

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Interní komunikace ve společnosti XY

Internal communication in company XY

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Svatava Švihlíková

SRNOVÁ

LADA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Srnová** Jméno: **Lada** Osobní číslo: **482488**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Interní komunikace ve společnosti XY

Název bakalářské práce anglicky:

Internal Communication in Company XY

Pokyny pro vypracování:

Interní komunikace jako základní faktor dosahování podnikatelských cílů firmy, Cílem je analýza interní komunikace ve vybrané organizaci, její popis a zhodnocení, návrh možných zlepšení. Přínosem práce je zmapování dosavadního využití interní komunikace pro vybranou společnost a navržení případných zlepšení. Osnova práce: 1. Úvod; 2. Teoretická část - definice interní komunikace firmy, formy, typy komunikace, význam a cíle interní komunikace, bariéry a problémy; 3. Praktická část - představení vybraného podniku, analýza a popis jeho vnitřní komunikace, provedení výzkumného šetření a jeho vyhodnocení, návrh možných zlepšení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy, 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015;
HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006;
KOVÁŘÍKOVÁ, J. Interní komunikace je nutnost! Praha: Siria, 2016;
STESKALOVÁ, D. a kol. Strategie firemní komunikace, 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Svatava Švihlíková, institut manažerských studií MÚ

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

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13.05.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

PhDr. Svatava Švihlíková
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

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

SRNOVÁ, Lada. *Interní komunikace ve společnosti XY*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 12. 05. 2021

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Svatavě Švihlíkové za cenná doporučení, veškeré připomínky a vstřícný přístup. Dále děkuji i všem ostatním, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli rady, zkušenosti a oporu v průběhu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá interní komunikací v konkrétní zvolené společnosti. Cílem je její analýza, popis a zhodnocení, návrh možných zlepšení. Práce je rozdělena do dvou částí; v první, teoretické, je vymezena komunikace a její typy, druhy, formy a hodnocení, dále pak pojem interní komunikace v podniku, jeho formy, hodnocení, význam a cíle. V druhé, praktické, části je vylíčena zvolená společnost a používané prostředky interní komunikace, jejich analýza pomocí dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru a návrh možných zlepšení. V závěru práce je zhodnocena úroveň celkové interní komunikace společnosti.

Klíčová slova

Interní komunikace, vnitropodniková komunikace, prostředky interní komunikace

Abstract

This bachelor thesis deals with internal communication of a chosen company. The aim is its analysis, description and evaluation, identification of possible opportunities for improvement and proposal of further solutions. The work is divided into two parts; theoretical part consists of the definition of communication and its types, forms and evaluations, then the concept of internal communication in a company, its forms, methods, evaluations, purpose and goals. Practical part consists of the description of the chosen company and its own use of internal communication, its analysis and proposal of possible improvement. As a conclusion, the level of overall internal communication of the company is evaluated.

Key words

Internal communication, internal communication methods

Obsah

Úvod.....	5
Teoretická část	
1 Komunikace.....	7
1.1 Typy komunikace.....	8
1.2 Druhy komunikace.....	8
1.2.1 Verbální komunikace.....	9
1.2.2 Neverbální komunikace.....	10
1.3 Formy komunikace.....	12
1.3.1 Osobní a mluvená.....	12
1.3.2 Písemná.....	12
1.3.3 Elektronická.....	13
1.4 Zásady dobré komunikace a její bariéry.....	13
2 Komunikace v podniku.....	14
2.1 Vymezení interní komunikace.....	16
2.1.1 Správně fungující interní komunikace.....	16
2.2 Formy a nástroje interní komunikace.....	17
2.2.1 Osobní komunikace.....	18
2.2.2 Tištěná komunikace.....	19
2.2.3 Elektronická komunikace.....	20
2.3 Význam interní komunikace.....	22
2.4 Cíle interní komunikace.....	22
2.5 Problémy interní komunikace.....	23
2.6 Analýza a hodnocení interní komunikace.....	24
Praktická část	
3 Interní komunikace ve společnosti XY	27
3.1 Popis společnosti.....	27
4 Výzkum	28
4.1 Výsledky sběru dat.....	29
4.1.1 Prostředky interní komunikace.....	29
4.1.2 Změny v důsledku koronavirové krize.....	32

4.2	Výsledky dotazníkového šetření	33
4.2.1	Výzkumný vzorek.....	33
4.2.2	Spokojenost.....	37
4.2.3	Informovanost o dění ve firmě	39
4.2.4	Použití komunikačních prostředků	42
4.2.5	Zpětná vazba.....	50
4.2.6	Vliv koronavirové krize na chod podniku	54
4.3	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	57
4.4	Výsledky strukturovaného rozhovoru	60
4.5	Zhodnocení výsledků strukturovaného rozhovoru	63
5	Návrh doporučení	64
5.1	Kurz komunikačních dovedností pro vedoucí pracovníky	64
5.2	Využití potenciálu vybraných komunikačních prostředků.....	65
5.3	Identifikace přirozených leaderů	66
Závěr	67
6	Seznam použité literatury.....	68
Seznam obrázků	69
Seznam grafů	70
Seznam tabulek	71
Seznam příloh	72

Úvod

Při mých studiích jsem si velmi záhy uvědomila důležitost správné mezilidské komunikace. Odehrává se neustále, aniž bychom o ní přemýšleli, a aniž bychom se komunikovat snažili. Vše, co a jakým způsobem děláme, prozrazuje naše postoje, vnímání světa i druhých kolem nás. Jinak tomu není i v případě komunikace uvnitř podniku.

Pokud se v podniku objeví problém, velmi často slýcháme, že příčinou byla „špatná komunikace“, čímž se problém považuje za vyřešený. Co přesně ale znamená ona záhadná „špatná komunikace“? Dle mého názoru mají často manažeři v průmyslových podnicích pocit, že oni i ostatní lidé mluvit umí, tzn. že komunikaci ovládají, tudíž nemá smysl se průběžnému zlepšování interní komunikace věnovat. Vzájemnou interakcí se ale nerozumí pouze sdělování informací; jde mj. o pochopení postojů samotného člověka nebo přesvědčení se, že si obě strany doopravdy rozumí prostřednictvím zpětné vazby. Na druhé straně se může jednat i o způsoby, u kterých se nemluví vůbec, tzn. prvky neverbální komunikace nebo působení okolního prostředí pracoviště.

Čím dál více si ale manažeři důležitost této problematiky uvědomují, a hlavně ve větších podnicích se snaží nastavit určitou úroveň, která rozhodně pomáhá ke zvýšení produktivity práce, a postupně tak vede i k většímu zisku. Nejen, že se tak mohou omezit ztráty ve výrobě, ale zaměstnanci na pracovišti cítí větší pohodu, jelikož mají přehled o dění ve firmě, vědí, jak k němu přispívá jejich vlastní práce a mohou být dále motivováni podílet se na dalších cílech.

Proto jsem se v mé bakalářské práci zaměřila právě na interní komunikaci v podniku. K výzkumu jsem si vybrala společnost, která má dlouholetou tradici a dobrou reputaci v regionu mého bydliště, ale zároveň působí i na mnoha místech světa. Právě z tohoto důvodu předpokládám správné nastavení celého procesu komunikace a zajímá mě, na jaká úskalí může i přes toto komplexní nastavení narážet. Společnost si nepřála být jmenována, a tak je v této práci anonymizována a nazývána společností XY.

V teoretické části se zaměřím na definování komunikace jako takové, uvedu její možná dělení, příklady a zhodnotím ji. Následně se již budu věnovat interní komunikaci v podniku, kde taktéž vymezím důležité aspekty, příklady, význam, cíle a uvedu, jak se dá hodnotit.

V praktické části mé práce mi k analýze společnosti XY budou poskytnuty materiály a informace přímo od zaměstnanců, abych mohla dosavadní situaci popsat tak, jak by měla probíhat. Dále zjistím současnou situaci a individuální spokojenost pomocí dotazníkového šetření, které mi pomůže odhalit možné příčiny komunikačních šumů. Nakonec provedu strukturovaný rozhovor se zaměstnancem odpovědným za interní komunikaci. Zjištěná data vyhodnotím a na jejich základě navrhu konkrétní řešení, která by mohla vést ke zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

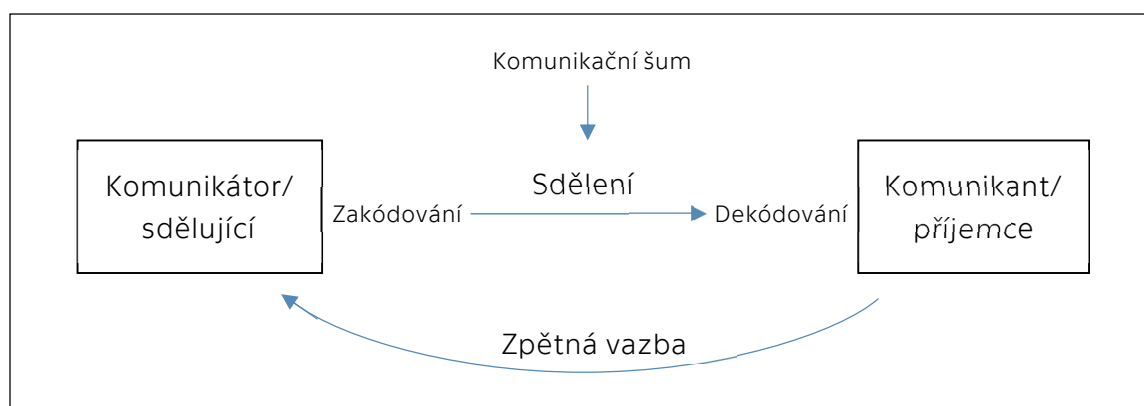
1 Komunikace

„Pomocí 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.“ (Mikuláščík, 2010, s. 15)

Je to tedy činnost, při které se snažíme co nejvíce eliminovat jakákoliv nedorozumění, ať už na straně sdělovacího či příjemce, a dosáhnout vzájemného porozumění. (Holá, 2006, s. 3) Výše zmíněnou citací Mikuláščíka ale nejsou myšleny pouze rozhovory s druhými. Každý člověk, ať už se slovně vyjadřuje nebo ne, komunikuje. Jeho chování a činy vypovídají o tom, co si o daném tématu myslí. Je proto nutné používat vhodné způsoby tak, aby příjemce zprávu správně pochopil. (Veber, 2009, s. 182) Jde tedy nejen o užití řeči, ale i o způsob, jakým je informace sdělována a o mimoslovní projevy. Je potřeba brát na vědomí i příjemce sdělení, jeho osobnost, zkušenosti a další relevantní aspekty, které by mohly ovlivnit jeho chápání.

Ať už ke komunikaci dochází jakýmkoliv způsobem, vždy se jedná o určité předávání informací mezi sdělovacím a příjemcem sdělení, které se označuje jako komunikační proces. Sdělovací musí sdělení vhodnou metodou srozumitelně zakódovat, příjemce správně dekodovat. Při tomto aktu působí různé komunikační šumy z vnitřku i vnějšku, které mohou mít na interpretaci vliv. Příjemce následně projevuje zpětnou vazbu. (Přikrylová, 2019, s. 54)

Obrázek 1: Komunikační proces



Zdroj: Vlastní zpracování (Přikrylová, 2019, s. 24)

Způsobům zakódování se budu věnovat v mé práci dále, nyní se zaměřím na vysvětlení zpětné vazby. Na tu by měl být dán prostor vždy a je na příjemci, jak bude reagovat. Jen díky ní si může ověřit, zda došlo k přijetí a porozumění. V případě záporné odpovědi je to signál k přehodnocení některé ze zvolených metod, popř. obsahu sdělení. Zpětná vazba by měla být věcná, konkrétní, se záměrem na pozitivní změnu

a vykazující známky respektu k druhému. Její příjem by se měl nést rovněž ve stejném duchu. (Tureckiová, 2007, s. 66-68)

Protože se používá v každé situaci, má hodně funkcí: informovat, vzdělávat, socializovat, svěřovat, přesvědčit, motivovat, pobavit a odreagovat. (Vymětal, 2008, s. 24)

1.1 Typy komunikace

Je důležité rozlišovat, s kým komunikátor komunikuje. Při každém typu komunikace je totiž potřeba myslet na jiné aspekty, které by sdělení mohly nepříznivě ovlivnit. Nejhlavnější rozdělení pro tuto práci je interní a externí v podniku, je ale vhodné zmínit i tyto rozdělení:

a) Podle formálnosti

Jde o způsob formální a neformální. Komunikátor rozlišuje, zda se musí vyjadřovat podle předem ustanovených norem a pravidel. Využívá se hlavně v prostředí pracoviště a při jinak oficiálních projevech. Neformální komunikace se dá využívat za předpokladu, že sdělující ovládá základy té formální a má s příjemcem sdělení osobnější vztah. I v těchto případech se ale musí užívat úměrně situaci.

b) Podle počtu účastníků

Rozlišujeme komunikaci interpersonální, která probíhá mezi dvěma lidmi; skupinovou probíhající mezi více lidmi s podmínkou, že všichni účastníci mají relativně podobnou možnost se vyjádřit; a masovou, při které jedinec jednostranně promlouvá k větší skupině.

c) Podle možnosti poskytnutí zpětné vazby

Zde je myšlena přímá a zprostředkovaná komunikace. Přímou je myšlena interakce, kdy komunikátor vnímá zpětnou vazbu ihned – účastníci se nachází na jednom místě a dochází mezi nimi k osobní komunikaci. Při zprostředkované komunikaci dochází u zpětné vazby k prodlevě, tzn. využívá písemné či elektronické.

(Tureckiová, 2007, s. 76-77)

1.2 Druhy komunikace

Dalším dělením, které se je považováno za hlavní, jelikož ho využívá každý komunikátor, tedy každý člověk, je verbální a neverbální. Záleží na jedinci, který druh a formu používá častěji, ale jak už jsem zmínila výše, vždy převládá neverbální, jelikož i při mlčení člověk komunikuje. Většinou se tyto dvě skupiny doplňují a dotváří tak celkový dojem, existují ale i případy, kdy mohou být v nesouladu. V takovém případě může příjemce

začít pochybovat o pravdivosti sdělení. Poté ale přidává větší váhu projevu neverbálnímu, jelikož ten je obvykle do jisté míry neúmýslný a nejde zcela ovládnout.

Neméně důležitým aspektem je i schopnost naslouchat – nejen užívat vlastní sluch, ale dokázat aktivně vnímat a průběžně analyzovat i všechny ostatní složky.

- 1) Naslouchání ušima: uvědomovat si souvislosti, při přeslechnutí se nebát zpětně dotázat.
- 2) Vnímání očima: pozorovat výraz obličeje a pocity, všímat si pohybů částí těla, která souvisí s projevem, délka očního kontaktu.
- 3) Naslouchání srdcem: „*nebo také snaha uvědomit si souvislosti, tzn. vnímat to, co je hlubší než to, co můžeme vidět a slyšet. Musíme číst „mezi řádky“. Musíme dokázat objevit to, co se náš partner v diskusi snaží zakrýt použitými slovy, mimoslovními projevy a činy.*“ (Veber, 2009, s. 184)

1.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je nutná a nevyhnutelná součást každodenního života a její nedostatek na člověka může působit negativně. Používají se k ní slova ve správných souvislostech tak, aby došlo k pochopení, a to jak v ústní, tak v písemné formě. (Veber, 2009, s. 183)

Je ovlivněna hned několika faktory, které bereme, někdy nevědomky, v potaz. Některé způsoby komunikace totiž nemusí fungovat ve všech situacích a mohou nám způsobit nemalé problémy, např. rozhovor s nadřízeným se bude lišit od hovoru s rodinným příslušníkem. Proto je vhodné způsob měnit v závislosti na situaci.

Závisí mj. na těchto faktorech:

- rysy osobnosti
Introvert se bude vyjadřovat spíše tiše, klidněji, bude vážit svých slov a pravděpodobně celou situaci více pozorovat; oproti tomu extrovert se nebude bát vyjádřit svůj názor, občas bude mluvit i ve chvílích, kdy by bylo lepší mlčet. Dominantní jedinec se bude dožadovat podřízení, propagovat svoje přesvědčení a nenechá si oponovat – naprostým opakem je potom člověk submisivní. (Mikuláščík, 2010, s. 99)
- příjemce a vztah k němu
Rozlišují se kulturní zvyklosti a tradice, jeho postavení ve společnosti, postavení v zaměstnání a odbornost, věk, určitá skupinová podobnost (slang mezi studenty, ustálené výrazy mezi dlouholetými spolupracovníky), jak dlouho se účastníci znají.

- momentální nálada

Jinak se bude vyjadřovat člověk, kterému se zrovna daří a má dobrou náladu a jinak ten, komu se stala špatná událost. Ovlivňuje to konotativní prvky, jejichž výčet je uveden níže.

Také je kladen důraz na styl, kterým komunikujeme. Ten je každému člověku unikátní, jelikož si ho utváří v průběhu života tak, aby dokázal co nejpřesněji popsat své pocity. Je ovlivněn okolním prostředím, lidmi a zkušenostmi. Nemusí se ale nutně odvíjet od inteligence, a tak někdy působí přesně opačným dojmem.

Většinou mluví jinak žena – méně sprostých slov, jemnější výrazy, popisuje emoce; a jinak muž – hrubší a sebeprosazující výrazy, spíše „rozkazuje“. (Mikuláščík, 2010, s. 102)

Z projevu sdělujícího se dá také poznat názor na dané téma a již zmíněný postoj k posluchači. Souhrnně se tyto projevy nazývají paralingvistickými prostředky.

„Paralingvistika je dotváření denotačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tóny řeči, tím, co řečník zesiluje nebo zeslabuje, zpochybňuje nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, zaujetí, vřelost, sympatii, zlobu.“ (Mikuláščík, 2010, s. 103)

Jsou to například:

- *hlasitost;*
- *výška tónu řeči;*
- *rychlost projevu;*
- *objem řeči;*
- *plynulost;*
- *barva hlasu a emoční náboj;*
- *srozumitelnost vyjádření;*
- *prázdná slova a fráze;*
- *chyby v řeči.* (Mikuláščík, 2010, s. 103-106)

1.2.2 Neverbální komunikace

Jak už bylo řečeno, neverbální vyjadřování může nejen dotvářet celkový dojem, někdy může být užito i samostatně a ani tak neztrácet na původním záměru sdělení. Na druhou stranu nedokáže plnohodnotně nahradit konkrétní verbální projev. Dá se z něj hodně vyčíst, ale samozřejmě se na něj nedá spolehnout vždy; lidé si bezděčně osvojují zvyky, které nemusí s projevem souviset. Proto bychom měli dát na celkový dojem, nehodnotit cizí chování podle vlastního, pečlivě zhodnotit oba aspekty a zbytečně se neukvapovat. Co je pro jednoho člověka normální, nemusí být pro druhého. (Mikuláščík, 2010, s. 106-107) Ovšem důležité je brát v potaz i to, jestli se komunikátor nesnaží své neverbální chování záměrně maskovat ve snaze s námi manipulovat.

- Mimika a pohled

To, jak se při projevu sdělující tváří, hraje jednu z největších rolí. Podle toho může příjemce poznat jeho pocity a názory na dané téma, dokonce i na něj. Zvláštností mimiky oproti ostatním složkám je, že prozrazuje i momentální náladu a osobitý výraz, což může ovlivnit prvotní porozumění, pokud se účastníci neznají dostatečně dobře. (Mikuláščík, 2010, s. 110-111) Proto musíme vnímat, jakým způsobem jedinec funguje a podle toho vypouštět charakteristické chování o kterém víme, že se sdělením přímo nesouvisí. (Veber, 2009, s. 184) I zde hrají roli kulturní zvyklosti nebo výchova. Dalším neovlivnitelným a individuálním faktorem je zčervenání nebo pocení. Oči „*působí jako sdělovače, ale také jako přijímače. Čím menší je oční kontakt, tím nejistěji se cítí příjemce zprávy, tím kratší je vzájemný kontakt a tím méně slov se ve vzájemném kontaktu vysloví.*“ (Mikuláščík, 2010, s. 111)

- Gesta

Některá se odehrávají mimoděk, některými se vědomě pomáhá k lepšímu pochopení. Patří mezi ně různé ukazování směru, velikosti či počtu. Pomocí všeobecně známých znaků, jako je například palec nahoru, ukazujeme, že je něco dobré, zvednutým ukazovákem signalizujeme výstrahu a krčením rameny nejistotu. Některá gesta ale mohou mít různé významy, jak provedením, tak geograficky v různých zemích. (Mikuláščík, 2010, s. 109-110)

- Vzdálenost

Vzdálenost je většinou ovlivněna sympatiemi a tím, jak dlouho se účastníci znají. Každý by měl ctít osobní prostor druhých, cca 1,2 metru, abychom nepůsobili zbytečné napětí. Porušení této a dalších zón může vést ke změně chování. Vzdálenosti jsou individuální, obecně ale platí, že introverti, submisivní lidé a např. lidé žijící na vesnici preferují větší vzdálenosti.

- Haptika

Haptika, nebo také komunikace dotykem, se na pracovišti může odehrávat na formální, neformální nebo přátelské úrovni. Nejvíce je zde zastoupeno podání ruky nebo poklepání po rameni pro přátele. Právě tyto doteky mohou o člověku také hodně vypovídat: pevnost stisku, délka, vědomí svého postavení ve společnosti nebo použití úsměvu (Tureckiová, 2007, s. 73)

- Image a osobní prostředí

Ačkoliv se setkáváme s názory, že bychom lidi neměli soudit podle vzhledu, nemůžeme vyloučit, že jejich celková image a prostor, ve kterém žijí a pracují, o nich le-dacos nevypovídá a neovlivňuje jejich společenskou pozici. Zvláště na pracovišti bychom měli dbát na určený dress code, popř. se sami oblékat formálně a jednoduše, být upravení a čistí. Ženy by měly volit vhodný styl make-upu. Neméně důležitý je vzhled kanceláře nebo obydlí; jejich organizovanost, čistota a styl – svědčí o vlastnostech, dovednostech, postoji k životu nebo ekonomické situaci.

