

# **Analýza vnitřní komunikace ve vybrané společnosti**

Martina Zapletalová

---

Bakalářská práce  
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martina Zapletalová**  
Osobní číslo: **M17342**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
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

- Proveďte průzkum literárních pramenů a vymezte základní pojmy a nástroje vnitřní komunikace.

#### II. Praktická část

- Zhodnoťte současný stav vnitřní komunikace ve vybrané společnosti.
- Navrhněte zdokonalení současného stavu vnitřní komunikace ve vybrané společnosti.

#### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- BOUCNÍK, Pavel. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum, 2011, 824 s. ISBN 978-80-904803-1-5.
- HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. ISBN 978-80-7435-340-6.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017, 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
- SCHARLAU, Christine. *Trénink úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě*. Praha: Grada, 2010, 106 s. ISBN 9788024733012.

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

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

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

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku vnitřní komunikace ve vybrané společnosti. Cílem práce je zhodnotit současný stav vnitřní komunikace, odhalit nedostatky a následně navrhnout doporučení pro zlepšení komunikace. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, se kterými téma celé práce souvisí. V praktické části je následně vnitřní komunikace firmy analyzována pomocí nástrojů komunikace, které firma využívá, dále pomocí metody McKinsey 7S, a dotazníkového šetření. Závěrem je zpracována také SWOT analýza, která vystihuje silné a slabé stránky firmy, a upozorňuje na příležitosti a hrozby, se kterými se firma může setkat.

**Klíčová slova:** Vnitřní komunikace, proces komunikace, nástroje komunikace, komunikační dovednosti manažera, efektivní komunikace.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on the issue of internal communication in a selected company. My goal is to evaluate current state of internal communication, reveal imperfection and recommend some improving for better communication. The theoretical part defined the basic concepts that whole thesis is connected with. In practical part is internal communication analysed by communication tools used by the company and also by the McKinsey method and questionnaire survey. The conclusion is processed by the SWOT analysis which captured strengths and weaknesses, point out opportunities and threats company can meet.

**Keywords:** Internal communication, communication process, communication tools, communication skills of the manager, efficient communication.

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Jance Vydrové Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při zpracovávání bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala vybrané společnosti za čas, ochotu a poskytnutí interních dokumentů pro zpracování mé bakalářské práce.

Poděkování patří také celé mojí rodině za jejich podporu během celého studia.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 VYMEZENÍ TERMÍNU KOMUNIKACE .....	12
1.2 PROCES KOMUNIKACE .....	13
1.3 VNITŘNÍ KOMUNIKACE PODNIKU .....	16
<b>2 FORMY, NÁSTROJE A KANÁLY VNITŘNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>18</b>
2.1 FORMY VNITŘNÍ KOMUNIKACE .....	18
2.2 NÁSTROJE VNITŘNÍ KOMUNIKACE .....	19
<b>3 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>24</b>
3.1 CÍLE .....	24
3.2 FUNGUJÍCÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE .....	25
3.3 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERA .....	26
3.4 ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVITY VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE .....	29
3.4.1 Popis stávající situace .....	29
3.4.2 Definování cílů .....	33
3.4.3 Dosažení cílů .....	33
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>36</b>
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	36
<b>6 POUŽÍVANÉ NÁSTROJE VNITŘNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>39</b>
6.1 OSOBNÍ ROZHOVOR .....	39
6.2 PORADY .....	39
6.3 KONFERENCE .....	39
6.4 ŠKOLENÍ .....	39
6.5 INTERNÍ ČASOPIS .....	40
6.6 NÁSTĚNKA .....	40
6.7 TELEFONNÍ HOVORY .....	40
6.8 INTRANET .....	40
6.9 FIREMNÍ SOCIÁLNÍ SÍŤ .....	41
6.10 E-MAILY .....	41

6.11	SPOLEČENSKÉ A SPORTOVNÍ AKCE .....	42
6.12	HODNOCENÍ .....	42
6.13	FIREMNÍ VÝJEZDY .....	42
<b>7</b>	<b>ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI METODOU 7S MCKINSEY .....</b>	<b>43</b>
7.1	STRATEGIE (STRATEGY) .....	43
7.2	STRUKTURA (STRUCTURE) .....	43
7.3	SYSTÉMY (SYSTEMS) .....	43
7.4	STYL (STYLE) .....	44
7.5	SKUPINA (STAFF).....	44
7.6	SCHOPNOSTI (SKILLS).....	44
7.7	SDÍLENÉ HODNOTY (SHARED GOALS) .....	44
7.7.1	Týmuvost.....	45
7.7.2	Férovost.....	45
7.7.3	Výsledky .....	45
7.7.4	Růst .....	45
7.7.5	Partnerství .....	46
7.7.6	Komunikace .....	46
<b>8</b>	<b>ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>47</b>
8.1	RESPONDENTI.....	47
8.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	50
8.3	TEST PROPORCE.....	69
<b>9</b>	<b>PŘEDNOSTI SOUČASNÉ VNITŘNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>71</b>
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>73</b>
10.1	SILNÉ STRÁNKY.....	73
10.2	SLABÉ STRÁNKY.....	74
10.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	75
10.4	HROZBY .....	75
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>



## ÚVOD

S komunikací se setkáváme v každodenním životě, ať už v soukromé nebo pracovní oblasti. Často nás dokáže potrápít, protože nemusíme zcela přesně pochopit, co nám druhá strana chtěla sdělit. Tehdy mluvíme o tzv. komunikačním šumu. Pomoci nám může využití zpětné vazby, kdy si ověříme, zda jsme sdělení porozuměli tak, jak bylo původně zamýšleno.

Vymezujeme 2 základní termíny komunikace, verbální a neverbální. Verbální komunikace je ta, která probíhá za pomoci řeči, neverbální je naopak předávána pouze gesty či mimikou. Tu si často ani neuvědomujeme.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit současný stav vnitřní komunikace vybrané společnosti, odhalit nedostatky a následně navrhnout doporučení pro zlepšení komunikace.

V teoretické části bakalářské práce jsou zpracovány základní pojmy komunikace pomocí analýzy literárních pramenů. Definuji zde, co to vlastně komunikace je, jak funguje proces komunikace, s jakými nástroji a kanály komunikace se můžeme setkat, a jak probíhá vnitřní komunikace.

V praktické části práce se zabývám vnitřní komunikací vybrané společnosti. Nejprve představuji společnost a její zjednodušenou organizační strukturu, dále popisuji, jaké komunikační nástroje a kanály v komunikaci využívá. Pomocí Metody 7S popisuji strategii, strukturu, systémy, styl, skupinu, schopnosti a sdílené hodnoty vybrané společnosti.

Analýzou dotazníkového šetření nejprve zjišťuji současný stav komunikace a následně navrhuji případné změny, které může firma do své vnitřní komunikace aplikovat. Zároveň provádím test proporce mezi dvěma faktory – dostatkem informací a pracovním výkonem.

Závěrem práce provádím souhrnnou SWOT analýzu neboli analýzu silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V této kapitole jsou popsány cíle a metody zpracování bakalářské práce.

Cílem teoretické části je vykonat analýzu literárních zdrojů na téma vnitřní komunikace ve firmě.

Cílem praktické části je zhodnotit současný stav vnitřní komunikace vybrané společnosti, odhalit nedostatky a následně navrhnout doporučení pro zlepšení komunikace.

**Ke sběru dat** jsou v práci použity:

- Literární zdroje – V teoretické části jsem provedla analýzu českých i cizojazyčných literárních pramenů a internetových zdrojů souvisejících s tématem komunikace. V praktické části jsem vycházela také z oficiálních webových stránek firmy.
- Interní dokumenty firmy – Vybraná společnost mi poskytla interní dokumenty, které jsem důkladně analyzovala. Jednalo se především o interní směrnice, firemní časopis apod.
- Metoda 7S McKinsey – Pomocí této metody jsem zpracovala strategii, strukturu, systémy, styl, skupinu, schopnosti a sdílené hodnoty, se kterými firma pracuje na denní bázi.
- Dotazníkové šetření – Dotazník obsahuje celkem 28 otázek, z toho 4 otázky jsou zaměřeny na všeobecné otázky ohledně respondentů, a 24 otázek se týká vnitřní komunikace firmy. Dotazník byl zpracován v elektronické podobě pomocí webu Survio.
- SWOT analýza – Shrnutím celé práce je zpracování souhrnné SWOT analýzy, která popisuje silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a hrozby.

**Zpracování dat:** Data z dotazníkového šetření jsou analyzována pomocí testu proporce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

Pojem komunikace chápeme jako proces sdělování informací, vzájemného dorozumívání. Naším cílem je minimalizovat nedorozumění mezi sdělovatel a příjemcem. (Holá, 2017)

Komunikace je nezbytnou součástí všech sociálních interakcí a nemůžeme ji za žádnou cenu vynechat, protože jsme v neustálém kontaktu se svým okolím a v každém okamžiku s okolím komunikujeme, ať už vědomě či nevědomě. (Bednář, 2013)

### 1.1 Vymezení termínu komunikace

Při komunikaci využíváme data, informace a znalosti. Data jsou pouze holá fakta. Zatímco informace přiřazují datům konkrétní význam. A pracujeme-li s informacemi, znamená to, že máme znalosti. (Holá, 2017)

Komunikace patří k našemu každodennímu životu. Používáme ji, aniž bychom si to uvědomovali. Rozlišujeme komunikaci verbální a neverbální.

- **Verbální komunikace**

Hovoříme-li o komunikaci verbální, pak je to komunikace slovní neboli komunikace za využití jazyka a řeči. (Bednář, 2013)

Význam verbální komunikace je obrovský, protože je nezbytnou součástí našeho sociálního života a téměř pro každého člověka je těžké být, byť jen jeden den, bez verbální komunikace. Kdokoliv je nějakou dobu izolován od společnosti bez možnosti komunikace, prožívá tzv. deprivaci neboli citovou ztrátu. (Strnadová, 2011)

- **Neverbální komunikace**

Naopak neverbální komunikaci používáme často nevědomě. Jedná se o gesta, kterými se projevujeme, například postoj celého těla, oční kontakt či mimika obličeje.

Zajímavostí je, že verbální komunikace tvoří až 65 % lidské komunikace. (Bednář, 2013)

Neverbální komunikace doplňuje verbální projev, může jej regulovat, zesílit, popřípadě úplně nahradit, někdy totiž stačí pouze gesto či výraz tváře a není potřeba říct ani slovo. (Strnadová, 2011)

Většinu neverbálních signálů přitom přebíráme již od dětství od svých rodičů, pokud se nesnažíme vědomě své neverbální chování přeučit či korigovat, potom často používáme

stejná gesta, podobnou mimiku nebo i vzdálenost při komunikačním procesu, jako má naše matka či otec. (Strnadová, 2011)

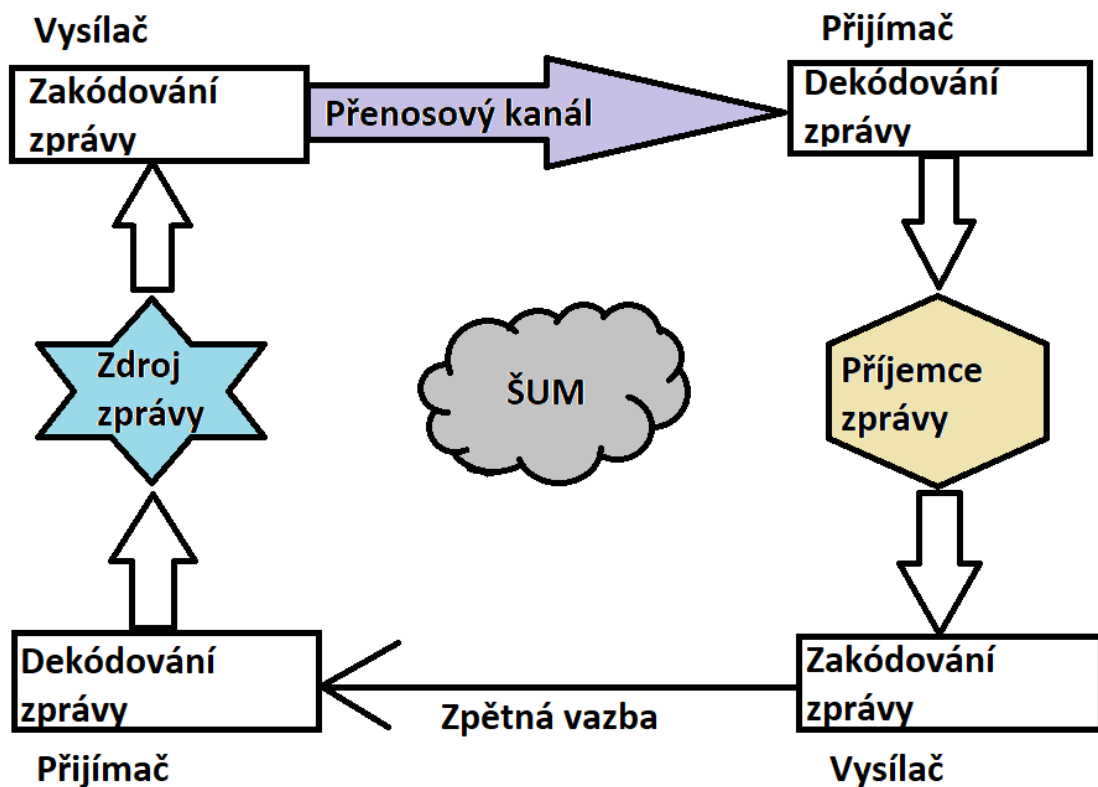
## 1.2 Proces komunikace

Komunikace probíhá většinou mezi dvěma či více lidmi, tedy formou dialogu. Přičemž monolog můžeme chápat jako přípravu na komunikaci s okolím. (Strnadová, 2011)

Proces komunikace zabezpečuje přenos informací – uspořádaných do určité zprávy tak, aby předávaná informace měla informační hodnotu – od zdroje k příjemci (adresátovi). Protože je zpráva nehmotné podoby, je nutné ji zakódovat do podoby vhodné pro její přenos a vyslat ji přenosovým kanálem k autorizovanému příjemci. Ten ji zpětně dekoduje, aby příjemce zprávy mohl v ní obsaženou zprávu využít ke snížení neurčitosti svých znalostí o tom, čeho se zpráva týká. (Mohelská, 2012)

Předávanou zprávu člověk vnímá na základě svých znalostí, předchozích zkušeností nebo velmi často také na základě emocionální zainteresovanosti do dané komunikační situace. V interní komunikaci firmy často dochází ke komunikačním problémům způsobených tím, že manažer nedokáže jasně definovat své požadavky, které směřuje svým podřízeným. Proto je nutné, aby firma zavedla používání jednotného výkladu základních pojmů, aby nedocházelo k nedorozuměním a všichni pracovníci je chápali stejně. (Mohelská, 2012)

Celý proces můžeme popsat také pomocí matematického pojmu sinusoida, protože počátek a konec sdělení jsou většinou vnímány pozorněji než prostředek. Člověk se totiž snaží zachytit co nejvíce informací na počátku, kdy komunikace začíná a člověk je přirozeně připravený poslouchat a soustředit se. Také v momentě, kdy zjistí, že se sdělení blíží ke konci, dokáže se ještě na malou chvíli koncentrovat a snaží se zapamatovat si ještě na závěr předávané informace. (Strnadová, 2011)



Obrázek 1 Proces komunikace (Vlastní zpracování na základě Mohelská, 2012)

Na obrázku č. 1 můžeme vidět průběh komunikačního procesu. Celý proces můžeme rozdělit na několik částí, ze kterých se skládá:

- **Vysílač, komunikátor**

Je osoba, která podněcuje komunikaci, vysílá nějakou zprávu směrem k příjemci. (Mohelská, 2012)

Komunikátor může mnohdy předávané informace zkreslovat, pokud není dostatečně informovaný, může být chaotický nebo zaměřený pouze určitým způsobem. Nedostatkem vysílače často bývá fakt, že zapomíná na to, že komunikace by měla být obousměrná a nedokáže naslouchat. (Strnadová, 2011)

- **Zakódování zprávy**

Kódování zprávy znamená, jaké symboly či znaky použijeme k vyjádření našich myšlenek, aby příjemce naši zprávu pochopil tak, jak jsme ji zamýšleli. (Střížová, 2010)

- **Zpráva**

Soubor sdělení, které je zakódováno, nazýváme zpráva. Chceme-li předat slovo, označující konkrétní věc, většinou se setkáme s úspěchem, kdy příjemce pochopí, co chceme říct. Problémy nastávají při předávání celých zpráv, které mohou být různými lidmi chápány odlišně. (Strnadová, 2011)

- **Přenosový kanál**

Přenosový kanál označujeme jako zprostředkovatele sdělení. Jedná se o cestu, jakou komunikace probíhá. Například při osobní komunikaci jsou hlavními přenosovými kanály zvuky, pohledy a pohyby těla, může to být však také stisk ruky, či příjemný hlas. (Strnadová, 2011)

- **Dekódování**

Rozklíčování a pochopení sdělení příjemcem. (Mohelská, 2012) Dekódování můžeme popsat také jako převod přijatých symbolů na myšlenky. Důležité je uvědomit si, že vyslání zprávy ještě nutně nemusí znamenat její přijetí, protože jedinec si vybírá, které zprávy přijme a které ignoruje. (Střížová, 2010)

- **Přijímač, příjemce, komunikant**

Je osoba, která přijímá sdělení, zprávu od vysílače. Vnímání zprávy je ovlivněno zkušenostmi, prožitky, nebo sledováním vlastních cílů. (Strnadová, 2012)

- **Zpětná vazba**

Ověření, zda příjemce zprávu správně pochopil. Zpětnou vazbu můžeme využít při komunikaci například tak, že si aktéři komunikačního procesu vymění role. Z přijímače se stane vysílač, a naopak z vysílače přijímač. V těchto rolích si sdělení zopakují, aby bylo jasné, jak si zprávu přijímač vyložil a pochopil. Pokud je zpráva předána tak, jak sdělení vysílač na počátku zamýšlel, pak byl komunikační proces úspěšný a vše je v pořádku, pokud ne, je nutné celý komunikační proces zopakovat a eliminovat komunikační šum, který v procesu vznikl. (Mohelská, 2012)

Zpětnou vazbu však můžeme podávat také zaměstnancům na provedenou práci. Úskalím často bývá strach říct něco negativního. V různých manažerských příručkách se proto doporučuje předtím, než něco vytkneme říct alespoň dvě pozitivní věci, proložit je výtkou, a nakonec připojit něco pozitivního. To však může člověka velmi sužovat a stresovat. Mnohem lepší je proto reagovat vědomě, jasně, konkrétně, a zcela upřímně popsat situaci a místo vynucování poslušnosti poprosit o pomoc. (Kurzweilová, 2017)

- **Komunikační šum**

Faktory, které znehodnocují sdělení, označujeme jako komunikační šum, proto je nutné, aby se manažer při zadávání úkolů, pokynů nebo i při prostém sdělení určité informace přesvědčil o tom, jestli byl komunikační proces efektivní, zda tomu podřízení rozumí. Komunikačním šumem může být například hluk, ale také stres, spěch nebo nepozornost. Abychom předešli komunikačnímu šumu, můžeme se několika způsoby chránit, například tím, že zprávu již na počátku velmi dobře zformulujeme. Dalším faktorem, který nás ochrání před vznikem možných nedorozumění, je soustředěnost a pozornost při vnímání zprávy. A neměli bychom samozřejmě zapomenout ani na správný výběr místa, kde bude komunikace probíhat. (Mohelská, 2012)

### **1.3 Vnitřní komunikace podniku**

Zvládnutí vnitřní komunikace ve firmě je základním klíčem k úspěchu, protože ovlivňuje celý chod a fungování organizace. Nebudou-li zaměstnanci umět mezi sebou komunikovat, firma nebude fungovat. S tím souvisí také komunikace s vedením firmy, obecně s nadřízenými. Je nutné nastavit určitá pravidla, aby komunikace probíhala co nejefektivněji. (Boucník, 2011)

Jak se dokážou lidé domluvit, se totiž přímo odráží na jejich schopnostech vypořádat se se situacemi, do kterých se dostanou. (Bednář, 2013)

Pokud firma komunikaci na pracovišti nijak neřídí, probíhá velice živelně a neorganizovaně. Dochází k dezinformacím, které lidi obtěžují a často jim znemožňují práci. Ne nadarmo jsou komunikace a vztahy na pracovišti jedny z největších stresorů v práci. (Kovaříková, 2016)

Mnohdy si to ani neuvědomujeme, ale interní komunikace začíná již obyčejnou ranní kávou nebo cigaretou s kolegou při příjezdu do práce. Vlastně se do ní řadí úplně všechny situace, při nichž komunikujeme s kolegy, byť jen pochválíme kolegyni nový účes nebo jak je hezky oblečená. (Kovaříková, 2016)

Mohlo by se zdát, že nejdůležitějším aspektem k tomu, aby byla firma úspěšná na trhu je komunikace se zákazníkem, opak je ale pravdou. Firma může mnoho získat právě ze strategické interní komunikace. Strategii interní komunikace můžeme definovat jako vzájemné porozumění. (Stýblo, 2013)

Kvalitní komunikace nejen na pracovišti se skládá ze tří základních pilířů. Prvním z nich je umění promluvit tak, aby sdělení bylo co nejkvalitnější, dalším pilířem je umění pochopit,



co nám říká druhý, a třetím a také posledním článkem, ale neméně důležitým je umění pomoci, které se zakládá na porozumění sdělení a snaha o hledání co nejlepšího možného řešení konkrétní situace. (Adamová, 2016)

## 2 FORMY, NÁSTROJE A KANÁLY VNITŘNÍ KOMUNIKACE

Rozlišujeme několik forem komunikace, rovněž pak rozeznáváme několik nástrojů a kanálů pomocí kterých komunikujeme. Nástroje a kanály komunikace zabezpečují to, že se informace dostane k příjemci. Volba optimálního kanálu nám dokáže zabezpečit efektivní komunikaci.

### 2.1 Formy vnitřní komunikace

Rozlišujeme hned několik různých forem vnitřní komunikace ve firmě, které s sebou přinášejí mnohé výhody i nevýhody:

- **Osobní komunikace**

Osobní komunikace je velice otevřená. Používají ji především manažeři, kteří mají zdravé sebevědomí. Je vhodná pro porady či pohovory. Patří sem však také každodenní diskuze zaměstnanců. Nevýhodou je jednoznačně neuchování informací pro pozdější použití. (Boucník, 2011)

Výhodou osobní komunikace je především okamžitá zpětná vazba a také možnost využití celé řady neverbálních prvků komunikace. (Střížová, 2010)

- **Písemná komunikace**

V některých situacích může být výhodnější použít komunikaci písemnou, právě proto, že můžeme data uchovat a později se k nim vrátit. Jsou zde patrné formální vztahy, které přidávají na oficiálnosti a důležitosti. Nevýhodou je to, že tento styl komunikace nám neposkytuje okamžitou zpětnou vazbu. Písemně komunikuje firma pomocí nástěnek, dopisů či podnikových časopisů a novin. (Boucník, 2011)

- **Elektronická komunikace**

Hovoříme-li o elektronické komunikaci, pak je to právě komunikace pomocí e-mailu či mobilního telefonu. Přináší nám především snadnou archivaci. Umožňuje zpětnou vazbu, avšak někdy nemusí být zrovna efektivní, například pokud zaměstnanci svoji e-mailovou schránku zcela ignorují, můžeme na odpověď čekat až řadu dní. (Boucník, 2011)

Dále můžeme rozlišit komunikaci na 3 další druhy, a to:

- **Vertikální komunikaci**

Neboli komunikaci shora dolů nebo zdola nahoru. Komunikací shora dolů se může jednat o předávání informací manažerem podřízeným. Většinou je cílem předat zadání nějakého úkolu zaměstnanci. (Boucník, 2011)

Komunikace shora dolů může mít formu příkazů, doporučení, rad nebo norem. Naopak komunikace zdola nahoru umožňuje výměnu informací proudících od pracovníků k vedení společnosti. Nutné je, aby byly komunikační kanály otevřené a informace proudily, jinak dojde k blokaci a na pracovišti následně mohou vznikat nedorozumění v důsledku nedostatečné komunikace. (Střížová, 2010)

- **Horizontální komunikace**

Horizontální komunikace probíhá na úrovni rovnosti a spolupráce mezi jednotlivými útvary společnosti. Tento styl komunikace přináší spoluúčast, zainteresovanost a seberealizaci. (Boucník, 2011)

Nedostatečná horizontální komunikace může brzdit projekty a spolupráce lidí, jejichž úkoly na sebe navazují. Probíhá nejčastěji podobou pohovorů, porad či konferencí. (Střížová, 2010)

- **Diagonální komunikace**

Diagonální komunikace znamená komunikaci řídicích pracovníků z různých oddělení společnosti. Využívá se především ke zrychlení komunikace mezi jednotlivými útvary. (Střížová, 2010)

## 2.2 Nástroje vnitřní komunikace

Komunikační kanál volíme podle toho, jakým prostředkem budeme informaci předávat.

- **Osobní rozhovor**

Mezi nejpoužívanější kanály patří bezesporu osobní rozhovor. V určitých situacích může být tento komunikační kanál zbytečně zdlouhavý, ale zato nám poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. (Boucník, 2011)

Do této kategorie vnitřní komunikace můžeme zařadit také takzvanou šeptanou, kdy si informace ve firmě předávají zaměstnanci u kávy nebo na chodbě. Jedná se zejména o různé klepy nebo domněnky, především pak, pokud oficiální informační kanály firmy nefungují dostatečně dobře nebo včas. (Kovaříková, 2016)

Komunikace tváří v tvář je nejběžnějším prostředkem komunikace, nicméně by neměla být jediným prostředkem, především pak, když jsou informace opravdu důležité a pro chod firmy nezbytné. (Armstrong, 2015)

- **Porady**

Dalším komunikačním kanálem ve firmách jsou porady. Na porady je potřeba se již lépe připravit. Doporučuje se mít vytvořený program, kterého je potřeba se držet. Žádoucí je také řízená diskuze, aby nedocházelo k překřikování nebo naopak k pasivitě zaměstnanců. (Boucník, 2011)

Na poradě se dá vyřešit mnoho problémů, pokud ji dokáže manažer korigovat. Když se řekne porada, mnoha lidem se vybaví slova jako nuda, ztráta času, plány, které nikdy nejsou realizovány, proto je důležité, aby se na poradě projednávaly opravdu důležité věci. Popřípadě by měla být porada něčím oživena, aby se na ni zaměstnanci těšili. (Kovaříková, 2016)

- **Konference**

Další úrovní sdělování informací jsou konference, které probíhají méně často. Většinou jednou až dvakrát do roka. Zde jsou prezentovány strategické cíle podniku, popřípadě změny v organizační struktuře, pokud k nějakým došlo. A v neposlední řadě úspěchy firmy, což může fungovat jako motivace zaměstnanců pro další práci. (Boucník, 2011)

Se zlepšujícími se technologiemi se velké oblibě těší také globální konference, které probíhají online z více míst světa. (Kovaříková, 2016)

- **Školení**

Protože vývoj jde stále vpřed a informace, kterou se právě dozvíme, je již po pár minutách stará, je nezbytně nutné se neustále učit. Školení tak zajišťují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě.

- **Interní časopis**

Velice oblíbený komunikační kanál ve firmách je interní časopis, popřípadě noviny. Přináší strategické informace o firmě. Je však velmi dobré zařadit i personální záležitosti, například významná pracovní jubilea, popřípadě narozeniny zaměstnanců. Zde je pak velmi důležité dávat si pozor na to, aby se na někoho nezapomnělo. S nástupem digitalizace se od tištěné formy časopisů opouští, protože pro některé firmy se jeví jako drahé. (Kovaříková, 2016)

Vydávání interního časopisu ve firmě s sebou nese mnohé výhody i nevýhody. Nespornou výhodou oproti jiným komunikačním kanálům má v tom, že je snadno dostupný pro všechny zaměstnance napříč odděleními firmy. Stále ne každý zaměstnanec má totiž i v dnešní době počítač, kde by mohl využívat například e-mail, sociální sítě firmy apod. Je jasné, že pokud je firma zaměřena na práci s počítačem, tak s ním zaměstnanci umí, ale především ve výrobních firmách je toto stále velký problém. Další výhodou je pak to, že si časopis prostě vezmeme na cestu do vlaku, na doma nebo si ho přečteme třeba v práci při polední pauze. Výhodou může být také tištěná forma, kterou mnozí lidé, i se zvyšující se úrovní technologií, mají rádi a dávají jí přednost. Nevýhodou pak mohou být velmi vysoké náklady spojené s jeho vydáváním. (Boucník, 2011)

- **Nástěnka**

Komunikačním kanálem, který snad nechybí v žádné firmě, je nástěnka. Nespornou výhodou je cena, která je zanedbatelná. Nástěnka nám přináší informace okamžitě. Zpráva na ní by měla být krátká a výstižná, ale měla by upoutat pozornost člověka, například barvou písma. Na nástěnku pak můžeme umístit i různé letáky, popřípadě manuály, které pomáhají zaměstnancům při vykonávání činnosti. Může se jednat například o směrnice firmy, pracovní postupy nebo návody k obsluze zařízení. Největším problémem, který zaměstnance odrazuje je to, že bývají informace velmi odborné a nudné. Avšak i s tím si může každá firma poradit po svém a pojmout tyto materiály velmi kreativně a zábavně. (Boucník, 2011)

Nevýhodou nástěnek je fakt, že bývají často přeplněny, je proto nezbytné obsah kontrolovat a korigovat a neaktuální či nepovolené zprávy odstraňovat. (Armstrong, 2015)

- **Telefonní hovory**

Neodmyslitelným komunikačním kanálem dnešní doby jsou mobilní telefony, které už ani tolik nevyužíváme k telefonování jako k ostatním činnostem, které nám usnadňují spojení s ostatními. Je to například velmi oblíbené sdílení kalendářů či souborů.

Telefonní spojení slouží především k operativnímu řešení situací, které na pracovišti vznikají. Mnohdy však nedokáže nahradit osobní kontakt. (Kovaříková, 2016)

- **Intranet**

Intranet je interní počítačová síť, jedná se zejména o interní webové stránky nebo interní elektronickou poštu. Jeho největší výhodou je bezesporu rychlost, jakou jsou informace předávány. Další výhodou je také skutečnost, že komunikace probíhá obousměrně čili ne pouze od vedení k zaměstnancům, ale i samotní zaměstnanci mohou být vyzváni, aby

odpověděli na nějaké otázky, popřípadě se zúčastnili nějakého průzkumu. (Armstrong, 2015)

Jedná se o poměrně často využívaný komunikační kanál. Firmy do něj často investují nemalé částky. Avšak zaměstnanci o něj mnohdy nejeví žádný zájem. Význam má hlavně ve firmách, které mají více poboček. Zbytečný je naopak ve výrobních firmách, kde dělníci často nemají, ani v dnešní době, počítač. (Kovaříková, 2016)

- **Firemní sociální sítě**

Modernější obměnou intranetu mohou být sociální sítě, které jsou na pracovišti velmi diskutovaným komunikačním kanálem. Někteří vedoucí pracovníci se tohoto komunikačního kanálu obávají, protože mají strach, že na sociálních sítích budou zaměstnanci trávit příliš mnoho času. Nespornou výhodou je však aktuálnost informací, které se k lidem dostanou včas a ve formě sdělení, které si může každý přečíst sám za sebe, komunikační šumy jsou tedy minimální. (Kovaříková, 2016)

- **E-maily**

Další komunikačním nástrojem jsou e-maily. Je to velice jednoduchý způsob komunikace. Mnozí lidé si je oblíbili, jiní je nenávidí. Pokud tento komunikační kanál využívají lidé pro komunikaci zbytečností, velice snadno se stane, že lidé přestanou e-maily číst. A naráz přehlídí i důležité informace, které se prostě v přehlcené schránce ztratily. Předcházet se tomu ve firmě může například tím, že opravdu zásadní informace budou odesílány ze stejné adresy, aby jí lidé pokaždé věnovali dostatečnou pozornost. (Kovaříková, 2016)

Elektronická pošta umožňuje sice rychlou výměnu informací, někdy ale způsobuje přetížení. A často zastupuje komunikaci tváří v tvář, pomocí které lze nejlepším způsobem dosáhnout závěru. (Armstrong, 2015)

- **Společenské a sportovní akce, teambuilding**

Společenské akce přináší neformální diskuze a významně posilují práci v týmech. Může se jednat například o firemní fotbal, hokej, tenis, grilování nebo třeba firemní snídane. (Boucník, 2011)

Záměrem je trávit čas s kolegy jinde než na pracovišti. Plán teambuildingové akce by měl být důmyslně promyšlen, tak aby nedocházelo ke konfliktům. Každý člověk je jiný a sedne mu jiná aktivita, proto by akce neměly být voleny nijak extrémně. (Kovaříková, 2016)

- **Hodnocení**

Součástí interní komunikace může být také hodnocení zaměstnance, které může poskytnout významnou zpětnou vazbu. Hodnocení může poskytnout také zaměstnanec nadřízenému. Zpětná vazba nám poskytne informace o tom, jak nás firma vnímá, jestli s námi do budoucna počítá, v čem jsme dobří a na čem bychom měli naopak zapracovat. (Kovaříková, 2016)

- **Firemní výjezdy**

Firemní výjezdy v rámci poboček mohou významně posilovat interní komunikaci. Jednotlivé pobočky si mezi sebou mohou prezentovat výsledky, kterých dosáhly. Navíc se tváří v tvář poznají lidé, kteří spolu komunikují pouze přes e-mail nebo telefon. (Kovaříková, 2016)

### 3 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Chceme-li dosáhnout na pracovišti úspěšné komunikace, musíme se držet určitého komunikačního stylu. Nejpřívětivější je pro firmy zvolit styl operativní, pro který je charakteristické to, že je zde udržována vztahová asymetrie neboli vztah nadřízený a podřízený. (Boucník, 2011)

Pozornost musíme zaměřit také na dostatečnou informovanost pracovníků a seznámit je s cíli a záměry organizace. Největším problémem vnitřní komunikace bývají nedostatečné, nejednotné či neúplné informace. Špatně fungující komunikace pak nejčastěji vede k pasivitě zaměstnanců. Cíle organizace jsou pak plněny špatně nebo vůbec. Situace může dojít až do stavu, kdy zaměstnanci odcházejí ze zaměstnání, popřípadě se neustále střídají, přichází noví a nezkušení. Roztáčí se nám kolo školení nových zaměstnanců, což rozhodně nevede ke stabilní firmě schopné obstát před konkurencí. (Boucník, 2011)

#### 3.1 Cíle

Základem fungující interní komunikace ve firmě, je stanovení cíle, kterého chceme dosáhnout. Dosažení cíle komunikace je úkolem především toho, kdo komunikaci vede. Nicméně jako příjemce by nás měl cíl a účel komunikace, které jsme součástí, taktéž zajímat. Pokud si cílem nejsme jisti, měli bychom projevit zájem a na cíl schůzky či rozhovoru se co nejrychleji zeptat. Jen tehdy může být dosaženo efektivní komunikace. (Scharlau, 2010)

Velkým problémem, především u větších firem, ale ani malé podniky nemusejí být výjimkou, bývají situace, kdy se informace nedostávají ke všem pracovníkům. Popřípadě, dostanou-li se, tak často pozměněné či nesprávné apod. Hlavními cíli firem je tedy předávat informace pravdivě a otevřeně. Důležité také je, aby bylo zřetelné, z jakého zdroje informace pocházejí. A především musí být informacím umožněna průchodnost, aby se dostávaly nejenom od nadřízeného k podřízeným, ale i k němu zpět a naopak. Tuto situaci nazýváme tzv. oboustranná komunikace. (Boucník, 2011)

Ke zvládnutí interní komunikace nám může pomoci zvládnutí dílčích cílů, kterými jsou:

- Zajištění dostatečných informačních potřeb pro práci
- Zlepšování vnitřní Public Relation
- Posilování stability a loajality pomocí otevřené diskuze zaměstnanců a managementu firmy (Boucník, 2011)



### 3.2 Fungující vnitrofiremní komunikace

Základem fungující vnitrofiremní komunikace je obousměrná komunikace. Ta však bývá mnohdy zanedbávána. Proto je důležité uvědomit si, že to, jak komunikace ve firmě funguje, je odpovědností každého zaměstnance, ať už řadového nebo vedoucího. Největší podíl na fungování komunikace mají však právě manažeři, kteří by se měli starat o to, jak komunikační procesy probíhají. Obzvláště ve velkých firmách bývají s komunikací často problémy. (Boucník, 2011)

Funguje-li vnitrofiremní komunikace správně, pak mají zaměstnanci dostatek informací, a vědí, na koho se obrátit s danou prosbou, problémem nebo otázkou. Znají všechny zaměstnance, nebo alespoň ty na vedoucích pozicích. (Kovaříková, 2016)

Rozčleníme-li hierarchii firmy na zaměstnance v první linii a střední a vrcholový management, dokážeme si lépe představit komunikační vazby. Řadoví zaměstnanci by měli znát své vedení, měli by být do firmy zainteresováni, vedení by jim mělo dávat na vědomí, že se o ně zajímá, že jsou důležitým článkem podniku a bez nich by firma nefungovala. Vedení by mezi zaměstnanci nemělo dělat rozdíly. Rozhodně by měli být všichni zaměstnanci ohodnocováni stejně, aby neměl někdo pocit, že je druhému nadřazován. Právě potom vznikají nejčastější problémy v komunikaci. (Boucník, 2011)

Střední management je spojovacím článkem mezi řadovými zaměstnanci a vrcholovým vedením. Interní komunikace zde bývá nejproblematictější, protože shora na střední management tlačí vedení například se zaváděním různých pracovních postupů, a z druhé strany je pod tlakem zaměstnanců, kteří například s novými i postupy nesouhlasí a chtějí právě přes střední management dát vedení najevo svoji nespokojenost. V tomto případě se střední management musí obrnit trpělivostí a posilovat své komunikační dovednosti. Pomoci mohou například pravidelná školení. (Boucník, 2011)

Úkolem vrcholového vedení je především strategické řízení celé firmy. Neméně důležité je ale budování vztahů se zaměstnanci, jejich vedení a usměrňování. Každý vrcholový manažer by proto měl zvládat alespoň základní techniky koučinku. (Boucník, 2011)

Vnitřní komunikace ve firmě nemůže fungovat bez zpětné vazby. Je podstatné ji nastavit, protože dokáže odhalit problémy, které v komunikaci nastanou. Aby byl proces komunikace efektivní, měla by fungovat na všech úrovních, ne pouze mezi zaměstnanci, středním a vrcholovým managementem, ale také mezi skupinami zaměstnanců, kteří pracují na společném projektu. (Boucník, 2011)

Znakem fungující komunikace ve firmě je také to, že jsou lidé v práci spokojeni, vědí, že dostávají za své výkony adekvátní mzdu, a vedení je dokáže ocenit i pochvalou, která je někdy důležitější než ocenění penězi. Do firmy jsou zainteresováni, sami se snaží hledat cesty, aby vše fungovalo, jak má. Na firmu nenadávají, ba naopak ji doporučují ostatním a plánují ve firmě zůstat několik dalších let. (Kovaříková, 2016)

### 3.3 Komunikační dovednosti manažera

K největším potížím při vnitřní komunikaci dochází, pokud nejsou informace dostupné nebo jsou-li špatně reprodukovány. Nejproblémovějším článkem komunikace potom často bývá právě manažer, který nemá přirozené komunikační schopnosti a není ochoten se vzdělávat. Komunikační schopnosti jsou totiž z části vrozené a dále jsou ovlivňovány vlastními názory a postoji jedince. Tyto schopnosti se dají zlepšovat tréninkem a studiem. To bývá velice zdoluhavé, ale každý manažer by to měl podstoupit, protože komunikace v týmu je základem úspěchu firmy. (Boucník, 2011)

Manažer je hlavním nositelem komunikace, protože při jakémkoliv problému nebo nesrovnalosti by měli jít zaměstnanci právě za ním a pokud ne, pak je někde problém. (Kovaříková, 2016)

Komunikace se zaměstnanci vytváří důvěru k organizaci, ve které pracují. Zároveň zvyšuje úroveň angažovanosti zaměstnanců ve společnosti, jestliže je s nimi sdíleno, čeho organizace dosáhla nebo se snaží dosáhnout, a taky jim organizace dává najevo, co pro ně jako jedince tento úspěch bude znamenat. (Armstrong, 2015)

Není to však tak, že by se manažer jen usmíval a sděloval jen příjemné zprávy, měl by jít zaměstnancům svým chováním příkladem, informovat a podporovat. Je zodpovědný za to, jestli lidé komunikují nebo ne, protože právě on vše reguluje svým chováním, které do firmy vnáší. (Kovaříková, 2016)

Zaměstnanec na manažerské pozici by měl disponovat určitými manažerskými dovednostmi, aby dokázal podřízeným vysvětlit vše, co je potřeba, aby to podřízení pochopili. Jeho slova by měla být jednoznačná a on sám by měl problematice absolutně rozumět, aby byl schopen s lidmi na dané téma hovořit. (Kovaříková, 2016)

Existuje několik oblastí, které zlepšují komunikační dovednosti manažera:

- **Aktivní naslouchání**

První a zároveň nejdůležitější oblastí je aktivní naslouchání. Hovoříme-li s někým, často pouze přikyvujeme hlavou a někdy ani neposloucháme, co nám dotyčný říká. To způsobuje velké komunikační problémy, obzvláště jedná-li se o důležitý rozhovor. (Boucník, 2011)

Při aplikaci aktivního naslouchání bychom měli projevit zájem o řečníka. Často pomáhá, když sdělení nahlas zopakujeme, abychom se ujistili, že jsme se pochopili. Popřípadě můžeme alespoň přitakávat využitím výrazů jako je „aha“ nebo „rozumím“, nebo se můžeme zeptat „Skutečně?“ Významný je také oční kontakt, s jehož udržením má mnoho lidí problém. Říká se totiž, že oči prozradí vše. (Khelerová, 2010)

Během hovoru bychom rozhodně neměli skákat do řeči ani přerušovat. Trvá-li sdělení déle, doporučuje se dělat si poznámky a následně se na ně zeptat, pokud jsme jim v průběhu neporozuměli. (Boucník, 2011)

- **Pozitivní nastavení mysli**

Dalším faktorem, který významně ovlivňuje komunikaci, je nastavení mysli. Pokud bude manažer v nepříjemném rozpoložení, bude také na situaci pohlížet negativně. Bude-li naopak pozitivně naladěný, pak bude i lépe vnímán zaměstnanci. V tu chvíli dokáže být totiž mnohem více empatický a empatie všeobecně pomáhá k porozumění. Dokážeme se totiž vcítit do situace a představit si danou situaci z druhé strany. To může pomoci především při řešení nějakého pracovního problému. (Boucník, 2011)

- **Srozumitelnost při komunikaci**

Při komunikaci bychom měli dbát také na to, jestli dostatečně srozumitelně mluvíme. Měli bychom mluvit nahlas a dobře artikulovat. Situaci přizpůsobit také rychlost mluvení. Člověk si s sebou nese často určité zlovyky, jako je například dávaní ruky před pusou. Tréninkem jde však tyto zlovyky odstranit a posílit také artikulaci či to, jak nahlas mluvíme. (Boucník, 2011)

- **Správné pokládání otázek**

Správným položením otázky můžeme komunikaci velmi dobře korigovat. Používáme dva základní typy otázek, a to otevřené a uzavřené. Komunikaci je vhodné zahájit otevřenou otázkou, protože donutíme člověka zamyslet se. Spěcháme-li a naopak potřebujeme konverzaci co nejdříve ukončit, volíme otázky uzavřené, na které existuje jednoznačná odpověď ano či ne. (Boucník, 2011)

Při řešení konfliktu můžeme využít otázek k zamyšlení, nemusíme hned situaci vyhrotit a snažit se partnera přesvědčit, že nemá pravdu a vnutit mu náš postoj, ale ptát se ho proč si myslí právě toto. (Khelerová, 2010)

Ve vnitřní komunikaci můžeme také dobře zužitkovat použití tzv. otázek SPIN, které vymyslela společnost Microsoft. Jedná se o otázky situační, otázky na problém, implikační otázky a otázky na výhodu. (Boucník, 2011)

### **Situační otázky**

Situační otázky dokážou výborně zmapovat situaci. Ověřují totiž již známé informace a zajišťují zjištění informací nových. (Boucník, 2011)

Slabou stránkou těchto otázek bývá, že nezapojují například obchodního partnera do komunikace, ale často si připadá jako u výsledku, je tedy potřeba k výběru otázek přistupovat zodpovědně. (Khelerová, 2010)

### **Otázky na problém**

Chceme-li do komunikace zapojit zaměstnance, pak se zeptáme otázkou na problém, ta donutí zaměstnance problém důkladně popsat a zamyslet se nad ním. (Boucník, 2011)

V této fázi potřebujeme objevit místo, kde to nefunguje, tak jak by mohlo. Volíme tedy spíše uzavřené otázky, na které existuje jednoznačná odpověď. (Skryja, 2018)

### **Implikační otázky**

Jestliže se nám povedlo odhalit problém, pomocí implikačních otázek si dokážeme tento problém uvědomit. Využíváme zase otázky otevřené. (Skryja, 2018)

Implikačními otázkami poukazujeme na neřešení problému a otázkami se snažíme přijít na formulaci problému a jeho řešení. (Boucník, 2011)

### **Otázky na výhodu**

Otázky na výhodu jsou poslední fází SPIN otázek, protože nimi jen podporujeme naše řešení. Otázkami nevytváříme nátlak, ani naše řešení zaměstnanci nevnucujeme, pouze se snažíme komunikaci vést, ale aktivitu přenecháváme zaměstnanci. (Boucník, 2011)

Skladba SPIN otázek musí být volena opravdu pečlivě, aby rozhovor nepůsobil příliš manipulativně nebo nátlakově. (Skryja, 2018)

- **Řeč těla**

Občas nemusíme říct ani slovo, a přesto všichni poznají, co se zrovna stalo, protože tělo mluví za nás. Někdy však nejsou tyto projevy žádoucí. Měli bychom je tedy znát a umět s nimi v různých situacích pracovat.

Složené ruce na prsou mohou znamenat uzavřenost a odstup. Ruce na temeni hlavy a ležérní posed pak naopak mohou působit nadřazeně. A to rozhodně nechceme komunikujeme-li s generálním ředitelem firmy.

I zde si lidé dost často dokážou vypěstovat nějaký zlovyk, který může na opačnou stranu působit velice negativním dojmem. Jedná se především o svraštění čela, kousání rtu a další. Rušivě mohou působit také přílišné pohyby, které jsou většinou způsobeny nervozitou. Mírná gestikulace naopak může výborně doplnit verbální projev.

### **3.4 Zvyšování efektivity vnitrofiremní komunikace**

Protože komunikace na pracovišti ne vždy probíhá tak, jak bychom chtěli, můžeme ji použitím správných nástrojů zefektivnit. Celý proces můžeme rozdělit na 3 základní kroky, prvním z nich je popis stávající situace, dalším krokem je definování cílů, kterých chceme dosáhnout. A následně po zavedení opatření ověřujeme, zda bylo cílů dosaženo a snažíme se je trvale zlepšovat. (Holá, 2017)

#### **3.4.1 Popis stávající situace**

Prvním bodem zefektivnění komunikace je jednoznačně popis stávající situace. Je potřeba si definovat, jak je na tom firma nyní, abychom dokázali popsat, čeho chceme dosáhnout. K tomu můžeme využít mimo jiné například SWOT analýzu nebo metodu 7S.

- **SWOT analýza**

SWOT analýza je analýza silných (Strengths), slabých stránek (Weaknesses) a také příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). (Doležal, 2012)

Trendem posledních let je přitom zaměřit se na zlepšování silných stránek než se zabývat tím, co nám absolutně nejde. Protože zkvalitníme-li naše silné stránky, můžeme se stát vynikajícími, budeme-li se zabývat slabými stránkami, zabere nám to mnohem více času a výsledkem bude to, že jsme průměrní. Samozřejmě to však neznamená, že se nad slabými stránkami komunikace vůbec nezamyslíme. Je potřeba je brát taktéž v potaz. (Mühlfeit, 2017)

V rámci analýzy příležitostí bychom měli brát v potaz především vnější okolí, například nové technologie, kterými by se dala komunikace zlepšit. Hrozby pro nás pak může představovat například nedostatek pracovníků na trhu práce. (Holá, 2017)

Zjišťované položky analýzy můžeme zapsat do tabulky (obrázek 2), která poslouží jako podpora při vyhodnocování dané situace. (Doležal, 2012)

	Pomocné (dosažení cíle)	Škodlivé (dosažení cíle)
Vnitřní původ (atributy organizace)	<b>Silné stránky</b> Strengths	<b>Slabé stránky</b> Weaknesses
Vnější původ (atributy prostředí)	<b>Příležitosti</b> Opportunities	<b>Hrozby</b> Threats

Obrázek 2 SWOT analýza (Vlastní zpracování na základě Doležal, 2012)

- **METODA 7S**

Použití SWOT analýzy může vést k obecným informacím. Stávající situaci vnitřní komunikace podniku můžeme analyzovat také pomocí modelu McKinsey 7S. Účinnost interní komunikace má pro firmu velký význam, je proto nutné ji vyhodnotit na základě strategických analýz. Nejdůležitějším výsledkem efektivní komunikace je zaměstnanec, který je zapojen do pracovních procesů. Pro analýzu nám pomůže dívat se na firmu jako na provázanou skupinu sedmi základních položek, které ovlivňují všechny pracovní procesy, jak můžeme vidět na obrázku 3. Pomocí Metody 7S můžeme popsat obecnou situaci společnosti nebo se můžeme zaměřit přímo na konkrétní problém, například na interní komunikaci. Přínosem této analýzy je odhalení potenciálních zdrojů pro slabá místa a definice rozdílů mezi současným stavem a požadovaným stavem. (Holá, 2013)

Smyslem analýzy je přitom ve firmě dosáhnout provázanosti a rovnováhy všech 7 atributů metody, pak bude s velkou pravděpodobností firma opravdu efektivní. (Cejthamr, 2010)

**Strategie (strategy)**

Strategie je základním předpokladem k dosažení cíle společnosti. Představuje dlouhodobý cíl společnosti, kterého chce dosáhnout. Při analýze vnitřní komunikace je nutné zhodnotit komunikační strategii, to znamená, že společnost ví s kým, jak a kdy komunikuje a jaké nástroje k tomu využívá. Důležitým aspektem jsou zaměstnanci, kteří jsou s cíli seznámeni, považují je za realistické a snaží se cíle společnosti plnit. (Holá, 2013)

Velmi často je strategie firmy ukryta pouze v důvěrných materiálech firmy, nebo je to pouze myšlenka, podle které se firma řídí. (Smejkal, 2013)

**Struktura (structure)**

Struktura popisuje rozsah organizačních, kontextových a funkčních procesů týkajících se jednotlivých rolích ve společnosti. To zahrnuje pracovní povinnosti, kompetence, odpovědnost, velení a všechny ostatní aspekty spolupráce na pracovišti. Je nezbytné nastavit komunikační kanály, řídit tok informací a omezit komunikační bariéry. (Holá, 2013)

**Systémy (systems)**

Systémy jsou všechny procesy, které v organizaci probíhají a jsou systematicky řízeny. Při analýze komunikace je nutné analyzovat funkci informačních a komunikačních systémů. Komunikace se zaměstnanci musí být systematická. (Holá, 2013)

**Styl (style)**

Styl manažerské práce znamená formu kolektivních metod používaných k řízení organizace. Komunikační kompetence jsou neoddelitelné od těch manažerských, a spojením tvoří manažerský styl. Komunikace je nevyhnutelnou součástí stylu, kterým manažeři vedou, ovlivňují a prosazují svá rozhodnutí. Všichni manažeři musí být vybaveni příslušnými komunikačními schopnostmi a dovednostmi. A vedení by mělo vyžadovat, aby veškerá komunikace mezi zaměstnanci fungovala dobře. (Holá, 2013)

V praxi rozlišujeme několik stylů řízení. Jedním z nich je autoritativní styl řízení, který vylučuje zapojení všech zaměstnanců do řízení firmy, protože vedoucí rozhoduje sám. Dalším stylem řízení je styl demokratický, který je charakteristický zapojením a spoluprací vedoucího a podřízených. Vedoucí seznamuje podřízené s plány a nechává podřízené vyjádřit se. A posledním je styl laissez-faire, který je značně volný a nechává samotné spolupracovníky řešit postup práce a zapojení vedoucího je zde minimální. (Smejkal, 2013)

**Skupina (staff)**

Skupina neboli zaměstnanci jsou neodmyslitelnou součástí firmy, je nutné dbát na jejich vztahy, motivaci, morálku, angažovanost i kvalifikaci. Je velice důležité analyzovat je z hlediska komunikace, tedy jejich komunikační kompetence, které ovlivňují jejich chování. (Holá, 2013)

Z hlediska dlouhodobé spolupráce je pak velmi výhodné spolupracovat se zaměstnanci, kteří s firmou spojili svůj život a jsou do firmy zainteresováni než se zaměstnanci, kteří nesdílí hodnoty organizace. (Smejkal, 2013)

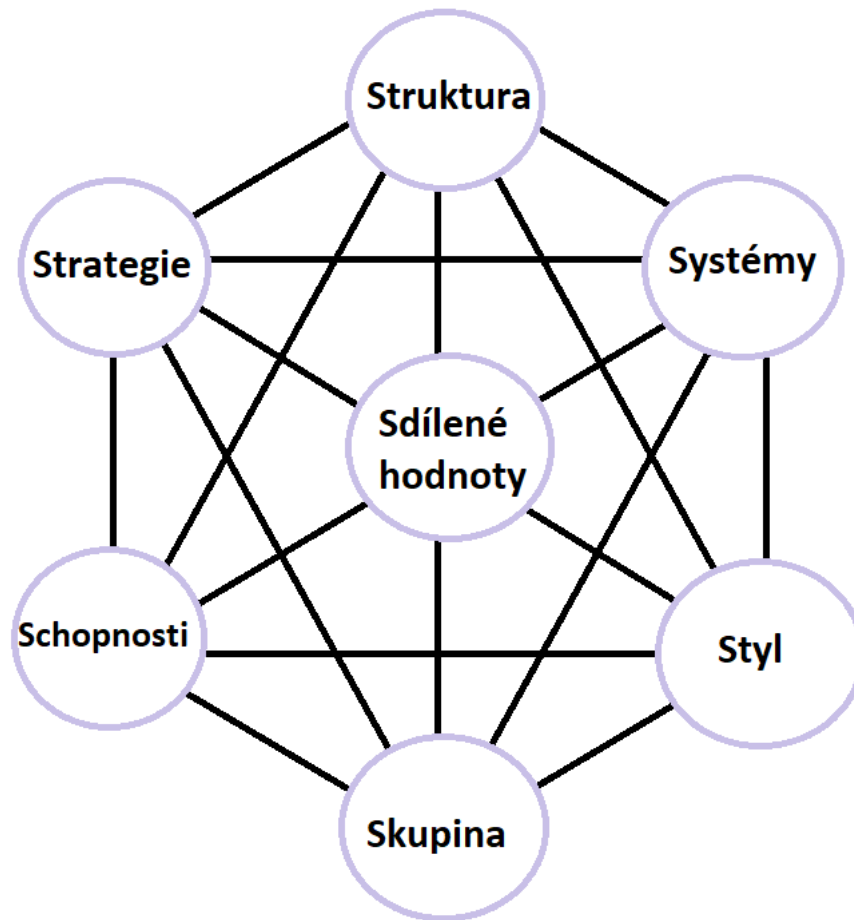
**Schopnosti (skills)**

Schopnosti jsou tvořeny profesionalitou a kvalifikací celé společnosti, tzv. limity, potenciálem jednotlivců i celé společnosti. Výsledkem analýzy schopností pracovníků by měl být rozvoj všech požadovaných komunikačních vlastností a potlačování těch nežádoucích. (Holá, 2013)

**Sdílené hodnoty (shared goals)**

Dalším podstatným bodem fungující firmy jsou sdílené hodnoty neboli kultura firmy. Jsou odrazem zásad a strategie řízení a používají se k reprezentaci vztahů mezi všemi členy firmy. Sdílené hodnoty vedou k soudržnosti celé organizace a pomáhají překonat konkrétní negativní jevy, se kterými se firma potýká. (Holá, 2013)





Obrázek 3 Metoda 7S (Vlastní zpracování na základě Holá, 2013)

### 3.4.2 Definování cílů

Po tom, co máme definovanou stávající situaci, přichází na řadu definování cílů, kterých chceme po zavedení opatření dosáhnout. Je velmi důležité stanovit si konkrétně a velice podrobně veškeré cíle. A zároveň si vymežit čím následné zlepšení budeme měřit, abychom poznali, zda jsme nějakého pokroku dosáhli. (Holá, 2017)

### 3.4.3 Dosažení cílů

Po zavedení opatření, která by měla vést ke zlepšení komunikace, a důsledného dodržování všech bodů, dosáhneme po určitém časovém intervalu cíle. Změny je potřeba měřit, abychom věděli, že jsme opravdu zlepšení dosáhli. Je velice důležité po dosažení cíle úroveň komunikace udržovat a zlepšovat ji i nadále. (Holá, 2017)

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Komunikaci chápeme jako proces dorozumívání a sdělování informací. Cílem je minimalizovat nedorozumění mezi tím, kdo komunikaci podněcuje a tím, kdo informace přijímá. Komunikace je nezbytnou součástí našeho života, používáme ji často, aniž bychom si to uvědomovali. Rozlišujeme komunikaci verbální a neverbální. O verbální komunikaci mluvíme, používáme-li slova, neverbální komunikací naopak komunikujeme pomocí gest či mimiky. Proces komunikace je velmi složitý a setkáváme se v něm s několika důležitými pojmy. Jedním z pojmů je vysílač neboli komunikátor, který vysílá sdělení směrem k příjemci. Dalším pojmem je kódování zprávy pomocí symbolů a znaků, které k vyjádření našich myšlenek použijeme. Nedílnou součástí celého procesu je soubor sdělení, které nazýváme zpráva, tu předáváme pomocí přenosového kanálu, kterým může být zvuk, pohled i pohyb těla. Dekódování zprávy provede příjemce, aby pochopil, co mu chtěl vysílač předat. A nutnou složkou celého procesu je zpětná vazba neboli ověření toho, zda byla předávaná zpráva správně pochopena. V komunikačním procesu se může objevit spousta chyb, odborně tyto chyby můžeme označit jako komunikační šum.

Rozlišujeme několik forem a nástrojů komunikace. Mezi základní formy komunikace můžeme zařadit osobní, písemnou či elektronickou komunikaci. Dále rozeznáváme vertikální, horizontální či diagonální komunikaci dle toho, jakým směrem komunikace probíhá, zda shora od vedení k zaměstnancům, nebo naopak. Mezi nástroje vnitřní komunikace pak můžeme zařadit například porady, konference, školení, interní časopis, nástěnku, telefonní hovory a mnoho dalších.

Chceme-li na pracovišti dosáhnout efektivní komunikace, je důležité stanovit si cíle, kterých chceme dosáhnout. Neoddělitelnou součástí efektivní komunikace ve firmě je aktivní naslouchání, které stále mnozí z nás neumí. Mezi další faktory můžeme zahrnout například srozumitelnost při komunikaci nebo správné pokládání otázek. Zvyšovat efektivnost komunikace pak můžeme tím, že si popíšeme stávající situaci například pomocí SWOT analýzy nebo Metodou 7S, následně si definujeme cíle a snažíme se jich dosáhnout a udržovat je.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost byla založena v roce 1995 jako společnost s ručeným omezeným se sídlem v Jihomoravském kraji. Firma zajišťuje přepravu, skladování a další logistické služby. V dopravě se především zaměřuje na západní a jižní Evropu, nicméně vyzdvihuje, že doma je v Česku a je tedy ryze českou společností s českými majiteli i kapitálem.

V průběhu let vzniklo několik poboček, a to v Kuřimi, Trutnově, Jihlavě a v neposlední řadě v Hranicích. Celkový počet zaměstnanců je 500 a firma vlastní 300 nákladních vozidel.

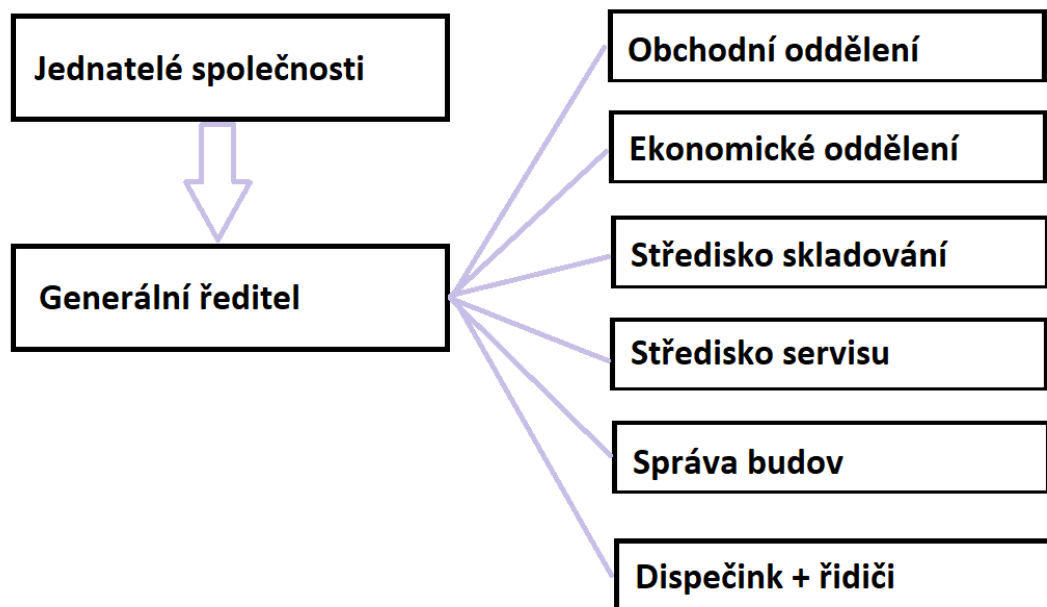
Pro přepravu nabízí 8 druhů vozidel, aby si zákazník mohl dle velikosti nákladu vybrat. Největším z vozového parku je klasický kamion, který přepraví až 25 tun. Dále poskytují velkoobjemovou soupravu, která přepraví až 24 tun, lehkou soupravu s nosností až 14,5 tuny, cargo do 12,5 tun, cargo do 7,5 tuny a dodávky s nosností do 1 tuny. Problémem pro firmu není ani nadměrný náklad, jehož přepravu zajistí plato s nosností až 25 tun. Speciálem pro přepravu stavební a zemědělské techniky je zaplachtovaný podvalník s nosností až 29 tun. Přepravu elektro spotřebičů ze skladů do prodejen po celé republice zajišťuje skříňová dodávka s nosností 1 tona nebo cargo do 7,5 tuny s vlekem se skříňí nebo plachtou s nosností 2,8 tuny (cargo) a 2 tuny (vlek), popřípadě cargo do 12 tun s vlekem se skříňí nebo plachtou s nosností až 5 tun (cargo) a až 2 tuny (vlek). Dopravní prostředky specifikuje nejen nosnost, ale i další parametry, kterými je například počet palet, které lze naložit. Vozový park zajišťují značky jako Volvo, Iveco, MAN či Mercedes a vozy jsou pravidelně obměňovány.

Firma na svém webu dále specifikuje, jaké náklady vozí. Jedná se o tzv. FTL (full truck load) neboli plně naložené auto, LTL (less than truck load), což značí auto vezoucí více menších nákladů. Expres a urgent přeprava dle individuálních požadavků zákazníka, paletové zboží (EUR palety, US palety, gitter boxy), ale poskytuje také přepravu nepaletového zboží či nadměrných nákladů jako je zemědělská nebo stavební technika. V žádném případě pak firma nepřepравuje zboží podléhající rychlé zkáze a chemikálie.

### 5.1 Organizační struktura

Pro představu níže na obrázku uvádím velmi zjednodušenou organizační strukturu společnosti. Zjednodušenou, protože si firma nepřeje sdělovat mnoho interních informací. Na vrcholu firmy stojí čtyři jednatelé společnosti. Za chod celé firmy zodpovídá generální ředitel, který dohlíží na všechna ostatní oddělení. Ve firmě se nachází šest hlavních úseků,

kterými jsou obchodní oddělení, ekonomické oddělení, středisko skladování, středisko servisu, správa budov a dispečink společně s řidiči.



Obrázek 4 Organizační struktura vybrané společnosti (dle interních materiálů firmy)

Jednotlivá oddělení společnosti mají dále své vlastní hierarchické rozdělení.

Obchodní oddělení společnosti sleduje poptávku, zajišťuje tvorbu nabídek a cenových kalkulací pro zákazníky na tuzemském i zahraničním trhu. O chod tohoto oddělení se starají 3 zaměstnanci.

Ekonomické oddělení spravuje rozpočet a dohlíží na jeho plnění, vede účetnictví a mzdovou agendu všech zaměstnanců. Ekonomické oddělení udržuje v chodu celkem 12 zaměstnanců.

Středisko skladování umožňuje skladovat náklady, které neputují přímo od dodavatele k zákazníkovi, ale je mezi nimi časová prodleva. Také umožňují za poplatek skladovat zboží zákazníkům, kteří nemají své vlastní prostory. Skladování zajišťuje okolo 60 zaměstnanců společnosti.

Středisko servisu zabezpečuje dobrý technický stav všech dopravních prostředků, které firma vlastní. O stav vozidel zodpovídá celkem 15 zaměstnanců.

Správou budov se myslí údržba a kontrola všech budov v areálu společnosti. Spadá sem sledování termínů předepsaných revizí, servisních prohlídek apod. O vše se starají 3 zaměstnanci společnosti.

Neobsáhlejším oddělením je oddělení dispečinku, pod které spadají také všichni řidiči společnosti. Celkem 30 dispečerů zabezpečuje přepravy pro asi 230 řidičů. Dispečer má za úkol naplánovat přepravu a být k dispozici řidiči po celou dobu přepravy, pokud by se vyskytly nějaké komplikace. Je prostředníkem mezi dodavatelem, zákazníkem a řidičem.

## 6 POUŽÍVANÉ NÁSTROJE VNITŘNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI

Na základě analýzy interních dokumentů vybrané společnosti jsou v kapitole níže popsány nástroje komunikace, které společnost využívá.

### 6.1 Osobní rozhovor

Vzhledem k faktu, že firma pro svá jednotlivá oddělení využívá open space uspořádání pracoviště, je z velké části při komunikaci mezi zaměstnanci využíván osobní rozhovor. Již od založení firmy si vedení zakládá na tykání mezi všemi zaměstnanci všech věkových kategorií i pozic ve firmě. Základními pilíři jejich komunikace je otevřené upřímné jednání a zpětná vazba.

### 6.2 Porady

Vybraná společnost má nastavený systém pravidelných porad, kde jsou předávány informace napříč firmou, protože práce různých oddělení se často překrývá nebo na sebe navazuje.

Jednou měsíčně se pak schází také vedení firmy v čele s generálním ředitelem společnosti a dále všichni jeho přímí podřízení.

Schůzky probíhají také v rámci jednoho oddělení, což může být například porada lehké řady dispečinku, porada obchodního oddělení apod.

### 6.3 Konference

Konference jako takové firma nepořádá, pro prezentaci strategických rozhodnutí využívá větší firemní porady, nástěnky a interní časopis.

### 6.4 Školení

Neodmyslitelnou součástí posouvání se vpřed a nezamrznutí na jednom místě jsou pravidelná školení. Jedním z posledních, kterého se firma účastnila bylo právě o komunikaci s názvem Komunikace v obtížných situacích. Účastnili se ho povětšinou vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a po absolvování se shodovali na tom, že školení bylo velmi přínosné a uvědomili si spoustu věcí, které mohou v komunikaci zlepšit, například nepodléhat emocím nebo využívat a korigovat také neverbální komunikaci jako je tón hlasu nebo gesta.

Dále se každoročně řidiči kamionové dopravy účastní profesního školení řidičů a školení BOZP (předpisy v oblasti bezpečnosti práce).

## 6.5 Interní časopis

Interní časopis firma využívá a nese v názvu spojení jména firmy a slovo noviny. Vychází čtvrtletně. Přináší zaměstnancům užitečné informace o tom, co se ve firmě stalo, co se právě děje anebo co se do budoucna chystá za novinky. Současně přináší i osobnější informace, například o významných pracovních jubileích, narození dětí zaměstnanců nebo zajímavé životní i pracovní příběhy. Firma v časopise také často přikládá pozvání na firemní akce, popřípadě zkouší bystrost svých zaměstnanců připojením hádanky či křížovky z oboru, ve kterém podniká. Společnost ráda své zaměstnance odmění, takže motivaci pro zapojení se do vyplňování křížovky nebo řešení hlavolamu zaměstnanci rozhodně mají. V časopise nechybí fotky, je jimi přímo nabitý. Na konci nechybí ani pozvánka na to, co se chystá do dalšího čísla a na co se tedy všichni mohou těšit.

## 6.6 Nástěnka

Nástěnky má firma rozmístěny v sídle firmy v místech, kde se lidé shromažďují (chodba, jídelna), na pobočkách a stěžejní informace přímo na recepci firmy.

## 6.7 Telefonní hovory

Protože se jedná o logistickou firmu, ve velkém využívají ke komunikaci právě telefonní hovory, především pak pro komunikaci s řidiči, zákazníky, popřípadě zaměstnanci mezi sebou. Firma poskytuje zaměstnancům mobilní telefony i pro osobní účely, a navíc zvýhodněné tarify pro rodinné příslušníky.

Jedná se o efektivní komunikaci, kdy je daný problém nebo situace řešena ihned, nemusí se zdlouhavě vypisovat e-maily, a čekat někdy i celé dny na odpověď.

## 6.8 Intranet

Firma ve velkém využívá také Intranet, ve kterém jsou dostupné interní dokumenty firmy určené výhradně zaměstnancům. Jedná se o různé vnitřní směrnice, manuály a postupy práce. Přínosný je zvláště pro nově nastupující zaměstnance, kteří tak mají k dispozici hned zpočátku mnoho důležitých informací dostupných na jednom místě.



## 6.9 Firemní sociální sítě

Vybraná společnost hojně využívá taktéž sociálních sítí, nejen pro komunikaci s okolím, ale také pro komunikaci se svými zaměstnanci. Zpočátku fungovala na Facebooku, dnes se však velké oblibě těší také její instagramový profil, kde od roku 2016 stihla nasbírat téměř 2500 aktivních fanoušků. Ti rádi fotky komentují a často se také zapojují do tvorby obsahu tím, že posílají firmě fotky jejich kamionů na cestách. Společnost je, co se týče tvorby obsahu, opravdu aktivní a snaží se komunikovat a dostávat se tak do podvědomí veřejnosti. Na jejich profilu je možné také často soutěžit o hodnotné ceny jako je třeba mobilní telefon, kávovar, popřípadě reklamní předměty, kterými jsou kupříkladu recyklované kabelky vyráběné z plachet kamionů, malé prototypy kamionů a mnoho dalších.

Není to ale jenom o zábavě, společnost sdílí důležité informace, jejichž zdrojem je například Ministerstvo dopravy, a které se týkají omezení jízd, dopravních nehod, plánovaných uzavírek silnic apod. S fanoušky společnost hojně diskutuje. K aktuálnosti informací přispívá také využívání instagramových příběhů, které jsou k dispozici na 24 hodin a firma takto dokáže předat informace opravdu rychle nejen mezi své řidiče a další zaměstnance, ale také poskytuje tyto aktuální informace ostatním fanouškům, kterými jsou mnohdy také konkurenční řidiči nákladní kamionové dopravy, kterým se informace o uzavírkách nebo dopravních nehodách velmi hodí.

Velmi dobře posloužily sociální sítě také při krizovém řízení v období od března 2020, kdy firma velmi dobře komunikovala informace týkající se šíření koronaviru. Vzhledem ke skutečnosti, že mnoho jejich přeprav je realizováno do Itálie a dalších zemí Evropy, firma dala jasně najevo, že v případě jakéhokoliv zhoršení situace, jako je například uzavření hranic, jsou připraveni jednat a podílet se na návratu řidičů zpět domů ke svým rodinám.

## 6.10 E-mailly

Neodmyslitelnou součástí komunikace dnešní doby jsou bezesporu e-mailly. Vzhledem k tomu, že jsem sama tímto způsobem hodně s danou firmou komunikovala, musím konstatovat, že reakce byly opravdu rychlé, a to ať jsem psala v pondělí ráno nebo v pátek odpoledne, nikdy jsem nečekala na odpověď déle než hodinu.

Vedení firmy včetně technickohospodářských pracovníků má přidělen pracovní e-mail, pomocí něhož komunikuje. Firemní e-mailové adresy nemají řidiči, protože komunikují převážně přes mobilní telefon, popřípadě pomocí soukromé e-mailové adresy.

### **6.11 Společenské a sportovní akce**

Společnost hojně organizuje společenské akce nejen pro zaměstnance, ale také pro jejich rodiny. Jedná se například o různé letní grilování, firemní fotbal nebo vánoční večírky.

Velké oblibě se také těší společné snídane nebo občerstvení, které přichystá oslavenec narozenin. Tady už se nejedná o tak masové akce pro celou firmu, ale organizují si je spíše jednotlivá oddělení zvlášť. Firma je přesvědčena, že tyto interní akce posilují vztahy na pracovišti a podporují práci v týmu.

### **6.12 Hodnocení**

Úkolem každého manažera je vést své podřízené, aby odváděli svou práci dobře, a poskytovat jim zpětnou vazbu. Ve vybrané společnosti se o to snaží s lidským přístupem bez korporátních norem, ale s jasně danými pravidly. Každý nadřízený proto pravidelně provádí hodnocení svého podřízeného, které s ním konzultuje, takže dostává i nadřízený zpětnou vazbu a možné návrhy, kde se ještě zlepšit.

Společnost dbá na to, aby komunikace probíhala slušně, rovně a otevřeně, není zde tolerována arogance. Případné problémy pak řeší personální oddělení individuálně.

### **6.13 Firemní výjezdy**

V rámci posilování vztahů mezi pobočkami, které vybraná společnost má, jsou pořádány neformální akce pro zaměstnance, kteří se často sjíždí i na akce jiné než svojí domovské pobočky.

## 7 ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI METODOU 7S MCKINSEY

Metoda 7S umožňuje nahlédnout do vnitřního prostředí firmy pomocí sedmi parametrů, kterými jsou strategie, struktura, systémy, styl, skupina, schopnosti a sdílené hodnoty. Dále pak přibližuje, jak jsou mezi sebou provázané a dohromady fungují nebo naopak nefungují.

### 7.1 Strategie (strategy)

Výhodu firma vidí především v lidském potenciálu, proto si váží všech svých zaměstnanců, což jim dokazuje mnohými benefity a péčí. Společnost je přesvědčena, že pokud budou zaměstnanci ve firmě spokojeni, což hodně záleží na tom, jak s nimi firma komunikuje, tak budou podávat dobré výkony a firma zůstane úspěšná. Strategií firmy je tedy dobrá komunikace uvnitř firmy, ale také se zákazníky, kterým se snaží při realizování přeprav vyjít maximálně vstříc. Spokojení zákazníci to pak firmě často vrací – poskytují bezplatnou reklamu v podobě pozitivních hodnocení, které vyjadřují mimo jiné na sociálních sítích firmy nebo u třeba profilu společnosti na Google.

### 7.2 Struktura (structure)

Vybraná firma je řízena manažerským týmem v čele s generálním ředitelem, přičemž strategická rozhodnutí provádějí výhradně majitelé firmy. Organizační struktura je pevně daná a byla naznačena výše v kapitole Představení společnosti.

Každý zaměstnanec je seznámen s tím, jaké jsou jeho pracovní povinnosti, kompetence, a za co má odpovědnost.

Společnost má nastaveno mnoho komunikačních kanálů, přičemž nejvyužívanějšími jsou osobní rozhovor, telefonní hovor a e-mail.

### 7.3 Systémy (systems)

Firma využívá vnitřních systémů především z hlediska komunikace pomocí Intranetu, což je vnitřní počítačová síť, kam mají zaměstnanci přístup, mohou se zde seznámit se směrnicemi firmy, základními dokumenty, ale ukládají se zde i denní zprávy a přehledy z jednotlivých oddělení firmy.

## 7.4 Styl (style)

Pomocí vnitřních směrnic jsou definována jasná pravidla a kompetence, který daný pracovník má. Nadřízený vykonává dohled nad podřízenými, aby bylo zajištěno správné vykonávání práce. Nicméně již na vstupním školení jsou všichni noví zaměstnanci žádáni o tykání. Firma se domnívá, že tak zlepší komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, protože tykání stírá hierarchii, nicméně někdy může být tykání v neprospěch, protože může snižovat pracovní morálku. Pokud některý z nováčků upřednostňuje vykání, kolegové to respektují.

## 7.5 Skupina (staff)

Skupina je vytvořena za účelem plnění cílů společnosti. Spadají sem zaměstnanci, ale také vedení společnosti. Zaměstnanci primárně plní úkoly od vedení a snaží se vytvářet hodnotu jak pro majitele společnosti, tak pro zákazníky. Vedení společnosti se podílí na zabezpečení správného chodu celé firmy, koriguje komunikaci mezi všemi články firmy, aby probíhala efektivně, zabezpečuje pracovníky na jednotlivé pozice a dohlíží na tvorbu zisku. Vedení firmy má za cíl posunovat se stále výše na žebříčku TOP 10 logistických firem v ČR, s čímž jsou zaměstnanci seznámeni a snaží se tohoto cíle dosáhnout.

## 7.6 Schopnosti (skills)

Všichni zaměstnanci jsou vybíráni na základě pečlivého výběrového řízení, aby splňovali podmínky určené vedením firmy a měli schopnosti a dovednosti pro konkrétní pracovní pozici.

V rámci zvýšení kvalifikace jsou zaměstnancům nabízena různá školení a kurzy, ať už jazykové nebo zaměřené na zlepšování komunikačních dovedností.

## 7.7 Sdílené hodnoty (shared goals)

Společnost má stanovené hodnoty, které se snaží dodržovat a naplňovat tak stanovené cíle.

Hodnoty jsou následující:

- Týmovost
- Férovost
- Výsledky
- Růst

- Partnerství
- Komunikace

Firma klade velký důraz na jejich dodržování, představují pro zaměstnance základní stavební kameny jejich chování. Společnost zdůrazňuje, že všechny hodnoty jsou pro ně stejně důležité a žádná z nich nemá větší váhu než jiná.

### **7.7.1 Týmovost**

Společnost se řídí heslem: „Jsme jeden tým.“ Dává tím najevo, že každý zaměstnanec je pro fungování firmy nezbytným článkem. Bez fungování jednotlivců by nebylo možné dosáhnout cílů, které má firma stanoveny. Všichni společně se respektují a pracují na dosažení nejlepší kvality služeb.

### **7.7.2 Férovost**

Další hodnotou firmy je férovost, která je důležitá nejen v rámci společnosti, ale také ve vztahu k zákazníkům a obchodním partnerům. Společnost klade velký důraz na to, že pokud udělá chybu, je nutno si ji přiznat a umět se za ni omluvit, případně sjednat co nejrychlejší nápravu. Jsou si vědomi toho, že pokud si budou se zákazníky důvěřovat a jednat férově, budou se vracet.

### **7.7.3 Výsledky**

Veškeré činnosti, které zaměstnanci vykonávají by měly přinášet výsledky a nejlépe se projevit ve výsledku hospodářském, který je pro firmu důležitým ukazatelem. Firma poskytuje zaměstnancům různá školení, vzdělávací kurzy a snaží se, aby každý jedinec pracoval na zlepšení a firma se tak neustále posouvala vpřed a byla schopna obstát před konkurencí.

### **7.7.4 Růst**

Cílem firmy je šplhat stále výš na žebříčku TOP 10 logistických firem v ČR (momentálně je zhruba na 8. pozici). K tomu přispívají zaměstnanci odváděním kvalitní práce, za kterou jsou spravedlivě odměňováni. Společnost otevírá pobočky v různých částech republiky, aktivně hledá nové klienty, je otevřena inovacím a je připravena poskytovat co nejvyšší služby.

### **7.7.5 Partnerství**

Společnost si váží obchodních partnerství, která za léta svého působení navázala a snaží se je udržet. Stejně tak si váží partnerství všech svých zaměstnanců, a to jen dokazuje fakt, že někteří jsou s nimi už od založení firmy.

### **7.7.6 Komunikace**

A poslední, avšak neméně důležitou hodnotou firmy, je komunikace, která musí být upřímná, otevřená a poskytovat zpětnou vazbu. Mezery v komunikaci zaměstnanců se snaží firma odstraňovat nebo alespoň minimalizovat pomocí školení, kterých se často účastní.

## 8 ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazník byl vytvořen pro všechny zaměstnance firmy, aby byla zjištěna úroveň komunikace v celé společnosti, ne pouze u určitého oddělení. Dotazník jsem připravila v elektronické podobě pomocí webu Survio. Poté jsem ho konzultovala s vedoucí bakalářské práce a následně poslala do firmy k vyplnění. Protože účast nebyla taková, jak jsem očekávala, musela jsem ho do společnosti zaslat vícekrát. Nejprve jsem ho posílala přes konzultantku, se kterou jsem komunikovala po celou dobu zpracovávání mé bakalářské práce, a nakonec mi umožnili také poslat dotazník napřímo, s tím, že zaměstnance oslovím přes e-mail osobně a budou mít větší motivaci dotazník vyplnit. Nakonec se mi podařilo získat 53 odpovědí.

Dotazník obsahuje celkem 28 otázek z toho 24 otázek týkajících se vnitřní komunikace ve firmě a 4 všeobecné otázky týkající se základních informací o respondentovi.

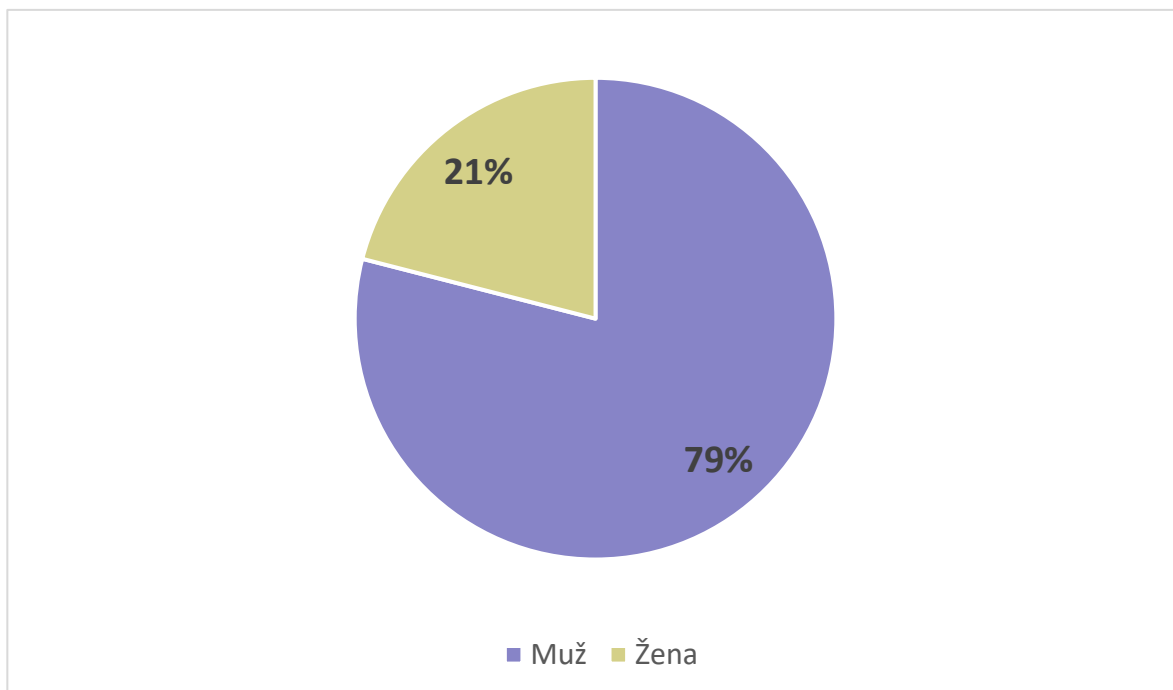
Cílem dotazníku bylo zjistit, jaké komunikační kanály jsou pro zaměstnance nejefektivnější, jak celkově firma se zaměstnanci komunikuje, zda se jim dostává zpětné vazby a také jestli se k nim dostávají informace včas.

### 8.1 Respondenti

V první řadě vyhodnocování dotazníku blíže charakterizují, jaké složení zaměstnanců se dotazníkového šetření vlastně zúčastnilo.

#### Otázka 1 Jaké je Vaše pohlaví?

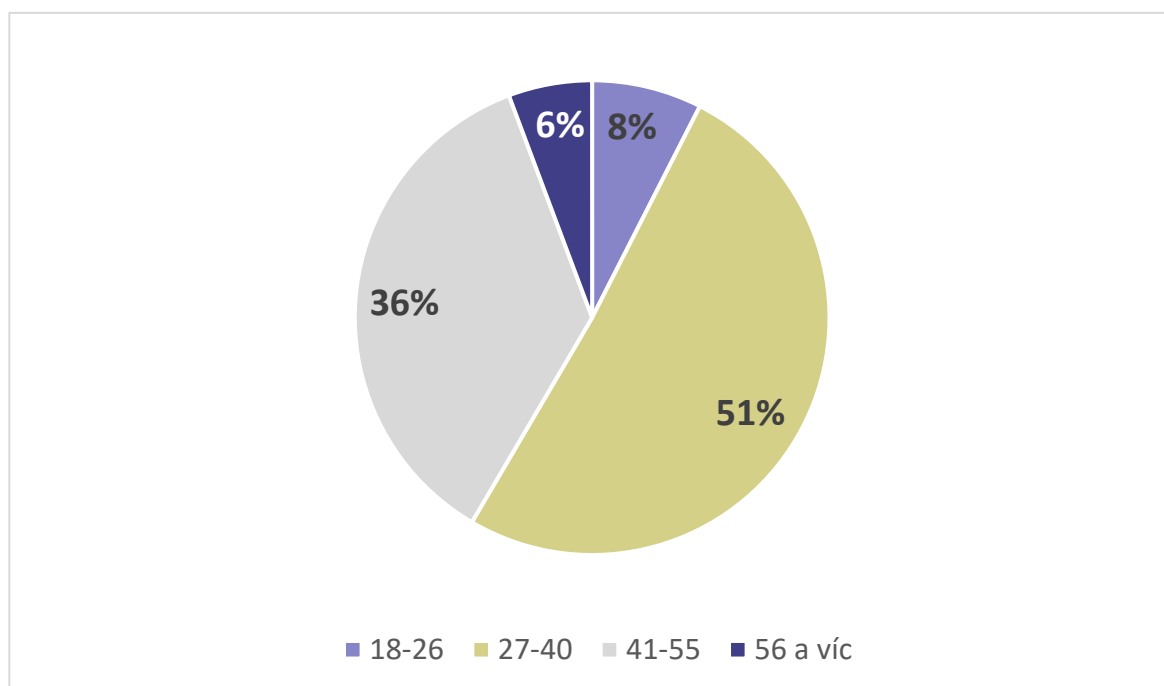
Dotazník vyplnilo 42 mužů (79 %) a 11 žen (21 %). Z otázky je patrné, že ve firmě je převaha mužů, což je vzhledem k oboru podnikání zcela logické.



Obrázek 5 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

**Otázka 2 Kolik je Vám let?**

Výzkumu se zúčastnili 4 zaměstnanci (8 %) ve věku 18-26 let, nejvíce zastoupená byla skupina 27-40 let, a to celkem 27 zaměstnanců (51 %), dále se účastnilo 19 zaměstnanců (36 %) ve věku 41-55 let a dokonce 3 zaměstnanci (6 %) starší 56 let.

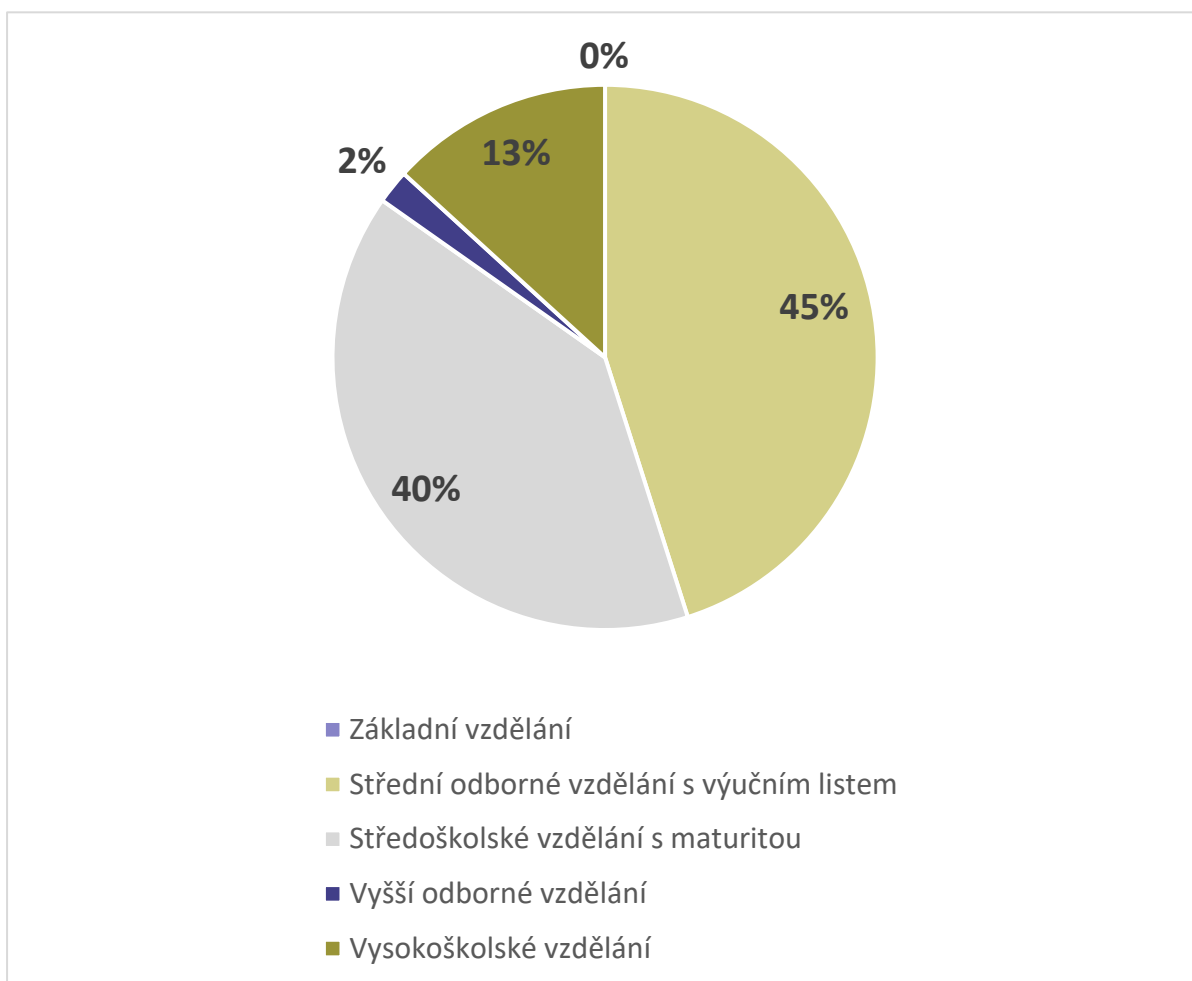


Obrázek 6 Věk respondentů (vlastní zpracování)



**Otázka 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Z hlediska dosaženého vzdělání se výzkumu nezúčastnil žádný zaměstnanec (0 %) se základním vzděláním. Účastnilo 24 osob (45 %) se středním odborným vzděláním s výučním listem, 21 osob (40 %) se středoškolským vzděláním s maturitou, 1 osoba (2 %) s vyšším odborným vzděláním a 7 zaměstnanců (13 %) s vysokoškolským vzděláním.

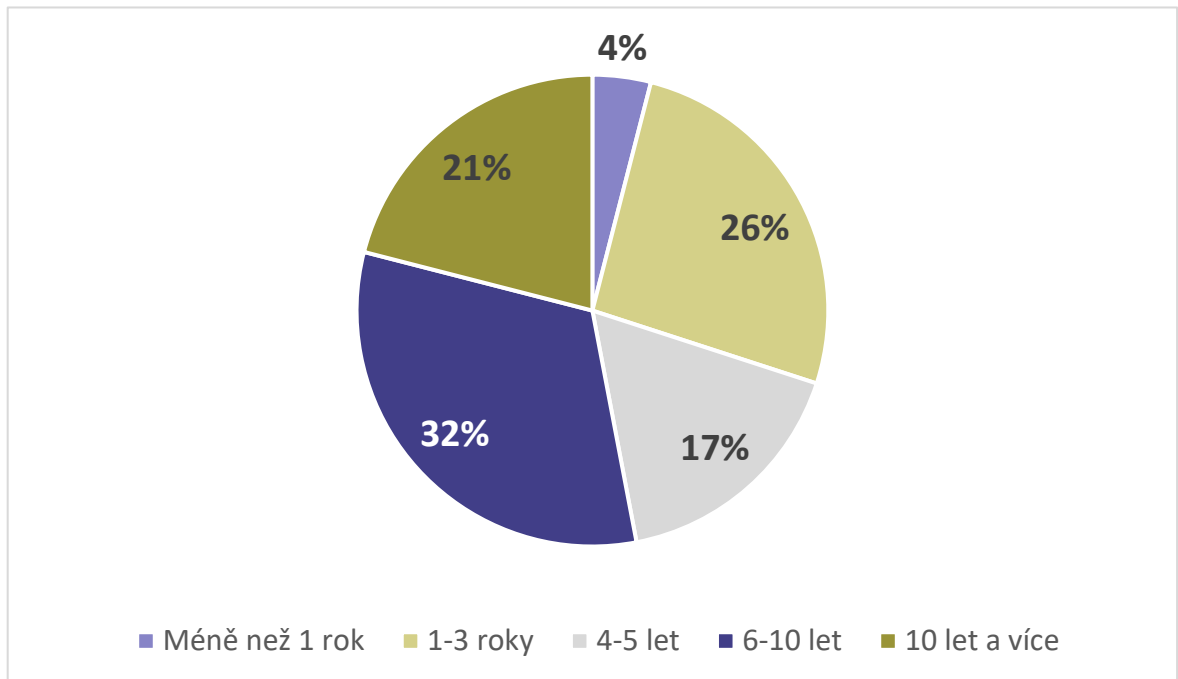


Obrázek 7 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

**Otázka 4 Jak dlouho ve firmě pracujete?**

Průzkumu se účastnili zaměstnanci pracující ve firmě od méně než 1 roku po 10 a více let. Celkem 2 lidé (4 %) uvedli, že pracují ve firmě méně než jeden rok, 14 lidí (26 %) pak uvedlo, že pracuje ve firmě od 1 do 3 let, 9 zaměstnanců (17 %) pracuje ve firmě 4-5 let,

dalších 17 respondentů (32 %) je ve firmě zainteresováno 6 -10 let a 11 lidí (21 %) je u firmy zaměstnáno dokonce více než 10 let.



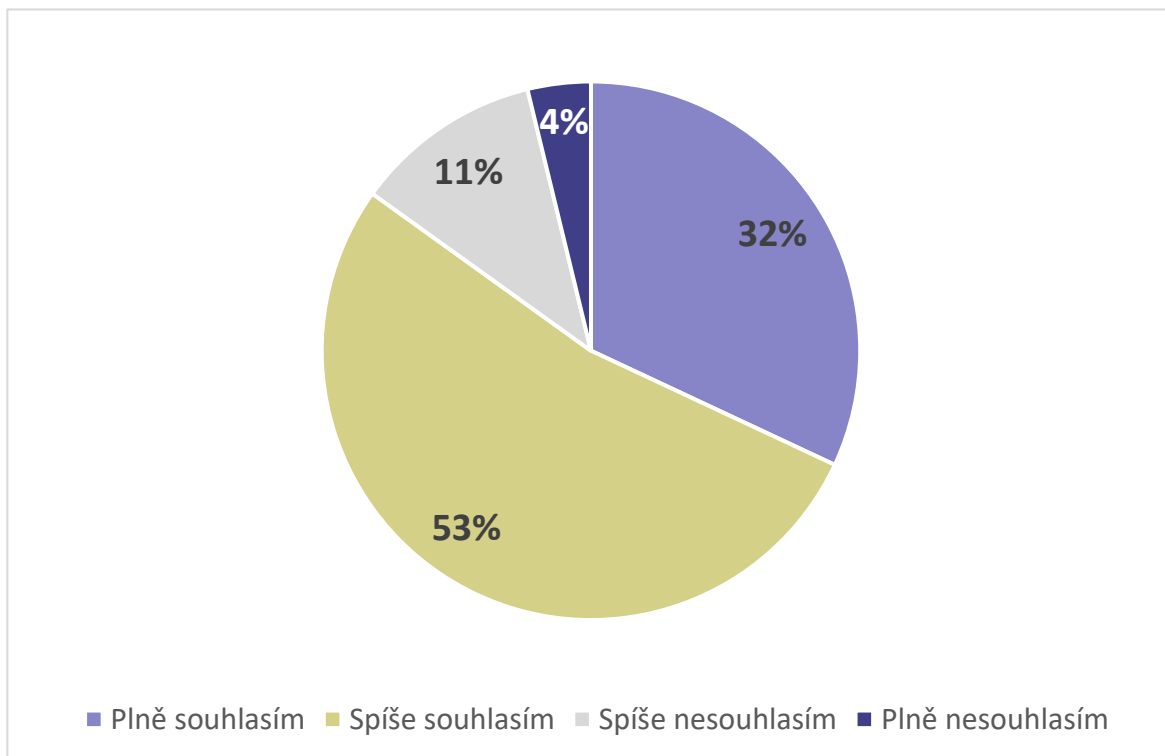
Obrázek 8 Doba trvání zaměstnání (vlastní zpracování)

## 8.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Po 4 všeobecných otázkách přejdeme na vyhodnocení dotazníkového šetření, které je zaměřeno především na hodnocení jednotlivých komunikačních kanálů, které firma využívá.

**Otázka 1** Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?

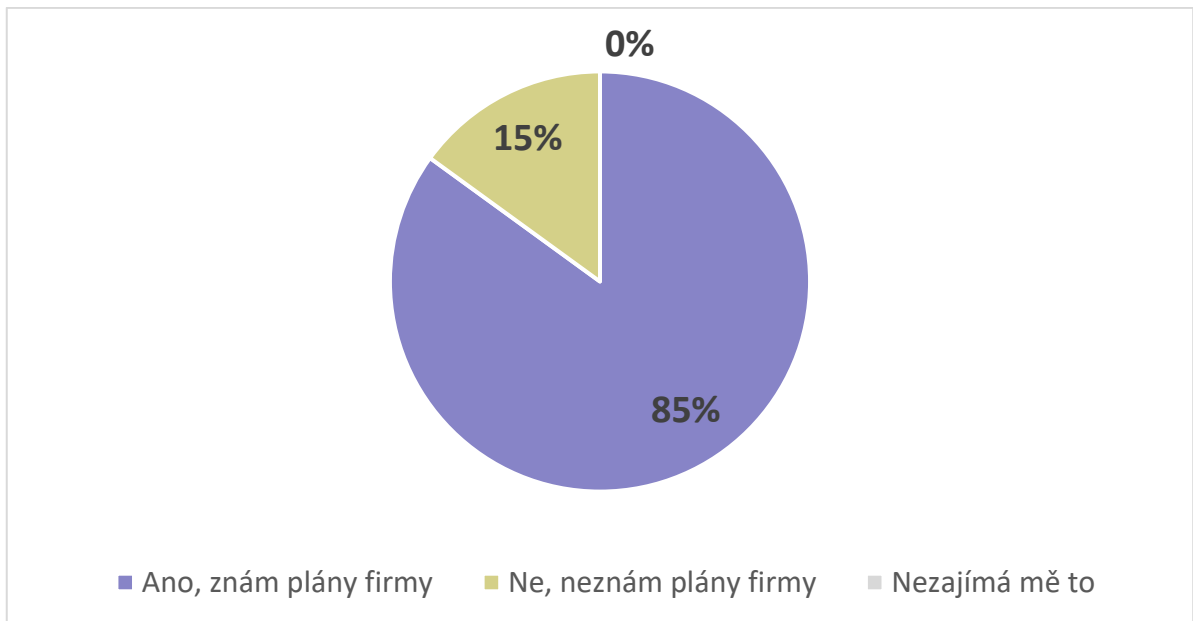
Na otázku, zda vedení firmy hovoří se zaměstnanci otevřeně a sděluje jim důležité informace 17 respondentů (32 %) odpovědělo, že plně souhlasí, 28 zaměstnanců (53 %) spíše souhlasilo, 6 lidí (11 %) spíše nesouhlasilo a 2 zaměstnanci (4 %) zcela nesouhlasili. Z odpovědí nám vyplývá, že informovanost je na dobré úrovni, ale samozřejmě jsou zde mezery pro zlepšení.



Obrázek 9 Informovanost zaměstnanců (vlastní zpracování)

### Otázka 2 Znáte plány firmy na letošní rok?

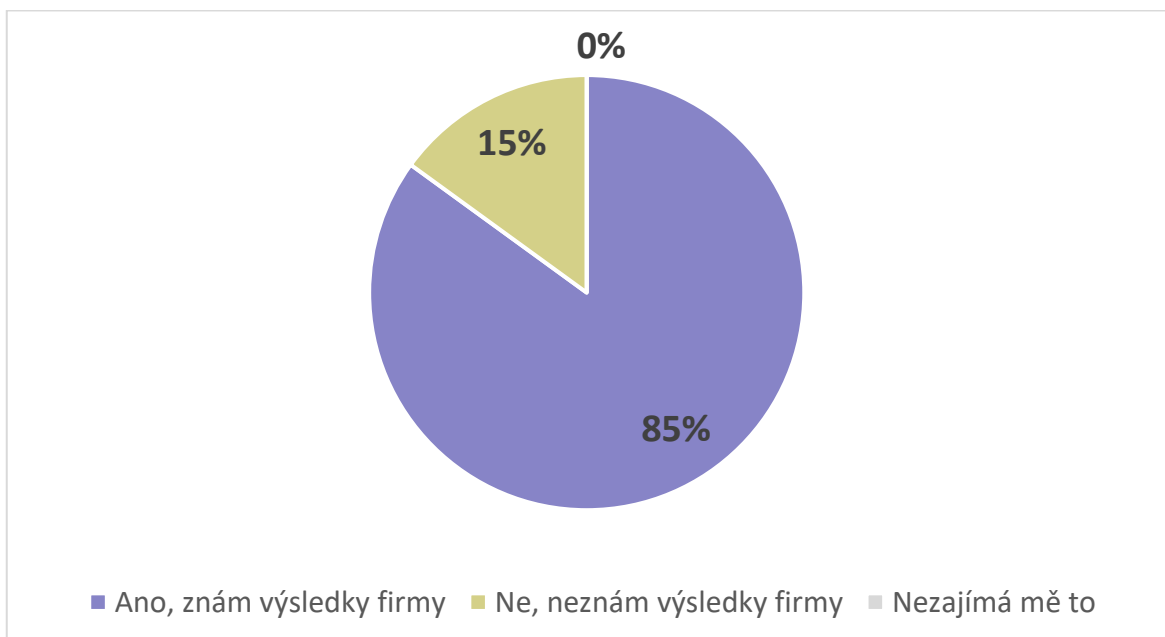
Další otázkou v dotazníku bylo, zda zaměstnanci znají plány firmy na letošní rok. 45 respondentů (85 %) odpovědělo ano, pouze 8 zaměstnanců (15 %) uvedlo, že není s plány společnosti seznámeno. A pozitivním ukazatelem také je, že nikdo neodpověděl (0 %), že ho to nezajímá.



Obrázek 10 Znalost plánů firmy (vlastní zpracování)

### Otázka 3 Znáte výsledky firmy za uplynulé období?

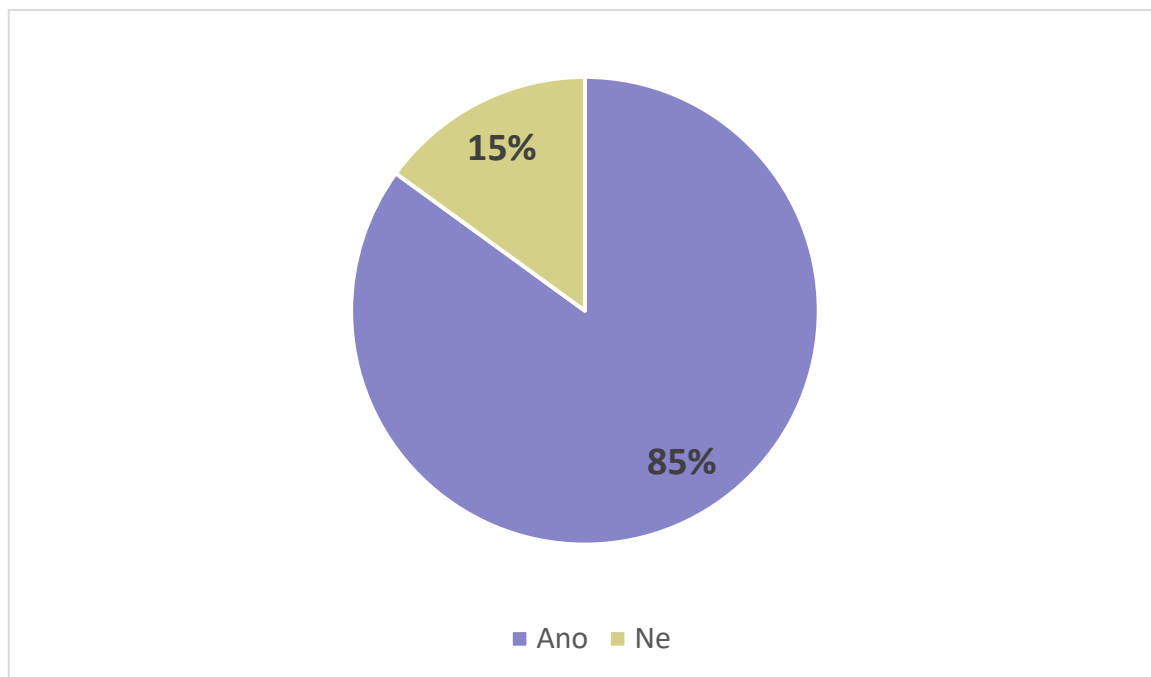
Stejně jako v předchozí otázce pak odpovědělo 45 respondentů (85 %) kladně na to, že znají výsledky firmy za uplynulé období a 8 zaměstnanců (15 %), že není s výsledky firmy seznámeno. Nikdo neodpověděl (0 %), že ho výsledky firmy nezajímají.



Obrázek 11 Znalost výsledků firmy (vlastní zpracování)

**Otázka 4 Domníváte se, že základní komunikační kanály fungují ve firmě dobře a efektivně? (porady, interní časopis, intranet, apod.)**

Ve stejném duchu jako předchozí 2 otázky se nesly odpovědi i na 4. otázku v dotazníku, kterou byla otázka, zda se zaměstnanci domnívají, že komunikační kanály ve firmě fungují dobře.

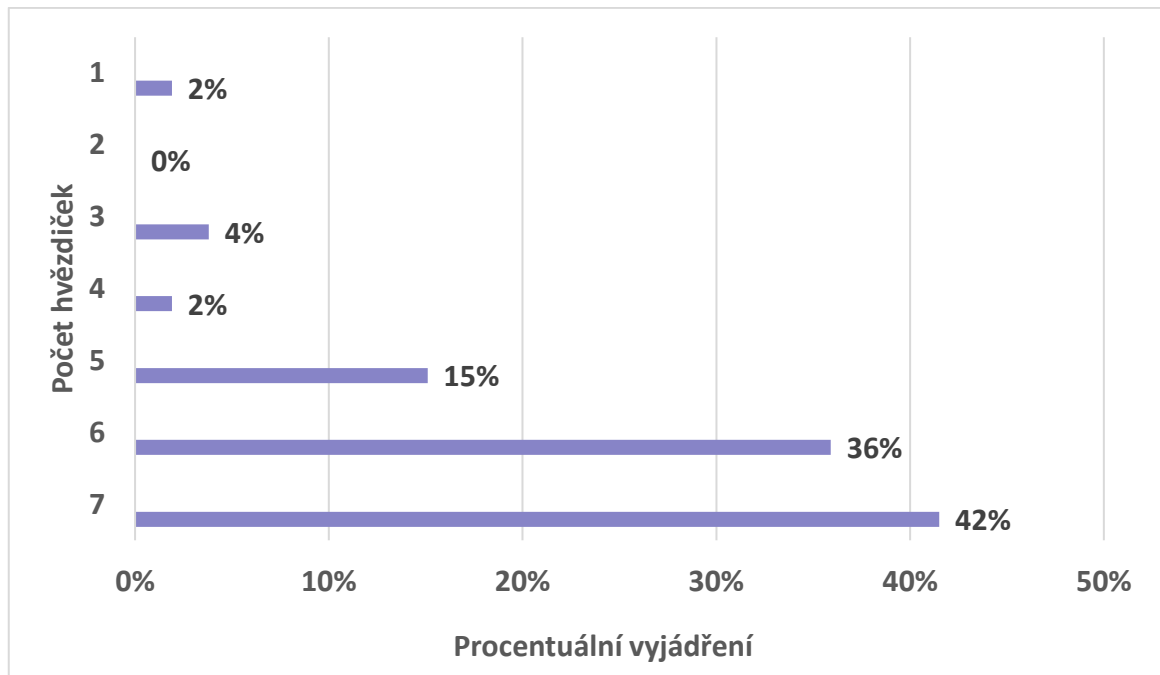


Obrázek 12 Efektivita komunikačních kanálů (vlastní zpracování)

V následujících otázkách jsem se ptala, jak efektivně vnímají zaměstnanci jednotlivé komunikační kanály, které firma využívá. Svůj postoj měli vyjádřit počtem hvězdiček, jak se jim zdá kanál efektivní. Přičemž 1 hvězdička byla nejméně, 7 hvězdiček nejvíce.

**Otázka 5 Ohodnoťte, jak efektivní je pro Vás osobní rozhovor jako komunikační kanál?**

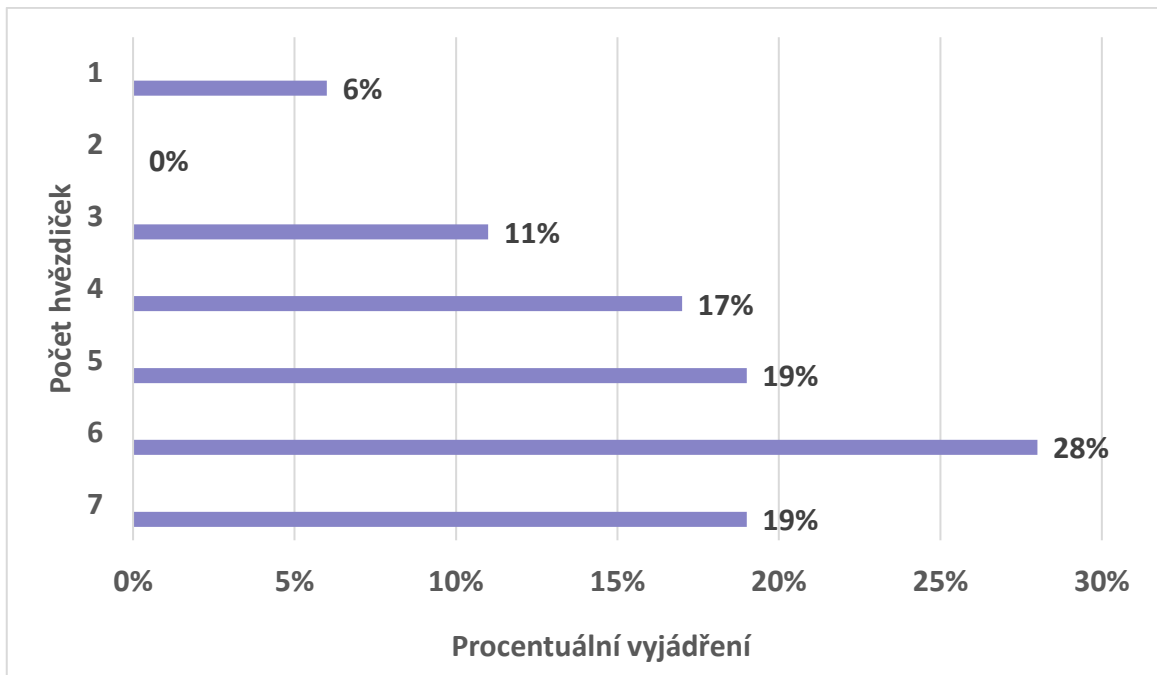
Osobní rozhovor jako komunikační kanál získal celkové hvězdičkové hodnocení 6. Přičemž 22 lidí (42 %) ho hodnotilo jako nejefektivnější a pouze 1 člověk (2 %) jako nejméně efektivní komunikační kanál.



Obrázek 13 Efektivita rozhovoru jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 6 Ohodnoťte, jak efektivní jsou pro Vás ve firmě porady jako komunikační kanál?**

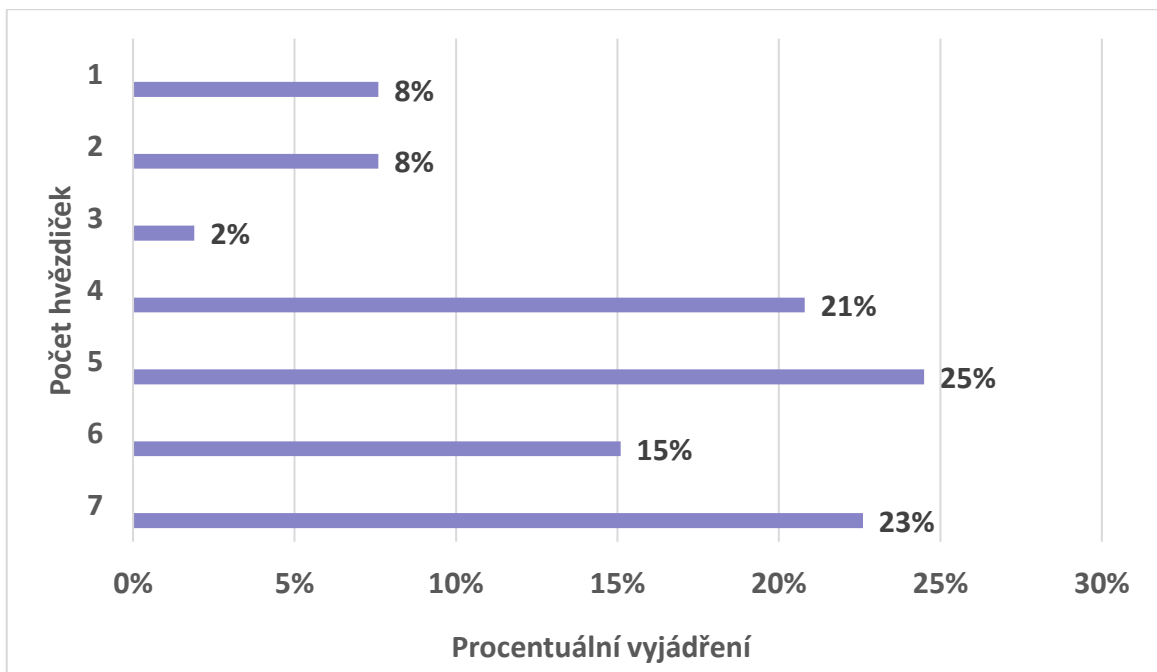
Porady získaly celkové hvězdičkové hodnocení 5. Celkem 15 respondentů (28 %) se přiklonilo k hodnocení 6 hvězdiček ze 7 a 3 zaměstnanci (6 %) ho hodnotí jako nejméně efektivní.



Obrázek 14 Efektivita porad jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

#### Otázka 7 Ohodnot'te, jak efektivní je pro Vás školení jako komunikační kanál?

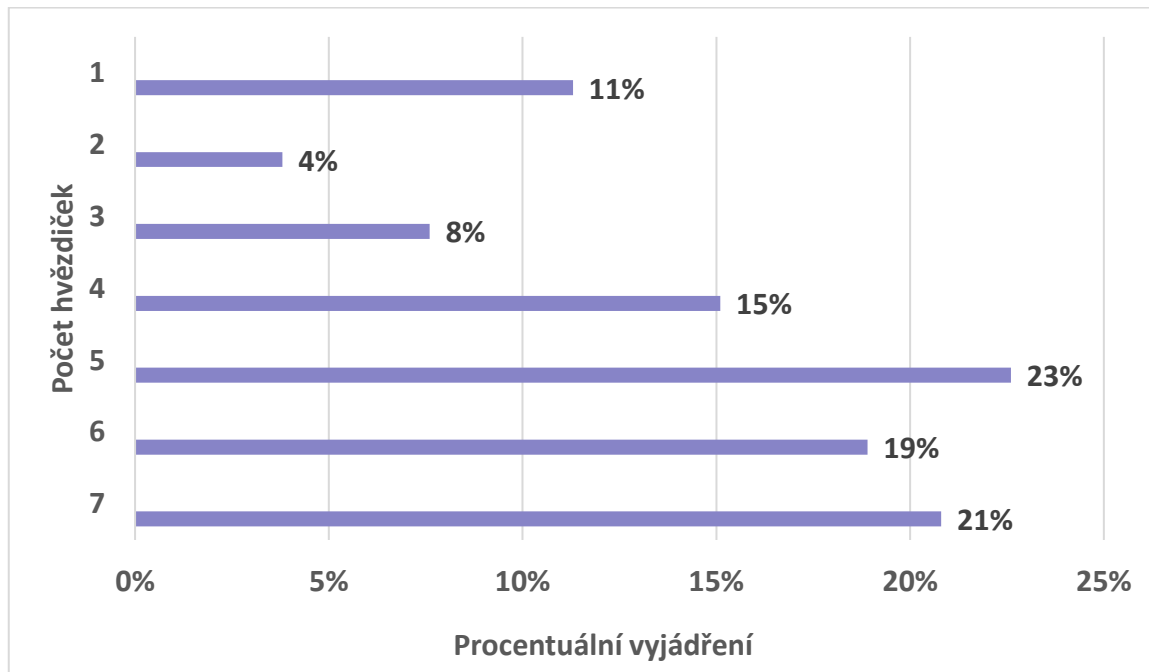
Relativně pozitivně bylo hodnoceno i školení jako komunikační kanál ve firmě. Získalo celkové hvězdičkové hodnocení 4,8.



Obrázek 15 Efektivita školení u jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 8 Ohodnot'te, jak efektivní je pro Vás interní časopis jako komunikační kanál?**

Hodně podobné hodnocení jako školení získal i interní časopis firmy a to s celkovým hvězdičkovým hodnocením 4,7.

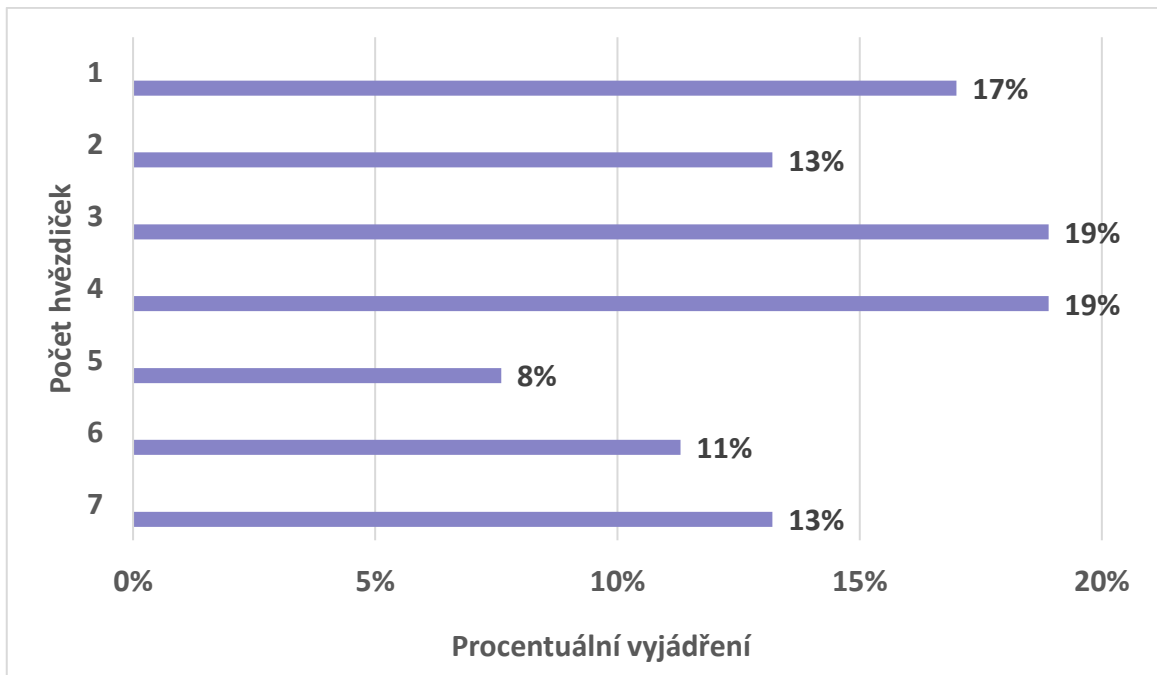


Obrázek 16 Efektivita interního časopisu jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 9 Ohodnot'te, jak efektivní je pro Vás nástěnka jako komunikační kanál?**

Nejhůře z celého hodnocení vyšly nástěnky jako komunikační kanál. Získaly hvězdičkové hodnocení 3,7. A celkem 9 lidí (17 %) vidí tento nástroj komunikace jako nejméně efektivní. Je tedy na zvážení firmy, jaké informace pomocí nástěnek lidem předává a jestli má cenu do budoucna nějaká oznámení na nástěnky tvořit.

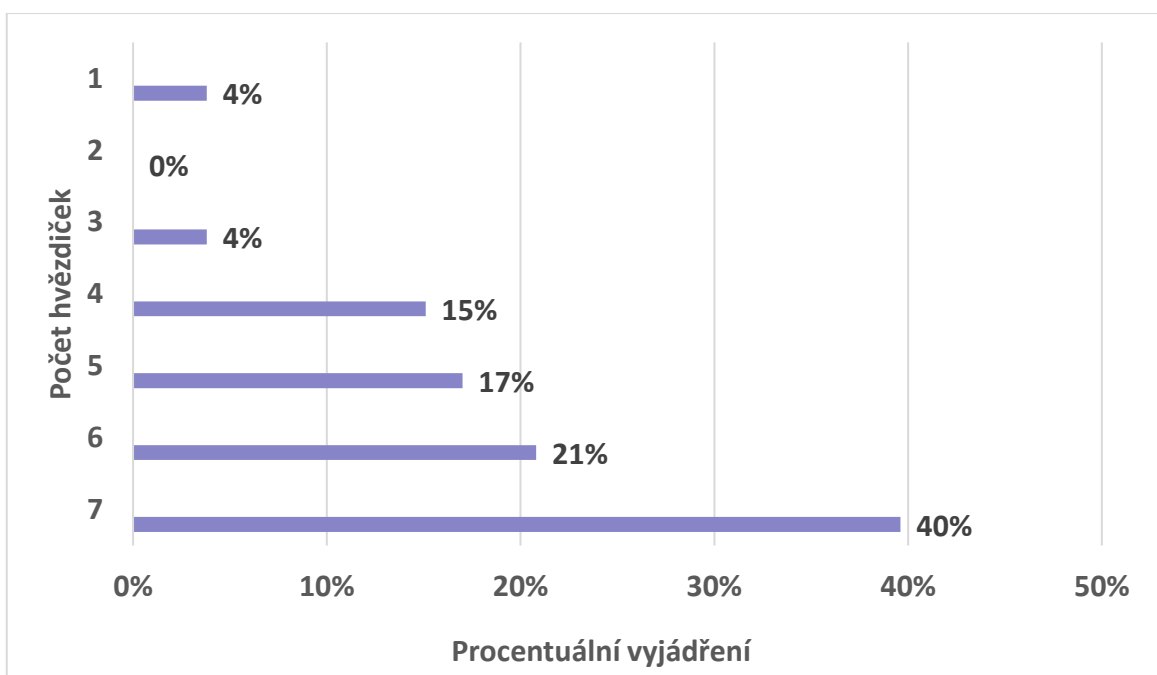




Obrázek 17 Efektivita nástěnek jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 10 Ohodnoťte, jak efektivní je pro Vás telefonní hovor jako komunikační kanál?**

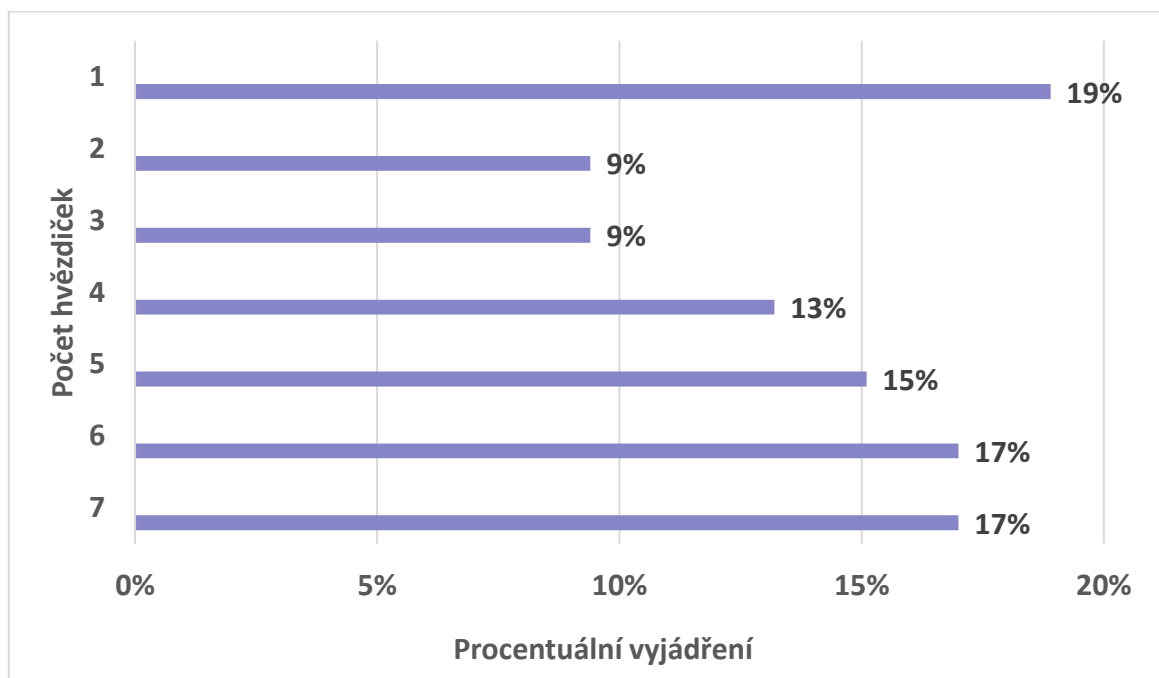
Stejně jako osobní rozhovor měl pak velký úspěch i telefonní hovor, který 21 zaměstnanců (40 %) považuje za nejefektivnější.



Obrázek 18 Efektivita telefonního hovoru jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 11 Ohodnoťte, jak efektivní je pro Vás intranet (interní počítačová síť) jako komunikační kanál?**

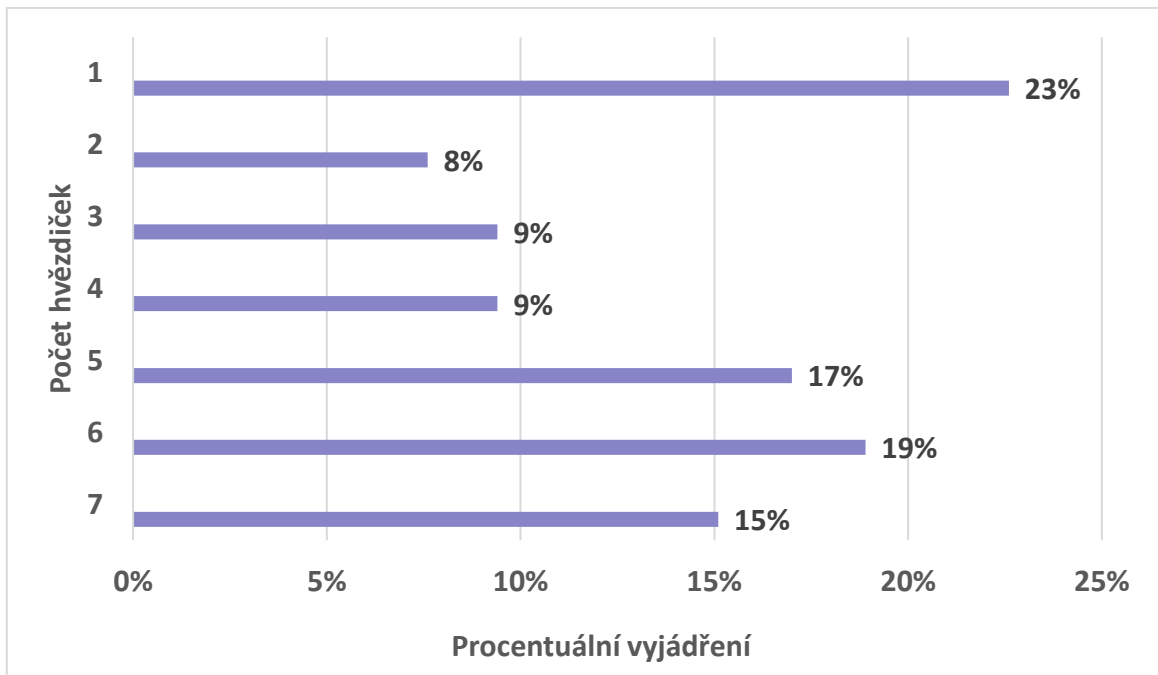
Intranet firmy byl hodnocen velmi zajímavě, 10 zaměstnanců (19 %) ho totiž považuje za nejméně efektivní a 9 zaměstnanců (17 %) jako nejefektivnější komunikační kanál. Může to být dáno tím, jak často s ním jednotliví zaměstnanci přichází do styku. Předpokládám, že řidič se s ním neseťká asi nikdy, naopak pracovník ve vedoucí pozici ho používá například pro řešení dovolených apod. na denní bázi.



Obrázek 19 Efektivita intranetu jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 12 Ohodnoťte, jak efektivní jsou pro Vás firemní sociální sítě jako komunikační kanál?**

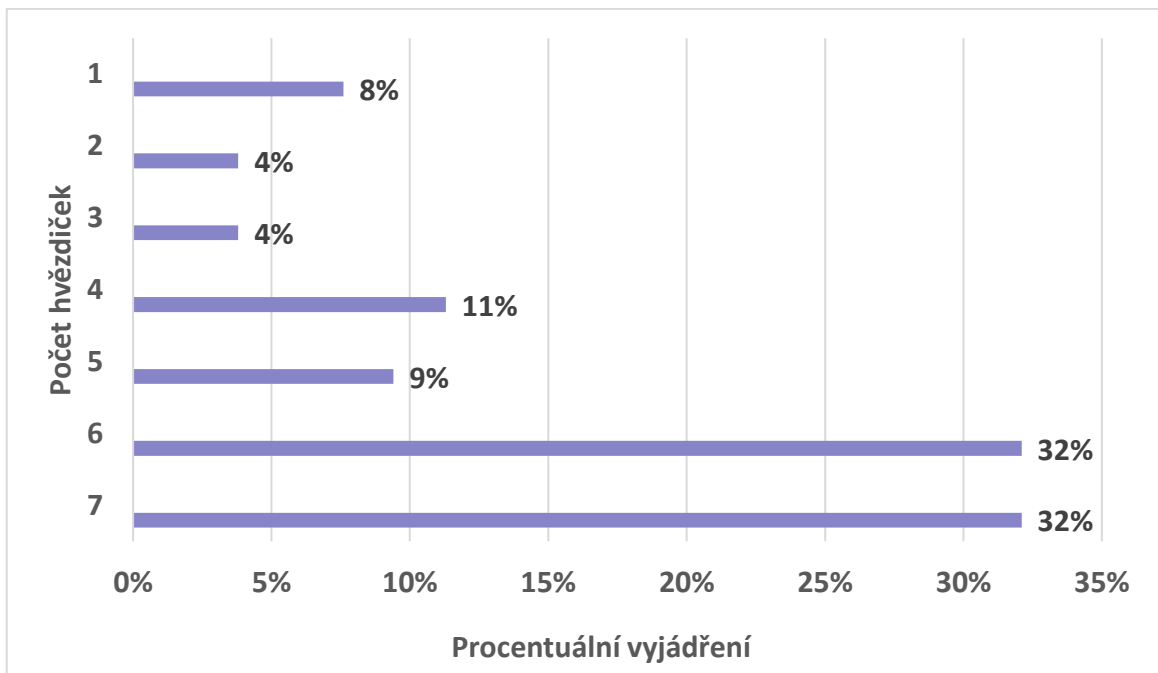
Zajímavý byl i výsledek hodnocení sociálních sítí, na kterých je firma velmi aktivní, především pak na Instagramu a Facebooku. Často zde přitom poskytují informace pro řidiče o různých uzavírkách silnic či zákazu jízdy o víkendech. Celkem 12 respondentů (23 %) si přitom myslí, že je tento komunikační kanál zcela neefektivní.



Obrázek 20 Efektivita sociálních sítí jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

### Otázka 13 Ohodnoťte, jak efektivní je pro Vás e-mail jako komunikační kanál?

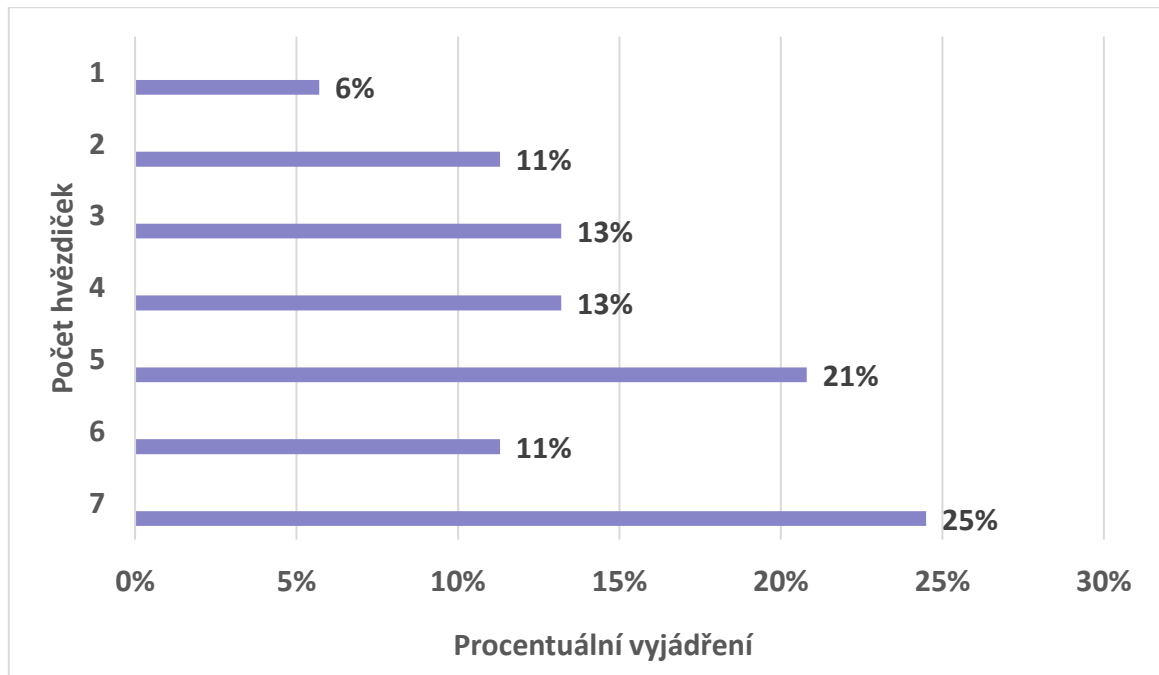
E-mail hodnotilo efektivně 17 lidí (32 %) 7 hvězdičkami a 17 lidí (32 %) 6 hvězdičkami. Z toho vyplývá, že ho vnímají lidé vesměs pozitivně a efektivně.



Obrázek 21 Efektivita e-mailu jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 14 Ohodnoťte, jak efektivní jsou pro Vás firemní akce jako komunikační kanál?**

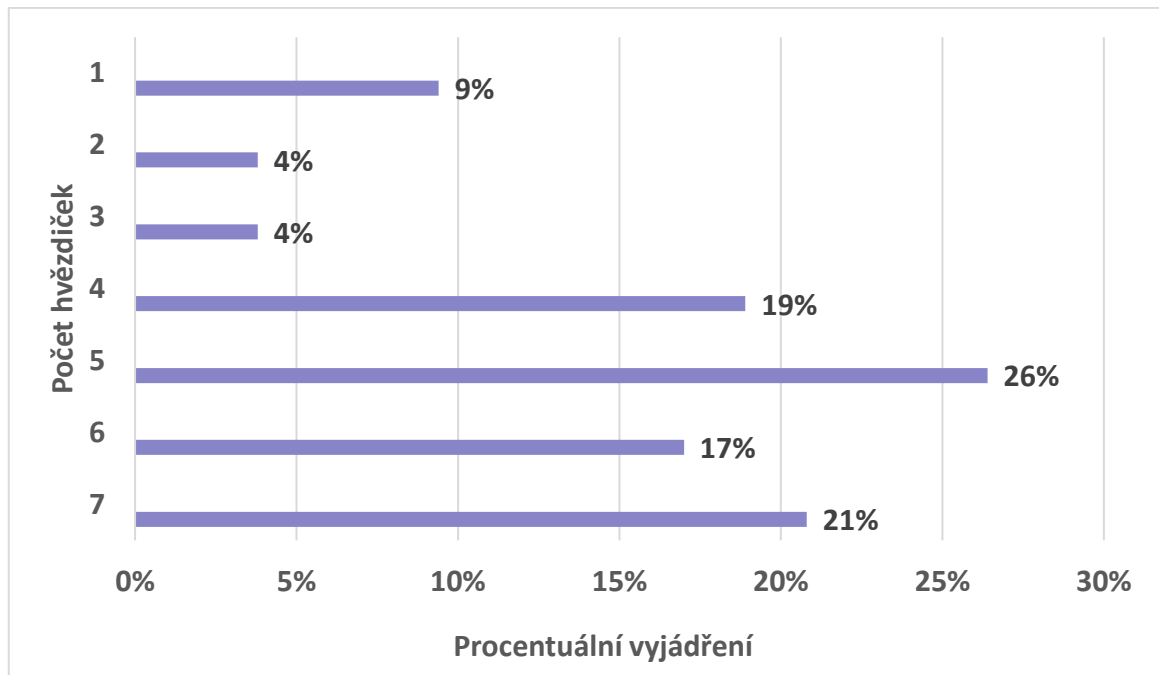
Firemní akce společnost pořádá minimálně dvakrát ročně, v létě a v zimě, a těší se velké účasti zaměstnanců. Jako efektivní komunikační kanál je označilo 13 lidí (25 %), což se nemusí zdát tolik, ale celkových 30 zaměstnanců (57 %) hodnotilo 5, 6 či 7 hvězdičkami, což už vypadá mnohem lépe.



Obrázek 22 Efektivita firemních akcí jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 15 Ohodnoťte, jak efektivní je pro Vás hodnocení jako komunikační kanál?**

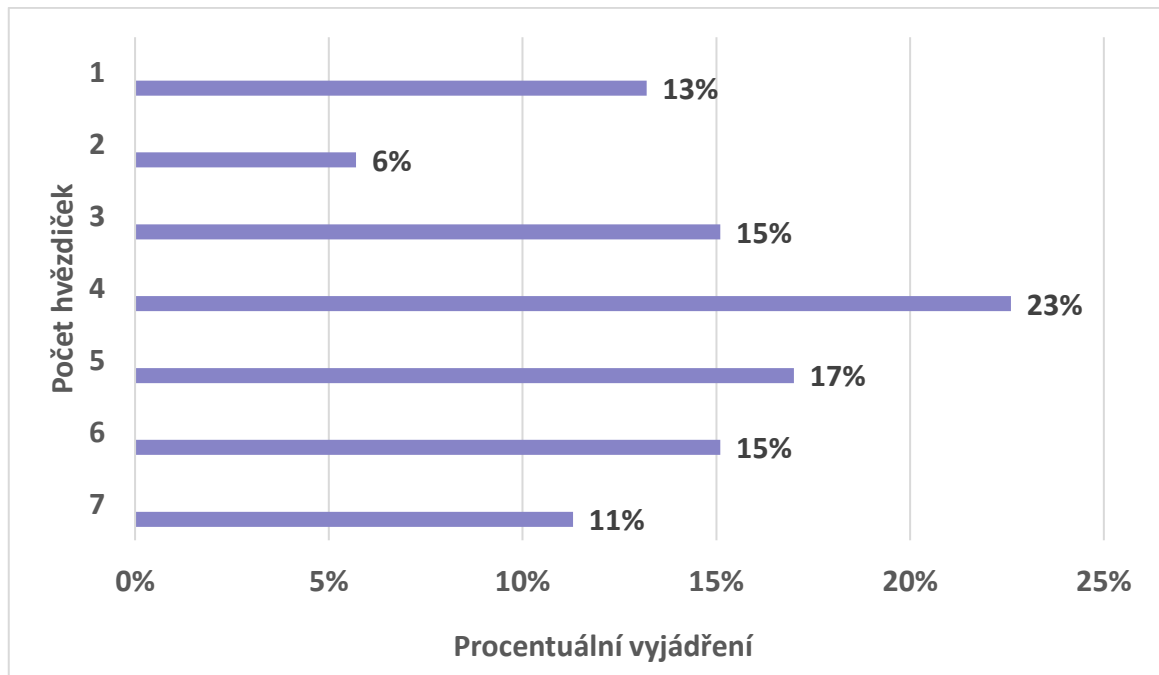
Hodnocení získalo v dotazníkovém šetření celkové hvězdičkové hodnocení 4,8. Nejvíce respondentů (26 %) ho hodnotilo 5 hvězdičkami.



Obrázek 23 Efektivita hodnocení jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 16 Ohodnoťte, jak efektivní jsou pro Vás firemní výjezdy (v rámci poboček apod.) jako komunikační kanál?**

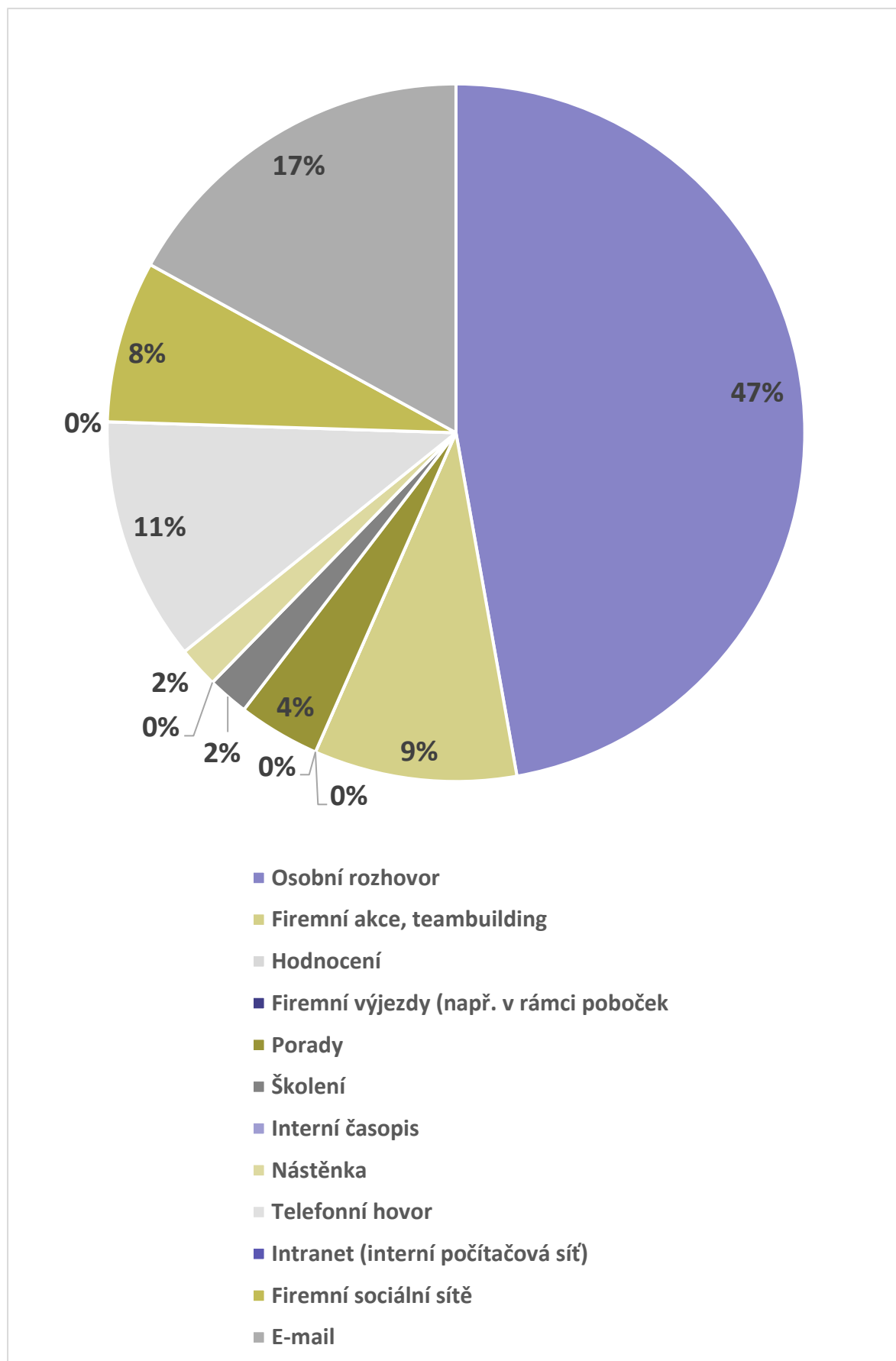
Firemní výjezdy byly hodnoceny většinou 4 hvězdičkami (23 %). A i z grafu můžeme vidět, že je hodnocení víceméně půl na půl, některým zaměstnancům se zdají neefektivní, jiným efektivní, záleží také na tom, zda se těchto výjezdů účastní. Pro zaměstnance pracující na pobočkách mohou být tyto výjezdy přínosné, protože se setkají s kolegy, se kterými si většinu času spíše telefonují. Naopak s řidiči asi nepřijdou tolik do styku, protože každá pobočka má pod sebou vlastní skupinu řidičů.



Obrázek 24 Efektivita firemních výjezdů jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 17 Pokud byste měli zvolit pouze jeden komunikační kanál, který Vám nejvíce vyhovuje, který by to byl?**

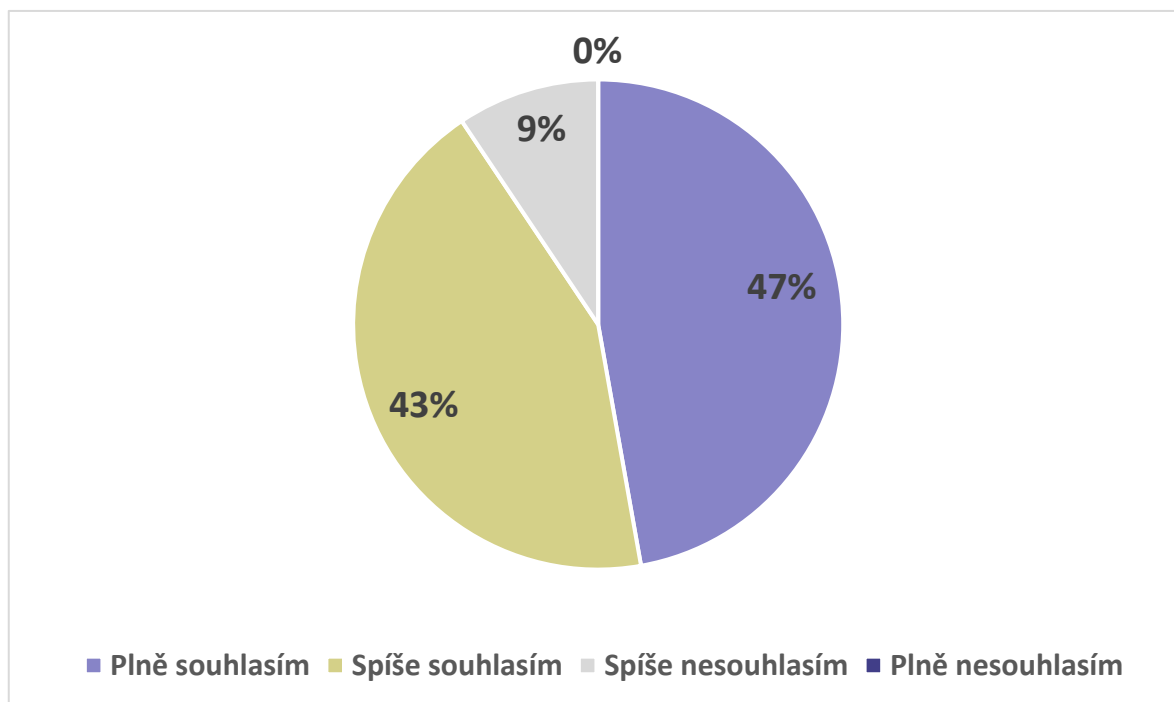
Závěrem hodnocení jsem se respondentů dotázala, jaký komunikační kanál by zvolili, pokud by měli vybrat pouze jeden. Hodnocení mě překvapilo, očekávala jsem, že většina zvolí osobní rozhovor, telefonní hovor, popřípadě e-mail. Škála však byla mnohem rozmanitější. Celkem 25 zaměstnanců (47 %) by opravdu volilo osobní rozhovor. Následoval e-mail, který by upřednostnilo pro komunikaci 9 zaměstnanců (17 %). Telefonní hovor zvolilo pouze 6 respondentů (11 %). Dále následovaly firemní akce, firemní sociální sítě, porady, školení, nástěnka. Žádný respondent pak nezvolil hodnocení, firemní výjezdy, interní časopis a intranet.



Obrázek 25 Volba jediného komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

**Otázka 18 Máte pocit, že vedení firmy řeší problémy, pokud se vyskytnou?**

Další otázkou, která mě zajímala, bylo, zda firma řeší problémy, pokud se vyskytnou. Celkem 25 respondentů (47 %) zcela souhlasilo, 23 zaměstnanců (43 %) pak spíše souhlasilo a pouhých 5 zaměstnanců (9 %) spíše nesouhlasilo. Rezolutní nesouhlas nevyjádřil ani jeden z nich 0 %.

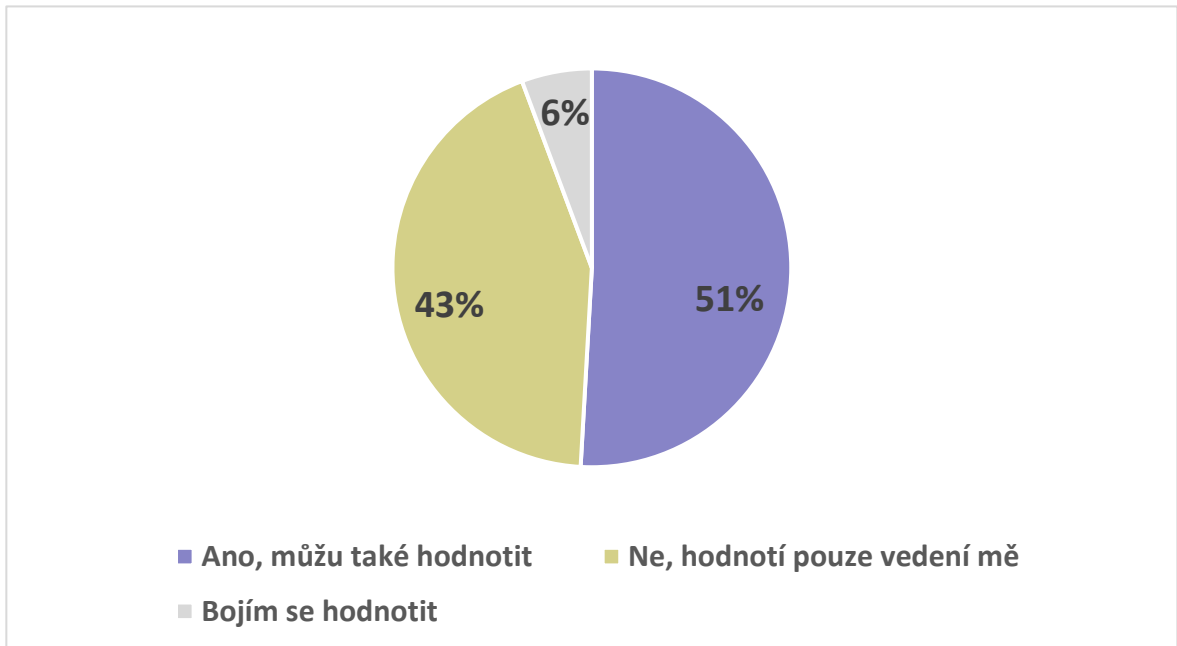


Obrázek 26 Řešení problémů ze strany vybrané společnosti (vlastní zpracování)

**Otázka 19 Dostává se Vám prostoru pro hodnocení vašeho nadřízeného a vedení firmy?**

Dále mě také zajímalo, zda zaměstnanci dostávají prostor pro hodnocení, nebo hodnotí pouze vedení je. Zde bylo hodnocení dost vyrovnané, 27 zaměstnanců (51 %) uvedlo, že může také hodnotit, 23 zaměstnanců (43 %) pak uvedlo, že hodnotí pouze vedení je. A 3 zaměstnanci (6 %) se dokonce hodnocení obávají.

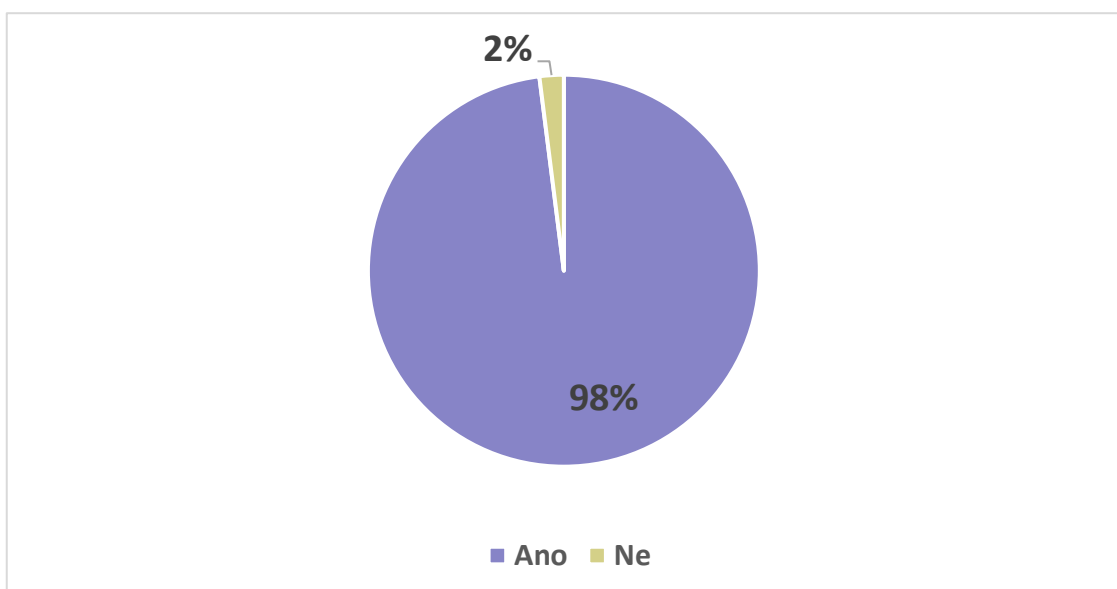




Obrázek 27 Hodnocení vedení zaměstnanci (vlastní zpracování)

**Otázka 20 Domníváte se, že dostatečná komunikace a dostatek informací má vliv na Vaše pracovní výkony a pracovní chování?**

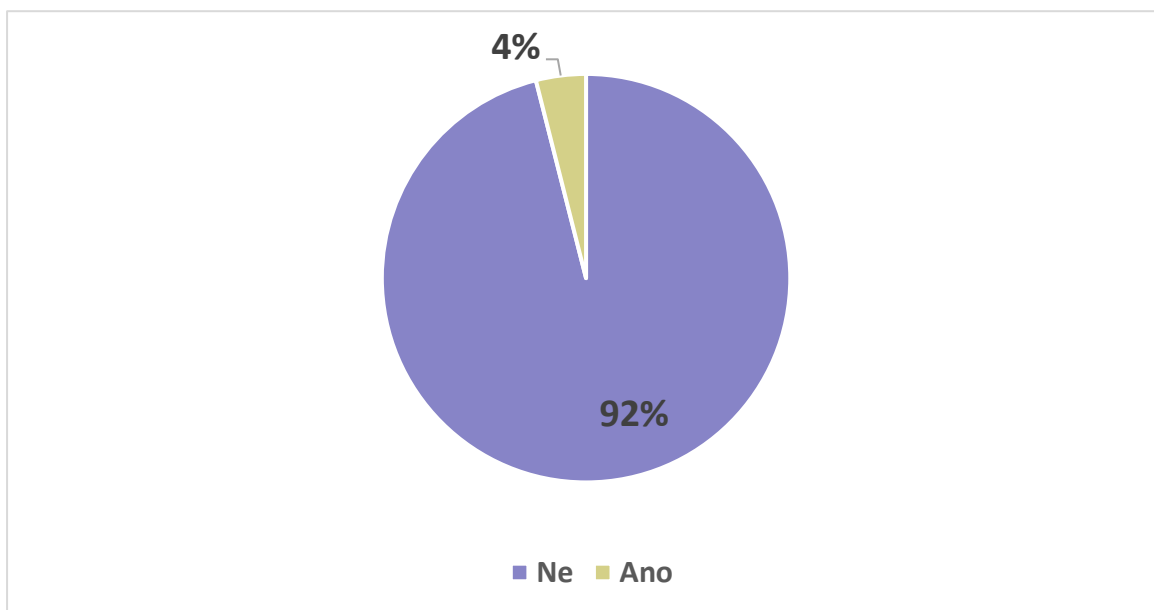
V další otázce jsem se ptala, zda má komunikace vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Zde byla odpověď téměř jednoznačná. Pouze 1 člověk (2 %) se domníval, že dostatečná komunikace nemá vliv na jeho pracovní výkon. Zbýlých 52 zaměstnanců (98 %) si myslí opak.



Obrázek 28 Dostatečná komunikace a dostatek informací (vlastní zpracování)

**Otázka 21 Vnímáte nějaké překážky ve vnitřní komunikaci mezi Vámi a firmou?**

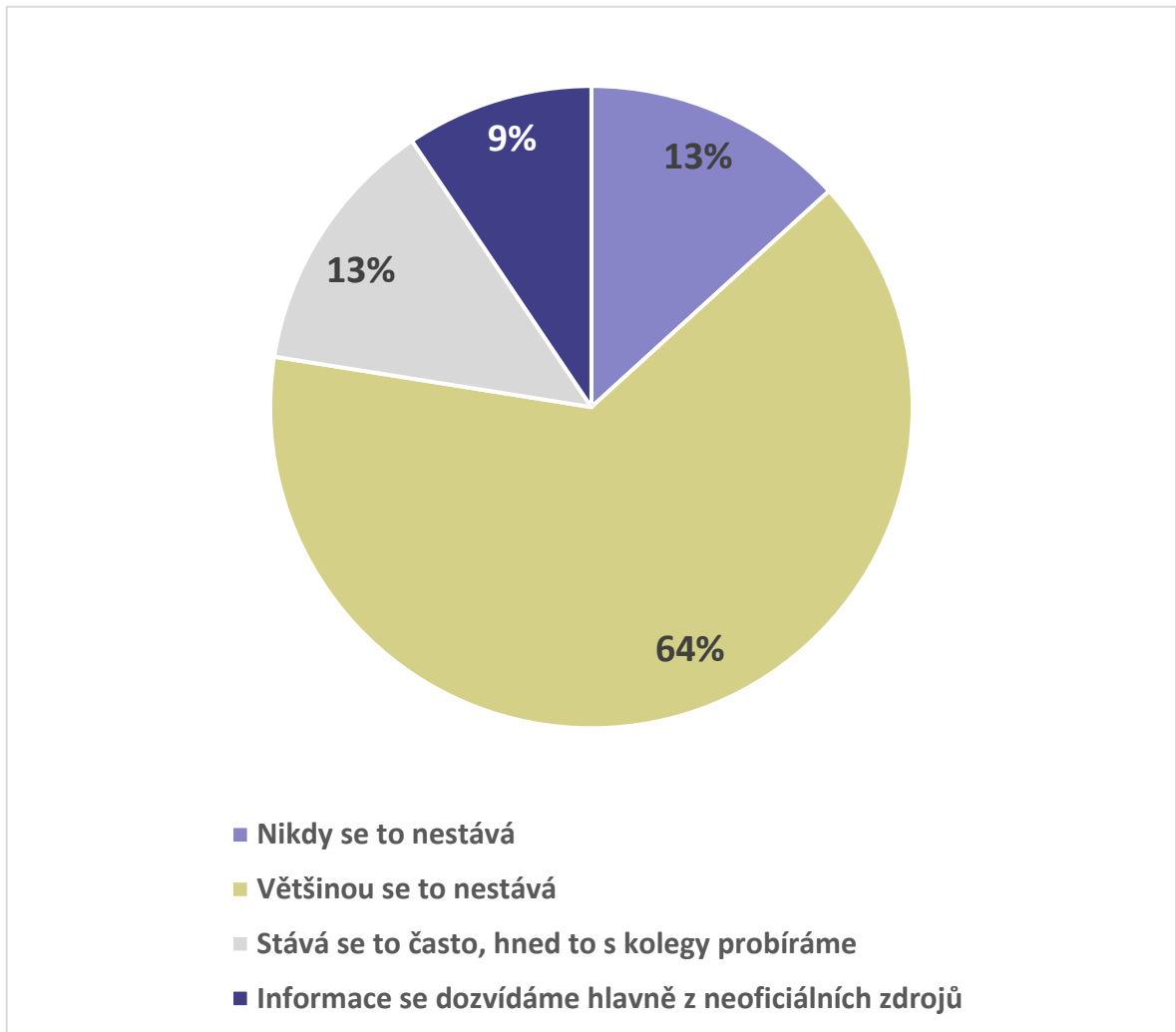
Další otázka byla zaměřena na to, zda zaměstnanci vnímají nějaké překážky v komunikaci, byla zde možnost pro zaznamenání odpovědi, pokud nějakou překážku vnímají. Většina, tedy 48 zaměstnanců (92 %) nevnímá žádné překážky v komunikaci, 2 lidé (4 %) pak uvedli, že vedení neposlouchá jejich názory.



Obrázek 29 Překážky ve vnitřní komunikaci (vlastní zpracování)

**Otázka 22 Stává se, že informace k Vám přicházejí dříve z neoficiálních zdrojů než od vedení?**

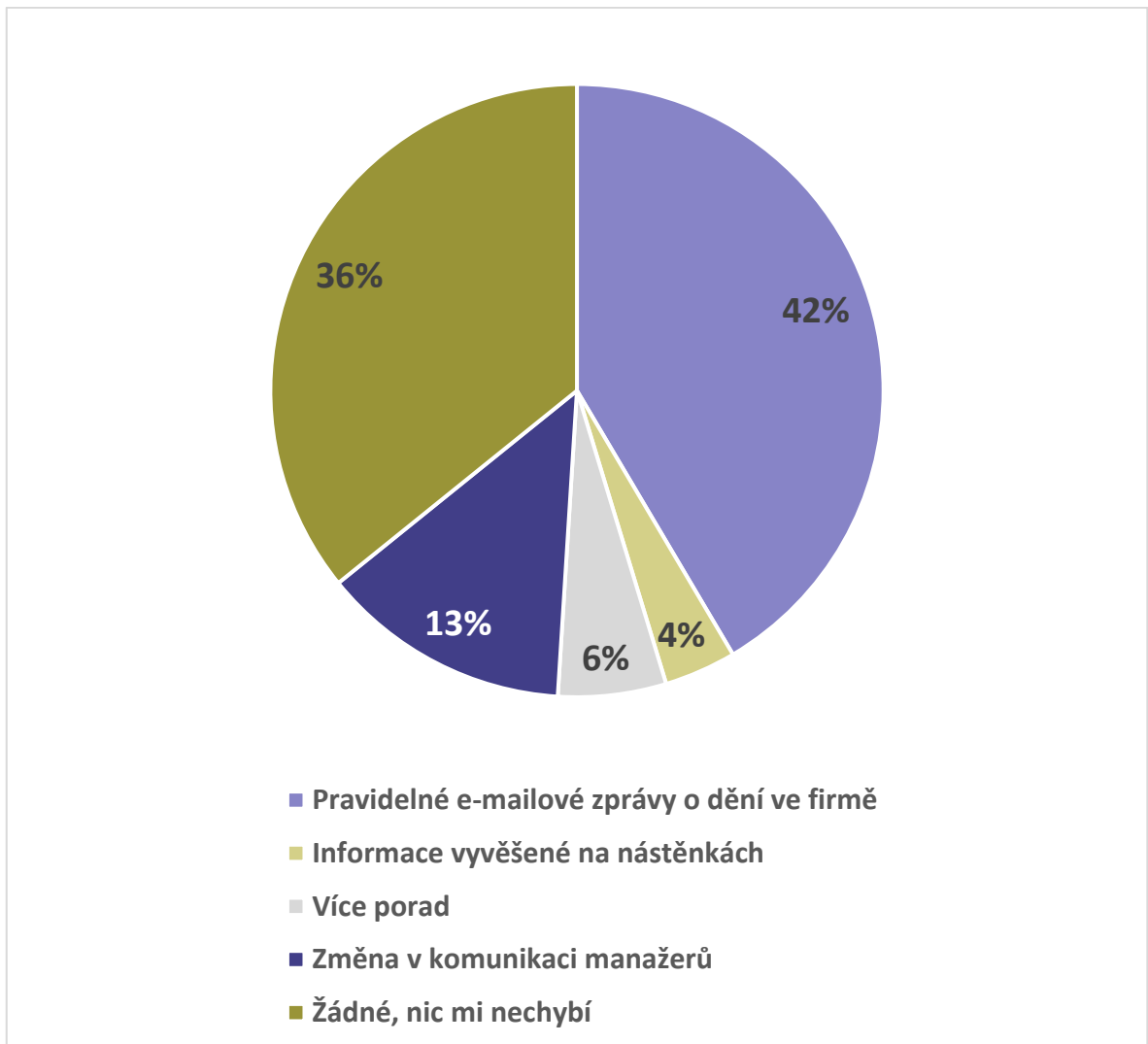
Ptala jsem se také na otázku, zda někdy zaměstnancům přicházejí informace také z neoficiálních zdrojů. 7 zaměstnanců (13 %) uvedlo, že se to nikdy nestává, 34 respondentů (64 %) uvedlo, že se to většinou nestává, 7 zaměstnanců (13 %) pak odpovědělo, že se to stává často a 5 (9 %) zaměstnanců dokonce uvedlo, že dostává informace hlavně z neoficiálních zdrojů.



Obrázek 30 Průnik informací (vlastní zpracování)

**Otázka 23 Které z dalších vnitřních komunikačních kanálů byste rád/a přivítal/a?**

Zajímalo mě také, zda zaměstnancům nějaký komunikační kanál v komunikaci firmy chybí. Na výběr jsem dala pravidelné e-mailové zprávy o dění ve firmě, které by ocenilo 22 zaměstnanců (42 %), informace vyvěšené na nástěnkách by uvítali pouze 2 zaměstnanci (4 %), více porad by ocenili 3 zaměstnanci (6 %), změnu v komunikaci manažerů označilo 7 zaměstnanců (13 %), 19 zaměstnancům (36 %) nic v komunikaci nechybí a možnost navrhnout nový komunikační kanál nevyužil žádný ze zaměstnanců.



Obrázek 31 Zařazení nových komunikačních kanálů do vnitřní komunikace firmy  
(vlastní zpracování)

#### Otázka 24 Co byste navrhovali zlepšit v komunikaci ve firmě? Uveďte.

Poslední otázkou byla otázka otevřená, kde jsem chtěla zjistit, co by v komunikaci firmy zaměstnanci rádi změnili. Do tabulky níže jsem shrnula relevantní odpovědi.

#### Odpovědi:

Tabulka 1 Návrhy na zlepšení vnitřní komunikace vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Uvádět jasné a pravdivé informace
Pravdomlupnost
Čtvrtletní porady

Přímé pokyny
Dispečink
Rovné příležitosti
Systém hodnocení, motivace
Lepší komunikace s řidiči (technické vybavení řidičů - smartphone)
Umět říkat i to špatné, nejen to hezké i když se časem zjistí, že to nebylo to správné
Otázky zpětné vazby
Hovořit napřímo, řešit problémy
Rychlost informací
Více mluvit
Aktivitu užšího vedení
Otevřenost
Pravidelné porady
Lepší komunikaci s dispečery (občas)
Osobní kontakt při řešení problémů
Dávat více informací o chodu firmy zaměstnancům
Osobní komunikace
Více osobních rozhovorů
Dodržování pravidel o odesílání e-mailů
Méně mluvit v hádankách
Mluvit pravdu

### 8.3 Test proporce

Na základě informací zjištěných dotazníkovým šetřením byl proveden test proporce mezi dvěma faktory – dostatkem informací a pracovním výkonem. Pro testování byly stanoveny dvě hypotézy:

Hypotéza nulová –  $H_0: p = 0,5$

Hypotéza alternativní –  $H_A: p > 0,5$

$$p = \frac{52}{53} = 0,98113$$

$$z = \frac{p^1 - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{p}}}$$

$$z = \frac{0,98113 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5 * 0,5}{53}}}$$

$$z = \frac{0,48113}{0,06868}$$

$$z = 7,005$$

$$t_{\text{krit.}} = Z_{1-\alpha} = Z_{0,95} = 1,64$$

Vzhledem k tomu, že nám testová hodnota vyšla do kritické oblasti  $z > t_{\text{krit.}}$ , tak máme dostatek důkazů pro zamítnutí nulové hypotézy na hladině významnosti 5 %. Budeme předpokládat, že na uvedenou otázku odpoví “ano” více než 50 % respondentů.

## 9 PŘEDNOSTI SOUČASNÉ VNITŘNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

Závěrem dotazníkového šetření je kapitola vyzdvihující přednosti vnitřní komunikace firmy a několik rad a doporučení, které firma může využít pro zlepšení komunikace.

Jednou z předností vyplývající z dotazníkového šetření je určitě fakt, že 85 % souhlasilo a spíše souhlasilo s tím, že s nimi vedení hovoří otevřeně a důležité informace jim sděluje. Rovněž 85 % respondentů souhlasilo, že zná výsledky firmy za uplynulé období a plány firmy na období následující. Stejně tak se 85 % respondentů shodlo, že základní komunikační kanály firmy fungují efektivně.

Mezi nejefektivnější komunikační kanály zaměstnanci považují osobní rozhovor, telefonní hovor a e-mail. Je tedy vhodné tyto komunikační kanály dále rozvíjet. V otevřené otázce se objevilo několik odpovědí, že by řidiči uvítali lepší vybavení, co se telefonů týče. Z ekonomického hlediska by toto řešení bylo však velmi nákladné, protože firma zaměstnává okolo 230 řidičů. Opravdu základní chytrý telefon jde v dnešní době pořídit od 2 000 Kč. Zcela jednoduchým výpočtem by to pro firmu znamenalo náklad minimálně ve výši 460 000 Kč.

Dalším návrhem, který firma může realizovat v podstatě bez nákladů a mnoha zaměstnanců by jej uvítala, je jednoznačně otevřenější komunikace. V dotazníku se objevovalo, že firma předává pouze líbivé informace, a to špatné neprezentuje. Přitom chybami se člověk učí. V lepším případě by stačilo zamyslet se jako jedinec, zda komunikujeme správně a efektivně. V tom nákladnějším případě je možné uskutečnit školení komunikace pro širší spektrum zaměstnanců, ne pouze pro vedoucí pracovníky, které firma již v minulosti realizovala. Domnívám se, že i řidiči by uvítali školení tohoto typu. Nekomunikují často pouze se zaměstnanci vybrané společnosti, ale na cestách jsou vizitkou firmy. Školení komunikačních dovedností nabízí například firma PEFEK training & consulting, cena za osobu je 5 990 Kč. Školení by se mohlo odehrávat v intervalu několika let v menších skupinách. Pokud bychom uvažovali v intervalu 5 let, každý rok by se mohlo školení zúčastnit během roku 100 lidí, z toho 50 v létě a 50 v zimě. Za 1 rok by školení vyšlo firmu na nejvýše 599 000 Kč. Domnívám se, že při tak velkém počtu zaměstnanců by se dala domluvit u firmy množstevní sleva. Navíc si firma může dát toto školení do nákladů a snížit si tak daňovou povinnost za daný rok. Méně nákladnou variantou může být také školení přímo v místě firmy, které může poskytnout například student vysoké školy a splnit si tak

povinnou praxi. Zde už záleží na firmě, jestli by do školení a zlepšení komunikace chtěla investovat, nebo by se raději obrátila na ne tolik odborné, ale určitě také efektivní školení pod vedením studenta.

Dalším z problémů, které zaměstnanci v dotazníků zmiňovali, byla komunikace s vedením. Mnohým připadá, že vedení jejich názory neposlouchá nebo si je vyslechne, ale nebere na ně ohled. Řešením by mohlo být například zavedení posezení s vedením, jako bylo zavedeno u nás na fakultě. Každý, kdo má zájem může v danou hodinu přijít do zasedací místnosti a diskutovat s rektorem fakulty. Domnívám se, že v provozu firmy o tolika zaměstnancích by to bylo například jednou měsíčně velmi přínosné. Zaměstnanci si by se mohli zeptat na to, co by je zajímalo nebo co by jim v chodu firmy nebylo jasné. Největším úskalím by mohl být čas, ve který toto posezení uspořádat. Optimální čas, který by vyhovoval všem, asi není možné stanovit. V tom by však mohla být značná výhoda, že by se každý měsíc sešlo zcela jiné složení zaměstnanců.

V jedné z otázek v dotazníku jsem se ptala, jaké změny v komunikaci by zaměstnanci ve firmě uvítali. Na výběr jsem dala mé návrhy, ale byl zde také prostor pro jejich nápady, tu však bohužel nikdo nevyužil. Z mých návrhů pak nejčastěji zaměstnanci volili e-mailové zprávy o dění ve firmě. Myslím si, že to je pro firmu to nejmenší, co mohou pro své zaměstnance udělat. Zajistí tak všem zaměstnancům stejné informace a nebudou vznikat žádné dohady. Tyto informace by měly být zasílány na pravidelné bázi, interval každých 14 dní ve stejný den by byl podle mě dostačující.



## 10 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Závěrem práce jsem se rozhodla zpracovat souhrnnou SWOT analýzu celé společnosti. Podstatou je definování silných a slabých stránek jako interních faktorů, které může firma ovlivnit, a příležitostí a hrozeb jako externích faktorů, se kterými firma nic udělat nemůže.

### 10.1 Silné stránky

Mezi silné stránky firmy můžeme zařadit například know-how, portfolio nabízených služeb, zkušenosti zaměstnanců, školení či vyhledávání nových příležitostí na trhu.

- **Know-how**

Mezi silné stránky firmy můžeme zařadit know-how, díky kterému firma působí na trhu již 25 let. Základem je poskytovat kvalitní služby. Cílem společnosti je budovat silnou značku například i pomocí v dnešní době oblíbených sociálních sítí. Přestože autodoprava na první pohled nevypadá jako lákavé téma, které budeme na sociálních sítích hledat, daná společnost se zde pyšní velkou fanouškovskou základnou a zástupem spokojených zákazníků.

- **Kontakty**

Během dlouholetého působení na trhu si společnost vybudovala stálou základnu zákazníků a získala tím mnoho cenných kontaktů i v oblasti obchodních partnerů či dodavatelů služeb.

- **Portfolio služeb**

Společnost poskytuje rozsáhlou nabídku služeb, tedy nejen přepravu standardních a nadměrných nákladů a všech administrativních úkonů, které s ní souvisí (vyřízení různých povolení, celní služby apod.) Dalším pilířem firmy je skladování, které společnost nabízí jako kompletní službu: převezení zboží do skladu, vyložení a uložení do regálu, zanesení do systému, manipulace, vyskladnění a distribuce k zákazníkovi nebo na prodejnu. Zaměstnanci jsou velmi ochotní a pokud zavoláte s prosbou o přepravu menšího balíčku, zpravidla Vás také neodmítnou.

- **Zkušenosti zaměstnanci**

Napříč firmou se prolínají zkušenější zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zainteresováni od samého začátku a mohou tak předávat rady nováčkům a ti naopak obohacují firmu zkušenostmi z jiných firem, popřípadě informacemi, které nabyli studiem. Špičková odbornost celého týmu se díky tomu projevuje nejen ve způsobu práce, pracovních procesech, ale zejména vůči zákazníkovi, který tuto přidanou hodnotu pozitivně vnímá.

- **Školení**

Vizí firmy je neustále se zlepšovat a oslovovat nové zákazníky, proto se velmi rádi účastní různých školení a snaží se neustále učit novým věcem.

- **Vyhledávání příležitostí na trhu**

V neposlední řadě stojí ve vedení firmy majitelé s obchodním duchem, kteří se snaží také pomocí obchodního oddělení hledat stále nové příležitosti na trhu. Využívají k tomu právě svých dlouholetých zkušeností v oboru (firma dokáže proti konkurenci nabídnout nadstandardní služby a spolehlivost), spolu s komunikačními schopnostmi (prodat, přesvědčit, pomoci).

- **Manažerské zkušenosti a dovednosti**

Další silnou stránkou mohou být manažerské zkušenosti a dovednosti pracovníků na vedoucích pozicích, jejichž rozvoj firma podporuje různými školeními, které zaměstnancům umožňuje v rámci pracovní doby.

## 10.2 Slabé stránky

Slabé stránky můžeme spatřovat ve vysokých nákladech na provoz firmy, neefektivitu či nedostatečnou motivaci zaměstnanců nebo nedostatek kvalifikovaných řidičů.

- **Vysoké náklady na provoz**

Mezi slabé stránky firmy můžeme zařadit například velmi vysoké náklady na provoz, protože mají velmi početný vozový park, je nákladné všechny dopravní prostředky udržet v perfektním stavu. Navíc jsou například od jiných odvětví podnikání zatíženi například silniční daní.

- **Neefektivita zaměstnanců**

Další ze slabých stránek může být neefektivita či nedostatečná motivace zaměstnanců, která se projevuje na slabé výkonnosti. Přece jenom se jedná o velkou firmu s velkým množstvím zaměstnanců a řízení lidských zdrojů vždy nemusí být jednoduché.

- **Nedostatek kvalifikovaných řidičů**

Mínus můžeme vidět dále například v nedostatku kvalifikovaných řidičů, to se snaží firma korigovat nabídkou zaplacení řidičského průkazu na nákladní automobil, který není zrovna nejlevnější záležitostí.

- **Týmová práce**

Dalším nedostatkem, který ale firma může ovlivnit, může být nedostatečná týmová práce. Příčinou může být prosazování týmové práce vedením, kterou pak pracovníci sabotují. Problémem jsou často také spory v týmu, nebo fakt, že pracuje pouze část týmu a zbytek se pouze veze na jejich úspěchu, ale nijak nepřispívá.

### 10.3 Příležitosti

Příležitostí firmy může být technologický vývoj a inovace, pronikání na nové trhy v tuzemsku či zahraničí, nebo možnost získání dotací na rozvoj.

- **Technologický vývoj**

Mezi příležitosti firmy můžeme zařadit technologický vývoj například v oblasti rozvoje automobilů, informačních technologií či techniky, kterou firma využívá ve skladech.

- **Pronikání na nové trhy**

Nabídkou a aktivitou, kterou vybraná firma vyvine se jí může podařit proniknout na další trhy, ať v tuzemsku nebo v zahraničí.

- **Nenaplněné potřeby zákazníků na trhu**

Příležitostí vybrané firmy na trhu může být také fakt, že dokáže naplnit potřeby zákazníků, které jiná konkurenční firma nedokáže.

- **Spolupráce s novými zákazníky**

Na předchozí bod navazuje také spolupráce s novými zákazníky. Navázání dlouhodobé spolupráce totiž přináší mnohé výhody, například jistotu stálého zákazníka.

- **Dotace**

V neposlední řadě by se společnost měla zajímat o dotace, které může za splnění určitých podmínek získat na rozvoj podnikání.

### 10.4 Hrozby

Hrozbou neboli faktorem, který firma nemá možnost ovlivnit, může být například uzavření hranic, ekonomická krize, sezonní výkyvy, fluktuace zaměstnanců, syndrom vyhoření nebo legislativní změny.

- **Uzavření hranic**

Hrozbou, kterou firma za žádnou cenu neovlivní může být například uzavření hranic. Protože společnost realizuje přepravy především do zahraničí, způsobilo by jí to opravdu velké problémy. Musela by se přeorientovat na poskytování přeprav pouze v České republice, kde na trhu působí mnoho dalších společností anebo jinak nastavit obchodní model.

- **Ekonomická krize**

Ruku v ruce s nějakou neočekávanou situací jde také ekonomická krize, která většinou zasáhne všechny obory podnikání.

- **Sezonní výkyvy**

Jeden z faktorů, který firma neovlivní jsou sezonní výkyvy, v mnoha odvětvích jsou to především letní prázdniny, kdy většina lidí odjíždí na dovolené. Je potřeba brát v potaz i to, že v zahraničí se mohou letní prázdniny lišit.

V tomto období mnoho podniků hlavně za hranicemi zcela zavře své provozy. Snižuje se tak množství práce, o které „se pere“ více firem. Zákazník samozřejmě chce co nejnižší cenu, takže dopravci zahajují v tomto období „cenové války“. Tento stav není pro dopravce výhodný, protože většinou jezdí za náklady nebo jen s nízkou marží.

- **Fluktuace zaměstnanců**

Dalším problémem může být nadměrná fluktuace zaměstnanců, která může být i v určité míře ozdravná. Pokud však odchází více a více zaměstnanců je potřeba zpozornět a hledat příčiny, kvůli kterým firmu opouští.

- **Pracovní selhání, vyhoření**

Hrozbou z hlediska lidských zdrojů může být také pracovní selhání některého ze zaměstnanců nebo skupiny, dlouhodobější pracovní nasazení pak může vést až k syndromu vyhoření.

- **Legislativa**

Legislativa může napáchat také velké škody. Pro příklad nemusíme chodit daleko. Jen pár let zpět byla vydána různá omezení, které například zakazují jízdy nákladních automobilů v určitých časech v pátek, sobotu, neděli či ve svátek, aby se předcházelo kolonám na dálnicích. Dopravci také musí splňovat stále přísnější normy pro technický stav vozidel, emisní normy apod.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav vnitřní komunikace vybrané společnosti, odhalit nedostatky a následně navrhnout doporučení pro zlepšení komunikace vybrané společnosti.

Současný stav jsem zjistila pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 53 zaměstnanců dané společnosti.

Teoretickou část bakalářské práce jsem vypracovala na základě analýzy literárních pramenů, které se zabývaly obecně komunikací a poté detailněji přímo vnitřní komunikací ve firmě. Nejprve jsem definovala nejdůležitější pojmy, mezi které patřilo, co je to komunikace a jaké formy můžeme rozlišovat. Dále jsem se zabývala tím, jak probíhá komunikační proces nebo jaké kanály a nástroje komunikace známe. Dále popisuji komunikační šum, který nám často brání realizovat efektivní komunikační proces. Komunikační šum můžeme zmírnit využitím zpětné vazby. Na tu jsem narážela také v dotazníkovém šetření a mnozí respondenti ji považovali ve firmě za nedostatečnou.

V praktické části jsem popisovala konkrétní vnitřní komunikaci vybrané společnosti. Nejprve jsem stručně představila společnost, čím se zabývá a jaký je její obor podnikání, následně jsem nastínila její zjednodušenou organizační strukturu. Dále jsem uvedla, jaké komunikační nástroje a kanály ve své komunikaci využívá. Komunikaci firmy jsem hodnotila také pomocí Metody 7S, kde jsem vycházela především z interních dokumentů firmy a mohla jsem tak popsat zjednodušeně strategii, strukturu, systémy, styl, skupinu, schopnosti a sdílené hodnoty, a to jak s jednotlivými aspekty společnost pracuje. Následovala hlavní část, kterou bylo již zmiňované dotazníkové šetření. Zde jsem se zaměstnanců ptala na to, jak vnímají vnitřní komunikaci firmy, zda jim přijde dostatečná, nebo jim něco chybí. Dále mě také zajímalo, jak hodnotí jednotlivé komunikační kanály, se kterými firma pracuje. Zajímala mě také otázka zpětné vazby a hodnocení. Zda hodnotí pouze vedení je, nebo naopak mohou ohodnotit i zaměstnanci své nadřízené.

Z dotazníkového šetření jsem pak zpracovala návrhy na zlepšení vnitřní komunikace vybrané společnosti. Návrhy se týkaly školení komunikace, zavedení posezení s vedením, nákupu nových chytrých telefonů řidičům nebo pravidelných e-mailových zpráv o dění ve firmě.

Na úplném závěru mé bakalářské práce jsem zpracovala ještě souhrnnou SWOT analýzu, která popisuje silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby, které ji mohou potkat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAMOVIÁ, Lenka, Libor REJF a Barbora STIEBEROVÁ. Komunikace a jednání s lidmi v praxi. Praha: České vysoké učení technické, 2016, 147 s. ISBN 978-80-010-6008-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BOUCNÍK, Pavel. Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti. Praha: Forum, 2011, 824 s. ISBN 978-80-9048-031-5.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. Internal communication management: methods and processes. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. ISBN 978-80-743-5340-6.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017, 159 s. ISBN 978-80-756-0099-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost! Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-906-3670-5.

MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. Manažerské metody. Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-743-1092-8.

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. Brno: Management Press ve společnosti Albatros Media, 2017, 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4.

SCHARLAU, Christine. Trénink úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3301-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

STRNADOVÁ, Věra. Interpersonální komunikace. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 542 s. ISBN 978-80-743-5157-0.

STRÍŽOVÁ, Vlasta. Presentace informací a komunikace. Praha: Oeconomica, 2010, 177 s. ISBN 978-80-245-1714-8.

STÝBLO, Jiří a Otto HAIN. Manažerské trumfy. Praha: Professional Publishing, 2013, 170 s. ISBN 978-80-743-1103-1.

## SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

KOVAŘÍKOVÁ, Jaroslava, 2016. Kvalita interní komunikace ve firmě závisí na manažerech. HR news [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/kvalita-interni-komunikace-ve-firme-zavisi-na-manazerech-id-2726854>

KURZWEILOVÁ, Helena, 2017. Zpětná vazba upřímně a beze strachu. HR news [online]. [cit.2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zpetna-vazba-uprimne-a-beze-strachu-id-2948990>

PEFEK training a consulting [online]. [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.pefek.cz/otevrene-kurzy/>

SKRYJA, Jan, 2018. Metoda SPIN pro efektivní pokládání otázek. Cesta úspěšných [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.cestauspesnych.cz/blog/metoda-spin-pro-efektivni-pokladani-otazek/>



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Proces komunikace (Vlastní zpracování na základě Mohelská, 2012) .....	14
Obrázek 2 SWOT analýza (Vlastní zpracování na základě Doležal, 2012) .....	30
Obrázek 3 Metoda 7S (Vlastní zpracování na základě Holá, 2013) .....	33
Obrázek 4 Organizační struktura vybrané společnosti (dle interních materiálů firmy).....	37
Obrázek 5 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování) .....	48
Obrázek 6 Věk respondentů (vlastní zpracování) .....	48
Obrázek 7 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování) .....	49
Obrázek 8 Doba trvání zaměstnání (vlastní zpracování) .....	50
Obrázek 9 Informovanost zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	51
Obrázek 10 Znalost plánů firmy (vlastní zpracování) .....	52
Obrázek 11 Znalost výsledků firmy (vlastní zpracování) .....	52
Obrázek 12 Efektivita komunikačních kanálů (vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 13 Efektivita rozhovoru jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	54
Obrázek 14 Efektivita porad jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	55
Obrázek 15 Efektivita školení u jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	55
Obrázek 16 Efektivita interního časopisu jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	56
Obrázek 17 Efektivita nástěnek jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 18 Efektivita telefonního hovoru jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 19 Efektivita intranetu jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	58
Obrázek 20 Efektivita sociálních sítí jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	59
Obrázek 21 Efektivita e-mailu jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	59
Obrázek 22 Efektivita firemních akcí jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	60
Obrázek 23 Efektivita hodnocení jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	61
Obrázek 24 Efektivita firemních výjezdů jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	62
Obrázek 25 Volba jediného komunikačního kanálu (vlastní zpracování) .....	63
Obrázek 26 Řešení problémů ze strany vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	64
Obrázek 27 Hodnocení vedení zaměstnanci (vlastní zpracování) .....	65
Obrázek 28 Dostatečná komunikace a dostatek informací (vlastní zpracování) .....	65
Obrázek 29 Překážky ve vnitřní komunikaci (vlastní zpracování) .....	66
Obrázek 30 Průnik informací (vlastní zpracování) .....	67
Obrázek 31 Zařazení nových komunikačních kanálů do vnitřní komunikace firmy .....	68

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Návrhy na zlepšení vnitřní komunikace vybrané společnosti (vlastní zpracování)	68
--	----

