

# **Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci**

Vladimír Šipka

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vladimír Šipka**  
Osobní číslo: **M210583**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se interní komunikace.

#### II. Praktická část

- Představte Vámi vybranou organizaci.
- Provedte analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci.
- Na základě výsledků provedené analýzy navrhněte doporučení.

### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

COWAN, David. *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance*. 2. vydání. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0749478650.

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

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-809-0636-705.

SEEMANN, Peter. *Komunikačné techniky*. 2. rozšířené vydání. Žilina: Edis, 2021. ISBN 978-80-554-1793-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

---

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

---

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/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 diplomové/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**

Cílem bakalářské práce je provést analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci a na základě výsledků provedené analýzy navrhnout doporučení. V rámci zvolených metod je v bakalářské práci použita metoda rozhovoru s vedoucím pracovníkem, metoda dotazníkového šetření a metoda neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace. Výsledky dotazníkových šetření ukazují, že je většina zaměstnanců s interní komunikací spíše spokojena, avšak z několika otevřených odpovědí je zřejmé, že si zaměstnanci nejvíce přejí posílit cílenou komunikaci, komunikaci se svým přímým nadřízeným či naopak zamezit vytváření skupin mezi zaměstnanci. Organizaci je ve směru zlepšení současného stavu interní komunikace navrženo několik doporučení.

**Klíčová slova:** Interní komunikace, druhy interní komunikace, směry interní komunikace, nástroje interní komunikace, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum, rozhovor, dotazníkové šetření

## **ABSTRACT**

The aim of the bachelor thesis is to analyse the current state of internal communication in the selected organisation and to propose recommendations based on the results of the analysis. Within the chosen methods, the bachelor thesis uses the method of interview with a manager, the method of questionnaire survey and the method of informal interview with an employee of the organization. The results of the questionnaire surveys show that most employees are rather satisfied with internal communication, however, it is clear from several open-ended answers that employees mostly want to strengthen targeted communication, communication with their direct supervisor or, on the contrary, to prevent the formation of groups among employees. Several recommendations are proposed to the organisation to improve the current state of internal communication.

**Keywords:** Internal communication, Types of Internal Communication, Internal Communication Directions, Internal Communication Tools, Qualitative Research, Quantitative Research, Interview, Questionnaire Survey

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Petře Benyahya, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce, trpělivost, poskytnutý čas a cenné rady, které mi v průběhu bakalářské práce poskytovala.

Dále bych rád poděkoval všem zaměstnancům vybrané organizace za jejich účast v rámci dotazníkových šetření, řediteli organizace a zaměstnanci organizace za jejich účast a ochotu poskytnout rozhovor.

Zároveň mé poděkování patří panu Ing. Alešovi Kunčarovi za poskytnuté rady ve směru statistické části.

Mé poděkování patří rovněž členům mé rodiny a přátelům, kteří mě v průběhu mého studia podporovali.

Citát:

*„Komunikace podniku se neřídí etikou, naopak – komunikace dbá na etiku a obhospodařuje ji v zájmu vnitřních a vnějších cílů.“*

– Gilles Lipovetsky

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>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 VYMEZENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>13</b>
1.1    PODSTATA, CÍLE A ÚKOLY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	14
<b>2 DRUHY INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>18</b>
2.1    FORMÁLNÍ KOMUNIKACE.....	18
2.2    NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE.....	18
<b>3 SMĚRY INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>20</b>
3.1    SESTUPNÁ KOMUNIKACE.....	20
3.2    VZESTUPNÁ KOMUNIKACE.....	20
3.3    HORIZONTÁLNÍ KOMUNIKACE.....	21
3.4    DIAGONÁLNÍ KOMUNIKACE.....	21
<b>4 NÁSTROJE A KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>22</b>
4.1    TIŠTĚNÉ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY.....	22
4.2    DIGITÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY.....	23
4.3    OSOBNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY.....	26
<b>5 TRENDY INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>30</b>
5.1    VIRTUÁLNÍ SETKÁVÁNÍ A SPOLUPRÁCE.....	30
5.2    KRÁTKÁ INTERNÍ VIDEO.....	31
5.3    GAMIFIKACE NA PRACOVIŠTI.....	31
<b>6 METODY MĚŘENÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>32</b>
6.1    KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	32
6.1.1    Rozhovor.....	32
6.2    KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	34
6.2.1    Dotazník.....	34
<b>7 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....</b>	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>38</b>
<b>8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>39</b>
8.1    STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....	40
8.2    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
<b>9 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....</b>	<b>42</b>
9.1    CÍL ANALÝZY.....	42

9.2	METODY SBĚRU DAT .....	42
9.2.1	Rozhovor s ředitelem .....	42
9.2.2	Dotazníkové šetření.....	43
9.2.3	Neformální rozhovor se zaměstnancem organizace.....	45
9.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	45
9.3.1	Osobní komunikační kanály .....	45
9.3.2	Digitální komunikační kanály .....	53
9.3.3	Tištěné komunikační kanály .....	54
9.3.4	Frekvence užívání komunikačních nástrojů na pracovišti z pohledu pedagogických zaměstnanců.....	56
9.3.5	Ideální frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu pedagogických zaměstnanců .....	60
9.3.6	Frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu nepedagogických zaměstnanců .....	63
9.3.7	Ideální frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu nepedagogických zaměstnanců .....	65
9.3.8	Ověření hypotézy v rámci hodnocení současného stavu interní komunikace .....	67
9.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	68
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>71</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>



## ÚVOD

Kvalitní a správně nastavená interní komunikace je klíčem k úspěchu každé organizace, je proto zcela přirozené, že zájem o tuto oblast čím dál více roste. Správně nastavená a dobře fungující interní komunikace je totiž schopna organizaci zajistit mnoho výhod zahrnujících například efektivní sdílení informací, dále je schopna výrazným způsobem pozitivně ovlivnit organizační kulturu či podpořit angažovanost a motivaci spokojených zaměstnanců, což je jistě přáním každého zaměstnavatele.

Cílem bakalářské práce bude provést analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci a z výsledků analýzy navrhnout doporučení. Analýza bude prováděna prostřednictvím výzkumných metod, které si autor této práce stanoví. V bakalářské práci bude představena výzkumná metoda ve formě rozhovoru s ředitelem organizace, neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace, ale také budou představeny dva dotazníky, které budou vytvořeny a rozděleny do kategorií zaměstnanců, které se v organizaci vyskytují.

Autor práce si pro zpracování zvoleného tématu bakalářské práce vybral konkrétní organizaci z důvodu, že se jedná o vzdělávací instituci, konkrétněji základní školu, kde je potřeba, aby komunikace mezi kolegy, ale i vedením fungovala bez potíží. Důležité je, aby spolu zaměstnanci i vedení řádně komunikovali, neboť správně nastavená komunikace a zdravá organizační kultura je i jakýmsi příkladem pro samotné žáky, pro které jsou zejména pedagogičtí zaměstnanci vzorem do života. V současné době v organizaci panují drobné nedostatky zejména ve směru komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí, a to do části teoretické a praktické. Úkolem teoretické části bude za pomoci literárních pramenů provést souhrnnou rešerši k danému tématu, ale také srovnat přístupy různých autorů, kteří se k tématu interní komunikace ve svých publikacích blíže vyjadřují. Teoretická část bude zároveň sloužit jako podklad pro praktickou část této bakalářské práce.

V praktické části bude stručně představena vybraná organizace a dále za pomoci výzkumných metod prováděno analytické zjišťování ke stavu interní komunikace. Budou představeny nástroje (kanály) interní komunikace, které se v organizaci vyskytují, ale také budou v rámci této části doplněny o poznatky a výstupy z dotazníkových šetření, rozhovoru s ředitelem organizace a neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace. Praktická část bude dále zahrnovat frekvenci užívání jednotlivých nástrojů interní komunikace a

z pohledu pedagogických i nepedagogických zaměstnanců. V praktické části bude dále představena ideální frekvence užívání jednotlivých nástrojů interní komunikace, kterou si pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci budou v ideální míře frekvence přát využívat. V praktické části bude dále sestavena výzkumná otázka, na kterou bude v rámci shrnutí analytických poznatků poskytnuta odpověď a hypotéza, která bude za pomoci statistické metody prověřena.

V závěru samotné práce budou organizaci na základě výsledků provedené analýzy představeny návrhy na doporučení.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je provést analýzu interní komunikace ve vybrané organizaci a na základě výsledků analýzy navrhnout doporučení.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí, a to do části teoretické a do části praktické. V rámci použitých metod při zpracování teoretické části bude provedena rešerše daného tématu za pomoci literárních pramenů. Cílem teoretické části bude na základě zjištěných poznatků seznámit čtenáře blíže s podstatou tématu dané práce a zároveň vytvořit podklad pro praktickou část.

V praktické části bakalářské budou použity dvě základní výzkumné metody, prostřednictvím kterých se bude autor této práce snažit více prohloubit do porozumění daného problematického jevu. První základní výzkumnou metodou bude rozhovor s vedoucím pracovníkem vybrané organizace a neformální rozhovor se zaměstnancem organizace. Druhou výzkumnou metodou budou dva dotazníky, které budou vzhledem k povaze zaměstnanců dané organizace rozděleny do dvou kategorií. Cílem praktické části bude provést zpracování analytických poznatků a v návaznosti na analytická zjištění také poskytnout odpověď na stanovenou výzkumnou otázku a prověření sestavené hypotézy.

V závěru bakalářské práce bude na základě provedených výzkumných metod a získaných poznatků navrženo vybrané organizaci doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

„Interní komunikace je proces uskutečňovaný mnoha nástroji a prostředky, jehož cílem je sdílení vlastnické, resp. manažerské vize firmy všemi zaměstnanci, jejich identifikace s těmito cíli, s formou a jejich strategií“ (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 345). „Interní komunikace je základem komunikace v jakékoliv firmě či organizaci, byť je často velmi podceňovaná“ (Hejlová, 2015, s. 152). S definicí Hejlové (2015, s. 152) se do jisté míry shoduje rovněž Holá (2017, s. 22), která uvádí, že interní komunikace je základním pilířem pro stabilní a prosperující organizaci, a to zejména z důvodu, že je schopna ovlivnit „motivaci a angažovanost pracovníků“ (Holá, 2017, s. 22). Kovaříková (2016, s. 5) definuje interní komunikaci jako vše, co se v pracovním prostředí uskuteční. K interní komunikaci se ve své knize vyjadřuje rovněž Horáková, Stejskalová a Škapová (2008, s. 125), které píše zejména o tom, kdo je v rámci interní komunikace její součástí. Oproti tomu například Kovaříková (2016, s. 5) ve své knize seznamuje čtenáře se situacemi, které interní komunikace přináší a dále zmiňuje, že interní komunikace obsahuje zejména komunikaci se spolupracovníky. Horáková, Stejskalová a Škapová (2008, s. 125) však ve srovnání s Kovaříkovou dále doplňují, že součástí interní komunikace v rámci organizace nemusí být nezbytně pouze stálí zaměstnanci a spolupracovníci, ale i ostatní členové, kteří se jakýmkoliv způsobem podílí na chodu organizace. Podle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008, s. 125) se může jednat například o externí pracovníky, smluvní partnery, odborné poradce a obdobné pozice, které se participují na fungování organizace. Machková a Machek (2021, s. 192) považují interní komunikaci jako velice významnou, avšak zároveň i velice náročnou především u organizací s větším počtem zaměstnanců. Interní komunikace v organizaci se podle Machkové a Machka (2021, s. 192) podílí zejména na vytváření organizační kultury. Ve srovnání s Machkovou a Machkem definuje ve své knize Hospodářová (2008, s. 65) interní komunikaci jako účelné propojení organizace prostřednictvím „formálních a neformálních prostředků“. Hospodářová (2008, s. 65) interní komunikaci dále přisuzuje k podobnosti s krevním oběhem, který se vyskytuje v těle a v případě nefunkčnosti či vzniku problémů i organizace „odumírá“.

Ve srovnání Machkové a Machka (2021, s. 192) s Hospodářovou (2008, s. 65) lze zaregistrovat jisté rozdíly v charakteristice interní komunikace. Zatímco Machková a Machek (2021, s. 192) se k bližší charakteristice příliš nevyjadřují, jen podotýkají zejména významnost a náročnost interní komunikace, tak Hospodářová (2008, s. 65) ve své knize

bližší vymezení pojmu uvádí. Hospodářová (2008, s. 65) oproti Machkové a Machkovi dokonce užívá k srovnání pojmu i metaforické přirovnání.

Podle Vymětala (2008, s. 263) splňuje interní komunikace v rámci organizace následující základní funkce:

- poskytnout spolupracovníkům výměnu nezbytných informací,
- rozpoznat příslušníky organizace od příslušníků, kteří nejsou součástí organizace,
- poskytnout informace zaměstnancům a vedení o cílech a jejich průběžné realizaci v rámci organizace,
- přesvědčit zaměstnance a vedení o cílech organizace a metodách k jejich naplnění,
- podněcovat zaměstnance a vedení k odhalování nových řešení a nových způsobů, jak postupovat ve směru naplňování strategických cílů. (Vymětal, 2008, s. 263)

Aby se v rámci organizace mohla uskutečnit interní komunikace, uvádí Seemann (2021, s. 15) celkem tři základní podmínky, které je třeba dodržet:

- je nezbytné, aby se do procesu komunikace zapojili minimálně dva účastníci,
- je třeba, aby existovala informace, která je tématem komunikace,
- je nutné provést přenos informací. (Seemann, 2021, s. 15)

## 1.1 Podstata, cíle a úkoly interní komunikace

*„Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je základem a hybnou silou celého jejího fungování. Je důležitým stimulem pro vlastní motivaci pracovníků, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, je i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy“* (Holá, 2011, s. 3).

K interní komunikaci v organizaci se vyjadřuje Jakubíková s Janečkem (2023, s. 344) podle nichž jsou v této oblasti zaměstnanci *„ten nejcennější kapitál“*, který má organizace k dispozici, což znamená, že podstatu interní komunikace lze tedy spatřovat zejména v zaměstnancích, kteří v rámci organizace působí. Interní komunikaci ve své knize zmiňují rovněž Mužík s Krpálkem (2017, s. 42), kteří poukazují zejména na to, že hlavním cílem v této oblasti je především vyvolat mezi členy pocit sounáležitosti s organizací. Holá (2011, s. 34) s Mužíkem a Krpálkem souhlasí a své tvrzení formuluje jako situaci, kdy je důležité v zaměstnanci vybudovat pozitivní vztah k organizaci. Holá (2011, s. 34) dále poukazuje na

skutečnost, že v rámci správně nastavené a fungující interní komunikace je důležité zabývat se nejen předáváním informací, ale také možností ovlivňovat přesvědčení a stanoviska svých zaměstnanců vůči organizaci. S tímto tvrzením se ve své knize ztotožňuje také Jakubíková s Janečkem (2023, s. 344), kteří poukazují rovněž na skutečnost, že v případě chce-li organizace naplnit své poslání a cíle, je důležité, aby byla schopna přesvědčit zejména své zaměstnance o jejich správnosti. Jakubíková s Janečkem (2023, s. 344) dále doplňují, že zaměstnanec je pro organizaci stejně důležitý jako zákazník, neboť stejně jako zákazník má zaměstnanec možnost rozhodnout se podle svého rozhodnutí a organizaci na základě své volby opustit.

Field (2021, s. 9) v rámci interní komunikace uvádí, že zaměstnanci jsou s organizací spjati jiným způsobem než například zákazníci. Zaměstnanci jsou podle Field (2021, s. 9) součástí organizace samotné. Field (2021, s. 11) dále ve spojitosti s interní komunikací a zaměstnanci tvrdí, že k tomu, aby mohla být organizace plně funkční a lidé v ní mohli efektivně vykonávat svoji práci, je důležité, aby jim byl umožněn přístup k informacím a technologiím.

Cowan (2017, s. 8-9) chápe interní komunikaci jako komunikaci externí a naopak, externí komunikaci jako interní komunikaci. Cowan (2017, s. 9) toto tvrzení odůvodňuje tím, že každý jednotlivý člen organizace má roli komunikátora a každý člen tedy komunikuje mezi sebou uvnitř organizace, ale i s vnějším okolím.

Cowan (2017, s. 9) ve své knize dále uvádí, že veškeré typy vnějších sdělení nebo událostí, které mohou ovlivnit pověst organizace, mají také dopad na zaměstnance v interním kontextu organizace. Cowan (2017, s. 9) dále zdůrazňuje, že kladné externí zprávy mohou posilovat působení zaměstnanců v rámci organizace, zatímco negativní zprávy mohou způsobit opačný efekt a způsobit tak demoralizaci zaměstnanců v interním prostředí organizace.

K tomu, aby mohla správně nastavená interní komunikace v organizaci fungovat, je důležité, aby si organizace předem stanovila cíle a úkoly, kterých se bude snažit dosáhnout. Kovaříková (2016, s. 67-68) rozděluje úkoly v rámci interní komunikace do čtyř základních bodů:

- **Informování** – základní funkcí tohoto bodu je zvláště informovat a zaručit přenos informací mezi vedením a zaměstnanci. Přenos informací by měl fungovat ze strany

vedení k zaměstnancům, ale i naopak, a to ze strany zaměstnanců k vedení. (Kovaříková, 2016, s. 67)

- **Vysvětlování** – jistě je dobré být informován, avšak k čemu by byly informace, pokud bychom jim jako zaměstnanci zcela nerozuměli? V tomto směru je velice důležité, aby měl každý zaměstnanec možnost jít v rámci organizace za někým, kdo je schopen poskytnout radu, pomoc či vysvětlení. (Kovaříková, 2016, s. 67)
- **Interakce** – jedná se o neméně důležitou část, jenž má za úkol dostat zaměstnance do aktivní role v rámci organizace. Cílem tedy je, aby zaměstnanci nebyli pouze pasivními příjemci informací, nýbrž aby o svém působení v organizaci aktivně přemýšleli a stejně tak se podíleli i na jejím rozvoji. (Kovaříková, 2016, s. 67)
- **Zábava** – jedná se o velmi často opomíjenou činnost, která by měla zajistit to, aby interní komunikace zaměstnance především bavila. Cílem je, aby se zaměstnanci v práci nenudili a aby je naopak jejich pracovní činnost těšila. Tento cíl má za následek skutečnost, že zaměstnanci vykonávají svoji práci s radostí a s tímto se pojí i to, že jejich pracovní výkony budou lepší. (Kovaříková, 2016, s. 68)

Každý z již uvedených úkolů by se v organizaci měl podle Kovaříkové (2016, s. 68) neustále rozšiřovat a žádný z nich by se neměl opomíjet.

O cílech interní komunikace se lze dočíst od Holé (2011, s. 36-37), která ve své knize definuje celkem pět cílů interní komunikace, jimiž jsou:

- **Informovanost** – podstatou v této oblasti je především správné načasování informací, včetně jejich aktuálnosti a dostatku. Předkládané informace nesmí být lživé a musí se naopak zakládat na pravdě a zřetelnosti. (Holá, 2011, s. 36)
- **Důvěra zaměstnanců** – zaměstnanci se pro organizaci stávají výjimečnými v případě, když se identifikují s cíli své organizace, chápou podstatu své práce a pokládají ji za klíčovou z pohledu chodu celé organizace. Je důležité, aby zaměstnanci věřili v organizaci samotnou, to je také základem pro jejich oddanost a motivaci. Oddanost zaměstnanců vůči organizaci se projevuje především v situacích, kdy se zavádí a uplatňují nové změny. Oddaní zaměstnanci se poznají tak, že se vůči nově zavedeným změnám nestaví na odpor, a naopak vyjádří svoji podporu. Tímto způsobem zaměstnanec potvrdí to, že svému vedení v zavádění nových změn důvěřují. (Holá, 2011, s. 36-37)



- **Ovlivňování postojů** – začínající vnitřní motivaci zaměstnanců lze zpozorovat za situace, kdy je atmosféra v organizaci otevřená a je zde zaměstnancům nabízena možnost zpětné vazby. Zaměstnanci, kteří jsou s organizací více spjati pocítují k organizaci důvěru a toto se odráží na jejich vstřícnosti vykonávat více a kvalitněji svoji práci v rámci zájmu organizace. (Holá, 2011, s. 37)
- **Překonávání předsudků a nepochopení** – nově přicházející zaměstnanci mohou mít na organizaci mnohdy takový názor, který obsahuje i segmenty negativního hodnocení či předsudků. Hlavním úkolem organizace je, aby tato negativní stanoviska zaměstnancům vyvrátila a usilovala o to, aby zaměstnanci své negativní názory a postoje přehodnotily a změnily. (Holá, 2011, s. 37)
- **Prevence na základě zpětné vazby** – důležitost zpětné vazby lze spatřovat především v tom, že na základě její podstaty je možné interní komunikaci v organizaci značným způsobem zlepšovat. Zpětná vazba je také schopna v rámci prevence odvrátit možný vznik konfliktů či potenciálních nedorozumění. Mělo by se však také myslet a dbát na to, že pouhý příjem informací nemůže zajistit zcela plnou účinnost, a proto je zde důležitá funkce managementu, který v organizaci působí a který s přijatými informacemi dále pracuje. Podstatné je také to, aby organizace své zaměstnance vnímala, jednala s nimi a brala jejich názory v potaz. (Holá, 2011, s. 37)

Ve srovnání s úkoly, které ve své knize představuje Kovaříková (2016, s. 67-68) a cíli, které uvádí Holá (2011, s. 36-37) se obě autorky zpodobňují pouze v bodě, jenž zahrnuje informovanost. Nicméně i navzdory vzájemné podobnosti autorek v rámci tohoto bodu, je důležité podotknout, že každá autorka má k tomuto bodu zároveň i odlišný přístup. Zatímco Kovaříková (2016, s. 67) zdůrazňuje zejména podstatu a účel informovanosti, tak Holá (2011, s. 36) ve své definici obrací pozornost zejména k obsahu, který by měla informovanost zahrnovat.

## 2 DRUHY INTERNÍ KOMUNIKACE

Seemann (2021, s. 16) rozděluje interní komunikaci v organizaci do dvou základní druhů, a to do komunikace **formální** a **neformální**. S těmito druhy komunikace seznamuje čtenáře také Vymětal (2008, s. 264-265).

### 2.1 Formální komunikace

Za důležitý cíl formální komunikace v organizaci považuje Vymětal (2008, s. 264) zejména seznámení zaměstnance s provozem a funkcí dané organizace. Zaměstnanec je prostřednictvím formální komunikace schopen se více přiblížit k samotnému internímu chodu organizace, což je velmi důležité právě kvůli tomu, aby se stal zaměstnanec více aktivním, loajálním a výkonným, neboť tak získá dojem, že je pro danou organizaci důležitým článkem. (Vymětal, 2008, s. 264)

Seemann (2021, s. 16) na rozdíl od Vymětala poukazuje na obecnější charakteristiku formální komunikace, která příliš nezmiňuje zásadní spojitost s vnímáním zaměstnance. Podle Seemanna (2021, s. 16) tedy formální komunikace zahrnuje zejména informace, které jsou v organizaci vnímány jako oficiální a které mohou nabývat různé formy, jako jsou například ústní pokyny od nadřízeného k podřízenému, nebo organizační systémy řízení s využitím počítačů.

### 2.2 Neformální komunikace

Neformální komunikace je v porovnání s formální komunikací neméně důležitým druhem komunikace. Neformální komunikace je založena na osobních vazbách mezi spolupracovníky a neplánovaných setkáních. (Vymětal, 2008, s. 264)

Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 54) je neformální komunikace samovolnější a příliš nezohledňuje formální komunikační prostředky. Říha (2021, s. 16) k neformální komunikaci doplňuje, že se jedná o běžnější typ komunikace, který je charakteristický tím, že nemá pravidelně určené účastníky, nevyžaduje přílišnou přípravu a nelze ji zcela předvídat.

Vymětal (2008, s. 264-265) je toho názoru, že neformální komunikace je pro zaměstnance potřebnou nezbytností, a to zejména díky tomu, že do organizace vnáší jakousi volnost a zpestření.

Kromě pozitiv neformální komunikace se však mohou vyskytnout i různá negativa, která jsou s tímto druhem komunikace spojená a která mohou chod organizace ovlivnit. Mezi častá

negativa lze uvést například nejrůznější pomluvy a fámy, které však lze, byť jen omezeně, za včasného, pravdivého a přesvědčivého oznámení spoluzaměstnancům vyvrátit. (Vymětal, 2008, s. 265)

### 3 SMĚRY INTERNÍ KOMUNIKACE

Každá komunikace má svůj směr, i ta, která probíhá uvnitř organizace mezi jejími členy. Tato kapitola bude sloužit k představení několika směrů komunikačních toků, které lze v organizacích nalézt. V následujících podkapitolách bude představena komunikace sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální. Ke každému uvedenému směru komunikačního toku bude dále připojena bližší charakteristika.

#### 3.1 Sestupná komunikace

K podstatě sestupné komunikace Vymětal (2008, s. 264) uvádí, že se jedná o komunikaci, která je vedena od vyšších pracovních pozic k nižším pracovním pozicím, tedy od nadřízených k podřízeným. S tímto tvrzením se ztotožňuje také Seemann (2021, s. 17), který ve své knize uvádí, že jde o komunikaci vedenou **odshora dolů**.

Seemann (2021, s. 17) v rámci tohoto typu komunikace uvádí například pokyny od vedení, nařízení či například časopisy, bulletiny a podobně. Vymětal (2008, s. 264) je podobného názoru a rovněž uvádí provedení tohoto typu komunikace například pracovními pokyny, interními směrnici a nařízeními.

#### 3.2 Vzestupná komunikace

Vzestupnou komunikaci definuje Vymětal (2008, s. 264) jako směr, jenž je vedený ze strany od nižších pracovních pozic k vyšším pracovním pozicím, tedy od podřízených k nadřízeným. S touto skutečností se shoduje také Seemann (2021, s. 17), který uvádí, že je tento směr interní komunikaci v organizaci veden **odspoda nahoru**.

Vymětal (2008, s. 264) do tohoto směru komunikace řadí například jednání v rámci schůzí či konferencí. Ovšem Seemann (2021, s. 17) poukazuje zejména na odezvu od zaměstnanců spojenou s pracovními výkony či například potíží zaměstnanců.

### 3.3 Horizontální komunikace

Horizontální komunikace může nést označení též jako „*laterální*“ či „*příčná*“ a vyskytuje se zpravidla u zaměstnanců na rovnocenné organizační pozici, zaměstnanců jedné pracovní skupiny či zaměstnanců, kteří se mezi sebou nachází na odlišném organizačním stupni, avšak „*v jiné vertikální linii řízení*“ (Vymětal 2008, s. 264).

Podle Seemanna (2021, s. 17) jde o komunikaci, která probíhá mezi zaměstnanci, kteří jsou si v řídicích či pracovních pozicích rovni, a tedy mezi sebou nemají žádnou podřízenost ani nadřízenost, což se shoduje i s Vymětalovým názorem. S tvrzením, že se jedná o komunikaci probíhající na rovnocenné pracovní úrovni souhlasí též Boucník a kol. (2011, s. 105).

Seemann (2021, s. 17) dále doplňuje, že tato komunikace splňuje v rámci organizace několik úloh, jako například možnost řešit problémy, povzbudit a zvýšit pracovní morálku, popřípadě umožnit prostředky, které by sloužily k řešení neshod.

### 3.4 Diagonální komunikace

Podle Vymětala (2008, s. 264) je diagonální komunikace nejméně využívaným směrem komunikace, který se v organizaci vyskytuje. Diagonální komunikace bývá v organizaci zpravidla uplatněna v případě, je-li účinnější než všechny ostatní směry komunikace. (Vymětal, 2008, s. 264) Pozitivní stránku této komunikace lze spatřovat zejména v jejím neomezeném průběhu napříč různými úrovněmi jednotlivých útvarů, které se v organizaci nachází, s čímž souhlasí také Seemann (2021, s. 17). Boucník a kol. (2011, s. 106) se rovněž ztotožňuje s tvrzením, že v rámci diagonálního směru komunikace lze komunikovat napříč všemi úrovněmi, které se v rámci organizačního uspořádání nachází.

Do diagonální komunikace Seemann (2021, s. 18) řadí například různá školení, vzdělávací programy, diskuse, řešení úloh prostřednictvím projektových týmů a podobně.

Boucník a kol. (2011, s. 106) doplňuje, že lze tento směr komunikace považovat za flexibilní, pokrokový a interaktivní.

## 4 NÁSTROJE A KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE

V následující části bakalářské práce budou představeny jednotlivé nástroje (kanály) interní komunikace, které organizace v rámci svého působení často využívají.

Je důležité cílit na to, aby se komunikační nástroje a kanály v organizaci soustředily především směrem k zaměstnancům. Měl by se zde klást důraz zejména na to, aby organizace zvolila takový komunikační nástroj, který bude vhodný pro danou cílovou skupinu lidí v organizaci. Organizace by se měly snažit, aby na základě užitých komunikačních kanálů probíhala komunikace v organizaci plynně. Je tedy důležité, aby organizace vyhodnotila, který nástroj je vhodné použít na kterou skupinu lidí v organizaci. (Kovaříková, 2016, s. 50)

### 4.1 Tištěné komunikační kanály

V této podkapitole bude věnována pozornost tištěným komunikačním kanálům, které se v organizaci mohou vyskytovat. Budou zde představeny tištěné komunikační kanály v podobě letáků, plakátů, nástěnek, časopisů, zpravodajů, bulletinů, manuálů, návodů a pracovních postupů.

Kovaříková (2016, s. 50) ve své knize uvádí, že všechny tištěné komunikační prostředky jsou tisknuty prostřednictvím tiskárny. Autorka též tvrdí, že tištěná forma komunikačních kanálů je mezi lidmi v organizaci oblíbená, a to především z toho důvodu, že je možné držet je fyzicky v rukou a popřípadě si je odnést s sebou domů.

Avšak tištěné komunikační kanály mají i svoji negativní stránku, a to zejména s ohledem na životní prostředí. Zvláště u zaměstnanců, kteří jsou ekologicky smýšlející nemusí být tato forma komunikačních kanálů příliš vítaná. Boucník a kol. (2011, s. 567) navíc doplňuje, že využívání ekologicky šetrných postupů může organizaci snížit finanční náklady.

**Letáky, plakáty a nástěnky** – lze jimi informovat zaměstnance o aktuálním dění v organizaci nebo jimi doručovat instrukce. Šířit letáky a plakáty lze například tak, že se rozdají zaměstnancům nebo se rozšíří prostřednictvím nástěnek. (Kovaříková, 2016, s. 51) Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 503) jsou například nástěnky nejvýraznějším a velmi populárním nástrojem komunikace, avšak je potřeba vyvarovat se tomu, aby nástěnky nebyly zahrnuty mnohdy přebytečnými informacemi. Z tohoto důvodu je důležité, aby se informace, které se nacházejí na nástěnkách pravidelně sledovaly a aktualizovaly.

**Časopisy, zpravodaje a bulletiny** – prostřednictvím časopisů, které jsou publikovány organizací lze zaměstnance seznámit s činnostmi a výsledky organizace. (Armstrong a Taylor 2015, s. 503) Kovaříková (2016, s. 51) ve své knize zmiňuje, že pomocí časopisu či bulletinu lze příjemci sdělit ucelená a důležitá oznámení. Oproti tomu Holá (2011, s. 201) podotýká, že je nutné, aby časopisy, noviny či bulletiny v organizaci čerpaly pro svoji tvorbu z důvěryhodných a platných zdrojů. Kovaříková (2016, s. 51) doplňuje, že kupříkladu časopis v organizaci by měl zaměstnance především zaujmout a zároveň by měl poskytovat důležitá sdělení, která bude moci nalézt zaměstnanec právě v časopise. Co se týče dále zpravodajů, tak Armstrong s Taylorem (2015, s. 503) se k tomuto komunikačnímu prostředku vyjadřují tak, že mohou být v organizaci publikovány častěji ve srovnání například s časopisy a mohou být dále více určeny ke konkrétním otázkám, které si zaměstnanci kladou.

**Manuály, návody a pracovní postupy** – lidé mohou mnohdy tyto prostředky vnímat jako nezábavné, avšak opak může být pravdou. (Kovaříková, 2016, s. 51) Autorka dále uvádí, že i v tomto směru se může odrazit tvořivost v rámci interní komunikace. Avšak důležitým aspektem je především prostředí organizace a také to, jak se management organizace postaví k tomu, co povolí a v jakém rozsahu. (Kovaříková, 2016, s. 51)

## 4.2 Digitální komunikační kanály

V této části budou představeny digitální komunikační kanály ve formě intranetu, sociální sítě, mailingu, telefonování, organizačního rozhlasu, televize a videa.

Hejlová (2015, s. 152) tento druh komunikačního kanálu označuje též jako „*elektronický*“.

**Intranet** – se vyskytuje zejména v organizacích, kde mají zaměstnanci přístup k počítači. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 502) Holá (2011, s. 205) definuje intranet jako „*interní síť firmy fungující na principu internetových protokolů*“. Značné výhody tohoto digitálního komunikačního kanálu lze spatřovat především v jeho rychlosti, online formě a také možnosti využívat prostředky v podobě videí či obrazových materiálů. (Kovaříková, 2016, s. 52) Na výhody intranetu poukazuje také Armstrong s Taylorem (2015, s. 502), kdy se oba autoři ztotožňují s Kovaříkovou v tom, že intranet vyniká zejména ve své rychlosti. Armstrong s Taylorem dále poukazují na obousměrnost intranetu, což zahrnuje například výzvu uskutečněnou ze strany vedení vůči zaměstnancům. Zaměstnanci tak mohou být na základě výzvy od vyššího managementu prostřednictvím intranetu součástí různých organizačních průzkumů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 502) Zatímco Armstrong

s Taylorem (2015, s. 502) zmiňují ve své knize v rámci intranetu pouze jeho výhody, tak autorka Kovaříková (2016, s. 52) navíc doplňuje i možná negativa. Z pohledu Kovaříkové (2016, s. 52) se organizace může setkat také s tím, že o intranet nemusí být ze strany zaměstnanců patřičný zájem, a tudíž v organizaci nenalezne zcela plné a potřebné uplatnění.

**Interní sociální síť** – využití tohoto druhu digitálního komunikačního kanálu v organizaci je podle Kovaříkové (2016, s. 53) přáním téměř každého komunikátora interní komunikace, avšak z pozice vedení nemusí být tato forma žádaná, a to především z obav, že ji vedení nebude mít zcela pod kontrolou. Avšak opak je pravdou, neboť při praktických zkušenostech organizací, které správně nastavenou a fungující sociální síť využily, se jeví tato forma jako velice úspěšná a může do organizace vnést mimořádné typy networkingu nebo přispívat k vyšší míře angažovanosti zaměstnanců mezi sebou, ale také napříč organizací. (Kovaříková, 2016, s. 53)

**E-mailová komunikace** – tento druh digitálního komunikačního kanálu lze jinými slovy označit rovněž i jako „*elektronická pošta*“, s čímž se shoduje ve své knize také Holá (2011, s. 203) i Vymětal (2008, s. 224). Holá (2011, s. 203) dále doplňuje tři základní funkce, které e-mailová komunikace v organizaci zajišťuje, jedná se o „*odesílání, doručování a přijímání zpráv*“. E-mailová komunikace je dále podle Vymětala (2008, s. 224) poměrně rozšířeným médiem s čímž se rovněž ztotožňuje Holá (2011, s. 203), ta poukazuje zejména na popularitu tohoto druhu digitálního komunikačního kanálu. Částečně odlišný postoj k e-mailové komunikaci vnáší do své knihy Kovaříková (2016, s. 53-54), která s Holou (2011, s. 203) i Vymětalem (2008, s. 225) souhlasí zejména ve směru negativních dopadů, avšak oproti Holé a Vymětalovi se autorka vůbec nezmiňuje o rozšířenosti, popularitě ani pozitivní stránce tohoto komunikačního kanálu. Kovaříková (2016, s. 53-54) tedy zdůrazňuje zejména možné negativní dopady, které tento druh digitálního komunikačního kanálu může do organizace vnést. Podle Kovaříkové (2016, s. 53) je značným negativem zejména skutečnost, že je e-mailová komunikace **neosobní** a při nevhodném vyjádření může způsobit nedorozumění, které vytvoří „*komunikační bouři*“. Ve směru negativ souhlasí s Kovaříkovou (2016, s. 53) rovněž Holá (2011, s. 203) a Vymětal (2008, s. 225), kteří se s autorkou ztotožňují zejména v tom, že tento druh digitální komunikace není příliš osobní. Odlišnost e-mailové komunikace s osobní rovinou uvádí ve své knize taktéž Plamínek s Francem (2012, s. 98), kteří upozorňují zejména na to, že užívání e-mailu lze chápat jako „*nový komunikační nástroj*“, který by se však neměl slučovat na stejnou komunikační úroveň jako například dopis či přímo osobní komunikace. Plamínek s Francem (2012, s. 98) své tvrzení odůvodňují



zejména tím, že e-mailová komunikace se oproti dopisu či osobní komunikaci odlišuje právě tím, že v ní lze pozorovat více stručného a méně citově zabarveného obsahu. Oba autoři dále upozorňují na to, že v rámci e-mailové komunikace je zcela vytracena řeč těla a neverbální schopnosti vyjadřování, což může mít za následek potenciální nedorozumění. Holá (2011, s. 203) i Vymětal (2008, s. 225) s Plamínkem a Francem (2012, s. 98) souhlasí, a to zejména v tom smyslu, že při uplatňování e-mailové komunikace mohou vznikat různá nedorozumění. Holá (2011, s. 203) však tyto potíže přisuzuje zejména nevhodnému užití citově zabarvených slov či chybějícímu kontextu, při jehož absenci mohou zaměstnanci mnohdy vnímat snadné úkoly ze strany vedení, jako nepříjemné příkazovací úkoly. Na potíže s možným chybějícím kontextem v rámci e-mailové komunikace upozorňuje ve své knize také Vymětal (2008, s. 225), který dále své tvrzení doplňuje o skutečnost, že při užití e-mailu se mohou vyskytovat nejasnosti ve formě vzniklých omylů, na jejichž základě je e-mail například odeslán jinému adresátovi či je uvedena chybná či žádná příloha.

Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, s. 75-76) ve své knize však nastiňují možný útlum tohoto druhu komunikačního kanálu, a to zejména z důvodu, že v dnešní době existuje spousta druhů různých chatovacích platforem, prostřednictvím kterých interní komunikace probíhá a která nabízí ve srovnání s e-mailovou komunikací také výraznější bezpečnost zajištěnou šifrováním komunikace. Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, s. 76) zmiňují například interní chatovací platformu Slack, kterou organizace ke své komunikaci užívají. Podle Vysekalové, Mikeše a Binara (2020, s. 76) však nadále zůstává otázkou, jakým směrem se bude vývoj e-mailové komunikace ve výsledku ubírat, přičemž zde existuje možnost útlumu obdobně jako u běžné papírové korespondence.

**Telefonování** – telefon je v dnešní době poměrně oblíbeným prostředkem v rámci digitální komunikace, což potvrzuje Kovaříková (2016, s. 54), která uvádí, že v dnešní době užívá telefon naprostá většina lidí. Kovaříková (2016, s. 54) dále uvádí, že prostřednictvím chytrých telefonů lze například sdílet kalendáře či uskutečňovat pracovní telefonáty. Autorka však zmiňuje i nevýhody, které tento digitální komunikační kanál nese, a to především nevýhody ve směru vytlačení osobního kontaktu.

**Interní rozhlas a televize** – podle Kovaříkové (2016, s. 54) se tyto druhy digitálních komunikačních kanálů využívají zejména ve větších organizacích s čímž se shoduje rovněž Holá (2011, s. 202). Značnou nevýhodou mohou být zejména vyšší náklady na pořízení a produkci, avšak pokud má daná organizace potřebný kapitál na investování do této oblasti, může se projevit jako velmi efektivní, co se týče předávání informací zaměstnancům.

(Kovaříková, 2016, s. 54) Jistou podobnost s názory Kovaříkové (2016, s. 54) lze spatřit i u Holé (2011, s. 202), která tvrdí, že tyto druhy komunikačních kanálů mohou zaměstnanci vnímat jako zábavnou formu při sdělování informací. Holá (2011, s. 202-203) dále uvádí, že nižší uplatnění nachází televize například při různých školeních v rámci organizace nebo vysvětlování plánů organizace. Televizi lze podle Holé (2011, s. 203) také využít jako prostředek při tvorbě potencionálního dokumentárního filmu, jehož cílem by bylo seznámit nové zaměstnance s interním děním organizace, což se ve výsledku může jevit jako velmi efektivní možnost.

**Video** – tento digitální komunikační kanál nemusí mít v organizaci vždy své místo, neboť na něj nemusí mít organizace dostatečné podmínky či prostředky. Ovšem v případě uplatnění videa v organizaci lze předpokládat, že se může jednat o jednu z metod, jak upoutat zaměstnancovu pozornost. Sdílení videa lze propojit například i s intranetem, prostřednictvím kterého si mohou zaměstnanci pouštět dané video opětovně. (Kovaříková, 2016, s. 55)

### 4.3 Osobní komunikační kanály

Podle Seemanna (2021, s. 23), Kovaříkové (2016, s. 52), Holé (2011, s. 191) a Armstronga s Taylorem (2015, s. 502) jsou osobní komunikační kanály nejrozšířenější a nejvyužívanější formou komunikace v prostředí organizace. Armstrong s Taylorem (2015, s. 502) však dále doplňují, že se může jednat zároveň i o velmi rizikovou formu komunikace, co se týče vzniku případných problémů mezi jejími účastníky.

Osobní komunikační kanály mohou z pohledu různých autorů nést různá označení. Například Seemann (2021, s. 23) tuto formu komunikačních kanálů označuje též jako „ústní“ či Armstrong s Taylorem jako formu „komunikace tváří v tvář“.

Kovaříková (2016, s. 56) podotýká zejména skutečnost, která je směřována k tomu, že prostřednictvím této formy komunikačních kanálů lze posilovat vzájemné vztahy v organizaci, což jistě patří k nejdůležitějším cílům interní komunikace.

Mezi silné stránky této formy komunikace lze zařadit podle Seemanna (2021, s. 23):

- rychlost a efektivnost,
- přímý styk s účastníky,
- okamžitou zpětnou reakci,

- bezprostřední zamezení problémových situací a nedorozumění,
- provázanost ústní komunikace s mimickými projevy.

K silným stránkám se ve své knize vyjadřuje rovněž Holá (2011, s. 191), která zdůrazňuje zejména výhodu v bezprostřední výměně názorů mezi účastníky komunikace, včetně schopnosti odstranit potenciální neshody či zamezení tvorby komunikačního šumu. K výhodám osobní komunikace Holá (2011, s. 191) dále doplňuje skutečnost, že se jí může zúčastnit každý spoluzaměstnanec a být tak součástí například diskuze. Podle Holé (2011, s. 191) bývá osobní komunikace doplněna i o mimické projevy, což se shoduje i s tvrzením Seemanna (2021, s. 23).

Navzdory mnoha výhodám osobní formy komunikace se objevují i nevýhody, které s sebou tato forma komunikace nese. K nevýhodám osobní komunikace řadí Holá (2011, s. 191) například „časté nezachycení informace“ a zdůrazňuje, že informace přijaté prostřednictvím ústní komunikace je potřeba doplnit o záznam psané či obdobné formy. Podle autorky totiž ústní forma nemusí mít ve srovnání s písemným zachycením dostatečný oficiální význam. S tímto tvrzením souhlasí rovněž Seemann (2021, s. 24), který též uvádí, že nevýhodou osobní komunikace je především skutečnost, že nepřináší žádný písemný záznam.

**Porady** – Vymětal (2008, s. 271) definuje poradou jako „plánovanou pravidelnou organizační komunikaci, vedenou příslušným vedoucím nebo manažerem, a to na nejrůznější organizační nebo procesní úrovni dané organizace.“ Podle Holé (2011, s. 192) je účinnost porady podmíněna zejména její přípravou a řádným průběhem. Kovaříková (2016, s. 56) ve své knize doplňuje, že správně vedená porada, která funguje je schopna „vyřešit nejrůznější problémy, přinést informace z boardu nebo ze školení, vysvětlit důležité otázky, vyvolat debatu, přinést nové smysluplné úkoly nebo zajistit i trochu týmové legrace“.

Kovaříková (2016, s. 56) se ve své knize zaměřuje zejména na prospěšnost, kterou by měla porada přinést, zatímco Holá (2011, s. 192-193) klade důraz na správné vedení a obsah porady. Obě autorky se shodují v tom, že kvalita porady je závislá především na její přípravě, způsobu jejího vedení a také, jak moc je její průběh organizovaný.

Základním pilířem k dosažení úspěšné porady je podle Vymětala (2008, s. 271) jasně určený cíl porady, kterého jsou si všichni zúčastnění vědomi.

**Osobní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými** – nadřízení pracovníci by měli být pro své podřízené vzorem, který je schopen zajistit vhodné pracovní prostředí, přičemž úkolem nadřízených je neustále své podřízené kolegy iniciovat k tomu, aby byli schopni

vyhodnocovat silné stránky, využívat nabízené možnosti a naopak, aby byli schopni utlumovat slabiny a zdolávat případné hrozby. (Šikýř, 2016, s. 150)

Bednář (2018, s. 25) doplňuje, že kvalita komunikace nadřízených se svými podřízenými se může zásadním způsobem odrazit na fluktuaci zaměstnanců, zvláště pokud je vzájemná komunikace nedostatečná a podřízení zcela nechápou, jak to v organizaci chodí, neboť jim není poskytováno dostatečné vysvětlení ze strany od nadřízených.

**Osobní hodnocení nadřízeným** – Kovaříková (2016, s. 56) tvrdí, že neméně významnou funkci v rámci interní komunikace splňuje i osobní hodnocení podřízeného nadřízeným. Podřízený zaměstnanec může prostřednictvím osobního hodnocení od svého nadřízeného zjistit, jak je svým vedením a koneckonců i samotnou organizací chápán, jak se posuzují jeho pracovní výkony a jaké vyhlídky jsou mu v rámci existence organizace poskytovány. (Kovaříková, 2016, s. 56)

Součástí osobního hodnocení je například pochvala, kterou podřízený zaměstnanec od svého nadřízeného může získat. Urban (2017, s. 73) považuje pochvalu za jednu z nejeftivnějších metod motivace, která zpravidla podporuje růst produktivity podřízeného zaměstnance.

**Konference** – zpravidla se jedná o formální událost, kterou organizace pořádá jednou až dvakrát v rámci jednoho roku a se značným časovým rozpětím. Do tohoto jednání je zpravidla zapojena celá organizace, včetně vedení a zaměstnanců. Pro zaměstnance tak může být konference výbornou šancí osobně spatřit nejvyššího představitele organizace. Prostřednictvím současného technologického pokroku lze konferenci uspořádat i na úrovni celosvětového dosahu. (Kovaříková, 2016, s. 57)

**Roadshow** – tuto formu komunikačního kanálu využívají zejména organizace s vícero pobočkami. Vedoucí pracovníci jezdí zpravidla do poboček, které se nachází v rámci celé republiky. Při této příležitosti se vedoucí pracovníci setkávají s pracovníky jednotlivých poboček, kterým jsou kupříkladu představeny záměry organizace pro následující období. Výhodou roadshow může být zejména pozitivní vliv na pracovníky vůči organizaci. (Kovaříková, 2016, s. 57)

**Eventy** – tato forma komunikačního kanálu má v organizaci silně pozitivní význam. V rámci konání této události si s sebou mohou zaměstnanci vzít i členy své rodiny, což je ve srovnání s ostatními osobními komunikačními kanály neobvyklé, avšak přívětivé. Hlavním cílem eventů je samotné setkání všech členů, navození pozitivní atmosféry a také bližší kontakt s vedoucími pracovníky. Pro organizaci tak mohou být akce typu eventu vynikající

možností, jak se před svými zaměstnanci předvést v pozitivním světle. Nevýhodou pořádání eventů může být zejména náročnost po finanční stránce a také nejistota v tom, kdo ze zaměstnanců se dané akce zúčastní a kdo ne. Může se stát, že na danou akci nedorazí předpokládaný počet zaměstnanců a cílený efekt tohoto setkání tak může rázem postrádat smysl. (Kovaříková, 2016, s. 57-58)

**Teambuilding** – jedná se především o takový druh aktivity, který pořádá organizace se záměrem spojit jednotlivé členy týmu a zároveň je přivést na myšlenku, jak je důležitá vzájemná soudržnost. Tento druh akce zahrnuje zpravidla účast jen několika jednotek až desítek zaměstnanců, přičemž teambuilding se většinou koná mimo prostředí samotné organizace. Náplní teambuildingu jsou zejména mimo pracovní aktivity spíše zábavního či sportovního směru, které mají za úkol podpořit vzájemnou otevřenost mezi kolegy. (Kovaříková, 2016, s. 58)

Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 254) je základním cílem teambuildingu zkvalitnit celkovou produktivitu organizace, a to za pomoci zkvalitnění produktivity dílčích skupin.

## 5 TRENDY INTERNÍ KOMUNIKACE

S trendy interní komunikace je úzce spjata i forma užívaných nástrojů a komunikačních kanálů, které byly blíže charakterizovány v předchozích kapitolách. Zejména prostřednictvím digitálních komunikačních kanálů (viz kapitola 4.2), jsou organizace blíže k nejnovějším trendům.

V rámci trendů interní komunikace bude v následujících podkapitolách představen trend virtuální spolupráce, pracovní doba a úspora času, klimatická udržitelnost, informování gamifikací, ale také trend výkonu práce na dálku.

O trendech interní komunikace se zmiňuje Školudová (2016), která na základě závěru výzkumu z roku 2014 zjistila, že pro dnešní organizace je velmi důležitá zejména interní komunikace, která probíhá v organizaci oboustranně a která je spíše neformálního charakteru. Výzkumem z roku 2014 bylo podle Školudové (2016) rovněž zjištěno, že organizace vkládají svoji důvěru zejména v ústní, písemnou a e-mailovou formu komunikace.

Podle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 117) lze však předpokládat, že na základě situací, kterými si v posledních letech Evropa prošla a prochází, počínaje pandemií koronavirové krize SARS-CoV-2 až po válečné konflikty v Evropě, je zcela patrné, že trendy zejména v personální činnosti budou organizace uplatňovat čím dál více.

### 5.1 Virtuální setkávání a spolupráce

K trendu virtuálního setkávání a spolupráce se ve své knize vyjadřuje Hertwig (2024, s. 61), která zejména u **virtuálního setkávání** prezentuje německou společnost Kellerkinder GmbH, jejíž pracovní výkon probíhá ze sta procent na dálkový režim. Hertwig (2024, s. 61) uvádí, že zaměstnanci této společnosti mívají dobrovolné virtuální setkání jednou za měsíc, kdy si zaměstnanci mohou na vrub své společnosti objednat oběd až domů, přičemž následně proběhne setkání ve videokonferenční místnosti, kde spolu mohou všichni zúčastnění trávit virtuální přestávku na oběd. Hertwig (2024, s. 61) dále zmiňuje obdobnou činnost u OTL Akademie, která oproti společným obědům organizuje pro menší skupiny zúčastněných odpoledne zahrnující digitální hry, které si mohou zaměstnanci v průběhu své pracovní doby zahrát. Dalším zásadním trendem v moderní interní komunikaci je **virtuální spolupráce**. V rámci virtuální spolupráce uvádí ve své knize Hertwig (2024, s. 63) takzvaný „*silent working*“, který lze v překladu chápat jako „*práce mlčky*“.

Silent working zahrnuje setkání se zaměstnanci organizace prostřednictvím virtuální konferenční místnosti, kterou lze považovat jako určitou formu virtuální pracovny. Silent working nemá stanovená žádná speciální pravidla a o ničem konkrétním nepojednává. Jde o to, že se každý ze zúčastněných zaměstnanců koncentruje na své úkoly a v případě potřeby mohou jednotlivci využít virtuální místnosti k tomu, aby se mohli dotazovat ostatních účastníků na otázky nebo sdílet své názory. (Hertwig, 2024, s. 63)

## 5.2 Krátká interní videa

Mezi současné trendy interní komunikace v organizacích se řasí rovněž tvorba krátkých interních videí.

Jedním ze způsobů, jak si mohou organizace zajistit v rámci interní komunikace spokojené pracovníky je interní video. Existence videí v organizaci posiluje zdravou organizační kulturu, kde se pracovníci organizace cítí být zároveň začlenění a spokojení. (Líšková, 2019)

Na otázku: „*Jaké jsou podle Vás současné trendy interní komunikace v organizacích?*“, uvedla Vrbová (2024), která působí na pozici HR marketing konzultantky svoji odpověď. Odpověď byla poskytnuta na webinaru ze dne 20.03.2024, konajícího od 14:00 do 15:38 hodin, který pořádala Vrbová (2024). V čase 14:44 hodin uvedla Vrbová (2024), že ze své zkušenosti se v poslední době setkává v organizacích s trendem tvorby interních videí. Tato jsou podle Vrbové (2024) tvořena především v krátké délce mezi dvaceti až třiceti vteřinami, bez žádných dlouhých textů nebo pouze v bodech. Obsahem interních videí je nejčastěji dle zkušenosti Vrbové (2024) představení toho, čím se daná organizace zabývá, za čím vším stojí a také koho mohou lidé v případě dotazů kontaktovat.

## 5.3 Gamifikace na pracovišti

Gamifikaci v rámci pracovního prostředí lze chápat jako zapojení různých herních elementů vstupujících do online školicích a vzdělávacích programů určených zaměstnancům. Gamifikace na pracovišti je nejčastěji užívána k tomu, aby zefektivnila a zatraktivnila učení. Perspektivní je gamifikace v zaměstnání zejména ve směru podpory zapojení a motivace pracovníků. Avšak aby byla gamifikace zcela efektivní, je zapotřebí zapojit a používat systematický přístup. V rámci gamifikace jsou členové týmu pobízeni k tomu, aby byli samostatní a schopni zapojit se do učení prostřednictvím herních metod. (Stone, 2023)

## 6 METODY MĚŘENÍ KOMUNIKACE

V následujících částech budou představeny metody měření komunikace prostřednictvím kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

### 6.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum slouží k pochopení situace a kontextu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 649). Výzkum vychází z většího množství informací o nízkém počtu jednotlivců. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 166) Cílem tazatelů jsou tedy zejména menší skupiny lidí či přímo konkrétní jednotlivci, což ve své knize dokládá Tahal a kol. (2022, s. 33) společně s Kozlem, Mynářovou a Svobodovou (2011, s. 165). Tahal a kol. (2022, s. 33) dále doplňuje, že úkolem kvalitativního výzkumu je zodpovědět na otázku obsahující výraz „*proč*“ či „*jak*“ a hlavním záměrem je hledat motivy, příčiny a postoje, což ve své knize potvrzuje rovněž Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 165) společně s Foretem a Melasem (2021, s. 21).

#### 6.1.1 Rozhovor

Rozhovor je „*dynamický proces, při kterém předává jedna osoba své informace, myšlenky, sdělení a podněty druhé osobě nebo menší skupince osob*“ (Vymětal, 2008, s. 122).

Podle Armstronga s Taylorem (2015, s. 650) umožňuje rozhovor zkoumajícímu kontrolovat porozumění otázek a analyzovat odpovědi. „*Je to užitečný prostředek pro sbírání informací*“ (Mikuláščík, 2010, s. 137). Úkolem rozhovoru je podle Pauknerové a kol. (2012, s. 60) shromáždit důležité informace prostřednictvím otázek, které jsou kladeny respondentům. „*Rozhovor je příležitostí pro zpětnou vazbu, konfrontaci názorů a postojů, sdílení informací i pocitů s lidmi*“ (Mikuláščík, 2010, s. 138).

Sedláková (2014, s. 217) doplňuje, že by průběh rozhovoru neměl být ovlivňován hlukem či podobnými negativními vlivy, které by narušovaly kvalitu rozhovoru. Z tohoto důvodu je důležité dbát na to, aby byl rozhovor veden v nerušeném prostředí.

V článku, na kterém se podílel Silva, Penha a Bizzarias (2022) je uvedeno, že rozhovor je jednou z nejčastěji využívaných metod kvalitativního výzkumu, který umožňuje výzkumníkovi pochopit podstatu zkoumaného jevu, a to z pohledu jednotlivce či většího počtu respondentů. Rozhovor tedy užívají výzkumníci zejména k tomu, aby jim byla objasněna skutečnost zkoumaného jevu, a to z pohledu dotazovaného respondenta.



Objasnění v tomto případě spočívá v dialogu, který se odehrává mezi účastníky rozhovoru. (Silva, Penha, Bizzarias, 2022)

Důležité je dbát rovněž na připravenost samotného rozhovoru. K tomu, jak by měla příprava výzkumníka jakožto tazatele na rozhovor probíhat se ve své knize blíže vyjadřuje Mikuláščík (2010, s. 139-141), který přípravu rozhovoru dělí do celkem čtyř základních kroků:

- **Výběr osoby** – je stanoven zejména tím, jaký je účel rozhovoru. Může se jednat o rozhovor prostřednictvím něhož je záměrem dosáhnout konkrétních informací nebo informací a zhodnocení dotazovaného. (Mikuláščík, 2010, s. 139)
- **Shromáždění určitých informací** – v rámci přípravy rozhovoru je důležité shromáždit informace o osobě s níž bude rozhovor prováděn, tedy o dotazované osobě. Důležité je také to, aby měl tazatel výrazný přehled o tématu, které bude předmětem samotného rozhovoru, neboť více informovaný tazatel je schopen klást konkrétnější otázky, které mohou směřovat do hloubky. Pokud dotazovaná osoba spatřuje v tazateli zájem o dané téma, může to zpravidla udělat silnější dojem ze strany dotazujícího k osobě tazatele a tím může dotazovaná osoba zároveň cítit odpovědnost k tomu hovořit o daném tématu upřímněji. (Mikuláščík, 2010, s. 139)
- **Příprava otázek** – každý, kdo se staví do role tazatele by měl mít předem připravené a postupně seřazené otázky. Za správný průběh rozhovoru ručí jak osoba tazatele, tak i osoba dotazujícího. Tazatel by měl ručit zejména za to, aby se téma rozhovoru neměnilo či neodklánělo jiným směrem a také za to, aby byl dodržen cíl rozhovoru. Odpovědnost tazatele by měla zahrnovat rovněž schopnost ověřovat si důvěryhodnost informací, dodržení času a také to, jak je rozhovor zaznamenáván. Dotazovaná osoba ve své pozici ručí za srozumitelnost, správnost a pravdivost svých odpovědí, které jsou detailně zodpovězené. (Mikuláščík, 2010, s. 139)  
Podle Mikuláščíka (2010, s. 141) je rovněž důležité, aby byl tazatel vůči dotazované osobě vnímavý, aby udržoval zrakový kontakt a aby byl schopen zachytit myšlenky dotazované osoby s co největší přesností. Pokud je odpověď dotazované osoby nejednoznačná, je pro přesnost adekvátní, aby tazatel položil dotazované osobě doplňující otázku. (Mikuláščík, 2010, s. 141)
- **Způsob pořízení záznamu** – existuje několik způsobů, jak lze pořídit záznam rozhovoru. Může se jednat například o pořízení záznamu prostřednictvím svých vlastních poznámek či například pořízení záznamu prostřednictvím audiozáznamu, popřípadě videozáznamu. Dotazovaná osoba by měla být správně seznámena

s každou formou záznamu. Pokud by měla dotazovaná osoba problém s konkrétním druhem pořízení záznamu, nelze přes tuto skutečnost a z etického hlediska konkrétní formu záznamu pořídit. Co se týče jednotlivých způsobů pořízení záznamu, tak například u zapisování si vlastních poznámek lze spatřovat přednosti zejména v tom, že v nich je možné snáz objevovat různé formy detailů či výhoda ve formě absence nutnosti, co se týče zajištění techniky, která není k tomuto způsobu důležitá. Nevýhodou pořizování záznamu prostřednictvím svých vlastních poznámek může být výrazně nižší soustředěnost tazatele, což může způsobit jisté zkreslení informací při výsledném přepisu rozhovoru. Co se týče způsobu pořízení záznamu prostřednictvím audiozáznamu a videozáznamu, tak veškerá negativa, která byla uvedena u předchozího způsobu, jsou v tomto případě naprosto opačná. (Mikuláščík, 2010, s. 141)

## 6.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je podle Armstronga s Taylorem (2015, s. 649) tvořen na základě sběru reálných dat, která prochází následným měřením a kvantifikací. Tahal a kol. (2022, s. 56) doplňuje, že základem kvantitativního výzkumu je získat odpověď na otázku „*kolik*“.

Armstrong s Taylorem (2015, s. 649) tvrdí, že shromážděná data lze zpracovat a zhodnotit za použití statistického zkoumání, s čímž se shoduje rovněž Foret s Melasem (2021, s. 21), včetně Tahala a kol. (2022, s. 56), který dále specifikuje konkrétní statistické postupy, a to zejména ke vztahu k absolutní a relativní četnosti.

### 6.2.1 Dotazník

Dotazník se podle Armstronga s Taylorem (2015, s. 650) obvykle užívá jako nástroj „*k získávání informací o faktech nebo názorech*“. Podle Foreta s Melasem (2021, s. 41) by se tvorba dotazníku neměla podceňovat a mělo by se dbát na to, aby byl správně a kvalitně vytvořen, neboť špatně vytvořený a nekvalitní dotazník se může odrazit i na výsledcích samotného výzkumu. Mikuláščík (2010, s. 299) tvrdí, že sběr dat pomocí dotazníku je nejobvykleji užívaná forma, která je zároveň nejoblíbenější, co se oblíbenosti týče. Holá (2017, s. 76) ve své knize představuje dva nejčastěji užívané dotazníky, které se vytváří na základě auditů interní komunikace a slouží k tomu, aby se mohla úroveň interní komunikace změřit. Podlé Holé (2017, s. 76) se jedná nejčastěji o:

**Dotazník International Communication Association (ICA Communication Audit)**

Holá (2017, s. 76) ve své knize uvádí, že se jedná o typ dotazníku, který byl vytvořen v sedmdesátých letech dvacátého století v organizaci International Communication Association. Tento typ dotazníku lze přeložit jako dotazník „**Mezinárodní komunikační asociace**“.

Dotazník byl vytvořen s důrazem na komplexnost spjatou s interní komunikací. Podstata dotazníku je koncentrována zejména na druh komunikace, který je spojený s výkonností práce, výhodami v podobě benefitů, podporou a rozvojem v organizaci. Co se týče otázek daného dotazníku, tak se zde vyskytuje pouze jediná otázka směřující k cílům organizace. Dotazník je založen na principu hodnocení prostřednictvím pětistupňové Likertovy škály, přičemž otázky jsou směřované k tomu, aby jednotliví respondenti posoudili, zda všechna jednotlivá témata obsahují dostatečné množství informací. V rámci tohoto typu dotazníku je výraznější pozornost zaměřena zejména na komunikaci na konkrétním pracovišti, a naopak se zde nezabývá skutečnostmi spojenými se spokojeností zaměstnanců a věrohodnosti informací. Dotazník je založen na úhlu pohledu vedení organizace, avšak úhel pohledu zaměstnanců je opomíjen. Chybí zde taktéž příležitost zpětné vazby a diskuse. (Holá, 2017, s. 76)

**Dotazník Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ Communication Audit)**

Tento typ dotazníku se ve srovnání s dotazníkem International Communication Association zaměřuje na to, jakou měrou jsou zaměstnanci spokojeni v rámci komunikace. (Holá, 2017, s. 76) Tento typ dotazníku lze přeložit jako „**Dotazník spokojenosti s komunikací**“.

Holá (2017, s. 76) ve své knize dále zmiňuje autory Downa a Hazena, které označuje za tvůrce tohoto typu dotazníku. Autory Downa a Hazena ve spojitosti s tímto typem dotazníku zmiňuje ve své knize také Mikuláščík (2010, s. 299), který dále doplňuje, že snaha obou autorů spočívala v ověření spojitosti mezi spokojeností v práci a komunikací. Výstupy tohoto typu dotazníku byly poprvé zveřejněny v roce 1977 v časopise Journal of Business Communication. (Holá, 2017, s. 76)

Holá (2017, s. 76) rovněž uvádí, že dotazník tohoto typu je zaměřen na celkem osm oblastí v rámci interní komunikace. S tímto tvrzením se shoduje také Mikuláščík (2010, s. 299), který dodává, že se jedná o klíčové komunikační prvky, které „*ovlivňují míru pracovní spokojenosti*“.

Holá (2017, s. 76) tedy uvádí, že se jedná o oblasti zahrnující:

- komunikační klima v organizaci,
- komunikační vztahy s nadřízenými pracovníky,
- začlenění pracovníků,
- úroveň komunikačních prostředků,
- komunikační vztahy mezi podřízenými pracovníky,
- formální komunikace v organizaci,
- společná vize organizace,
- zpětná odezva. (Holá, 2017, s. 76)

Podle Mikuláščíka (2010, s. 299) byl na základě výše uvedených oblastí sestaven dotazník, který obsahoval celkem 40 otázek. Pro každou oblast bylo vytvořeno celkem 5 otázek. Dotazník byl dále doplněn o dalších 6 otázek směřujících k produktivitě a pracovní spokojenosti. (Mikuláščík, 2010, s. 299)

## 7 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Správně nastavená interní komunikace je neodmyslitelnou součástí každé fungující a zdravé organizace. Jak bylo již zmíněno v předchozích kapitolách, jedná se o jeden ze zásadních procesů, který zajišťuje úroveň angažovanosti a motivovanosti zaměstnanců. Správně nastavená interní komunikace je základním pilířem k tomu, aby mohlo být ideálně prostřednictvím spokojených zaměstnanců dosaženo společných organizačních cílů, a proto je důležité interní komunikaci nepodcenit, a naopak ji věnovat pozornost. Existuje spousta různých nástrojů, jenž byly v předchozích kapitolách blíže představeny a prostřednictvím kterých lze interní komunikaci mezi lidmi v organizaci zjednodušit a popřípadě ji zlepšit či podpořit.

Teoretickými poznatky byla v rámci bakalářské práce a prostřednictvím odborné literatury provedena bližší rešerše k tématu interní komunikace. V první řadě teoretické části bakalářské práce byla představena podstata interní komunikace, včetně jejího bližšího vymezení a určení základních cílů a úkolů. Teoretická část dále obsahovala rozdělení interní komunikace podle toho, jakými disponuje druhy a směry. Následovala kapitola zabývající se kanály (nástroji) interní komunikace, kde byly blíže představeny celkem tři základní druhy komunikačních kanálů (nástrojů). Jednalo se o tištěné, digitální a osobní komunikační kanály (nástroje). Dále byly představeny kanály (nástroje), které se v organizacích v rámci interní komunikace vyskytují. V neposlední řadě teoretické části byly představeny trendy, které se ve směru interní komunikace v organizacích objevují. V závěru teoretické části byly představeny metody měření, prostřednictvím kterých je možné získat data o stavu interní komunikace v organizaci.

Cílem teoretické části bylo na základě zjištěných poznatků seznámit čtenáře blíže s podstatou tématu dané práce a zároveň vytvořit podklad pro praktickou část.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

V této kapitole bude blíže představena vybraná organizace, jejíž název nebude blíže specifikován, a to z důvodu rozhodnutí a přání ředitele zůstat s celou organizací v anonymitě. Vybraná organizace i získaná data jsou skutečná.

Po právní formě se jedná o příspěvkovou organizaci, jejíž vznik se datuje k 01.01.1994 a jejímž zřizovatelem je obec. Příspěvková organizace se nachází v okrese Šumperk a zaměstnává celkem 89 zaměstnanců, z toho 78 pedagogických a 11 nepedagogických. Organizaci tak lze z hlediska počtu zaměstnanců označit jako středně velkou.

V rámci klasifikace ekonomických činností se příspěvková organizace zabývá pronájmem vlastních nebo pronajatých nemovitostí s bytovými prostory a základním vzděláváním na druhém stupni základních škol. Organizaci tak lze charakterizovat jako vzdělávací instituci, která poskytuje žákům základní vzdělání, a tedy se jedná o základní školu.

Součástí příspěvkové organizace je spolek, jenž se zabývá ekonomickou strukturou organizace, tedy zajišťuje zejména finanční příjmy, které v průběhu své činnosti získává a které dále poskytuje organizaci k tomu, aby se mohla rozvíjet, zkvalitňovat své podmínky a financovat případné akce. Vznik spolku se datuje k 02.10.2009 a byl založen za účelem sdružovat členy spolku, podporovat a rozvíjet činnosti příspěvkové organizace a jejich žáků a zajišťovat pomoc organizaci v její činnosti.

Spolek je složen z předsedy spolku a členy výkonného výboru. Hlavním zdrojem vydělaných finančních prostředků spolku je pořádání různých kulturních a environmentálně založených akcí, jako je například ples, maškarní bál, vánoční trhy a sběr starého papíru, který se koná zpravidla dvakrát ročně (na jaře a na podzim). Dalším důležitým příjmem pro činnost spolku a tím i organizace samotné jsou příspěvky na činnost a případné sponzorské dary.

Důležité je rovněž zmínit, že organizace již druhým rokem pořádá benefiční festival, který se stává dalším důležitým zdrojem finančních příjmů. V rámci pořádání benefičního festivalu mohou návštěvníci přispět v rámci dobrovolného vstupného, koupit si občerstvení či se účastnit tomboly a dalších zajímavých soutěží.

## 8.1 Struktura zaměstnanců

Struktura zaměstnanců v organizaci je rozdělena na kategorii zaměstnanců pedagogických a nepedagogických. Celkem organizace zaměstnává 89 lidí, přičemž naprostou většinu z celku všech zaměstnanců tvoří pedagogičtí zaměstnanci, a to v počtu 78 lidí (87,64 %). Nepedagogických zaměstnanců je podstatně méně, a to v celkovém počtu 11 lidí (12,36 %).

Nejvýraznější část všech zaměstnanců tvoří v organizaci ženy, kterých je celkem 72 a tvoří tak 81,90 % z počtu všech zaměstnanců. Mužů je v organizaci celkem 17 a tvoří 19,10 % z počtu všech zaměstnanců. Podle věkové kategorie jsou nejčetnější skupinou v organizaci zaměstnanci ve věku 36-50 let, kterých je celkem 48 (53,93 %) a tvoří tak více než polovinu všech zaměstnanců. Druhou nejčetnější skupinou jsou dle věkové kategorie zaměstnanci ve věku 51 a více let, kterých je celkem 22 (24,72 %). O něco méně je zaměstnanců ve věku do 35 let, kterých je v organizaci celkem 19 (21,35 %) a ve srovnání s věkovou skupinou 51 a více let se jedná o nepatrný rozdíl v počtu.

Na základě výše uvedených údajů je zřejmé, že dominanci v počtu zaměstnanců zaujímají ženy a zaměstnanci ve věkové kategorii 36-50 let. Veškeré výše uvedené údaje jsou zároveň shrnuty v níže uvedené tabulce (Tabulka 1).

Tabulka 1 Celková struktura zaměstnanců (Zdroj: *Vlastní zpracování dle interního zdroje organizace*)

Celková struktura zaměstnanců		Absolutní četnost	Relativní četnost	
Pohlaví	Muži	17	19,10 %	
	Ženy	72	81,90 %	
Věková kategorie	Do 35 let	19	21,35 %	
	36-50 let	48	53,93 %	
	51 a více let	22	24,72 %	
Pracovní zařazení	Pedagogičtí zaměstnanci	Pedagog 1. stupně	18	20,22 %
		Pedagog 2. stupně	33	37,08 %
		Výchovný pracovník	27	30,34 %
	Nepedagogičtí zaměstnanci	Administrativní zaměstnanec	2	2,25 %
		Provozní zaměstnanec	9	10,11 %



## 8.2 Organizační struktura

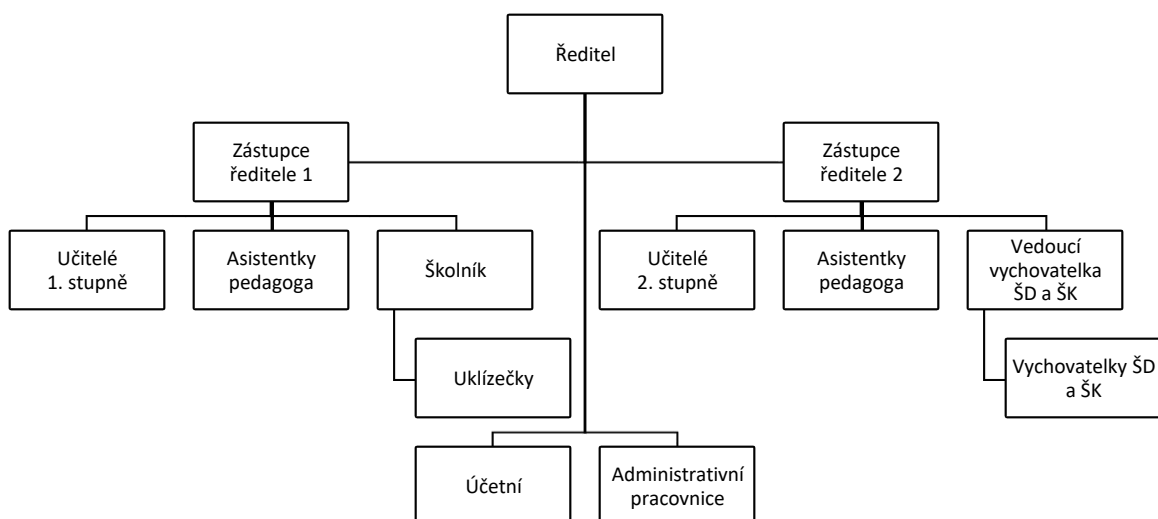
Nejvyšší pozici v organizaci zastává ředitel, který zajišťuje a dohlíží na plynulý chod organizace a jejich zaměstnanců. Pod ředitelskou pozicí se nachází dva zástupci ředitele, účetní a administrativní pracovníci.

Co se týče funkce zástupců ředitele, tak jejich role spočívá ve vedení a spolupráci s příslušnými pracovními funkcemi v organizaci.

Zástupce ředitele 1 se zabývá vedením a spolupráci s učiteli prvního stupně, asistentkami pedagoga a školníkem. Školník má na starost organizaci uklízeček.

Zástupce ředitele 2 se zabývá komunikací a organizací učitelů druhého stupně, asistentkami pedagoga a vedoucí vychovatelkou školní družiny (dále jen „ŠD“) a školního klubu (dále jen „ŠK“). Vedoucí vychovatelka zodpovídá za činnost vychovatelek ŠD a ŠK.

Obecně lze strukturu zaměstnanců rozdělit do dvou skupin, a to do skupiny pedagogických zaměstnanců a do skupiny zaměstnanců nepedagogických. Mezi pedagogické zaměstnance lze zařadit učitele prvního a druhého stupně, asistentky pedagoga, vychovatelky ŠD a ŠK, ale také školního psychologa. Cílem pedagogických zaměstnanců je poskytnout žákům kvalitní vzdělávání a prostor pro osobní rozvoj. K nepedagogickým zaměstnancům se řadí administrativní a provozní zaměstnanci, jenž zajišťují běžný provoz příspěvkové organizace.



Obrázek 1 Organizační struktura vybrané organizace (Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje organizace)

## 9 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI

V následujících částech bude představen cíl analýzy, metody sběru dat, výsledky analytického zjištění a v závěru bude představeno shrnutí analytických poznatků.

### 9.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit současný stav interní komunikace v organizaci a také jaká je v této oblasti spokojenost zaměstnanců s interní komunikací. S cílem analýzy je spojena hlavní výzkumná otázka.

- **Výzkumná otázka:** *„Jaká je úroveň interní komunikace v této organizaci?“*

Vedle výzkumné otázky bude rovněž sestavena i výzkumná hypotéza, která bude následně statisticky prověřena.

- **Výzkumná hypotéza:** *„Většina zaměstnanců hodnotí současný stav interní komunikace pozitivně.“*

Organizace je velmi vázaná na vzájemnou komunikaci, tudíž je velice zásadní, aby tento proces fungoval co nejlépe a nejefektivněji.

### 9.2 Metody sběru dat

V rámci metod sběru dat budou na základě výzkumu o současném stavu interní komunikace použity dva přístupy, a tedy smíšený přístup k výzkumu v podobě rozhovoru s ředitelem organizace, neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace a v podobě dotazníků, jenž budou určeny zaměstnancům dané organizace.

#### 9.2.1 Rozhovor s ředitelem

Rozhovor byl po předchozí e-mailové domluvě uskutečněn dne 22.04.2024 v 10:00 hodin v prostorách ředitelny dané organizace. Účastníky rozhovoru byl autor této práce (role tazatele) a ředitel vybrané organizace (role dotazovaného).

Cílem rozhovoru bylo prostřednictvím vedoucího pracovníka zjistit jaké zaujímá stanovisko směrem k interní komunikaci a dále také to, jak je podle vedoucího pracovníka celkový současný stav interní komunikace vnímán ze strany od zaměstnanců. Rozhovor byl založen zejména na osobních názorech a postojích ředitele organizace směrem k interní komunikaci.

**Výběr osoby** – autor této práce si pro rozhovor záměrně zvolil ředitele organizace, a to

z důvodu, že se jedná o člověka, který má v organizaci nejvyšší postavení, má přehled o svých zaměstnancích a také o užívaných komunikačních nástrojích.

V rámci rozhovoru byla použita metoda pořízení záznamu prostřednictvím audiozáznamu. Ředitel byl předem s tímto způsobem seznámen a dotázán, zda smí být tato metoda použita. Vzhledem k tomu, že ředitel neměl s tímto druhem pořízení záznamu problém, souhlasil, a tedy byla tato metoda použita. Řediteli byl ještě před samotným rozhovor představen informovaný souhlas, který si přečetl a podepsal. Témata rozhovoru byla ve většině případech směřována k současnému stavu interní komunikace, spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, výskytu konfliktů a toho, zda ředitel považuje své zaměstnance za dostatečně angažované ve směru interní komunikace. Dále byly řediteli kladeny otázky směrem k nástrojům interní komunikace, jejich frekvenci v užívání u zaměstnanců, ale také který z nástrojů je dle názoru ředitele nejefektivnější. Vzhledem k délce působení ředitele ve své pozici byla řediteli položena otázka směrem k tomu, zda se v organizaci v minulosti nacházely problémy v interní komunikaci, popřípadě jak se s danými problémy jakožto ředitel vypořádal. V rámci rozhovoru byla položena také otázka směrem k trendům v interní komunikaci či názoru ředitele na budoucnost interní komunikace v dané organizaci. Průběh celého rozhovoru trval necelých 20 minut. Celý záznam rozhovoru s ředitelem je uveden v příloze P I.

### 9.2.2 Dotazníkové šetření

Vzhledem k tomu, že se v organizaci vyskytují dvě základní skupiny zaměstnanců, byly dotazníky vytvořeny zvlášť, a to pro každou jednotlivou skupinu. První základní skupinu zaměstnanců tvoří pedagogičtí zaměstnanci a druhou základní skupinu tvoří zaměstnanci nepedagogičtí. Otázky v obou dotaznících byly totožné, a to z důvodu, aby bylo objektivně a rovnocenně posouzeno současné vnímání interní komunikace ze strany všech zaměstnanců, nehledě na jejich pracovní zařazení. V rámci dvou kategorií zaměstnanců, jenž se v organizaci vyskytují, byly tedy vytvořeny dva dotazníky. Cílem dotazníků bylo zjistit názory zaměstnanců na interní komunikaci v dané organizaci. Oba dotazníky byly konstruovány stejnými typy i množstvím otázek, avšak pouze s tím rozdílem, že u otázky ve směru komunikačních kanálů se množství kanálů liší u každé z již uvedených kategorií zaměstnanců. Pedagogičtí zaměstnanci užívají v organizaci zpravidla více komunikačních kanálů než nepedagogičtí zaměstnanci, což bylo také stěžejním důvodem pro rozdělení dotazníků. V rámci pedagogické činnosti mají pedagogičtí zaměstnanci oproti nepedagogickým zaměstnancům možnost účastnit se společných porad, užívat informační

system EduPage, společnou nástěnku či určené přihrádky na různé typy dokumentů. Oba dotazníky obsahovaly 14 otázek, z toho 3 otázky byly identifikačního směru. Otázky byly sestaveny tak, aby byla co nejvíce přiblížena problematika zkoumaného jevu.

Oba dotazníky byly distribuovány v elektronické formě a po dohodě s ředitelem zaslány všem zaměstnancům na jejich pracovní e-maily. Zaměstnanci měli možnost se do zaslaných dotazníků dostat prostřednictvím přiloženého odkazu a QR kódu. Sběr dat byl prováděn od 24.04.2024 do 03.05.2024. Z celkem 89 zaměstnanců se dotazníkových šetření zúčastnilo pouze 74 z nich, což znamená, že celková návratnost obou dotazníků byla 83,14 %. Bližší struktura návratnosti z celkového počtu zaměstnanců a dle jednotlivých kritérií jsou blíže specifikována v níže uvedené tabulce (Tabulka 2). Dotazníky byly sestaveny v online platformě Survio a následně byla veškerá získaná data převedena do Google Forms a MS Excel pro další zpracování.

Tabulka 2 Celková struktura respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková struktura respondentů		Absolutní četnost	Relativní četnost	
Pohlaví	Muži	12	16,22 %	
	Ženy	62	83,78 %	
Věková kategorie	Do 35 let	15	20,27 %	
	36-50 let	42	56,76 %	
	51 a více let	17	22,97 %	
Pracovní zařazení	Pedagogičtí zaměstnanci	Pedagog 1. stupně	14	18,92 %
		Pedagog 2. stupně	29	39,19 %
		Výchovný pracovník	24	32,43 %
	Nepedagogičtí zaměstnanci	Administrativní zaměstnanec	1	1,35 %
		Provozní zaměstnanec	6	8,11 %

### 9.2.3 Neformální rozhovor se zaměstnancem organizace

Aby byla data z dotazníkových šetření dále umocněna o hlubší a přesnější informace, byla dále využita možnost neformálního rozhovoru se zaměstnancem dané organizace. Vzhledem k tomu, aby byla udržena anonymita konkrétní osoby, nebudou dále specifikovány bližší údaje o pracovní pozici či jiných identifikačních údajích, pouze to, že se jedná o pedagogického zaměstnance. Cílem neformálního rozhovoru bylo získat prostřednictvím zaměstnance ještě bližší a jasnější informace, které umocní a upřesní data získaná prostřednictvím dotazníkových šetření. Otázky vůči dotazované osobě nebyly pokládány strukturovaně a celý rozhovor byl vedený v neformální atmosféře. Neformální rozhovor byl uskutečněn dne 09.05.2024 a trval přibližně 36 minut.

## 9.3 Analytická zjištění

V následujících částech budou představeny analytické poznatky, které byly získány prostřednictvím e-mailové komunikace s ředitelem, rozhovory a dotazníkovými šetřeními.

### 9.3.1 Osobní komunikační kanály

Z osobních komunikačních kanálů (nástrojů) užívá vybraná příspěvková organizace komunikaci tváří v tvář a porady.

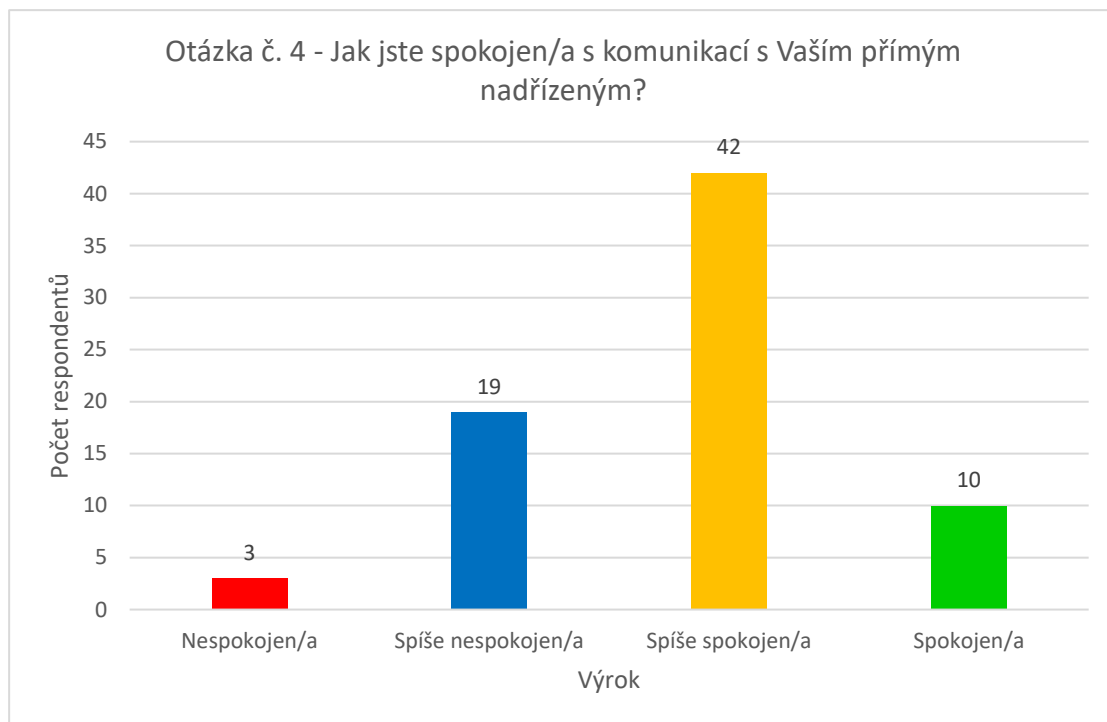
#### **Komunikace tváří v tvář**

Jedním z nejčastěji užívaných osobních komunikačních nástrojů (kanálů) je mezi členy organizace komunikace tváří v tvář. Není prakticky možné, aby se zaměstnanci mezi sebou v průběhu dne v práci nepotkali. Zaměstnanci se setkávají nejčastěji na chodbách, v kabinetech či jiných společenských místnostech. V organizaci se nachází rovněž jídelna, kde se mnohdy většina zaměstnanců setká u společného oběda. Zaměstnanci, kteří se obědů účastní, mají možnost sedět s některými kolegy u společného stolu a hovořit mezi sebou o pracovních, ale i o osobních záležitostech. Komunikace tváří v tvář zahrnuje komunikaci jak mezi zaměstnanci a přímým nadřízeným, tak komunikaci mezi zaměstnanci samotnými. Jedná se o komunikační prostředek formálního, ale v mnohých případech také neformálního charakteru.

Ke komunikaci a **spokojenosti zaměstnanců s komunikací s přímým nadřízeným** bylo zjištěno, že 42 respondentů (56,76 %) je v tomto směru spíše spokojeno a 10 spokojeno (13,51 %). Spíše nespokojeno je s komunikací s přímým nadřízeným 19 respondentů (25,68 %) a nespokojeni jsou 3 (4,05 %). Avšak i přesto, že je většina respondentů s komunikací

s přímým nadřízeným spokojena či spíše spokojena, tak v rámci otevřené otázky toho, co by si zaměstnanci přáli na komunikaci s přímým nadřízeným zlepšit se nejčastěji od respondentů, kteří jsou spokojeni či spíše spokojeni vyskytovala odpověď směrem k přístupu a poskytování včasných informací. K prostoru ke zlepšení se dokonce vyjádřili i 2 zaměstnanci, kteří svoji odpověď označili jako „spokojen/a“ a v tomto případě by si zaměstnanci přáli zlepšit ze strany svého přímého nadřízeného jasné vyjadřování a konkrétnost v zadávaných úkolech či termínech. Zaměstnanci, kteří jsou spíše spokojeni se v otevřené otázce směrem ke zlepšení komunikace s přímým nadřízeným nejčastěji vyjadřovali k tomu, že by rádi zlepšili informovanost ze strany od přímého nadřízeného a méně autoritativnosti. Konkrétně k informovanosti by si zaměstnanci přáli, aby jim přímý nadřízený poskytoval informace srozumitelněji, rychleji a jasněji. Jeden z respondentů v rámci otázky č. 5 uvedl, že by na komunikaci ze strany svého přímého nadřízeného zlepšil „*zájem o názory a pohledy, efektivnější reagování na podněty*“ či jiný respondent reagoval tím, že by přímý nadřízený měl „*více brát v potaz názory ostatních*“. Co se týče zlepšení v rámci přístupu, tak v tomto případě zaměstnanci označili komunikaci se svým přímým nadřízeným jako autoritativní a razantní. Avšak i na základě této skutečnosti uvedl jeden z respondentů v rámci otevřené otázky č. 5, že by ze strany svého přímého nadřízeného zlepšil „*Víc příležitostí ke komunikaci*“. Zaměstnanci by rádi v přístupu u svého přímého nadřízeného uvítali přátelštější přístup a více empatie. Spíše nespokojení zaměstnanci by ze strany svého přímého nadřízeného rádi zlepšili komunikaci a přístup. Co se týče komunikace, tak zde by si spíše nespokojení zaměstnanci přáli zlepšit jasnější komunikaci, přesné a včasné informace, ale také to, aby při vzájemné komunikaci navazoval oční kontakt. V rámci přístupu by si spíše nespokojení zaměstnanci přáli, aby byl jejich přímý nadřízený více vnímavý a aby bral více v potaz názory druhých lidí. Nespokojení zaměstnanci nejčastěji ve svých odpovědích uvedli rovněž, že by si přáli zlepšit přístup. Odpovědi nespokojených zaměstnanců se ubírali zejména ke zlepšení v rámci upřímnosti, respektu, ochoty sdělovat důležité informace a aby přímý nadřízený více vnímal to, co mu, kdo řekne. Zaměstnanci, kteří by si nepřáli nic zlepšovat nebo je nic nenapadlo bylo celkem 13 (17,57 %). Podíl zaměstnanců, kteří by si nepřáli u svého nadřízeného nic změnit nebo je nic nenapadlo převládá z většinové části u pedagogických zaměstnanců (10) a u nepedagogických zaměstnanců to byli 3 lidé.

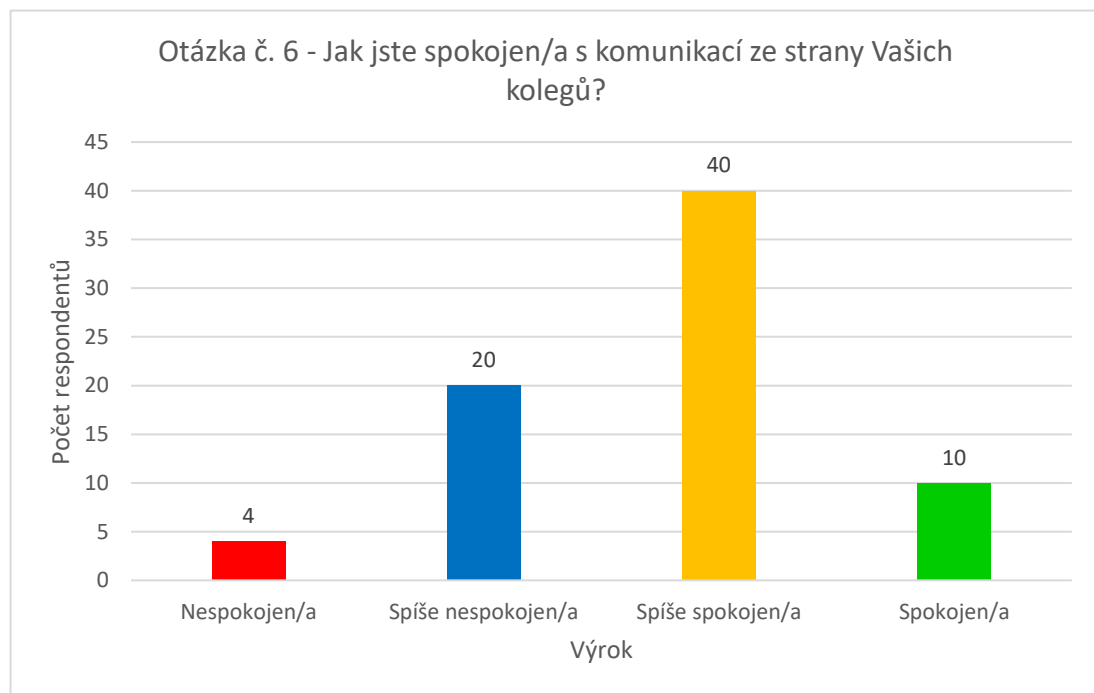
I přesto, že výsledky dotazníkových šetření ukázaly většinou spokojenost ke komunikaci s přímým nadřízeným, bylo zde rozklíčováno i několik preferencí ke zlepšení, a to i ze strany spokojených či spíše spokojených zaměstnanců. Počet spíše nespokojených či nespokojených zaměstnanců v tomto směru je i navzdory menšinové hodnotě poměrně na vysoké úrovni (29,73 %).



Obrázek 2 Grafické znázornění spokojenosti s komunikací s přímým nadřízeným  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci **spokojenosti s komunikací s kolegy** bylo zjištěno, že 40 respondentů (54,05 %) je spíše spokojeno s komunikací se svými kolegy a 10 jich je spokojeno (13,51 %). Spíše nespokojeno je 20 respondentů (27,03 %) a nespokojeni jsou 4 (5,41 %). Většinová spokojenost mezi kolegy značí, že se zde nachází alespoň u většinové části spokojenost, avšak přes 32 % respondentů je spíše nespokojených či nespokojených, což je i navzdory většinové spokojenosti, vysoká hodnota. Nejvýraznější část spíše nespokojených či nespokojených respondentů tvoří výchovní pracovníci, a to v počtu 14 lidí (18,92 %), druhou nejčetnější skupinou spíše nespokojených či nespokojených respondentů tvoří pedagogi 1. stupně a pedagogi 2. stupně, kteří se dělí o stejný počet nespokojených či spíše nespokojených. Celkem 5 pedagogů (6,76 %) 1. stupně je spíše nespokojeno s komunikací se svými kolegy a 5 pedagogů (6,76 %) 2. stupně je spíše nespokojených (4) či nespokojených (1). V rámci poslední otevřené otázky č. 14, která byla dobrovolná se v rámci připomínek k tématu vyjádřilo hned několik respondentů (zaměstnanců). Respondenti se

vyjádřili zejména k tomu, že pozorují odcizenost a odtažitost, což může být způsobeno tím, že se v organizaci vytvářejí skupinky zaměstnanců, což bylo rovněž uváděno v rámci odpovědí. Jednou z odpovědí bylo, že: „*Jsmo velká škola, což vede k odcizenosti a vytváření skupinek...*“. Směrem k vytváření skupinek mezi zaměstnanci se rovněž vyjadřovali respondenti na základě otevřené otázky č. 2 ve znění „*Co konkrétně byste si přál/a na interní komunikaci zlepšit?*“, která byla v rámci dotazníkových šetření pro respondenty dobrovolná. I zde se respondenti vyjadřovali k tomu, že pozorují „*skupinkování*“ zaměstnanců.



Obrázek 3 Grafické znázornění spokojenosti s komunikací s kolegy  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Co se týče výskytu konfliktů v organizaci, tak zaměstnanci (respondenti) ve většině případech reagovaly na dotaz mířený k **frekvenci konfliktů** v organizaci nejčastěji na stupnici 2 a 3, což znamená, že se konflikty na pracovišti do jisté míry vyskytují. Stupnice obsahuje celkem 4 základní stupně, které značí míru frekvence, s tím, že stupeň 1 charakterizuje nejnižší míru frekvence a stupeň 4 na stupnici naopak nejvyšší míru frekvence v rámci výskytu konfliktů na pracovišti. Stupeň 2 lze tedy označit jako stupeň frekvence konfliktů, který není úplně nejnižší, ale zároveň není ani nejvyšší či vyšší. Stupeň 2 lze tedy označit jako frekvenci konfliktů, která se v organizaci sice vyskytuje, ale spíše v nižší míře. Naopak stupeň 3 přesáhl hodnotu, kdy by byla frekvence výskytu konfliktů na pracovišti nízká a dostává se na stranu stupnice, kde se konflikty vyskytují více. Nejnižší míru frekvence výskytu konfliktů na stupnici 1 označilo celkem 11 respondentů (14,86 %), stupeň

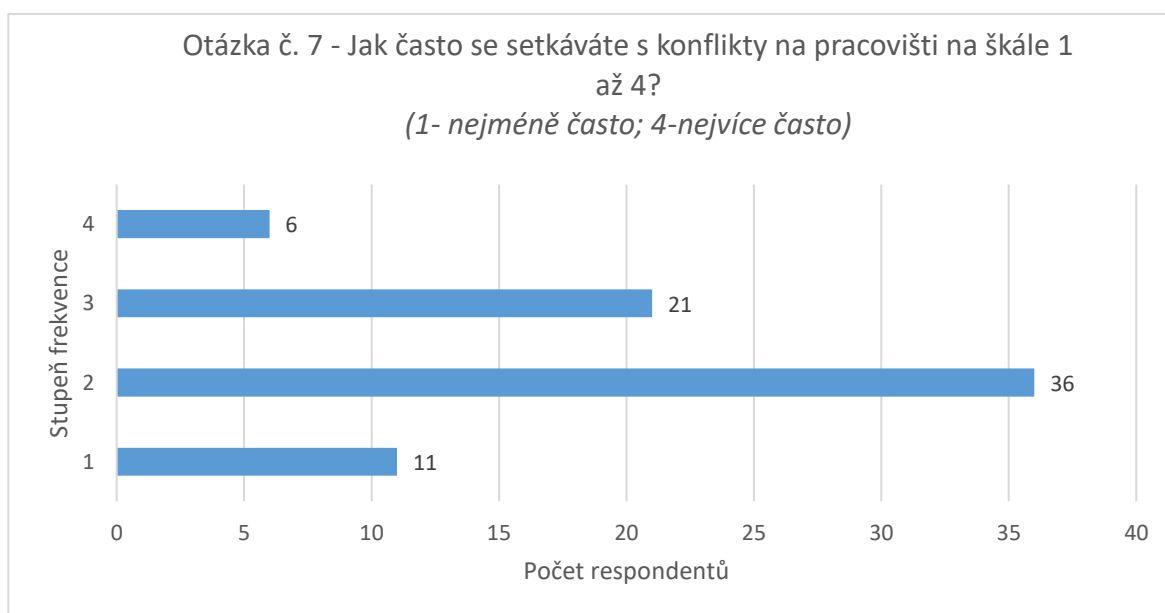


2 označilo celkem 36 respondentů (48,65 %), stupeň 3 celkem 21 respondentů (28,38 %) a stupeň 4 celkem 6 respondentů (8,11 %). Největší podíl lze tedy spatřovat v označení frekvence na stupni 2, což může značit mírný výskyt konfliktů v rámci pracovního prostředí. Výskyt konfliktů na stupni 3 naopak značí zvýšenou míru frekvence konfliktů a podíl označení tohoto stupně je druhý největší. Lze tak tedy říci, že i navzdory většinové spokojenosti s přímým nadřízeným i kolegy, se v organizaci konflikty vyskytují. Respondenti měli na výběr v rámci otázky „*O jaké druhy konfliktů se nejčastěji jedná?*“, více možností pro svou volbu. Jednalo se o polouzavřenou otázku s možností textové odpovědi a volby více variant. Možnost své vlastní textové odpovědi nevyužil ani jeden respondent a všichni tedy volili z nabízených možností. S odstupem času si však autor této práce uvědomil poněkud nestandardní volbu nabízených možností, které byly respondentům poskytnuty a které lze chápat dvěma způsoby, a to tedy jako příčiny vzniku konfliktů a druhy konfliktů mezi lidmi samotnými. Autor práce si tento nedostatek uvědomuje a poučil se z něj. I přes tuto skutečnost budou získaná data ve prospěch analytických poznatků dále využita. V rámci oblasti konfliktů byly respondentům nabízeny následující možnosti:

- **Šum v komunikaci** – nejčastější příčinou vzniku konfliktů je podle většiny respondentů šum v komunikaci. Tuto možnost označilo celkem 61 respondentů (82,43 %) a jedná se tak o nejvíce problematickou oblast v rámci vzniku a výskytu konfliktů. Jak již bylo uvedeno v předchozích částech této práce, tak mnoho zaměstnanců se i ve směru zlepšení současného stavu interní komunikace vyjádřilo k tomu, aby byly poskytovány informace rychlejší a jasnější. V otevřených otázkách byla rovněž zaznamenána odpověď, která poukazovala na rozlehlost dané školy, což může být jednou z příčin šumu v komunikaci. Jednou z příčin vzniku šumu v komunikaci mohou být také špatně pochopené informace, které jsou spíše psaného projevu, což v rozhovoru potvrdil také ředitel, který souhlasí s tím, že špatně pochopený psaný projev bývá častým zdrojem vzniku různých nedorozumění. Podle ředitele je lepší si věci raději říkat a vyhnout se tak většímu riziku v rámci potenciálního nepochopení.
- **Odlíšné názory** – druhou nejčastější variantou je podle respondentů konflikt vyvolaný odlišnými názory. Celkem tuto možnost označilo 42 respondentů (56,76 %). Je zcela pochopitelné, že má každý svůj názor, avšak potíží nastává tehdy, pokud se sejde více osob s odlišnými názory bez možnosti vzájemného pochopení.

Konflikty mohou být tedy vyvolané zejména tím, že se osoby ve svých názorech příliš nerespektují.

- **Konflikty s ostatními kolegy** – s výskytem konfliktů s ostatními kolegy se setkává celkem 16 respondentů (21,62 %). Nejčetnější věkovou kategorií, která se setkává s konflikty s ostatními kolegy je věková kategorie zaměstnanců ve věku 36-50 let, a to v počtu devíti respondentů (12,16 %). Druhou nejčetnější věkovou kategorií jsou zaměstnanci ve věku 50 a více let, a to v počtu čtyř respondentů (5,41 %). K výskytu konfliktů s ostatními kolegy se vyjádřili rovněž 3 respondenti (4,05 %) ve věku do 35 let.
- **Konflikty s přímým nadřízeným** – nejméně se zaměstnanci potýkají s konflikty se svým přímým nadřízeným. K tomuto druhu konfliktu se vyjádřilo celkem 7 respondentů (9,46 %). Skutečnost, že je tento druh konfliktů na pracovišti nejnižší dokládá také výpověď zaměstnance organizace, který v rámci neformálního rozhovoru uvedl, že se vedení organizace snaží minimalizovat přímou konfrontaci se zaměstnanci, a to zejména při sdělování kritických názorů.



Obrázek 4 Grafické znázornění frekvence výskytu konfliktů na pracovišti  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

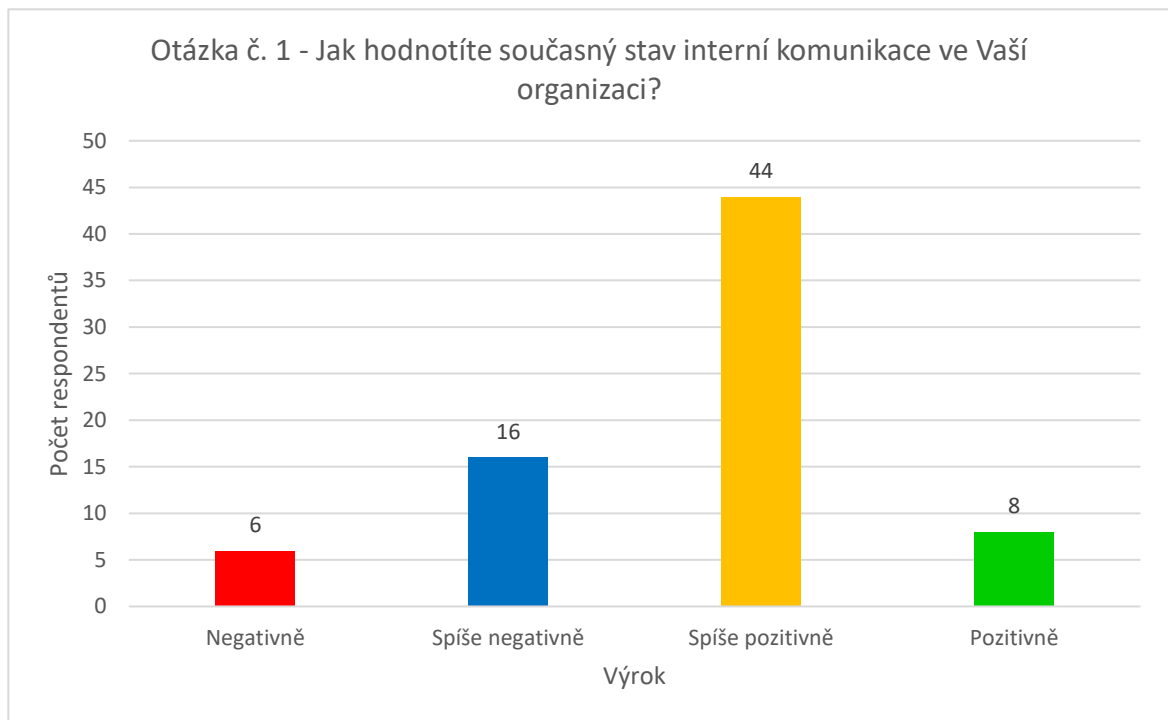
Respondentům byla v rámci dotazníkových šetření položena rovněž otevřená otázka směrem k tomu, co by si přáli na interní komunikaci zlepšit. I přesto, že většina respondentů hodnotí současný stav interní komunikace spíše pozitivně (Tabulka 3), bylo na základě otevřených odpovědí zejména u pedagogických respondentů zjištěno, co konkrétně by si i přes svoji většinovou spokojenost přáli zlepšit.

Z analýzy jednotlivých odpovědí vzešlo, že si zaměstnanci nejvíce přejí zlepšení ve směru aktuálnosti, více osobní komunikace či více příležitostí k cílené komunikaci a komunikaci v rámci konkrétních problémů. U zlepšení v rámci více osobní komunikace někteří respondenti uváděli jednu z příčin, komunikaci ve skupinách, což bylo již zmíněno. Tato skutečnost může vést k větší odcizenosti či vzniku komunikačních bariér, přičemž i tyto odpovědi byly v rámci analýzy otevřených odpovědí zachyceny.

Na otázku v rámci hodnocení současného stavu interní komunikace v rozhovoru ředitel organizace uvedl, že současný stav interní komunikace hodnotí jako fungující, avšak také přiznal, že v minulosti se organizace s potíží v rámci interní komunikace potýkala. Zlepšení situace v komunikaci přisuzuje ředitel paradoxně částečně i covidové pandemii, díky které byli zejména pedagogičtí zaměstnanci nuceni připojit se k počítačům a více spolu komunikovat. Na otázku, zda existuje něco, co by se dalo na interní komunikace zlepšit uvedl ředitel, že největší potíží vidí ve sdělování rychlých a aktuálních informací. Když totiž potřebuje někoho nutně sehnat a sdělit mu důležitou informaci, tak daného jedince je problém sehnat. Problém v této věci přisuzuje ředitel zejména rozpoložení dané organizace (školy), neboť se jedná o skutečně velkou organizaci (školu) rozloženou do několika pavilonů. Názor ředitele se tedy do jisté míry shoduje i s účastníky dotazníkových šetření, kteří podobně jako ředitel uváděli prostor ke zlepšení zejména ve směru aktuálnosti a rychlosti sdělování informací. Hodnocení současného stavu interní komunikace dle kategorie pracovního zařazení je shrnuto v níže uvedené tabulce (Tabulka 3).

Tabulka 3 Hodnocení současného stavu interní komunikace dle kategorie pracovního zařazení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení současného stavu interní komunikace	Pedagogičtí respondenti		Nepedagogičtí respondenti		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Pozitivně</b>	7	9,46 %	1	1,35 %	8	10,81 %
<b>Spíše pozitivně</b>	39	52,70 %	5	6,76 %	44	59,46 %
<b>Spíše negativně</b>	16	21,62 %	0	0 %	16	21,62 %
<b>Negativně</b>	5	6,76 %	1	1,35 %	6	8,11 %



Obrázek 5 Grafické znázornění hodnocení současného stavu interní komunikace  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Porady

Porady patří k velmi důležitým a pravidelně využívaným komunikačním nástrojům (kanálům), které se v organizaci vyskytují. Porady v organizaci slouží k pravidelnému setkávání zejména pedagogických zaměstnanců, kde se řeší důležité informace a události za poslední dobu. Dle vyjádření ředitele organizace se porady konají v pravidelném intervalu jednou za čtrnáct dní ve čtvrtek, během odpoledních hodin. Z každé uskutečněné porady vzniká zápis, který je všem určeným zaměstnancům nasdílen do jejich e-mailových schránek. Zaměstnanec organizace, který poskytnul autorovi této práce neformální rozhovor a který se porad účastní vnímá porady jako chaotické a mnohdy také ovlivněné osobní náladou vedoucích pracovníků. Z rozhovoru se zaměstnancem organizace vyplynulo, že i přes to, že mají zaměstnanci v rámci porady prostor na vyjádření, tak se řešená témata mnohdy ani nedořeší. Při vedení porad se jednotliví členové vedení střídají a popřípadě se doplňují.

### 9.3.2 Digitální komunikační kanály

Z digitálních komunikačních kanálů se v organizaci vyskytují e-maily, informační systém EduPage, telefon a interní rozhlas.

#### E-mailová komunikace

V organizaci je e-mailová komunikace považována za jednu z nejzákladnějších, neboť každý zaměstnanec má stanovenou denní povinnost do své e-mailové schránky nahlížet a kontrolovat ji. Prostřednictvím e-mailové komunikace zaměstnanci komunikují jak mezi sebou, tak mezi vedením či externími osobami, jako jsou například rodiče žáků. Znamená to, že e-mailová komunikace je pro zaměstnance organizace nepostradatelnou denní rutinou. E-mailová schránka každého zaměstnance disponuje doménou dané organizace, která je vytvořena prostřednictvím systému Google. Zaměstnanci dále prostřednictvím svého e-mailu a systému Google využívají možnosti sdílených dokumentů. E-mailovou schránku může mít dostupnou každý zaměstnanec i na svém mobilním telefonu. Každému zaměstnanci organizace je přidělena vlastní e-mailová schránka. Zaměstnanci se však směrem k e-mailové komunikaci vyjádřili v rámci otevřených odpovědí v dotaznících, zejména v dotazníku pro pedagogické zaměstnance. Konkrétně v rámci otevřené otázky č. 2 ve znění: „*Co konkrétně byste si přál/a na interní komunikaci zlepšit?*“. V rámci této otázky se směrem k e-mailu vyjádřilo celkem 5 pedagogických respondentů (zaměstnanců). Pedagogičtí respondenti se vyjadřovali zejména k tomu, že je třeba „...ubrat z e-mailu (časté zahlcení nadbytečnými zprávami)“, „Osobní kontakt, ne prostřednictvím emailů“ či „Neupřednostňovat tolik komunikaci e-maily, raději osobně“. Další z respondentů uvedl, že by zlepšil interní komunikaci tím, že by bylo „méně e-mailů“ a další respondent uvedl, že je třeba „omezit zahlcení přebytečnými informacemi přes email“. Ovšem e-mailová komunikace měla i své pozitivní odezvy, a to zejména v otevřené otázce č. 3 ve znění: „*Co na interní komunikaci ve Vaší organizaci hodnotíte pozitivně?*“. V rámci této otázky jeden z pedagogických respondentů uvedl, že komunikace e-mailem je rychlá a efektivní. Z neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace však bylo zjištěno, že zejména ze strany od vedoucích pracovníků přichází někdy až moc zdoluhavých a obecných e-mailů, což podle vyjádření zaměstnance nechce moc lidí číst. Dalším nedostatkem v rámci e-mailové komunikace je na základě neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace také zasílání e-mailů, které obsahují kritiku. V tomto směru spatřuje zaměstnanec problém zejména u kritiky, která je obecná a není cílená, protože kritika, která se například týká určitého zaměstnance či menší skupiny zaměstnanců, je zaslána všem zaměstnancům nehledě

na to, jestli se i jich daná kritika týká. Podle zaměstnance organizace by bylo ideálním řešením e-mailovou komunikaci zjednodušit, konkretizovat a zejména kritiku cílit určitým osobám, kterých se daná situace či problém týká.

### **Informační systém EduPage**

Dalším neméně důležitým digitálním komunikačním kanálem je pro zaměstnance informační systém EduPage, který zaměstnancům slouží jako interní síť organizace. Tento informační systém je určen zejména pedagogickým zaměstnancům, kteří prostřednictvím tohoto systému pracují s třídními knihami, rozvrhy hodin, suplováním nebo například žákovskými knížkami. Informační systém EduPage poskytuje pedagogickým zaměstnancům dále možnost chatování, popřípadě umožňuje prostor pro zprávy či různé zápisy událostí do kalendáře. V rozhovoru s ředitelem uvedl ředitel, že je podle jeho názoru právě informační systém EduPage pro zaměstnance nejefektivnějším nástrojem interní komunikace, a to zejména z důvodu, že každý pedagogický zaměstnanec musí v rámci plnění výkazů tento systém otevřít.

### **Telefon**

Užívání telefonu je bezpochyby dalším důležitým digitálním komunikačním kanálem, který se v organizaci vyskytuje. Jedná se o velmi rychlý a mnohdy také efektivní způsob, jak mezi sebou mohou zaměstnanci komunikovat, když se nemohou zrovna jiným způsobem zkontaktovat. Za použití telefonu je možné rovněž používat výše uvedený informační systém EduPage, který si mohou zvláště pedagogičtí zaměstnanci nainstalovat do svého telefonického zařízení. V rámci rozhovoru s ředitelem rovněž zaznělo, že telefon užívá i zástupkyně k tomu, kdy „řeší nenadálé věci ohledně suplování a dalších věcí.“

### **Interní rozhlas**

Interní rozhlas se v organizaci užívá zejména jako prostředek, kterým se zaměstnancům sdělují důležité a zásadní informace. Prostřednictvím interního rozhlasu jsou občas lidé svoláváni do ředitelny, popřípadě do společenské místnosti, kterou je v tomto případě sborovna. Interní rozhlas je určen všem zaměstnancům nehledě na jejich pracovní zařazení. Interní rozhlas tedy užívají jak pedagogičtí, tak nepedagogičtí zaměstnanci.

### **9.3.3 Tištěné komunikační kanály**

V organizaci se v rámci tištěných komunikačních kanálů objevuje společná nástěnka a přihrádky na dokumenty.

## Nástěnka

V organizaci se nachází jedna společná nástěnka, na kterou se zaznamenávají pracovní, ale i osobní události (Obrázek 6). Nástěnka se nachází ve společenské místnosti, konkrétně ve sborovně a je určena zejména pedagogickým zaměstnancům. Nástěnka je při vstupu do sborovny zřetelně viditelná, tudíž ji nelze přehlédnout. Na nástěnce se nachází zejména materiály k nadcházejícím událostem, společná fotografie kolegů, ale také například osobní pozvánka na svatbu či zábavné elementy v podobě učitelských vtipů. Na základě rozhovoru s ředitelem organizace bylo dále zjištěno, že na nástěnku se dávají věci, které jsou určené všem. Nástěnku lze charakterizovat zejména jako neformální komunikační nástroj plnící informativní funkci.



Obrázek 6 Nástěnka (Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje organizace)

## Přihrádky na dokumenty

Vedle společné nástěnky se ve sborovně nachází další prostředky tištěných komunikačních kanálů a tím jsou přihrádky na dokumenty (Obrázek 7), které jsou určené konkrétním pedagogickým zaměstnancům, přičemž každý zaměstnanec či skupina zaměstnanců má svoji přihrádku s jmenovkou. Každý zaměstnanec tedy disponuje svou vlastní přihrádkou a v případě není-li konkrétní zaměstnanec k zastížení, zanechá mu jiný zaměstnanec písemné materiály, které mu chce předat. Obecně tak lze říci, že přihrádky slouží zaměstnancům jako možnost, jak si předávat různé písemné materiály a jde tedy o jakousi formu osobní pošty mezi jednotlivými kolegy. Zaměstnancům tato metoda šetří čas, neboť nemusí hledat konkrétní osobu, která není dočasně k zastížení. I z rozhovoru s ředitelem bylo zjištěno, že

příhrádky na dokumenty jsou dobré i pro samotné vedení, neboť když nejsou členové vedení dočasně k zastížení, mohou zaměstnanci právě prostřednictvím příhrádek předávat členům vedení písemné materiály například ve formě zápisů z porad. Ředitel organizace v rámci rozhovoru uvedl, že: „*Je jakýmsi nepsaným pravidlem, že nikdo nikomu do té schránky nekouká a věřím tomu, že je to takové anonymní.*“



Obrázek 7 Příhrádky na dokumenty (Zdroj: *Vlastní zpracování dle interního zdroje organizace*)

### 9.3.4 Frekvence užívání komunikačních nástrojů na pracovišti z pohledu pedagogických zaměstnanců

V této kapitole bude blíže představena frekvence užívání komunikačních nástrojů na pracovišti z pohledu pedagogických zaměstnanců. Z důvodu, že pedagogičtí zaměstnanci v organizaci využívají více komunikačních nástrojů než zaměstnanci nepedagogičtí, je tato kapitola určena pouze pedagogickým zaměstnancům. Frekvence užívaných nástrojů je rozložena na škále (stupnici) obsahující celkem 4 základní stupně rozdělené podle frekvence užívání. Stupeň 1 značí, že se jedná o nejnižší frekvenci užívání a naopak stupeň 4 značí, že se jedná o nejvyšší frekvenci užívání. Stupně 3-4 lze tedy označit jako vyšší a nejvyšší stupně frekvence užívání. Na druhou stranu stupně 1-2 lze označit jako nejnižší a nižší stupně



v rámci frekvence užívání. Procentuální hodnoty budou počítány z celkového počtu pedagogických respondentů.

**E-mail**, jakožto druh komunikačního nástroje užívá na vyšší a nejvyšší úrovni celkem 62 pedagogických zaměstnanců (92,54 %). Stupeň 3, tedy vyšší stupeň frekvence v rámci užívání, označilo celkem 10 pedagogických respondentů (14,93 %) a nejvyšší stupeň frekvence v rámci užívání označilo 52 pedagogických respondentů (77,61 %). Z většinové části se tedy potvrdilo i tvrzení ředitele, který v rámci rozhovoru uvedl, že zaměstnanci mají denní povinnost kontrolovat své e-mailové schránky. Naopak nižší využití e-mailů označilo celkem 5 pedagogických respondentů (7,46 %). Na nižším stupni frekvence (stupeň frekvence 2) tedy e-mail využívají celkem 4 pedagogičtí respondenti (5,97 %) a nejnižší stupeň (stupeň frekvence 1) v rámci užívání e-mailu označil pouze jeden pedagogický respondent (1,49 %). V souhrnu tak lze říci, že e-mail je i na základě tvrzení ředitele, napříč organizací velmi hojně rozšířen. Jak již bylo zmíněno, tak jedním z důvodů může být také denní povinnost zaměstnanců kontrolovat své e-mailové schránky.

**Nástěnku** dle údajů vycházejících z dotazníkového šetření užívají na vyšších a nejvyšších stupních frekvence pouze 3 pedagogičtí respondenti (4,48 %), z čehož využití třetího stupně frekvence označili pouze 2 pedagogičtí respondenti (2,99 %) a pouze jeden pedagogický respondent (1,49 %) označil nejvyšší čtvrtý stupeň frekvence v rámci užívání. Lze tedy říci, že nástěnku jakožto aktivní komunikační nástroj užívají ve vysoké míře pouze 3 pedagogičtí zaměstnanci. Naopak velmi málo užívají nástěnku pedagogičtí respondenti (zaměstnanci), kteří označili stupně frekvence 1-2. Konkrétně druhý stupeň frekvence v rámci užívání označilo celkem 27 pedagogických respondentů (40,30 %), což může svědčit alespoň o přiměřené aktivitě užívání. Ovšem zbylá většina pedagogických respondentů označila v rámci užívání nástěnky stupeň frekvence 1. Nástěnku v minimálním měřítku užívá celkem 37 pedagogických zaměstnanců (55,22 %). Takto vysokou hodnotu nevyužití dokládá i tvrzení v rámci otevřené otázky č. 14, která byla v rámci dotazníkového šetření dobrovolná. Respondent se směrem k užívání nástěnky vyjádřil následovně: „...v dnešní době jsou nástěnky naprostý přežitek, zásadní informace by rozhodně neměly viset na nástěnce“.

**Interní rozhlas** je nejméně užívaným komunikačním nástrojem v organizaci. Ani jeden pedagogický respondent neoznačil stupeň užívání frekvence na stupni 3-4. Celkem 16 pedagogických respondentů (23,88 %) označilo, že interní rozhlas užívá v míře frekvence na stupni 2, což značí, že tento počet pedagogických zaměstnanců užívá interní rozhlas velmi málo, ale ne nejméně či vůbec. Celkem 51 pedagogických respondentů (76,12 %) označilo,

že užívá interní rozhlas na stupni frekvence 1, což znamená, že většina pedagogických zaměstnanců interní rozhlas užívá v naprosto minimálně. Skutečnost takto vysoké míry nevyužití podpořil i rozhovor s ředitelem, ale také neformální rozhovor se zaměstnancem organizace. Ředitel se v rámci užívání rozhlasu vyjádřil k tomu, že se sice interní rozhlas v organizaci využívá, avšak není příliš spolehlivý, a ne vždy je možnost prostřednictvím interního rozhlasu poskytnout informace všem lidem, a to z důvodu, že se mohou určití pedagogičtí zaměstnanci nacházet společně s žáky na školním pozemku, kde interní rozhlas není k dispozici.

**Porady** patří spíše k těm nástrojům interní komunikace, které se v organizace užívají spíše více než méně. Avšak ani frekvence porad nedosahuje z většinové části nejvyššího čtvrtého stupně frekvence. Čtvrtý stupeň frekvence v rámci užívání, v tomto případě spíše účasti, označilo celkem 10 pedagogických respondentů (14,93 %). Třetí stupeň frekvence v užívání označilo podstatně více pedagogických respondentů, a to v počtu 34 (50,75 %). Druhý stupeň frekvence v rámci porad označilo 21 pedagogických respondentů (31,34 %) a první stupeň frekvence označili pouze 2 pedagogičtí respondenti (2,99 %).

**Přihrádky na dokumenty** jsou pro pedagogické zaměstnance spíše méně než více využívaným komunikačním nástrojem. K čtvrté, nejvyšší frekvenci užívání se v rámci tohoto komunikačního nástroje vyjádřili pouze 2 pedagogičtí respondenti (2,99 %). K třetímu stupni užívání se vyjádřilo 14 pedagogických respondentů (20,90 %). Znamená to tedy, že v součtu celkem 16 pedagogických respondentů (23,88 %) aktivně užívá přihrádky na dokumenty. K pasivnějšímu užívání přihrádek na dokumenty se vyjádřilo celkem 37 pedagogických respondentů (55,22 %), a to označením druhého stupně frekvence. První stupeň frekvence v užívání označilo celkem 14 pedagogických respondentů (20,90 %). Přihrádky na dokumenty tedy v nízké míře užívá v součtu celkem 51 pedagogických respondentů (76,12 %).

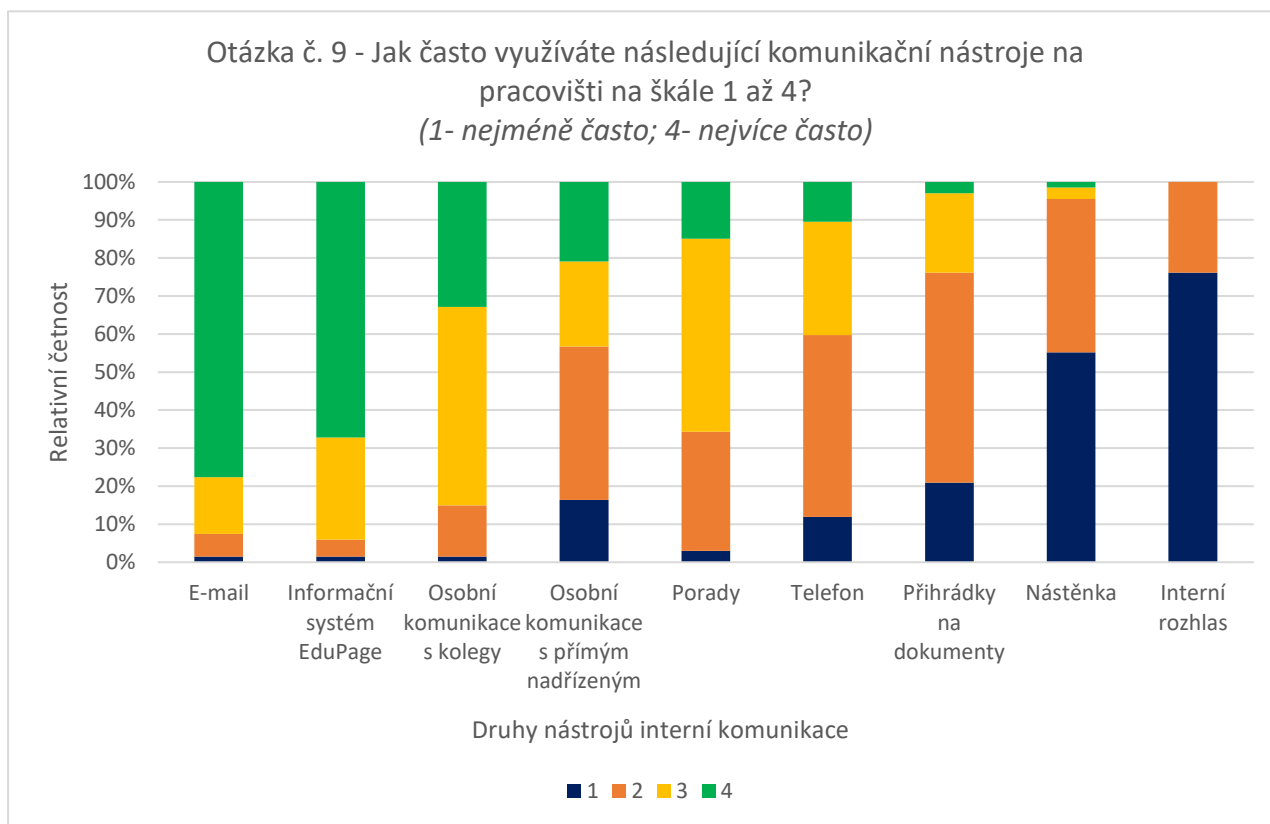
**Telefon** v organizaci užívá v nejvyšší čtvrté míře frekvence celkem 7 pedagogických respondentů (10,45 %). Telefon užívá v třetí míře frekvence užívá 20 pedagogických respondentů (29,85 %). Ve vyšší a nejvyšší míře tedy užívá telefon v organizaci v součtu celkem 27 pedagogických respondentů (40,30 %). V nižší míře frekvence užívá telefon v součtu celkem 40 pedagogických respondentů (59,70 %), přičemž druhý stupeň frekvence označilo 32 respondentů (47,76 %) a první stupeň 8 respondentů (11,94 %). Z výsledků dotazníkového šetření pro pedagogické zaměstnance vzešlo, že většina pedagogických zaměstnanců užívá telefon spíše v nižší míře.

**Informační systém EduPage** užívají pedagogičtí zaměstnanci ve vysoké míře, což dokládají také výstupy dotazníkového šetření pro pedagogické zaměstnance. Celkem 45 pedagogických respondentů (67,16 %) označilo, že užívá tento komunikační nástroj v nejvyšší, čtvrté míře frekvence. Třetí stupeň frekvence v užívání informačního systému EduPage označilo celkem 18 respondentů (26,87 %). V součtu tedy znamená, že velmi vysokou frekvenci v užívání informačního systému EduPage označilo celkem 63 pedagogických respondentů (94,03 %). Druhý stupeň frekvence v užívání označili celkem 3 pedagogičtí respondenti (4,48 %) a pouze jeden pedagogický respondent (1,49 %) označil, že tento komunikační nástroj užívá v nejmenší míře. Z výsledků vyplývá, že informační systém EduPage je zcela jistě nejvyužívanějším komunikačním nástrojem v rámci celé organizace pro pedagogické zaměstnance. Tento výsledek rovněž potvrzují výstupy z rozhovoru s ředitelem organizace, který rovněž uvedl, že informační systém EduPage je podle jeho názoru z pohledu zaměstnanců na čtvrtém stupni v rámci frekvence užití. Podle ředitele organizace je tento informační systém potřeba užívat denně a je nejefektivnější.

**Osobní komunikace s přímým nadřízeným** je v organizaci na poměrně rovnovážné úrovni frekvence. Čtvrtý stupeň frekvence označilo 14 pedagogických respondentů (20,90 %). Třetí stupeň frekvence označilo 15 pedagogických respondentů (22,39 %). Ve vysoké míře tedy užívá osobní komunikaci se svým přímým nadřízeným v součtu celkem 29 pedagogických zaměstnanců (43,28 %), avšak stále více než polovina pedagogických zaměstnanců tuto formu komunikace příliš nevyužívá. Druhý stupeň frekvence v rámci komunikace s přímým nadřízeným označilo 27 pedagogických respondentů (40,30 %) a první stupeň označilo 11 pedagogických respondentů (16,42 %). V součtu tedy znamená, že v nízké míře užívá komunikaci se svým přímým nadřízeným celkem 38 pedagogických respondentů (56,72 %).

**Osobní komunikace s kolegy** je v organizaci z pohledu pedagogických zaměstnanců na poměrně vysoké úrovni frekvence. Nejvyšší čtvrtý stupeň frekvence v rámci komunikace s kolegy označilo 22 pedagogických respondentů (32,84 %). Oproti tomu třetí stupeň frekvence označilo 35 respondentů (52,24 %), což značí, že komunikace s kolegy na této úrovni frekvence přesahuje více než polovinu pedagogických respondentů, a to i přes to, že se zaměstnanci setkávají se „*skupinkováním*“. Takto vysoká úroveň frekvence však může znamenat, že se spolu zaměstnanci setkávají zejména na chodbách, v kabinetech či společenské místnosti (sborovna). Druhý stupeň frekvence označilo 9 pedagogických respondentů (13,43 %) a první stupeň frekvence označil pouze 1 pedagogický respondent

(1,49 %). V celkovém součtu nízkých úrovní frekvence se vyjádřilo 10 pedagogických respondentů (14,92 %).



Obrázek 8 Grafické znázornění frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu pedagogických zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 9.3.5 Ideální frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu pedagogických zaměstnanců

V této kapitole budou zahrnuty stejné nástroje interní komunikace, které byly již představeny, avšak v tomto případě budou navíc obohaceny o výstupy z dotazníkového šetření pro pedagogické zaměstnance. Budou zde představeny nástroje interní komunikace a ke každému nástroji interní komunikace budou přidány poznatky týkající se označení ideální frekvence užívání z pohledu pedagogických zaměstnanců.

**E-mail** by rádo na čtvrtém stupni frekvence užívalo 32 pedagogických respondentů (47,76 %). E-mail by si tedy na pravidelné bázi, nejčastěji a na nejvyšší frekvenci přálo užívat o 20 pedagogických respondentů (-29,85 %) méně, než jaký je současný stav užívání. Na třetím stupni frekvence, tedy často, by si přálo e-mail užívat 18 pedagogických respondentů (26,87 %), což je v porovnání se současným stavem užívání tohoto komunikačního nástroje o 8

pedagogických respondentů více (+11,94 %). Lze tak říci, že e-mail by si v součtu přálo na pravidelné bázi užívat celkem 50 pedagogických respondentů (74,63 %), což je stále vysoký počet. Avšak z výsledků z dotazníkového šetření pro pedagogické zaměstnance je zřejmé, že určitý počet pedagogických respondentů by si přálo frekvenci užívání e-mailu snížit alespoň z nejvyššího stupně užívání. Na nízkém, druhém stupni frekvence, by si e-mail ideálně představovalo užívat 15 pedagogických respondentů (22,39 %), což je v porovnání se současným stavem užívání o 11 (+16,42 %) pedagogických respondentů více. Na nejnižším, prvním stupni frekvence, by si e-mail ideálně přáli užívat pouze 2 pedagogičtí respondenti (2,98 %), což je v porovnání se současným stavem užívání o jednoho respondenta více (+1,49 %).

**Nástěnka** a ideální frekvence jejího užívání je ve většině případech stále poměrně nízká. Nejvíce zaměstnanců si ideální frekvenci představuje na nízkém stupni (stupeň frekvence 2) a tedy v počtu 36 pedagogických respondentů (53,73 %), což je ve srovnání se současným stavem užívání tohoto komunikačního nástroje o 9 pedagogických respondentů více (+13,43 %). Znamená to, že tento počet pedagogických respondentů by rád, alespoň mírně zvýšil užívání nástěnky. Ovšem i další spousta respondentů si pravděpodobně dle výsledků z dotazníkového šetření pro pedagogické zaměstnance myslí, že frekvence užívání nástěnky by měla být nejméně častá, a tedy by její užívání mělo být na stupni 1. Stupeň 1 na škále zvolilo celkem 24 pedagogických respondentů (35,82 %), což ovšem zároveň znamená, že i tento stav se v porovnání se současným stavem užívání snížil a tedy o 13 pedagogických respondentů (-19,40 %). Nástěnku by rádo často, a tedy na frekvenci užívání 3, využívalo 6 pedagogických respondentů (8,96 %), což značí ve srovnání se současnou mírou užívání nárůst zájmu o 4 pedagogické respondenty (+5,97 %). Nejvyšší zájem o užívání nástěnky vyjádřil pouze jeden pedagogický respondent (1,49 %), podle něhož je ideální frekvence užívání nástěnky na stupni 4.

**Interní rozhlas** by rád v nejvyšší míře (stupeň frekvence 4) užíval pouze jeden pedagogický respondent (1,49 %). Ve vyšší míře frekvence (stupeň frekvence 3) by interní rozhlas rádi užívali 2 pedagogičtí respondenti (2,99 %). V součtu tedy znamená, že interní rozhlas by rádo ve vyšší a nejvyšší míře frekvence užívali 3 pedagogičtí respondenti (4,48 %). V nízké míře frekvence (stupeň frekvence 2) by interní rozhlas rádo užívalo 22 pedagogických respondentů (32,84 %). Podle 42 pedagogických respondentů (62,69 %) by mělo být užívání interního rozhlasu v ideální frekvenci 1, tedy nejnižší. Nejvíce pedagogických respondentů se tedy vyjádřilo k ideálnímu užívání interního rozhlasu v rámci frekvence 1 a je tak zřejmé,

že interní rozhlas není pro většinu pedagogických zaměstnanců příliš žádaným komunikačním nástrojem.

**Porady** v nejvyšší frekvenci užívání (stupeň frekvence 4) by ideálně chtělo užívat, či se spíše účastnit, 13 pedagogických respondentů (19,40 %). Ideální vyšší stupeň frekvence (stupeň frekvence 3) označilo 30 pedagogických respondentů (47,78 %). Ideálně nižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 2) označilo 20 pedagogických respondentů (29,85 %). Ideálně nejnižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 1) v rámci konání porad označili 4 respondenti (5,97 %).

**Přihrádky na dokumenty** by v ideální nejvyšší míře frekvence (stupeň frekvence 4) užívali nejraději 3 pedagogičtí respondenti (4,48 %). Ideální vyšší stupeň frekvence (stupeň frekvence 3) označilo 27 pedagogických respondentů (40,30 %). Ideálně nižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 2) označilo 33 pedagogických (49,29 %). Ideálně nejnižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 1) v rámci užívání přihrádek na dokumenty označili 4 pedagogičtí respondenti (5,97 %).

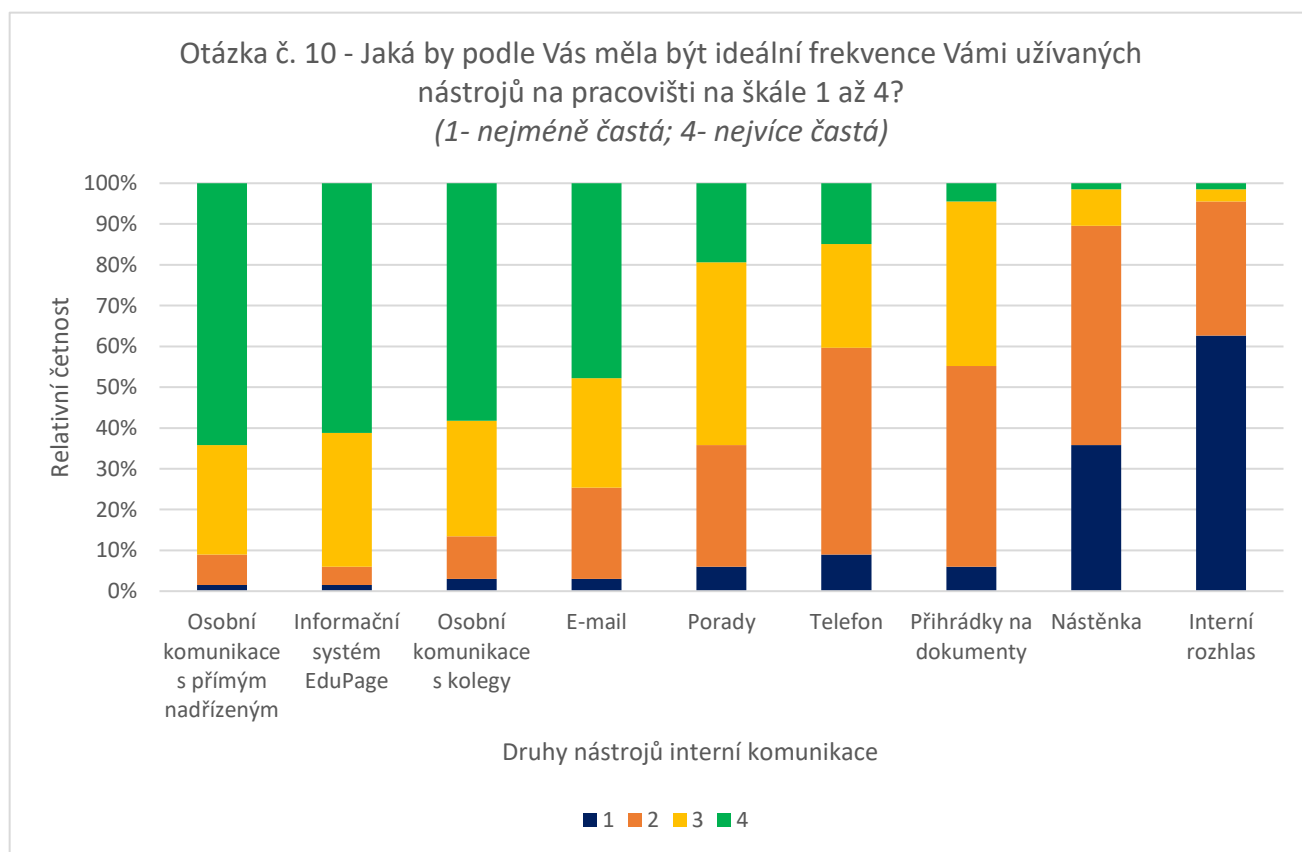
**Telefon** by v ideální nejvyšší míře frekvence (stupeň frekvence 4) užívalo nejraději 10 pedagogických respondentů (14,92 %). Ideální vyšší stupeň frekvence (stupeň frekvence 3) označilo 17 pedagogických respondentů (25,37 %). Ideálně nižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 2) označilo pedagogických 34 (50,75 %). Ideálně nejnižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 1) v rámci užívání telefonu označilo 6 respondentů (8,96 %).

**Informační systém EduPage** by v ideální nejvyšší míře frekvence (stupeň frekvence 4) užívalo nejraději 41 pedagogických respondentů (61,19 %). Ideální vyšší stupeň frekvence (stupeň frekvence 3) označilo 22 pedagogických respondentů (32,84 %). Ideálně nižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 2) označili 3 pedagogičtí respondenti (4,48 %). Ideálně nejnižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 1) v rámci užívání informačního systému EduPage označil jeden pedagogický respondent (1,49 %).

**Osobní komunikace s přímým nadřazeným** je podle mnohých pedagogických zaměstnanců velmi žádaná, což potvrzují také výsledky, které dokládají to, že tuto možnost komunikace by v ideálním případě využilo v nejvyšší míře frekvence (stupeň frekvence 4) celkem 43 pedagogických respondentů (64,18 %). Ideální vyšší stupeň frekvence (stupeň frekvence 3) označilo 18 pedagogických respondentů (26,87 %). Ideálně nižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 2) označilo 5 pedagogických respondentů (7,46 %) a ideálně

nejnižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 1) v rámci osobní komunikace s přímým nadřízeným označil jeden pedagogický respondent (1,49 %).

**Osobní komunikace s kolegy** je podle většiny pedagogických zaměstnanců rovněž velmi žádoucí, což stejně, jako v předešlém případě potvrzují výsledky, které udávají, že v ideální frekvenci si nejvyšší míru frekvence (stupeň frekvence 4) v rámci tohoto druhu komunikace představuje celkem 39 pedagogických respondentů (58,21 %). Ideální vyšší stupeň frekvence (stupeň frekvence 3) označilo 19 pedagogických respondentů (28,36 %). Ideálně nižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 2) označilo 7 pedagogických respondentů (10,45 %). Ideálně nejnižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 1) v rámci osobní komunikace s kolegy označili 2 pedagogičtí respondenti (2,98 %).



Obrázek 9 Grafické znázornění ideální frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu pedagogických zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 9.3.6 Frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu nepedagogických zaměstnanců

V této kapitole budou představeny výstupy dotazníku, který byl určen nepedagogickým zaměstnancům, a to ve směru frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti. Nepedagogičtí zaměstnanci v rámci této oblasti určovali míru frekvence jimi užívaných

nástrojů interní komunikace. Frekvence užívaných nástrojů je stejně jako u předchozích kapitol rozložena na škále (stupnici) obsahující 4 základní stupně rozdělené podle frekvence užívání. Stupeň 1 značí nejnižší frekvenci užívání a stupeň 4 značí, že se jedná o nejvyšší frekvenci užívání. Procentuální hodnoty budou počítány z celkového počtu nepedagogických respondentů.

**E-mail** na nejnižším ani na nevyšším stupni frekvence neuvádá ani jeden nepedagogický respondent. Celkem 4 nepedagogičtí respondenti (57,14 %) označili, že užívají e-mail ve vyšší míře frekvence (stupeň frekvence 3) a 3 nepedagogičtí respondenti (42,86 %) označili, že užívají e-mail v nižší míře frekvence (stupeň frekvence 2).

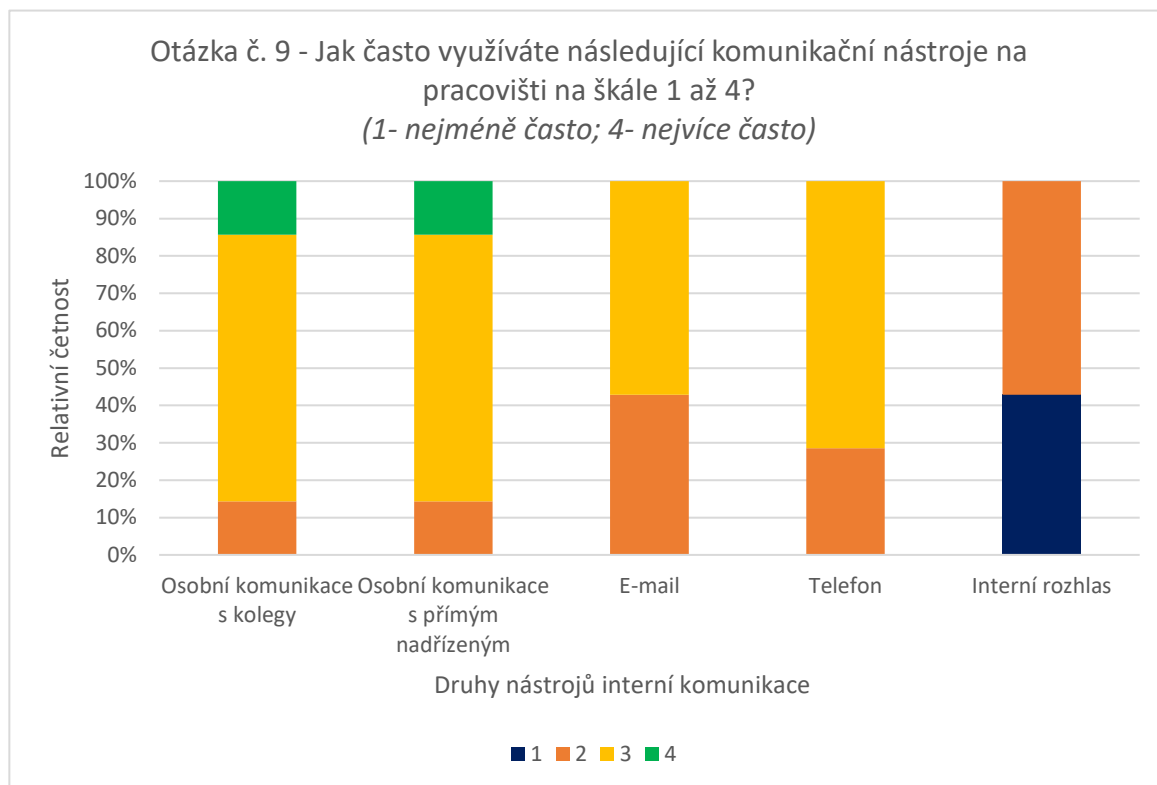
**Interní rozhlas** užívají 4 nepedagogičtí respondenti (57,14 %) v nižší míře frekvence (stupeň frekvence 2) a 3 nepedagogičtí respondenti (42,86 %) označili, že užívají interní rozhlas v nejnižší míře frekvence (stupeň frekvence 1). Nejvyšší ani vyšší míru frekvence neuvádá ani jeden nepedagogický respondent.

**Telefon** na nejnižším ani na nevyšším stupni frekvence neuvádá ani jeden nepedagogický respondent. Celkem 5 nepedagogických respondentů (71,43 %) označilo, že užívají telefon ve vyšší míře frekvence (stupeň frekvence 3) a 2 nepedagogičtí respondenti (28,57 %) označili, že užívají telefon v nižší míře frekvence (stupeň frekvence 2).

**Osobní komunikace s přímým nadřízeným** je podle jednoho nepedagogického respondenta (14,29 %) na nejvyšší frekvenci (stupeň frekvence 4). Vyšší stupeň frekvence (stupeň frekvence 3) v rámci osobní komunikace s přímým nadřízeným označilo 5 nepedagogických respondentů (71,43 %). Nižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 2) označil jeden nepedagogický respondent (14,29 %).

**Osobní komunikace s kolegy** je podle jednoho nepedagogického respondenta (14,29 %) na nejvyšší frekvenci (stupeň frekvence 4). Vyšší stupeň frekvence (stupeň frekvence 3) v rámci osobní komunikace s kolegy označilo 5 nepedagogických respondentů (71,43 %). Nižší stupeň frekvence (stupeň frekvence 2) označil jeden nepedagogický respondent (14,29 %). Výstupy frekvencí v tomto případě jsou naprosto shodné s frekvencí osobní komunikace s přímým nadřízeným.





Obrázek 10 Grafické znázornění frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu nepedagogických zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 9.3.7 Ideální frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu nepedagogických zaměstnanců

V této kapitole budou představeny výstupy, které se týkají ideální frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu nepedagogických zaměstnanců.

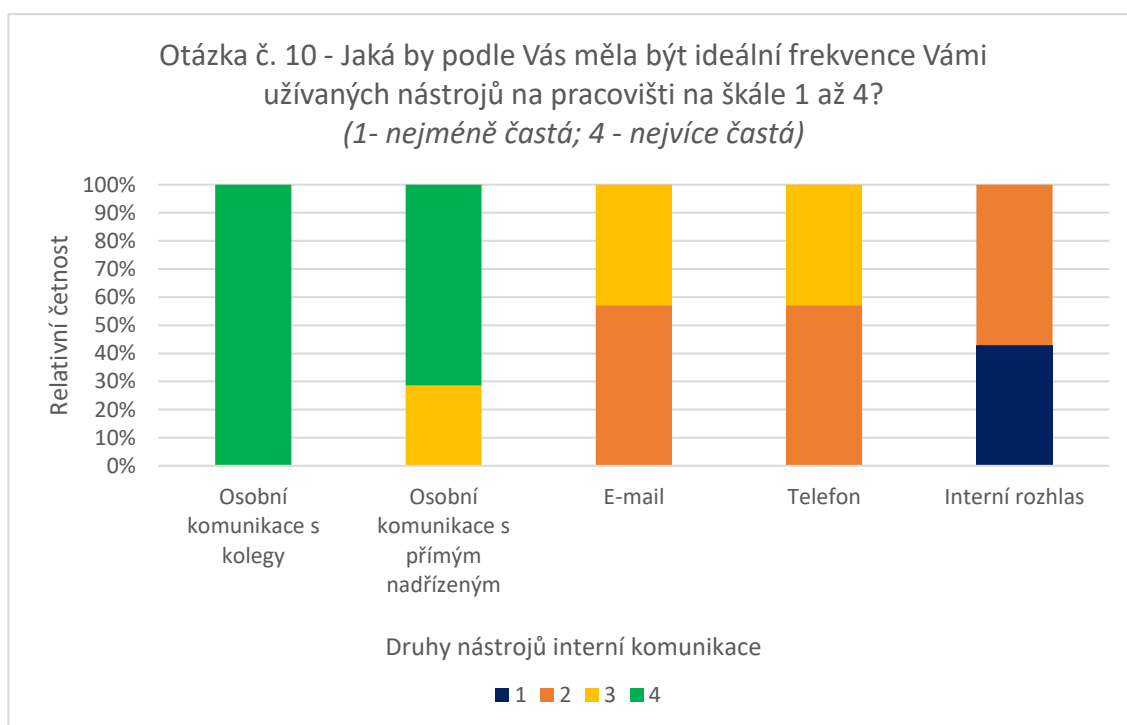
**E-mail** by si v ideální, nejvyšší míře frekvence (stupeň frekvence 4) a nejnižší míře frekvence (stupeň frekvence 1) nepřál užívat ani jeden nepedagogický respondent. V ideální, vyšší míře frekvence (stupeň frekvence 3) by si přáli užívat e-mail 3 nepedagogičtí respondenti (42,86 %). V ideálně nižší míře frekvence (stupeň frekvence 2) by si e-mail přáli užívat 4 nepedagogičtí respondenti (57,14 %).

**Interní rozhlas** by si v ideální, nejvyšší míře frekvence (stupeň frekvence 4) a vyšší míře frekvence (stupeň frekvence 3) nepřál užívat ani jeden nepedagogický respondent. V ideální, nižší míře frekvence (stupeň frekvence 2) by si přáli užívat interní rozhlas 4 nepedagogičtí respondenti (57,14 %). V ideálně nejnižší míře frekvence (stupeň frekvence 1) by si interní rozhlas přáli užívat 3 nepedagogičtí respondenti (42,86 %).

**Telefon** by si v ideální, nejvyšší míře frekvence (stupeň frekvence 4) a nejnižší míře frekvence (stupeň frekvence 1) nepřál užívat ani jeden nepedagogický respondent. V ideální, vyšší míře frekvence (stupeň frekvence 3) by si přáli užívat telefon 3 nepedagogičtí respondenti (42,86 %). V ideálně nižší míře frekvence (stupeň frekvence 2) by si telefon přáli užívat 4 nepedagogičtí respondenti (57,14 %).

**Osobní komunikaci s přímým nadřízeným** by si v ideální, nejnižší míře frekvence (stupeň frekvence 1) a nižší míře frekvence (stupeň frekvence 2) nepřál ani jeden nepedagogický respondent. V ideální, nejvyšší míře frekvence (stupeň frekvence 4) by si přálo osobní komunikaci se svým přímým nadřízeným celkem 5 nepedagogických respondentů (71,43 %). V ideálně vyšší míře frekvence (stupeň frekvence 3) by si osobní komunikaci s přímým nadřízeným přáli 2 nepedagogičtí respondenti (28,57 %).

**Osobní komunikace s kolegy** je podle všech zúčastněných nepedagogických respondentů velmi žádaná, a proto zřejmě také všichni respondenti (100 %) označili ideální míru frekvence, jako nejvyšší, a tedy na stupni 4.



Obrázek 11 Grafické znázornění ideální frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu nepedagogických zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 9.3.8 Ověření hypotézy v rámci hodnocení současného stavu interní komunikace

V rámci této části bude sestavena hypotéza, prostřednictvím které bude prověřeno, zda zaměstnanci hodnotí ve většině případech současný stav interní komunikace pozitivně či negativně. Za tímto účelem bude použita statistická metoda **testu o proporci**. Stanovená hypotéza se bude týkat všech zaměstnanců, a tedy pedagogických i nepedagogických.

V rámci sestavení hypotézy bude sestavena nulová hypotéza ( $H_0$ ) a alternativní hypotéza ( $H_1$ ). Hladina významnosti bude v tomto případě určena jako  $\alpha = 5 \%$ .

$H_0$ : „Většina zaměstnanců hodnotí současný stav interní komunikace negativně.“

$H_1$ : „Většina zaměstnanců hodnotí současný stav interní komunikace pozitivně.“

Tabulka 4 Četnost zaměstnanců v rámci hodnocení současného stavu interní komunikace  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Pozitivně</b>	8	10,81 %
<b>Spíše pozitivně</b>	44	59,46 %
<b>Spíše negativně</b>	16	21,62 %
<b>Negativně</b>	6	8,11 %
<b>Celkem</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

Prostřednictvím dat získaných v rámci dotazníkových šetření a na základě výše uvedených údajů je zcela zřejmé, že většina zaměstnanců je se současným stavem interní komunikace v organizaci spíše spokojena (59,46 %). Avšak aby byl tento výsledek podpořen i statistickou metodou v rámci vyhodnocení hypotéz, je zapotřebí výše uvedené hodnoty sloučit a převést do jednotlivých kategorií podle konkrétních hodnot.

Tabulka 5 Sloučená četnost zaměstnanců v rámci hodnocení současného stavu interní komunikace dle kategorie hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Pozitivně</b>	52	70,27 %
<b>Negativně</b>	22	29,73 %
<b>Celkem</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

Z důvodu, aby mohla být data v rámci hodnocení současného stavu interní komunikace dále statisticky na základě zadaných hypotéz ověřena, byla data poupravena a sloučena do jednotlivých kategorií v rámci hodnocení. Sloučena byla data za kategorii „spíše pozitivně“ a „pozitivně“ a převedena pouze do kategorie „**pozitivně**“. Dále byla sloučena data za kategorii „spíše negativně“ a „negativně“ a za tuto kategorii převedena pouze do kategorie „**negativně**“. Dle výsledků z dotazníkových šetření je patrné, že většina zaměstnanců hodnotí současný stav interní komunikaci v organizaci pozitivně, což bylo uvedeno již výše. Následně bude použit test o proporci, který nulovou hypotézu ( $H_0$ ) buďto nezamítne a zamítne tak hypotézu alternativní ( $H_1$ ) anebo nulovou hypotézu ( $H_0$ ) zamítne a bude tedy nezamítnuta hypotéza alternativní ( $H_1$ ).

Tabulka 6 Výpočet testu o proporci (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>H<sub>0</sub>:</b>	$\pi=0,5$
<b>H<sub>1</sub>:</b>	$\pi>0,5$
<b><math>\alpha</math></b>	5 %
<b>p</b>	0,7027
<b>T</b>	3,48738
<b>T<sub>krit.</sub></b>	1,64485
<b>T&gt;T<sub>krit.</sub></b>	<b>Zamítáme H<sub>0</sub></b>

**Závěr:** Vzhledem k tomu, že  $T>T_{krit.}$ , znamená to, že je nulová hypotéza ( $H_0$ ) tímto zamítnuta, a tudíž je zamítnut i výrok, že většina zaměstnanců hodnotí současný stav interní komunikace negativně. Naopak se nezamítá hypotéza alternativní ( $H_1$ ) a tedy se nezamítá ani skutečnost, že většina zaměstnanců hodnotí současný stav interní komunikace pozitivně.

#### 9.4 Shrnutí analytických poznatků

V této části budou shrnuty analytické poznatky, které byly v průběhu praktické části získány. Analytické poznatky byly získávány prostřednictvím rozhovoru s ředitelem organizace, neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace, ale také dvou dotazníků, které byly vzhledem k povaze pracovního zařazení zaměstnanců rozděleny do dvou kategorií. Cílem analytické části bylo zajistit odpověď na výzkumnou otázku a ověřit stanovené hypotézy, což se v průběhu analytické části podařilo. Cílem celé bakalářské práce bylo provést analýzu interní komunikace ve vybrané organizace, což se rovněž podařilo splnit a v následujících odstavcích budou stručně představeny výstupy, které analytická část v rámci analýzy přinesla.

V analytické části byly představeny nástroje interní komunikace, které zaměstnanci organizace v rámci svého působení využívají. Ke každému nástroji interní komunikace byla připojena bližší charakteristika a u dvou nástrojů dokonce připojena i vizuální forma v podobě obrázků. Rozhovorem s ředitelem organizace byl stav interní komunikace blíže přiblížen z pohledu vedoucího pracovníka, což autor této práce hodnotí jako pozitivní přínos, neboť zde byla možnost porovnávat a doplnit názory ředitele s názory zaměstnanců a více se tak přiblížit ke zkoumanému jevu.

Prostřednictvím dotazníků byla zjišťována zejména spokojenost zaměstnanců se současným stavem interní komunikace. Získanými výstupy bylo zjištěno, že zaměstnanci hodnotí ve většině případech současný stav interní komunikace spíše pozitivně a spokojenost směrem ke komunikaci s přímým nadřízeným i kolegy byla také spíše pozitivní. V návaznosti na výzkumnou otázku bylo tedy zjištěno, že většina zaměstnanců je se současným stavem interní komunikace spíše spokojena, a to i ve směru komunikace s přímým nadřízeným i kolegy. Znamená to tedy, že odpověď na výzkumnou otázku „*Jaká je úroveň interní komunikace v této organizaci?*“ je tedy taková, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni, což prokázaly právě zmiňované analytické poznatky a interní komunikaci lze považovat na dobré úrovni. Avšak i navzdory většině pozitivních výstupů bylo na základě otevřených odpovědí zjištěno, že i přes vysokou míru spokojenosti zaměstnanců, vidí zaměstnanci stále prostor na zlepšení, a to zejména ve směru komunikace jako takové. Zaměstnancům chybí jasné pokyny od vedení, přímost v komunikaci, konkrétnost v zadávaných úkolech, ale také více příležitostí k cílené komunikaci, což bylo podpořeno také neformálním rozhovorem se zaměstnancem organizace, který tvrdí, že se zejména vedoucí pracovníci vyhýbají přímé konfrontaci se svými zaměstnanci a že i přes svoji autoritativnost neradi zaměstnancům vyjadřují přímou kritiku, popřípadě nevnímají názor zaměstnanců příliš vážně. V rámci porad bylo neformálním rozhovorem zjištěno, že porady bývají chaotické a řešená témata se ne vždy dořeší. Avšak kromě vedoucích pracovníků se zaměstnanci rovněž vyjadřovali i ke komunikaci se svými kolegy. I přes vysokou míru frekvence komunikace mezi kolegy byly v rámci otevřených odpovědí zaregistrovány odpovědi směrem k vytváření skupin zaměstnanců, což podle některých může vést k větší odcizenosti. Podle odpovědí bylo zjištěno, že tento stav může být zapříčiněn i rozlehlostí dané organizace. V rámci konfliktů bylo zjištěno, že nejčastější příčinou vzniku konfliktů je podle 82,43 % zúčastněných respondentů (zaměstnanců) šum v komunikaci, což může nasvědčovat právě již zmiňovanému rozpoložení dané organizace a existenci vytvořených skupin mezi

zaměstnanci. Šum v komunikaci může být také způsoben tím, že organizace nejvíce využívá komunikaci prostřednictvím e-mailů, což může kolikrát způsobit špatné či neúplné pochopení informací.

V rámci analytických poznatků bylo rovněž zjištěno, že většina pedagogických zaměstnanců užívá ve vyšší a nejvyšší míře frekvence právě e-mail a informační systém EduPage. K ideální frekvenci užívaných nástrojů interní komunikace by však především pedagogičtí zaměstnanci chtěli posílit osobní komunikaci zejména se svým přímým nadřízeným na nejvyšší míru frekvence, a naopak z nejvyšší frekvence užívání snížit komunikaci prostřednictvím e-mailu.

U nepedagogických zaměstnanců bylo zjištěno, že nejčastěji využívají komunikaci se svými kolegy a přímým nadřízeným. V ideální frekvenci by si však nepedagogičtí zaměstnanci přáli komunikaci se svým přímým nadřízeným zvýšit ještě více, a to na nejvyšší úroveň.

Statistickým výpočtem prostřednictvím metody testu o proporci byla stanovena alternativní hypotéza nezamítnuta, což prokázalo, že většina zaměstnanců hodnotí současný stav interní komunikace pozitivně. V tomto případě byly zároveň provedeny úpravy, které vedly ke sloučení jednotlivých typů hodnocení.

## 10 DOPORUČENÍ

Výsledky analytického šetření prokázaly, že i přes většinovou spokojenost zaměstnanců s interní komunikací se v organizaci v tomto směru objevují i jisté nedostatky. Organizaci budou v této části doporučeny návrhy, které by měly výskyt zjištěných nedostatků odstranit či je alespoň minimalizovat. Analytickými poznatky bylo zjištěno, že nejvýraznějšími nedostatky v rámci interní komunikace je zejména směr cílené a osobní komunikace s přímými nadřízenými a do jisté míry i s kolegy. I přesto, že výsledky prokázaly, že míra frekvence osobní komunikace je na poměrně vysoké úrovni, zejména zaměstnanci by však uvítali zintenzivnit osobní komunikaci především s přímým nadřízeným a ve směru komunikace s kolegy limitovat vytváření skupinek. Podle zjištěných odpovědí právě vytváření skupinek může vést k odcizení mezi ostatními zaměstnanci a do budoucna tak způsobit potíže ve vzájemné komunikaci. Zaměstnanci se také velmi často vyjadřovali k tomu, že by uvítali, kdyby byl jejich přímý nadřízený méně kategorický a spíše více přímý v komunikaci, což potvrdil i neformální rozhovor se zaměstnancem organizace.

### **Změna přístupu přímých nadřízených**

Přímým nadřízeným je na základě analytických poznatků doporučeno změnit svůj aktuální přístup směrem ke svým zaměstnancům. Zejména pedagogičtí respondenti se v rámci otevřených otázek v dotazníkovém šetření vyjadřovali k tomu, že by na svém přímém nadřízeném zlepšili přístup. Někteří pedagogičtí respondenti konkrétně uvedli, že by si u svého přímého nadřízeného v rámci zlepšení představovali, aby s nimi jejich přímý nadřízený při rozhovoru udržoval oční kontakt, projevil větší respekt, větší pochopení, aby byl více empatický, méně razantní, méně autoritativní či méně kategorický. Některým zaměstnancům u přímého nadřízeného rovněž chybí kamarádštější a přátelštější přístup. V tomto směru je přímým nadřízeným doporučeno zmírnit přílišnou razantnost a vůči svým zaměstnancům naopak projevit více empatie a také udržovat při vzájemné osobní komunikaci oční kontakt. Pro zaměstnance může být změna v rámci výše uvedeného doporučení příjemným zlepšením ve vzájemné komunikaci.

### **Osobní koučink pro přímé nadřízené**

Podmínkou toho, aby bylo osobní koučování přímých nadřízených opravdu funkční a efektivní, je zapotřebí, aby si právě konkrétní nadřízení pracovníci uvědomili vznik určitého problému a také, aby měli sami zájem na tomto problému zapracovat. Z analytických poznatků bylo zjištěno, že největším problémem přímých nadřízených je nedostatečná

osobní a příliš obecná komunikace se zaměstnanci. V rámci osobního koučinku by přímí nadřízení byli pobízeni k tomu více cílit svou osobní komunikaci směrem ke svým zaměstnancům, ale také by se mohli prostřednictvím vybraného kouče naučit citlivým způsobem a osobně sdělovat kritiku směrem ke konkrétním osobám či skupinám zaměstnanců. Jak již bylo v rámci analytických poznatků uvedeno, tak v současné době právě přímí nadřízení nesměřují kritiku ke konkrétní osobě či konkrétní skupině zaměstnanců, nýbrž ke všem zaměstnancům a prostřednictvím e-mailu, což může mezi zaměstnanci způsobit nedorozumění či zmatek. Osobní kouč by měl přímé nadřízené navést správným způsobem zejména k tomu, aby byli schopni přijít osobně za konkrétním zaměstnancem a v případě výskytu kritiky směrem ke konkrétnímu zaměstnanci, tuto kritiku citlivým způsobem zaměstnanci sdělit a popřípadě i vysvětlit. Přínosy tohoto doporučení by spočívaly zejména v tom, že by se vzájemná komunikace mezi přímými nadřízenými a zaměstnanci více otevřela.

### **Individuální konzultace pro zaměstnance**

Zaměstnanci se v rámci ideální frekvence užívání komunikačních nástrojů vyjádřili k tomu, že by si přáli zvýšit frekvenci osobní komunikace s přímým nadřízeným, a to i přes skutečnost, že se v rámci otevřených odpovědí směrem k přímému nadřízenému objevovaly výtky směrem k autoritativnímu a kategorickému přístupu. V rámci tohoto zjištění je vedoucím pracovníkům doporučeno být ke svým zaměstnancům méně autoritativní a cílit na to, aby alespoň jeden den v týdnu a v určenou dobu mohli zaměstnanci přicházet se svými žádostmi, nápady a aby byl zaměstnancům v rámci zavedení individuálních konzultací umožněn prostor na to se vyjádřit, projevit své názory a tyto názory jako vedoucí pracovník vnímat a popřípadě předat zaměstnancům užitečnou zpětnou vazbu.

### **Zjednodušení e-mailové komunikace**

Na základě otevřených odpovědí zaměstnanců v rámci dotazníkových šetření a neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace bylo zjištěno, že nejvýraznější problém v e-mailové komunikaci zaměstnanci spatřují zejména v tom, že je ze strany od vedení příliš obecná a zdlouhavá a zaměstnanci, kterým není konkrétní e-mail určen a je spíše obecný se cítí často zahlceni. V této oblasti je vedoucím zaměstnancům doporučeno pečlivě zvažovat, které informace budou zaměstnancům poskytovány a zda mají konkrétní informace opravdu pro vybranou skupinu zaměstnanců potřebný přínos.



### **Zefektivnit porady**

Zejména neformálním rozhovorem se zaměstnancem bylo zjištěno, že porady v organizaci bývají často chaotické a někdy také ovlivněné osobní náladou vedoucích pracovníků a řešená témata se mnohdy ani nedořeší. V tomto směru je organizaci doporučeno primárně určit cíl porad a vytvořit předběžný strukturovaný plán toho, co se na poradách bude řešit. Tento plán by měl být ideálním způsobem rozeslán mezi zaměstnance, kterých se porady týkají, aby se mohli na vymezená témata připravit, popřípadě si vytvořit otázky či návrhy. Tímto je možné limitovat chaotičnost porad a v rámci cíle porad stanovit, která témata je potřeba primárně řešit a zejména dořešit. Vedoucím pracovníkům je v tomto směru doporučeno eliminovat své osobní nálady, které mohou ovlivnit kvalitu a průběh porad.

### **Sociomapování kolektivu zaměstnanců**

Sociomapování kolektivu může být pro organizaci vhodným nástrojem zejména proto, aby mohla být blíže identifikována konkrétní problematika v jednotlivých vazbách mezi lidmi v organizaci. Za pomoci sociomapování kolektivu může organizace identifikovat problematické prvky, které zapříčiňují vznik „*skupinkování*“ zaměstnanců. I přes to, že byla v rámci analytické části částečně rozkryta jedna z příčin tvorby skupin mezi zaměstnanci, a to zejména rozložením dané organizace, tak zavedení sociomapování může být pro vedení organizace daleko podrobnější, přehlednější a zejména utvrzující. Prostřednictvím sociomapování může vedení organizace na základě podrobnějších výsledků přijít i na vhodná řešení a také postupy, jak dobré vztahy mezi zaměstnanci v organizaci a komunikaci mezi nimi nadále udržovat, rozvíjet a zejména sjednocovat. Přínosem v tomto směru může být více sdílení společných informací či vzájemné sjednocování společných cílů. V České republice se sociomapováním zabývá například společnost QED GROUP a.s. či společnost SPOLUPRÁCE, s.r.o.

### **Zavedení supervize**

Supervizí může organizace dosáhnout bližšího porozumění a kooperace mezi zaměstnanci či mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. V rámci supervize je organizaci doporučeno najít si vhodného externího pracovníka, který se supervizí zabývá a který je schopen z objektivního hlediska posoudit problematiku současného stavu, popřípadě členy organizace motivovat ke vzájemné interakci. Supervizor může zaměstnancům, ale i členům vedení pomoci zejména v cílené komunikaci a možnostem řešit efektivně problémy,

například i v rámci porad. Finanční náklady na supervizora jsou však vyšší a mohou se pohybovat od částky 1000,- Kč do 2000,- Kč za hodinu práce.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci a z výsledků analýzy navrhnout organizaci doporučení, což se podle autora této práce podařilo splnit. Analýza byla prováděna prostřednictvím výzkumných metod, které si autor této práce zvolil a jednalo se o výzkumné metody ve formě rozhovoru s ředitelem organizace, neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace a dotazníky, které byly vytvořeny a rozděleny do kategorií zaměstnanců, které se v organizaci vyskytují.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, a to do části teoretické a části praktické. V teoretické části byla na základě literárních pramenů provedena k danému tématu souhrnná rešerše a také bylo použito srovnávání přístupů různých autorů, kteří se tematikou interní komunikace ve svých dílech blíže věnují. Zpracování teoretické části dále sloužilo jako podklad pro praktickou část práce.

V praktické části byla ve stručnosti představena vybraná organizace a dále za pomoci výzkumných metod provedena analýza interní komunikace. V praktické části byly představeny nástroje (kanály) interní komunikace, které se v organizaci vyskytují a dále byly v této spojitosti doplňovány výstupy z dotazníkových šetření, rozhovoru s ředitelem či neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace. V praktické části byly dále představeny frekvence užívání vybraných nástrojů interní komunikace, a to z pohledu pedagogických i nepedagogických zaměstnanců, včetně ideální frekvence, kterou by si vybraná kategorie zaměstnanců přála v rámci konkrétních nástrojů interní komunikace využívat. V praktické části byla v rámci cílů analytických zjištění sestavena výzkumná otázka, na kterou byla v rámci shrnutí analytických poznatků poskytnuta odpověď a hypotéza, která byla za pomoci statistické metody prověřena. Analytickými výsledky bylo dále zjištěno, že většina zaměstnanců hodnotí současný stav interní komunikace spíše pozitivně, což bylo rovněž podpořeno i rozhovorem s ředitelem organizace, který v rozhovoru uvedl, že současný stav interní komunikace v organizaci považuje za fungující. Těmito poznatky byla zároveň zodpovězena i výzkumná otázka ve znění „*Jaká je úroveň interní komunikace v této organizaci?*“ a bylo tedy prokázáno, že interní komunikace v organizaci je na dobré úrovni. Zároveň však směrem interní komunikaci v organizaci byly v rámci analytických poznatků zjištěny i problémy, které se v organizaci v rámci interní komunikace objevují. Jedná se zejména o problémy směrem k nedostatečné osobní komunikaci s přímým nadřízeným a částečně také s komunikací s kolegy, a to zejména ve směru vytváření skupin mezi zaměstnanci. Tyto prvky v komunikaci mohou značit jistou

míru odcizenosti či nedostatečné informovanosti v organizaci, přičemž i tyto odpovědi se vyskytovaly v rámci otevřených odpovědí v dotaznících. Jistá míra nespokojenosti byla projevena i v rámci neformálního rozhovoru se zaměstnancem organizace, který se směrem k poradám vyjadřoval jako k chaotickým a někdy také s nedořešenými tématy.

I přes to, že bylo na základě analytických poznatků zjištěno, že je současný stav interní komunikace v organizaci na dobré úrovni a se spíše spokojenými zaměstnanci, tak i zde byly objeveny problematické segmenty, na které autor této práce reagoval tím, že organizaci navrhnul doporučení.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

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

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.

BOUCNÍK, Pavel; KOKTAVÁ, Petra; PITRUNOVÁ, Zdeňka a KUČTOVÁ, Lenka, 2011. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery : interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum. ISBN 978-80-904803-1-5.

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

COWAN, David, 2017. *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance*. Second edition. London: KoganPage. ISBN 978-0749478650.

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

FIELD, Jenni, 2021. *Influential Internal Communication: Streamline Your Corporate Communication to Drive Efficiency and Engagement*. Kogan Page. ISBN 9781789666137.

FORET, Miroslav a MELAS, Dávid, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5022-4.

HERTWIG, Teresa, 2024. *Produktivita nepotřebuje kancelář: připravte se na budoucnost a nové flexibilní pracovní prostředí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3856-2.

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

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

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1.

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

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

KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

LÍŠKOVÁ, Veronika, 2019. *4 typy videa pro efektivní interní komunikaci korporátních firem*. Online. MYND VIDEO S.R.O. Dostupné z: <https://blog.mynd.com/cs/4-typy-idea-interni-komunikace-korporatnich-firem/>. [cit. 2024-04-08].

MACHKOVÁ, Hana a MACHEK, Martin, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel, 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Komunikace (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4484-1.

ŘÍHA, David, 2021. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností: manuál pro start úspěšného obchodníka*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1725-3.

SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Žurnalistika a komunikace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3568-9.

SEEMANN, Peter, 2021. *Komunikačné techniky*. 2. rozšířené vydání. Žilina: Edis. ISBN 978-80-554-1793-6.

SILVA, Luciano Ferreira da; PENHA, Renato a BIZARRIAS, Flávio Santino, 2022. *Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados*. Online. *Revista de Gestão e Projetos*. 2022-12-09, roč. 13, č. 3, s. 1-9. ISSN 22360972. Dostupné z: <https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.23326>. [cit. 2024-03-19].

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

STONE, Kylee, 2023. *Gamification in the Workplace: Introduction, Benefits, Tips, and Examples*. Online. ENGAGEDLY. Dostupné z: <https://engagedly.com/blog/gamification-in-the-workplace-introduction-benefits-tips-and-examples/>. [cit. 2024-04-09].

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠKOLUDOVÁ, Jana, 2016. CURRENT TRENDS OF INTERNAL COMMUNICATIONS IN ORGANIZATIONS IN THE CZECH REPUBLIC. In: *Hradec Economic Days*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, s. 1088-1094. ISBN 978-80-7435-636-0. ISSN 2464-6059.

TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3535-6.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

VRBOVÁ, Petra, 2024. *Interní komunikace v budování značky zaměstnavatele*. Dostupné také z: [https://petravrbova.cz/ke-stazeni/webinar\\_ic/](https://petravrbova.cz/ke-stazeni/webinar_ic/).

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

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan, 2020. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2841-9.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŠD Školní družina

ŠK Školní klub



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Organizační struktura vybrané organizace ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje organizace</i> ).....	41
Obrázek 2 Grafické znázornění spokojenosti s komunikací s přímým nadřízeným ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	47
Obrázek 3 Grafické znázornění spokojenosti s komunikací s kolegy ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	48
Obrázek 4 Grafické znázornění frekvence výskytu konfliktů na pracovišti ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	50
Obrázek 5 Grafické znázornění hodnocení současného stavu interní komunikace ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	52
Obrázek 6 Nástěnka ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje organizace</i> ).....	55
Obrázek 7 Příhrádky na dokumenty ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje organizace</i> ) .....	56
Obrázek 8 Grafické znázornění frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu pedagogických zaměstnanců ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	60
Obrázek 9 Grafické znázornění ideální frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu pedagogických zaměstnanců ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	63
Obrázek 10 Grafické znázornění frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu nepedagogických zaměstnanců ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	65
Obrázek 11 Grafické znázornění ideální frekvence užívání nástrojů interní komunikace na pracovišti z pohledu nepedagogických zaměstnanců ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	66

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Celková struktura zaměstnanců ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje organizace</i> ) .....	40
Tabulka 2 Celková struktura respondentů ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	44
Tabulka 3 Hodnocení současného stavu interní komunikace dle kategorie pracovního zařazení ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	51
Tabulka 4 Četnost zaměstnanců v rámci hodnocení současného stavu interní komunikace ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	67
Tabulka 5 Sloučená četnost zaměstnanců v rámci hodnocení současného stavu interní komunikace dle kategorie hodnocení ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ) .....	67
Tabulka 6 Výpočet testu o proporci ( <i>Zdroj: Vlastní zpracování</i> ).....	68

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ZÁZNAM ROZHOVORU

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO PEDAGOGICKÉ ZAMĚSTNANCE

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO NEPEDAGOGICKÉ ZAMĚSTNANCE

PŘÍLOHA P IV: SEZNAM ODPOVĚDÍ NA OTEVŘENÉ OTÁZKY V RÁMCI  
DOTAZNÍKOVÝCH ŠETŘENÍ

PŘÍLOHA P V: TABULKA K FREKVENCI UŽÍVANÝCH NÁSTROJŮ INTERNÍ  
KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI Z POHLEDU PEDAGOGICKÝCH  
ZAMĚSTNANCŮ

PŘÍLOHA P VI: TABULKA K IDEÁLNÍ FREKVENCI NÁSTROJŮ INTERNÍ  
KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI Z POHLEDU PEDAGOGICKÝCH  
ZAMĚSTNANCŮ

PŘÍLOHA P VII: TABULKA K FREKVENCI UŽÍVANÝCH NÁSTROJŮ INTERNÍ  
KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI Z POHLEDU NEPEDAGOGICKÝCH  
ZAMĚSTNANCŮ

PŘÍLOHA P VIII: TABULKA K IDEÁLNÍ FREKVENCI UŽÍVANÝCH NÁSTROJŮ  
INTERNÍ KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI Z POHLEDU NEPEDAGOGICKÝCH  
ZAMĚSTNANCŮ

## **PŘÍLOHA P I: ZÁZNAM ROZHOVORU**

Účastníci:

Tazatel – Vladimír Šipka (VŠ)

Dotazovaný – Ředitel (Ř)

**VŠ:** „Dobrý den, v rámci našeho dnešního rozhovoru jsem si pro Vás připravil celkem 13 otázek směřujících k interní komunikaci v této škole, jakožto příspěvkové organizaci. Cílem tohoto rozhovoru je zjistit jaký je Váš názor na současný stav interní komunikace a také to, jak si myslíte, že interní komunikaci dle Vašeho názoru vnímají Vaši zaměstnanci. Jste připraven? Můžeme začít?“

**Ř:** „Jsem připraven.“

**VŠ:** „Tak výborně. Můžeme tedy začít první otázkou, a to přímo k Vaší osobě. Jak dlouho v organizaci v pozici ředitele působíte?“

**Ř:** „Noo, už je to teďka šestnáctý rok.“

**VŠ:** „Jakým způsobem hodnotíte současný stav interní komunikace ve Vaší organizaci?“

**Ř:** „Myslím si, že v této době už je to všechno jaksi nastaveno, funguje to, dalo to velkou práci, ale to je spíš historie, jestli se k tomu dostaneme v dalších otázkách nevím, ale teďka, poslední řekněme hmm... paradoxně tomu napomohla i ta covidová doba, kdy najednou všichni museli sednout k tomu počítači a začít nějak víc komunikovat, ať už to bylo prostřednictvím třeba chatů nebo videa, ale v podstatě zůstalo to, že ta komunikace třeba tím mailem nebo zprávíčkami se hodně zintenzivnila a od té doby nejsou nijak problémy si myslím.“

**VŠ:** „Co by se podle Vás mohlo na interní komunikaci v této organizaci zlepšit? Myslíte si, že něco takového je, co by se mohlo zlepšit?“

**Ř:** „Tak nevím, jestli třeba v té komunikaci, ale spíš je to i o takovém řekněme rozpoložení té naší školy, která je hodně rozlehlá. Je to spíš takový střípek z té komunikace, když já potřebuji s někým mluvit, jako kdyby hned nebo jako co nejdřív, prostě řešit aktuální věc, tak je to někdy problém toho člověka sehnat. Když třeba napíšu i ten mail, tak je to spíše komunikace na delší dobu, ale jakmile to má být hnedka, třeba z očí do očí, tak je někdy problém toho člověka tady sehnat, takže to je taková drobnost, ale jinak si myslím, že v podstatě jsou ti lidé naučení využívat všechny zdroje komunikace.“

**VŠ:** „S čím si myslíte, že jsou zaměstnanci ve Vaší organizaci v rámci interní komunikace spokojeni?“

**Ř:** „No, to je právě taková jakási ujasněnost a utříbenost toho celého procesu, protože když jsme rozjížděli ty e-maily anebo potom v rámci vlastně školního softwaru, což jsme dříve měli Školu Online, teďka máme EduPage už nějakých šest let, tak tyto školní systémy nabízejí možnosti psát zprávy a všechno, tak to bylo takové nejednotné a pak do toho ještě vstupovali další komunikační věci pomocí internetu, ale právě jsme tehdy cítili, jak toho začalo přibývat, že je potřeba to ujednotit, takže jsme si řekli právě jaká pravidla mají ty e-maily, jaká pravidla mají ty jiné věci, zprávy a myslím si, že po této stránce se to zklidnilo a už všichni vědí, co očekávat.“

**VŠ:** „S čím si myslíte, že jsou zaměstnanci ve Vaší organizaci v rámci interní komunikace naopak nespokojeni? Myslíte si, že mohou být s něčím nespokojeni?“

**Ř:** „Tak vždy může být někdo nespokojen, ale ono třeba zrovna, když se nemáme šanci potkat v rámci porady, což je také zdroj komunikace samozřejmě, ale teď se bavím o té jiné, tak se vlastně píše nějaké zápisy, píše se nějaké zprávy a někdy v různých obdobích toho může být opravdu hodně. A někdy se prostě stane, že ten zaměstnanec nebo kdokoliv těch zpráv má třeba od ředitele čtyři, od zástupce dvě, od kolegy ještě něco, něco od rodičů a tak dále, takže se může stát, že v tom množství se něco přehlédne a něco se zapomene, takže možná někdy je toho prostě moc, ale my máme vlastně rozdělené skupiny lidí, kam se to píše a když chci napsat a týká se to určité skupiny, tak samozřejmě jiné lidi to může zatěžovat, jakože to pro ně nebyl ten mail nebo ta zpráva nebo ta informace a potom se tím musí probírat, ale to dneska má asi úplně každý.“

**VŠ:** „Setkáváte se jako ředitel s konflikty na pracovišti? Popřípadě, čeho se tyto konflikty týkají, jestli se nějaké vyskytují?“

**Ř:** „Tak všeobecně jako jo, samozřejmě by to asi bez toho nešlo. Právě ty konflikty se ke mně třeba dostanou prostřednictvím nějaké elektronické komunikace nebo i telefonicky, různě, ale pak se právě snažíme řešit spíše jak se říká, mezi čtyřma očima nebo z očí do očí, protože někdy právě ten psaný projev, ať už je to v různých těch systémech a tak, tak může být zdrojem takového toho nedorozumění. Něco je napsané, nějaká věta a každý ji může pochopit nějak jinak, a to už jsem se několikrát v minulosti spálil a uvědomil si, že je prostě lepší to říkat, protože něco může být opravdu jinak pochopeno, takže ty konflikty se řeší určitě lépe z očí do očí.“

**VŠ:** „Jsou dle Vašeho názoru zaměstnanci v rámci interní komunikace dostatečně angažováni?“

**Ř:** „Myslím si, že jo, jsou naučení. Používáme hodně sdílené dokumenty, kde vlastně je třeba nějaká tabulka, kde každý dopisuje něco, takže to všichni zároveň vidí, potřebují ta data od těch druhých a podobně, takže jsou zdatní. Vědí, že mají dokonce za povinnost v rámci jakéhosi interního předpisu denně prohlížet e-mailovou schránku, pokud se jedná o pracovní den samozřejmě, musí kontrolovat systém EduPage, také kvůli zprávám, a právě už s tím umí.“

**VŠ:** „Jaké všechny nástroje interní komunikace Vaši zaměstnanci používají?“

**Ř:** „Tak už jsem hodně zmínil ten e-mail, který máme všichni služební s koncovkou █████.cz (*poznámka autora – začernění slova v zájmu zachování anonymity*), kde máme vytvořené skupinky. Takže když potřebuji napsat něco prvnímú stupni, druhému stupni nebo učitelům matematiky, tak mohu z těch skupinek komunikovat jen s některými, takže ten e-mail je spojený s těmi sdílenými dokumenty, ten funguje. Dalším zdrojem je tedy, to už jsem také říkal, ten systém EduPage, který má v sobě zprávy, a dokonce i chatování, kde se tedy hodně komunikuje s rodiči, s klienty školy, případně i s žáky nebo se tam píše zprávičky, které souvisí se suplováním, když někdo za někoho supluje, tak mu napíše zprávu. Učitel, když si tedy otevře rozvrh, který má v tom systému EduPage, tak hned vidí tu zprávu, co tam má v rámci toho suplování dělat, od toho učitele, který právě onemocněl nebo který tam nemůže být, takže to se používá takto. Pak je to samozřejmě telefon, kdy hlavně zástupkyně řeší ty nenadálé věci ohledně suplování a dalších věcí. Pak samozřejmě ta osobní komunikace, to je jasné. Někdy je předem domluvená určitá schůzka jednoho člověka, více lidí, ale někdy je to takové spontánní, protože je určitou věc potřeba řešit okamžitě. Dalším zdrojem je školní rozhlas, který samozřejmě funguje, užíváme ho. Nicméně někdy je to takové méně spolehlivé, protože už má nějaké roky a pořídit nový není jednoduchá finanční záležitost. Někdy se také stane, že se třídy nachází mimo školu, jsou na školním pozemku, což tedy nemusí úplně fungovat a potom se to nemusí dozvědět všichni. Ve sborovně máme také nástěnku, ale kromě nástěnky, kde se dávají věci, které jsou určeny pro všechny, ale pak máme i takový systém, říkáme tomu kastlíky nebo schránky, kdy má ve sborovně každý zaměstnanec svoji přihrádku se svojí jmenovkou a tam se mu dávají papíry určené pro konkrétního člověka. Zejména to je dobré i pro nás pro vedení, protože se někdy nacházíme mimo a potřebujeme nějaké dokumenty nebo třeba zápisy z různých porad, tak tam to učitelé dávají, já si to poté vyberu a nemusí čekat až tady budu, aby mi to dali přímo do rukou. Je

jakýmsi nepsaným pravidlem, že nikdo nikomu do té schránky nekouká a věřím tomu, že je to takové anonymní.“

**VŠ:** „Vy jste vlastně teď zmiňoval podstatu těch jednotlivých nástrojů interní komunikace a jaká je frekvence těchto Vámi zmíněných interních nástrojů?“

**Ř:** „Už jsem tedy říkal, že vlastně ten e-mail jsme se domluvili, že budeme denně otvírat, což třeba pro mě je úplně normální, já mám kancelář, kde mám spuštěný počítač a mám tam pořád tu e-mailovou schránku, ale kolegové, kteří celý den učí, mezitím si něco chystají, tak nemají tolik prostoru, aby ten počítač měli otevřený celý den, což je pochopitelné a normální, ale přesto to dokáží takto. Ten e-mail je tedy jednou denně řekněme. To stejné i s tím EduPagem, tam vlastně každý musí, řeknu to lidově „vlézt“, protože zapisuje třídní knihu, která tam je a už u toho vidí, jestli tam někomu přišla nějaká zprávička nebo ne. Co se týká sborovny, kde je ta nástěnka a kastlíky nebo ty schránky, tak tam asi není úplně povinností, aby to denně kontrolovali, ale v té sborovně se stejně každý otočí, každý pracovní den, ale mohou být výjimky, že tam někdo není, to je jasné, ale je to i tak v podstatě jednou za dva dny a bohatě to stačí.“

**VŠ:** „Kdybyste mohl určit frekvenci užívaných nástrojů, začneme třeba u nástěnek na škále od jedné až do čtyř, s tím, že jednička je nejnižší a čtyřka nejvyšší frekvence užití.“

**Ř:** „Dvojka.“

**VŠ:** „Informační systém EduPage?“

**Ř:** „Tak to je čtyřka, ten musí být denně.“

**VŠ:** „E-mail?“

**Ř:** „Totéž v podstatě.“

**VŠ:** „Interní rozhlas?“

**Ř:** „Tak to bude ta jednička.“

**VŠ:** „Porady?“

**Ř:** „Porady budou trojka.“

**VŠ:** „Osobní komunikace s přímým nadřazeným z pohledu Vašich zaměstnanců, jak si myslíte, že ta frekvence z jejich strany funguje?“

**Ř:** „To je na potřebě. Věřím tomu, že se nebojí za mnou chodit a řešit tedy nejen příjemné, ale i ty méně příjemné. Tak to bych viděl, že ta frekvence není tak častá. Jsou učitelé, se

kterými se řeší celý týden a každý den něco, protože se zrovna v jejich třídě něco odehrává a je potřeba se o tom bavit a pak jsou někteří, kteří za mnou přijdou klidně jednou za měsíc, takže bych to viděl na tu dvojku.“

**VŠ:** „A osobní komunikace mezi kolegy?“

**Ř:** „Tak ta je v rámci kabinetů a v rámci těch svých pracovišť, spolu komunikují denně. Ale zase když potřebují jít i dál než jen do kabinetu, tak si myslím, že to není vůbec žádný problém a ta komunikace tu je si myslím na dobré úrovni, takže bych to viděl tak na trojku.“

**VŠ:** „Vy už jste to zmiňoval, že nejčastěji využívané komunikační nástroje v rámci interní komunikace je e-mailová komunikace a informační systém EduPage. Který si myslíte, že je z uvedených nástrojů celkově podle Vašeho názoru na pracovišti nejefektivnější a proč si to myslíte?“

**Ř:** „Tak to je asi ten informační systém školní, ten EduPage v našem případě, protože právě každý jej musí otevřít už proto, protože každý plní ten svůj výkaz, to znamená, že zapisuje do třídnice, zapisuje známky a v ten moment tam mají i notifikaci upozornění, že jsou nějaké zprávy. Když to tedy vezmu z pohledu zaměstnanců, tak je to jednoznačně toto. U mě, jako u vedoucího pracovníka, který už bohužel neučím tolik hodin čili do té třídní knihy tolik nemusím, takže pro mě je to napůl s tím e-mailem.“

**VŠ:** „Potýkala se organizace v minulosti s nedostatky ve směru interní komunikace? Například komunikační bariéry, nedostatečná informovanost.“

**Ř:** „Ano, to už jsem možná také naznačil na začátku, že právě, když jsme najížděli na to, že jsme pořizovali služební e-maily s koncovkou █████.cz (*poznámka autora – začernění slova v zájmu zachování anonymity*) a chtěli jsme, aby lidé uměli používat ty sdílené dokumenty, což může být deset až dvanáct let nazpět, tak to problém byl a někteří jsme věděli, že se někdo do toho e-mailu týden až čtrnáct dní nepodíval, což z pohledu vedoucího pracovníka, který dával nějaké pokyny, to byl opravdu velký problém. Z tohoto důvodu jsme si k tomu museli několikrát sednout a také jsme se snažili ty lidi v tomto směru školit a ukázat jim, jak se s tím pracuje. Takže problémy tam byly ze začátku a pak jsme měli třeba Školu Online, a to už jsme si nějak zvykli, jenže se nám potom objevil ten EduPage, který nám přišel lepší, takže znovu přišel ten přechod a lidé samozřejmě trochu brblali, že je to znovu nový systém, který se musí znovu učit. Teď už je to ale nějakých šest let, co máme EduPage a lidé po čase pochopili, že to byl opravdu krok správným směrem a teď v tom problém není. Ale opravdu při těch začátcích, když je něco takového nového, novějšího, tak se vždy něco najde. Možná



i teď ještě sem tam, při těch vyplňovacích tabulkách, někdo někomu něco smaže v jeho kolonce, nechťíc samozřejmě a pak jsou tam nějaké drobnosti. Ale to jsou spíše úsměvné věci, které nejsou nijak zásadní.“

**VŠ:** „Dobře. Existují ve Vaší organizaci trendy, které jsou spojené s interní komunikací, popřípadě jaké? Může se jednat například o krátká interní videa nebo o gamifikaci na pracovišti, vlastně vstup herních elementů do různých školicích programů a podobně.“

**Ř:** „Něco vzniklo s covidem, že jsme používali Meet a videa, přičemž jsme to tehdy měli v rámci porad, jinak asi moc ne.“

**VŠ:** „Jaká je podle Vás budoucnost interní komunikace ve Vaší organizaci?“

**Ř:** „Tak všichni víme, že bez té komunikace to nejde, je to základ všeho, protože když je ta komunikace dobrá, tak se hodně posunuje jakákoliv konverzace, nejen škola, ale cokoliv si myslím. Dnes je důležité lidi neustále upozorňovat, to znamená, když jsme dřív měli jako zdroj komunikace naše webové stránky, kdy jsem na tu stránku něco vyvěsil, nějakou informaci a tušil jsem, že každý zaměstnanec, snad webové stránky sleduje denně, ale dnes už to tak není. Dnes je potřeba, aby každému na tom mobilu ideálně něco píplo nebo upozornilo, že někde někam něco přišlo a pak se na to podívá. Takže toto je podle mě ten směr, že dnes máme ty telefony, ty hodinky a když to začne pípat, začne nás to upozorňovat, tak to jsou potom ty věci, které dokážeme vnímat a zpracovávat. Pokud to budou věci typu „*Zajděte si tam, tam se na to podívejte*“, tak to už je horší si myslím a ten trend je takový, že opravdu nás to musí dloubnout, abychom to zjistili, jinak si to těžko budeme zjišťovat ty informace.“

**VŠ:** „Dobře, tak to byla poslední otázka, kterou jsem na Vás měl. Já Vám děkuji za Vaši účast a děkuji.“

**Ř:** „Není za co.“

## **PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO PEDAGOGICKÉ ZAMĚSTNANCE**

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Vladimír Šipka a v současné době jsem studentem třetího ročníku bakalářského studia na Fakultě managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Tímto bych Vás rád požádal o spolupráci v rámci vyplnění krátkého dotazníku, jehož výstupy budou sloužit jednak jako podklad pro moji bakalářskou práci s názvem „Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci“, ale také jako podklad pro konkrétní doporučení ke zlepšení interní komunikace v této škole. Dotazník je určen pro všechny pedagogické zaměstnance školy.

Vaše účast je zcela dobrovolná, anonymní a vedení školy získá až zpracované výsledky bez identifikace jednotlivců.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a Váš čas.

### **1. Jak hodnotíte současný stav interní komunikace ve Vaší organizaci?**

- Pozitivně
- Spíše pozitivně
- Spíše negativně
- Negativně

### **2. Co konkrétně byste si přál/a na interní komunikaci zlepšit?**

### **3. Co na interní komunikaci ve Vaší organizaci hodnotíte pozitivně?**

### **4. Jak jste spokojen/a s komunikací s Vaším přímým nadřízeným?**

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

**5. Co konkrétně byste na komunikaci ze strany Vašeho přímého nadřízeného zlepšil/a?**

**6. Jak jste spokojen/a s komunikací ze strany Vašich kolegů?**

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

**7. Jak často se setkáváte s konflikty na pracovišti na škále 1 až 4? (1- nejméně častá; 4- nejvíce častá)**

1      2      3      4

**8. O jaké druhy konfliktů se nejčastěji jedná? (Vyberte maximálně tři odpovědi)**

- Konflikty s přímým nadřízeným
- Konflikty s ostatními kolegy
- Šum v komunikaci
- Odlišné názory
- Jiná:

**9. Jak často využíváte následující komunikační nástroje na pracovišti škále 1 až 4? (1- nejméně často; 4 – nejvíce často)**

	1	2	3	4
E-mail				
Nástěnka				
Interní rozhlas				
Porady				
Přihrádky na dokumenty				

Telefon				
Informační systém EduPage				
Osobní komunikace s přímým nadřízeným				
Osobní komunikace s kolegy				

**10. Jaká by podle Vás měla být ideální frekvence Vámi užívaných nástrojů na pracovišti škále 1 až 4? (1- nejméně častá; 4 – nejvíce častá)**

	1	2	3	4
E-mail				
Nástěnka				
Interní rozhlas				
Porady				
Přihrádky na dokumenty				
Telefon				
Informační systém EduPage				
Osobní komunikace s přímým nadřízeným				
Osobní komunikace s kolegy				

**11. Jaký je Váš věk?**

- Do 35 let
- 36-50 let
- 51 a více let

**12. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

**13. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- Pedagog 1. stupně
- Pedagog 2. stupně
- Výchovný pracovník (asistentky pedagoga, vychovatelky ŠD a ŠK, školní psycholog)

**14. Zde máte prostor pro Vaše myšlenky a připomínky k tématu:**

## **PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO NEPEDAGOGICKÉ ZAMĚSTNANCE**

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Vladimír Šipka a v současné době jsem studentem třetího ročníku bakalářského studia na Fakultě managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Tímto bych Vás rád požádal o spolupráci v rámci vyplnění krátkého dotazníku, jehož výstupy budou sloužit jednak jako podklad pro moji bakalářskou práci s názvem „Analýza interní komunikace ve vybrané organizaci“, ale také jako podklad pro konkrétní doporučení ke zlepšení interní komunikace v této škole. Dotazník je určen pro všechny nepedagogické zaměstnance školy.

Vaše účast je zcela dobrovolná, anonymní a vedení školy získá až zpracované výsledky bez identifikace jednotlivců.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a Váš čas.

### **1. Jak hodnotíte současný stav interní komunikace ve Vaší organizaci?**

- Pozitivně
- Spíše pozitivně
- Spíše negativně
- Negativně

### **2. Co konkrétně byste si přál/a na interní komunikaci zlepšit?**

### **3. Co na interní komunikaci ve Vaší organizaci hodnotíte pozitivně?**

### **4. Jak jste spokojen/a s komunikací s Vaším přímým nadřízeným? (Vyberte jednu odpověď)**

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

**5. Co konkrétně byste na komunikaci ze strany Vašeho přímého nadřízeného zlepšil/a?**

**6. Jak jste spokojen/a s komunikací ze strany Vašich kolegů? (Vyberte jednu odpověď)**

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

**7. Jak často se setkáváte s konflikty na pracovišti na škále 1 až 4? (1- nejméně častá; 4- nejvíce častá)**

1      2      3      4

**8. O jaké druhy konfliktů se nejčastěji jedná? (Vyberte maximálně tři odpovědi)**

- Konflikty s přímým nadřízeným
- Konflikty s ostatními kolegy
- Šum v komunikaci
- Odlišné názory
- Jiná:

**9. Jak často využíváte následující komunikační nástroje na pracovišti škále 1 až 4? (1- nejméně často; 4 – nejvíce často)**

	1	2	3	4
E-mail				
Interní rozhlas				
Telefon				
Osobní komunikace s přímým nadřízeným				
Osobní komunikace s kolegy				

**10. Jaká by podle Vás měla být ideální frekvence Vámi užívaných nástrojů na pracovišti škále 1 až 4? (1- nejméně častá; 4 – nejvíce častá)**

	1	2	3	4
E-mail				
Interní rozhlas				
Telefon				
Osobní komunikace s přímým nadřízeným				
Osobní komunikace s kolegy				

**11. Jaký je Váš věk?**

- Do 35 let
- 36-50 let
- 51 a více let

**12. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

**13. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- Administrativní zaměstnanec (sekretářka, účetní, školní asistent)
- Provozní zaměstnanec (pracovník provozu, školník, uklízečky)

**14. Zde máte prostor pro Vaše myšlenky a připomínky k tématu:**



## **PŘÍLOHA P IV: SEZNAM ODPOVĚDÍ NA OTEVŘENÉ OTÁZKY V RÁMCI DOTAZNÍKOVÝCH ŠETŘENÍ**

**Odovědi na otázku č. 2 - „Co konkrétně byste si přál/a na interní komunikaci zlepšit?“**

### **Odovědi pedagogických zaměstnanců:**

jasné pokyny

aby se některé informace neopakovaly, spíše aby přišly zavčas

Přehlednost

Konkrétnost - co který člověk má udělat, konkrétní zadání úkolů, termínů, apod.

Jednoznačnost sdělení

Více komunikovat

víc příležitostí k cílené komunikaci, (možnost supervize, komunikace o konkrétních problémech a možnostech jejich zlepšení)

Přijít a řešit věc z očí do očí. Ne za dveřmi či přes třetího....

Aktuálnost

Komunikace ve skupinách, odbourat zbytečné.

Postavení vedení k zaměstnancům

Pracovní komunikace by měla být čistě pracovní

Aktuální informace, ubrat z e-mailu (časté zahlcení nadbytečnými zprávami )

Osobní kontakt, ne prostřednictvím emailů

Více aktuálních informací

včasné a úplné informace

Všechno. Ale hlavně chování druhých a zablokovat skupinkování lidí

větší dostupnost k informacím, větší pozitivitu

Zarazila bych zbytečné, možná až nadbytečné vytváření skupinek mezi kolegy osobní komunikaci

Rychlost a přesnost informací, odstranit blokaci v komunikaci u ostatních kolegů

trochu více osobní komunikace, méně té digitální

více upřímného jednání po osobní stránce

více sdílet společné cíle a více komunikovat z očí do očí

aktuálnost a konkrétnost v podávání informací

větší přehled v podávání informací

jasnost a zřejmost informací

přímočarost

více se spojit ve vzájemné komunikaci

Lepší organizace v domluvě

přátelštější atmosféru a přístup

Zabránit odcizenosti

Neupřednostňovat tolik komunikaci e-maily, raději osobně

Snahu mezi sebou více a lépe komunikovat.

aktuálnost

prostor pro diskusi a hledání řešení problémů, vůli vedení vidět prostor pro zlepšení

více osobního zájmu řešit důležitá témata

společnou komunikaci

respekt

komunikaci s kolegy

větší přehlednost, méně vzájemných neshod

méně e-mailů

omezit zahlcení přebytečnými informacemi přes email

aktuálnost a přesnost podávaných informací

jasně vymezené úkoly

Aktuální informace

Komunikaci z očí do očí, více důvěry

Více spolu mluvit

INFORMACE - ABY BYLY JASNÉ A PŘICHÁZELY VČAS

Vzájemnou integraci

Neformální setkávání

vzájemnou úctu

Vždy se dá něco zlepšit, ale teď mě nic konkrétního nenapadá

jasně zadané úkoly

Odstranit bariéry v komunikaci, rozpustit přebytečné skupiny

Naučit lépe pracovat starší generaci s digitálním světem

Aktuálnost v informacích

Komunikaci celkově - umět se odprostit od osobních neshod

### **Odpovědi nepedagogických zaměstnanců:**

Zájem

Jasněji určovat konkrétní požadavky

**Odpovědi na otázku č. 3 – „Co na interní komunikaci ve Vaší organizaci hodnotíte pozitivně?“**

**Odpovědi pedagogických zaměstnanců:**

příjemná atmosféra  
úsměvná a pozitivní slova nazávěr  
Rychlost, vstřícnost, pozitivní přístup  
Vstřícnost  
Jednoduchost  
E-mailem rychlé a efektivní  
dá se na většině věcí domluvit  
otevřenost, sdílení  
Neformálnost, pozitivita.  
Umět si říct i to špatně  
vstřícnost  
Možnost komunikace kdykoliv.  
Kolegiálnost  
Možnost nasdílených dokumentů v tzv. DISK Google  
Možnost používat Edupage  
vstřícnost  
Otevřenost  
dostupnost, přesnost, jasnost  
vše  
Přátelský kolektiv kolegů  
Můžu se na ně s čímkoli obrátit .  
rozšířenost mailu  
některé kolegy  
kreativnost - nástěnka, škatulky na dokumenty atd.  
přístup k informacím  
moderní technologie a programy - např. Edupage, emailová komunikace atd.  
Vstřicnost  
nápaditost  
dostupnost moderních aplikací  
nic konkrétního  
otevřenost ve vzájemné komunikaci  
otevřenost  
množství komunikačních prostředků  
emaily  
Edupage  
Možnost projevit své názory  
Moderní zázemí pro komunikaci  
otevřenost, příležitost jít s dobou - digitální komunikace  
celkovou otevřenost  
otevřenost, volnost  
obecně otevřenou možnost komunikovat  
e-mail  
Rychlá komunikace, oslovení většího počtu lidí i jednotlivců, zpětná vazba  
otevřené možnosti  
jednoduchá komunikace

neformální přístup  
otevřenost v komunikaci  
otevřený prostor pro komunikaci  
Svobodu v komunikaci  
Otevřené možnosti  
otevřenost  
Umět si povykládat i méně formálně.  
VZÁJEMNOU OTEVŘENOST  
Systém Edupage  
otevřenost  
setkávání na společných obědech  
Emaily  
otevřenost  
Prostor vyjádřit svůj názor  
Volnost v projevu  
Pracovní prostředí  
Otevřenost

**Odpovědi nepedagogických zaměstnanců:**

benevolentnost  
Volnost  
prostor  
Možnost se ozvat

**Odpovědi na otázku č. 5 - „Co konkrétně byste na komunikaci ze strany Vašeho přímého nadřízeného zlepšil/a?“**

**Odpovědi pedagogických zaměstnanců:**

jasné vyjadřování  
když se mnou mluví, aby se díval na mě, ne do PC

Konkrétnost – co který člověk má udělat, konkrétní zadání úkolů, termínů, apod.  
Včasná komunikace termínů různých událostí bez jejich dalších změn.

Zabývat se důležitými tématy

je to na pohodu

Víc příležitostí ke komunikaci.

včasné informace a oznámení o změnách v organizaci

Ubrat zbytečné informace, přidat informace zásadní.

Komunikaci, větší respekt

Autoritativní přístup bez kamarádského přístupu

Přístup a větší pochopení, to dělá opravdu hodně

rychlejší informace

Vstřícnost

více empatie, rychlejší informace

Upřímnost a větší respekt

Přímost v komunikaci

chybí mi včasné a přesné informace a někdy slušnost v jednání

více prostoru na vzájemnou komunikaci

Přesnost a včasná informovanost

zmírnit kategorický přístup

přístup

přátelštější přístup, aktuální informace

lépe vnímat druhé

vnímavost, zmírnit nepotřebnou razantnost

ochotu komunikovat

přímost v komunikaci

jasnější instrukce

včasnou informovanost

lepší přístup

Více neformálního přístupu

Odcizenost

Srozumitelněji a včas podávat informace.

schopnost hledat řešení

zájem o názory a pohledy, efektivnější reagování na podněty

přístup, být více přátelštější

Více vnímat názory ostatních

přátelský přístup

přehlednost o aktuálních informacích

více brát v potaz názory ostatních

brát více na vědomí ostatní a jejich názory

aktuálnost a přesnost podávaných informací

Jasnější komunikaci a aby mě více poslouchal.

Ochotu sdělovat důležité informace

Aby více uznával moje názory  
Aby více poslouchal co mu kdo říká  
Aby se mi díval do očí když se mnou mluví.  
UZNALOST VŮČI DRUHÝM LIDEM  
Efektivnější poskytování informací  
Aktuální a jasné informace  
Slušné chování  
Méně kategorického přístupu  
Jde to, jenom by mohl být někdy více kamarádštější  
Příjemnější vystupování  
Podrobnější informace k důležitým událostem.  
Umět řešit věci s chladnou hlavou, schopnost hledat možnosti k zlepšení

### **Odpovědi nepedagogických zaměstnanců:**

přímost  
Konkretizovat některé úkoly  
Zájem  
Jasnost a konkrétnost požadavků

**Odpovědi na otázku č. 14 – „Zde máte prostor pro Vaše myšlenky a připomínky k tématu:“**

**Odpovědi pedagogických zaměstnanců:**

Správná a efektivní komunikace je hodně zásadní pro dobré fungování každé organizace .

Často vidím mezigenerační problém, kdy nové systémy jako Edupage a pod je problematické prosadit pro starší generaci, v dnešní době jsou nástěnky naprostý přežitek, zásadní informace by rozhodně neměly viset na nástěnce

Jsme velká škola, což vede k odcizenosti a vytváření skupinek, chybí mi více sdílení radostí a úskalí naší profese.

Nejhorší je závist a pomluvy. Každý ať se stará sám o sebe a bude na světě hezky

Ve škole chybí chuť pořádat neformální setkávání zaměstnanců atd. - určitě by to napomohlo odstranit skupinky a sblížit se celkově. U vedení bych se přimlouval za větší projev pochopení k zaměstnancům

komunikace je základ

Jsme velká škola - velký kolektiv , někdy je těžké, aby nepřišly informace zkresleně.

komunikace je důležitá a zejména ta osobní

V naší škole pozoruji odcizenost a odtažitost... čas to změnit

Vůle komunikovat je důležitá

Vzájemný respekt je základem pro správnou komunikaci

Každý by si měl hledět svého a řešit jen pracovní věci

Práce není všechno.

**PŘÍLOHA P V: TABULKA K FREKVENCI UŽÍVANÝCH NÁSTROJŮ  
INTERNÍ KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI Z POHLEDU  
PEDAGOGICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

Druh nástroje interní komunikace	Stupeň frekvence							
	1		2		3		4	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>E-mail</b>	1	1,49 %	4	5,97 %	10	14,93 %	52	77,61 %
<b>Nástěnka</b>	37	55,22 %	27	40,30 %	2	2,99 %	1	1,49 %
<b>Interní rozhlas</b>	51	76,12 %	16	23,88 %	0	0 %	0	0 %
<b>Porady</b>	2	2,99 %	21	31,34 %	34	50,75 %	10	14,93 %
<b>Příhrádky na dokumenty</b>	14	20,90 %	37	55,22 %	14	20,90 %	2	2,99 %
<b>Telefon</b>	8	11,94 %	32	47,76 %	20	29,85 %	7	10,45 %
<b>Informační systém EduPage</b>	1	1,49 %	3	4,48 %	18	26,87 %	45	67,16 %
<b>Osobní komunikace s přímým nadřízeným</b>	11	16,42 %	27	40,30 %	15	22,39 %	14	20,90 %
<b>Osobní komunikace s kolegy</b>	1	1,49 %	9	13,43 %	35	52,24 %	22	32,84 %



**PŘÍLOHA P VI: TABULKA K IDEÁLNÍ FREKVENCI NÁSTROJŮ  
INTERNÍ KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI Z POHLEDU  
PEDAGOGICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

Druh nástroje interní komunikace	Stupeň frekvence							
	1		2		3		4	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>E-mail</b>	2	2,98 %	15	22,39 %	18	26,87 %	32	47,76 %
<b>Nástěnka</b>	24	35,82 %	36	53,73 %	6	8,96 %	1	1,49 %
<b>Interní rozhlas</b>	42	62,69 %	22	32,84 %	2	2,99 %	1	1,49 %
<b>Porady</b>	4	5,97 %	20	29,85 %	30	47,78 %	13	19,40 %
<b>Přihrádky na dokumenty</b>	4	5,97 %	33	49,25 %	27	40,30 %	3	4,48 %
<b>Telefon</b>	6	8,96 %	34	50,75 %	17	25,37 %	10	14,92 %
<b>Informační systém EduPage</b>	1	1,49 %	3	4,48 %	22	32,84 %	41	61,19 %
<b>Osobní komunikace s přímým nadřízeným</b>	1	1,49 %	5	7,46 %	18	26,87 %	43	64,18 %
<b>Osobní komunikace s kolegy</b>	2	2,98 %	7	10,45 %	19	28,36 %	39	58,21 %

**PŘÍLOHA P VII: TABULKA K FREKVENCI UŽÍVANÝCH  
NÁSTROJŮ INTERNÍ KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI  
Z POHLEDU NEPEDAGOGICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

Druh nástroje interní komunikace	Stupeň frekvence							
	1		2		3		4	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>E-mail</b>	0	0 %	3	42,86 %	4	57,14 %	0	0 %
<b>Interní rozhlas</b>	3	42,86 %	4	57,14 %	0	0 %	0	0 %
<b>Telefon</b>	0	0 %	2	28,57 %	5	71,43 %	0	0 %
<b>Osobní komunikace s přímým nadřízeným</b>	0	0 %	1	14,29 %	5	71,43 %	1	14,29 %
<b>Osobní komunikace s kolegy</b>	0	0 %	1	14,29 %	5	71,43 %	1	14,29 %

**PŘÍLOHA P VIII: TABULKA K IDEÁLNÍ FREKVENCI UŽÍVANÝCH  
NÁSTROJŮ INTERNÍ KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI Z  
POHLEDU NEPEDAGOGICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

Druh nástroje interní komunikace	Stupeň frekvence							
	1		2		3		4	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>E-mail</b>	0	0 %	4	57,14 %	3	42,86 %	0	0 %
<b>Interní rozhlas</b>	3	42,86 %	4	57,14 %	0	0 %	0	0 %
<b>Telefon</b>	0	0 %	4	57,14 %	3	42,86 %	0	0 %
<b>Osobní komunikace s přímým nadřízeným</b>	0	0 %	0	0 %	2	28,57 %	5	71,43 %
<b>Osobní komunikace s kolegy</b>	0	0 %	0	0 %	0	0 %	7	100 %