Předpokládáme totiž, že se jedinec v takovém prostředí cítí dobře a vyhovuje mu. (Mikuláščík, 2010, s. 114-115) Toto může nevědomky ovlivnit náladu a přístup kolegů a podřízených jak při důležitých meetinzích, tak při rutinní komunikaci.

- Činy

Někdy může jednání říct více než samotná slova. Budto rovnou potvrzují nevyřčené a doplňují pravdivá slova, jako například upřímná podpora a pomoc bez očekávání protislužby, nebo působí přesně opačně – neplnění slibů, odbytí závazků, záměrné lhaní o skutečnostech. (Mikuláščík, 2010, s. 115)

Právě způsob chování, kterým se prezentují nadřízení, může velmi významně ovlivnit přístup podřízených k jejich samotné práci, aniž by si to obě strany uvědomovaly; totéž platí i obráceně.

1.3 Formy komunikace

Správné zvolení formy komunikace také ovlivňuje to, jak bude zpráva přijata. Hlavní je, aby byla zakódována srozumitelně, jednoduše a tak, aby bylo pro příjemce jednoduché ji dekodovat a dobře pochopit.

1.3.1 Osobní a mluvená

V běžném životě se s ní setkáváme nejčastěji. Je to způsob, kterým se dokážeme vyjádřit nejpřesněji, jelikož při něm užíváme verbální i neverbální nástroje. Šetří čas díky vhodnému užití barvy hlasu, emocí, pomlk, aj. Při nedostatečné slovní zásobě si můžeme pomoci gestikulací, mimickými projevy, očním kontaktem či prostým mlčením. Důležitému sdělení by měla předcházet příprava osnovy a urovnání vlastních myšlenek a zásadních bodů v hlavě, aby posluchač jednoduše a rychle porozuměl.

Její výhodou je i okamžitá zpětná vazba a možnost měnit a poupravovat způsob sdělování, popřípadě jeho náplň. Nevýhodou může být skutečnost, že vyřčená slova a činy se nedají vzít zpět. (Veber, 2009, s. 185)

Existují prostředky, které využívají prvky osobní komunikace, jako např. rychlost, hlasitost a emoční náboj vyjadřování, avšak postrádají obrazovou stránku. V těchto případech mohou dostačovat při nedůležitých sděleních či na dlouhou vzdálenost, ale z dlouhodobého hlediska jim chybí právě osobní kontakt. Říká se jim zprostředkované, jelikož jsou zprostředkovávány informačními technologiemi.

Příklady ústní komunikace: rozhovor, přednáška, prezentace.

Příklady zprostředkované komunikace: rozhlas, telefonní hovor.

1.3.2 Písemná

Písemnou komunikací se můžeme vyjádřit uceleně, máme čas na rozmyšlenou a nejsme vystavováni momentálním vlivům okolí. Na rozdíl od mluvené se můžeme v textu

vracet, upravovat svá slova tak, aby odpovídala celkovému sdělení a vše přehledně seřadit, popř. rozlišit. Při psaní musíme vědět, na jaké úrovni je informován příjemce a jestli textu porozumí. Ten si ho může v případě nejasností přečíst několikrát, vracet se k němu a archivovat ho na pozdější užití. Poskytuje čas na promyšlenou odpověď. Při použití tohoto způsobu ale nelze zaručit správné pochopení, ať už kvůli nepřesnému vyjádření nebo kvůli absenci paralingvistických a mimoslovních projevů.

Příklady písemné komunikace: dopis, opatření, nařízení, směrnice, manuál, záznam, oběžník, evidence (příjemka, výdejka, dodací list, faktura, reklamační).

1.3.3 Elektronická

Způsob, který usnadňuje jak písemnou, tak ústní komunikaci. Nese relativně obdobné klady a zápory, jelikož staví na podobných základech. Její unikátnost se nachází v rychlosti doručení na jakoukoliv vzdálenost, možnost zahrnutí hned několika kdekoliv se nacházejících účastníků a sdílení digitálních souborů, např. obrázků, tabulek, zvukových stop a dokumentů. Chybí zde ale lidský kontakt, i přes možnost videohovorů, který je v případě lidských i obchodních vztahů velmi důležitý. (Veber, 2009, s. 189-190)

Elektronické dokumenty nahrazují dokumenty v papírové podobě, a tak mohou zabírat místo pouze na disku, nikoli na policích kanceláře manažera. (Holá, 2006, s. 65)

V současné době jsou všechny prostředky elektronické komunikace neustále zdokonalovány, aby byly intuitivní a vyhovující a to, nejen díky přirozenému pokroku, ale i kvůli nevyhnutelné povinnosti je používat z domova.

Příklady unikátní pro elektronickou komunikaci: e-mail, Slack, Skype, MS Teams, intranet, instantní messengery, sociální sítě, SMS zprávy a hovory.

1.4 Zásady dobré komunikace a její bariéry

Při sdělování zprávy by měl komunikátor dbát na to, že důležitější, než jeho sdělení je to, jak ho příjemce pochopí – každý si totiž může pod stejnými slovy a způsobem jejich podání představit něco jiného. Proto by měl přemýšlet nad tím, kdo příjemce je, eventuálně se průběžně ujišťovat, zda mu rozumí správně pomocí doplňujících otázek, porovnání, vizualizací či prosbou o shrnutí jeho vlastními slovy.

Je doporučeno dodržovat tyto zásady:

- dát čas přípravě a samotné komunikaci;
- volit slova, kterým obě strany rozumí stejně;
- mluvit v souvislostech;
- nesdělovat zbytečné informace;
- využívat odpovídající komunikační nástroje;
- efektivně využívat technologií, pokud je to nutné;

- naslouchat;
- chovat se slušně a empaticky;
- zajímat se o zpětnou vazbu
- průběžně zlepšovat své komunikační dovednosti. (Horáková, 2000)

Tureckiová (2007, s. 85, vlastní zpracování) rozděluje bariéry do těchto tří skupin:

a) *„Fyzické a fyziologické*

- *fyzické nepohodlí*
- *momentální zdravotní stav*
- *vady zraku, sluchu, výslovnosti*
- *některá chronická onemocnění*
- *onemocnění způsobující ztrátu paměti...*

b) *Sémantické*

- *rozdílná komunikační schopnost (vrozená – inteligence, tvořivost, jazykové nadání; získaná rozvojem jazykových schopností a sociálních/komunikačních dovedností)*
- *rozdílná kulturní a sociální zkušenost promítající se do používaného jazyka a vedoucí k rozdílně pochopeným významům (odborný žargon, slangové vyjadřování...)*

c) *Psychosociální*

- *strach z neúspěchu*
- *zaměření na vlastní potřeby (oproti zásadě „nejdřív se snaž pochopit...“)*
- *nesoustředění (odvádění v myšlenkách)*
- *předsudky a bariéry postojů (nedostatek úcty nebo naopak přílišná úcta až servilita, konvence)*
- *ego-obranné mechanismy (generalizace, projekce, racionalizace, „efekty“...)*
- *nevhodné promítání emocí do komunikace (vztek, strach, nepřiměřená očekávání...)*
- *rodinné a osobní problémy...“*

2 Komunikace v podniku

Tak, jako je komunikace důležitá u jednotlivce, je tomu i v případě podniku. Ten musí znát informace o prostředí, ve kterém se pohybuje – současná nabídka, kam směřuje, samotná povaha. Dále hraje velkou roli to, jak komunikuje právě on, což je součástí marketingové strategie, blíže pak komunikačního mixu. Zde se jedná o dvě úrovně sdělování informací – vnitřní a vnější.

Tou vnější se rozumí externí komunikace, tj. například komunikace se stávajícími a potenciálními zákazníky, dodavateli, partnery, úřady, bankami a pojišťovny. Přikrylová (2019, s. 83) naznačuje, že důvodem je ovlivnit smýšlení a přístup veřejnosti k podniku a nabídce, přizpůsobit jejich informovanost a motivaci v prospěch firmy. Také zmiňuje Klapperovo pravidlo minimálního účinku – „*jestliže komunikace nepřesvědčí nové zákazníky k nákupu, pomůže alespoň loajalitu těch stávajících. Nezdá se sice, že by bylo vhodné toto pravidlo používat, ale v tvrdém konkurenčním prostředí je neustále třeba poutat a udržovat pozornost i těch, kteří jsou již přesvědčeni. Loajální spotřebitelé jsou základem úspěšnosti firmy. Představují také podstatně nižší marketingové náklady než zákazníci noví.*“

Externí komunikací se rozumí:

- osobní prodej;
- reklama;
- podpora prodeje;
- přímý marketing;
- PR;
- sponzoring. (Přikrylová, 2019, s. 141)

Za společnost automaticky hovoří i její vystupování. Jestli je ve svém oboru významná svou spolehlivostí, veřejně viditelní pracovníci působí mile, pracovníci ve výrobě mají odpovídající vzdělání. Zda podnik využívá jednotného stylu a log na výrobcích a dokumentech, zda jeho prodejny vypadají čistě a přehledně. Proto je důležité brát ohled na všechny dílčí detaily, které by se samostatně mohly zdát nepodstatné, jelikož ve výsledku zesilují celkovou image firmy a napomáhají tak plnění cílů. (Holá, 2006, s. 11)

Komunikací uvnitř podniku – interní komunikací – se budu zabývat podrobněji níže. Jejím smyslem je předávat stejné myšlenky, jako se předávají v externí komunikaci, tj. informovat o záměru firmy a přesvědčit o jejím dobrém úmyslu, tentokrát ale uvnitř firmy. Pokud by totiž zaměstnanec měl s firmou špatné zkušenosti, nic mu nebrání v tom, aby se o ně podělil se známými. Také jde o to, aby byl plně obeznámen s náplní své vlastní práce; aby věděl, jak napomáhá k úspěchu firmy a cítil se na svém místě sebejistě.

Jelikož se skupiny, se kterými podnik komunikuje, mohou prolínat (zaměstnanec může být také zákazník), a tak znát více způsobů komunikace, měly by všechny probíhat v podobném stylu, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním. (Veber, 2009, s. 191) Proto je dobré, pokud se interní a externí komunikace neřeší dohromady, aby spolu tyto dva útvary spolupracovaly a nesdělovaly nekorespondující informace. Je dobré o důležitých skutečnostech nejprve informovat vnitřní prostředí firmy, ale na druhou stranu není vhodné, aby se je okolí dozvíдалo od zaměstnanců z jiných než oficiálních zdrojů.

2.1 Vymezení interní komunikace

Důležitou vlastností interní komunikace je schopnost provázat všechny oddělení podniku takovým způsobem, aby se všem pracovníkům dostávalo adekvátního množství informací, které potřebují k výkonu své práce. Její pomocí by si měli ujasňovat své mínění a postoje ke všemu, co se odehrává v podniku; rozumět společným cílům a procesům, které k nim vedou. Na základě toho by poté měli být schopni spolupracovat a jednat v zájmu podniku.

Probíhá oběma směry na několika úrovních:

- vlastníci s managementem;
- management s podřízenými pracovníky;
- jednotlivá oddělení mezi sebou;
- spolupracovníci mezi sebou. (Hloušková, 1998, s. 9)

Neměla by probíhat pouze jedním směrem; důležitá je také zpětná vazba. Pracovníci by měli dostat příležitost na projevení svých názorů a připomínek. Přeci jen to jsou oni, kteří danou práci vykonávají; právě oni by si měli umět říct, co je pro výkon jejich práce to nejlepší.

To, že je nastavena správně, se také podílí na lepším a rychlejším plnění cílů samotného podniku. Jde hlavně o maximalizaci zisku, ale také o udržení své pozice, dosažení daného podílu, růstu na trhu a další individuální cíle. Pokud by tedy komunikovali špatně, mohlo by docházet k různým ztrátám, které jejich dosažení ohrožují. Výčet problémů uvádím v kapitole 2.5 *Problémy interní komunikace*.

Jak je již uvedeno výše, zaměstnanci by měli být obeznámeni s tím, kam organizace směřuje, jaké jsou její cíle, vize a mise. Měli by nabýt pocitu, že jsou plnohodnotnou součástí děje a jejich úloha v podniku má význam. Nejlepším možným výsledkem je stav, kdy zaměstnanec plní zodpovědně a nadšeně svou práci z toho důvodu, že se jeho osobní cíle shodují s cíli podniku.

2.1.1 Správně fungující interní komunikace

Správně nastavená interní komunikace může (a měla by) pozitivně ovlivnit celý chod firmy. Ta by měla vědět, které specifické skupiny pracovníků se v podniku nachází a kterými nástroji komunikace se s nimi dá nejlépe dorozumívat. Každému vyhovuje přijímání sdělení jiným způsobem, ať už je to ovlivněno věkem, vzděláním či osvojenými návyky. Podle skupin se vytváří odpovídající komunikační plán. Zde se řeší, jak podle zvolených cílů komunikovat, a to dlouhodobě, poté konkrétnější cíle zvládnutelné za jeden rok a každodenní interakce. Plány mají obvykle podobu tabulky, kde je popsána aktivita, způsob její komunikace, četnost jejího komunikování a cílové skupiny, kterých se bude týkat.

V pracovním prostředí se skupiny pracovníků dají nejlépe vymežit podle jejich úlohy ve firmě. Hloušková (1998, s. 48-49) je mj. rozděluje na dělníky, mistry, střední vedoucí, vrcholové vedoucí, asistentky ředitele a další. Pokud si firma není jista tím, které nástroje by byly nevhodnější, může využít outsourcingu a zadat takovou práci odborníkům, nebo může využít vlastního průzkumu, např. pomocí dotazníků.

Poskytnuté informace by měly odpovídat tomu, co potřebují k výkonu práce, ale také uspokojovat jejich ostatní zájmy a potřeby – nabídka závodní kantýny, leták o připravovaných společenských akcích nebo přehled o dění v celé firmě.

Stejně jako v komunikaci mimo pracovní prostředí má vliv na komunikaci i chování, vystupování a vzhled. Jde nejen o výsledky a postoje podniku, ale i o systém odměňování, zvyklosti a zavedené postupy při různých situacích, dress code, styl řízení, předmět obchodování, dodavatele a spotřebitele, pověst atd. Důležité jsou také budovy a prostředí výkonu práce – jejich stav, vzhled a čistota; dále pak vybavení a jeho technická vyspělost; v neposlední řadě působí i výstižné logo, barvy, písmo aj.

Pozitivní vliv na komunikaci mohou zvýšit i firemní předměty, které se dají vyhrát v různých soutěžích nebo jsou darovány při různých významných příležitostech. Vlastnění takového předmětu může pomoci k lepšímu vnímání firmy a pocitu jednoty, při jeho nošení v běžném životě se dále šíří povědomí o dané značce. (Holá, 2006, s. 70)

Neméně důležité je také myslet na situace spojené s krizemi v podniku. Podnik by měl mít stanoven postup, jak se v takové chvíli chovat, aby zamezil případným nedorozuměním a fámám. Když se zaměstnancům nedostává dostatek oficiálních informací, tak je větší šance, že budou vytvářet řadu dohadů a spekulací. Kovaříková (2016, s. 91-93) uvádí, že v těchto chvílích by se mělo hlavně myslet na správné načasování, upřímnost, a přímocharost. Dále doporučuje uspořádat společnou schůzi, kde se celá situace osvětlí, uvede na pravou míru a oznámí následující postup. Celá tato akce by měla probíhat za účasti co nejvíce pracovníků, aby nedocházelo k přenosu nepravdivých informací. Při podnikání oznámených kroků by manažeři měli dále komunikovat, aby zaměstnanci měli jistotu, že se s nimi jedná na rovinu a neměli potřebu poškozovat pověst firmy.

2.2 Formy a nástroje interní komunikace

Jak jsem již uvedla výše, je potřeba mít na paměti, s kým konkrétní komunikace probíhá. Komunikátor by také měl jednat podle toho, jak dobře se s příjemcem sdělení zná. Pokud je to někdo, kdo ho chápe a rozumí jeho stylu vyjadřování, může zvolit snadnější a rychlejší varianty, jako je například pozvánka nebo e-mail. V případě méně známých pracovníků je lepší se potkat osobně a vyřešit vše ihned a s okamžitou zpětnou vazbou. (Hloušková, 1998, s. 55)

Je potřeba si stanovit, jak často, jaký typ a jaký objem informací komunikovat, aby nedošlo k přehlédnutí důležitého, ať už z důvodu přehlčení, nebo z neočekávání obdržení jakékoliv zprávy. Zprávy, které zaměstnanci dokážou zhodnotit sami, mohou přijímat v písemné či elektronické formě. To, co je potřeba blíže vysvětlit, je lepší komunikovat osobně, aby nedošlo ke komunikačním šumům.

Pokud jde o zavádění nových prostředků v reakci na nedostačující dosavadní komunikaci, je nutné počítat s tím, že zaměstnanci mohou být překvapeni a jejich prvotní reakce nemusí přesně odpovídat současně situaci. Někteří mohou mít obavy, že už nebudou mít možnost se vyjádřit, proto mohou jednat velmi emotivně a horlivě, snažíce se vyřešit všechny dlouhodobé problémy najednou. V těchto chvílích je důležitá vytrvalost a snaha pochopit druhé. Většina nadřízených ale spíše usoudí, že je tento nový způsob kontraproduktivní a podřízení ho nedokážou správně využívat, tudíž ztratí motivaci se dále touto problematikou zabývat. (Hloušková, 1998, s. 33)

Na pracovníky také působí ostatní vlivy z vnitřku. Hloušková (1998, s. 10) uvádí následující: „*pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie a cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí.*“

2.2.1 Osobní komunikace

Je to základní a nejautentičtější způsob komunikace. Pokud jde o nástroje, při kterých se schází více osob a kde jsou probírány důležité záležitosti, je na místě z takových akcí pořizovat záznamy, ať už písemně, nebo elektronicky. Ti zaměstnanci, kteří se akce nemohou účastnit, se tak mohou dění dozvědět oficiální formou. Firma tak předchází vzniku dezinformací.

Rozhovor, setkání: Využívá se hojně při všední výměně informací, pro získávání názorů a připomínek, výhodou je již zmiňovaná okamžitá zpětná vazba. Je potřeba, aby se podřízený pracovník cítil komfortně i při sdělování problémů – nadřízený by měl projevít empatii.

Porada: Měla by se konat pravidelně; je to účinný nástroj, jak obeznámit pracovníky s aktuálními záležitostmi, problémy a informacemi. Někdo by ji měl organizovat a dohlédnout na pozvání přínosných účastníků. Vždy by se ale měla svolávat z nějakého důvodu, jelikož bezpředmětné shromažďování a vyrušování od práce se může brzy znechutit.

Mítink zaměstnanců: Nedochozí k němu tak často, ale je to způsob, jak hromadně sdělovat výsledky podniku. Mohou se dozvědět informace z vedení firmy, které se jich přímo týkají, jako např. výroční zprávy.

Osobní hodnocení: To je využíváno jako zpětná vazba pro konkrétního pracovníka. Dochází k porovnání plánovaného a skutečného výkonu, srovnávání s ostatními pracovníky v rámci organizace a celkové vyjádření spokojenosti s jeho prací. Zaměstnanci mohou být předloženy návrhy na zlepšení, vždy by ale měl být motivován.

Událost (event): Jde o nejrůznější akce, na kterých se zaměstnanci mohou více poznat mezi sebou. Zpravidla je to událost, na kterou se těší, jelikož se odehrává v jiných prostorech, než je obvyklé a mohou s sebou přivést i svou rodinu. Jedná se o různé tematické večírky, sportovní akce či dětské dny.

Teambuilding: Tyto akce bývají občas obávané kvůli jejich nepředvídatelné povaze. Kromě různých večírků se totiž může jednat o aktivity, které účastníci obvykle neprovozují, dokonce se jich mohou i bát. Je to ale dobrý důvod, jak se navzájem poznat v nových rolích a situacích, které by pracovníci v pracovní době neměli šanci zažít.

Konference: Pokud má firma více provozů, může tímto způsobem seznat představitele jednotlivých míst do jednoho prostoru, a tak umožnit ostatním zaměstnancům poznat hlavní představitele, předat si zkušenosti s ostatními na podobných funkcích a získat důležité informace o dalším vývoji společnosti. Je to akce většího významu, na které se mohou představovat zcela nové záměry.

Návštěva vedení: Platí také pro firmu s větším počtem míst působení, tentokrát ale opačným způsobem – vybraní představitelé firmy objíždějí jednotlivá místa. Mohou tak zjistit, jak si jednotlivé filiálky vedou a nahlédnout do provozu. Nyní se s nimi mohou setkat i řadoví dělníci, dozvědět se důležité údaje a zvýšit tak svůj pocit sounáležitosti.

Neformální osobní komunikace: K té patří kterákoliv neoficiální interakce mezi zaměstnanci. Kovaříková ve své publikaci připomíná významnost tzv. „*chodbové či kuchyňkové šeptandy*“, která v podniku probíhá vždy, i kdyby byla interní komunikace na nejvyšší úrovni. Proto je nutné, aby odpovědní pracovníci vždy poskytovali dostatek pravdivých informací a nikdo neměl potřebu vytvářet zavádějící domněnky.

(Kovaříková, 2016, s. 56-59); (Holá, 2006, s. 61-65)

2.2.2 Tištěná komunikace

Oblíbenost tištěných materiálů tkví v tom, že si je pracovníci mohou nerušeně přečíst v dobu, kdy na ně nikdo nespěchá a většinou po nich ani nechce okamžitou zpětnou vazbu. Mohou si je uložit na později nebo dokonce vzít domů a vracet se k nim. Více je

oceňují zejména ti, kteří nemají možnost elektronické komunikace na pracovišti, eventuálně starší generace. Ostatní si mohou získat neotřelým zpracováním, šířením či prostým faktem, že to není jen jeden z dalších e-mailů v jejich elektronické schránce. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Nástěnka: Umístování různých plakátů a papírů na firemní nástěnku, která je přehledně uzpůsobena a zaměstnanec ví, co na ní kde najde, je velmi účinná forma sdělování. I přes velkou míru současné elektronizace pracovního prostředí je to totiž právě nástěnka, která se umísťuje na předních příčkách v aktuálnosti a spolehlivosti. Je ale potřeba kontrolovat, zda se na ní nachází relevantní informace.

