

# Vnitrofiremní komunikace společnosti XY

Eva Doucková

---

Bakalářská práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Doucková**  
Osobní číslo: **K16406**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vnitrofiremní komunikace společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu vnitrofiremní komunikace.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumnou otázku práce.
3. Zpracujte kvalitativní výzkum na zaměstnancích.
4. Výsledky výzkumu porovnejte s výsledky předchozího šetření a definujte posun ve vnímání spokojenosti vnitrofiremní komunikace.
5. Na základě zjištěných dat navrhnete doporučení ke zlepšení vnitrofiremní komunikace ve firmě.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

GEROPP, Bernd. Tajemství úspěšného vedení lidí. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9.

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-178-2.

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

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2018, 204 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Lenka Harantová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

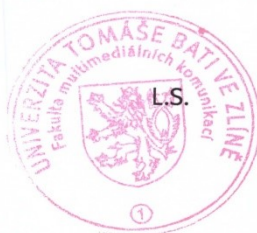
**31. ledna 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová  
*děkanka*



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

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

### Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne: 2.4.2019

Jméno a příjmení studenta: EVA DOUCKOVÁ

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současnou interní komunikaci ve zvolené společnosti a přinést návrhy pro případná zlepšení komunikace. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, definován popis interní komunikace, její charakteristika a cíle, využívané formy a nástroje, dále fungující a nefungující vnitrofiremní komunikace. Praktická část práce popisuje a analyzuje jednotlivé formy a nástroje interní komunikace. Dále se pak zabývá zodpovězením otázek v kvalitativním výzkumu, který se zaměřuje na interní komunikaci zaměstnanců a vedení. Na základě získaných informací z výzkumu budou vytvořeny návrhy a doporučení na zlepšení vnitrofiremní komunikace.

**Klíčová slova:** Interní komunikace, nástroje interní komunikace, formy interní komunikace, motivace

## **ABSTRACT**

The goal of this bachelor thesis is to analyse the current internal communication in the selected company and bring suggestions for possible improvements in communication. The thesis is divided into two parts. The theoretical part defines the basic concepts, defines the description of internal communication, its characteristics and objectives, the forms and implementation, the functioning and nonfunctioning internal communication. The practical part describes and analyzes the various forms and implementation of internal communication. Also it deals with answering questions in qualitative research that focuses on internal communication between employees and management. Based on the information obtained from the qualitative research, suggestions and recommendations for improving the internal communication are created.

**Keywords:** Internal communication, implementation of internal communication, forms of internal communication, motivation

Ráda bych poděkovala Ing. Lence Harantové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce a za doporučení a cenné rady, kterými mi pomohla práci realizovat.

Zároveň si dovoluji poděkovat vedení a zaměstnancům firmy za jejich ochotu poskytnout mi informace o jejich vnitrofiremní komunikaci.

Rovněž děkuji své rodině za trpělivost a podporu, bez níž bych tuto práci nemohla realizovat.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>2</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>3</b>
<b>1 INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>4</b>
1.1 KOMUNIKACE – ZÁKLADNÍ DĚLENÍ .....	4
1.2 CHARAKTERISTIKA INTERNÍ KOMUNIKACE.....	5
1.3 CÍLE A ÚKOLY INTERNÍ KOMUNIKACE .....	8
1.4 FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE .....	11
1.5 NEFUNKUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	13
<b>2 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>15</b>
2.1 ÚSTNÍ KOMUNIKACE.....	15
2.2 PÍSEMNÁ (TIŠTĚNÁ) KOMUNIKACE .....	16
2.3 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE .....	16
<b>3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ</b> .....	<b>18</b>
3.1 PRACOVNÍ PORADY .....	18
3.2 FIREMNÍ MÍTINKY .....	20
3.3 REPORTY.....	20
3.4 MANUÁLY ČINNOSTÍ .....	20
3.5 INTERNÍ ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
3.6 SPORTOVNÍ A SPOLEČENSKÉ AKCE .....	21
3.7 OSOBNÍ HODNOCENÍ VEDOUCÍHO .....	22
3.8 OSTATNÍ NÁSTROJE FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	22
<b>4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>23</b>
4.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	23
4.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	24
<b>5 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>25</b>
5.1 CÍL PRÁCE .....	25
5.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	25
5.3 METODA VÝZKUMU.....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
<b>6 INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY</b> .....	<b>28</b>
6.1 INFORMACE O ÚČASTNÍCÍCH VÝZKUMU .....	28
<b>7 POPIS VYUŽÍVANÝCH FOREM A NÁSTROJŮ V INTERNÍ KOMUNIKACI</b> .....	<b>30</b>

7.1	PORADY .....	30
7.2	INTERNÍ ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ .....	30
7.3	SPORTOVNÍ A SPOLEČENSKÉ AKCE .....	31
7.4	WHATS APP.....	31
7.5	E-MAIL .....	31
7.6	TELEFONICKÁ A SMS KOMUNIKACE .....	32
7.7	NÁSTĚNKY .....	32
<b>8</b>	<b>KVALITATIVNÍ VÝZKUM VE FIRMĚ XY .....</b>	<b>33</b>
8.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM ZAMĚSTNANCI .....	33
8.2	KOMPARACE KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU ZAMĚSTNANCI 2018 - 2019 .....	36
8.3	KVALITATIVNÍ VÝZKUM VEDOUCÍ.....	38
8.4	POROVNÁNÍ NÁZORŮ VEDOUCÍ A ZAMĚSTNANCI .....	41
<b>9</b>	<b>ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>44</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>51</b>



## ÚVOD

Současná doba je velmi rozmanitá, nabízí mnoho příležitostí a možností jak v životě uspět. Každý z nás jsme jiný, ale to, co je pro nás všechny stejné, je právě současnost, ve které žijeme a pracujeme. Tato doba je velmi rychlá a nutí nás podle toho pracovat. Proto, abychom práci dobře zvládali a nedělali v ní chyby, je důležité správně mezi sebou komunikovat.

Proto, aby firma dobře fungovala, je zapotřebí aby kvalitně a funkčně komunikovala. Efektivní a správná komunikace by měla být zájmem celé firmy. Při správné komunikaci se zvýší informovanost pracovníků a to pak vede ke kvalitněji odvedené práci. Tuto skutečnost si většina společností začíná uvědomovat, proto se snaží o své podřízené více zajímat a motivovat je k lepším pracovním výkonům tím, že je zapojí do chodu firmy. Zaměstnanec pak vnímá jako své pracovní partnery. V rámci inovací a zlepšení komunikace je nutné se čas od času touto problematikou aktivně zabývat a zjišťovat jestli jsou opravdu všichni s komunikací ve firmě spokojeni a zda je dobře nastavena.

Společnost, kterou se v této práci zabývám, je malá firma s malým množstvím zaměstnanců. I v malé firmě je důležité mít dobře nastavenou a promyšlenou komunikaci, aby nedocházelo k nedorozumění, které by mohlo ovlivnit pracovní atmosféru, vztahy na pracovišti, nebo chod firmy. Jelikož se ve firmě touto problematikou nikdo v poslední době nezabýval, rozhodla jsem se zjistit, jak vnitrofiremní komunikaci zaměstnanci a vedení společnosti vnímají, zda je pro ně kvalitní a funkční, jaké způsoby komunikace nejčastěji využívají a zda jim dostačuje.

Teoretická část práce bude obsahovat řešerši odborné literatury. Mimo jiné se bude věnovat také základnímu rozdělení komunikace, její charakteristice, cílům a nefungující interní komunikaci. Dále se bude zabývat formami interní komunikace, jako jsou ústní nebo písemná. A nástroji, které se ve vnitrofiremní komunikaci využívají.

V praktické části bakalářské práce bude popsáno, jak se jednotlivé formy a nástroje interní komunikace využívají v praxi. Dále se pak bude praktická část zabývat zodpovězením otázek kvalitativního výzkumu, ten se bude věnovat tématu - interní komunikace ve firmě. Na základě provedených výzkumů u zaměstnanců i u vedení společnosti, pak budou vytvořeny návrhy a doporučení vhodného řešení pro zlepšení a kvalitnější nastavení vnitrofiremní komunikace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je úplně všechno, co se v zaměstnání odehraje. Začíná to ranní kávou a cigaretkou s kolegou, pokračuje týmovou poradou, setkáním s kolegyní na záchodku, pochvalou účesu od šéfa, kytkou k narozeninám, interním školením a končí až na víkendovém teambuildingu. Interní komunikace je prostě vše, při čem se jakkoli komunikuje s kolegy v práci. Ať už se jedná o komunikaci formální, či neformální. Tuto všechnu probíhající komunikaci by měla mít firma pod kontrolou, aby si udržela vliv na své zaměstnance (Kovaříková, 2016, s. 5).

„Interní komunikace musí usilovat o sladění cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 126).

Komunikací uvnitř společnosti se v podstatě rozumí komunikační propojení mezi útvary ve firmě, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů, které jsou nutné pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace také zahrnuje utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích (Holá, 2006, s. 8).

### 1.1 Komunikace – základní dělení

V této kapitole jsem se rozhodla zabývat se komunikací jako takovou. Komunikace je pro každého člověka důležitou součástí života. Na základě sdělování informací jsme schopni firmu založit a poté provozovat. I když si to některé firmy neuvědomují, tak právě komunikace je základem jejich existence a schopnosti fungovat. Komunikace má více projevů a vyjadřovacích schopností, proto uvádím alespoň dvě základní rozdělení na komunikaci přímou a nepřímou.

Data, informace a znalosti jsou důležitou složkou komunikace. Komunikace je oboustranný proces, jehož nejdůležitějším cílem je dokázat dorozumět se a minimalizovat nejistotu (Holá, 2006, s. 3).

Verbální a neverbální projevy nemusí být vždy jednoznačné. Lidé často něco povídají, ale chování tomu neodpovídá. Může pak vznikat to, co se označuje jako dvojná vazba, čímž je rozpor mezi slovy a chováním (Mikuláščík, 2003, s. 113).

Komunikace, která probíhá mezi lidmi, se nazývá sociální. Tuto komunikaci je možné dále dělit podle různých úhlů pohledu. Například na ústní, písemnou a vizuální, formální, neformální nebo verbální, neverbální, či realizovaná skutky a činy. Z hlediska marketingu firem se rozlišuje také komunikace na interní a externí (Vymětal, 2008, s. 23).

- **Verbální komunikace**

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím našeho jazyka. Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená, ale také třeba psaná. Svůj jazyk musíme umět měnit vhodně a přiměřeně prostředí, v němž se nacházíme. Jazyk, který funguje v jedné situaci, může být naprosto nevhodný v situaci jiné (Mikuláščík, 2003, s. 113 – 116).

- **Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace neboli řeč těla se většinou odehrává na nevědomé úrovni. Pokud řekneme slova, která nesouhlasí s neverbálním chováním, posluchači věří spíše neverbálnímu chování než řeči (Mikuláščík, 2003, s. 123).

- **Nedostatky verbální a neverbální komunikace**

V případě verbální komunikace nejde jen o schopnost přesvědčivě vyjádřit své myšlenky, ale o schopnost spisovného vyjádření, správné používání pomlky ve větách, dát si pozor na opakování slov a na slovní parazity. U neverbální komunikace je důležité být empatický, bez této schopnosti či umu, nebude projev tak úspěšný (Světlík, 2005, s. 292).

## 1.2 Charakteristika interní komunikace

„Interní komunikace stojí v centru pozornosti dnešních podniků. Přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Pocit nespokojenosti s úrovní interní komunikace je většinou oboustranný – zaměstnanci si stěžují, že je nikdo neposlouchá, a manažeři tvrdí, že když se z lidí snaží „vytáhnout“ nějaký názor či komentář, nikdo nic neříká“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 126).

Vnitrofiremní komunikací nazýváme propojení firmy pomocí komunikace uskutečňované jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní, tak mimoslovní. Jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností. Pomocí komunikace si zaměstnanci firmy

utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem nejen firemní kultury, ale také nástrojem pro vyjasňování firemních hodnot (Hloušková, 1998, s. 9).

- **Komunikační role manažera**

Manažer je pro funkční interní komunikaci hlavním nositelem, představitelem, ikonou, tatínkem i maminkou zároveň. Za manažerem lidé jdou, když potřebují něco vysvětlit, nebo s něčím poradit. Pakliže, za ním nejdou, je něco špatně. Tam, kde manažeři fungují a uvědomují si svůj nenahraditelný význam v interní komunikaci, tam se dobře pracuje, lidé jsou spokojení, angažovaní a informovaní. Nejde o to, aby se nadřízený na své zaměstnance usmíval a mazal jim med kolem úst, ale o to, že jde svým chováním příkladem, že informuje, podporuje a radí všude tam, kde je to třeba. Manažer je zodpovědný za to, jestli lidé ve firmě komunikují nebo nekomunikují (Kovaříková, 2016, s. 23).

Holá uvádí, že nejdůležitější rolí manažera jsou komunikační kompetence - znalosti, dovednosti a zkušenosti. To jsou například:

Budování efektivních vztahů – rozvíjení a udržování vztahů, které vedou k důvěře a respektu

Konzultace a koučování – podpora při prosazování rozhodnutí a změn, doporučování správných řešení, podpora při rozvíjení komunikačních kompetencí ostatních.

Znalost fungování a organizace firmy – pochopení práce jednotlivých oddělení a jejich přínosů celé organizaci, přehled o práci spolupracovníků a využití těchto znalostí pro společnou spolupráci.

Inovace a kreativita – hledání nejlepších způsobů práce, objevování nejvhodnějších postupů a praktik, podpora originálních přístupů k řešení komunikačních problémů.

Naslouchání – nastavování průzkumů a mechanismů, pro zpětnou vazbu a reakce ostatních.

Implementace – uvádění plánů a nápadů do praxe.

Plánování – plánování komunikačních programů, promýšlení argumentace, vyhodnocování fungování komunikace a jejich výsledků.

Vize a standardy – konzistentní přístup ke komunikaci a udržování profesionální úrovně a etických standardů (2011, s. 166).

„Komunikujte s lidmi jako se sobě rovnými. Povzbudte je, aby se ptali“ (Geropp, 2014, s. 119).

Plamínek říká, že dobrý manažer nemusí být velkým myslitelem, ale měl by především umět pohnout lidi k žádoucím činům a také to, že manažeři dosahují cílů prostřednictvím jiných lidí (2018, s. 160).

- **Komunikační role zaměstnance**

Proto, aby byla firma úspěšná, potřebuje rozvíjet fungující oboustrannou komunikaci se svými zaměstnanci. Pracovník by měl být schopen si s firmou vyjasnit své požadavky a očekávání. Měl by zapadnout do firemní kultury a být schopný pracovat v týmu jako platný týmový hráč. Zaměstnanec by měl být vůči firmě loajální a měl by být schopen podávat zaměstnavateli zpětnou vazbu (Holá, 2011).

„Je nutné vybudovat atmosféru důvěry, aby si zaměstnanci mohli být jisti, že vyvinout vlastní iniciativu, upozornit na problém, polemizovat s rozhodnutím či přijít s konstruktivní kritikou neznamená problém, nebo dokonce ztrátu postavení, ale spíše jeho posílení. Jedině tak se otevřou a podnik bude moci začít těžit z jejich nápadů a postřehů, popřípadě včas napravit chybné rozhodnutí, nebo postup“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 133).

- **Komunikace v malé firmě**

V malé firmě většinou nebývá interní komunikace vytvořená a nastavená formou interního předpisu. Zaměstnanci většinou vykonávají kumulované funkce. Dochází k tomu, že je realizována pouze taktická a operativní komunikace, související s prováděním pracovních úkolů a chodem firmy, je zcela opomíjená interní komunikace strategická a není pamatováno na firemní mise a vize. Komunikace také často probíhá nekoordinovaně a spíše živelně, podle momentální potřeby. Malé firmy však mívají příjemnou spíše rodinnou atmosféru, která bývá charakteristická vysokou angažovaností pracovníků, kteří se cítí být spíše členy rodiny než obyčejnými zaměstnanci (Kovaříková, 2016, s. 90).

### 1.3 Cíle a úkoly interní komunikace

Důležitým cílem v interní komunikaci může být posílení identifikace zaměstnanců s firmou, budování vzájemné loajality a spoluvytváření pozitivního vnitřního klimatu projevujícího se zdravou soutěživostí, motivací, pocitem spoluodpovědnosti za úspěch organizace. Také je důležité, aby byli zaměstnanci včas informováni o příležitostech organizace, jejím poslání a cílech. Pokud ve firmě funguje dobrá motivace a otevřená komunikace, dá se očekávat i vyšší produktivita a kvalitněji odvedená práce (Světlík, 2005, s. 290).

Naplnění cílů v interní komunikaci uvádí Holá následovně:

- „1. Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
2. Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
3. Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků. Zajištění stability a loajality pracovníků.
4. Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy“ (2011, s. 21).

Kovaříková uvádí jako hlavní úkoly interní komunikace tyto:

1. Informování – interní komunikace by měla především informovat, zajistit přenos informací od vedení směrem k zaměstnancům, ale i opačně od zaměstnanců k vedení. Tato komunikace by měla zkrátka zajistit plynulý informační tok napříč celou firmou.
2. Vysvětlování – Každý ze zaměstnanců by měl mít možnost jít za někým, kdo mu poskytne radu, pomoc, či vysvětlení, když si není jistý tím, co a jak má dělat, ať už se to týká otázek čistě pracovních nebo i otázek lidských. V každé situaci by měl zaměstnanec vědět, na koho se má v případě potřeby obrátit.
3. Interakce – Důležité je, aby se zaměstnanec aktivně zapojoval do firemního dění, aby myslel na to, co dělá, proč to dělá a jaký to má vše smysl. Aby dokázal uvažovat nad tím, jak by se dala jeho práce zlepšit, aby přicházel s nápady, které by mohli firmu posunout dál.

4. Zábava – Každý interní komunikátor by měl myslet na to, aby jeho sdělení pracovníkům bylo nejen informačně smysluplné, ale aby je také zaujalo a pobavilo. Je důležité, aby informace nebyly jen suše předávány, ale aby se pracovníci v práci nenudili, byli v práci rádi a aby jim přinášely jejich pracovní aktivity potěšení. Protože co nás baví, to nás těší, to si pamatujeme a o to ochotněji pak pracujeme.

Proto, aby interní komunikace fungovala je nutné tyto úkoly rozvíjet a na žádné z nich nezapomínat (2016, s. 67-68).

- **Firemní kultura a strategie**

Firemní kultura a strategie se díky interní komunikaci dostávají k zaměstnancům. Proto se zde nachází obrovský potenciál a prostor. Prostřednictvím této komunikace může vedení společnosti zaměstnance ovlivnit, nasměrovat k dosahování strategických cílů, zlepšit firemní atmosféru, posílit v lidech návyky a tendence, které si posílit přeje a potlačit ty nežádoucí. Vedení firmy by mělo umět využívat možnosti interní komunikace ve svůj prospěch, protože něco jako firemní kultura existuje v každé organizaci, kde je více než jeden člověk (Kovaříková, 2016, s. 16).

Úspěšnost dané společnosti závisí mimo jiné na firemní neboli podnikové kultuře. Ta pak zasahuje do celkového chodu firmy a určuje, jak je společnost vnímaná z interního i externího hlediska. Díky firemní kultuře je daná organizace pro veřejnost jednoduše rozpoznatelná a odlišitelná od konkurence. Je to znatelné například u pohovorů se zaměstnanci, společenských událostí, hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě se promítá také do firemního dresscodu, ale i do úpravy prostor a budov společnosti (Svoboda, 2009, s. 44).

Opravdovým cílem interní komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 126).

Firemní komunikace probíhá na několika úrovních, podle toho se odlišuje jak obsah komunikovaných sdělení, tak používané prostředky. V této situaci lze použít dělení takto: strategie, taktika, operativa.

- Strategická interní komunikace – Tato strategie se koncipuje na dlouhodobé perspektivě. Úkolem této komunikace je přinést zaměstnancům informace dlouhodobého a hlubšího charakteru. Úzce souvisí s firemní strategií, vizí a misí, které by měly být jejím obsahem.



- Taktická interní komunikace - Tato komunikace navazuje na plány a vize. Měla by být konkrétnější, a proto se u ní stanovují konkrétnější a krátkodobější cíle a plány, asi na jeden rok.
- Operativní interní komunikace - Tato komunikace je klasická, každodenní rutinní, ke které dochází mezi vedením, managementem, interními komunikátory a řadovými zaměstnanci ve firmě. Vychází se strategie strategické a taktické, ale jedná se v ní o konkrétní komunikační úkony (Kovaříková, 2016, s. 66).

- **Otevřená komunikace (Zdravá komunikace)**

Důvěra a otevřenost je nezbytnou složkou kvalitní interní komunikace, která musí existovat a fungovat mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Tento vztah však nevznikne hned. Jde o dlouhodobý proces vytváření určité atmosféry, která postupně likviduje bariéry komunikace (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 133).

Pokud chceme dosáhnout toho, aby byla ve firmě zdravá atmosféra a aby zaměstnanci vedení věřili, aby ve velkém nebudely dohady, fámy a domněnky, které jsou jen živnou půdou pro problémy a konflikty mezi lidmi, je nutné otevřeně komunikovat (Kovaříková, 2016, s. 18).

- **Zpětná vazba**

Funkční zpětná vazba v oboustranné komunikaci slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem firmy, a také měli možnost vystupovat v této komunikaci jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se k dění ve firmě.

Dle Holé má zpětná vazba probíhat na třech úrovních takto:

1. úroveň pracovního místa - důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů.
2. úroveň týmu - manažer je hodnocen týmem a tým manažerem.
3. úroveň celofiremní - zaměstnanci hodnotí (nejčastěji anonymními anketami) firmu jako celek.

Všechny informace získané na všech třech úrovních se prolínají a doplňují a měly by napomáhat k lepšímu nastavení interní komunikace ve firmě (Holá, 2006, s. 54).

Efektivní zpětná vazba, by měla být specifická a věcná, názorná, zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje, podporující a rozvíjející důvěru, sdělovaná s respektem k citům a po-

stojům příjemce, zohledňující reálné možnosti příjemce a zaměřená na pozitivní změnu (Tureckiová, 2007, s. 67).

I negativní zpětná vazba může mít motivující účinek, pokud je provedena profesionálně a vidí-li pracovník díky ní možnosti pro svůj další růst. Důležitým krokem pro zpětnou vazbu od manažera, je pozorovat pracovníky a vážně se o ně a jejich práci zajímat. V tomto kroku však manažeři bohužel nezdědka selhávají (Groth, 2016, s. 110-111).

#### 1.4 Fungující interní komunikace

Struktura interní komunikace by měla být budována tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovala skutečně upřímný zájem vedení podniku o každého jednotlivce. Jen tak lze očekávat, že se každý zaměstnanec bude upřímně snažit dát své práci co nejvíce (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 141).

Atmosféra ve firmě má na kvalitu interní komunikace velký vliv. Pokud v ní nevládne důvěra, otevřenost a soudržnost, obtížně se říkají nahlas nepříjemné věci. Také je důležité, aby ve firmě fungoval spravedlivý přístup a všem se měřilo stejným metrem (Kovaříková, 2016, s. 19).

- **Fungující interní veřejnost**

Fungující interní komunikace v rámci interních public relations může ovlivnit pracovní morálku zaměstnanců a šíření dobrého jména společnosti právě jimi samými. Pro vytváření a udržování dobrých vztahů se v praxi osvědčuje pořádání firemních setkání, diskuze a zejména dostatek informací, zpravodajství o firmě prostřednictvím tiskovin a nástěnek (Holá, 2011, s. 33).

Pro fungující interní veřejnost je třeba usilovat o aktivní zapojení lidí do všech firemních procesů. Nelze pracovníky zapojit jen na půl, oni musí mít možnost zapojit se do tvorby celé strategie, aby pochopili, jakým způsobem se bude pracovat a proč. Většina prostředků interní komunikace přitom informace jen předává, to jsou například: manuály, brožury, zpravodaje, zápisy s porad. Důležité ale je, ujistit se jak byly tyto informace pochopeny, jaká je zpětná vazba, zapojit lidi do tvorby řešení a změn. Bez toho nejsme schopni vytvořit pocit sounáležitosti a nezískáme tak podporu (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 141).

- **Motivace**

Dosažení lepších pracovních výsledků, stabilita zaměstnanců, posílení týmové práce, ochota změnit práci nebo zvýšit si kvalifikaci, to vše a nejen to je v praxi účelem motivování. Jsou motivy, které vytvářejí spokojenost a stabilitu. A motivy, které spíše stimulují k vyšším výkonům. Motivující mohou být například finance, poskytnutí jistoty zaměstnání, pochvala, zajímavý úkol, možnost odborného rozvoje, uznání spolupracovníky, hrdost na firmu, a další (Bělohlávek, 2003, s. 23).

Geropp ve své publikaci popisuje firemní motivaci 5 kroky

Krok 1: Přestaňte mávat mrkvičkou

Systémy vyplácení finančních odměn jsou kontraproduktivní. Odměny na zaměstnance působí dobře pouze krátkodobě. Zaměstnanci postupem času pracují pouze pro svůj profit, ne pro firmu jako takovou. S vyplácením by firma měla skončit. Přijatelnější pro zaměstnavatele, zaměstnance a celý kolektiv je nastavení (zvýšení) platu.

Krok 2: Posad'te správné lidi na správná místa

Pokud jsou cíle, přání, vize zaměstnanců v souladu s firemními cíli, přáními a vizemi, pak je splněn předpoklad, že zaměstnanec a šéf mohou táhnout za jeden provaz. Nejdůležitějším kritériem pro přijímání nových pracovníků nejsou odborné kompetence, ani praxe, ani měkké dovednosti neboli soft skills. Kompetence se totiž dají získat za předpokladu, že má pracovník odpovídající postoj. Důležité je, aby uchazeč viděl smysl v činnosti, kterou mu zaměstnavatel nabízí, pak bude vnitřně motivovaný aktivně spolupracovat.

Krok 3: Neustále prezentujte vizi

Je důležité, svým zaměstnancům stále dokola prezentovat podnikatelskou vizi a tím jim připomínat, proč do firmy nastoupili a proč dělají to, co dělají.

Krok 4: Spravedlivě odměňujte

Každý člověk má jiné zkušenosti, jiné odborné znalosti, jiné nadání a každý jinou měrou přispívá k úspěchu firmy. Pro je férové, aby platy byly nastaveny individuálně.

Krok 5: Rozdělte se o část koláče

Pokud se firmě vede dobře, dosahuje výborných výsledků, nebo se lidem ve firmě podaří nějaký mistrovský kousek, je záhodné vyplatit mimořádné odměny. Tyto odměny ale musí být vyplaceny všem (2014, s. 43-61).

Dle tvrzení Plamínka, člověka nejlépe motivují čtyři podmínky. Aby zadané úkoly mohly motivovat, musí být srozumitelné pro vykonavatele, splnitelné (vykonavatel je mimochodem za splnitelné považovat), měly by být přiměřeně obtížné vzhledem k vykonavateli a individuálně zadané, to znamená tak, aby odpovídaly motivům a dalším lidským zdrojům konkrétního vykonavatele (2018, s. 88).

- **Samostatnost a otevřenost**

„Šéf, který od pracovníků očekává absolutní samostatnost, je jako cyklista, který se dře do kopce na nejtěžší převod.“ Naopak pokud šéf zasahuje do práce hodně, pracovníci nejsou schopni se samostatně rozhodovat a pracovat. K samostatné práci jsou potřeba zkušenosti, znalosti a sebevědomí, to ale neznamená, že se občas nemůže něco zkazit (Geropp, 2014, s. 26-27).

Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat, stejně jako interní komunikace na bázi otevřenosti a spravedlivého přístupu. Toto hodnocení by mělo probíhat opakovaně v pravidelných intervalech, aby zaměstnanci viděli, že vedoucí nezaloží výsledky hodnocení do šuplíku, ale že s nimi bude dál pracovat (Kovaříková, 2016, s. 78).

Zásadní podmínkou aktivity lidí je samostatné rozhodování. Je však pochopitelné, že lidé musí být pro samostatné rozhodování zralí a manažeři je musí na firemní kulturu řízenou myšlenkami řádně připravit (Plamínek, 2018, s. 60).

## **1.5 Nefungující interní komunikace**

Když nefunguje komunikace ve firmě, projevuje se jasně měřitelný účinek na produktivitu práce jednotlivých pracovníků. Jestliže alespoň část pracovní doby zaměstnanci tráví diskuzemi o nevyjasněných otázkách fungování firmy, o nevyjasněných chystaných změnách či různých jiných nejasných záležitostech, nevěnují se své práci dostatečně a mohou i začít pochybovat, zda jejich práce má nějaký význam (Holá, 2006, s. 17).

Pokud ve firmě neprobíhá jasné sdělování informací, firmu začínají ovládat dohady a nejistota, u zaměstnanců klesá angažovanost a narůstá nespokojenost, nefunguje vzájemná spolupráce. Nejde ale jen o sdělování informací, jde o celkový přístup, možnost získat radu nebo podporu, možnost kooperace s nadřízeným a s ostatními zaměstnanci. Nepříznivý dopad na firemní komunikaci má také mlčení vůči některým otázkám (Kovaříková, 2016, s. 10).

Nejčastější překážky ve vnitrofiremní komunikaci dle Světlíka:

- **Ochota naslouchat pouze tomu, co chceme slyšet**

Někteří vedoucí akceptují informace nebo sdělení pouze od některých kolegů a podřízených (bývají to ti, které považují jako nejschopnější a kterým více důvěřují).

- **Neochota řešit konfliktní situace dle zásad**

Občas se stává, že vedoucí pracovník utíká před řešením problémů a čeká, že problém takzvaně „vyšumí“. Vedoucí mohou buď oddalovat řešení problémů, nebo přehodit řešení nepříjemné události na podřízené, aby to za něj vyřešil někdo jiný. Pokud vedoucí dlouhodobě selhává v těchto důležitých situacích, nejen že ztrácí autoritu, ale problémy se nabalují a dříve či později může dojít k rozkladu vnitřních hodnot a ke změně vztahu pracovníků k firmě.

- **Nezájem o zpětnou vazbu**

Zpětná vazba by měla poskytnout informace, že sdělení či úkol byl pochopen a popřípadě splněn, pracovník by neměl nabýt dojmu, že jde o osobní útok, ale zpětná vazba by pro něj měla být spíše motivem ke zlepšení kvality jeho práce.

- **Nedostatky v odborných, lidských či sociálně psychologických znalostech a dovednostech**

Aby komunikace mezi vedoucím a podřízenými fungovala efektivně a účinně, musí být vedoucí důvěryhodný a způsobilý. Musí být poctivý, spravedlivý, objektivní, empatický a musí dodržovat etické zásady. Dále by měl být schopen podpořit pravdivost předávaných informací (2005, s. 291-293).

## 2 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikace jako taková, může mít formu ústní neboli osobní, písemnou a také elektronickou. Rozhoduje-li se manažer pro některou z těchto forem komunikace, je důležité, aby si ujasnil, zda se jedná o standardní situaci, nebo zda řeší nově vzniklý problém. Je důležité, s kým nastalou situaci řeší, tedy s kým komunikuje. Je-li to někdo, koho dobře zná a ví o něm, že si vzájemně rozumějí, pak je možné zvolit jednoduchou komunikační formu (Hloušková, 1998, s. 55).

### 2.1 Ústní komunikace

Nejčitelnějším a nejúčinnějším, ale zároveň také co do rozsahu adresátů nejomezenějším prostředkem stále zůstává osobní rozhovor z očí do očí (face to face). Dokáže naši komunikaci obohatit o řadu neverbálních, vizuálních stránek, jako jsou gestikulace, mimika, pohyb a držení těla, oblečení včetně doplňků, ale také zařízení místnosti či prostředí, a dokonce také o čichové a hmatové vjemy. Působí tedy komplexně na více vjemů současně (Foret, 2008, s. 15).

Holá doplňuje, že nejpoužívanější formou je komunikace ústní pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a zabránit tak možnosti vzniku informačního šumu. Její největší výhodou je to, že má ze své podstaty nastavenou zpětnou vazbu, její uplatňování však předpokládá otevřený dialog. Všichni spolupracovníci mohou přijímat a poskytovat zpětnou vazbu, protože jsou účastníky diskuze (2011, s. 191).

Naprostou nezbytností je pro nás telefon. Téměř nikdo si není schopen pracovní den bez telefonu představit. Jeho používání je v rámci interní komunikace na pomezí komunikace digitální a osobní. Chytré telefony jsou nám schopny nabídnout různé možnosti od sdílení kalendářů, až po konferenční hovory, a proto je tento kanál také hojně využíván. Jeho nevýhodou je to, že může někdy nahrazovat osobní kontakt, který by byl v dané chvíli více na místě. Jeho využití je výhodné hlavně při operativní komunikaci, kdy je třeba kompenzovat vzdálenost mezi zaměstnanci (Kovaříková, 2016, s. 54).

Pravděpodobně jednou z nejrozšířenějších náhražek v osobní komunikaci z očí do očí dnes představuje telefonování. Odstraňuje prostorové bariéry. Díky telefonům můžeme dnes hovořit odkudkoli a kdykoli (Foret, 2008, s. 16).

## 2.2 Písemná (tištěná) komunikace

Klasickým cílem tištěných materiálů v interní komunikaci firmy je především prohloubit a zlepšit vnitřní komunikaci mezi managementem a pracovníky firmy. Světlík dělí tištěné materiály na tyto tři skupiny. Tiskoviny mohou mít buď podobu jednoduchých tiskovin, komponovaných materiálů nebo drobných tištěných prostředků.

1. Jednoduché tiskoviny – plakáty, letáky, hromadné dopisy
2. Komponované materiály – výroční zprávy, brožury, časopisy a zpravodaje
3. Drobné tištěné prostředky – dopisní obálky, hlavičkové papíry, dárkové předměty s logem (Světlík, 2005, s. 298).

Výhodou tištěných materiálů je například to, že někteří lidé je mají raději než v elektronické podobě. Mohou si je fyzicky vzít do ruky, odnést si je domů. Tištěné materiály jsou mimo jiné vhodné například pro zaměstnance, kteří nemají k dispozici počítač, například u pracovníků ve výrobě, u starších či méně vzdělaných zaměstnanců (Kovaříková, 2016, s. 50).

## 2.3 Elektronická komunikace

Velkou měrou využívaným elektronickým komunikačním nástrojem ve firmách bývá e-mail, který zajišťuje odesílání, doručování a přijímání zpráv. I přesto, že je emailová pošta velmi populární, dokáže do komunikace vnést mnoho problémů. Stále častější využívání e-mailů totiž vytlačuje osobní komunikaci a dokáže vytvořit bariéry, které se pak v osobním rozhovoru těžko překonávají (Holá, 2011, s. 203).

Komunikace e-mailem je forma komunikace, určena pracovníkům, kteří mají počítač. Tato komunikace je v dnešní době sice nezbytná, ale na druhou stranu nervy drásající. V dnešní době jsou pracovníci e-maily zahlceni tak moc, že to často vede k tomu, že nečtou ani ty důležité, neboť jak odlišit to, který mail je důležitý a který ne.

Snem mnoha interních komunikátorů je komunikovat přes firemní sociální síť, nadřizení se však bojí, že ji nebudou mít pod kontrolou, nebo že na ní budou lidé trávit spoustu času. Pokud se však manažeři rozhodli pro využívání sociální sítě, tak tohoto rozhodnutí nelitovali, jelikož možnosti technického využití jsou široké, nejen jako intranet s uložištěm, ale i jako sociální prostředí, které zvyšuje angažovanost lidí a jejich sepětí s firmou jako takovou (Kovaříková, 2016, s. 53).

Další komunikační metody sdělení je elektronická pošta (e-mail), fax a u mobilních telefonů krátké textové zprávy (SMS). Komunikace tímto způsobem je velice rychlá. Zároveň jsou tyto metody méně osobní a více zprostředkované elektrotechnikou (Foret, 2008, s. 17).

Skype slouží hlavně ke sdílení společných aktivit s lidmi. Nabízí nám komunikaci formou textových zpráv, hlasových hovorů i video-hovorů, a usnadňuje tak komunikaci mezi lidmi bez ohledu na to, kde se zrovna nacházejí. V práci se mohou díky Skypu propojit všichni zaměstnanci, obchodní partneři a klienti, a snadněji pak tak dosahovat společných výsledků (O Skypu, 2018).

WhatsApp Messenger je bezplatná aplikace pro zasílání zpráv. Používá se nejčastěji pro telefony se systémem Android a další smartphony. Aplikace WhatsApp umožňuje zasílat zprávy a volat přátelům a rodině pomocí internetového připojení v telefonu (4G/3G/2G/EDGE nebo Wi-Fi, podle dostupnosti). Lze s ní nahradit zprávy SMS aplikací WhatsApp, se kterou se mohou zasílat textové zprávy, obrázky, videa, dokumenty hlasové zprávy a telefonovat. Došlo také ke zjednodušení zahajování skupinových hovorů a video-hovorů (WhatsApp Messenger, 2019).



### 3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Vnitrofiremní komunikace, může probíhat různými způsoby. Záleží na potřebách a zvyklostech firmy. Nástrojů v interní komunikaci je mnoho, do teoretické části jsou vybrány ty, které se zdají být nejčastěji využívány.

Když volíme komunikační nástroje, měli bychom se snažit o vyváženost a souhru, mezi nástroji, které podporují vzájemnou výměnu zkušeností a získávání zpětných vazeb, a těmi, které pouze pasivně předávají informace. Cennou zpětnou vazbou o účinnosti firemní komunikace nám mohou poskytnout interní průzkumy (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008 s. 145).

Nástroje a kanály komunikace dělí Tureckiová tímto způsobem:

1. Ústní komunikace – do ústních komunikačních kanálů patří všechny nástroje, při kterých je využito osobního kontaktu. Do této kategorie spadají zejména různá firemní setkání, schůze a porady.
2. Písemná komunikace – v případě písemné komunikace firma sděluje, obvykle formou tištěných nebo elektronických materiálů, informace. Do této kategorie je možné zahrnout manuály, brožury, oběžníky, vnitrofiremní časopisy. V případě elektronické verze písemné komunikace je nejrozšířenějším nástrojem firemní intranet, elektronická pošta nebo různé informační databáze a systémy.
3. Vizuální komunikace – je komunikace, která ve své podstatě může podporovat jak ústní, tak písemné komunikační kanály. Ve firmách se s takovým druhem komunikace setkáváme zejména v podobě nástěnek, ilustrací, schémat, grafů a tak podobně (2004, s. 126-129).

#### 3.1 Pracovní porady

Pracovní porady jsou důležitou a nepostradatelnou součástí koordinace práce, organizace práce, inspirace práce a příležitostí ke změnám myšlení. Cílem porady může být například přesvědčování účastníků, orientace – udávání směru, podpora, ujasnění názorů, sjednocení postojů a dále také rozhodnutí o dalších krocích a aktivitách v činnosti firmy.

Typy porad dle Mikulášťika:

- Velká – maximálně 15 členů, nejlépe však do 10 účastníků
- Malá – ve dvou

- Operativní - probíhající každý den, nebo každý druhý den. Trvá maximálně půl hodiny.
- Periodická – pravidelně se opakující
- Informativní – krátká s různým počtem účastníků
- Účelová, problémová – má přinášet řešení, nový nápad, nebo reakce na krizový stav.
- Strategická – řeší top-management – například dlouhodobé výhledy
- Brainstormingová – u tohoto typu porady jde o využití tvůrčího skupinového myšlení, kdy je oddělená část produkování nápadů za vzájemné podpůrné asociace a část kritická, jejímž smyslem je zhodnocení všeho, co bylo v předcházející části prezentováno. Čím více je nápadů, tím spíše se najde možné řešení problému (2003, s. 244)

Kovaříková dodává, že pokud je porada dobře vedená, je to asi nejúčinnější nástroj interní komunikace ve firmě. Důležité je, aby se na ni manažer pořádně připravil a zorganizoval ji tak, aby se na ní zaměstnanci nenudili (2016, s. 56).

Bělohlávek popisuje chyby, ke kterým dochází při nesprávném vedení porad.

- Příliš volné porady. Na těchto poradách se často odbíhá od tématu, postrádají kontrolu, řeší irelevantní problémy, dlouze probírají nepodstatné detaily (ve snaze povídavých zaměstnanců předvést své znalosti a komunikační dovednosti. Na těchto poradách se nakousne mnoho věcí, ale bohužel z nich nic nevyplyne.
- Příliš autoritativní předsedající. Tuto poradu vede vedoucí spíše jako monolog s občasnou otázkou vůči některému zaměstnanci. Nezajímá se o fakta ani o ostatní názory. Pro zúčastněné zaměstnance je to porada, která je spíše demotivuje, a nabydou u ní pocitu méněcennosti.
- Porada, která ztrácí smysl. Na těchto poradách se dospěje k dohodám a určitým závěrům, ale bohužel se nevyvodí konkrétní opatření a nastavení kdo a co, tudíž ne každý pochopí kde je jeho místo v plnění úkolů V praxi pak nenásleduje žádná realizace a porada ztrácí smysluplnost (2003, s. 47).

### 3.2 Firemní mítinky

Firemní mítink je celofiremní setkání zaměstnanců, nebo také setkání zástupců jednotlivých týmů. Je dobrou platformou pro interní prezentaci firmy. Prezentaci strategických cílů pro nejbližší budoucnost, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy za uplynulé období, odměňování nejlepších zaměstnanců, nastartování firmy do nového období. To vše bývá náplní firemního setkání nejčastěji na začátku, nebo na konci roku. Celofiremní mítink může být také pořádán pro kratší časové období například měsíční nebo čtvrtletní, kde se prezentují výsledky a plány (Holá, 2006, s. 63).

### 3.3 Reporty

Report je zpráva od zaměstnance, která se nadřízenému podává většinou písemnou formou. Jde o stručný pracovní soupis, podávající informace o náplni pracovního dne. Zaměstnanci díky tomu získají přehled o výsledcích odvedené práce a účinný nástroj k obraně proti neobjektivnímu hodnocení ze strany nadřízeného. Naopak firma z reportu může zjistit, jestli náplň činností pracovního místa odpovídá jeho popisu a jestli pracovník vykonává svou práci dostatečně efektivně. Také může odhalit eventuální porušení pracovní kázně, např. když je report zpracován moc obecně nebo vůbec (Janda, 2004, s. 89 – 90).

### 3.4 Manuály činností a komunikace

Procesy, které jsou nutné ke kvalitnímu fungování firmy, je dobré sepsat do manuálu, umožňuje to jasně nastavit pravidla. Manuály mohou popisovat například náplň pracovních míst, kompetence a zodpovědnost pracovníků, spolupráci mezi odděleními, porady, bezpečnost, krizovou komunikaci, přijímání návštěv a v neposlední řadě také práci s korporátním designem, tyto manuály se nazývají vizuální (Holá, 2011, s. 200 – 201).

Nastaveným závazným postupem jsou takzvané komunikační standardy. Jedná se o postupy, které upravují komunikaci v určitých situacích, které se v rámci firemního života opakují. Typickým komunikačním standardem je například hodnocení pracovníků, průběh firemního setkání, způsob vedení porad, informování o výsledcích hospodaření, informování o firemních plánech, jednání s novými pracovníky a další. Důležité je také nastavení způsobu komunikace manažer s nadřízeným, ale hlavně také s podřízeným. Existence těchto postupů může zabránit případným komunikačním problémům, či šumům, které hrozí, pokud komunikační proces působí živelně a pokud je v něm prostor pro subjektivní projevy, či chování jednotlivých manažerů (Kovaříková, 2016, s. 71-72).

Dle Holé se musí vedoucí pracovník s komunikačními standardy naučit pracovat při speciálním komunikačním tréningu, který musí firma manažerům zajistit, aby měli prostor objasnit si a osvojit si pracovní postupy a aby nabyli přesvědčení, že tyto postupy jsou prospěšné. Příkladem komunikačních standardů může být komunikačně náročná situace, jako je nástup a adaptace nového pracovníka, hodnocení pracovníků, zahájení nového roku, ukončení roku, vedení porad a pohovorů (2011, s. 125-126).

### **3.5 Interní školení a vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání jednotlivců v souladu s potřebami organizace je jeden z nejdůležitějších úkolů firmy. U zaměstnanců se tak mohou rozvíjet kompetence a tím se zvyšuje celkově konkurenceschopnost firmy (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 376).

Interní školení je dobrým nástrojem pro sdílení znalostí a také předávání know-how. V některých firmách jsou standardně prováděna produktová školení, školení při nástupu do zaměstnání, nebo při formování týmu (Holá, 2006, s. 63).

### **3.6 Sportovní a společenské akce**

Společenské a sportovní akce bývají často spojené s interní prezentací nebo s posilováním týmové spolupráce, založené třeba na různých sportovních aktivitách. V neformální atmosféře se mohou zaměstnanci osmělit a projevit zájem o dosud nevyjasněné skutečnosti a souvislosti, otevřeně projevovat své názory na fungování firmy. Společenské akce mohou být také vhodnou příležitostí na seznámení rodinných příslušníků s firmou. Firma téměř vždy ovlivňuje rodinné vztahy svých zaměstnanců a to jak přímo, tak i nepřímo. Pro firmu je důležité, aby byl vztah rodinných příslušníků k firmě pozitivní (Holá, 2006, s. 63).

Často organizované události jsou společenské akce. Jsou to například společenská setkání, večere, vernisáže, rauty apod. Cílem těchto akcí není jen příjemná zábava s příjemnými lidmi, ale především vyřízení těch záležitostí, které není možné vyřídit v pracovní době v kanceláři (Světlík, 2005, s. 289).

Aktivita používaná pro stmelení kolektivu se nazývá teambuilding. Pořádá se proto, aby si lidé ve firmě uvědomili, že tvoří jeden celek a že mají držet spolu. Většinou se ho účastní menší týmy zaměstnanců, kteří se setkávají mimo území firmy a věnují se relaxaci, soutěží, nebo sportovním aktivitám. Tyto akce se často konají v přírodě, na venkově, zkrátka jinde než na pracovišti. Pokud firma nemá čas na několikadenní výjezdy, může je nahradit

společenskou návštěvou kulturního zařízení, nebo večerní posezení (Kovaříková, 2016, s. 58).

### 3.7 Osobní hodnocení vedoucího

Důležitou součástí interní komunikace je osobní hodnocení zaměstnance, díky kterému se může zaměstnanec dozvědět jak je nadřízeným a firmou jako takovou vnímán, jak hodnotí jeho aktivity, zda je pro firmu perspektivní. Tímto způsobem je zaměstnanec schopen získat důležitou a ceněnou zpětnou vazbu. Tu může pak zaměstnanec i opačně opětvat svému zaměstnavateli (Kovaříková, 2016, s. 56).

Zhodnocení pracovníka je důležité jak pro nadřízené, tak pro zaměstnance. Jednotlivci poskytuje informace o výkonu, kladech a záporech jeho pracovního přístupu a firma získává zpětnou vazbu, zda dělá věci dobře, nebo co by měla popřípadě dělat lépe. Takovéto hodnocení by vždy mělo být správně provedeno a nemělo by být vnímáno jakkoli negativně (Janda, 2004, s. 75).

### 3.8 Ostatní nástroje firemní komunikace

- **Firemní dárky a předměty**

Marketingové předměty neboli drobné dárky s logem firmy, lze využívat nejen jako podpora zájmů zákazníka v rámci různých kampaní, ale také jako nástroj sounáležitosti zaměstnance k firmě. Předměty s logem jako jsou tužky, hrnečky, klíčenky mohou být vhodným vánočním či jubilejním dárkem. Trička se dají využít jako doplněk při různých sportovních akcích, nebo na prezentaci firmy (Holá, 2011, s. 204).

- **Zvýhodněná nabídka produktů a služeb pro zaměstnance**

Je žádoucí, aby měli zaměstnanci kladné zkušenosti s firemními službami a produkty, to totiž zvyšuje jejich pozitivní vztah k firmě. Proto by bylo vhodné vytvářet možnosti výhodného získávání produktů nebo služeb pro zaměstnance (Holá, 2011, s. 204).

## 4 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum je souhrn aktivit, které zkoumají všechny části marketingové praxe“ (Světlík, 2005, s. 42)

Marketingový výzkum poskytuje informace, které pomáhají marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.

Marketingový výzkum rozlišujeme na dva základní výzkumy, a to jsou výzkum primární a sekundární.

- Primární marketingový výzkum zahrnuje vlastní zjištění hodnot, vlastností a samotných jednotek. Jedná se o takzvaný sběr informací v terénu, který je prováděn buď vlastními silami, nebo najatými institucemi. Primární marketingový výzkum se dělí na kvalitativní a kvantitativní.
- Sekundární marketingový výzkum zahrnuje zpravidla další dodatečné využití, například statistické zpracování dat, která již byla shromážděna a zpracována jako primární výzkum (Foret, Stávková, 2003, s. 13).

### 4.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se obvykle provádí na malé skupině reprezentativního vzorku, kdy se vedou individuální hloubkové rozhovory nebo skupinové diskuze (tzv. focus group) či provádí projektivní techniky (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 120).

Kvalitativní výzkum dává možnost poznat motivy chování lidí, vysvětlit příčiny. Základní techniky kvalitativního výzkumu jsou:

- Individuální hloubkový rozhovor – u kterého se pokouší odhalit hlubší příčiny určitých názorů a určitého chování. Tazatel jasně formulovanými otázkami podněcuje respondenta k vlastním výpovědím, jímž pozorně naslouchá. Zaznamenává jeho vyprávění a poté celý rozhovor zpracuje, vyhodnotí, sumarizuje
- Skupinové rozhovory (focus group) – probíhá moderátorem řízená diskuze ve skupině lidí, vybraných s ohledem na cílovou populaci. Ve skupinovém rozhovoru jde zejména o sledování procesu společenského působení na formování individuálních názorů a individuálního rozhodování (Foret, Stávková, 2003, s. 16).

## 4.2 Kvantitativní výzkum

Další výzkumnou metodou je kvantitativní výzkum, který se zabývá zkoumáním stovek i tisíců respondentů. Snaží se zachytit názory a chování lidí co nejvíc standardizovaně a pomocí statistických postupů. Kvantitativní výzkumy jsou časově a finančně náročnější (Foret, Stávková, 2003, s. 16).

Nejčastěji se kvantitativní výzkum provádí formou vyplňování dotazníků. V závislosti na dostupnosti cílových skupin se snažíme pracovat pokud možno s co největším množstvím respondentů (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 121).

- Dotazník je nejpoužívanější formou kvantitativního výzkumu. Měl být sestaven tak, aby byl respondent motivován na otázky odpovídat. Důležité jsou zejména stručné a jasně formulované otázky. Před spuštěním oficiálního dotazníku je také dobré udělat tzv. pretest, který nám odhalí, zda je dotazník sestaven srozumitelně a dovedeme z něj získat nezkrácené informace (Foret, Stávková, 2003, s. 35).

## 5 Metodika práce

Metodika práce řeší zvolené téma, vhodné stanovení cíle práce, výzkumných otázek, výběr a volbu adekvátní výzkumné metody.

### 5.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat aktuální situaci ve vnitrofiremní komunikaci a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu komunikace ve zvolené firmě. Teoretická část práce se zaměřuje na vnitrofiremní komunikaci a její základní dělení, charakteristiku interní komunikace, také se zabývá formami a nástroji užívanými ve vnitrofiremní komunikaci. V praktické části bakalářské práce bude definováno, jakými způsoby komunikace ve firmě probíhá, jaké formy a nástroje se používají, jestli jsou zaměstnanci a vedoucí firmy s komunikací spokojeni. Zda vnímají komunikační nástroje jako vhodné a funkční pro jejich komunikaci a jestli jsou tedy komplexně saturováni informacemi. V neposlední řadě jestli pracovníkům současná forma komunikace dostačuje, (to znamená, že komunikace naplňuje jejich komunikační potřeby a je funkční) nebo nedostačuje (komunikace vážne, potřebují změnu v komunikaci).

### 5.2 Výzkumné otázky

- 1. Jaké formy a způsoby komunikace jsou pro zaměstnance a vedení společnosti nejpoužívanější?**
- 2. Jak vnímají zaměstnanci nástroje, které se využívají ve vnitrofiremní komunikaci?**

### 5.3 Metoda výzkumu

Jako nejvhodnější výzkumná metoda pro bakalářskou práci, byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Jedná se o hloubkové rozhovory s osmi respondenty. Rozhovory budou probíhat s každým zaměstnancem zvlášť. Zaměstnanci budou odpovídat na jedenáct otevřených otázek a vedoucí firmy na dvanáct otázek. Oba typy rozhovorů jsou sestaveny tak, aby je bylo možné navzájem porovnat jak z pohledu zaměstnanců, tak pohledu vedoucí firmy.

Cílem rozhovorů bude zjistit názor pracovníků, na současnou interní komunikaci ve firmě.

V praktické části budou stanoveny výstupy z rozhovorů. Které proběhnou ve dnech 29. 3. a 30. 3. 2019, formou telefonického rozhovoru s každým respondentem zvlášť. Rozhovory budou zaznamenány a přepsány v písemné podobě, které budou přidány jako přílohy na



CD k bakalářské práci. Rozhovor s jedním respondentem bude trvat přibližně 15 – 20 minut. Informace se budou pečlivě zapisovat, poté bude provedeno jejich vyhodnocení. U rozhovorů se zaměstnanci, bude provedena komparace z výzkumu prováděného v roce 2018 a rozhovoru provedeném v roce letošním. Na základě zjištěných skutečností budou odpovědi vyhodnocovány a poté budou navržnuta doporučení na zlepšení vnitrofiremní komunikace.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY

Tato práce se zabývá vnitrofiremní komunikací. Společnost, ze které jsou informace čerpány, si nepřeje být zveřejňována, vzhledem k tomu, že se jedná o informace interního chodu firmy.

Popisovaná společnost je menší česká firma, která byla založena roku 2005. Je to firma s dlouholetou tradicí, která byla aktivní, již v letech 1990. Společnost se zabývá distribucí a kompletací zdravotnických i nezdravotnických prostředků, produkty se distribuují na českém i zahraničním trhu.

Ve firmě pracuje 11 zkušených zaměstnanců, kteří pracují pro firmu již dlouhodobě a zaštiťují celý chod firmy. Každý ze zaměstnanců se věnuje své pracovní pozici. Jejich výhodou ale je i to, že v případě indispozice jednoho zaměstnance jsou schopni se na určitý čas navzájem zastoupit a tím si pomoci. Zajišťují vedení, nákup zboží, objednávky, marketing, účetnictví, příjem a expedici ve skladu, o odbytu se starají obchodní zástupci. Firma se mimo jiné stará o zkvalitnění profesních dovedností svých zaměstnanců, proto někteří absolvují dle dohody potřebná školení.

Společnost se snaží neustále sledovat trendy u nás i v zahraničí. Proto musí neustále mapovat a inovovat portfolio produktů, z tohoto důvodu také aktivně navštěvuje mezinárodní i české výstavy, na kterých čerpá inspiraci. Pro zkvalitnění a zpříjemnění pracovního prostředí svých zaměstnanců, se neustále snaží rekultivovat a rekonstruovat jednotlivá pracoviště.

Firma se zaměřuje na zdravotnickou i nezdravotnickou sféru, nejen na prostředky pro děti a pro dospělé, ale i pro zvířata.

Společnost finančně podporuje vybrané nadace, které pomáhají potřebným. Mimo jiné se snaží chovat ekologicky, třídit odpady, a pokud je to možné používat recyklovatelné materiály.

### 6.1 Informace o účastnících výzkumu:

1. účastník výzkumu, vedoucí firmy, 14 let ve firmě
2. účastník výzkumu, nákupčí a zahraniční obchod, ve firmě 7 let
3. účastník výzkumu, obchodní a marketingový specialista, ve firmě 14 let

4. účastník výzkumu, účetní, ve firmě 12 let
5. účastník výzkumu, obchodní zástupce, ve firmě 11 let
6. účastník výzkumu, obchodní zástupce, ve firmě 3 roky
7. účastník výzkumu, pracovník skladu, ve firmě 14 let
8. účastník výzkumu, pracovník skladu, ve firmě 11 let

## 7 POPIS VYUŽÍVANÝCH FOREM A NÁSTROJŮ V INTERNÍ KOMUNIKACI

Ve firmě se využívá ústní, písemná, elektronická a vizuální forma komunikace.

### 7.1 Porady

**Strategické porady** – tyto porady probíhají na úrovni majitelů firmy, kdy se stanovují plány na další rok a také se hodnotí výsledky za uplynulé období. Na těchto poradách se nastavují připravované plány a investice ve firmě (například obnovování vozového parku, nákup nových počítačů, tiskáren, kancelářského vybavení, rekonstrukce budov, rozšíření či zúžení pracovního týmu v závislosti na výsledcích za uplynulé období. Dále rozebírají produktivitu v práci, chování a loajalitu svých podřízených a také se snaží nastavit nová opatření pro lepší chod firmy.

**Malé porady** – jsou to porady, které probíhají často mezi dvěma, nebo více zaměstnanci, většinou v závislosti na potřebě projednávané věci. Například záležitosti týkající se potřeb a práce obchodních zástupců, nebo nákupu zboží, či plánů ekonomických nebo marketingových. Občas je nutné jednotlivé segmenty propojit. Periodicky se tak setkávají vedoucí firmy s obchodními zástupci. Na těchto poradách se řeší informace o zákaznících, jejich potřebách a přáních, uhrazených a neuhrazených pohledávkách, prodávaných produktech a jejich kvalitě. V případě reklamací se stanovují náhrady a kompenzace. Dále se probírají novinky v sortimentu a celkově na trhu, dávají nové náměty na zlepšení a sdělují události z terénu. Schůzka v kanceláři se koná cca 1x za měsíc až dva měsíce. Setkání s obchodními zástupci se může ve výjimečných případech konat i mimo firmu, například na smluveném místě jako je například kavárna. U ostatních pracovníků porady podobného charakteru probíhají téměř výhradně na pracovišti.

**Informativní** – tento typ porady probíhá neplánovaně, ale o to častěji. Tato porada se pro změnu týká převážně zaměstnanců kanceláře, kteří jsou vedoucímu pracovníkovi nablízku a mohou tak spolu jednodušeji a často komunikovat. V případě náhlých změn, či komplikací v práci se mohou okamžitě navštívit a projednat nastalou situaci.

### 7.2 Interní školení a vzdělávání

Interní školení probíhá u každého zaměstnance při nástupu do firmy. Ve většině případů se nový zaměstnanec právě při vstupu do firmy poprvé setká se svými novými kolegy a kole-

gyněmi. Zde bývá proveden takzvaným kolečkem po firmě, kde je zaměstnanec představen a seznámen s ostatními zaměstnanci. Pokud je čas, jednotliví zaměstnanci nově příchozímu zevrubně vysvětlí, na jaké pozici ve firmě působí a jakým způsobem se budou při práci setkávat nebo kontaktovat. Hned po nástupu do firmy je pracovník zaškolen pro práci s firemním programem, který je důležitý pro jeho další práci ve firmě. Následovně je seznámen s chodem firmy, s portfoliem produktů, cenovou politikou a etickými normami ve firmě.

Dále se pak pracovník školí na bezpečnost práce. Školení se provádí jednou ročně a tomto školení se nejčastěji schází všichni zaměstnanci v jeden stanovený termín a čas.

### 7.3 Sportovní a společenské akce

Vánoční večírek – na vánoční večírek jsou pozváni všichni zaměstnanci. Akce se nejčastěji pořádá ve vybraném restauračním zařízení. Většinou se sejdou všichni kolegové dohromady. Je to čas, kdy si mohou popovídat u společné večeře. Zde se mimo jiné vedoucím pracovníkem zhodnotí celý uplynulý rok, nastíní se pracovní plány na další období. U této příležitosti vedoucí poděkuje zaměstnancům za odvedenou práci. Tento večírek se většinou koná v čase, kdy se ještě dokončují poslední objednávky a resty, které je třeba uzavřít před koncem roku.

Narozeniny – oslavenci se přeje k narozeninám většinou v době času na svačinu, či po obědě u šálku kávy, kdy mají kolegové a oslavenec volnější chvíli. Je to čas na gratulaci, eventuálně na předání drobných dáreků a k tomuto času náleží přiměřeně dlouhé přátelské posezení (tak dlouhé aby to nenarušilo chod firmy).

Teambuilding - probíhá většinou ve dvou až třech dnech v podzimním období. Koná se mimo firmu v předem vybrané a zajímavé lokalitě. Na této firemní akci se řeší jak pracovní témata, tak i osobní a neformální záležitosti. Většina času této akce je především věnována outdoor aktivitám v terénu.

### 7.4 Whats App

Tuto formu komunikace často využívají zaměstnanci, kteří pracují v kancelářích. Využívají ji, jako rychlou možnost komunikace. Tato aplikace nahradila Skype, který byl používaný v předešlých letech.

## 7.5 E-mail

Email je ve firmě používaným komunikačním nástrojem, téměř každý z pracovníků má přidělenou svoji firemní e-mailovou adresu. Tato forma, se ale nejvíce využívá ke komunikaci se zákazníky. Ve vnitrofiremní komunikaci v kancelářích se pak využívá méně často, ale pokud se používá, většinou jde o sdílení důležitých informací. O mnoho více ji využívají obchodní zástupci, kteří jsou většinu času v terénu. Pro ně je e-mailová komunikace důležitá, jelikož jejím prostřednictvím posílají svým kolegům a nadřízenému pracovníkovi různé dokumenty, které se dále zpracovávají, tisknou a evidují. Obchodní zástupci využívají e-maily i v pozdních hodinách, když už v kancelářích nikdo nebývá.

## 7.6 Telefonická a SMS komunikace

Telefonická komunikace je jedna z nejčastějších komunikací ve firmě. Komunikují jí napříč firmou všichni zaměstnanci mezi sebou. Její nespornou výhodou je rychlost. Využívá se u pracovníků v kancelářích formou klasické telefonní linky (telefonují si mezi sebou), obchodní zástupci využívají mobilní telefony.

## 7.7 Nástěnky

V kancelářích jsou pověšené nástěnky, kde jsou vyvěšena různá sdělení. Rozvrh plánované dovolené zaměstnanců, školení řidičů, výplatní termíny, dále jsou tu vyvěšené různé informační letáky, pro možnost objednání obědů do firmy a informace o nadcházejících svátcích a narozeninách. Doplňují ji důležité kontakty a vzkazy. (Osobní rozhovor s ředitelkou společnosti, 2019)

## 8 KVALITATIVNÍ VÝZKUM VE FIRMĚ XY

Jako nevhodnější metoda pro zjištění názorů, pocitů a vnímání komunikace ve firmě, byla zvolena metoda kvalitativního rozhovoru. Tohoto výzkumu se zúčastnilo celkem 8 zaměstnanců. Z toho 7 zaměstnanců odpovídalo na 12 předem připravených otázek. A vedoucí firmy odpovídá na 13 předem připravených otázek. Některé otázky byly rozšířeny o další podotázky. Komunikace probíhala formou telefonického rozhovoru, který trval 15-20 minut s každým zaměstnancem zvlášť. Vypracované otázky byly pokládány a zapisovány osobně. Mimo to také proběhla komparace rozhovorů u zaměstnanců ve dvou obdobích a to v letech 2018 a 2019 - výsledky rozhovorů z roku 2018 budou přidány v přílohách. Dále bude provedeno porovnání názorů výpovědí a to mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem společnosti.

### 8.1 Kvalitativní výzkum zaměstnanci

**Otázka 1) Cítíte, že jste pro firmu důležitý/á? Dává vám firma najevo, že o vás stojí? Pokud ano, jakým způsobem?**

Všichni dotazovaní pociťují, že jsou pro firmu důležití. Asi ze třetiny dotazovaných byl cítit lehký stud a pousmání se nad otázkou, zřejmě z hlediska sebehodnocení vůči firmě. Také to, že o participanty firma stojí, hodnotili pozitivně. Na otázku (**Jakým způsobem dostávají najevo, že o ně firma stojí**) odpovídali takto: více jak polovina uvádí, že se k nim vedení chová dobře a že jim vychází vstříc. Někteří uvedli jako benefit dovolenou navíc, prémie, či plat jako takový. Jeden participant uvedl, že nepociťuje žádnou významnou podporu.

**Otázka 2) Jakými formami ve firmě nejčastěji komunikujete? Vyhovují vám? Proč by vám nevyhovovali jiné?**

Téměř všichni dotazovaní se shodli, že nejčastější komunikace je osobní, více jak polovina také uvedla telefonickou. Dalším komunikačním kanálem je WhatsApp. A méně jak polovina dotazovaných do nejčastější formy komunikace zahrnula také e-mail. Všichni zúčastnění se shodli, že jim tyto formy komunikace vyhovují. Na otázku proč by jim nevyhovovali i jiné formy odpověděl účastník č. 3 takto: „Nevím, nikdo po mě jinou komunikaci nevyžaduje.“ Ostatní jiné formy nevyhledávají a používané jim dostačují.



**Otázka 3) Rozumíte vždy požadavkům nadřízeného? Pokud ne, máte možnost se doptat?**

Všichni účastníci výzkumu se shodují, že požadavkům nadřízeného téměř vždy bez větších problémů rozumí. Účastník č. 5 říká, „A když si nejsem jistý tak se raději zeptám“. I ostatní se shodují v tom, že pokud by měli problém porozumět, či něco doplnit, mohou se kdykoli doptat.

**Otázka 4) Máte pocit, že dostáváte dostatek času na plnění firemních úkolů a že bez problémů stíháte další komunikaci s ostatními?**

Jeden účastník výzkumu uvedl, že žádné speciální firemní úkoly nedostává. Ostatní uvedli, že většinou dostávají dostatek času na plnění úkolů, ale že je to také závislé na množství běžné práce, protože pokud jí mají moc, je náročné vše splnit dle požadavků. Na doplňující otázku, **zdali stíhají při plnění úkolů komunikovat s ostatními**, většina odpověděla, že jim nedělá problém komunikovat s ostatními. Ostatní dotazovaní se zmínili, že jim více vyhovuje komunikovat s ostatními až po dokončení úkolu.

**Otázka 5) Stává se vám, že nestíháte plnit zadané úkoly? Pokud ano, proč si myslíte, že se to děje?**

Všichni účastníci odpověděli, že svoji práci celkem stíhají. Účastník výzkumu č. 4 uvedl, „Musím stíhat, jinak to nejde. Nemám problém, se když tak zdržet v práci déle“. Pokud se jim práce nakupí, přibližně polovina uvádí, že zůstává v práci o chvíli déle (přesčas), aby dokončili vše, co se od nich očekává. Dále uvádí, že jim nevádí v práci zůstat přesčas, protože to nebývá zase tak často.

**Otázka 6) Dostává se vám zpětné vazby při komunikaci ve firmě a vyhovuje vám její forma? Pokud ne, proč?**

Odpovědi na tuto otázku se různí. Téměř polovina participantů tvrdí, že zpětnou vazbu dostávají, když ne, nebojí si o ni říci. Část dotazovaných to neřeší, nebo ji nevyžadují a nevádí jim, jestli dostávají či nedostávají zpětnou vazbu. Jsou spokojeni. Dva dotazovaní, uvádí, že se jim zpětné vazby sice dostává, ale není to ta forma, kterou potřebují. Požadavek pošlou e-mailem, ale odpověď se vrátí ústní cestou. Tudíž odpověď sice mají, ale nepodloženou (například pro svoji obhajobu, při řešení nějakého problému).

**Otázka 7) Jakým způsobem vás vedení informuje o dění ve firmě? Vyhovuje vám to tak?**

Třetina dotazovaných odpověděla, že je vedení informuje e-mailem a telefonicky. Zbytek účastníků říká, že jsou informováni při běžné komunikaci v práci průběžně celý rok. Mimo to také většina dodává, že velké, celoroční shrnutí se koná na vánočním večírku jednou za rok. Na otázku, **zda jim to takto vyhovuje**, odpověděli celkem shodně, že jim to tak stačí, že je tato forma informovanosti rychlá. Jeden účastník také uvedl, že se o dění dozvídá někdy o vedoucího a někdy od kolegů.

#### **Otázka 8) Který způsob komunikace ve firmě preferujete a proč?**

Více jak polovina se shodla na komunikaci e-mailem, protože je jasná a závazná. Účastník č. 2 uvedl, „Asi mail, co je psáno, to je dáno a to je pro mne důležité“. Také se shodují na komunikaci telefonické – je to rychlá komunikace odkudkoliv. Někteří ještě uvádí WhatsApp – jako levnou a rychlou komunikaci. Dále všichni využívají neméně důležitou a ve většině případů používanou osobní, ústní komunikaci. Jeden respondent uvedl, že ani jinou než ústní komunikaci moc nevyužívá.

#### **Otázka 9) Jaké typy porad preferujete a jaké naopak nepreferujete a proč?**

Téměř všichni dotazovaní uvedli, že klasické porady se ve firmě moc nedělají, že styl porady je spíše formou osobního setkání (tady a teď), protože je právě potřeba něco řešit. Jako nepohodlné uvedl dotazovaný č. 2, to že, „Ne všichni slyší, to co si ostatní říkají, pak to musíte opakovat, nebo máte neúplné informace. Na poradě se všemi, by se dalo reagovat na různé situace, navzájem věci propojit a třeba lépe plánovat.“ Další dotazovaný uvádí, že za celofiremní poradou by se dal považovat vánoční večírek a teambuilding, které se jednou ročně konají. Nevýhodu vidí v tom, že se zúčastnění nevěnují moc práci, ale spíše jsou rádi, že se vidí a řeší spíše to, jak se kdo má. Další dva recipienti odpověděli, že porady mají jednou za měsíc až za dva, jak je zkrátka potřeba. Tyto porady je konají buď v kanceláři vedoucí, nebo v terénu, na smluveném místě.

#### **Otázka 10) Co podle vás pozitivně či negativně ovlivňuje komunikaci ve firmě? Děje se to? Jak řešíte tyto situace?**

Nečastějším ovlivňujícím faktorem, téměř u všech dotazovaných byla nálada. Dotazovaný č. 3 říká, že jsou to, „Lidi. Nálada, hodně práce, někdy i to jak se kdo vyspí - to spíš negativně a pozitivně narozeniny nebo pěkné počasí“. Více jak polovina ještě dodala osobní problémy. Na otázku, zda se to děje, všichni shodně odpověděli, že ano. Na otázku jak řeší tyto situace, polovina odpověděla, že si lidí se špatnou náladou raději moc nevnímají, a

když je dobrá také se jí rádi nakazí. Druhá polovina uvedla, že se kolegům se špatnou náladou snaží pomoci.

**Otázka 11) Jsou u vás ve firmě stanovená pravidla, nebo předpisy pro vnitřní komunikaci? Pokud ne, myslíte, že by bylo vhodné pravidla nastavit a proč?**

Polovina účastníků se domnívá, že předpisy a pravidla pro vnitřní komunikaci pravděpodobně sepsaná nejsou. A druhá polovina říká, že pravidla nemají, a není třeba je zavádět, jelikož jsou malou firmou a domluví se bez problémů i bez psaných pravidel.

**Otázka 12) Navrhli byste nějaké komunikační změny ve firmě? Cítíte, že by se dala komunikace vylepšit a jak?**

Téměř všichni jsou spokojeni, ale někteří jednotlivci přesto něco navrhli. Dva účastníci by zlepšili zpětnou vazbu mailové komunikace, dva by zavedli porady. Dále se objevilo tvrzení, že by se mělo ve firmě více mluvit. Jeden účastník uvedl, že nemá e-mailovou adresu a co se týká připomínání termínů, je závislý na ostatních a doufá, že jim to nevadí.

## **8.2 Komparace kvalitativního výzkumu zaměstnanci 2018 a 2019**

V minulém roce 2018 byl proveden kvalitativní výzkum, rozhovory se zaměstnanci ve stejné společnosti. Zaměstnanci odpovídali na stejné otázky, jako v letošním roce. Rozdíl je pouze v tom, v roce 2018 se rozhovorů účastnilo osm zaměstnanců a v letošním roce je jich sedm. Minulý rok odpovídali účastníci výzkumu na 9 otázek, v letošním roce odpovídali celkem na 12. Pro komparaci výzkumu budou použity pouze otázky, které jsou stejné v obou letech 2018 a 2019. Výzkum z roku 2018, bude přiložen jako příloha bakalářské práce.

**Otázka 1) Cítíte, že jste pro firmu důležitý/á? Dává vám firma najevo, že o vás stojí? Pokud ano, jakým způsobem?**

Účastníci výzkumu se stále shodují, že se cítí být pro firmu důležitými a že o ně firma stojí. V minulém roce asi polovina účastníků odpovídala, že se nějakým způsobem projevuje to, že o ně firma stojí, například finanční odměnou, či úpravou pracovní doby. V letošním roce téměř všichni dotazovaní uvedli, že se nějakým způsobem projevuje to, že o ně firma stojí, nadále přetrvává například finanční odměňování a vycházení vstříc, ze strany vedení a navíc zmiňují dovolená navíc, plat jako takový. Jen jeden zaměstnanec nepocítuje významnou podporu.

**Otázka 2) Jakými formami ve firmě nejčastěji komunikujete? Vyhovují vám? Proč by vám nevyhovovali jiné?**

Jak v minulém roce, tak v letošním dotazovaní odpovídají, že nejčastěji komunikují ústně, pak telefonicky a nakonec e-mailem. Významný rozdíl oproti minulému roku je ve změně v komunikaci přes Skype, který byl nahrazen komunikační aplikací WhatsApp. Toto formou komunikuje přibližně polovina dotazovaných.

**Otázka 3) Rozumíte vždy požadavkům nadřízeného? Pokud ne, máte možnost se doptat?**

V této otázce se výpovědi participantů shodují. Požadavkům vedoucího téměř vždy rozumí, pokud by se stalo, že mají participanti nějaké nejasnosti, mohou se bez ostychu kdykoli doptat.

**Otázka 4) Máte pocit, že dostáváte dostatek času na plnění firemních úkolů a že bez problémů stíháte další komunikaci s ostatními?**

Většina účastníků výzkumu v letošním roce 2019 se shoduje, že mají dostatek času na plnění firemních úkolů, jediné co jim stěžuje plnění je množství běžné práce, kterou musí současně splnit. V loňském roce 2018 mělo tento pocit méně lidí, asi polovina. Dále v loňském roce polovina dotazovaných uváděla, že nemá pocit, že by dostávali nějaké významné firemní úkoly. V letošním roce to uvedl pouze jeden recipient. Na otázku jestli bez problému stíhají další, souběžnou komunikaci s ostatními, letos méně jak polovina odpověděla, že raději komunikuje až po dokončení úkolu, protože souběžná komunikace (běžná práce a úkoly) jim dohromady moc nevyhovuje.

**Otázka 5) Stává se vám, že nestíháte plnit zadané úkoly? Pokud ano, proč si myslíte, že se to děje?**

Participant se v letech 2018 a 2019 shodují, že plnění zadaných úkolů stíhají plnit dle požadavků. Shodují se i v tvrzení, že když náhodou nestíhají, tak zůstanou v zaměstnání přesčas. V obou obdobích polovině zaměstnanců nevádí, pokud je to nutné, zůstat ve firmě chvíli přesčas a zadané úkoly splnit.

**Otázka 6) Dostává se vám zpětné vazby při komunikaci ve firmě a vyhovuje vám její forma? Pokud ne, proč?**

V letošním šetření dva účastníci výzkumu vypověděli, že se jim zpětné vazby dostává, ale že občas se stane, že jim nevyhovuje forma. To znamená, že pošlou dotaz, či potvrzení

informací e-mailem, ale odpověď přichází ústní formou. Mají tak pocit, že pro svou případnou obhajobu nemají podloženou formu komunikace. V minulém šetření na tuto skutečnost poukazyval pouze jeden dotazovaný. Z jedné třetiny se účastníci výzkumu shodují, že jsou se zpětnou vazbou spokojeni, že ji dostávají a pokud se stane, že ji nedostanou a potřebují ji, tak se o ni přihlásí. Zbývá třetina je spokojená a zpětnou vazbu ani nevyžaduje. Tyto informace jsou shodné z obou šetření v letech 2018 i 2019.

**Otázka 7) Jakým způsobem vás vedení informuje o dění ve firmě? Vyhovuje vám to tak?**

Většina dotazovaných se shoduje, že je o dění ve firmě informována formou ústní (běžnou komunikací). A spokojí se s ní. To platí pro obě zkoumaná období. V minulém roce by část respondentů uvítala i podrobnější informace, jeden respondent by uvítal i písemnou formu celoročního shrnutí o hospodaření. Třetina dotazovaných v letošním roce vypověděla, že jsou informováni také e-mailem a telefonicky. Jeden recipient uvedl, že se často informace o dění ve firmě dozvídá od kolegů.

**Otázka 8) Který způsob komunikace ve firmě preferujete a proč?**

V obou letech se dotazovaní shodují, že nejpoužívanější forma komunikace je osobní a telefonická, protože je rychlá a jasná. Obě poloviny z šetření v letech 2018 a 2019 se shodují v preferenci e-mailové komunikace, kterou shledávají jako jasnou a závaznou. Jediné v čem se liší, je komunikace prostřednictvím Skype za rok 2018 a nyní je nahrazena WhatsApp.

**Otázka 9) Navrhli byste nějaké komunikační změny ve firmě? Cítíte, že by se dala komunikace vylepšit a jak?**

V obou zkoumaných obdobích se objevuje námět na zlepšení e-mailové komunikace. Návrh na zavedení pravidelných porad, v letošním roce se navýšil počet o jednoho navrhovatele porad oproti loňskému roku. Jeden participant nedisponuje firemním mailem, uvítal by, pro něj, funkční formu informovanosti. Ostatní nepocítují potřeby navrhovat komunikační změny ve firmě.

### **8.3 Kvalitativní výzkum vedoucí**

**Otázka 1) Jakým způsobem informujete zaměstnance o dění ve firmě? Myslíte si, že to zaměstnancům takto stačí?**

Účastník výzkumu zaměstnance informuje, klasicky ústně, na poradách. V případě hodnocení roku, se schází na vánočním večírku. Dotazovaný vypověděl, že jsou informováni i průběžně, dle dění ve firmě. Zásadní věci se řeší okamžitě. Také se domnívá, že jim informovanost o dění ve firmě takto stačí, zaměstnanci si prý nestěžují a v případě otázek jsou jim zodpovězeny.

**Otázka 2) Jakými formami ve firmě nejčastěji komunikujete? Proč vám vyhovuje právě tato komunikace?**

Dotazovaný sdělil, že nejčastější forma komunikace je ústní, údajně je nejrychlejší, týká se to těch pracovníků, kteří jsou dostupní ve firmě. Také je to ještě pevná telefonní linka a mobilní telefony. Dále se využívají e-maily, skupinově také WhatsApp.

**Otázka 3) Máte pocit, že vaši zaměstnanci vždy rozumí vašim požadavkům? Když nerozumí, mohou se doptat?**

Účastník výzkumu se domnívá, že zaměstnanci jeho požadavkům rozumí. Vypověděl, že kdyby nerozuměli, tak by se určitě zeptali. A také, že nemají problém s komunikací.

**Otázka 4) Dáváte svým zaměstnancům dostatek času na plnění firemních úkolů. Kontrolujete, zda vše splnili?**

Dotazovaný sdělil, že dává svým zaměstnancům dostatek času na plnění firemních úkolů a dodává, že pokud je potřeba něco udělat, hned se to řeší. Pokud je na něco méně času, není to schopen ovlivnit. Závisí to na množství práce, když je jí hodně, musí se to nějak vyřešit. Něco musí počkat, většinou to, co je méně důležité. Na otázku zdali se to stává, odpověděl, že spíše občas, když je potřeba tak si vypomůžou navzájem. Umí se zastoupit. Na otázku: Kontrolujete, zda zaměstnanci vše splnili, jak jste si stanovili, bylo odpovězeno, že kontrola není nutná, jelikož jsou zaměstnanci spolehliví. A pokud se chce dotazovaný ujistit, tak se zaměstnanců zeptá.

**Otázka 5) Stává se zaměstnancům, že nestihnou zadaný úkol splnit v požadovaném čase? Pokud ano, proč myslíte, že tomu tak je? Jak to řešíte?**

Účastník výzkumu uvedl, že zaměstnanci většinou všechno splní, tak jak mají. Stane se, že může někdo zapomenout. Pokud se to přihodí, tak to pracovník napraví. Když to není nic zásadního, tak se to neřeší. Na dotaz (A když je to zásadní?), odpověděl, že to vyřeší společně, pokud je to potřeba. Nebo to pracovník vyřeší sám, záleží na tom, o co se právě jedná.

**Otázka 6) Když s Vámi zaměstnanci komunikují, dáváte svým zaměstnancům vždy zpětnou vazbu? Vyžadujete zpětnou vazbu také od zaměstnanců?**

Recipient odpověděl, že se snaží zpětnou vazbou odpovídat. A u zaměstnanců platí totéž, je pravdou, že ne všichni a ne vždy odpovídají. Dodává, že když potřebuje odpověď, tak zkrátka položí otázku.

**Otázka 7) Máte pocit, že jako vedoucí dostatečně chválíte a motivujete své podřízené? Jakým způsobem je motivujete?**

Účastník výzkumu uvedl, že své zaměstnance chválí, a když je to na místě tak je i motivuje. Na otázku (**jak je motivujete?**), mi bylo opovězeno takto: finanční odměňování, volno nad rámec, když je to možné. Také jezdí na společné 2-3 denní firemní setkání takzvaný teambuilding.

**Otázka 8) Jakým způsobem dáváte svým zaměstnancům možnost seberealizace ve firmě? Myslíte, že jim to takto vyhovuje?**

Dotazovaný uvedl, že pracovníky nechává pracovat, tak jak jsou zvyklí, jelikož jsou celkem samostatní. Každý prý ví, co má dělat a taky to dělá. Hlavní je, když je splněna práce dobře splněná. Neřeší, jakou formou to dělají a tvrdí, že když nejsou problémy tak to nechává čistě na nich. Na otázku: (A myslíte, že jim to vyhovuje, respektive stačí jim to?), odpovídá, že nejspíš ano.

**Otázka 9) Které typy porad pocitujete jako nejvhodnější a dobře fungující, pro vás i vaše pracovníky? A proč?**

Účastník výzkumu uvedl, že většinou se za kolegy zastaví do kanceláře a proberou co je v plánu, anebo si je zavolá k sobě do kanceláře a řeší individuálně co je právě potřeba řešit. S těmi, kteří nejsou v dosahu, si zavolají, nebo se dostaví na poradu do firmy, eventuálně se schází v terénu. Na otázku zda mají některé pevně stanovené (Kdy a kde se sejdou?), odpověděl, že záleží na domluvě, porady se konají, ale spíše podle toho jak je potřeba. S obchodníky se schází asi jednou za měsíc až dva, záleží na okolnostech. Na otázku (Jaké okolnosti to ovlivňují?), uvádí například bydliště obchodníka.

**Otázka 10) Co podle vás pozitivně či negativně ovlivňuje komunikaci ve firmě? Děje se to? Jak řešíte tyto situace?**

Recipient říká, nejčastěji to bývají nálady (dobrá a špatná nálada), nahromadění práce nebo se někdo například špatně vyspí. Určitě se to děje, ale není to tak často. Špatná nálada mů-

že negativně ovlivnit celý kolektiv. Pokud je to dlouhodobé je nejlepší zkusit si o tom promluvit a kolegovi pomoci, pokud o to ovšem stojí. Pokud nestojí, je lepší ho nechat a počkat až se nálada zlepší. Dodává, že určitě kolegy s nějakým problémem nepřetěžuje prací navíc, pokud to není nutné. S úsměvem dodává, že dobrou náladu vítá, ale nesmí jí být zase moc.

**Otázka 11) Jsou u vás ve firmě stanovená pravidla, nebo předpisy pro vnitrofiremní komunikaci? Pokud ne, myslíte, že by bylo vhodné pravidla nastavit a proč?**

Dotazovaný uvádí, že předpisy pro komunikaci stanovené zatím nemají a domnívá se, že je snad ani nepotřebují. Údajně jich není tak moc, aby se nemohli domluvit. Dodává, že to zatím vždy zvládli.

**Otázka 12) Cítíte, že vás vaši zaměstnanci berou jako důležitou a nepostradatelnou osobu? Jakým způsobem vám toto dávají zaměstnanci najevo?**

Účastník šetření sdělil s lehkým pousmáním, že na tuto otázku není lehké odpovědět. Domnívá se, že nespíš ano, když je zaměstnává a dodává, že mají celkem pohodové vztahy, cítí se být spíše rodinnou firmou. Na otázku (Jakým způsobem vám toto dávají zaměstnanci najevo?), odpovídá tak že dobře pracují. Mimo to například posedí u společné kávy nebo zaměstnanci dotazovaného pochválí, když vyhrají jako firma některé výběrové řízení. A dodává, že nad tím stráví mnoho času.

**Otázka 13) Máte v plánu navrhnout v brzké době nějaké komunikační změny? Pokud ano proč? Jaké vidíte výhody a nevýhody v současné komunikaci?**

Účastník výzkumu cítí, že je firemní komunikace kvalitní a dostatečná. Nemyslí si, že by potřebovali nějakou významnou změnu, Navrhuje pouze to, že by se možná mohli občas všichni sejít a udělat si komplexní poradu. Dodává ale, že není jednoduché, aby se všichni setkali v jeden čas. Zvláště s obchodníky.

## **8.4 Porovnání názorů vedoucích a zaměstnanci**

V této části práce jsou dohromady sloučeny otázky a odpovědi mezi vedoucím a zaměstnanci, které byly stejného či podobného charakteru a významu tak, že je možné je propojit a porovnat jejich názory na stejné věci, či na sebe navzájem. Otázky jsou sloučeny do jednotlivých témat, pod kterými se pak nachází porovnané shrnutí názorů všech zúčastněných dotazovaných.



### **Vzájemná důležitost a nepostradatelnost pro firmu**

Jak vedoucí, tak zaměstnanci se cítí být pro sebe navzájem důležití. Obě strany jsou schopné si to dát určitým způsobem najevo a dokážou se navzájem také ocenit. Jsou to například pochvaly, prémie, dovolená navíc,...

### **Nejčastěji používané komunikační formy ve firmě**

Obě skupiny dotazovaných se navzájem shodly na nejčastějších komunikačních formách. Jedná se o osobní, telefonickou, e-mailovou a WhatsApp, který někteří mezi sebou také používají. Obě strany necítí potřebu něco měnit, jsou tak zvyklí.

### **Zadané požadavky vedoucího k zaměstnancům**

Oba účastníci se shodují v tom, že zaměstnanci požadavkům rozumí a shodují se i v tom, že se mohou kdykoli doptat.

### **Čas na plnění firemních úkolů a schopnost komunikace při plnění úkolů**

Z obou pohledů účastníků výzkumu vyplývá, že zaměstnanci dostávají dostatek času na plnění firemních úkolů, nikdo nemá pocit, že by termíny byly šibeniční či nesplnitelné, nebo že by byl na zaměstnance vyvíjen nadměrný tlak ze strany vedoucího. Obě strany se také shodují, že občas dojde k nakupení práce celkově. Pak jsou sice v časovém presu, ale přesto úkoly splní. Pokud by bylo potřeba, jsou ochotní si s prací navíc i navzájem pomoci.

### **Schopnost plnění zadaných úkolů nadřazeným**

Obě strany dotazovaných shodně vypověděly, že úkoly plní zaměstnanci v požadovaných časech. Pokud nestíhají, tak zůstávají v práci déle, než práci dokončí. Někteří pracovníci nedostávají úkoly k plnění.

### **Vzájemná komunikace zpětnou vazbou**

Ze strany vedení vše probíhá, tak jak má. Naproti tomu dva účastníci výzkumu ze zaměstnanců uvedli částečnou nespokojenost v odezvě zpětné vazby. V některých případech ji považují za nevhodně zvolenou. Jedná se o komunikaci e-mailovou, kdy odpověď se vrací formou ústní, místo opětovnou e-mailovou. Ostatní dotazovaní, se cítí být celkem spokojeni.

### **Informovanost zaměstnanců o dění ve firmě.**

Největší shoda dotazovaných panuje u průběžného informování osobní formou, po celý rok, další je vánoční večírek a při této příležitosti vedení hodnotí celý uplynulý rok. Dota-

zování se celkem shodují, že jim tento způsob informovanosti vyhovuje. Jeden účastník šetření uvedl, že se množství informací dozvídá od kolegů.

### **Nejpoužívanější a fungující typy porad**

Z názorů obou dotazovaných vyplývá, že klasické týmové porady se ve firmě nekonají, jde spíše o nárazové, neplánované informování během pracovní doby. K plánované poradě se schází pouze zaměstnanci zajišťující obchod. Mimo to také na vánočním večírku a eventuálně se dá považovat dle některých názorů dotazovaných i setkání na teambuildingové akci.

### **Pozitivní či negativní vlivy působící na zaměstnance a vedení společnosti**

Obě strany dotazovaných se shodují, že komunikaci ve firmě nejvíce ovlivňují nálady kolegů. Všichni vítají pozitivní nálady a naopak za nepříjemné pro práci a komunikaci považují negativní nálady. Někteří účastníci výzkumu se snaží ke zlepšení nálady pomoci, někteří se raději distancují.

### **Pravidla, předpisy pro vnitrofiremní komunikaci**

Někteří účastníci výzkumu zaměstnanců si nejsou jistí, zda firma disponuje předpisy pro vnitrofiremní komunikaci a někteří jsou si jistí, že žádné stanovené nejsou. Ze strany vedoucího účastníka výzkumu, bylo potvrzeno, že taková pravidla opravdu stanovená nejsou. Všichni dotazovaní se shodují, že nepocítují potřeby pravidla nastavovat.

### **Návrh komunikačních změn ve firmě a pohled na výhody a nevýhody současné komunikace**

Ze strany vedoucího účastníka šetření se zdá být vše v pořádku, uvažuje pouze nad zavedením celofiremních porad. Ze strany zaměstnanců navrhuje jeden dotazovaný zlepšit e-mailovou komunikaci, dva navrhují zavedení celofiremních porad a jeden navrhuje mluvit více otevřeně. Další jeden dotazovaný by uvítal formálnější cestu informování, když nemá pracovní e-mail.

## 9 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A DOPORUČENÍ

Vnitrofiremním výzkumem bylo zjištěno, že se zaměstnanci cítí být pro firmu důležití, cítí se být respektovaní a vnímají, že si jich firma váží. Naproti tomu se také vedoucí firmy cítí být platnou osobou pro své podřízené. Ukázalo se, že většina zaměstnanců je bez problémů ochotna pracovat pro společnost i přesčas. Taková loajalita ze strany zaměstnanců, je pro firmu důležitým aspektem. Vedoucí tento fakt vnímá velice pozitivně. Mimo jiné jsou zaměstnanci včetně vedoucí ve většině případů ochotni si pomáhat a podpořit se navzájem, ať už je to při větším množství práce, tak když není někdo s kolegů zrovna pozitivně naladěný.

### Zodpovězení výzkumných otázek

#### 1. Jaké formy a způsoby komunikace jsou pro zaměstnance a vedení společnosti nejpoužívanější?

Tímto výzkumem bylo zjištěno, že se ve firmě pro komunikaci používají základní, nejběžněji používané komunikační formy a nástroje. Těmi jsou komunikace osobní – ta je zastoupena největší měrou, dále je to telefonická a e-mailová. Změnou v komunikaci je zavedení aplikace WhatsApp, oproti roku 2018, kdy se využíval komunikační nástroj Skype. Aplikace je finančně nenáročná, rychlá a přehledná.

Komunikace ústní (osobní) je pro zaměstnance sice nejpoužívanější, je rychlá, zaměstnancům vyhovuje, ale ne vždy, jak uvádí v šetření. V určitých situacích by ji nahradili komunikací e-mailovou. Nově používaná komunikace WhatsApp, kterou komunikují nejčastěji pracovníci kanceláří, včetně vedení, je pro zaměstnance vyhovující a jakékoliv námitky nebo výhrady proti novému zavedení vzneseny nebyly.

#### 2. Jak vnímají zaměstnanci nástroje, které se využívají ve vnitrofiremní komunikaci?

Pracovníci firmy převážně vnímají komunikační nástroje jako vyhovující, ale najdou se i tací, kteří by určité zlepšení uvítali. Méně využívaný nástroj, porady, vnímají někteří zaměstnanci jako zbytečné a spokojí se s průběžným informováním. Dále je část zaměstnanců, kteří vnímají absenci periodických porad. Jsou to zejména ti, kterým by tyto porady pomohly pro jejich lepší a komplexnější informovanost. Určitým způsobem by jim toto nastavení ulehčilo práci, jelikož by nemuseli informace zjišťovat od každého pracovníka zvlášť. Nástěnky jsou nástroj, kterého si zaměstnanci všimají jen zřídka kdy, téměř všichni

mají informace e-mailem. Zaměstnanci, kteří však nedisponují e-mailovou adresou, by vnímali aktuálně doplněnou nástěnku, jako vhodnou formu komunikace.

Pracovníci se také společně účastní teambuildingových akcí, které vnímají pozitivně, setkávají se na nich se všemi kolegy a tráví spolu čas v přírodě. Jako další příjemné setkání uvádí vánoční večírek.

### **Doporučení**

Podrobnější zpracování šetření vnitrofiremní komunikace odhalila i některá úskalí, které poukazují na nedostatečnou nebo částečně nedostatečnou funkčnost jednotlivých nástrojů, či jejich úplnou absenci. Určitým problémem v interní komunikaci je vysoký podíl ústní (osobní) komunikace a to i ve formě zpětné vazby při schvalovacích procesech, kde se hodí spíše forma písemná, například e-mail. E-mailovou komunikaci bych doporučila jako standartní a dobře fungující volbu pro schvalovací procesy. Předešlo by se tak komunikačním nepříjemnostem, které by mohly vzniknout z ústně schválených firemních nezdarů. Jeden názor na změnu v podávání zpětné vazby se objevil již v minulém roce. Místo aby se tato komunikace posunula k lepšímu, tak se v letošním roce s tímto podobným názorem přidal další účastník výzkumu.

Pro zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními by bylo vhodné zavést komunikační nástroje, jako jsou periodické porady (alespoň čtvrtletní), na kterých by se setkávali zaměstnanci společně. Měli by tak větší šanci dozvědět se o firemních plánech více podrobností, navzájem by se mohli konfrontovat, sjednotit postoje a podávat náměty na zlepšení chodu firmy. Tyto porady by byly přínosem pro vedení i zaměstnance, pomohlo by jim to v komunikačním propojení firmy, podpořilo by to i komplexnější informovanost zaměstnanců. Pro firmu by bylo také vhodné nastavení strategické porady, která by jednou za rok shrnula výsledky ve firmě a nastínila plánované kroky k dalšímu fungování firmy. Toto shrnutí by se dále prezentovalo na následné velké periodické poradě se všemi zaměstnanci podniku. Na této poradě by se také mohla oficiálně vyzdvihnout a zhodnotit práce zaměstnanců. Díky tomu by mohli mít pracovníci přehled jak o hospodářských výsledcích, tak o tom jak si vedou ve firmě oni sami i ostatní kolegové. Tato forma velké periodické porady, by mohla sloužit místo hodnocení roku na vánočním večírku, tam by bylo dostačující komentovat jednoduché shrnutí roku a poděkovat zaměstnancům za odvedenou práci, a také nechat pracovníky věnovat se sobě navzájem.

Další cestou ke zlepšení firemní komunikace je zlepšit údržbu nástěnek na jednotlivých pracovištích, která by vedla ke zlepšení informovanosti pracovníků, kteří nemají firemní e-mailové adresy. Nástěnky je důležité pravidelně aktualizovat, aby se i tito pracovníci včas dozvěděli o důležitých a plánovaných akcích. Tuto údržbu nástěnek by jistě ocenili všichni pracovníci, kteří kolem nich denně prochází, jelikož by plánované akce nemuseli neustále kontrolovat v počítačích.

Výše zmíněné nedostatky by pomohlo vyřešit vypracování interního komunikačního plánu, který by byl určitým vodítkem v komunikaci. Jednou za stanovené období by docházelo ke kontrole dodržování plánu a zároveň i k nové aktualizaci.

## ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem si stanovila za cíl zodpovědět na výzkumné otázky, které zkoumaly, jaké komunikační formy ve firmě zaměstnanci a vedení nejčastěji používají a zda jim tato komunikace dostačuje. Dále také zjišťuje, zda vnímají komunikační nástroje jako vhodné, zda je komplexně informují. Získané informace jsem poté porovnávala s přístupy, které jsou popsány, v teoretické části této bakalářské práce. Na základě rozhovoru s jednotlivými zaměstnanci a vedoucím pracovníkem firmy jsem se snažila zachytit jejich názory a vnímání na aktuální stav komunikace ve firmě.

Hlavní výsledky zkoumání prokázaly, že jsou zaměstnanci a vedoucí společnosti ve firmě spokojeni a že se cítí být její důležitou součástí. Vnímají, že si jich firma cení a respektuje je. Dále bylo zjištěno, že nejpoužívanějším nástrojem komunikace je osobní (ústní) komunikace. Hned po té telefonická, emailová a nově zavedená komunikace prostřednictvím aplikace WhatsApp namísto komunikačního nástroje Skype. S ohledem na tyto a další zkoumané výsledky z rozhovorů byly stanoveny návrhy na zlepšení komunikace ve firmě. Jelikož ne všichni pocítují určité formy komunikace jako dostačující a stoprocentně funkční. Jedním z návrhů je zaměřit se na lepší nastavení písemné formy komunikace, jedná se o dodržování emailové korespondence při schvalovacích procesech u všech zaměstnanců. Také by bylo vhodné zavedení periodických a strategických porad, které by všechny zaměstnance komplexnější formou informovaly o dění ve firmě. Pro zlepšení komunikace a informovanosti zaměstnanců bez emailových adres by bylo vhodné adekvátně aktualizovat nástěnky s interními informacemi.

V této práci jsou stanoveny cíle, které byly splněny. Přestože se ve firmě určité mezery vyskytly, neměl by být problém pro firmu tyto nedokonalosti odstranit. I vzhledem k tomu, že se nejedná o nedostatky závažného charakteru. Firma je malá a dalo by se říci, že by nemělo být složité se na všem potřebném domluvit. Potvrzuje se, že ne o všech pracovních věcech jsou zaměstnanci s vedením schopni mluvit. Zřejmě se stydí, nechtějí vypadat hloupě, či nechtějí, aby hloupě vypadal někdo jiný. Přesto doufám, že budou schopni tyto řešitelné nedostatky v krátkém čase odstranit a že budou schopni nastavit vnitrofiremní komunikaci tak, aby plně vyhovovala všem zaměstnancům.

Vypracování bakalářské práce pro mě bylo výzvou a ne jednoduchou. Obohatila mne o teoretické informace a výzkum mi ukázal, že přestože se zdá být komunikace ve firmě v pořádku, ne každý to vidí stejně.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. 2003. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press. 90 s. Rozvoj osobnosti. ISBN 80-7226-873-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBS 80-85839-45-8.
- [3] FORET, Miroslav. 2008. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- [4] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. 2003. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0385-8.
- [5] GEROPP, Bernd. 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9.
- [6] GROTH, Alexander. 2016. *Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu*. Praha: Grada. 189 s. ISBN 978-80-271-0162-7.
- [7] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-550-5.
- [8] HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- [9] HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [10] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [11] JANDA, Patrik. c2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- [12] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [13] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0650-4.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 204 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [16] SVĚTLÍK, Jaroslav. 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2
- [17] SVOBODA, Václav. 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.
- [18] TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- [19] TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [20] VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. 322 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

#### INTERNETOVÉ ZDROJE

- [21] O Skypu, 2019. In: *Skype.com*. [cit. 2019-03-12] Dostupné z: <https://www.skype.com/cs/>
- [22] WhatsApp Messenger, 2019. In: *play.google.com* [cit. 2019-03-15] <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.whatsapp&hl=cs>

#### FIREMNÍ ZDROJE

- [23] Osobní rozhovor s ředitelkou společnosti, v Praze 4. 3. 2019, od 9:00 do 10:15 hodin.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

č. Číslo

Cca Přibližně

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. - CD s rozhovory