, neboť slouží jako dorozumívací nástroj a také jako nástroj pro řešení operativních problémů, které se v průběhu práce mohou objevit. Díky telefonování nemusí zaměstnanci ztrácet čas hledáním ostatních zaměstnanců na prodejní ploše nebo chozením z jednoho oddělení na druhé. Pracovní telefon je přidělen pouze ředitelce, ostatní vedoucí a koordinátoři prodeje si telefony střídají mezi sebou podle toho, kdy jdou na pracovní směnu. Zaměstnanci obchodu mají k dispozici pevné linky umístěné na stěnách prodejny. Jedna z nich se nachází v oddělení nápojů, druhá v oddělení drogerie. Pevné linky jsou k dispozici také na pekárně a obsluhovaných pultech a jsou využívány pouze zaměstnanci těchto oddělení. Pokud potřebují telefonovat zaměstnanci pokladen, využívají pevné linky umístěné v jejich blízkosti vedle pokladního pásu. Další pevné linky se nacházejí také ve skladu, společenské místnosti, v kancelářích a na informacích a jsou dostupné všem zaměstnancům.

Organizaci **porad** zajišťuje vedoucí obchodního domu a jejich pravidelnost, místo konání a doba trvání jsou odvozeny podle účastníků. Minimálně jednou za měsíc probíhá v kanceláři vedoucí obchodního domu tzv. velká porada, na které je přítomna vedoucí obchodního domu, vedoucí oddělení FRISCHE, vedoucí oddělení FOOD a vedoucí oddělení pokladen. Její doba trvání je stanovena přibližně na dvě hodiny. V návaznosti na tuto poradu jsou uskutečňovány tzv. malé porady, jejichž účastníky jsou koordinátoři prodeje a následně asistenti prodeje. Porada s koordinátory prodeje probíhá rovněž v kanceláři vedoucí obchodního domu a většinou trvá hodinu. Na ni navazuje porada se zaměstnanci, která je na rozdíl od těch předešlých, uskutečňována ve společenské místnosti nebo ve skladu a trvá třicet minut. Pro systémové pracovníky je porada organizována každý týden a mimo jejich přítomnosti je její součástí také vedoucí oddělení FOOD. Přestože se porady liší v mnoha parametrech, mají stejnou strukturu. Vždy je pevně stanoven jejich obsah a cíl. Porady slouží nejen k projednávání operativních záležitostí, problémů, dosažených výsledků, ale také návrhů na zlepšení.

**Rozhlas** je ve vybrané prodejně využíván vždy ráno a večer, tedy před a po otevírací době. Na nočních směnách bývá vypnutý. Umožňuje řídit informace sdělované zaměstnancům a informuje je o aktuálním dění, důležitých zprávách nebo událostech. Informace dlouhodobého charakteru jako například měsíční soutěže nebo připravované akce spadají pod centrální rozhlasový systém, který je ve všech prodejnách vybrané firmy totožný. Pokud se však jedná o rychlé sdělení potřebných informací, jako například prosba o vzájemnou spolupráci všech zaměstnanců v určité části prodejny, je hlášením ve vybrané prodejně pověřen vedoucí dne. Výhodou rozhlasu je, že sdělení doručuje všem zaměstnancům současně, bez nutnosti jejich fyzické přítomnosti na jednom konkrétní místě a bez ohledu na to, kde se právě nacházejí.

**Firemní mítinky** jsou organizovány pravidelně, a to pro zaměstnance na různých pracovních pozicích. Na měsíční bázi například fungují mítinky pro oblastní vedoucí úseku provozu (VKL) a také společné mítinky pro oblastní vedoucí úseku provozu a vedoucí obchodních domů (VOD). Mítinky pro vedoucí obchodních domů jsou pořádány dvakrát ročně a účastní se jich i ředitelka vybrané prodejny. Od porad se firemní mítinky liší účastníky. Zatímco porady jsou určeny pro všechny zaměstnance, mítinků se účastní pouze vedoucí pracovníci.

Ve vybrané prodejně probíhají také **školicí interní programy**. Prvním školením, se kterým se zaměstnanci setkávají při nástupu do práce a každý další rok po něm, je školení

bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany. Znalosti zaměstnanců týkajících se těchto oblastí jsou následně ověřovány písemným testem. Pravidelně jsou zaměstnanci školeni také v oblasti chování se k zákazníkům. Cílem těchto školení je, aby si zaměstnanci uvědomili, že jejich práce je mimo jiné také závazkem vůči zákazníkům. Zaměstnanci jsou na těchto školeních vedeni k tomu, aby projevovali ochotu, vstřícnost a empatii při řešení jejich potřeb a požadavků. Protože zaměstnanci při výkonu své práce manipulují s vysokozdviznými a elektrickými paletovými vozíky, jsou pro ně dvakrát ročně uspořádána také školení řešící tuto problematiku.

**Společenské akce** jsou ve vybrané prodejně pořádány dvakrát ročně, konkrétně na jaře a na podzim. Tyto akce jsou financovány z rozpočtu, který dostávají přiděleny všechny prodejny. Kromě zajištěného občerstvení je vždy připravena také zábava. Výběr aktivit je přizpůsoben danému ročnímu období. Na jaře se koná grilovací párty, na podzim se většinou jedná o tematickou Halloween párty spojenou s taneční zábavou nebo bowlingem. Tyto akce jsou u zaměstnanců velmi oblíbené, neboť slouží k utužování zaměstnaneckých vztahů a jsou také skvělou příležitostí pro oslavu narozenin nebo rozloučení se zaměstnancem. Pokud v termínu konání společenské akce někdo ze zaměstnanců vybrané prodejny slaví své narozeniny, je zvykem oslavit jeho narozeniny i v rámci této akce. Naprosto totožně probíhá ve vybrané prodejně také rozloučení se zaměstnancem.

Ředitelka vybrané prodejny využívá **management by walking** pravidelně, a to vždy, když je v práci. Díky této činnosti pozoruje práci zaměstnanců, navazuje s nimi přímý kontakt a získává tak lepší povědomí o tom, jak zaměstnanci pracují, zda své pracovní činnosti vykonávají správně nebo jestli při jejich práci vznikají nějaké problémy. Tyto obchůzky umožňují také zaměstnancům setkat se s ředitelkou a navázat s ní přímou komunikaci, což může vést k lepší spolupráci a celkové komunikaci.

Stejně tak, jak mohou zaměstnanci ředitelku vybrané prodejny kontaktovat na prodejní ploše, mohou za ni kdykoliv přijít do kanceláře. Ředitelka nemá pevně stanovené konzultační hodiny, neboť je ochotna řešit jakékoliv záležitosti či problémy hned. Pokud však potřebuje klid na svou práci, například když se zrovna účastní videokonference, nalepí na dveře kanceláře VOD štítek s nápisem „Prosím nerušit“. Tím upozorňuje zaměstnance, že musí přijít později.



## 10.2 Nástroje písemné interní komunikace

K nástrojům písemné interní komunikace využívaných ve firmě Kaufland Česká republika, v. o. s. a ve vybrané prodejně patří manuály činností, nástěnky, firemní časopis a plakáty.

**Manuály činností** jsou upraveny interními normami. Jedná se o tzv. procesní předlohy, které do nejmenších detailů popisují různé pracovní činnosti zaměstnanců. Existuje celkem 19 těchto předloh: administrativní činnosti prodejny, cenové značení, příjem zboží, doplňování zboží, umístování zboží, zabezpečení zboží, zalistování a vylistování zboží, inventura, jednání s orgány a řízení kvality, zapracování, kontrola čerstvosti, objednávání, odpisy, zaměstnanec, pokladny, technický nákup, stavba a nemovitost, úklid a hygiena, zásoba, informace pro zákazníky. Tyto předlohy slouží zaměstnancům jako návod, podle kterého se řídí a vykonávají svou práci, a jsou dostupné na interním informačním systému Store Portal.

**Nástěnky** jsou ve vybrané prodejně umístěny na hlavní chodbě zaměstnaneckých prostor a je jich hned několik:

- nástěnka pro zaměstnance – poskytuje informace o aktuálním dění, plakáty či pozvánky na společenské akce a dává zaměstnancům možnost vkládat na ni jakékoliv informace. Pověřenou osobou k této nástěnce je ředitelka vybrané prodejny. Pravidelně aktualizuje její vzhled a snaží se, aby byla přehledná a aby obsažené informace byly pro zaměstnance co nejužitečnější.
- nástěnky s naplánovanými směnami všech zaměstnanců prodejny – obsahují informace o naplánovaných směnách. Díky nim jsou zaměstnanci informováni o přesném rozložení pracovníků na konkrétní den. O tuto nástěnku pečuje ředitelka vybrané prodejny a každý měsíc ji aktualizuje.
- nástěnka domovního důvěrníka – poskytuje informace o kontaktních údajích na tuto osobu a etický kodex, podle kterého se musí během výkonu své práce řídit. Jedná se o deset klíčových bodů, které jsou nezbytné pro tuto pracovní pozici.
- nástěnka u kanceláře VOD – obsahuje například provozní řád a směrnice prodejny či kontakty na vedoucí pracovníky,
- nástěnka členů odborových organizací,
- nástěnka oddělení pokladen - informuje například o bankovkách, stravenkách či mimořádných artiklech v sortimentu pečiva,

- ostatní nástěnky - jsou umístěny v kancelářích a slouží pro pracovní účely jednotlivým zaměstnancům.

**Firemní časopis** s názvem „To je Kaufland“ vydává jedenkrát ročně oddělení firemní komunikace. Je volně dostupný pro všechny zaměstnance a celkové náklady na jeho přípravu, tisk i distribuci činí 386 000 Kč. Každé číslo časopisu má přibližně 40 stran a jeho obsah je rozdělen na dvě části. První část je pojmenována podle názvu časopisu a pojednává o firmě jako celku. Obsahuje různé články o firemní kultuře, strategii, úspěších, rozhovory se členy nejvyššího managementu, reporty o spolupráci s neziskovými organizacemi či informace o logistických a distribučních centrech, masozávodu nebo nově postavených prodejnách. Druhá část nese název „To jsme my“ a je zaměřena na zaměstnance. Kromě rozhovorů se zaměstnanci nebo vyhodnocení již proběhlých firemních soutěží, zde bývají zachycené také informace o věrnostních programech nebo sociálních sítích.

**Plakáty** informují zaměstnance o aktuálním dění, probíhajících akcích či soutěžích. Jejich obsah i vizualizaci zabezpečuje centrální oddělení firemní komunikace.

### 10.3 Nástroje elektronické interní komunikace

Mezi nástroje elektronické interní komunikace je ve firmě Kaufland, v. o. s. a ve vybrané prodejně zařazen e-mail, interní sociální síť, elektronický firemní newsletter, videokonference, školení LIN a aplikace Store portal.

**E-mail** ve vybrané prodejně využívá ke své práci pouze ředitelka, vedoucí oddělení a koordinátoři prodeje. Ostatní zaměstnanci e-mail založený nemají. Důvodem tohoto rozdílu je odlišná pracovní povaha práce, kterou jednotliví zaměstnanci vykonávají. Zatímco například ředitelka vybrané prodejny e-mail využívá aktivně a potřebuje jej pro svou práci každý den, pro zaměstnance na prodejní ploše by bylo zřízení e-mailu nadbytečné.

**Interní sociální síť** s názvem Kaufland Connect přináší celou řadu různých možností. Mimo základních informací o firmě jsou zde pravidelně přidávány informace o aktuálním dění, připravovaných projektech či soutěžích. Nechybí ani interní newsletter nebo adresář zaměstnanců, kde lze vyhledat zaměstnance ze všech zemí Evropy, ve kterých firma Kaufland působí. Všichni zaměstnanci a od roku 2023 i brigádníci mají zaregistrovaný vlastní profil, díky kterému mohou využívat různé funkce. Na hlavní stránce s názvem „Tým Kaufland“ mohou sdílet své názory, připomínky, fotografie, videa, zkrátka cokoli, co je napadne. Ostatní uživatelé na tyto příspěvky mohou reagovat pomocí smajlíků nebo

komentářů. Hojně je uživateli využíván také chat, ve kterém lze mimo jednotlivé zprávy, díky centrálně nastavené skupinové konverzaci, chatovat se zaměstnanci z celé České republiky. Díky této interní sociální síti jsou zaměstnanci kdekoli a kdykoli neustále ve spojení s kolegy i aktualitami. Přestože je tato interní sociální poměrně novodobou záležitostí a ve firmě nefunguje dlouho, má u zaměstnanců velký úspěch, a každý den je navštěvována velkým počtem z nich.

**Interní firemní newsletter** je vydáván pravidelně každý měsíc a shrnuje nejvýznamnější události, které se za tuto dobu ve firmě Kaufland, v. o. s. odehrály. Mezi ty patří například dosažená firemní ocenění, aktuality z prodejen, významná firemní výročí, shrnutí akcí pořádaných neziskovými organizacemi nebo zmínky o hospodářských výsledcích. Je uložený na firemním intranetu Kaufland Connect, a tak je lehce dostupný pro všechny zaměstnance.

**Videokonference** jsou nástrojem interní komunikace, který ve vybrané prodejně využívá pouze ředitelka a vedoucí oddělení. V online prostředí se setkávají s jejich nadřízeným, tedy s oblastním vedoucím úseku provozu (VKL). Odehrávají se v prostředí aplikace Microsoft Teams a jsou pořádány pravidelně, minimálně však jednou za týden.

**Školení LIN testy** je využíváno k tomu, aby všichni zaměstnanci věděli, co mají dělat, aby znali zákonné normy i vnitřní předpisy, a aby se podle nich mohli řídit a tato pravidla dodržovat. Zajišťují tím jednotné fungování společnosti. Jedná se až o 120 interních pravidel, které zajišťují vzdělávání zaměstnanců v oblasti maloobchodního prodeje. Zaměstnanci tyto testy píšou na počítači a absolvují je v rámci své pracovní doby. Po dokončení jsou dosažené výsledky odesílány ke kontrole ředitelce vybrané prodejny.

**Store Portal** je interní aplikace přístupná všem zaměstnancům vybrané prodejny. Ti se do ní přihlašují přes počítač umístěný na informacích nebo v kanceláři u skladu. Zaměstnanci se díky této aplikaci mohou prokliknout do dalších aplikací, které v rámci výkonu své práce potřebují. Jedná se například o aplikaci EPS, která zaměstnancům umožňuje tvorbu a tisk etiket či plakátů nebo Dayforce, který slouží vedoucím pracovníkům k plánování směn. Často využívanou kartou jsou v tomto systému takzvané novinky, které fungují na denní a týdenní bázi. Jedná se o rozpis úkolů pro jednotlivá oddělení. Zaměstnanci jsou povinni tyto novinky pravidelně sledovat a plnit a jejich nadřízení pracovníci jejich plnění kontrolovat. Ve Store Portalu jsou uloženy také procesní předlohy pro zaměstnance.

## 10.4 Ostatní nástroje interní komunikace

Mezi nástroje ostatní interní komunikace lze zařadit firemní oblečení a firemní dárky.

**Firemní oblečení** a obecné požadavky na upravenost specifikuje zaměstnancům vybrané prodejny oděvní kodex. Jde o detailní seznam všech žádoucích i nežádoucích oděvních prvků. Mezi žádoucí horní díl ošacení, který je poskytován zaměstnavatelem, patří košile, pulovr, polo triko, vesta nebo bunda. Dolní díl ošacení není poskytován zaměstnavatelem, nicméně je žádoucí, aby zaměstnanci nosili dlouhé kalhoty, legíny nebo džíny černé barvy. Pracovníci obslužného pultu mají definované speciální oblečení a nosí čepice. Obuv je stejně jako horní díl ošacení poskytována zaměstnavatelem. Zaměstnanci jsou povinni nosit černé nebo tmavě modré uzavřené boty s pevnou špičkou a protiskluzovou podrážkou. Důraz je kladen také na celkovou upravenost. Jedná se o upravený účes, decentní make-up, upravené vousy nebo oholenou tvář, čisté ruce, nehty, decentní šperky a doplňky. Nežádoucí je podle tohoto kodexu vtíravý parfém, lak na nehty či umělé nehty, nevhodný piercing nebo nápadné tetování. Zaměstnanci jsou s oděvním kodexem poprvé seznámeni během procesu podepisování pracovní smlouvy. Tento dokument je celoročně umístěn také na nástěnce pro zaměstnance.

**Firemní dárky** zaměstnanci dostávají o Vánocích v podobě vánočního balíčku. Jedná se o papírovou krabici vyrobenou z recyklovaného papíru, která odpovídá firemnímu závazku vůči udržitelnosti a podporuje přístup firmy k ekologii. Každý rok tento dárek obsahuje různé položky, například šampaňské, balíčky ořechů a porcelánové nádoby. Součástí krabice je také kartička s vánočním přáním a poděkováním. Ta představuje skvělý způsob, jak vyjádřit vděčnost zaměstnancům za jejich práci, kterou přispívají k úspěchu společnosti.

## 11 ANALÝZA VNÍMÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Následující kapitola je zaměřena na rozbor výsledků dotazníkového šetření.

Cílem provedeného dotazníkového šetření bylo zanalyzovat současný stav interní komunikace ve vybrané prodejně s ohledem na to, jak tuto problematiku vnímají její zaměstnanci. Za tímto účelem byly stanoveny čtyři výzkumné otázky:

- **Výzkumná otázka č. 1:** Jsou zaměstnanci vybrané prodejny spokojeni s interní komunikací?
- **Výzkumná otázka č. 2:** Který nástroj interní komunikace je zaměstnanci ve vybrané prodejně vnímán jako nejužitečnější pro získávání informací v práci?
- **Výzkumná otázka č. 3:** Který nástroj interní komunikace je zaměstnanci ve vybrané prodejně využíván nejčastěji?
- **Výzkumná otázka č. 4:** Jaké tři faktory nejčastěji způsobují problémy při běžné pracovní komunikaci s kolegy ve vybrané prodejně?

Odpovědi na výše uvedené výzkumné otázky a zjištěné poznatky z dotazníkového šetření slouží jako jeden ze zdrojů k návrhu doporučení pro firemní praxi.

### 11.1 Sestavení dotazníku

Dotazník obsahoval celkem dvacet jedna otázek, z nichž devatenáct bylo uzavřených, jedna polootevřená a jedna otevřená, a byl sestaven ze čtyř částí. První část zaznamenávala míry souhlasu s výroky o interní komunikaci při pracovním procesu (otázky č. 1-12), druhá část obsahovala tabulky, které se týkaly využívaných nástrojů interní komunikace (otázky č. 13-14), třetí část byla zaměřena na aktuální stav interní komunikace, ke kterému se respondenti mohli vyjádřit (otázky č. 15-17), a čtvrtá část byla tvořena identifikačními otázkami (otázky č. 18-21). Aby byl dotazník užitečný a opravdu zkoumal problematiku interní komunikace, byly některé jeho otázky převzaty z již existujícího dotazníku The Communication Satisfaction Questionnaire, jehož autory jsou Downs a Hazen. (Communication Satisfaction Surveys, © 2023) Zároveň byl konzultován s ředitelkou vybrané prodejny, aby ověřila jeho srozumitelnost a vhodnost položek. Celý dotazník je součástí přílohy (Příloha P I).

## 11.2 Sběr a analýza dat

Dotazníkové šetření probíhalo od 20. března do 10. dubna roku 2023. Po domluvě s ředitelkou vybrané prodejny byly dotazníky mezi zaměstnance distribuovány v tištěné formě. Vyplněné dotazníky respondenti odevzdávali do krabice, kterou autorka této práce sama vyrobila a zabezpečila, aby respondentům byla zaručena jejich anonymita. Po celou dobu konání dotazníkového šetření byla krabice umístěna ve společenské místnosti vybrané prodejny. Výběr právě tohoto místa byl cílený, neboť jej každý den navštěvují všichni zaměstnanci. Tráví zde své pracovní přestávky a potkávají se s ostatními pracovníky. Dotazníky byly rozdány všem osmdesáti sedmi zaměstnancům. Jejich celková návratnost byla 100 %. Tato vysoká návratnost může být způsobena například tím, že se autorka práce se všemi respondenty, zaměstnanci prodejny, osobně zná, neboť je v této prodejně už několik let zaměstnaná na dohodu o pracovní činnosti a měla zde také školní praxe. Respondenti od autorky navíc věděli, jak moc je pro ni důležité, aby dotazník vyplnili.

Data byla vyhodnocena pomocí tabulkového softwaru Microsoft Excel. U jednotlivých otázek dotazníkového šetření byla provedena četnost, a to jak relativní tak absolutní, a u některých (otázka č. 1-14) také aritmetický průměr a medián. V bakalářské práci se nachází sloupcové, pruhové i výsečové grafy a stejně jako tabulky vložené v této práci byly vytvořeny v textovém procesoru Microsoft Word.

## 11.3 Dotazování respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 87 zaměstnanců vybrané prodejny. Jednalo se o 71 žen, z nich bylo 54 zaměstnaných na hlavní pracovní poměr a zbylých 17 na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, a 16 mužů, z nichž 6 bylo zaměstnáno na hlavní pracovní poměr a 10 zaměstnaných na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Mezi respondenty bylo 81, 61 % žen a 18, 39 % mužů.

Věk respondentů byl v dotazníkovém šetření rozdělen do těchto šesti kategorií: 18-25 let, 26-33 let, 34-41 let, 42-49 let, 50-57 let a 58 a více let. Jejich absolutní i relativní četnost zobrazuje následující tabulka (Tabulka 2). Z tabulky je patrné, že nejvíce respondentů, konkrétně 25, spadá do věkové kategorie 18-25 let a představují více než 28 % všech dotazovaných respondentů. Naopak nejméně početnou skupinu tvořili respondenti ve věkové kategorii 58 a více let. Jednalo se pouze o pět respondentů, tedy o necelých 6 % všech respondentů.

Tabulka 2 Věk respondentů (*vlastní zpracování*)

Věková kategorie	Četnost	
	Absolutní	Relativní (%)
18-25 let	25	28,74
26-33 let	12	13,79
34-41 let	14	16,09
42-49 let	21	24,14
50-57 let	10	11,49
58 a více let	5	5,75
<b>Celkem</b>	87	100

Respondenti byly v dotazníkovém šetření také tázány, jak dlouho pracují ve vybrané prodejně. Tato otázka je důležitá, neboť může poskytnout cenné informace o pracovním prostředí či výkonnosti zaměstnanců. Délka zaměstnání může například odrážet, jak jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací, jaké mají povědomí o svých pracovních povinnostech, jestli mají dostatek potřebných informací pro výkon své práce nebo jestli by uvítali nějaké školení. Téměř 30 % respondentů, 26 zaměstnanců, uvedlo, že ve vybrané prodejně pracují méně než jeden nebo jeden rok. V rozmezí od dvou do pěti let se řadilo necelých 20 % respondentů, 17 zaměstnanců. Více než 13 % respondentů, 12 zaměstnanců, zaznamenalo, že ve vybrané prodejně pracují v rozmezí šesti až devíti let. Druhou nejpočetnější skupinou respondentů podle délky odpracovaných let byli ti, kteří uvedli, že jsou ve vybrané prodejně zaměstnání v rozmezí od deseti do třinácti let. Jednalo se necelých 13 % respondentů, 21 zaměstnanců. V rozmezí od čtrnácti do sedmnácti let pracuje ve vybrané prodejně pouze 6 respondentů a tvoří tak necelých 7 % ze všech dotazovaných respondentů. Více než 17 % respondentů, 15 zaměstnanců, uvedlo, že ve vybrané prodejně pracují buď osmnáct nebo více let. Tato skupina zaměstnanců tvoří jednu pětinu všech zaměstnanců vybrané prodejny. Jejich přítomnost ve firmě může mít mnoho pozitivních dopadů na celý chod firmy. Zaměstnanci, kteří zde pracují po delší dobu mohou mít více znalostí a zkušeností týkající se provozu prodejny a tak mohou být cennými zdroji informací a znalostí pro nové zaměstnance. Mohou být jejich mentory a pomoci rychleji se adaptovat v pracovním prostředí. Také tito zaměstnanci mohou být loajálnější, více se ztotožňovat s firemními cíli a tím přispívat k větší stabilitě pracovního týmu.

Graficky zpracované informace o tom, jak dlouho respondenti pracují ve vybrané prodejně zobrazuje tabulka 3 (Tabulka 3).

Tabulka 3 Počet odpracovaných let respondentů (*vlastní zpracování*)

Počet odpracovaných let	Četnost	
	Absolutní	Relativní (%)
0-1 rok	26	29,89
2-5 let	17	19,54
6-9 let	12	13,79
10-13 let	21	12,64
14-17 let	6	6,90
18 a více let	15	17,24
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

## 11.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

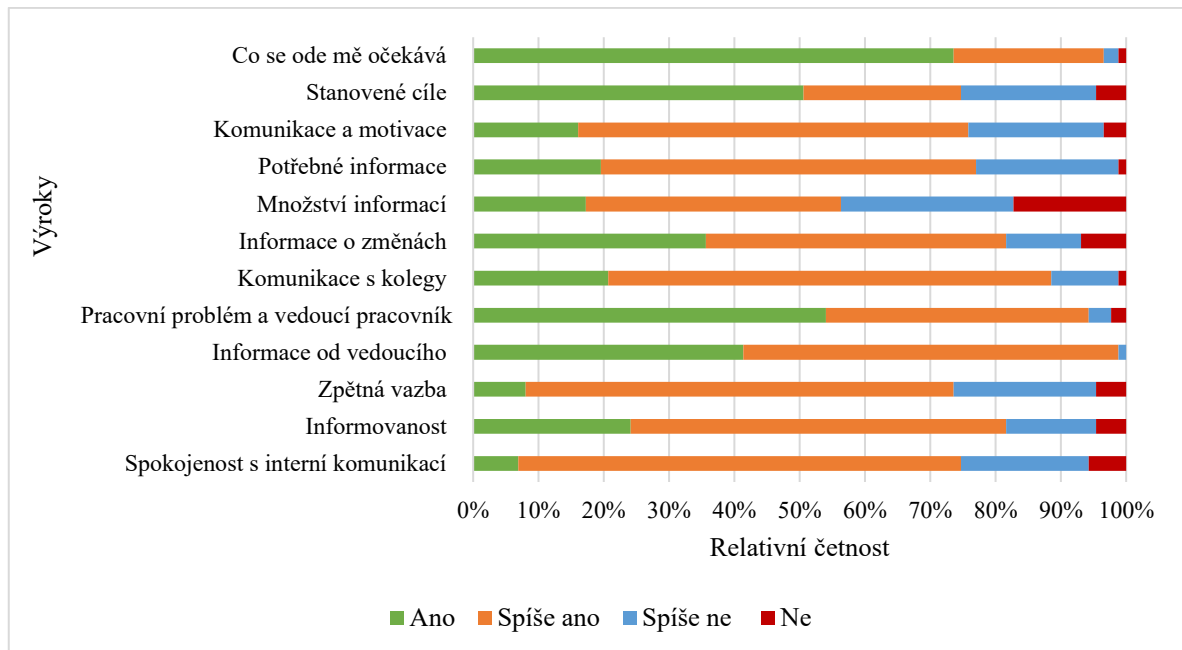
Jak již bylo zmíněno výše (kap. 11.1), dotazníkové šetření tvořily čtyři části. V této části bakalářské práce jsou jednotlivé části dotazníku rozebrány a detailně popsány.

### Výroky o interní komunikaci

První část dotazníku tvořilo dvanáct výroků o interní komunikaci, na které respondenti reagovali označováním míry souhlasu. Cíleně zde nebyla nabídnuta možnost „nevím“, a to kvůli tomu, aby nedocházelo ke zkresleným výsledkům dotazníkového šetření. Pokud by totiž tato možnost nabídnuta byla a respondenti by ji volili, i když by měli vlastní názor, vedla by tato skutečnost ke ztrátě informací.

Respondenty byl nejlépe hodnocen výrok „Vím, co se ode mě očekává“. Z následujícího grafu (Obrázek 2) je patrné, že jednoznačným „Ano“ na něj odpovědělo více než 73 % respondentů, 64 zaměstnanců, téměř 23 % respondentů, 20 zaměstnanců, vybralo „Spíše ano“, necelá 3 % respondentů, 2 zaměstnanci uvedli možnost „Spíše ne“ a pouze jeden respondent označil možnost „Ne“. Je velmi důležité, aby zaměstnanci vybrané prodejny věděli, co se od nich očekává. Jasná očekávání jsou totiž pro zaměstnance klíčová při dosahování vytyčených cílů a zlepšování pracovních výkonů.





Obrázek 2 Grafické zobrazení relativních četností výroků o interní komunikaci (*vlastní zpracování*)

Naopak nejhůře hodnoceným výrokem se stal výrok „Množství informací, které dostávám, je pro mou práci přiměřené“. Přestože se jedná o nejhůře hodnocený výrok, z grafu (Obrázek 2) je patrné, že výsledek se ještě stále nachází poblíž možnosti „Spíše ano“. Z toho tedy lze vyvodit, že množství informací, které zaměstnanci dostávají, považují za relevantní. Stížnost na nepřiměřené množství informací však může znamenat i skutečnost, že zaměstnanci dostávají informací příliš mnoho. Proto byl tento výrok detailněji zkoumán ještě v patnácté otázce dotazníku. Z dosažených výsledků vyplývá, že je nutné věnovat této oblasti pozornost, neboť je co zlepšovat a hlídat, aby nedošlo ke zhoršení aktuálního stavu. Na druhou stranu více než 77 % respondentů, 67 zaměstnanců, uvedlo, že souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že dostávají všechny informace potřebné k tomu, aby svoji práci vykonávali dobře. (Obrázek 2)

Zásadním faktorem pro posouzení interní komunikace je spokojenost s tím, jak se ve vybrané prodejně komunikuje. Z přiloženého grafu (Obrázek 2) vyplývá, že více než 67 % respondentů, 59 zaměstnanců, jsou spíše spokojeni s tím, jak se v dané prodejně komunikuje. Následující tabulka (Tabulka 4) zobrazuje dosažené výsledky tohoto výroku u zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr a u zaměstnanců zaměstnaných na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Záměrně byly porovnávány tyto dvě skupiny respondentů s cílem zjistit, jestli jsou se spokojeností v rovnováze, nebo mezi nimi existuje nevyrovnanost. Z tabulky (Tabulka 4) vyplývá, že zatímco zaměstnanci

zaměstnání na hlavní pracovní poměr vykazují vyšší spokojenost než nespokojenost, zaměstnanci zaměstnání na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti vykazují přesný opak, tedy vyšší nespokojenost než spokojenost. Tento výsledek může být způsoben například tím, že zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti, často ve vybrané prodejně pracují jen o víkendu nebo dokonce párkrát za měsíc, a proto je možné, že se k nim vždy nemusí dostávat všechny informace.

Tabulka 4 Spokojenost s komunikací ve vybrané prodejně dle způsobu zaměstnání (*vlastní zpracování*)

	Ano / Spíše ano	Ne / Spíše ne	Celkem
<b>HPP</b>	60,92 %	8,05 %	68,97 %
<b>DPP/DPČ</b>	13,79 %	17,24 %	31,03 %
<b>Celkem</b>	74,71 %	25,29 %	100 %

Z grafu (Obrázek 2) vyplývá, že více než 57 % respondentů, 50 zaměstnanců, spíše souhlasí s tím, že informovanost ve vybrané prodejně funguje dobře. Dosažený výsledek může být důsledkem dobrého vedení a přístupu k interní komunikaci ve vybrané prodejně. Tomu například nasvědčuje i skutečnost, že více než 81 % respondentů, 71 zaměstnanců, souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že informace o změnách v prodejně dostávají včas, a pouze necelých 18 % respondentů, 16 zaměstnanců s tímto výrokem spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí. (Obrázek 2) Více než polovina respondentů, 44 zaměstnanců, podle grafu (Obrázek 2) také souhlasí s tím, že jsou pravidelně informováni o stanovených cílech. To může vést k lepší orientaci zaměstnanců v tom, co se od nich očekává a co je potřeba pro dosažení těchto cílů naplnit. Téměř 60 % respondentů, 52 zaměstnanců, spíše souhlasí s tím, že je způsob komunikace, který probíhá ve vybrané prodejně, motivuje u plnění zadaných cílů (viz Obrázek 2). Jestliže je způsob komunikace motivující, může to vést ke zvýšení pracovní spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců, a tím k celkovému výkonu vybrané prodejny.

S výrokem „Zpětná vazba v naší prodejně funguje dobře“ dle grafu (Obrázek 2) souhlasí nebo spíše souhlasí téměř 74 % respondentů, 64 zaměstnanců. Z tohoto lze vyvodit, že si většina z nich uvědomuje hodnotu a důležitost zpětné vazby v rámci interní komunikace. Díky zpětné vazbě zaměstnanci získají informace o tom, co dělají dobře nebo co mají naopak zlepšit. To přispívá k vyšší efektivitě a výkonnosti jak zaměstnanců, tak celé

prodejny. Mimo to zpětná vazba také motivuje zaměstnance a vytváří prostor pro otevřenou komunikaci.

Podle grafu (Obrázek 2) u výroku „Informace, které dostávám od vedoucího, jsou mi srozumitelné“ žádný z respondentů neoznačil, že s tímto výrokem nesouhlasí a pouze jeden respondent označil, že s ním spíše nesouhlasí. Tento výsledek naznačuje, že vedoucí ve vybrané prodejně umí sdělovat informace srozumitelně, což je pro interní komunikaci klíčové. Navíc podle výsledků dotazníkového šetření umí vedoucí pracovník také poradit s pracovním problémem. Z grafu (Obrázek 2) je patrné, že téměř 95 % respondentů, 82 zaměstnanců, uvedlo, že s tímto výrokem souhlasí nebo spíše souhlasí.

Vzájemná komunikace s kolegy je podle grafu (Obrázek 2) zaměstnanci vybrané prodejny hodnocena spíše kladně. Pouze 12 % respondentů, 10 zaměstnanců, uvedlo přesný opak. Vzájemná komunikace umožňuje efektivnější řešení problémů a pomáhá vytvářet pocit sounáležitosti a týmové spolupráce. Tyto faktory mohou pomoci při udržování pracovní kultury ve vybrané prodejně.

### **Nástroje interní komunikace**

Pro lepší přehlednost intenzity využívání nástrojů interní komunikace ve vybrané prodejně byla sestavena tabulka (Tabulka 5), která zobrazuje nástroje interní komunikace seřazené dle váženého aritmetického průměru od nejvíce využívaných po nejméně využívané. Respondenti měli u této otázky označit jedno číslo ze škály od 1 do 5, kdy 1 znamenala, že nástroj interní komunikace využívají nejvíce často, 5 vyjadřovala opak, tedy že nástroj interní komunikace využívají nejméně často.

Z tabulky (Tabulka 5) je patrné, že osobní komunikace s vedoucím pracovníkem je nejvíce využívaným nástrojem interní komunikace, naopak e-mail je nejméně využívaným nástrojem interní komunikace ve vybrané prodejně.

Jak již bylo zmíněno, osobní komunikace s vedoucím pracovníkem je nejintenzivněji využívaným nástrojem interní komunikace ve vybrané prodejně. Tuto možnost uvedlo více než 62 % respondentů, 54 zaměstnanců. Osobní komunikace s kolegy je druhým nejvyužívanějším nástrojem interní komunikace, neboť tuto možnost označilo více než 47 % respondentů, 41 zaměstnanců. I porady jsou dle výsledků dotazníkového šetření zařazeny k nejvíce využívaným nástrojům interní komunikace, neboť je označilo téměř 45 % respondentů, 39 zaměstnanců. Pro mnoho zaměstnanců mohou být důležitým způsobem, jak se setkat a komunikovat s ostatními kolegy a nadřízenými, projednávat a řešit

problémy či sdílet informace. Z těchto výsledků lze odvodit, že ústní komunikace je pro zaměstnance vybrané prodejny důležitá a je preferována před ostatními prostředky interní komunikace. Jak je patrné z výsledků dotazníkového šetření a tabulky (Tabulka 5), nejsou nástěnky na chodbě, LIN testy, interní sociální síť Kaufland Connect a informační systém Store Portal pro zaměstnance každodenní prioritou, nicméně jsou stále zařazeny k často využívaným nástrojům interní komunikace.

Tabulka 5 Intenzita využívání nástrojů interní komunikace ve vybrané prodejně (*vlastní zpracování*)

Intenzita využívání nástrojů interní komunikace ve vybrané prodejně	Četnost	Možnosti výběru					Celkem	$\bar{x}$
		1	2	3	4	5		
Osobní komunikace s kolegy	Absolutní	41	24	17	3	2	87	1,52
	Relativní (%)	47,13	27,59	19,54	3,45	2,30	100	
Osobní komunikace s vedoucím pracovníkem	Absolutní	54	26	4	1	2	87	1,86
	Relativní (%)	62,07	29,89	4,60	1,15	2,30	100	
Porady	Absolutní	39	18	13	7	10	87	2,21
	Relativní (%)	44,83	20,69	14,94	8,05	11,49	100	
Nástěnky na chodbě	Absolutní	18	38	15	9	7	87	2,41
	Relativní (%)	20,69	43,68	17,24	10,34	8,02	100	
LIN testy	Absolutní	17	21	33	12	4	87	2,60
	Relativní (%)	19,54	24,14	37,93	13,79	4,60	100	
Kaufland Connect	Absolutní	16	32	11	4	24	87	2,86
	Relativní (%)	18,39	36,78	12,64	4,60	27,59	100	
Store Portal	Absolutní	13	24	27	7	16	87	2,87
	Relativní (%)	14,94	27,59	31,03	8,05	18,39	100	
Firemní newsletter	Absolutní	18	27	7	6	29	87	3,01
	Relativní (%)	20,69	31,03	8,05	6,90	33,33	100	
Telefon	Absolutní	11	20	17	16	23	87	3,23
	Relativní (%)	12,64	22,99	19,54	18,39	26,44	100	
Plakáty	Absolutní	7	17	20	28	15	87	3,31
	Relativní (%)	8,05	19,54	22,99	32,18	17,24	100	
Firemní rozhlas	Absolutní	8	7	20	20	32	87	3,70
	Relativní (%)	9,20	8,05	23,00	23,00	36,78	100	
Firemní časopis	Absolutní	4	1	9	13	60	87	4,42
	Relativní (%)	4,60	1,15	10,34	14,94	68,97	100	
E-mail	Absolutní	6	2	4	2	73	87	4,54
	Relativní (%)	6,90	2,30	4,60	2,30	83,91	100	

Firemní newsletter, telefon a plakáty jsou dle výsledků dotazníkového šetření respondenty považovány za méně využívané nástroje interní komunikace. A není divu, neboť firemní newsletter vychází pouze jedenkrát za měsíc, telefon u sebe nemá každý zaměstnanec a plakáty sice vychází vícekrát než jednou za měsíc, ale ve většině případů obsahují informace, které se zaměstnanci již dozvěděli díky jiným nástrojům interní komunikace.

Firemní rozhlas je třetím nejméně využívaným nástrojem interní komunikace ve vybrané prodejně. Téměř 37 % respondentů, 32 zaměstnanců, uvedlo, že tento nástroj pro svou práci využívají nejméně často. Existuje několik možných důvodů, proč tomu tak je. Jedná se například o hlučnost v prodejně, což může způsobit problémy se srozumitelností, nebo mohou být zaměstnanci vybrané prodejny natolik zaměstnání obsluhou zákazníků, že rozhlas úplně přeslechnou. Firemní rozhlas neumožňuje okamžitou zpětnou vazbu, což může být v některých situacích problematické, nicméně je stále důležitý v situacích, které vyžadují plošné a rychlé šíření informací.

Z tabulky (Tabulka 5) vyplývá, že firemní časopis nejméně často ke své práci využívá téměř 70 % respondentů, 60 zaměstnanců. To může být způsobeno například neaktuálností informací. Jak již bylo zmíněno v kapitole 10.2, firemní časopis je vydáván jednou ročně a tak mnohdy obsahuje informace, které jsou pro zaměstnance již neaktuální.

E-mail je dle výsledků dotazníkového šetření označen zaměstnanci za nejméně využívaný nástroj interní komunikace. Jak vyplývá z tabulky (Tabulka 5), toto tvrzení uvedlo téměř 84 % respondentů, 73 zaměstnanců. Za příčinu dosaženého výsledku lze označit skutečnost popsanou v kapitole 10.3, kterou je fakt, že většina zaměstnanců vybrané prodejny firemní e-mail založený nemá, a proto jej ani využívat nemůže.

V dotazníkovém šetření byla zkoumána také užitečnost jednotlivých nástrojů interní komunikace. Je důležité užitečnost zkoumat, neboť ovlivňuje mnoho skutečností, například produktivitu práce. Jestliže zaměstnanci vybrané prodejny používají nástroje užitečné pro jejich práci, nedochází ke ztrátě času a zvyšuje se tak jejich produktivita. Mimo to může docházet k lepší koordinaci pracovních postupů. U této otázky měli respondenti opět na výběr škálu od 1 do 5. V tomto případě 1 vyjadřovala, že je nástroj interní komunikace nejvíce užitečný, 5 znamenala, že je nástroj interní komunikace nejméně užitečný.

Z tabulky (Tabulka 6) vyplývá, že osobní komunikace s vedoucím pracovníkem je dle respondentů nejužitečnějším nástrojem interní komunikace ve vybrané prodejně. Tento nástroj uvedlo více než 60 % respondentů, 53 zaměstnanců. Druhým nejužitečnějším nástrojem interní komunikace ve vybrané prodejně, který označilo více než 39 % respondentů, 34 zaměstnanců, je osobní komunikace s kolegy. Také porady patří mezi první tři nejužitečnější nástroje interní komunikace, neboť je uvedlo více než 50 % respondentů, 44 zaměstnanců. Z těchto výsledků vyplývá, že za nejužitečnější nástroje interní komunikace respondenti považují ty, které využívají nejčastěji. Proto je při výběru nástrojů interní komunikace důležité brát v potaz potřeby a preference zaměstnanců. Jestliže zaměstnanci

vidí, že jim dané nástroje interní komunikace pomáhají při plnění pracovních povinností nebo jim práci usnadňují, budou je využívat častěji a s větší spokojeností. Je však nezbytné vědět, že každý zaměstnanec může mít jiné preference, a tak by výběr a nasazení nástrojů interní komunikace měl být přizpůsobený potřebám každého z nich.

Tabulka 6 Užitečnost nástrojů interní komunikace využívaných ve vybrané prodejně (vlastní zpracování)

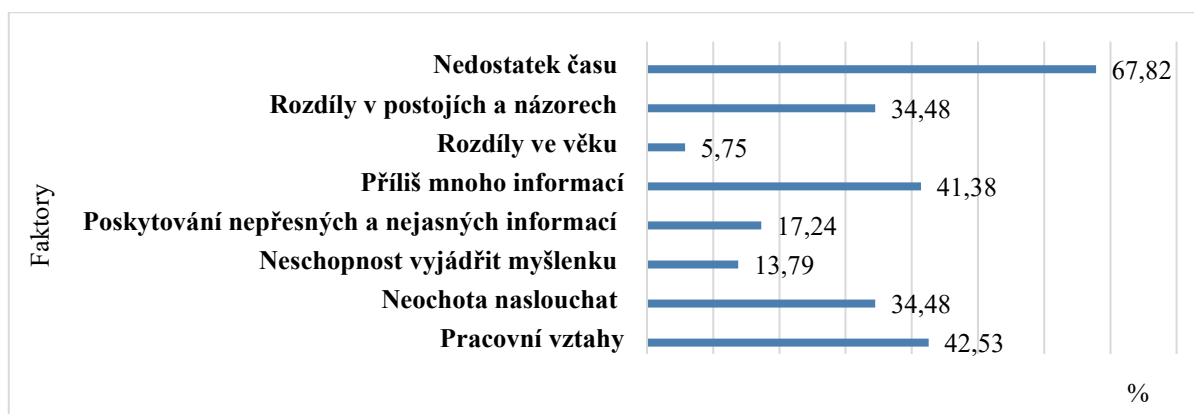
Užitečnost nástrojů interní komunikace využívaných ve vybrané prodejně	Četnost	Možnosti výběru					Celkem	$\bar{x}$
		1	2	3	4	5		
Osobní komunikace s kolegy	Absolutní	34	26	23	3	1	87	1,98
	Relativní (%)	39,08	29,89	26,44	3,45	1,15	100	
Osobní komunikace s vedoucím pracovníkem	Absolutní	53	15	12	4	3	87	1,70
	Relativní (%)	60,92	17,24	13,80	4,60	3,45	100	
E-mail	Absolutní	7	8	10	15	47	87	4,00
	Relativní (%)	8,04	9,20	11,50	17,24	54,02	100	
Kaufland Connect	Absolutní	21	21	25	7	13	87	2,66
	Relativní (%)	24,14	24,14	28,74	8,05	14,94	100	
Porady	Absolutní	44	17	13	3	10	87	2,06
	Relativní (%)	50,57	19,54	14,94	3,45	11,49	100	
Firemní newsletter	Absolutní	18	23	21	6	19	87	2,83
	Relativní (%)	20,69	26,44	24,14	6,90	21,84	100	
Firemní časopis	Absolutní	7	6	17	29	28	87	3,75
	Relativní (%)	8,05	6,90	19,54	33,33	32,18	100	
Plakáty	Absolutní	13	16	29	15	14	87	3,01
	Relativní (%)	14,94	18,39	33,33	17,24	16,09	100	
Nástěnky na chodbě	Absolutní	26	27	23	6	5	87	2,28
	Relativní (%)	29,89	31,03	26,44	6,90	5,75	100	
Firemní rozhlas	Absolutní	11	17	12	16	31	87	3,45
	Relativní (%)	12,64	19,54	13,79	18,39	35,63	100	
LIN testy	Absolutní	20	24	31	10	2	87	2,43
	Relativní (%)	22,99	27,59	35,63	11,49	2,30	100	
Store Portal	Absolutní	19	30	20	13	5	87	2,48
	Relativní (%)	21,84	34,48	22,99	14,94	5,75	100	
Telefon	Absolutní	8	23	14	29	13	87	3,18
	Relativní (%)	9,20	26,44	16,09	33,33	14,94	100	

### Aktuální stav interní komunikace

U aktuálního stavu interní komunikace bylo zjišťováno, jaké problémy nejčastěji způsobují problémy při pracovní komunikaci s kolegy, jestli existuje něco, co by v rámci oblasti interní komunikace chtěli změnit či zlepšit a také jestli dostávají všechny informace potřebné pro výkon jejich práce či nikoliv.

Respondenti měli možnost označit až tři faktory, které jim způsobují problémy při běžné pracovní komunikaci s kolegy. Více než 67 % respondentů, 59 zaměstnanců, označilo

za nejčastější příčinu problémů při běžné pracovní komunikaci s kolegy **nedostatek času**. Právě nedostatek času může ve vybrané prodejně způsobit různé problémy, zvláště když s ním bojuje téměř 70 % zaměstnanců. Zaměstnanci mohou například spěchat při plnění svých pracovních povinností a úkolů, a to může mít za následek větší chybovost a nedostatečný výkon práce. Problémy s organizací pracovního času mohou vést také ke zvýšení stresu zaměstnanců a tudíž k neuspokojivému pracovnímu prostředí. Druhým nejčastěji se objevujícím faktorem, který označilo více než 42 % respondentů, 37 zaměstnanců, byly **pracovní vztahy ve vybrané prodejně**. S ohledem na to, že tuto odpověď uvedlo více než 40 % respondentů, je důležité věnovat této oblasti pozornost a hledat aspekty, které na pracovní vztahy mohou mít vliv. Jedním z nich může být například pocit přetěžování u zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se cítí přetěžováni mohou zažívat stres, únavu nebo frustraci a mohou tak odmítat budování pracovních vztahů. Tím mohou mít negativní vliv na celkovou atmosféru pracovního prostředí. Dlouhodobé přetížení pracovníků může vést ke snížení motivace a spokojenosti s prací, syndromu vyhoření nebo ke zvýšení rizika vzniku pracovních úrazů. Přes 41 % respondentů, 36 zaměstnanců, uvedlo, že dostávají **příliš mnoho informací**. Jestliže zaměstnanci dostávají příliš mnoho informací, může tato skutečnost mít vliv na jejich schopnost zpracovávat je a porozumět jim. Pracovníci se mohou cítit přetížení, a to může vést ke zpomalení reakcí nebo ke zhoršenému rozhodování. Jak vyobrazuje graf (Obrázek 3), jedná se o třetí nejčastěji označený faktor, který způsobuje problémy při pracovní komunikaci s kolegy.



Obrázek 3 Faktory způsobující problémy při běžné pracovní komunikaci (vlastní zpracování)

Totožnou absolutní i relativní četnost dosáhly faktory **neochota naslouchat** a **rozdíly v postojích a názorech**. Označilo je více než 34 % respondentů, 30 zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nejsou ochotni naslouchat, mohou přeskakovat důležité informace. To může vést ke vzniku informačního šumu nebo ke vzniku nedorozumění. Potíže mohou mít také

se vzájemnou spoluprací nebo s řešením problémů. Pravděpodobně bude mnohem častěji docházet k neshodám nebo konfliktům. Rovněž je to i v případě rozdílných postojů a názorů. Další faktor, který uvedlo více než 17 % respondentů, 15 zaměstnanců, bylo **poskytování nepřesných a nejasných informací**. Jestliže zaměstnanci vybrané prodejny nedostávají dostatečně přesné a jasné informace pro plnění svých pracovních úkolů a povinností, je pravděpodobné, že svoji práci nebudou vykonávat tak, jak se od nich očekává. Tato neinformovanost může vést ke snížení produktivity a motivace zaměstnanců. Téměř 14 % respondentů, 12 zaměstnanců, označilo faktor **neschopnost vyjádřit myšlenku**. Právě schopnost vyjádřit myšlenku je klíčová pro úspěšné fungování týmu a spolupráce. Tuto dovednost by měli neustále zlepšovat jak zaměstnanci, tak jejich nadřízení. Pokud totiž pracovníci nejsou schopni vyjádřit myšlenku, může tato situace vést k poklesu sebedůvěry a následnému negativnímu ovlivnění jejich schopnosti pracovat v týmu a přinášet nové nápady. Ostatní zaměstnanci v návaznosti na tento nedostatek ztrácí čas, kterého již tak mají nedostatek, neboť musí své dotazy na dotyčného s tímto problémem opakovaně opakovat. V konečném důsledku dochází ke zpomalení výkonu práce. Nejméně problematickým faktorem, který uvedlo necelých 6 % respondentů, 5 zaměstnanců, byly **rozdíly ve věku**. Přestože tento faktor uvedl nízký počet respondentů, neměl by být opomíjen. Zaměstnanci různých generací mohou mít například odlišné pracovní styly, což může vést k nedorozuměním nebo konfliktům. Zatímco mladší zaměstnanci mohou být více zvyklí na rychlé tempo práce a moderní technologie, starší zaměstnanci mohou upřednostňovat tradiční metody a postupy práce. Mladší pracovníci mohou mít pocit, že jsou jejich starší kolegové konzervativní a ti zase mohou zastávat názor, že mladší kolegové nemají tolik zkušeností a nevěnují pozornost detailům. Žádný z respondentů neoznačil **rozdíly v pohlaví**, a tak je patrné, že ani jeden z nich tento faktor nepovažuje za problematický.

Díky otevřené otázce respondenti dostali možnost vyjádřit vlastní názor na to, co by v rámci oblasti interní komunikace chtěli změnit nebo zlepšit. Tato otázka může poskytnout užitečné informace pro zlepšení komunikace, neboť pokud je zřejmé, kde zaměstnanci shledávají problém, lze jej cíleně řešit.

Možnost vyjádřit vlastní názor na změnu či zlepšení v oblasti interní komunikace využilo více než 47 % respondentů, 41 zaměstnanců. Mezi nejčastěji zmiňované odpovědi patří:

- zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci (12x - respondenti například uvedli podpořit otevřenou komunikaci, lépe předávat informace v rámci jednotlivých směn, pořádat



porady bez přítomnosti nadřízených pracovníků, pořádat více společných setkání s cílem utužit pracovní vztahy),

- zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými (14x - respondenti uvedli například dostávat jasněji formulované pokyny nebo pořádat častější porady),
- prohlubovat pracovní vztahy (4x – například pořádat více společenských akcí, častěji se setkávat s ostatními zaměstnanci),
- pořádat častější školení (5x),
- zvýšit dostupnost počítačů (1x).

Objevily se také odpovědi, které naznačují spokojenost zaměstnanců s interní komunikací (5x – respondenti například uvedli, že informovanost ve vybrané prodejně je dostatečná, že komunikace funguje a že není potřebné cokoli měnit). Přesný záznam všech odpovědí respondentů je přiložen v příloze (Příloha P II).

Poslední otázka dotazníku zjišťovala, zda mají respondenti všechny informace potřebné pro výkon jejich práce či nikoliv. Součástí otázky bylo také zjistit, jestli jsou tyto informace dostupné v podobě, kterou respondenti považují za přijatelnou nebo by uvítali jiný formát. Pokud zaměstnanec nedostává potřebné informace, může to negativně ovlivnit jeho pracovní výkon. Proto je nutné zabývat se touto problematikou a tím pomoci zlepšovat nejen pracovní výkon jedince, ale i celkovou výkonnost firmy. Tuto otázku vyplnilo necelých 6 % dotazovaných respondentů, 5 zaměstnanců. Respondenti uvedli například tyto odpovědi:

- absence denně aktualizovaného a veřejně přístupného stavu zaměstnanců na směně,
- informace o tom, jak nachystat a porovnat novou akční nabídku,
- přání, aby denní novinky byly všem zaměstnancům doručovány na e-mail,
- přání, aby byly zaměstnanci informováni pomocí SMS o tom, že si mají vyzvednout své směny.

Objevila se také poznámka, že respondenti předávají informace jeho zkušenější kolegové. Otázkou však je, jestli dotyčný respondent oceňoval své kolegy nebo tímto tvrzením chtěl poukázat na problém. Přesný záznam odpovědí všech respondentů je uveden v příloze (Příloha P II).

## 11.5 Odpovědi na výzkumné otázky

Pro dotazníkové šetření byly stanoveny čtyři výzkumné otázky.

**Výzkumná otázka č. 1:** Jsou zaměstnanci vybrané prodejny spokojeni s interní komunikací?

Dle výsledků dotazníkového šetření lze tvrdit, že většina zaměstnanců vybrané prodejny je spokojena s interní komunikací. Nicméně výsledky také ukázaly, že jsou zaměstnanci, kteří spokojeni nejsou, což může pro vybranou prodejnu znamenat potenciální riziko snížení produktivity práce. Z tohoto důvodu by měla být interní komunikace pravidelně sledována a zlepšována, aby se zvýšila spokojenost i u zaměstnanců, kteří jsou doposud nespokojeni. Zajímavé je, že zatímco zaměstnanci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr vykazují vyšší spokojenost než nespokojenost, zaměstnanci zaměstnaní na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti vykazují vyšší nespokojenost než spokojenost, tedy přesný opak. Tento výsledek může být způsoben například tím, že zaměstnanci, kteří pracují na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti ve vybrané prodejně pracují jen krátkodobě a proto není vyloučeno, že se k nim vždy nemusí dostávat všechny informace.

**Výzkumná otázka č. 2:** Který nástroj interní komunikace je zaměstnanci ve vybrané prodejně využíván nejčastěji?

Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že osobní komunikace s vedoucím pracovníkem je nejintenzivněji využívaným nástrojem interní komunikace ve vybrané prodejně. Pro mnoho zaměstnanců může být tento nástroj důležitý, neboť zaměstnancům umožňuje vyjádřit své myšlenky i názory a současně získat zpětnou vazbu. Může také přispívat ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců a ke zlepšování pracovních vztahů.

**Výzkumná otázka č. 3:** Který nástroj interní komunikace je zaměstnanci ve vybrané prodejně vnímán jako nejužitečnější pro získávání informací v práci?

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že za nejužitečnější nástroj interní komunikace zaměstnanci považují osobní komunikaci s vedoucím pracovníkem. Tímto zjištěním se potvrdilo, že nástroj, který zaměstnanci využívají nejčastěji považují za nejužitečnější. Proto by vybraná prodejna měla dbát na zlepšování komunikačních dovedností vedoucích pracovníků.

**Výzkumná otázka č. 4:** Jaké tři faktory nejčastěji způsobují problémy při běžné pracovní komunikaci s kolegy ve vybrané prodejně?

Bylo zjištěno, že za nejčastější příčinu problémů při běžné pracovní komunikaci se spolupracovníky respondenti považují nedostatek času. Ten může v prodejně způsobit značné problémy. Zaměstnanci například mohou spěchat při plnění pracovních činností, a to může mít za následek větší chybovost nebo nedostatečný výkon práce. Zaměstnanci mohou spoléhat na krátké a neúplné informace, což může vést ke vzniku nedorozumění a zmatků. Kromě toho může nedostatek času vést ke zvýšenému stresu, což může negativně ovlivnit produktivitu a celkovou atmosféru v pracovním prostředí. Z tohoto důvodu je důležité najít způsoby, jak komunikovat s kolegy tak, aby nedocházelo ke zbytečným zpožděním a nedorozuměním. Pracovní vztahy ve vybrané prodejně jsou podle výsledků dotazníkového šetření druhým nejčastěji se objevujícím faktorem, který způsobuje problémy při běžné pracovní komunikaci. To může být způsobeno například tím, že se zaměstnanci cítí přetěžováni a nejsou tak ochotni pracovní vztahy budovat. Třetím nejproblematictější faktorem způsobujícím problémy při běžné pracovní komunikaci je dle respondentů dotazníkového šetření skutečnost, že dostávají příliš mnoho informací. To může mít vliv na schopnost těmto informacím porozumět. Zaměstnanci se mohou cítit přetížení a mohou mít problémy s tím, jak prioritizovat úkoly a plánovat pracovní čas.

## **12 ANALÝZA VNÍMÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM ROZHOVORU S ŘEDITELKOU VYBRANÉ PRODEJNY**

V rámci praktické části této bakalářské práce byl dne 27. dubna 2023 realizován polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou vybrané prodejny, který se uskutečnil v prostorách její kanceláře. Byl řešen například průběh interní komunikace ve vybrané prodejně, využívané nástroje nebo prostor pro zlepšení. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jak ředitelka vybrané prodejny vnímá současný stav interní komunikace a jaké názory a postoje zaujímá k této problematice. Data získaná tímto způsobem byla následně porovnána s daty získanými prostřednictvím dotazníkového šetření a bylo tak možné zjistit, jestli a jak se liší názor ředitelky vybrané prodejny s názorem zaměstnanců vybrané prodejny.

Celková délka rozhovoru činila necelých 60 minut. Reakce ředitelky na předem připravené otázky byly zaznamenávány. Přepis rozhovoru je uveden v příloze (Příloha P III) této bakalářské práce.

Díky rozhovoru bylo zjištěno, že si ředitelka vybrané prodejny velmi dobře uvědomuje potřebu různých cílových skupin přijímat informace různými způsoby. Z toho lze vyvodit, že je ve vybrané prodejně věnována pozornost tomu, aby informace byly předávány co nejvhodnějším způsobem. U předávání informací ředitelka zmínila, že je velmi důležité ověřit, zda zaměstnanci těmito informacím porozuměli. Ona sama tuto skutečnost ověřuje, a to buď otevřenými otázkami nebo opakováním. Špatné zprávy zaměstnancům oznamuje s projevem empatie, snaží se vymyslet něco, co by zmírnilo negativní dopad a mnohdy také z negativní zprávy předává pouze tu část informace, kterou jsou zaměstnanci schopni ovlivnit nebo napravit. Tímto krokem vytvoří pro zaměstnance výzvu nebo úkol ke splnění. Z těchto výsledků je možné vyvodit, že ředitelka vybrané prodejny dokáže komunikovat se zaměstnanci. Navíc se snaží zaměstnance motivovat, což může vést ke zlepšení výkonu a celkovému úspěchu prodejny.

Podle ředitelky vybrané prodejny dostávají zaměstnanci většinu potřebných informací pro výkon své práce. Právě u tohoto tvrzení nastala shoda s respondenty, neboť více než 56 % z nich, tedy 49 zaměstnanců, je s tímto tvrzením v souladu.

Za největší problém při pracovní komunikaci a průběhu interní komunikace ředitelka považuje nedostatek času a i v tomto tvrzení byla shledána shoda, protože více

než 67 % respondentů, 59 zaměstnanců, tuto skutečnost uvedlo. Zatímco ředitelka shledává problém při předávání informací také v motivaci u zaměstnanců, zaměstnanci na rozdíl od ní shledávají problém v pracovních vztazích.

Dále byly zjišťovány také přednosti a prostor pro zlepšení v interní komunikaci vybrané prodejny. Za přednosti ředitelka považuje například množství nástrojů interní komunikace nebo znalost zaměstnanců a pracovního prostředí. Zlepšit by se dle jejího názoru mělo především to, aby informace byly předávány všem zaměstnancům bez rozdílu, aby všichni zaměstnanci věděli všechno, necítili se ostrčeni od zdroje informací a mohli se tak neustále zlepšovat. Možným řešením by dle ředitelky byla realizace hromadných porad nebo školení pro všechny zaměstnance. Jak porady tak školení by chtěli zlepšit nebo změnit také respondenti, neboť se i tyto body objevily ve výsledcích dotazníkového šetření.

Za nejvyužívanější nástroj interní komunikace považuje ředitelka vybrané prodejny ústní komunikaci a to jak s kolegy, tak s vedoucími pracovníky. V tomto případě je ve shodě s respondenty dotazníkového šetření, zaměstnanci prodejny, neboť ti ústní komunikaci rovněž považují za nejvyužívanější nástroj interní komunikace ve vybrané prodejně.

Zatímco ředitelka vybrané prodejny za nejužitečnější nástroj interní komunikace považuje porady, na kterých se podle ní zaměstnanci dozví nové informace a mají zde prostor pro vyjádření vlastního názoru, zaměstnanci uvedli osobní komunikaci s vedoucím pracovníkem. Porady byly dle zaměstnanců a výsledků dotazníkového šetření označeny jako třetí nejužitečnější nástroj interní komunikace, neboť je uvedlo více než 50 % respondentů, 44 zaměstnanců. Z toho vyplývá, že rozdíl mezi vnímáním nejužitečnějšího nástroje interní komunikace mezi ředitelkou a zaměstnanci není až tak patrný, neboť obě strany uznávají důležitost osobního kontaktu.

### 13 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Následující kapitola shrnuje vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru.

Z dosažených výsledků je patrné, že zaměstnanci vybrané prodejny jsou v současné době spokojeni s interní komunikací, která v dané prodejně probíhá. Někteří z nich se domnívají, že důvodem vzniku problémů při běžné pracovní komunikaci není interní komunikace, nýbrž pracovní vztahy, neochota naslouchat nebo motivace. Zaměstnanci dostávají potřebné informace pro svou práci, ale podle jejich názoru je už informací mnoho, což ve spojení s nedostatkem času, se kterým má problém téměř 70 % zaměstnanců, negativně ovlivňuje jejich výkon.

Mezi nejčastěji využívané nástroje interní komunikace ve vybrané prodejně patří osobní komunikace s vedoucím pracovníkem, osobní komunikace s kolegy a porady, tedy prostředky ústní komunikace. Z tohoto důvodu by prodejna měla věnovat pozornost této komunikaci, neboť se jedná o klíčový faktor pro harmonickou spolupráci mezi zaměstnanci. Bylo zjištěno, že firemní časopis a e-mail jsou nejméně využívanými a zároveň nejméně užitečnými nástroji interní komunikace.

Odpovědi v rámci dotazníkového šetření přinesly nové náměty na případné zlepšení či drobné změny interní komunikace. Protože je zaměstnanci vybrané prodejny komunikace s vedoucími pracovníky považována za důležitou, jedná se o zlepšení komunikačních dovedností vedoucích pracovníků. Dále se jedná o špatný time management zaměstnanců, neboť více než 70 % z nich bojuje s nedostatkem času, a chybějící zpětnou vazbu, která je důležitá pro zlepšení pracovního výkonu. Zaměstnancům vybrané prodejny také chybí prostor pro anonymní připomínky a návrhy, díky kterému by se mohli vyjadřovat bez obav kritických reakcí od ostatních kolegů. Dalším námětem pro zlepšení je také skutečnost, že zaměstnanci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr jsou spokojenější s interní komunikací než zaměstnanci zaměstnaní na dohodu a provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Bylo zjištěno, že zaměstnancům vybrané prodejny chybí informace o aktuálním počtu zaměstnanců na prodejní ploše. Někteří zaměstnanci vybrané prodejny také nejsou dostatečně informováni o dni, kdy si mohou vyzvednout naplánované směny na další měsíc. Ve vybrané prodejně je na celkový počet zaměstnanců nedostatečný počet počítačových sestav. Často zaměstnanci musí čekat, než se jeden počítač uvolní a vznikají tak prostoje.

Přestože je práce zaměstnanců v prodejně odlišná od práce ředitelky vybrané prodejny, dokáže ředitelka téměř přesně odhadnout názory a postoje svých podřízených k interní komunikaci. Tím prokazuje schopnost empatie a také to, že umí naslouchat a porozumět zaměstnancům na různých pozicích a být pozorná k detailům. I díky tomuto dosahuje vynikajícího výkonu práce, a může tak být inspirací pro ostatní ředitele prodejen této firmy.

Následující tabulka (Tabulka 7) zachycuje hlavní závěry této bakalářské práce.

Tabulka 7 Hlavní závěry této bakalářské práce (*vlastní zpracování*)

Přednosti	Prostor pro zlepšení
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Většina zaměstnanců vybrané prodejny je spokojena se současným stavem interní komunikace</li> <li>• Zaměstnanci dostávají všechny informace potřebné pro výkon své práce</li> <li>• Využívané nástroje jsou vnímány jako užitečné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečné komunikační dovednosti vedoucích pracovníků</li> <li>• Špatný time management zaměstnanců</li> <li>• Chybějící zpětná vazba</li> <li>• Chybějící prostor pro anonymní připomínky a návrhy</li> <li>• Patrná nespokojenost s interní komunikací zaměstnanců zaměstnaných na DPP nebo DPČ</li> <li>• Nedostatečná informovanost o počtu zaměstnanců na prodejní ploše</li> <li>• Nedostatečná informovanost o dni, kdy si zaměstnanci mohou vyzvednout směny na následující měsíc</li> <li>• Nedostatečný počet počítačových sestav vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců vybrané prodejny</li> </ul>

## 14 NÁVRH DOPORUČENÍ PRO FIREMNÍ PRAXI

Tato kapitola představuje několik doporučení, která vyplynula z výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelkou vybrané prodejny.

Jak již bylo zjištěno, osobní komunikace s vedoucím pracovníkem je pro zaměstnance vybrané prodejny nejvyužívanějším a nejužitečnějším nástrojem interní komunikace. Z tohoto důvodu by se měli vedoucí pracovníci neustále zlepšovat ve svých komunikačních dovednostech, protože pokud nebudou schopni se zaměstnanci komunikovat, může to vést například ke zhoršení pracovního výkonu nebo snížení motivace zaměstnanců. Vedoucí by měli být schopni aktivně naslouchat a reagovat na potřeby svých zaměstnanců a vytvářet otevřené prostředí pro komunikaci a spolupráci. Proto by bylo vhodné pravidelně pořádat školení vedoucích pracovníků v oblasti komunikačních dovedností. Tato školení by měla být zaměřena například na zlepšování verbálních schopností, posilování schopností aktivního naslouchání, respektování názorů ostatních, poskytování zpětné vazby nebo konstruktivní kritiky. Vedoucí pracovníci tak získají nové techniky či metody pro úspěšnou komunikaci se svými podřízenými zaměstnanci a celkově by tento krok mohl vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a zlepšení pracovního prostředí. Cena takového školení pro jednotlivce se pohybuje v rozmezí od 6 000 Kč do 12 000 Kč. Záleželo by však na ředitelce vybrané prodejny, kolik vedoucích pracovníků by na toto školení poslala. Za předpokladu, že by vybrala tři vedoucí pracovníky, byly by celkové odhadované náklady ve výši 30 000 Kč. Do této částky je započítána průměrná cena školení 9 000 Kč a pro každého vedoucího pracovníka 1.000,- Kč na dopravu a občerstvení. Vzhledem k tomu, že by se jednalo pouze o jednodenní školení, nejsou součástí nákladů náklady na ubytování.

Naneštěstí je s nástroji ústní komunikace spojený problém, kterým je nedostatek času. Bylo odhaleno, že s ním ve vybrané prodejně zápasí téměř 70 % zaměstnanců. Právě nedostatek času může při ústní komunikaci způsobit značné škody. Zaměstnanci mohou například spoléhat na krátké a neúplné informace, na základě kterých mohou vznikat nedorozumění a zmatky, mohou spěchat při plnění svých pracovních povinností a úkolů, a to může mít za následek větší chybovost a s tím spojený nedostatečný výkon práce. Kromě uvedeného nedostatek času může vést také ke zvýšenému stresu u zaměstnanců, což může negativně ovlivnit produktivitu a celkovou atmosféru pracovního prostředí. Doporučeným řešením nedostatku času je poskytnutí školení a podpory v oblasti time managementu a produktivity, aby zaměstnanci lépe plánovali svůj čas a mohli efektivněji pracovat. Školení



by mohlo být pořádáno přímo ve vybrané prodejně, avšak externím školitelem. Náklady na jednoho zaměstnance se pohybují v rozmezí od 3 000 Kč do 5 000 Kč. I v tomto případě by záleželo na ředitelce vybrané prodejny, kolik zaměstnanců by nechala proškolit, nicméně by bylo vhodné, aby jich v tomto případě bylo proškoleny co nejvíce. Zaměstnanci by měli být školeni po menších skupinách, například po deseti, a jednotlivá školení aby od sebe měla mít časovou prodlevu, například tři měsíce. Toto opatření je zavedeno z toho důvodu, aby se ukázalo, zda dochází ke zlepšení a zda je školení pro zaměstnance přínosné. Za předpokladu, že bude vybrána zlatá střední cesta a školení pro jednoho zaměstnance bude stát 4 000 Kč, budou odhadované náklady na desetičlennou skupinu zaměstnanců v celkové výši 40 000 Kč. Protože je jedná o velkou částku, bylo by vhodné zařídit množstevní slevu a snížit tak celkové náklady. Další náklady spojené s tímto školením nejsou, neboť zaměstnanci budou školeni přímo ve vybrané prodejně, takže nemusí nikam jezdit, a občerstvení bude zajištěno v podobě ovoce a zeleniny, které jsou pro zaměstnance k dispozici každý den, neboť se jedná o jeden z firemních benefitů. Jestliže se zaměstnanci naučí, jak efektivněji plánovat svůj čas, sníží se ve vybrané prodejně počet případů časového tlaku.

Protože z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zpětná vazba je prostorem pro zlepšení, dalším doporučením pro vybranou prodejnu je, aby se zaměřila právě na ni. Zpětná vazba by měla hodnotit nejen dosažené pracovní výsledky, ale také schopnosti, dovednosti, ochotu a chování každého zaměstnance. V tomto případě by bylo dobré zavedení „ústních pohovorů“, kde by například vedoucí oddělení hodnotili zaměstnance obchodu a zaměstnanci obchodu hodnotili je, ředitelka vybrané prodejny by poskytovala zpětnou vazbu vedoucím oddělení a naopak. Poskytování zpětné vazby je klíčové, neboť pomáhá zaměstnancům růst, učit se a neustále se zlepšovat. Jestliže zaměstnanci vědí, co dělají dobře a co by naopak mohli zlepšit, mohou se lépe zaměřit na své cíle a plnit své pracovní povinnosti a úkoly lépe. Zpětná vazba může také pomoci s identifikací oblastí, ve kterých je potřeba proškolit zaměstnance. Pokud navíc pracovníci dostanou pozitivní zpětnou vazbu na to, co dělají dobře, mohou se cítit motivovanější a být více angažovaní v práci.

Dalším doporučením pro vybranou prodejnu je zavedení anonymní schránky na připomínky a návrhy. Zaměstnanci díky ní mohou být více ochotni sdílet své myšlenky a nápady, protože nebudou mít obavy z následků, jako je například kritika za strany ostatních kolegů, jak bylo respondenty zmíněno v dotazníkovém šetření. Mimo to anonymní schránka podporuje

inovaci, neboť zaměstnanci mohou přinášet nové myšlenky a nápady a mít tak pocit, že jsou součástí pozitivních změn ve vybrané prodejně. Do této schránky by eventuálně své návrhy mohli vkládat také zaměstnanci, kteří by potřebovali mluvit s ředitelkou vybrané prodejny, ale při příchodu ke dveřím její kanceláře uviděli nápis „Prosím nerušit“. Jak již bylo zmíněno v kapitole 10.1, ředitelka vybrané prodejny nemá pevně stanovené konzultační hodiny, neboť je ochotna řešit jakékoliv záležitosti či problémy hned, avšak občas, například když se účastní videokonference, na dveřích nápis „Prosím nerušit“ má. Pokud tam tento nápis je pouze chvíli a zaměstnanec stihne vše vyřídit v pracovní době, je to v pořádku. Problém nastává, když je nápis na dveřích kanceláře ředitelky i v době, kdy zaměstnanec končí směnu a odchází tak z práce bez vyřešených záležitostí. Kdyby existovala schránka, mohl by zaměstnanec napsat vzkaz a vložit jej do ní. Při zavádění anonymní schránky je důležité dbát na několik faktorů, kterými jsou bezpečnost, důvěra, zpětná vazba i podpora. Anonymní schránka by měla být zabezpečena, aby byla zajištěna důvěrnost všech vzkazů a zaměstnanci by měli být ujisti, že jejich připomínky a názory nebudou zneužity. Schránku by měla na starost ředitelka vybrané prodejny. Pravidelně, například jednou za týden, by ji měla vybírat a zaměstnancům by měla poskytovat zpětnou vazbu na jejich příspěvky. Schránka by měla být umístěna na viditelném a dostupném místě pro všechny zaměstnance, ideálně na hlavní chodbě vedle kanceláře ředitelky vybrané prodejny. Vzhledem k tomu, že po této chodbě všichni zaměstnanci chodí několikrát denně, jeví se toto umístění jako nejlepší možné. Přestože je tato chodba frekventovaná, jen málokdy se stane, že by se na ni zaměstnanci potkali, neboť každý z nich chodí a odchází z práce i na pracovní přestávky individuálně. Tím by mělo být zabezpečeno riziko, že někdo zaměstnance uvidí a nedojde tak ke snižování ochoty námět podat. V neposlední řadě by zaměstnanci měli být podporováni v tom, aby do této schránky přispívali svými připomínkami a návrhy. Pořizovací cena této schránky se pohybuje v rozmezí od 300 Kč do 2 000 Kč, včetně DPH.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci zaměstnaní na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti vykazují větší nespokojenost s interní komunikací než zaměstnanci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr, bylo by dobré, aby se vybraná prodejna více zaměřila i na tuto skupinu. Často se například stává, že mají tyto zaměstnanci příliš mnoho dotazů na své kolegy zaměstnané na hlavní pracovní poměr nebo že nerozumí výrazům, které jejich kolegové používají a neustále si nechávají tyto výrazy vysvětlovat. Řešením by bylo vypracování slovníku základních pojmů. Ten by zaměstnancům sloužil jako příručka,

ve které by všechny tyto výrazy byly sepsány a vysvětleny. Zavedením slovníku základních pojmů by došlo nejen k odstranění zbytečných dotazů týkajících se těchto výrazů, ale také k větší informovanosti, zlepšení pracovních vztahů a spokojenosti s interní komunikací u zaměstnanců zaměstnaných na dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení činnosti. Slovník základních pojmů by byl také užitečným nástrojem pro adaptaci nových zaměstnanců. Mohl by být umístěn na nástěnku pro zaměstnance a také rozdáván zaměstnancům, kteří jej potřebují. Návrh slovníku základních pojmů je vložen v příloze (Příloha P IV). Vzhledem k tomu, že je slovník již vytvořen, budou zde jedinými náklady pouze náklady na tisk papíru. Jedná se o 3 Kč na jednu barevnou stránku formátu A4.

Dalším návrhem, který by vedl ke zvýšení spokojenosti s interní komunikací zaměstnanců, je zavedení seznamu zaměstnanců na směně. Přestože na nástěnkách s naplánovanými směňami každý zaměstnanec může zjistit rozložení pracovníků na konkrétní den, nezaznamenávají tyto nástěnky náhlé změny, jako jsou onemocnění nebo situace, kdy zaměstnanec nepřijde na směnu. Na rozdíl od nástěnek se směňami by byl tento seznam denně aktualizovaný, neboť každý zaměstnanec by se při příchodu na pracovní směnu do tohoto seznamu zapsal. Doporučené umístění seznamu by bylo na informacích vedle docházkového systému. Seznam by byl užitečný především pro zaměstnance informací, kteří v případě kdy se vytváří dlouhé fronty, volají zaměstnance obchodu na pokladny. Zaměstnanci z oddělení informace by tak nemuseli složitě zjišťovat, koho mohou a nemohou zavolat. Návrh seznamu je vložen v příloze (Příloha P V). Stejně jako u nákladů na slovník základních pojmů, i zde budou náklady pouze na tisk papíru, neboť je seznam již vytvořen. Jedna barevná strana formátu A4 odpovídá částce 3 Kč.

Na základě dosažených výsledků dotazníkového šetření je vybrané prodejně navrženo, aby zvážila pořízení nové počítačové sestavy (tj. počítač, monitor, klávesnice a myš) pro zaměstnance. Přestože počítač není pro většinu z nich nástrojem, který by museli využívat v rámci své práce, často se objevují situace, kdy je jeho použití nezbytné. Jedná se například o tisk etiket, školení LIN testy či čtení novinek. Vzhledem k tomu, že jsou ve vybrané prodejně umístěny pouze tři počítače, často nastává situace, kdy musí zaměstnanci čekat, než se k počítači dostanou a vznikají tak zbytečné prostoje. Pořizovací cena počítačové soustavy se pohybuje v rozmezí od 10 000 Kč do 17 000 Kč, včetně DPH, neboť počítač nepotřebuje žádné speciální funkce. Přestože se může na první pohled zdát, že pořízení dalšího počítače může být pro vybranou prodejnu zbytečné, v dlouhodobém horizontu by mohlo zlepšit pracovní efektivitu a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

V dotazníkovém šetření se objevilo také přání, aby zaměstnanci obdrželi SMS zprávy informující o tom, že si mohou vyzvednout své směny na následující měsíc. Plnému znění tohoto přání by však nemělo být vyhověno, neboť každý zaměstnanec byl již při nástupu do práce obeznámen s tím, že si své směny může vyzvednout vždy po patnáctém dni v měsíci. Z tohoto důvodu bylo doporučeno, aby tato informace byla vyvěšena na nástěnku pro zaměstnance. Pracovníci by tak tuto informaci měli na očích každý den a snadněji by si ji zapamatovali. Dalším návrhem je, aby v den, kdy jsou směny pro zaměstnance dostupné, byla tato skutečnost ohlašována firemním rozhlasem. Informaci o tom, že si zaměstnanci mohou vyzvednout rozpisy směn by mohla hlásit vedoucí, a to vždy ráno před otevírací dobou prodejny, kdy se v ní nacházejí pouze zaměstnanci.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že by někteří zaměstnanci ocenili, aby jim byly zaslány denní novinky na osobní mail. Důvodem tohoto přání může být již výše zmíněný nedostatečný počet počítačů, kdy zaměstnanci musí hlídat, jestli je počítač obsazený či nikoliv. Řešením tedy je, aby zaměstnanci, kteří si přejí být informováni o denních novinkách tímto způsobem, napsali seznam svých e-mailů a následně jej doručili ředitelce vybrané prodejny. Je však důležité zajistit, aby zaměstnanci mimo seznam e-mailů poskytli svůj souhlas se zpracováním osobních údajů pro tento účel. Dále je nezbytné, aby zaměstnanci byli informováni o tom, jaké konkrétní údaje budou zpracovávány, kdo bude jejich správcem a jakým způsobem budou použity. Data musí být zabezpečena a chráněna před neoprávněným přístupem a zneužitím. Pokud budou všechny tyto podmínky splněny, mohou být denní novinky zaslány na osobní e-mail zaměstnanců, kteří si to přejí. Zasílat novinky by každé ráno mohl například vedoucí dne.

Poslední doporučení, které se týká nejen vybrané prodejny, ale také firmy jako celku je zamyšlení nad tím, zdali vydávat firemní časopis. Je patrné, že pro firmu vyjadřuje prestiž či hodnotu, druhá stránka věci však je, jestli je tato skutečnost zaměstnanci dostatečně oceňována. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že právě firemní časopis je před e-mailem nejméně používaný a nejméně užitečný nástroj interní komunikace. To může být způsobeno například tím, že je vydáván pouze jednou za rok a informace v něm obsažené jsou dostupné například v aplikaci Kaufland Connect. To znamená, že zaměstnancům tento nástroj interní komunikace přináší informace, které pro ně nejsou nové. Existují dvě možnosti řešení. Jedním z nich je přestat vydávat časopis a ročně tak ušetřit 386 000 Kč, druhým řešením je obohacení časopisu například o osmisměrky, křížovky nebo jiné zábavné aktivity, aby bylo zajištěno, že bude zaměstnanci více využíván.

Přestože bylo navrženo několik doporučení pro firemní praxi, je nutné podotknout, že výsledky dotazníkového šetření i rozhovoru s ředitelkou vybrané prodejny dopadly uspokojivě. Z dosažených výsledků je patrné, že většina zaměstnanců je spokojena s aktuálním průběhem interní komunikace, s komunikací s vedoucími pracovníky i ostatními kolegy. Navíc existuje velké množství nástrojů interní komunikace, které jsou ve vybrané prodejně využívány, což svědčí o vysoké úrovni interní komunikace v této prodejně. I někteří zaměstnanci uvedli, že není potřeba cokoliv v interní komunikaci měnit. Samozřejmě, stále je co zlepšovat, ale vzhledem k vysoké spokojenosti zaměstnanců a množství používání nástrojů interní komunikace, může být tato prodejna pozitivním příkladem, vzorem i inspirací pro ostatní prodejny vybrané firmy.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav vnímání interní komunikace ve vybrané prodejně a na základě dosažených výsledků navrhnout doporučení pro firemní praxi.

Ke splnění vytyčeného cíle byly stanoveny čtyři výzkumné otázky, které byly v práci zodpovězeny. Díky zvoleným výzkumným metodám, kterými byly metoda dotazníkového šetření a metoda polostrukturovaného rozhovoru, byl zajištěn pohled na interní komunikaci probíhající ve vybrané prodejně ze dvou stran, a to jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany ředitelky vybrané prodejny. Porovnáním těchto různých úhlů pohledu vznikly některé odlišnosti, ale také shody, ze kterých lze vydedukovat, že i přes odlišnou povahu práce vnímají interní komunikaci ve vybrané prodejně jak zaměstnanci tak ředitelka vybrané prodejny podobně.

Výsledky obou uskutečněných průzkumů ukázaly značnou míru spokojenosti se současně probíhající interní komunikací ve vybrané prodejně. Velkou předností je jednoznačně množství využívaných nástrojů interní komunikace, z nichž nejvyužívanější a nejužitečnější byly prostředky ústní komunikace, konkrétně osobní komunikace s vedoucím pracovníkem, osobní komunikace s kolegy a porady. Byly objeveny také problémy spojené se současnou podobou interní komunikace. Mezi hlavní z nich patří: nedostatek času, pracovní vztahy, skutečnost, že zaměstnanci dostávají příliš mnoho informací, rozdílné postoje a názory zaměstnanců i neochota zaměstnanců naslouchat ostatním.

Na základě zjištění byla vybrané prodejně navržena doporučení. Jednalo se například o školení komunikačních dovedností pro vedoucí pracovníky, poskytování školení a podpory zaměstnancům v oblasti time managementu, zavedení „ústních pohovorů“ a anonymní schránky na připomínky i návrhy zaměstnanců, vypracování slovníku základních pojmů pro zaměstnance zaměstnané na dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti nebo pro nově příchozí zaměstnance, zavedení seznamu zaměstnanců na směně či pořízení nové počítačové sestavy.

Vybraná prodejna má nyní k dispozici vypracovanou analýzu o vnímání současného stavu interní komunikace, což pro ni může být velmi cennou zpětnou vazbou. Závěry této práce mohou být také použity jako inspirace pro ostatní prodejny vybrané firmy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14. vyd. London: Kogan Page. ISBN 978-074-9474-119.

BAUER, Miroslav, 2012. *Kaizen*. Brno: BizBooks. ISBN 978-802-6500-292.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2011. *Mediální komunikace pro management*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4736-297.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 315-361. ISBN 978-807-2612-390.

BOUCNÍK, Pavel, 2011. *Manuál komunikace pro manažery*. Praha: Forum. ISBN 9788090480315.

BURKE, Jade, 2018. TOP WAYS YOUR BUSINESS COULD BENEFIT FROM A TEAM BREAKFAST. *PALIFE* [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://palife.co.uk/in-depth/top-ways-your-business-could-benefit-from-a-team-breakfast/>

Communication Satisfaction Surveys, © 2023. IMetacomm [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <http://imetacomm.com/what-we-do/assessments/communication-satisfaction-surveys/>

DIPOLO, Meagan, 2020. INTERNAL SOCIAL MEDIA BOOSTS EMPLOYEE ENGAGEMENT AND TRUST. *Institute for Public Relations* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://instituteforpr.org/internal-social-media-boosts-employee-engagement-and-trust/>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4742-755.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4000-034.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.

EGAN, John, 2015. *Marketing communications*. 2. vyd. Los Angeles: Sage. ISBN 9781446259023.

HARGIE, Owen a Dennis TOURISH, 2009. *Auditing organizational communication*. London: Routledge. ISBN 9780415414456.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5126-363.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-807-5600-998.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2. roz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.

JOUANY, Valene a Kristina MARTIC, 2023. Top Communication Channels to Consider for Your Business. Haiilo [online]. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://haiilo.com/blog/top-communication-channels-to-consider-for-your-business/>

KARL, Katherine A., Joy V. PELUCHETTE a Navid AGHAKHANI, 2022. Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic. *Small Group Research* [online]. 53(3), 343-365 [cit. 2023-03-15]. ISSN 1046-4964. Dostupné z: doi:10.1177/10464964211015286

KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4742-298.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15. vyd. Boston: Pearson. ISBN 9781292092621.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 978-809-0636-705.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4723-396.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4742-212.

Naše kultura, [2023]. Kaufland [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/o-nas/nase-hodnoty/nase-kultura.html>

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4738-093.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC, 2012. *Komunikace a prezentace*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-802-4744-841.



POWELSON, Susanne, ©2023. Common Ground: Strategies for Communicating Effectively with Labor Unions. Lovell communications [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.lovell.com/common-ground-strategies-for-communicating-effectively-with-labor-unions/>

Prodejny Kaufland, 2023. *PRODEJNY KAUF LAND* [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.kaufland-prodejny.cz/>

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-7107-872.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-782.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-7102-853.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4708-829.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4731-766.

URBAN, Jan, 2017. K čemu slouží audit vnitřní komunikace. *Práce a mzda* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/k-cemu-slouzi-audit-vnitri-komunikace>

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4726-144.

Výroční zpráva za účetní období, 2022. In Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z <http://or.justice.cz/ias/content/download?id=fc5cd230420c40bbb9e2a6fa5b2458b>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

VOD	Vedoucí obchodního domu, neboli ředitel/ka prodejny
VKL	Oblastní vedoucí úseku provozu
FOOD	Oddělení potravin a nápojů
NONFOOD	Oddělení nepotravinového zboží
FRISCHE	Oddělení chlazeného zboží
MOPRO	Oddělení mléčných výrobků
EPS	Program pro tisk etiket
HPP	Hlavní pracovní poměr
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Organizační struktura vybrané prodejny ( <i>vlastní zpracování</i> ) .....	52
Obrázek 2 Grafické zobrazení relativních četností výroků o interní komunikaci ( <i>vlastní zpracování</i> ) .....	65
Obrázek 3 Faktory způsobující problémy při běžné pracovní komunikaci ( <i>vlastní zpracování</i> ).....	71

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců vybrané prodejny vždy k 1. 1. v letech 2019-2023 ( <i>vlastní zpracování</i> ) .....	53
Tabulka 2 Věk respondentů ( <i>vlastní zpracování</i> ) .....	63
Tabulka 3 Počet odpracovaných let respondentů ( <i>vlastní zpracování</i> ) .....	64
Tabulka 4 Spokojenost s komunikací ve vybrané prodejně dle způsobu zaměstnání ( <i>vlastní zpracování</i> ) .....	66
Tabulka 5 Intenzita využívání nástrojů interní komunikace ve vybrané prodejně ( <i>vlastní zpracování</i> ) .....	68
Tabulka 6 Užitečnost nástrojů interní komunikace využívaných ve vybrané prodejně ( <i>vlastní zpracování</i> ) .....	70
Tabulka 7 Hlavní závěry této bakalářské práce ( <i>vlastní zpracování</i> ) .....	79

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I:	Dotazník
Příloha P II:	Vyhodnocení dotazníkového šetření
Příloha P III:	Přepis polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou vybrané prodejny
Příloha P IV:	Slovník základních pojmů pro zaměstnance
Příloha P V:	Seznam zaměstnanců na prodejní ploše

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

v rámci zpracovávání praktické části mé bakalářské práce na téma „Analýza interní komunikace ve vybrané firmě“ bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky budou sloužit jako jeden ze zdrojů pro návrh na zlepšení současného stavu interní komunikace.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění nezabere více než 10 minut.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Marie Macková, studentka třetího ročníku na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

E-mail: [m1\\_mackova@utb.cz](mailto:m1_mackova@utb.cz)

**V následující tabulce označte míru souhlasu s uvedeným výrokiem:**

	Výrok	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1.	Jsem spokojen(a) s tím, jak se v naší prodejně komunikuje.				
2.	Informovanost zaměstnanců v naší prodejně funguje dobře.				
3.	Zpětná vazba v naší prodejně funguje dobře.				
4.	Informace, které dostávám od vedoucího, jsou mi srozumitelné.				
5.	Když mám pracovní problém, vedoucí mi poradí.				
6.	Vzájemnou komunikaci se svými kolegy hodnotím kladně.				
7.	Informace o změnách v prodejně dostávám včas.				
8.	Množství informací, které dostávám, je pro mou práci přiměřené.				
9.	Dostávám všechny informace potřebné k tomu, abych svou práci vykonával(a) dobře.				
10.	To, jak se u nás v prodejně komunikuje mě motivuje u plnění zadaných cílů.				
11.	Jsem pravidelně informován(a) o stanovených cílech.				
12.	Vím, co se ode mě očekává.				

**13. Označte, jak často v práci využíváte uvedené nástroje interní komunikace.**

*(Oznámkuje je, prosím, podle tohoto kritéria, tj. 1 – nejvíce často, 5 – nejméně často)*

	1	2	3	4	5
<b>Osobní komunikace s kolegy</b>					
<b>Osobní komunikace s vedoucím pracovníkem</b>					
<b>E-mail</b>					
<b>Kaufland Connect</b>					
<b>Porady</b>					
<b>Firemní newsletter</b>					
<b>Firemní časopis</b>					
<b>Plakáty</b>					
<b>Nástěnky na chodbě</b>					
<b>Firemní rozhlas</b>					
<b>LIN testy</b>					
<b>Store Portal</b>					
<b>Telefon</b>					

**14. Zhodnoťte, jak jsou uvedené nástroje interní komunikace užitečné pro Vaši práci.**

*(Oznámkuje je, prosím, jako ve škole, tj. 1 - nejvíce užitečný, 5 - nejméně užitečný).*

	1	2	3	4	5
<b>Osobní komunikace s kolegy</b>					
<b>Osobní komunikace s vedoucím pracovníkem</b>					
<b>E-mail</b>					
<b>Kaufland Connect</b>					
<b>Porady</b>					
<b>Firemní newsletter</b>					
<b>Firemní časopis</b>					
<b>Plakáty</b>					
<b>Nástěnky na chodbě</b>					
<b>Firemní rozhlas</b>					
<b>LIN testy</b>					
<b>Store Portal</b>					
<b>Telefon</b>					

**15. Co podle Vás nejčastěji způsobuje problémy při pracovní komunikaci s kolegy?**

*(Označte, prosím, maximálně 3 odpovědi)*

- Pracovní vztahy
- Neochota naslouchat
- Neschopnost vyjádřit myšlenku
- Poskytování nepřesných a nejasných informací
- Příliš mnoho informací
- Rozdíly v pohlaví
- Rozdíly ve věku
- Rozdíly v postojích a názorech
- Nedostatek času

**16. Pokud byste v současné době mohl(a) vybrat jednu věc, kterou byste chtěl(a) změnit nebo zlepšit v oblasti komunikace ve Vaší prodejně, jaká by to byla?**

---

---

---

**17. Jsou nějaké informace, které pro Vaši práci potřebujete, ale v současné době je nedostáváte nebo byste je uvítal/a v jiné podobě? Pokud ano, jaké? Bud'te, prosím co nejkonkrétnější.**

- Ano: \_\_\_\_\_
- Ne

**18. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

**19. Do jaké věkové kategorie patříte?**

- 18-25 let
- 26-33 let
- 34-41 let
- 42-49 let
- 50-57 let
- 58 a více let

**20. V této prodejně pracuji na:**

- HPP
- DPP/DPČ

**21. Jak dlouho pracujete v této prodejně?**

- 0 – 1 rok
- 2 – 5 let
- 6 – 9 let
- 10 – 13 let
- 14 – 17 let
- 18 a více let



## PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Výrok	Četnost	Možnosti výběru				Celkem	Vážený aritmetický průměr	Medián $\bar{x}$
		Ano (2)	Spíše ano (1)	Spíše ne (-1)	Ne (-2)			
1.	Absolutní	6	59	17	5	87	0,51	1
	Relativní (%)	6,90	67,82	19,54	5,75	100		
2.	Absolutní	21	50	12	4	87	0,83	1
	Relativní (%)	24,14	57,47	13,79	4,60	100		
3.	Absolutní	7	57	19	4	87	0,51	1
	Relativní (%)	8,05	65,52	21,84	4,60	100		
4.	Absolutní	36	50	1	0	87	1,39	1
	Relativní (%)	41,38	57,47	1,15	0	100		
5.	Absolutní	47	35	3	2	87	1,40	2
	Relativní (%)	54,02	40,23	3,45	2,30	100		
6.	Absolutní	18	59	9	1	87	0,97	1
	Relativní (%)	20,69	67,82	10,34	1,15	100		
7.	Absolutní	31	40	10	6	87	0,92	1
	Relativní (%)	35,63	45,98	11,49	6,90	100		
8.	Absolutní	15	34	23	15	87	0,12	1
	Relativní (%)	17,24	39,08	26,44	17,24	100		
9.	Absolutní	17	50	19	1	87	0,72	1
	Relativní (%)	19,54	57,47	21,84	1,15	100		
10.	Absolutní	14	52	18	3	87	0,64	1
	Relativní (%)	16,09	59,77	20,69	3,45	100		
11.	Absolutní	44	21	18	4	87	0,95	2
	Relativní (%)	50,57	24,14	20,69	4,60	100		
12.	Absolutní	64	20	2	1	87	1,66	2
	Relativní (%)	73,56	22,99	2,3	1,15	100		

	Intenzita využívání nástrojů interní komunikace ve vybrané prodejně	Četnost	Možnosti výběru					Celkem	Vážený aritmetický průměr	Medián $\bar{x}$
			1	2	3	4	5			
13.	Osobní komunikace s kolegy	Absolutní	41	24	17	3	2	87	1,86	2
		Relativní (%)	47,13	27,59	19,54	3,45	2,30	100		
	Osobní komunikace s vedoucím pracovníkem	Absolutní	54	26	4	1	2	87	1,52	1
		Relativní (%)	62,07	29,89	4,60	1,15	2,30	100		
	E-mail	Absolutní	6	2	4	2	73	87	4,54	5
		Relativní (%)	6,90	2,30	4,60	2,30	83,91	100		
	Kaufland Connect	Absolutní	16	32	11	4	24	87	2,86	2
		Relativní (%)	18,39	36,78	12,64	4,60	27,59	100		
	Porady	Absolutní	39	18	13	7	10	87	2,21	2
		Relativní (%)	44,83	20,69	14,94	8,05	11,49	100		
	Firemní newsletter	Absolutní	18	27	7	6	29	87	3,01	2
		Relativní (%)	20,69	31,03	8,05	6,90	33,33	100		
	Firemní časopis	Absolutní	4	1	9	13	60	87	4,42	5
		Relativní (%)	4,60	1,15	10,34	14,94	68,97	100		
	Plakáty	Absolutní	7	17	20	28	15	87	3,31	3
		Relativní (%)	8,05	19,54	22,99	32,18	17,24	100		
	Nástěnky na chodbě	Absolutní	18	38	15	9	7	87	2,41	2
		Relativní (%)	20,69	43,68	17,24	10,34	8,05	100		
	Firemní rozhlas	Absolutní	8	7	20	20	32	87	3,70	4
		Relativní (%)	9,20	8,05	23,00	23,00	36,78	100		
LIN testy	Absolutní	17	21	33	12	4	87	2,60	3	
	Relativní (%)	19,54	24,14	37,93	13,79	4,60	100			
Store Portal	Absolutní	13	24	27	7	16	87	2,87	3	
	Relativní (%)	14,94	27,59	31,03	8,05	18,39	100			
Telefon	Absolutní	11	20	17	16	23	87	3,23	3	
	Relativní (%)	12,64	22,99	19,54	18,39	26,44	100			

14.	Užitečnost nástrojů interní komunikace využívaných ve vybrané prodejně	Četnost	Možnosti výběru					Celkem	Vážený aritmetický průměr	Medián $\bar{x}$
			1	2	3	4	5			
	Osobní komunikace s kolegy	Absolutní	34	26	23	3	1	87	1,98	2
		Relativní (%)	39,08	29,89	26,44	3,45	1,15	100		
	Osobní komunikace s vedoucím pracovníkem	Absolutní	53	15	12	4	3	87	1,70	1
		Relativní (%)	60,92	17,24	13,80	4,60	3,45	100		
	E-mail	Absolutní	7	8	10	15	47	87	4,00	5
		Relativní (%)	8,04	9,20	11,50	17,24	54,02	100		
	Kaufland Connect	Absolutní	21	21	15	7	13	87	2,66	3
		Relativní (%)	24,14	24,14	28,74	8,05	14,94	100		
	Porady	Absolutní	44	17	13	3	10	87	2,06	1
		Relativní (%)	50,57	19,54	14,94	3,45	11,49	100		
	Firemní newsletter	Absolutní	18	23	21	6	19	87	2,83	3
		Relativní (%)	20,69	26,44	24,14	6,90	21,84	100		
	Firemní časopis	Absolutní	7	6	17	29	28	87	3,75	4
		Relativní (%)	8,05	6,90	19,54	33,33	32,18	100		
	Plakáty	Absolutní	13	16	29	15	14	87	3,01	3
		Relativní (%)	14,94	18,39	33,33	17,24	16,09	100		
	Nástěnky na chodbě	Absolutní	26	27	23	6	5	87	2,28	2
		Relativní (%)	29,89	31,03	26,44	6,90	5,75	100		
	Firemní rozhlas	Absolutní	11	17	12	16	31	87	3,45	4
		Relativní (%)	12,64	19,54	13,79	18,39	35,63	100		
	LIN testy	Absolutní	20	24	31	10	2	87	2,43	2
		Relativní (%)	22,99	27,59	35,63	11,49	2,30	100		
	Store Portal	Absolutní	19	30	20	13	5	87	2,48	2
		Relativní (%)	21,84	34,48	22,99	14,94	5,75	100		
	Telefon	Absolutní	8	23	14	29	13	87	3,18	3
		Relativní (%)	9,20	26,44	16,09	33,33	14,94	100		

	Potenciální problémy	Četnost	
		Absolutní	Relativní (%)
15.	Pracovní vztahy	37	42,53
	Neochota naslouchat	30	34,48
	Neschopnost vyjádřit myšlenku	12	13,79
	Poskytování nepřesných a nejasných informací	15	17,24
	Příliš mnoho informací	36	41,38
	Rozdíly v pohlaví	0	0
	Rozdíly ve věku	5	5,75
	Rozdíly v postojích a názorech	30	34,48
	Nedostatek času	59	67,82

	Změna/zlepšení v oblasti interní komunikace	Četnost	
		Absolutní	Relativní (%)
16.	Respondenti, kteří se písemně vyjádřili	41	47,13
	Respondenti, kteří se písemně nevyjádřili	46	2,87
	Celkem	87	100

#### Přesný záznam odpovědí respondentů k otázce č. 16

- Přidat více školení
- Chybí upřímnost mezi kolegy
- Předávat potřebné informace mezi zaměstnanci včas
- Řešit problémy z očí do očí a ne za zády
- Častější porady
- Nic bych neměnila
- Více večírků
- Školení (4x)
- Jasnější formulace pokynů, protože často dostávám protichůdné informace o tom, co se smí a co ne
- Menší porady se řadovými pracovníky
- Není potřeba cokoliv měnit
- Falešnost mezi zaměstnanci

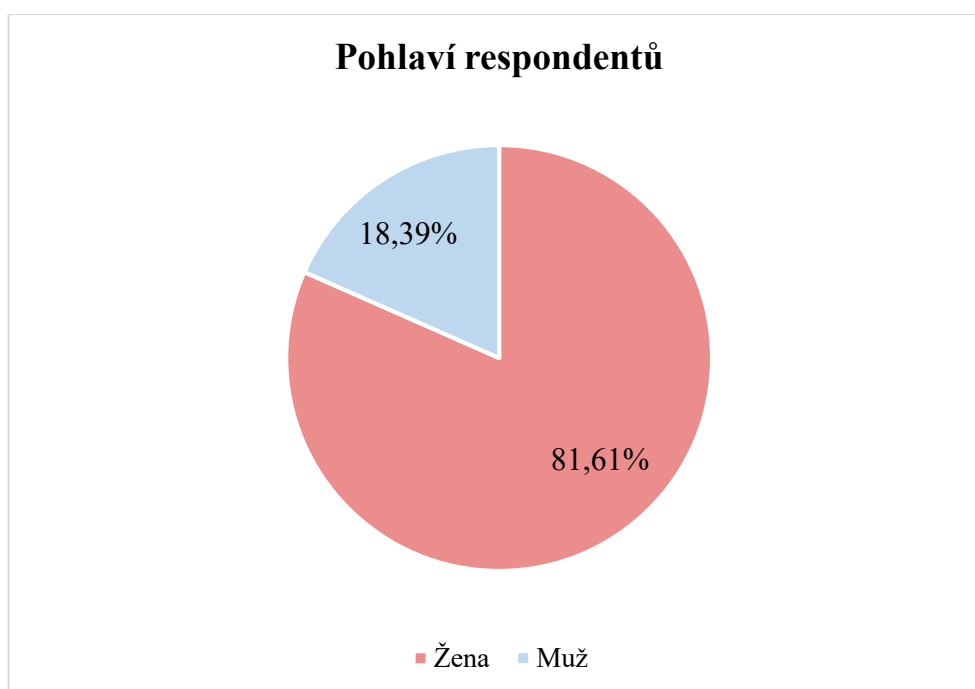
- Zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci
- Častěji se setkávat s kolegy
- Špatná komunikace mezi zaměstnanci
- Myslím, že komunikace funguje
- Přidala bych porady
- Prohlubovat pracovní vztahy
- Více společných setkání
- Více se bavit s ostatními
- Komunikace s některými zaměstnanci
- Změnit arogantní chování některých kolegů
- Včasná komunikace
- Komunikace mezi spolupracovníky bez vedoucího pracovníka
- Komunikace se spolupracovníky a nadřízenými (5x)
- Nic. S komunikací jsem spoko
- Dostupnost počítače
- Předávání informací v rámci směn
- Uvítala bych pravidelné týdenní porady pro konzultaci novinek a úkolů pro daný týden
- Informovanost se mi zdá dostatečná
- Říkat některé věci narovinu
- Moci prezentovat svůj vlastní názor bez zesměšňování – spíše to brát jako přínos a zájem o práci
- Více porad (2x)

17.	Dostatek/nedostatek informací a jejich podoba	Četnost	
		Absolutní	Relativní (%)
	Respondenti, kteří se písemně vyjádřili	9	10,34
	Respondenti, kteří se písemně nevyjádřili	78	89,66
	<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

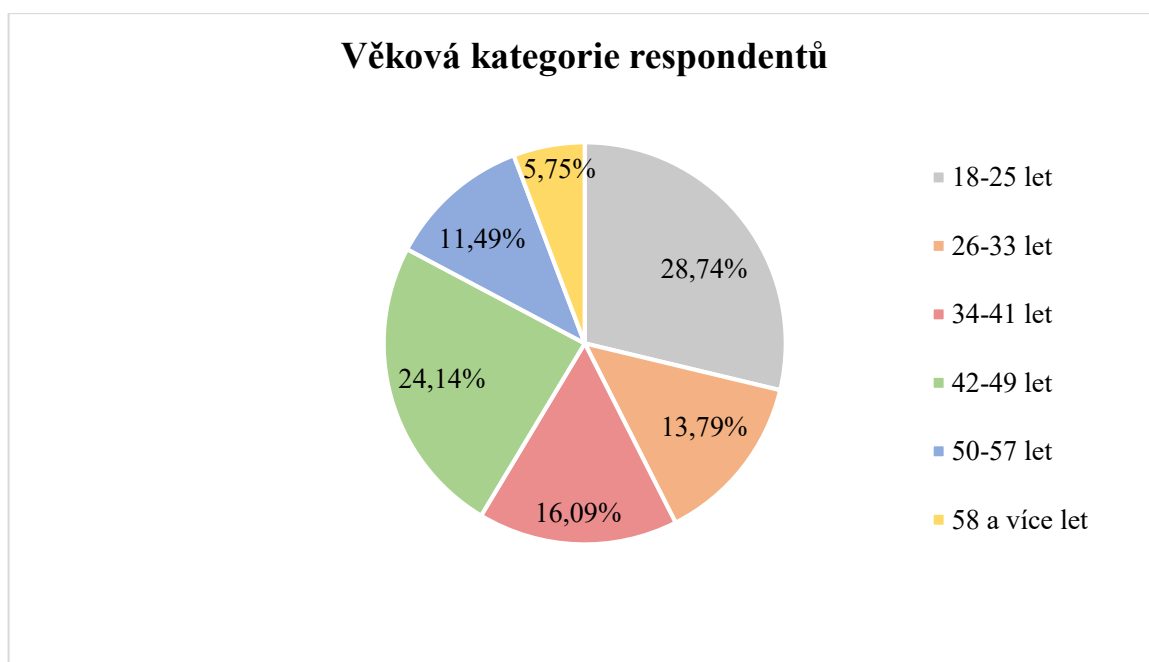
### Přesný záznam odpovědí respondentů k otázce č. 17

- Mohly by chodit SMS, že si máme vyzvednout směny
- Forma chystání akcí (jak je porovnat a nachystat)
- Mnoho informací mi předávají zkušenější kolegové
- Chybí mi denně aktualizovaný a veřejně přístupný stav zaměstnanců na směně
- Denní novinky posílat na osobní mail

18.	Pohlaví respondentů	Četnost	
		Absolutní	Relativní (%)
	Žena	71	81,61
	Muž	16	18,39
	<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

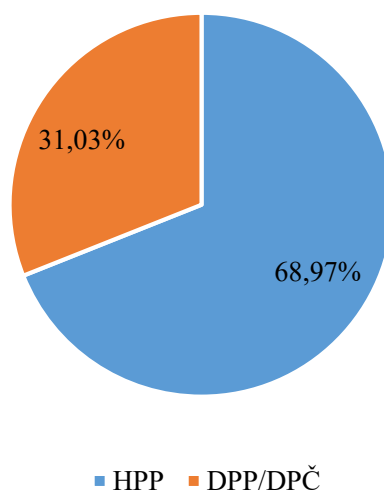


19.	Věkové kategorie respondentů	Četnost	
		Absolutní	Relativní (%)
	18-25 let	25	28,74
	26-33 let	12	13,79
	34-41 let	14	16,09
	42-49 let	21	24,14
	50-57 let	10	11,49
	58 a více let	5	5,75
	<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100</b>



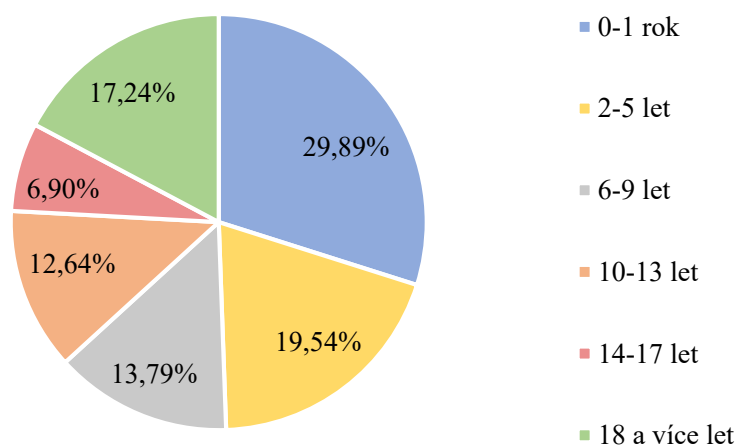
20.	Způsob zaměstnání	Četnost	
		Absolutní	Relativní (%)
	HPP	60	68,97
	DPP/DPČ	27	31,03
	<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

### Způsob zaměstnání



21.	Počet odpracovaných let	Četnost	
		Absolutní	Relativní (%)
	0-1 rok	26	29,89
	2-5 let	17	19,54
	6-9 let	12	13,79
	10-13 let	21	12,64
	14-17 let	6	6,90
	18 a více let	15	17,24
	<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

### Počet odpracovaných let





## **PŘÍLOHA P III: PŘEPIS POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU S ŘEDITELKOU VYBRANÉ PRODEJNY**

Účastníci rozhovoru:

**M** – Marie Macková, studentka 3. ročníku na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (tázající)

**Ř** – ředitelka vybrané prodejny (dotazovaná)

**M:** „V rámci tohoto rozhovoru jsem pro Vás připravila jedenáct otázek týkající se interní komunikace v této prodejně. Potřebovala bych znát Váš názor a postoje k této problematice. Vaše odpovědi mi pomohou lépe porozumět situaci a následně budou porovnány s výsledky dotazníkového šetření. Budou sloužit také jako podklad pro navržení doporučení pro firemní praxi. Můžeme začít?“

**Ř:** „Ano, můžeme. Jsem připravena.“

**M:** „Dobře, první otázka tedy zní: Popište, jak probíhá interní komunikace v této prodejně.“

**Ř:** „Interní komunikace je velmi široký pojem, který obsahuje škálu různých forem komunikace. V této prodejně má interní komunikace mnoho podob. A to od pozdravu, přes přání k narozeninám, po předávání čistě pracovních informací formou krátké ranní porady či školení jednotlivců nebo velkých skupin... Může to být také schůzka s vedoucími úseků, komunikace na téma stav fliálky se zaměřením na sjednocení úhlu pohledu nebo koučing dosažení nápadu na zlepšení. Jak už jsem říkala, forem a důvodů jak komunikovat je velké množství a každá cílová skupina tu komunikovanou myšlenku nebo téma potřebuje přijímat jinou formou, aby komunikace měla potřebný efekt.“

**M:** „A jaký máte dojem z předávání informací v této prodejně?“

**Ř:** „No, při předávání informací mnohdy dochází k efektu tiché pošty, kdy po několikerém předání mezi zaměstnanci, kteří se například nemohli účastnit porady, se valná a podstatná část informací ztratí a nedoputuje úplně všem. Také ne všichni, kteří informace předávají si umí ověřit porozumění, ale většina předávaných informací je především ovlivněna časem a množstvím úkolů, kterými jsou všichni zaměstnanci i jejich vedoucí stále hnáni kupředu a se spěchem se informace se všemi nuancemi a efekty předávají těžko.“

**M:** „A jak podle Vás zaměstnanci hodnotí současnou podobu interní komunikace?“

**Ř:** „Myslím si, že ve většině případů pozitivně. Podle mě řadoví zaměstnanci mají dostatek potřebných informací k tomu, aby mohli svou práci dobře vykonávat. Avšak druhou otázkou je motivace, na kterou nezbyvá dostatek času a to především u obsluhovaných pultů a pokladen.“

**M:** „Zmínila jste, že ne všichni, kteří informace předávají si umí ověřit porozumění ostatních. Kontrolujete tedy vy sama, zda zaměstnanci správně chápou předávané informace? Pokud ano, jakým způsobem?“

**Ř:** „Ano, kontroluji. A to formou otevřených otázek. Občas si nechám zadání zopakovat, abych měla jistotu, že si to ti, kterým informace předávám zapamatují správně.“

**M:** „Dobře. A jaký je Váš názor na množství informací, které zaměstnanci dostávají? Mají jich nedostatek, tak akorát nebo naopak mnoho?“

**Ř:** „Podívejte, množství informací k předání je tak velké, že VOD ani vedoucí není schopen všechno odkomunikovat pro všechny cílové skupiny, což je škoda...“

**M:** „A jak zaměstnancům oznamujete špatné zprávy?“

**Ř:** „Špatné zprávy předávám většinou s projevem empatie a snažím se vymyslet něco pro zmírnění negativního dopadu. Někdy používám metodu, kdy z negativní zprávy předám pouze část informace a to tu, kterou jsme schopni ovlivnit nebo napravit a udělám tak z toho výzvu nebo úkol ke splnění.“

**M:** „Jaké jsou podle Váš přednosti interní komunikace v této prodejně?“

**Ř:** „Podle mého názoru mezi přednosti patří zejména množství nástrojů interní komunikace, znalost lidí i prostředí, pracovních postupů a mnoholeté zkušenosti s různými dopady nevhodné komunikace.“

**M:** „Řešily jsme přednosti interní komunikace, a mě nyní zajímá, zda podle Vás existuje v této prodejně nějaký prostor pro zlepšení interní komunikace?“

**Ř:** „Určitě ano, již výše zmiňované. A to nemožnost předat většinu informací všem tak, aby všichni všechno věděli a mohli se tím zlepšovat... necítili se odstrčeni od zdroje informací.“

**M:** „Jaký nástroj interní komunikace využívány v této prodejně považujete za nejvyužívanější?“

**Ř:** „Kdybych měla vybrat pouze jeden, určitě vyberu ústní komunikaci.“

**M:** „A ústní komunikaci s kolegy nebo s vedoucími pracovníky?“

**Ř:** „I s kolegy i s vedoucími pracovníky. Ústní komunikace je důležitá. Umožňuje poskytovat okamžitou zpětnou vazbu, v případě nepochopení člověk může pokládat dotazy, získávat informace v reálném čase.“

**M:** „A jaký nástroj interní komunikace považujete za nejužitečnější?“

**Ř:** „Za nejužitečnější nástroj interní komunikace jednoznačně považuji porady.“

**M:** „A proč zrovna porady?“

**Ř:** „Právě na poradách se zaměstnanci dozví nové informace a mimo to dostanou prostor pro vyjádření vlastního názoru.“

**M:** „A kdybyste v současné době měla možnost zlepšit nebo změnit jednu věc ohledně interní komunikace, která by to byla?“

**Ř:** „Možnost dělat hromadná školení a porady, aby všichni bez rozdílu měli potřebné nebo motivující informace, které by je vedli ke zlepšení firemních cílů a jejich práce by jim dávala větší smysl.“

**M:** „Dobře, děkuji. Právě jste mi zodpověděla poslední otázku. Chtěla bych Vám moc poděkovat za Váš čas, který jsme mi věnovala, a ochotu odpovídat na všechny moje otázky. Vážím si toho.“

**Ř:** „Rádo se stalo, těším se na výsledky.“

# PŘÍLOHA P IV: SLOVNÍK ZÁKLADNÍCH POJMŮ PRO ZAMĚSTNANCE

## Slovník základních pojmů



### A

**AD** = autodispo = systém, který navrhuje objednávky dle zásoby daného artiklu

**Akční čelo** = část regálu, na které je vystaveno akční zboží

**AP** = asistent prodeje

### D

**Dayforce** = systém pro plánování směn na prodejnách

**Dispej** = přenosný regál, který slouží jako podpora prodeje

**DK** = domovní kontrola nebo také kontrola čerstvosti

**DMT** = datum minimální trvanlivosti

**Dodák** = dodací list

### E

**EAN** = čárový kód na obalu výrobků

**EPS** = speciální program pro tisk etiket

### F

**Filiálka** = prodejna

**Frische** = chlazený sortiment

### G

**Gitterbox** = vozík na sběr prázdných kartonů, krabic a fólií

### K

**KP** = koordinátor prodeje

**K-SCAN** = služba pro nakupování do telefonu nebo skeneru

### M

**MOPRO** = mléčné výrobky

### N

**NON-FOOD** = nepotravinové oddělení

### O

**O/Z** = oddělení ovoce a zeleniny

### P

**Paletový prodej** = zboží umístěné na paletách, nikoliv v regálech

**Placírák** = návod, jak poskládat regál

**PLU** = zkrácené číslo artiklu (čtyřmístný kód)

### T

**TIKO** = sklad hluboce zmrazených potravin

### V

**VO** = vedoucí oddělení

**VOD** = vedoucí obchodního domu = ředitel/ka prodejny