Manuál, návod, pracovní postup: Pokud si zaměstnanec není jistý svými úkony, případně nastane neočekávaný problém v době, kdy se nemá na koho obrátit, nebo se mu jeho dotaz zdá nedostatečně podstatný na to, aby obtěžoval jiné. Jsou to nejen manuály a pracovní postupy, ale i např. charakteristika náplně práce jednotlivých pozic. Tyto dokumenty je velmi užitečné poskytnout zaměstnancům k dispozici a průběžně je aktualizovat.

Firemní časopis: Z jisté části toto může být i neformální způsob, jak informovat o dění ve firmě zábavnější formou. Zaměstnanci si rádi přečtou reportáže z událostí, kterých se osobně účastnili, jak se daří např. pobočce v zahraničí, či o tom, jaké technologie výroby se nově zavádějí. Většinou se zde objevují i rozhovory s vyšším vedením nebo naopak řadovými pracovníky, aby měli i ostatní představu, jak se jejich zkušenosti a typické pracovní dny mohou lišit. Další rozměr mohou přidávat např. křížovky nebo soutěže o ceny.

(Armstrong, 2015, s. 503); (Kovaříková, 2016, s. 50-51)

2.2.3 Elektronická komunikace

Telefon: Mohl by být klasifikován jako ústní, i jako elektronická komunikace. Jde o to, jakým způsobem je využíván. V případě klasického telefonního hovoru by se jednalo o komunikaci ústní, pokud se ale využívá k videohovoru, řadí se do elektronické. Využívá se pro rychlé hovory, v dnešní době už není problém jeho pomocí sdílet nejrůznější materiály s ostatními a vykonávat dílčí úkony, které dříve byly možné pouze na počítači.

Mail: V dnešní době, kdy se ke komunikaci může využívat velké množství způsobů, maily již ztrácejí na svém původním významu. Při rozesílání více mailů najednou někteří již vzdali individuální přístup, tudíž mění pouze oslovení a nutné detaily; bohužel se často stává, že ani to se nepovede, čímž si odesílatel může nenávratně poškodit svou pověst.

Newsletter: Mělo by jít o pravidelnou a příjemnější formu, jak se dozvědět události spjaté s firmou. Neměl by ale být příliš dlouhý, aby neodradil od čtení.

Intranet: Pokud většina firmy používá ke své práci počítač, je intranet ideálním prostředkem k rychlému komunikování – je přístupný pouze oprávněným osobám, dají se na něm sdílet dokumenty, názorné ukázky či instruktážní videa. Výhodou je oslovení velkého množství zaměstnanců. Při správném nastavení a intuitivním ovládnutí se na něm dá vyhledat nepřeberné množství informací o obecném fungování firmy, aktuality, průzkumy, dokonce se dá využít i pro komunikaci místo e-mailu a newsletteru. Předností intranetu je informování lidí, kteří se z různých důvodů nenachází v místě pracoviště – ať už jde o služební cestu nebo home office. Dostává se jim stejných a nezkrácených informací. Slouží také jako zpětná vazba díky umožnění vyjádření zaměstnancům v reálném čase.

Videokonference: Tyto jsou využívány hlavně kvůli možnosti spojit se s lidmi kdekoli na světě. Dříve přicházely v úvahu v případě, kdy by osobní setkání bylo o mnoho nákladnější a obyčejný telefonní hovor nedostačující. V posledním roce ale videokonference nabyly zcela nového rozměru. Jejich používání se stalo nevyhnutelným a musí tak suplovat některé formy osobní komunikace, což může negativně ovlivňovat výsledky. Na druhou stranu se ale díky tomu možnosti a intuitivnosti ovládnutí videokonferencí rapidně zlepšují.

Firemní rozhlas a televize: Využívají je spíše větší firmy kvůli náročnosti zavedení a následnému provozu. Jejich využití se ale hodnotí velmi pozitivně. Dají se tak kombinovat funkce hned několika nástrojů najednou, např. nástěnky, intranetu, videa apod. Televize se velmi často objevují v reprezentativních a nejvíce navštěvovaných prostorách firmy.

Firemní sociální síť: Někteří členové managementu mohou být zprvu skeptičtí, že se na ní zaměstnanci budou nemístně vyjadřovat nebo tam trávit až moc svého času, po delším užívání se ale existence sociální sítě většinou osvědčí. Pokud jsou sítě vedeny kreativním a dostatečně firmu znalým člověkem, který dokáže pohotově, dokonce i vtipně reagovat na aktuální události, dokáže to velmi rychle zvýšit dobré mínění ostatních. Lidé zde mohou reagovat a sdělovat si své názory mezi sebou.

Video: Reportáže z různých událostí, kde se zaměstnanci mohou poznat, instruktážní videa nebo dokonce samotné představení firmy a jejich produktů. Může se přehrávat na firemní televizi, sdílet na sociálních sítích, popřípadě být dostupné pouze pro potřeby výkonu práce. Pro další sdílení, ať už to je kdekoli, by mělo být profesionálně zpracováno, aby nepoškozovalo reputaci firmy.

Neformální elektronická komunikace: Sem je také možné zařadit cokoliv, co se děje neoficiální cestou, avšak za pomoci elektroniky. Patří sem textová komunikace, telefonáty, zasílání obrázků a videí, popř. mailů mezi kolegy.

(Kovaříková, 2016, s. 52-55); (Holá, 2006, s. 69, 74-76)

2.3 Význam interní komunikace

Smysl interní komunikace tkví v předávání informací z obou stran – jak ze strany podniku, tak ze strany pracovníků. Je potřeba v dobách, kdy se všechno neděje tak jako obvykle. V takových chvílích se dá dobře poznat, zda je dobře nastavena. Může se jednat o situace, kdy se upravují organizační záležitosti firmy, ku příkladu organizační struktura, sloučení s jinými organizacemi, vznik nebo zánik pracovišť a činnost či propouštění; nebo o neplánované události – živelní pohromy, havárie, nehody.

Pokud není dobře zvládnuta, důsledkem může být pokles produktivity práce a tím i negativní vliv na další aspekty fungování podniku. Zaměstnanci se totiž soustředí na jiné činnosti, což může vést k nepozornosti, ztrátě obvyklé rychlosti a nechtěným chybám.

Armstrong (2015, s. 501) upozorňuje na fakt, že by se tyto okolnosti měly oznamovat také proto, aby nevznikaly komunikační šумы a zaměstnanci věděli, jak s nimi daná událost souvisí a jaký bude mít dopad na jejich dosavadní zavedené návyky.

Nelze ale začít komunikovat až za dob krize. Průběžnou a systematickou komunikací je možné docílit větší motivace zaměstnanců, jelikož ti budou více informováni o chodu a směřování firmy, budou cítit větší sounáležitost a bude se na ně dávat spolehnout v podávání lepších výkonů. Je důležité, aby se cítili nepřehlíženi, měli se na koho obrátit, věděli, že mají svůj vlastní podíl na úspěchu firmy a byli za to adekvátně odměněni.

2.4 Cíle interní komunikace

Každá firma může mít jiné cíle své interní komunikace, které si určuje ve vlastním komunikačním plánu. Tím se snaží mj. dosáhnout i plánované strategie firmy. Bez stanovených cílů není možné zavádět nové nástroje komunikace, mohly by se totiž minout účinkem.

Tyto cíle mohou být shrnuty do následujících bodů:

- odpovídající informovanost o dění všech pracovníků;
- celkové propojení všech útvarů a poboček, které umožňuje souvislou spolupráci na základě pochopení
- zajištění potřebného přístupu a motivace k práci;
- zajištění způsobů projevení zpětné vazby a na jejím základě následné zkvalitňování procesů. (Holá, 2006)

Způsobů, jak k cílům dojít, může být celá řada:

Vedoucí pracovníci by měli znát možnosti svých podřízených, jak pracují neefektivněji a kdy jsou vstřícní ke změnám, umět jim vysvětlit jejich povinnosti; zjišťují to na základě hodnocení výkonu a zpětné vazby. Co se týče samotných změn, ty by měli umět prioritizovat podle jejich samotného chápání firemní vize a cílů, popř. rovněž zpětné vazby podřízených. Všeobecně by měli přispívat k rozvoji dobrého mínění pracovníků o všem, co se týká podniku.

Všichni pracovníci musí znát nejen to, co se očekává od celé firmy, ale i od jejich oddělení, ba i od nich samotných. Očekává se také znalost fungování firmy: její základy a doporučení, kladně a záporně hodnocené jednání, možnosti kariérního růstu, prostředky komunikace apod. Jsou informováni o postojích k současným problémům. Konečně, všichni poskytují pravdivou zpětnou vazbu svým nadřízeným. (Hloušková, 1998, s. 44-46)

Aspekt, na který bývá konzervativnějšími pracovníky považován za odpustitelný, či dokonce nevhodný, je zábava. V případě, že je sdělení podáno milou, vtipnou anebo jinak nezvyklou formou, je pravděpodobnější, že si ho lidé vryjí do paměti rychleji a na delší dobu. Je možné, že se jim následně bude lépe pracovat, posílí vztahy s ostatními a budou vstřícnější. (Kovaříková, 2016, s. 68)

2.5 Problémy interní komunikace

V případě menších podniků nastává problém už při nastavování firemní strategie – vedení má totiž často pocit, že ji nepotřebuje – a věnuje vymezování cílů a plánů minimální pozornost. Naneštěstí ale potom nedochází k pravidelnému zhodnocení dosažení cílů a provedení změn v důsledku jiných než předpokládaných výsledků a firma nemůže dále růst. Vedoucí pracovníci nemohou podřízené dostatečně motivovat a ti nevědí, co pro ně úspěch firmy znamená. (Holá, 2006, s. 10)

Překážkami i ve větších společnostech mohou být špatně charakterizované skupiny pracovníků, nedostatek předpisů a schémat běžné komunikace, nejasně definované popisy práce u jednotlivých pozic nebo neefektivně zvolené nástroje interní komunikace. Pokud zaměstnanec neví, co je v jeho kompetenci, může nabýt dojmu, že se ho konkrétní řešení situace netýká a že to za něj vyřeší někdo jiný. Přesně to stejné si ale můžou myslet i ostatní, a tak dochází k potížím, které by se za správného prvotního nastavení stát nemohly. Nové komunikační prostředky by se měly vždy nastavovat hlavně podle preferencí těch, kterých se přímo týkají. Na začátku je vhodné uspořádat průzkum a v průběhu se zajímat, zda nástroje vyhovují a splňují svůj účel.

Musí se počítat s tím, že zaměstnanci jimi mohou být překvapeni a jejich prvotní reakce nemusí přesně odpovídat současně situaci. Pokud zaměstnanci do té doby nebyli

zvyklí tolik komunikovat, někteří mohou mít obavy, že už nebudou mít možnost se vyjádřit, proto mohou jednat velmi emotivně a horlivě, snažíce se vyřešit všechny dlouhodobé problémy najednou. V těchto chvílích je důležitá vytrvalost a snaha pochopit druhé. Většina nadřízených ale spíše usoudí, že je tento nový způsob kontraproduktivní a podřízení ho nedokážou správně využívat, tudíž ztratí motivaci se dále touto problematikou zabývat. (Hloušková, 1998, s. 33)

Občas mohou působit potíže zaměstnanci starší generace, kteří nejen že odmítají nebo neumí používat modernější způsoby komunikace, ale také se jim přičí myšlenka vytváření komunity a soudržnosti, mnohdy se moc neprojevují. Někteří se neradi účastní akcí, které stmelují kolektiv.

Kovaříková (2016, s. 10-11) udává tyto bariéry ze strany řadového zaměstnance:

- je nedostatečně nebo špatně informován – odpovědi na své otázky hledá u kolegů;
- nezná přesnou náplň své práce – zvyšuje riziko zranění;
- nedokáže se sám rozhodnout – při špatném rozhodnutí činí problémy;
- neví, kdo mu může pomoci s jeho otázkami;
- bojí se vyjádřit připomínky a rozdílné názory;
- nerozumí si s kolegy – demotivován.

Hloušková (1998, s. 19, 62, 73-77) zkoumá pracovníka managementu:

- neovládá základní pravidla komunikace a slušného chování;
- má tendence se vyjadřovat pouze jednostranně;
- chybí mu schopnost se správně vyjádřit (významově i artikulačně);
- využívá „pseudokomunikace“ – mluví abstraktně, zatajuje informace ve snaze předejít neshodám, přehlíží citlivá témata;
- všímá si jen svých vlastních cílů;
- nedodržuje slíbené závazky;
- není ochotný předávat informace, aby byl pro chod podniku nezbytný;
- postrádá empatické cítění a nesnaží se druhé pochopit;
- nemluví se všemi na stejné úrovni a některé upřednostňuje;
- nedokáže se plně věnovat druhým;
- nepřikládá váhu připomínkám podřízených;
- chová se tak, jako by ho práce s ostatními obtěžovala;
- nevyžaduje a neposkytuje zpětnou vazbu.

2.6 Analýza a hodnocení interní komunikace

Když firma užívá prostředky komunikace, neznamená to, že se pouze postará o jejich zavedení a odpovědný vedoucí pracovník je bude moderovat. Aby fungovaly efektivně

i nadále, je nutné, aby se zajímala o to, zda participantům vyhovují a zda splňují zamýšlené záměry. Při delším využívání se může jejich význam začít snižovat, nebo pracovníci přijdou na různé chyby, které je potřeba zlepšit.

Vedoucí pracovníci by měli ostatním ukázat, jak dané nástroje využívat a jak jim budou usnadňovat jejich působení ve firmě. Někdy může být dobrý nápad nechat samotné zaměstnance ovlivnit jejich průběh: podílet se na přípravě akce, hlasovat o designu loga nebo být součástí firemního videa. (Holá, 2006, s. 73)

Zpětná vazba je proto důležitou součástí, na kterou by se nemělo zapomínat. Není totiž dobré se o neúčinnosti těchto nástrojů dozvědět jen čistou náhodou, nebo při vyhozených situacích, kdy zaměstnancům dojde trpělivost při řešení jiných problémů. Nejčastěji se tedy jedná o slovní vyjádření názorů a připomínek, které mohou probíhat i bezdečně, dále pak o provedení dotazníků a průzkumů. Podobný účinek může mít i zahrnutí ankety o spokojenosti přímo do jednoho z kanálů komunikace. Při těchto průzkumech, které probíhají jinak než osobní formou, je ale možné, že se uživatelé vyjádří příliš rychle a stručně, pokud vůbec, aby je nadále neobtěžovaly při řešení zásadnějších úkolů.

Objektivnější hodnocení mohou poskytnout výsledky auditu komunikace, který vykonává interní nebo externí pracovník – ten by měl zaručit spolehlivější způsob provedení, jelikož má s touto problematikou zkušenosti a může získané údaje lépe posoudit. Využívá se kombinace několika druhů sběru dat, aby se z něj daly vyvodit relevantní a ucelené závěry – např. dotazníky, interview, pozorování, flanaganova metoda kritických událostí, focus group.

Nejdříve si firma stanoví, co přesně chce zkoumat, podle toho jsou vybrány metody výzkumu, následuje sběr údajů (objektivních i subjektivních) a nakonec dojde k vyhodnocení a návrhu na změny. Měl by se provádět vícekrát, aby došlo k ověření efektivnosti změn a zaměstnanci by vždy měli být obeznámeni dopředu. (Mikuláščík, 2010, s. 296-297)

Po provedeném šetření by se mělo dbát na správné vyhodnocení a vyvození závěrů. To je přínosné nejen pro podnik samotný, ale i pro zaměstnance. Ti, pokud se něčeho takového účastní, předpokládají, že jim budou obratem poskytnuty výsledky, které mohou porovnat se svými vlastními zkušenostmi. Kdyby žádnou zpětnou vazbu neobdrželi, je menší pravděpodobnost, že se na nich budou příště chtít podílet a marnit tak svůj čas. (Kovaříková, 2016, s. 111)

Firma by měla opravdovou efektivnost hodnotit až s určitým odstupem, přestože některé výsledky mohou být vidět hned. Pokud je interní komunikace prováděna správně, s ohledem na připomínky jejich uživatelů a s úmyslem dosahovat dílčích cílů jako celek, určitě se do ní vyplatí investovat čas a prostředky. „*Ty nejcennější věci v životě stojí na dlouhodobých vztazích, na dlouhodobé důvěře, na dlouhodobé práci. A s interní komunikací je to stejné!*“ (Kovaříková, 2016, s. 114)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Interní komunikace ve společnosti XY

Praktická část této bakalářské práce se zabývá popisem, zhodnocením a eventuálně navržením možných řešení interní komunikace ve zvolené společnosti. Vybraná společnost vyslovila přání nebýt v této práci jmenována, tudíž je po celou dobu anonymizována a označována jako společnost XY.

Pro získání co nejvíce relevantních informací je využito dat z webových stránek společnosti, interních dokumentů a předpisů, výročních zpráv a výsledků vyplývajících z provedeného dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnanci.

Výběr této konkrétní společnosti byl ovlivněn dlouholetou tradicí v regionu a také jeho propojením s mnoha dalšími společnostmi po celém světě, patřícími do jedné skupiny, a tak předpokladem pro správně nastavenou interní komunikaci.

3.1 Popis společnosti

Vybraná společnost patří do skupiny podniků, které působí v oblasti mobilní a průmyslové hydrauliky. Ostatní podniky, které patří do této skupiny, se nachází po celém světě; důvodem je schopnost poskytovat jednotné služby, podporu a zkušenosti všem zákazníkům, a to bez ohledu na jejich lokaci. Mateřská společnost se nachází ve Švýcarsku a skupina se skládá ze šesti výrobních podniků, z toho čtyři v Evropě a dva v Asii. Její součástí je také více než dvacet prodejních a montážních podniků, které se nachází i na ostatních kontinentech. Ovládající společnost čítá cca 1400 zaměstnanců a v roce 2018 měla obrát 160 milionů eur. Vlastní mnoho patentů a snaží se neustále své výrobní procesy inovovat, zvláště pak v mobilní hydraulice. (interní dokument, webové stránky společnosti)

Cílem společnosti je zůstat rodinným podnikem, a i přesto se stát jedním z předních výrobců techniky hydraulických systémů na světě. Je si vědoma své schopnosti inovovat, rozvíjet se a tím dále zlepšovat celý trh. Nezapomíná přitom na důležitou roli kvality v celém procesu, a to jak výrobků, služeb a techniky, tak i lidských zdrojů. Využívá jak ověřeného know-how, tak nových a moderních technologií. (webové stránky společnosti)

To, že jsou podniky rozmístěny po celém světě, umožňuje postarat se o všechny fáze života výrobku. Snaží se brát v potaz potřeby zákazníků, upravovat podle nich své postupy, a kromě výroby samotné se věnuje například vývoji, uvedení do provozu, údržbě a servisu, modernizaci stávajících zařízení, poradenství, zapůjčení přístrojů atd. Celá skupina je tedy schopna se postarat o vše, co je s užíváním hydraulických řešení spojeno. Zákazníkům může zjednodušit přístup také mobilní aplikace, která využívá rozšířené reality a umožňuje si výrobky prohlédnout virtuálně. (webové stránky společnosti)

Konkrétní společnost XY má v místě působení již dlouholetou tradici. První výroba hydraulických ventilů a čerpadel byla zahájena v roce 1956 a její výrobní program se rozrůstal velmi rychle každých pár let. V roce 1968 společnost vyráběla kompletní hydraulické jednotky pro celý československý průmysl. V průběhu let se také měnil její název. Roku 1992 došlo k privatizaci a 70 % vlastnila německá firma pro výrobu ložisek, ale o rok později se stala součástí současné skupiny a od roku 2003 nese dnešní název. Roku 1997 přibyla do společnosti i další česká výrobní pobočka. V roce 2020 obdržela společnost XY ocenění za nejlepšího dodavatele od jednoho z nejdůležitějších odběratelů. Její úspěch a růst naznačuje i fakt, že v době, kdy se stala součástí skupiny, měla okolo 350 zaměstnanců, v roce 2019 jich zaměstnávala už 650. (interní dokument společnosti)

Jako dceřiná společnost je tedy plně ovládána a využívá odborné, organizační i právní formy podpory od společnosti mateřské. K ovládnutí dochází prostřednictvím rozhodování na valné hromadě a pravidelných porad vedení. Obchodní vztahy a s nimi spojenou komunikaci udržuje s více než patnácti ostatními členy skupiny, z nichž jedna polovina se nachází na území Evropy a druhá v Asii a Severní i Jižní Americe. (výroční zpráva společnosti)

4 Výzkum

Pro tuto kapitolu bylo využito třech výzkumných metod:

1) Sběr dat

Zde šlo především o webové stránky společnosti a dokumenty dostupné online – výroční zpráva, informace o vedení. Bylo také využito interních dokumentů, zápisů z porad a informačních letáků pro zaměstnance, které poskytla sama společnost speciálně pro účely této práce.

2) Anonymní dotazník

Otázky, které směřují k dosažení cílů tohoto šetření, byly vybrány na základě předchozí domluvy s personálním oddělením, aby byl konečný výsledek této práce významný taktéž pro společnost XY a pokusil se objasnit některé nejasnosti. Dále pak s ohledem na to, že budou distribuovány všem pozicím bez rozdílu, tzn. jsou relevantní pro všechny pracovníky. Z důvodu různých pracovních podmínek zaměstnanců a jejich vytížení bylo využito dotazníků jak v elektronické, tak v tištěné podobě, aby byla zajištěna co největší návratnost.

Důvodem zvolení tohoto způsobu kvalitativního šetření je fakt, že umožňuje porozumět respondentům a všimnout si určitých spojitostí mezi stylem zodpovězení otázek a faktickými skutečnostmi – např. pracovní pozice, oddělení, věk nebo počet let strávených v podniku. (Gavora, 2010, s. 36) Fakt, že respondent odpovídá anonymně, by měl podpořit jeho upřímnější reakce.

Cílem bylo zjistit:

- a) spokojenost zaměstnanců v podniku;
- b) informovanost o dění uvnitř podniku;
- c) využívané komunikační prostředky;
- d) úroveň zpětné vazby;
- e) proměnu interní komunikace v době koronavirové krize.

3) Strukturovaný rozhovor

Ten byl veden s vedoucí pracovnící interní komunikace v podniku proto, aby došlo k zjištění, jakým způsobem interní komunikace konkrétně probíhá, jaké nastaly změny kvůli koronavirové krizi a taktéž osobní pohled na celou problematiku. Z důvodu momentálních opatření byl veden formou videohovoru.

Cílem bylo zjistit:

- a) spokojenost a vzájemnou důvěru v podniku;
- b) informovanost v podniku;
- c) prostředky využívané ke komunikaci;
- d) úroveň a četnost zpětné vazby;
- e) proměnu podniku v době koronavirové krize

4.1 Výsledky sběru dat

Než započal primární výzkum prostřednictvím dotazníků a rozhovoru, byl proveden výzkum sekundární na základě veřejně dostupných informací na internetu a dokumentů poskytnutých společnostmi.

Podle Simové (2010, s. 38) je vhodné tohoto způsobu využít právě před vlastním šetřením, aby došlo k lepšímu pochopení a interpretování dalších výsledků.

4.1.1 Prostředky interní komunikace

Vzhledem k působení po celém světě musí mít celá společnost důkladně zpracovanou širokou škálu komunikačních prostředků, aby se zamezilo potížím a nedorozuměním. Proto i podnik XY není výjimkou a využívá jich velké množství. Záleží mu na tom, aby se informace dostaly opravdu všude, proto jich ke sdělení jedné informace využívá hned několik, popř. si její přijetí ověřuje u klíčových pracovníků telefonním hovorem. Příkladem může být např. hlavní sdělení přes e-mail, jeho tisk vedoucím pracovníkem na nástěnku, zveřejnění na intranetu a zopakování informace na poradách či informačních schůzkách. (interní dokument společnosti)

Využívá se těchto prostředků: porada, mítink zaměstnanců s nadřízenými, rozhovor s nadřízeným při obchůzce, školení, konzultace, „Káva s ředitelem“, společenské akce, telefonní hovor, videohovor, e-mail, dotykové obrazovky, informační kiosky, intranet, uzavřená facebooková skupina pro zaměstnance, nástěnky, letáky, návody, manuály, časopis. (interní dokument společnosti)

Adaptace zaměstnanců

Noví zaměstnanci jsou provedeni firmou, seznámeni s kolegy a přímými nadřízenými a dále srozuměni se svým pracovním místem a popisem práce, kde si ho převezme zkušený kolega, který ho zaškolí a první dny kontroluje, zda zaměstnanec pochopil jeho práci. Po dvou týdnech je na meetingu s nadřízeným zhodnocen a vyzván, aby vnesl jeho otázky nebo připomínky.

Osobní setkání

Těch je využíváno hlavně v případě kontaktu s dělnickými pozicemi. Jde o samotnou kontrolu pracovišť mistrem na začátku každé směny, tzv. management by walking around, který poté dále informuje o dění a jednotlivých výsledcích jeho nadřízené pracovníky a ředitele. Ostatní zaměstnanci jsou poté informováni o svých výkonech jednou týdně prostřednictvím 1:1 meetingu.

Zajímavou formou setkání je tzv. „Káva s ředitelem“, která se koná každý pátek a jsou na ni vyhrazeny zhruba dvě hodiny. Kdokoliv se v tu dobu může objednat, přijít a sdělit mu cokoli, co má na srdci.

Porady

Porady ve společnosti probíhají neustále na všech úrovních, ať jde o mítinky mezi kolegy na stejné úrovni, nebo vedoucího pracovníka s podřízenými. Každý den v 9 hodin se koná tzv. shopfloor meeting, kterého se účastní nejvyšší ředitel, jednotliví mistři, vedoucí kvality, segmentu, výroby, lean manažer a každý pátek i zástupci personálního oddělení. Na všech těchto poradách se řeší aktuální problémy a připomínky. Dále např. escalation meeting, zákaznické reklamace. Větší počet porad se koná jednou týdně, zejména koordinační pro vedoucí společnosti, výhledové nastavení kapacit, porady konstrukce a strategického nákupu, porady o vytížení strojů nebo BOZP. Porady celých oddělení nebo o outsourcingu se konají jednou měsíčně.

Informační schůzky zaměstnanců

Jednou měsíčně probíhá také informační schůzka, kde jsou zaměstnanci seznámeni s personálními a pracovními záležitostmi, výsledky, obraty a plány jejich oddělení i celé firmy na další měsíc. Po sdělení mají pracovníci možnost vznést jejich dotazy či připomínky a celá akce trvá cca půl hodiny.

Také nejvyšší ředitel pořádá schůzky, které se konají čtvrtletně a taktéž informují o výsledcích a cílech do budoucna.

Eventy

Jednou za rok se koná vánoční večírek v nedalekém kulturním domě. Této akce se účastní i vedení ze Švýcarska, které shrnuje úspěchy firmy a sděluje plány pro nadcházející rok, součástí je samozřejmě zábava a tombola. Do nedávna se konaly i firemní zájezdy. Reportáž z těchto eventů potom nesmí chybět v časopisu.

Telefonní hovory

Jde o jednu z nejpoužívanějších forem komunikace hlavně kvůli jeho rychlosti a možnosti okamžitě si ověřit přijetí sdělení. Dalším důvodem je fakt, že mail může být jednoduše ztracen mezi ostatními.

Manuály a pracovní postupy

Pracovní postup, který je nezbytný pro dokončení výrobku, je vždy součástí balení v deskách (průvodka). Lze tak zjistit, jak nastavit stroj, jaké nástroje jsou potřeba vyvednout z výdejný a jak se strojem správně zacházet.

Časopis

Časopis vychází jednou za měsíc a je k dispozici v tištěné i elektronické podobě na intranetu. Jsou zde aktuální informace, přehled uplynulých a nastávajících akcí a také články o zaměstnancích, kteří jsou vybíráni svými nadřízenými. Je to zajímavý způsob, jak se dozvědět o zájmech ostatních – např. o sportovcích, hudebnících a jiných nadšencích. K dispozici je také tištěný časopis odborového svazu.

Videohovory a MS Teams

Vedoucí pracovníci využívají videohovorů pro domlouvání s obchodními partnery nebo pro komunikaci s ostatními dceřinými společnostmi, o jejichž výsledcích poté informují např. na shopfloor meetingu. Videohovorů je využíváno také při reklamacích, kdy odpovídající pracovníci řeší společně v meeting roomu problémy s klienty.

Platformu MS Teams využívá např. personální oddělení, které tak rozesílá interní sdělení, která jsou dále distribuována na nástěnky pro pracovníky bez přístupu k internetu. Dále se využívá jako rychlejší spojení vedoucích jednotlivých oddělení s podřízenými pracovníky, kteří mohou zpětně sdělit, zda je úkol splněn či co je k jeho dokončení potřeba.

Intranet

K němu má přístup každý člověk ve firmě – buďto díky přístupu k počítačové síti nebo pomocí dotykových obrazovek. Nachází se zde vše, co se týká chodu firmy – přehled o aktualitách, strategii, misi, vizi a cílech, dále pak různé směrnice, předpisy, provozní řády, plány prostorů, dokumenty o údržbě, vývoji, školení, řízení auditů, BOZP, prevenci, financích, personalistice, prodeji, marketingu, Supply chain.

Dotykové obrazovky a kiosky

Slouží k rychlému informování všech pracovníků podniku, zvláště užitečné jsou potom těm, kteří nemají přístup k počítači. Zaměstnanec si jejich prostřednictvím dokáže zjistit cokoli, co se nachází na firemním intranetu; může si přečíst interní sdělení nebo aktuální informace i z ostatních dceřiných společností, zhlédnout videa, prohlédnout si jídelní lístek či firemní časopis. Nachází se zde dvě – u vchodu do dílny a v jídelně.

Dalším samoobslužným zařízením jsou informační kiosky. V prostoru příchodu či odchodu si pracovníci mohou zobrazit svou docházku, seznam přidělených pracovních pomůcek nebo podat žádost o dovolenou, která se odešle nadřízenému ke schválení.

Sociální síť

Kromě obecných informací relevantních pro celou společnost na síti LinkedIn se nově vytvořila uzavřená skupina na Facebooku, která je vyhrazena výhradně pro zaměstnance daného podniku. Členové jsou informováni přehledně a chronologicky o interních a organizačních záležitostech, volných pracovních místech a novinkách ze života společnosti. Vzhledem k rozšířenosti této sociální sítě jde pro většinu o jednu z nejdostupnějších a nejrychlejších forem získávání informací. Leták, který informuje o této skupině, je uveden v příloze č. 2.

(interní dokumenty a předpisy společnosti)

4.1.2 Změny v důsledku koronavirové krize

Vzhledem k vyhlášení stavu pandemie v březnu 2020 se v reakci na státní opatření musela přijmout některá opatření, která ovlivnila chod podniku. Oproti jiným společnostem podnik XY fungoval nadále a nemusel pozastavovat svou činnost. Kromě povinných roušek a následně respirátorů byla zaměstnancům při vstupu do práce měřena teplota, což měli nejprve na starost ostatní pracovníci. To posunulo začátek práce většiny zaměstnanců a tvořily se fronty, proto bylo později využito brigádníků.

Mezi další opatření se řadí například plexisklo na recepci či větší prostor mezi stoly a kapacita v jídelně. (výroční zpráva společnosti)

Nově využívaným prostředkem mezi zaměstnanci je MS Teams. Jelikož manažeři využívali videokonferencí i před pandemií, používání těchto nástrojů pro ně nebylo velkou změnou. Novinka to ale byla pro ostatní v kancelářích, kteří tuto platformu využívají pro písemnou domluvu mezi sebou v týmech a nemusí se tak vidět osobně či využívat e-mailové komunikace. Výhodou oproti e-mailu je cílení na velké množství lidí najednou a možnost zobrazení zpětné vazby od ostatních v reálném čase.

Díky tomu, že se veškerá komunikace uskutečňuje online, se také začalo využívat home office. Ti, kterým to jejich pracovní pozice umožňuje, se střídají v týdenních intervalech a mohou odvádět stejnou práci, jako by vykonávali, kdyby se nacházeli v kanceláři osobně.

V reakci na nutnost okamžitě řešit nadcházející státní opatření vznikl také „Korona tým“, který se skládá z předních zaměstnanců společnosti a schází se jednou týdně. Zápis z této schůzky je poté prostřednictvím e-mailu k dispozici všem zaměstnancům, kteří jsou odpovědní za chod společnosti. Řeší se zde dopady – tzn. celkový počet nakažených zaměstnanců, počet těch v karanténě nebo počet nepřítomných v důsledku ošetřování člena rodiny. Dále je zde možné se dozvědět postup v případě pozitivního

testu, plánovanou distribuce ochranných prostředků, možnost zajištění očkování v místní nemocnici atd.

V oddělení výroby nyní se nově nachází informace o výsledcích práce a produktivitě za předchozí den, také zde zaměstnance denně navštěvuje ředitel. Ovšem více než polovina všech meetingů, u kterých není nutný osobní kontakt, se po dobu opatření odehrává v online formě.

Pro přehlednost se jednou týdně všem zaměstnancům rozesílá interní sdělení od vedení společnosti, kde jsou představena nová opatření a shrnut přehled těch nadále platných. Jeho ukázka je přiložena jako příloha č. 1.

(interní dokument společnosti)

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Použití dotazníkového šetření umožňuje dotazovaným v klidu si rozmyslet jejich odpovědi a předpokládá se, že budou odpovídat upřímněji kvůli anonymitě.

Kvůli rozdílným možnostem – např. absenci osobních počítačů u dělníků nebo využití home office u zaměstnanců z kanceláří – byl distribuován dvěma způsoby. Tištěné dotazníky byly distribuovány nadřizenými pracovníky podřízeným v dílnách, elektronická verze pro pracovníky v kancelářích s přístupem k internetu prostřednictvím Google Forms přes platformu MS Teams a hromadný e-mail.

Dotazník se skládá z 27-33 otázek. Obsahuje filtrační otázky, to znamená, že celkový počet otázek byl závislý na odpovědích respondenta. Obsahuje otázky uzavřené, polouzavřené i otevřené. V některých případech je využito likertovy škály, která dokáže lépe vystihnout názor lidí. (Gavora, 2010, s. 110, 124,126)

1. a 18. otázka je zaměřena na spokojenost respondentů ve firmě, otázky 2-5 zkoumají informovanost o dění ve firmě, otázky 6-16 se dotazují na komunikační prostředky, 17. až 24. otázka se zabývá zpětnou vazbou, chod firmy za pandemie koronaviru mapují otázky 25 až 30 a konečně poslední tři otázky zjišťují pozici, věk a počet let strávených v podniku. Obsah byl určen všem zaměstnancům bez rozdílu.

Dotazník je přiložen jako příloha č. 3.

4.2.1 Výzkumný vzorek

Jelikož je celkový počet zaměstnanců poměrně vysoký a soubor nebylo možno z několika důvodů prozkoumat celý, z celkového počtu 645 zaměstnanců odpovědělo celkem 154 zaměstnanců, z toho 106 pomocí Google Forms, tzn. zaměstnanců s přístupem k pracovnímu počítači a 48 tištěnou formou, tzn. dělníků.

Přístup k vlastnímu počítači v kanceláři má ve firmě 202 zaměstnanců; to znamená, že u nich návratnost činila 52,5 %. Z celkového počtu 443 dělníků byla oslovena přibližně polovina a návratnost tak činila cca 22 %.

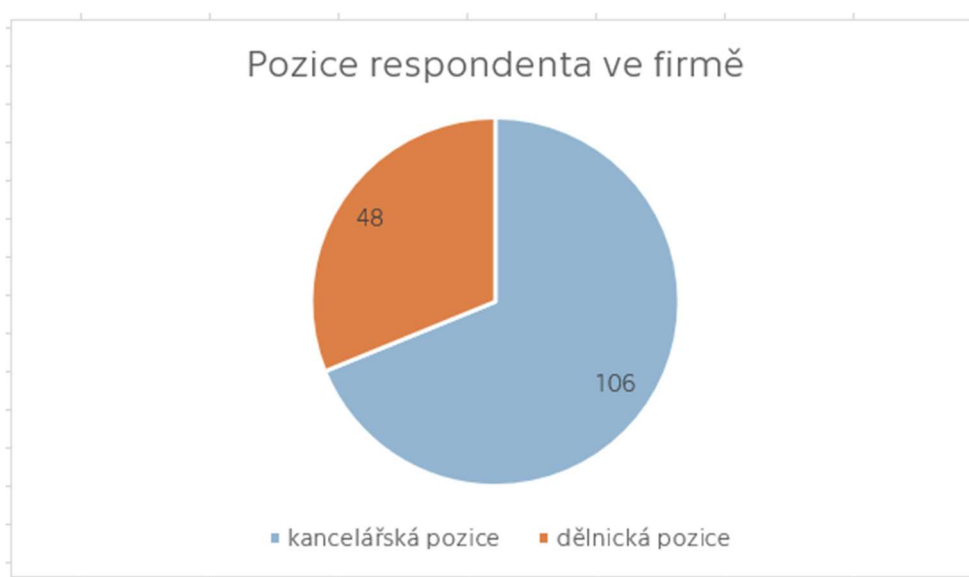
Tyto faktické údaje zjišťovaly otázky 31-33.

Otázka č. 31: Jaká je vaše pozice ve firmě?

Na tuto otevřenou otázku odpovídali respondenti svou konkrétní pozicí tak, že je nejprve bylo možné rozdělit na pracovníky z kanceláří a dílny, a poté kancelářské pozice rozřadit i do patřičných oddělení, které byly nalezeny v interním dokumentu společnosti.

V prvním grafu je vidět složení pozic respondentů. Dle názoru autorky je vyšší počet kancelářských pozic ovlivněn jednodušším přístupem k dotazníku a nepřítomností velkého počtu dělníků kvůli koronaviru, ať už z jakéhokoli důvodu spojeného s ním.

Graf 1: Pozice respondenta ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 1: Pozice respondenta ve firmě

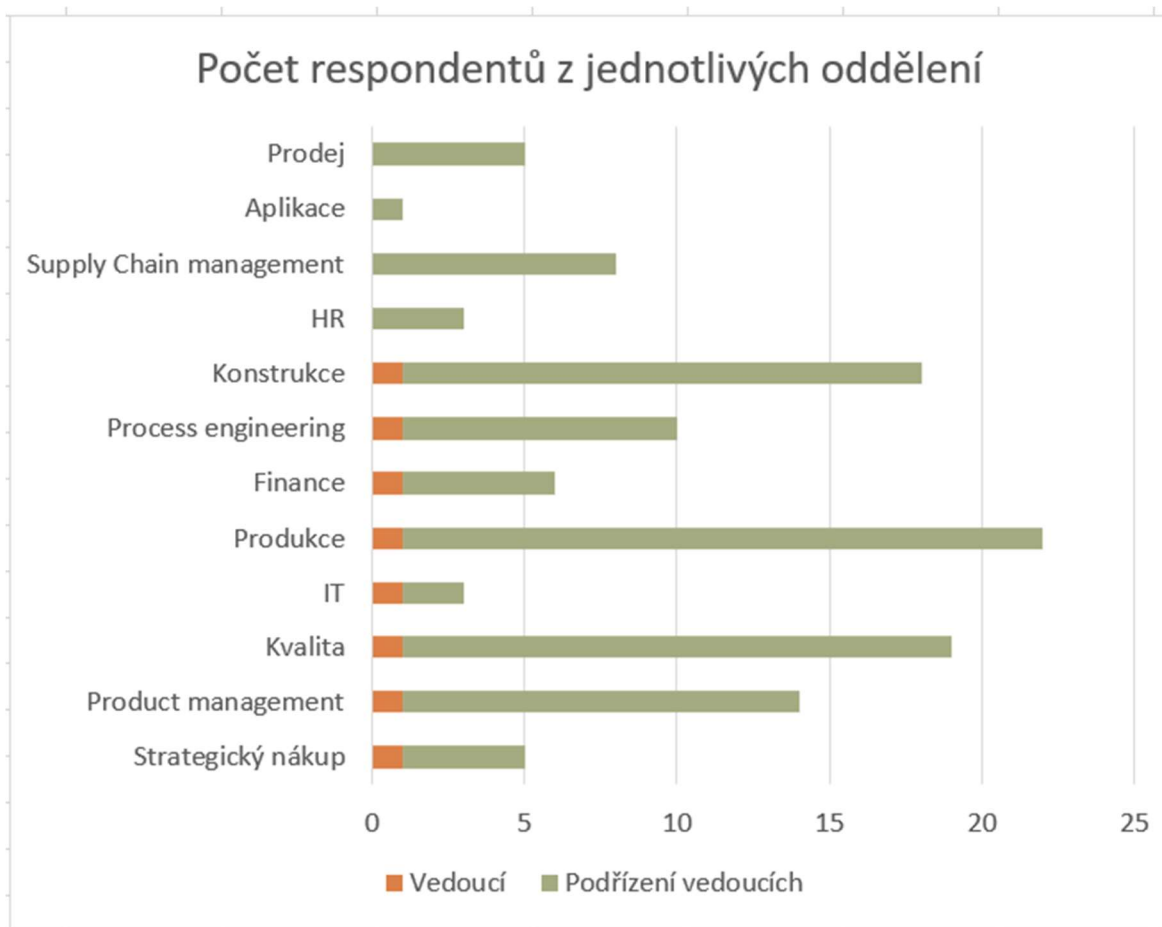
Pozice	Počet	Počet v %
Kancelářská pozice	106	68,8
Dělnická pozice	48	31,2

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 2 je uvedeno následné ruční rozdělení jednotlivých kancelářských pozic do oddělení, které bylo provedeno na základě využití interních dokumentů. Oranžovou barvou jsou znázorněni vedoucí oddělení. Nejvíce zaměstnanců odpovídalo z oddělení produkce, kvality a konstrukce, nejméně naopak z oddělení aplikace.

V tabulce č. 2 je dále uvedeno i procento respondentů z celkového počtu zaměstnanců oddělení. Průměrně tedy z každého oddělení odpovědělo 49 % zaměstnanců.

Graf 2: Počet respondentů z jednotlivých oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Počet respondentů z jednotlivých oddělení

Oddělení	Počet respondentů	Počet respondentů z celkového počtu pracovníků oddělení v %
Strategický nákup	4	50
Product management	13	81,3
Kvalita	18	58,1
IT	2	40
Produkce	21	65,6
Finance	5	50
Process engineering	9	36
Konstrukce	17	56,7
HR	3	50
Supply Chain management	8	40
Aplikace	1	23
Prodej	5	35,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 32: Jak dlouho zde pracujete?

Největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 3 a více let – 118. 25 zaměstnanců ve firmě pracovalo 1-3 roky a 11 jich pracovalo méně než 1 rok.

Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 32



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 32

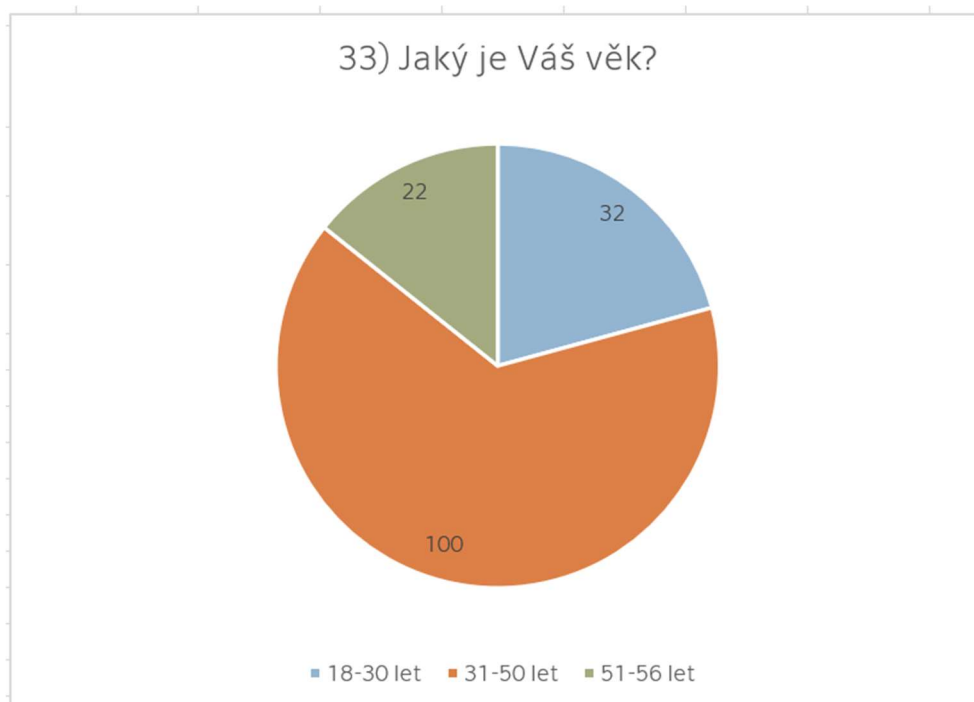
Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Méně než 1 rok	11	7,1
1-3 roky	25	16,2
3 a více let	118	76,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 33: Jaký je váš věk?

Respondenti ve věku 31-50 let tvořili 64,9 % dotazovaných, zbytek tvořilo 32 zaměstnanců ve věku 18-30 let a 22 zaměstnanců ve věku 51-65 let.

Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 33



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 33

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
18-30 let	32	20,8
31-50 let	100	64,9
51-56 let	22	14,3

Zdroj: Vlastní zpracování

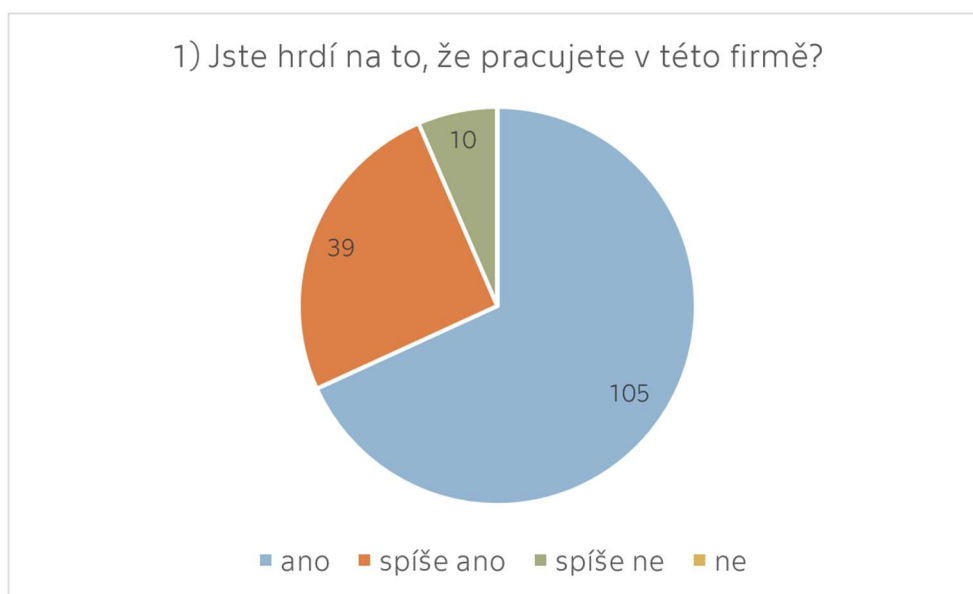
4.2.2 Spokojenost

Otázky 1 a 18 měly za úkol zjistit, zda jsou pracovníci hrdí na to, že pracují ve společnosti XY a zda pociťují vzájemnou důvěru. Pocit spokojenosti a pohody v zaměstnání může ovlivňovat i další odpovědi na otázky, to je důvod, proč jsou tyto výsledky uváděny na prvním místě.

Otázka č. 1: Jste hrdí na to, že pracujete v této firmě?

105 zaměstnanců je hrdých na to, že ve firmě pracují, 39 dalších uvedlo odpověď „spíše ano“ a 10 zaměstnanců spíše ne. Nikdo neuvedl, že by na práci v této firmě nebyl hrdý.

Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 1

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	105	68,2
Spíše ano	39	25,3
Spíše ne	10	6,5
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jste spokojeni se vzájemnou důvěrou v podniku?

Odpověď „ano“ uvedlo v tomto případě 108 zaměstnanců, „spíše ano“ 32 dalších. To dohromady činí 90,9 %. Zbývajících 9,1 % zvolilo odpověď „spíše ne“. Tuto odpověď zvolili mj. pracovníci, kteří nevyjádřili svůj názor u otázky č. 17: „Na koho se můžete obrátit, když máte v práci problém/připomínku/návrh na inovaci/atd.?“.

Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 18

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	108	70,1
Spíše ano	32	20,8
Spíše ne	14	9,1
Ne	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

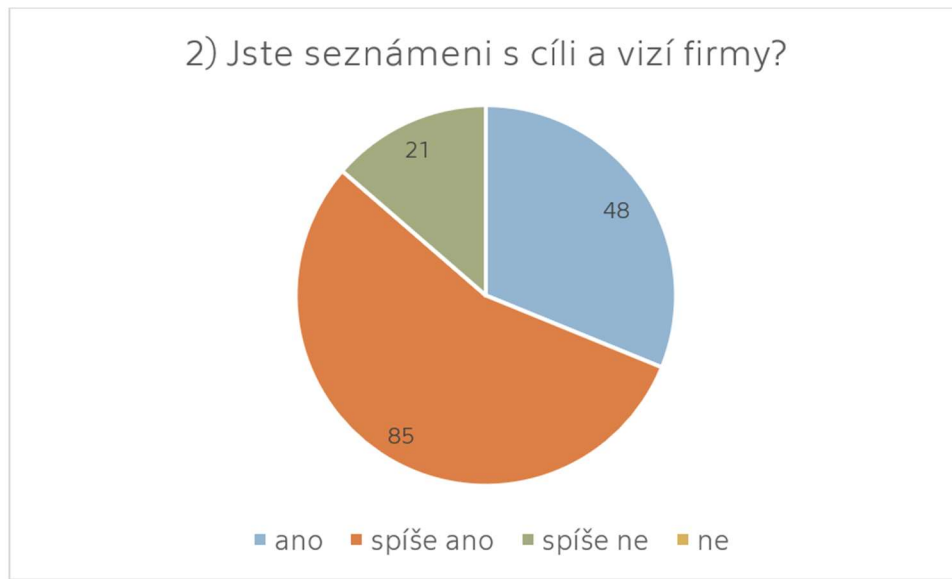
4.2.3 Informovanost o dění ve firmě

Otázkami 2-5 bylo zjišťováno, zda a jakým způsobem jsou zaměstnanci seznamováni s cíli, vizí, výsledcích a důležitém dění ve firmě. Jedna z těchto je také otevřená otázka, kde je ověřováno, zda je také dokážou formulovat.

Otázka č. 2: Jste seznámeni s cíli a vizí firmy?

S cíli a vizí firmy je podle výsledků seznámeno 48 respondentů, 85 uvedlo odpověď „spíše ano“. Odpověď „spíše ne“ uvedlo 21 zaměstnanců a jedním z nich byl i vedoucí oddělení.

Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 2

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	48	31,2
Spíše ano	85	55,2
Spíše ne	21	13,6
Ne	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Pokud ano, uveďte je, prosím, svými slovy:

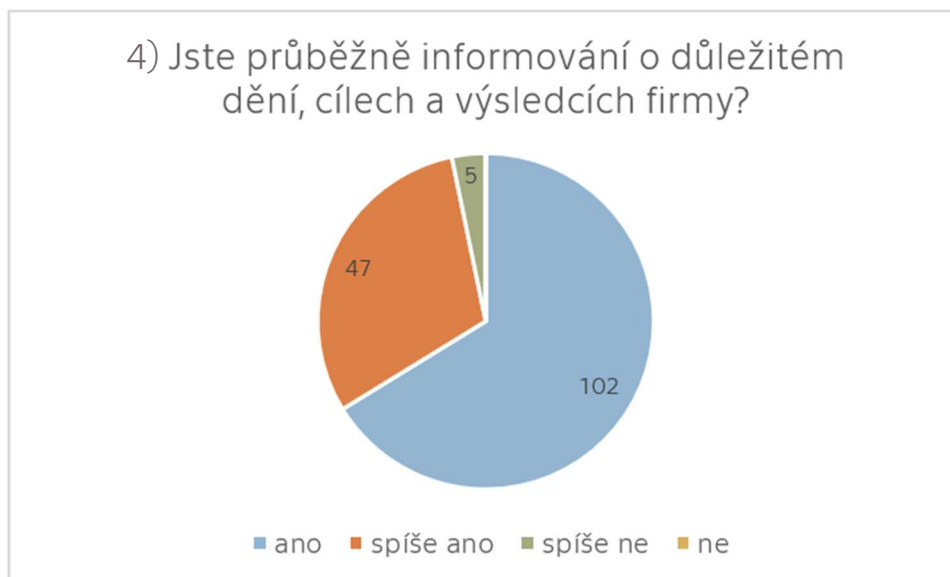
Ze 133 dotazovaných, kteří zvolili v předchozí otázce „ano“, nebo „spíše ano“, odpovědělo celkem 121. Tyto odpovědi se vyznačovaly většinou znaky lean managementu, které firma propaguje na svých poradách. Ostatní se týkaly obecné prosperity firmy. Níže je uveden názorný příklad některých odpovědí:

- „Zkrácení dodacích lhůt, zlepšování kvality, zvětšení obratu“
- „Zlepšit kvalitu, zlevnit výrobu a rychleji dodávat.“
- „Poskytovat zákazníkům kvalitní produkty a udržet si flexibilitu a kvalitu dodávek.“
- „Větší informovanost o společnosti ve světě a stále se zlepšující podmínky pro zaměstnance, větší zisk, obnova strojů a zařízení ve firmě.“
- „Být 1. na trhu.“
- „Štíhlá výroba, systematizace.“

Otázka č. 4: Jste průběžně informováni o důležitém dění, cílech a výsledcích firmy?

Na tuto otázku odpovědělo 102 lidí „ano“, 47 „spíše ano“ a pouze 5 „spíše ne“. Je vidět, že zaměstnanci doopravdy jsou průběžně informováni různými prostředky a jsou si toho vědomi.

Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 4

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	102	66,2
Spíše ano	47	30,5
Spíše ne	5	3,2
Ne	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Pokud ano, jakým způsobem jste o nich informováni? Prosím vypište:

Ti, kteří v předchozí otázce odpověděli „ano“, či „spíše ano“, zde uváděli jak prostředky ústní, tak prostředky písemné komunikace. Pokud jde o ústní, nejčastěji uváděli schůzky zaměstnanců s nadřízenými, celofiremní schůzky, schůzky na úrovni oddělení, vedoucí uváděli schůzky s vedením společnosti.

Z písemných pak intranet, informativní e-maily a zápisy z porad, dělníci uváděli hlavně dotykové obrazovky a nástěnky. Někteří uvedli i informativní videa od vedení ze Švýcarska.

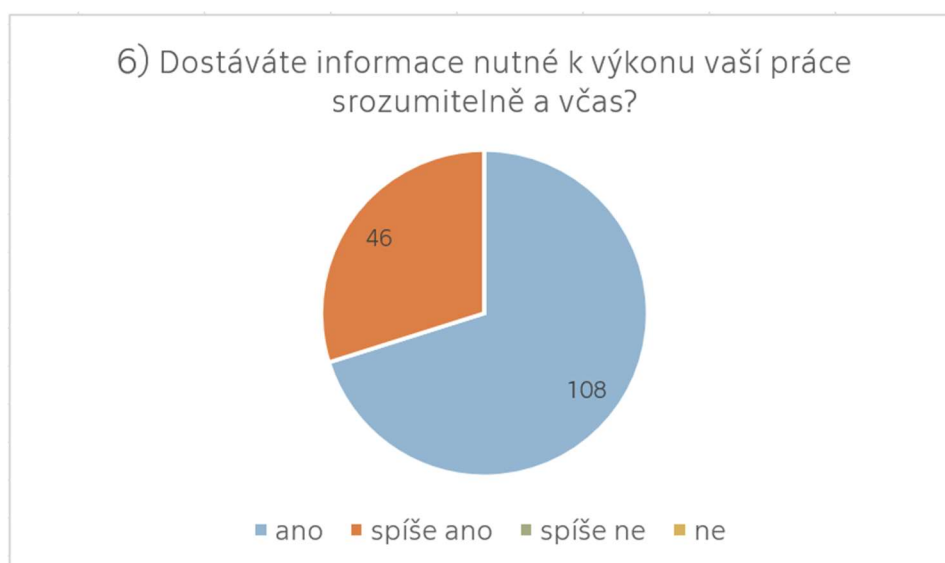
4.2.4 Použití komunikačních prostředků

Otázkami 6-16 bylo zjišťováno užití a spokojenost s komunikačními prostředky ve firmě. Čtyřmi otázkami byly analyzovány konkrétní nástroje a jejich hodnocení – šlo o intranet, časopis a „kávu s ředitelem“.

Otázka č. 6: Dostáváte informace nutné k výkonu vaší práce srozumitelně a včas?

Všichni dotázaní zvolením odpovědí „ano“ a „spíše ano“ uvedli, že dostávají informace nutné k výkonu jejich práce srozumitelně a včas. Ti, kteří zvolili odpověď „spíše ano“ si jsou zřejmě vědomi případů, kdy k nějakým potížím došlo, tudíž tento výsledek nelze brát zcela pozitivně.

Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 6

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	108	70,1
Spíše ano	46	29,9
Spíše ne	0	0,0
Ne	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

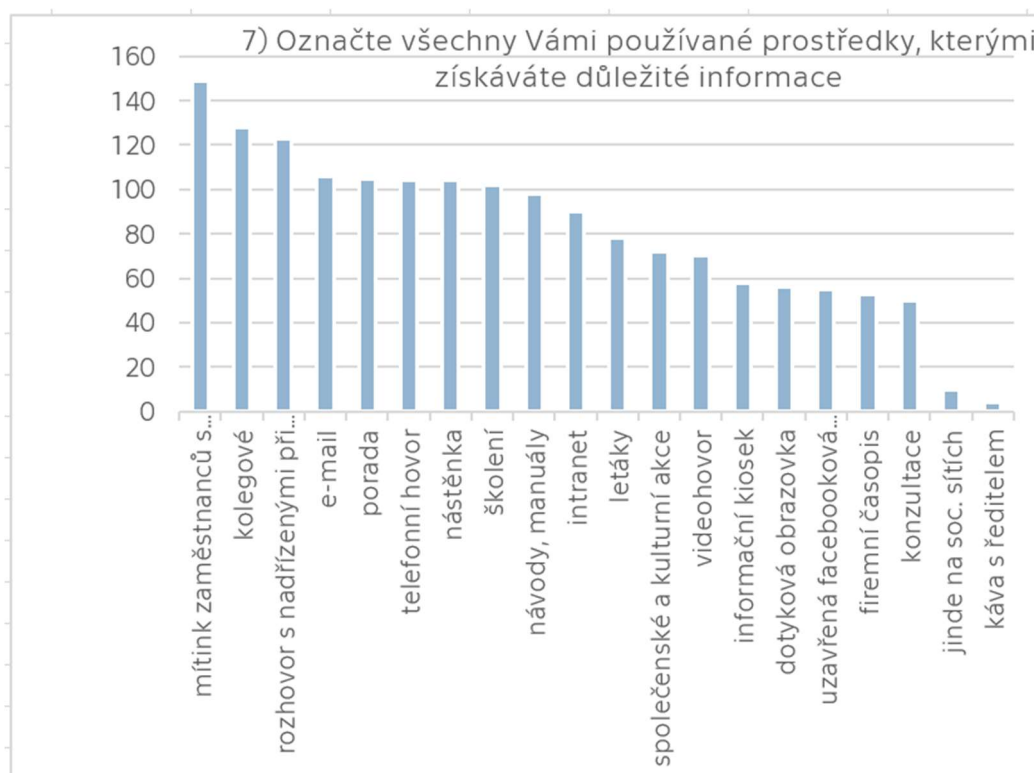
Otázka č. 7: Označte všechny vámi používané prostředky, kterými získáváte důležité informace:

V používání prostředků jasně vede mítink zaměstnanců s nadřízenými. Je tomu proto, že tento způsob využívá každý pracovník, bez rozdílu pozice. 83,1 % uvedlo získávání důležitých informací od kolegů, což je jedna z neoficiálních forem komunikace. Je možné, že zaměstnanci tuto možnost volili proto, že jako kolegy vidí své nadřízené. Obecně lze z grafu i tabulky vyčíst, že je více využíváno osobní setkání. Pouze čtyři hlasy dostala „káva s ředitelem.“

Možnost e-mailu uvedl každý pracovník z kanceláře, také porady a telefonní hovory uvedla bezmála většina těchto pracovníků. Faktorem může být nutnost používání v důsledku krize koronaviru; zvolení e-mailu fakt, že jim dotazník byl zaslán právě touto formou.

Pracovníci na dělnických pozicích uváděli kromě již zmíněných prostředků hlavně dotykové obrazovky, informační kiosky, letáky, nástěnky a uzavřenou facebookovou skupinu pro zaměstnance. Poslední jmenovanou nejvíce uváděli zaměstnanci ve věkovém rozmezí 18-30 let. Deset dalších získává informace jinde na sociálních sítích, což může být jak neoficiální formou, tak oficiální, např. prostřednictvím sítě LinkedIn. Také časopis je u pracovníků na dělnických pozicích častěji používanou formou informování.

Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 7:



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 7

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
mítink zaměstnanců s nadřízenými	149	96,8
kolegové	128	83,1
rozhovor s nadřízenými při obchůzce	123	79,9
e-mail	106	68,8
porada	105	68,2
telefonní hovor	104	67,5
nástěnka	104	67,5
školení	102	66,2
návody, manuály	98	63,6
intranet	90	58,4
letáky	78	50,6
společenské a kulturní akce	72	46,8
videohovor	70	45,5
informační kiosek	58	37,7
dotyková obrazovka	56	36,4
uzavřená facebooková skupina	55	35,7
firemní časopis	53	34,4
konzultace	50	32,5
jinde na soc. sítích	10	6,5
káva s ředitelem	4	2,6

Zdroj: Vlastní zpracování

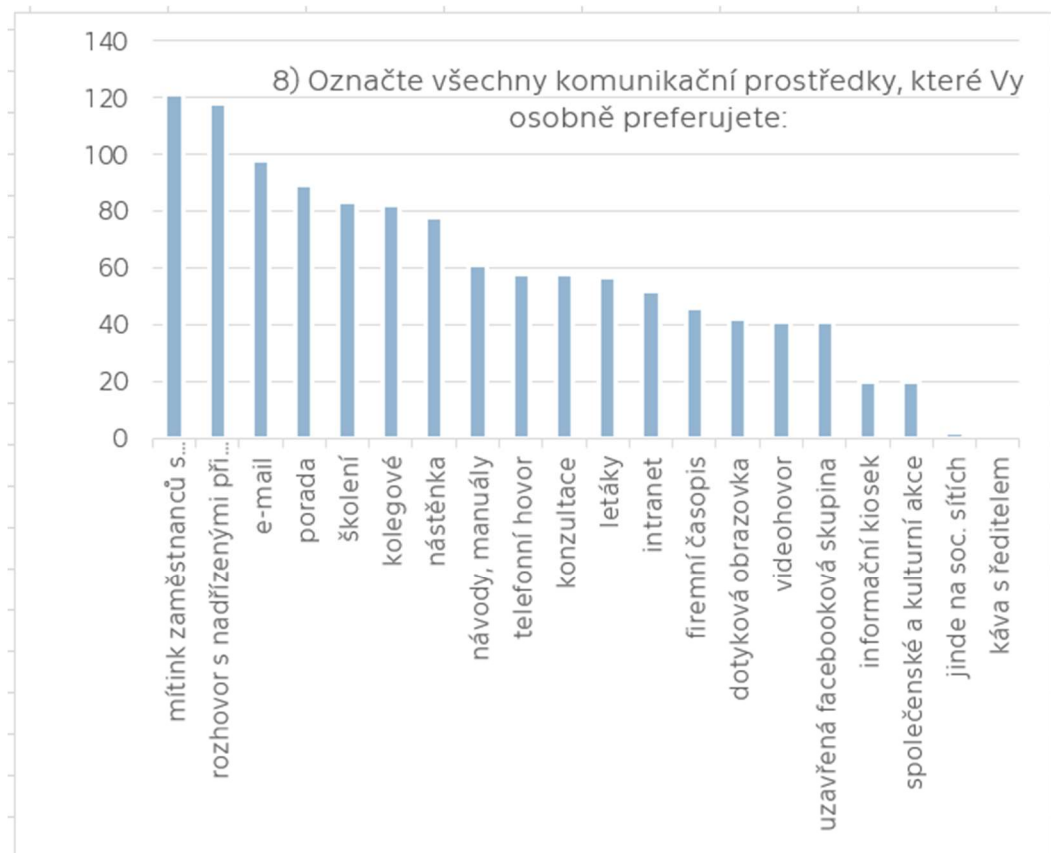
Otázka č. 8: Označte všechny komunikační prostředky, které Vy osobně preferujete

Z uvedeného vyplývá, že mítinky a rozhovory jsou nejen nejpoužívanějším prostředkem, ale také nejpreferovanějším. Většina pracovníků z kanceláří také ráda používá e-mail, telefonní hovor ale už tolik jedinců neupřednostňuje. 64 % těch, kteří zvolili možnost „kolegové“ jako prostředek získávání informací, ji také preferuje.

46 pracovníků z 53, kteří v předchozí otázce uvedli, že využívají časopisu jako zdroje informací, ho také preferují.

Nejhůře se opět umístila možnost „kávy s ředitelem“.

Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 8

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
mítink zaměstnanců s nadřízenými	121	78,6
rozhovor s nadřízenými při obchůzce	118	76,6
e-mail	98	63,6
porada	89	57,8
školení	83	53,9
kolegové	82	53,2
nástěnka	78	50,6
návody, manuály	61	39,6
telefonní hovor	58	37,7
konzultace	58	37,7
letáky	57	37,0
intranet	52	33,8
firemní časopis	46	29,9
dotyková obrazovka	42	27,3
videohovor	41	26,6

uzavřená facebooková skupina	41	26,6
informační kiosek	20	13,0
společenské a kulturní akce	20	13,0
jinde na soc. sítích	2	1,3
káva s ředitelem	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9: Jste spokojeni s obsahem, designem a přehledností firemního intranetu?
Prosím vypište:**

Z celkových 154 dotazovaných respondentů 87 uvedlo kladnou odpověď. 52 dalších uvedlo, že intranet používá zřídka a zbývajících 15 intranet nepoužívá vůbec. Spokojenost byli ochotni popsat spíše ti zaměstnanci, kteří patří do skupin 18-30 a 31-50 let. Příklady odpovědí hodnotící obsah, design a přehlednost:

- „Používám přes infoboard, někdy až příliš informací.“
- „Hodnotím kladně, rozděleno dle obsahu do několika skupin, přehledné, dostačující.“
- „Používám velmi málo, ale nemám výhrady.“
- „ok“

**Otázka č. 10: Jste spokojeni s obsahem, designem a přehledností firemního časopisu?
Prosím vypište (pokud ho nečtete, prosím uveďte):**

Z výsledků vyplynulo, že 58 respondentů časopis hodnotí kladně, design je koncipován podobně, jako je to u ostatních materiálů firmy, totiž jednoduše a ve stejném barevném provedení. Líbí se jim hlavně články od ostatních kolegů o jejich zájmech, totéž platí pro přehledy o uplynulých událostech a novinkách ze zahraničí.

62 respondentů uvedlo, že ho nečte a zbývajících 34 buďto tuto otázku proškrtlo, nebo napsalo, že časopis nemají. Na tuto poslední odpověď může mít vliv mimo jiné to, že se momentálně více jak půl roku nevydává z důvodu pandemie koronaviru. Nevylučuji ale možnost, že o něm není takové povědomí.

Otázka č. 11: Využili jste někdy možnosti „Kávy s ředitelem“?

Z nasbíraných dat vyplývá, že „kávy s ředitelem“ využilo pouze devět respondentů, 145 ostatních ji ještě nevyužilo. Všech devět je z řad dělníků ve věku od 31 do 50 let.

Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 11

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	9	5,8
Ne	145	94,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Uvedte, prosím, Váš komentář:

83 % dotazovaných se k tomuto tématu rozhodlo nevyjádřit vůbec, ostatní se většinou vyjádřili velmi krátce jako například:

- „Necítím potřebu.“
- „Nevím, co bych mu vypravovala.“
- „Vše potřebné vím od svého nadřízeného.“
- „Zatím jsem nevyužila, ale myslím si, že je to dobré.“

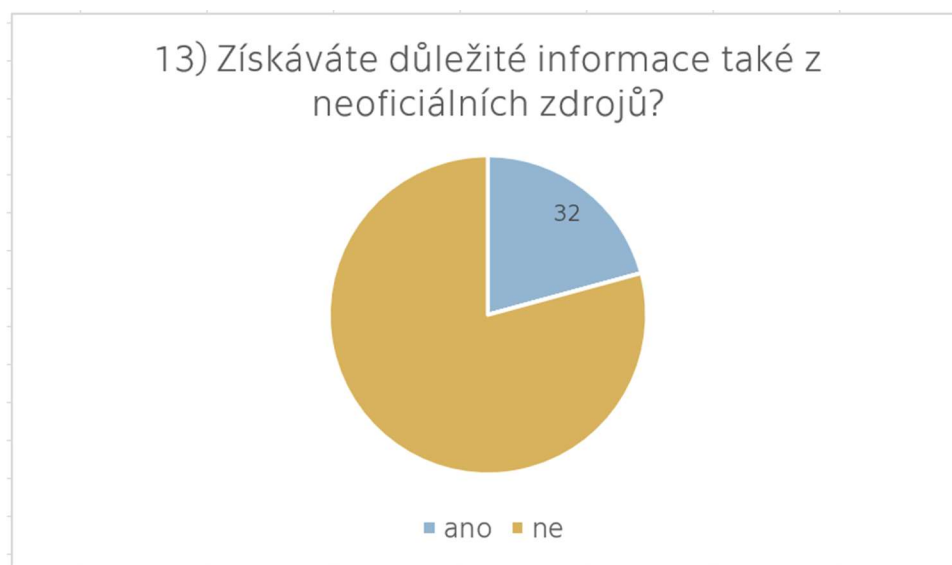
Ti, kteří si schůzku s ředitelem smluvili, komentují tento zážitek následovně:

- „Zajímavá zkušenost.“
- „Vyslechl mé připomínky a pokusil se navrhnout řešení.“
- „Zajímalo mě, jak to bude pobíhat, tak jsem to šel zkusit.“
- „Je to milý pán :-)”

Otázka č. 13: Získáváte důležité informace také z neoficiálních zdrojů?

122 z dotazovaných označilo, že důležité informace z neoficiálních zdrojů nezískává, pouze 32 odpovědělo, že ano. Ideálně by se tak mělo dít proto, že jsou zaměstnanci o všem informováni na poradách, schůzkách a jinými prostředky, což se také podle předchozích odpovědí potvrdilo. Tuto teorii ale nepodporuje výsledek otázky č. 7 a 8, kde se právě neoficiální zdroj „kolegové“ umístil na předních příčkách.

Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 13

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	32	20,8
Ne	122	79,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Uvedte, prosím, Váš komentář, popř. zdroje:

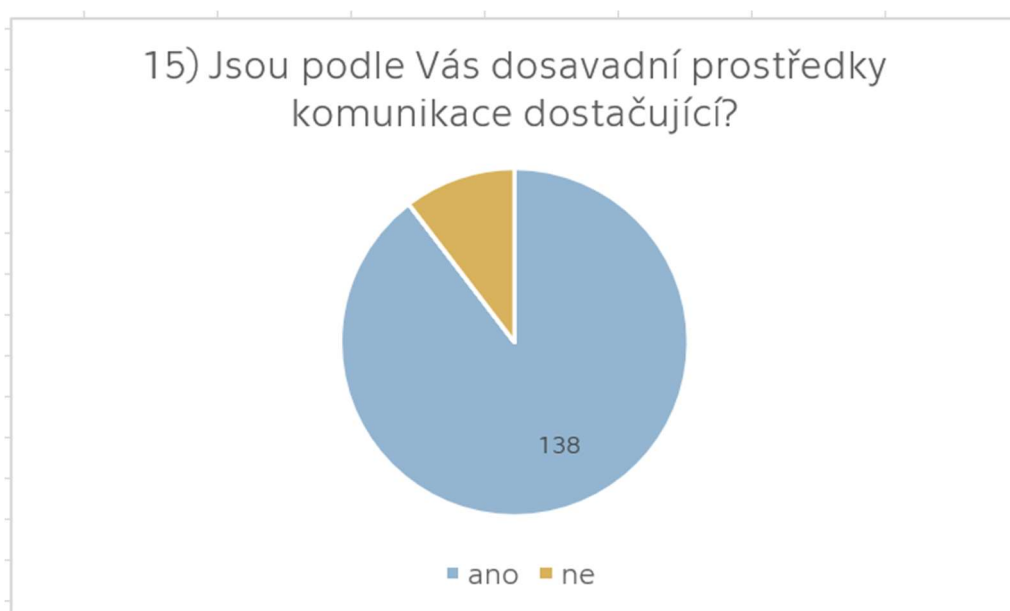
Po předchozí otázce zhruba polovina ze 122 dotazovaných tuto skutečnost komentovala slovy, že se důležité informace dozvídá od nadřízených nebo ze zmíněných meetingů a tištěných prostředků a nemá pocit, že by je získávala jinde. Druhá polovina tuto skutečnost dále nekomentuje.

Ostatní přiznávají právě své kolegy, sociální sítě nebo odbory.

Otázka č. 15: Jsou podle Vás dosavadní prostředky komunikace dostačující?

Na otázku, zda jsou dosavadní prostředky dostačující, odpovědělo 138 respondentů kladně, 16 respondentů záporně. Vzhledem k vylepšení a zavedení dalších prostředků za uplynulý rok kvůli koronavirové krizi zřejmě většina necítí potřebu cokoliv jiného přidávat.

Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 15



Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 15

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	138	89,6
Ne	16	10,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Uvedte, prosím, Váš komentář, popř. které nové byste zavedli:

Téměř 90 % zaměstnanců se domnívá, že jsou stávající prostředky dostačující, někteří uvádí, že jich využívají mnoho a nevidí důvod, proč by měli využívat jakékoli další, dále se nijak k tématu nevyjadřují.

Nespokojení zaměstnanci, kteří se vyjádřili, se vesměs shodují, že by se jim líbilo následující:

- více společenských eventů;
- častější využití dotazníků;
- větší využití potenciálu teamů v MS Teams.

4.2.5 Zpětná vazba

Otázky 17-24 mapují možnosti zpětné vazby v podniku, které úzce souvisí i s výše zmiňovanou spokojeností pracovníků v podniku. Je nutné si uvědomit, že zpětná vazba neznamena pouze pochvaly a připomínky nadřízeného zaměstnance směrem k podřízenému, ale i přesně naopak. Všichni zaměstnanci by měli mít pocit, že svou práci odvádějí dobře a že když mají něco na srdci, mohou to někomu odpovědnému říct.

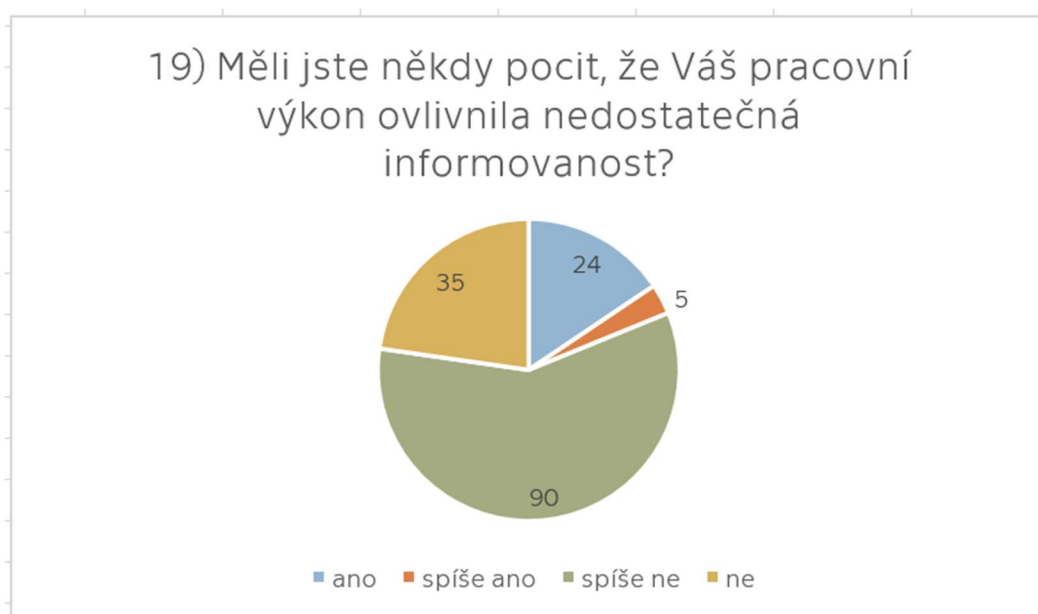
Otázka č. 17: Na koho se můžete obrátit, když máte v práci problém/připomínku/návrh na inovaci/atd.?

Celkem pět ze všech dotazovaných se k této otázce nevyjadřovalo, z nichž jeden také v otázce č. 18 uvedl, je spíše nespokojen s důvěrou v podniku. Ostatní odpovědi čtyřech dalších zaměstnanců nenasvědčují tomu, že by u nich byl nějaký přiznaný problém.

Většina ze 149 zbývajících zaměstnanců napsalo v různých obměnách odpověď „přímý nadřízený“, zazněly také odpovědi typu „na všechny, kterých se to týká“, „na vedoucího oddělení“, „na kohokoliv z vedení“ nebo „na kolegy“.

Otázka č. 19: Měli jste někdy pocit, že váš pracovní výkon ovlivnila nedostatečná informovanost? Na otázku, zda jejich pracovní výkon někdy ovlivnil nedostatek informací, odpovědělo „ano“, či „spíše ano“ 29 respondentů. Odpověď „spíše ne“ jich zvolilo 90 a „ne“ 35. Mezi respondenty, kteří zvolili odpověď „ano“ se nacházeli i dva vedoucí.

Graf 15: Vyhodnocení otázky č. 19



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 19

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	24	15,6
Spíše ano	5	3,2
Spíše ne	90	58,4
Ne	35	22,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Pokud ano, čím myslíte, že to bylo způsobeno?

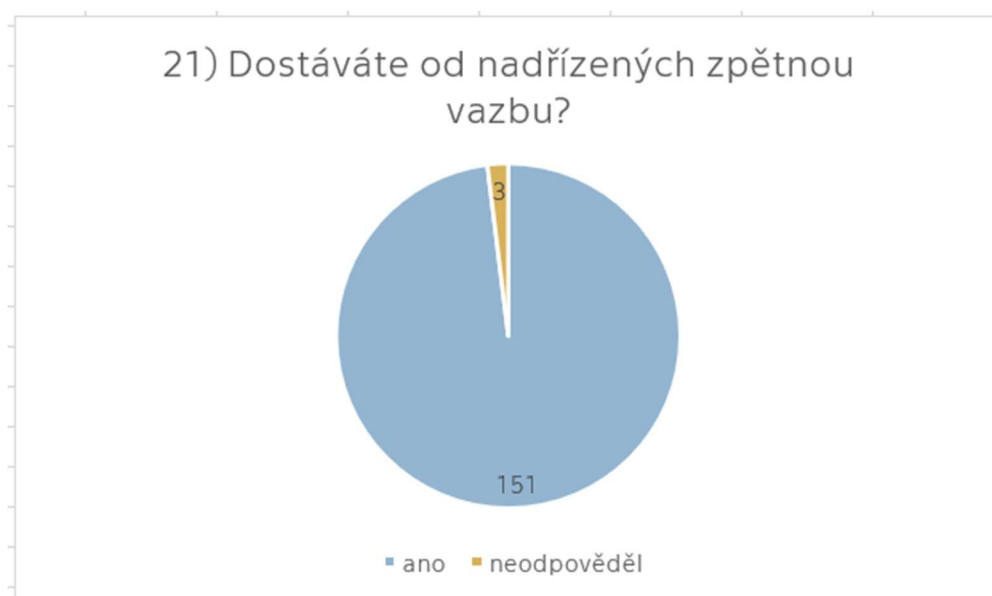
Deset respondentů z 29 nevyjádřilo svůj názor vůbec. Zbýlých devatenáct uvedlo tyto důvody:

- nedostatečná komunikace (7x);
- nedostatek informací (5x);
- špatné vyjádření (3x);
- mylné pochopení zadání úkolu (3x);
- „Myslel jsem u toho na něco jiného.“

Otázka č. 21: Dostáváte od nadřízených zpětnou vazbu?

Na otázku, zda dostávají od nadřízených zpětnou vazbu, odpovědělo 151 respondentů kladně, žádný záporně a 3 neodpověděli vůbec. Šlo o zaměstnance z dělnických pozic, kteří se záporně nebo vůbec vyjádřili i v reakci na otázku č. 23.

Graf 16: Vyhodnocení otázky č. 21



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 21

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	151	98,1
Ne	0	0,0
Neodpověděl	3	1,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22: Pokud ano, jakým způsobem a jak často?

Ze 151 respondentů odpověď uvedlo 134. Většina uvedla, že jsou hodnoceni jednou týdně svým nadřízeným, někteří přidali i další možnosti a uvedli, že záleží na situaci. Zde jsou výsledky sumarizovány:

- spontánně ihned po práci nebo při náhodném setkání (22x);
- každý den (65x);
- operativně na schůzkách s nadřízeným (62x);
- 1x týdně na schůzce 1:1 (68x);
- 1x za dva týdny na poradách (36x);
- 1x měsíčně na schůzce oddělení (42x);
- e-mailem (71x).

Otázka č. 23: Můžete vyjádřit Vaše názory, připomínky nebo postoje?

Zde se jedná o podobnou situaci jako v otázce č. 21. 151 zaměstnanců má pocit, že může vyjádřit své názory, připomínky nebo postoje. Jeden respondent neodpověděl a dva uvedli, že ne. Zajímavým faktem může být, že respondent, který na otázku neodpověděl, je vedoucí pracovník.

Graf 17: Vyhodnocení otázky č. 23



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č. 23

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	151	98,1
Neodpověděl	1	0,6
Ne	2	1,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 24: Pokud ano, vypište, prosím, jakým způsobem a jak často:

Z odpovědí respondentů je patrné, že vědí o možnosti vyjádřit své názory. Téměř všichni uvádí svého nadřízeného a osobní setkání, schůzky, e-mail. Největší zastoupení má odpověď, že se mohou vyjádřit kdykoliv a osobně, popřípadě e-mailem.

- „Nemám problém vyjádřit vlastní názor. Když mám potřebu, obvykle se vyjádřím na schůzce nebo e-mailem.“
- „Myslím, že se můžu vyjádřit kdykoliv svému přímému nadřízenému.“
- „Ihned nebo na poradách jednou za 14 dnů.“
- „Schůzka 1:1, 1x týdně“
- „Neomezeně ústně nebo mailem.“

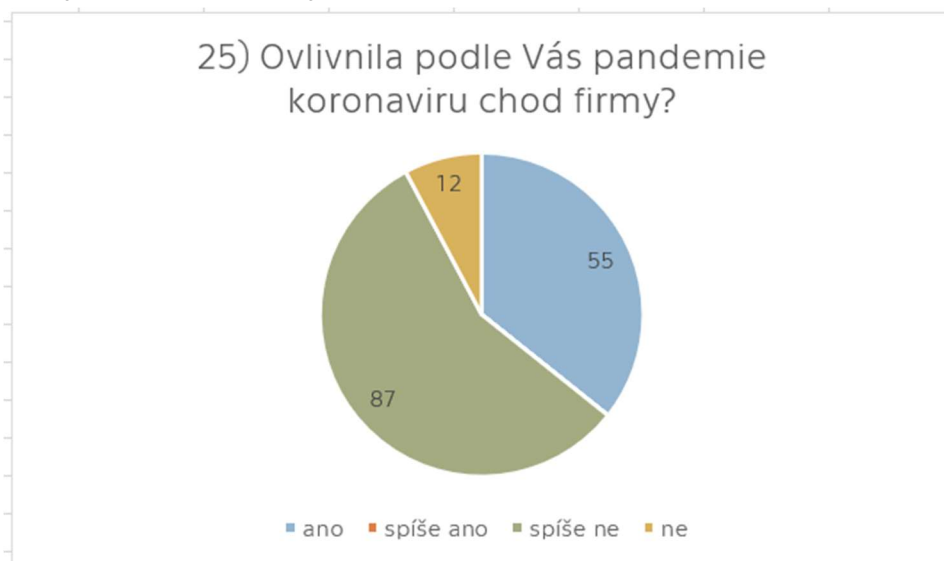
4.2.6 Vliv koronavirové krize na chod podniku

Otázka č. 25: Ovlivnila podle Vás pandemie koronaviru chod firmy?

Podle výzkumu 87 dotazovaných, tj. 56,5 % spíše nepocituje změny v chodu firmy, 12, tj. 7,8 %, nepocituje žádné. 55 zaměstnanců uvedlo, že změny pocituje.

Z těch, kteří uvedli, že změny spíše nepocítují, je cca polovina dělníků a polovina pracovníků z kanceláří. V případě kancelářských pozic to budou zřejmě ti, kteří už před pandemií museli využívat videohovorů.

Graf 18: Vyhodnocení otázky č. 25



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č. 25

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	55	35,7
Spíše ano	0	0,0
Spíše ne	87	56,5
Ne	12	7,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 26: Pokud ano, co se pro Vás změnilo?

K této odpovědi se vyjádřili i někteří pracovníci, kteří v předchozí otázce zvolili odpověď „spíše ne“. Téměř všichni uváděli hlavně nutnost testování a nošení roušek a respirátorů v celém areálu, změny v časech fungování jídelny, zvýšenou dezinfekci prostorů. Pár z nich si také stěžovalo na více práce nebo ztíženou a pomalejší komunikaci z důvodu absence osobního kontaktu. Pět dalších uvedlo, že opatření je poslední dobou už příliš.

Ti, kterých se to týká, zmiňovali i možnost nebo nutnost práce z domova a komunikaci přes platformu MS Teams.

Druhou nejčastější odpovědí ale bylo, u některých i přes důvody uvedené výše, že se pro ně v zásadě nic nezměnilo.

- „Home office, komunikace online přes Teams.“
- „Více informací na jednom místě na internetu.“
- „Pro mě osobně se nic zvláštního nezměnilo.“
- „Střídání se po dvou týdnech na HO v celém oddělení“
- „Nevyřeším věci tak rychle, jako bych je vyřešil osobně. Jinak je ale vše skoro při starém.“
- „Pořád mám co dělat, v tom se nic nezměnilo. Musíme se testovat, ale to mi nevadí.“

Otázka č. 27: Byly v tomto období zavedeny nové způsoby komunikace? Pokud ano, prosím, vypište je.

67 respondentů uvedlo, že nové způsoby komunikace zavedeny nebyly. Jde hlavně o dělnické pozice, ale na druhou stranu i o pracovníky z kancelářů, kteří zřejmě některé prostředky ke komunikaci na dálku využívají celou dobu.

87 ostatních, kteří napsali, že se nové způsoby zavedly, jmenovali tyto:

- MS Teams;
- pravidelná interní sdělení interního korona teamu;
- více informací na nástěnkách;
- více e-mailové komunikace
- video o stavu firmy od švýcarského vedení
- zákaz schůzek

Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č. 27

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	87	56,5
Ne	67	43,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 28: Chtěli byste některé prostředky, které začaly být využívány za dob koronaviru, používat i nadále? Pokud ano, prosím, vypište které:

Pokud v tomto případě odpověděli kladně, tzn. v 41 případech, měli zájem o využití home office, někteří však dodali, že pouze v případě nutnosti. Nejvíce zmiňované bylo používání videohovorů v MS Teams.

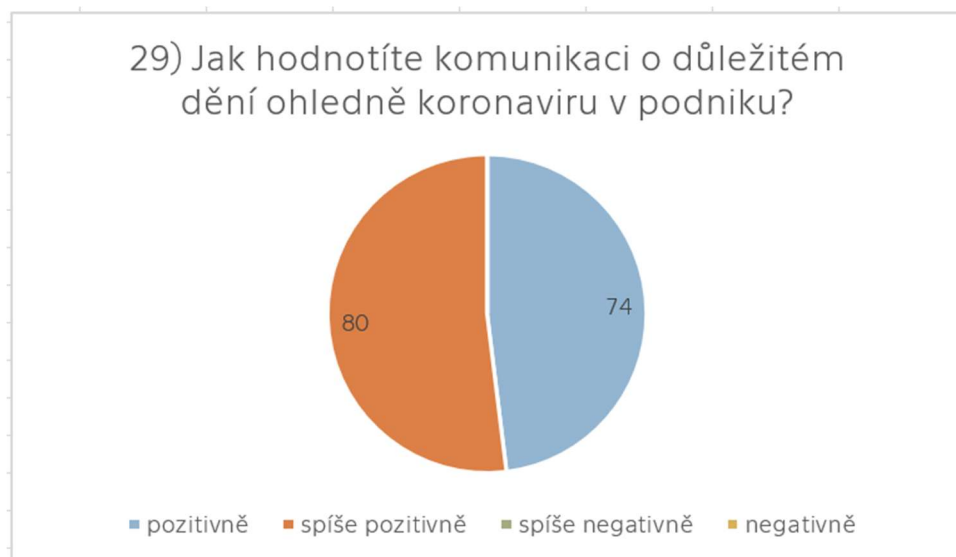
43 respondentů odůvodnilo svůj odlišný postoj jedním z těchto důvodů:

- na jeho pozici nemá potřebu nové prostředky využívat;
- nechce vše řešit prostřednictvím e-mailu;
- má raději osobní kontakt;
- je k tomuto tématu indiferentní.

Otázka č. 29: Jak hodnotíte komunikaci o důležitém dění ohledně koronaviru v podniku? (např. zaváděná opatření, počet a výsledky testovaných atd.)

Komunikace o důležitém dění v podniku je podle získaných dat provedena na vysoké úrovni, jelikož 74 pracovníků ji hodnotí pozitivně a 80 „spíše pozitivně“. Možnost „negativně“ ani „spíše negativně“ nezvolil ani jeden z dotazovaných účastníků.

Graf 19: Vyhodnocení otázky č. 29



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č. 29

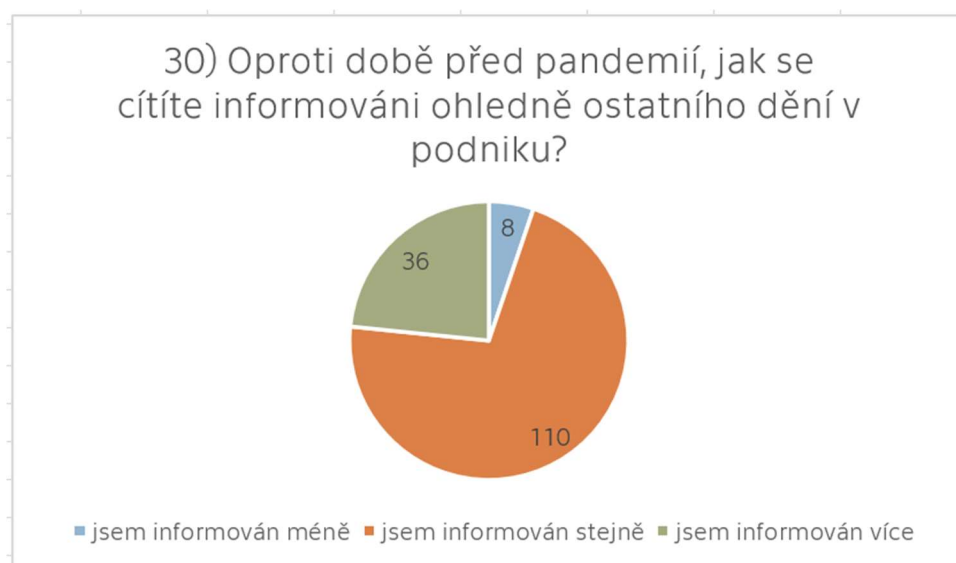
Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Pozitivně	74	48,1
Spíše pozitivně	80	51,9
Spíše negativně	0	0,0
Negativně	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 30: Oproti době před pandemií, jak se cítíte informováni ohledně ostatního dění v podniku (výsledky, cíle atd.)?

Pokud jde o ostatní informace, například o výsledky a další cíle podniku, možnost „Jsem informován stejně“ zvolilo 110 pracovníků, možnost „Jsem informován více“ zvolilo 36 pracovníků a možnost „Jsem informován méně“ zvolilo pracovníků 8. Poslední jmenovaní také u jiných otázek například uvedli, že je nyní trápí ztížená komunikace, nebo neuvěřili cíle firmy svými slovy.

Graf 20: Vyhodnocení otázky č. 30



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Vyhodnocení otázky č. 30

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Jsem informován méně	8	5,2
Jsem informován stejně	110	71,4
Jsem informován více	36	23,4

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Účelem dotazníkového šetření bylo především zjistit, zda jsou zaměstnanci průběžně a dostatečně informováni o dění v podniku, jakými prostředky se tak děje, zda a na jaké úrovni je vzájemně poskytována zpětná vazba a jaký vliv měla pandemie koronaviru na každodenní chod podniku.

Z dotazníku vyplývá, že většina zaměstnanců zná cíle své firmy a dokáže je pojmenovat, upřednostňuje kontakt face to face, ev. e-mail nebo nástěnky. V případě potíží vědí, na koho se obrátit a mohou si rychle objasnit případné nejasnosti. Pravidelně dostávají zpětnou vazbu, sami jsou vyzýváni ke sdělování svých názorů a nemají větší problém tak učinit, jelikož pociťují vzájemnou důvěru. Mají názor, že prostředky komunikace jsou dostačující. Jediným problémem na některých pozicích může být horší ověřování přijatých informací ze stran jak komunikátora, tak příjemce sdělení.

Dle průzkumu koronavirová krize nijak zásadně chod firmy neovlivnila, všichni jsou pravidelně informováni o dění, dodržují nová opatření a někteří mají možnost využívat novinek, jako je komunikace přes MS Teams nebo home office. Cítí podobnou informovanost ohledně dění, jako tomu bylo i před pandemií.

Spokojenost a důvěra v podniku:

Touto problematikou se zabývá otázka č. 1 a 18. Podle těchto výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců je hrdá na to, že v podniku pracuje, a jen deset z dotazovaných uvedlo, že spíše není. 90 % pracovníků cítí vzájemnou důvěru mezi firmou a jimi, což může být základní stavební kámen pro dobré fungování všech dalších procesů, i pokud se jedná o řešení problémů.

Povědomí o dění v podniku:

Z dotazníků dále vyplývá, že je pracovníkům často a pravidelně sdělováno, co se v podniku děje, a i oni si toho jsou vědomi. Všichni uvedli, že jim tyto informace někdo sděluje a dokázali je i vyjmenovat. Když byli dotázáni na cíle podniku, 121 z nich správně uvedlo mnoho znaků štihlé výroby, kterou se zde řídí. Další uvedené cíle byly například dostat se do povědomí na celém světě a být jedničkou na trhu.

Komunikační prostředky:

Mnoho z pracovníků uvedlo, že dostávají potřebné informace k výkonu jejich práce srozumitelně a včas, jen šest přiznalo nějaký problém, který zřejmě šel jednoduše vyřešit. (otázka č. 6)

Pokud jde o konkrétní prostředky, k zjištění důležitého využívají pracovníci v kancelářích elektroniku – e-maily, intranet, videohovory. Jako další hojně využívají telefonních hovorů. Dělníci více využívají infoboards, prostředky v tištěné formě a komunikaci s přímým nadřízeným. Všichni bez rozdílu získávají informace osobně na různých meetingích, ať už na těch konaných denně, jednou týdně s nadřízeným, jednou za 14 dnů na oddělení nebo jednou měsíčně. Preferují spíše osobní kontakt, při kterém se dají záležitosti vyřešit ihned. (otázky č. 7-8) Zajímavou informací může být zjištění, že 128 lidí uvedlo, že se informuje také u kolegů, ale později pouze 32 z nich si uvědomilo, že se jedná o neoficiální kanál. Je možné, že své nadřízené berou jako kolegy, nebo v důsledku všeobecné informovanosti napříč firmou věří i těm sdělením od ostatních, jako by se je dozvídali ze zdrojů oficiálních. (otázky č. 7, 8, 13)

Samostatná otázka (č.9) se také týkala intranetu, jelikož bylo předpokládáno, že ho využívají všichni. Hodnotící chválili jeho přehlednost, dostupnost a jednoduchost. Dalším zkoumaným byl časopis (otázka č. 10), u kterého může být překvapivé, že někteří uvedli, že neexistuje. Příkladám to tomu, že se kvůli momentální situaci přestal vydávat, a tak usoudili, že už ho nemají; druhou možností je, že o něm jednoduše nevědí. Ti, kteří ho ale čtou, oceňují např. neformální články o ostatních zaměstnancích nebo o novinkách z ostatních dceřiných firem. Posledním zkoumaným prostředkem byla „káva s ředitelem“ (otázka 11 a 12). K jejímu využití se přiznalo celkem 9 respondentů, kteří tuto skutečnost hodnotili kladně, ostatní uváděli, že zatím neměli nic, co by mu chtěli říct. Oceňuji ale tuto možnost a myslím si, že je to dobrý způsob, jak podpořit vzájemnou důvěru a pocit, že má ředitel zájem si popovídat s kýmkoli na kterékoli pozici.

Protože jsou to pouze dvě hodiny týdně, na které se objednává dopředu, nevidím důvod, proč v tom nepokračovat i přes velmi malé využití.

Celkově jsou respondenti spíše spokojeni se zavedenými prostředky, což určitě ovlivnilo i jejich posílení z důvodu krize, a pouze pár jedinců by chtělo něco měnit – jmenovitě se jedná o lepší využití MS Teams, zavedení více společenských akcí a dotazníky. (otázka č. 15)

Zpětná vazba:

Z výsledků dále vyplynulo, že respondenti přesně vědí, na koho se obrátit v případě připomínek – uvedli přímého nadřízeného, ev. kohokoliv odpovědného za příslušnou věc. Konají tak v časech meetingů, ale i kdykoliv, kdy cítí potřebu. (otázka č. 17). Ti, co uvedli, že jejich výkon ovlivnila nedostatečná informovanost, si myslí, že hlavní příčinou je nedorozumění při předávání informací buď z jejich strany, nebo ze strany nadřízeného. (otázka 19 a 20)

Jsou hodnoceni pravidelně (otázka č. 21), uvádí všechny zmíněné druhy osobního setkávání s nadřízenými a také e-mail, z celého vzorku neodpověděli pouze tři. Také vědí, že na těchto setkáváních mohou sdělovat zpětnou vazbu oni samotní, ale stejně tak i kdykoliv jindy během dne, a to i pomocí e-mailu. Při vyhodnocování došlo k zjištění, že negativní odpověď a následně žádnou uvedl i vedoucí pracovník oddělení, což nemusí být nejlepší způsob řešení.

Koronavirová krize:

Koronavirová krize ovlivnila každodenní pracovní dny všem zaměstnancům, a to například povinností nošení roušek a respirátorů a týdenním testováním. I přes to má 56,5 % respondentů pocit, že to chod firmy spíše neovlivnilo a jen 35,7 % si myslí, že ano. (otázka č. 25) Možným vysvětlením může být to, že pro dělníky se kromě zavedení plošných opatření nic zásadního nezměnilo. Ani někteří kancelářští pracovníci nemusí ke své práci nové prostředky nutně používat. Nově respondenti zaznamenali mj. zavedení komunikace přes MS Teams (ale videohovory používali někteří i před pandemií), týdenní interní hlášení o opatřeních pro všechny zaměstnance a nutnost střídání se na home office. (otázka 27) Většina by chtěla práci v MS Teams pokračovat, zamlouvá se i home office. I tak ale mnoho z nich zmiňuje potřebu osobního lidského kontaktu. (otázka č. 28)

Zcela všichni dotazovaní hodnotí komunikaci o skutečnostech spojených s pandemií pozitivně nebo spíše pozitivně, což je znakem vysoké úrovně zvládnutí této, ale v začátcích i krizové komunikace. (otázka č. 29) 110 respondentů se domnívá, že je o ostatních záležitostech ve firmě informováno ve stejném rozsahu, jako tomu bylo před pandemií; 36 dalších si dokonce myslí, že je informováno více. Pouze 8 mělo dojem, že je informováno méně. (otázka č. 30) To přisuzuji větší pozornosti celé problematice ze strany lidí odpovědných za celou interní komunikaci.

4.4 Výsledky strukturovaného rozhovoru

Pro další zjišťování informací bylo využito strukturovaného rozhovoru, který byl veden s pracovníci personálního oddělení, která je zodpovědná za interní komunikaci. Byl složen z dvanácti otázek a odehrával se online prostřednictvím videohovoru v MS Teams. Tímto způsobem bude možné posoudit, zda mají obě strany podobný pohled na jejich vzájemnou interakci.

Otázky byly voleny tak, aby zkoumaly nejen fakta, ale i osobní názory respondentky. Konkrétně jde o předem připravené otevřené otázky, které byly v průběhu pozměňovány podle předchozích odpovědí, aby logicky navazovaly. (Gavora, 2010, s. 137)

1) Mohla byste popsat cíle a vize firmy?

Cílem naší společnosti je být trvale nejlepším výrobcem hydraulické techniky na světě. Máme velké nároky na naše zaměstnance, produkty i ostatní služby. Používáme k tomu co nejlepší technologie, a i ty se snažíme stále zlepšovat, například pomocí lean managementu a našeho vlastního výzkumu. Uvědomujeme si důležitost vztahu nejen se zákazníky, ale i s pracovníky a obchodními partnery a snažíme se se všemi jednat na rovinu.

2) Jakým způsobem sdělujete všechny důležité informace zaměstnancům?

Zaměstnance teď informujeme hlavně pomocí interních sdělení. Na veřejném serveru je k dispozici jejich archiv, kde se k nim dostane opravdu každý z kteréhokoliv počítače ve firmě. Distribuujeme je i pomocí e-mailu, infoboardu – to jsou velké dotykové televize na chodbě a v jídelně, a nástěnek v papírové formě. Také tu je speciální nástěnka pro odbory, kde jsou sdělení o kolektivní smlouvě, termíny dovolených, bonusy pro odboráře a výsledky vyjednávání s vedením. Jednou za tři měsíce probíhá meeting generálního ředitele se zaměstnanci v jídelně, jednou za měsíc se setkávají zaměstnanci se svými vedoucími – pokud jde například o výrobu, zde se s dělníky setkává jejich mistr, vedoucí segmentu, vedoucí výroby a pokud je potřeba, tak i někdo z našeho personálního oddělení. Informace potřebné ke každodenní práci si poté zaměstnanci sdělují se svými nadřízenými při každodenních obchůzkách.

3) Myslíte si, že jsou dosavadní zavedené prostředky dostačující?

Všechny zavedené prostředky jsou relativně spolehlivé a nemáme s jejich chodem výraznější problémy. Po zavedení MS Teams je naše komunikace na velmi dobré úrovni a mám pocit, že cokoliv je potřeba vyřešit, je několik způsobů, jak to provést a vždy se tak k nějakému řešení dojde. Dokonce jsme založili samostatný team pro HR

oddělení. Nemyslím si, že by bylo potřeba přidávat jakékoliv další možnosti a ani nevím o žádných dalších, co by si přáli zaměstnanci.

4) Na které prostředky komunikace podle Vás reagují zaměstnanci nejlépe?

Většinou mají rádi osobní kontakt – různé meetingy. Vidí to jako nejrychlejší možnost, jak získat odpovědi na své otázky. Chtějí se okamžitě ptát. Proto je v tom podporujeme. Také se rychle naučili používat infoboards, kde vlastně najdou všechno ostatní. Ti, kteří upřednostňují elektronický kontakt, v této době rádi používají právě MS Teams, i když si na něj také museli chvíli zvykat.

5) Jaké vidíte vy osobně překážky v komunikaci zaměstnanců? Měli jste někdy prostředky, které nefungovaly tak, jak byste si představovali?

Všeobecně se jedná právě o ostych naučit se používat nové věci nebo technologie. To je většinou u starších zaměstnanců, kteří jsou už na něco zvyklí; potřebují na to více času, ale nakonec se přizpůsobí. Pro některé je ale zavádění elektronických prostředků lepší, protože si rádi svou komunikaci rozmyslí dopředu, ne jako to je u problémů řešených face to face.

Jediné, co se využívá méně, je „Káva s ředitelem“ – každý pátek je zde čas, kdy se kdokoliv může objednat na schůzku. V tomto případě se lidé ale stydí nebo nechtějí vyčnívat z davu. Objednali se jen ti nejotrlejší. Každopádně tuto možnost rušit nehodláme.

6) Vyžadujete po lidech zpětnou vazbu? Jak často a jakým způsobem?

Ano. Chceme, aby průběžně reagovali na naše požadavky a sdělovali nám, pokud je něco v nepořádku. Každý týden se konají 1:1 meetingy s nadřízenými, hodně informací se předá při každodenním osobním kontaktu. Při každém setkání jsou vyzýváni k dotazům na konkrétní situaci, v ostatních případech má každý možnost pobavit se se svým vedoucím, který má pro ně „vždy otevřené dveře“. Jako příklad může být nastavení odvětrávání pracovních prostor, kdy jsme distribuovali mezi zaměstnance anketu o preferovaných časech a intenzitě. Výsledky byly prezentovány na nástěnkách a infoboardech a nyní už je klimatizace nastavena tak, aby s ní byla většina zaměstnanců spokojena.

7) Pokud má někdo zajímavý podnět nebo připomínku, jak je berete na vědomí?

Jak již bylo řečeno, kdokoli může kdykoli přijít za svým vedoucím a vysvětlit mu, o co mu jde a proč to chce. Pokud je téma pro firmu a její dobré fungování zajímavé, určitě se bude řešit. Někteří zaměstnanci ale musí pochopit, že firma musí dodržovat určitá vládní nařízení, BOZP, požární a jiné předpisy.

8) Jak často a jakým způsobem hodnotíte Vy je?

Kromě způsobů, které jsem již zmínila dříve, má firma nastaveny ještě roční motivační a hodnotící pohovory. Vždy ho vede přímý nadřízený s podřízeným na všech úrovních, probírá se zde výkon zaměstnance, pochvaly a připomínky, cokoliv, co je potřeba k jeho zhodnocení. Zabere to cca 20 minut.

9) Myslíte si, že mají zaměstnanci v podnik důvěru? A máte Vy v ně?

Celé vedení si uvědomuje, že bez pracovníků ve výrobě i v kancelářích by firma neexistovala a naopak. Všichni se snažíme tahat za jednu stranu provazu. Víme, že jsme jeden tým, a tak se snažíme přistupovat i ke všem otázkám. Veškeré záležitosti se řeší týmově tak, abychom si udrželi kvalitu a spolehlivost našich výrobků a služeb.

10) Jak jste postupovali v začátcích pandemie koronaviru nebo při nových opatřeních?

Podle pokynů, které nám byly zasílány ze švýcarského vedení byl vytvořen interní Korona team, který se schází jednou týdně. Skládá se z vedení podniku a zástupců všech oddělení, včetně odborů. Pravidelně vydává opatření pro firmu, které se distribuuje všem zaměstnancům, aby měli přehled. Samozřejmě jsme měli i další pokyny, díky kterým jsme věděli, jak v daný okamžik postupovat. V rámci docházkového systému se vytvořily nové kolonky nepřítomnosti – „nemoc – covid“ a „OČR – covid“. Také nové výstupy statistiky, na jejichž základě jsme byli schopni ostatní zaměstnance o aktuální situaci informovat.

11) Co vše se ve firmě změnilo kvůli pandemii?

V covidové době jsme museli učinit různá opatření, ať už v důsledku vládních nařízení, tak i v rámci provozuschopnosti celé firmy. Omezily se prezenční formy všech jednání (meetingy, návštěvy, služební cesty apod.). Zavedl se home office tak, že tam, kde to je možné, se lidé z jednoho střediska střídají po týdně. Některá oddělení fungovala na HO celá. Na kontaktních místech se instalovala plexiskla – recepce, stoly pro dva v jídelně. Uzavřelo se venkovní odpočinkové místo, na kuřárně se na zemi vyznačily body s 1,5m rozestupy. Stejně tak tomu bylo v jídelně, kde se navíc upravily časy výdeje jídel pro jednotlivá střediska. V počátcích byla na recepci každému měřena teplota zaměstnanci, později brigádníky a v současnosti se každý pod dohledem testuje 1x týdně samotestem. Zaměstnanci se mohou přihlásit na testování navíc, pokud navštěvují rodinu, nebo pokud si chtějí otestovat své protilátky – vše zdarma ve spolupráci s místní nemocnicí.

Průměrně jednou za týden se v informačním systému mohou dozvědět aktualizované informace o platných opatřeních. Probíhají častější úklidy, kliky jsou potaženy

měděnou páskou, vydávají se bezplatně roušky a respirátory, v nepřítomnosti pracovníků se dezinfikují pracoviště.

12) Ovlivnila pandemie koronaviru chování zaměstnanců?

Ano, minimálně jsou více ohleduplní a dodržují hygienu. Zpočátku i sami upozorňovali na nedostatky, které firma řešila – častější úklidy, častější větrání, měděné pásky na klikách. Jinak se ale pro nás práce moc nezměnila.

4.5 Zhodnocení výsledků strukturovaného rozhovoru

Z výsledku strukturovaného rozhovoru vyplývá, že názory odpovědné zaměstnankyně za interní komunikaci se ve většině případů shodují s názory respondentů dotazníkového šetření. Je tedy vidět, že zná zaměstnance podniku a ví, které prostředky na ně působí pozitivně, aby byli schopni vykonávat svou práci.

Spokojenost a důvěra v podniku:

Pokud jde o vztah firmy se zaměstnanci, bylo zmíněno, že si firma uvědomuje jeho důležitost, tzn. nesnažit se vycházet pouze s dodavateli a odběrateli, ale orientovat se i na spokojenost „vlastních lidí“ uvnitř. V otázce č. 9 zpovídaná konstatuje, že vědí, že by kancelář nebyla schopna fungovat bez výroby a opačně. Zmiňuje, že musí všichni táhnout za jeden provaz společně v týmu. Důvěru také ovlivňuje ponoukání zaměstnanců k ptaní se a vědomí, že pokud je podnět relevantní, je možné na jeho základě na svém pracovišti doopravdy něco změnit. (otázka č. 6) V neposlední řadě zmiňují, že firma dohodla svým zaměstnancům v místní nemocnici další dobrovolné testování zdarma, a stejně tak poskytuje i ochranné pomůcky v těžkých chvílích. (otázka č. 11)

Povědomí o dění v podniku:

O tom svědčí už první položená otázka – odpověď na cíle a vize se shoduje s těmi, co uvedli ostatní zaměstnanci. V tomto případě je tedy dobře odvedena práce od všech, kteří tyto sdělení mají na starost. (otázka č. 1)

Komunikační prostředky:

U prostředků komunikace se firma snaží, aby byly dostupné všem na všech pozicích. Je si vědoma toho, že se upřednostňuje osobní kontakt, tudíž, pokud je to možné, podněcuje setkávání tváří v tvář. Jak sama uvádí, „*chtějí se okamžitě ptát.*“ Tam, kde to možné není, využívá např. e-mailových sdělení a vyvěšení na intranetu nebo nástěnkách. Zaměstnanci vědí, že veškeré informace najdou přesně tam. (otázky 2 a 4) Správně vidí, že možnost „kávý s ředitelem“ není moc využívaná, ale dodává, že ji nehodlají rušit. (otázka 5)

Myslí si, že po zavedení prostředků v důsledku koronavirové krize jsou prostředky a komunikace na vysoké úrovni. (otázka 3) To potvrzují i názory z výsledků dotazníkového šetření.

Zpětná vazba:

Zpětnou vazbu mají zaměstnanci zajištěnou nejen na denní bázi, kdy nemají problém se se svým nadřízeným pobavit, ale i oficiálně každý týden prostřednictvím 1:1 meetingu, dále měsíčně s celým týmem a také jednou za rok, kdy se pořádají hodnotící a motivační meetingy. (otázka č. 8) To hodnotím jako velmi dobrý systém zavedení hodnocení, protože s nimi může každý dopředu počítat. Se zpětnou vazbou od zaměstnanců je to podobné, jak už jsem zmínila, nadřízení vítají a povzbuzují zaměstnance k otázkám a připomínkám. Dobrý je také uvedený příklad, kdy se vedení staralo o jejich názor a potřeby, a tak rozdalo lidem anketu, jaké by oni sami chtěli nastavení klimatické. Podle výsledků se firma zařídila. (otázka č. 6)

Koronavirová krize:

Z odpovědí je také vidět vliv švýcarského vedení společnosti. Je uvedeno, že v začátcích globální pandemie dostala firma doporučení a kroky, kterými by se v této krizové situaci měla řídit. Předpokládám tedy, že před touto situací neměla žádný místní krizový tým či preventivní opatření. Ovšem vzhledem k tomu, že mateřská firma tato opatření očividně měla, neviděla bych to jako překážku. Podle daných kroků se tedy vytvořil interní tým, který se schází min. jednou za týden a o svých rozhodnutích informuje všechny zaměstnance těmi nejdostupnějšími formami.

Stejně tak, jako to vidí více než polovina ostatních zaměstnanců, si dokonce ani pracovníci interní komunikace nemyslí, že by se ve firmě děly zásadní změny. Kromě státních nařízení dále zavedli home office nebo komunikaci prostřednictvím MS Teams, kde mohou cílit na všechny, kteří mají k této platformě přístup. (otázky 10-12)

5 Návrh doporučení

Na základě zhodnocení dotazníkového šetření je níže zpracován návrh doporučení na určitá zlepšení v oblasti interní komunikace. Ačkoliv se potvrdila domněnka, že bude úroveň interní komunikace a informovanost zaměstnanců na vysoké úrovni, nachází se zde pár nedostatků.

5.1 Kurz komunikačních dovedností pro vedoucí pracovníky

Dle mého názoru se výrazný problém nenachází ve sdělovacích prostředcích, ale spíše v těch, kteří informace sdělují. Ve výsledcích dotazníku, konkrétně otázkách č. 2, 19 a 23 si můžeme všimnout, že problémy s komunikací přiznávají i vedoucí pracovníci – spíše neseznámen s cíli firmy, jejich výkon ovlivnila nedostatečná informovanost, zdržení hlasování při odpovědi, zda může vyjádřit své názory. V otázce 20 zase někteří zaměstnanci udávají, že se mezi jejich důvody nedostatečné informovanosti řadí špatné vyjádření, mylně pochopení zadání, nebo nedostačující komunikace. Proto

navrhují školení vedoucích pracovníků v oblasti komunikačních dovedností, aby byli schopni lépe vyjadřovat svá sdělení a také správně ověřovat, zda jejich sdělení bylo přijato tak, jak bylo zamýšleno. To by mohlo být provedeno prostřednictvím externího pracovníka, který by do firmy přišel a školení vedl. V případě zájmu by se na toto školení mohli přihlásit i další pracovníci, kteří vedou skupiny lidí.

Lidé jsou zvyklí se obracet na své vedoucí v nejrůznějších případech, proto by bylo dobré, aby měl potřebu znát základní cíle podniku a veškeré dění, motivovat a vést své podřízené. Pokud by se dále tato skutečnost neřešila, mohli by vedoucí své domněnky a horší nálady spojené s pocitem nevědomosti či nemožnosti sdělit své názory nevědomky, např. formou neverbální komunikace, přenášet na své podřízené a ničit tak zavedenou úroveň spokojenosti. Zlepšení jejich dovedností je nutné také z toho důvodu, že zaměstnanci rádi využívají osobního kontaktu.

5.2 Využití potenciálu vybraných komunikačních prostředků

Téměř 90 % zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že jim prostředky komunikace přijdou dostačující, stejně tak si to myslí i vedoucí interní komunikace. (15. otázka dotazníku, 3. otázka rozhovoru) V 16. otázce zaměstnanci uvádějí, že jich je mnoho a žádné další nepotřebují. Proto navrhuji ještě lépe využít těch zavedených tam, kde vidím menší nedostatky.

Sami zaměstnanci si přejí lépe využívat MS Teams. V tomto případě by bylo vhodné vytvořit teamy podle oddělení, ale stejně udržovat i společný team, kam by odpovědní pracovníci mohli umisťovat důležité skutečnosti, které by se jinak ztratili v e-mailové schránce nebo na nástěnce. Navíc u nich může probíhat diskuze tak, jako by probíhala v prostorách firmy. To by jistě bylo přínosné např. pro ty, kteří zrovna pracují z domova.

Jako další přání bylo pokračovat v dotaznících. Vedení by je mohlo využívat jako průzkum názorů zaměstnanců na témata, která by se v jiných případech báli komentovat, ev. každý by měl názor jiný a bylo by složitější přijít s kompromisem. Nemusí se jednat zrovna o papírové dotazníky, může být využito anket právě v MS Teams, kde zvolení možností nezabere skoro žádný čas a takový průzkum nestojí skoro žádné finance.

Pár zaměstnanců také uvedlo, že by uvítali více společenských akcí. Vzhledem k tomu, že se jednou za rok koná vánoční večírek, navrhuji rodinnou akci v letních měsících pro všechny. Mohli by se zde upevňovat pracovní vztahy neformální komunikací a zaměstnanci by se poznali v jiných situacích. Akce by se mohla konat přímo v areálu firmy, nebo na nedalekém sportovišti, kde je hodně místa pro všechny pracovníky a jejich rodinné příslušníky.

5.3 Identifikace přirozených leaderů

I přes dobrou komunikaci a informovanost v podniku se na druhé příčce ve zjišťování informací umístila možnost „kolegové“ (otázka č. 7) Informace se zřejmě předávají ne příliš zkreslené a zaměstnanci je nevidí jako formu neformální komunikace, Kovaříková (2016, s. 79-80) ale v této situaci uvádí řešení, kterým je identifikování takových pracovníků (většinou se nejedná o vedoucí), kteří mají přirozený respekt, ostatní si jich váží a věří jim. Pokud se vedení podaří získat takové lidi a průběžně se ujišťuje, že přesně vědí to, co je potřeba, aby věděli i všichni ostatní, může to nenucenou formou přispět k ještě lepší informovanosti.

Tímto způsobem by se například mohlo dát vědět i ostatním pracovníkům o firemním časopisu, až bude zpět v oběhu, případně s ním sepsat článek, který by si jeho „fanoušci“ mohli rádi přečíst.

Může to také pomoci při komunikování novinek, které se nemusí shledat s pozitivními reakcemi. Pokud bude leader vědět, jak se v této situaci chovat správně a ve prospěch firmy, ostatní ho nepochybně budou následovat. (Kovaříková, 2016, s. 79-80)

Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza interní komunikace ve vybrané organizaci, její popis a zhodnocení a návrh možných zlepšení. Pro výzkum interní komunikace bylo použito elektronických a tištěných dotazníků, které vyplňovali zaměstnanci organizace, dále pak strukturovaného rozhovoru uskutečněného s pracovnící personálního oddělení zodpovědnou za interní komunikaci. Oba způsoby byly orientovány na zjištění spokojenosti s dosavadními prostředky komunikace, jejich samotnou podobu a skutečnosti s nimi spojené; také na změny a dopady v důsledku pandemie koronaviru.

Na základě výzkumu lze konstatovat, že úroveň komunikace ve společnosti XY je na velmi dobré úrovni. Můžeme předjímat, že je to vlivem faktu, že mateřská společnost má nastaveny vysoké standardy, které vyžaduje i po svých dceřiných firmách.

Dle mého názoru se ale jedná i o empatický a přátelský přístup zaměstnanců společnosti XY v obou směrech, který tvoří příjemnou atmosféru. Tuto atmosféru neponičila ani celosvětová pandemie, na kterou firma reagovala správně. Zaměstnanci celou komunikaci hodnotí převážně kladně.

Jako v každé firmě byly nalezeny drobné nedostatky, které ale zatím nejsou velkou překážkou v chodu podniku. Má doporučení vychází nejen z nich, ale i z přání zaměstnanců, která byla uvedena v dotazníku. Tyto návrhy na zlepšení budou dále předány zástupci vedení společnosti XY, který zváží jejich aplikaci v praxi.

6 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. 13. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

GAVORA, Peter, 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.

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

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, Iveta, Hana ŠKAPOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ, 2000. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-99-9.

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

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

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

SIMOVÁ, Jozefína, 2010. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-662-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

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

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

Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační proces 7

Seznam grafů

Graf 1: Pozice respondenta ve firmě	34
Graf 2: Počet respondentů z jednotlivých oddělení.....	35
Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 32.....	36
Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 33.....	37
Graf 5: Vyhodnocení otázky č.1	38
Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 18.....	39
Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 2	40
Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 4	41
Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 6	42
Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 7:	43
Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 8.....	45
Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 11	47
Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 13.....	48
Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 15	49
Graf 15: Vyhodnocení otázky č. 19.....	51
Graf 16: Vyhodnocení otázky č. 21	52
Graf 17: Vyhodnocení otázky č. 23	53
Graf 18: Vyhodnocení otázky č. 25.....	54
Graf 19: Vyhodnocení otázky č. 29.....	56
Graf 20: Vyhodnocení otázky č. 30.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pozice respondenta ve firmě	34
Tabulka 2: Počet respondentů z jednotlivých oddělení	35
Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 32	36
Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 33	37
Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 1	38
Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 18	39
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 2	40
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 4	41
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 6	42
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 7	44
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 8	45
Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 11	47
Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 13	48
Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 15	49
Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 19	51
Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 21	52
Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č. 23	53
Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č. 25	54
Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č. 27	55
Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č. 29	56
Tabulka 21: Vyhodnocení otázky č. 30	57

Seznam příloh

Příloha 1: Interní sdělení COVID-19.....	73
Příloha 2: Leták pro zaměstnance	75
Příloha 3: Dotazník.....	76

INTERNÍ SDĚLENÍ	21.04.2021
Z útvaru:	vedení společnosti
Do útvaru:	
K informaci:	všem zaměstnancům
Věc: COVID-19: nová opatření	
<p>Vážený kolegové,</p> <p>k dnešnímu dni, středa 21.04.2021 máme jednoho kolegu s pozitivním výsledkem testu. Dva zaměstnanci jsou v domácí karanténě. Souhrnně bylo na Covid-19 pozitivně testovaných jedno sto osmdesát tři kolegů. Jedno sto osmdesát dva z nich je již zpět v pracovním procesu.</p> <p><u>Seznam nových opatření:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Distribuce 50 ks jednorázových roušek a 10 ks respirátorů pro každého zaměstnance – proběhlo 21.4.2021• Venkovní terasa – z důvodu bezpečnosti a ochrany zdraví prozatím není možno využívat v době přestávek na jídlo.• Úklid společných prostor – zvýšená četnost, vč. víkendů <p><u>Seznam nadále platných opatření:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Služebních cesty a návštěvy u obchodních partnerů<ul style="list-style-type: none">○ Pouze v nutných případech, dle standardních pravidel, pouze s respirátorem○ Potvrzení o absolvování antigenního testu vydá HR spolu s respirátorem• Návštěvy v prostoru [redacted]<ul style="list-style-type: none">○ Vstup pouze s respirátorem a předložením antigenního testu• Pravidla pro interní meetingy v [redacted] viz tabulka• Časový harmonogram vydávání obědů pro jednotlivá odd.:<ul style="list-style-type: none">○ Dodržování harmonogramu jednotlivých oddělení• Antigenní testování pracovníků dle nařízení vlády 1x týdně:<ul style="list-style-type: none">○ Termíny testování pracovníci dostávají od svých vedoucích○ Forma testování - samotest (výtěr nosu) pod dohledem pověřené osoby○ V zasedací místnosti Luxfery/Okna○ V případě pozitivního testu pak po 2 dnech testujeme pracovní kolegy dotčeného zaměstnance a dezinfikujeme pracoviště• Dobrovolné testování – nad rámec testování nařízeného vládou<ul style="list-style-type: none">○ Přihlášení přes interní rezervační systém [redacted]• Návštěvy a dopravci se musí při vstupu do areálu společnosti prokázat potvrzením o negativním výsledku testu, nebo se podrobit antigennímu testu na recepci [redacted]• POVINNOST NOŠENÍ ROUŠEK – roušky nosíme VŠICHNI VŠUDE A STÁLE	
1/2	

INTERNÍ SDĚLENÍ

21.04.2021



- Sběrné nádoby na použité jednorázové roušky a respirátory v areálu
- Zvýšený hygienický standard – dezinfikování klik, madel, terminálů; stolů a dělicích plexiskel v jídelně
- Větrání výrobních hal – pomocí nainstalovaného systému PLC
- Zvlhčovače vzduchu – v zasedacích místnostech bez oken
- Větrání místností s okny – účastníci pravidelně větrají
- Používání služebních vozidel – při řízení vždy nosit roušku
- Přestávky na jídlo a kávu – dodržujeme odstup min. 1,5 m
- Kuřárna – rozestupy 1,5 m
- Nepodáváme si ruce
- Nástěnka v přízemí – aktuální informace o Covid-19
- Obnoveny Cu-pásky na klikách a madlech
- Pravidelná dezinfekce místností v
- Prohlášení zaměstnance po návratu z nepřítomnosti delší než 5 dnů

Název meetingu	Prezenční forma	On-line forma
GLM	X	
1:1 meetingy	X	
Escalation Meeting		X
Koordinační Meeting		X
Interní Koronateam		X
al Project Review		X
Hydra, další kroky		X
Operations Meeting		X
Pravidelná schůzka - zákaznické reklamace		X
Nastavení kapacit (výhled)		X
Outsourcing activities		X
Kumulované dopravy vs OTD		X
Pochůzka - pořádek a čistota, BOZP, kvalita / Gemba Walk - Cleanliness, Safety, Quality	X	
Dispoteam		X
Změnové řízení		X
Shopfloor	X	
Porady oddělení	X	
Make or buy - Konstrukce/Strateg.nákup/PM	X	
SMED projekty	X	
Projekt zavedení 5S	X	

Krizový tým: další jednání 28.4.2021

Děkujeme za respektování všech pravidel a přejeme pevné zdraví!
vedení spol.

„Jsme [redacted]“




Jsme [redacted]

Jste zaměstnancem [redacted] ?

PŘIDEJTE SE K NÁM DO FACEBOOKOVÉ SKUPINY!

Informace z naší společnosti přehledně a dostupnou e-formou!

- ✓ interní oznámení
- ✓ organizační informace
- ✓ volná pracovní místa
- ✓ novinky ze života společnosti



Jak na to?

Ze svého facebookového účtu vyhledejte skupinu „Jsme [redacted]!“
nebo použijte QR kód a zažádejte o přátelství.

„Jsme [redacted]!“ je uzavřená facebooková skupina **pouze pro zaměstnance.**

Příloha č. 3: Dotazník
Interní komunikace ve společnosti XY

Dobrý den,

jmenuji se Lada Srnová, jsem studentka ekonomického oboru MÚVS ČVUT v Praze a prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku o interní komunikaci ve Vaší firmě. Výsledky jsou anonymní a budou použity pouze pro účely zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji za ochotu a přeji hezký zbytek dne.

- 1) **Jste hrdí na to, že pracujete v této firmě?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

- 2) **Jste seznámeni s cíli a vizí firmy?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

- 3) **Pokud ano, uveďte je, prosím, svými slovy:**

- 4) **Jste průběžně informováni o důležitém dění, cílech a výsledcích firmy?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

- 5) **Pokud ano, jakým způsobem jste o nich informováni? Prosím vypište:**

- 6) **Dostáváte informace nutné k výkonu vaší práce srozumitelně a včas?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

7) Označte všechny vámi používané prostředky, kterými získáváte důležité informace:

porada
mítink zaměstnanců s nadřízenými
rozhovor s nadřízeným při obchůzce
telefonní hovor
videohovor
e-mail
školení
konzultace
káva s ředitelem
dotykové obrazovky
informační kiosky
nástěnky
intranet
letáky
návody, manuály
firemní časopis
v uzavřené facebookové skupině pro zaměstnance
jinde na sociálních sítích
od kolegů
na společenských a kulturních akcích
jiné:

8) Označte všechny komunikační prostředky, které Vy osobně preferujete:

porada
mítink zaměstnanců s nadřízenými
rozhovor s nadřízeným při obchůzce
telefonní hovor
videohovor
e-mail
školení
konzultace
káva s ředitelem
dotykové obrazovky
informační kiosky
nástěnky
intranet
letáky
návody, manuály
firemní časopis
v uzavřené facebookové skupině pro zaměstnance
jinde na sociálních sítích
od kolegů
na společenských a kulturních akcích
jiné:

9) Jste spokojeni s obsahem, designem a přehledností firemního intranetu? Prosím vypište:

10) Jste spokojeni s obsahem, designem a přehledností firemního časopisu? Prosím vypište (pokud ho nečtete, prosím uveďte):

11) Využili jste někdy možnosti „Kávy s ředitelem“?

- a) ano
- b) ne

12) Uveďte, prosím, Váš komentář:

13) Získáváte důležité informace také z neoficiálních zdrojů?

- a) ano
- b) ne

14) Uveďte, prosím, Váš komentář, popř. zdroje:

15) Jsou podle Vás dosavadní prostředky komunikace dostačující?

- a) ano
- b) ne

16) Uveďte, prosím, Váš komentář, popř. které nové byste zavedli:

17) Na koho se můžete obrátit, když máte v práci problém/připomínku/návrh na inovaci/atd.?

18) Jste spokojeni se vzájemnou důvěrou v podniku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19) Měli jste někdy pocit, že váš pracovní výkon ovlivnila nedostatečná informovanost?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

20) Pokud ano, čím myslíte, že to bylo způsobeno?

21) Dostáváte od nadřízených zpětnou vazbu?

- a) ano
- b) ne

22) Pokud ano, jakým způsobem a jak často?

23) Můžete vyjádřit Vaše názory, připomínky nebo postoje?

- a) ano
- b) ne

24) Pokud ano, vypište, prosím, jakým způsobem a jak často:

25) Ovlivnila podle Vás pandemie koronaviru chod firmy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

26) Pokud ano, co se pro Vás změnilo?

27) Byly v tomto období zavedeny nové způsoby komunikace? Pokud ano, prosím, vypište je.

28) Chtěli byste některé prostředky, které začaly být využívány za dob koronaviru, používat i nadále? Pokud ano, prosím, vypište které:

29) Jak hodnotíte komunikaci o důležitém dění ohledně koronaviru v podniku? (např. zaváděná opatření, počet a výsledky testovaných atd.)

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) spíše negativně
- d) negativně

30) Oproti době před pandemií, jak se cítíte informováni ohledně ostatního dění v podniku (výsledky, cíle atd.)?

- a) Jsem informován méně
- b) Jsem informován stejně
- c) Jsem informován více

31) Jaká je vaše pozice ve firmě?

32) Jak dlouho zde pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3 a více let

33) Jaký je váš věk?

- a) 18-30 let
- b) 31-50 let
- c) 51-65 let

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Lada Srnová

V Praze dne: 12. 05. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis