

Analýza vnitřní komunikace ve vybrané společnosti

Andrea Malotová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Andrea Malotová**
Osobní číslo: **M22553**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza vnitřní komunikace ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na téma komunikace.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav interní komunikace ve vybrané společnosti.
- Navrhněte doporučení na zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ADAMOVÁ, Lenka; REJF, Libor a STIEBEROVÁ, Barbora. *Komunikace a jednání s lidmi v praxi*. Praha: České vysoké učení technické, 2016. ISBN 9788001060087.
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 9788075600998.
JÍLEK, Dušan. *Efektivní komunikace: manuál pro lepší komunikaci ve firmách*. Praha: Powerprint, 2024. ISBN 9788075687234.
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 9788090636705.
MAYLETT, Tracy. *Engagement magic: five keys for engaging people, leaders, and organizations*. Second edition. Austin: Greenleaf Book Group Press, 2019. ISBN 9781626346178.

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

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati 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 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou vnitřní komunikace ve vybrané společnosti. Cílem je vytvoření návrhu na zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů souvisejících s komunikací, zejména komunikací interní. V praktické části je anonymně představena vybraná společnost, její organizační struktura, hodnoty a využívané komunikační kanály. Následně je analyzována komunikace formou dotazníkového šetření. Na závěr práce je zpracována SWOT analýza a zhodnocení aktuálního stavu vnitřní komunikace spolu s doporučeními na zlepšení.

Klíčová slova: Vnitřní komunikace, komunikační kanály, analýza komunikace, dotazníkové šetření, proces komunikace

ABSTRACT

The bachelor's thesis focuses on the analysis of internal communication in a selected company. The aim is to propose improvements to internal communication within the chosen organization. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part defines key concepts related to communication, with an emphasis on internal communication. The practical part introduces the selected company anonymously, including its organizational structure, values and communication channels. Subsequently, internal communication is analyzed through a questionnaire survey. The thesis concludes with a SWOT analysis and an evaluation of the current state of internal communication, along with recommendations for improvement.

Keywords: Internal communication, communication channels, communication analysis, questionnaire survey, communication process

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a připomínky, které mi během zpracování práce poskytovala.

Dále bych ráda poděkovala vybrané společnosti za umožnění zpracování této práce, poskytnutí potřebných materiálů a zaměstnancům za účast na dotazníkovém šetření.

Mé poděkování patří také panu Ing. Alešovi Kunčarovi za poskytnuté rady při zpracování statistické části práce.

V neposlední řadě patří poděkování mé rodině a přátelům, kteří pro mě byli podporou nejen při zpracování práce, ale po celou dobu studia.

„Úspěch je součet malých snah opakovaných den co den.“

- Robert Collier

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 KOMUNIKACE	14
1.1 PROCES KOMUNIKACE	15
1.2 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ KOMUNIKACE	16
1.2.1 Neverbální komunikace	16
1.2.2 Verbální komunikace	17
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	18
2.1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE	18
2.1.1 Angažovanost zaměstnanců	19
2.1.2 Zpětná vazba	19
2.1.3 Naslouchání.....	20
2.1.4 Motivace.....	21
2.1.5 Budování loajality	21
2.2 BARIÉRY A CHYBY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	21
3 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE	24
3.1 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	24
3.1.1 Formální	24
3.1.2 Neformální	28
3.2 SWOT ANALÝZA	28
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	32
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	32
5.2 HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	33
6 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	35
6.1 INTERNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	35
6.1.1 Nástěnky.....	35
6.1.2 Televizní obrazovky	35
6.1.3 Porady	35
6.1.4 E-mail	36
6.1.5 SMS.....	36
6.1.6 Osobní rozhovor.....	36
6.1.7 Školení.....	36
6.1.8 Hodnocení	37
6.1.9 Schránky na zlepšovací návrhy	37
6.1.10 Intranet	37

6.2	EXTERNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	38
6.2.1	Časopis	38
6.2.2	Sociální sítě	38
6.2.3	Firemní akce	38
7	DOTAZNÍK	40
7.1	CÍLE A METODIKA VÝZKUMU	40
7.1.1	Analýza pretestu	41
7.2	IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ	41
7.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
7.4	VYHODNOCENÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ	66
7.4.1	Hypotéza 1: Zaměstnanci hodnotí komunikaci od vedení firmy jako dostatečnou (střední hodnota je větší než 3) – Wilcoxonův test	66
7.4.2	Hypotéza 2: Zaměstnanci hodnotí nástěnky jako efektivní (střední hodnota je menší než 3) – Wilcoxonův test	67
7.4.3	Hypotéza 3: Většina zaměstnanců má možnost poskytnout zpětnou vazbu na vedení firmy nebo nadřízené – Binomický test	68
8	SWOT ANALÝZA	70
8.1	SILNÉ STRÁNKY	70
8.2	SLABÉ STRÁNKY	71
8.3	PŘÍLEŽITOSTI	72
8.4	HROZBY	72
9	VYHODNOCENÍ SITUACE VE FIRMĚ A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ	74
	ZÁVĚR.....	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma analýzy vnitřní komunikace ve vybrané společnosti. Cílem práce je vytvoření návrhu na zlepšení interní komunikace, která je ve společnosti analyzována dotazníkovým šetřením.

Komunikace je nedílnou součástí života každého z nás. V rámci procesu komunikace je důležité, aby nedocházelo k nedorozuměním a vysílaná informace byla shodná s přijímanou. Správně nastavená a fungující interní komunikace je pro firmy velmi podstatná, protože má přímý dopad na zaměstnance, na jejich motivaci a angažovanost ve firmě a tím i na jejich pracovní výkony. Nefungující interní komunikace může mít negativní vliv na výsledky společnosti.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se komunikace. Je vymezen pojem komunikace obecně a na něj navazující proces komunikace. Následně je uvedeno rozdělení na komunikaci verbální, tedy komunikaci za použití slov, a neverbální, kdy se svým okolím komunikujeme bez použití jediného slova, ale za pomoci jiných prostředků. Následuje kapitola zaměřená na interní komunikaci ve firmách. Ukazuje na důležitost fungující interní komunikace pro úspěšné fungování podniku. Uvedeny jsou i bariéry, které mohou bránit efektivnímu průběhu. Poslední kapitolou teoretické části je analýza interní komunikace, kde jsou uvedeny komunikační kanály rozděleny na formální, řízené firmou a neformální, které vznikají bez zásahů firmy a charakteristika vybraných. Teoretická část na závěr popisuje SWOT analýzu.

Praktická část se zabývá analýzou interní komunikace ve společnosti. Nejprve je představena vybraná společnost, přičemž je zachována její anonymita, uvedena zjednodušená organizační struktura a hodnoty společnosti, se kterými jsou ztotožněni všichni zaměstnanci a je kladen důraz na jejich dodržování. Na představení navazuje kapitola popisující využívané komunikační kanály, rozděleny na interní, pouze pro společnost, a externí, ke kterým se dostanou i osoby působící mimo organizaci. Po komunikačních kanálech následuje kapitola zaměřená na analýzu vnitřní komunikace dotazníkovým šetřením a vyhodnocení statistických hypotéz za využití Wilcoxonova a Binomického testu.

Na závěru práce je zpracována SWOT analýza, popisující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které společnost ovlivňují. Poslední kapitolou je vyhodnocení situace ve firmě a doporučené návrhy na zlepšení interní komunikace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je tvorba návrhu na zlepšení interní komunikace ve společnosti na základě informací získaných dotazníkovým šetřením.

Při zpracování teoretické části bude provedena literární rešerše české i cizojazyčné literatury zaměřené na téma komunikace, včetně webových zdrojů. Cílem teoretické části je zpracovat teoretické poznatky zaměřené na téma komunikace, převážně vnitřní komunikace společnosti. Pro tvorbu schémat napříč prací bude použit software Draw.io.

Pro dosažení cíle bakalářské práce bude v praktické části využito metod analýzy zpracováním dotazníkového šetření a analýzou interních dokumentů. Dotazníkové šetření bude zpracováno pro zaměstnance firmy a následně vyhodnoceno graficky i statistickými metodami, Wilcoxonovým a Binomickým testem. Pro ověření statistických testů byl využit software JASP ve verzi 0.19.3.0. Dotazník bude vytvořen ve dvou podobách, v elektronické, za využití Microsoft Forms, který bude sloužit zaměstnancům s firemním e-mailem, na který bude následně rozeslán, a v papírové, zpracovaný pomocí Microsoft Word, který bude rozdán zaměstnancům ve výrobě a údržbě. Dotazník v provozu rozdávala autorka práce osobně. Při vyhodnocování dotazníkového šetření budou využity metody komparace, kdy budou srovnávány odpovědi dvou skupin pozic respondentů a indukce, v případě vyvození závěru dle většinových odpovědí.

Dále bude praktická část obsahovat představení společnosti a popis komunikačních kanálů, zpracovaných na základě analýzy interních dokumentů společnosti a na základě pozorování při fyzickém sběru dat. Součástí praktické části je i zpracování SWOT analýzy. Na závěr práce bude vyhodnocena současná situace vnitřní komunikace ve společnosti a zpracovány návrhy na zlepšení. Při formulaci návrhů na zlepšení komunikace bude využita metoda syntézy, propojení poznatků získaných při zpracování teoretické části s praktickými výstupy.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikaci je možné jednoduše popsat jako proces, během kterého je vysílána informace, sdělující určité sdělení, od vysílajícího k příjemci a následná reakce příjemce. (Jílek, 2024, s. 10).

Základem komunikace je skupina dvou a více lidí, kdy jedna strana vysílá sdělení straně druhé, a to za pomoci slov, obrazů nebo tónů. Je podstatné, aby informace, kterou vysílající odesílá, byla shodná s informací, kterou příjemce obdrží. Podstatný je i účinek informace, tedy to, jak příjemce informaci pochopí a jak s ní bude dále pracovat než pouze samotný význam informace, co je sdělováno. (Mišovič, 2015, s.12-13)

Výměna informací v rámci procesu komunikace ovlivňuje lidské životy jak pozitivním, tak i negativním způsobem. Pro osobu je nevyhnutelná, protože se vyskytuje všude kolem. Nevyskytuje se pouze v rámci předávání sdělení dvou a více osob, v širším pojetí za komunikaci lze považovat i situaci, kdy člověk komunikuje sám se sebou, například meditačními technikami pro odbourání stresu. V komunikaci je podstatný vztah mezi autorem sdělení, který se nazývá komunikátorem, a recipientem, příjemcem daného sdělení, a médiem či komunikátem, přes které je sdělení předáváno. (Jandová a Švamberk Šauerová, 2021, s. 9)

Cílem je omezit nejistoty na všech stranách, které spolu komunikují. Komunikace je složena z dat, která jsou pouhá fakta, až informace dávají datům určitý smysl, ze kterých při správném zacházení nabýváme znalostí. Je to proces, který obsahuje jak slovní, tak i mimo slovní projevy. Komunikace je součástí každodenního života a může v rámci procesu také docházet k plno nedorozuměním, a to přímo na počátku procesu, z důvodu nepochopení obsahu nebo až v průběhu. Je tomu tak, protože neustále dochází k interakcím mezi jednotlivými účastníky komunikace. (Holá, 2017, s. 20)

Proces komunikace je dynamickým procesem a působí na něj okolní podmínky prostředí, ve kterém probíhá. Komunikaci vždy předchází spouštěcí událost a je zakončena určitým výsledkem. Vnitřní komunikace je řízeným procesem, z toho důvodu je možné ji vymezovat a ovlivňovat. (Holá, 2017, s. 21)

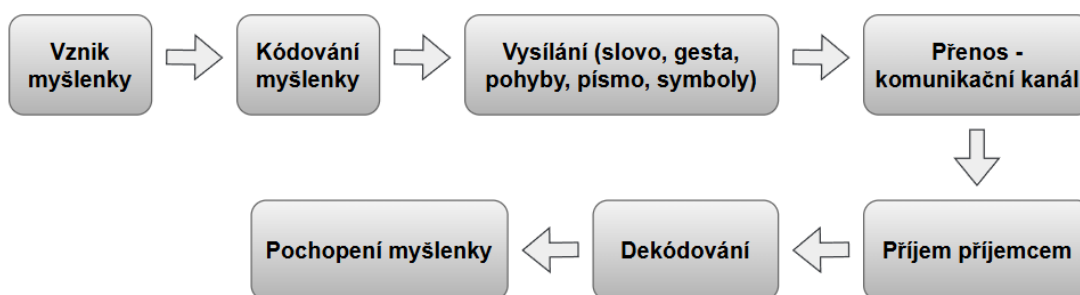
Informace jsou vysílány od odesílatele k příjemci přes některé z médií. Médium tedy lze považovat za nástroj, přes který jsou informace přenášeny. Média lze rozdělit různými způsoby, jedním z nich je dělení na média statická a dynamická. Statická jsou ta, které se nevyskytují ve spojení s pohybem, tedy text či nepohyblivé obrazy. Na druhé straně jsou

dynamická, které mají souvislost s pohybem a můžou jimi být zvuk nebo pohyblivé obrazy. Působení komunikace je velmi široké a má své místo v mnoha dalších vědních oborech. (Chromý, 2014, s. 17-18, s. 41)

1.1 Proces komunikace

Sociální komunikace je procesem, při kterém mezi minimálně dvěma a více lidmi dochází k předávání si informací. Informace mohou být sdělovány verbálně či neverbálně. V komunikaci nedochází pouze k jednostrannému toku, ale k oboustrannému nebo vícestrannému, tok je odvíjen od toho, kolik osob je součástí. Součástí komunikace je převážné její proces, aktivní naslouchání, zpětná vazba, asertivita a orientační znalost typologie osob v procesu. Skládá se z vysílání daných informací, které chce osoba sdělit, a také z jejich příjmu. (Adamová et al., 2016, s. 16)

Během procesu komunikace při předávání informací dochází k následujícím krokům:



Obrázek 1 Proces komunikace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Adamová et al., 2016, s. 16, software Draw.io)

Kódováním myšlenky se rozumí, že se osobě v hlavě zrodí myšlenka, kterou následně přeformuluje do slov, aby ji mohla předat dále. Vysílání je ovlivněno přístupem vysílajícího, jeho emocemi a volbou slov. Komunikačním kanálem dochází k přenosu sdělení. Nejedná se pouze o osobní slovní přenos, ale také pomocí různých médií, kterými mohou být telefon či e-mail. V tomhle kroku může dojít i ke zkreslení informací, a to díky okolnímu hluku nebo v případě textové komunikace, kdy nedochází k osobnímu setkání, k odlišnému pochopení. Příjemce si k psanému textu doplní své emoce, které se nemusí shodovat s emocemi vysílajícího. Krok zvaný dekódování znamená, že příjemce porozumí předávanému sdělení a případně si doplňuje informace dotazováním. Příjemce ve své hlavě myšlenku pochopí a reaguje na ni. (Jílek, 2024, s. 10-11)

Přenášené informace mohou být ovlivněny a zkresleny vznikem komunikačního šumu. Zdroje vzniku komunikačního šumu mohou být různé. Prvním je odesílatel, který působí již na začátku procesu při kódování myšlenky, může předat nejasné a chybné sdělení. Ke konci procesu, při kroku dekódování, působí příjemce, který může chybně přijmout sdělení. Komunikační šum může vzniknout i vlivem vnějšího prostředí, například nesprávnou volbou prostředku komunikace. Rozlišuje se technický, psychologický a sémiotický šum. (Chromý, 2014, s. 25-28)

V rámci komunikačního procesu se vyskytuje pojem komunikační kontext, který se dále dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní kontext tvoří to, jak informaci příjemce přijme. Skládá se z jeho osobnosti, jaké má názory, psychického a fyzického stavu, zájmů a dalších proměnných, které formulují jeho osobnost. Vnější kontext vyznačuje kde, kdy a s kým ke komunikačnímu procesu dochází. Komunikace bude mít jiný charakter, pokud se budeme bavit s osobami blízkými, rodinnou, s nadřízenými či s kolegy na stejném hierarchickém stupni. (Jandová a Švamberk Šauerová, 2021, s. 38)

V komunikaci jsou v dnešní době hlavně důležité dva způsoby. Prvním je aktivní naslouchání, které značí, že aktivně zapojujeme naše smysly a vnímáme osobu sdělující informaci. Udržujeme oční kontakt, nasloucháme, reagujeme na informaci a zároveň vnímáme sdělení. Druhým je zpětná vazba, která je velmi důležitá pro efektivní komunikaci, díky ní zjišťujeme, jak jsme vnímání ostatními. (Adamová et al., 2016, s. 17)

1.2 Základní dělení komunikace

Forma komunikace určuje způsob, jakým komunikace probíhá a je důležitá při volbě komunikačních prostředků. Základní rozdělení forem komunikace je verbální a neverbální, které jsou dále děleny do specifických oblastí. Odesílatel musí při sdělení dbát na vhodnou formu komunikace. (Chromý, 2014, s. 31)

1.2.1 Neverbální komunikace

Neverbální, také označována nonverbální, komunikace nám značí, že je možno s okolím komunikovat i bez použití jediného slova, ale pomocí jiných mediálních prostředků. Neverbálním projevem je gestikulace, mimika či haptika, vyjadřování pomocí dotyků. Neverbální projev je pro tělo automatický, a většinou jej do svého života zahrnujeme bez toho, aniž bychom nad tím museli přemýšlet. Možností je také připojit neverbální prvky k verbálnímu sdělení. (Chromý, 2014, s. 32)

Je zde také možnost výskytu bariér, kvůli kterým může být pro příjemce ztíženo pochopení předávané informace. Příklady bariér v neverbální komunikaci mohou být neschopnost udržení očního kontaktu, nepozornost, neochota naslouchat či chybná gestikulace těla nebo její úplná absence. (Adamová et al., 2016, s. 18)

1.2.2 Verbální komunikace

V případě verbální komunikace se jedná o nejdokonalejší formu komunikace. Jsou při ní využívána slova, která jsou ve stejném jazyce, ve kterém probíhá konverzace. Lze díky ní jednoduše a snadně popsat jakékoliv sdělení. Je ovšem důležité dbát na vhodné uspořádání sdělení a jazykové prostředky, tedy aby byla slova logicky uspořádána a sdělení bylo srozumitelné. Také je třeba dbát na to, zda vedeme dialog formální či neformální a na základě toho zvolit vhodná slova, nebo jestli vedeme monolog, například při prezentaci nebo jiné formě vystoupení před publikem. Podstatné je také zvolit správnou sílu, výšku či tón hlasu. Do kategorie verbální komunikace ovšem nespadá pouze ústní komunikace, její součástí je také písemná podoba, která zahrnuje dopisy, e-maily nebo jinou formu písemné komunikace. (Chromý, 2014, s. 34-35) a (Adamová et al., 2016, s. 32)

V rámci verbální komunikace je důležitá schopnost porozumění emocím a následná schopnost dokázat je komunikovat. Schopnost projevit zájem o emoce druhých a využít pochopení k jejich motivaci. (Boukalová et al., 2023, s. 49)

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Za interní komunikace lze považovat vše, co se v práci děje. Zjednodušeně řečeno je jí každá konverzace, školení, porada, všechno, při čem mezi sebou kolegové komunikují. Jejím počátkem je jakákoliv situace, kdy se sejdou dvě a více osob, které si mezi sebou potřebují předat určitou informaci. Bez ohledu na to, zda se jedná o komunikaci formální, uspořádanou společností, nebo neformální, vždy se jedná o interní komunikaci, kterou by firma neměla nechávat volně, ale měla by nad ní mít dohled. To je důležité z toho důvodu, že by firma mohla ztratit vliv na zaměstnance, jejich práci, náladu a další a na to by časem mohla doplatit. Interní komunikace se totiž vyskytuje v každé firmě a pokud se o ni firma nestará a nemá ji pod kontrolou, může nastat šíření dezinformací, což dokáže mít zásadní vliv na motivaci a pracovní výkony zaměstnanců, kdy mezi zaměstnanci způsobuje chaos, nejistotu a narušuje pracovní vztahy. (Kovaříková, 2016, s. 5-6)

Interní komunikace firmy musí mít systém, protože nezorganizovaná komunikace je překážkou. Kritický bod, kdy nezorganizovaná komunikace přestává fungovat, bývá vyznačován komunikačními šumy, nedorozuměními, nedostatkem ucelených informací a dalšími. Může také dojít ke ztrátě konkurenceschopnosti či pozastavení činnosti společnosti. Je potvrzeno, že efektivní interní komunikace navyšuje produktivitu, snižuje absenci, má vliv na zvýšení kvality produktů a služeb a na pokles nákladů. (Holá, 2017, s. 11)

2.1 Význam interní komunikace

Komunikace je nezbytně nutnou součástí každého podniku. Kdyby spolu nekomunikovali kolegové na pracovišti nebo by se zaměstnanci nekomunikovalo vedení, chodit do zaměstnání by postrádalo smysl. Bez toho, aniž by došlo k vzájemnému kontaktu a předání si informací, nebyli by spolu lidé v podniku schopni spolupracovat na stejném cíli. To by se dalo považovat za hlavní důvod, proč je komunikace uvnitř organizace důležitá. (Kovaříková, 2016, s. 6)

Základní předpoklad fungování podniku ale není jediným důvodem nutnosti, dalším je i stres. Špatně fungující komunikace a na ni navazující nefungující vztahy s nadřízenými či kolegy mohou být jednou z příčin vzniku stresu. Tím je následně negativně ovlivněna i produktivita práce, kdy narůstají chyby a kvalita práce klesá. (Kovaříková, 2016, s. 6)

Nesprávně vedená interní komunikace má tedy vliv na pracovní vztahy a prostředí a tím i na celkovou ekonomickou situaci podniku. Interní komunikaci lze dosáhnout vyšší

motivace a angažovanosti zaměstnanců, kteří jsou při práci výkonnější než zaměstnanci, kterým motivace pozbývá. Nemotivovaní pracovníci jsou pasivní, chybí jim nadšení do vykonávané práce, to se odráží na pracovních výkonech a výsledcích společnosti jako celku. (Dobře nastavená interní komunikace může firmě zlepšit výsledky, 2024)

Zaměstnanci jsou pro firmu podstatným zdrojem informací veřejnosti. Firma by měla brát ohled na fakt, že zaměstnanci znají interní prostředí firmy. Mohou svému okolí poskytovat informace o fungování firmy, produktech a službách, a to zejména v případech, kdy jsou s aspekty nespokojeni a tím mohou mít vliv na potenciální zákazníky a image firmy. Z toho důvodu by měla se zaměstnanci dostatečně a kvalitně komunikovat. (Holá, 2017, s. 32)

2.1.1 Angažovanost zaměstnanců

Díky dostatečné komunikaci se zaměstnanci cítí být angažovaní, a to má velký vliv na jejich přístup k práci a motivaci. Mít ve firmě angažované zaměstnance s sebou nese spoustu výhod. Zaměstnanci se sami podílejí na tom, aby byli zapojeni, zůstávají firmě oddaní i v těžkých časech, komunikují s vedením a tím se podílejí na rozvoji pracovního prostředí a další. Celkově jsou tedy zaměstnanci aktivní, nadšení do své práce, spolupracují a prosazují hodnoty firmy. Naopak organizace, která nedostatečně komunikuje a nepracuje na angažovanosti zaměstnanců, je pravým opakem. V takovém případě se zaměstnanci například aktivně nezapojují, nechávají jejich zapojení na firmě, nevynakládají úsilí na rozvoj firmy, v těžkých časech si stěžují a v některých případech i firmu opouští. (Maylett, 2019, s. 26-27)

Angažovaní zaměstnanci mají často vliv na finanční výsledky podniku. Společnosti, které se zaměřují na zapojení svých zaměstnanců mohou být úspěšnějšími než ty, které zaměstnance angažované nemají. Bez ohledu na obor podnikání společnosti, je vždy vhodné pořádat aktivity směrem k angažovanosti zaměstnanců. (Fisher, 2014, s. 22-23)

2.1.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba napomáhá lépe pochopit, jak jsme vnímání naším okolím. Všichni ji dennodenně používáme a většinou si to ani neuvědomujeme. Rozdělujeme se na pozitivní, při které nás okolí přijímá a reaguje na nás přívětivě, nebo negativní, která je pravým opakem a může pro nás být motivací ke změně chování. Správně poskytnutá zpětná vazba dokáže být

velmi užitečná pro rozvoj osobnosti, protože její pomocí vidíme sebe očima ostatních, a dále při budování mezilidských vztahů. (Adamová et al., 2016, s. 61-62)

Klíčové pro pochopení a přijetí zpětné vazby druhou osobou, které je adresována, je si předem řádně promyslet, co má být předáno, jaký je cíl a co by mělo být změněno. Jde primárně o pomoc v dosažení společných cílů, nikoli o kritiku. Z toho důvodu, by zpětná vazba neměla být poskytována pod vlivem emocí, zpravidla negativních. Vhodnější je zdůraznit, co by v budoucnu mělo být vykonáno jinak, nikoli poukazovat na to, co bylo špatně. Dále se vyvarovat vulgarismům a jiným slovním formulacím, které by mohly dotyčného ranit a ověřit si, že rozumí sdělení, které bylo cílem předat. Zpětnou vazbu ovšem není důležité umět pouze poskytovat, ale také přijímat. Klíčové pro přijetí je se aktivně doptávat, abychom si byli jisti porozuměním. (Jílek, 2024, s. 69-74)

Pomocí zpětné vazby zaměstnanci mají informaci o tom, jak je vnímají nadřízení a vedení a zda ve své práci postupují správně. V případě, že firma naslouchá názorům zaměstnanců a realizuje případné návrhy na zlepšení, zaměstnanci cítí, že o ně je projevem zájem. V opačném případě může být soulad narušen natolik, že dochází k odchodu i klíčových zaměstnanců. (Kovaříková, 2016, s. 97)

Zpětná vazba může napomáhat rozvoji pracovníka. Vedoucí může pomocí zpětné vazby rozvíjet podřízené, pokud je schopen ocenit jejich dobře odvedenou práci. Dále například pokud neprodleně napomáhá ke zlepšení výkonu práce či pokud je schopen odhalit oblasti, ve kterých má pracovník prostor ke zlepšení. Zpětná vazba může být v tomhle směru využívána jako nástroj koučinku podřízených nadřízeným. (Armstrong, 2017, s. 145)

2.1.3 Naslouchání

Naslouchat druhým osobám lze dvěma způsoby, a to aktivně a pasivně. Aktivním nasloucháním dáváme druhému najevo, že jej vnímáme, projevujeme náš zájem o něj, a to pomáhá tvorbě důvěry a vzájemného vztahu. V rámci efektivního naslouchání je vhodné si nejdříve druhého vyslechnout a až následně hodnotit, co bychom udělali jinak. Pokud nám druhý sděluje problém, který mu nastal, pro to, abychom byli schopni mu efektivně pomoci je vhodné si nejprve nezaujatě vyslechnout situaci, porozumět jí a až následně navrhnout doporučení. Naučit se aktivnímu naslouchání je pro firemní komunikaci důležité, budeme schopni plně porozumět sdělení druhé osoby a vyhneme se tak konfliktům a nedorozuměním na pracovišti. (Boukalová et al., 2023, s. 57)

Schopnost naslouchat je v rámci komunikačních dovedností považována za jednu z nejdůležitějších. Nedostatečná schopnost naslouchat může mít za následek vznik konfliktů. Nejvyšším stupněm naslouchání je empatické naslouchání, kdy je vnímána i neverbální stránka projevu sdělující osoby, a ne pouze slova, příjemce je schopen se do druhého vcítit a plně jej vnímat. (Jandová a Švamberk Šauerová, 2021, s. 101)

2.1.4 Motivace

Míra zapojení pracovníků vychází z jejich vnitřní motivace k výkonu práce. Motivovaní a angažovaní zaměstnanci pracují nejlépe, jak dokážou. Na motivaci zaměstnanců má silný vliv i pracovní prostředí, kterým se rozumí například vybavení, hygienické podmínky, sociální zázemí, náročnost práce a další. I přes snahu o motivaci pracovníků není pravidlem, že firma uspěje, protože každý jedinec má své osobní nastavení preferencí. Přesto je potřebné, aby firmy nezapomínaly, že dostatečná komunikace a funkční procesy ve firmě mohou mít na zaměstnance zásadní vliv. Silnou motivací pro zaměstnance také může být, pokud je firma schopna ocenit jeho práci a klást důraz na její důležitost pro fungování firmy. (Holá, 2017, s. 35)

Motivace může být jak dlouhodobého charakteru, tak krátkodobého. Při motivaci je potřebné rozlišovat, s kým komunikujeme, komu je určena motivace. Zda se jedná o jednotlivce či skupinu, osobu blízkou či pouze známého. (Boukalová et al., 2023, s. 51)

2.1.5 Budování loajality

Pokud jsou zaměstnanci pravidelně informováni o dění ve společnosti, vyznačují se vyšší loajalitou vůči společnosti. Neměly by jim být pouze poskytovány informace, ale proces by měl fungovat oboustranně, tedy je jim umožněno projevovat názory a klást dotazy. Loajální zaměstnanci mohou mít na firmu pozitivní vliv, kdy ve svém okolí mluví o firmě v její prospěch. To je pro firmu velmi důležité, protože potenciální zákazníci důvěřují více informacím, které jim poskytují blízcí než těm, které prezentují média. Loajalita je vztahem, který vzniká na základě vzájemného pochopení a důvěry a nelze jej plně zajistit pravidly a zákazy. (Tomandl et al., 2020, s. 191-192)

2.2 Bariéry a chyby interní komunikace

Bariéry a chyby v komunikaci je možné označit jako překážky, které způsobují, že komunikace není natolik efektivní, jako by mohla být. Typickými bariérami jsou hluk, stres, pohyb osob, vlastní představy, používaný jazyk, zkrácení a mnoho dalších. Komunikačních

bariér není nikdy možné se zcela zbavit, ale je nutné je co nejvíce omezovat. (Jílek, 2024, s. 16)

Adamová et al. (2016, s. 37-40) uvádí obsáhlé rozdělení chyb v komunikaci. Zmiňuje různé druhy logických chyb, nesprávných úsudků, kterými je například přehánění, vydávání přání za skutečnost nebo přesunutí pozornosti od problému či osoby na jiný problém či osobu, kdy bývá uvedený problém považován za méně důležitý a konverzace je orientována jiným směrem. Pozornost lze přesunout i na samu sebe. Mezi slovní a významové chyby spadá například upovídání, nekonkrétnost, víceznačnost slov nebo nedorozumění, kdy si účastníci konverzace myslí, že si rozumí, ale časem se ukáže, že každý myslel a pochopil sdělení jinak, podle svého.

Nefunkční komunikace se stává bariérou a silným demotivátorem při výkonu práce. Vyznačuje se nedostatečnou informovaností či neúplnými a nejasnými informacemi. V návaznosti na zmíněné nedostatky dochází ke vzniku komunikačního šumu. (Holá, 2017, s. 35-36)

- **Komunikační šum**

Komunikační šum znamená, že informace v procesu přechodu od vysílatele sdělení po jejího příjemce byla zkreslena, tedy obsahuje jiné, nepřesné sdělení, než které měl vysílatel v úmyslu předat. Ke vzniku komunikačního šumu přispívají například nefunkční komunikační kanály nebo pokud je podceněn význam komunikace. Další příčinou vzniku může být, pokud se vysílající marně domnívá, že komunikace funguje sama a ten, kdo o informaci má zájem si ji sám vyhledá. (Holá, 2017, s. 36)

- **Nejasné zadání**

Příkladem chyby je dále nejasné zadání pracovních úkolů nadřízenými. V případě, že nejsou řádně zadány úkoly a vymezeny kompetence, může ve firmě nastat chaos. Zaměstnancům není známo, co je jejich úkolem, a tak nedělají nic. Na druhé straně zodpovědní jedinci vykonají všechnu práci. To ovlivňuje výsledky týmu a může mít dopad i na zákazníky, kteří jsou schopni takové situace vnímat. (Kovaříková, 2016, s. 95)

- **Mlčení**

Mlčení nemusí pouze vyjadřovat, že došla témata k rozhovoru. Mlčení může mít i negativní význam a může být nástrojem trestu vůči druhé osobě. Osoba druhého ignoruje, odchází z místnosti v jeho přítomnosti a může docházet i k situaci, kdy nepoleví ani

v případě snahy druhého konflikt vyřešit. Pokud taková situace ve firmě přetrvává, zaměstnanci na stejných pozicích či s nadřízenými nekomunikují, může to mít silný negativní dopad na produktivitu jednotlivců, týmu i celé firmy. (Boukalová et al., 2023, s. 62)

- **Verbální past**

Podstatným pojmem je takzvaná verbální past. Jedná se o situaci, kterou osoba způsobuje sama sobě, a to tak, že má strach se komunikačně projevit. Nejvýstižnějším a nejčastějším příkladem je strach ze školní prezentace před třídou. Vytváří se tím, že sebe samotného a svůj názor kritizujeme, nevěříme si dostatečně na to, abychom se postavili za svůj názor a přesvědčili a nadchlili publikum, před kterým vystupujeme či kohokoliv jiného, komu by sdělení mělo být předáno. Pokud pojem převedeme do firemního prostředí, může jít například o situaci, kdy pracovník je s něčím nespokojen, ale kvůli nedostatku důvěry ve vedení nebo obavám z reakce má strach se ozvat. (Adamová et al. (2016, s. 40)

- **Jednosměrný proces**

Často ve firmách dochází k situaci kdy, ačkoliv by komunikace měla být obousměrným procesem, stává se pouze jednosměrným, a to shora dolů. K situaci dochází zpravidla v organizacích, které nevěnují pozornost zpětné vazbě zaměstnanců, nevyslechnou je, pouze jim poskytují informace. Pro správné fungování firemní komunikace by měl být vždy kladen důraz na zpětnou vazbu. (Fisher, 2014, s. 102)

- **Konflikt**

Vznik konfliktu ve firmě je běžným jevem, protože lidé, kteří spolu pracují jsou různí, mají různé zájmy, postoje a hodnoty. Je nepravděpodobné, že všichni lidé, kteří spolu budou pracovat budou mít v zájmu to stejné. Vznik konfliktu na pracovním místě je silný, protože jsou osoby vázány pracovním vztahem, může být nemožné, se jim vyhnout, jsme nuceni pracovat v jejich přítomnosti. S konfliktem je spojena sociální role osob působících v rámci konfliktu. Přístup k řešení konfliktu je totiž velmi odlišný v případě konfliktu s nadřízeným nebo s kolegou na stejné pracovní pozici. (Boukalová et al., 2023, s. 75)

Konflikt může vzniknout například díky nedorozumění, kdy se strany nepochopí. Dále časovým tlakem, nepřehlednou organizací práce nebo nedořešeným předchozím konfliktem. Pro okolí se konflikt projevuje hádkami, stížnostmi či v krajních případech i fyzickými potyčkami. (Jílek, 2024, s. 100)

3 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE

V následující kapitole je uvedeno rozdělení komunikačních kanálů na formální a neformální a blíže popsány vybrané druhy kanálů komunikace. V druhé podkapitole je vysvětlena a popsána SWOT analýza, která analyzuje jak vnější, tak i vnitřní prostředí firmy, tedy s tím i spojenou interní komunikaci.

3.1 Komunikační kanály

Nástroje a kanály komunikace jsou způsoby, kterými se komunikovaná informace dostane k příjemci. Každá firma má za cíl mít co nejefektivnější komunikaci, která se vyznačuje tím, že všechny komunikační kanály fungují bez obtíží a informace se přes ně dostanou k určené cílové skupině. Komunikační nástroje lze rozdělit na formální a neformální na základě toho, zda ve firmě vznikají bez předchozí organizace nebo je firma organizuje. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Volba komunikačních kanálů závisí od velikosti firmy a oboru činnosti. Jiné množství komunikačních kanálů se bude nacházet ve společnosti se stovkami zaměstnanců a jiné s jednotkami. Je potřeba také předem určit efektivnost jednotlivých komunikačních kanálů, aby firma nevkládala prostředky do neefektivního řešení. K tomu lze využít audit interní komunikace. Efektivně nastavené komunikační kanály mohou efektivně posloužit i v době krize. (Tomandl et al., 2020, s. 193)

3.1.1 Formální

Formální kanály organizuje firma, jejich pomocí distribuuje zaměstnancům všechna sdělení, která se k nim mají dostat. Jsou firmou placené a z toho důvodu je pro ni vhodné, aby bylo dohlíženo na to, zda plní funkci, kterou plnit mají. Formální kanály můžeme rozdělit do tří základních skupin, a to do tištěných, kam spadají například letáky či firemní časopisy, dále do digitálních, intranet či sociální sítě, a v poslední řadě osobních, kterými jsou například porady nebo osobní hodnocení nadřízeného. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Níže jsou blíže popsány vybrané kanály napříč skupinami.

- **Nástěnky**

Nástěnky jsou jedním z nejznámějších a nejsnadněji pochopitelných nástrojů. Je ovšem potřeba je pravidelně upravovat, aby obsahovaly aktuální informace, a dohlížet na to, aby obsahovaly pouze podstatné a povolené oznámení. (Armstrong a Stephen, 2015, s. 503)

- **E-mail**

E-mailová komunikace se vyjadřuje nízkými náklady. Je vhodnější pro nižší počet osob, ale může být využívána i pro vysoký počet, například v případě rozesílání hromadných pokynů. (Tomandl et al., 2020, s. 193)

Jedná se o psanou formu, tedy je snadno dohledatelná, ale zároveň nám její písemná forma neumožňuje vidět reakci osoby, které je sdělení určeno. Na to se váže i čekání na odpověď, kdy příjemce může odpovědět až za několik dní. (Jílek, 2024, s. 21)

- **Firemní časopisy**

Firemní časopisy jsou vhodné pro vážnější sdělení, protože zaměstnanci se k nim dostávají v době, kdy na to mají prostor a čas. V době narůstajících digitálních technologií zájem o časopisy klesá, protože nadřazeným připadají zbytečně drahé. (Kovaříková, 2016, s. 51)

Mohou se ovšem vyskytovat jak v klasické tištěné podobě, tak i v elektronické. Nemusí být určeny pouze pro zaměstnance firmy, ale i pro osoby mimo organizaci. (Tomandl et al., 2020, s. 194)

- **Letáky, plakáty**

Bývají například vyvěšeny na nástěnkách či jiných viditelných místech nebo jsou osobně rozdávány zaměstnancům. Ukazuje se, že můžou být velmi efektivní, hlavně když jsou vyvěšeny na místech, kde zaměstnanci tráví čas jiným než pracovním způsobem, protože na takových místech jsou schopni dávat větší množství pozornosti zajímavému obsahu než v pracovních prostorech. Takovými místy jsou toalety nebo kuchyňka. (Kovaříková, 2016, s. 51)

- **Intranet**

Intranet je interní počítačová síť, která má podstatu webových stránek, obsahující komplexní informace pro zaměstnance. Prostřednictvím intranetu jsou informace předávány vysokému počtu zaměstnanců rychlým způsobem. Využívá se převážně na pracovištích, na kterých zaměstnanci mají přístup k počítačům. Neslouží pouze k jednostranné komunikaci, ale také k oboustranné. Zaměstnanci mohou odpovídat na otázky kladené firmou, které se týkají například dění ve firmě, či se mohou zapojit do průzkumů. (Armstrong a Stephen, 2015, s. 502)

- **Sociální síť**

Sociální síť neslouží pouze zaměstnancům firmy, ale informace, které obsahují, se dostávají i k široké veřejnosti, kde se nacházejí i potenciální zákazníci. Na úvod je proto podstatné stanovit cílovou skupinu a tomu přizpůsobit i vzhled a zpracování předávaných informací. Příspěvky na sociálních sítích mohou sloužit jak k prodeji zboží či služeb, tak i k pouhému předávání informací o společnosti, například k upozornění na změny. (Kepková, 2020)

- **Porady**

Pracovní porady jsou důležité pro předávání informací manažerem, ale také získávání informací od zaměstnanců. Je podstatné, aby byla porada řádně naplánována, stanoven cíl a časový harmonogram, aby nedocházelo ke ztrátě času a probírání nepodstatných témat nebo jiným problémům. Manažer před poradou také stanoví role posluchačů, jestli se mohou podílet na rozhodování probíraných témat nebo zda mají pouze naslouchat a informace přijmout. Také stanoví pravidla, kterými je třeba se řídit. V případě vzniku konfliktu v průběhu porady by si s ním měl vedoucí umět poradit a usměrnit jej. (Pilařová, 2016, s. 142-144)

Porady jsou rozděleny na několik základních typů, odvíjejících se od jejich účelu:

- operativní porady,
- porady oddělení,
- manažerské porady,
- řešitelské porady,
- kontrolní porady,
- krizové porady. (Pilařová, 2016, s. 144)

- **Hodnocení**

Hodnocení funguje oběma směry, poskytují jej jak nadřízení podřízeným, tak je mohou poskytnout i podřízení nadřízeným. Je podstatnou součástí interní komunikace, zaměstnanec jeho prostřednictvím získává velmi důležitou zpětnou vazbu. Dozví se, jak jej a jeho práci firma i nadřízený vnímají a co pro něj připravují do budoucnosti. (Kovaříková, 2016, s. 56)

Hodnocení pomáhá zaměstnancům pochopit, jak na tom pracovně jsou, jak jsou vnímáni. Formou hodnocení může být i jistá odměna, například vyšší platové ohodnocení, a

v takovém případě jsou zaměstnanci více motivováni k práci, protože vědí, že se mají o co snažit. (Armstrong, 2017, s. 123)

- **Osobní komunikace**

Osobní komunikace je uvnitř organizace nevyhnutelná z důvodu, že pokud spolu budou lidé spolupracovat na jednom místě či cíli, vždy spolu budou z nějakého důvodu komunikovat. Je považována za nejběžnější prostředek komunikace se zaměstnanci, ale neměla by být jediným. Předávané informace totiž nemusí být vždy zcela pravdivé, mohou být zkresleny osobou, které je předává. (Armstrong a Stephen, 2015, s. 502)

- **Školení**

Školení je nástrojem komunikace, který rozvíjí dovednosti a znalosti zaměstnanců za účelem vyšší efektivity práce. Proškolení zaměstnanci jsou výkonnější, pracují efektivněji a tím dosahují lepších výsledků a nižší chybovosti. Firma, ve které zaměstnanci pracují efektivně, je úspěšnější, konkurenceschopnější a atraktivnější pro veřejnost a potenciální zaměstnance. Vzdělávat a rozvíjet zaměstnance je předpokladem úspěšné firmy. (Způsoby školení a rozvoje zaměstnanců, 2025)

- **Firemní akce**

Firemní akce slouží k seznámení se s ostatními zaměstnanci a s vedením firmy zábavným a nefiremním způsobem, kdy se lidé odpoutají od pracovních záležitostí. Zaměstnanci se jich mohou účastnit i se svou rodinou. Typickým příkladem je například vánoční večírek nebo sportovní den. Firemní akce jsou skvělým způsobem, jak prohloubit vztahy s kolegy a firmou. Zároveň jsou pro firmu velmi nákladným prostředkem komunikace a v případě nevydařené akce firma ztrácí prostředky, které mohla využít efektivněji. (Kovaříková, 2016, s. 57-58)

- **Televizní obrazovky**

Televizní obrazovky jsou novodobější interaktivní podobou klasických korkových nástěnek. Jsou umístěny na různých místech ve firmě, umístění záleží i na odvětví firmy a požadovaném účinku, a jsou na nich promítány informace a novinky pro zaměstnance, prezentace či jiné. Správně využití televizní obrazovky mohou přispět i k vyšší celkové produktivitě pracovníků. (5 osvědčených postupů pro použití digitálních nápisů na podporu interní komunikace, © 2025)

- **SMS**

Firma se zaměstnanci může komunikovat i formou SMS zpráv, které chodí na mobilní telefony. SMS zprávy by měly být stručné a jasné a obsahovat pouze důležité informace.

Jsou používány pro předávání informací, které jsou stručné a není u nich potřeba rozsáhlého vysvětlování. V dnešní moderní době mají lidé mobilní telefonu neustále při sobě, lze tedy SMS zprávy označit za pohotový nástroj. (Jílek, 2024, s. 20)

3.1.2 Neformální

Neformální kanály komunikace vznikají během komunikace bez předchozí iniciativy či organizace firmy. Lze je opět rozdělit na stejné tři skupiny jako formální kanály, s tím rozdílem, že neformálních se vyskytuje podstatně méně, ale to stále nic nemění na faktu, že jsou pro firemní prostředí podstatné. (Kovaříková, 2016, s. 59)

Neformální kanály tištěné nejsou běžné a vyskytují se pouze v malém počtu, dala by se pod ně zařadit například pozvánka na soukromou oslavu spolupracovníka v tištěné podobě. Mezi digitální lze zařadit komunikaci s kolegy prostřednictvím sociálních sítí, e-mailů a podobných digitálních médií, týkající se nepracovních, ale soukromých témat. Do skupiny osobních kanálů spadá jakýkoliv osobní kontakt zaměstnanců, na jehož organizaci se nepodílí firma. Může to být setkání přímo na pracovišti, ale také mimo něj, například oslava narozenin, která navazuje na předchozí písemnou pozvánku. Jedná se o velmi podstatnou a čteně využívanou formu neformální komunikace, která je obzvláště důležitá hlavně v případě, kdy formální kanály nefungují tak, jak by měly. (Kovaříková, 2016, s. 59)

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších analýz prostředí organizace. Vyhotovení SWOT analýzy je pro organizaci velmi důležité. Jejím prostřednictvím získá cenné informace pro podnikání, jakou má pozici na trhu, v čem se může dále rozvíjet nebo sestavit predikci chování subjektů na trhu, zákazníků i ostatních firem. (Fotr et al., 2020, s. 55-57)

Název se skládá z následujících slov:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

Silné a slabé stránky spadají do interního prostředí, jsou to aspekty, které může firma ovlivnit, může na nich pracovat a vylepšovat je. Příležitosti a hrozby patří do externího prostředí firmy, nemůže je ovlivnit, ale v případě příležitostí je může využít pro svůj rozvoj, v případě hrozeb se před nimi může snažit ochránit.

Silné stránky poukazují na to, v čem firma vyniká oproti konkurentům a co může nabídnout svým zákazníkům. Slabými stránkami je naopak to, v čem firma zaostává, v čem by mohla být lepší a v čem právě konkurenti mohou mít výhodu. Příležitosti jsou skutečnosti, kterých může firma využít ve svůj prospěch, mohou pomoci k nárůstu poptávky a vyšší spokojenosti klientů. Hrozby mohou firmě uškodit a zapříčinit pokles poptávky. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 137)

Je podstatné, aby byla SWOT analýza zpracována pečlivě, přehledně a byla snadně čitelná pro osobu, která ji analyzuje. Neobsahuje nepodstatné informace a je založena na faktech. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 86)

SWOT analýza není založena jen na sběru a zaznačení informací, ale právě na následném vyhodnocení. Zjišťuje se provázanost silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Se silnými stránkami se pracuje způsobem, kdy díky nim využíváme příležitostí či odstraňujeme hrozby. Na odstranění slabých stránek je třeba pracovat, aby byly sníženy rizika hrozeb nebo využity příležitosti. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 86)

Tabulka 1 SWOT analýza

Silné stránky (<i>strenghts</i>) skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, které ostatní firmy dělají lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková a Janeček, 2023, s. 137)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Komunikace je proces, který probíhá mezi skupinou dvou a více osob, kdy jedna strana vysílá sdělení straně druhé za pomoci různých médií. Je důležité, aby vysílaná informace byla shodná s přijímanou, a také jak s informací bude příjemce zacházet dále. Během procesu může dojít i ke zkreslení předávaného sdělení vlivem okolního prostředí, z důvodu nepochopení informace či jiných faktorů. Proces komunikace se skládá z několika na sebe navazujících kroků, kterými jsou vznik myšlenky, její kódování pro předání, vysílání a přenos přes zvolený komunikační kanál. Příjemce sdělení přijímá, pochopí a proces je zakončen jeho reakcí na sdělení. Komunikace je rozdělena na dvě základní formy, a to na komunikaci verbální, která je považována za nejdokonalejší formu komunikace, při které jsou využívána slova. Druhou formou je komunikace neverbální, komunikace s okolím bez použití slov, ale jiných prostředků.

Interní komunikace je veškerá komunikace, která vzniká ve firemním prostředí, bez ohledu na to, zda ji realizuje firma nebo vzniká mezi zaměstnanci bez firemního zásahu. Firma by ale komunikaci měla vést a dohlížet na ni, protože interní komunikace má silný vliv na zaměstnance a jejich výkon a tím i na výsledky firmy jako celku. Nezorganizovaná komunikace je pro firmu silnou překážkou. Má vliv na motivaci zaměstnanců k výkonu práce, angažovanost, tedy zapojení, a budování loajality. Podstatným pojmem v rámci komunikace je i zpětná vazba, zaměstnanci díky ní dokážou pochopit, jak jejich práci i je samotné nadřízení a vedení vnímají, a to může mít vliv na jejich pracovní i osobní rozvoj. Důležité je, aby nadřízení vnímali i zpětnou vazbu poskytovanou zaměstnanci. Naslouchání je klíčové pro pochopení sdělení a zabránění konfliktům. V rámci interní komunikace dochází i k výskytu bariér a chyb. Bariérou v rámci interní komunikace může být například nejasné zadání, kdy zaměstnancům není známo, na čem mají pracovat, nebo jednosměrný proces toku informací, který je následkem nevnímání zpětné vazby od zaměstnanců.

Komunikační kanály jsou ve firmě děleny na formální a neformální. Formální jsou ty, které organizace řídí, a jsou jimi nástěnky, intranet, porady, školení, firemní akce a mnoho dalších. Neformální vznikají bez předchozího zásahu firmy, ale přímo zaměstnanci jsou jejími iniciátory a zahrnují spíše soukromá témata. SWOT analýza mimo jiné slouží i k analýze interní komunikace. V rámci SWOT analýzy jsou totiž analyzovány silné a slabé stránky, které mohou souviset s komunikací. Navíc analyzuje i příležitosti a hrozby, které vychází z externího prostředí. SWOT analýza je tedy souhrnnou analýzou prostředí podniku a pomáhá pochopit, jakou pozici na trhu zastává.

II PRAKTICKÁ ČÁST

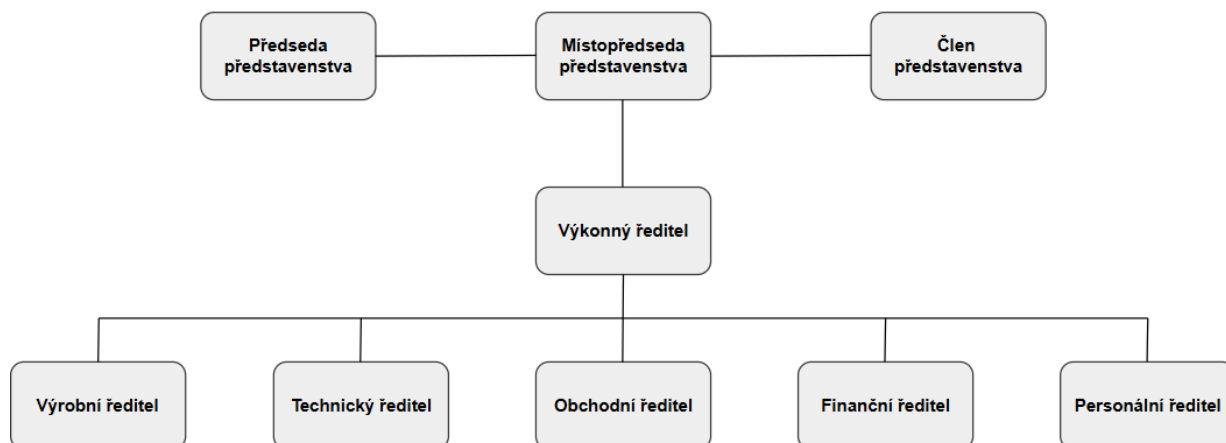
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybranou společností je strojírenská firma, nacházející se v Baťovském areálu. Jedná se o jednu z předních průmyslových společností ve svém oboru. Právní forma společnosti je akciová společnost. Předmětem podnikání jsou výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále obráběčství, kovářství, podkovářství, činnost účetních poradců a vedení účetnictví a daňové evidence. Aktuálně zaměstnává kolem 400 zaměstnanců napříč pozicemi. (Interní materiály firmy)

Založení společnosti se datuje v roce 1992 a svou činností navazuje na tradici firmy Baťa. Vyrábí výrobky převážně do čtyř odvětví, a to pro osobní vozy, nákladní a užitkové vozy, manipulační techniku a hydraulické motory. Využívá technologií šetrných k životnímu prostředí a výrobní proces je v souladu s požadavky IATF 16949 – certifikát pro oblast automotive, ISO 14001 – ekologický certifikát, a ISO 50001 – certifikát energetického managementu. Disponuje moderními technologiemi, které umožňují produkci výrobků s geometrickou složitostí a vysokou přesností. Díky zavedenému systému kvality a využití moderních technologií má společnost dohled nad celkovým výrobním procesem. V rámci své činnosti považuje za samozřejmé pomáhat veřejnosti, z toho důvodu dlouhodobě podporuje instituce a projekty zaměřené na oblast kultury, řemeslného vzdělávání, umění a volnočasových aktivit pro děti. (Interní materiály firmy)

5.1 Organizační struktura

Na obrázku níže je vyobrazena zjednodušená organizační struktura vedení společnosti. Ve vedení společnosti stojí předseda, místopředseda a člen představenstva. Společnost je rozdělena do šesti útvarů, a to na personální útvar, ekonomický útvar, obchodní útvar, technický útvar, výrobní útvar a útvar výkonného ředitele. Na každý útvar dohlíží příslušný ředitel a jím je nadřazen výkonný ředitel. Jedná se o velmi obsáhlé schéma, kdy jednotlivé útvary jsou dále strukturovány na vedoucí určitých oddělení. (Interní materiály firmy)



Obrázek 2 Organizační struktura vedení společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracován dle interních materiálů, software Draw.io)

5.2 Hodnoty společnosti

Společnost si zakládá na budování jména na společných hodnotách, se kterými jsou ztotožnění všichni zaměstnanci. Hodnoty jsou označeny 4Z, zákazníci, zaměstnanci, zlepšování a zodpovědnost. Také přijímá etický kodex jako soubor klíčových hodnot a principů, podle kterých se řídí ve své každodenní činnosti podnikání. Zavazuje se k dodržování etických a právních pravidel, morálních zásad a výkonu odpovědného podnikání. Společnost dbá, aby byly principy respektovány při všech aktivitách a za každých okolností. Důležitost dodržování hodnot je potvrzena i vyznačením loga 4Z na pracovních oděvech zaměstnanců a také jsou hodnoty uvedeny a popsány na vybraných nástěnkách. (Interní materiály firmy)

Poslání korporace zní „*Pracovat tak, abychom si zasloužili dobrou budoucnost*“. (Interní materiály firmy)

Podnikatelská vize zní „*Stát se respektovaným partnerem pro výjimečná řešení*“. (Interní materiály firmy)

- **Zákazníci**

Díky zákazníkům se firma dlouhodobě rozvíjí, a to jako celek, tak i jednotliví zaměstnanci. Zákazníci do společnosti přinášejí užitek a znalost. V rámci efektivní spolupráce zákazníkům naslouchá a snaží se porozumět jejich potřebám. Cílem je stát se vyhledávaným partnerem, snaží se být nejlepším partnerem špičkovým společností na průmyslovém trhu. Heslem je „*Vyrábíme pro nejlepší*“, kdy spolupráce se světově známými firmami ukazuje,

že se společnost heslem opravdu řídí. Při výběru dodavatele dbá na zachování kvality výrobků. (Interní materiály firmy)

- **Zaměstnanci**

Cílem v oblasti zaměstnanců je, mít ve firmě zdatné a spokojené zaměstnance, kteří pracují na osobním rozvoji a jednají ve prospěch firmy. Společnost dbá, aby byli zaměstnanci řádně zaučení, plně ovládali svoji práci, byli si vědomi, jaký význam jejich práce má pro společnost a byli za ni spravedlivě ohodnoceni. Usiluje také o rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem zaměstnanců. (Interní materiály firmy)

- **Zlepšování**

Firma se řídí myšlenkou, že nepostradatelnou součástí výkonu práce je zlepšování. Společnost neustále hledá způsoby, jak vykovávat činnost co nejefektivněji při současném zvyšování přidané hodnoty, minimalizaci plýtvání a dopadu na životní prostředí. (Interní materiály firmy)

- **Zodpovědnost**

Společnost i zaměstnanci přijímají zodpovědnost za své jednání, nezodpovědné chování ve firmě není tolerováno. Ukazuje tím, že se na ni druzí mohou spolehnout. Společnost bere v úvahu zájmy obchodních partnerů, zaměstnanců i dopad činnosti na okolí, ve kterém působí, na obyvatele a životní prostředí. Usiluje o dlouhodobé vztahy, založené na vzájemném respektu a důvěře se všemi zainteresovanými stranami. Podílí se na podpoře regionů působnosti a snaží se přispívat ke zlepšování kvality života jejich obyvatel. (Interní materiály firmy)

6 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

V následující kapitole jsou uvedeny a popsány komunikační kanály, které jsou ve společnosti využívány, rozděleny na interní, určeny pouze interní veřejnosti, a externí, ke kterým mají přístup i osoby mimo společnost.

6.1 Interní komunikační kanály

Interní komunikační kanály slouží k poskytování informací výhradně interním zaměstnancům a osoby mimo organizaci k nim nemají přístup.

6.1.1 Nástěnky

Nástěnky jsou ve velkém množství rozmístěny po celé firmě, tak, aby byly k dispozici všem zaměstnancům. Jsou umístěny na vysoce frekventovaných místech. Obsahují informace důležité k práci, upozorňují na dodržování bezpečnostních pravidel. Upozorňují na školení, firemní akce, jsou na nich vyvěšovány týdenní a měsíční reporty a další důležitá upozornění a informace týkající se provozu. Informace jsou přizpůsobeny danému oddělení, ve kterém se nachází nebo případně obecné informace ve společných prostorech. Jsou na nich vystavovány i fotografie z firemních akcí. (Interní materiály firmy, na základě pozorování)

6.1.2 Televizní obrazovky

Televizní obrazovky jsou podobně jako nástěnky rozmístěny po celé firmě, ale v menším rozsahu. Zveřejňované informace jsou na všech televizních obrazovkách napříč firmou jednotné. Na obrazovky je možné umísťovat různá sdělení flexibilnější než na nástěnkách společnosti. Informují o dění ve firmě, novinkách a změnách. Dále se na nich nachází i informace o aktuálním dění ve světě, datum, počasí, čas a jmeniny. (Interní materiály firmy, na základě pozorování)

6.1.3 Porady

Ve firmě je zaveden systém pravidelných týdenních porad, které má každé oddělení zvlášť. Jednou týdně probíhá porada vedení společnosti a stejně tak i porady jednotlivých oddělení a provozů. Tento týdenní operativní systém je doplněn o ranní dispečink vedoucích provozů a mistrů, na kterém se řeší každodenní výrobní operativa. Každé dva měsíce probíhá Setkání techniků, což je porada všech THP pracovníků, na které se hodnotí výsledky za uplynulá období a je na ni zařazeno minimálně jedno téma nebo oblast, se kterou chce vedení společnosti zaměstnance seznámit. Jednou za půl roku se na poradě dostaví i osoba

z nejvyššího vedení společnosti, aby informovala o aktuální situaci ve firmě. Mimo výše zmíněné porady probíhají i specializované porady například na téma zmetkovitosti, plnění termínů zákaznických požadavků atd. Těchto specializovaných porad se účastní zaměstnanci napříč provozy a pracovními pozicemi, kteří jsou pro dané téma potřební a kompetentní. (Interní materiály firmy)

6.1.4 E-mail

E-mail ve firmě mají pouze THP pracovníci a zlomek osob na vyšších pozicích ve výrobě a údržbě. Na e-mail chodí hromadné zprávy informující o pracovních záležitostech, pozvánky na školení a porady. Formou e-mailu firma komunikuje i se zákazníky, servisními organizacemi a dalšími osobami mimo firmu. Samozřejmostí je i komunikace jednotlivců mezi sebou v rámci organizace. (Interní materiály firmy)

6.1.5 SMS

Pomocí SMS zpráv na mobilní telefony firma zaměstnancům posílá různá upozornění. Jedná se například o termíny pravidelných školení nebo upozornění na končící platnost pravidelné lékařské prohlídky. (Interní materiály firmy)

6.1.6 Osobní rozhovor

Ve vybrané společnosti, stejně jako v každé jiné, probíhá komunikace mezi zaměstnanci formou osobního rozhovoru. Probíhá mezi zaměstnanci napříč pozicemi, kdy dochází na témata jak pracovní, tak i osobní. Nadřízení podřízeným zadávají formou osobního rozhovoru úkoly, ověřují jejich plnění a řeší případné problémy a nedostatky. (Interní materiály firmy)

6.1.7 Školení

Ve firmě probíhá systém pravidelných a zákonných školení, včetně BOZP, které zaměstnanci musí dodržovat a firma hlídá termíny a dohlíží na jejich absolvování. Pokud do firmy nastoupí nový zaměstnanec, je povinností, aby absolvoval školení nezbytná pro výkon práce. Pro všechny nové zaměstnance společnost organizuje vstupní souhrn školení, které se nazývá Tréninkové centrum. Je organizováno první pracovní den v měsíci a obsahuje kromě povinných školení, jako například BOZP, i informace o společnosti, školení na kvalitu, životní prostředí, exkurzi po společnosti, tak i praktické prvky, jako je společný oběd nebo přidělení skříňky. Dále firma zajišťuje svým zaměstnancům odborná školení nad rámec

zákonných povinností. Odborná školení slouží pro zvýšení odbornosti pracovníků nebo v případě pořízení nového stroje, v takovém případě jsou řádně zaškoleny všechny osoby, které budou v rámci činnosti se strojem přicházet do styku. Mimo odborná školení firma zajišťuje i školení takzvaných měkkých dovedností. (Interní materiály firmy)

6.1.8 Hodnocení

Ve firmě probíhá 1x za 2 roky hodnocení formou dotazníku spokojenosti, kdy je zaměstnancům ve firmě napříč pozicemi rozdan dotazník, ve kterém mohou hodnotit spokojenost s uvedenými okruhy. Okruhy se týkají například komunikace, spolupráce, benefitů, pracovního prostředí a dalších. Dále jednou ročně probíhá i hodnocení technickohospodářských pracovníků. Na začátku roku firma vyhodnocuje zaměstnance roku z každého úseku a obdaruje je věcnými cenami, kterými mohou být například dárkové poukázky. (Interní materiály firmy)

6.1.9 Schránky na zlepšovací návrhy

Schránky se nachází ve výrobních prostorech. Zaměstnanci do nich mohou papírovou formou vhodit jakékoliv připomínky a návrhy na zlepšení fungování firmy či jiné. Návrhy mohou poskytnout jak anonymně, tak se pod svůj nápad podepsat. Vedení firmy návrhy posuzuje a rozhodne se, zda podle nich bude jednat. (Interní materiály firmy)

6.1.10 Intranet

Na intranet mají zaměstnanci přístup pouze na firemních počítačích, tedy se k němu nedostanou všichni zaměstnanci, ale pouze ti, kteří přístup k pracovnímu počítači mají. Nachází se tam všeobecné informace o firmě, zaměstnanci mají přístup k různým druhům dokumentů a mohou si přes něj objednávat stravu. Dokumenty mohou být vizualizace výroby, akční plány, měsíční a týdenní zmetkovitost, schválení a vyhodnocení návrhů na zlepšení a další. Zkrátka jsou tam k dispozici veškeré potřebné informace o firmě. (Interní materiály firmy)

Pomocí formuláře dostupného na intranetu mohou zaměstnanci podávat návrhy na zlepšení procesů, které mohou mít pro společnost přínos, například ekonomický. Návrhy jsou zaměřeny na optimalizaci již fungujících procesů, nikoli na opravu nefunkčních. Pokud je návrh schválen, je jeho autor finančně odměněn. (Interní materiály firmy)

6.1.10.1 Webová aplikace na hlášení nebezpečných situací a zlepšovacích návrhů

Ve firemní síti si může každý zaměstnanec jednoduše načíst a otevřít webovou aplikaci, do které může zaznamenat jakoukoliv nebezpečnou situaci včetně fotografie nebo nahlásit zlepšovací návrh. Jedná se o jednoduchý systém, díky kterému je možné velmi rychle oznámit například nebezpečnou situaci a vyřešit tak potencionální problém nebo nebezpečí. Firma tím buduje bezpečnější prostředí pro své zaměstnance a zapojuje tak každého jednoho zaměstnance do zlepšování pracovního prostředí a kultury. (Interní materiály firmy)

6.2 Externí komunikační kanály

Externí komunikační kanály neslouží pouze zaměstnancům firmy, ale přístup k nim má i jejich rodina či široká veřejnost.

6.2.1 Časopis

Časopis společnosti vychází ve čtvrtletních intervalech. Zaměstnancům je rozdáván ve fyzické podobě a zároveň je k dispozici v elektronickém vydání na intranetu. Zaměstnanci si časopisy mohou vzít domů, aby se jim mohli věnovat i v nepracovním prostředí a v takové situaci k nim mají přístup i osoby žijící ve stejné domácnosti. Časopis obsahuje informace o situaci ve firmě, ohlédnutí se za událostmi, příběhy zaměstnanců a další novinky, včetně těch, které se dějí ve světě a mají na firmu dopad. (Interní materiály firmy)

6.2.2 Sociální sítě

Společnost v rámci sociálních sítí působí na sítích Facebook, Instagram a LinkedIn. Na Facebooku má vytvořenou veřejně dostupnou stránku, na které jsou zveřejňovány různé aktuality a informace atraktivní pro veřejnost. Jedná se například o fotografie pořízené z akcí pořádaných pro veřejnost, informace o exportu, zúčastněných konferencích a přednáškách a další zajímavosti. Podobné informace jsou zveřejňovány i na síti LinkedIn či Instagram. Dále má i speciálně pro své zaměstnance vytvořenou uzavřenou Facebookovou skupinu, do které se dostanou pouze interní osoby pracující ve firmě. Tam pravidelně zveřejňuje informace o novinkách a dění z firmy. Poskytuje detailnější informace, než které jsou zveřejňovány na veřejné stránce a více nahlíží do interního dění. (Interní materiály firmy)

6.2.3 Firemní akce

Firma na konci kalendářního roku pořádá pro své zaměstnance a rodinné příslušníky vánoční firemní večírek. V zimě realizuje bruslení pro zaměstnance a rodiny a v létě akci pro

zaměstnance s rodinnými příslušníky, na které je připraven program pro děti i dospělé. Jsou zde připraveny různé soutěže, úkoly a další doprovodný program, například soutěž v nohejbalu, kvízy pro děti i dospělé nebo malování na obličej. Pořádá také další akce, které podporují fyzické zdraví a pohyb zaměstnanců. Pro širokou veřejnost realizuje běžecký závod dlouhý 5 kilometrů, který vede jak areálem firmy, tak i mimo něj. V rámci podpory zdravého životního stylu pořádá pravidelně v prvních měsících roku hubnoucí projekt, který má i charitativní přesah a krokovou výzvu, ve které vyzývá zaměstnance k zdravému pohybu a počtu nachozených kroků. (Interní materiály firmy)

7 DOTAZNÍK

Stav komunikace ve firmě byl analyzován formou dotazníkového šetření, na které je zaměřena následující kapitola. Kapitola se skládá z popisu cíle a metodiky výzkumu, identifikace respondentů, vyhodnocení dotazníkového šetření, tedy grafického znázornění odpovědí na jednotlivé otázky a formulace a vyhodnocení statistických hypotéz.

7.1 Cíle a metodika výzkumu

Hlavním cílem práce je vytvoření návrhu na zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti.

V rámci práce byly stanoveny tři statistické hypotézy, které budou vyhodnoceny na základě výsledků dotazníkového šetření. Hypotézy jsou zaměřeny na zjištění, zda zaměstnanci hodnotí komunikaci od vedení firmy jako dostatečnou, nástěnky jako efektivní a zda má většina zaměstnanců možnost poskytnout zpětnou vazbu na vedení firmy nebo nadřízené. Nástěnky byly zvoleny z důvodu, že jsou rozmístěny po celé firmě a přístup k nim mají všichni zaměstnanci.

Protože se jedná o výrobní firmu, a většina zaměstnanců pracovní e-mail nemá, byl dotazník zpracován ve dvou verzích. Byl vytvořen dotazník ve Wordu, který byl následně vytištěn a rozdán zaměstnancům. Požadavek na tvorbu dotazníku byla délka maximálně dvě strany velikosti A4. Proto proběhla tvorba verze ve Wordu první, aby splňovala požadavky, a až následně byla naprogramována elektronická verze. Elektronická forma byla určena zaměstnancům, kteří mají pracovní e-mail a byla vytvořena v programu Microsoft Forms. U číslování otázek dochází při srovnání verzí k nerovnosti, kdy otázka číslo 5 je v papírové podobě navrhnutá s vypsáním možnosti v případě, že respondent odpoví ano. Microsoft Forms takové nastavení otázky neumožňoval, proto v případě, že na otázku číslo 5 odpoví ano, zobrazí se otázka navíc s číslem 6 a možností vypsání odpovědi. Přidání další otázky zapříčinilo posun číslování všech následujících otázek. Při vyhodnocování dotazníkového šetření a číslování grafů bude číslování odpovídat papírové verzi zpracované ve Wordu.

Po konzultaci s vedoucí práce byl dotazník připraven ke sběru dat a rozeslán do firmy. Sběr dat začal pretestem dne 24.2.2025, kdy bylo do výroby rozdáno prvních deset dotazníků. Dne 6.3.2025 proběhl fyzický sběr dat rozdáváním papírových dotazníků přímo v provozu firmy. Dne 12.3.2025 byl rozeslán online dotazník.

Na papírový dotazník odpovědělo 55 respondentů. Online dotazník byl odeslán 31 osobám, odpovědělo 21, návratnost je tedy 67,74 %. Dohromady bylo získáno 76 odpovědí.

Dotazník obsahoval 17 otázek, z toho 5 určených pro identifikaci respondentů, které byly umístěny na závěr dotazníku. Otázka číslo 6 zahrnovala hodnocení na Likertově škále komunikačních kanálů ve firmě, kterých je dohromady 13 pro zaměstnance, kteří mají pracovní e-mail a 12 pro ostatní.

7.1.1 Analýza pretestu

Za účelem zjištění správně nastaveného dotazníku bylo dne 24.2.2025 do výroby rozdáno prvních deset papírových dotazníků, aby došlo k odhalení případných nedostatků. Po zhodnocení došlo k drobným úpravám, konkrétně v otázce číslo 6, hodnocení jednotlivých komunikačních kanálů. Respondenti v některých případech nehodnotili všechny komunikační kanály, ale pouze některé, případně dopisovali i poznámky, že se jich komunikační kanál netýká, například že nemají sociální síť.

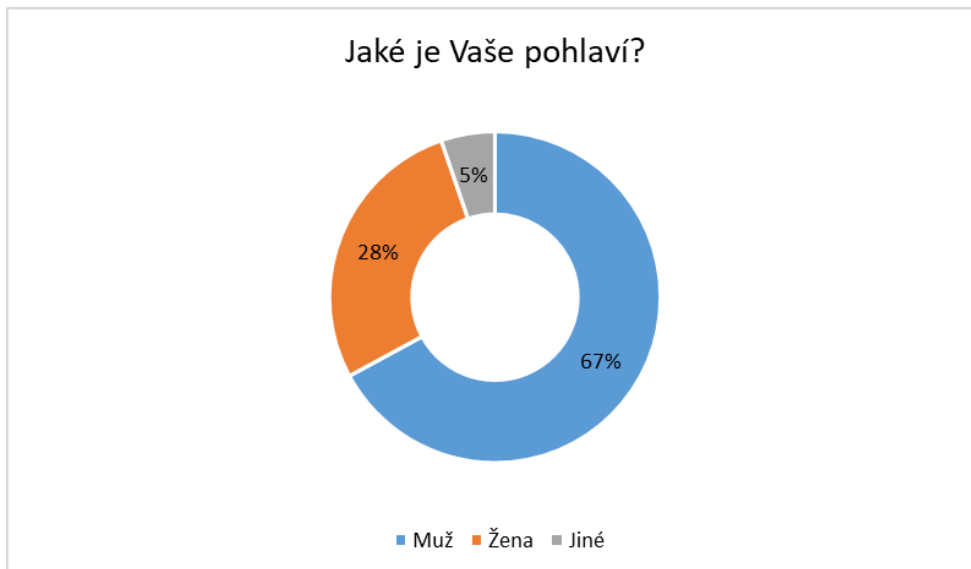
Dále hodnotili e-mail i přes to, že nemají pracovní e-mail. Pracovní e-mail má ve výrobě a údržbě pouze několik osob na vyšších pozicích, řádoví pracovníci nemají k dispozici pracovní e-mail. Pouze jim na osobní e-mailovou adresu chodí výplatní páska a upozornění na flexipasy. Z toho důvodu, po konzultaci s vedoucí práce, byla do tabulky hodnocení v otázce 6 doplněna možnost „Netýká se“, aby respondenti nenechávali hodnocení prázdné v případě, že komunikační kanál nevyužívají. Také byla odebrána možnost hodnotit e-mail, ta zůstane pouze v elektronické verzi pro respondenty, kteří dotazník obdrží na pracovní e-mail, aby nedocházelo ke zkreslení hodnocení. V návaznosti na změny v otázce číslo 6 byl e-mail odebrán v papírových dotaznících i z otázky č. 7, kdy respondenti vybírají, který komunikační kanál považují za nejvíce efektivní.

7.2 Identifikace respondentů

Ve firmě je zaměstnáno kolem 400 zaměstnanců, z toho zhruba 120 technickohospodářských pracovníků. Většina zaměstnanců je mužů, vzhledem k oboru činnosti firmy, zaměstnáno je zde pouze kolem 70 žen. Na dotazník odpovědělo 76 respondentů napříč pozicemi. Následující kapitola je zaměřena na identifikaci respondentů, a to vždy ve dvou grafech u každé otázky, mimo otázku na pozici. První graf ukazuje odpovědi bez ohledu na pozici, pro celkovou identifikaci respondentů, a druhý graf rozlišuje respondenty podle pozic. Otázky týkající se respondentů byly v dotazníku umístěny na

závěr, pro potřeby mé práce jsem se rozhodla prvně identifikovat respondenty a až následně odpovědi na otázky týkající se komunikace.

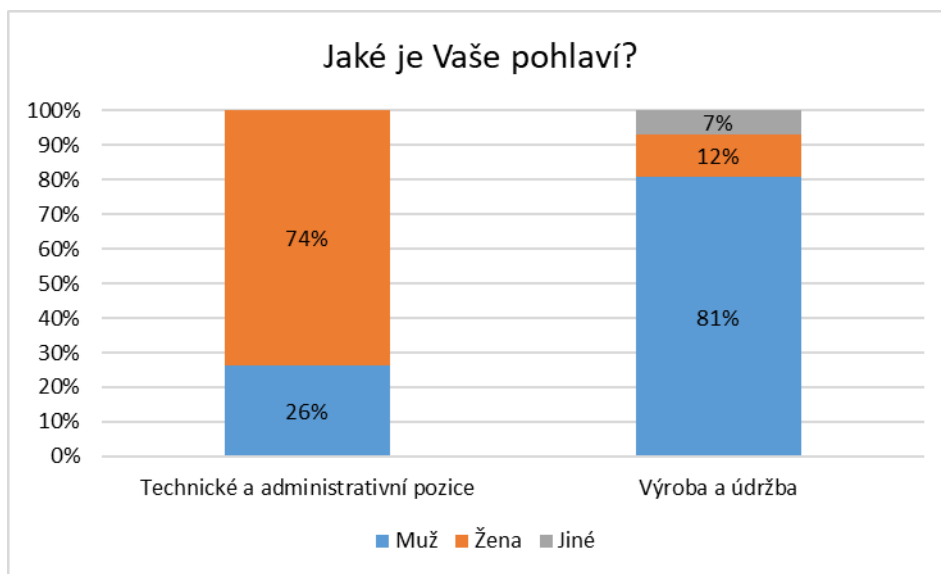
- **Jaké je Vaše pohlaví?**



Obrázek 3 Jaké je Vaše pohlaví? Celkem

(Vlastní zpracování)

Na dotazník celkově odpovědělo 51 mužů (67 %) a 21 žen (28 %). Vzhledem k předmětu podnikání a celkovému počtu zaměstnaných žen a mužů se dala taková procenta předpokládat. Zbylí 4 respondenti (5 %) se zařadili pod kategorii „Jiné“.

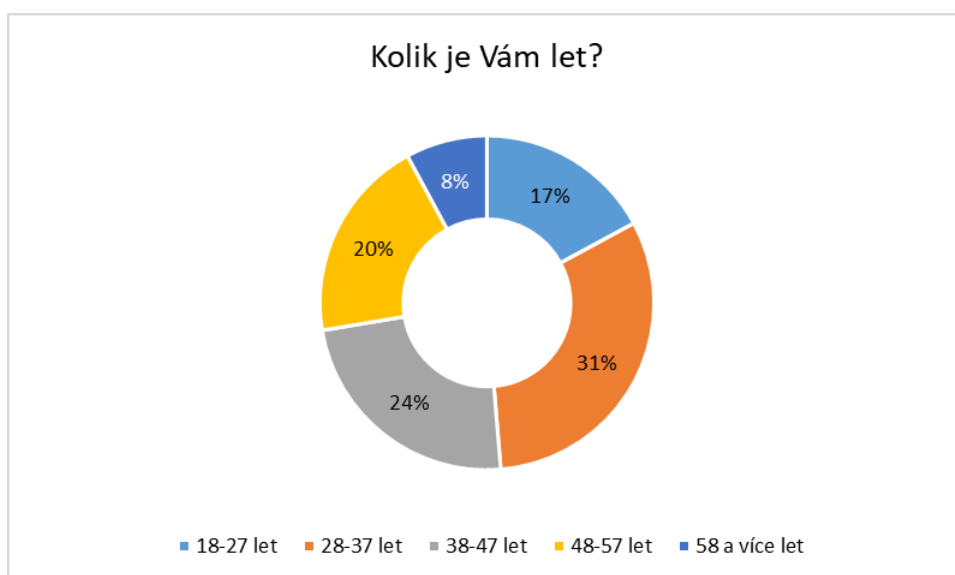


Obrázek 4 Jaké je Vaše pohlaví? Rozděleno

(Vlastní zpracování)

Když se respondenti rozdělí dle pozic, lze si na první pohled všimnout, že na technických a administrativních pozicích je převaha žen a ve výrobě a údržbě je naopak převaha mužů. Vzhledem k oboru činnosti a náplni práce se takové rozložení dalo předpokládat. Z technických a administrativních pozic se průzkumu účastnilo 5 mužů (26 %) a 14 žen (74 %). Z výroby a údržby 46 mužů (81 %) a 7 žen (12 %). Po rozdělení lze také vyhodnotit, že 4 respondenti, kteří se zařadili do kategorie jiné, jsou zaměstnání ve výrobě a údržbě.

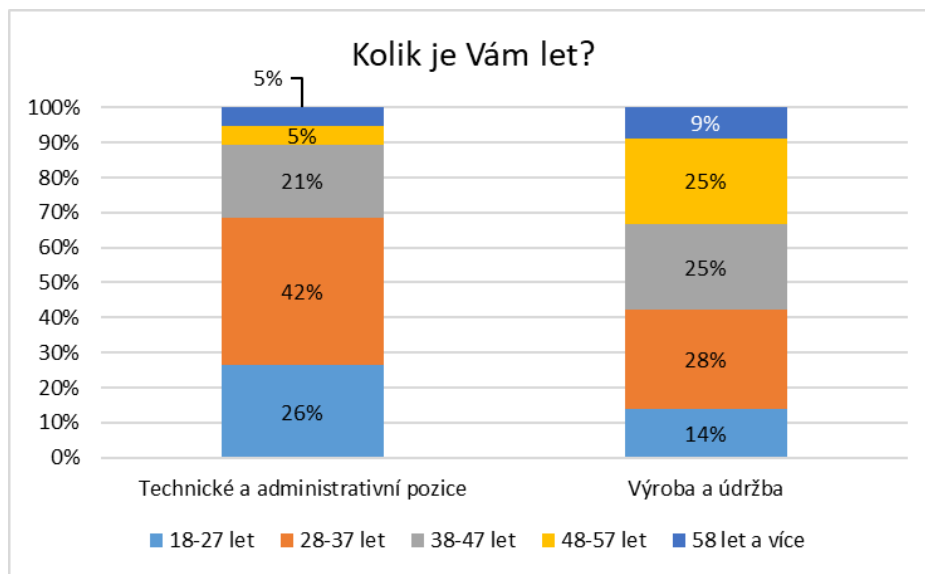
- **Kolik je Vám let?**



Obrázek 5 Kolik je Vám let? Celkem

(Vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 28-37 let, celkem 24 (31 %). Druhou nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byla 38-47 let s 18 ti respondenty (24 %). Nejméně zastoupenou věkovou kategorií je 58 a více let s 6 respondenty (8 %)

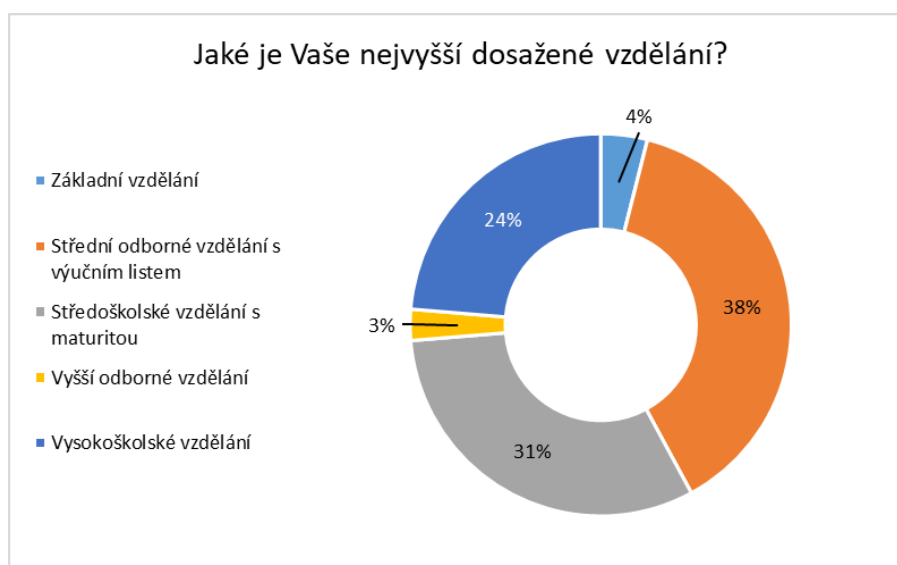


Obrázek 6 Kolik je Vám let? Rozděleno

(Vlastní zpracování)

Jak u technických a administrativních pozic, tak u výroby a údržby, jsou respondenti zastoupeni ve všech navržených věkových kategoriích. U technických a administrativních pozic je nejvíce respondentů zastoupeno v kategorii 28-37 let, a to 8 (42 %). Ve výrobě a údržbě jsou kategorie poměrně rovnoměrně rozvrženy, a to hlavně mezi tři střední kategorie, nejvyšší a nejnižší jsou méně zastoupeny. Stejně jak u technických a administrativních pozic je nejvíce respondentů, 16 (28 %), z kategorie 28-37 let.

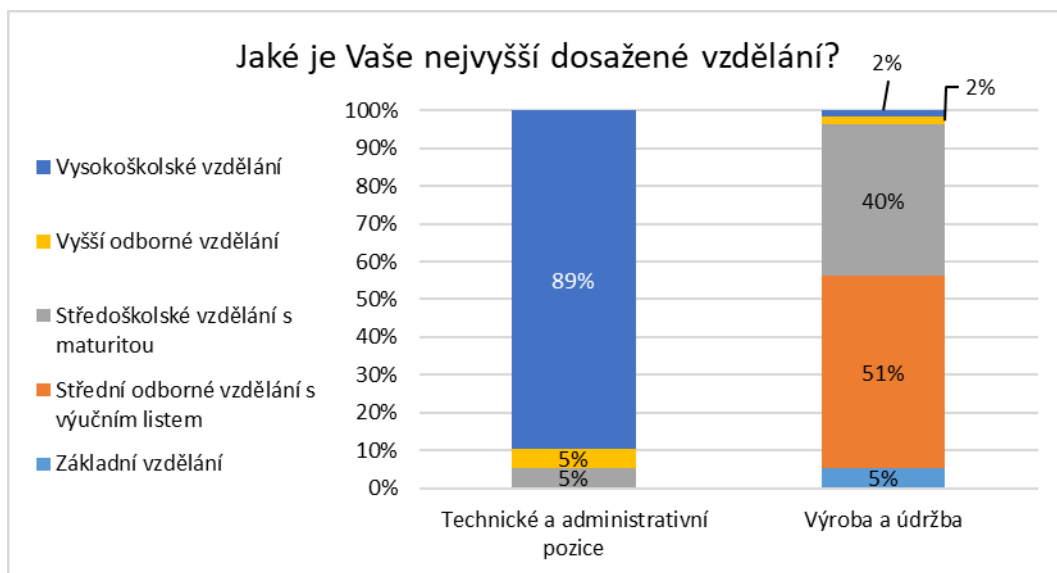
- **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**



Obrázek 7 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Celkem

(Vlastní zpracování)

Ve vzdělání respondentů převládá kategorie vzdělání středního odborného s výučním listem s 29 respondenty (38 %). Druhou nejvíce obsazenou kategorií je středoškolské vzdělání s maturitou s 24 respondenty (31 %). 18 respondentů (24 %) má vysokoškolské vzdělání. Pouze 2 respondenti (3 %) mají vyšší odborné vzdělání a 3 (4 %) základní vzdělání.

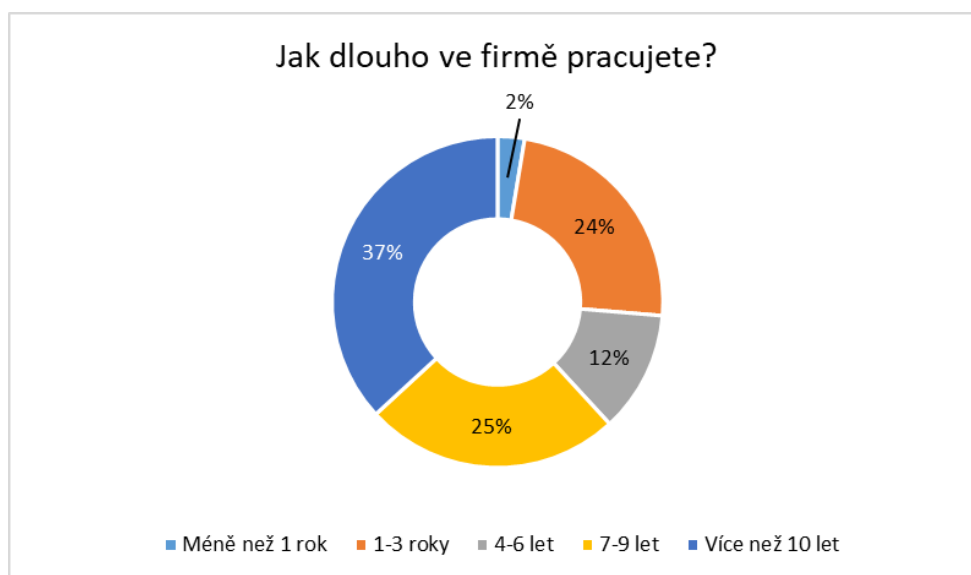


Obrázek 8 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Rozděleno

(Vlastní zpracování)

Po rozdělení respondentů dle pozic lze pozorovat značné rozdíly ve vzdělání. Zatímco u technických a administrativních pozic má většina respondentů, a to až 89 % (17 osob) nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské, ve výrobě a údržbě se jedná pouze o jednoho respondenta s tímhle stupněm vzdělání (2 %). Nejvíce respondentů z řad výroby a údržby má nejvyšší dosažené vzdělání střední odborné s výučním listem, 29 respondentů (51 %). Jedná se tak o polovinu respondentů. Druhým nejčastějším vzděláním ve výrobě a údržbě je středoškolské vzdělání s maturitou, které má 23 respondentů (40 %).

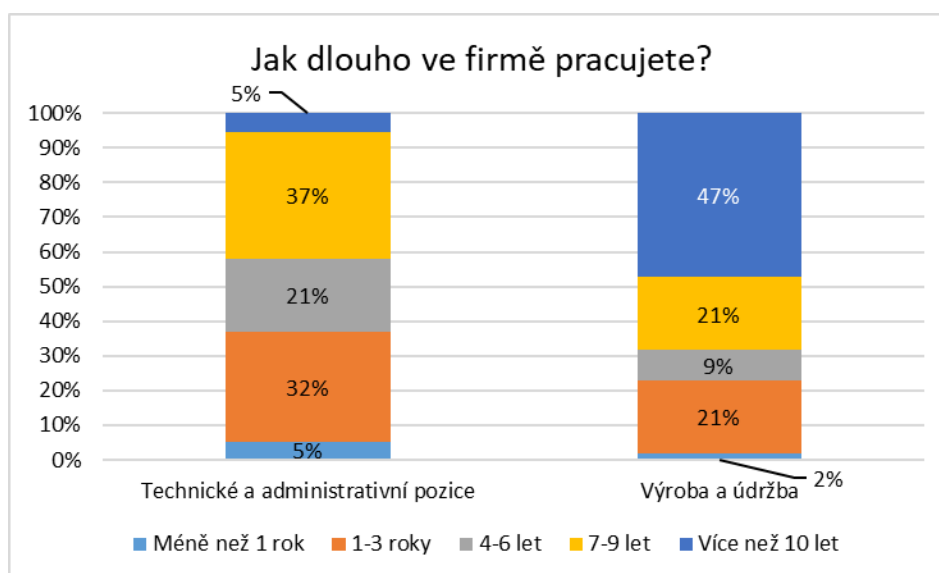
- **Jak dlouho ve firmě pracujete?**



Obrázek 9 Jak dlouho ve firmě pracujete? Celkem

(Vlastní zpracování)

Celkem 28 respondentů (37 %) pracuje ve firmě více než 10 let. Jedná se o nejvíce zastoupenou kategorii. Lze z toho vyvodit, že zaměstnanci ve firmě převážně zůstávají dlouhodobě. Pouze 2 respondenti (2 %) pracují ve firmě méně než 1 rok, což by mohlo také ukazovat na nízkou fluktuaci.



Obrázek 10 Jak dlouho ve firmě pracujete? Rozděleno

(Vlastní zpracování)

Na rozdělení dle pozic lze pozorovat, že největší podíl respondentů, kteří jsou ve firmě zaměstnání více než 10 let je z řad výroby a údržby a to až 47 % (27 respondentů), tedy téměř polovina. Naopak na technických a administrativních pozicích se do kategorie zařadil pouze jeden respondent (5 %). Nejvíce respondentů z technických a administrativních pozic, 7 respondentů (37 %), ve firmě pracuje 7-9 let.

- **Na jaké pozici ve firmě pracujete?**



Obrázek 11 Na jaké pozici ve firmě pracujete?

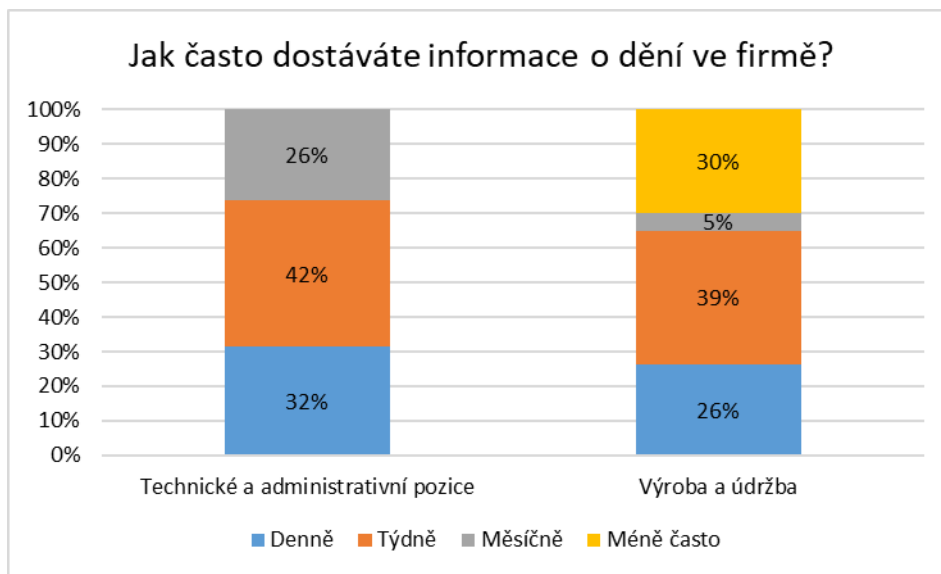
(Vlastní zpracování)

Většina respondentů je z pozic výroby a údržby, což se dalo předpokládat, vzhledem k situaci, kdy je firmě celkově zaměstnáno kolem 400 zaměstnanců a zhruba 120 z nich je technickohospodářských pracovníků. Dotazníku se účastnilo 57 osob (75 %) z výroby a údržby a 19 (25 %) z technických a administrativních pozic.

7.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující kapitola je zaměřena na grafické zobrazení odpovědí respondentů na jednotlivé otázky dotazníku, kdy každý graf je vyhodnocen s rozdělením na pozice.

- **Otázka 1: Jak často dostáváte informace o dění ve firmě?**

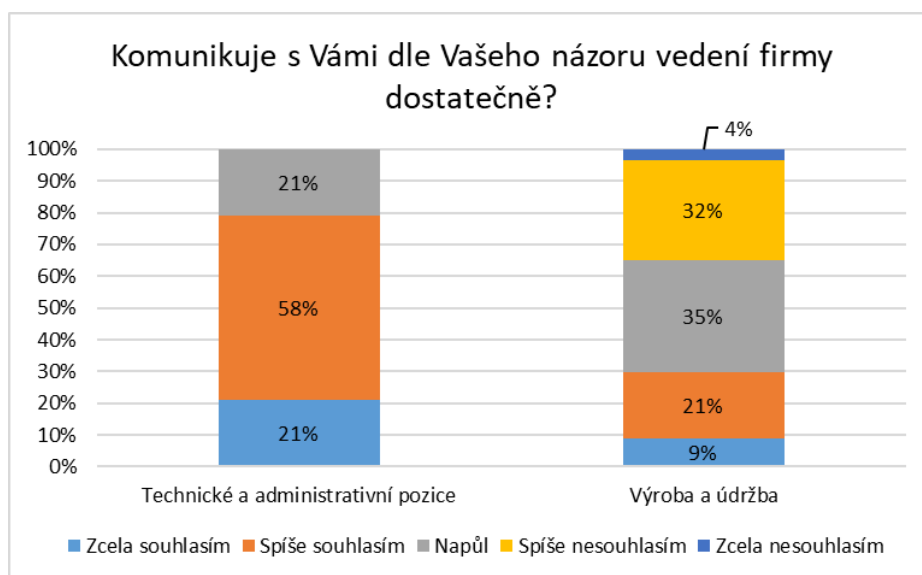


Obrázek 12 Jak často dostáváte informace o dění ve firmě?

(Vlastní zpracování)

První otázka v dotazníku se týkala frekvence dostávaných informací. Z grafu je patrné, že zaměstnanci technických a administrativních pozic jsou lépe informováni o dění ve firmě, než zaměstnanci ve výrobě a údržbě. Žádný respondent nezvolil, že dostává informace méně často než měsíčně, zatímco ve výrobě a údržbě danou kategorii zvolilo až 30 % respondentů. Bez ohledu na pozici nikdo (0 %) nezvolil, že nedostává informace nikdy. Nejvíce respondentů dostává informace týdně, z technických a administrativních pozic 42 % respondentů a ve výrobě a údržbě 39 %. Někteří zaměstnanci dostávají informace i denně. Na základě těchto výsledků lze usuzovat, že v případě technických a administrativních zaměstnanců jsou komunikační kanály využívány efektivněji než ve výrobě a údržbě.

- **Otázka 2: Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru vedení firmy dostatečně?**

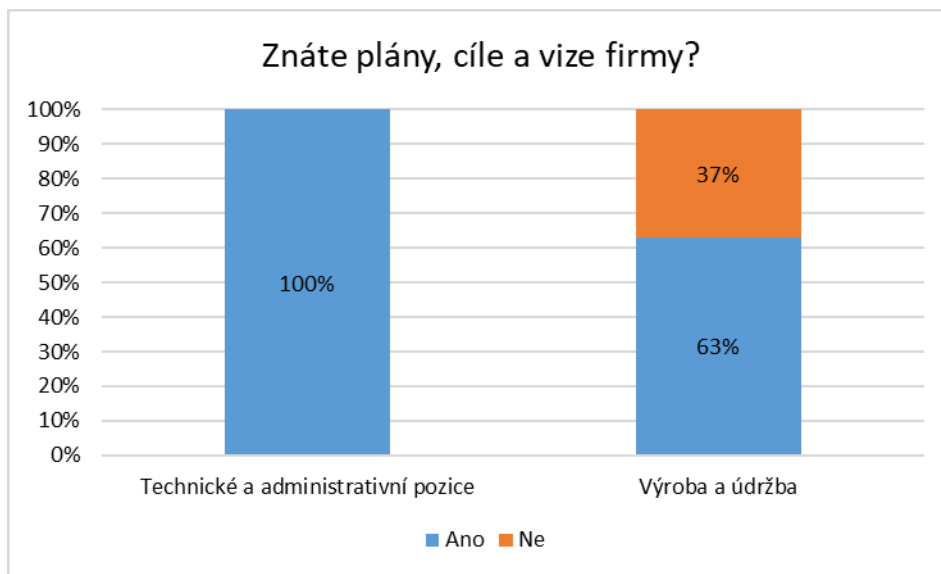


Obrázek 13 Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru vedení firmy dostatečně?

(Vlastní zpracování)

Graf ukazuje, že technické a administrativní pozice vnímají komunikaci od vedení firmy značně lépe než zaměstnanci ve výrobě. Až 36 % respondentů z výroby hodnotí dostatečnost komunikace negativně, kdy zvolili kategorie spíše a zcela nesouhlasím, kterých respondenti technických a administrativních pozic nevyužili. Naopak více než polovina (58 %) technických a administrativních pracovníků volila kategorii spíše souhlasím. Ve výrobě a údržbě je nejvíce volený souhlas napůl s 35 % respondentů. Výsledky ukazují negativní vnímání v případě výroby a údržby a vytváří tak prostor pro zlepšení.

- Otázka 3: Znáte plány, cíle a vize firmy?**

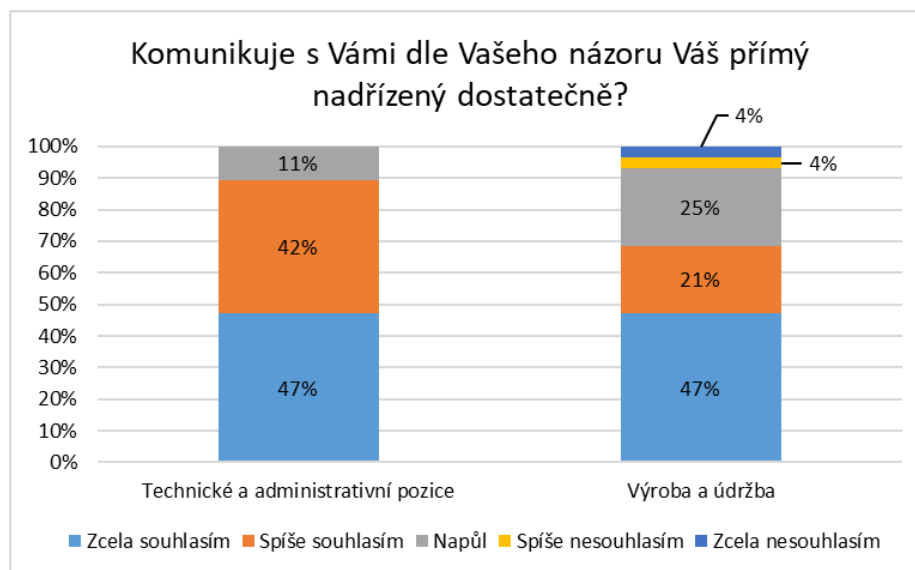


Obrázek 14 Znáte plány, cíle a vize firmy?

(Vlastní zpracování)

Zatímco všichni respondenti technických a administrativních pozic (100 %) znají plány, cíle a vize firmy, ve výrobě a údržbě se nachází až 37 % respondentů, kteří s nimi obeznámeni nejsou. Mohlo by to znamenat nedostatečnou informovanost či zájem zaměstnanců výroby.

- Otázka 4: Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru Váš přímý nadřízený dostatečně?**

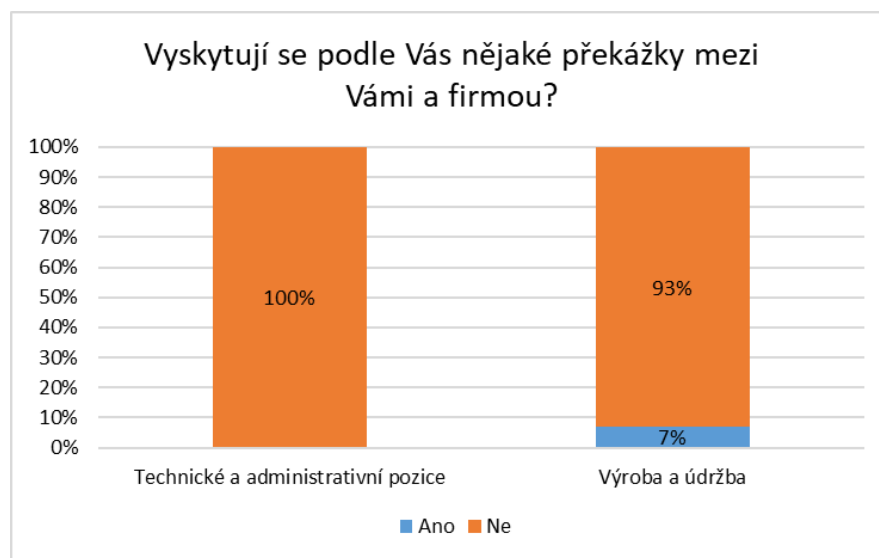


Obrázek 15 Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru Váš přímý nadřízený dostatečně?

(Vlastní zpracování)

Na rozdíl od otázky 2 hodnotí respondenti komunikaci od přímého nadřízeného značně pozitivněji než od vedení společnosti. Pouze 8 % z výroby a údržby hodnotilo negativně za zvolení kategorií spíše a zcela nesouhlasím. Technické a administrativní pozice negativních kategorií opět nevyužily. Kategorie zcela souhlasím je nejvíce volenou u obou skupin se stejným procentem 47 %, tedy skoro polovina.

• **Otázka 5: Vyskytují se podle Vás nějaké překážky mezi Vámi a firmou?**



Obrázek 16 Vyskytují se podle Vás nějaké překážky mezi Vámi a firmou?

(Vlastní zpracování)

Všichni respondenti technických a administrativních pozic (100 %) uvádí, že překážky mezi nimi a firmou nevnímají. Na druhé straně 7 % respondentů výroby a údržby překážky vnímá. Tabulka níže zobrazuje respondenty uvedené překážky. Rovnou ve třech případech se jedná o překážky v oblasti komunikace, jeden respondent vnímá vzdálenost mezi ním a firmou.

Tabulka 2 Překážky vyskytující se mezi respondenty a firmou

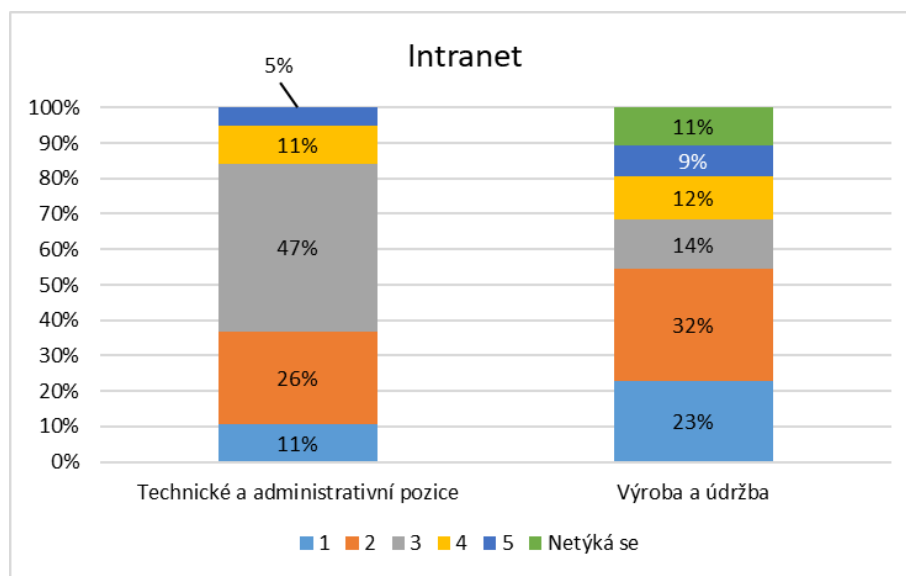
Komunikace s vedením.
Vzdálenost.
Komunikace.
Komunikace.

(Vlastní zpracování)

- **Otázka 6: Poprosím Vás o hodnocení efektivnosti komunikačních kanálů ve firmě na škále 1-5, jako ve škole, kdy 1 znamená velmi efektivní a 5 velmi neefektivní.**

Otázka s číslem 6 byla zpracována formou pole, které obsahovalo hodnocení jednotlivých komunikačních kanálů využívaných ve firmě. Hodnocení probíhalo na Likertově škále 1-5, kdy 1 = velmi efektivní a 5 = velmi neefektivní.

- **6a: Intranet**

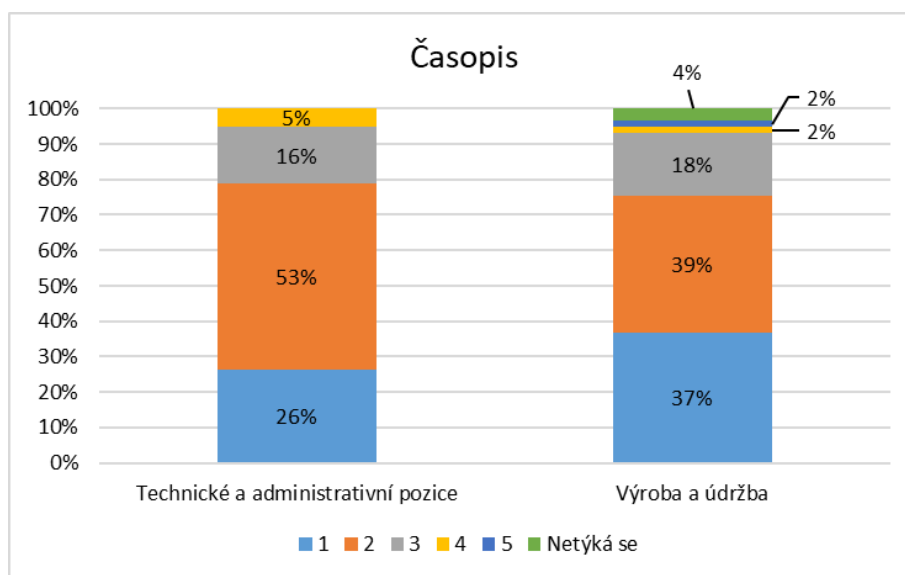


Obrázek 17 Intranet

(Vlastní zpracování)

Prvním komunikačním kanálem je intranet. Nejvíce voleným hodnocením u technických a administrativních pozic je známka 3, kterou zvolilo 47 % respondentů, tedy to ukazuje na vnímání střední efektivity. Čtvrtina, 26 % respondentů, zvolilo známku 2. V případě výroby a údržby je nejčastěji volena známka 2, kterou zvolilo 32 % respondentů či známka 1, 23 % respondentů. Celkově tedy lze usuzovat, že je intranet vnímán spíše pozitivně až průměrně, kdy u výroby a údržby se setkáváme s pozitivnějším hodnocením. Stále se zde ale u obou skupin pozic setkáváme i s určitým procentem neefektivního vnímání.

- **6b: Časopis**

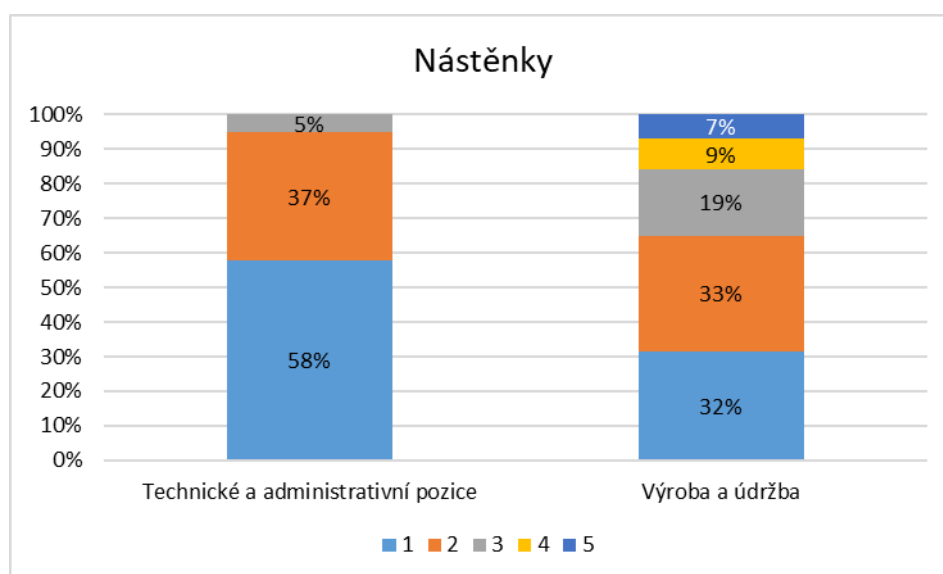


Obrázek 18 Časopis

(Vlastní zpracování)

Časopis respondenti z obou pozic hodnotili nejvíce číslem 2, z řad technických a administrativních 53 % respondentů a z výroby a údržby 39 %. Druhým nejvíce voleným hodnocením je číslo 1, tedy velmi efektivní, v případě výroby a údržby 37 % respondentů, u administrativních pozic 26 % respondentů. Lze jej tak považovat za efektivní komunikační kanál.

- **6c: Nástěnky**

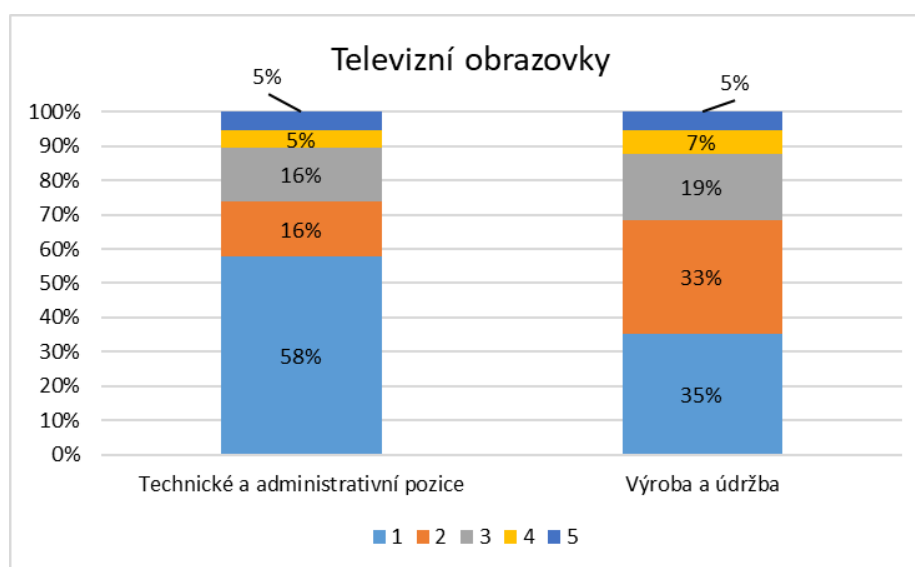


Obrázek 19 Nástěnky

(Vlastní zpracování)

Nástěnky lze považovat za efektivně vnímaný komunikační kanál, kdy je 58 % respondentů technických a administrativních pozic hodnotilo jako 1 = velmi efektivní a 32 % z výroby a údržby. Ve výrobě a údržbě převládá hodnocení 2, 33 % respondentů. V případě technických a administrativních respondentů nebyly nástěnky hodnoceny hůře než číslem 3. Ve výrobě a údržbě 16 % nástěnky hodnotilo jako spíše až velmi neefektivní, což může ukazovat na jisté nedostatky nástěnek ve výrobě.

- **6d: Televizní obrazovky**

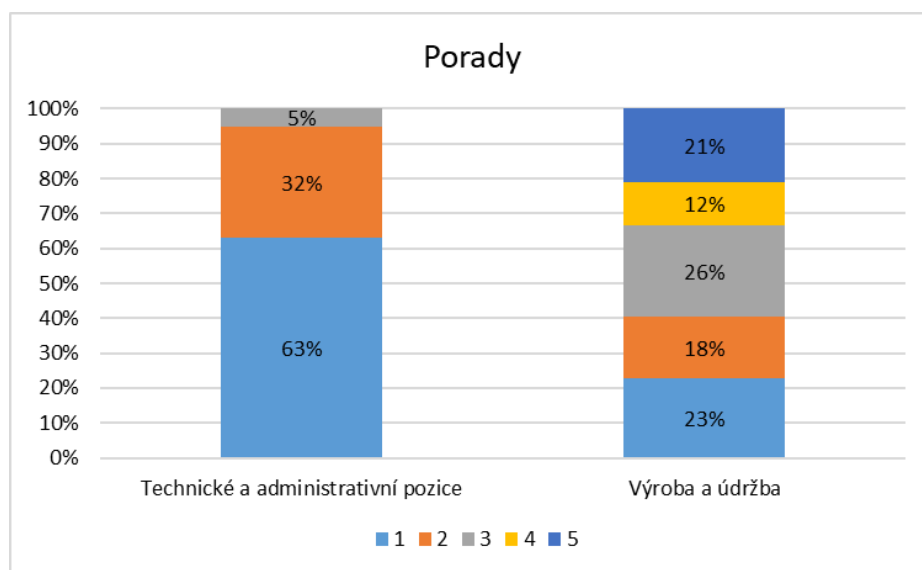


Obrázek 20 Televizní obrazovky

(Vlastní zpracování)

Podobně jako u nástěnek, tak i u televizních obrazovek dosahuje hodnocení 1 = velmi efektivní vysokého procentuálního zastoupení, 58 % a 35 % a lze je považovat za efektivní. Na rozdíl od nástěnek jsou ale technickými a administrativními pracovníky hodnoceny, i když v nízkých procentech, známkami 4 a 5. U výroby a údržby se setkáváme s poměrně shodným hodnocením jako u nástěnek.

- **6e: Porady**

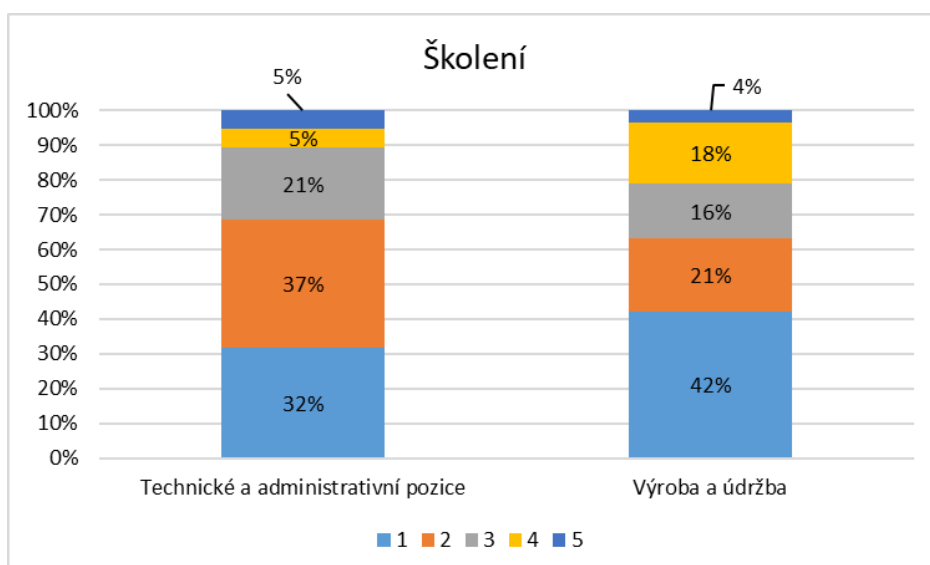


Obrázek 21 Porady

(Vlastní zpracování)

V případě porad lze vidět rozdíly v hodnocení při srovnání pozic. Zatímco 63 % respondentů technických a administrativních pozic porady hodnotí velmi efektivně, ve výrobě a údržbě je za velmi efektivní považuje jen 23 % respondentů. Na druhou stranu porady až 21 % respondentů výroby a údržby hodnotí číslem 5 = velmi neefektivní, u administrativních pozic nebylo využito nižší hodnocení než 3. Porady jsou tedy administrativními pracovníky považovány za efektivní, zatímco ve výrobě je jejich efektivita hodnocena značně hůře.

- **6f: Školení**

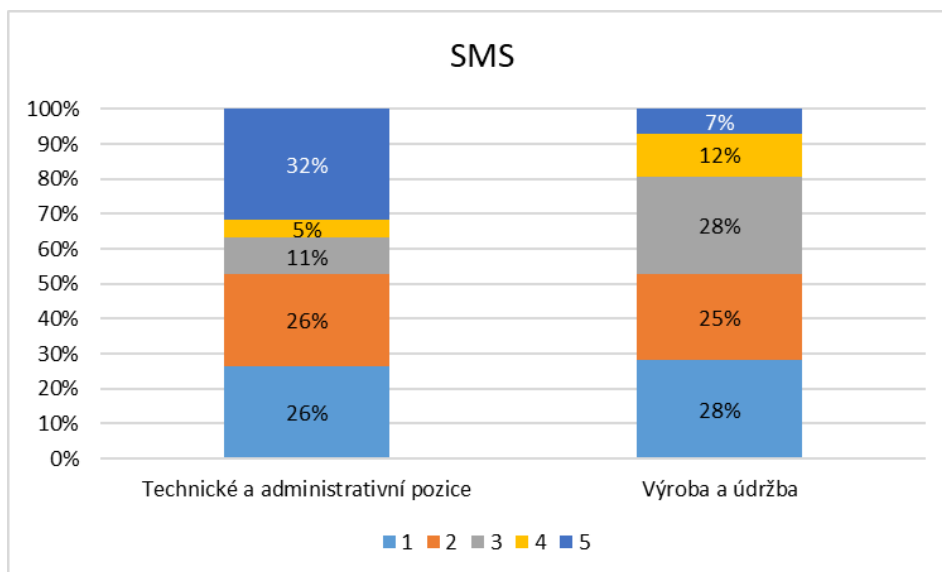


Obrázek 22 Školení

(Vlastní zpracování)

Školení je u obou skupin hodnoceno spíše pozitivně, kdy u technických a administrativních pozic zvolilo 32 % respondentů hodnocení 1 a 37 % hodnocení 2. Ve výrobě a údržbě je nejvíce voleným hodnocením 1 = nejvíce efektivní, které zvolilo 42 % respondentů. Zároveň ale až 18 % respondentů výroby a údržby hodnotilo spíše negativně, číslem 4.

- **6g: SMS**

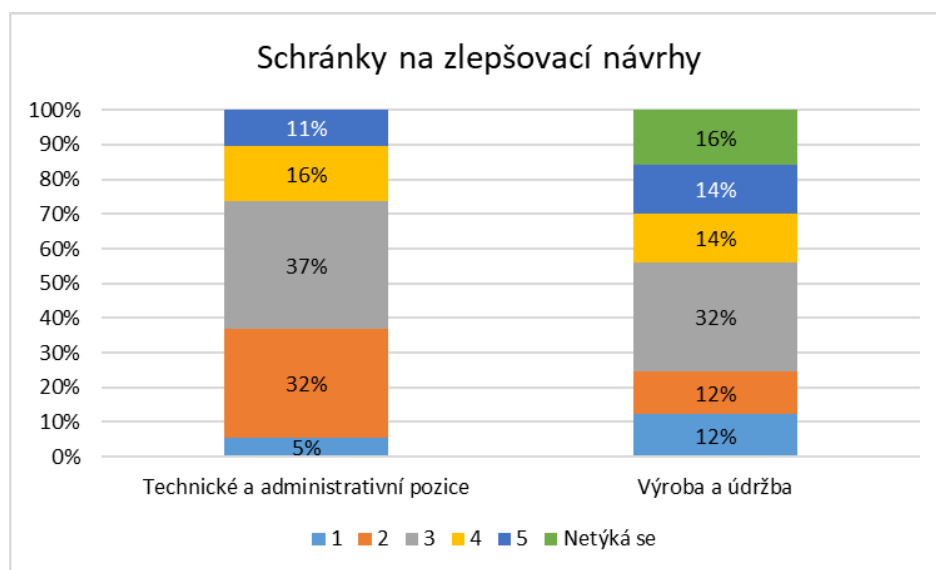


Obrázek 23 SMS

(Vlastní zpracování)

U hodnocení SMS zpráv jako komunikačního kanálu se v případě technických a administrativních pozic setkáváme s vysokým procentem hodnocení 5, které zvolilo 32 % respondentů. Ovšem v součtu zhruba 50 % respondentů hodnotí SMS zprávy velmi až spíše efektivně. Ve výrobě a údržbě se nejvíce vyskytují hodnocení 1-3, které jsou poměrně rovnoměrně rozloženy, nejčastěji jsou volena hodnocení 1 a 3, 28 % respondentů. Lze tedy z výsledků pozorovat jisté negativní vnímání SMS zpráv jako komunikačního kanálu hlavně v případě technických a administrativních pozic.

- **6h: Schránky na zlepšovací návrhy**

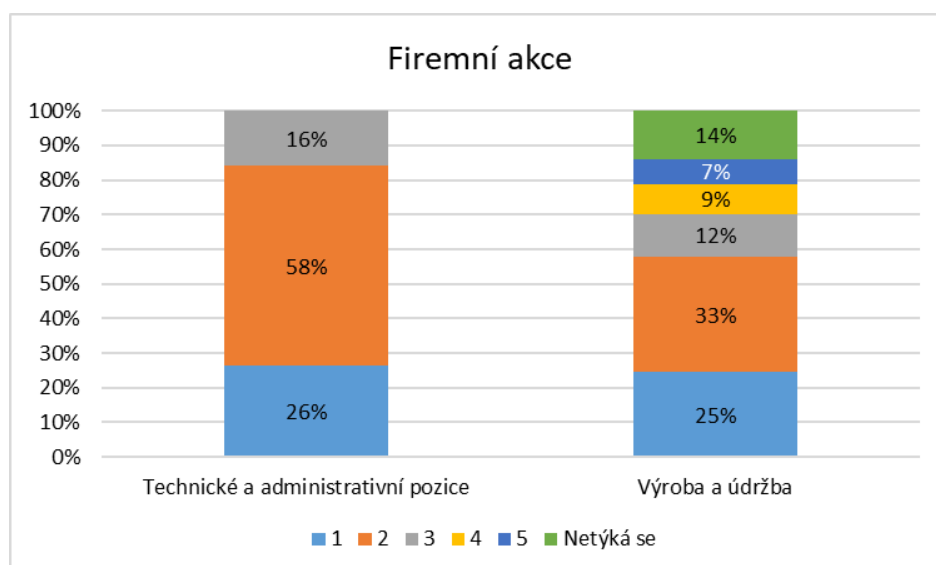


Obrázek 24 Schránky na zlepšovací návrhy

(Vlastní zpracování)

U schránek na zlepšovací návrhy se setkáváme nejvíce se středním hodnocením efektivity, známkou 3, která je u obou skupin nejvíce voleným hodnocením, technické a administrativní pozice 37 % a výroba a údržba 32 %. Hodnocení velmi efektivní respondenti ve většině případů nevolili, naopak u obou pozic kolem 30 % respondentů hodnotilo spíše až velmi neefektivně. Až 16 % respondentů z výroby a údržby zvolili, že se jich schránky netýkají, tedy je nevyužívají.

- **6ch: Firemní akce**

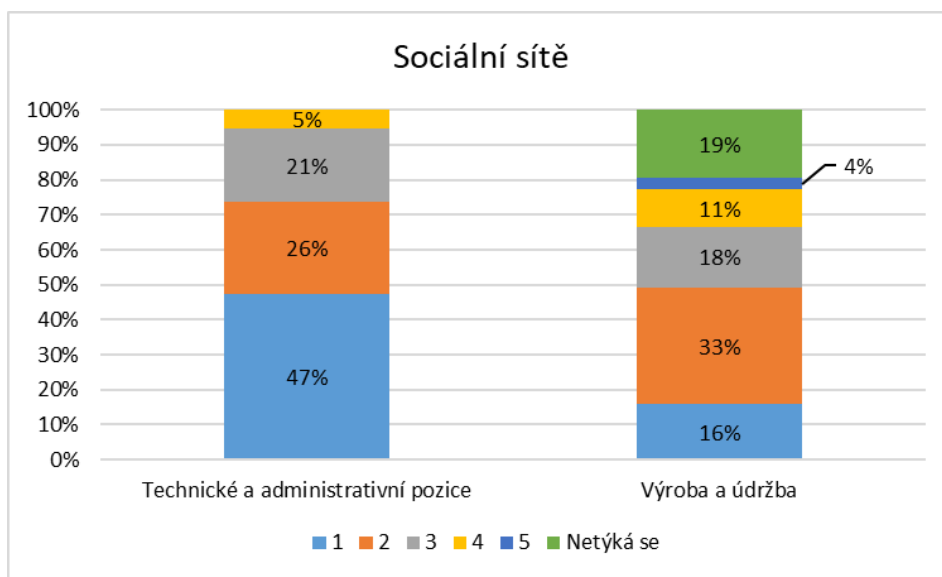


Obrázek 25 Firemní akce

(Vlastní zpracování)

Z pohledu technických a administrativních pozic se v případě firemních akcí lze setkat s pozitivním hodnocením, kdy žádný z respondentů nezvolil negativnější hodnocení než 3. Nejvíce volené hodnocení je 2, 58 % respondentů. Ve výrobě a údržbě dochází také převážně k pozitivnímu hodnocení, kdy hodnocení 1-2 volí v součtu až 58 % respondentů. Až 14 % respondentů výroby a údržby se firemních akcí neúčastní.

- **6i: Sociální sítě**

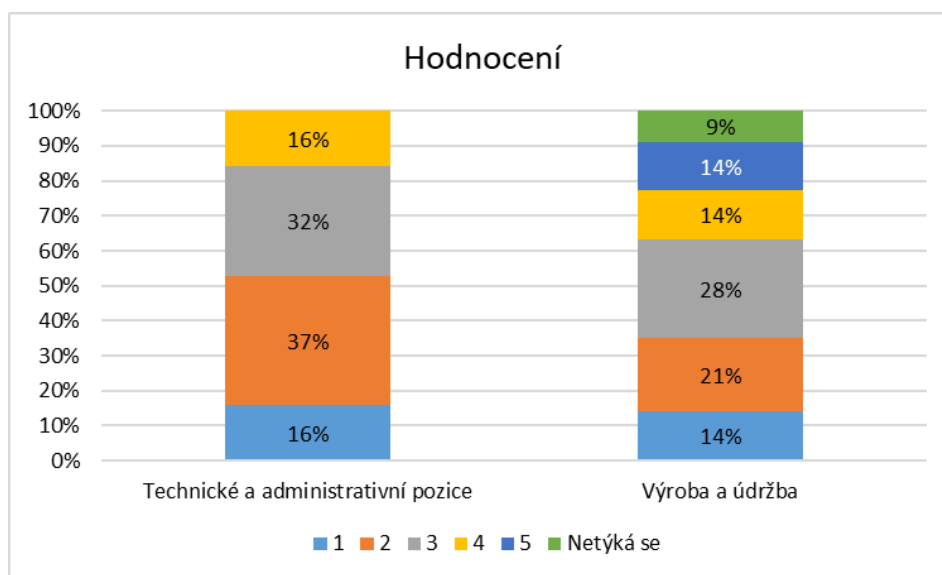


Obrázek 26 Sociální sítě

(Vlastní zpracování)

Sociální sítě jsou hodnoceny spíše pozitivně, když až 47 % technických a administrativních pracovníků je označilo za velmi efektivní. V případě výroby a údržby jsou nejvíce hodnoceny hodnocením 2, 33 % respondentů, ale až 19 % označilo, že se jich netýkají, tedy je nenavštěvují.

- 6j: Hodnocení

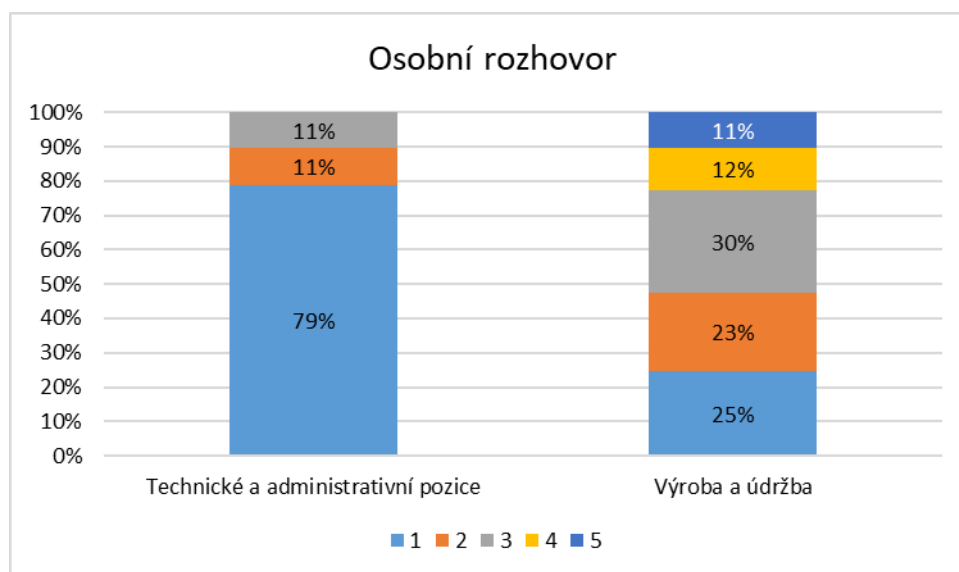


Obrázek 27 Hodnocení

(Vlastní zpracování)

Hodnocení je u obou skupin vnímáno neutrálně až mírně pozitivně, hlavně v případě administrativních pozic. Nejobsáhlejší jsou hodnocení 2 a 3, u technických a administrativních pozic 37 % a 32 %. Ve výrobě a údržbě 21 % a 28 %. Vyskytují se zde ale i určitá procenta hodnocení nižší efektivity, hodnocení 4 u obou pozic a ve výrobě a údržbě až 14 % zvolilo, že je hodnocení velmi neefektivní. 9 % respondentů ve výrobě a údržbě uvedli, že se jich hodnocení netýká. Lze z toho vyvodit, že se neúčastní dotazníku spokojenosti a ani se nesetkávají s hodnocením jiného typu.

- **6k: Osobní rozhovor**

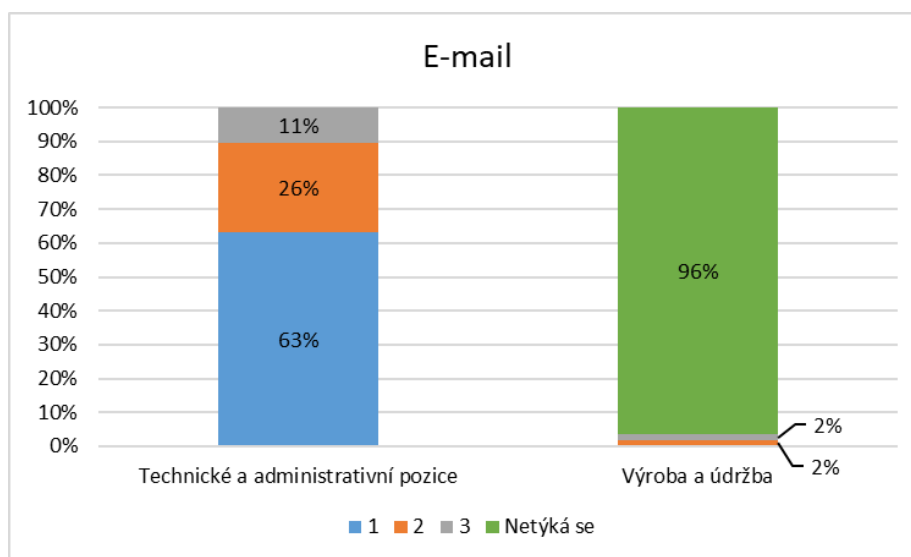


Obrázek 28 Osobní rozhovor

(Vlastní zpracování)

U osobního rozhovoru se při srovnání skupin setkáváme s rozdíly ve vnímání efektivity. Zaměstnanci technických a administrativních pozicích je hodnocen velmi pozitivně, kdy až 79 % respondentů využilo hodnocení 1 = velmi efektivní a žádný z respondentů nevyužil nižšího hodnocení než 3. Ve výrobě a údržbě osobní rozhovor považuje za velmi efektivní 25 % respondentů. Nejvyužívanějším hodnocením je hodnocení 3 s 30 % respondentů. V součtu ale až 23 % respondentů z výroby a údržby osobní rozhovor označilo za spíše a velmi neefektivní. Na základě výsledků tedy lze usoudit, že technickými a administrativními pozicemi je vnímán jako efektivní komunikační kanál, zatímco ve výrobě a údržbě lze pozorovat i určitá procenta negativního vnímání, což vytváří prostor pro zlepšení.

- **6l: E-mail**

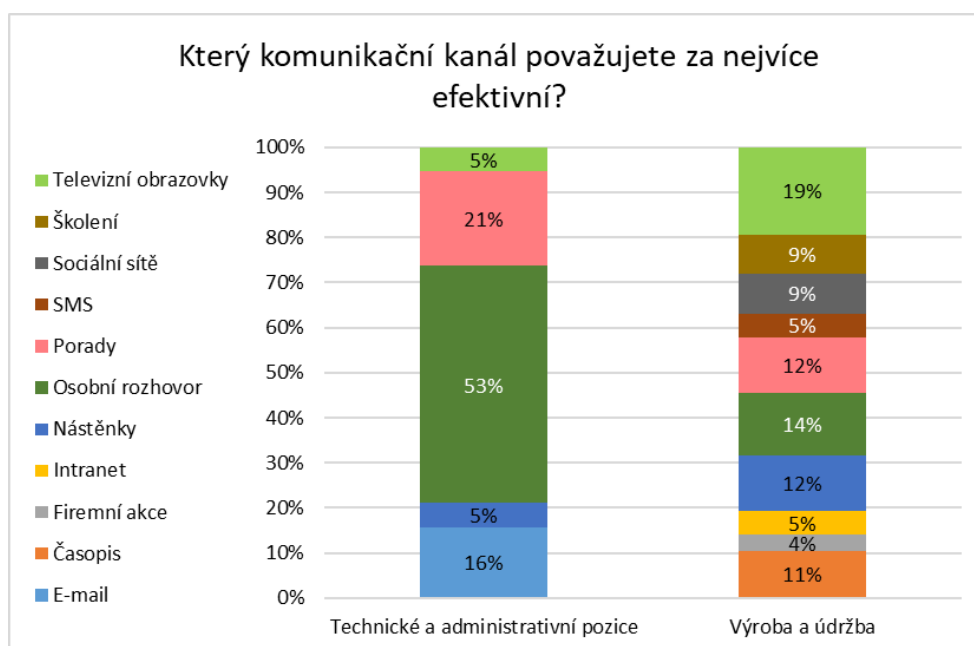


Obrázek 29 E-mail

(Vlastní zpracování)

Pracovní e-mail se většiny respondentů výroby a údržby (96 %) netýká, pouze 4 % jej mají k dispozici a hodnotili čísla 2 a 3. Respondenti technických a administrativních pozic hodnotí e-mail pozitivně, kdy 63 % respondentů jej označilo jako velmi efektivní a žádný respondent nezvolil nižší hodnocení než 3. Lze jej tedy považovat za efektivní.

- **Otázka 7: Který komunikační kanál považujete za nejvíce efektivní?**

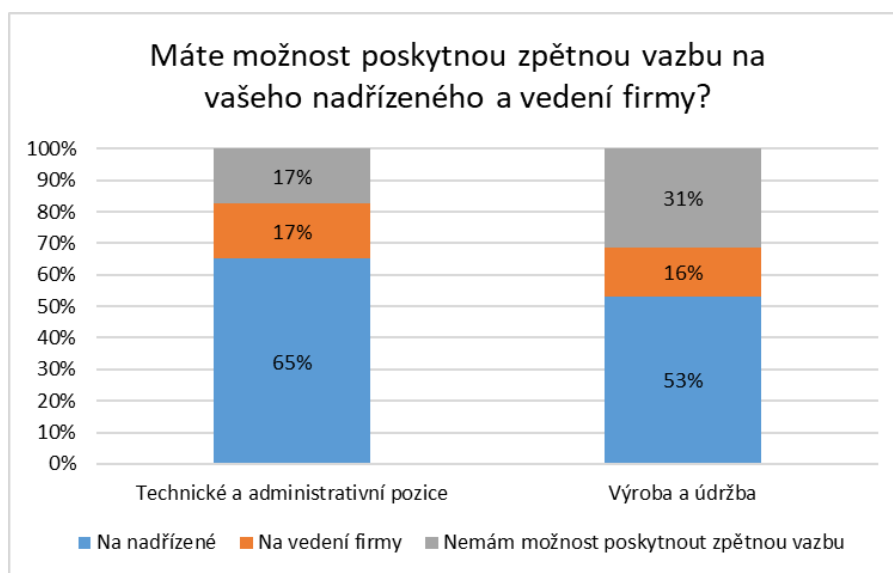


Obrázek 30 Který komunikační kanál považujete za nejvíce efektivní?

(Vlastní zpracování)

Nejefektivněji hodnoceným komunikačním kanálem je v případě technických a administrativních pozic jednoznačně osobní rozhovor, který zvolilo 53 % respondentů. Dále byly často voleny porady, 21 %, a e-mail, 16 %. U výroby a údržby se v případě osobního rozhovoru jedná o druhý nejefektivněji vnímaný komunikační kanál se 14 % respondentů, nejefektivnějším jsou televizní obrazovky, které zvolilo 19 % respondentů. Dále jsou často voleny porady a nástěnky, které vybralo stejné procento respondentů, 12 %.

- **Otázka 8: Máte možnost poskytnout zpětnou vazbu na vašeho nadřízeného a vedení firmy?**



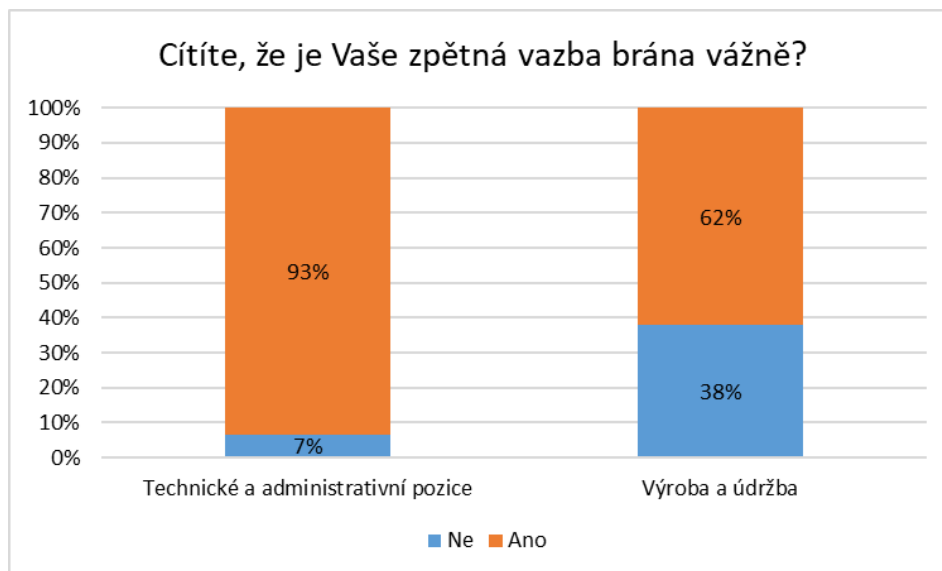
Obrázek 31 Máte možnost poskytnout zpětnou vazbu na vašeho nadřízeného a vedení firmy?

(Vlastní zpracování)

Otázka 8 byla otázkou s vícenásobným výběrem a nabízela 3 možnosti odpovědi. Pokud respondenti mají možnost poskytnout zpětnou vazbu, mohli zvolit, zda na nadřízené, na vedení firmy nebo v případě potřeby obě možnosti. Případně, že možnost poskytnout zpětnou vazbu nemají. Na první pohled si lze všimnout, že nejvíce respondentů má možnost poskytnout zpětnou vazbu na své nadřízené. Z řad technických a administrativních pozic až 65 % respondentů, ve výrobě a údržbě 53 %. Na vedení firmy má možnost poskytnout zpětnou vazbu již značně nižší % u obou skupin pozic. Někteří z respondentů nemají žádnou možnost poskytnout zpětnou vazbu, v administrativě 17 % a ve výrobě 31 %. Ze zjištěných dat lze usoudit, že administrativní pozice mají větší možnost poskytovat zpětnou vazbu než

respondenti ve výrobě a celkově mají zaměstnanci spíše možnost poskytovat zpětnou vazbu na své nadřízené než na vedení.

- **Otázka 9: Cítíte, že je Vaše zpětná vazba brána vážně?**

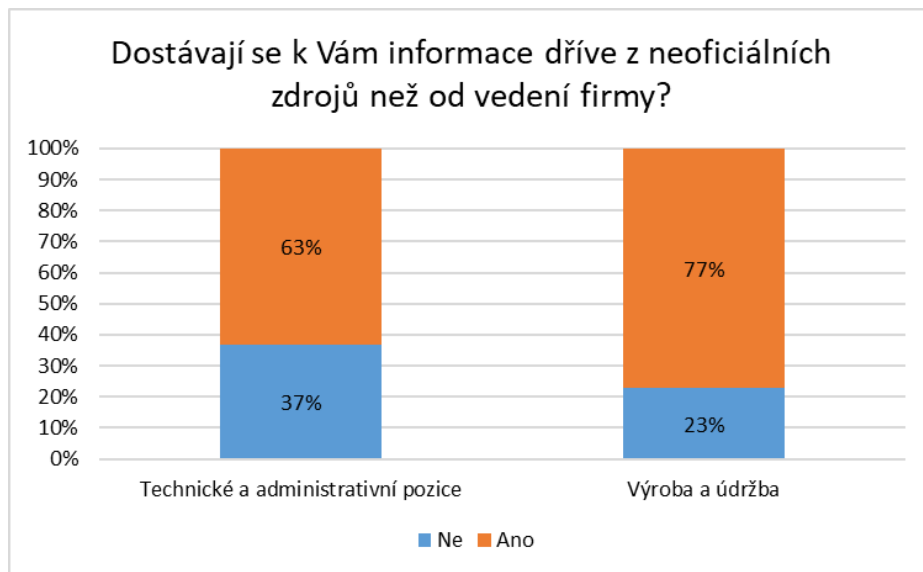


Obrázek 32 Cítíte, že je Vaše zpětná vazba brána vážně?

(Vlastní zpracování)

Respondenti většinou mají pocit, že je jejich zpětná vazba brána vážně, ale rozdělení pozic ukazuje značné rozdíly ve vnímání. U technických a administrativních pozic souhlasí téměř všichni respondenti (93 %). Ve výrobě a údržbě souhlasí 62 % respondentů, kdy procento je tedy nižší než u administrativy, ale stále se jedná o nadpoloviční většinu. Ovšem až 38 % respondentu výroby necítí, že je jejich zpětná vazba brána vážně. Na základě výsledků lze usuzovat, že zaměstnanci technických a administrativních pozic mají větší pocit, že je jejich zpětná vazba brána vážně, než zaměstnanci výroby a údržby.

- **Otázka 10: Dostávají se k Vám informace dříve z neoficiálních zdrojů než od vedení firmy?**

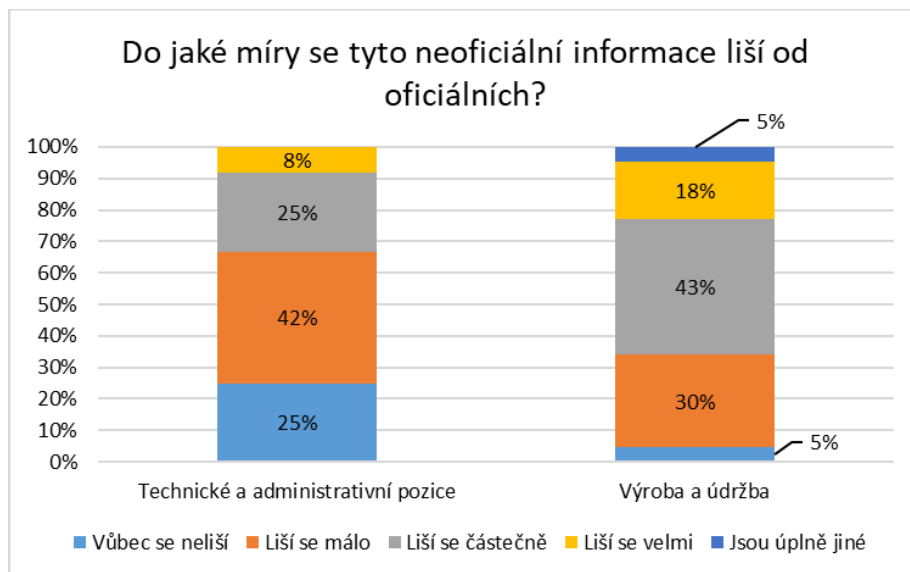


Obrázek 33 Dostávají se k Vám informace dříve z neoficiálních zdrojů než od vedení firmy?

(Vlastní zpracování)

Na první pohled je z výsledků zřejmé, že firma čelí situaci, kdy se neoficiální informace šíří rychleji než oficiální. Na technických a administrativních pozicích možnost, že se k nim dostávají neoficiální informace dříve než oficiální, zvolilo 63 % respondentů, ve výrobě až 77 %.

- **Otázka 11: Do jaké míry se tyto neoficiální informace liší od oficiálních?**



Obrázek 34 Do jaké míry se tyto neoficiální informace liší od oficiálních?

(Vlastní zpracování)

Co se odlišnosti neoficiálních informací od oficiálních týká, nejjobsazovanějšími kategoriemi jsou, že se liší málo nebo částečně. U technických a administrativních pozic je nejvolenější kategorie „Liší se málo“ s 42 % respondentů, u výroby a údržby „Liší se částečně“ se 43 % respondentů. Zároveň určitá procenta respondentů uvedla, že se liší velmi a až 5 % respondentů ve výrobě uvádí, že jsou úplně jiné. Odpovědi značí, že informace jsou do jisté míry odlišné a je to tedy oblast pro zlepšení, aby nedocházelo k šíření dezinformací, které mohou mít silný vliv na pracovní výkony.

- **Otázka 12: Jak by se podle vás mohla vnitřní komunikace zlepšit? Jaké konkrétní změny byste navrhli pro zlepšení vnitřní komunikace? Které kanály komunikace vám chybí? *Prostor pro připomínky všeho druhu***

Poslední otázka v dotazníkovém šetření byla otázkou otevřenou, kde měli respondenti možnost napsat připomínky všeho druhu, nemusely se nutně týkat komunikace. Tabulky níže zobrazují odpovědi respondentů. Na otázku neodpověděli všichni respondenti.

Tabulka 3 Připomínky – technické a administrativní pozice

Technické a administrativní pozice
Asi více využívat intranet pro různé aktuality. Některé důležité zprávy posílat více s předstihem na email.
častější porady
mobilní aplikace
Musíme více využívat porad, nejen na daném středisku, ale i mezi jednotlivými středisky. To se moc neděje.
Na administrativní úrovni si myslím, že předávání informací v podobě porad atd. je dostačující. Mezi zaměstnanci na dělnické úrovni už takovou informovanost nevidím a spíše spatřuji, jak se šíří milné informace. Sám jsem byl několikrát osloven zaměstnancem, který si stěžoval na něco, co se vůbec nestalo. Z mého pohledu by se mohla zlepšit komunikace mistr-dělník, aby se k zaměstnancům dostaly vždy ověřené informace.
Uvítala bych firemní mobilní aplikaci, která je z mého pohledu nejefektivnějším kanálem vnitřní komunikace.
Větší povědomí o problémech, které se řeší na jiných odděleních. Informace o připravovaných projektech.
Více osobních pohovorů. Vícekrát než 1x ročně

(Vlastní zpracování)

Tabulka 4 Přípomínky – výroba a údržba

Výroba a údržba
Asi nepochopení u vedoucího manažera jak má fungovat údržba.
Brát na vědomí připomínky z výroby při "zlepšování" podmínek práce.
Častěji vybírat listy ze schránek na zlepšovací návrhy.
Komunikace mezi lidmi a vedením společnosti
Komunikace.
Mohlo by to být lepší, ale stačí to.
Na poradě se dozvím věci, co nejsou určené k práci. Dlouhá porada na nic. Na nástěnce jsou informace déle, než čekáte.
Nápadů mám spoustu, ale raději si své myšlenky nechám pro sebe.
Skupina na sociální síti, konkrétně na určené středisko, kde by se mohly sdílet problémy a řešit je.
Televizní obrazovky - většinou jsou mimo provoz.
Umělá inteligence.
Výměnu manažera TOV.
Zlepšení osobní komunikace s vedením firmy.
Změna vedoucího TOV.

(Vlastní zpracování)

7.4 Vyhodnocení statistických hypotéz

Na základě informací získaných dotazníkovým šetřením byly vyhodnoceny tři stanovené statistické hypotézy. Hypotézy byly vyhodnocovány dohromady za všechny respondenty z důvodu nízkého počtu respondentů technických a administrativních pozic.

7.4.1 Hypotéza 1: Zaměstnanci hodnotí komunikaci od vedení firmy jako dostatečnou (střední hodnota je větší než 3) – Wilcoxonův test

První hypotéza zjišťovala, zda zaměstnanci hodnotí komunikaci od vedení společnosti jako dostatečnou na základě odpovědí otázky číslo 2. Hypotéza bude testována za využití Wilcoxonova testu.

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_A: \mu > 3$$

Následující tabulka ukazuje odpovědi respondentů na otázku a číselné označení možných odpovědí.

Tabulka 5 Dostatečná komunikace od vedení společnosti

Dostatečná komunikace od vedení společnosti	Číselné označení odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela souhlasím	5	9	11,84%
Spíše souhlasím	4	23	30,26%
Napůl	3	24	31,58%
Spíše nesouhlasím	2	18	23,68%
Zcela nesouhlasím	1	2	2,63%
Součet	x	76	100%

(Vlastní zpracování)

Tabulka 6 Vyhodnocení hypotézy č. 1

Wilcoxon Test

	V	p
Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru vedení firmy dostatečně?	906.000	0.018

Note. For the Wilcoxon test, the alternative hypothesis specifies that the median is greater than 3.

Note. Wilcoxon signed-rank test.

(Zdroj: JASP verze 0.19.3.0)

Na základě vyhodnocení Wilcoxonova testu při hladině významnosti $\alpha = 0.05$ zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy, protože $0.018 < 0.05$. Výsledky naznačují, že zaměstnanci hodnotí komunikaci od vedení firmy dostatečně.

7.4.2 Hypotéza 2: Zaměstnanci hodnotí nástěnky jako efektivní (střední hodnota je menší než 3) – Wilcoxonův test

Druhá hypotéza byla zaměřena na komunikační nástroj nástěnky a zda je zaměstnanci hodnocen jako efektivní na základě hodnocení v otázce číslo 6. Nástěnky byly zvoleny z důvodu, že jsou volně přístupné po celé firmě a informace na nich umístěné jsou určeny všem zaměstnancům. Hypotéza bude testována za využití Wilcoxonova testu.

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_A: \mu < 3$$

Následující tabulka ukazuje, jak respondenti hodnotili nástěnky, kdy 1 = velmi efektivní a 5 = velmi neefektivní.

Tabulka 7 Hodnocení nástěnek

Hodnocení nástěnek	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	29	38,16%
2	26	34,21%
3	12	15,79%
4	5	6,58%
5	4	5,26%
Součet	76	100%

(Vlastní zpracování)

Tabulka 8 Vyhodnocení hypotézy č. 2

Wilcoxon Test

	V	p
Nástěnky	272.000	< .001

Note. For the Wilcoxon test, the alternative hypothesis specifies that the median is less than 3.

Note. Wilcoxon signed-rank test.

(Zdroj: JASP verze 0.19.3.0)

Na základě vyhodnocení Wilcoxonova testu při hladině významnosti $\alpha = 0.05$ zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy, jelikož $0.001 < 0.05$. To značí, že respondenti hodnotí nástěnky jako efektivní komunikační kanál. Nebylo prokázáno, že by hodnocení převyšovalo střední hodnotu 3, právě naopak výsledky ukazují, že volili spíše hodnoty nižší.

7.4.3 Hypotéza 3: Většina zaměstnanců má možnost poskytnout zpětnou vazbu na vedení firmy nebo nadřízené – Binomický test

Poslední hypotéza zjišťuje, zda většina zaměstnanců má možnost poskytnout zpětnou vazbu na vedení firmy nebo nadřízené na základě odpovědí v otázce číslo 8. Hypotéza bude testována za využití Binomického testu.

$$H_0: \pi = 0,5$$

$$H_A: \pi > 0,5$$

Následující tabulka zobrazuje, odpovědi respondentů týkající se poskytnutí zpětné vazby. Respondenti měli možnost zvolit, zda mají možnost poskytnout zpětnou vazbu na nadřízené nebo na vedení firmy, případně obě možnosti. Pro potřeby vyhodnocení hypotéz byly možnosti shrnuty pod kategorií „Mám možnost poskytnout zpětnou vazbu“.

Tabulka 9 Možnost poskytnout zpětnou vazbu

Možnost poskytnout zpětnou vazbu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mám možnost poskytnout zpětnou vazbu	52	68,42%
Nemám možnost poskytnout zpětnou vazbu	24	31,58%
Součet	76	100%

(Vlastní zpracování)

Tabulka 10 Vyhodnocení hypotézy č. 3

Binomial Test

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
Máte možnost poskytnout zpětnou vazbu na vašeho nadřízeného a vedení firmy?	Mám možnost poskytnout zpětnou vazbu	52	76	0.684	< .001
	Nemám možnost poskytnout zpětnou vazbu	24	76	0.316	1.000

Note. For all tests, the alternative hypothesis specifies that the proportion is greater than 0.5.

(Zdroj: JASP verze 0.19.3.0)

Na základě vyhodnocení Binomického testu při hladině významnosti $\alpha = 0.05$ zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců má možnost poskytnout zpětnou vazbu, kdy hodnota $p = 0.001 < 0.05$.

8 SWOT ANALÝZA

V následující kapitole je zpracována SWOT analýza společnosti, která popisuje její silné a slabé stránky, interní aspekty ovlivnitelné firmou. Dále příležitosti a hrozby, spadající do externího prostředí a firmou neovlivnitelné.

8.1 Silné stránky

Silné stránky představují interní faktory, kterými firma vyniká oproti konkurentům a přinášejí jí výhodu na trhu.

- **Silná pozice**

Silnou stránkou společnost je její silná pozice na trhu, jedná se totiž o jednoho z předních představitelů v oboru. To vyplývá i z identifikace zákazníků, kdy firma spolupracuje se světově známými firmami.

- **Historie**

Společnost má dlouholetou historii, kdy svou činností navázala na tradici firmy Baťa. S dlouholetým působením na trhu se pojí i zkušenosti a znalosti v oboru působení.

- **Certifikace**

Společnost je držitelem několika certifikátů, a to certifikátu řízení kvality ČSN EN ISO 9001, ekologického certifikátu ČSN EN ISO 14001, certifikátu pro oblast automotive IATF 16949, certifikátu energetického managementu ČSN EN ISO 50001 a certifikátu systému managementu BOZP ČSN EN ISO 45001. Certifikáty svědčí o tom, že firma splňuje mezinárodně uznávané standardy a jedná se o odpovědnou společnost, která klade důraz na kvalitu, bezpečnost, efektivitu a ekologii.

- **Hodnoty**

Své jméno buduje na společných hodnotách označovaných 4Z – zákazníci, zaměstnanci, zlepšování a zodpovědnost. Usiluje o to, stát se vyhledávaným partnerem, klade důraz na spokojenost a výkon zaměstnanců, neustále hledá cesty ke zlepšení výrobních procesů a zohledňuje dopad činnosti na životní prostředí a obyvatelstvo. Při každodenní činnosti se řídí etickým kodexem.

- **Moderní technologie**

Při své činnosti využívá technologií šetrných k životnímu prostředí, o čemž svědčí i výše zmíněné certifikáty. Disponuje moderními technologiemi, díky kterým vyrábí výrobky geometrické složitosti s vysokou přesností. Při konstrukci je využíváno nejnovějších 3D softwarů, kterými jsou simulovány návrhy optimální technologie pro výrobu.

- **Portfolio produktů**

Společnost nabízí široký sortiment výrobků pro automobilový průmysl i další průmysly. Výrobky jsou vysoké kvality a splňují vysoké nároky automotive průmyslu.

8.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou oblasti, ve kterých společnost zaostává a má v nich případně prostor pro zlepšení.

- **Náročný proces výroby**

Prostor výroby je hlučným prostředím a práce je fyzicky náročná. To může zapříčinit nezájem pracovníků o nabízené pracovní pozice.

- **Omezené možnosti výstavby budov**

Z důvodu umístění výroby do Baťova areálu má společnost omezené možnosti rozšíření svého areálu a výstavby nových hal.

- **Nákladný provoz**

Společnost dbá na kvalitu svých produktů, což znamená používání kvalitních materiálů a kontroly kvality celého procesu výroby. To se promítá do vyšších nákladů na provoz. Provoz je nákladný i z pohledu energií, kdy společnost má při své činnosti vysokou spotřebu elektrické energie.

- **Šíření neoficiálních informací v rámci společnosti**

I přes skutečnost, kdy společnost se zaměstnanci komunikuje četnými komunikačními kanály, dotazníkové šetření ukázalo nedostatek v šíření neoficiálních informací. Neoficiální informace jsou navíc do jisté míry odlišné od oficiálního sdělení. Šíření dezinformací může mít za následek vznik chaosu a nejistoty na pracovišti, narušení pracovních vztahů a tím negativně působit na motivaci a pracovní výkony.

- **Nedostatky ve zpětné vazbě**

I přes to, že většina zaměstnanců má možnost poskytnout zpětnou vazbu, vyskytují se i poměrně vysoká procenta respondentů, kteří možnost poskytnout zpětnou vazbu nemají. Zároveň i část těch, kteří možnost poskytnout zpětnou vazbu mají, necítí, že je brána vážně, kdy procento je výrazně vyšší u výroby a údržby. Poskytování zpětné vazby má vliv na zapojení zaměstnanců do dění ve firmě a tím na jejich angažovanost a loajalitu.

8.3 Příležitosti

Příležitosti jsou externí faktory, kterých firma může využít ve svůj prospěch.

- **Automatizace a digitalizace**

Příležitostí může být pokračující trend automatizace a digitalizace ve výrobním sektoru. To vytváří prostor pro zvýšení automatizace a digitalizace výrobního procesu. Vyšší automatizace může zvýšit flexibilitu a kvalitu výrobků a tím pomoci společnosti získat konkurenční výhodu.

- **Růst poptávky**

Růst poptávky po produktech, které společnost nabízí. Rozšíření strojírenského či automobilového průmyslu, přechod na elektromobilitu.

- **Dotace**

Příležitostí pro společnost by dále mohlo být získání dotací například pro výstavbu nové linky.

- **Navázání nových obchodních vztahů v zahraničí**

Pro společnost se může naskytnout příležitost zájmu zahraničních firem o navázání obchodní spolupráce, i ze zemí, do kterých v současné době nevyváží. Externí zájem by mohl mít za následek posílení exportu do dalších zahraničních zemí.

8.4 Hrozby

Hrozby představují rizika, které mohou být pro společnosti škodlivé a mít negativní vliv na poptávku či tržní pozici.

- **Nedostatek pracovníků**

Společnost se může potýkat s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce a zároveň s nezájmem mladých o zaměstnání v oboru tradičních řemesel.

- **Růst cen surovin a energií**

Hrozbou pro společnost je nárůst cen surovin používaných při výrobě výrobků či energií. Růst cen by měl přímý vliv na náklady společnosti a tím i výši zisků. Na ceny energií a dodavatelské řetězce má vliv i přetrvávající konflikt na Ukrajině.

- **Konkurence**

Hrozbou společnosti může být vznik nové konkurence na trhu či rychlý růst aktuálních konkurentů. Za konkurenci lze považovat nejen české společnosti, ale také zahraniční, vzhledem k exportním aktivitám společnosti.

- **Clo při dovozu do USA**

Zavedení 25% cla na dovoz oceli do Spojených států bude mít na společnost dopad, jelikož své výrobky vyváží do USA a ocel je základní surovinou při výrobě. Nepřímý vliv na společnost bude mít i zavedení cla na dovoz automobilů, kdy clem nebude zatížena přímo samotná společnost, ale bude to mít vliv na její zákazníky, vzhledem ke skutečnosti, kdy vyrábí pro automobilový průmysl.

- **Inflace, krize**

Ekonomická krize a růst inflace by na společnost měly negativní dopad, kdy by byl zapříčiněn pokles poptávky či již výše zmíněný růst cen surovin a energií.

9 VYHODNOCENÍ SITUACE VE FIRMĚ A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ

Závěrem práce je vyhodnocení současného stavu vnitřní komunikace společnosti a následná doporučení na zlepšení. Analytické šetření odhalilo některé nedostatky interní komunikace, ve kterých je pro společnost prostor na zlepšení. Již první otázka odhaluje problém v četnosti dostáváných informací, kdy až 30 % respondentů z řad výroby a údržby uvádí, že dostávají informace o dění ve firmě méně často než měsíčně, zatímco technické a administrativní pozice tuhle možnost nezvolily ani jednou. Zároveň tři respondenti výroby a údržby uvádí, že vnímají překážky mezi nimi a firmou právě v oblasti komunikace. Lze z toho vyvodit, že ve výrobě a údržbě je větší prostor pro zlepšení. Tuhle skutečnost potvrzují i následující oblasti a odhalují konkrétní místa, se kterými pracovníci nejsou spokojeni či kde je prostor pro zlepšení.

- **Mobilní aplikace**

Prvním doporučením na zlepšení komunikace je zavedení nového komunikačního kanálu, mobilní aplikace, která by pokryla velkou část zjištěných nedostatků a o kterou projeví zájem dva pracovníci administrativních pozic v závěrečné otevřené otázce. V aplikaci by měli zaměstnanci rychlý přístup k informacím a novinkám ve firmě přímo ve svém mobilním telefonu. Mobilní aplikace by obsahovala přehled novinek a aktuální dění ve firmě, což by mohlo pomoci i šíření neoficiálních informací, se kterými se společnost potýká. Zaměstnanci by měli přístup k vybraným dokumentům, například BOZP, návody a manuály, organizační struktura. Pomocí aplikace by měli zaměstnanci možnost poskytnout zpětnou vazbu společnosti, návrhy na zlepšení nebo nahlásit nebezpečné situace. Zpětná vazba by byla vyhodnocována v pravidelných čtvrtletních až půlročních intervalech a společnost by následně uveřejnila i vyjádření a jak se získanými informacemi naloží. Dále možnost položit vedení společnosti jak anonymní, tak neanonymní dotazy, rozvíjet konverzaci a tím posílit nedostatky vnímané v komunikaci právě s vedením, které byly v dotazníkovém šetření zjištěny. V neposlední řadě by zaměstnanci měli přístup ke kontaktům, možnost skupinových či individuálních konverzací nebo přístup k jídelnímu lístku s možností objednání obědu právě z mobilního telefonu. Součástí aplikace by mohl být i kalendář.

Vývojem mobilních aplikací se se ve Zlíně zabývají například společnosti KOALA42, s.r.o. nebo Webfusion s.r.o. V případě, že by společnost nekladla důraz na regionální

působnost, lze využít služeb například společností agents IT, s.r.o. nebo Pixelmate, s.r.o. Cena za vývoj mobilní aplikace se odvíjí od spousty faktorů a v této fázi ji nelze přesně vyčíslit, orientačně se však pohybuje od několika set tisíc korun až po jednotky milionů korun.

V případě, že by se společnost rozhodla využít již existující aplikaci a nevyvíjet vlastní, doporučila bych zvážit aplikace Plusco nebo JOBka. Obě aplikace nabízí téměř všechny výše zmíněné funkce, a navíc mnoho dalších. Aplikace Plusco nenabízí zmíněnou možnost chatu přímo v aplikaci, což ale lze vyřešit přidáním kontaktů na zaměstnance. Dále přímo nenabízí modul na stravování, ale ten lze doplnit na základě poptávky. Společnost Plusco nabízí tři cenové plány, které jsou vhodné pro firmy různých velikostí a nabízí různý rozsah funkcí. Ceny plánů společnost nemá veřejně dostupné, ale budou vyčísleny až na základě poptávky. Druhá aplikace, JOBka, nenabízí přímo klasický kalendář, ale spíše moduly přehledu docházky nebo plánování směn, kterými by se dal kalendář částečně nahradit. Společnost nabízí dvě možnosti platby, a to buď jednorázovou nebo měsíční. V případě jednorázové platby se cena odvíjí od požadovaných funkcí a složitosti integrace a základní cena začíná na 30000 Kč. V případě měsíčních plateb se platí za každého zaměstnance, kdy společnost uvádí, že čím více zaměstnanců, tím menší je poplatek za jednu osobu. Dále uvádí, že se jedná přibližně o částku, kterou by společnost stálo zaměstnance jednou měsíčně pozvat na kávu. Společnost nabízí tři cenové plány, odvíjející se od velikosti a nároků společnosti a nabízených funkcí. Cena plánů rovněž není zveřejněna, ale stanovena až na základě poptávky. (Plusco.cz) (Jobka.cz, © 2025)

- **Posílení zpětné vazby a hodnocení**

I přes to, že velká část zaměstnanců možnost poskytnout zpětnou vazbu má, stále se u obou pozic vyskytuje poměrně vysoké procento, které tuhle možnost nemá. Dále bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, že část respondentů, kteří mají možnost poskytnout zpětnou vazbu nevnímají, že je brána vážně, kdy u výroby a údržby je procento značně vyšší. Zpětná vazba je důležitá pro angažovanost zaměstnanců a tím má vliv i na jejich pracovní výkony. Komunikace ve firmě by měla vždy být obousměrným procesem a ten se vyznačuje právě možnostmi poskytnout zpětnou vazbu. Jednosměrný proces je jednou z chyb v interní komunikaci a může mít na společnosti silný negativní dopad. Firma by zaměstnancům měla dát najevo, že je jejich názor důležitý a naslouchá jim. Pro posílení možnosti poskytnout zpětnou vazbu a tím i angažovanosti zaměstnanců bych navrhla dotazníkové šetření, které by v papírové podobě bylo přístupné na místě, na které se dostanou všichni, například

v jídelně či podobně jako schránky na zlepšovací návrhy na různých místech ve výrobě. Dále by byl vytvořen QR kód s odkazem na online dotazník, který by mohl být umístěn na nástěnky, televizní obrazovky, intranet, soukromou Facebookovou skupinu a rozeslán na e-mail. Nejednalo by se ale pouze o možnost vyplnění strukturovaného dotazníku, ale také o prostor pouze vyjádřit svůj názor na čistý papír či odlišný online formulář, kde by se nacházela pouze otevřená otázka. Aby zaměstnanci měli větší pocit, že je jejich zpětná vazba brána vážně navrhuji dotazníky a připomínky v pravidelných intervalech vyhodnocovat, 1x za čtvrt až půl roku, a poskytovat zaměstnancům informace o výsledcích a jak s informacemi firma dále naloží, které by byly umístěny na stejné komunikační kanály, jako QR kód. Pro dotazníky a připomínky lze využít i případné zavedení mobilní aplikace. Interní dotazníkové šetření pro vlastní účely může firma za nízkých nákladů sestavit a vyhodnocovat i sama.

Navazující na zpětnou vazbu je i komunikační kanál hodnocení, který byl v některých případech hodnocen negativně, hlavně v případě výroby a údržby. Pro posílení komunikačního kanálu bych doporučila zavedení 360° hodnocení zaměstnanců, hlavně ve výrobě. Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá, protože ví, jak je a jejich pracovní výkony společnost vnímá a může přispět k osobnímu i pracovnímu rozvoji. 360° hodnocení by zahrnovalo sebehodnocení, hodnocení od nadřízeného, kolegů a případně i podřízených. Sběr dat by probíhal buď podobně jako u zpětné vazby od zaměstnanců, dotazníkovým šetřením, či strukturovanými rozhovory. Po vyhodnocení by zaměstnanci obdrželi shrnutí svého hodnocení jako podklad pro další rozvoj.

V případě, kdy by se společnost rozhodla využít specializovaných společností v oblasti zpětné vazby a hodnocení, tak se danou oblastí zabývá například společnost TCC online s.r.o. Mezi služby společnosti patří Zaměstnanecký průzkum, strukturovaný nástroj, který umožňuje formou dotazníků získat zpětnou vazbu na úrovni celé firmy. V případě 400 respondentů by se cena průzkumu pohybovala kolem 55000 Kč. Společnost nabízí i služby 360° hodnocení, kdy cena za jednu hodnocenou osobu je 1500 Kč. (Tcconline.cz, © 2025)

360° zpětnou vazbou se dále zabývá například SHL Talent Assessment s.r.o. Společnost na svých webových stránkách nemá zveřejněný ceník, pouze uvádí informaci, že společnosti platí jen za vyhodnocené zaměstnance. Dotazníky na zpětnou vazbu a 360° zpětnou vazbou se v české republice zabývá i společnost Startquestion. Společnost Startquestion nabízí měsíční nebo roční předplatné, kdy se cena odvíjí od měsíčního počtu dokončených průzkumů. Zároveň čím vyšší předplatné, tím více funkcí balíček nabízí. Společnost by mohla využít balíčku Mini, do 500 dokončených průzkumů měsíčně, za cenu

490 \$ ročně, v přepočtu necelých 11000 Kč. V případě zájmu o vyšší balíček je možnost využití předplatného Start, do 825 dokončených průzkumů měsíčně, za cenu 690 \$ ročně, zhruba 15000 Kč. (360° zpětná vazba, © 2023) (Startquestion.cz, 2012 - 2025)

- **Osobní rozhovory**

V hodnocení osobních rozhovorů lze pozorovat značné rozdíly při srovnání pozic respondentů. Zatímco u administrativních pozic je hodnocen velmi pozitivně, ve výrobě a údržbě osobní rozhovor až 23 % respondentů hodnotí spíše až velmi neefektivně. V této situaci bych doporučila kurz komunikačních dovedností pro zaměstnance ve výrobě na vyšších pozicích včetně mistrů, kdy právě vedoucí pracovníci jsou klíčovými osobami v přenosu informací, protože svým podřízeným zadávají úkoly a kontrolují jejich plnění. Společnost sice v současné době zaměstnancům nabízí školení měkkých dovedností, ta však zahrnují více oblastí rozvoje. Doporučuji se v tomhle případě zaměřit hlavně na komunikační dovednosti vedoucích pracovníků výroby a údržby.

Školení tohoto typu v české republice nabízí například společnost CADET GO, s.r.o. Společnost sice sídlí v Praze a většinu kurzů pořádá přímo tam, ale na svých stránkách uvádí, že v případě školení na míru pořádá školení po celé republice. Při poptávce školení na míru se cena odvíjí od množství faktorů, tedy ji nelze nyní přesně určit. Na svém webu nyní nabízí otevřený kurz školení efektivní komunikace mezi vedoucím a pracovníky ve výrobě s cenou 4900 Kč bez DPH za osobu, tedy se lze domnívat, že cena v případě školení na míru by se mohla pohybovat okolo uvedené částky. (Cadetgo.cz, © 2014) (Efektivní komunikace mezi vedoucím a pracovníky ve výrobě, © 2014)

Další možností je využít služeb společnosti Ce-pa spol. s r. o. sídlící přímo ve Zlíně. Podobně jako předcházející společnost pořádají kurzy sestavené na míru a cena je vyčíslena až na základě poptávky. Společnost nabízí kurzy v různých oblastech, včetně komunikačních dovedností. Ve Zlíně se nachází i společnost Knowledge Sharing, s.r.o., která má aktuálně (duben 2025) v nabídce kurz s názvem „Vedu k cíli anebo podporuji? A proč na tom záleží?“, který je zaměřený právě na komunikační dovednosti vedoucích pracovníků. Cena kurzu je 2200 Kč na osobu. (Ce-pa.cz, [2024]) (Vedu k cíli anebo podporuji? A proč na tom záleží?, © 2025)

- **Šíření neoficiálních informací**

Velkým nedostatkem ve společnosti, který dotazníkové šetření odhalilo, je šíření neoficiálních informací, kdy u obou skupin pozic více než polovina respondentů uvádí, že

se k nim informace dostávají dříve z neoficiálních zdrojů než oficiálních. Zároveň následující otázka ukazuje na značnou odlišnost neoficiálního sdělení od oficiálního. Ve výrobě až 5 % respondentů uvádí, že jsou informace úplně jiné, jinak respondenti nejvíce uvádí, že se informace liší málo až částečně, tedy značná odlišnost tam je. Šíření dezinformací má negativní vliv na motivaci a pracovní výkony, může způsobit chaos na pracovišti, nejistotu a narušení pracovních vztahů. Jako opatření aktuálního nežádoucího stavu navrhuji pravidelný systém sdílení informací, aktualit, novinek, připravovaných projektů a dalších. Informace by byly sdíleny v rámci pravidelných porad, kdy pro předávání sdělení by bylo využito pozice vedoucích pracovníků, nebo by pro takhle sdělení mohly být zavedeny pravidelné setkání, například 1x za měsíc. Zaměstnancům, kteří mají k dispozici pracovní e-mail, by byly aktuality zasílány na pracovní e-mail, pro výrobu by byly vyvěšovány na nástěnky, televizní obrazovky či umístěny na intranet. Informace je nezbytné i pravidelně aktualizovat, aby zaměstnanci neměli k dispozici zastaralé informace. Celou problematiku by zároveň pokrylo zavedení mobilní aplikace, kde by byly informace pravidelně zveřejňovány.

- **Nedostatečná komunikace s vedením firmy**

Přesto, že vyhodnocení statistické hypotézy ukazuje, že většina respondentů hodnotí komunikaci od vedení firmy dostatečně, po rozdělení na pozice lze pozorovat nedostatky v případě výroby a údržby. Ve výrobě a údržbě 36 % respondentů uvádí, že spíše až zcela nesouhlasí, že s nimi vedení firmy komunikuje dostatečně. Na nedostatky v komunikaci s vedením upozornili i někteří respondenti v závěrečné otevřené otázce či ji jeden respondent uvádí jako překážku. V této situaci bych navrhla zavedení čtvrt hodiny s ředitelem, v případě zájmu by se časová kapacita zvýšila. Na setkání by byl vyhrazen prostor a zaměstnanci by byli dopředu upozorněni, kdy a kde bude setkání probíhat. Každý zaměstnanec by měl možnost na setkání přijít, pokládat otázky, vést s ředitelem rozhovory. Ředitel by také zaměstnancům mohl sdělit jaké aktivity má společnost v plánu a cíle. Nedostatečnou komunikaci s vedením by mohla pokrýt i mobilní aplikace, kde by byla možnost otázky vedení pokládat, a to jak anonymně, tak se pod ně i podepsat. Posílení komunikace s vedením by mohlo mít vliv na angažovanost zaměstnanců a budování loajality.

- **Neznalost plánů, cílů a vizí**

Respondenti technických a administrativních pozic jsou všichni seznámeni s plány, cíli a vizemi. Ovšem ve výrobě až 37 % respondentů uvádí, že seznámeni nejsou, i přesto, že

společnost plány, cíle a vize uvádí na nástěnkách, intranetu a webových stránkách. V této situaci bych doporučila změnit grafickou úpravu předávaného sdělení, upravit vzhled letáku, který je na nástěnkách vyvěšen a tím upoutat pozornost zaměstnanců. Dále posílit jejich prezentaci umístěním na televizní obrazovky, které jsou hodnoceny efektivně, či využít přímých nadřízených, kteří by je podřízeným pravidelně zmiňovali na poradách. V případě zavedení mobilní aplikace je lze uvést i tam.

- **Zvýšení efektivity porad**

Dotazníkové šetření ukazuje, že 33 % respondentů výroby a údržby hodnotí porady spíše až velmi neefektivně, zatímco administrativní pozice nízkých hodnocení nevyužily. Lze tedy vyvodit, že porady výrobních pozic jsou méně efektivní než porady administrativních. V dotazníkovém šetření nebylo přímo zjištěno, co je příčinou neefektivity porad. Pouze jeden respondent v závěrečné otázce uvádí, že se na poradách dozví věci, které nejsou určené k práci a jsou zbytečně dlouhé. V návaznosti na to bych doporučila porady zkrátit a zajistit, aby se týkaly pouze práce. Jedná se ale pouze o jeden komentář, ze kterého nelze vyvodit celkovou příčinu neefektivity porad, v takovém případě bych společnosti doporučila zjistit důvody neefektivity, dotazníkovým šetřením či strukturovanými rozhovory, aby byl zjištěn nedostatek a následně zavedeno zlepšení. Pracovní porady jsou důležitým zdrojem informací jak pro zaměstnance, tak pro manažery a jejich efektivita je tak klíčová pro komunikaci i pracovní výkony, a právě proto doporučuji společnosti zaměřit se na zvýšení jejich efektivity.

- **SMS zprávy**

V hodnocení SMS zpráv jako komunikačního kanálu se projevilo velmi negativní hodnocení u technických a administrativních pozic, kdy až 32 % respondentů hodnotí SMS zprávy velmi neefektivně. Ve výrobě a údržbě rovněž procento respondentů hodnotilo negativně, i když v menším zastoupení. Nelze přímo určit, z jakého důvodu je hodnocení negativní, protože se na to žádná další otázka v dotazníku nezaměřila. Určitě bych společnosti doporučila zjistit, z jakého důvodu respondenti volili takové hodnocení. Lze se ale domnívat, že formou SMS zpráv chodí obsáhlá a nedůležitá sdělení, v takovém případě bych doporučila sdělení omezit pouze na nejdůležitější a nejnaléhavější.

Výsledky a doporučení byly konzultovány se společností formou e-mailové komunikace a k nedostatkům u SMS zpráv se společnost vyjádřila v e-mailu ze dne 22.4.2025 slovy: „Nícméně od zavedení SMS upozornění chodí více lidí na školení, tudíž

tuto cestu považuji za efektivní nástroj. Žádná dlouhá sdělení neposíláme.“). SMS zprávy tedy sice nejsou efektivní z pohledu zaměstnanců, ale z pohledu vedení ano a napomáhají interní komunikaci společnosti.

- **Další doporučení**

Z dotazníkového šetření vyplynuly i další nedostatky, ve kterých je pro společnost rovněž prostor pro zlepšení.

Schránky na zlepšovací návrhy se setkávají u obou pozic i s jistým negativním hodnocením, kdy u obou pozic v součtu zhruba 30 % respondentů hodnotí spíše až velmi neefektivně. V závěrečné otevřené otázce respondenti uvádí, že by ocenili, kdyby byly schránky vybírány častěji a zlepšovací návrhy byly více brány na vědomí. V návaznosti na komentáře bych společnosti doporučila posílit frekvenci vybírání schránek a při vyhodnocování návrhů zaměstnance seznámit i s návrhy, které nebudou zavedeny a z jakého důvodu. Společnost se v e-mailu ze dne 22.4.2025 vyjádřila i ke schránkám na zlepšovací návrhy slovy: „*Jsou vybírány pravidelně a zaměstnanci je nevyužívají. Proto jsme zaváděli webovou aplikaci.*“). Toto vyjádření opět ukazuje rozdílné vnímání zaměstnanců a vedení společnosti. Zároveň společnost uvádí, že právě na základě nízkého zájmu zaměstnanců o využívání schránek zavedla možnost podávat návrhy ve webové aplikaci, ke které se zaměstnanci dostanou právě prostřednictvím interní sítě, intranetu. Zaměstnanci měli rovněž v dotazníku možnost zvolit, že se jich schránky netýkají, tedy je nevyužívají. Lze se tedy pouze domnívat, proč hodnotili negativně a zda má na negativní hodnocení vliv právě zmíněný nízký zájem o jejich využití.

V případě intranetu kolem 20 % respondentů u obou skupin pozic hodnotilo spíše až velmi neefektivně. Domnívám se, že je to z důvodu, že by se na intranet dalo umístit více aktualit, což bylo uvedeno i jedním respondentem na závěr dotazníku, nebo více využít jeho funkcí a flexibility.

Nástěnky jsou ve většině případů hodnoceny pozitivně a považovány za efektivní komunikační kanál. Ovšem určité procento respondentů výroby a údržby, i když nízké, hodnotí nástěnky neefektivně, zatímco administrativní pozice negativního hodnocení nevyužily. Jeden z respondentů uvádí, že informace na nástěnkách zůstávají déle, než je potřeba. Doporučila bych tedy společnosti se více zaměřit na aktuálnost uvedených informací. Opatření by mohlo ještě zvýšit efektivitu již efektivních nástěnek.

Školení je hodnoceno spíše pozitivně, ale zároveň někteří respondenti u obou pozic zvolili i negativní hodnocení. V případě výroby a údržby až 18 % respondentů hodnotí školení jako spíše neefektivní. Firma má v současné době zavedený obsáhlý systém pravidelných a zákonných školení, kdy zaměstnancům zajišťuje i odborná školení nad rámec zákonných povinností a školení takzvaných měkkých dovedností. Bohužel nelze s přesností určit, z jakého důvodu v případě školení respondenti hodnotili negativně a co jim v rámci školení schází. V takovém případě bych společnosti, stejně jako tomu bylo u porad, doporučila zjistit důvody hodnocení strukturovanými rozhovory či dotazníkovým šetřením.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu vnitřní komunikace ve vybrané společnosti a jejím cílem bylo vytvoření doporučení na zlepšení právě vnitřní komunikace. Stav interní komunikace ve společnosti byl analyzován dotazníkovým šetřením, kterého se zúčastnilo 76 respondentů napříč pozicemi.

Teoretická část je zpracována na základě analýzy odborné literatury a webových zdrojů. Zaměřuje se na vymezení pojmu komunikace, procesu komunikace a jejího základního dělení. Dále se věnuje interní komunikaci a její důležitosti pro společnost, kdy má vliv na angažovanost, motivaci a loajalitu zaměstnanců a tím i na jejich pracovní výkony a výsledky celé společnosti. Popsány jsou i bariéry a chyby v interní komunikaci. Na závěr teoretické části je popsáno rozdělení komunikačních kanálů na formální, řízené firmou a neformální, které v organizaci vznikají bez zásahu společnosti a SWOT analýza.

Praktická část na úvod anonymně představuje vybranou společnost, její organizační strukturu a firemní hodnoty. Následně jsou podrobně popsány komunikační kanály, které jsou ve společnosti využívány, rozděleny na interní, přístupné pouze zaměstnancům a externí, ke kterým mají přístup i osoby mimo společnost. Po popisu komunikačních kanálů následuje grafické vyhodnocení dotazníkového šetření, kdy byli respondenti rozděleni podle pozic a zkoumány rozdíly v hodnocení technických a administrativních pozic a pracovníků výroby a údržby. Na základě dat z dotazníkového šetření byly vyhodnoceny statistické hypotézy Wilcoxonovým a Binomickým testem. Cíli statistických hypotéz bylo zjistit, zda zaměstnanci hodnotí komunikaci od vedení firmy jako dostatečnou, zda hodnotí nástěnky jako efektivní komunikační kanál a zda má většina zaměstnanců možnost poskytnout zpětnou vazbu. Hypotézy byly vyhodnocovány dohromady, z důvodu nízkého počtu respondentů technických a administrativních pozic. U všech hypotéz došlo k zamítnutí nulové hypotézy ve prospěch alternativní, tedy zaměstnanci jako celek vnímají komunikaci od vedení dostatečně, nástěnky efektivně a mají možnost poskytnout zpětnou vazbu. Analýza společnosti byla doplněna o zpracování souhrnné SWOT analýzy.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byl na závěr vyhodnocen stav interní komunikace ve společnosti a zpracovány doporučení na zlepšení. Respondenti v dotazníkovém šetření projevíli zájem o zavedení nového komunikačního kanálu, mobilní aplikace. I přes to, že statistickými hypotézami bylo zjištěno, že většina zaměstnanců má možnost poskytnout zpětnou vazbu, stále se ve společnosti nachází i spousta respondentů,

kterí možnost poskytnou zpětnou vazbu nemají nebo nevnímají, že je brána vážně. Dále bylo zjištěno, že i přes to, že respondenti jako celek hodnotí komunikaci od vedení dostatečně, vysoké procento ve výrobě a údržbě s dostatečností komunikace s vedením nesouhlasí. Dotazníkové šetření rovněž odhalilo i další slabá místa, která jsou podrobně rozebrána v závěrečné kapitole spolu s návrhy na řešení.

Věřím, že výsledky práce budou pro společnost přínosem a navržená doporučení pomohou ke zlepšení situace vnitřní komunikace a tím posílí angažovanost a motivaci zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

360° zpětná vazba, © 2023. Online. Shlconsulting.cz. Dostupné z: <https://www.shlconsulting.cz/360-zpetna-vazba>. [cit. 2025-04-13].

5 osvědčených postupů pro použití digitálních nápisů na podporu interní komunikace, © 2025. Online. Moodmedia.com. Dostupné z: <https://moodmedia.com/cz/blog-cz/5-osvedcenych-postupu-pro-pouziti-digitalnich-napisu-na-podporu-interni-komunikace/>. [cit. 2025-02-11].

ADAMOVI, Lenka; REJF, Libor a STIEBEROVÁ, Barbora, 2016. *Komunikace a jednání s lidmi v praxi*. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 9788001060087.

ARMSTRONG, Michael, 2017. *Armstrong on reinventing performance management : building a culture of continuous improvement*. London: Kogan Page. ISBN 9780749478117.

ARMSTRONG, Michael a STEPHEN, Taylor, 2015. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

BOUKALOVÁ, Hedvika; CERHA, Ondřej; SEDLÁČEK, Mojmír a ŠÍROVÁ, Eva, 2023. *Psychologie komunikace*. Grada. ISBN 978-80-271-1388-0.

Cadetgo.cz, © 2014. Online. Dostupné z: <https://cadetgo.cz/>. [cit. 2025-04-13].

Ce-pa.cz, [2024]. Online. Dostupné z: <https://www.ce-pa.cz/>. [cit. 2025-04-13].

Dobře nastavená interní komunikace může firmě zlepšit výsledky, 2024. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/777914-dobre-nastavena-interni-komunikace-muze-firme-zlepsit-vysledky/>. [cit. 2025-03-02].

Efektivní komunikace mezi vedoucími a pracovníky ve výrobě, © 2014. Online. Cadetgo.cz. Dostupné z: https://cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/36_efektivni-komunikace-mezi-vedoucimi-a-pracovniky-ve-vyrobe.html. [cit. 2025-04-13].

FISHER, John G, 2014. *Strategic brand engagement : using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page. ISBN 9780749470135.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027124992.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998.

CHROMÝ, Jan, 2014. *Komunikace, média, vzdělávání, kultura*. Didaktika, pedagogika. Praha: Extrasystem Praha. ISBN 9788087570197.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing : strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.

JANDOVÁ, Zora a ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta, 2021. *Komunikace : studijní opora k distančnímu vzdělávání*. Praha: Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra, spol. s r.o. ISBN 978-80-88462-40-8.

JÍLEK, Dušan, 2024. *Efektivní komunikace : manuál pro lepší komunikaci ve firmách*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-7568-723-4.

Jobka.cz, © 2025. Online. Dostupné z: <https://www.jobka.cz/>. [cit. 2025-05-07].

KEPKOVÁ, Věra, 2020. *Efektivní plán komunikace pro sociální síť určený malým a začínajícím firmám*. Online. Socialni-site-pro-firmy.cz. Dostupné z: <https://socialni-site-pro-firmy.cz/efektivni-plan-komunikace-pro-socialni-site-urceny-malym-a-zacinajicim-firmam/>. [cit. 2025-02-08].

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 9788090636705.

MAYLETT, Tracy, 2019. *Engagement magic : five keys for engaging people, leaders, and organizations*. Second edition. Austin: Greenleaf Book Group Press. ISBN 9781626346178.

MIŠOVIČ, Ján, 2015. *Komunikace ve společnosti*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073805456.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development : role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 9788024757216.

Plusco.cz. Online. Dostupné z: <https://www.plusco.cz/>. [cit. 2025-05-07].

Startquestion.cz, 2012 - 2025. Online. Dostupné z: <https://www.startquestion.cz/>. [cit. 2025-04-13].

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání : průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

Tcconline.cz, © 2025. Online. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/>. [cit. 2025-04-13].

TOMANDL, Jan; ČUŘÍK, Jaroslav; MARŠOVSKÁ, Kristýna a FOJTOVÁ, Tereza, 2020. *Krizová komunikace : principy, zkušenosti, postupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9636-3.

Vedu k cíli anebo podporuji? A proč na tom záleží?, © 2025. Online. *Sdileniznalosti.cz*. Dostupné z: <https://sdileniznalosti.cz/sdileni-znalosti/vzdelavaci-kurzy/kurzy-zlin/komunikacni-dovednosti-vedeni-podpora/>. [cit. 2025-04-13].

Způsoby školení a rozvoje zaměstnanců, 2025. Online. *Aptien.com*. 15.01.2025. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/kinds-of-employee-training-and-development>. [cit. 2025-01-26].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces komunikace	15
Obrázek 2 Organizační struktura vedení společnosti.....	33
Obrázek 3 Jaké je Vaše pohlaví? Celkem	42
Obrázek 4 Jaké je Vaše pohlaví? Rozděleno	42
Obrázek 5 Kolik je Vám let? Celkem	43
Obrázek 6 Kolik je Vám let? Rozděleno	44
Obrázek 7 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Celkem.....	44
Obrázek 8 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Rozděleno	45
Obrázek 9 Jak dlouho ve firmě pracujete? Celkem	46
Obrázek 10 Jak dlouho ve firmě pracujete? Rozděleno.....	46
Obrázek 11 Na jaké pozici ve firmě pracujete?	47
Obrázek 12 Jak často dostáváte informace o dění ve firmě?	48
Obrázek 13 Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru vedení firmy dostatečně?.....	49
Obrázek 14 Znáte plány, cíle a vize firmy?	50
Obrázek 15 Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru Váš přímý nadřízený dostatečně?.....	50
Obrázek 16 Vyskytují se podle Vás nějaké překážky mezi Vámi a firmou?.....	51
Obrázek 17 Intranet.....	52
Obrázek 18 Časopis	53
Obrázek 19 Nástěnky	53
Obrázek 20 Televizní obrazovky	54
Obrázek 21 Porady.....	55
Obrázek 22 Školení.....	55
Obrázek 23 SMS	56
Obrázek 24 Schránky na zlepšovací návrhy	57
Obrázek 25 Firemní akce	57
Obrázek 26 Sociální síť	58
Obrázek 27 Hodnocení.....	59
Obrázek 28 Osobní rozhovor	60
Obrázek 29 E-mail	61
Obrázek 30 Který komunikační kanál považujete za nejvíce efektivní?	61
Obrázek 31 Máte možnost poskytnout zpětnou vazbu na vašeho nadřízeného a vedení firmy?	62
Obrázek 32 Cítíte, že je Vaše zpětná vazba brána vážně?	63

Obrázek 33 Dostávají se k Vám informace dříve z neoficiálních zdrojů než od vedení firmy?	64
Obrázek 34 Do jaké míry se tyto neoficiální informace liší od oficiálních?	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza	29
Tabulka 2 Překážky vyskytující se mezi respondenty a firmou.....	51
Tabulka 3 Připomínky – technické a administrativní pozice	65
Tabulka 4 Připomínky – výroba a údržba	66
Tabulka 5 Dostatečná komunikace od vedení společnosti.....	67
Tabulka 6 Vyhodnocení hypotézy č. 1	67
Tabulka 7 Hodnocení nástěnek	68
Tabulka 8 Vyhodnocení hypotézy č. 2.....	68
Tabulka 9 Možnost poskytnout zpětnou vazbu.....	69
Tabulka 10 Vyhodnocení hypotézy č. 3.....	69

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd A tak dále

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČSN Česká technická norma

EN Evropská norma

Et al. A další

IATF Mezinárodní automobilová skupina

ISO Mezinárodní organizace pro normalizaci

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Papírová verze dotazníku

Příloha P II: Elektronická verze dotazníku

PŘÍLOHA P I: PAPIROVÁ VERZE DOTAZNÍKU

Dobrý den,

jmenuji se Andrea Malotová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Ekonomika a management podniku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a ráda bych Vás požádala o chvíli Vašeho času na vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zaměřené na analýzu interní komunikace.

Vaše odpovědi mi pomohou získat cenné informace pro moji práci a zároveň přispějí ke zlepšení komunikace ve firmě. Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou sloužit výhradně pro účely mého výzkumu. Vyplnění dotazníku zabere pouze pár minut.

Děkuji Vám za spolupráci a ochotu podělit se o svůj pohled na věc.

1. Jak často dostáváte informace o dění ve firmě?

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Denně | ☐ Méně často |
| ☐ Týdně | ☐ Nikdy |
| ☐ Měsíčně | |

2. Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru vedení firmy dostatečně?

- | | |
|--|--|
| ☐ Zcela souhlasím | ☐ Spíše nesouhlasím |
| ☐ Spíše souhlasím | ☐ Zcela nesouhlasím |
| ☐ Napůl | |

3. Znáte plány, cíle a vize firmy?

- ☐ Ano
☐ Ne

4. Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru Váš přímý nadřízený dostatečně?

- | | |
|--|--|
| ☐ Zcela souhlasím | ☐ Spíše nesouhlasím |
| ☐ Spíše souhlasím | ☐ Zcela nesouhlasím |
| ☐ Napůl | |

5. Vyskytují se podle Vás nějaké překážky mezi Vámi a firmou?

- ☐ Ne
☐ Ano, jaké? (vypište prosím) _____

6. Poprosím Vás o hodnocení efektivnosti komunikačních kanálů ve firmě na škále 1-5, jako ve škole, kdy **1 znamená velmi efektivní** a **5 velmi neefektivní**. (Zakroužkujte odpovídající číslo nebo „Netýká se“, pokud nevyužíváte)

Intranet	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
Časopis	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
Nástěnky	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
Televizní obrazovky	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
Porady	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
Školení	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
SMS	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
Schránky na zlepšovací návrhy	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
Firemní akce	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
Sociální síť	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
Hodnocení (např. dotazník spokojenosti)	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se
Osobní rozhovor	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	Netýká se

7. Který komunikační kanál považujete za nejvíce efektivní? (Vyberte prosím pouze jeden)

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ Intranet | ☐ Porady | ☐ Firemní akce |
| ☐ Časopis | ☐ Školení | ☐ Sociální síť |
| ☐ Nástěnky | ☐ SMS | ☐ Hodnocení (např. dotazník spokojenosti) |
| ☐ Televizní obrazovky | ☐ Schránky na zlepšovací návrhy | ☐ Osobní rozhovor |

8. Máte možnost poskytnout zpětnou vazbu na vašeho nadřízeného a vedení firmy?*(Vyberte všechny odpovídající)*

- | | |
|--|---|
| ☐ Na nadřízené | ☐ Nemám možnost poskytnout zpětnou vazbu |
| ☐ Na vedení firmy | |

9. Cítíte, že je Vaše zpětná vazba brána vážně?

- | | |
|------------------------------|---|
| ☐ Ano | ☐ Nemám možnost poskytnout zpětnou vazbu |
| ☐ Ne | |

10. Dostávají se k Vám informace dříve z neoficiálních zdrojů než od vedení firmy?

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| ☐ Ano* | ☐ Ne |
|-------------------------------|-----------------------------|

11. *Pokud Ano: Do jaké míry se tyto neoficiální informace liší od oficiálních?

- | | |
|---|--|
| ☐ Vůbec se neliší | ☐ Liší se velmi |
| ☐ Liší se málo | ☐ Jsou úplně jiné |
| ☐ Liší se částečně | |

12. Jak by se podle vás mohla vnitřní komunikace zlepšit? Jaké konkrétní změny byste navrhli pro zlepšení vnitřní komunikace? Které kanály komunikace vám chybí? *Prostor pro připomínky všeho druhu***13. Jaké je Vaše pohlaví?**

- ☐ Žena
- ☐ Muž
- ☐ Jiné

14. Kolik je Vám let?

- | | |
|------------------------------------|--|
| ☐ 18-27 let | ☐ 48-57 let |
| ☐ 28-37 let | ☐ 58 let a více |
| ☐ 38-47 let | |

15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- | | |
|--|---|
| ☐ Základní vzdělání | ☐ Středoškolské vzdělání s maturitou |
| ☐ Střední odborné vzdělání s výučním listem | ☐ Vyšší odborné vzdělání |
| | ☐ Vysokoškolské vzdělání |

16. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- | | |
|---|--|
| ☐ Méně než 1 rok | ☐ 7-9 let |
| ☐ 1-3 roky | ☐ Více než 10 let |
| ☐ 4-6 let | |

17. Na jaké pozici ve firmě pracujete?

- ☐ Výroba a údržba
- ☐ Technické a administrativní pozice

PŘÍLOHA P II: ELEKTRONICKÁ VERZE DOTAZNÍKU

Analýza vnitřní komunikace ve vybrané společnosti

Dobrý den,

jmenuji se Andrea Malotová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Ekonomika a management podniku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a ráda bych Vás požádala o chvíli Vašeho času na vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zaměřené na analýzu interní komunikace.

Vaše odpovědi mi pomohou získat cenné informace pro moji práci a zároveň přispějí ke zlepšení komunikace ve firmě. Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou sloužit výhradně pro účely mého výzkumu. Vyplnění dotazníku zabere pouze pár minut.

Děkuji Vám za spolupráci a ochotu podělit se o svůj pohled na věc.

* Povinné

1. Jak často dostáváte informace o dění ve firmě? *

- ☐ Denně
- ☐ Týdně
- ☐ Měsíčně
- ☐ Méně často
- ☐ Nikdy

2. Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru vedení firmy dostatečně? *

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Napůl
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

3. Znáte plány, cíle a vize firmy? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

4. Komunikuje s Vámi dle Vašeho názoru Váš přímý nadřízený dostatečně? *

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Napůl
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

5. Vyskytují se podle Vás nějaké překážky mezi Vámi a firmou? *

- ☐ Ne
- ☐ Ano

6. Jaké překážky se podle Vás vyskytují mezi Vámi a firmou? *

7. Poprosím Vás o hodnocení efektivnosti komunikačních kanálů ve firmě na škále 1-5, jako ve škole, kdy 1 znamená velmi efektivní a 5 velmi neefektivní. *

	1 = velmi efektivní	2	3	4	5 = velmi neefektivní
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
Časopis	☐	☐	☐	☐	☐
Nástěnky	☐	☐	☐	☐	☐
Televizní obrazovky	☐	☐	☐	☐	☐
Porady	☐	☐	☐	☐	☐
Školení	☐	☐	☐	☐	☐
SMS	☐	☐	☐	☐	☐
Schránky na zlepšovací návrhy	☐	☐	☐	☐	☐
Firemní akce	☐	☐	☐	☐	☐
Sociální sítě	☐	☐	☐	☐	☐
Hodnocení (např. dotazník spokojenosti)	☐	☐	☐	☐	☐
Osobní rozhovor	☐	☐	☐	☐	☐
E-mail	☐	☐	☐	☐	☐

8. Který komunikační kanál považujete za nejvíce efektivní? *

- ☐ Intranet
- ☐ Časopis
- ☐ Nástěnky
- ☐ Televizní obrazovky
- ☐ Porady
- ☐ Školení
- ☐ SMS
- ☐ Schránky na zlepšovací návrhy
- ☐ Firemní akce
- ☐ Sociální sítě
- ☐ Hodnocení (např. dotazník spokojenosti)
- ☐ Osobní rozhovor
- ☐ E-mail

9. Máte možnost poskytnout zpětnou vazbu na vašeho nadřízeného a vedení firmy? *(Vyberte všechny odpovídající)* *

- ☐ Na nadřízené
- ☐ Na vedení firmy
- ☐ Nemám možnost poskytnout zpětnou vazbu

10. Cítíte, že je Vaše zpětná vazba brána vážně? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nemám možnost poskytnout zpětnou vazbu

11. Dostávají se k Vám informace dříve z neoficiálních zdrojů než od vedení firmy? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

12. Do jaké míry se tyto neoficiální informace liší od oficiálních? *

- ☐ Vůbec se neliší
- ☐ Liší se málo

- ☐ Liší se částečně
- ☐ Liší se velmi
- ☐ Jsou úplně jiné

13. Jak by se podle vás mohla vnitřní komunikace zlepšit? Jaké konkrétní změny byste navrhli pro zlepšení vnitřní komunikace? Které kanály komunikace vám chybí? *Prostor pro připomínky všeho druhu **

14. Jaké je Vaše pohlaví? *

- ☐ Žena
- ☐ Muž
- ☐ Jiné

15. Kolik je Vám let? *

- ☐ 18-27 let
- ☐ 28-37 let
- ☐ 38-47 let
- ☐ 48-57 let
- ☐ 58 let a více

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- ☐ Základní vzdělání
- ☐ Střední odborné vzdělání s výučním listem
- ☐ Středoškolské vzdělání s maturitou
- ☐ Vyšší odborné vzdělání
- ☐ Vysokoškolské vzdělání

17. Jak dlouho ve firmě pracujete? *

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky

- ☐ 4-6 let
- ☐ 7-9 let
- ☐ Více než 10 let

18. Na jaké pozici ve firmě pracujete? *

- ☐ Výroba a údržba
- ☐ Technické a administrativní pozice