

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Analýza interní komunikace ve vybrané společnosti
a návrhy na její zlepšení**

**Analysis of Internal Communication in the Selected
Company and Improvements Proposals**

2024

Bc. Lucie Vágnerová

Studijní program: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vágnerová** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **492768**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Analýza interní komunikace ve vybrané společnosti a návrhy na její zlepšení

Název diplomové práce anglicky:

Analysis of Internal Communication in the Selected Company and Improvements Proposals

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je analyzovat stávající stav interní komunikace, zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadní interní komunikací ve vybrané společnosti, včetně zhodnocení stavu. Na základě SWOT analýzy, výpovědí z dotazníkového šetření a rozhovorů s vybranými zaměstnanci budou navrženy vhodné způsoby na zlepšení interní komunikace. PŘÍNOS: Přínosem práce je cílené využití inovačního potenciálu podniku a vznik návrhů na zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti využitelných v praxi. OSNOVA: Úvod; Teoretická část – Komunikace, interní komunikace a její význam, formy, druhy, nástroje; Praktická část – představení společnosti, analýza interní komunikace, zhodnocení stavu, návrhy na zlepšení; Závěr.

Seznam doporučené literatury:

BUCHHOLZ, Ulrike a KNORRE, Susanne. Internal communication and management: Theory and praxis communication-centered management. Springer Nature, 2023. ISBN 978-3-658-38615-3.
HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
KOVÁŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost! Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
SULAIMAN, Nuzatul Shima a ABDULLAH, Zulhamri. Conceptual Exploration on Internal Communication and Organizational Identification as Determinants of Employee Performance. Online. International Journal of Modern Trends in Social Sciences. 2019, 2(9), 99-115. Dostupné z: doi:10.35631/IJMTSS.29009. [cit. 2023-10-27].

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

VÁGNEROVÁ, Lucie. *Analýza interní komunikace ve vybrané společnosti a návrhy na její zlepšení*. Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25.04.2024

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila upřímné poděkování své vedoucí práce Mgr. Kateřině Tomeškové, PhD. za odborné vedení mé práce, pohotové reakce na dotazy a žádosti o konzultace, prostřednictvím kterých mi poskytovala cenné rady, připomínky a dodávala neustálou jistotu a motivaci. Velmi si vážím její ochoty a profesionality, která pro mě bude vzorem v mé budoucí profesní kariéře, a nejen v ní.

Dále bych chtěla vyslovit poděkování vedení společnosti za důvěru a možnost provedení výzkumu s jejich zaměstnanci a vedoucím pracovníkům za jejich podporu a pomoc při sběru odpovědí. Zejména velmi děkuji všem respondentům, kteří ochotně vyplnili dotazník a ostatním pracovníkům, kteří mi věnovali svůj drahocenný čas a zodpověděli mi další otázky v proběhlých rozhovorech.

Velké poděkování patří zároveň mé rodině a kamarádům, kteří mi při tvorbě diplomové práce byli obrovskou oporou.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zkoumáním interní komunikace ve vybrané firmě s cílem zhodnotit současný stav komunikace a identifikovat nedostatky vyžadující pozornost. Kombinuje teoretický přístup k oblasti interní komunikace s praktickým zkoumáním současné situace ve vybrané firmě. Smíšený výzkum kvantitativního a kvalitativního šetření poskytuje komplexní pohled na problematiku řešenou z různých perspektiv s využitím komparativní metody. Dále představuje SWOT analýzu identifikující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s interní komunikací v dané organizaci. Výsledkem práce jsou návrhy pro management podniku posilující efektivnější komunikaci. Hlavním přínosem této diplomové práce je využití inovačního potenciálu podniku prostřednictvím implementace nových inovativních nástrojů interní komunikace.

Klíčová slova

Interní komunikace, efektivní interní komunikace, inovativní nástroje interní komunikace

Abstract

The thesis focuses on examining internal communication within a selected company with the aim of evaluating the current state of communication and identifying deficiencies requiring attention. It combines a theoretical approach to the field of internal communication with a practical examination of the current situation in the selected company. Mixed-method research involving both quantitative and qualitative surveys provides a comprehensive view of the issue from various perspectives using a comparative method. It also presents a SWOT analysis identifying the strengths, weaknesses, opportunities, and threats associated with internal communication in a given organization. The outcome of the thesis includes proposals for management to enhance more effective communication. The main contribution of this thesis lies in harnessing the innovative potential of the company through the implementation of new innovative internal communication tools.

Key words

Internal communication, effective internal communication, innovative internal communication tools

Obsah

Úvod.....	10
1 Komunikace	12
1.1 Komunikace jako proces	13
1.2 Bariéry komunikace	16
2 Interní komunikace.....	18
2.1 Cíl, účel a funkce interní komunikace	19
2.2 Typy interní komunikace	20
2.3 Formy a prostředky interní komunikace	21
2.4 Nástroje interní komunikace	23
3 Efektivní interní komunikace	28
3.1 Faktory ovlivňující efektivní interní komunikaci	28
3.2 Komunikační strategie a plán	29
3.3 Firemní kultura a její vliv na komunikaci	31
3.4 Role vedení při podporování komunikace a význam leadershipu	32
3.5 Využití technologií a digitálních nástrojů pro interní komunikaci	35
3.6 Organizační identifikace a angažovanost jako podmínka výkonnosti zaměstnanců	37
4 Samotný průzkum.....	41
4.1 Použité metody	41
4.2 Cíl a výzkumné otázky	45
5 Představení společnosti a zkoumaného vzorku.....	46
5.1 Základní informace a struktura společnosti	46
5.2 Charakteristika vzorku	47
6 Analýza interní komunikace.....	49
6.1 Vyhodnocení českého dotazníku a rozhovorů	49
6.2 Vyhodnocení ukrajinského dotazníku	83
6.3 Komparace výsledků šetření	94
6.4 SWOT	96
7 Zhodnocení interní komunikace	98
8 Návrhy na zlepšení interní komunikace.....	103
8.1 Zvýšení informovanosti zaměstnanců	103
8.2 Zvýšení motivace zaměstnanců	110
8.3 Zlepšení time managementu v interní komunikaci	113
8.4 Snížení jazykových bariér	115
Závěr	117

Seznam literatury.....	119
Seznam online zdrojů.....	120
Seznam obrázků.....	123
Seznam tabulek.....	124
Seznam grafů	125
Seznam příloh	127
Přílohy.....	128

Úvod

Nedílnou součástí každé organizace je interní komunikace, která hraje klíčovou roli v efektivním řízení a fungování firmy. S ohledem na časté podceňování a nevěnování dostatečné pozornosti jejímu významu ve firmách, byla zvolena jako téma této práce.

Cílem této diplomové práce je analyzovat stávající stav interní komunikace, zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadní interní komunikací ve vybrané společnosti, včetně zhodnocení stavu. Je rozdělena na část teoretickou a praktickou a obsahuje celkem osm kapitol, přičemž předpokladem pro vytvoření praktické části je představení teoretických poznatků prostřednictvím rešerše odborné literatury.

V první části práce jsou představena teoretická východiska o komunikaci obecně, přičemž jsou popsány její základní procesy a možné bariéry. Druhá kapitola se zaměřuje na interní komunikaci a představuje její význam, cíle a funkce. Dále uvádí různé typy, formy a prostředky využívané pro vnitrofiremní komunikaci. Třetí kapitola popisuje koncept efektivní interní komunikace. Obsahuje šest podkapitol včetně faktorů ovlivňujících její účinnost a klíčových oblastí, které přispívají k její efektivitě a mají zásadní vliv na interní komunikaci. Jedná se o komunikační strategii a plán, organizační kulturu, roli vedení a leadershipu, využití technologií a digitálních nástrojů pro komunikaci a organizační identifikaci zaměstnanců.

V rámci praktické části jsou představeny ve čtvrté kapitole metody a výzkumné otázky. Pátá kapitola obsahuje informace o společnosti, její organizační strukturu a představení zkoumaného vzorku. Následně v šesté kapitole je prostřednictvím smíšeného výzkumu (dotazníkového šetření a rozhovoru) představena analýza aktuálního stavu interní komunikace ve zkoumané společnosti. Za pomoci komparace dat a vytvořené SWOT analýzy shrnuje závěr kapitoly nejzásadnější poznatky. Sedmá kapitola obsahuje odpovědi na výzkumné otázky, které přispívají k naplnění cíle. Závěrečná osmá kapitola uvádí oblasti potřebující zlepšení společně s navrhovanými doporučeními, která mohou sloužit jako podklad pro implementaci nových inovativních změn managementu podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace

Tato kapitola je věnována úplnému základu celého tématu práce, a to samotné komunikaci. Vymezuje definici, cíle komunikace, proces a možné bariéry.

„Odbornost ani znalosti nejsou uskutečňovány, pokud nejsou komunikovány. Pokud budeme „vyrábět“ absolventy v jakémkoliv oboru, kteří nejsou komunikačně zdatní, nemyslí ekonomicky a nejsou připraveni na rizika, tak při důležitém jednání zákonitě neuspějí.“ (Prypoň cit. podle Vymětal, 2008, s. 9)

Z výše uvedené citace generálního ředitele Hewlett-Packard je zřejmé, že pokud člověk není schopen efektivně komunikovat, tak jeho odbornost a znalosti jsou prakticky zbytečné. Komunikace nemá svou danou a unikátní definici. Nejen, že je součástí života každého člověka i zvířete, ale poskytuje nám možnost v životě přežít, prosperovat, nebo také být nápomocnými a chápavými. (Mikuláščík, 2010, s. 15) Každý autor se ve své publikaci zaměřuje na její bližší zaměření. Vymětal (2008, s. 22–23) se soustřeďuje na komunikaci jako na nástroj pro výměnu informací mezi lidmi, který se nazývá sociální komunikace. Tento pojem má tři základní formy, pomocí kterých lidé sdílejí potřebné informace. Jedná se o:

- **ústní komunikaci** – rozhovor, porada a podobně,
- **písemnou komunikaci** – e-mail, zpráva a podobně,
- **vizuální komunikaci** – graf, slide v powerpointové prezentaci a podobně.

Pro využití těchto druhů je také zapotřebí využití komunikačních prostředků, které se člení na: verbální komunikaci (mluvení), neverbální komunikaci (řeč těla) nebo komunikaci uskutečněnou různými činy a skutky. V širším smyslu, kde by se nejednalo o výměnu informací pouze mezi člověkem a člověkem, ale celkově o výměnu informací mezi všemi živými a neživými organismy, by šlo například o přenos informací mezi člověkem a zvířetem, člověkem a přírodou, anebo i mezi teplotou v místnosti a termostatickým ventilem. Vysvětluje také, že slovo komunikace pochází z latiny, ze slova *communicare*, a v překladu znamená dorozumívání, poskytnutí rady, dále také styk, spojení nebo souvislost. Mikuláščík (2010, s. 15) popisuje, že prostřednictvím komunikace *„získáváme i předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat*

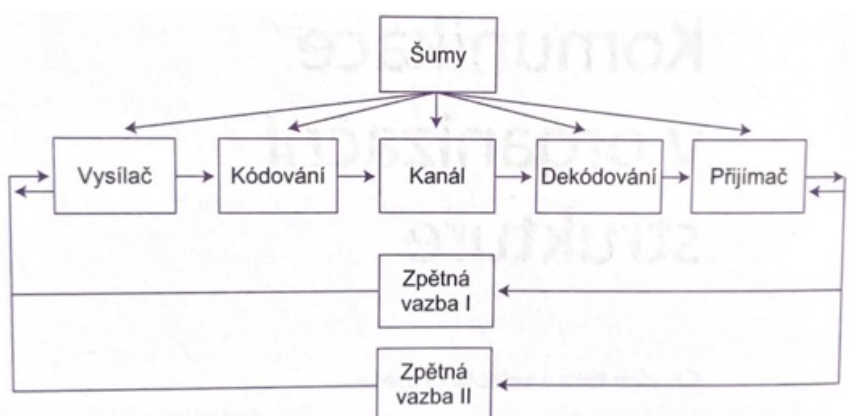
a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy“. Holá (2006, s. 3) dodává, že jde o vzájemný proces, jehož cílem je dorozumět se a „*odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách“.* Často se totiž stává, že dochází k nedorozumění, i přesto, že lidé spolu mluví stejným jazykem a využívají všeobecně známá gesta. Hlavním důvodem, proč k tomuto nedorozumění dochází je fakt, že „*komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu“.* Naše tělo totiž neustále vysílá signály svému okolí, které tyto signály přijímá a na jejich základě si vytváří představy o nás samotných.

1.1 Komunikace jako proces

Komunikace prochází procesem, ke kterému jsou potřeba vždy dva lidé. V krátkosti lze proces popsat tak, že jeden ze zúčastněných vyšle zprávu, o které je přesvědčen, že je pochopitelná, exaktní či korektní. Následně druhý zprávu dekoduje, zpracuje a adekvátně reaguje. „*Komunikace není předání informací, ale vzájemné propojení.“* (Janda, 2004, s. 106–107) Cílem komunikačního procesu je předložení příjemci adekvátních informací a zajištění jejich porozumění. (Indeed Editorial Team, 2023)

Tento proces je znázorněn v komunikačním modelu, označovaném také jako informační případně kódový model, obsahující transport sdělení (komuniké, zprávy, informace a tak dále) v podobě signálu (řečového, akustického, optického a tak dále) ze strany odesílatele k příjemci. (Vymětal, 2008, s. 30)

OBRÁZEK 1: KOMUNIKAČNÍ MODEL



Zdroj: Janda, 2004, s. 106

Indeed Editorial Team (2023) uvádí, že je celý tento proces tvořen sedmi kroky:

1. odesílatel zformuluje sdělení, které chce odeslat,
2. odesílatel zformulované sdělení zakóduje,
3. odesílatel zvolí vhodný komunikační kanál, který pro transport sdělení využije,
4. sdělení putuje komunikačním kanálem,
5. sdělení je akceptováno příjemcem,
6. příjemce sdělení dekóduje,
7. příjemce poskytne patřičnou zpětnou vazbu.

Blíže jsou zmíněné kroky popsány níže.

Odesílatel zformuluje sdělení, které chce odeslat

Tento krok obsahuje plán odesílatele o celkové informaci či sdělení, které chce předat. (Indeed Editorial Team, 2023) Odesílatel může mít spoustu motivů pro rozhodnutí, že chce předat určité sdělení. Tyto možné impulsy záleží na osobě odesílatele, tématech řešeného problému, přínosech sdělení nebo také na časovém rámci či nezbytnosti zpětné vazby. V návaznosti na zformování a rozhodnutí odesílatele o poslání nutného sdělení, dochází k následnému kroku. (Vymětal, 2008, s. 30)

Odesílatel zformulované sdělení zakóduje

Před odesláním sdělení ho musí odesílatel převést do podoby, kterou může předat někomu jinému pomocí zakódování a následně ho poslat do vhodného komunikačního kanálu. Průběh zakódování tkví v tom, že odesílatelovy rozvinuté myšlenky se transformují do určitého formátu, pomocí kterého dojde k předání sdělení, jehož výsledkem je verbální nebo neverbální sdělení. K zajištění správného zakódování je „*požadavek, aby sdělení bylo správné, stručné a zřetelné*“. (Vymětal, 2008, s. 31)

Odesílatel zvolí vhodný komunikační kanál, který pro transport sdělení využije

Po zakódování odesílatelem je nutné stanovit vhodný komunikační kanál, v tomto smyslu cestu, kterou je sdělení posíláno. (Mikuláščík, 2010, s. 26) Příkladem těchto prostředků může být oznámení z očí do očí nebo pomocí telefonu, rozhovoru, s využitím informačních a komunikačních technologií či neverbální komunikací. Při výběru daného média se musí přihlížet na několik determinantů, které tento přenos mohou ovlivnit. Jedná se zejména o přesnost, kterou zaručí spíše písemná komunikace než ústní. Dále také podle rozsáhlosti, u které je při větším počtu příjemců adekvátnější napsat e-mail či dopis. Za zmínku také stojí i význam zpětné vazby, pro kterou je vhodné zvolit ústní komunikaci. Celkově vzato, vždy záleží na vhodném uvážení a vybrání správného komunikačního kanálu. (Vymětal, 2008, s. 33)

Sdělení putuje komunikačním kanálem

Sdělení, po vhodném výběru komunikačního média, zahajuje proces přenosu. Na této cestě může dojít ke komunikačnímu šumu. Pod tímto pojmem si lze představit „*vše, co do doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces*“. (Vymětal, 2008, s. 33) Tyto aspekty jsou schopny sdělení narušit či pozměnit jeho obsah a informace zkreslovat. (Janda, 2004, s. 106) Vymětal (2008, s. 34) předkládá 4 typy šumu, a to fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické.

Sdělení je akceptováno příjemcem

V dalším kroku příjemce akceptuje sdělení od odesílatele, a to tak, že tuto zprávu slyší, vidí, cítí nebo ji přijme jinou formou, než které byly zmíněny. (Indeed Editorial Team, 2023)

Příjemce sdělení dekóduje

Posléze příjemce sdělení dekóduje. V tomto smyslu jde o proces myšlení a pochopení příjemce dané zprávy na základě předchozích zkušeností. Při doprovázeném šumu může být proces dekódování výrazně těžší. I v tomto případě je nutné dodržení specifických pravidel, zejména aktivní naslouchání příjemce. Měl by dát odesílateli prostor na jeho vyjádření, poslouchat ho a neskákat do řeči. Kromě toho mu dát najevo zájem pomocí neverbálních

signálů jako je oční kontakt, mimika, gestikulace a tak podobně. Rovněž respektovat a akceptovat odesílatele v komunikaci i v případě nesympatií. Náležitým pravidlem je také umění empatie či ověření si získaného sdělení. (Vymětal, 2008, s. 34–35) K efektivnímu dekódování dochází, pokud odesílatel i příjemce chápou význam sdělení stejně. (Indeed Editorial Team, 2023)

Příjemce poskytne patřičnou zpětnou vazbu

V posledním kroku dochází k poskytnutí zpětné vazby, která „je při komunikování velmi důležitá, neboť udržuje oba účastníky v komunikační situaci, dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána“. (Mikuláščík, 2010, s. 27) Při jejím poskytnutí příjemce ujistí odesílatele, že sdělení akceptoval a správně interpretoval. (Indeed Editorial Team, 2023) Komplikace nastává v případě, pokud daná osoba neumí zpětnou vazbu přijmout. Její funkce jsou regulativní, sociální, poznávací, podpůrná a provokující. (Mikuláščík, 2010, s. 27)

TABULKA 1: CHARAKTERISTIKY EFEKTIVNÍ A NEEFEKTIVNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

Efektivní zpětná vazby	Neefektivní zpětná vazba
Pomáhá odesílateli i příjemci	Pokořuje odesílatele i příjemce
Určitá a přesná	Všeobecná
Popisná	Soudící
Užitečná	Nevhodná a nepřiměřená
Aktuální a včasná	Neaktuální
S radostí slyšená	Vyvolává obranné postoje
Jasná	Nesrozumitelná
Podložená a relevantní	Nepřesná

Zdroj: Vymětal, 2008, s. 35

1.2 Bariéry komunikace

Rani (2016, s. 74) vysvětluje, že komunikace představuje sdílení významu a je nezbytná pro úspěšnou interakci s ostatními lidmi. Komunikační bariéry mohou zahrnovat cokoli, co brání v přijímání a pochopení vyslané informace, a mohou narušit úspěšné předávání informací či myšlenek. Identifikace těchto překážek je klíčová pro zlepšení komunikace. Upozorňuje také na rozdíl mezi komunikací a mluvením. Při komunikaci efektivně vyjadřujeme své myšlenky a názory osobě, se kterou interagujeme. Naopak, při mluvení může docházet

k vytváření překážek, které často brání v účinném komunikačním procesu a vzájemnému porozumění. Tyto bariéry lze rozdělit do tří hlavních oblastí, z nichž každá přináší specifické přístupy k jejich překonání. Jedná se o bariéry postojové, kulturní a jazykové.

Postojové bariéry

V pracovním prostředí mohou vzniknout rozdílné postoje, lidé mohou mít jiné hodnoty, což může způsobit diskriminaci, a tím selhání komunikace. Diskriminace zahrnuje předsudky a stereotypy, čímž zásadně omezuje schopnost objektivně posuzovat jednotlivce. Ocenění diverzity umožňuje využívat širší škálu perspektiv a zkušeností. Jedinečnost každé osoby spočívá v osobních charakteristikách, mezi které se řadí rasa, pohlaví, vzdělání či schopnosti.

Kulturní bariéry

K pochopení lidí z jiných kultur a navázání efektivní komunikace vyžaduje rozpoznání rozdílů v hodnotách, víře a postojích. Důležitou součástí při překonávání této bariéry je především umění empatie. Tato dovednost pod sebou skrývá schopnost cítit a chápat pocity druhých, jako kdybychom je prožívali my sami. Existuje několik doporučení, jak si tuto dovednost osvojit, mezi která patří respekt vůči druhým lidem, aktivní naslouchání, využití neverbální komunikace, zohlednění obav a starostí druhých a zejména zdržení se nevyžádaných rad.

Jazykové bariéry

Za vznikem jazykových bariér stojí neužívání stejného jazyka či rozdílné jazykové dovednosti, které vznikají i při komunikaci ve stejném jazyce. Mezi jazykové překážky patří užití nevhodné úrovně jazyka, odborných a hovorových výrazů, anebo neznalost probíraného tématu. Ke zdolání tohoto omezení mohou pomoci vizuální prvky nebo použití vhodné neverbální komunikace. Přičemž pod vhodnou neverbální komunikací je důležité si uvědomit rozdílnost daných kultur. Užití neverbálních gest může být vnímáno v jedné kultuře jako přijatelné, zatímco v jiné jako absolutně nepřijatelné až urážlivé.

2 Interní komunikace

V úvodu této kapitoly je vymezení základních pojmů, týkajících se interní komunikace pro lepší pochopení celého tématu, následně představení cíle, účelu a funkce. V další části jsou uvedeny typy a formy interní komunikace společně s nástroji, které jsou ve firmách využívány.

Interní komunikací se zabývá řada odborníků. Jednou z nich je Holá (2006, s. 8), která představuje interní komunikaci jako komunikační propojení různých oddělení podniku pro usnadnění spolupráce a koordinace procesů nezbytných pro jeho fungování. V komunikaci se nejedná pouze o výměnu informací, jelikož pracovníci ve firmě nakládají i s daty a znalostmi. Pokud je firma schopna efektivně se zmíněnými znalostmi pracovat, dojde k úspěchu celé firmy. Kaplan (2023) uvádí, že aby došlo k úspěchu firmy, musí být připraven strategický plán, který přispívá k vytvoření souladu a informovanosti zaměstnanců.

Buchholz a Knorre (2023, s. 6) chápou interní komunikaci v zásadě jako činnost zaměstnanců firmy, která utváří samotnou podstatu organizace. Její strategický význam pro management je zřejmý, jelikož komunikace je tím, co neustále formuje organizaci. Z pohledu teorie organizace, komunikace zásadním způsobem utváří firmu a má významné důsledky pro její řízení. Herman (2023) dodává, že zajišťuje nejen přehlednost všech zaměstnanců tím, že je informuje o firmě, ale také garantuje, že v důsledku toho mohou pracovníci svou práci vykonávat dobře. Přidanou hodnotu přináší také v budování firemní kultury a plné nasazení jejích lidských zdrojů. Kaplan (2023) upozorňuje na to, že spousta firem se více soustředí na externí komunikaci a marketing, rovněž i na komunikaci se zákazníky, dodavateli a potenciálními zákazníky, nežli na interní komunikaci, přestože jsou obě strategie velmi důležité. Díky interní komunikaci mají zaměstnanci veškeré informace o správném a jednotném směřování ke společným cílům. Holá (2011, s. 3) doplňuje: *„Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je základem a hybnou silou celého jejího fungování. Je důležitým stimulem pro vlastní motivaci pracovníků, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, je i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.“*

Tomešková (2022, s. 3–4) akcentuje významnou úlohu interní komunikace, která usnadňuje efektivní spolupráci, koordinaci a vedení v rámci organizace, což v konečném důsledku vede k úspěchu v dynamickém a neustále se vyvíjejícím podnikatelském prostředí.

2.1 Cíl, účel a funkce interní komunikace

Cílem firmy je nejen zisk, ale hlavně zvyšování hodnoty firmy. Toho lze dosáhnout neustálou inovací, čímž dojde i ke spokojenosti zákazníků. Na tomto základě stojí i hlavní cíl interní komunikace. *“Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.”* (Janda, 2004, s. 10) Pokud je vnitrofiremní komunikace správně zacílena, dojde k prosperitě firmy, a to je žádoucí. Stejně tak pracovníci bez kvalitní komunikace nemohou vykonávat svou práci, a tím zaručit úspěch firemních projektů. Holá (2006, s. 21) dodává, že pro dosažení efektivní komunikace napříč firmou, je potřeba poskytovat relevantní informace všem zaměstnancům, aby byli informováni o dění ve společnosti a orientovali se ve firemních procesech. Velký význam má také sdílení společných cílů a vzájemná spolupráce na jejich dosažení. Kromě toho interní komunikace usiluje o to, aby zaměstnanci byli spokojeni a loajální firmě, přičemž podstatnou roli hraje pravidelné vyhodnocování a zlepšování interní komunikace na základě zpětné vazby a implementace nově zjištěných informací.

Podle Kaplan (2023) je cílem zejména zajištění porozumění zaměstnanců firemním cílům a uvědomění si své pozice v rámci společnosti, tedy jejich role a odpovědnosti. V důsledku toho jsou více motivováni, jelikož jsou obeznámeni s tím, na co se firma soustředí a kam tím směřuje.

Samotný cíl si firma specifikuje a formuluje v souladu se svými potřebami. Veškeré tyto potřeby je vhodné zohlednit v komunikačním plánu, ve kterém se cíle detailně analyzují a vytváří se strategie komunikace a způsoby jejího dosažení, více v kapitole 3.2. (Holá, 2006, s. 21) Tato úzce zaměřená strategie vyplývá z celofiremní strategie a jejich dílčích cílů. Průběh vytváření a nastavování žádoucího směru je podmíněn hodnotícím procesem, který vymezí hlavní oblasti potřeb zaměstnanců a obsah a účel komunikace managementu. Rovněž je nevyhnutelná detekce výzev a komplikací v rámci procesu předávání a přijímání informací. *„Z analýzy by měly vyplynout podklady pro vytvoření komunikačních systémů, nastavení komunikačních kanálů a pro implementaci zásad vnitropodnikové komunikace do systémů řízení firmy.”* (Holá, 2006, s. 57)

Vymětal (2008, s. 263) uvádí, že za více než polovinou problémů v organizacích stojí špatná komunikace, která by měla plnit výměnu informací mezi pracovníky navzájem, ale také mezi pracovníky a vedením. Prostřednictvím této komunikace dochází k předávání informací

o nastavených cílech a jejich naplňování všem zaměstnancům a vedoucím pracovníkům. Také je podněcuje dosahovat všech vytyčených cílů a nastavuje metody k jejich dosažení. Kromě toho se snaží vzbudit v zaměstnancích možnost inicializace nových nápadů na zlepšení pracovních procesů pro podporu strategie celé firmy.

2.2 Typy interní komunikace

V rámci organizace dochází k přenosu informací na základě dvou kritérií, které popisuje Vymětal (2008, s. 264–265) a Dědina (2007, s. 54–55). Jedná se o míru formálnosti (formální, neformální) a směr komunikace (sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální). Jednotlivé typy jsou blíže popsány dále.

Kritérium určující míru formálnosti rozděluje následující typy:

- **Formální komunikace** – Zaručuje tok informací prostřednictvím oficiálních komunikačních kanálů a informuje o fungování a chodu organizace. Mezi hlavní rysy této komunikace patří systematickosti, pravidelnost a proud sdělení od nejvyšších stupňů po nejnižší v rámci organizační struktury. Její rozsah zahrnuje jednak ústní komunikaci prostřednictvím porad či schůzek, tak i písemnou formu pomocí interních časopisů či e-mailů. V případě komunikace s veřejností je formální a oficiální přístup nezbytný.
- **Neformální komunikace** – Tento typ komunikace není řízen stanovenými pravidly ani nepodléhá formálním kanálům. Vyznačuje se náhodnými setkáními a osobními vztahy mezi zaměstnanci.

Kritérium určující směr komunikace rozděluje následující typy:

- **Sestupná komunikace** – Tento typ komunikace je založen na toku informací shora dolů od nejvyšších stupňů po nejnižší stupně v organizační struktuře. Vedoucí pracovníci využívají tuto komunikaci zvláště pro zadávání úkolů či k usměrňování. Zároveň je důležité zaručení pravidelnosti v přenosu sdělení, která zaujímá významnější pozici než zvolený způsob sdělování (například e-mail, schůzky,

telefonický hovor) a současně zajišťuje standardní informování podřízených. Někteří manažeři často záměrně i nezáměrně zkreslí komunikované informace, což vede k nepřesnému a neúplnému sdělení. Tato chyba může vést k nedůvěře zaměstnanců, kteří pak hledají informace jinde než u svého nadřízeného, což může oslabit autoritu vedoucího a zvyšuje spoléhání se zaměstnanců na neoficiální zdroje. Tento problém se často týká například plánovaného propouštění, a proto je nutné, aby manažeři předávali informace jasně a úplně.

- **Vzestupná komunikace** – Oproti sestupné komunikaci, funguje vzestupná komunikace přesně naopak, to znamená, od podřízených směrem k nadřízeným. K taktovému procesu dochází převážně u diskuzí na schůzkách a zároveň splňuje funkci zpětné vazby. Možným omezením ze strany zaměstnanců jsou jejich obavy, jak nadřízený jejich sdělení přijme.
- **Horizontální komunikace** – Tento typ probíhá mezi pracovníky na stejné úrovni hierarchie, tedy mezi lidmi, kteří mají podobný stupeň postavení a odpovědnosti v organizaci. Výhodou této formy je rychlost a kvalita komunikace, jelikož je spíše neformální. Z toho důvodu není nutné se zaměřovat převážně na formality, jako spíše na obsah sdělení.
- **Diagonální komunikace** – Tento druh komunikace je využívám ojediněle, zejména v případech, kdy ostatní druhy komunikace nejsou efektivní. Probíhá napříč hierarchickými úrovněmi v organizaci a povoluje komunikaci mezi zaměstnanci z různých oddělení i na odlišných úrovních v rámci struktury. Na rozdíl od vertikální komunikace, která se odehrává mezi nadřízenými a podřízenými, tento typ překračuje tyto hranice a sdělení nemusí procházet přes nadřízeného.

2.3 Formy a prostředky interní komunikace

Mezi základní formy komunikace ve firmách se řadí osobní forma, mezi kterou spadá porada nebo pohovor, písemná forma, která je představena formou manuálů nebo předpisů a elektronická forma, do které se zařazují e-maily nebo intranet. Každý typ je používán v různých situacích, které závisí na jejich relevanci nebo na tom, zda se jedná pouze o běžnou

informaci. Holá (2011, s. 190) rozlišuje komunikační formy na dvě základní oblasti, a to: osobní a ústní komunikaci a komunikaci přes média. Výběr vhodné formy je podmíněn potřebám sdělení, jelikož má značný vliv na celý komunikační proces.

Osobní a ústní komunikace

Nejčastěji používaným způsobem komunikace je mluvené sdělování, neboť umožňuje rychlý kontakt a efektivní odstranění možných nejasností. Tyto formy komunikace jsou podpořeny také neverbálním projevem, který přispívá k lepšímu pochopení sdělení a usnadňuje příjemci jeho vnímání. Zejména v diskuzích nebo při poradách, kde se řeší důležité otázky a je třeba dosáhnout shody, má mluvená komunikace podstatný význam. Nicméně, ačkoliv ústní komunikace poskytuje interaktivitu a rychlou zpětnou vazbu, může být časově náročná a spojená s dodatečnými náklady na zprostředkování osobního kontaktu. Existuje také riziko, že účastníci mohou odmítnout ústní diskusi. Dalším aspektem ústní komunikace je, že některé informace mohou zůstat nezachyceny, neboť pouze verbálně vyjádřené informace nemusí mít takovou váhu. Proto je vhodné uchovávat také písemné nebo jiné záznamy, aby bylo možné se k nim v případě potřeby vrátit. Pro správné fungování ústní komunikace mezi firmou a zaměstnanci je podstatné ji organizovat a připravovat. Předem připravený a pečlivě strukturovaný přístup k ústní komunikaci zajišťuje, že sdělení má jasný smysl a představuje podrobný a vyvážený přenos informací. To zajišťuje, že tato forma komunikace má smysl, je podrobnější a zároveň umožňuje efektivní výměnu informací. Osobní komunikace zahrnuje rozhovor, diskuze, porady, telefonický rozhovor, firemní meetingy, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce či manažerské pochůzky. (Holá 2011, s. 190–196)

Komunikace prostřednictvím médií

V tomto případě, ve smyslu média, je řeč o písemných, vizuálních a zvukových formách distribuovaných prostřednictvím jejich elektronické podoby. Každá zmíněná forma má své kladné i záporné stránky. Při pohledu na první zmíněnou, tedy písemnou formu, umožňující přednostně rychlé a komplexní předávání informací pracovníkům na různých odděleních eventuálně všem zaměstnancům firmy, se jedná o formu nezbytnou pro efektivní šíření

informací napříč firmou. Poskytuje také prostor pro uchovávání základních dokumentů, týkajících se firmy na jednom dostupném místě pro všechny zaměstnance. V případě potřeby umožňuje se s těmito soubory kdykoliv seznámit, přičemž je důležité brát zřetel na vhodné umístění, stejně tak jako na obsah a formu. Další přednostní je možnost uchování důležitých informací, jako jsou výsledky jednání, zápisy z porad a diskuzí, což usnadňuje dostupnost a budoucí využití. Zároveň je využívána jako prostředek komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci a přináší vyšší stupeň oficiality. Na druhé straně je nutné zmínit, že ačkoliv elektronická podoba písemností přináší mnoho výhod spojených s jejich rychlým sdílením, archivací prostřednictvím interní sítě, e-mailů nebo intranetu, část pracovníků stále upřednostňuje jejich papírovou podobu. Přináší jim vyšší pohodlí při procházení rozsáhlých dokumentů bez nutnosti zdlouhavého koukání do počítačové obrazovky. Zároveň také předkládá možné nevýhody v upřednostňování písemné komunikace v případě, kdy je efektivnější využití ústní komunikace. Tento problém se začal vyskytovat s příchodem rychlejší formy, a to pomocí zpráv, ať už se jedná o e-mailovou poštu nebo chatovací aplikace. S ohledem na funkce přenosu, tak jsou výhody vyznačovány zejména s předáním významu sdělení, v opačném případě nemožností okamžité zpětné vazby. Ve druhém a třetím případě, tedy vizuální a zvukové formy komunikace, přinášejí výhody spojené s nástupy nových zaměstnanců, kterým jsou touto formou předány důležité informace nezbytné pro výkon jejich práce, ať už se jedná o instruktážní či školicí videa. (Holá, 2011, s. 197-199)

2.4 Nástroje interní komunikace

Formy interní komunikace byly představeny v předchozí podkapitole, na což navazují jejich konkrétní nástroje, které umožňují a usnadňují komunikaci napříč firmou. Zároveň, při správném využití, zlepšují efektivitu a produktivitu v pracovním prostředí. Holá (2011, s. 190–210) uvádí nejzásadnější a nejběžnější nástroje, mezi které patří:

Týmové porady

Nejběžnějším nástrojem využívaných ve firmách, konkrétně k vedení a řízení týmu, jsou týmové porady. Každá porada musí splňovat určitá kritéria, aby byla efektivní,

systematická a jasně strukturovaná. Značnou část zaručuje pečlivá příprava a seznámení účastníků porady s její agendou. Průběh porady by měl zajišťovat jeden manažer či pověřený zaměstnanec, který je odpovědný za organizovanou a konstruktivní diskuzi, která se neodchyluje od probíraného tématu, také kontroluje plnění předchozích úkolů a zadávání nových a vede celou poradu v pozitivním duchu.

Firemní schůzky

Pro shrnutí uplynulého období, organizačních změn, sdílení strategických cílů a přípravy firmy na budoucí období slouží celofiremní schůzky. Těchto schůzek se mohou účastnit všichni zaměstnanci. Pokud to ale není v silách firmy uspořádat celofiremní interní prezentaci, účastní se jí pouze zástupci jednotlivých oddělení. Frekvence takovýchto shromáždění je většinou jednou ročně na začátku či konci období například kvůli zmiňované strategii. Nicméně pro zachování pravidelné aktualizace je vhodné takové meetingy pořádat v menším rozsahu několikrát do roka. Při takovéto příležitosti je vhodným prostorem pro diskuzi nejen pro strategické plánování, ale i pro operativní změny.

Interní školicí programy

Programy sloužící k ujasnění případných nejasností ve sdílených cílech, záměrech, které mohou zaměstnanci pociťovat. Manažeři touto formou podněcují své podřízené k lepšímu vnímání a pochopení budoucích plánů. V neposlední řadě vytvářejí prostor pro ztotožnění se s danými změnami nebo také poskytují možnost se na cokoliv dotazovat.

Dny otevřených dveří

Dny otevřených dveří využívají především firmy, které mají kladný vztah ke komunikaci a odpovídající velikost, která nebrání pořádání takového druhu akce. Pozitivním faktem organizování této události je lepší představa zaměstnanců o fungování celé firmy i jednotlivých pracovních týmů. Důležitou součástí je přítomnost manažerů, kteří odpovídají za výsledek realizace, a jejich odhodlání, plánování času nebo na samotných komunikačních schopnostech a dovednostech.

Konzultace

Jedním nástrojem určeným zejména pro manažery jsou konzultace s jejich kolegy. Jedná se o čas určený k diskusi, která je často iniciována samotnými pracovníky. Vždy závisí na časových možnostech manažera a potřebě tento čas organizovat, případně by tyto schůzky mohly být neefektivní.

Manažerské schůzky

Manažerské schůzky jsou podněcovány především ze stran manažerů a jsou určeny zvláště pro zaměstnance, kteří zprvu neprojevují zájem a nevyhledávají sami prostor pro komunikaci s manažery. Pokud tento nástroj je adekvátně využíván, zaměstnanci mohou mít pocit, že nejsou opomíjeni, a že i na jejich názoru spokojenosti záleží. K zajištění úspěšnosti těchto schůzek musí manažeři projevit silné komunikační schopnosti a dovednosti, empatii a schopnost povzbudit své podřízené. Pozitivním faktem těchto diskuzí je možnost otevřené a upřímné komunikace, aniž by zaměstnanci měli strach své názory projevit a obávali se ztráty jejich zaměstnání.

Společenské a sportovní akce

Tyto akce, podporující zejména neformální komunikaci. Jsou prostředkem pro získání zpětné vazby, posílení pracovních týmů a spolupráce. Přinášejí otevřené názory zaměstnanců, které se na pracovišti nediskutují. Nejen společenské, ale i sportovní akce jsou vhodným způsobem pro zajištění a upevnění vztahu mezi všemi pracovníky napříč firmou. Jsou považovány také jako příležitost pro seznámení rodiny zaměstnanců s firmou, se kterou je zapotřebí udržovat přátelské vztahy, jelikož pracovní a osobní život je úzce propojen.

Výroční zprávy

Výroční zprávy slouží ke sdělení informací o společnosti v aktuálním období nejen pro interní shrnutí, ale i pro externí informování o činnosti firmy. Obsahují spoustu ukazatelů, které naznačují prosperitu společnosti. Například hospodaření firmy za uplynulý rok, údaje o budoucím směru firmy, cílech či strategiích a podobně.

Firemní profil

Tento nástroj umožňuje detailní informace a celý přehled o firmě od jejího založení. Představuje její historii, důležité milníky a nejdůležitější data o jejím fungování. Může být doplněn o vyzdvižení úspěchů, reference od zákazníků nebo také výstřižky z tištěných médií, ve kterých byla firma zmíněna. Taktéž je vhodným dokumentem pro nově příchozí zaměstnance, kteří se díky tomuto prostředku mohou ve firmě rychleji zorientovat a ztotožnit se s firemním posláním a vizí.

Manuály činností

Pro usnadnění komunikace se v některých firmách vytvářejí manuály činností poskytující informace o jednotlivých procesech, funkcích či aktivitách. Vyhotovené manuály utvářejí firmě jasný a ucelený proces důležitý k udržení chodu firmy. Příkladem může být popis pracovní pozice, ve kterém mohou být obsaženy informace nejen o kompetencích, konkrétních úkolech a odpovědnostech, ale lze zahrnout i případné řešení zastupitelnosti nebo také způsob reportování.

Nástěnky

Tento nástroj je užitečný a velmi jednoduchý k použití. Vhodný je zejména pro zajištění informovanosti pracovníků, jelikož se tam mohou umisťovat informace dlouhodobějšího charakteru. Dalším příkladem může být seznam úkolů či soupis nadcházejících akcí. Pro docílení efektivního využití nástěnky je zapotřebí vybrat vhodné umístění, aby se zajistila dostupnost pro všechny, anebo pracovníky, pro něž je nástěnka určena a dohlížet na průběžnou aktualizaci, aby nedocházelo k zastaralému obsahu. Lze ji taktéž využívat pro oboustrannou komunikaci. Nejen vedení může na nástěnku umisťovat důležité informace, ale i zaměstnanci toto místo mohou využít jako prostor pro kladení dotazů, názorů, případně přidávat různé a relevantní příspěvky.

Interní časopis

Jednou z velmi oblíbených komunikačních nástrojů ve firmách, zejména ve výrobních, bývá interní časopis, který se vydává za určité období. Sumarizuje veškeré proběhlé akce, výsledky, plány, strategie, novinky ať už personálního charakteru nebo také představení nových produktů a podobně. Rovněž jako dny otevřených dveří, ačkoliv ve psané formě, může představovat náplň práce jednotlivých pracovních týmů. Obsah však závisí na každé firmě a přizpůsobují si ho podle svých preferencí. Láká také na svou vizuální stránku, přehlednost a shrnutí důležitých informací o chodu firmy. Tímto zajišťuje informovanost a zapojení všech zaměstnanců, ať už formou papírovou nebo elektronickou.

E-mailly

E-mailová komunikace patří k oficiálním a nejvíce rozšířeným nástrojům pro vnitropodnikovou komunikaci. Umožňuje odesílání, doručování a příjem zpráv prostřednictvím online prostředí. Nespornou nevýhodou je skutečnost upřednostňování tohoto typu komunikace na úkor osobního kontaktu.

Intranet

Intranet je interní síť firmy nepřístupná pro vnější okolí. V současné době se dostává do popředí mezi všemi nástroji, jelikož usnadňuje komunikaci, umožňuje sdílení, distribuci a archivaci firemních souborů na jednom místě. Vývoj tohoto prostředku jde neustále dopředu, a tím se intranet stává nejen prostorem pro přehled o různých informacích o firmě, ale především hlavním komunikačním portálem. Nezpochybnitelnou výhodou je využití v reálném čase. Na rozdíl od vedení papírových nástěnek, je tato elektronická forma jednodušší na šíření aktuálních informací a možnost okamžité změny a aktualizace. Další předností tohoto nástroje je získávání zpětné vazby prostřednictvím anket, při kterých lze výsledky sledovat online. Využití intranetu se doporučuje především ve firmách, kde má většina zaměstnanců přístup k počítači.

3 Efektivní interní komunikace

Pro dosažení efektivní interní komunikace je významné mít správně nastavené základní předpoklady, které zajišťující harmonický chod informačního toku napříč celou firmou. Klíčovým prvkem je ochota a vůle vedení k otevřenosti a spravedlnosti vůči svým zaměstnancům, což nejen v konečném důsledku podporuje konkurenceschopnost a neustálý rozvoj organizace, ale také tato vůle ovlivňuje celou firemní kulturu a komunikaci. Dalšími aspekty, které mohou ovlivnit interní komunikaci, jsou organizační struktura a dělení práce. Firma s vícestupňovým řízením čelí potenciálním komunikačním šumům mezi různými úrovněmi hierarchie. Management by měl aktivně pracovat na vytvoření flexibilnějšího řízení, podporujícího spolupráci a efektivní tok informací mezi odděleními. Organizační struktura by měla být pružná a schopná přizpůsobit se vnějším změnám, přičemž je nezbytné zajistit soulad s komunikačními toky. Zásadním prvkem je také fungující vnitřní marketing, který napomáhá budování image firmy u vlastních zaměstnanců. (Holá, 2006, s. 52–54)

Výše zmíněné faktory jsou významné pro fungování interní komunikace ve firmě. Nicméně byly identifikovány významné čtyři oblasti, jimž je třeba věnovat větší pozornost a více je přiblížit. Tyto oblasti jsou detailně rozebrány v samostatných podkapitolách. Konkrétně se jedná o komunikační strategii a plán, organizační kulturu a její vliv na komunikaci, význam leadershipu a role vedení při podporování komunikace a využití digitálních nástrojů pro interní komunikaci. Je důležité poznamenat, že těmto podporujícím faktorům pro dosažení efektivity také předcházejí faktory, které interní komunikaci narušují, které jsou uvedené v první podkapitole. V závěru této kapitoly je studie výkonnosti zaměstnanců, která poskytuje komplexní pohled na to, jak interní komunikace ovlivňuje výkonnost pracovníků a možnosti, jak posilovat jejich angažovanost.

3.1 Faktory ovlivňující efektivní interní komunikaci

Při nedostatečném nastavení a sdílení výhod interní komunikace mohou vznikat bariéry, díky kterým je zaměstnanci tato komunikace vnímána negativně. Mezi časté komunikační bariéry v pracovním prostředí patří zejména nedostatek informací, nedostatečné podrobnosti o dané informaci či nejasná sdělení, která vytvářejí komunikační šum. Příčiny

těchto problémů mohou spočívat v různých fázích přenosu informací, včetně selhání informačních systémů, komunikačních kanálů nebo přehlížení významu efektivní komunikace. Tento komunikační šum často pramení z nesprávného chápání podstaty manažerské komunikace. Manažeři mylně vnímají komunikaci jako pouhý přenos dat, který následně v zaměstnancích může zanechat demotivaci, pasivitu a frustraci. Mimo jiné opomíjí zásadní a důležité role této pozice, mezi které patří například motivace zaměstnanců. Další jsou blíže popsány v kapitole 3.4. Důsledky špatně nastavené komunikace mohou být pro firmu velmi závažné, jelikož mohou způsobit vyšší míru fluktuace, nedostatečnou synchronizaci pracovníků ve firemních procesech, nedostatečnou angažovanost při plnění nastavených cílů nebo špatné nastavení strategie z důvodu nefunkční zpětné vazby. Kvalita komunikace ve firmě také přímo ovlivňuje úroveň spolupráce mezi zaměstnanci a vedením a mezi zaměstnanci navzájem. Špatné mezilidské vztahy bývají hlavní příčinou fluktuace zaměstnanců. Průzkum napříč různými firmami, provedený Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, odhalil, že v České republice je nedostatečná komunikace, a to jak mezi kolegy, tak mezi zaměstnanci a vedením, všeobecně považována za významný faktor vyvolávající stres a hlavní zdroj nespokojenosti pracovníků. (Holá, 2017, s. 35–36) Pro eliminaci veškerých negativních faktorů ovlivňující efektivní komunikaci je důležité mít zejména správně nastavenou komunikační strategii, vysokou úroveň firemní kultury, zabývat se rolí leadershipu v komunikaci a poskytování zpětné vazby a také využívání vhodných komunikačních kanálů s možným využitím digitálních nástrojů. Tímto se podpoří efektivita v komunikaci a zaměstnanci budou více angažováni a motivováni. Z tohoto důvodu je všem těmto tématům věnována samostatná podkapitola.

3.2 Komunikační strategie a plán

Komunikační strategie představuje důležitý nástroj pro úspěšnou interní komunikaci. Je důležité, aby byla strategie dobře nastavena a směřovala k podpoře firemních cílů a hodnot. Veškeré uvedené faktory v úvodu této kapitoly, od pracovních vztahů, organizační struktury po schopnosti managementu a zpětnou vazbu, by měly být do strategie zakomponovány tak, aby vzájemně podporovaly a přispívaly k efektivnímu fungování celé organizace. (Holá, 2006, s. 55) Prvním krokem k dosažení efektivní a úspěšné vnitrofiremní komunikace je akceptace potřeby strategie, její definice a zavedení ze strany zaměstnavatele.

Hlavními záměry nastavení strategie k zajištění efektivní interní komunikace jsou:

- integrování informací o cílech firmy,
- navázání kontaktu s pracovníky na všech liniových úrovních,
- sugestivní poskytnutí pochopitelných informací. (Kaplan, 2023)

Holá (2006, s. 49) dodává, aby všichni ve společnosti měli dost jasných informací, byli firmě oddaní a důvěřovali její strategii, je nutné nastavit několik základních pravidel a norem. Zavedení těchto zásad vede k vytvoření takového prostředí, kde se lidé nebudou bát sdílet své myšlenky, budou schopni se svobodně vyjadřovat, dojde k vzájemnému porozumění i důvěře a podpoří se vytváření pozitivních vztahů mezi všemi zaměstnanci, k vlastní práci a zejména k celé firmě. Po akceptaci potřeby strategie a dostatečné vůli je nevyhnutelné též nastavení a správa komunikačních kanálů, dále také zavedení, rozvoj a udržování zpětné vazby k čemuž slouží komunikační plán, který je později v této podkapitole představen. Stejně tak je adekvátní zavést vzdělávací programy, ať už interní pro předávání znalostí či v rámci tréninku komunikace nebo externí pro získání lepších komunikačních schopností a dovedností. Veškeré tyto prvky lze navzájem kombinovat, což implikuje možnost komplexního zlepšení vnitropodnikové komunikace.

Nastavení těchto strategických pravidel se promítá ve zmíněném komunikačním plánu obsahujícím důležité informace o tom, které zprávy se předávají zaměstnancům, jakým způsobem a pomocí kterých kanálů se tyto fakta sdílí. Důležitou součástí musí být měřitelné cíle. Kombinací poznatků Holé (2006, s. 55) a Williamson (2024) by strategie měla reflektovat výstupy zpětné vazby získané například pomocí intranetu. Tímto způsobem by vedení dalo svým zaměstnancům najevo, že jim na jejich názoru záleží. Dále také podporovat zlepšení v oblastech, které byly identifikovány jako vyžadující zvýšenou pozornost. Efektivní komunikační strategie a komunikační plán by měly být flexibilní a schopny reagovat na aktuální potřeby a změny v organizaci a informovat o plánech do budoucna. Společným cílem by mělo být vytvoření prostředí, kde komunikace aktivně podporuje firemní cíle a pozitivní pracovní atmosféru. Samotný plán by měl být pečlivě vytvořen a pravidelně aktualizován podle nastavené komunikační strategie, zahrnující cíle a poslání firmy, role a odpovědnosti zaměstnanců, komunikační kanály, a také vhodné časování a frekvenci využívání těchto kanálů.

3.3 Firemní kultura a její vliv na komunikaci

Firemní kultura je nedílnou součástí utváření společného prostředí, hodnot a tradic, což přispívá ke sjednocení zaměstnanců. (Holá, 2006, s. 53–54) Představuje soubor pravidel, která ovlivňují chování zaměstnanců v rámci firmy. Tyto normy mají mnoho úrovní včetně způsobu, jakým se komunikuje, rozpoznatelných fyzických znaků jako je styl oblékání pracovníků nebo jiné vizuální znaky firmy (například logo). Dále se jedná o sdílené hodnoty v organizaci a způsob, jak jsou tyto hodnoty sdíleny a integrovány do pracovního prostředí. Důležitou součástí firemní kultury je také vystupování celého vedení a zaměstnanců, a to, jak se chovají v souladu s těmito nastavenými hodnotami. Významnou roli také obtvárá image společnosti, kterou si vytváří na základě svého chování ke svým partnerům. Tento obraz poté určuje, jak je firma vnímaná ostatními. (Holá, 2017, s. 28) Interní komunikace by měla mít svou strategii, která pomáhá vytvořit firemní kulturu tak, že se zaměstnanci budou cítit jako součást rodiny. (Kaplan, 2023) Několik výzkumníků si všimlo symbiotického vztahu mezi komunikací a kulturou a zdůrazňují, jak se v organizacích vzájemně ovlivňují. Organizační kultura obvykle zahrnuje sdílené hodnoty, zatímco interní komunikace zahrnuje tvorbu, výměnu a interpretaci sdělení k dosažení společných cílů. Tradiční výzkum interní komunikace se zaměřuje na spokojenost, zatímco výzkum zaměřující se na vztah organizační kultury a komunikace zkoumá hlubší význam a dopad komunikace v organizacích. (Lubkowitz, 1998, s. 17) Velkou změnou, na kterou poukazuje řada výzkumů je pokrok v oblasti informačních technologií. Tato nová oblast se týká nejen komunikace, ale také organizační kultury. Haskins (1996, cit. podle Lubkowitz, 1998, s. 20) uvádí, že organizace podporující transparentní komunikační kulturu mají výhodu v informovaných a angažovaných zaměstnancích. Dále zmiňuje, že pokud zaměstnanci cítí větší svobodu a možnost otevřené komunikace, tak to opět vede k větší angažovanosti a stabilitě ve firmě. Při zavádění nových komunikačních technologií je však nezbytné, aby organizace vzaly v úvahu své jedinečné kulturní charakteristiky, jako je byrokracie a statusová diferenciacie, a zajistily tak jejich úspěšnou integraci a přijetí všemi zaměstnanci.

3.4 Role vedení při podporování komunikace a význam leadershipu

Jedním z podstatných složek ovlivňujících interní komunikaci je jednotný tým vedení společnosti, který sdílí a prosazuje hodnoty a cíle firmy. Tímto způsobem se minimalizuje riziko nedorozumění a zajišťuje se soulad s firemní kulturou. Zdůrazňuje se, že schopnost vedení firmy, chápat důležitost komunikace má zásadní vliv na firemní prostředí, dosahování cílů a udržitelný růst. Dalším podstatným prvkem je plná odpovědnost managementu za kvalitní komunikaci ve firmě. Závěr několika studií interní komunikace je jednoznačný: za špatnou komunikaci nese odpovědnost vedení. Odpovědnost spočívá zejména v manažerských dovednostech a kvalifikacích, schopnosti přizpůsobit se různým komunikačním situacím a formálním postavením umožňujícím ovlivňovat průběh firemních procesů. Vedoucí pracovník by měl nejen rozumět a ztotožňovat se s komunikační strategií, ale také být motivován k podpoře a odstranění komunikačních bariér. (Holá, 2006, s. 52) Úspěšná komunikace totiž velmi úzce souvisí s motivací samotných zaměstnanců. Motivující manažer by měl svému svěřenému oddělení věnovat dostatek času, poskytovat zpětnou vazbu společně s koučkem a vyjádřit každému svému podřízenému důvěru. V důsledku uplatňování těchto tří faktorů jsou zaměstnanci více motivováni k práci. Fairwether (2009, s. 172) dále zdůrazňuje: „*Nemotivujete lidi, ale vytváříte prostředí, v němž motivují sami sebe.*“ Z toho vyplývá, že se formuje lepší a příjemnější pracovní atmosféra. Holá (2006, s. 52–54) doplňuje, že v případě nedostatečné motivace nebo absence sebereflexe manažera by mělo vedení aktivně pracovat na jejich přesvědčení o významu komunikace. Také by firma měla podporovat manažery prostřednictvím školení, která pomáhají rozvíjet manažerské kvality, posilovat pocit odpovědnosti a poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu.

Zpětná vazba v procesu interní komunikace hraje zásadní úlohu, neboť umožňuje zaměstnancům aktivně komunikovat s vedením. Tento nástroj by měl vytvářet prostředí, kde zaměstnanci mohou vystupovat jako rovnocenní partneři, mající možnost vyjádřit své myšlenky, názory a pocity ohledně fungování firmy. Napomáhá identifikaci potenciálních nefunkčností a následnému zlepšení. Struktura zpětné vazby je rozdělena do tří úrovní, což umožňuje komplexní hodnocení a informační tok napříč organizací. Na úrovni pracovních míst jsou zaměstnanci a nadřízení hodnoceni a vzájemně komunikují. Na úrovni týmu dochází k hodnocení manažera ze strany týmu a týmu ze strany manažera. Třetí úroveň zahrnuje celofiremní hodnocení, kde zaměstnanci posuzují firmu jako celek, poskytují zpětnou vazbu

týkající se svého vnímání firemní kultury, pracovního prostředí a obecně atmosféry ve společnosti. Tyto úrovně zpětné vazby jsou vzájemně propojené a prolínají se, což vytváří komplexní obraz o tom, jak firmu vnímají zaměstnanci na různých úrovních organizace. Tato tříúrovňová zpětná vazba má za cíl poskytnout nejen informace o konkrétních pracovních místech, ale také o vztazích mezi týmy a celkovém vnímání firemního prostředí. Pokud vedení ale tyto výše zmíněné možnosti nenabízí, je nutné, aby manažer pracoval na své sebereflexi a osobním rozvoji v této oblasti. V situaci, kdy manažer nejeví zájem o rozvoj svých komunikačních schopností a nepovažuje komunikaci za svou odpovědnost, může to být výsledek špatně nastavených firemních hodnot, kultury a pracovních vztahů. Tento stav způsobuje škody organizaci, zejména v krizových situacích, kdy je nutné rychlé a efektivní řešení. Zmíněné pracovní vztahy mají zásadní vliv na celkový dojem a důvěru zaměstnanců ke společnosti a jsou přímo odrazem personální politiky. Ta nejen určuje, jaká data a informace jsou zaměstnancům předkládána, ale také jakým způsobem je k nim přistupováno. Spravedlivé jednání, rovné příležitosti, transparentní odměňování, adekvátní trestání přestupků a nulová tolerance šikany a diskriminace jsou nedílnými komponenty, které formují pracovní vztahy a zásadně ovlivňují důvěru, loajalitu a obecně atmosféru v pracovním prostředí. Holá (2011, s. 3) zmiňuje zásadní bariéru v interní komunikaci, kterou spousta manažerů vnímá jako omezující. Jedná se o nedostatek času. Vzhledem k tomu, že většina pracovníků se domnívá, že efektivní komunikace má vliv na jejich výkon, je nezbytné této oblasti věnovat zvýšenou pozornost. Thomas (2018) zmiňuje další bariéry, kterými jsou pocit z nedostatečných schopností, i přes to, že jsou ochotni se učit a v této oblasti se více zapojit. Další zmiňovanou bariérou může být problém s odpovědností. Pokud cíle v oblasti komunikace nejsou součástí klíčových ukazatelů výkonnosti, může dojít k jejich opomíjení. Někteří zaměstnanci nemusí chápat důležitost komunikace pro dosažení cílů, a proto je na vedoucím pracovníkovi, aby tuto důležitost zdůraznil a podpořil je v tom.

Tato podkapitola se netýká pouze vedení a manažerů, ale je důležité také vyzdvihnout roli leadershipu. V první řadě je nezbytné vysvětlit rozdíl mezi manažerem a leaderem. Manažeři se zaměřují na organizaci a koordinaci úkolů k dosažení konkrétních cílů, přičemž úspěch měří podle splněných úkolů a řízení týmu. Leadeři inspirují a motivují svůj tým, kladou důraz na dlouhodobé vize a inovace, přičemž úspěch měří kladnými výsledky a inspirací jejich týmu. Leadership hraje tedy důležitou roli u pracovníků, kteří řídí lidi, týmy či organizaci.

Jeho roli lze představit jako „*schopnost jednotlivce inspirovat, motivovat a umožnit ostatním dosáhnout společných cílů. Zahrnuje schopnost povzbuzovat ostatní, aby spolupracovali a přispěli svými jedinečnými dovednostmi a talentem k dosažení kýžené vize.*“ (Janoušek, 2023)

Má na starosti důležitou úlohu při podpoře komunikace a navození důvěry v rámci týmu. Jednou z důležitých kompetencí úspěšného leadera je efektivní komunikace s jeho kolegy. Jeho komunikační dovednosti jsou velmi zásadní, jelikož vede tým lidí, kterým musí předat jasné, strukturované a konkrétní informace nejen o jeho očekávání, ale také s nimi sdílet požadavky a záměry organizace. Zároveň musí být empatický a svým podřízeným aktivně naslouchat. Mimo jiné by správný leader měl být schopen respektovat názory ostatních. Za úspěšnou komunikaci leadera lze považovat inspirovaný a motivovaný tým. (Janoušek, 2023)

Thomas (2018) uvádí, že interní komunikace leaderů je často přehlížena, ale pro úspěch společnosti má zásadní význam. Efektivní komunikace vedoucích pracovníků podporuje angažovanost zaměstnanců i důvěru. Zaměstnanci očekávají jasnou strategii, přehled ze strany vedoucích pracovníků, skutečnou komunikaci a včasná rozhodnutí. Ředitelé společnosti by měli komunikovat pravidelně a využívat kombinaci formálních a neformálních metod, přizpůsobených kultuře organizace. Šikýř (2012, s. 27) vysvětluje, že očekávání zaměstnanců i zaměstnavatelů jsou důležitým determinantem úspěchu organizace, neboť jejich naplnění přispívá k dosahování firemních cílů a spokojenosti.

Jouany a Martic (2023) uvádějí, že komunikace a leadership mají v tomto kontextu zásadní význam. Dobře fungující komunikace ze strany leaderů také ovlivňuje spokojenost a produktivitu zaměstnanců. Mezi podstatné trendy pro rok 2024 patří zaměření na zapojení zaměstnanců, rozvoj interních komunikačních strategií, sladění zaměstnanců se strategickými cíli, častější komunikace, budování důvěry a využívání mobilních komunikačních řešení. Zmiňují, že je důležité také zvolit vhodný komunikační kanál. V dnešní době e-maily již nejsou nejefektivnějším způsobem, jelikož je lidé často přehlížejí vzhledem k zahlcení nerelevantními informacemi. Je vhodné užít jiné interní komunikační nástroje, které by plnohodnotně doručovaly zaměstnancům důležité informace. Přijetí těchto trendů může zlepšit komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými a v konečném důsledku přinést prospěch celé organizaci. Tyto nové komunikační nástroje a celkově digitalizace interní komunikace jsou blíže popsány v podkapitole 3.5.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2, je vhodné, aby firma disponovala vlastním komunikačním plánem. V tomto smyslu si manažer může vytvořit svůj individuální a přizpůsobený takzvaný komunikační plán manažera. (Holá, 2006, s. 113) Důležitým faktem, který není možné obejít, je korespondence s celkovým komunikačním plánem firmy. Pokud však není komunikace správně nastavena a nemá vhodně nastavenou strategii, může dojít k situaci, kdy manažeři mohou mít větší snahu o nastavení komunikace. Tato situace může pomoci posílit jejich pozici v týmu, na druhé straně ale mohou narazit na odpor ze strany vedení, které nemusí považovat komunikaci za tak důležitou. Pokud firma nedokáže ocenit a podpořit iniciativu manažera při nastavení efektivní komunikace, může to vést k negativnímu vnímání pracovního prostředí a snížení motivace zaměstnanců. Tato nesouladná situace může v konečném důsledku vést k frustraci manažera a v extrémních případech i k jeho odchodu z firmy kvůli nedostatečnému pocitu, že by jeho snahy byly oceněny nebo respektovány. Důležitost komunikace se tak promítá do celkové kultury firmy a způsobu, jakým se s tímto typem situace zachází. V druhém případě, pokud firma správně nastaví komunikační plán pro firmu a podporuje efektivní komunikaci, vytvoření plánu pro manažera je jednodušší, jelikož vychází z nastavených komunikačních plánů a strategie. Samotný komunikační plán manažera může zahrnovat a stanovovat pravidelná setkání, reporty, přehledy o činnosti týmu, školení, hodnocení pracovníků nebo také rozvojové aktivity pro zaměstnance. Tento plán by měl být dostupný pro všechny zaměstnance v oddělení a vytvořen v jejich spolupráci, což zajistí transparentnost a umožní efektivní sdílení informací a názorů. (Holá, 2011, s. 164–165)

3.5 Využití technologií a digitálních nástrojů pro interní komunikaci

Využití technologií a digitálních nástrojů se zejména po pandemické situaci stává více aktuálním tématem. Technologie v interní komunikaci *„zahrnují nastavení informační a komunikační infrastruktury v organizaci pro potřeby interní komunikace – informační systémy, vzdálený přístup, vybavenost, dostupnost, spolehlivost, bezpečnost, kvalita intranetu apod.“* (Holá, 2017, s. 108) Dnešní uspěchaná doba, která s sebou přináší spoustu informací a zdrojů zahlcující pracovníky nejen v pracovním životě, ale také v soukromém, obnáší potřebu nového způsobu komunikace. Spousta informací oslabuje pozornost, proto je nezbytné, aby firmy se zaměřovaly na nové trendy a způsoby, jak oslovit své zaměstnance. Je kladen

stále větší důraz na obousměrnou komunikaci, která zvyšuje větší angažovanost zaměstnanců prostřednictvím možnosti sdělení svého názoru a celkového podílení se lepším pracovním prostředím. Firemní interní komunikace je v současnosti důležitou oblastí pro zajištění pohodlí pro získávání informací o společnosti. (Plusco, 2024) S ohledem na rychlost vyžadované odpovědi se rozděluje komunikace přes internet na synchronní a asynchronní. V prvním případě dostává dotyčný okamžitou reakci, příkladem mohou být chaty, telefonní hovory, videohovory. V druhém případě nedochází k okamžité reakci, čas na odpověď se prodlužuje, ale zároveň je předávání informací systematičtější. Jedná se například o e-maily. (Aneta, 2021)

Pro efektivní interní komunikaci je nedílnou součástí využívat nástroje, které jsou zaměstnanci již zvyklí používat a také s přihlédnutím na vyžadovanou rychlost odpovědi. Z tohoto důvodu je důležité se přizpůsobit jejich preferencím a zvolit takové prostředky, které jim umožní snadno a pohodlně komunikovat. Prvním krokem je zjistit, jakou formu komunikace zaměstnanci preferují, zda preferují psanou formu, osobní rozhovory či kombinaci obojího. Existuje řada digitálních nástrojů, které lze využít k efektivní komunikaci se zaměstnanci. Příkladem mohou být streamovací platformy a videa, která jsou vynikajícím prostředkem pro předávání důležitých zpráv o firemních cílech, novinkách a očekáváních. Dále také interní aplikace a newslettery usnadňující distribuci aktuálních událostí ve firmě, což je zejména užitečné v případech, kdy nemají nadřazení čas tyto informace předávat osobně. V neposlední řadě chatovací platformy, které jsou vhodné pro urychlení komunikace, což zefektivňuje práci a umožňuje okamžité předávání zpětné vazby. Každý nástroj má své využití a je vhodný pro odlišné situace a skupiny zaměstnanců. (Tvrdá, 2022)

Zároveň je pozorován zásadní posun v pracovním prostředí, kde až 70 % zaměstnanců aktivně nepracuje v kanceláři. Tento vývoj následně přináší nové výzvy v oblasti interní komunikace. Nedostatek aktuálních informací mezi zaměstnanci může způsobit nespokojenost, sníženou loajalitu, a dokonce i zvýšenou chybovost či pokles produktivity. V tomto kontextu se nabízí otázka, jak efektivně využít technologického pokroku, zejména mobilních zařízení, které má téměř každý. Digitální nástroje, jako jsou mobilní aplikace pro interní komunikaci, poskytují zaměstnancům rychlý a pohodlný přístup k potřebným informacím a mohou tak přispět ke zlepšení pracovního prostředí a vzájemného porozumění mezi zaměstnanci a vedením firmy. (Seznam Advertorial, 2023) V digitální éře se stává digitalizace interní komunikace nezbytným prvkem pro dynamické fungování firemního

prostředí. Toto inovativní řešení nejenom zvyšuje efektivitu práce zaměstnanců, ale také aktivně přispívá k vytváření a udržování firemní kultury. Díky digitálním technologiím je nyní mnohem snazší sdílet firemní vizi, cíle a hodnoty v rámci celé firmy, a to na jednom místě. Jednou z hlavních výhod digitální komunikace je rychlost a efektivita komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci. Moderní generace zaměstnanců vnímá technologie jako nedílnou součást svého každodenního života. Online komunikace nabývá na síle, zejména v kontextu práce na dálku. S přechodem na home office a nástupem moderních technologií se stává online komunikace stále důležitější součástí firemního prostředí. Nicméně klasické formy komunikace, jako jsou osobní porady, zůstávají stále relevantní. Je proto důležité najít rovnováhu mezi online a offline formáty komunikace, která odpovídá potřebám a preferencím zaměstnanců a zároveň podporuje efektivní sdílení informací a spolupráci v celé organizaci. (Tým SOVA NET, 2021)

3.6 Organizační identifikace a angažovanost jako podmínka výkonnosti zaměstnanců

Sulaiman a Abdullah (2019, s. 99-110) zkoumali komplexní vztahy mezi interní komunikací, identifikací organizace a výkonností zaměstnanců a vzájemné působení klíčových prvků těchto faktorů s důrazem na jejich roli při zvyšování celkové efektivity organizace. Přičemž identifikace pracovníků s organizací zahrnuje míru, do jaké se zaměstnanci ztotožňují s hodnotami, cíli a kulturou své organizace a pociťují sounáležitost a oddanost. Mimo jiné představili koncepční rámec, který vycházel z existujících teorií a přehledu literatury, jehož lze v praxi využít jako praktický návod pro manažery při navrhování a realizaci efektivní interní komunikace. Tento rámec byl navržen tak, aby umožnil hlubší a podrobnější pochopení této složité interakce mezi interní komunikací a organizační identifikací a jejich vlivu na výkonnost zaměstnanců. Teoretickým přínosem jejich zkoumání bylo poskytnutí pevného základu pro systematické hodnocení vlivu interní komunikace a organizační identifikace na výkonnost zaměstnanců. Zmiňují, že v posledních desetiletích se v rámci komunikačních studií věnuje značná pozornost těmto oblastem, která byla vyvolána především naléhavými potřebami organizací zlepšit výkonnost zaměstnanců a dosáhnout organizační efektivity. Dále uvádějí, že výkonnost zaměstnanců je podpořena angažovaností, což vytvořilo nové paradigma, v němž

se organizace snaží začlenit, komunikovat a spolupracovat se svými zainteresovanými stranami. Tímto přístupem se efektivní interní komunikace stala podstatným nástrojem. Angažovanost podle Armstronga (2008, cit. podle Holá, 2017, s. 35) plyne z vnitřní motivace samotného zaměstnance, která vzniká a mění se na základě kombinace vnitřních motivací a vnějších podnětů. Firmy se snaží vytvářet stimulační prostředí pro efektivní pracovní výkon často prostřednictvím odměn v rámci pracovních podmínek, mezi které patří například možnost kariérního růstu, způsob odměňování nebo také technické, sociální a organizační faktory. Cílem je pro organizaci zaměstnávat aktivní, iniciativní a motivované zaměstnance, kteří přispívají úspěchu firmy. Přičemž dochází často k podcenění role komunikace, která má podstatnou funkci v předávání těchto stimulů nebo také roli leadershipu pro podporu motivace.

Sulaiman a Abdullah (2019, s. 99-110) dodávají, že angažovanost slouží k posílení identifikace zaměstnanců s organizací a ke zvýšení motivace zaměstnanců, což vede ke zvýšení jejich účasti na dosahování cílů organizace. Dále zdůrazňují, že za faktory ovlivňující výkonnost zaměstnanců jsou dlouhodobě považovány vnímaná podpora či pracovní charakteristiky. Postupem času se však objevilo množství důkazů, které ukazují, že novými nezbytnými determinanty ve snaze o zvýšení výkonu zaměstnanců se staly vzájemně propojené koncepty interní komunikace a identifikace s organizací. Za ještě význačnější lze považovat, že kromě toho, že interní komunikace byla dlouhou dobu považována za důležitý komunikační faktor ovlivňující angažovanost zaměstnanců, výzkumníci začali klást důraz na identifikaci zaměstnanců s organizací jako na nepostradatelný sociální faktor zvyšující úroveň angažovanosti zaměstnanců. Je zajímavé, že sociální vliv byl v mnoha studiích vysvětlován tak, že čím více se zaměstnanci identifikují s organizací, tím jsou motivovanější, loajálnější k organizaci, a tím lepší je jejich výkonnost. Interní symetrická komunikace ovlivňuje angažovanost zaměstnanců a současně ovlivňuje složky organizační identifikace. Zaměstnanci se silnou identifikací mají tendenci být více emocionálně, kognitivně a fyzicky angažovaní a podávat lepší pracovní výkony. Mimo jiné také potvrzují předpověď a myšlenky Lee a kolektivu z roku 2010 a Malhotra a kolektivu z roku 2007, kteří ukázali, že zaměstnanci se silnou identifikací se svou organizací dosahují lepších výsledků než ti, kteří pracují pouze pro smluvní závazky. Z pragmatického hlediska byl nový koncepční model schopen poskytnout vedení organizací nápomoc při tvorbě strategií pro rozvoj kompetentní a angažované pracovní síly, která byla pevně spojena s organizací a poskytovala konkurenční výhodu. Zvážení využití

tohoto modelu pro současné řízení sociálního faktoru, myšleno identifikaci, a komunikačního faktoru, myšleno interní komunikaci, bylo zásadní pro dosažení vyšší úrovně angažovanosti. Zanedbání obou těchto faktorů bylo spojováno s možnou ztrátou celkové efektivity a konkurenceschopnosti organizace. Pro dosažení vyšší angažovanosti je zapotřebí, aby manažeři lépe porozuměli potřebám svých zaměstnanců a byli schopni harmonizovat zdroje a sociální podporu s těmito potřebami. Dále, pro podporu větší angažovanosti je nutné, aby manažeři podporovali neustálé interakce a komunikaci se svými zaměstnanci, neboť proces zvyšování angažovanosti je považován za dlouhodobý a nepřetržitý. Šikýř (2012, s. 32) rovněž potvrzuje, že „*schopnosti a motivace zaměstnanců (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon zaměstnanců (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření)*“.

Několika autory bylo potvrzeno, že organizační identifikace pracovníků přispívá k výkonnosti pracovníků a jejich angažovanosti. Kovaříková (2016, s. 8–9) uvádí, že angažovanost se dá také posílit vzájemnou důvěrou, otevřenou komunikací, respektem a spravedlivým přístupem. Šikýř (2014, s. 64–65) doplňuje, že pomocí odborného rozvoje či posilování pravomocí.

Dále ji lze podpořit znalostí zaměstnanců v následujících šesti oblastech:

- 1. Popis práce a očekávání** – zaměstnanci znají svou práci a vědí co mají dělat,
- 2. Zpětná vazba, ocenění** – zaměstnanci vědí, čím přispívají podniku a znají svůj přínos práce,
- 3. Naslouchání, uznání, zájem** – zaměstnanci jsou vyslyšeni a firma si váží a oceňuje jejich přínosy,
- 4. Výsledky týmu/oddělení i společnosti** – zaměstnanci mají informace o výsledcích a vědí, jak se firmě vede,
- 5. Vize, poslání, strategie, cíle** – zaměstnanci vědí, kam firma směřuje a jaké jsou cíle,
- 6. Rozvoj firmy** – zaměstnanci vědí, jak mohou přispět rozvoji firmy. (Michl, 2012)

Předložená rešerše literatury má posloužit nejen k interpretaci výsledků praktické části, ale také nabývá na významu opory a inspirace pro formulaci návrhů a doporučení pro zlepšení praxe. Tyto návrhy vzniknou se záměrem dosáhnout konkrétních cílů práce a zároveň mají šanci přispět k žádoucímu uplatnění v dané firmě.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Samotný průzkum

Úvodní kapitola praktické části představuje použité metody, jejich definice a postup provedeného šetření společně s výzkumnými otázkami.

4.1 Použité metody

Zvolenými metodami pro výzkum byla uváženě zvolena podoba smíšeného šetření, které využívá následující metody: dotazníkové šetření, rozhovory, komparaci a SWOT analýzu. Kerlinger (1972, cit. podle Chráska, 2016, s. 11) uvádí, že vědeckým výzkumem se rozumí *„systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických výroků o předpokládaných vztazích mezi přirozenými jevy“*. Oba typy výzkumu mají své obvyklé cíle. Kvantitativní výzkum se soustředí především na statistický popis, předpověď a ověření stanovených hypotéz využívající zejména standardizovaná a měřitelná data. Zatímco kvalitativní šetření se zaměřuje na zkoumání a detailní popis konkrétních situací specializující se na texty, slova a obrazy. Smíšený výzkum může mít různé postupy. Jedním z postupů je výzkum pomocí kombinování metod. Probíhá nejdříve shromáždění kvalitativních dat, následně se tato data analyzují a poté přichází dotazování formou strukturovaného dotazníku. Získané informace se následně doplní hloubkovým dotazováním vybraných respondentů z proběhlého šetření. Jiným postupem je výzkum na základě smíšeného modelu. Prvním krokem je definování výzkumných otázek, postupné shromažďování a analýza získaných faktů. (Hendl, 2023, s. 58–59) Výhody takového výzkumu představují nejen, že výzkumník má možnost zodpovědět širší a komplexnější výzkumné otázky, ale také, že slova, obrazy a vyprávění slouží ke zdůraznění významu získaných čísel. Hendl (2023, s. 62) také uvádí, že *„kvalitativní a kvantitativní výzkum přináší úplnější znalosti potřebné pro podporu teorie a praxe“*.

Dotazníkové šetření

Mezi nejčastější metodu získávání kvantitativních dat je dotazníkové šetření. Slouží k získání písemných odpovědí na základě písemného položení otázek. Obsahuje důkladně

připravený a dobře strukturovaný soubor otázek, které jsou předloženy respondentovi k zodpovězení. Tato metoda má značnou výhodu v rychlém získávání dat a možnost pracovat s rozsáhlým vzorkem respondentů. Avšak skrývá i určitá omezení, a to, že vyžaduje obezřetné vyhodnocení a zvýšenou pozornost při rozlišení mezi fakty získanými objektivním způsobem a subjektivními úsudky. Dotazník se kategorizuje podle požadovaných kritérií s důrazem na cíl celého výzkumu, požadovanou formu odpovědí a zkoumaný obsah. Cíle celého výzkumu lze dosáhnout tím, že se rozdělí položky v dotazníku na obsahové a funkcionální. Tímto se docílí usnadnění a zefektivnění sběru dat. Mezi obsahovými položkami se nacházejí ty, které zajišťují získání nezbytných informací pro úspěšné provedení výzkumu. Naopak, funkcionální položky mají za úkol optimalizovat průběh dotazování. Mezi ně patří kontaktní položky, které usnadňují vzájemný kontakt mezi respondentem a výzkumníkem. Jsou navrženy tak, aby byly snadné a nenáročné na zodpovězení a zároveň uvádějí respondenta do zkoumané problematiky. Další významnou skupinou jsou kontrolní položky, které slouží k prověření věrohodnosti zjištěných údajů. V dotazníku se na jednu skutečnost klade otázka vícekrát, a v případě zjištění rozporu lze položku buď vyloučit, nebo provést další doplňující šetření. Pro lepší představu se může jednat o otázku typu, zda je zaměstnanec spokojený ve svém zaměstnání a později dotázání na to, zda by změnil své zaměstnání. Kontrolní otázky mohou být koncipovány tak, aby identifikovaly nesrovnalosti mezi skutečností a odpovědí respondentů. Filtrační položky představují další kategorii funkcionálních prvků a poskytují možnosti vyřazení takových respondentů, kteří pro šetření nemají význam. Zejména před základními položkami, přičemž cílem je eliminovat ty, kteří se dané problematiky netýkají. Požadovaná forma odpovědí se týká potřeb, na které se výzkumník snaží získat odpověď a lze je rozdělit do dvou kategorií, a to na: otevřené a uzavřené. Otevřené otázky umožňují respondentovi vytvořit svou vlastní neomezenou odpověď, přičemž mu nejsou poskytnuty předem žádné navržené možnosti. Tato metoda má své nevýhody, jako je právě zmíněná neomezenost v interpretaci odpovědí, avšak na druhé straně vyniká v možnosti hlubšího proniknutí do zkoumaných jevů. Záleží také na vstřícnosti a iniciativě každého respondenta a jejich schopnostech vyjádřit svůj názor. Naopak uzavřené otázky poskytují respondentovi předem definované možnosti odpovědí. Tímto způsobem dochází ke zjednodušení procesu vyhodnocení odpovědí, a jsou často preferovány pro svou praktičnost a ochotu respondentů, dotazník vyplnit. Ovšem nevýhodou je, že kvalita odpovědí může být omezena předem stanovenými možnostmi. Aby výzkumník zajistil vynechání potenciálně relevantní odpovědi,

je vhodné v nabídce zařazení volby – jiná odpověď, čímž se otázka stává polouzavřenou. Pro optimální výsledky uzavřených otázek je důležité zajistit, aby nabídka odpovědí byla uspořádána podle kritérií, například podle frekvence (vždy – nikdy). Mezi uzavřené otázky patří i škálové otázky, nejčastěji používanou je Likertova škála. Respondent je vyzván k vyjádření míry svého souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením (naprosto souhlasím – naprosto nesouhlasím). Zkoumaný obsah v dotazníkovém šetření lze také kategorizovat podle položek zkoumající fakta – velmi často odpovědi typu ano/ne či demografické (věk, pohlaví, zaměstnání a podobně). Dále také podle zkoumání znalostí a vědomostí – zde je důležité klást důraz na formulaci, aby se respondent necítil nekomfortně v případě neznalosti v určité oblasti. V neposlední řadě zjišťování názorů a postojů respondentů, přičemž nejčastější formou je užití nepřímých otázek, aby se zabránilo potencionálním negativním pocitům u respondenta při pokládání příliš osobních otázek. Proto je důležitá formulace se zaměřením spíše na obecné mínění lidí než na samotného respondenta. Tímto způsobem lze vytvořit příznivější atmosféru pro sdílení názorů a otevřenost každého dotázaného. Strukturovaným přístupem ke kategorizaci a zařazování položek do dotazníku se zvyšuje efektivnost a spolehlivost získaných dat. (Chráška 2016, s. 158–163)

Otázky v dotazníkovém šetření, vytvořeným pro potřeby této práce, byly jasně a logicky strukturovány a vytvořeny na základě klíčových výzkumných otázek vycházejících z teoretických konceptů pro naplnění hlavního cíle, jímž je analýza interní komunikace ve vybrané společnosti. Některé otázky byly převzaté z předešlého výzkumu provedeného Holou (2011, s. 267–278), která se zabývala podobnou problematikou v jiné společnosti. Tyto otázky byly zahrnuty do tohoto výzkumu, jelikož byly považovány za relevantní a odpovídaly cílům potřebné analýzy. U určitých otázek byla zachována stejná formulace, jiné byly přizpůsobeny specifickým potřebám a upraveny tak, aby odpovídaly výzkumným cílům. Samotný dotazník byl vytvořen v internetové aplikaci Google Forms, který se s ohledem na možnost velkého počtu odpovědí jevil jako nejvhodnější. Tato elektronická verze dotazníku byla zaslána prostřednictvím e-mailu všem pracovníkům zkoumané společnosti. Pro zajištění dostatečného vzorku a s přihlédnutím na skutečnost, že určití zaměstnanci nemají přístup k počítači a internetu byl dotazník distribuován i v papírové podobě. Výzkumný dotazník byl rozsáhlejší s ohledem na počet otázek. Zahrnoval 35 otázek, z toho 25 otázek uzavřených, což poskytovalo respondentům strukturovaný rámec a definované možnosti odpovědí, dalších

9 otázek bylo polouzavřených s definovanými možnostmi a možností jiné odpovědi. Zbývající 1 otázka byla otevřená, pro vyjádření názoru respondentů na oblasti vyžadující zlepšení v interní komunikaci. Takto vyvážená kombinace uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek zajistila, že respondenti měli větší pohodlí a motivaci se účastnit výzkumu, jelikož převážná většina otázek byla navržena tak, aby mohli vybírat z předem navržených možností. Zároveň byla ale zachována možnost získání podrobnějších informací, což přispělo k celkové kvalitě a výpovědní hodnotě získaných dat. Celý dotazník je k dispozici k nahlédnutí v Příloze č. 1.

Další částí výzkumu byl dotazník pro ukrajinské pracovníky, kteří nebyli schopni se účastnit rozsáhlejšího dotazníku z důvodu jazykové bariéry. Pro tyto pracovníky byl vytvořen jiný dotazník (Příloha č. 2) v jejich mateřském jazyce, který zohledňoval stejnou problematiku, ale byl více zaměřen na zkoumání bariér, jejich spokojenost s komunikací a obsahoval 16 otázek. V české verzi je dotazník k nahlédnutí v Příloze č. 3.

Rozhovory

Při nejasných odpovědích z dotazníkového šetření, bylo vhodné výzkum podpořit kvalitativním šetřením nejen pro objasnění, ale také pro získání většího proniknutí do zkoumané oblasti. Pro tuto práci byly zvoleny rozhovory s vybranými pracovníky. Některé rozhovory probíhaly neformálně. Tento typ „*se spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce*“. (Hendl, 2023, s. 181) Dále autor uvádí, že výhodou tohoto rozhovoru je možnost pokládat personalizované otázky, které přispívají k hloubkové komunikaci.

Taktéž proběhly rozhovory s předem připravenou strukturou na základě výpovědí z dotazníků formou polostrukturovaných rozhovorů. Tato kvalitativní výzkumná metoda kombinuje předem stanovené otázky a umožňuje flexibilitu pro doplňující otázky v závislosti na odpovědích dotazovaného. Mezi přednosti polostrukurovaného rozhovoru patří možnost hlubšího zkoumání oblastí, které jiný typ rozhovoru nemusí obsáhnout, a také jejich přizpůsobivost. Za zmínku také stojí možnost zaměření se na účastníky rozhovoru, které přispívá k důvěře a otevřenosti dotázaných. Avšak nevýhody zahrnují možnost zkreslení ze strany tazatele, časovou náročnost a nedostatečné dovednosti tazatele. (Salomão, 2023)

Komparace

Slovo komparace vychází z latiny a v překladu znamená srovnání. Jedná se o výzkumný nástroj, jehož hlavním záměrem je srovnání čehokoliv se společnými kritérii. Vybraná kritéria je nutné pečlivě promyslet a vybrat ty nejvhodnější. (Šanderová, 2005, s. 70) Výsledkem je identifikace podobných a rozdílných rysů mezi zvolenými jevy srovnávání, díky kterému lze hlouběji proniknout do zkoumané problematiky. (Mivemi, 2024) Tato práce se věnuje komparaci dat po analýze výsledků získaných z kvantitativního a kvalitativního šetření. Zkoumá podobnosti a rozdíly mezi národnostmi a mezi odděleními (viz kapitola 6.3).

SWOT

SWOT je strategický nástroj, který firmě pomáhá identifikovat kombinaci silných stránek firmy (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí v okolí firmy (opportunities) a hrozeb okolí (threats). Správně zvolená strategie eliminuje hrozby a slabé stránky, profituje ze silných stránek a získává prospěch z příležitostí. (Veber a kol., 2009, s. 533) V práci sloužila analýza SWOT jako podklad pro navrhovaná doporučení.

4.2 Cíl a výzkumné otázky

Cílem výzkumu bylo analyzovat stávající stav interní komunikace, zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadní interní komunikací ve vybrané společnosti, včetně zhodnocení stavu. K jeho naplnění byly vytvořeny klíčové výzkumné otázky (VO), které jsou zodpovězeny na základě podrobné analýzy v kapitole 7 a byly definovány následovně:

VO1: Jaká je úroveň naplňování cílů interní komunikace ve zkoumané firmě?

VO2: Jaké formy a nástroje interní komunikace firma využívá?

VO3: Které faktory ovlivňují efektivitu a spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve zkoumané firmě?

Pro vzorek ukrajinských pracovníků byla vytvořena také dílčí výzkumná otázka, která zní:

VO4: Jaká je největší komunikační bariéra pro ukrajinské pracovníky?

5 Představení společnosti a zkoumaného vzorku

Tato kapitola představuje zkoumanou společnost, která z důvodu zachování anonymity je prezentována pouze obecně, tedy nebude uvedena žádná konkrétní identifikace. Získané informace byly získány nejen z webových stránek, ale doplněny o informace z proběhlých rozhovorů.

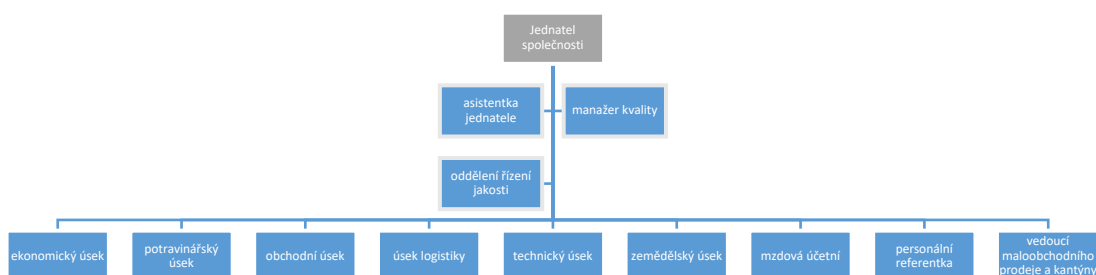
5.1 Základní informace a struktura společnosti

Historie vybrané společnosti začala před více než 30 lety. Jedná se o rodinnou firmu, která je v dnešní době jedním z předních hráčů na trhu ve výrobě potravin. Specializuje se především na výrobu a prodej výrobků podporující zdravý životní styl. Celý nabízený sortiment oslovuje zákazníky s různými zájmy i napříč všemi věkovými skupinami. Úspěch této firmy se zakládá především na kvalitě a inovaci, kterou do svých výrobků vkládá a nových technologií, které využívá. Dále také klade důraz na udržitelnost výroby a snahu o konkurenceschopnost, kdy se snaží neustále a pohotově reagovat na potřeby trhu.

Podle institucionálního sektoru se vybraná firma řadí do národních soukromých nefinančních podniků s velikostí středního podniku zaměstnávající do 250 zaměstnanců.

Firma se skládá z jednatele společnosti a několika podřadných úseků či středisek, které udržují firmu stále v chodu. Pro lepší vizuální představu je zjednodušená organizační struktura představena na obrázku číslo 2.

OBRÁZEK 2: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

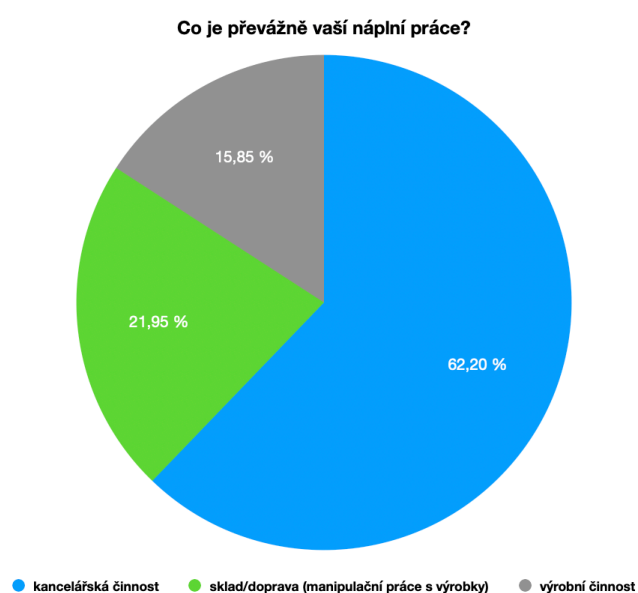


Zdroj: vlastní data

5.2 Charakteristika vzorku

Pro potřebu zjištění stavu interní komunikace napříč firmou byl v rámci dotazníkového šetření zvolen vzorek všech zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že výzkum probíhal ve výrobní společnosti, bylo rozhodnuto rozdělit tyto respondenty do skupin podle jejich převážné náplně práce pro zjištění možných rozdílů. Převážné náplni práce z toho důvodu, že jsou ve společnosti i takoví pracovníci, kteří mohou vykonávat zároveň i částečně jinou činnost. Příkladem mohou být pracovníci výroby, pro které je hlavní náplní výrobní činnost, ale zároveň mají také administrativní povinnosti, tedy by mohli zastávat i kancelářskou práci. Toto rozdělení bylo diskutováno s finanční ředitelkou a po této diskuzi vzešlo následující rozdělení zaměstnanců na tři základní skupiny podle náplně práce: kancelářská činnost, výrobní činnost a doprava a sklad. Respondenti byli dotázáni na jejich převážnou náplň práce hned v první otázce dotazníku. (Příloha č. 1) Dotazník vyplnilo dohromady 82 zaměstnanců, z čehož více než polovina, přesně 51 (62,20 %) respondentů, vykonává kancelářskou činnost, 18 (21,95 %) zaměstnanců má na starosti manipulační práci s výrobky, tedy je z oddělení skladu či dopravy a zbylých 13 (15,85 %) respondentů jsou pracovníci výroby, přičemž toto oddělení je následně doplněno ještě o výsledky druhého dotazníkového šetření v ukrajinském jazyce, který je vyhodnocen samostatně. Pro lepší představu je níže v grafu zaznamenán vzorek českého dotazníku rozdělen na skupiny. (Graf č. 1)

GRAF 1: VZOREK ČESKÝCH PRACOVNÍKŮ



Zdroj: vlastní data

Po dotazníkovém šetření proběhly rozhovory s vybranými pracovníky z jednotlivých skupin kromě skladu a dopravy, jelikož tito zaměstnanci mají dočasné místo pracoviště mimo organizaci, tudíž se s nimi nebylo možné setkat. Tato skutečnost nebránila celkovému hodnocení a bylo nasbíráno dostačující množství kvalitních odpovědí. Respondenti v rozhovorech byli dotázáni na doplňující otázky po zhodnocení výsledků z dotazníku, což umožnilo hlubší pohled na podnik a interní komunikaci, přineslo doplňující informace a objasnilo některé situace. Rozhovory byly neformální a polostrukurované, což v respondentech vyvolalo větší důvěru i komfort. Otázky byly uzpůsobené potřebám, které vyplynuly z výsledků dotazníků.

Jak již bylo zmíněno, v oddělení výroby jsou zaměstnáni ukrajinští pracovníci, pro které by byl z důvodu jazykové bariéry český dotazník nesrozumitelný, a zároveň ve výzkumu nemohli být opomíjeni pro získání relevantních informací o interní komunikaci v celé firmě. Z tohoto důvodu byl vytvořen dotazník speciálně pro ně v jejich rodném jazyce. (Příloha č. 2) Překlad z českého jazyka byl proveden externě pro docílení maximálního pochopení. Při vytváření dotazníku bylo přihlédnuto k ukrajinským specifikám. Celková podoba a obsah ukrajinského dotazníku byl ovlivněn výsledky dotazníkového šetření a následných rozhovorů. V tomto konkrétním dotazníku se vzorek skládal celkem z 32 zaměstnanců výroby ukrajinské národnosti.

Celková analýza interní komunikace tedy odpovídá šetření na úrovni českých i ukrajinských pracovníků.

6 Analýza interní komunikace

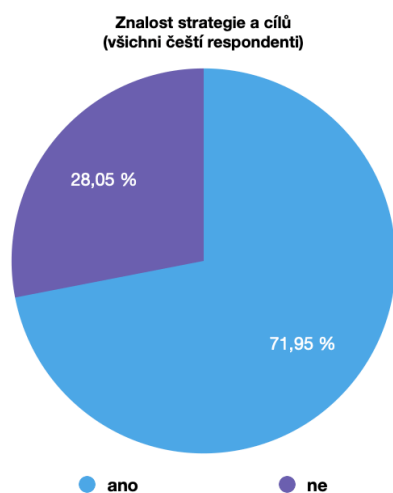
Tato kapitola přináší výsledky a vyhodnocuje provedené šetření. První podkapitola kombinuje vyhodnocení českého dotazníku doplněného o důležité poznatky z rozhovorů. Druhá podkapitola vyhodnocuje ukrajinský dotazník. Ve třetí podkapitole je provedena komparace a řešeny nejzásadnější oblasti zaměřující se na rozdíly mezi odděleními a národnostmi. Čtvrtá podkapitola veškeré získané poznatky analyzuje pomocí SWOT.

6.1 Vyhodnocení českého dotazníku a rozhovorů

Úvodní tři otázky v dotazníkovém šetření se zaměřovaly na znalost strategie a plánů firmy z minulých let, ale zároveň i na letošní rok. Tato znalost je klíčová pro angažovanost zaměstnanců, což je jedním ze základních cílů interní komunikace. Z teoretických konceptů vyplývá, že dobře informovaní zaměstnanci jsou více zapojeni do firemních cílů a přispívají k jejich dosažení. Nicméně, zjištěné rozdíly v této znalosti mezi různými skupinami naznačují potřebu zlepšení komunikace a sdílení informací, aby byla dosažena jednotnost ve směřování firmy a dosažení společných cílů. Z tohoto důvodu jsou u těchto konkrétních výsledků znázorněny dva grafy, přičemž graf na levé straně zobrazuje celkové výsledky a graf na pravé straně představuje výsledky jednotlivých oddělení.

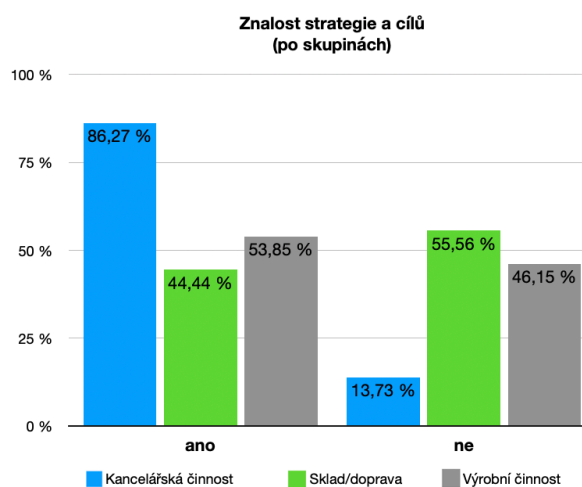
Otázka číslo 2: Znáte strategii a cíle firmy?

GRAF 2: ZNALOST STRATEGIE A CÍLŮ – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 3: ZNALOST STRATEGIE A CÍLŮ – SKUPINY



Zdroj: vlastní data

U uzavřené otázky na znalost strategie bylo celkově zjištěno, že 59 (71,95 %) pracovníků má informace o strategii firmy, zatímco 23 (28,05 %) ji nezná. Při detailnějším zkoumání rozdělení podle převážné náplně práce se však objevují významné rozdíly.

Ze získaných výsledků vyplývá, že pracovníci z kanceláří vykazují vysokou míru povědomí o strategii. Konkrétně 44 (86,27 %) z nich uvádí, že jsou obeznámeni se strategickými cíli firmy. Tento vysoký podíl může být důsledkem jejich úzkého propojení s vrcholovým vedením a centrálními komunikačními kanály, což jim umožňuje snadněji získávat informace o strategii. Nejedná se pouze jen o tento úzký kontakt, ale i samotnou každodenní práci s těmito informacemi. Tento fakt byl potvrzen i jedním pracovníkem v rámci rozhovoru. Naopak, u logistických pracovníků bylo zjištěno nižší povědomí o strategii. Pouze 8 (44,44 %) uvádí, že znají strategické cíle firmy, zbylých 10 (56,56 %) respondentů je nezná. Tento nízký podíl znalosti strategie může být způsoben jejich dočasnou změnou místa pracoviště z důvodu stavby nového skladu v místě společnosti. Je pravděpodobné, že kvůli zmíněnému faktu, mají pracovníci pocit, že mají omezený přístup k informacím o strategii na rozdíl od ostatních pracovníků, kteří jsou stále v centru společnosti. Z analýzy výsledků pracovníků výroby vyplývá, že 7 (53,85 %) zaměstnanců v tomto oddělení má povědomí o strategii. Tento střední podíl může odrážet jejich částečný kontakt s centrálními komunikačními kanály a strategickými rozhodnutími. Dalších 6 (46,15 %) respondentů strategii nezná.

V kvalitativní části bylo zjišťováno, zda dotázaní znají přesnou strategii firmy. Z výrobního oddělení se pouze o ní domnívají a byli by rádi, pokud by strategii firmy znali a věděli, kam firma směřuje. Zatímco od pracovníka z kanceláře bylo zjištěno, že celková strategie známa je, nicméně se nejedná o tolik diskutované téma a domnívá se, že by to mělo být více komunikováno všem pracovníkům.

Otázka číslo 3: Znáte výsledky firmy za uplynulé období (půlrok, čtvrtrok, měsíc)?

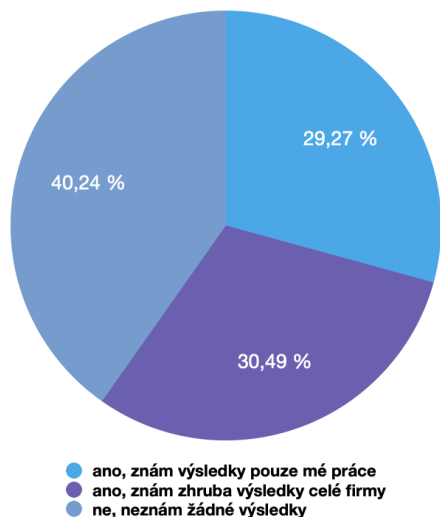
Otázka číslo 4: Znáte plány firmy na letošní rok?

Další uzavřené otázky se týkaly povědomí o výsledcích firmy za uplynulé období a plánů na letošní rok. Tyto otázky naznačují, že informace o výsledcích a plánech jsou důležité pro zaměstnance a jsou součástí snahy o sdílení strategických informací a zapojení zaměstnanců do cílů a plánů firmy. Povědomí zaměstnanců z pohledu časového, tedy znalost

výsledků uplynulého období a plánů současného období, vyšly získané odpovědi téměř podobně.

GRAF 4: ZNALOST VÝLEDKŮ – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI

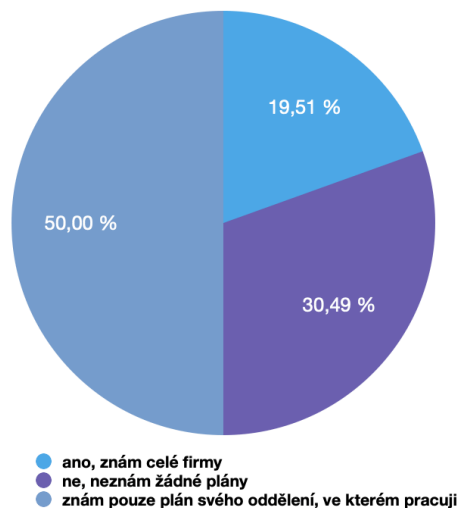
Znalost výsledků firmy za uplynulé období (všichni čeští respondenti)



Zdroj: vlastní data

GRAF 5: ZNALOST PLÁNŮ – VŠICHNI ČEŠTÍ PRACOVNÍCI

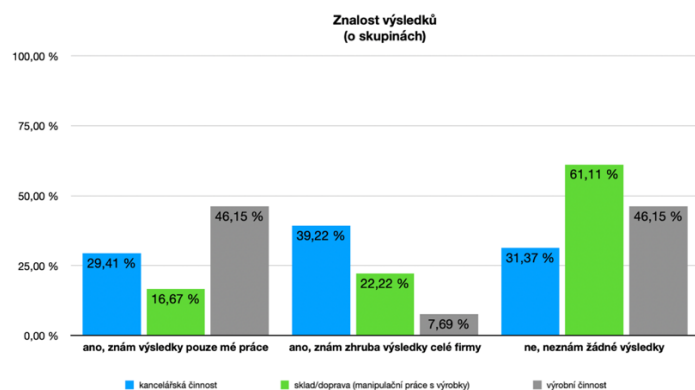
Znalost plánů firmy na letošní rok (všichni čeští respondenti)



Zdroj: vlastní data

Výsledky týkající se pouze konkrétní práce zaměstnanců za uplynulé období zná celkem 24 (29,27 %) respondentů, zatímco polovina dotázaných, konkrétně 41 (50 %) zná plány na letošní rok pouze ve svém oddělení. O výsledcích celé firmy je informováno 25 (30,49 %) respondentů a plány celé firmy zná 16 (19,51 %) zaměstnanců. Na druhé straně až 33 (40,24 %) pracovníků nezná žádné výsledky společnosti za minulé období a dohromady 25 (30,49 %) nezná ani plány na letošní rok.

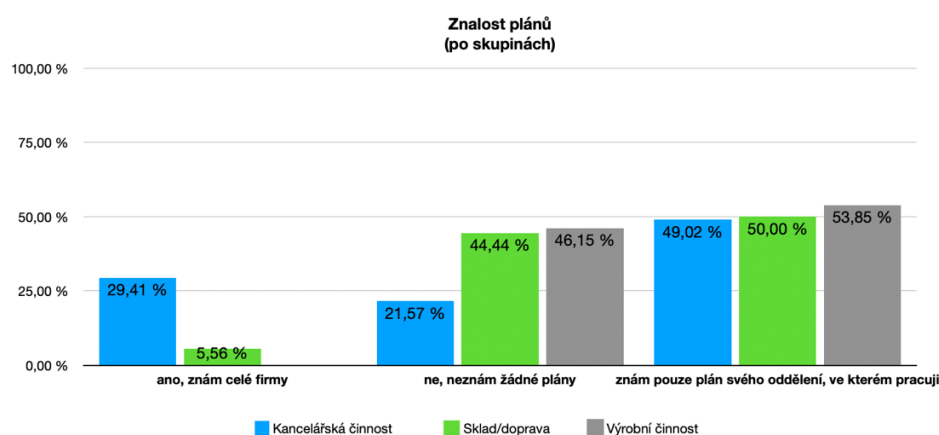
GRAF 6: ZNALOST VÝLEDKŮ – SKUPINY



Zdroj: vlastní data

Zjištění rozdílů mezi odděleními naznačuje, že povědomí o výsledcích a plánech firmy není rovnoměrně rozloženo. Zatímco některá oddělení mohou být lépe informována, jiná oddělení mohou mít nižší úroveň povědomí. Zobrazení těchto rozdílů ve specifických grafech umožňuje identifikovat oblasti, kde je zapotřebí zlepšit komunikaci a poskytnout další podporu a informace zaměstnancům. Konkrétně si lze povšimnout skupiny skladu a dopravy, kde značná část, přesněji 11 (61,11 %) pracovníků, nezná žádné výsledky, stejně tak téměř polovina respondentů z oddělení výroby také tuto znalost nemá. Největší povědomí o výsledcích, ať už pouze vlastní práce či celé firmy, mají kancelářská oddělení, i přes to, že 16 (31,37 %) respondentů této skupiny nezná žádné plány. Z rozhovorů vyplynul důvod, který objasňuje tyto výsledky. Skupina kancelářských oddělení má dostupnost k více informacím díky svému přístupu k firemním počítačům či e-mailovým schránkám, kde jsou občas informováni o výsledcích. Stejně tak, jak již bylo zmíněno u strategie, tak pracovníci s veškerými daty pracují denně. Obchodní oddělení mají přístup k obchodním výsledkům, účetní oddělení k ekonomickým výsledkům a tak podobně. Toto povědomí jim umožňuje lépe se orientovat v dění ve firmě a mít přehled o tom, jak si společnost v minulém období vedla. Na druhou stranu, v dalších dvou skupinách, tedy výrobní a ve skladu či dopravě, by mohlo být užitečné, kdyby informace byly sdělovány převážně ústně jejich vedoucími, kteří tyto informace získávají na poradách s vedením firmy. Jsou tak jediným zdrojem, ze kterého by se daní zaměstnanci tyto výsledky dozvěděli, pokud se pomínou například výroční zprávy, které jsou běžně dostupné. Zmíněná porada vedení tyto výsledky shrne ústní formou, nevede se žádný zápis, a tedy žádná písemná informace o výsledcích není. To by mohlo vést k větší orientaci zaměstnanců a zajištění, aby měli aspoň základní informace o dění ve firmě.

GRAF 7: ZNALOST PLÁNŮ – SKUPINY



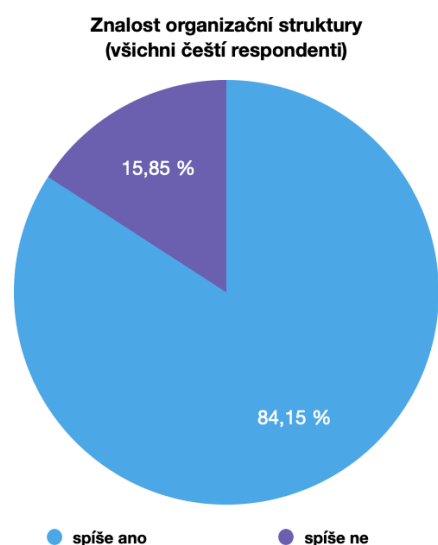
Zdroj: vlastní data

Co se týče znalosti plánů na letošní rok, tak polovina zaměstnanců z každé skupiny má povědomí o plánech svého oddělení, avšak opět se ukázalo, že druhá polovina zaměstnanců z oddělení výroby – 6 (46,15 %), skladu a dopravy – 8 (44,44 %) nemá znalost téměř žádnou. Z rozhovorů vyplynulo, že v odděleních skladu, dopravy i výroby nejsou nastavené žádné cíle a plány jsou přizpůsobeny vždy potřebám. Na druhé straně v určitých kancelářských odděleních se cíle nastavují, a to zejména u obchodníků. V tomto oddělení probíhají dokonce měsíční porady, kde se zhodnotí výsledky a jednou ročně se stanovuje obchodní plán, který je rozpracován na jednotlivé pracovníky.

Tento rozdíl mezi jednotlivými skupinami může mít značné dopady na efektivitu a angažovanost zaměstnanců. Zvláště v oblasti plánování a dosahování cílů je důležité, aby všichni zaměstnanci měli přístup k relevantním informacím a pocit, že jsou zapojeni do procesu rozhodování, na což se dotazovala otázka číslo 6.

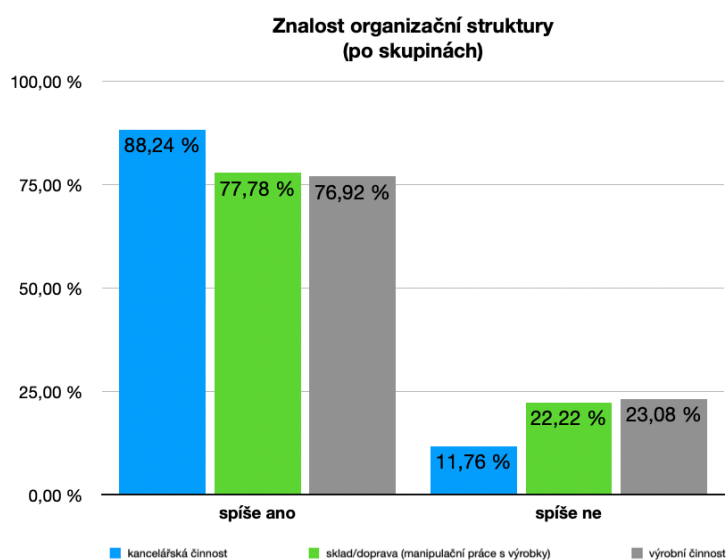
Otázka číslo 5: Znáte organizační strukturu firmy (kdo co dělá a proč to dělá)?

GRAF 8: ZNALOST ORGANIZAČNÍ STRUKTURY
– VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 9: ZNALOST ORGANIZAČNÍ STRUKTURY – SKUPINY



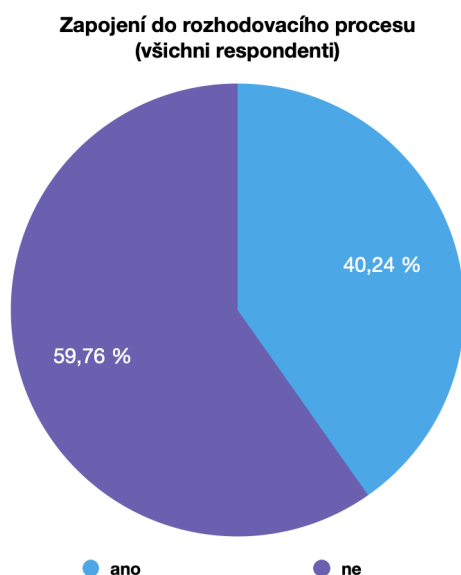
Zdroj: vlastní data

Uzavřená otázka dotazující se na povědomí o organizační struktuře předkládá následující výsledky. Celkem 69 (84,15 %) respondentů má znalost o organizační struktuře, kdežto 13 (15,85 %) jich tuto znalost nepocituje. Jedná se ale pouze o jednotlivce z každé skupiny.

Z rozhovorů bylo zjištěno, že organizační struktura je dostupná na serveru. Nicméně organizační strukturu většina zná díky pravidelné komunikaci mezi jednotlivými odděleními, která umožňuje zaměstnancům být informovanými o svých kolezích a jejich rolích. Díky nízké fluktuaci a stabilním týmům, které zde působí již několik let, má každý jasnou představu o tom, kdo má co na starosti a jakou má ve firmě pozici. Struktura v podniku je tedy jednoznačně definovaná. V rámci jednotlivých oddělení je vždy explicitně stanoveno, kdo je nadřízený a jaké jsou organizační hierarchie. V rozhovoru bylo i zkoumáno, jaký má vliv organizační struktura na tok informací ve firmě. Veškerý tento tok informací není striktně ovlivněn touto strukturou. Komunikace a sdílení informací se řídí spíše podle potřeb a relevance sdělení, než aby byla závislá na pevně dané organizační struktuře. Díky tomuto přístupu vzniká přátelské pracovní prostředí, kde je každému umožněno komunikovat s kýmkoliv, bez ohledu na jejich pracovní pozici. Tímto způsobem se všichni mohou cítit rovnocenně, což zcela jistě může pozitivně přispět k celkové pohodě zaměstnanců.

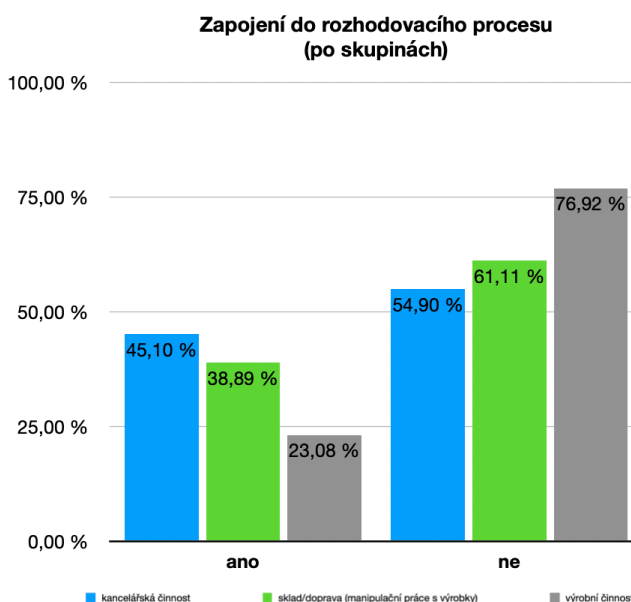
Otázka číslo 6: Cítíte se dostatečně zapojeni do rozhodovacího procesu ve firmě?

GRAF 10: ZAPOJENÍ DO ROZHODOVACÍHO PROCESU – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 11: ZAPOJENÍ DO ROZHODOVACÍHO PROCESU – SKUPINY



Zdroj: vlastní data

Otázka uzavřená s možností odpovědi ano a ne přinesla výsledky, které ukazují, že více než polovina – 49 (59,76 %) zaměstnanců vyjadřuje nedostatečnou možnost se zapojení do rozhodovacího procesu ve firmě, přičemž tato situace může být částečně způsobena nedostatkem příslušných kompetencí. Tento fakt odpovídá i výsledkům s ohledem na rozdělení podle skupin. Nicméně je důležité si uvědomit, že zaměstnanci jsou často ti, kteří mají nejhlubší vhléd do fungování firmy a každodenních procesů kvůli jejich rutinní práci. Jejich názory a nápady by proto měly být brány v úvahu.

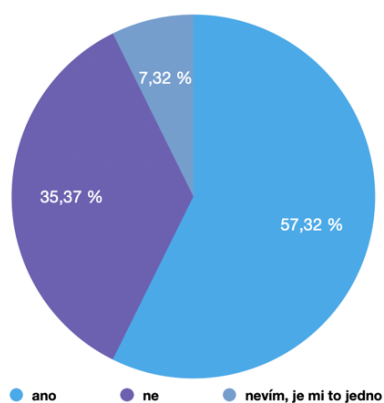
V rámci rozhovorů bylo zjišťováno, jak rozhodování ve firmě probíhá. Konkrétně byl uveden příklad nového návrhu na zlepšení procesů ve firmě a zda vedení k těmto návrhům zaměstnanců přihlíží či si je vůbec vyslechne. U skupiny pracovníků z výroby bylo zjištěno, že vedení jejich nápadům nevěnuje pozornost, i přesto, že by navrhovaná zlepšení mohla být pro firmu pozitivní. U skupiny kancelářských pracovníků se domnívají, že vedení je otevřené možným návrhům, nicméně tuto iniciativu v zaměstnancích nepěstuje, tedy lidé nejsou tolik motivováni přicházet s novými nápady. V takovém případě by se muselo nastavit celkové motivační prostředí, které by podporovalo nové inovace a zlepšení ze strany zaměstnanců.

Otázka číslo 7: Máte pocit, že ve firmě je spravedlivé prostředí, že by případné nespravedlnosti vedení/váš nadřízený řešil?

Otázka číslo 8: Domníváte se, že pokud někdo ve firmě porušuje pravidla, má nějaký postih?

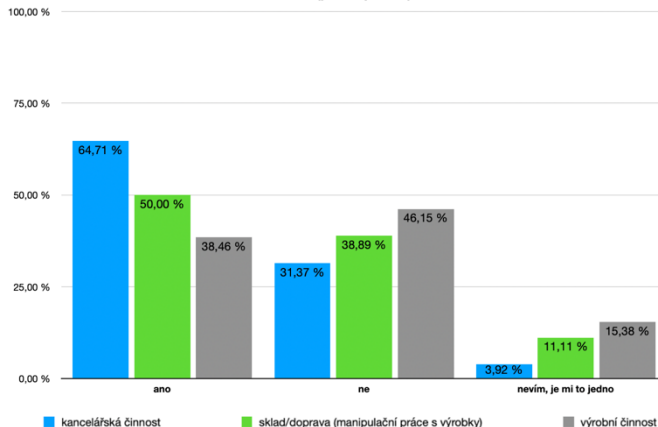
Otázky 7 a 8 je vhodné zkoumat dohromady, jelikož výsledky jedné otázky objasňují výsledky otázky druhé.

GRAF 12: SPRAVEDLIVÉ PROSTŘEDÍ – VŠICHNI PRACOVNÍCI
Spravedlivé prostředí (všichni respondenti)



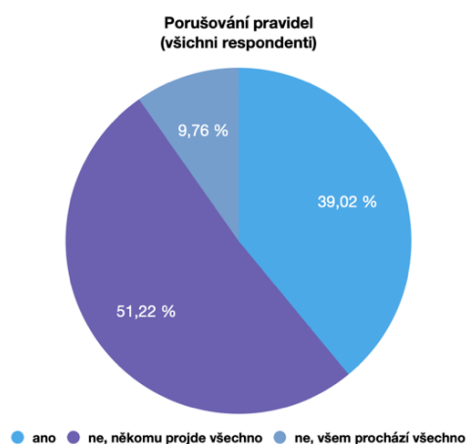
Zdroj: vlastní data

GRAF 13: SPRAVEDLIVÉ PROSTŘEDÍ – SKUPINY
(po skupinách)



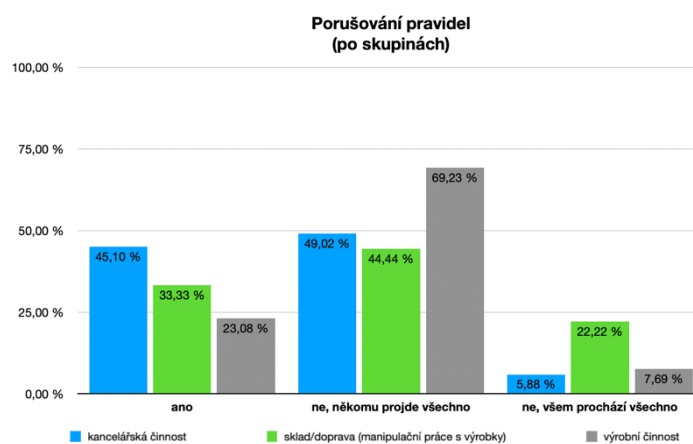
Zdroj: vlastní data

GRAF 14: PORUŠOVÁNÍ PRAVIDEL – ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 15: PORUŠOVÁNÍ PRAVIDEL – SKUPINY



Zdroj: vlastní data

Uzavřená otázka zkoumající spravedlivost v pracovním prostředí přinesla zajímavé výsledky. Značná část pracovníků nepocituje spravedlivé prostředí ve firmě. Jedná se konkrétně o 29 (35,37 %) osob (graf 12) a dokonce 42 (51,22 %) (graf 14) všech respondentů se domnívá, že některým pracovníkům projde všechno a vedení či nadřízený by vzniklý problém neřešil žádným postihem. Přesto existují pracovníci, přesněji 47 (57,32 %), jak je vidět na grafu 12, kteří prostředí považují za spravedlivé a 32 (39,02 %) (graf 14) věří, že v případě porušení pravidel dojde na nějaký postih.

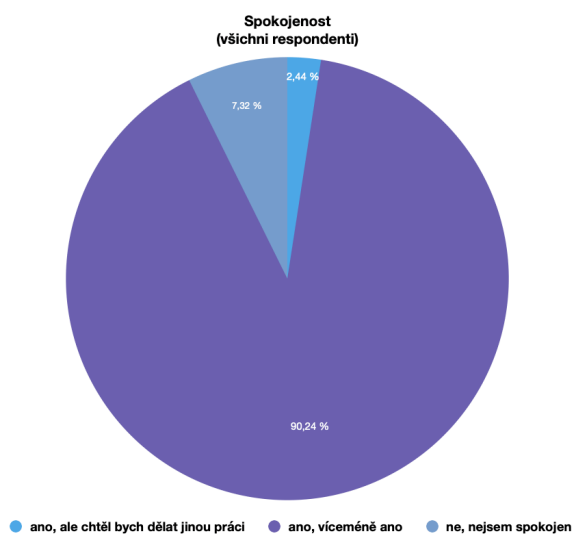
Je zajímavé si povšimnout faktu, že v každé skupině téměř polovina, u výrobních pracovníků dokonce nadpoloviční většina, uvádí, že některým zaměstnancům projde všechno a nejsou nijak potrestáni. Konkrétní výsledky znějí: 23 (45,10 %) kancelářských, 6 (33,33 %) skladních či dopravních a 3 (23,08 %) výrobní pracovníci uvádí, že v případě porušení pravidel, má daný zaměstnanec postih. Dalších 25 (49,02 %), 8 (44,44 %) a 9 (69,23 %) pracovníků jednotlivých skupin se domnívá opaku. A zbylí 3 (5,88 %), 4 (22,22 %) a 1 (7,69 %) věří, že všem pracovníkům prochází všechno a nejsou nijak potrestáni. Tato skutečnost může mít za následek demotivační vliv a pocit, že určití pracovníci jsou privilegovanější.

S respondenty, vybranými vedoucími pracovníky, v kvalitativním šetření bylo probíráno zejména řešení porušení pravidel jejich podřízených. V případě porušení pravidel si své podřízené vezmou stranou a snaží se konstruktivně daný problém vyřešit. Pokud nedochází k nápravě, musí o tom obeznamit vedoucí pracovník svého nadřízeného

a ten následně rozhodne o dalším postupu. Ve výrobním oddělení, mistři, tyto postihy řeší se svými podřízenými a následně i s vedoucím výroby. Nicméně byl zjištěn problém, že v takovém případě se mistři již nedozví, jak byl daný pracovník potrestán, ačkoliv je jeho nadřízený. To může samozřejmě opět signalizovat horší interní komunikaci mezi jednotlivými pracovníky.

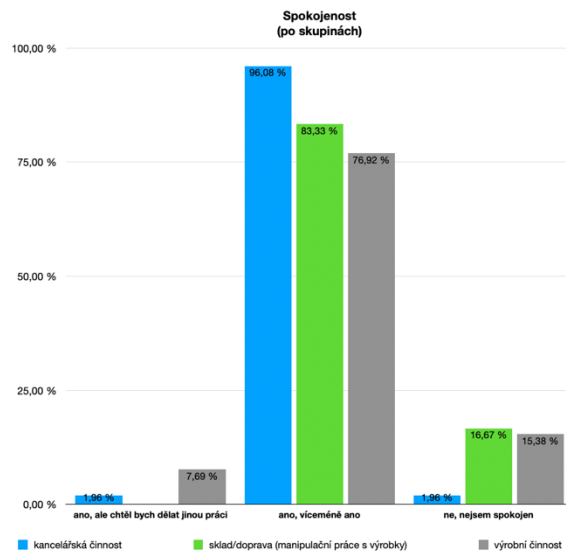
Otázka číslo 9: Jste ve firmě spokojený?

GRAF 16: SPOKOJENOST – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 17: SPOKOJENOST – SKUPINY

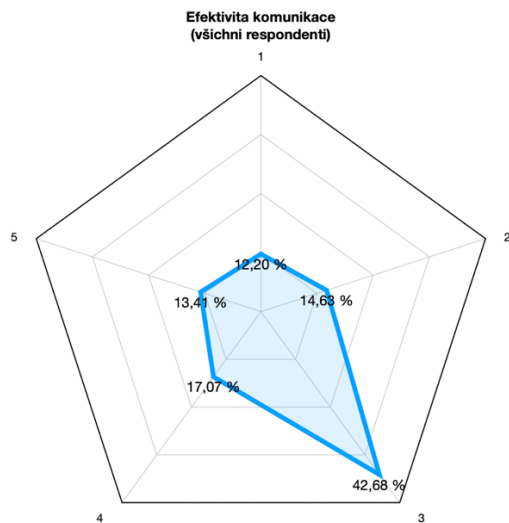


Zdroj: vlastní data

Uzavřená otázka zkoumající spokojenost zaměstnance ve firmě měla na výběr možnosti ano, ne nebo ano, ale zájem o vykonávání jiné práce. Z výsledků je zřejmé, že převážná většina, konkrétně 74 (90,24 %) respondentů je ve firmě spokojených, 2 (2,44 %) pracovníci jsou spokojeni, ale přáli by si dělat jinou práci. Zbýlých 6 (7,32 %) je ve společnosti nespokojených. S ohledem na náplň práce tato nespokojenost se vyskytuje u 1 (1,96 %) pracovníka z kancelářského prostředí, 3 (16,67 %) pracovníky z logistického oddělení a 2 (15,38 %) z výroby. Celkově lze říci, že většina zaměstnanců projevuje spokojenost, i přes to, že existují jednotlivci ve všech 3 skupinách podle náplně práce (graf 17), kteří projevují naopak nespokojenost. Pokud by četnost nespokojenosti v jedné skupině byla výrazně vyšší než v ostatních, tento stav by mohl signalizovat potencionální problém. Nicméně z výsledků je patrné, že se jedná pouze o zanedbatelnou část, což neznačí žádný významný problém nebo obecnou nespokojenost ve firmě.

Otázka číslo 10: Jak byste ohodnotili efektivitu komunikace ve firmě?

GRAF 18: EFEKTIVITA KOMUNIKACE – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI

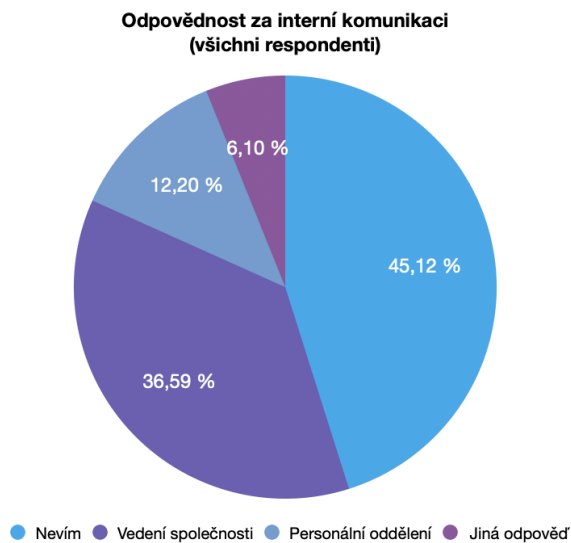


Zdroj: vlastní data

Efektivitu komunikace zkoumala uzavřená otázka pomocí hodnocení na škále od 1 do 5 hvězdiček. Výsledky naznačují celkově průměrné až velmi kladné hodnocení. Značná část – 25 (30,48 %) respondentů zhodnotila efektivitu na 4 až 5 hvězdiček. Hodnocení ve vyšších hodnotách svědčí o tom, že komunikace je obecně považována za účinnou a pozitivní pro fungování organizace. Zatímco takřka polovina – 35 (42,68 %) se ustálila na průměrném hodnocení 3 hvězdiček, což naznačuje, že existují oblasti, které by mohly být vylepšeny nebo jsou považovány za potenciální oblast pro zlepšení. V souhrnu až 22 (26,83 %) osob ohodnotilo efektivitu komunikace pouze na 1 až 2 hvězdičky, což vypovídá o velmi neefektivní a nedostatečné komunikaci. Z rozhovorů vyplynulo, že tato nespokojenost může být vyvolána pocitem nedostatečné komunikace ze strany vedení směrem k pracovníkům. Tato oblast je zkoumána v samostatné otázce číslo 23. V konečném případě lze ale konstatovat, že toto rozložení hodnocení ukazuje, že většina respondentů vnímá efektivitu komunikace ve firmě jako průměrnou.

Otázka číslo 11: Kdo má na starosti interní komunikaci ve vaší firmě?

GRAF 19: ODPOVĚDNOST ZA INTERNÍ KOMUNIKACI – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



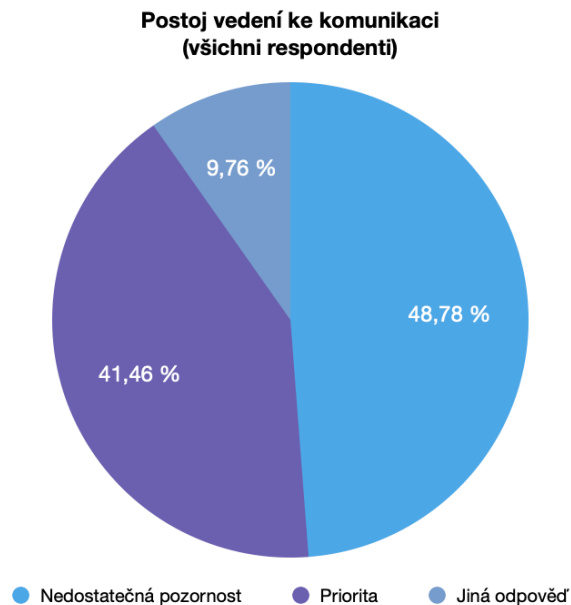
Zdroj: vlastní data

Následující otázka byla polootevřená a zkoumala informovanost zaměstnanců ohledně zodpovědné osoby za interní komunikaci ve firmě. Respondenti měli na výběr předdefinované odpovědi – vedení společnosti, personální oddělení a nevím. Převážná většina respondentů, konkrétně 37 (45,12 %) neví, kdo by tuto zodpovědnost měl, 30 (36,59 %) pracovníků se domnívá, že vedení společnosti a 10 (12,20 %) účastníků dotazníků si myslí, že personální oddělení. Další 4 respondenti uvažují nad nadřazeným, vedoucím středisek, vybraným zástupcem oddělení a zbylý 1 (1,22 %) dotázaný předpokládá, že ve firmě nemá nikdo interní komunikaci na starosti.

V kvalitativním průzkumu bylo prokázáno, že interní komunikaci obstarávají většinou vedoucí jednotlivých oddělení, kteří se pravidelně účastní porad s vedením a měli by sdílet relevantní informace se svými podřízenými. Neexistuje zde tedy žádná specifická pozice, která by měla na starosti konkrétně jen interní komunikaci. Bohužel se často stává, že tento přenos informací nefunguje tak, jak by měl a je tudíž neefektivní. Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o některých záležitostech společnosti, aktuálním dění či výsledcích včetně aktuální strategie, jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly. Přičemž určité informace by mohly být pro pracovníky důležité a taktéž by byli rádi zapojeni více do tohoto procesu. Jinak tento nedostatek může vést k nedorozuměním a snížení angažovanosti zaměstnanců.

Otázka číslo 12: Jaký je postoj vedení k interní komunikaci?

GRAF 20: POSTOJ VEDENÍ KE KOMUNIKACI – VŠICHNI ČEŠTÍ PRACOVNÍCI

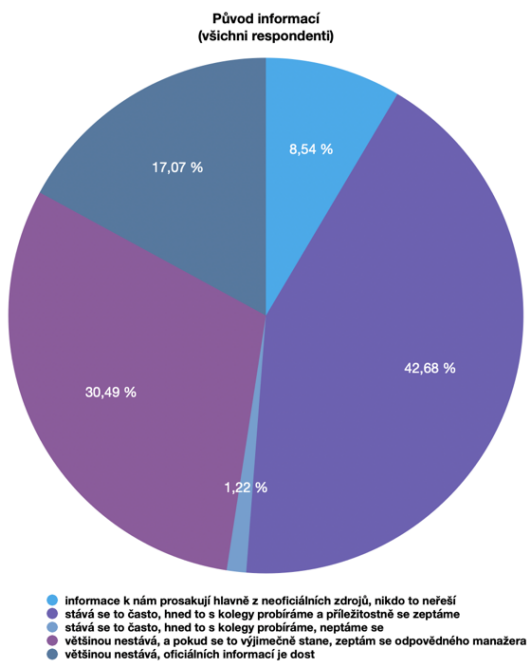


Zdroj: vlastní data

Cílem této otázky bylo zjistit postoj vedení k interní komunikaci. Vedení by mělo být jednotné a prosazovat společně stejný směr a cíle. U této otázky došlo k výraznému kontrastu odpovědí. Polovina 40 (48,78 %) má dojem, že vedení interní komunikaci nevěnuje dostatečnou pozornost, zatímco druhá část, a to 34 (41,46 %) má opačný názor, který říká, že pro vedení je tato vnitropodniková komunikace prioritou. Ostatních 6 (7,32 %) neví, jaký je postoj vedení, 1 (1,22 %) respondent tento postoj vnímá jako pozitivní a poslední pracovník podotýká, že mnohé by se dalo zlepšit, tedy vedení by mělo vystupovat více jednotně a interní komunikaci věnovat více pozornosti. Nedostatečnou pozornost vedení lze okomentovat poznatkem z rozhovoru, že vedení se nezaměřuje příliš na interní komunikaci, ale spíše na odvedenou práci a prioritou je zejména fungování výroby a obchodu. Oblast interní komunikace jde často stranou, jelikož výsledky zmíněných priorit jsou kladné, a proto se vedení může domnívat, že není třeba se komunikaci ve firmě věnovat.

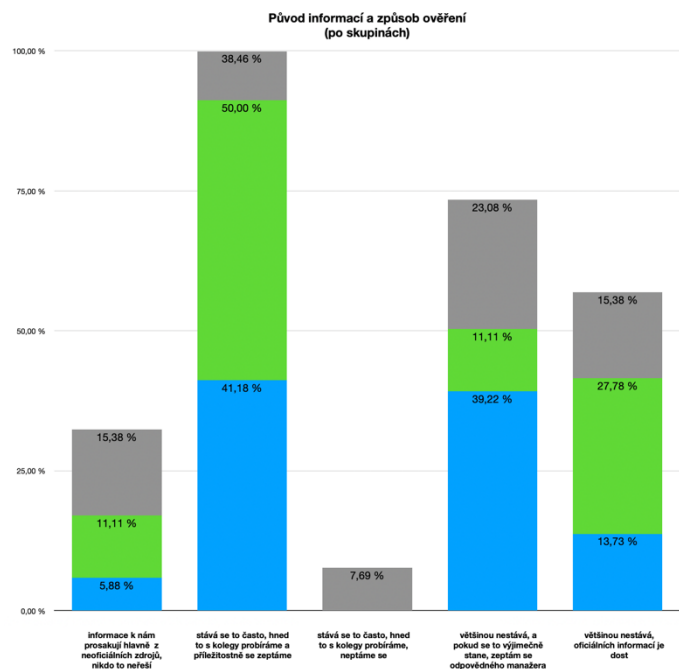
Otázka číslo 13: Stává se ve vaší firmě, že důležité informace k vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – vedení? Co v tom případě děláte?

GRAF 21: PŮVOD INFORMACÍ – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 22: PŮVOD INFORMACÍ – SKUPINY

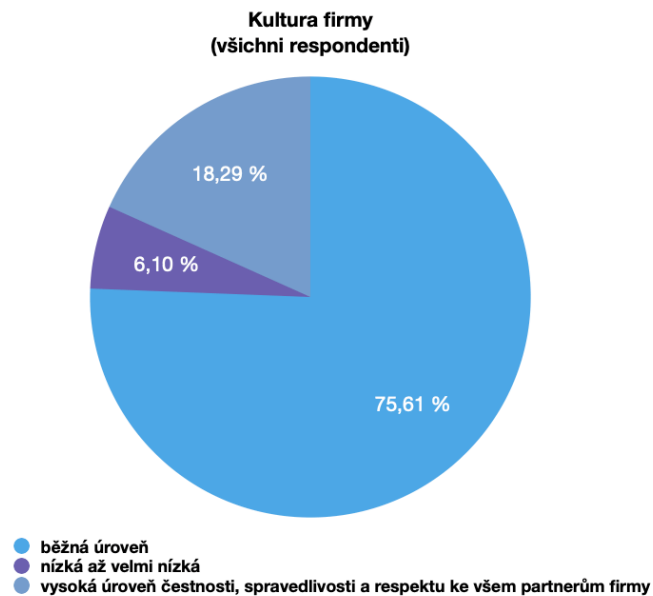


Zdroj: vlastní data

V návaznosti na otázku číslo 10, kde bylo zjištěno, že komunikace ve firmě je dobrá, tak i přes to 7 (8,54 %) pracovníků uvádí, že k nim důležité informace přicházejí zejména z neoficiálního zdroje a necelá polovina – 36 (43,90 %) respondentů se často dozvídá tyto informace také neoficiálně a část z nich se v takové situaci příležitostně zeptá někoho odpovědného. Celkem 39 (47,56 %) uvádí, že se důležité informace dozvídají z oficiálního zdroje. Jak je vidět na grafu 22 z oficiálního zdroje se informace dozvídají především kancelářští pracovníci, a to díky jejich práci a bližšímu kontaktu s vedením.

Otázka číslo 14: Jak byste charakterizoval kulturu vaší firmy (základní hodnoty, podle kterých se firma chová ke všem svým partnerům, vztah firmy, resp. managementu ke spravedlivosti, čestnosti a pravdě, respekt k zákazníkům a k zaměstnancům)?

GRAF 23: KULTURA FIRMY – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI

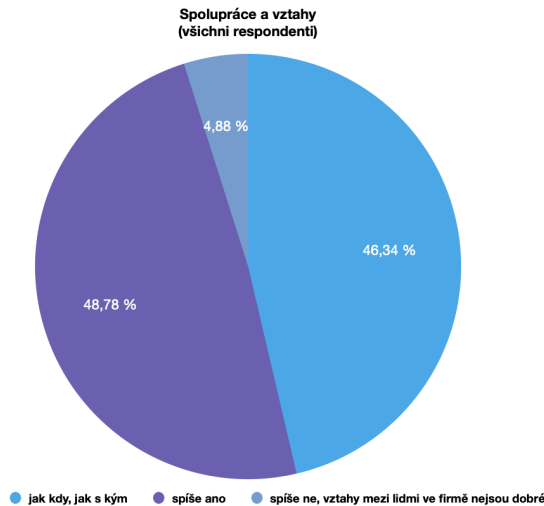


Zdroj: vlastní data

Jak vyplývá z teoretických poznatků v kapitole 3.3, je zřejmé, že organizační kultura má podstatný vliv na interní komunikaci a . Uzavřená otázka v dotazníku nabízela tři možnosti, které charakterizují vnímání kultury zaměstnanci. Výrazná část, přesněji 62 (75,61 %) respondentů považuje úroveň kultury za běžnou. Vysoké procento vypovídá o tom, že pracovníci jsou s nastavenou organizační kulturou spokojeni, identifikují se s ní, a jejich schopností se přizpůsobit pracovnímu prostředí. Zatímco až 15 (18,29 %) dotázaných ji považuje za vysokou, s čestností, spravedlivostí a respektem ke všem partnerům firmy. Toto signalizuje vysokou důvěru a loajalitu zaměstnanců, což je pro management firmy velmi pozitivní aspekt. Zbývajících 6 (6,10 %) osob vnímá firemní kulturu na nízké až velmi nízké úrovni. Avšak nebyl zjištěn rozdíl vnímání mezi jednotlivými skupinami, proto nebylo potřeba tento jev více zkoumat.

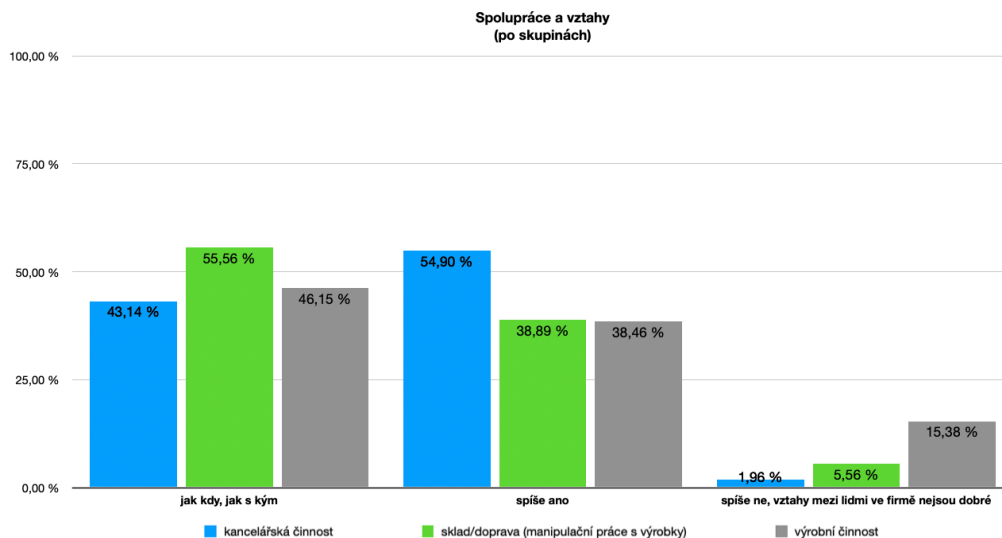
Otázka číslo 15: Souhlasíte s tím, že se vám ve firmě dobře spolupracuje v týmu, s kolegy i s vedením, formální i neformální vztahy fungují na dobré úrovni?

GRAF 24: SPOLUPRÁCE A VZTAHY – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 25: SPOLUPRÁCE A VZTAHY – SKUPINY



Zdroj: vlastní data

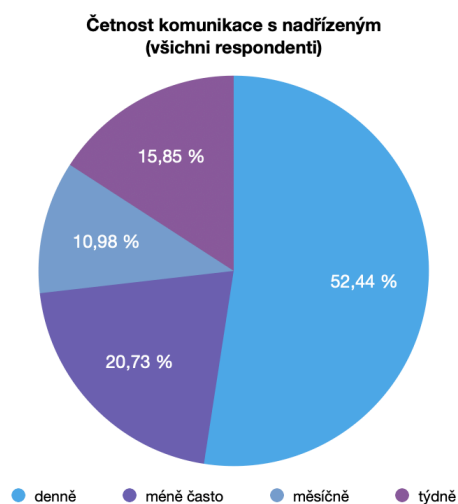
V této otázce došlo opět k velkému rozporu odpovědí, proto bylo vhodné tento jen zkoumat napříč skupinami za účelem zjištění potencionálního problému. Dotázaní měli uvést, jak se jim spolupracuje s ostatními ve firmě a zároveň zhodnotit tyto vztahy. V celkovém měřítku se 40 (48,78) % pracovníkům spolupracuje dobře a vnímají tyto vztahy pozitivně. Na druhé straně poměrně shodný počet, a to, 38 (46,34 %) respondentů uvádí, že je to jak kdy

a jak s kým. Pouze 4 (4,88 %) zaměstnanci vztahy vnímají negativně a spolupráce jim přijde nefunkční. S ohledem na rozdělení do skupin je zřejmé, že z každé skupiny je toto vnímání podobné jako v celkovém součtu. Téměř polovina považuje spolupráci a vztahy v organizaci pozitivně, zatímco druhá část pociťuje, že spolupráce a vztahy jsou závislé na konkrétních situacích a vztazích s ostatními kolegy.

V rozhovorech se všemi respondenty ale došlo vždy ke stejnému závěru. Podle všech spolupráce funguje a vztahy ve firmě jsou přátelské a milé. Záleží samozřejmě na řešeném problému, kdy každá situace vyžaduje jiný přístup. Nicméně v rámci týmu panuje vzájemné porozumění. Jeden také uvedl, že se mu zdá, že se v některých situacích lidé přetvařují. Obzvláště v kancelářských odděleních jsou spolupracovníci stabilní a znají se mezi sebou velmi dobře, což přispívá k rodinné atmosféře a harmonickým vztahům. Ve výrobním oddělení jsou vztahy také na dobré úrovni, ovšem možnou bariérou k lepším vztahům představují jazykové a kulturní rozdíly.

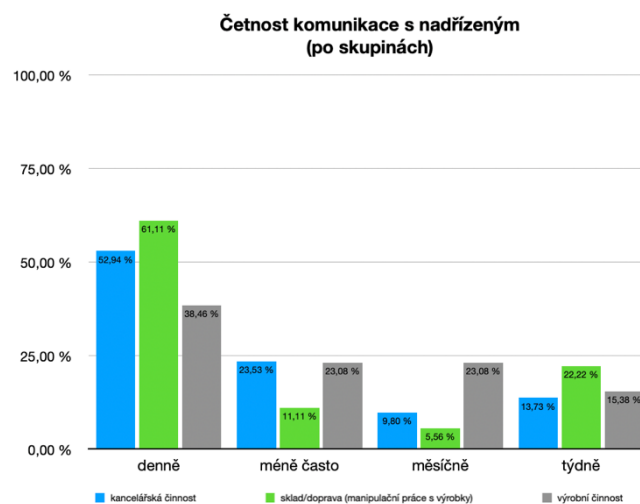
Otázka číslo 16: Jak často komunikujete s vaším nadřízeným s ohledem na vaše potřeby a zájmy?

GRAF 26: ČETNOST KOMUNIKACE SE NADŘÍZENÝM – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 27: ČETNOST KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM – SKUPINY



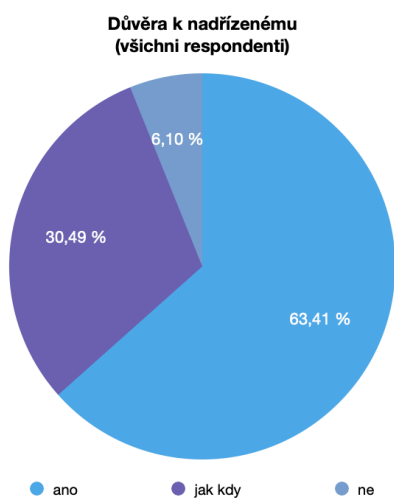
Zdroj: vlastní data

Následující čtyři otázky jsou zaměřeny na problematiku leadershipu. První otázka se zaměřovala na zjištění frekvence komunikace mezi nadřízeným a dotázaným pracovníkem s ohledem na jeho zájmy. Bylo prokázáno, že polovina zaměstnanců – 43 (52,44 %) komunikuje

denně se svými nadřízenými, což především souvisí s pravidelnou spoluprací na denní bázi, která nabízí možnost komunikace s ohledem na potřeby pracovníka. Tento trend, jak je vidět na grafu 27 a je pozorovatelný ve všech skupinách, kde tento názor sdílí shodně kolem 50 % dotázaných. Méně častá komunikace byla zaznamenána u 17 (20,73 %) pracovníků. Téměř stejné výsledky zaznamenala komunikace na týdenní bázi od 13 (15,85 %) dotázaných. Zbylí respondenti zaškrtili odpověď měsíčně, konkrétně 9 (10,98 %) ze všech pracovníků. Nicméně důvěra zaměstnanců ve své nadřízené je klíčovým faktorem, který vychází z teorie, kde je zdůrazněna důležitost důvěry v pracovním prostředí. Ze získaných výsledků je možné konstatovat, že nadřízení v této zkoumané firmě jsou otevření komunikaci se svými podřízenými s ohledem na jejich potřeby a zájmy denně, zatímco čtvrtina nadřízených. Je zaznamenáno, že zbylá polovina zaměstnanců neudržuje denní komunikaci se svými nadřízenými, což naznačuje, že následující otázka o důvěře může být zásadní při zkoumání pracovního prostředí a vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Jak vyplývá z kapitoly 3.4, tento nedostatek pravidelné komunikace a otevřenosti může vést k nižší úrovni důvěry mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, což může mít vliv na celkovou dynamiku týmu a pracovní výkony.

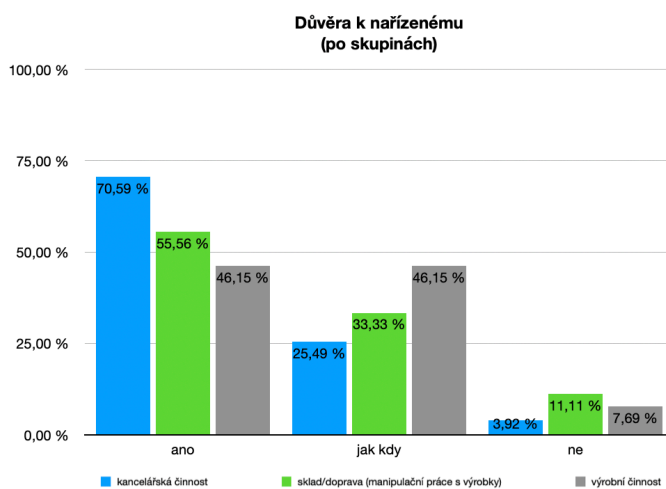
Otázka číslo 17: Důvěřujete svému nadřízenému? Máte pocit, že dělá to, co říká, a říká to, co si myslí?

GRAF 28: DŮVĚRA K NADŘÍZENÉMU – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 29: DŮVĚRA K NADŘÍZENÉMU – SKUPINY

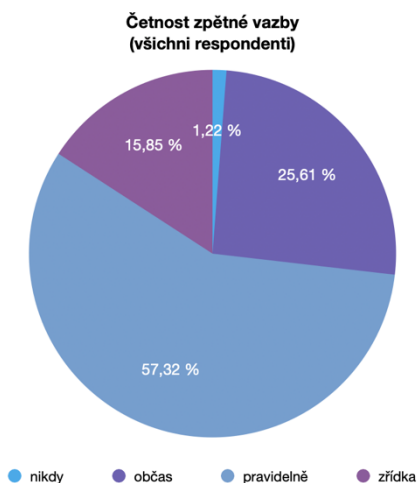


Zdroj: vlastní data

Druhou otázkou se zaměřením na leadership byla otázka číslo 17, která zjišťovala důvěru zaměstnance ve svého nadřízeného. Aby zaměstnanci byli spokojeni a angažovaní, nedílnou součástí úspěchu je jejich nadřízený, který by měl jít příkladem. Tato otázka přinesla v celku zajímavé pohledy. Více než polovina respondentů svému nadřízenému důvěřuje, jedná se přesněji o 52 (63,41 %) osob. Největší důvěra se vyskytuje v kancelářských odděleních, kde takto odpovědělo 70,59 % respondentů z dané skupiny. Možnou odpovědí bylo také „jak kdy“. Tato odpověď byla zaznamenána u 25 (30,49 %) respondentů a největší podíl byl ve výrobním oddělení, což může být způsobeno méně častou komunikací, která byla odhalena v předchozí otázce. Dalším důvodem možných pochybností může být nedostatečná komunikace, nedostatek zpětné vazby či hodnocení pracovníků. Zajímavým poznatkem je, že až 5 (6,10 %) respondentů svému nadřízenému nevěří. Tento problém byl zmíněn při představení směru sestupné komunikace v kapitole 2.2, která se často vyznačuje tím, že nedůvěra pracovníků vzniká zejména v případech, kdy vedoucí nepředává jasné a úplné informace.

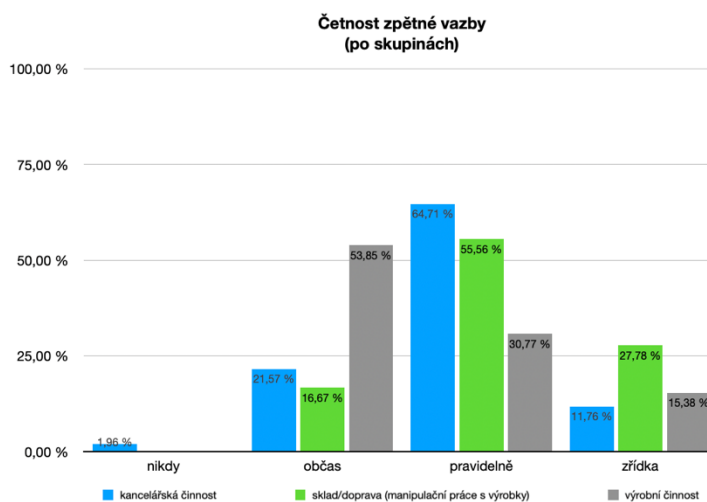
Otázka číslo 18: Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

GRAF 30: ČETNOST ZPĚTNÉ VAZBY – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 31: ČETNOST ZPĚTNÉ VAZBY – SKUPINY



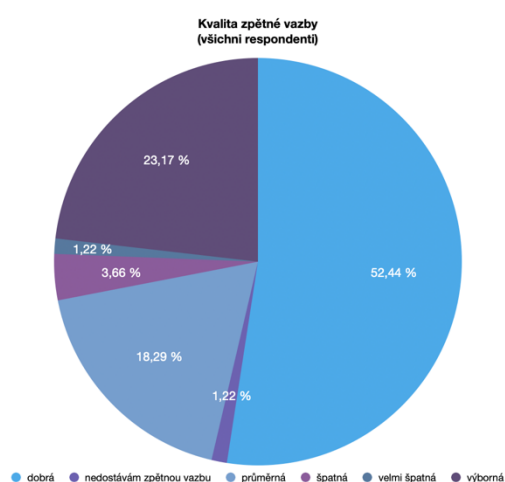
Zdroj: vlastní data

Otázka zaměřující se na pravidelnost zpětné vazby od nadřízeného přinesla výsledky, které naznačují, že až „a to zejména v kancelářích a skladu/dopravě, dostávají pracovníci zpětnou vazbu pravidelně. Je zřejmé, že pracovníci uvedli, že tento proces probíhá pravidelně z toho důvodu, že za jejich odvedenou práci dostávají zpětnou vazbu průběžně. Vzhledem k tomu, že jejich práce je spojená s průběžnou spoluprací a komunikací s nadřízenými, je zde

možnost okamžité zpětné vazby, což bylo potvrzeno i v rozhovorech. Bylo zjištěno, že řízená zpětná vazba ve firmě neprobíhá, ale probíhá pouze v rámci běžné náplně práce a v případě nutnosti. Občas nebo zřídka dostávají pracovníci zpětnou vazbu, zejména v odděleních, kde není tolik prostoru ani důvodu pro její poskytování. Nicméně je důležité zdůraznit, že i když nedochází k pravidelné zpětné vazbě ve vztahu k jejich pracovní náplni, někteří pracovníci uvedli, že by měli zájem o to, kdyby si nadřízení udělali čas na zhodnocení jejich práce. Takovýto krok by je podpořil a motivoval a zároveň by jim toto zhodnocení poskytl přehled o tom, jak jsou vnímáni ve firmě.

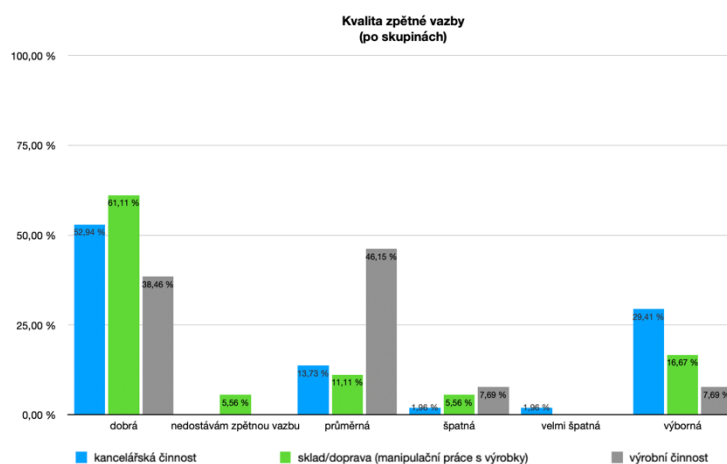
Otázka číslo 19: Jak hodnotíte kvalitu zpětné vazby, kterou dostáváte od svého nadřízeného?

GRAF 32: KVALITA ZPĚTNÉ VAZBY – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 33: KVALITA ZPĚTNÉ VAZBY – SKUPINY



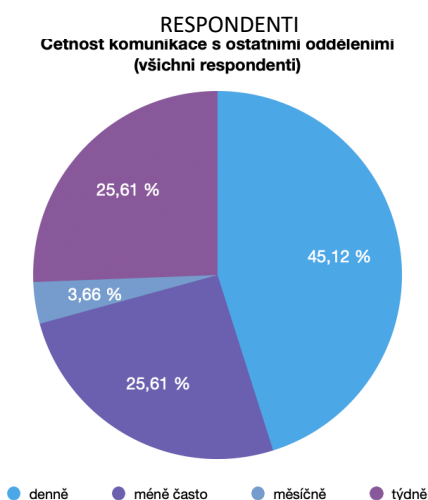
Zdroj: vlastní data

Kvalita zpětné vazby byla až 43 (52,44 %) zaměstnanci ohodnocena jako dobrá, dokonce 19 (23,17 %) respondenty jako výborná, což převažuje zejména v kancelářských odděleních. Tento fakt je pravděpodobně způsobem pravidelným setkáváním pracovníků s jejich nadřízenými a možnost okamžité komunikace a poskytnutí zpětné vazby, jak již bylo zmíněno u některých otázek. Dále je zřejmé, že 15 (18,29 %) pracovníků hodnotí kvalitu zpětné vazby jako průměrnou. Tento fakt převažuje silně u výrobního oddělení. Zbývající pracovníci uvedli, že kvalitu zpětné vazby hodnotí jako špatnou nebo se zmínili, že zpětnou vazbu nedostávají. Tyto zaznamenané negativní odpovědi s ohledem na nízkou četnost celkové

výsledky neovlivňují. Dá se tedy konstatovat, že kvalita zpětné vazby od nadřízených je průměrná až velmi dobrá.

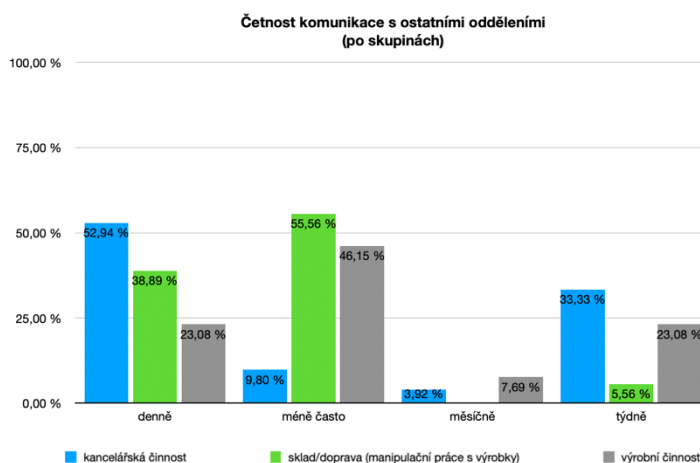
Otázka číslo 20: Jak často komunikujete se svými kolegy z jiných oddělení?

GRAF 34: ČETNOST KOMUNIKACE S OSTATNÍMI ODDĚLENÍMI – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 35: ČETNOST KOMUNIKACE S OSTATNÍMI ODDĚLENÍMI – SKUPINY

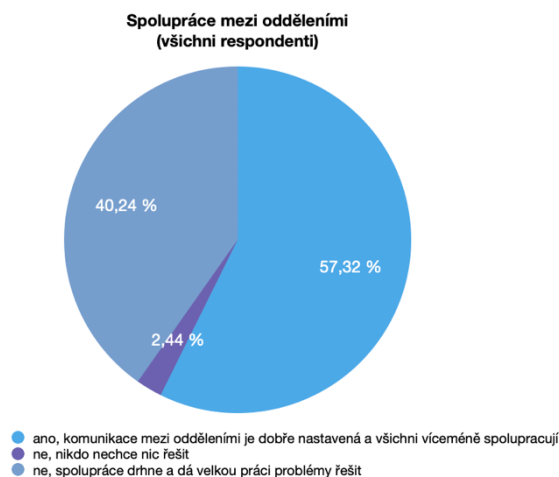


Zdroj: vlastní data

S ohledem na činnost podnikání je zřejmé, že všechna oddělení jsou v rámci společnosti propojena a je nezbytné, aby spolu pravidelně spolupracovali pro zajištění chodu výroby, výzkumu, obchodu, financí, tedy přispívali tak k pozitivním výsledkům a chodu celé firmy. Z výsledků je patrné, že až polovina (45,12 %) respondentů je v denním spojení s kolegy z ostatních oddělení. Na týdenní bázi je komunikace zajištěna 21 (25,61 %) pracovníky. Zřídka dochází ke komunikaci mezi odděleními u stejného počtu zaměstnanců, jako tomu bylo u týdenní komunikace. Při pohledu na rozdělení podle skupin je vidět na grafu 34, že méně často pracovníci skladu, dopravy a výroby komunikují s pracovníky jiných oddělení. V rozhovorech vyplynul důvod, že komunikaci v rámci oddělení zprostředkovávají převážně mistři, jelikož ostatní pracovníci zajišťují jiné funkce spojené s výrobou. Jedná se o pravidelnou komunikaci se skladem, laboratoří a údržbou.

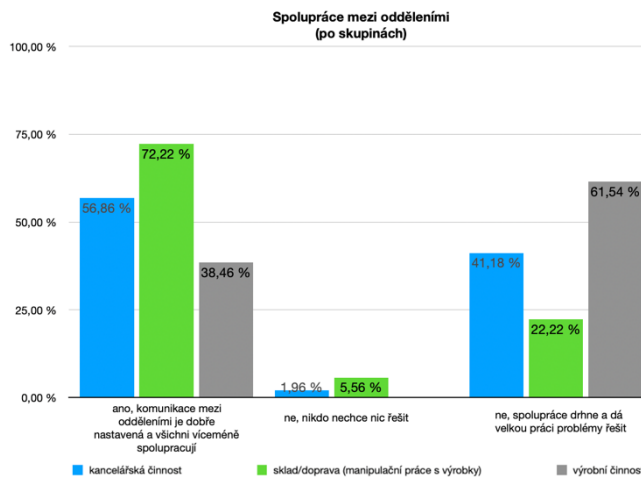
Otázka číslo 21: Domníváte se, že jednotlivá oddělení navzájem dobře spolupracují a existuje vůle v případě problémů věci řešit?

GRAF 36: SPOLUPRÁCE MEZI ODDĚLENÍMI – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 37: SPOLUPRÁCE MEZI ODDĚLENÍMI – SKUPINY

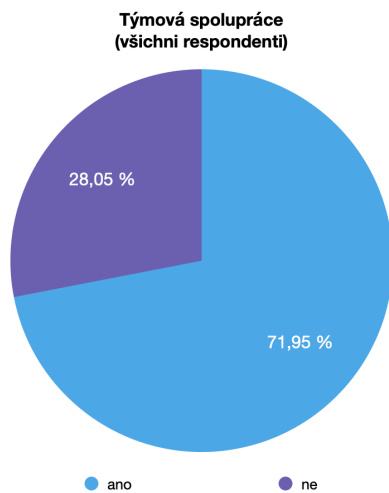


Zdroj: vlastní data

Positivním faktem odhaleným v této otázce, zkoumající spolupráci mezi odděleními, je podle 47 (57,32 %) pracovníků dobrá spolupráce mezi všemi odděleními. I přestože mezi odděleními dochází k pravidelné komunikaci, další zjištění u této otázky naznačují, že až polovina zaměstnanců, konkrétně 33 (40,24 %), pociťuje občasné problémy v tomto procesu. Toto bylo potvrzeno u rozhovorů nejen s kancelářskými pracovníky, ale i s pracovníky výroby, jelikož tato skutečnost se projevila vyšší u obou těchto skupin, jako je vidět na grafu 37. Dále rozhovory odhalily, že určité důležité informace zůstávají v rámci jednotlivých oddělení a přecházejí do dalších kanceláří spíše náhodně, až když se dané téma stane aktuálním. Hlavní příčinou této nedostatečné komunikace je pravděpodobně nedostatek systematického procesu, který by usměrňoval tok informací. Tato neřízená komunikace může mít za následek občasné konflikty, zejména v situacích, kdy je potřeba řešit nějaký akutní problém nebo situaci. To znamená, že i když běžná každodenní interakce může vypadat bezproblémově, ve chvíli, kdy je třeba něco aktivně řešit, se nedostatky v komunikaci mohou ukázat jako vážný problém, který brání efektivní komunikaci.

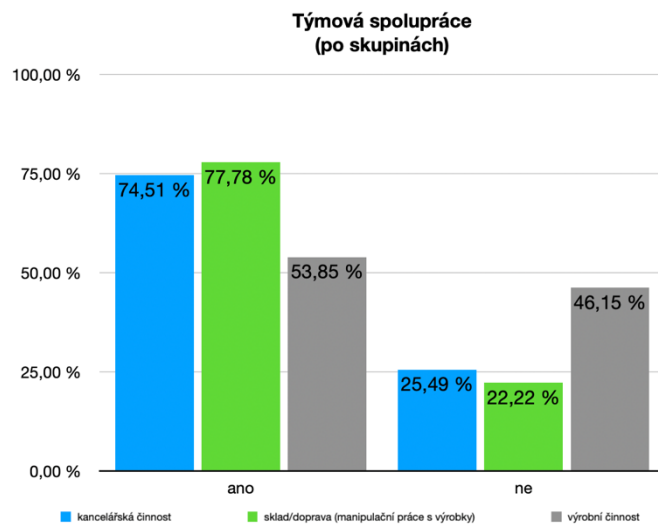
Otázka číslo 22: Cítíte, že interní komunikace podporuje týmovou spolupráci?

GRAF 38: TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

GRAF 39: TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE – SKUPINY

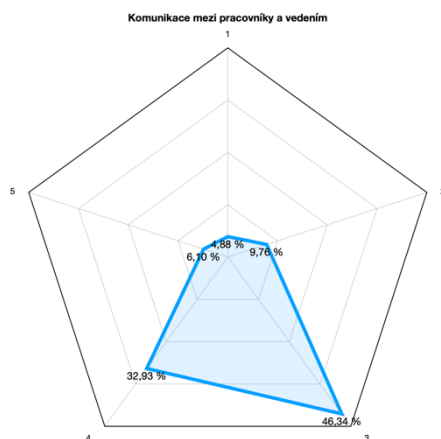


Zdroj: vlastní data

Tři čtvrtiny respondentů, přesněji 59 (71,95 %), se domnívají, že interní komunikace efektivně podporuje týmovou spolupráci. Během rozhovorů bylo potvrzeno, že vztahy a komunikace mezi jednotlivými pracovníky v odděleních jsou obecně vnímány jako pozitivní. Avšak čtvrtina respondentů (28,05 %) má opačný názor a vnímá, že komunikace nedostatečně podporuje spolupráci v týmu.

Otázka číslo 23: Jak byste obecně ohodnotili komunikaci na úrovni vedení firmy – pracovníci?

GRAF 40: KOMUNIKACE MEZI PRACOVNÍKY A VEDENÍM – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI

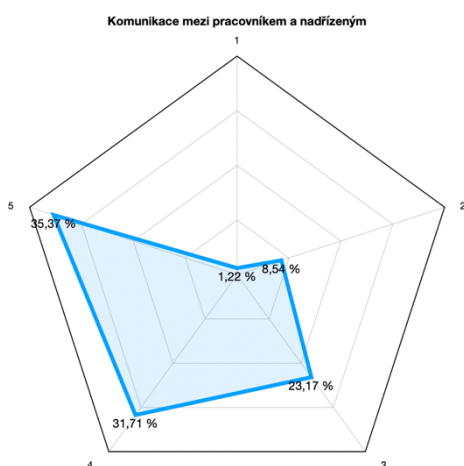


Zdroj: vlastní data

Následující tři otázky zkoumaly názor zaměstnanců na komunikaci mezi nimi a vedením, nadřízeným a v rámci oddělení. První otázka se zaměřovala na komunikaci na úrovni vedení firmy a nimi. Odpovědi odhalily, že komunikace na této úrovni je průměrná, jelikož nejvíce odpovědí, konkrétně 38 (46,34 %) osob ohodnotilo komunikaci 3 hvězdičkami. Nicméně je povzbudivé, že někteří respondenti ocenili tuto komunikaci ještě vyšším hodnocením, a to 4 hvězdičkami, což ukazuje pozitivní vnímání. Nejvyšší hodnocení bylo uděleno pouze 5 (6,10 %) jedinci, proto je možné konstatovat, že v této oblasti jsou možné příležitosti pro zdokonalení této interakce.

Otázka číslo 24: Jak byste obecně ohodnotili komunikaci na úrovni nadřízený – vy?

GRAF 41: KOMUNIKACE MEZI PRACOVNÍKEM A NADŘÍZENÝM – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI

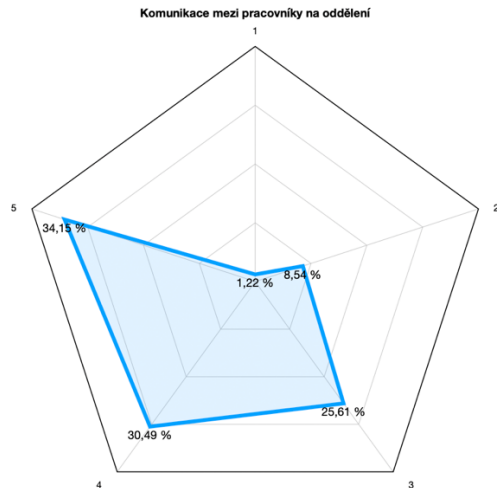


Zdroj: vlastní data

Oproti předchozí otázce vyšlo mnohem pozitivnější hodnocení komunikace, tentokrát ve vztahu nadřízený – dotazovaný pracovník. Je zřejmé, že až 55 (67,08 %) respondentů je spokojených až naprosto spokojených s komunikací mezi nimi a jejich nadřízeným. Průměrně spokojených je 19 (23,17 %) respondentů. Pouze 2 hvězdičkami ohodnotilo komunikaci 7 (8,54 %) osob a 1 hvězdička byla udělena 1 (1,22 %) pracovníkem.

Otázka číslo 25: Jak byste obecně ohodnotili komunikaci mezi pracovníky na vašem oddělení?

GRAF 42: KOMUNIKACE MEZI PRACOVNÍKY NA ODDĚLENÍ – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI

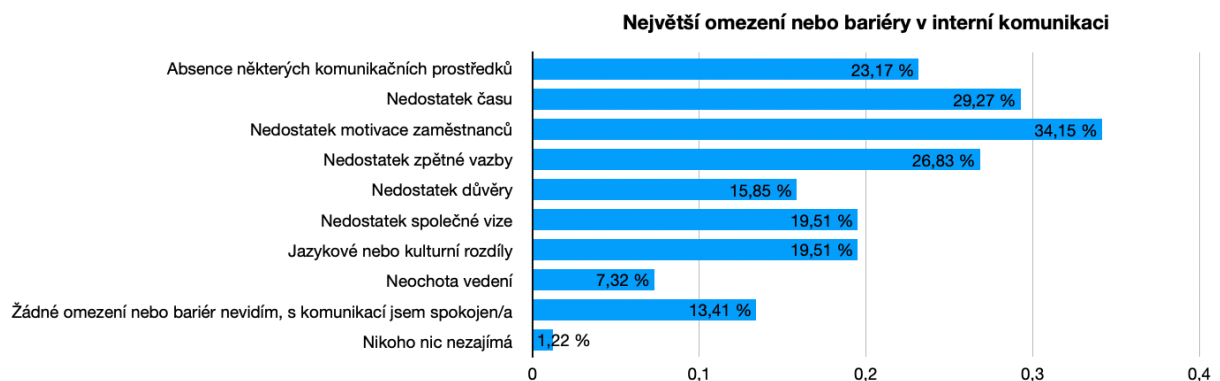


Zdroj: vlastní data

Komunikace mezi kolegy na jednotlivých odděleních zaznamenala téměř identické výsledky jako předešlá otázka. Až 53 (64,64 %) jedinců udělilo hodnocení 4 nebo 5 hvězdiček, zatímco třetina respondentů (25,61 %) ohodnotila tuto komunikaci 3 hvězdičkami. Pouze 8 (9,76 %) zaměstnanců udělilo pouze 1 nebo 2 hvězdičky. Tato vyváženost ve vyjádřeních naznačuje, že většina zaměstnanců považuje komunikaci mezi kolegy za pozitivní nebo alespoň uspokojivou, přičemž pouze malá část má určité výhrady.

Otázka číslo 26: Jaká jsou největší omezení nebo bariéry v interní komunikaci?

GRAF 43: NEJVĚTŠÍ OMEZENÍ NEBO BARIÉRY – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI

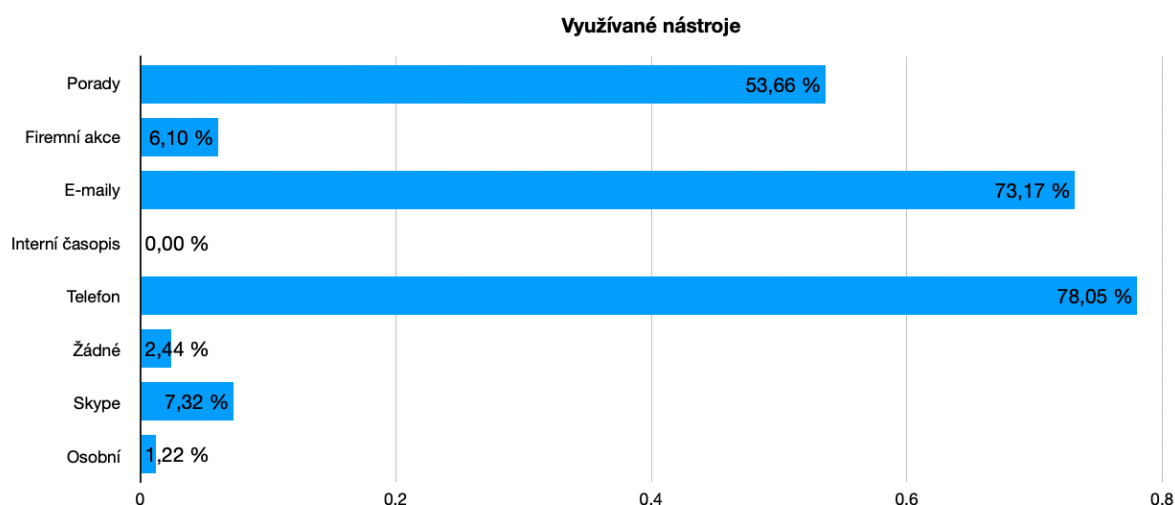


Zdroj: vlastní data

Otázka, dotazující se na omezení a bariéry bránící efektivní komunikaci, ukázala, že mezi nejčastěji vnímané překážky v komunikaci zaměstnanců se nejvíce promítá nedostatek motivace. Na této odpovědi se shodlo 28 (34,14 %) pracovníků. Tento fakt potvrdily i rozhovory, během kterých bylo zdůrazněno, že je klíčové vytvořit prostředí, které podporuje motivaci nejen v jedné oblasti, v tomto případě pouze v komunikaci, ale celkově. Zaměstnanci se často necítí dostatečně motivováni, což ovlivňuje jejich zapojení do komunikačních procesů. Další častou odpovědí byl nedostatek času, což je problematika, kterou zdůraznila i autorka Holá ve svých teoretických konceptech. Nicméně, po prostudování odborné literatury je zřejmé, že manažeři tento aspekt považují za důležitý a je proto nezbytné této oblasti věnovat větší pozornost s ohledem na potřebu dosahování uspokojujících výsledků. Mezi další vnímané bariéry patří nedostatek zpětné vazby a absence některých komunikačních nástrojů, stejně jako nedostatek společné vize. Tento nedostatek je způsoben zejména nedostatečnou komunikací ze strany vedení a související s celkovou motivací. Dalším důležitým faktorem jsou jazykové rozdíly, zejména ve výrobním oddělení, čemuž je věnována zvláštní pozornost při analýze ukrajinského dotazníku, později v této kapitole. Mezi omezení patří také nedostatek důvěry, který může být způsoben neefektivní komunikací. Zatímco je důležité podtrhnout, že někteří, konkrétně 11 (13,41 %) respondentů, uvedlo že žádné bariéry nevnímají a s komunikací jsou spokojeni.

Otázka číslo 27: Jaké nástroje interní komunikace ve firmě používáte?

GRAF 44: VYUŽÍVANÉ NÁSTROJE – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



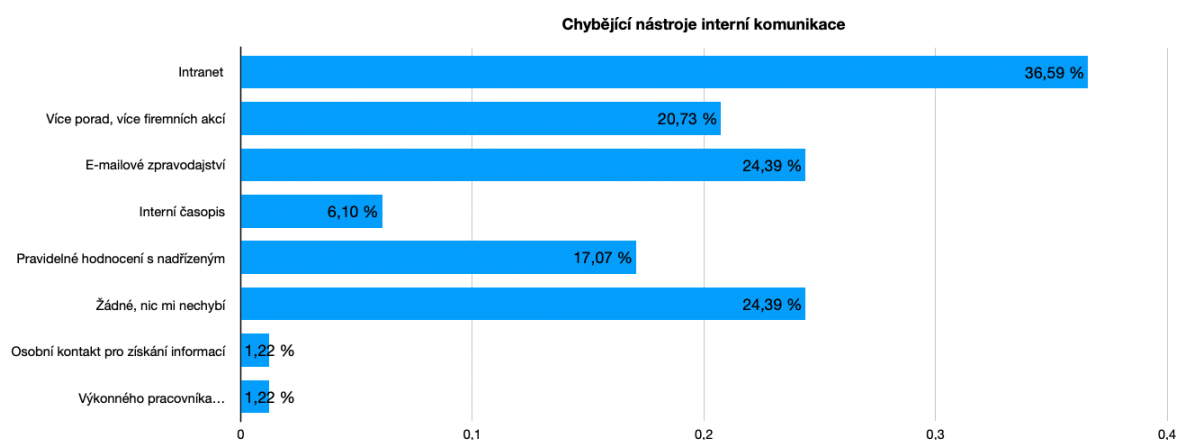
Zdroj: vlastní data

Celkově nejvíce odpovědí na otázku ohledně používaných komunikačních nástrojů zaznamenal telefon (78,05 %), který se ukázal být nejpoužívanějším prostředkem mezi zaměstnanci. Těsně za ním následují e-maily (73,17 %) a porady (53,66 %). Další zmiňovanou odpovědí byly firemní akce (6,10 %). Někteří respondenti zmiňovali i aplikaci Skype, avšak vzhledem k tomu, že se jedná o konkrétní digitální prostředek, byla tato odpověď považována za nerelevantní.

V rozhovorech bylo dále potvrzeno, že telefon a e-maily jsou nejčastějšími prostředky komunikace mezi zaměstnanci, zejména v kancelářských odděleních. V oddělení výroby i skladu převažuje ústní komunikace z očí do očí. Ve všech skupinách převažuje zejména osobní komunikace, což naznačuje důležitost přímého kontaktu a interakce mezi lidmi. Rozhovory dále objasnily, že určité opakované procesy mají již nastavenou a ustálenou komunikaci, tudíž zaměstnanci dobře vědí, jaký prostředek použít. Nicméně v některých situacích, a to zejména v nestandardních, se volba komunikačního kanálu přizpůsobuje konkrétním potřebám. Dalším nejvyužívanějším prostředkem jsou porady, které hrají klíčovou roli v informování zaměstnanců a zajištění správného chodu firmy. Denní porady, které zajišťuje vedení, jsou důležité pro průběžnou informovanost a koordinaci pracovních činností a týmů. Vedle nich organizuje vedení inovační porady, konané jednou za měsíc, a porady obchodníků, které slouží k zhodnocení uplynulého měsíce a plánování dalších organizačních potřeb. Bylo však zjištěno, že některé denní porady mohou být pro některé pracovníky občas zbytečné a neefektivní, a tak je považují za málo užitečné. Nicméně, je důležité, že v rámci porad panuje otevřená komunikace a respekt vůči všem účastníkům. Kromě pravidelných pracovních porad jsou využívány komunikačním prostředkem i firemní akce, které slouží k posílení vztahů mezi zaměstnanci. Bylo potvrzeno, že každé oddělení si obvykle pořádá své vlastní akce, které jsou přizpůsobeny specifickým potřebám a zájmům daného týmu. Nejsou však pořádány pravidelně a často, ale mezi nejčastější firemní akcí patří vánoční večírky, které považují za tradiční a oblíbený způsob, jak oslavit konec roku a jak se společně sejít a strávit chvíle se svými kolegy v neformálním prostředí.

Otázka číslo 28: Jaké další nástroje byste si přáli pro lepší interní komunikaci?

GRAF 45: CHYBĚJÍCÍ NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

Následující otázka se dotazovala respondentů, jaký nástroj by si přáli pro zlepšení komunikace ve firmě. Nejčtenější odpovědi zaznamenal intranet, který získal zájem 30 (36,59 %) respondentů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4, díky intranetu je zajištěna aktuální informovanost podporující větší zapojení zaměstnanců do chodu firmy. V kvalitativní části bylo zjišťováno, zda je dostupný ve firmě nějaký informační systém jako například intranet, ale není tomu tak. Tato skutečnost odpovídá faktu, že tato možnost získala nejvíce odpovědí, jelikož ji respondenti zřejmě považují za žádoucí a potřebnou. Na druhém místě s nejvyšším počtem odpovědí se řadí e-mailové zpravodajství s 20 (24,39 %) reakcemi. Zpravodajství o aktuálním dění a událostech ve firmě přes e-mail by přispívalo k vyšší informovanosti. Se stejným počtem odpovědí se řadí zaměstnanci, kteří jsou s dostupnými nástroji interní komunikace spokojeni a nic jim nechybí. Tato odpověď byla zaznamenána zejména u pracovníků z kancelářských oddělení, konkrétně se jednalo o 12 osob. Tento fakt byl zkoumán i v rozhovorech, které objasnily, že veškeré dostupné nástroje jsou dostačující pro jejich pracovní náplň, ale z hlediska interní komunikace existují prostory pro zlepšení.

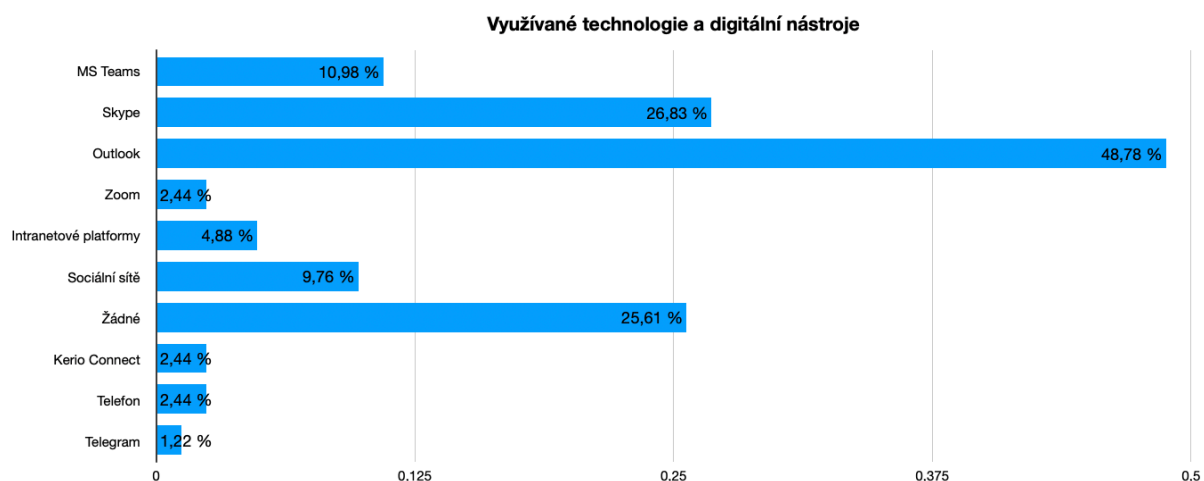
V neposlední řadě zaměstnancům také chybí pravidelné hodnocení s nadřízeným. Tato odpověď byla zaznamenána od 17 (20,73 %) pracovníků. Z rozhovorů ve výrobě bylo prokázáno, že ke zpětné vazbě od nadřízeného nedochází, často z důvodu nedostatku času a obecně i zájmu, ale zájem by v případě zavedení tohoto hodnocení byl jistě hojný zejména u pracovníků, kteří nepřichází denně do kontaktu se svým nadřízeným. Dále je také v tomto

oddělení problém v jazykové bariéře mezi mistry a jejich podřízenými. V případě zavedení určitého hodnocení by mohlo docházet k nedorozuměním. Dále se potvrdilo, že obecně formy zpětné vazby nejsou vůbec řízeny, jsou spíše impulzivní a realizovány pouze pokud se vyskytne nějaký konkrétní problém. Vedoucí pracovníci nejsou vedeni k hodnocení svých podřízených, dělají to pouze ze své vlastní vůle. Nicméně je důležité vyzdvihnout, zejména u kancelářské skupiny, že ve firmě panuje otevřená a kompaktní atmosféra, proto samotní zaměstnanci mají možnost sdělit své nápady či připomínky, což zcela jistě přispívá ke vzájemné spolupráci a důvěře. V každém případě se ale došlo k závěru, že vzhledem k sehraným a stálým týmům bez fluktuace a také rodinné atmosféře není nutné provádět formální a řízenou komunikaci. Vyšší důraz je kladen spíše na osobní interakce a často zpětná vazba probíhá i přímo přes stůl v kancelářích, což bylo potvrzeno v jednom z rozhovorů.

Další odpovědi získané od 5 (6,10 %) respondentů zaznamenal interní časopis a poté po 1 (1,22 %) zaměstnanci byl zjištěn nedostatek v osobním kontaktu pro získání informací a taktéž další pracovník vidí absenci „výkonného pracovníka, který komunikaci řídí a jasně stanoví a dohlédne na dostupnost informace po celou dobu komunikace pro všechny potřebné pracovníky, kterých se řešení daného úkolu týká“.

Otázka číslo 29: Jaké technologie a digitální nástroje používáte pro komunikaci v rámci své pracovní náplně?

GRAF 46: VYUŽÍVANÉ TECHNOLOGIE A DIGITÁLNÍ NÁSTROJE – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI

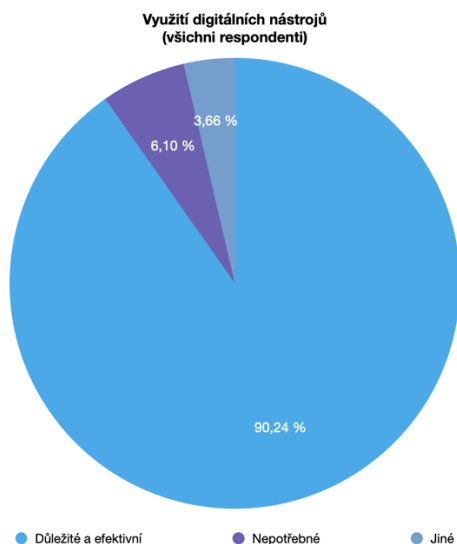


Zdroj: vlastní data

V návaznosti na otázku 27, kde bylo potvrzeno, že poměrná část zaměstnanců využívá e-mailovou komunikaci, není překvapením, že aplikace Outlook v této otázce zaznamenala až 40 (48,78 %) odpovědí. Doplněním k této odpovědi je i Kerio Connect, který je napříč firmou využíván, což „představuje komplexní řešení pro týmovou komunikaci a spolupráci v malých a středně velkých organizacích. Umožňuje pohodlně a flexibilně přistupovat k e-mailu, globálnímu adresáři i kalendáři. Kerio Connect udržuje všechna data snadno dostupná a synchronizovaná a přitom důkladně zabezpečená. Kerio Connect je poštovní server obsahující kontakty a kalendáře ve WebMailu, MS Outlook a synchronizace s mobilními zařízeními.“ (Comes, 2024) Další četné odpovědi zaregistroval Skype používán zejména pro rychlejší komunikaci mezi pracovníky a odděleními. Konkrétně bylo zjištěno, že 22 (26,83 %) pracovníků s tímto digitálním nástrojem pracuje. MS Teams je aplikace využívána zejména pro externí potřeby a komunikaci s dodavateli či zákazníky. Až 21 (25,61 %) respondentů nevyužívá k práci žádné tyto technologie, jelikož je k vykonávání jejich práce nepotřebují.

Otázka číslo 30: Jaký je váš názor na využití digitálních nástrojů pro interní komunikaci?

GRAF 47: VYUŽITÍ DIGITÁLNÍCH NÁSTROJŮ – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



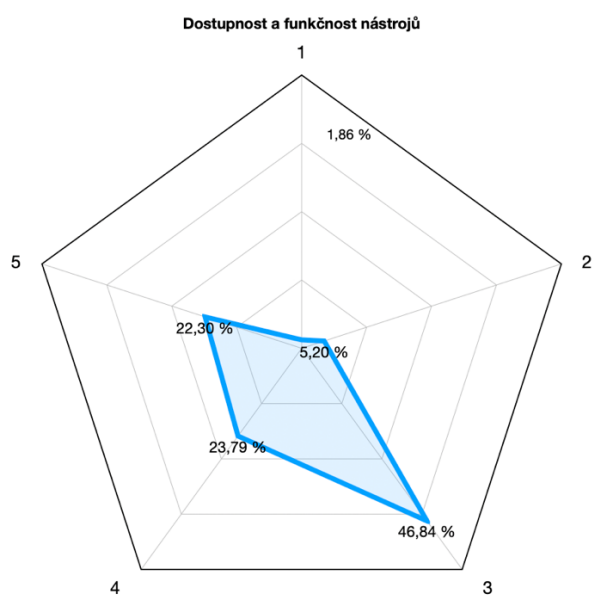
Zdroj: vlastní data

V této polouzavřené otázce, dotazující se na názor respondentů ohledně využívání digitálních nástrojů pro podporu interní komunikace, byly odpovědi téměř jednoznačné. Až 74 (90,24 %) zaměstnanců považuje tyto nástroje za důležité a efektivní, zatímco 5 (6,10 %) respondentů za nepotřebné. Tato odpověď byla zaznamenána pouze od pracovníků ze skladu

a dopravy. Možnost jiné odpovědi zvolili celkem 3 (3,66 %) pracovníci, kteří uvedli: „záleží na situaci a využívání v případě zavedení“, další uvedl „když není komunikace, je to jedno“ a poslední respondent uvedl „jako podpora a seznam úkolů“.

Otázka číslo 31: Jak jste spokojeni s dostupností a funkčností nástrojů nebo aplikací pro interní komunikaci?

GRAF 48: DOSTUPNOST A FUNKČNOST NÁSTROJŮ – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI

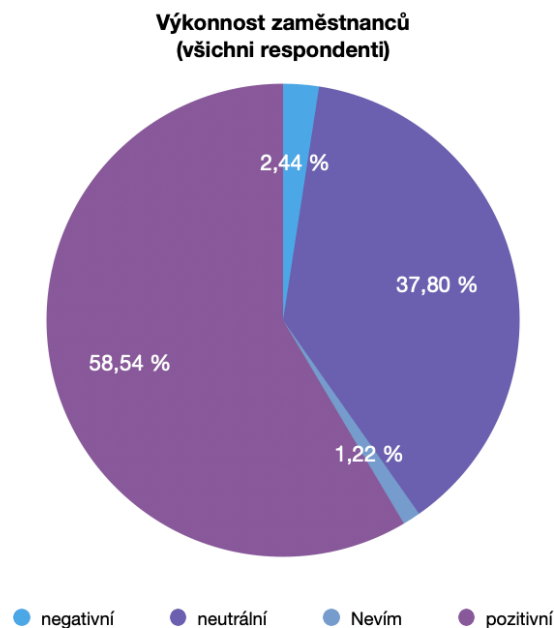


Zdroj: vlastní data

Otázka dotazující se na spokojenost s dostupností a funkčností nástrojů nebo aplikací pro komunikaci uvnitř firmy nabízela hodnocení pomocí škály od 1 do 5. Polovina nejen z celkového počtu respondentů, ale také z každé skupiny se přiklání k průměrné dostupnosti. Nicméně druhá polovina udělila hodnocení 4 nebo 5, což naznačuje, že jsou s dostupnými nástroji spíše spokojeni a hodnotí je jako funkční a účinné. Tento rozdíl může poukazovat na rozmanitost potřeb jednotlivých zaměstnanců, ale jak již bylo zmíněno u otázky číslo 28, tak i v rozhovorech bylo potvrzeno, že dostupné nástroje jsou dostačující, ale prostor pro zlepšení je bezpochyby, o čemž opět vypovídá průměrná spokojenost, která byla nejčtenější odpovědí u této otázky.

Otázka číslo 32: Jaký je podle vás vliv interní komunikace na výkonnost zaměstnanců?

GRAF 49: VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



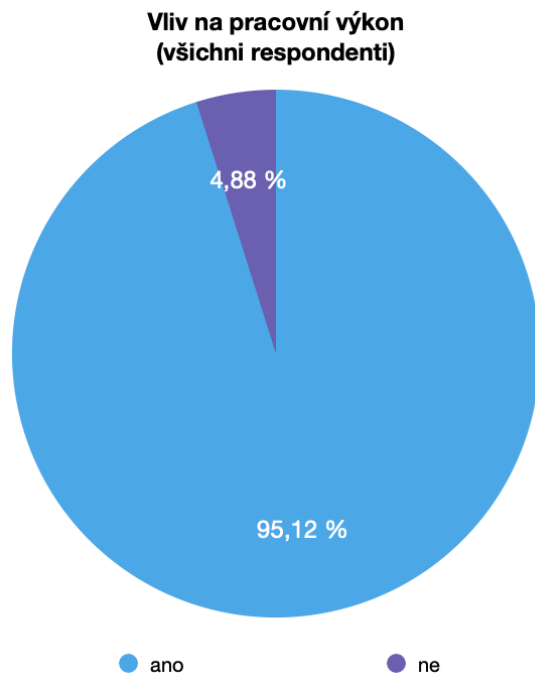
Zdroj: vlastní data

Podle názoru 48 (58,54 %) zaměstnanců má interní komunikace vliv na výkonnost zaměstnanců, což je podpořeno také praktickým výzkumem provedeným Sulaimanem a Abdullahem. Z jejich poznatků vyplývá, že správně navržené a realizované interní komunikační strategie mohou posílit angažovanost zaměstnanců, což se pozitivně promítá do jejich výkonu. Více jsou tato fakta rozebrána kapitole 3.6.

Většina dotázaných v kvalitativním šetření uvedla, že se také domnívají, že by kvalitní a efektivní interní komunikace podpořila lepší zapojení zaměstnanců, zvýšila jejich motivaci a loajalitu vůči společnosti. V takovém případě by se zvýšila produktivita a výkonnost. Další část respondentů, konkrétně 31 (37,80 %), je neutrálního názoru. Bylo zjištěno, že možným důvodem je, že ne každý vnímá vliv interní komunikace stejně, a to zejména v závislosti na konkrétních podmínkách v této společnosti. Zbýlá část respondentů, ačkoliv menšina (2,44 %), vnímá vliv interní komunikace na jejich výkonnost jako negativní.

Otázka číslo 33: Domníváte se, že dostatečně efektivní komunikace ve vašem pracovním týmu, dostatek aktuálních informací a možnost diskuze má vliv na vaše pracovní výkony a pracovní chování?

GRAF 50: VLIV NA PRACOVNÍ VÝKON – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



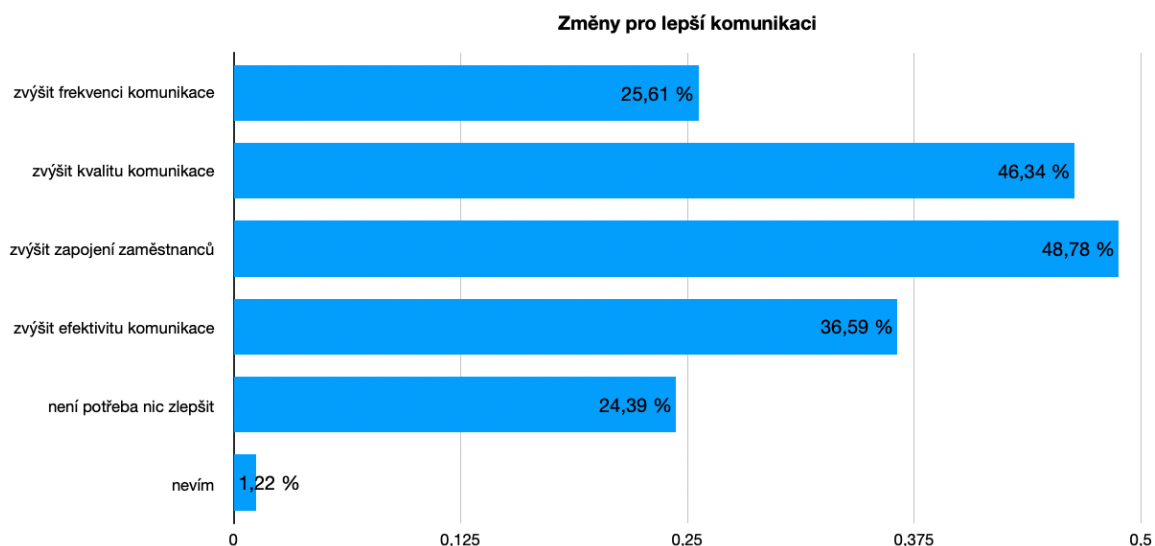
Zdroj: vlastní data

Tato otázka zaznamenala téměř jednoznačnou odpověď od všech respondentů. V celkovém měřítku 78 (95,12 %) osob byla zaznamenána odpověď, která potvrzuje, že zaměstnanci souhlasí s tím, že dostatečná a efektivní komunikace ve firmě má vliv na jejich pracovní výkon. Odpověď také vypovídá o tom, že zmíněné faktory mají vliv na jejich produktivitu a angažovanost, což potvrzuje i koncepční model, který byl popsán v kapitole 3.6 od autorů zabývajících se touto problematikou. V tomto případě lze podotknout, že většina pracovníků považuje dobrou a efektivní komunikaci za důležitou nejen pro jejich identifikaci se společností, ale i zároveň pro jejich lepší pracovní výkony. V jednom rozhovoru pracovník sdělil, že by byl rád, pokud by byla více šířena strategie firmy a veškeré výsledky byly více komunikovány. Nejen u tohoto pracovníka, ale i u dalších bylo vnímáno, že jsou ve firmě spokojeni, ale lépe nastavená komunikace by byla velmi užitečná, jelikož jim na firmě velmi záleží, a proto by rádi věděli kam společnost směřuje. Avšak se našli i tací, kteří se domnívají,

že komunikace nemá vliv na jejich pracovní výkon. Jedná se pouze o malý zlomek všech dotázaných. Konkrétně se jedná o 4 (4,88 %) respondenty.

Otázka číslo 34: Co byste chtěli zlepšit nebo změnit na způsobu interní komunikace ve vaší firmě?

GRAF 51: ZMĚNY PRO LEPŠÍ KOMUNIKACI – VŠICHNI ČEŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

Předposlední otázka zjišťovala, jaké oblasti v komunikaci jsou pro zaměstnance vnímány jako prostor pro zlepšení. Pro lepší vizuální představu jsou získané výsledky zobrazeny v grafu výše (graf 51). Výsledky ukázaly, že převažující část respondentů preferuje větší zapojení zaměstnanců do komunikace, což signalizuje, že zaměstnanci mají zájem být více zapojeni, čímž by se mohla zvýšit jejich angažovanost. Téměř stejný počet dotázaných vyjádřil zájem o zlepšení kvality komunikace. Během rozhovorů bylo zjištěno, že vybraní zaměstnanci vnímají kvalitu komunikace jako koherentní a sjednocenou, kde všichni pracovníci spolupracují bez problémů a vzájemně si vyhovují v případě potřeby. Nyní je ve spolupráci mezi odděleními občas problém, jak již bylo popsáno v otázce číslo 21. Zapojení vedení do procesu komunikace by také mohlo významně přispět ke zvýšení kvality, zejména pokud by se zaměřilo na zlepšení priorit v komunikaci a motivaci v této oblasti. Kromě toho více než čtvrtina respondentů vyjádřila zájem o zlepšení efektivitu komunikace a zvýšení frekvence komunikace, což by mohlo být dosaženo prostřednictvím implementace vhodných

interních komunikačních nástrojů. Tyto poznatky poukazují na klíčový význam komunikace ve firemním prostředí a zdůrazňují potřebu systematického zlepšování tohoto procesu. Na druhé straně čtvrtina zaměstnanců se domnívá, že žádné zlepšení v komunikaci není potřeba.

Otázka číslo 35: Co byste navrhovali zlepšit konkrétně v komunikaci ve vaší firmě?

Dotaz byl zaměřen na návrhy, které by dotázaní chtěli zavést pro zlepšení komunikace. Celkově tato otázka přinesla spoustu zajímavých a podstatných informací pro tento výzkum, jelikož někteří pracovníci byli velmi otevření. Tato otázka taktéž přinesla spoustu faktorů, které ovlivňují efektivní komunikaci a vytváří tak zpětnou vazbu pro vedení.

Mezi nejčastější odpověď se řadil intranet či jiný komunikační systém, kde by byly sdílené informace pro zaměstnance. Pracovníci uvedli, že by chtěli být více informováni o dění ve firmě, aby lépe rozuměli hospodaření, plánům a dalším důležitým aspektům. Projevili také zájem o pravidelné zpravodajství týkající se důležitých změn, které mají přímý efekt na firmu a její výkon. Zaměstnanci si nejvíce přejí, aby přicházelo více informací, a aby se zvýšila úroveň komunikace a respektu. Také, že by se mělo dbát na spravedlivé prostředí, a aby vedení umělo naslouchat. Jeden respondent uvedl, že nejdříve se musí začít komunikovat, aby se mohlo začít něco zlepšovat.

Při zavedení větší informovanosti by se zvýšila a zlepšila jejich motivace k týmové spolupráci. Taktéž pociťují, že ve firmě chybí dostatek motivace k týmové spolupráci, proto si přejí, aby se posílila. Určité informace se k pracovníkům nedostávají včas, a proto byl zmíněn návrh: „*S největší pravděpodobností rychlejší informovanost pro všechny strany a taktéž i zpětné vazby na řešení situací.*“ nebo také: „*Nastavit systém komunikace při předávání směn ve výrobě, mezi jednotlivými vedoucími.*“ V tomto oddělení si někteří pracovníci také přejí, aby s nimi byly více sdíleny informace, přijdou si často opomíjeni. S tímto problémem je spojen i nejpodstatnější zmiňovaný návrh, čímž je zlepšit tok předávání informací, aby se dosáhlo lepší komunikace mezi odděleními. Tato skutečnost se pojí s lidskou stránkou. Objevilo se spoustu odpovědí, kde zaměstnanci nastiňují občasnou problémovou komunikaci mezi odděleními. Zmiňují, že lidé by měli být více laskaví, společenštější a upřímní. Párkrát se objevila i odpověď, že by bylo vhodné, aby všichni byli ochotni komunikovat, což naznačuje velký problém v této oblasti, který je potřeba zlepšit. Jeden pracovník uvedl: „*Myslím, že by mohlo pomoci zavést nějaký jednotný systém informování o veškerých novinkách, změnách*

v recepturách, změnách na obalech atd. - vždy informovat všechny osoby zapojené do těchto změn (obchod, kvalita, nákupčí, obalář atd.) jednotným způsobem a více dopředu, aby si všichni dokázali včas zajistit vše potřebné (např. nákup nových surovin apod.). Ne vždy to tak funguje a nastávají pak zbytečné problémy a nedorozumění.“

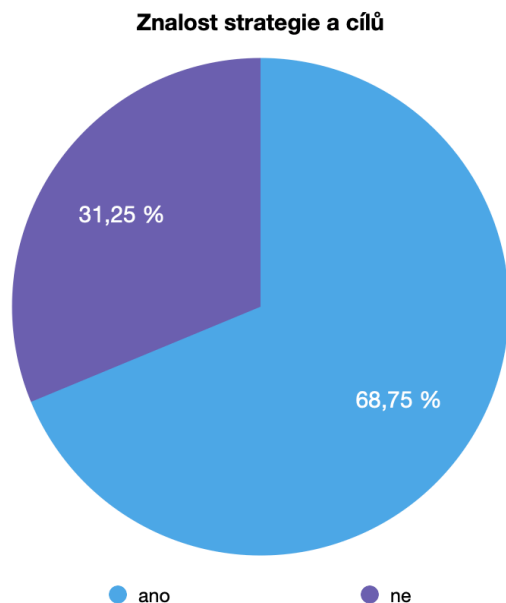
Kombinací podobných poznatků několika respondentů lze další návrhy sumarizovat. Navrhují, aby komunikace byla vertikální a informace se dostávaly včas a všude, a to tak, aby se okamžitě řešily problémy. Důležité je pro ně, aby se věnovala všem problémům stejná váha a zajistila se větší četnost a jednotnost informací. V neposlední řadě, aby se digitalizovaly určité procesy.

6.2 Vyhodnocení ukrajinského dotazníku

Část otázek byla shodná s otázkami z předchozího dotazníku pro české zaměstnance, ostatní byly přizpůsobeny potřebám pro další zkoumání.

Otázka číslo 1: Znáte strategii a cíle firmy?

GRAF 52: ZNALOST STRATEGIE A CÍLŮ – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

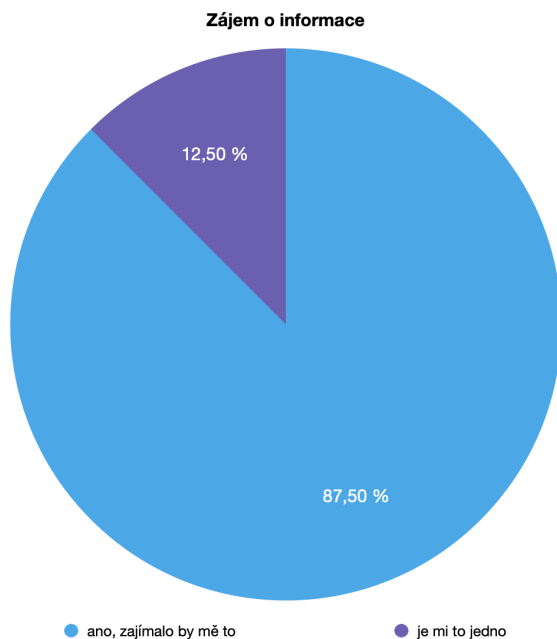


Zdroj: vlastní data

Otázka na znalost strategie přinesla zjištění, že až 22 (68,75 %) ukrajinských pracovníků zná strategii firmy a 10 (31,25 %) ji nezná.

Otázka číslo 2: Chtěli byste tyto informace získávat a vědět, kam firma směřuje?

GRAF 53: ZÁJEM O INFORMACE – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

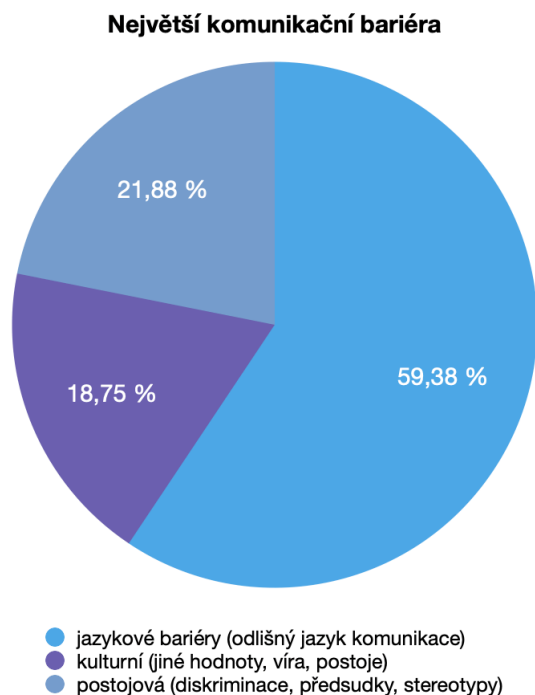


Zdroj: vlastní data

Pro většinu zaměstnanců je klíčové mít přehled o směřování firmy. V rámci rozhovorů s vybranými pracovníky výroby se ukázalo, že existuje zájem o více informací týkajících se celkového vývoje společnosti. Uvítali by širší sdílení těchto informací, protože se zajímají o to, jak si firma vede a jaké jsou plány do budoucna. Tento zájem o transparentnost se projevuje i u ukrajinských pracovníků, konkrétně u 28 (87,59 %), kteří vyjádřili podobný zájem o informace týkající se výkonnosti a směřování firmy. Proto je důležité, aby se tyto informace aktivně šířily a byly dostupné všem zaměstnancům, aby se podpořila otevřená komunikace a zvýšila angažovanost zaměstnanců v celém podniku. Na druhé straně 4 (12,50 %) respondentů uvedlo, že by neměli zájem o takovéto informace.

Otázka číslo 3: Co je pro vás největší komunikační bariéra?

GRAF 54: NEJVĚTŠÍ KOMUNIKAČNÍ BARIÉRA – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

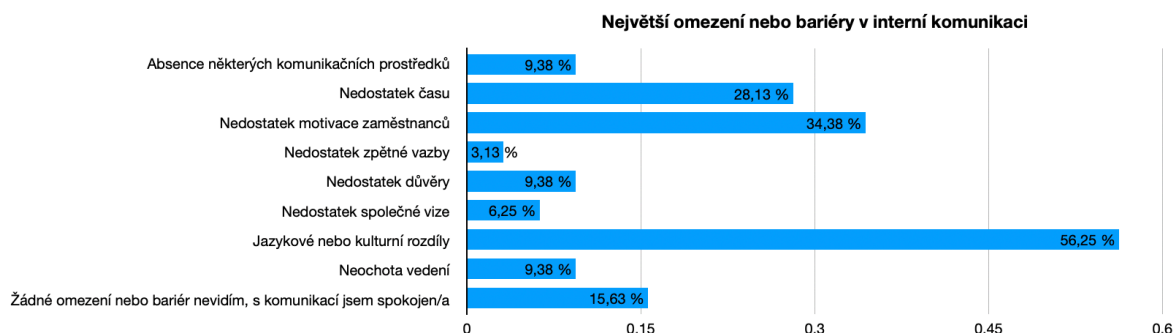


Zdroj: vlastní data

Pro 19 (59,38 %) zaměstnanců je hlavní bariérou v komunikaci jazyková překážka. Mistři, kteří mají přímý kontakt s ukrajinskými pracovníky, potvrdili, že se často musí spoléhat na neverbální komunikaci, pomocí gest a mimiky, protože není možné komunikovat slovně. Jazyková bariéra je tedy velmi silná a ztěžuje efektivní komunikaci v pracovním prostředí. Kromě jazykové bariéry někteří zaměstnanci, konkrétně 7 (21,88 %), uvádějí postojovou bariéru jako další omezení. To znamená, že se mohou setkávat s diskriminací, předsudky a stereotypy. Konkrétní situace, ve kterých se tyto bariéry projevují, nebyly identifikovány, ale je zřejmé, že tito pracovníci mají pocit, že tato bariéra může být přítomna. Kromě jazykových a postojových bariér se také objevuje kulturní bariéra. Zaměstnanci mají různé hodnoty, víry a postoje, což může vést k nedorozuměním a konfliktům. Tato kulturní rozmanitost představuje pro 6 (18,75 %) největší překážku ve vzájemné komunikaci a porozumění.

Otázka číslo 4: Jaká jsou největší omezení nebo bariéry v interní komunikaci?

GRAF 55: NEJVĚTŠÍ BARIÉRY V KOMUNIKACI – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

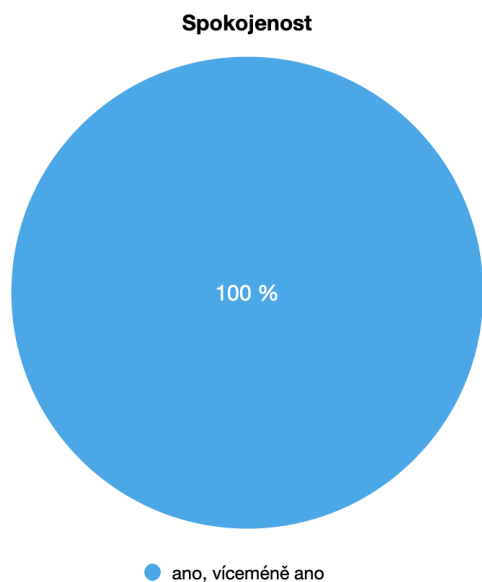


Zdroj: vlastní data

Při dotazování na další největší bariéry bylo opět zjištěno, že jazykové bariéry zůstávají největším problémem. Tento fakt je důležité si uvědomit, protože ukazuje na trvalý vliv jazykových obtíží při komunikaci. Následně byla identifikována motivace zaměstnanců jako další významná bariéra. U českých pracovníků byla tato překážka vnímána jako největší omezení, což ukazuje na důležitost vytváření prostředí, které podporuje a motivuje všechny zaměstnance pro efektivnější komunikaci. Na třetím místě se objevil nedostatek času, což je další významná bariéra, která se v tomto prostředí výrazně projevuje. Dalšími zjištěnými bariérami byly nedostatek komunikačních prostředků, nedostatek důvěry, neochota vedení a nedostatek společné vize. Je důležité poznamenat, že zatímco nedostatek zpětné vazby byl u českých pracovníků vnímán jako silný nedostatek, zde byl tento aspekt uveden minimálně. Je zajímavé si všimnout, že u těchto bariér není rozdílné vnímání mezi českými a ukrajinskými pracovníky. Tento fakt naznačuje, že neexistuje žádné výrazné rozdílné vnímání bariér mezi českými a ukrajinskými pracovníky. Stejně jako u přechozího šetření vyšly relativní hodnoty podobně (viz otázka 26 českého dotazníku), kde uvedlo několik pracovníků, že je s komunikací ve společnosti spokojených.

Otázka číslo 5: Jste ve firmě spokojený?

GRAF 56: SPOKOJENOST VE FIRMĚ – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

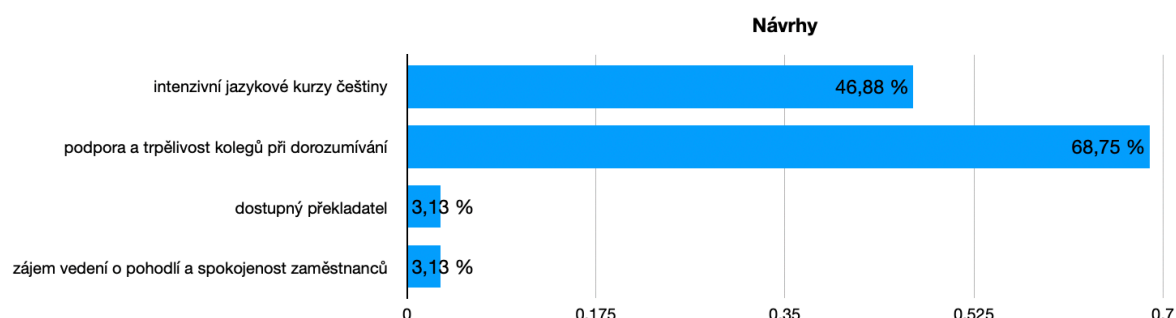


Zdroj: vlastní data

Během zkoumání spokojenosti zaměstnanců ve firmě bylo zjištěno, že všichni dotázaní potvrdili svou spokojenost, což je velmi pozitivní poznatek.

Otázka číslo 6: Jaké z následujících možností by vám nejvíce pomohlo se ve firmě cítit lépe?

GRAF 57: NÁVRHY PODPORUJÍCÍ SPOKOJENOST – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI



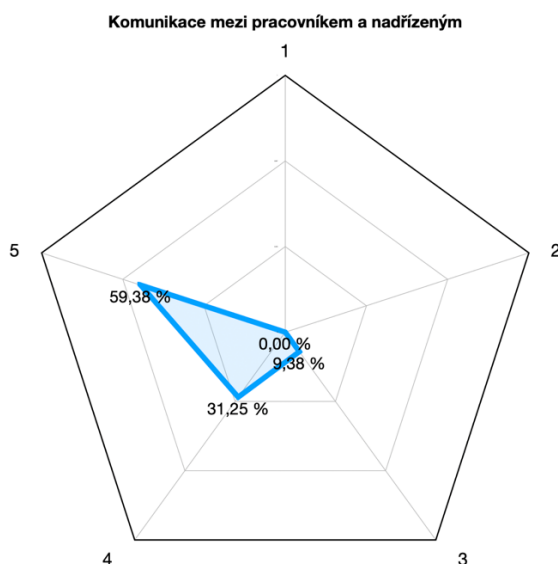
Zdroj: vlastní data

Šestá otázka v pořadí se dotazovala, co by pomohlo zaměstnancům cítit se ve firmě lépe, což může posloužit jako základ pro návrhovou část této práce a jako zpětnou vazbu pro vedení. Nejčastěji zmiňovaným přáním, které uvedlo až 68,75 % dotázaných bylo, aby

jejich kolegové byli trpěliví při dorozumívání, což reflektuje silnou jazykovou bariéru, která již byla identifikována. Dále byl vyjádřen zájem o možnost absolvování jazykových kurzů pro zlepšení porozumění a snížení jazykové bariéry. Tento zájem by mohl poskytnout vedení příležitost k zavedení vzdělávacích programů, které by podpořily rozvoj jazykových dovedností zaměstnanců a přispěly k větší efektivitě komunikace. Kromě toho byl možný na výběr z předdefinovaných odpovědí dostupný překladatel, kterého by si přál 1 (3,13 %) zaměstnanec. Jedním ze zaměstnanců bylo také zmíněno, že by se vedení mělo více zajímat o pohodlí a spokojenost zaměstnanců, což ukazuje na zájem o nastavení pozitivního pracovního prostředí pro všechny zaměstnance.

Otázka číslo 7: Jak byste ohodnotili komunikaci mezi vámi a vaším nadřízeným?

GRAF 58: KOMUNIKACE MEZI PRACOVNÍKEM A NADŘÍZENÝM – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

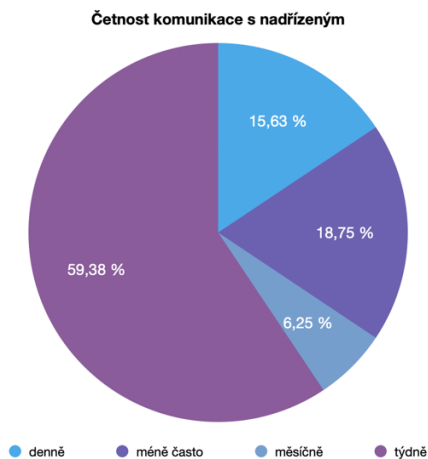


Zdroj: vlastní data

U otázky týkající se komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými byla většina hodnocení velmi pozitivní. Až 19 (59,38 %) respondentů udělilo 5 hvězdiček a 10 (31,25 %) udělilo 4 hvězdičky. Tento výsledek svědčí o tom, že většina pracovníků má příznivé zkušenosti s komunikací se svými nadřízenými, což může přispívat k lepší pracovní atmosféře a produktivitě. Zbývá 3 (9,38 %) respondenti hodnotí komunikaci 3 hvězdičkami.

Otázka číslo 8: Jak často komunikujete s vaším nadřízeným s ohledem na vaše potřeby a zájmy?

GRAF 59: ČETNOST KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

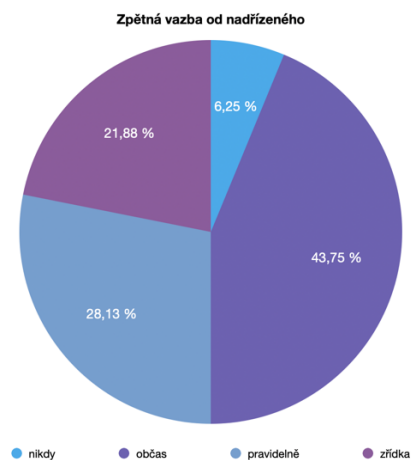


Zdroj: vlastní data

Výsledky této otázky vyšly méně pozitivně než u předchozího dotazníku. V tomto případě komunikace s nadřízeným a daným zaměstnancem s ohledem na jeho potřeby probíhá méně často. Tuto odpověď uvedlo 19 (59,38 %) respondentů. Další 2 (6,25 %) zmiňují měsíční komunikaci, 6 (18,75 %) respondentů týdně a pouze 5 (15,63 %) dotázaných uvedlo denní.

Otázka číslo 9: Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

GRAF 60: ZPĚTNÁ VAZBA OD NADŘÍZENÉHO – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

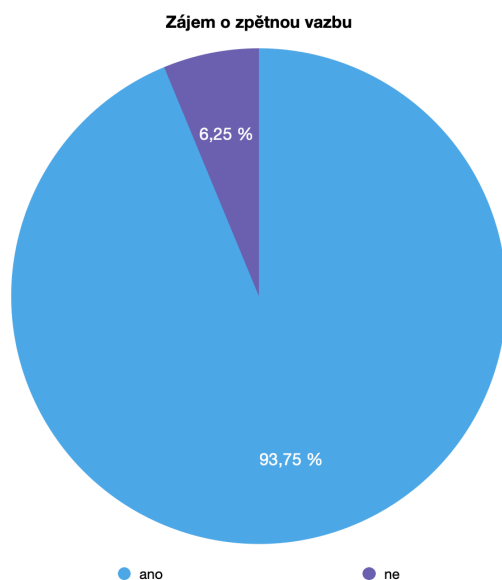


Zdroj: vlastní data

Otázka zaměřující se na četnost zpětné vazby od nadřízeného přinesla následující odpovědi. Více než polovina (65,63 %) respondentů uvedla, že zpětnou vazbu získává občas nebo zřídka, 2 (6,25 %) dotázaných odpovědělo, že nikdy. Ostatních 9 (28,13 %) se domnívá, že zpětnou vazbu dostávají pravidelně. Během rozhovoru s mistry bylo zjištěno, že řízená zpětná vazba neprobíhá z důvodu nedostatku času. Někdy své podřízené pochválí za dobrou práci a v případě potřeby je vyslechnou, pokud chtějí něco řešit. Z tohoto důvodu je pravděpodobné, že zmíněných 9 (28,13 %) pracovníků toto bere jako pravidelnou zpětnou vazbu.

Otázka číslo 10: Pokud zpětnou vazbu nedostáváte, měli byste o ni zájem?

GRAF 61: ZÁJEM O ZPĚTNOU VAZBU – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

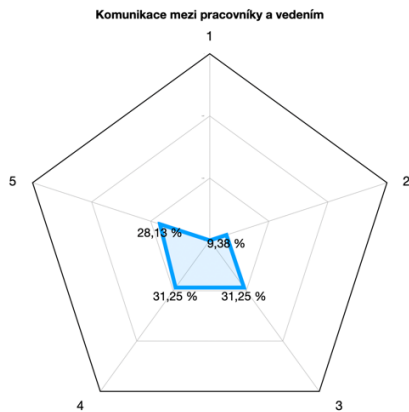


Zdroj: vlastní data

V návaznosti na předchozí otázku, kde byla zjištěna zpětná vazba jako nepravidelná, se ukázalo, že v případě zavedení řízené zpětné vazby, by 30 (93,75 %) zaměstnanců mělo o ni zájem. Tento výsledek ukazuje, že jim záleží na názoru jejich nadřízeného. Další 2 (6,25 %) pracovníků by nemělo zájem o zpětnou vazbu.

Otázka číslo 11: Jak byste ohodnotili komunikaci mezi pracovníky a vedením?

GRAF 62: KOMUNIKACE MEZI PRACOVNÍKEM A VEDENÍM – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

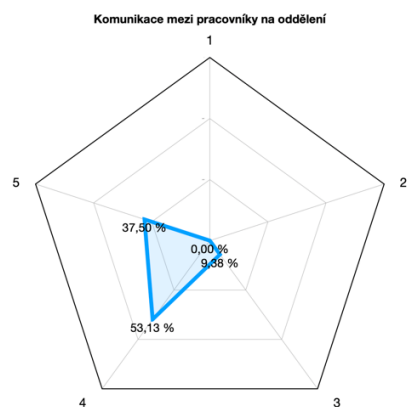


Zdroj: vlastní data

Je zajímavé pozorovat, že až 9 (28,13 %) respondentů udělilo 5 hvězdiček a 10 (31,25 %) pracovníků přidělilo 4 hvězdičky komunikaci mezi pracovníky a vedením, což naznačuje vysokou míru spokojenosti v této oblasti. Toto hodnocení je zajímavé zejména v porovnání s českými zaměstnanci, kde takové vysoké hodnocení bylo minimální. Zřejmě je to z toho důvodu, že tito pracovníci nemají tak často kontakt s vedením. Jejich náplň práce je řízena zejména jejich nadřízenými, proto je zde možné rozdílné vnímání kvality komunikace. Nemají důvod komunikovat s vedením tolik, jako například kancelářští pracovníci, kteří v minulém dotazníku dominovali, a proto hodnocení vyšlo nižší než v tomto případě.

Otázka číslo 12: Jak byste obecně ohodnotili komunikaci mezi pracovníky na vašem oddělení?

GRAF 63: KOMUNIKACE MEZI PRACOVNÍKY NA ODDĚLENÍ – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

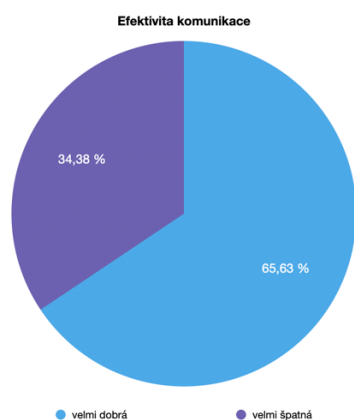


Zdroj: vlastní data

Co se týče hodnocení komunikace v rámci pracovního týmu, tak také bylo zjištěno vysoké hodnocení komunikace, přičemž většina (90,63 %) respondentů udělila 4 nebo 5 hvězdiček. Tento výsledek ukazuje, že zaměstnanci jsou opravdu spokojeni s úrovní komunikace ve svém oddělení, což oproti českým pracovníkům, kde čtvrtina z nich hodnotila komunikaci nižšími hodnoceními, je pozitivním signálem.

Otázka číslo 13: Jak byste ohodnotili efektivitu komunikace ve firmě?

GRAF 64: EFEKTIVITA KOMUNIKACE – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

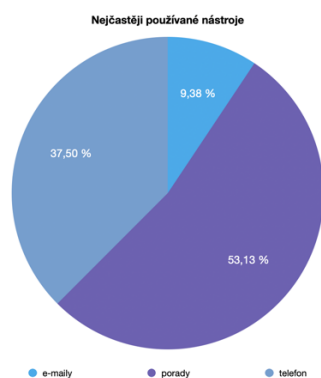


Zdroj: vlastní data

V případě otázky zkoumající hodnocení efektivitu komunikace ji hodnotí 21 (65,63 %) zaměstnanců jako velmi dobrou, zatímco 11 (34,38 %) jako velmi špatnou, čímž se zjišťuje, že je v této oblasti potenciál pro zlepšení, jak již vyplynulo i z analýzy českého dotazníku.

Otázka číslo 14: Jaké nástroje nejčastěji používáte pro komunikaci ve firmě?

GRAF 65: NEJČASTĚJI POUŽÍVANÉ NÁSTROJE – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI

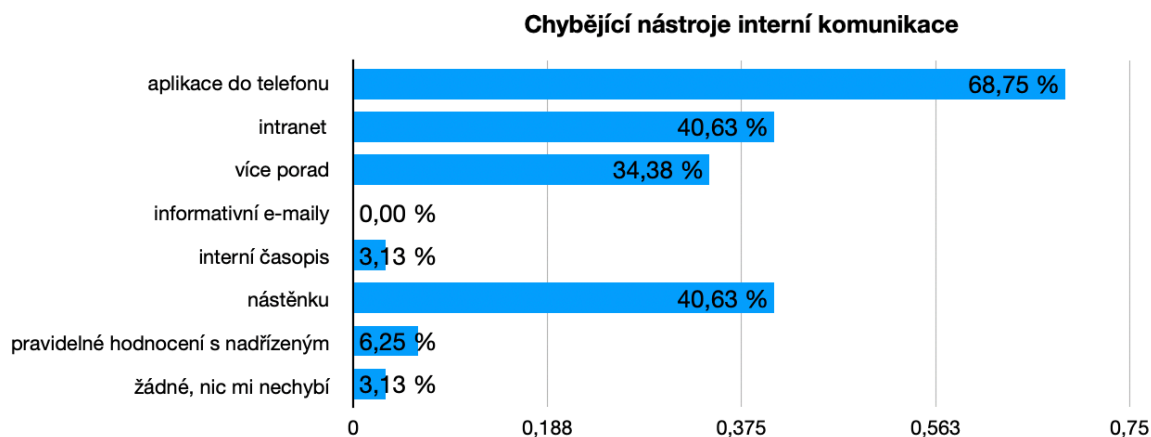


Zdroj: vlastní data

Čtrnáctá otázka přinášela informace o tom, jaké nástroje pracovníci využívají pro komunikaci ve firmě. Podle 17 (53,13 %) pracovníků jsou nejčastějším prostředkem komunikace porady. Avšak během rozhovorů bylo zjištěno, že v tomto oddělení s těmito pracovníky takové porady neprobíhají. Je možné, že si tito zaměstnanci pod pojmem *porady* spíše představují situace, kdy jim vedoucími pracovníci přidělují práci nebo kdy mezi sebou diskutují o pracovních záležitostech. Dalším častým prostředkem komunikace je telefon, který uvedlo 12 (37,50 %) dotázaných a email uvedený 3 (9,38 %) respondenty.

Otázka číslo 15: Jaké další nástroje byste si přáli pro lepší komunikaci?

GRAF 66: CHYBĚJÍCÍ NÁSTROJE – UKRAJINŠTÍ RESPONDENTI



Zdroj: vlastní data

Další otázka se týkala preference ohledně nástrojů pro zlepšení komunikace. Dotazovaní vyjádřili zájem o nástroje pro zlepšení komunikace. Na základě průzkumu a dalšího šetření bylo zjištěno, že pro výrobní firmy jsou populární HR aplikace pro mobilní telefony. Tato aplikace byla proto zahrnuta do nabídky možných odpovědí a získala největší zájem. Dokonce až 22 (68,75 %) pracovníků by si ji přálo. Další četné odpovědi byly zaznamenány u intranetu a nástěnky. Vysoký podíl zájmu o nástěnku představuje pro zaměstnance snadnější dostupnost než počítač a možnost mít všechny informace na jednom místě. Několik lidí vyjádřilo zájem o pravidelná hodnocení od svých nadřízených a někteří si přáli i interní časopis. Jednomu respondentovi však nic nechybí.

Otázka číslo 16: Co byste navrhovali zlepšit konkrétně v komunikaci ve vaší firmě?

Možnost otevřené odpovědi využil pouze zlomek respondentů. Převážná část se netýkala návrhu na zlepšení komunikace, nýbrž zlepšení pracovního prostředí. Tyto získané informace nejsou relevantní pro cíl této práce, ale přinášejí důležitý poznatek, který identifikuje podceněnou komunikaci s těmito pracovníky. Jeden respondent uvedl, že by se mělo více komunikovat. Další uvedl respekt a jiní uvedli jazykové kurzy.

6.3 Komparace výsledků šetření

Analýza dat, získaných prostřednictvím dotazníků jak pro české, tak i ukrajinské pracovníky a rozhovorů, které přispěly k hlubšímu pochopení interní komunikace, odhalila několik důležitých aspektů, které využitím komparativního přístupu představuje tato podkapitola. Existují určité rozdíly mezi národnostmi i jednotlivými odděleními, stejně tak bylo zaznamenáno i několik společných odpovědí.

Informovanost

V tomto ohledu lze konstatovat poměrně vyrovnanou úroveň informovanosti mezi českými i ukrajinskými pracovníky. Obě skupiny zaměstnanců totiž vykazují povědomí o strategii firmy, avšak není zcela jasné, zda znají její přesné znění. Zjištění této skutečnosti je podpořeno zájmem českých i ukrajinských pracovníků o vyšší informovanost ohledně směřování firmy. Tento fakt naznačuje, že přestože mají povědomí o strategii, není s nimi vždy dostatečně sdílena. Nicméně je převažující neznalost strategie u logistických a výrobních pracovníků. U těchto zaměstnanců bylo také zjištěno, že se k nim nedostává tolik informací a pokud ano, tak spíše z neoficiálních zdrojů. Dokonce i část pracovníků z kanceláře získává informace spíše neoficiální cestou.

Bariéry v komunikaci

Pokud jde o identifikované bariéry komunikace, tak jsou podobné mezi oběma skupinami podle národnosti, ať už jde o nedostatek motivace nebo nedostatek času. Každopádně jazyková bariéra převažuje u ukrajinských pracovníků a nedostatek komunikačních prostředků a zpětné vazby je více výrazný u českých pracovníků. U otevřené odpovědi, kde měli respondenti prostor projevit svůj názor a uvést, co jim v komunikaci chybí

byl zaznamenán zásadní rozdíl v pojetí tohoto prostoru mezi národnostmi. Čeští pracovníci využili této možnosti k návrhům zlepšení zejména v oblasti komunikace, zatímco druhá skupina pracovníků uváděla spíše návrhy zaměřené na obecné zlepšení pracovního prostředí. Nicméně byla uvedena i jedna shodná odpověď, která obsahovala zvýšení respektu.

Pozitivním faktem avšak je, že v obou skupinách se našli tací, kteří jsou s komunikací spokojeni a nevidí v ní žádné závažné bariéry.

Komunikace s nadřízeným

Hodnocení komunikace s nadřízenými je o poznání lepší u ukrajinských pracovníků s častějším ohodnocením 5 hvězdičkami. Zatímco u českých pracovníků se pohybuje spíše na úrovni 4 hvězdiček. Tento rozdíl nenaznačuje zásadní odlišnosti, avšak poukazuje na čestné jednání bez ohledu na národnost.

Dalším rozdílem je, že čeští zaměstnanci mají častěji zpětnou vazbu od svých nadřízených, zejména v kancelářských odděleních. Co se týče výrobních pracovníků, mají zpětnou vazbu pouze občasou. Tento rozdíl může být důsledkem komunikačních preferencí mezi jednotlivými odděleními a také nedostatkem prostoru pro poskytnutí zpětné vazby ve výrobním oddělení či jazykovou bariérou.

Frekvence komunikace s nadřízeným s ohledem na pracovníků zájmy se také liší mezi odděleními. Kancelářští pracovníci mají denní komunikaci častěji než ve výrobě, což může být ovlivněno opět jazykovou bariérou nebo kvůli odlišné pracovní době. Výrobní pracovníci totiž pracují na směny, což jim neumožňuje pravidelnou a denní komunikaci s jejich nadřízenými.

Komunikace s vedením firmy

Výrazným rozdílem je vnímání komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Zatímco část respondentů z Ukrajiny hodnotí tuto komunikaci velmi pozitivně, čeští zaměstnanci se ustálili spíše na průměrném hodnocení. Tento rozdíl může být důsledkem různých očekávání a zkušeností jednotlivých skupin.

Komunikace v rámci týmu

Vnímání komunikace v týmu je téměř shodné v obou skupinách, s vyváženým hodnocením mezi 3-5 hvězdičkami u českých pracovníků a převážně 4 hvězdičkami

u ukrajinských pracovníků. Tento nepatrný rozdíl může být důsledkem odlišných kultur a přístupů k týmové spolupráci.

Spokojenost

Celkově jsou zaměstnanci bez ohledu na národnost spokojeni s firmou, což je velmi pozitivní zjištění. Nicméně hodnotí efektivitu komunikace jako průměrnou. To znamená, že v případě zlepšení v této oblasti, by se mohla spokojenost povznést a celkově by zaměstnanci mohli být více angažováni a identifikováni se společností.

Shrnutí komparace

Závěrem lze konstatovat, že i přes mírné, avšak nezávažné rozdíly ve vnímání komunikace mezi českými a ukrajinskými pracovníky, jsou obě skupiny spokojeny s pracovním prostředím. Efektivita komunikace v celkovém šetření je hodnocena průměrně, což naznačuje potenciál pro zlepšení. Zejména by bylo vhodné zaměřit se na zlepšení komunikace na úrovni vedení a poskytování více důležitých informací všem pracovníkům a řešení jazykové bariéry mezi zaměstnanci v oddělení výroby. Veškeré tyto identifikované oblasti jsou blíže představeny společně s doporučením v kapitole 8. Podrobnější výsledky šetření jsou shrnuty v 7.kapitole prostřednictvím odpovědí na výzkumné otázky.

6.4 SWOT

Silné stránky interní komunikace ve společnosti zahrnují podporu vedení školení zaměstnanců a umožňuje jim navrhovat svůj zájem o ně. Zaměstnanci jsou obecně spokojeni se svou prací a vykazují dobrou úroveň komunikace jak v rámci týmů, tak s nadřízenými. Bylo zjištěno, že využívané komunikační nástroje jsou dostačující, ačkoliv se v této oblasti jeví prostor pro zlepšení. Dále také většina pracovníků uvedla, že je seznámena se strategií firmy. Další silnou stránkou jsou pravidelné denní porady vedení, které přispívají k informovanosti vedoucích pracovníků a koordinaci.

Na druhou stranu, slabé stránky interní komunikace zahrnují nedostatečné využívání moderních digitálních nástrojů a absenci některých komunikačních prostředků včetně zastaralé a neaktualizované nástěnky s výsledky firmy. Tato skutečnost přináší nejen nedostatečnou informovanost všech zaměstnanců o důležitých událostech a rozhodnutích

ve firmě, ale také nedostatek motivace a času. Jazykové bariéry mezi českými a ukrajinskými zaměstnanci představují další slabou stránku. Byla také shledána v nepropojenosti komunikačních kanálů, zejména s ohledem na občasné nesdílení informací mezi odděleními.

Příležitostí pro firmu je využití nových komunikačních nástrojů k posílení efektivity komunikace a rozvoj jazykových dovedností ukrajinských zaměstnanců. V případě zaměření se na efektivní komunikaci, může vést tato změna přispět k větší motivaci a angažovanosti zaměstnanců.

Nicméně existují i hrozby, které je třeba zvážit a učinit vhodná opatření, aby k jejich naplnění nedošlo. Jedná se zejména o neúspěch v případě implementace nových nástrojů. Rovněž zjištěná nedostatečná oficiální komunikace může vést ke komunikačním šumům a ztrátě důvěry mezi zaměstnanci a vedením, což může ovlivnit jejich angažovanost a loajalitu k firmě.

Tabulka 2 představuje veškeré zmíněné faktory v přehledné formě.

TABULKA 2: SWOT ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ

Silné stránky	Slabé stránky
Podpora vzdělávání prostřednictvím školení	Nedostatečné využívání moderních technologií a digitálních nástrojů pro interní komunikaci
Spokojení zaměstnanci	Absence některých komunikačních nástrojů
Dostačující komunikační nástroje	Nepropojenost stávajících komunikačních kanálů
Komunikace mezi pracovníky v týmech	Nástěnka se zastaralými výsledky za uplynulá období
Komunikace s nadřízenými	Nízká motivace
Znalost strategie firmy	Jazykové bariéry
Pravidelné porady vedení	Nedostatek času
Příležitosti	Hrozby
Využití nových komunikačních nástrojů	Možnost odchodů zaměstnanců kvůli nedostatečné komunikaci
Rozvoj jazykových dovedností ukrajinských pracovníků	Neúspěch při implementaci nových komunikačních nástrojů
Zaměření na efektivnější komunikaci	Nedostatek informací způsobuje informovanost pracovníků pouze z neoficiálních zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

7 Zhodnocení interní komunikace

Tato kapitola poskytuje kompletní přehled o aktuálním stavu interní komunikace ve vybrané společnosti na základě vyhodnocení výzkumných otázek.

VO1: Jaká je úroveň naplňování cílů interní komunikace ve zkoumané firmě?

Teoretické koncepty zmíněné konkrétně ve druhé kapitole této práce udávají základní cíle interní komunikace, kterými jsou: relevantní informace pro všechny zaměstnance, zajištění informovanosti o dění ve společnosti, sdílení společných cílů a spolupráce k jejich dosažení, orientace ve firemních procesech, spokojenost zaměstnanců a zvyšování jejich spokojenosti, budování loajality a formování organizační kultury.

Z tohoto teoretického podkladu lze celkově zhodnotit úroveň naplňování cílů jako průměrnou, místy až nedostatečnou.

Co se týče relevantních informací pro všechny zaměstnance či zajištění informovanosti o dění ve společnosti, tak řada zaměstnanců pociťuje nízkou informovanost. Bylo zjištěno, že tok informací neprosakuje ke všem zainteresovaným pracovníkům. Zejména po poradách s vedením, kde jsou pouze vybraní vedoucí pracovníci, kteří často informace níže úrovní hierarchie nesdílejí. Dále také nejsou relevantní informace rovnoměrně rozloženy mezi jednotlivá oddělení, a tak často dochází k nedostatečným znalostem ohledně strategie, výsledků a plánů celé firmy. Zvláště skladníci vykazují větší nedostatek informací o strategických cílech. Další pracovníci neznají přesné znění strategie, ačkoliv by si to přáli. S tímto zjištěním koresponduje další cíl interní komunikace, čímž je sdílení společných cílů a spolupráce k jejich dosažení.

Byl identifikován nedostatek ve sdílení informací v rámci společnosti, a tím se nepodporuje jednotnost ve směřování firmy a dosahování společných cílů. Pouze určitá oddělení si stanovují cíle a plány pro budoucí období, ale jedná se především o obchodní část, kde jsou tyto faktory klíčové. Pozitivní stránkou ale je, že pracovníci znají organizační strukturu kvůli pravidelné komunikaci mezi odděleními a stálým neměnným týmům. Zaměstnanci mají nízkou identifikaci ke společnosti, jsou málo motivovaní, a proto se může stát, že nejsou tolik

angažovaní. O čemž vypovídá také fakt, že vedení v zaměstnancích nepěstuje iniciativu pro zlepšení firemních procesů.

Následujícím cílem je orientace ve firemních procesech. Všichni pracovníci vědí, co je náplní jejich práce, což je pozitivní. Byl zjištěn prostor pro zlepšení, který se týká digitalizace určitých procesů a vytvoření komunikačního systému. S ohledem na komunikační procesy bylo zjištěno, že určité procesy jsou pevně dané a všichni jsou s nimi ztotožněni. Na druhé straně se pracovníci často necítí dostatečně motivováni, což ovlivňuje jejich zapojení do komunikačních procesů. Proto se občas stává, že určité informace nejsou sdíleny s dalšími odděleními, i přes to, že by měly. Je zde tedy nedostatek systematického procesu, který by přesně určoval tok informací v daných procesech. Stejně tak chybějící jednotný systém obsahující relevantní a transparentní informace pro všechny zaměstnance.

Interní komunikace je úzce spojena se spokojeností, jelikož má na zaměstnance značný vliv. Ačkoliv byl zjištěn pozitivní fakt, který odhalil, že jsou ve firmě téměř všichni spokojeni, tak tato skutečnost není sdílena u spokojenosti s komunikací. Někteří by uvítali jednání na rovinu, dostávali skutečné informace, byli pravidelně informováni o důležitých změnách a chystaných projektech. Vše navazuje na již zmíněné chybějící faktory v interní komunikaci.

Vnitropodniková komunikace také podporuje budování organizační kultury, která je v této společnosti většinou pracovníků vnímána na běžné úrovni. Je ale zřejmé, že při zvýšení frekvence a zlepšení kvality komunikace, by úroveň vzrostla, a tím by firma podpořila loajalitu svých zaměstnanců a zajistila si tak i konkurenceschopnost.

Celkově lze konstatovat, že většina pracovníků pociťuje potřebu vyšší informovanosti, zajištění sdílení relevantních informací o firmě a celkově zlepšení kvality a frekvence komunikovaných záležitostí.

VO2: Jaké formy a nástroje interní komunikace firma využívá?

Převažující formou interní komunikace je osobní a ústní komunikace, v některých případech i komunikace prostřednictvím médií. Celkově je patrné, že pracovníci přizpůsobují formu komunikace v závislosti na své pracovní náplni. Nejčastěji využívaným nástrojem je telefon napříč celou firmou, což naznačuje, že všichni preferují osobní a okamžitou komunikaci. V kancelářských odděleních je potom běžnější používání e-mailů, což lze logicky odvodit z charakteru jejich práce, který vyžaduje písemnou dokumentaci a komunikaci,

zatímco ve výrobním oddělení nebo logistickém úseku je osobní komunikace, která taktéž vychází z povahy pracovní náplně.

Dalšími využívanými nástroji jsou pravidelné porady, které probíhají v rámci vedení a porady ve výrobě s vybranými pracovníky. Nicméně, i přes zjištění konání pravidelných porad, se zdá, že tok informací není optimální a komunikace není efektivní. Zaměstnanci často nedostávají potřebné informace včas a některé komunikační prostředky chybí, což může ovlivnit jejich schopnost plně se zapojit do pracovního procesu a být informováni a motivováni. Nedostatkem se rovněž jeví absence porad v rámci jednotlivých oddělení. Zvláště důležité je zdůraznit nedostatek horizontální komunikace, kdy se informace nedostávají dostatečně daleko mezi zaměstnanci, což může vést k pocitu nedostatku sounáležitosti mezi týmy a odděleními. Důležité je také vyzdvihnout, že zejména ve výrobním oddělení se zaměstnanci nedozvídají spoustu informací, i přes to, že by o to měli zájem.

Ačkoliv firma dosahuje kladných výsledků i při aktuálním stavu komunikačních prostředků, určití pracovníci se domnívají, že zde některé chybí. Při zavedení nových, funkčních a efektivních nástrojů by zaměstnanci byli více angažovaní. Až polovina všech dotázaných se přiklání k průměrnému hodnocení dostupnosti a funkčnosti těchto nástrojů. Druhá část je s dostupnými nástroji spokojena.

VO3: Které faktory ovlivňují efektivitu a spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve zkoumané firmě?

Zkoumání efektivity z pohledu komunikační strategie, firemní kultury, role vedení, vedoucích pracovníků a jejich zpětné vazby a využití digitálních nástrojů, které byly ve třetí kapitole popsány jako faktory ovlivňující efektivitu komunikace a spokojenost zaměstnanců s interní komunikací, odhalilo následující.

Bylo zjištěno, že ve firmě chybí přesně definovaná komunikační strategie. I přes již zavedené procesy a využívání dosavadních komunikačních kanálů, na které jsou zaměstnanci zvyklí, přináší absence tohoto nástroje občasné problémy ve sdílení informací mezi různými odděleními. Také tento nedostatek v informovanosti, adekvátní propojenosti komunikačních kanálů a nedostatečného zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů vede ke snížené motivaci a nespokojenosti.

Firemní kultura má zásadní roli ve vytváření prostředí důvěry, spravedlnosti a spokojenosti zaměstnanců. Ačkoliv pozitivním zjištěním bylo, že část pracovníků vnímá firemní kulturu na vysoké úrovni, převážná většina ji považuje pouze za běžnou. Tato úroveň může být způsobena dalšími níže zmíněnými faktory, které úzce souvisí s budováním vysoké úrovně firemní kultury.

Jedním z klíčových aspektů je ochota vedení aktivně se zapojit do komunikačních procesů se zaměstnanci. Z průzkumu vyplynulo, že polovina zaměstnanců vnímá nedostatečnou pozornost ze strany vedení v této oblasti a hodnotí celkovou komunikaci, ve vztahu vedení a pracovníci, jako průměrnou. Mnoho pracovníků často pociťuje nedostatek informací z oficiálních zdrojů. V tomto případě je důležitá role vedení a manažerů, kteří musí vystupovat jednotně a prosazovat důležitost interní komunikace. Pokud by vedení podporovalo transparentní komunikační kulturu, tak již bylo dokázáno (viz kapitola 3.3), že tento přístup podporuje více informované a angažované zaměstnance.

V kapitole 3.4 bylo uvedeno, že mezi hlavní předpoklady manažerů, potažmo leaderů pro vytvoření efektivní komunikace patří komunikační dovednosti, empatie, otevřenost ke svým podřízeným, respekt k jejich názorům, vyjádření důvěry svým podřízeným či poskytování zpětné vazby. Pokud jde o interakci s přímým nadřízeným a v rámci týmu, většina zaměstnanců hodnotí komunikaci jako velmi pozitivní. Existuje však prostor pro zlepšení v oblasti poskytování zpětné vazby, motivace zaměstnanců, sdílení společné vize a lepšího time managementu.

Důležitý faktor, který byl zjištěn a ovlivňuje efektivní komunikaci je nastavení spravedlivého pracovního prostředí. Více než čtvrtina zaměstnanců má určité pochybnosti o důvěryhodnosti svého vedoucího a někteří vnímají nedostatek spravedlivosti, což může vést k nedostatku důvěry. Navíc, vztahy v rámci oddělení jsou rozmanité, přičemž až polovina respondentů uvedla, že komunikuje denně, ale občas se vyskytují konflikty a přetvářka.

U ukrajinských zaměstnanců je faktorem ovlivňujícím efektivitu komunikace a spokojenost jazyková bariéra. Pro zajištění spokojenosti by si přáli být lépe pochopeni, a aby jejich kolegové projevovali větší trpělivost při dorozumívání.

Poslední oblastí jsou digitální nástroje, které jsou důležité v podpoře efektivní komunikace, spolupráce a sdílení informací. V průzkumu vyplynul téměř jednotný názor, který uvádí, že dostatek aktuálních informací a možnost diskuze má vliv na pracovní výkony

a pracovní chování zaměstnanců. Stejně tak využívání digitálních nástrojů se zdá téměř všem zaměstnancům jako důležité a efektivní. Využívané technologie a digitální nástroje jsou ve firmě dostačující, avšak existuje prostor pro inovace, které by mohly přispět ke zlepšení komunikace a spokojenosti zaměstnanců. Řada zaměstnanců by si touto formou přála být informována o důležitostech týkajících se firmy.

VO4: Jaká je největší komunikační bariéra pro ukrajinské pracovníky?

Pro ukrajinské pracovníky v oddělení výroby je největší překážkou jazyková bariéra, která brání efektivnímu dorozumívání. Tato bariéra je natolik výrazná, že musí často využívat gesta a mimiku, aby sdělili své myšlenky a dorozuměli se s jejich českými kolegy. V této situaci by bylo pro tyto pracovníky nejvhodnější, kdyby jejich kolegové projevovali větší trpělivost a měli porozumění.

8 Návrhy na zlepšení interní komunikace

Je důležité vyzdvihnout snahu a píli, kterou neustále prokazuje jednatel firmy a zajišťuje tak úspěch a prosperitu celé společnosti. Nicméně je také důležité brát ohled na své zaměstnance a snažit se jim vytvořit modernější prostředí s ohledem na nové a vyvíjecí se technologie pro komunikaci. Holá (2011, s. 4) uvádí, že firmy často zapomínají na své pracovníky, že veškerých úspěchů, kterých firma dosáhla, je díky snaze všech spolupracujících zaměstnanců.

Na základě důkladné analýzy byly identifikovány čtyři hlavní oblasti vyžadující zlepšení. Jedná se o nedostatek informací, motivace, času a jazykové bariéry. Každá oblast je blíže popsána a obsahuje návrhy, které by bylo vhodné implementovat s cílem efektivnější interní komunikace. Pro přehlednost je každá oblast rozdělena na dílčí části obsahující popis zjištěného nedostatku, samotný návrh s popisem, cíl, přínos a výstupy návrhů, související rizika a opatření pro eliminaci definovaných rizik a v neposlední řadě odhad nákladů a způsob měření daného zlepšovacího návrhu.

8.1 Zvýšení informovanosti zaměstnanců

Popis nedostatku

Na základě analýzy interní komunikace bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni. Nedostatečná pozornost interní komunikace ze strany vedení se jeví jako zásadní problém. Komunikace nebyla sice celkově vyhodnocena jako nedostačující, ale bylo zjištěno, že se komunikují pouze ty informace, které považuje vedení za důležité a nevěnuje pozornost tomu, co chtějí zaměstnanci vědět a co je pro ně důležité. Taktéž bylo zjištěno, že se spoustu informací zaměstnanci dozvídají z neoficiálních zdrojů, což může získané informace zkreslovat a vytvářet komunikační šumy, které mohou mít negativní vliv na chod firmy. Důležitým krokem při zajištění zlepšení v této oblasti je zejména vedení, které musí prosadit důležitost a přínosy komunikace a zprostředkovávat všem zaměstnancům relevantní informace, a tím zajistit jejich plnou informovanost.

Cíl, přínos a výstupy návrhů pro oblast číslo 1

Obecným cílem při zavedení návrhů je zvýšit úroveň informovanosti zaměstnanců o strategických cílech, aktuálních událostech a důležitých změnách a efektivněji sdělovat relevantní informace zaměstnancům s vyšší frekvencí.

Hlavním přínosem je v první řadě zajištění vyšší informovanosti zaměstnanců, posílení firemní kultury a loajality, vyšší identifikace zaměstnanců s firmou, a tím zvýšení angažovanosti, větší důvěra a sdílení společné vize. Taktéž by se zaměstnanci dozvíдали informace z oficiálních zdrojů prostřednictvím pravidelných aktualizací a aktuálních informací.

Mezi výstupy patří:

- **Implementace nové HR aplikace** – zavedení nového komunikačního kanálu pro pravidelné sdílení relevantních informací pro všechny zaměstnance
- **Video jednatele** – zlepšení povědomí zaměstnanců o strategických cílech a plánech firmy a výsledků za uplynulé období atraktivní formou

Návrhy na zlepšení oblasti číslo 1

Ačkoliv jednotlivé formy komunikace jsou přizpůsobeny specifickým potřebám práce, je nutné posílit a zdokonalit komunikační procesy tak, aby byly informace sdíleny efektivněji a rovnoměrněji napříč celou organizací. S ohledem na přání zaměstnanců, kde nejvíce hlasů získal intranet, e-mailové zpravodajství, nástěnky a zejména zajištění vyšší informovanosti, se doporučuje implementace nových komunikačních nástrojů. Tento návrh zahrnuje zavedení nového komunikačního kanálu prostřednictvím HR nástroje jako mobilní aplikace a atraktivní předávání informací o strategii, plánech a výsledcích firmy prostřednictvím videa jednatele.

Návrh – nový komunikační nástroj – mobilní aplikace

Po celkovém šetření a zhodnocení interní komunikace se doporučuje vytvořit informační médium, které by vyhovovalo všem zaměstnancům, a kde by byly publikovány veškeré důležité informace. I přes četné odpovědi na návrh zavedení firemního webového intranetu, se toto řešení nejeví jako vhodné i po konzultaci s vybranými pracovníky. Potenciální překážka, která by mohla omezit celkovou účinnost a efektivitu této iniciativy, spočívá v nedostatečném zapojení všech zaměstnanců. Je vhodné najít řešení, které by

oslovilo všechny zaměstnance, a proto zavedení webového intranetu by mohlo být problematické, zejména s ohledem na ty, kteří nemají přístup k počítači. Vzhledem k povaze výrobní firmy, kde mnoho zaměstnanců nepotřebuje přístup k počítači či e-mailu pro svou práci, je vhodné zvážit přesunutí tohoto informačního média na platformu, která bude pro všechny dostupná. Jako nejprínosnější se jeví aplikace do telefonu, jelikož i z výsledků šetření vyplývá, že nejčastějším prostředkem interní komunikace ve společnosti je telefon.

Implementace této mobilní aplikace by přispěla k lepší komunikaci mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Mimo jiné posiluje firemní kulturu, přináší vyšší spokojenost zaměstnanců a snižuje negativní vlivy. Nabízí několik modulů, které se dají přizpůsobit potřebám firmy. Aplikace jsou dostupné pro operační systémy Android i iOS. (JOBka, 2024) Na trhu je více společností nabízejících tuto službu, proto by bylo důležité, aby si vedení domluvilo osobní schůzku a předložilo své požadavky na obsah aplikace a následně požádalo o finální cenu.

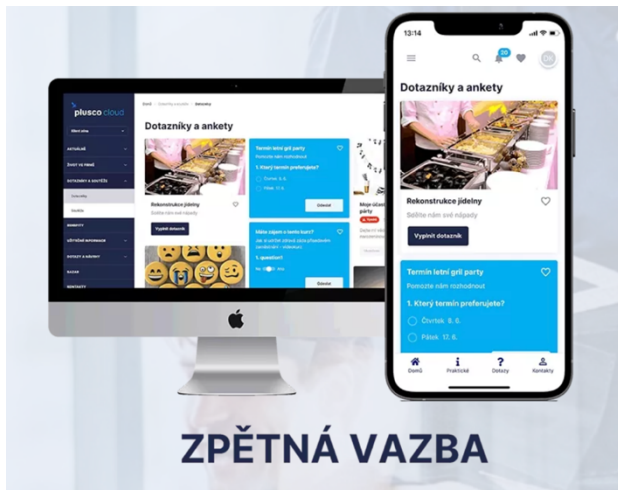
S přihlédnutím na provedený výzkum a na nejoblíbenější moduly, které zákazníci firem nabízejících tento nástroj, konkrétně společnost JOBka (2024), Plusco (2024) a Office8 (2024), se navrhuje vybrat následující moduly.

Sdělení od zaměstnavatele / zprávy – umožňuje sdílet důležité informace od vedení, ať už celé firmě, nebo je možnost definovat konkrétní osoby, kterým budou tyto zprávy dostupné. Tento modul by byl vhodný pro šíření nejen strategických informací, o plánech a výsledcích firmy, ale také pro jednotlivá oddělení, která by byla určena pouze pro ně. Firma by měla více sdílet své vize a strategie. Více než polovina zaměstnanců nezná aktuální strategie, proto by měly být více sdíleny a šířeny. Touto cestou by mohlo být daleko více informací od oficiálního zdroje, jelikož v průzkumu bylo zjištěno, že informace přicházejí často z neoficiálních zdrojů.

Dotazníky / ankety – z důvodu zjištěné nedostatečné zpětné vazby, by tento modul mohl přinést kvalitní odpovědi, které by zaměstnavateli poskytly důležité informace a mohl provést opatření. Co se týče zjištění, které vyplynulo v dotazníkovém šetření u ukrajinských pracovníků, tak by tento modul mohl sloužit k zjištění jejich potřeb a nedostatků na pracovišti. V otevřené otázce, která zjišťovala podněty, které by přispěly k lepší komunikaci, přinesla spoustu odpovědí netýkajících se přímo komunikace, ale spíše nevyslyšené potřeby. Proto by tento prostor sloužil k zjištění nedostatků a potřeb těchto pracovníků. Zaměstnanci by se

mohli účastnit anket, které by byly pro vedení cennou odezvou ze stran všech zaměstnanců a vhodným podnětem sloužícím ke zlepšení a docílení vyšší spokojenosti pracovníků. Pro lepší vizuální představu je níže přiložen obrázek, jak by takový modul mohl vypadat.

OBRÁZEK 3: NÁVRH MODULU PRO DOTAZNÍKY A ANKETY



Zdroj: Plusco, 2024.

Zeptejte se zaměstnavatele – tento modul by byl přínosný a mohl by přispět k lepšímu vztahu a komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Umožňoval by pokládat anonymní dotazy od zaměstnanců. Komunikace v tomto případě byla zjištěna jako průměrná, zároveň se polovina zaměstnanců shodla na tom, že postoj k interní komunikaci ze strany vedení je nedostatečný. Tato cesta, která by umožňovala rychlejší a efektivnější komunikaci se zaměstnavatelem, by byla pracovníky jistě oceněna a takový to bližší kontakt by mohl upevnit důvěru.

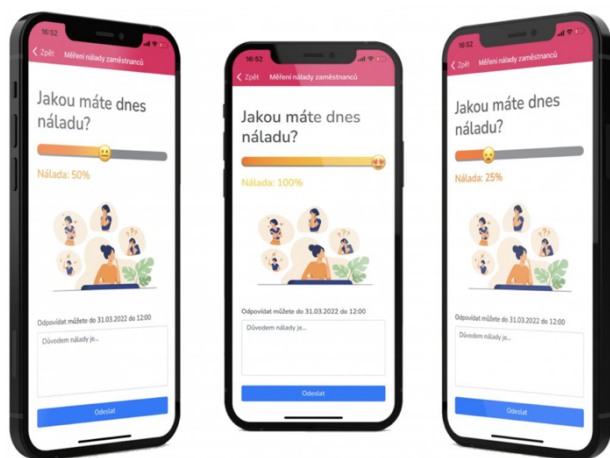
Moje firemní benefity – veškeré nabízené benefity ze strany zaměstnavatele včetně pravidel jejich čerpání by mohl obsahovat tento modul a byl by dostupný všem a na jednom přehledném místě.

Jídelní lístek – firma provozuje závodní kantýnu, která pravidelně zasílá na oddělení prostřednictvím e-mailu jídelní lístek, ze kterého si zaměstnanci mohou vybrat obědy. Tento jídelní lístek se často vyvěšuje na odděleních nebo je umístěn i přímo v jídelně. Bylo by vhodné, aby jídelní lístek byl dostupný všem a kdykoliv a zaměstnanci si ho mohli zobrazit ve svém telefonu.

Objednávka obědů – jak již bylo zmíněno, firma má k dispozici vlastní kantýnu a zaměstnanci mají možnost si objednat obědy. Způsob objednání probíhá tak, že přes svou pracovní kartu se pracovníci přihlásí v kantýně k objednávkovému systému, který jim umožní si objednat vybraný oběd. Tento modul by vše ulehčoval. Zaměstnanci by si mohli i z pohodlí domova objednat svůj oběd na následující dny, či si zkontrolovat, zda si svůj oběd skutečně objednali. Občas se totiž stává, že si pracovníci zapomenou svůj oběd objednat nebo si nepamatuji jaký oběd a pokud vůbec si ho objednali. Jediné, co mohou dělat, tak je si dojít do kantýny a ověřit si to přes svou kartu. Tento modul by jim zcela určitě pomohl a usnadnil tento proces objednávání obědů.

Měření nálady zaměstnanců ve firmě – je důležité se starat o spokojenost pracovníků ve firmě a zjišťovat, jak se cítí. Zmíněný modul by odhalil oblasti, ve kterých je prostor ke zlepšení a tímto podporovat spokojenost a důvěru svých zaměstnanců. Pro lepší vizualizaci je tento modul k nahlédnutí na obrázku níže.

OBRÁZEK 4: NÁVRH MODULU MĚŘENÍ NÁLADY ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ



Zdroj: JOBka, 2024.

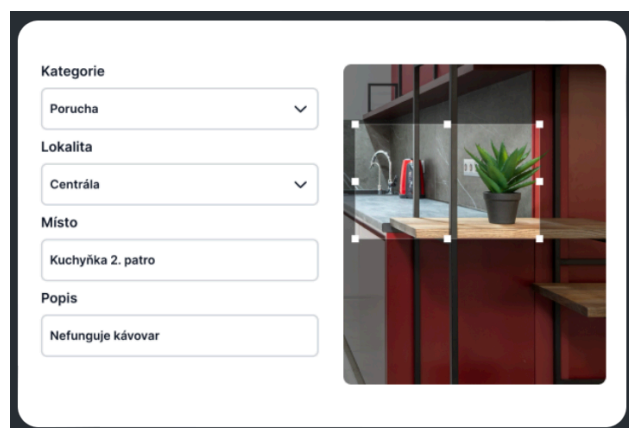
Směrnice – tento modul umožňuje rozesílání nových směrnic zaměstnancům a také přehled o statistice přečtení.

Firemní časopis – s ohledem na digitalizaci a úsporu tisku, firmy také nabízí modul, ve kterém by byl dostupný firemní časopis. V průzkumu někteří pracovníci uvedli, že by takovýto nástroj interní komunikace uvítali.

Jízdní řády – spousta zaměstnanců dojíždí do firmy autobusem, proto by určitě ocenili, pokud by veškeré časy odjezdů autobusu měli na jednom místě

Hlášení závad – modul, který by sloužil k nahlášení a evidenci problémů a závad k zajištění kvalitního provozu a stálého zlepšování pracovního prostředí. Formulář v prostředí Office8, pro hlášení závad, by mohl vypadat následovně:

OBRÁZEK 5: NÁVRH MODULU HLÁŠENÍ ZÁVAD



The image shows a digital form for reporting a problem. On the left, there are four input fields: 'Kategorie' with a dropdown menu showing 'Porucha', 'Lokalita' with a dropdown menu showing 'Centrála', 'Místo' with a text input field containing 'Kuchyně 2. patro', and 'Popis' with a text input field containing 'Nefunguje kávovar'. To the right of these fields is a photograph of a modern kitchen counter with a red cabinet, a sink, and a coffee machine. The entire form is enclosed in a white rounded rectangle with a black border.

Zdroj: Office8, 2024.

Dalšími moduly, které by firma mohla využívat je **plán směn**, který by byl oblíbeným nástrojem pro mistry a jejich tým ve výrobě. Nicméně další moduly jsou pouze na preferencích vedení, popřípadě zaměstnanců nebo speciálních požadavcích.

Společnost JOBka také nabízí kiosky, které mohou zaměstnanci využívat bez použití vlastního telefonu. Je doporučeno umístit kiosek na frekventované místo, v tomto případě by se nejvhodnějším místem nabízely turnikety, přes které zaměstnanci procházejí při příchodu i odchodu z firmy. Nabízí i čtečku firemních karet, díky kterým by se pracovníci mohli do kiosku přihlásit a provést potřebné akce. (JOBka, 2024)

Velkou výhodou je, že firma zavedením této aplikace nebude využívat kapacit IT oddělení. Zkoumané firmy, které zprostředkovávají tento nástroj, nabízí komplexní služby včetně zavedení, implementací, zálohování a zaručují tak celkový provoz aplikace. Samotná implementace se odvíjí od náročnosti jednotlivých modulů a speciálních požadavků, ale některé firmy zaručují i 10 dní. (JOBka, 2024; Office8, 2024; Plusco, 2024)

Nejen, že je tato aplikace vhodná pro tuto firmu, kvůli již zmíněným kritériím, ale je také dostupná ve více jazycích, což by i ukrajinští pracovníci v oddělení výroby ocenili a do interní komunikace by byli také více zapojeni. Mimo jiné nová verze aplikace JOBka, konkrétně verze 5.0. umožňuje nové a inovativní přístupy jako například: *„umělá inteligence při komunikaci se zaměstnanci – nově jsme do aplikace přidali možnost překládat automaticky sdělení prostřednictvím umělé inteligence do cizích jazyků. Pokud vlastníte jazykové mutace, vše je na pár kliknutí jednoduše přeloženo.“* (JOBka, 2024)

Nicméně je důležité zdůraznit, že by bylo vhodné udělat průzkum mezi všemi zaměstnanci, který by odhalil a případně doplnil další poznatky a potřeby, které by pracovníci ve sdíleném informačním systému ocenili. Po zjištění potřeb a preferencí by firma vybrala vhodnou společnost poskytující tuto aplikaci a s firmou se domluvila na následném postupu a implementaci. Také by bylo potřebné definovat jednu osobu, která by se starala o aktualizaci dat v aplikaci. Nejvhodnější osobou pro správu dat je buď samotné vedení nebo například personální referentka.

Odhadované náklady – aplikace

Celá implementace by se na finální ceně odvíjela od poptávky obsahující veškeré požadavky včetně preferovaných modulů. V případě zvolení aplikace od JOBky je počáteční investice za úvodní implementaci jednorázová a následně se hradí paušál, který se pohybuje od **30 Kč za aktivního uživatele** za měsíc. Cena kiosku je **35 000 Kč - 43 000 Kč**, programování aplikace je **2 000 Kč** za hodinu. (Ferdová, 2023, s. 43–44)

Návrh – video jednatele

S přihlédnutím na nedostatečnou informovanost ohledně strategie, cílů, plánech a výsledcích celé firmy se navrhuje využít takové platformy, které jsou v dnešním moderním světě pro zaměstnance zajímavé a jsou zvyklí je používat. V tomto případě je vhodné využít kombinace psané formy a vizuální formy prostřednictvím videa. Obzvláště při předávání informací o celém chodu firmy by tento způsob mohl být pro zaměstnance atraktivní. Nejenže by tyto informace byly umístěné ve psané formě v aplikaci, ale také by bylo předložené video, které by bylo pro zaměstnance poutavé.

Odhadované náklady – video jednatele

Natočení videa s následnou postprodukcí se aktuální cena na trhu pohybuje okolo **9 900 Kč**. (Level up marketing, 2024)

Rizika a opatření na eliminaci rizik

Za nejzávažnější riziko lze považovat nízký zájem o nové změny ze strany zaměstnanců. Toto riziko lze eliminovat dostatečnou komunikací výhod a potřeb zavedení nových komunikačních kanálů. Důležitou úlohou při komunikaci benefitů budou mít leadeři, kteří by ze své podstaty měli mít schopnost předat takové informace s pozitivní odezvou. Je ale velmi pravděpodobné, že by takovou změnu zaměstnanci přijali, jelikož z průzkumu vyplynulo, že by si přáli jednotný komunikační systém obsahující důležité informace ohledně firmy.

Dalším rizikem může být nedostatečná adaptace na nové změny. Opatřením v tomto případě by byla vhodná školení, která by sloužila k představení aplikace a jejích funkcích. Nicméně aplikace bývají velmi intuitivní, proto je toto riziko opravdu nízké.

Zaměstnanci mohou mít také strach o bezpečnost svých dat ve svém telefonu. Tyto veškeré faktory jsou úplně eliminovány, jelikož společnosti jednají v souladu s nejpřísnějšími standardy norem o ochraně dat GDPR.

Měřitelnost

Úspěšnost zavedení zmíněných návrhů by se dala měřit pomocí počtu stažení aplikace a aktivních uživatelů. Také podle vyplňování anket o spokojenosti s novými komunikačními kanály. Na druhé straně by se úspěšnost měřila podle pravidelných aktualizací a frekvence komunikovaných informací.

8.2 Zvýšení motivace zaměstnanců

Popis nedostatku

Nedostatek motivace byl shledán jako největší bariéra komunikace. Zaměstnanci se často necítí dostatečně motivováni, což ovlivňuje jejich zapojení do komunikačních procesů, pociťují nedostatek zpětné vazby, čímž se ovlivňuje jejich pocit sounáležitosti s firmou

a promítá se to i do zmíněné motivace. Důvody byly objasněny v rozhovorech, kde bylo vysvětleno, že není celkově vytvořeno motivační prostředí, nejen s ohledem na komunikaci.

Cíl, přínos a výstupy návrhů pro oblast číslo 2

Cílem je zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců pomocí častější zpětné vazby a motivačních programů.

Přínosem zavedení navržených doporučení by bylo zvýšení motivace, spokojenosti, zajištění transparentní komunikace, nové inovativní přístupy, větší zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a podpora spravedlivějšího prostředí.

Mezi výstupy patří:

- Školení zpětné vazby pro vedoucí pracovníky
- **Motivační programy** – poskytnutí prostoru pro sdílení nápadů a návrhů na zlepšení pracovních procesů a nabídnutí odměny za návrh

Návrh na zlepšení oblasti číslo 2

Bylo zjištěno, že zpětná vazba ve firmě je spíše poskytována náhodně a podle potřeby. Určití pracovníci shledávají nedostatek v tomto směru a přáli by si zavedení zpětné vazby a pravidelné hodnocení s nadřazeným. Taktéž si zaměstnanci nepřijdou zapojeni do rozhodovacího procesu a nejsou dostatečně motivováni. V rámci rozhovoru bylo zjišťováno, zda firma nabízí motivační programy, avšak bylo zjištěno, že tomu tak není, proto se navrhuje jejich zavedení.

Návrh – školení zpětné vazby

Ačkoliv bylo zjištěno, že zaměstnavatel je otevřen rozvoji schopností a dovedností u pracovníků a finančně navržené kurzy zaštiťuje, tak by bylo vhodné vybrané pracovníky proškolit na poskytování zpětné vazby. Tento typ školení by pomohl vedoucím pracovníkům si osvojit komunikační dovednosti v této oblasti a pravidelně tak hodnotit své podřízené. Tímto systematickým přístupem by měli zaměstnanci být více motivováni a dostali by zpětnou vazbu na jejich přínos pro firmu a pracovní chování.

Odhadované náklady – školení zpětné vazby

Cena školení zaměřených na efektivní zpětnou vazbu se pohybuje od **2 890 Kč**. (Škola komunikace, 2024)

Návrh – motivační programy

Bylo by prospěšné, kdyby vedení věnovalo více pozornosti návrhům zaměstnanců a poskytovalo jim možnost přispívat svými nápady. Z tohoto důvodu se navrhuje zavedení systému odměn, prostřednictvím kterého by zaměstnanci byli motivováni k přicházení s novými nápady a inovacemi prostřednictvím finančních či nefinančních odměn. Finanční odměny by měly stanovenou sazbu podle prospěšnosti návrhu pro společnost a nefinanční odměny by mohly být poskytovány ve formě uznání nebo nabídkou výrobků firmy. Tento systém by vedl k větší angažovanosti a pocitu přínosu jednotlivců do společnosti. V případě implementace nové aplikace je možné využít jednoho z modulů, kde by zaměstnanci měli možnost sdílet své nápady nebo úspěchy v rámci oddělení, čímž by měli možnost se podílet na rozhodovacím procesu.

Odhadované náklady – motivační programy

Zavedení navržených motivačních programů by představovalo náklady ve výši, která by byla určena podle stupně významnosti navržené inovace.

Rizika a opatření na eliminaci rizik

Možnými riziky v této oblasti je nevhodné zaměření motivace a nepřihlídnutí na potřeby zaměstnanců. Tento faktor by bylo možné zmírnit dotazníkovým šetřením a zjistit nedostatky v motivaci. Co se týče navrhování inovací, tak se mohou objevit neproveditelné nápady, které by byly nevhodné nebo se netýkaly pracovních procesů. Proto by bylo vhodné stanovit pravidla těchto příspěvků.

Měřitelnost

Měřitelnost zavedení daných návrhů by se prokázala pomocí počtu účastníků absolvovaného školení a průzkumů spokojenosti pracovníků se zpětnou vazbou. Dále také počtem předložených a implementovaných návrhů.

8.3 Zlepšení time managementu v interní komunikaci

Popis nedostatku

Bylo odhaleno, že nedostatek času na interní komunikaci je jednou z hlavních bariér ve zkoumané organizaci. Ačkoliv jsou stanovené pravidelné porady, zejména pro vedení a ve výrobě, ostatní pracovníci si nepřijdou zapojeni do tohoto procesu a přáli by si více porad a frekvenci komunikace. Taktéž není ve firmě vytvořen komunikační plán, který by jasně stanovoval cíle komunikace, pravidelnost porad a hodnocení s nadřízením, definoval komunikační kanály a další potřebné náležitosti.

Cíl, přínos a výstupy návrhů pro oblast číslo 3

Cílem je zlepšení time managementu v rámci interní komunikace pro vedoucí pracovníky prostřednictvím školení. Dále také zvýšení efektivity díky zavedení komunikačního plánu s důrazem na porady jednotlivých oddělení a pravidelného hodnocení nadřízeným pro zajištění efektivnějšího využití času.

Přínosy těchto návrhů zahrnují lepší plánování času ze strany vedoucích pracovníků, zlepšení efektivity interní komunikace, zajištění vyšší informovanosti pracovníků, motivace prostřednictvím většího zapojení do komunikačního procesu.

Mezi výstupy patří:

- Absolvování školení time managementu vedoucími pracovníky
- Vypracovaný komunikační plán

Návrh na zlepšení oblasti číslo 3

Pro zlepšení v oblasti time managementu vedoucích pracovníků se navrhuje školení a vytvoření komunikačního plánu, které by zajistilo ucelený pohled a pravidla pro komunikaci v rámci firmy.

Návrh – školení time managementu

S ohledem na nedostatek času se doporučuje alespoň vedoucím pracovníkům absolvování školení na time management.

Odhadované náklady – školení time managementu

Předpokládaný odhad nákladů by byl **12 826 Kč** za jednu osobu. (Gradua, 2024)

Návrh – komunikační plán

Navrhuje se vytvoření komunikačního plánu, který bude obsahovat stanovení pravidelných porad týmů a mezi jednotlivými odděleními s cílem zlepšit tok informací a spolupráci. Plán by měl také zahrnovat další komunikační aktivity, jako jsou komunikační nástroje pro sdílení informací, stanovení více porad, které pracovníci označili jako nedostatečné. Porady týmů by měly zahrnovat nastavování a sledování definovaných cílů, zlepšení komunikace v rámci týmů i mezi odděleními a vyšší informovanost a zapojení zaměstnanců do chodu firmy. Obecným doporučením pro postup vytvoření komunikačního plánu zahrnuje podle Williamson (2024) následující kroky:

1. analyzování aktuální situace interní situace,
2. definování komunikačních cílů,
3. definování cílové skupiny,
4. definování komunikačních kanálů,
5. vytvoření správného sdělení,
6. plánování interní komunikace s ohledem na čas a frekvenci,
7. měření úspěšnosti komunikačního plánu.

Odhadované náklady – komunikační plán

Vypracování komunikačního plánu by neobnášelo žádné náklady, pouze čas, který by vytvoření a následné implementaci byl věnován.

Rizika a opatření na eliminaci rizik

Jedním z rizik může být nezájem vedoucích pracovníků o zlepšení jejich time managementu. Tomuto by se dalo předejít aktivní komunikací výhod ze strany vedení, které by přispěly k lepší interní komunikaci.

Měřitelnost

Měřitelnost zavedení daných návrhů by se prokázala pomocí počtu účastníků absolvovaného školení na time management.

Úspěšnost komunikačního plánu lze sledovat pomocí sledování a interakce u komunikačních kanálů. Například míra otevření e-mailu, počet sdělení v aplikaci, míra prokliků. (Williamson, 2024)

8.4 Snížení jazykových bariér

Popis nedostatku

Bylo zjištěno, že v oddělení výroby je největší komunikační překážkou jazyková bariéra, která často brání k efektivní komunikaci a porozumění mezi pracovníky.

Cíl, přínos a výstupy návrhů pro oblast číslo 4

Obecným cílem je snížení jazykové bariéry v oddělení výroby a zvýšení efektivity komunikace.

Hlavním přínosem je zlepšení komunikace v oddělení výroby, zvýšení produktivity a efektivity práce. V neposlední řadě nedorozumění a také vyšší spokojenost pracovníků zlepšením jejich schopnosti komunikovat v českém jazyce.

Mezi výstupy patří:

- absolvování intenzivního kurzu českého jazyka ukrajinskými pracovníky
- snížení jazykových bariér a nedorozumění
- zlepšení efektivity komunikace mezi pracovníky

Návrh na zlepšení oblasti číslo 4 – jazykové kurzy

Návrh na zlepšení jazykových kompetencí ukrajinských pracovníků by spočíval v zajištění intenzivního jazykového kurzu. Kurz by byl přizpůsoben pracovním situacím a probíhal by pravidelně prostřednictvím workshopů. V průběhu průzkumu bylo potvrzeno, že by ukrajínští pracovníci měli o jazykový kurz zájem.

Pro zavedení jazykových kurzů je zapotřebí vybrání správné agentury poskytující tyto služby, proto prvním krokem by mělo být oslovení několika agentur a vybrání té nejvhodnější.

Následně vytvoření seznamu účastníků, kteří by o kurz měli zájem a konzultace s vybranou agenturou ohledně frekvence kurzů a ceně.

Odhadované náklady

Pro účely této práce bylo porovnáno několik jazykových společností. Na aktuálním trhu se ceny průměrně pohybují okolo **400 Kč** za lekci na jednotlivce. Výsledná cena by se následně odvíjela na závazné poptávce ze strany vedení. Jazykové agentury často umožňují výuku přímo ve firmě objednavatele. V tomto případě by cena zahrnovala navíc i dopravu lektora.

Rizika a opatření na eliminaci rizik

Možným rizikem je nedostatečný zájem o jazykové kurzy. Toto riziko by se dalo eliminovat provedením průzkumu, zda a kolik pracovníků by mělo o kurzy zájem. Během provedeného výzkumu v této práci bylo ale zjištěno, že zájem ze strany pracovníků je zjevný. Dalším rizikem může být nedostatečná podpora kolegů. V průběhu šetření bylo zjištěno, že pracovníci by uvítali větší podporu a trpělivost svých kolegů při dorozumívání. Opatřením v tomto případě by byla motivace a podpora ze strany vedení, případně lektorů pro zajištění podpory ze strany kolegů a podpora využití nově nabytých jazykových dovedností. Jiným možným rizikem může být časová náročnost, která by podléhala důkladnému plánování kurzů, potvrzením účasti všemi zaměstnanci a zavedení pravidelného času výuky.

Měřitelnost

Úspěch jazykových kurzů by byl měřen nejen pomocí počtu absolvovaných lekcí, ale také podle hodnocení a zpětné vazby od mistrů s ohledem na zlepšení jazykových dovedností a efektivity komunikace u jednotlivých pracovníků.

Pro lepší názornost je níže předložena tabulka výstupů:

TABULKA 3: NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Návrhy na zlepšení
Zvýšení informovanosti zaměstnanců
Zvýšení motivace zaměstnanců
Zlepšení time managementu v interní komunikaci
Snížení jazykových bariér

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Analýza interní komunikace ve sledované firmě představovala rozsáhlý a důkladný výzkum, jehož cílem bylo zhodnotit aktuální stav komunikace a identifikovat oblasti vyžadující zlepšení.

V první části se práce věnovala teoretickému rámci komunikace obecně. Představila základy komunikačního procesu a uvedla potenciální bariéry v komunikaci. Následně se práce zaměřila konkrétně na oblast interní komunikace, která hraje zásadní úlohu při sdílení informací, nastavování spravedlivého pracovního prostředí a podporování spolupráce napříč celou organizací. Kapitola vymezila, prostřednictvím poznatků několika autorů, význam, cíle a účel interní komunikace. Dále uvedla různé typy, formy a prostředky, které se využívají k interní komunikaci. Ve třetí kapitole teoretické části se práce zaměřila na efektivní interní komunikaci. Uvedla možné faktory, které ovlivňují efektivitu. Zabývala se významem komunikační strategie a organizační kultury v procesu komunikace. Zohlednila také roli vedení a leadershipu v podpoře otevřeného a transparentního komunikačního prostředí, význam organizační identifikace pro motivaci a angažovanost zaměstnanců a využívání digitálních nástrojů. Veškeré tyto poznatky byly následně podkladem pro zkoumání interní komunikace ve vybrané firmě a inspirací pro navržení doporučení pro zajištění lepší komunikace.

Následně se práce přesunula do druhé a hlavní části, kterou byla část praktická. V úvodu byly představeny použité metody a výzkumné otázky. Mimo jiné představila firmu, ve které sběr dat probíhal a její organizační strukturu. Výzkum byl zaměřen na výrobní firmu, která je v práci anonymizována, a zaměstnává české i ukrajinské pracovníky. Samotná analýza stavu interní komunikace byla i z tohoto zmíněného důvodu rozdělena na dva dílčí průzkumy, které probíhaly smíšeným šetřením pomocí dotazníků a rozhovorů. Obsah první části byl věnován vyhodnocení průzkumu zaměřeného na české pracovníky; druhá část se zabývala vyhodnocením průzkumu u ukrajinských pracovníků. Po důkladné analýze následovala komparace jednotlivých výsledků nejen mezi českými a ukrajinskými zaměstnanci, ale také popisem zjištěných rozdílů mezi odděleními sledované firmy a jejich vnímáním interní komunikace. Na základě získaných dat byla provedena SWOT analýza interní komunikace, která identifikovala silné stránky (například spokojení zaměstnanci, dobrá komunikace s nadřízenými), slabé stránky (například nedostatek motivace, absence moderních

komunikačních nástrojů), příležitosti (například využití nových komunikačních nástrojů) a hrozby (například neúspěšná implementace nových prostředků). Tato analýza poskytla ucelený obraz současné situace a umožnila formulovat doporučení a návrhy na zlepšení. Následně bylo provedeno komplexní zhodnocení získaných dat, které zahrnovalo odpovědi na výzkumné otázky (viz kapitola 7), které přispěly k naplnění cíle.

Obecně jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, ale s ohledem na komunikaci byly zjištěny bariéry a omezení, které vyžadují zlepšení. Celkově lze konstatovat, že zlepšení efektivity komunikace vyžaduje posílení úlohy vedení, vytvoření spravedlivého a důvěryhodného pracovního prostředí a aktivní podporu týmové spolupráce a sdílení informací. Je také důležité se zaměřit na identifikované nedostatky, kterými jsou nedostatek informovanosti, motivace, času a jazykové bariéry, aby komunikace byla co nejúčinnější a přispěla k celkovému úspěchu firmy.

V závěrečné části práce byla navržena doporučení (viz kapitola 8) pro jednotlivé identifikované nedostatky, která by mohla pomoci managementu podniku zlepšit interní komunikaci. Inovativní přístup k řešení identifikovaných problémů a implementace doporučení může přinést pozitivní změny a posílit interní komunikaci ve zkoumané firmě. Jedním z klíčových doporučení bylo zavedení inovativní mobilní aplikace pro zaměstnance, která by podpořila transparentnost a sdílení informací mezi všemi zaměstnanci.

Seznam literatury

BUCHHOLZ, Ulrike a KNORRE, Susanne, 2023. *Internal communication and management: Theory and praxis communication-centered management*. Springer Nature. ISBN 978-3-658-38615-3.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.

FAIRWEATHER, Alan, 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3002-8.

HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 5.přepřac.vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.

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

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

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

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0781-0.

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

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

ŠANDEROVÁ, Jadwiga a Alena MILTOVÁ, 2005. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách: několik zásad pro začátečníky*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN: 978-80-86429-40-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualit. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

Seznam online zdrojů

Aneta, 2021. *5 nástrojů, které vám usnadní online komunikaci v týmu*. In: Timetoasters.cz [online]. ©2023 [cit. 31.3.2024]. Dostupné z: <https://www.timetoasters.cz/5-nastroju-ktere-vam-usnadni-online-komunikaci-v-tymu/>

COMES, 2024. *Kerio Connect*. In: Comes.cz [online]. ©2018 [cit. 30.3.2024]. Dostupné z: <https://www.comes.cz/produkty/komunikace/kerio-connect/>

FERDOVÁ, Lucie, 2023. *Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku* [online]. Diplomová práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. [cit. 16.4.2024]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11025/52334>

Gradua, 2024. *Time Management – jak utřídit svůj čas*. In: Gradua.cz [online] © 2015 [cit. 17.3.2024]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/time-management.html>

HERMAN, Milton, 2023. *Why is Internal Communication Important for Your Business*. In: Lumapps.com [online]. ©2023 [cit. 1.12.2023]. Dostupné z: <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits/>

Indeed Editorial Team, 2023. *Steps and Components of the Communication Process*. In: Indeed.com [online] 27.2.2023 [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/communication-process>

JANOŮŠEK, Štefan 2023. *Co je to leadership*. In: Stefanjanousek.cz [online] 26.3.2023 [cit. 11.1.2024]. Dostupné z: <https://www.stefanjanousek.cz/co-je-to-leadership/>

JOBka, 2024. [online]. ©2023 [cit. 17.3.2024]. Dostupné z: <https://www.jobka.cz>

JOUANY, Valène a Kristina MARTIC, 2023. *18 Leadership Communication Trends to Look For in 2024*. In: Haiilo.com [online] 21.10.2023 [cit. 30.3.2024]. Dostupné z: <https://haiilo.com/blog/18-leadership-communication-trends-to-look-for-in-2020/>

KAPLAN, Mary Davis, 2023. *How to Build a Successful Internal Communication Strategy*. In: Lumapps.com [online]. ©2023 [cit. 2.12.2023]. Dostupné z: <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communication-strategy/>

Level up marketing, 2024. *Ceník služeb*. In: Lulup.cz [online]. [cit. 17.3.2024]. Dostupné z: <https://luplup.cz/cenik/>

LUBKOWITZ, Virginia Gay, 1998. *Organizational culture, internal communications and the employee public* [online]. Master's Thesis. University of Tennessee. [cit. 3.3.2024]. Dostupné z: https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11837&context=utk_gradthes

Mivemi, 2024. *Co je komparace – druhy a metody*. In: Mivemi.cz. [online] ©2024 [cit. 20.4.2024]. Dostupné z: <https://www.mivemi.cz/tipy-a-triky-jak-na-sebevzdelavani/co-je-komparace-druhy-a-metody/>

MICHL, Petr, 2012. *IK: Škoda Henlein, budování značky zaměstnanců a mlčenliví poštáci*. In: Focus-age.cz [online] 30.10.2012 [cit. 12.4.2024]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/praxe/ik--skoda-henlein--budovani-znacky-zamestnancu-a-mlcenlivi-postaci__s284x9488.html

Office8, 2024. [online]. [cit. 17.3.2024]. Dostupné z: <https://office8.cz>

Plusco, 2024. [online]. [cit. 17.3.2024]. Dostupné z: <https://www.plusco.cz>

RANI, Usha Dr. K, 2016. *Communication barriers. Journal of english language and literature*, roč. 3, č. 2, s. 74–76 [online]. [cit. 12.2.2023]. ISSN: 2349-9753. Dostupné z: <https://joell.in/wp-content/uploads/2016/03/74-76COMMUNICATION-BARRIERS.pdf>

SALOMÃO, Angélica, 2023. *Polostrukturované rozhovory v kvalitativním výzkumu: Odhalení poznatků polostrukturovaných rozhovorů v kvalitativním výzkumu, metody pro diferencované porozumění a robustní analýzu dat*. In: Mindthegraph.com [online] 20.12.2023 [cit. 12.4.2024]. Dostupné z: <https://mindthegraph.com/blog/cs/polostrukturovane-rozhovory-v-kvalitativni-vyzkumu/>

Seznam Advertorial, 2023. *Zajímá v práci někoho váš názor? Můžete říct nadřízenému, co si myslíte? Česká platforma spojuje příjemné s užitečným*. In: Seznamzpravy.cz [online] 23.10.2023 [cit. 17.3.2024]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/seznam-advertorial-zajima-v-praci-nekoho-vas-nazor-muzete-ricit-nadrizenemu-co-si-myslite-ceska-platforma-spojuje-prijemne-s-uzitecnym-237847>

SULAIMAN, Nuzatul Shima a ABDULLAH, Zulhamri, 2019. *Conceptual Exploration on Internal Communication and Organizational Identification as Determinants of Employee Performance*. In: International Journal of Modern Trends in Social Sciences, roč. 2, č. 9, s. 99-115 [online]. [cit. 27.10.2023]. eISSN: 2600-8777. Dostupné z: <https://doi.org/10.35631/IJMTSS.29009>

Škola komunikace, 2024. *Efektivní zpětná vazba*. In: Skolakomunikace.cz [online]. [cit. 17.3.2024]. Dostupné z: <https://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/efektivni-zpetna-vazba>

THOMAS, Megan, 2018. *The role of leaders in internal Communication*. In: LinkedIn.com [online]. 19.9.2018 [cit. 1.4.2024]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leaders-internal-communication-megan-thomas>

TOMEŠKOVÁ, Kateřina, 2022. *A Broader View of the Leadership Mission and the Management Skills Development*. In: Regionální rozvoj mezi teorií a praxí, roč. 2022, č. 1, s. 89–96 [online]. [cit. 23.4.2024]. Dostupné z: http://www.regionálnírozvoj.eu/sites/regionálnírozvoj.eu/files/casopis_2022_1.pdf

Tým SOVA NET, 2021. *Digitalizace interní komunikace: jak zefektivnit práci zaměstnanců, zároveň ušetřit čas a zvýšit výkonnost firmy*. In: Sovanet.cz. [online] 20.1.2021 [cit. 2.4.2024]. Dostupné z: <https://www.sovanet.cz/digitalizace-interni-komunikace-jak-zefektivnit-praci-zamestnancu/>

TVRDÁ, Zuzana, 2022. *5 tipů, jak vylepšit komunikaci mezi manažery a zaměstnanci*. In: Menseek.eu [online] 11.10.2022 [cit. 2.4.2024]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/jak-vylepsit-komunikaci-mezi-manazery-a-zamestnanci/>

WILLIAMSON, Blair, 2024. *How to Build a Brilliant Internal Communication Plan*. In: Lumapps.com [online]. © 2024 [cit. 12.4.2024]. Dostupné z: <https://www.lumapps.com/internal-communication/build-internal-communication-plan/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: komunikační model	13
Obrázek 2: organizační struktura společnosti.....	46
Obrázek 3: návrh modulu pro dotazníky a ankety.....	106
Obrázek 4: návrh modulu měření nálady zaměstnanců ve firmě	107
Obrázek 5: návrh modulu hlášení závad.....	108

Seznam tabulek

Tabulka 1: charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby	16
Tabulka 2: SWOT analýza interní komunikace ve zkoumané firmě	97
Tabulka 3: návrhy na zlepšení.....	116

Seznam grafů

Graf 1: vzorek českých pracovníků	47
Graf 2: znalost strategie a cílů – všichni čeští respondenti.....	49
Graf 3: znalost strategie a cílů – skupiny	49
Graf 4: znalost výsledků – všichni čeští respondenti	51
Graf 5: znalost plánů – všichni čeští pracovníci	51
Graf 6: znalost výsledků – skupiny	51
Graf 7: znalost plánů – skupiny.....	52
Graf 8: znalost organizační struktury – všichni čeští respondenti	53
Graf 9: znalost organizační struktury – skupiny.....	53
Graf 10: zapojení do rozhodovacího procesu – všichni čeští respondenti.....	54
Graf 11: zapojení do rozhodovacího procesu – skupiny	54
Graf 12: spravedlivé prostředí – všichni pracovníci	55
Graf 13: spravedlivé prostředí – skupiny	55
Graf 14: porušování pravidel – čeští respondenti.....	56
Graf 15: porušování pravidel – skupiny	56
Graf 16: spokojenost – všichni čeští respondenti	57
Graf 17: spokojenost – skupiny.....	57
Graf 18: efektivita komunikace – všichni čeští respondenti	58
Graf 19: odpovědnost za interní komunikaci – všichni čeští respondenti	59
Graf 20: postoj vedení ke komunikaci – všichni čeští pracovníci	60
Graf 21: původ informací – všichni čeští respondenti	61
Graf 22: původ informací – skupiny.....	61
Graf 23: kultura firmy – všichni čeští respondenti.....	62
Graf 24: spolupráce a vztahy – všichni čeští respondenti.....	63
Graf 25: spolupráce a vztahy – skupiny	63
Graf 26: četnost komunikace se nadřízeným – všichni čeští respondenti	64
Graf 27: četnost komunikace s nadřízeným – skupiny	64
Graf 28: důvěra k nadřízenému – všichni čeští respondenti.....	65
Graf 29: důvěra k nadřízenému – skupiny	65
Graf 30: četnost zpětné vazby – všichni čeští respondenti.....	66
Graf 31: četnost zpětné vazby – skupiny	66
Graf 32: kvalita zpětné vazby – všichni čeští respondenti	67
Graf 33: kvalita zpětné vazby – skupiny.....	67
Graf 34: četnost komunikace s ostatními odděleními – všichni čeští respondenti.....	68
Graf 35: četnost komunikace s ostatními odděleními – skupiny	68
Graf 36: spolupráce mezi odděleními – všichni čeští respondenti	69
Graf 37: spolupráce mezi odděleními – skupiny.....	69
Graf 38: týmová spolupráce – všichni čeští respondenti	70
Graf 39: týmová spolupráce – skupiny	70
Graf 40: komunikace mezi pracovníky a vedením – všichni čeští respondenti.....	70
Graf 41: komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným – všichni čeští respondenti	71
Graf 42: komunikace mezi pracovníky na oddělení– všichni čeští respondenti	72
Graf 43: největší omezení nebo bariéry – všichni čeští respondenti	72
Graf 44: využívané nástroje – všichni čeští respondenti.....	73
Graf 45: chybějící nástroje interní komunikace – všichni čeští respondenti.....	75
Graf 46: využívané technologie a digitální nástroje – všichni čeští respondenti	76
Graf 47: využití digitálních nástrojů – všichni čeští respondenti	77
Graf 48: dostupnost a funkčnost nástrojů – všichni čeští respondenti.....	78
Graf 49: výkonnost zaměstnanců – všichni čeští respondenti.....	79

Graf 50: vliv na pracovní výkon – všichni čeští respondenti	80
Graf 51: změny pro lepší komunikaci – všichni čeští respondenti	81
Graf 52: znalost strategie a cílů – ukrajinští respondenti	83
Graf 53: zájem o informace – ukrajinští respondenti	84
Graf 54: největší komunikační bariéra – ukrajinští respondenti	85
Graf 55: největší bariéry v komunikaci – ukrajinští respondenti	86
Graf 56: spokojenost ve firmě – ukrajinští respondenti	87
Graf 57: návrhy podporující spokojenost – ukrajinští respondenti	87
Graf 58: komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným – ukrajinští respondenti	88
Graf 59: četnost komunikace s nadřízeným – ukrajinští respondenti	89
Graf 60: zpětná vazba od nadřízeného – ukrajinští respondenti	89
Graf 61: zájem o zpětnou vazbu – ukrajinští respondenti	90
Graf 62: komunikace mezi pracovníkem a vedením – ukrajinští respondenti	91
Graf 63: komunikace mezi pracovníky na oddělení – ukrajinští respondenti	91
Graf 64: efektivita komunikace – ukrajinští respondenti	92
Graf 65: nejčastěji používané nástroje – ukrajinští respondenti	92
Graf 66: chybějící nástroje – ukrajinští respondenti	93

Seznam příloh

Příloha 1: dotazník pro české pracovníky	128
Příloha 2: dotazník pro ukrajinské pracovníky.....	135
Příloha 3: dotazník pro ukrajinské pracovníky přeložený do českého jazyka	138

Přílohy

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK PRO ČESKÉ PRACOVNÍKY

1. Co je převážně vaší náplní práce?

- kancelářská činnost
- výrobní činnost
- sklad/doprava (manipulační práce s výrobky)

2. Znáte strategii a cíle firmy?

- ano
- ne

3. Znáte výsledky firmy za uplynulé období (půlrok, čtvrtrok, měsíc)?

- ano, znám zhruba výsledky celé firmy
- ano, znám výsledky pouze mé práce
- ne, neznám žádné výsledky
-

4. Znáte plány firmy na letošní rok?

- ano, znám celé firmy
- ne, neznám žádné plány
- znám pouze plán svého oddělení, ve kterém pracuji

5. Znáte organizační strukturu firmy (kdo co dělá a proč to dělá)?

- spíše ano
- spíše ne

6. Cítíte se dostatečně zapojeni do rozhodovacího procesu ve firmě?

- ano
- ne

7. Máte pocit, že ve firmě je spravedlivé prostředí, že by případné nespravedlnosti vedení/váš nadřízený řešil?

- ano
- ne
- nevím, je mi to jedno

8. Domníváte se, že pokud někdo ve firmě porušuje pravidla, má nějaký postih?

- ano
- ne, někomu projde všechno
- ne, všem prochází všechno

9. Jste ve firmě spokojený?

- ano, víceméně ano
- ano, ale chtěl bych dělat jinou práci
- ne, nejsem spokojen

10. Jak byste ohodnotili efektivitu komunikace ve firmě?

- 1 (velmi špatná) - 5 (výborná)

11. Kdo má na starosti interní komunikaci ve vaší firmě?

- vedení společnosti
- personální oddělení
- Jiné:

12. Jaký je postoj vedení k interní komunikaci?

- prioritá
- nedostatečná pozornost
- Jiné:

13. Stává se ve vaší firmě, že důležité informace k vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – vedení? Co v tom případě děláte?

- většinou nestává, a pokud se to výjimečně stane, zeptám se odpovědného manažera
- většinou nestává, oficiálních informací je dost
- stává se to často, hned to s kolegy probíráme a příležitostně se zeptáme
- stává se to často, hned to s kolegy probíráme, neptáme se
- informace k nám prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší

14. Jak byste charakterizoval kulturu vaší firmy (základní hodnoty, podle kterých se firma chová ke všem svým partnerům, vztah firmy, resp. managementu ke spravedlivosti, čestnosti a pravdě, respekt k zákazníkům a k zaměstnancům)?

- vysoká úroveň čestnosti, spravedlivosti a respektu ke všem partnerům firmy
- běžná úroveň
- nízká až velmi nízká

15. Souhlasíte s tím, že se vám ve firmě dobře spolupracuje v týmu, s kolegy i s vedením, formální i neformální vztahy fungují na dobré úrovni?

- spíše ano
- jak kdy, jak s kým
- spíše ne, vztahy mezi lidmi ve firmě nejsou dobré

16. Jak často komunikujete s vaším nadřízeným s ohledem na vaše potřeby a zájmy?

- denně
- týdně
- měsíčně
- méně často

17. Důvěřujete svému nadřízenému? Máte pocit, že dělá to, co říká, a říká to, co si myslí?

- ano
- ne
- jak kdy

18. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

- pravidelně
- občas
- zřídka
- nikdy

19. Jak hodnotíte kvalitu zpětné vazby, kterou dostáváte od svého nadřízeného?

- výborná
- dobrá
- průměrná
- špatná
- velmi špatná
- nedostávám zpětnou vazbu

20. Jak často komunikujete se svými kolegy z jiných oddělení?

- denně
- týdně
- měsíčně
- méně často

21. Domníváte se, že jednotlivá oddělení navzájem dobře spolupracují a existuje vůle v případě problémů věci řešit?

- ano, komunikace mezi odděleními je dobře nastavená a všichni víceméně spolupracují
- ne, spolupráce drhne a dá velkou práci problémy řešit
- ne, nikdo nechce nic řešit

22. Cítíte, že interní komunikace podporuje týmovou spolupráci?

- ano
- ne

23. Jak byste obecně ohodnotili komunikaci na úrovni vedení firmy – pracovníci?

- 1 (velmi špatná) - 5 (výborná)

24. Jak byste obecně ohodnotili komunikaci na úrovni nadřízený – vy?

- 1 (velmi špatná) - 5 (výborná)

25. Jak byste obecně ohodnotili komunikaci mezi pracovníky na vašem oddělení?

- 1 (velmi špatná) - 5 (výborná)

26. Jaká jsou největší omezení nebo bariéry v interní komunikaci?

- absence některých komunikačních prostředků (intranet, firemní časopis, porady apod.)
- nedostatek času
- nedostatek motivace zaměstnanců
- nedostatek zpětné vazby
- nedostatek důvěry
- nedostatek společné vize
- jazykové nebo kulturní rozdíly
- neochota vedení
- žádné omezení nebo bariéry nevidím, s komunikací jsem spokojen/a
- Jiné:

27. Jaké nástroje interní komunikace ve firmě používáte?

- intranet
- porady
- firemní akce
- e-maily
- interní časopis
- telefon
- Jiné:

28. Jaké další nástroje byste si přáli pro lepší interní komunikaci?

- intranet (vnitřní internetové stránky), kde by byly všechny potřebné informace soustředěny
- více porad, více firemních akcí
- e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě
- interní časopis
- pravidelné hodnocení s nadřízeným (včetně možnosti mého hodnocení pracovních podmínek)
- žádné, nic mi nechybí
- Jiné:

29. Jaké technologie a digitální nástroje používáte pro komunikaci v rámci své pracovní náplně?

- MS Teams
- Skype
- Outlook
- Zoom
- Intranetové platformy
- Sociální sítě
- Žádné
- Jiné:

30. Jaký je váš názor na využití digitálních nástrojů pro interní komunikaci?

- důležité a efektivní
- nepotřebné
- Jiné:

31. Jak jste spokojeni s dostupností a funkčností nástrojů nebo aplikací pro interní komunikaci?

- 1 (velmi nespokojen/a) - 5 (velmi spokojen/a)

32. Jaký je podle vás vliv interní komunikace na výkonnost zaměstnanců?

- pozitivní
- neutrální
- negativní
- Jiné:

33. Domníváte se, že dostatečně efektivní komunikace ve vašem pracovním týmu, dostatek aktuálních informací a možnost diskuze má vliv na vaše pracovní výkony a pracovní chování?

- ano
- ne

34. Co byste chtěli zlepšit nebo změnit na způsobu interní komunikace ve vaší firmě?

- zvýšit frekvenci komunikace
- zvýšit kvalitu komunikace
- zvýšit zapojení zaměstnanců
- zvýšit efektivitu komunikace
- není potřeba nic zlepšit
- Jiné:

35. Co byste navrhovali zlepšit konkrétně v komunikaci ve vaší firmě?

ПРÍЛОНА 2: DOTAZNÍK PRO UKRAJINSKÉ PRACOVNÍKY

1. Чи знаєте Ви стратегію та цілі компанії? (один варіант)

- так
- ні

2. Чи хотіли б Ви отримувати цю інформацію та знати, куди рухається компанія? (один варіант)

- так, мені було б цікаво
- ні, було б нецікаво
- мені все одно

3. Що для Вас є найбільшим бар'єром у спілкуванні? (один варіант)

- ставлення (дискримінація, упередження, стереотипи)
- культурні бар'єри (різні цінності, переконання, погляди)
- мовні бар'єри (інша мова спілкування)

4. Які найбільші обмеження чи бар'єри існують у внутрішній комунікації? (кілька варіантів)

- відсутність певних засобів комунікації (інтранет, корпоративний журнал, зустрічі тощо)
- брак часу
- відсутність мотивації у працівників
- відсутність зворотного зв'язку
- брак довіри
- відсутність спільного бачення
- мовні або культурні відмінності
- небажання керівництва
- я не бачу жодних обмежень чи бар'єрів, я задоволений комунікацією
- інше - вкажіть, будь ласка:

5. Чи задоволені Ви роботою в компанії? (один варіант)

- так, більш-менш так
- так, але я хотів би виконувати іншу роботу
- ні, я не задоволений

6. Що з перерахованого нижче дозволило б Вам почувати себе в компанії найбільш комфортно? (кілька варіантів)

- інтенсивні курси чеської мови
- підтримка і терпіння колег у спілкуванні
- наявність перекладача
- інше - вкажіть, будь ласка:

7. Як би Ви оцінили комунікацію між Вами та Вашим керівником? (один варіант, обведіть)

1 (дуже погано) - 5 (відмінно)

8. Як часто Ви спілкуєтеся зі своїм керівником щодо Ваших потреб та інтересів?

- щодня
- щотижня
- щомісяця
- рідше

9. Як часто Ви отримуєте зворотній зв'язок від Вашого керівника? (один варіант)

- регулярно
- час від часу
- рідко
- ніколи

10. Якщо Ви не отримуєте зворотного зв'язку, чи був би Він вам цікавий? (один варіант)

- так
- ні

11. Як Ви оцінюєте комунікацію між співробітниками та керівництвом? (один варіант, обведіть)

1 (дуже погано) - 5 (відмінно)

12. Як Ви загалом оцінюєте комунікацію між співробітниками у Вашому відділі? (один варіант, обведіть)

1 (дуже погано) - 5 (відмінно)

13. Як би Ви оцінили ефективність комунікації у Вашій компанії? (один варіант)

- дуже погана
- дуже добре

14. Які інструменти Ви найчастіше використовуєте для комунікації в компанії? (кілька варіантів)

- телефон
- зустрічі
- заходи компанії
- електронну пошту
- інше - вкажіть, будь ласка:

15. Які ще інструменти Ви хотіли б мати для кращої комунікації? (кілька варіантів)

- додаток для телефону, щоб відстежувати всю важливу інформацію (також доступну на вашій рідній мові)
- інтранет (внутрішній веб-сайт), де була б зосереджена вся необхідна інформація (веб-сайт)
- більше консультацій
- інформаційні електронні листи
- внутрішній журнал
- дошка оголошень, на якій розміщується важлива інформація
- регулярне оцінювання з керівником (включаючи можливість моєї оцінки умов праці)
- ні, я нічого не пропускаю
- інше - вкажіть, будь ласка:

16. Що б Ви запропонували конкретно покращити в комунікації у Вашій компанії? (напишіть, що Ви хочете, відповідь відкрита, будь ласка, розбірливо)

PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK PRO UKRAJINSKÉ PRACOVNÍKY PŘELOŽENÝ DO ČESKÉHO JAZYKA

1. Znáte strategii a cíle firmy? (jedna možnost)

- ano
- ne

2. Chtěli byste tyto informace získávat a vědět, kam firma směřuje? (jedna možnost)

- ano, zajímalo by mě to
- ne, nezajímalo by mě to
- je mi to jedno

3. Co je pro vás největší komunikační bariéra? (jedna možnost)

- postojová (diskriminace, předsudky, stereotypy)
- kulturní (jiné hodnoty, víra, postoje)
- jazykové bariéry (odlišný jazyk komunikace)

4. Jaká jsou největší omezení nebo bariéry v interní komunikaci? (více možností)

- absence některých komunikačních prostředků (intranet, firemní časopis, porady apod.)
- nedostatek času
- nedostatek motivace zaměstnanců
- nedostatek zpětné vazby
- nedostatek důvěry
- nedostatek společné vize
- jazykové nebo kulturní rozdíly
- neochota vedení
- žádné omezení nebo bariéry nevidím, s komunikací jsem spokojen/a
- Jiné – uveďte:

5. Jste ve firmě spokojený? (jedna možnost)

- ano, víceméně ano
- ano, ale chtěl bych dělat jinou práci
- ne, nejsem spokojen

6. Jaké z následujících možností by vám nejvíce pomohlo se ve firmě cítit lépe? (více možností)

- intenzivní jazykové kurzy češtiny
- podpora a trpělivost kolegů při dorozumívání
- dostupný překladatel
- Jiné – uveďte:

7. Jak byste ohodnotili komunikaci mezi vámi a vaším nadřízeným? (jedna možnost, zakroužkujte)

1 (velmi špatná) - 5 (výborná)

8. Jak často komunikujete s vaším nadřízeným s ohledem na vaše potřeby a zájmy? (jedna možnost)

- denně
- týdně
- měsíčně
- méně často

9. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného? (jedna možnost)

- pravidelně
- občas
- zřídka
- nikdy

10. Pokud zpětnou vazbu nedostáváte, měli byste o ni zájem? (jedna možnost)

- ano
- ne

11. Jak byste ohodnotili komunikaci mezi pracovníky a vedením? (jedna možnost, zakroužkujte)

1 (velmi špatná) - 5 (výborná)

12. Jak byste obecně ohodnotili komunikaci mezi pracovníky na vašem oddělení? (jedna možnost, zakroužkujte)

1 (velmi špatná) - 5 (výborná)

13. Jak byste ohodnotili efektivitu komunikace ve firmě? (jedna možnost)

- velmi špatná
- velmi dobrá

14. Jaké nástroje nejčastěji používáte pro komunikaci ve firmě? (více možností)

- telefon
- porady
- firemní akce
- e-maily
- Jiné – uveďte:

15. Jaké další nástroje byste si přáli pro lepší komunikaci? (více možností)

- aplikace do telefonu, kde by byl přehled o veškerých důležitých informacích (dostupná i ve vašem rodném jazce)
- intranet (vnitřní internetové stránky), kde by byly všechny potřebné informace soustředěny (webové stránky)
- více porad
- informativní e-maily
- interní časopis
- nástěnku, kdy by byly umístěné důležité informace
- pravidelné hodnocení s nadřízeným (včetně možnosti mého hodnocení pracovních podmínek)
- žádné, nic mi nechybí
- Jiné – uveďte:

16. Co byste navrhovali zlepšit konkrétně v komunikaci ve vaší firmě? (otevřená odpověď, prosím čitelně)

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Vágnerová

V Praze dne: 25.04.2024

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis