



Optimalizace vnitrofiremní komunikace ve vybraném podniku.

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Lucie Úradníková**

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Úradníková**
Osobní číslo: E17000407
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.
Konzultant práce: Blanka Macounová
Grupo Antolin Turnov, HR Generalist

Název práce: **Optimalizace vnitrofiremní komunikace ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Představení vybrané společnosti.
3. Sběr dat - dotazníková šetření, analýza zavedených komunikačních kanálů.
4. Optimalizace - návrhy na zlepšení
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- BALLARD, Dawna I. a Matthew S. MCGLONE. 2017. *Work pressures: new agendas in communication*. New York. ISBN 978-131-5675-749.
- DUNN, Daniel M. a Lisa J. GOODNIGHT. 2016. *Communication: embracing difference*. 4th ed. London: Routledge. ISBN 978-131-5506-371.
- HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- RUCK, Kevin. 2016. *Exploring internal communication: towards informed employee voice*. 3rd ed. London: Routledge. ISBN 978-131-5255-620.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

<i>Rozsah práce:</i>	min. 65 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	1. října 2018
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

4. 4. 2019

Bc. Lucie Úradníková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zuzaně Švandové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její odborné připomínky a cenné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Luboši Niedermertlovi, za ochotu a poskytnuté informace během konzultací.

Anotace

Tématem této diplomové práce je *Optimalizace interní komunikace*. Práce se zabývá, jak neefektivněji optimalizovat stávající komunikační návyky a toky informací ve výrobním podniku o tisíci zaměstnancích. Pro analýzu interní komunikace bylo zvoleno dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor vedený s manažery podniku. Na základě výsledků analýzy byly autorkou doporučeny opatření a zlepšení, která by měla vést k efektivnější interní komunikaci. Jedná se o zavedení e-learningové platformy pro usnadnění školení zaměstnanců, odstranění bariér při vzestupné komunikaci a použití vizuálních pomůcek podporující komunikaci s pracovníky cizích národností.

Klíčová slova

dotazníkové šetření, komunikace, komunikační nástroje, komunikační toky, optimalizace

Annotation

The topic of this thesis is Optimalization of internal communication. The thesis deals with the most effective way to optimize the existing communication habits and information flows in a manufacturing company with thousands of employees. For the analysis of internal communication were chosen a questionnaire survey and a semi-structured interview with company managers. Based on the results of the analysis, the author recommended measures and improvements that should lead to more effective internal communication. For example an e-learning platform to facilitate employee training, remove barriers to ascending communication and use visual aids to communicate with employees of foreign nationals.

Keywords

communication, communication tools, communication flows, optimalization, questionnaire survey

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek	14
Seznam zkratek.....	15
Úvod	16
1 Komunikace	17
1.1 Firemní komunikace	18
1.2 Interní komunikace.....	22
1.2.1 Formy interní komunikace	25
1.2.2 Analýza a nástroje interní komunikace	27
1.2.3 Standardy v komunikaci	30
1.2.4 Hodnocení efektivity interní komunikace	33
1.2.5 Novinky v interní komunikaci.....	35
1.2.6 Struktura systému interní komunikace	36
2 Metodika výzkumu	38
2.1 Cíl výzkumu.....	38
2.2 Dílčí cíle a výzkumné otázky	38
2.3 Techniky sběru dat.....	39
2.3.1 Dotazník	39
2.3.2 Rozhovor	40
3 Analýza vnitrofiremní komunikace	42
3.1 Grupo Antolin Turnov s.r.o.	42
3.1.1 Historický vývoj společnosti	42
3.1.2 Vize a poslání společnosti	43
3.1.3 Hierarchie společnosti	43
3.2 Současná situace v podniku.....	44
3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	46
3.3.1 Demografické výsledky dotazníku	46
3.3.2 Základní dotazníkové otázky	47
3.4 Vyhodnocení rozhovoru.....	52
3.5 Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek	56
3.5.1 První dílčí výzkumná otázka	56
3.5.2 Druhá dílčí výzkumná otázka	56

3.5.3 Třetí dílčí výzkumná otázka	57
4 Optimalizace vnitrofiremní komunikace	58
4.1 Vzdělávací systém iTutor.....	59
4.2 Snídaně s ředitelem	63
4.3 Komunikační nástroj SLACK a BITRIX24.....	65
4.4 Idea systém.....	68
4.4.1 První fáze – kmenový zaměstnanci	69
4.4.2 Druhá fáze – externí pracovníci.....	70
4.5 Setkání se zaměstnanci.....	72
4.6 Videonahrávky.....	73
Závěr.....	76
Citace	78
Seznam Příloh.....	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Shannon and Weaver model	18
Obrázek 2: Freamwork of corporate communication.....	19
Obrázek 3: Paralingvistická komunikace	27
Obrázek 4: Prvky interní komunikace	37
Obrázek 5: Organizační struktura.....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní pravidla efektivní komunikace.....	24
Tabulka 2: Porovnání komunikačních nástrojů.....	29
Tabulka 3: Vzor komunikačního plánu	35

Seznam zkratek

DVO	Dílčí výzkumná otázka
GAT	Grupo Antolin Turnov
HVO	Hlavní výzkumná otázka
IT	Informační technologie
PR	Public Relations
THP	Technicko-hospodářský pracovník

Úvod

Jak řekl Jan Werich: „Vědy je zapotřebí, ale kdyby Newton byl ležel někde jinde a nepadla mu na nos hruška, nebo co to bylo, a neupozornila ho na to, že je taky přitažlivost zemská, tak by ta přitažlivost byla dál. On by ji neobjevil, objevil by ji někdo jinej. Za minutu, za vteřinu, za sto let. Ale kdyby Shakespeare nenapsal Hamleta, tak nikdy nebyl. Kdyby velký umělci neudělali svoje dílo, tak jsme byli o to chudší, protože umění je komunikace.“

Tato diplomová práce se zabývá komunikací, přesněji interní komunikací ve výrobním podniku. Cílem diplomové práce je najít řešení, za pomoci kterého by se komunikace optimalizovala a zefektivnila. Dílčím cílem práce je najít nedostatky v komunikaci a upozornit na ně vedení podniku. V první části diplomové práce je nastíněna a definována komunikace, dále pak popsána firemní komunikace a podrobněji objasněna interní komunikace. Metodika výzkumu je rozebrána ve druhé kapitole. Zmínka je zde o dotazníkovém šetření a polostrukturovaném rozhovoru. Tyto dva nástroje byly použity pro získání podkladů, ze kterých byly čerpány informace o komunikaci ve firmě a použity v kapitole tři, která popisuje současný stav vnitrofiremní komunikace. V této kapitole jsou čtenáři též seznámeni s firmou, ve které je komunikace analyzována. Jelikož se jedná o mezinárodní firmu, je zde popsána historie firmy, předmět podnikání a též nastíněna organizační struktura pro lepší představu, jakými směry může komunikace probíhat.

Čtvrtá kapitola obsahuje veškeré návrhy k optimalizaci, které autorka doporučuje firmě k zavedení. Firma se potýká v současnosti se dvěma problémy. Prvním problémem je neefektivní komunikace v oblasti sdílení informací a předávání podkladů včas. Informace nejsou sdíleny potřebným osobám včas a plnohodnotně, proto zde vznikají zpoždění a určité rozpory. Cílem by mělo být najít vhodný nástroj, který by zlepšil tok informací a pomohl sdílet informace rychleji a v požadované kvalitě.

Druhou bariérou je velký nárůst zaměstnanců, kteří neumějí česky, a jsou to především pracovníci na krátkou dobu poskytovaní agenturou. Problémem je v tomto případě sestupná komunikace, hlavně předání informací a vysvětlení, co je od nich požadováno.

Analýza, komparace a dedukce jsou metody, které jsou při zpracování práce použity.

1 Komunikace

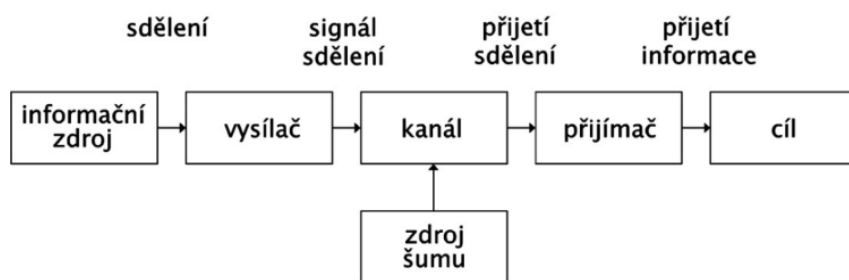
Co znamená pojem komunikace a odkud tento termín pochází? Historie lidstva a jeho zájem o komunikaci sahá až do 5. století před naším letopočtem, k filozofům Platónovi a Aristotelovi. Předmětem akademického zájmu se však komunikace stává teprve ve 20. letech minulého století (Bowater, 2018).

Původem latinské slovo *communicare* znamenalo právě sdílení a sám Foret (2011, s. 16) si představuje komunikaci právě jako: *„proces sdělování (sdílení), přenosu a výměny významů hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně“*.

Proto bereme-li informace jako žádanou a cennou komoditu, je pro podnik obdobně důležité umět s nimi pracovat, přičemž prioritou uvnitř podniku je právě rychlost a zřetelnost jejich sdílení. Je však třeba brát v potaz, že komunikace jako taková, je vlastně nekonečný proces a ono přijímání, pochopení a odesílání zpráv skutečně nikdy nekončí, samozřejmě předpokládáme-li nepřetržité trvání podniku.

Tento proces tak tedy nepochybně zaměstnance stojí mnoho úsilí, energie a rovněž i času, přičemž právě lidský faktor je v případě komunikace ten stěžejní. Slovní zásoba, komunikační dovednosti, neverbální komunikace a schopnost jejího pochopení v případě osobního jednání. To všechno jsou složky, které však z procesu nelze separovat a právě jejich správné využití znamená efektivní komunikaci, která z výše uvedeného bude znamenat i efektivní využívání mzdových nákladů (Dunn, 2016).

Ze studií následně vzešly základní komunikační modely, a to model lineární a model dynamický. Obrázek 1 následně ukazuje právě lineární model, konkrétně Shannonův a Weaverův model komunikace ze 40. let minulého století. Model byl představen vynálezci Claudem Shannonem a Warrenem Weaverem, kteří se snažili optimalizovat efektivitu použití telefonních kabelů pro rádiové vlny a identifikovali právě přenos informace, jak zobrazuje lineární model. Nicméně modelu chybí zakomponovaná zpětná vazba, což se v pozdější době jevilo jako problém, a tento typ komunikačního modelu se stával nedostačujícím (Bowater, 2018). Lineární model si tedy lze představit například jako týdenní report o produkci. Jedná se o předání informace bez jakékoliv zpětné vazby.



Obrázek 1: Shannon and Weaver model
Zdroj: upraveno dle ProQuest, 2019

1.1 Firemní komunikace

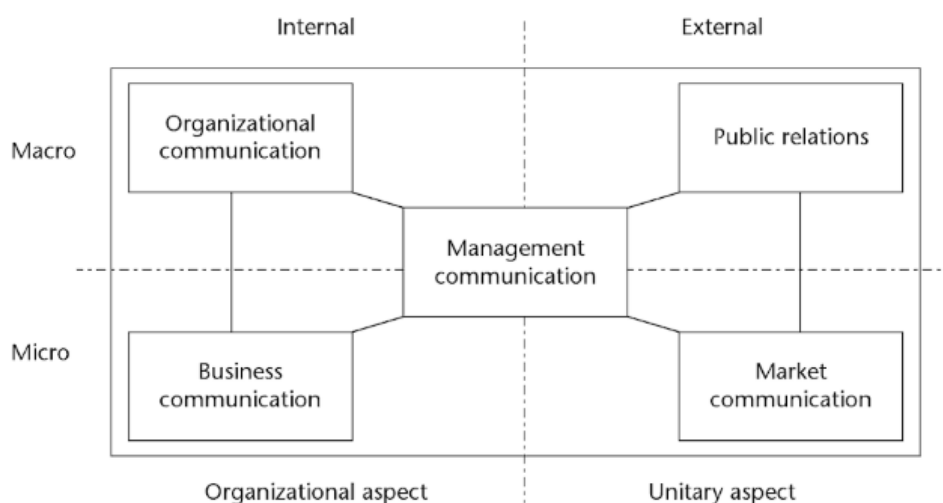
Jak uvádí Vysekalová (2009, s. 63), pod pojmem firemní komunikace je možné nalézt jak komunikační nástroje, které firma používá ke sdílení a získávání informací, ale také i metody a formy interní komunikace. Dále se pak může jednat o přístup k hodnocení efektivit komunikace. Pod tímto pojmem si lze představit i jednotlivé zaměstnance a jejich snahu porozumět všem cílům, strategiím a úkolům, které jsou jim předány nebo s nimi komunikovány. Jedná se o postoj, jaký zaujímají manažeři podniku a dovednost motivovat a správně řídit své podřízení. O firemní komunikaci se dá v skutku hovořit, jako o velmi důležitém a prospěšném prostředku, který reprezentuje firmu a projevuje se navenek v tzv. firemní image a firemní identitě. Je také základním kamenem firemní kultury, bez které by firma příliš nefungovala.

Co je tedy myšleno firemní identitou neboli *corporate identity*? Pokud je na mysli firemní identita, jedná se o výčet všech předností dané firmy, které ji činí výjimečnou a dávají jí konkurenční výhodu. Díky firemní identitě je zákazník schopen lehce a rychle rozpoznat, o kterou firmu se jedná, a firma díky tomu opět využívá konkurenční výhody. Zákazník či spotřebitel vnímají odlišnosti, pokud jsou firmy originální, nabízejí služby nad rámec, nebo mají inovativní potenciál a jsou unikátní (Křížek 2012, s. 105).

Tzv. *corporate identity* je složená ze čtyř částí, kterými jsou *corporate products*, *corporate communications*, *corporate design* a *corporate culture*. Dohromady tyto části společně s *corporate identity* utváří *corporate image*. Image je to, jak vnímáme ostatní, nebo jak vnímáme firmu a jaký si utváříme o daném subjektu obraz (Křížek 2012, s. 106). Každý má přeci svojí image. Každý je něčím zajímavý a je hodnocen na základě určitých představ.

Tyto představy o daném subjektu jsou vyjadřovány nejčastěji za pomoci přídavných slov, například slovy důvěryhodný, v horším případě falešný. To vše vypovídá totiž o image.

Jak již bylo v předchozím odstavci zmíněno, *corporate communication* je nedílnou součástí jak firemní identity, tak též firemní image. Podnar (2015, s. 5) uvádí, že firemní komunikaci se rozumí veškeré sdělování informací a je to manažerský nástroj, který je používán za účelem sladění interní a externí komunikace. Pokud je na komunikaci nahlíženo holistickým přístupem, tak Podnar vysvětluje, že firemní komunikace složená z mnoha oblastí, které mají kořeny v tradicích a zvycích firmy. Na obrázku 2 je znázorněna komunikace dle aspektu mikro- a makro-prostředí, nebo podle formy komunikace.



Obrázek 2: Framework of corporate communication
Zdroj: Podnar 2015, s. 6

Na základě obrázku lze rozdělit firemní komunikaci do pěti kategorií, které Podnar (2015, s. 6) blíže specifikuje:

- obchodní komunikace

Obchodní komunikací se rozumí kooperace mezi firmou a jejími obchodními partnery, kdy komunikace probíhá přes různé nástroje či média a firma utužuje obchodní vztahy.

- organizační komunikace

Do organizační komunikace se řadí zajištění a optimalizace bezproblémového toku informací především v horizontální, vertikální a příčné komunikaci. Organizační komunikaci lze chápat jako prvek, který drží organizaci pohromadě a ovlivňuje její výsledky a úspěchy.

- manažerská komunikace

Tento typ komunikace kombinuje znalosti z obchodní a organizační komunikace. Díky tomu se stává vhodným nástrojem pro manažery, kteří zastupují firmu jak navenek, tak se podílí na řízení uvnitř podniku.

- marketingová komunikace

Marketingová komunikace má za cíl informovat, přesvědčovat a získávat zpětnou vazbu mezi firmou a trhem. Každá marketingová komunikace je zacílena na určitou skupinu lidí, se kterou nesmí firma ztratit kontakt, jinak by to znamenalo ztrátu konkurenční výhody a podílu na trhu. Firma dává svým zákazníkům, ať stávajícím nebo potenciálním, vědět o aktivitách týkajících se jejich produktů a služeb. Marketingová komunikace je proto nedílnou součástí strategického plánu firmy.

- public relations (PR)

Public relations, neboli PR je disciplínou, která se zabývá plánováním, organizováním a vyhodnocováním komunikace jak s interním, tak i externím publikem. Hlavním úkolem PR je vytvořit dobré vztahy mezi firmou a veřejností, na základě dobré pověsti a líbivé prezentace firmy. Nástroje PR jsou především média jako tiskové konference, reporty, oficiální prohlášení, přednesy nebo podílení se na charitativních událostech.

Avšak podle Hejlové (2015, s. 18) jsou pro efektivní PR nejdůležitější tři oblasti, na které by se firma měla zaměřit. Jedná se o informování, přesvědčování a mezilidské interakce. Pokud si členové PR týmu osvojí dovednosti v těchto oblastech, firma bude prezentována s pozitivní image a přívětivou firemní identitou.

Pro úspěšný podnik však nestačí zajistit pouze pozitivní image, musí se nastavit určité zásady, díky nimž bude komunikace v podniku probíhat kontinuálně. Ruck (2016, s. 52) na

toto téma vymezil tři zásady, které jsou dle něj klíčové, aby se neobjevovaly zbytečné bariéry komunikace. První zásadou je vytvoření důvěry napříč celou firmou a mezi zaměstnanci. Druhá zásada eliminuje nepřátelské vztahy mezi manažery a zaměstnanci, kteří dokážou manažerům oponovat a cílem třetí zásady je přesvědčit zaměstnance, že firmě záleží na věcech, které pro ni dělají a také poukázat na to, že si firma zaměstnanců všímá a dokáže je ocenit.

Zásady jsou společně s představami a hodnotami nedílnou součástí firemní kultury. Například Lukášová (2010, s. 17-18) nazývá firemní kulturu jako organizační kulturu a definuje ji jako soubor určitých vzorců chování zaměstnanců, jejich zvyklostí nebo postojů k dané problematice. Organizační kulturu vysvětluje jako normy chování, jež jsou sdíleny napříč organizací. Tyto normy chování jsou pak odráženy v myšlenkách zaměstnanců a ve vyjadřování. Dá se tedy obecně říci, že kulturu tvoří všichni členové organizace a právě jejich osoba, pocity, projevy a myšlenky utváří firemního ducha.

Firemní kultura ale není obsahem pouze interní firemní komunikace, stejným dílem se podílí na vytváření externí komunikace a determinuje, jak je firma vnímána vnějším prostředím. Proto je nutné si vymezit dva základní pojmy, tzv. obsah kultury a síla organizační kultury. Obsah kultury je reprezentován právě těmi normami chování, předpoklady a firemními hodnotami. Oproti tomu síla organizační kultury určuje, jak často je obsah kultury sdílen. Pokud firma komunikuje v dostatečné míře a pravidelně, jedná se o silnou organizační kulturu. Na druhé straně stojí slabá organizační kultura, a to je případ, kdy členové organizace mezi sebou nekomunikují a firma nijak zvlášť nesdílí své hodnoty a normy. Firmy musí brát na vědomí, ať se již jedná o silnou či slabou organizační kulturu, vždy je prioritní její obsah. Ten totiž určuje, jaký vliv bude mít sdílená informace na příjemce, jestli pozitivní nebo negativní (Lukášová 2010, s. 32-33).

Obsah kultury i síla organizační kultury jsou ovlivňovány několika různými faktory. Lukášová (2010, s. 33-36) označuje za nejdůležitější následující šestici faktorů:

- vliv národní kultury
- vliv podnikatelského a tržního prostředí
- vliv profese
- vliv zakladatele/ vůdce

- vliv velikosti a délky existence organizace
- vliv technologií.

V souhrnu se tedy dá konstatovat, že organizační kultura, potažmo firemní kultura, pomáhá rozvíjet podnik, jelikož se jedná o skupinový přístup k jeho řízení, a to i přesto, že firemní kultura závisí především na jednotlivci. Díky kultuře se můžou též efektivně řešit konflikty mezi zaměstnanci, nebo vzniklé překážky, a vždy se najde potenciál a pohon ke změně. Kultura je takový koordinátor sdílení informací, kontroly a zlepšování například i interní komunikace (Lukášová 2010, s. 40).

1.2 Interní komunikace

Cílem interní komunikace je, stejně jako jedním z cílů firmy, aby byla organizace vnímána pozitivně a díky správnému vnitřnímu fungování se utvářela dobrá image firmy. Aby se mohla vybudovat kladná pověst firmy, je nezbytně nutné, zda všichni zaměstnanci znají cíle a strategie podniku (Přikrylová 2019, s. 42). Nicméně není dostačující, aby zaměstnanci pouze věděli, jaké jsou cíle a strategie, ale také jim porozuměli a přijali je za své. Až v takové chvíli může firma budovat pozitivní image. Jak již bylo naznačeno, cílem interní komunikace je mít dobře informované zaměstnanci, kteří na základě určitých stimulů a informovanosti budou pracovat lépe a efektivněji.

Výkon zaměstnanců je ve firmě determinován podle Holé (2017, s. 35–36) dvěma přístupy. Myšleny jsou personální přístup ke komunikaci a manažerský přístup. S výkonem firmy též úzce souvisí i angažovanost jednotlivých zaměstnanců. Angažovaný jedinec se chce aktivně podílet na chodu firmy, plnění zadaných úkolů a zajímají ho výsledky. Jelikož je obeznámen s cíli firmy, je motivován k práci a plnění firemní strategie. Aby se z běžného zaměstnance stal angažovaný zaměstnanec, je nutné mít vyvinutou interní komunikaci. Pokud se totiž objevují v komunikaci bariéry, například nepochopení informací, neúplnost informace či nedostatek informací, není možné, aby zaměstnanci pochopili, co se od nich očekává. Jednou z hlavních bariér je stres z komunikace mezi zaměstnancem a vedením, ale také nefungující komunikace mezi zaměstnanci samotnými. Tento stres vede k omezení efektivní komunikace, což může vést k demotivování zaměstnanců, dalšímu stresu a v horším případě i odchodům ze zaměstnání, odmítání stanovených cílů a s tím související špatné nastavení

firemní strategie. Všechny zmíněné faktory mají negativní dopad na konkurenceschopnost firmy a její fungování.

Přesněji byly bariéry popsány a rozděleny Mikuláštkem (2010, s. 36), a to na interní a externí bariéry. Jako interní a nejčastější bariéru uvádí obavu jedince z neúspěchu a selhání, což má negativní dopad na jeho projev. Překážkou jsou i negativní emoce jedince, které jsou následně přenášeny do komunikace a na ostatní příjemce. Sémantická bariéra je další z řad interních a jedná se o nepochopení na základě odlišných jazykových vybaveností mezi účastníky komunikace. S tím související bariéra jako neúcta, xenofobie či skákání do řeči. Interní bariérou může být ale i nepřipravenost jedince na dané téma, fyzické nepohodlí a nesoustředěnost, a to i přes jeho vysokou úroveň komunikačních schopností. Mezi externí bariéry pak Mikuláštko zařadil například demografické rozdíly, jako jsou věk a pohlaví. Neobvyklé prostředí, hluk, vizuální rozptýlení či vyrušování třetí stranou jsou závažnými překážkami v komunikaci. Poslední bariérou komunikace může být sama organizace, pak se hovoří o tzv. organizační bariéře.

Z těchto důvodů se v roce 2003 americká konzultační firma Watson Wyatt Worldwide rozhodla, že zahájí výzkum na téma efektivní interní komunikace a prokáže, že každá firma potřebuje efektivní interní komunikaci, aby se mohla rozvíjet a prosperovat. Severoamerický výzkum byl dokončen roku 2006 a vzešlo z něj osm oblastí, které jsou pro interní komunikaci klíčové (Holá 2017, s. 37-38). Oblasti jsou následující:

- Vedení zaměstnanců ke sdílení společných firemních hodnot a kultury.
- Podpora k porozumění podnikání firmy.
- Provázání práce zaměstnanců s potřebami zákazníka.
- Poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy.
- Poskytování informací o hodnotě firmou poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.
- Objasnňování a podpora nových programů a změn.
- Integrace nových pracovníků do organizace.
- Demonstrace silného jednotného vedení při organizačních změnách.

Jak tedy naznačuje výzkum a jeho výsledky, je přínosné se zaměřit na jasné vymezení průběhu interní komunikace, nastavit si tzv. komunikační rámec. Klíčovým může být pro firmu i podpora angažovaných zaměstnanců a udržení aktivní komunikace mezi nimi. Díky

komunikačnímu rámci bude zajištěna zpětná vazba, kterou podnik pro své fungování bezesporu potřebuje (Holá 2017, s. 39).

Jak tedy nejlépe shrnout, co vše je potřebné pro dosažení efektivní komunikace? V tabulce 1 jsou jednotlivé úrovně komunikace a k nim odpovídající akce, které nám znázorňují, co vše je nutné v podniku nastavit, řídit a dodržovat. Z tabulky vyplývá, že pokud nebude podnik optimalizovat komunikaci již na nejnižší úrovni, například podpoření komunikace IT technologiemi a rozvoj inovací, nebude schopen dosáhnout efektivní komunikace. Druhý stupeň, na kterém by měl podnik řešit zlepšování a optimalizaci je behaviorální úroveň. Jedná se tu především o změny v rámci neustálého zlepšování, například zapojení Six Sigma koordinátora, nebo využití principů Kaizen. Třetí, a tou nejvyšší kategorií je komunikace na strategické úrovni. Zde již podnik implementuje nabyté zkušenosti a zavedené změny z nižších úrovní komunikace a snaží se doladit procesy týkající se manažerů a vedení podniku. Tyto procesy lze zařadit pod personální přístup ke komunikaci.

Tabulka 1: Základní pravidla efektivní komunikace

Tabulka 1: Základní pravidla efektivní komunikace				
Úrovně komunikace	Prvky komunikace			
Základní rámec	Formálně nastavená komunikace	Podpora inovací	Integrované benefity	Používané technologie
Behaviorální úroveň	Řízení změn	Procesy trvalého zlepšování	Propojení výkonu s výsledky	
Strategická úroveň	Řízení nežádoucí manažerské komunikace		Komunikace ovlivňující postoje pracovníků	
	Efektivní komunikace			

Zdroj: vlastní zpracování dle Holé 2017, s. 40

Druhým přístupem ke komunikaci je tedy manažerský přístup. Jak popisuje Holá (2017, s. 43), komunikace je nedílnou součástí práce vykonávané manažerem. Od řízení,

přes vedení a následnou kontrolu. Obecně se dá konstatovat, že hlavním řídicím nástrojem manažera je právě komunikace. A aby všechny tyto procesy probíhaly bez zádrhelů, musí být manažer vybaven komunikačními schopnostmi a dokázat se nejen zřetelně vyjádřit, ale i být jakýmsi překladatelem pro své podřízené pokud něčemu nerozumí. Na manažery je v tomto ohledu kladen velký tlak, protože vedle toho, že mají komunikovat informace od vedení směrem ke svým podřízeným, musí reportovat a podávat zpětné vazby od zaměstnanců zpět k vedení, nebo komunikovat s ostatními manažery firmy.

Zpracování informací není jednoduché pro manažery, ale ani pro ostatní zaměstnance. Běžná verbální komunikace je totiž doplněna o neverbální znaky, které jsou buď nápomocné pro porozumění, či nikoliv. Informace se též liší, dle jejího obsahu. Pokud bude komunikována zpráva, jež byla řádně předpřipravena, například veřejné oznámení ředitele podniku, obsah a struktura bude jiného rázu, než sdělovaná informace mezi kolegy nad kávou (Dunn 2016, s. 6).

Dosáhnout efektivní komunikace nebude pro podnik vůbec jednoduché a nesmí se opomenout žádná z mnoha částí, které mají na efektivnost vliv. Protože pokud manažer, nebo zaměstnanec nějakou část opomene, dochází v komunikaci k problémům. Problémy se mohou vyskytovat ve formě nedorozumění, která nastanou kvůli zavádějícím informacím. Dále může dojít ke změnám chování zaměstnanců, kdy zaměstnanci přestanou komunikovat zcela, nebo komunikaci omezí na minimum anebo se problémy projeví mimo organizační strukturu podniku. Mohlo by se jednat o negativní dopady na spolupráci se zákazníky, odběrateli, dodavateli nebo státními orgány (Jiřincová 2010, s. 45).

1.2.1 Formy interní komunikace

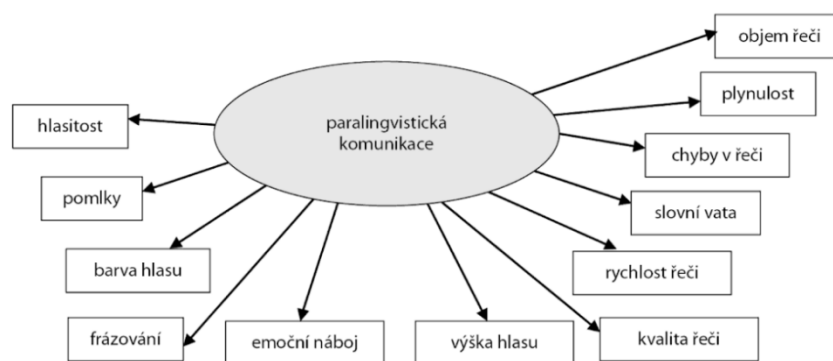
Podle Vymětala (2008, s. 265) je možné rozdělit formy interní komunikace hned na začátek na dva základní typy, a to verbální a písemnou komunikaci. Verbální komunikace je nejčastěji používanou formou komunikace ve firmě. Mezi její hlavní přednosti patří rychlost sdílení informací a možnost okamžitě objasnit danou problematiku. Pokud není sdílená informace příjemcem pochopena, je dána okamžitá zpětná vazba v podobě dotazu či neverbálního projevu. Ten kdo informaci předával, má možnost vysvětlit, co myslel, nebo co potřeboval. Všechna tato pozitiva jsou velkou úsporou času, což je v dnešní době vítáno.

Verbální komunikace má avšak i své nedostatky, jedním z nedostatků může být zapomenutí informace. Pokud je informace sdílena ústně a příjemce nemá možnost si detaily zapsat, je pravděpodobné, že část informace zapomene, nebo omylem si jí zapamatuje jinak. Při předávání úkolů, například mezi manažerem a jeho podřízeným, může dojít ke zkreslení informace a požadavků, ale také k tomu, že zaměstnanec zapomene úkol splnit, a to kvůli mnoha jiným úkolům, které obdrží písemně a má je jaksi celou dobu na očích. Vždy je proto nutné zvážit, jak nejlépe informaci sdílet, zda použít pouze jednu formu komunikace, nebo je kombinovat. Dalším úskalím verbální komunikace je vznik fám, pomluv či falešných zpráv. Vedle toho písemná komunikace slouží jako důkaz o celém průběhu komunikace a výhodou je snadná dohledatelnost informací. Písemná komunikace může být pro určité jedince i pohodlnější variantou než verbální komunikace, a to z důvodu, že nedochází k interakci mezi nimi a ostatními jedinci. Jednoduše svoje sdělení předají, třeba přes e-mail, a pokud nechtějí, nemusejí se starat o podrobnější objasňování a vysvětlování.

Je třeba zmínit, že rozdělení komunikace na verbální a písemnou je asi nejčastějším rozdělením, se kterým se lidé setkávají, nicméně je mnoho dalších forem komunikace, které je vhodné zmínit. Důležité je si uvědomit, že v komunikaci se neobjevuje pouze jedna forma, jeden druh komunikace, ale jde o použití více druhů najednou. Mezi další formy komunikace dle Mikuláščíka (2010, s. 31) patří:

- komunikace záměrná a komunikace nezáměrná,
- komunikace vědomá a nevědomá,
- kognitivní komunikace – jedná se o racionální a logické projevy,
- afektivní komunikace – jsou použity emoce a pocity,
- pozitivní či negativní komunikace,
- shodná komunikace a komunikace neshodná,
- asertivní komunikace, agresivní komunikace,
- manipulativní komunikace,
- pasivní komunikace,
- intrapersonální komunikace – jedinec vede vnitřní rozpravu sám se sebou, oproti tomu interpersonální komunikace je dialogem dvou lidí,
- skupinová komunikace – nevýhodou skupinové komunikace je časté skákání do řeči mezi komunikátory,

- masová komunikace – prostředkem jsou média (televize, noviny, rádio, atd.),
- interkulturní komunikace,
- dyadická intimní komunikace – probíhá mezi lidmi, kteří jsou k sobě otevření a nevnímají mezi sebou rozdíly,
- dyadická, jednostranně řízená – komunikace mezi dvěma lidmi, kde jsou vymezeny role a pozice,
- jednosměrná či dvousměrná komunikace,
- komplementární, neboli reciproční komunikace,
- tváří v tvář,
- postranní komunikace,
- zprostředkovaná komunikace,
- komunikace činem,
- paralingvistická komunikace – to, co nám ovlivňuje náš projev, náš hlas, viz obrázek 3.



Obrázek 3: Paralingvistická komunikace
Zdroj: Mikuláščík 2010

- agování – osoba, se kterou je komunikováno má nepřiměřené reakce, její reakce jsou neadekvátní,
- metakomunikace – tzv. komunikace o komunikaci.

1.2.2 Analýza a nástroje interní komunikace

Aby firma zjistila, jak si v komunikaci stojí, měla by čas od času provést její analýzu. K analýze je vhodné používat kvalitativních metod, které pomáhají odhalit, v jaké míře jsou

zaměstnanci motivováni, jaké jsou v podniku utvořeny hodnoty a postoje. Touto metodou lze prozkoumat komunikace na všech organizačních úrovních. Mezi základní používané kvalitativní metody lze zařadit pozorování, porovnávání, skupinové pohovory a nápomocnou je také obsahová analýza. Díky analýze firma zjistí, zda je probíhající komunikace v souladu jak s krátkodobou taktikou, tak ale i s dlouhodobou strategií firmy. Zjištěné informace lze využít pro porovnání firemní komunikace s komunikací konkurenčních podniků na trhu nebo určení vlivu, jakou má komunikace na trh samotný, a jak probíhá komunikace s cílovými skupinami za použití různých typů medií a komunikačních prostředků. Výkonnost firmy též ovlivňuje dění ve firmě a analýzou lze zjistit, jestli pracovní týmy a skupiny spolupracují, zaměstnanci jsou loajální a v komunikaci se neobjevují bariéry. Analýza také přináší obraz o efektivnosti použitých komunikačních nástrojů a přístupu zaměstnanců ke změnám, ke kterým by mělo docházet, pokud se chce firma dále rozvíjet a expandovat (Vysekalová 2009, s. 64).

Aby byla analýza úspěšná, měla by firma podle Backhause (2017, s. 35) nejdříve sesbírat všechna potřebná data, určit metodu analýzy a vytvořit podmínky pro analýzu. Čím více vstupních dat firma sežene, tím lépe. Nicméně je nutné získané podklady roztrždit na ty, které jsou vhodné použít, a které mají jen doplňující charakter. Dále je důležité si uvědomit, jak velký vzorek chce firma zkoumat. Pokud bude zkoumat pouze efektivitu komunikace v určitém pracovním týmu, je zbytečné, aby se získávaly informace s tím nesouvisející.

Výsledkem analýzy je obraz o tom, v jakých oblastech interní komunikace má firma nedostatky a naopak, ve kterých aspektech je úspěšná a měla by je rozšířit dále. Během analýzy se také ukáže, zda jsou plně využívány komunikační prostředky. Vymětal (2008, s. 265, 266) definuje, které komunikační prostředky lze využít k dosažení efektivní interní komunikace. Jedná se například o skupinu běžně používaných a známých nástrojů jako rozhovor, diskuze, porada, komunikace za použití telefonu nebo e-mailu. Dále pak písemnosti, mezi které lze zařadit e-mailovou komunikaci, nástěnky, použití LCD monitorů, firemních zpravodajů, časopisy, noviny a využití tiskových zpráv, bulletinů a dalších písemných sdělení. Pro komunikaci se širším dosahem se může jednat o nástroje elektronického typu – internetové stránky, blogy, ale i papírového typu, například směrnice, příkazy, interní postupy nebo metodické pokyny. V následující tabulce 2 jsou porovnány tři komunikační nástroje, zmíněné v textu výše, které jsou v dnešní době hojně využívány a oblíbené pro jejich pozitiva, nicméně v tabulce jsou znázorněny právě i jejich nedostatky.

Tabulka 2: Porovnání komunikačních nástrojů

	E-mail	Telefonický rozhovor	Internetový příspěvek např. na intranetu
Kdo je příjemcem?	Vybírám větší okruh lidí – omezeno pokud neznám e-mailové adresy	Většinou pouze jednotlivec	Libovolný počet příjemců , ale není možné zacílit pouze na některé příjemce
Rychlost předání informace	Informace je předána okamžitě, zpětná vazba přichází pomalu	Informace je předána okamžitě a zpětná vazba též okamžitá	Informace je předána okamžitě, zpětná vazba nepřichází skoro nikdy
Formát komunikace	písemný - možný doplnit o tabulky, obrázky, grafy, ...	slovní – bez možnosti dalších podpůrných formátů	Text, obrázky, videa, hlasové nahrávky, animace, ...

Zdroj: vlastní zpracování dle Plamínka, 2012

Mezi méně používané komunikační nástroje zařazuje Vymětal (2008, s. 266) videonahrávky, které se mohou například využít v oblasti školení nebo jako instruktáž ve výrobních procesech. Zajímavým nástrojem je rotace pracovníků, kdy si jeden pracovník projde tzv. firemním kolečkem a vyzkouší si různá pracovní místa, aby lépe pochopil, jak jednotlivé procesy ve firmě fungují. S tím souvisí i zavedení exkurzí a stáží, vzdělávacích akcí, tréninky, manažerské hry nebo použití mentoringu a koučování. Za komunikační nástroj se dají považovat i firemní akce a události, kde se utužuje kolektiv a lidé si zvyknout předávat informace i jiným kolegům než doposud. Takovou akcí se rozumí sportovní a kulturní akce, soutěže, firemní večírky, společenské události a taktéž ocenění významných věcí, jako narozeniny, jubilea, povýšení nebo dokonce i narození dítěte. V neposlední řadě se do nástrojů zahrnují i finanční pobídky, motivační programy a další formy motivování zaměstnanců.

Vymětal (2008, s. 267) ještě zdůrazňuje předpoklady, které musí v podniku fungovat, jinak žádný z výše zmíněných komunikačních nástrojů nebude úspěšný. Mezi předpoklady lze zařadit:

- to, jak podnik organizuje svoji práci,
- odpovídající vzdělání manažerů, tzv. soft a hard skills,
- firemní strategii a její implementaci,
- fungující zpětnou vazbu, jak pro vzestupnou, tak i sestupnou komunikaci.

1.2.3 Standardy v komunikaci

Aby byla komunikace efektivní a úspěšná, musí ten, kdo jí vede rozpoznat, s kým komunikuje, o čem komunikuje a identifikovat určité standardy, jež jsou nedílnou součástí komunikace. Podle Khelerové (2010, s. 138) je nejdříve potřeba identifikovat kulturní standardy. Tyto standardy z velké části ovlivňují, jak lidé komunikují a samozřejmě se odráží i na spolupráci a komunikaci v pracovních týmech ve firmách. Kulturní standardy jsou pro lidi vžité, a tak je jimi determinován přístup k plnění úkolů, vyjednávání a u manažerů se též kultura projevuje i v schopnosti řídit, vést a kontrolovat své podřízené. Níže zmíněné kulturní standardy demonstrují českou kulturu a patří mezi ně:

- pracovní flexibilita, preciznost a pílě,
- tvořivost, pracovní výkonnost a spolehlivost,
- dochvilnost - například příchody na pracovní schůzky
- oblíbenost používat spíše neformální formy komunikace nežli formální,
- zjednodušování si práce – obcházení nařízení a pravidel,
- bez schopnosti oddělit pracovní a osobní život.

Psslední bod je pro Čechy typický a v zahraničí si ho všímá čím dál tím více lidí. Jedná se především o tom, že Češi nedokážou oddělit svůj pracovní den od toho osobního a naopak. Ráno přijde zaměstnanec do práce a místo toho, aby usedl ke svému pracovnímu stolu a začal hned pracovat, jde si raději uvařit čaj a poklábosí s kolegy, připraví si snídani, přečte si noviny, podívá se na novinky na internetu, a až poté začne pracovat. Místo toho, aby věnoval svůj nejproduktivnější čas práci, promrhá ho. V průběhu dne pak řeší své osobní

věci, domlouvá si osobní schůzky, vyřizuje rodinné telefonáty nebo nad kávou s kolegy řeší, co bylo o víkendu. Pak bohužel pracovníci zjišťují, že za celý den skoro nic nestihli a sedí v práci dlouhé hodiny do večera, i přesto, že by nemuseli. Na jejich zájmy a soukromý život jim pak už nezbývá příliš času. Dalším kulturním předpokladem je, že:

- lidé nejsou otevření, nedokážou říkat věci narovinu, jelikož se bojí, že budou potrestáni anebo nepochopeni, též se bojí, aby někomu neublížili,
- lidé neumějí unést kritiku, jsou nedůvěřiví a chybí jim sebevědomí.

Dva výše zmíněné body jsou též typické pro českého zaměstnance. Pokud jsou zaměstnanci kritizováni od manažerů, velice špatně to nejsou, jejich reakce jsou vedeny emocemi a nejsou schopni se z kritiky poučit, natož kritiku pochopit. Místo toho se cítí ublíženi a k manažerům si postupně budují negativní vztah. Komunikace je také negativně ovlivněna neschopností se věcně vyjádřit, ať se jedná o pouhý dotaz k zadanému úkolu, ale i obcházení konverzace na závažnější témata. Dalším problémem, který se může odrazit například v optimalizaci komunikace je ten, že zaměstnanci nejsou dostatečně otevření ke změnám a zavádění novinek do jejich pracovní rutiny. Dalo by se konstatovat, že jsou lidé příliš líní, aby vynaložili úsilí a uvítali změny.

- pracovníci neradi pracují v týmech, radši řeší věci individuálně,

Otázku, zda jsou čeští pracovníci spíše týmový hráči nebo individualisti zkoumali na Vysoké škole ekonomické v Praze. Výsledkem průzkumu bylo, že si lidé připadají jako týmový hráči, nicméně sami zhodnotili, že komunikace v týmech příliš nefunguje, a když přijde na nejhorší, stejně si veškerou práci udělají sami. Češi mají tendenci se odkazovat na výsledky týmu pouze v případě, že výsledky nejsou uspokojivé, nebo se úkol nezdařil splnit. Na druhou stranu, když se jim něco povede, rádi si nechávají připsat svoje zásluhy jako jedince, nikoliv za kolektivní spolupráci při řešení.

Na výše popsané standardy navazuje Holá (2017, s. 57) a definuje pojem komunikační standardy. Říká, že pokud jsou v interní komunikaci nastaveny určité postupy, spolupráce a pravidla, které jsou metodicky popsány a závazně využívány, jedná se právě o tzv. komunikační standardy. Tyto standardy by měly být zaměstnanci přijaty a v praxi používány. Především by se jimi měli řídit manažeři a z dlouhodobého hlediska si je osvojit.

Proto by firma měla uspořádat kurz nebo školení, kde se manažeři naučí používat komunikační standardy.

Příklady komunikačních standardů lze rozdělit do několika skupin, podle toho, o jaké typy komunikace se jedná. První skupinou jsou komunikačně náročné situace. Do této skupiny se řadí pohovory spojené s náborem nových zaměstnanců, hodnocení výkonů zaměstnanců, z těch méně oblíbených pak agenda spojená s propuštěním zaměstnance a jeho odchodem z firmy, pravidelně se opakující schůzky nebo klíčové porady. Druhou skupinou jsou informace o organizaci v podobě základních předpisů a řádů. Tyto informace mají dlouhotrvající charakter, nejsou příliš často upravovány, ale je požadováno, aby s nimi byli všichni pracovníci obeznámeni a přijali je za své. Většinou se jedná o prémiový řád, pracovní řád, motivační programy, skartační a spisový řád. Třetí skupinou jsou informace týkající se chodu firmy, jejich platnost je většinou omezená, ale mohou nabývat i dlouhodobého trvání. Jejich funkcí je doplňovat již výše uvedené komunikační standardy. Do této skupiny jsou řazeny interní postupy, směrnice, příkazy ředitele nebo interní nařízení. Předposlední skupinou jsou manažerské informace. Jsou to všechny informace, které musí být nějak uspořádány a používány jednotně, aby mohl manažer efektivně vykonávat svoji roli ve firmě. Doporučené je standardizovat hodnocení pracovníků, formu, jakou jsou podřízeným zadávány úkoly, ale i reportované výsledky celého týmu. Vhodné je, aby si každý tým vytvořil šablony k poradám, prezentacím a jiným akcím, které se v pracovním týmu často opakují. Díky připravenosti na jednotlivé úkony bude tým vykazovat větší efektivitu a uspoří značnou část času, kterou by jinak ztratili nad přípravou takových podkladů. Marketingové informace a PR jsou poslední skupinou komunikace, kterou by měla firma standardizovat. Management se díky standardům vyhne improvizaci a nechtěné publicitě, kterou by mohl způsobit. Pro sdílení informací z oblasti marketingu a PR, směrem k zaměstnancům, by mohl být například oběžník, nebo firemní časopis (Holá 2017, s. 58).

Výše uvedené komunikační standardy pomáhají usnadnit a zefektivnit informovanost zaměstnanců, plus také pomáhají vytvářet prostředí, ve kterém se budou zaměstnanci cítit dobře, budou mít možnost se dál vzdělávat a rozvíjet své dovednosti. Holá (2017, s. 58) proto shrnula, kde by se standardy měly nejčastěji vytvářet, jedná se o oblast:

- zapojení nového zaměstnance do firmy a firemní agendy,
- řízení a vyhodnocování výkonů podřízeného jeho manažerem,

- struktura interních kurzů a povinných školení,
- implementace a správa změn, neboli vytvoření změnových řízení,
- zavedení standardů pro interní PR – např. publikace firemního časopisu.

1.2.4 Hodnocení efektivity interní komunikace

Způsobů, aby firma ověřila, zda je interní komunikace efektivní, je hned několik. Nicméně Ballard (2017, s. 16) vysvětluje, že ideálním měřítkem je to, zda jsou zaměstnanci v práci pod tlakem či nikoliv. Protože dobře informovaný jedinec se na situaci připraví, zvládne ji a není tedy pod stresem, že by něčemu nerozuměl, nebo ho něco překvapilo. Výzkum, který udělal v roce 2012 Stephensen a Dailey, ukázal, že lidé dostávající dostatek informací souvisejících s jejich prací, pracovními benefity, školením a dalšími výhodami na pracovišti, se necítili přetíženi, a to i přesto, že v tu dobu reálně přetíženi prací byli. Obdobný výsledek měla i studie z roku 2013. Touto studií se zabýval Stephensen, Barrett a Mahomet. Účastníci studie byli též v danou dobu pod tlakem a v práci značně přetíženi, nicméně jim byly přes několik komunikačních kanálů soustavně poskytovány informace o průběhu situace ve firmě. Díky tomu si ani tito pracovníci nepřipadali zahlcováni informacemi, ani přetíženi a spíše ocenili kontinuální tok informací.

Dle výše uvedeného textu se dá konstatovat, že nejlepším způsobem, jak hodnotit efektivnost komunikace jsou zaměstnanci. Jejich nálada, sdílnost, otevřenost a postoje odrážejí jejich informovanost. Spokojený zaměstnanec by tedy mohl být odrazem fungující interní komunikace. Jak ale zjistit, zda je zaměstnanec spokojený či nikoliv. Branham (2009, s. 32) vysvětluje, co činí zaměstnance spokojené a udržuje je v práci. I přesto, že se to může zdát příliš jasné, jedná se o naplnění čtyř základních lidských potřeb:

- potřeba mít důvěru,
- potřeba mít naději,
- potřeba být oceněn,
- potřeba cítit se potřebný/ důležitý.

Pokud se jedna z těchto potřeb nenaplní, stává se zaměstnanec nespokojeným a uvažuje o odchodu. Pro naplnění těchto potřeb je nezbytné, aby byl zaměstnanec dostatečně informován a byly mu sdělovány novinky, změny a další podstatné informace.

Pro firmu může být také měřítkem efektivní komunikace a spokojeného zaměstnance míra fluktuace, jeho přístup ke změnám a pracovní výkonnost.

Fluktuací pracovníků se rozumí, jak často dochází k odchodu stávajících zaměstnanců a příchodu nových. Míra fluktuace pak popisuje procentuální vyjádření. Nízká míra fluktuace je však v praxi zcela v pořádku a nemá negativní dopady. Nicméně vysoká míra fluktuace již vykazuje značné negativní dopady na firmu. Mezi ně lze zařadit ztrátu kvalifikovaných zaměstnanců, vysoké náklady na nalezení nových kandidátů a jejich následné zaškolení, firma ztrácí člověka, který zná její know-how a s tím spojené riziko úniku informací. Zaměstnanci, kteří odcházejí, s sebou odnášejí i zkušenosti a vztahy s obchodními partnery. Do jisté míry jsou dočasně stávající pracovníci zatíženi a může být na ně vytvářen příliš velký tlak, aby zvládli převzít práci chybějícího kolegy. Mezi pozitivní dopady fluktuace lze zařadit přísun nových zaměstnanců, kteří mají jiné zkušenosti, nápady na změny, jiné názory a postoje. To vše může podnik obohatit. Dále pak fluktuace zbavuje firmu zaměstnanců, které práce nebaví a nemají pro firmu žádnou přidanou hodnotu. Posledním přínosem může být i vytvoření konkurence mezi pracovníky a to například o to, kdo získá uvolněné pracovní místo. Vzniklé konkurenční prostředí zvedá efektivitu pracovníků a v závěru zlepšuje výsledky firmy (ManagementMania.com, © 2011-2016a).

Jak uvádí Holá (2017, s. 55) přístup zaměstnanců ke změnám je proces, ve kterém se nejlépe rozpozná, zda interní komunikace funguje, nebo nefunguje. Každá změna má vliv na určitého zaměstnance, z toho důvodu je dobré předat dotčeným osobám správné informace a včas, pokud je to možné, i s nějakým časovým předstihem. Protože jen dobře informovaný zaměstnanec se na nadcházející změny připraví a přijme je pozitivně. Často se stává, že zaměstnanci se ke změnám staví negativně a nechápou, proč by se mělo měnit něco, co tak dlouho dobu funguje. V tuto chvíli musí být komunikace ze strany firmy a manažerů sjednocená. Musí zastávat stejné stanovisko, dívat se na změny pohledem zaměstnanců, snažit se je pochopit a dát jim argumenty, které je přesvědčí o tom, že změny jsou i pro ně přínosem. Přínosným nástrojem komunikace se v takových situacích jeví komunikační plány. Podle Doležala, Krátkého a Cingla (2013, s. 91) je komunikační plán dokument, který

se použije v případě, že firma chce komunikovat informace s větším dopadem. Většinou ho používají projektové týmy, kterým usnadňuje komunikaci s okolím. Do komunikačního plánu je zapsán obsah informace, důvody proč, jaké jsou použity komunikační kanály a nástroje, dále pak v jaké frekvenci a s kým bude komunikace vedena. Pokud komunikační plán není zpracován, je zde určité riziko, že informace nebudou předávány včas, v dostatečné kvalitě a nedostanou se k odpovědným zaměstnancům. Vzor sestavení komunikačního plánu zobrazuje tabulka 3.

Tabulka 3: Vzor komunikačního plánu

Komunikační plán					
Projekt:	<i>Jaký je název projektu?</i>	Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Datum poslední aktualizace?</i>
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát/ komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
<i>Kdo je příjemce sdělení</i>	<i>Čeho chcete komunikací dosáhnout?</i>	<i>Co chcete říct?</i>	<i>Jak to budete říkat? Jak často?</i>	<i>Jak poznáte, že to děláte dobře?</i>	<i>Kdo za to bude zodpovědný?</i>

Zdroj: Doležal, Krátký a Cingl (2013, s. 93)

1.2.5 Novinky v interní komunikaci

Tak, jak se vyvíjí technologie, vše se modernizuje, novinky přicházejí i do oblasti komunikace. Je vyvíjen tlak, aby komunikace a sdílení informací bylo rychlejší, efektivnější, spolehlivější a plynulejší. Z těchto důvodů vznikají nové programy, aplikace a platformy, které mají optimalizovat interní komunikace v jejích různých oblastech. Příkladem by mohlo být vzdělávání pracovníků a zjednodušení školení pomocí tzv. e-learningu. Pomocí e-learningu se mohou školit všechna interní školení, ale i ta zákonem předepsaná. Záleží pouze na firmě, jaká školení budou vybrána a přetřansformována do elektronické podoby, a která zůstanou ve stávající podobě.

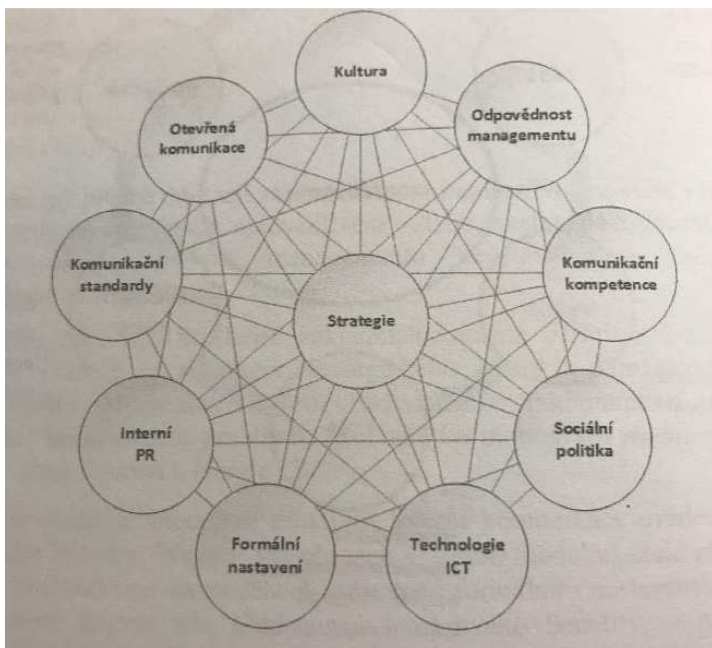
Klement a Dostál (2018, s. 4) popisují pojem e-learning jako moderní vzdělávací technologii, jejíž oblíbenost roste především od začátků 21. století. Jedná se o aktivizační prostředek, kterým například firmy rozvíjí vzdělání a dovednosti svých zaměstnanců. Tato forma vzdělávání se vyznačuje značnou autonomií uživatele při studiu a tím firmám šetří nejen čas, ale i náklady se vzděláváním spojené. Dalšími plusy je, že student/ zaměstnanec si může zvolit, kdy se studiem začne, což přináší značnou míru obliby, jelikož zaměstnanci nemají pocit, že jsou do něčeho nuceni a mají určitou autonomii v rozhodování o svém vzdělání. Aby e-learning fungoval a ve firmě byl přínosem, je nutné nastavit určité parametry, podle kterých se vzdělávací kurzy budou vytvářet a distribuovat směrem k zaměstnancům. Pokud se firma rozhodne pro implementaci e-learningu, měla by taktéž nastavit systém kontroly, díky kterému by měla přehled, jak e-learning ovlivňuje a zlepšuje interní komunikaci i ostatní interní procesy. Firma by se měla především zaměřit na hodnocení následujících oblastí:

- aktivní účastníci programu (tutor a student)
- vytvořené studijní texty (didaktické materiály)
- vzdělávací technologie – LMS (Klement a Dostál 2018, s. 5).

Pokud by měla firma zájem o takovou platformu, nejjednodušší bude, když se podívá na internet, kde je nepřeberné množství poskytovatelů a dodavatelů různých platforem. Výhodou e-learningu je například již výše zmíněná úspora času a nákladů, dále efektivnost, jelikož za krátkou dobu může být proškolen velké množství zaměstnanců a udržování vzdělání na požadované úrovni. Pro firmy může být benefitem, že mají okamžitou zpětnou vazbu, jak o zaměstnanci, tak i o samotném školení. Bariérami pro zavedení e-learningu by mohly být nedostatečná technologická vybavenost firmy a čas strávený nad přípravou jednotlivých školení v programu (ManagementMania.com, © 2011-2016b).

1.2.6 Struktura systému interní komunikace

Na základě předchozích poznatků, je podle Holé (2017, s. 88) možné interní komunikaci definovat, jako souhrn základních prvků, které jsou pro interní komunikaci nezbytné. Model systému interní komunikace je tvořen 10 prvky. Na obrázku 4 jsou všechny tyto prvky zobrazeny.



Obrázek 4: Prvky interní komunikace

Zdroj: Holá 2017, s. 88

- **Strategie**, kterou firma určí na základě předem stanovených cílů.
- **Kultura firmy** neboli firemní kultura, která byla blíže specifikována v kapitole 1.1 této práce.
- **Odpovědnost managementu** za komunikaci a řízení svých podřízených a pracovních týmů.
- **Formální stránka komunikace**, kdy firma musí mít nastavenou organizační strukturu, řády, interní postupy a předpisy.
- **Sociální politika**. Určuje, jak jsou nastaveny personální vztahy mezi firmou a zaměstnanci a snaží se najít rovnováhu.
- Správnost nastavených **komunikačních standardů**, díky nimž firma lépe zvládá komunikačně náročné situace.
- Vhodně zvolené **interní PR a interní marketing**.
- Zajištění **komunikační kompetence**, a to především u manažerů, jelikož jejich prací je zajišťovat plynulý komunikační tok mezi firmou a jeho podřízenými zaměstnanci.
- **Otevřenost komunikace** a obdržení zpětné vazby.
- Nastavení a využívání všech **komunikačních technologií**.

2 Metodika výzkumu

V předchozích kapitolách byly vymezeny teoretické pojmy, zkoumaná firma a její strategie. Na základě těchto informací je nyní potřeba definovat metodiku výzkumu a postup při analýze podniku. V této kapitole jsou popsány taktéž nástroje, se kterými bylo pracováno a byly použity pro sběr dat a jejich následnou analýzu.

2.1 Cíl výzkumu

V diplomové práci je cílem najít řešení na hlavní výzkumnou otázku (dále jen HVO): „*Jak může podnik zefektivnit interní komunikaci?*“

Cíl práce je reakcí na zvyšující se počet zaměstnanců v podniku a tím nutné zlepšení efektivnosti v komunikaci. Je zcela nezbytné, aby nově příchozí zaměstnanci dostávali informace včas a v požadované kvalitě. Podstatné je i zlepšení informovanosti zaměstnanců o klíčových pojmech důležitých k porozumění firemních cílů a tím zvýšení jejich produktivity práce. Tento cíl můžeme nalézt i ve strategickém plánu GAT. Strategický plán řeší primárně zlepšení interní komunikace mezi vedením a ostatními zaměstnanci, použití a výběr vhodných komunikačních nástrojů společně se stanovením vhodných komunikačních kanálů.

Dílčím cílem práce je nalézt a upozornit vedení podniku na nedostatky, které se ve firmě a komunikaci vyskytují.

2.2 Dílčí cíle a výzkumné otázky

Před pokusem nalézt řešení na hlavní výzkumnou otázku, bylo nutné podrobit stávající situaci v podniku analýze. Pro lepší orientaci byly stanoveny dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO), které pomohou lépe identifikovat slabé stránky komunikace. Hlavní výzkumná otázka byla důkladně rozebrána na následné tři podotázky:

- Znájí všichni zaměstnanci firemní cíle a nástroje k nim potřebné?
- Jak vnímají zaměstnanci současný stav interní komunikace?
- Jaké jsou překážky a nedostatky v komunikaci?

Aby bylo možné odpovědět na dílčí výzkumné otázky, byl sestaven dotazník, a také byl uskutečněn rozhovor s vrcholovým management. Dotazník byl koncipován především na první dvě DVO a rozhovor měl pomoci při hledání řešení na třetí dílčí výzkumnou otázku.

2.3 Techniky sběru dat

Tato podkapitola se podrobně zabývá technikami sběru dat, a to dotazníkem a rozhovorem, který byly využity k nalezení odpovědí na dílčí výzkumné otázky.

2.3.1 Dotazník

Dotazník byl využit pro písemné dotazování řadových zaměstnanců a středního managementu. Účelem dotazníku bylo zjištění informací, které poslouží jako základ pro vyhodnocení a nalezení odpovědí na následující dvě dílčí výzkumné otázky:

- Znájí všichni zaměstnanci firemní cíle a nástroje k nim potřebné?
- Jak vnímají zaměstnanci současný stav interní komunikace?

Strukturovaný dotazník (viz Příloha A) byl vytvořen online na portále survio.com, kde bylo vytvořeno celkem 10 otázek. Z toho pětice posledních otázek byla demografického typu.

Jednotlivé otázky jsou v dotazníku rozděleny následovně:

Otázka 1 a 5: Jedná se o otázky typu dichotomické proměnné, kdy respondent odpovídá pouze ano či ne. Otázky zjišťují, v jakých oblastech jsou zaměstnanci dobře informováni a jak hodnotí přínosnost a kvalitu získávaných informací.

Otázka 2: Na základní otázku č. 2 může respondent odpovědět pomocí pětibodové Likertovy škály, jedná se o tzv. ordinální proměnnou odpověď. V této otázce respondenti vybírají, do jaké míry souhlasí s danými výroky. Otázky cílí na zjištění, zda probíhá včasné a stručné dostávání informací a také na získávání zpětné vazby.

Otázka 3 a 4: Jedná se opět o ordinální proměnnou, kdy respondent volí, jak často využívá různých komunikačních nástrojů a kanálů jak pro sdílení informace, tak i pro získání informací.

2.3.2 Rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor je primárně určen k nalezení odpovědi na třetí dílčí výzkumnou otázku:

- Jaké jsou překážky a nedostatky v komunikaci?

Pro získání podkladů k této otázce byl použit rozhovor s vrcholovým managementem z důvodu, že v podniku chybí nástroj, který by podporoval sestupnou komunikaci, a tudíž bylo vhodné zapojit právě vedení firmy. Díky polostrukturované formě dotazníku bylo zaručeno, že se jednotlivé odpovědi nebudou příliš odlišovat. Na druhou stranu otevřené odpovědi poskytují značnou volnost při odpovědi a doplnění informací na základě subjektivního vnímání dané situace v podniku.

Účelem rozhovoru také bylo doplnit kvantitativní šetření z dotazníku o kvalitativní složku a získat ucelený obraz o interní komunikaci v podniku.

Rozhovor byl sestaven z 9 otázek a několika doplňujících otázek, které měly přiblížit a konkretizovat odpovědi. Výzkum a jeho průběh byl naplánován od října 2018, až počátek roku 2019, vždy za účasti jedné osoby z vedení podniku (autorka zpovídala ředitele závodu, finančního ředitele, vedoucí personálního oddělení a vedoucího oddělení neustálého zlepšování). Z důvodu vytíženosti vedení je možné, že se výzkum prodlouží do dalších měsíců.

Struktura rozhovoru byla následující:

- Je pro Vás interní komunikace důležitá? V čem a z jakého hlediska?
- Jste spokojeni s tím, jak probíhá komunikace v podniku?
 - o Pokud ne, v jakých oblastech?
- Jakou formu komunikace upřednostňujete?
- Která forma komunikace je z Vašeho hlediska nejefektivnější? A z jakého důvodu?
- Naopak, který komunikační nástroj/ prostředek nemáte v oblibě a proč tomu tak je?
- Vnímáte se jako osoba odpovědná za fungování interní komunikace?

o Pokud ano, v jaké oblasti?

- Co vnímáte jako hlavní překážku kvalitní interní komunikace?
- Jak byste interní komunikaci zefektivnil?
- Je nějaký komunikační nástroj/ prostředek, který Vám v podniku chybí?

3 Analýza vnitrofiremní komunikace

V této kapitole je představena společnost a shrnuta současná situace v podniku. Jsou zde představeny nástroje, které jsou používány ke komunikaci a také zmíněny objevující se nedostatky v komunikaci. Kapitola se dále zabývá dotazníkovým šetřením a jeho výsledky. Obdobně je nahlíženo i na sběr dat pomocí rozhovoru. Výstupem šetření a analýzy získaných dat by měly být odpovědi na dílčí výzkumné otázky, kterou povedou k zodpovězení hlavní výzkumné otázky.

3.1 Grupo Antolin Turnov s.r.o.

Výrobní závod Grupo Antolin Turnov (dále jen GAT) je součástí nadnárodní společnosti Grupo Antolin, které má sídlo ve Španělsku. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným a řadí se mezi společnosti kapitálové.

Firma je zaměřena na výrobu plastových, gumových a textilních dílů pro automobilový průmysl, především na vstřikování a montáž interiérových součástí. V současné době se podnik řadí mezi hlavní producenty interiérových dílů na trhu. Společnost Grupo Antolin Turnov má hlavní závod v Turnově a dvě další výrobní jednotky, které se nachází v Příšovicích a v Mladé Boleslavi. Jako další významný bod je nutné zmínit, že se jedná o klíčového zaměstnavatele v Libereckém kraji a to se současným počtem 1100 zaměstnanců (LinkedIn Corporation, 2019).

3.1.1 Historický vývoj společnosti

Společnost byla založena v červnu roku 2002. Výstavba nové výrobní haly začala v lednu 2003 v Turnově a byla ukončena v červenci téhož roku.

Od ledna roku 2004 získávala společnost nové projekty. Mezi prvními byl projekt ŠKODA OCTAVIA, další projekty pak odstartovaly v prosinci, jednalo se například o projekt VW PASSAT B6 a FORD C307.

První certifikát ISO 14001 a ISO 9001 získala společnost v roce 2005.

V roce 2006 byl společnosti udělen certifikát Q1 Award FORD. Toto ocenění získá pouze společnost, která splní 4 kritické oblasti: způsobilé systémy, neustálé zlepšování, průběžné plnění cílů a to nejdůležitější, spokojení zákazníci (Wells Vehicle Electronics, 1989, Ford Q1 Certification s.). V tomto roce jí byl dále udělen certifikát ISO TS 16949. 2002

Důležitým úspěchem bylo pro podnik získání certifikátu OHSAS 18001 v roce 2008.

Společnost se od roku 2009 rozšířila o další 3 pobočky. V červnu 2009 byla otevřena výrobní jednotka v Příšovicích, v roce 2010 v Hnojníku a v roce 2011 byla založena výrobní jednotka v Mladé Boleslavi.

Rok 2013 a 2014 s sebou přinesl další dvě ocenění, prvním z nich je VQA Volvo Quality Award, dále pak PSA Supplier Award Best Plant.

3.1.2 Vize a poslání společnosti

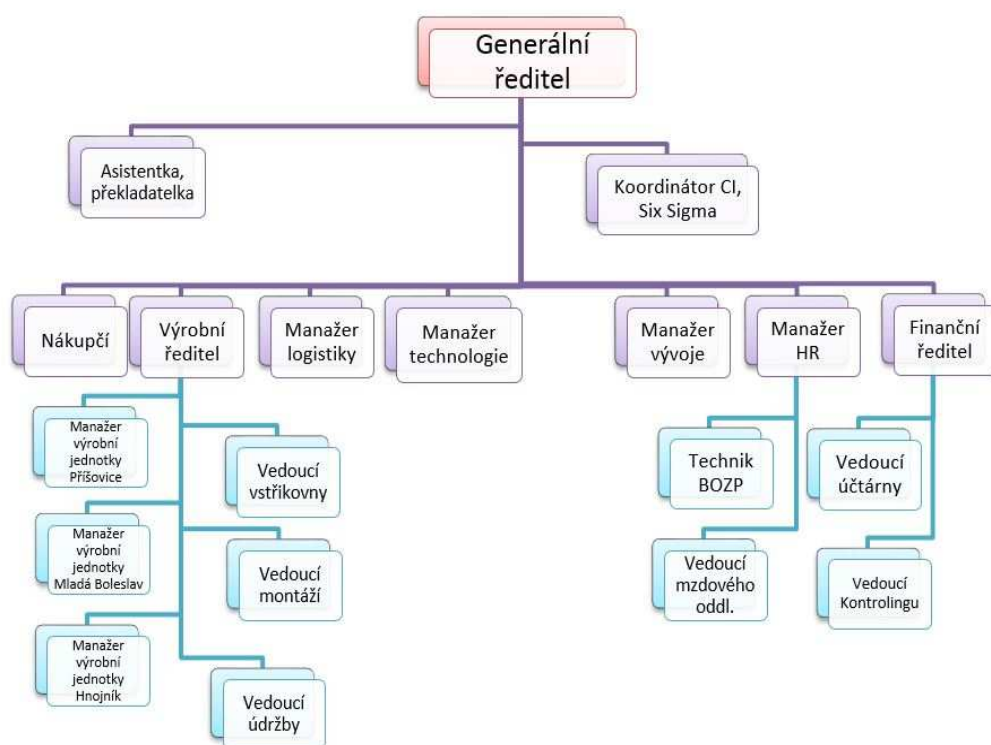
Vize společnosti představuje cíle, které má firma naplánované: *„Být uznáváni našimi zákazníky a okolní společností jako podnik, který přináší nejvyšší hodnoty v koncepci, vývoji, výrobě a dodávce modulárních verzí vnitřního obložení vozů a při tom zajišťuje sociální a ekonomický růst.“* (LinkedIn Corporation, 2019).

Poslání vyjadřuje smysl existence firmy: *„Navrhovat, vyvíjet, vyrábět a dodávat automobilovému průmyslu modulární obložení interiéru automobilů a řešení zaměřit na inovaci a prvotřídní zpracování, abychom dosahovali trvalé spokojenosti našich zákazníků v oblasti kvality, služeb i cen. Při tom zaměřit naši činnost do budoucna tak, aby byla zajištěna prosperita firmy a aby její hodnota rostla spolu s trvale dynamickým vývojem našeho lidského kolektivu a sociálního zázemí.“* (LinkedIn Corporation, 2019).

3.1.3 Hierarchie společnosti

Organizační struktura podniku neboli kodifikované hierarchické uspořádání zaměstnanců v organizaci (ManagementMania.com, © 2011-2016c) je znázorněno na obrázku č. 5. Top management (označen červeně) → střední management (označen fialovou barvou) → management 1. linie (označen barvou modrou). Autorka práce pracuje na oddělení

Neustálého zlepšování a jejím nadřízeným je Koordinátor CI (manažer oddělení Neustálého zlepšování), tudíž bude její náhled na problematiku interní komunikace z pohledu zaměstnance podniku. Cílem Neustálého zlepšování je zlepšení produktivity práce a s tím související zlepšení komunikace mezi zaměstnanci. Autorka během vypracování práce měla v podniku od svého nadřízeného za úkol implementaci nového pracovního nástroje, díky němuž by mělo v podniku dojít k větší efektivitě, a který bude detailněji popsán v další kapitole.



Obrázek 5: Organizační struktura

Zdroj: HR oddělení podniku, vlastní zpracování

3.2 Současná situace v podniku

Před zahájením psaní této práce bylo v podniku využíváno minimálního množství nástrojů pro interní komunikaci. Dá se říci, že nejběžnějším nástrojem pro komunikace byl v podniku telefon, e-mail a osobní schůzky.

Jediný nástroj, který by mohl komunikaci podpořit, byl tzv. IDEA SYSTÉM. Idea systém, ve společnosti používán termín „Dobré nápady“, je aplikace na Intranetu společnosti, kam zaměstnanci mohou vkládat své nápady a myšlenky, jenž vede ke zlepšení současného stavu

na pracovištích, v interních postupech, či vylepšení sociálního zázemí společnosti. Pokud nemá pracovník svůj počítač, jedná se hlavně o dělníky a skladníky, nemůže svůj nápad zaznamenat a sdílet. Zde autorka spatřovala jeden z největších potenciálů k optimalizaci. Každý dobrý nápad je finančně odměněn a pracovníci jsou tedy motivováni, aby se snažili nalézt možná zlepšení a jednoduchou formu přes internetovou aplikaci ho sdíleli s odpovědnými pracovníky. Jen za rok 2018 bylo ve firmě přijato 462 dobrých nápadů, a z toho úspěšně realizováno 293. Tato forma komunikace se zdá být efektivní, nicméně nesmíme zapomenout, že se jedná ve velké míře o drobná zlepšení, která by v takovém počtu mohla vedoucí pracovníky zatěžovat, pokud by byla komunikována napřímo.

Důležitým poznatkem je také, že „dobrý nápad“ si v tuto chvíli může podat pouze kmenový zaměstnanec s přístupem k e-mailu, a nikoliv externí pracovník. Externích pracovníků ale ve společnosti přibývá a je tedy otázkou, zda by nebylo příhodné nastavit stejné podmínky i pro externí pracovníky. Díky tomu by mohlo dojít k nárůstu podaných dobrých nápadů a komunikování nových problémů, které jsou například z pohledu kmenových zaměstnanců irelevantní. Tento poznatek by mohl být využit při optimalizaci a jedním z návrhů pro podnik k efektivnější komunikaci.

Nástroj Idea Systém se dá považovat za komunikaci směrem od zaměstnanců k vedení podniku. Aby byly odhaleny nedostatky v takto směřované komunikaci, byl sestaven dotazník, který byl rozeslán řadovým zaměstnancům a zaměstnancům nižšího managementu. Výsledky dotazníku budou detailněji popsány v následující podkapitole.

Systém dobrých nápadů je tedy možno charakterizovat jako vzestupnou komunikaci. Předpokladem pro fungování tohoto typu komunikace je podpora a otevřenost vedení vůči změnám, doporučením a připomínkám zaměstnanců (Management, Marketing © 2019).

Dalším nástrojem vzestupné komunikace jsou například příspěvky do podnikového časopisu. Ve společnosti se zaměstnanci mohou podílet na vytváření časopisu, ale rozsah článků je velice omezen a časopis je vydáván jednou za čtvrtletí. Tyto články a časopis plní spíše oznamovací funkci, co se ve firmě za kvartál událo zajímavého. Další nevýhoda spočívá ve struktuře časopisu, která je pevně dána a není během let měněna. Vzniká tedy standardizovaná forma, na kterou si zaměstnanci již během let zvykli a pravděpodobně jsou přesvědčeni, že na jejich připomínky není v časopise prostor. Zde se také objevuje prostor

pro zlepšení, a to ve změně využití časopisu. Časopis by nemusel plnit pouze funkci informační, nicméně by mohl vybízet k přímé komunikaci směrem k vedení, a také jako zpětná vazba na položené dotazy a vznesené připomínky.

V podniku tedy stále chybí nástroj, který by umožňoval kvalitní komunikaci směrem od vedení, tzv. sestupnou komunikaci. Aby bylo zjištěno, co považuje vrcholový management za důležité předat a komunikovat s podřízenými, byla pro účely této práce využita technika sběru dat v podobě rozhovoru. Náležitosti rozhovoru a jeho výsledky jsou taktéž popsány v následující podkapitole.

3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 12. 10. 2018 do 31. 12. 2018 a konečné vyhodnocení dotazníku proběhlo během 01/2019.

Dotazník byl zaslán 93 lidem, kteří byli vybráni metodou nenáhodného záměrného výběru (Hendl 2008, s. 408). Z celkového počtu bylo obdrženo zpět 50 odpovědí. Pro upřesnění je vhodné uvést, že těchto 93 lidí nejsou všichni zaměstnanci společnosti. Při osobním dotazování, proč lidé neodpověděli na dotazník, bylo nejčastější odpovědí: riziko negativního dopadu na respondentovu kariéru, pokud by se vedení firmy dozvědělo, jak zaměstnanci odpovídali. Tuto obavu mělo vysoké procento zaměstnanců, a to i přesto, že na začátku dotazníku jsou respondenti ujištěni o anonymitě. Vyhodnocení dotazníku je rozděleno na část, která se zabývala demografickými otázkami a na část, kde byly položeny základní otázky. Otázky ohledně věku, pohlaví, dosaženého vzdělání a délce trvání pracovního vztahu v dané firmě byly uvedeny na konci dotazníku.

3.3.1 Demografické výsledky dotazníku

Pokud bude na výsledky nahlíženo nejdříve dle demografických otázek, výsledkem je, že z 50 respondentů, kteří odpověděli na dotazník, bylo velké procento řadových zaměstnanců (74 %) a zbylých 26 % tvořili vedoucí pracovníci středního managementu nebo managementu 1. linie. Na dotazník častěji odpověděli muži (60 %), přičemž nejčastěji ze všech odpovídaly osoby ve věku 30 – 39 let. Stejný počet respondentů byl zaznamenán ve věku 40 – 49 let. Celých 70 % odpovědí bylo zaznamenáno pracovníky, kteří ve společnosti

pracují 7 a více let. Je pravděpodobné, že tito pracovníci jsou z dlouhodobého hlediska více seznámeni s nedostatky interní komunikace, než jejich nově příchozí či profesně mladší kolegové. Další početnou skupinou byli respondenti pracující ve firmě 4 – 6 let (18 %), zaměstnaní 1 – 3 roky tvořili pouze 8% skupinu a zaměstnaní méně než rok tvořili 4 % z dotázaných.

Nejpočetnější skupina byla zastoupena lidmi, kteří mají středoškolské vzdělání zakončené maturitou (46 %) nebo vysokoškolské vzdělání (40 %). Dalších 14 % respondentů uvedlo, že je vyučeno. Toto zjištění bylo velice překvapivé, a to z toho důvodu, že odpovědi byli získané především technickohospodářskými pracovníky (THP), bez většího množství odpovědí dělníků. Roli v tomto případě může hrát fakt, že THP obdrželi dotazníky online a dělníkům byly dotazníky rozdány v papírové formě. Dotazníky se mohli poztrácet, zapomenout odevzdat nebo nebyla tak velká důvěra v zachování anonymity, jako při vyplňování přes internet. Na výsledky dotazníkového šetření je tedy třeba nahlížet, jako na odraz vnímání komunikace zaměstnanci pracujícími „v kancelářích“, tzv. THP.

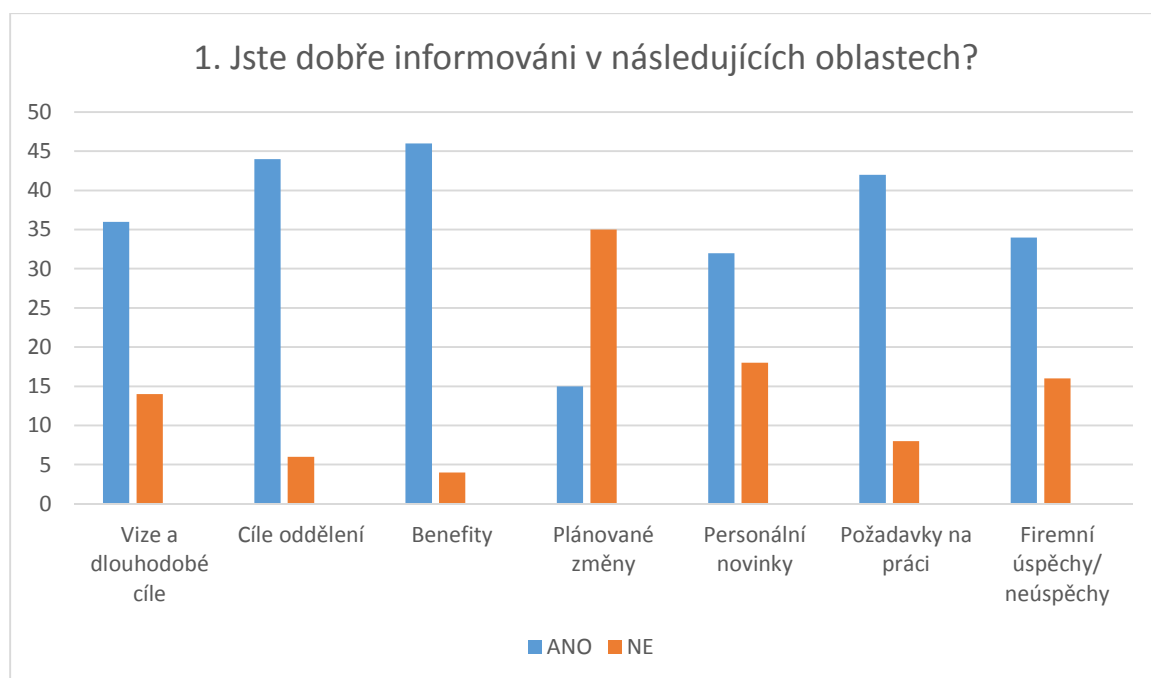
3.3.2 Základní dotazníkové otázky

Těchto základních otázek se v dotazníku vyskytlo 5 a všechny zde budou detailněji popsány s grafickým vyhodnocením výsledků.

• Otázka č. 1: Jste dobře informováni v následujících oblastech?

Otázka hledala oblasti, ve kterých má respondent pocit, že je dostatečně informovaný a také oblasti, ve kterých si myslí, že informován dobře není. Oblasti byly rozděleny na vize a dlouhodobé cíle společnosti, cíle jednotlivých oddělení, zaměstnanecké bonusy a benefity nebo plánované změny ve firmě. Dále byly vymezeny oblasti: personální novinky, požadavky na respondentovu práci či informace v oblasti firemních úspěchů a neúspěchů.

Na grafu č. 1 jsou znázorněny nejčastější odpovědi. Dle odpovědí je patrné, že ve většině oblastí jsou zaměstnanci dostatečně informováni. Nicméně informovanost ohledně změn týkajících se firmy shledávají zaměstnanci jako nedostatečnou. Ostatní odpovědi byly vždy nad 60 % kladné.



Graf 1: Dotazník - otázka 1

Zdroj: vlastní zpracování

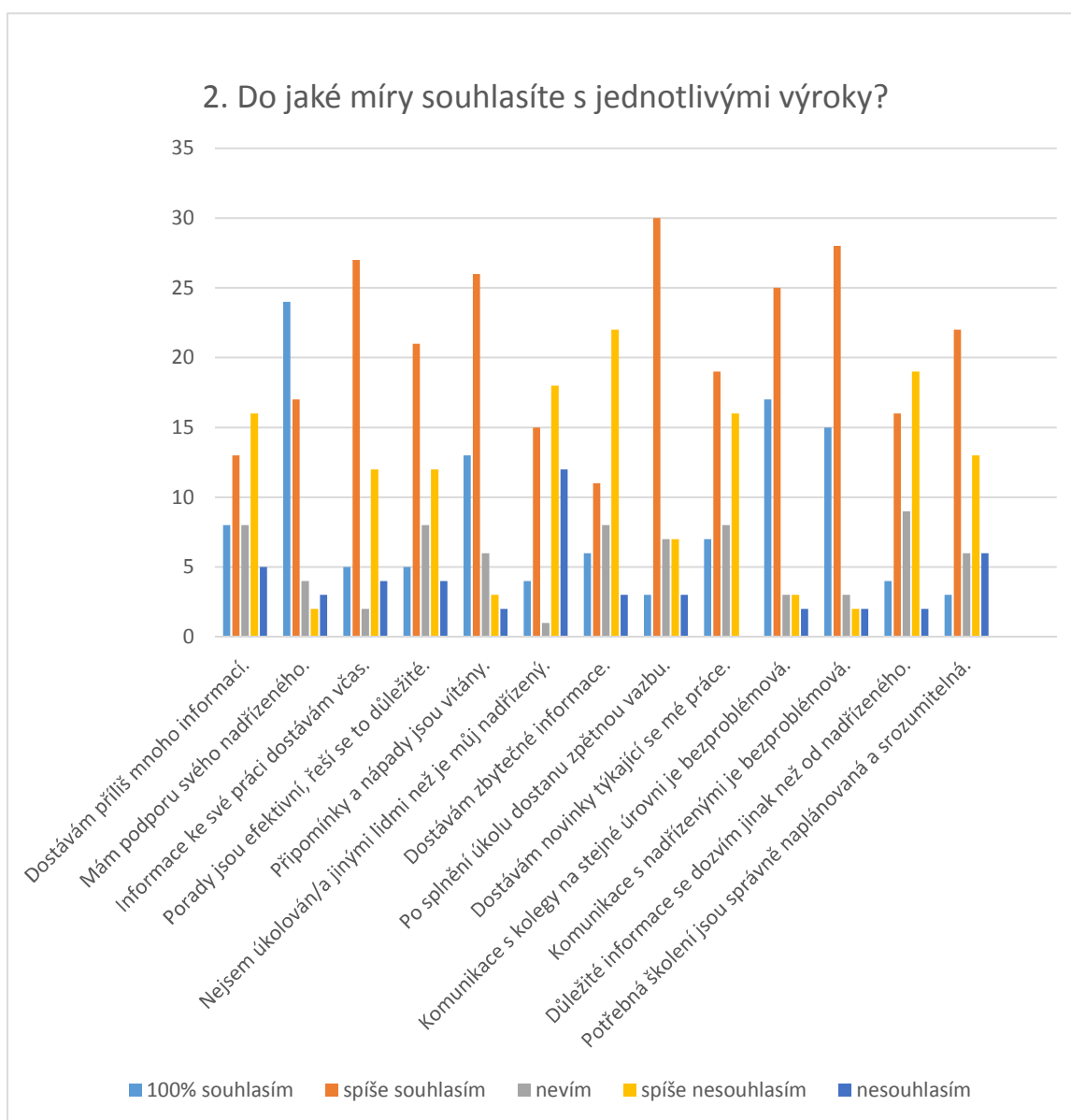
- Otázka č. 2: Do jaké míry souhlasíte s jednotlivými výroky?**

První otázka řešila, zda je zaměstnanec dostatečně informován, tato otázka ale zkoumala, zda je v podniku příznivé klima pro šíření informací, čas pro komunikaci je využíván efektivně, například se během porady řeší podstatné a důležité věci, nebo jestli respondent dostává zpětnou vazbu a jeho nápady či zlepšení jsou vítány. Na základě grafu č. 2 vyšli respondenti velice spokojeni se současným stavem. Nejvíce bylo zaznamenáno odpovědí, kdy respondent spíše souhlasí, než že by zcela souhlasil.

Tvrzení, které bylo nejčastěji vyvráceno a získalo více negativních odpovědí než pozitivních, bylo tvrzení: Nejsem úkolován/a jinými lidmi než je můj nadřízený. Autorka práce se taktéž k této odpovědi přiklání, jelikož ze svého pohledu se s tímto nešvarem setkává v podniku velice často. V praxi to většinou znamená, že je člověk úkolován nadřízeným z jiného oddělení nebo dokonce řadových pracovníkem. Řešení této situace je na daném pracovníkovi, zda ostatním zaměstnancům vyhoví, nebo situaci řeší se svým nadřízeným. Druhým tvrzením, na které bylo odpovězeno negativně: Informace ke své práci dostávám včas. Tato skutečnost je pravděpodobně odrazem dnešní doby a především oborem, ve kterém firma podniká. Jelikož se jedná o automotive, jde zde kladen důraz na preciznost

a rychlost. Občas ale tyto dvě specifika nejdou ruku v ruce. Sama autorka přiznává, aby mohla svou práci odvézt kvalitně, je potřeba spoustu času na analýzy, prozkoumání problému a následného hledání řešení. Termíny jsou krátké, a pokud člověk neobdrží podklady ihned, je to problém. Bohužel tyto podklady také někdo musí zpracovat, nejlépe kvalitně a rychle.

Na čem se všichni respondenti shodli, je bezproblémová komunikace, jak mezi kolegy na stejné úrovni, tak i s nadřízenými. Dalším velkým pozitivem je výsledek, kdy si je valná většina vědoma podpory svého nadřízeného. Toto tvrzení bylo také vyhodnoceno s největším počtem zastoupení odpovědi: 100 % souhlasím.



- **Otázka č. 3: Kolikrát využijete následující komunikační prostředky pro sdílení informací?**

V této otázce byly zkoumány používané komunikační nástroje a četnost jejich použití pro sdílení informací. Na grafu č. 3 (viz příloha B) je znázorněno, jak často zaměstnanci využívají mobilní telefon, e-mail, aplikace pro komunikaci (Skype, Lync,...), nebo třeba méně tradiční formu komunikace přes LCD obrazovky, Intranet či zaměstnanecký časopis. U zaměstnaneckého časopisu je očekávána nízká četnost použití, a to z důvodu, že časopis je publikován jednou za čtvrt roku. LCD obrazovky jsou spravovány personálním oddělením, které používá tento nástroj pro šíření informací ohledně počasí, blížících se akcí podniku a poskytovaných benefitech. Pomocí obrazovek jsou také prezentována rizika při práci, používání bezpečnostních prvků a další informace z oblasti BOZP. Dále jsou zde k nalezení motivační programy, přehled akcí jídelny, termíny interních systémových auditů a informace k volným pracovním místům.

Díky tomu, že LCD obrazovky a zaměstnanecký časopis jsou ve správě personálního oddělení a Intranet ve správě centrálního ředitelství ve Španělsku, je očekávána nižší četnost použití těchto komunikačních nástrojů pro sdílení informací, než při jejich využití pro získávání informací.

Očekávání ohledně používání časopisu byla naplněna, kdy necelých 80 % respondentů odpovědělo, že časopis pro sdílení informací využívání méně než 1x za měsíc a zbylí respondenti nepoužívají časopis vůbec. Dalším nejméně používaným nástrojem pro sdílení je LCD obrazovka/ nástěnka nebo písemná forma (vydání dokumentu, zaslání dopisu,...).

Nástroj, který je používán na denní bázi je e-mail a telefon, což v dnešní době není nikterak překvapivým výsledkem. Značně využívaným prostředkem je také osobní schůzka.

- **Otázka č. 4: Kolikrát využijete následující komunikační prostředky pro získání informací?**

V této otázce byla zkoumána četnost použití stejných komunikačních nástrojů jako v otázce předešlé, avšak s tím rozdílem, že se zjišťovalo získávání informací. Respondenti měli

vybrat, s jakou četností používají dané prostředky k obstarání informací. Jak již bylo několikrát zmíněno, časopis je vydáván jednou za čtvrt roku, tudíž se očekává nejmenší četnost využití. Na grafu č. 4 (viz příloha C) je toto tvrzení potvrzeno, kdy přes 80 % respondentů odpovědělo, že 1x za měsíc a méně. Zbytek respondentů časopis vůbec nevyužívá jako zdroj informací. Dále je na grafu č. 4 potvrzeno, že stejnou měrou, jako je mobilní telefon a e-mail využíván pro sdílení informací, jsou tyto prostředky využívány i pro získávání informací. Velké zastoupení má také možnost: osobní kontakt/ schůzka, kdy tento nástroj využívá 60 % respondentů denně. Zajímavé je rozložení četnosti používání písemných dokumentů – například interních předpisů, postupů, ... Dalo by se totiž očekávat, že zaměstnanci se budou řídit právě písemnými dokumenty a hledat v nich potřebné informace. Toto očekávání ale nelze stoprocentně potvrdit – viz Graf č. 4.

- **Otázka č. 5: Jsou získané informace z daných zdrojů dostačující a přínosné?**

Otázka byla zaměřena na kvalitu a dostatečný obsah získaných informací ze zdrojů, které byly zmíněny v otázce č. 3 a č. 4. Respondenti odpovídali u každého komunikačního prostředku ANO, NE, podle toho, jak si myslí, že jsou zdroje dostačující a přínosné. Výsledky jsou zobrazeny na grafu č. 5 (viz příloha D), kdy nejvíce respondentů (skoro 40 %) považuje za nedostatečné a nepřínosné informace získané ze zaměstnaneckého časopisu a podklady zjištěné z formulářů či dokumentů. Tento fakt může být ovlivněn tím, že dokumenty nejsou vždy aktuální, tudíž nejsou tolik spolehlivé. Za aktuálnost a obsahovou správnost dokumentů vždy zodpovídá zaměstnanec z daného oddělení a dané pracovní pozice. Je zde tedy závislost mezi kvalitou dokumentu a spolehlivostí pracovníka, který dokument spravuje. Podnik má ale nepřehledné množství dokumentů a v době, kdy je kladen důraz na operativní řešení problémů, je občas nemožné ohlídat správnost všech formulářů a spisů. Dva komunikační prostředky považují respondenti za 100% spolehlivé. Jedná se o informace získané přes e-mail a také informace nabyté při osobním setkání. Hned dalším dostačujícím a přínosným prostředkem je dle odpovědí použití telefonu, kdy pouze jeden respondent uvedl, že tato možnost nezaručuje kvalitu a správnost.

3.4 Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovor úspěšně proběhl se všemi, v úvodu vybranými, osobami z řad vedení. Rozhovory probíhaly v přívětivém duchu a manažeři byli otevření všem otázkám. Shrnutí odpovědí na dotázané otázky je následující:

- Je pro Vás interní komunikace důležitá? V čem a z jakého hlediska?

Jelikož lze primárně na tuto otázku odpovědět ano, ne či nevím. Dalo se očekávat, že odpovědi budou podobné. Všichni dotázaní se shodli, že považují interní komunikaci za velice důležitý prvek a předpoklad pro fungující podnik. Důležitost interní komunikace spatřují manažeři především ve schopnosti předat důležité informace podřízeným. Pro většinu z nich totiž komunikace představuje nástroj, kterým řídí své pracovníky a tím chod svého oddělení, potažmo chod celé organizace. Velmi častou a vyzdvihovanou odpovědí bylo též, že komunikace je pro podnik klíčová při předávání informací ohledně posláních, vize a cílů podniku. Pokud někdo není ztotožněn s těmito aspekty organizace, nemůže řádně vykonávat svou pozici.

- Jste spokojeni s tím, jak probíhá komunikace v podniku?

- o Pokud ne, v jakých oblastech?

Až na jednoho manažera byla vždy první odpověď „ano“. Jediný manažer, který odpověděl ihned, že není spokojen se stavem, v jakém se nachází interní komunikace podniku, situaci následně objasnil. Vysvětlil, že v současné době se dle jeho názoru informace nesdílí, a pokud ano, tak s velkým zpožděním a také značně zkreslené. Lidé se totiž nechtějí zatěžovat složitým a často i časově náročným vysvětlováním a popisováním daného problému nebo úkolu.

Ostatní manažeři, i přesto že nejdříve deklarovali spokojenost s tím, jak se v podniku komunikuje, v průběhu rozhovoru změnili svojí odpověď. Zajímavým poznatkem byla odpověď, kdy nefungující komunikace je přisuzována strachu. Zaměstnanci se prý obávají, aby jejich výrok, a to co řeknou, nebylo pochopeno jinak a oni za to nebyli potrestáni. Dalším aspektem je chybějící odvaha se na něco zeptat či si něco nechat vysvětlit, a to kvůli strachu z výsměchu.

- Jakou formu komunikace upřednostňujete?

Zde se odpovědi zcela lišily. Tato skutečnost může být dána rozdílnými povahami jednotlivého manažera. Například finanční ředitel upřednostňuje formu komunikace pomocí telefonu a telekonferencí. Největší benefit shledává v tom, že nemusí odcházet ze své kanceláře a může mít po ruce veškeré své podklady, jak papírové, tak ty elektronické. Zároveň díky určité interakci lze objasnit nesrovnalosti a lépe rozvinout myšlenku, než například při psaní e-mailu. Oproti tomu vedoucí personálního oddělení dává přednost právě psaní e-mailů. Dle jejího názoru se dokáže jedinec přes e-mail vyjádřit stručně a jasně, bez nadbytečných informací. A díky e-mailové schránce má větší přehled, který problém, připomínka či úkol čekají na dořešení. Vedoucí úseku neustálého zlepšování však ke komunikaci přistupuje zcela odlišně. V případě, že se jedná o interní komunikaci, nejraději si osobně dojde za dotčenou osobou a vše s ní vyřeší tváří v tvář. Pokud to zrovna není možné, využije telefon. Náhled ředitele závodu byl ponechán až na konec tohoto odstavce, a to z důvodu, že pan ředitel nejraději využívá kombinaci všech výše zmíněných forem. Řeší totiž během dne rozmanitou škálu věcí, které mají různé priority a tak využívá různých prostředků.

- Která forma komunikace je z Vašeho hlediska nejefektivnější? A z jakého důvodu?

Dalo by se očekávat, že na základě odpovědí na předešlou otázku, se budou pohledy na efektivnost lišit. Tento fakt se nicméně nepotvrdil, jelikož se všichni manažeři shodli, že nejefektivnějším způsobem komunikace je kombinace více možností. Nejčastěji zněla odpověď, že pod pojmem efektivní komunikace si představují prvotní sdílení informace tváří v tvář, následné upřesnění detailů a potvrzení obsahu informace pomocí e-mailu. Navíc, pokud se jedná o komunikování změn/ strategie/ novinek a upozornění, tak by neměl chybět poslední krok, a to vizuální sdílení, například na nástěnkách či LCD obrazovkách jenž jsou v podniku k dispozici. Při dotazu, zda by dokázali určit pouze jeden nejefektivnější způsob, odpověděli všichni ty formy, které používají nejčastěji, a byly zmíněny v předchozí otázce. Z toho vyplývá závěr, že pokud se podnik snaží optimalizovat svoji interní komunikaci, není vhodné být zaměřen pouze na jeden druh komunikačního prostředku.

- Naopak, který komunikační nástroj/ prostředek nemáte v oblibě a proč tomu tak je?

Nejméně oblíbený druh komunikace je u manažerů osobní kontakt. Dle jejich výpovědí je tato forma zdlouhavá, často dotyčný nedokáže odpovědět na detailní otázky nebo nemá s sebou připravené podklady. V mnoha případech ani nelze ovlivnit, jestli dotyčný přijde osobně ve vhodný čas, což je pro kvalitní sdílení informace důležité. Jinak věnuje pozornost člověk, který má času dost a jinak zaměstnanec, který se připravuje na jinou schůzku nebo zrovna odepisuje na důležitý e-mail.

Jednou z odpovědí i přesto bylo použití e-mailu, tato odpověď zazněla u manažera, který dává přednost osobnímu kontaktu. Stížnost na používání e-mailu jako hlavního komunikačního prostředku byla z důvodu, že manažerovi chodí denně desítky zpráv, které kvůli vytíženému programu nestíhá číst, třídit dle důležitosti a natož ještě na ně odepisovat.

- Vnímáte se jako osoba odpovědná za fungování interní komunikace?
 - o Pokud ano, v jaké oblasti?

Všichni dotázaní se shodli, že se vnímají jako osoba, která má značnou zodpovědnost za fungování interní komunikace. Finanční ředitel a vedoucí úseku neustálého zlepšování tuto odpovědnost spatřují především v předávání informací svým podřízeným a zastáváním funkce jakéhosi propojení mezi nimi a potřebami/ žádostmi vrcholového managementu v podniku. Dalo by se říci, že zajišťují interakci jak sestupné, tak vzestupné komunikace.

Naproti tomu vedoucí personálního oddělení vnímá svoje postavení jako prostředek pro sestupnou komunikaci. Na fungování komunikace nahlížení jako na povinnost stále informovat zaměstnance o chystaných změnách v podniku, motivačních programech, ale i o minulých událostech.

Ředitel závodu zastává takový postoj, kdy jeho pozice ve firmě značně ovlivňuje fungování komunikace a on je hlavním zdrojem optimalizace komunikace. Samozřejmě si uvědomuje, že bez dalších manažerů by změny nemohly proběhnout a nedošlo by k optimalizaci.

- Co vnímáte jako hlavní překážku kvalitní interní komunikace?

Překážka, která je manažery vnímána, jako jedna z hlavních, je nedostatečná informovanost o problematice a chybějící detailnost zprávy. Manažeři se shodli, že v podniku není problémem nedostatečná komunikace z hlediska četnosti, ale to, jakým způsobem se

informace předávají. Jak již bylo zmíněno, jedná se především o nedostatečné podklady a porozumění, a tím pádem špatné interpretace a způsobu sdílení. Dost často se zaměstnanci setkávají s tím, že komunikováno je pouze to základní a všechny ty důležité drobnosti jsou vynechány. Dále byla zmíněna překážka, která tkví v neochotě příjemce danou zprávu zpracovat a zamyslet se nad ní. Zkušenosti některých vedoucích jsou takové, že zaměstnanci podají zprávu a on jí bezmyšlenkovitě předá dalšímu zaměstnanci, aniž by se nad tím jakkoliv zamyslel, informaci upravil nebo přeformuloval do potřebné podoby pro další jednání. Drobou překážku vidí manažeři v postoji lidí ke změnám. Zaměstnanci většinu času nejsou otevření inovacím, a z toho důvodu nemůže dojít ke zkvalitnění interní komunikace, jež je založeno právě na oněch změnách.

- Jak byste interní komunikaci zefektivnil?

Na tuto otázku byl jednotný pohled, a to, odstranit překážky, které byly zmíněny v předešlé otázce. Někdo navrhoval, aby se lidé proškolili, jak se správně komunikuje, jaké jsou možnosti použití komunikačních nástrojů. Jiní odpověděli, že sami z pozice vedoucího se snaží jít příkladem. Dávají si tu práci a čas, aby své podřízené upozornili na chyby, a také zároveň s tím jim navrhli možná vylepšení. Jedním z návrhů na optimalizaci komunikace bylo pořádání večírků a společných zájmových aktivit napříč celou firmou. To by mohlo vést ke zlepšení mezilidských vztahů, a tím k lepší otevřenosti a komunikaci, ale také ke sdílení různých informací a novinek. Jeden manažer dokonce zavedl na svém oddělení pravidlo maximálního počtu odeslaných e-mailů za den.

- Je nějaký komunikační nástroj/ prostředek, který Vám v podniku chybí?

Jelikož ve firmě je poměrně dost prostředků ke komunikaci, byla většinou odpověď negativní, nebo „nevím“. Vedle standardních nástrojů, kterými jsou e-mail, telefon, schůzky, firemní časopis, Intranet, Skype nebo nástěnky a obrazovky si manažeři nemohli vybavit nic dalšího. Ředitel závodu však avizoval, že mu chybí možnost přímé interakce mezi ním a řadovými zaměstnanci typu dělníci a skladníci. Vedoucí úseku neustálého zlepšování zmínil neefektivnost týkající se pravidelně se opakujících školení. V podniku chybí nástroj, který by hlídal potřebná školení a také nástroj, pomocí kterého by se dalo školení uskutečnit, aniž by se muselo velké množství lidí dohadovat na vhodných termínech a následně strávit na školení několik hodin. Nemluvě o neexistující zpětné vazbě, zda daný zaměstnanec školení pochopil a bylo mu přínosem.

3.5 Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek

V podkapitole budou vyhodnoceny dílčí výzkumné otázky, na které byly nalezeny odpovědi díky dotazníkovému šetření a uskutečněným rozhovorům.

3.5.1 První dílčí výzkumná otázka

První dílčí výzkumná otázka byla formulována: **Znají všichni zaměstnanci firemní cíle a nástroje k nim potřebné?**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že přibližně 1/3 respondentů není s firemními cíli a vizí společnosti dostatečně seznámena. Na druhou stranu, pokud se jedná o firemní cíle zaměřené na jednotlivá oddělení, zaměstnanci si připadají řádně a dostatečně obeznámeni se všemi požadavky a záměry. Co se týče nástrojů k interní komunikaci a komunikování právě firemních cílů, neobjevil se respondent, který by neznal nástroje běžně používané ve firmě. Závěr vyvozený z rozhovoru je takový, že vrcholové vedení podniku využívá všechny nástroje pro komunikaci, které jsou ve společnosti zavedeny, nicméně některé nástroje, nebo jejich modifikace jim v praxi schází.

Není tedy zcela možné všeobecně konstatovat, že jsou všichni zaměstnanci seznámeni s cíli firmy, ale nástroje ke komunikaci znají a využívají. Díky uvědomění si možných nástrojů a prostředků ke komunikaci, se dá předpokládat, že ve firmě je potenciál pro zlepšení vyvozeného nedostatku.

3.5.2 Druhá dílčí výzkumná otázka

Následující dílčí otázka je položena takto: **Jak vnímají zaměstnanci současný stav interní komunikace?**

Otázka se zaměřuje na postoj zaměstnance vůči fungování interní komunikace z pohledu komunikace osob mezi sebou, nebo používání komunikačních nástrojů a jejich efektivnost. Postoj zaměstnanců se dá na základě dotazníku charakterizovat pozitivně a komunikaci mezi sebou vnímají respondenti jako bezproblémovou. Stejně tak nahlíží na komunikaci s vedením podniku. Současný stav lze tedy považovat za uspokojivý, nicméně s prostorem

pro zlepšení, a to především díky výsledkům rozhovoru, kdy je v podniku zastáván názor, že zaměstnanci si málo nebo špatně sdílí informace. Nebo se dokonce sdílet informace bojí.

3.5.3 Třetí dílčí výzkumná otázka

Třetí a poslední dílčí otázka zní: **Jaké jsou překážky a nedostatky v komunikaci?**

Největší překážka je spatřována obecně v neochotě lidí. Ať se již jedná o neochotu sdílet informaci se všemi důležitými podrobnostmi, anebo nezájem zaměstnanců se nad danou věcí zamýšlet. Velkou překážkou je také odpor k jakékoliv změně a nedostatkem jsou chybějící moderní komunikační nástroje, například zapojení IT (software nebo aplikace, které komunikaci usnadní a zefektivní).

4 Optimalizace vnitrofiremní komunikace

Pokud je na optimalizaci vnitrofiremní komunikace nahlíženo dle výsledků dotazníkového šetření a zodpovězení tří dílčích výzkumných otázek, lze proces zlepšování rozdělit do pěti částí.

První částí je proces, který by měl pomoci lépe seznámit pracovníky s cíli společnosti, a taktéž zajistit zpětnou vazbu od pracovníků zpět k vrcholovému vedení. Po rozhovoru se zástupci středního managementu vyšlo najevo, že by byl ve firmě uvítán nástroj či aplikace, která by usnadnila školení zaměstnanců. Právě díky školení jsou zaměstnanci seznámeni s požadavky, ať se již jedná o požadavky na jejich pracovní výkon, nebo požadavky, které vedou k realizaci strategických cílů. V návaznosti na tento podnět se v podniku podařilo úspěšně implementovat aplikaci s názvem iTutor, která bude blíže představena v následující podkapitole.

Druhá část, na kterou se optimalizace zaměřuje, je komunikace mezi vrcholovým managementem a řadovými pracovníky. Dle rozhovorů vnímají vedoucí jednotlivých oddělení a ředitel společnosti vzestupnou komunikaci s určitou bariérou, a to především kvůli strachu zaměstnanců, že nebudou vyslyšeni a brání dostatečně vážně. K vyřešení, nebo alespoň k eliminaci daného problému je v práci doporučeno zavést opatření nesoucí název „Snídaně s ředitelem“. Toto opatření je popsáno v druhé podkapitole této kapitoly.

Nedostatek ochoty sdílet informace, ale je i přijímat, nebo pocit chybějícího využití IT technologie. To vše je odpověď na třetí DVO, které se bude věnovat právě třetí část optimalizace interní komunikace. Proces, který byl nastíněn v první části, je ve firmě již implementován, opatření zmíněné v druhé části optimalizace taktéž bylo ve firmě prodiskutováno a reálně analyzováno. Nicméně návrh na zlepšení v této části je pouze teoretický, a to z důvodu časové náročnosti na implementaci, ale také z důvodu časové náročnosti samostatné přípravy podniku na používání daného softwaru, potažmo aplikace. Jedná se o programy nesoucí název SLACK a BITRIX24. Tyto programy budou představeny ve třetí podkapitole.

Čtvrtou částí této kapitoly je návrh autorky ke zvýšení efektivnosti již zavedeného a používaného nástroje ke komunikaci, kterým je již zmíněný Idea systém. Úpravy systému a návrhy k zefektivnění jsou uvedeny ve čtvrté podkapitole.

Dvě poslední části, na které se autorka zaměřila, jsou setkání se zaměstnanci a natáčení videonahrávek. Akce, kdy se vedení podniku setkává se svými zaměstnanci, je ve firmě již zavedena, nicméně autorka doporučuje pozměnit formu průběhu této akce a využít tak potenciál, který je v současnosti nevyužit. Poslední návrh na optimalizaci interní komunikace je zcela nový, doposud ve firmě nepoužitý. Oba návrhy jsou detailněji vysvětleny v dalších podkapitolách.

4.1 Vzdělávací systém iTutor

Pro usnadnění vzdělávání pracovníků je výhodné zavést do firemní struktury řešení, které bude nahrazovat práci lektorů, čímž se ušetří čas a náklady. Školení jsou většinou pořádána pro početnou skupinu a může být problém nastavit vhodné termíny z hlediska času lektorů, tak i z hlediska volného času pracovníků. Všechno úsilí o harmonizaci stojí opět čas a náklady. V dnešní době, plně modernizované a vybavené nejlepšími technologiemi, by nemuselo činit problém vybrat vhodný software. Po prozkoumání trhu, jak zahraničního, tak českého, došla autorka k závěru, že pro rychlejší a snadnější implementaci v podniku bude čerpat pouze z českých nabídek.

Jedním z největších dodavatelů softwarových platforem a elektronických kurzů je v České republice dodavatel KONTIS s.r.o. Společnost KONTIS s.r.o. na svých webových stránkách nabízí několik typů platformy *iTutor*, aby si každý zájemce našel řešení dle jeho potřeb a přání. V sekci vzdělávání společnost nabízí e-learning a systém *iTutor LMS* nebo e-kurzy řešené softwarem *iTutor Publisher*. Dále je pro usnadnění vzdělávání nabízen *iTutor Tester*, díky němuž si podnik sám navrhne testy či dotazníky, nebo si vybuduje pomocí *iTutor Catalog* online katalog vzdělávání. Pokud je požadavek na speciální školení zaměstnanců a vytvoření specializovaných úkolů a zkoušek, může zájemce využít tzv. *iTutor Academy*. Při optimalizaci řízení výkonu nabízí dodavatel službu *iTutor MBO*, jenž pomáhá nastavit individuální cíle zaměstnancům korespondující s cíli firmy a její strategií. Dílčí cíle se dají pomocí platformy měřit, a také zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu o jejich výkonu. Další nabízenou platformou je *iTutor Qualifications*, která zajišťuje, že každý pracovník

bude proškolen jak ze zákonných školení, tak i z interně předepsaných. Znalosti zaměstnanců budou vždy aktuální a systém sám pohlídná včasné obnovení kvalifikace. S výše zmíněnou kvalifikací souvisí evidence zdravotní způsobilosti pro dané pracovní místo. Definice a evidence zdravotní způsobilosti vyřeší *iTutor Medical Fitness*. Poslední oblastí je řízení talentu. Zde se vývojáři zaměřují na vyhodnocování kompetencí a rozvoje potenciálu pomocí *iTutor Competencies*. Vedoucí pracovníci pak mohou lépe identifikovat, na jakou práci se jejich podřízení lépe hodí. Poslední platformou, neméně důležitou, je *iTutor Feedback*, která umožňuje sledovat zpětnou vazbu, ať se již jedná o výsledky dosažené během školení, kurzů nebo zkoušek (Kontis, 2015).

Nabízených služeb od dodavatele KONTIS, s.r.o., ale i jiných poskytovatelů, je opravdu nepřehledného množství. Ze všech výše uvedených softwarových platform se autorka rozhodla využít platformu s názvem *iTutor LMS*. Jedná se o e-learningový nástroj, který vyřeší veškeré požadavky ohledně vzdělávání pracovníků, školení a testování. LMS *iTutor* slibuje uživateli i přehledné řízení lidských zdrojů, což by mohlo být pro firmu též přínosem.

Po představení návrhu vedení podniku byla investice do e-learningu, *iTutor LMS*, schválena a začalo se pracovat na zavedení platformy do vnitropodnikového prostředí. Největší potenciál byl spatřován v časové náročnosti kurzu a hned ze začátku bylo počítáno s implementací spíše krátkodobých kurzů. Po domluvě s IT oddělením a připravením interní sítě a Intranetu mohl být software nainstalován. Poté byly zakoupeny potřebné licence pro nastartování projektu společně se sepsáním rámcové smlouvy, která zahrnovala zaplacení prvotní investice a určení měsíčního pronájmu. Při instalování a začátku zavádění softwaru byl autorce k dispozici technik, který měl zodpovědět dotazy ohledně správného nastavení aplikace, naprogramování kurzů a být nápomocen při odstraňování chyb či nedostatku systému. Ve společnosti byl následně zvolen administrátor, který se bude o celou platformu *iTutor LMS* průběžně starat. Administrátorem byl zvolen Six Sigma koordinátor, pracovník z oddělení neustálého zlepšování, který je sám jedním z firemních školitelů.

Celý proces, od analyzování trhu, přes komunikaci s dodavateli různých softwarových řešení, poptávkových řízení a získávání cenových nabídek i technických řešení, trval přibližně 5 měsíců. Celý projekt optimalizaci započal v průběhu října a pozačátku Nového roku se dalo konstatovat, že software je připraven k používání. V průběhu prvního měsíce se komunikovaly náležitosti spíše formálního rázu, a to smlouva, financování a instalace. Od

druhého měsíce se s platformou seznamovala autorka společně se zvoleným administrátorem. Po úvodním seznámení s tím, jak vše funguje, jak se co nastavuje, bylo důležité vytvořit v iTutor LMS nejen jmenný seznam zaměstnanců, ale také celou organizační strukturu ve stejné podobě, v jaké je znázorněna ve druhé kapitole. Bylo nutné do softwaru dostat přes 1000 jmen, hierarchicky je seřadit a vytvořit veškerá spojení.

Aby vše správně fungovalo a mohl se iTutor začít používat, musela autorka ve společnosti proškolit vybrané zaměstnance a předvést jim, jak se s platformou pracuje a jaké možnosti využití jsou k dispozici. Nejdříve se museli také vytvořit požadavky, jak by měl e-learning fungovat, a co vše by měl zvládnout, aby vyhovoval potřebám společnosti. Na začátku celého procesu je tedy nutné založit nové skupiny, myšleno tím jednotlivá oddělení, dále se doporučuje založit podskupiny, a to dle potřeb jednotlivých oddělení. Do těchto skupin by se mohli následně přidávat uživatelé, podle jejich organizačního zařazení v samotném podniku. Správu veškerých údajů by autorka ponechala na vybraných zástupcích z jednotlivých oddělení. Vhodné by taktéž bylo určit ke každé skupině či podskupině manažera. Manažer by získal možnost sledování revizí a taktéž průběhu vzdělávání svých podřízených. Přidávání a odebrání uživatelů by mělo být umožněno zvolenému zástupci jednotlivých oddělení a taktéž manažerovi.

Na základě požadavků na optimalizaci a zjednodušení školení, by bylo vhodné uzpůsobit použití iTutoru primárně pro tento účel. Autorka navrhuje, aby se daly vytvořit kurzy, které budou nahrazovat docházení na školení, několik hodin strávených na školení a následné přezkoušení. Administrátor by měl mít možnost založit jak povinná, tak rozšiřující školení, anebo školení předepsaná zákonem. Jelikož je ve firmě používán systém Helios, ve kterém jsou graficky vytvořeny organizační uskupení všech oddělení a pro daná oddělení jsou vymezena právě určitá školení, jejich platnost a znalost, doporučuje se, aby se kurzy v iTutoru pojmenovávali přesně stejnými názvy, pod jakými jsou vedeny právě v Heliosu. A to z důvodu, budoucí možnosti propojení oněch dvou systémů a dalšího zefektivnění interní komunikace. Uživatel by měl mít možnost kurz krátce popsat a nastínit jeho odhadovanou dobu absolvování. Na základě zkušeností z jiných systémů autorka doporučuje mít možnost kurz zveřejnit, nebo ho ponechat tzv. „neviditelný“, dokud nebude kurz celý připraven a dodělán. Obecně se u školení hlídá jeho platnost, proto by bylo vhodné moci nakonfigurovat, jaká je doba platnosti školení a nastavit upomínky ohledně končící platnosti. Upozornění by mohla být odesílána i v případě, že kurzu vypršela platnost. Tato funkce

usnadní interní komunikaci především zaměstnancům na personálním oddělení a odstraní problémy související s hlídáním platných školení.

Jak již bylo zmíněno, iTutor by měl nahrazovat celý proces školení. Funkce kurzu by tedy měla být složena z částí, kdy uživatel nejdříve nastuduje problematiku z předem připravených materiálů a následně složí test. Test ověří, zda uživatel školení porozuměl a jeho proškolení může vstoupit v platnost. Za nejvhodnější formu studijních materiálů považuje autorka prezentace. Prezentace, které se budou moci vytvořit v běžném formátu, například PowerPoint od Microsoft Office nebo PDF. Jednou z možností by mohly být prezentace tvořeny přímo na platformě iTutor. Studijní materiály ke školení by měly být v přiměřené délce a doplněny například o obrázky, nebo krátká videa, pokud je vhodné k objasnění dané problematiky. Text, který je součástí podkladů by měl být věcný a obsahovat informace požadované pro úspěšné složení testu. Nicméně obohaten o doplňující a rozšiřující informace, jelikož se nesmí opomínat, že se jedná o náhradu školení, na kterém se předávají detailnější informace a zajímavosti. V podkladech či prezentacích by měla být nastavena možnost přeskakování mezi jednotlivými stránkami. Pokud by se chtěl někdo k určitému bodu vrátit a zopakovat si ho. V tomto je spatřován poměrně značný potenciál na zefektivnění komunikace, jelikož při běžném školení školitel sdílí určitou informaci, které nemusí být okamžitě porozuměno. Možnost prohlížení prezentací znovu a znovu zajistí lepší informovanost a především vyšší míru porozumění. Po ukončení studování podkladů uživatel označí, že tuto část úspěšně složil a může pokračovat na test, nebo se k testu vrátit až v jinou dobu. Díky označení prezentace jako splněnou bude informován o aktuálním průběhu jeho školení.

Po studiu prezentací přijde na řadu přezkoušení získaných znalostí formou testů. Počet testových otázek by neměl být omezen a rozsah testů je na uvážení administrátora, a to dle složitosti a náročnosti školení. Administrátor by měl mít možnost zvolit a kombinovat z několika typů otázek a možností jak na ně odpovědět. Jedná se například o výběr z více možností, výběry z více možností, doplňování slov, číselné odpovědi, seřazování odpovědí nebo doplnění celého textu. Před samotným zveřejněním testu by měl být administrátorovi umožněn náhled testu, aby jej mohl projít a zkontrolovat. Důležité je také nastavit hranici výsledků, počet správných odpovědí a špatných odpovědí, pro úspěšné složení testů. Doplnkem by mohla být možnost test opakovat a nastavení, zda lze test opakovat okamžitě,

nebo bude muset uživatel znovu projít prezentace, a až poté bude oprávněn test absolvovat znovu.

Opět v návaznosti na hlavní téma diplomové práce, kterým je optimalizace interní komunikace, by bylo vhodné mít možnost zpětné vazby ke školení. Uživatelé budou moci ohodnotit kurz a zaznamenat své připomínky ke školení. Komunikace se tak stane o něco více efektivní, jelikož nedostatek zpětné vazby se dá považovat za jednu z bariér komunikace. Návrh tedy zní, přidat na konec kurzu jeho hodnocení. Hodnocení by probíhalo na základě pár otázek a volného prostoru pro vyjádření se. Aby se zaručilo, že uživatelé nebudou tuto část přeskakovat, nastavilo by se, že celé školení se uzavře a stane se hotovým, až po vyplnění hodnocení.

Do budoucna se firma může zamyslet nad možností využívat platformu iTutor nejen pro školení, ale také pro zadávání a sledování plnění různých druhů úkolů. Největší potenciál je spatřován v úkolech se opakujícími se stejnou specifikací. Manažer by zadal do systému úkol, nastavil by termín, do kterého má být úkol splněn a rovnou by zvolil, v jakých intervalech se má úkol opakovat. Plnění zadaných úkolů by mohl kontrolovat přímo v iTutoru, nebo by mu mohli chodit informační e-maily.

4.2 Snídaně s ředitelem

Tato podkapitola se zabývá optimalizací jak sestupné, tak vzestupné komunikace. Je totiž dosti obtížné odstranit všechny bariéry, které se na těchto úrovních komunikace objevují. Jedna strana se může snažit předávat informaci v jiném jazyce, než druhá strana dokáže přijmout a rozklíčovat. Nemusí se zcela nutně jednat o jiný jazyk ve smyslu jiné národnosti, ale problémy mohou nastat, pokud jeden z účastníků komunikace bude používat příliš odborné výrazy, zkratky, nebo naopak se ze strachu a kvůli emocím nedokáže vyjádřit vůbec.

Jak tedy předejít rozdílům a najít společnou vlnu? Jak uvolnit atmosféru mezi dvěma zcela odlišnými skupinami osob? Autorka si po položení této otázky vybavila aktivitu, která je pro každého z nás tak běžná, že se u většiny lidí jedná o rutinu. Proč tedy nevyužít takto všední činnost a pokusit se díky ní optimalizovat interní komunikaci podniku. Jedná se právě

o snídani za přítomnosti ředitele. Setkání, které nebude řadovými zaměstnanci vnímáno jako oficiální schůzka.

Prvotním cílem bylo nastavit základní parametry těchto schůzek, a to, s jakou četností se budou snídaně konat, kde se budou pracovníci scházet, kolik pracovníků může být přítomno na jedné schůzce, a v neposlední řadě, jací pracovníci se mohou snídaně účastnit. Autorka sestavila svůj návrh, který následně prodiskutovala s manažerem neustálého zlepšování a vedoucí personálního oddělení.

První návrh tedy zněl, pořádat snídaně jednou měsíčně ve firemní jídelně. Firemní jídelna byla navržena, aby se zaměstnanci necítili pod tlakem, že jdou například navštívit ředitele do nějaké zasedací místnosti. Jelikož by to mohlo evokovat, že se jedná o formální schůzku. Další místo, které bylo hned na začátku vyloučeno, byla kancelář samotného ředitele podniku, a to z důvodu evokování značené nadřazenosti, nebo pocitu převahy ředitele nad zaměstnanci. Mezi zaměstnanci je rozšířen předpoklad, že pokud jdou do kanceláře ředitele, tak jdou řešit problémy či nepříjemné situace. Zaměstnanci by se mohli přihlásit na recepci, přičemž by musel být pravděpodobně nastaven maximální počet účastníků. Optimální počet přihlášených je dle autorky 10 zaměstnanců. Pokud by se přihlásilo více zájemců, muselo by se najít řešení, jak lidi vybírat. Samozřejmě by se mohlo postupovat podle toho, kdo dřív přijde, ten půjde a ostatní by mohli být automaticky zapsáni na další schůzku následujícího měsíce. Přihlášení by bylo možné pro výrobní a skladové dělníky, protože se jedná o nejpočetnější skupinu pracovníků, kteří nemají příliš velkou šanci setkat se s ředitelem podniku nebo s ním diskutovat. Optimální doba trvání snídaně je dle autorky jedna hodina.

Před samotným předložením tohoto nástupu autorka oslovila ředitele z jiných firem, zda mají ve svých podnicích stejný či obdobný nástroj komunikace. Hlavním cílem bylo zjistit, jestli návrh na realizaci je sestaven proveditelně, a je zde možnost úspěšného zavedení do podnikové kultury. Ze třech oslovených byly dva podniky, které organizují snídani s ředitelem. Rozdíly byly například v počtu pořádaných schůzek, v jedné firmě se schůzky pořádají jednou za dva nebo tři týdny. V druhé firmě schůzky pořádají každý týden. Četnosti se lišily v návaznosti na počet účastníků jedné snídaně. Ve firmě, kde schůzka probíhá jednou za dva nebo tři týdny bylo přítomno vždy 12 pracovníků. Pracovníci byli vybíráni svými mistry. Ve druhé firmě se každý týden sešli zaměstnanci, kteří v tom daném týdnu měli narozeniny. Mohlo se tedy stát, že jeden týden posnídal s ředitelem jeden člověk, další

týden pak 20 lidí. Další zajímavým zjištěním bylo, jak jsou snídaně organizovány a jak dlouho trvají. V obou firmách trvají snídaně přibližně hodinu, někdy pouze 45 minut. Nicméně se oba ředitelé shodli, že sami musejí hlídat čas a ukončovat schůzky, jelikož pracovníci by si rádi povídali. Důležitým a zcela klíčovým bodem je, aby si ředitelé dělali alespoň nějaké poznámky ohledně toho, co jim zaměstnanci sdělují. Zaprvé to pomůže samotnému řediteli k zapamatování si připomínek a návrhů na změny, zadruhé to vypadá profesionálně a pracovníci vidí, že o jejich návrhy ke zlepšování je projeven zájem. Ředitel by se také měl snažit zrealizovat určitou část podaných podnětů ke změně. Díky tomu se zvýší důvěra v účinnost schůzek a komunikace bude efektivnější než doposud. Otázkou také bylo, co firmy nabízí účastníkům k snědku. V dotázaných firmách nabízeli ke snídani buď chlebíčky, sladké z pekárny, nebo dokonce i domácí upečené štrůdly a nějaké pití ve formě čaje, kávy a vody.

Na základě poznatků od ředitelů z jiných společností autorka doplnila a předložila návrh na zavedení snídaní s následujícími body:

- schůzka 2x měsíčně s dobou trvání jedna hodina,
- v současné době pouze možnost přihlášení pro skladové a výrobní dělníky,
- přihlášení na recepci společnosti s maximální kapacitou 10 lidí,
- s místem konání ve firemní jídelně a připraveným občerstvením ve formě sladkého pečiva, chlebíčků a nápojů (samozřejmě zdarma).
- polo formální setkání s následnou snahou zrealizovat návrhy podané zaměstnanci.

Pokud by se vedení firmě podařilo nástroj komunikace v podniku obnovit, je zde určitý potenciál jak zefektivnit vzestupnou komunikaci a tímto stylem i pracovat na odstranění bariér, které se při vzestupné, ale i sestupné, komunikaci objevují.

4.3 Komunikační nástroj SLACK a BITRIX24

Při hledání vhodného řešení nedostatků zjištěných ve třetí dílčí výzkumné otázce se autorka pokusila vybrat a doporučit společnosti nový komunikační nástroj či platformu. Po průzkumu trhu autorka vybrala tři zástupce nástrojů pro rozvoj kancelářské komunikace, které byly blíže zkoumány. Prvním je platforma *Slack*, druhý komunikační nástroj nese název *BITRIX24* a třetí aplikací, na internetu kladně hodnocenou, je *Skype*. Jelikož firma

v rámci Microsoft Office využívá program Lync, což je vlastně Skype pro firmy, nebyla možnost implementace tohoto nástroje dále zvažována. Pro porovnání a následné doporučení zbyly autorce na výběr pouze Slack a BITRIX24.

V následujícím odstavci bude představen program BITRIX24, který označil magazín Forbes za jeden ze sedmi nástrojů, které při správném použití dokážou maximalizovat Vaši produktivitu. V autorce vzbudil zájem právě tento program, a to na základě tvrzení ve Forbes, že platforma není příliš známá a rozšířená, i přesto jaké výhody poskytuje. Jedná se o funkce jako propojení systému interního intranetu s ostatními nástroji CRM, které ve své podstatě zabezpečují správu kontaktů a komunikaci s nimi. Dále se může jednat o správu prodejů či marketingové komunikace, zasílání e-mailů a zpráv, nebo organizování úkolů a schůzek. Tyto všechny funkce umožňují pracovnímu týmu rychle spravovat důležité informace (Forbes, 2012).

Bitrix24 v současnosti využívá přes čtyři miliony uživatelů po celém světě. Funkce, které tato platforma nabízí a jsou vhodné pro optimalizaci interní komunikace, je možno rozdělit do tří kategorií – Komunikace, Úkoly a CRM. První kategorie Komunikace umožňuje uživatelům používat platformu na posílání e-mailů, chatování ve stylu Skype, telefonování či vedení videokonferencí. Dále se dají vytvořit soukromé i sdílené kalendáře, utvořit skupiny uživatelů a v rámci skupin sdílet potřebné dokumenty. Ve druhé kategorii s názvem Úkoly lze organizovat a řídit úkoly jednotlivců, ale i velkých a malých skupin. Zadané úkoly lze sledovat dle stanovených termínů, zasílat upozornění na končící termíny a vytvářet šablony. Díky třetí kategorii CRM může uživatel využít platformu i pro řízení zákazníků, marketingu a ostatních klientů. Pro řízení lze využít jak stolních, tak mobilních zařízení (Bitrix, 2019a).

Bitrix je možné nainstalovat do počítače zcela zdarma, kdy verze Free opravňuje k užívání 12 uživatelů. Pokud by firma chtěla zapojit více uživatelů, bude si již muset program platit na měsíční bázi. Verze Plus je dostupná pro 24 uživatelů a měsíčně stojí 35 EUR (na jednoho uživatele tedy vychází 1,46 EUR). Využití až pro 50 uživatelé nese označení Standard a stojí 89 EUR (1,78 EUR/ uživatel). Pro zavedení platformy napříč celou organizací se vyplatí verze Professional, kdy počet uživatelů není omezen a cena je 179 EUR/ měsíc.

Naproti tomu platforma Slack se dá definovat jako prostor pro spolupráci mnoha lidí, bez ohledu na to, jaká je jejich náplň práce, úroveň kvalifikace nebo na jakém oddělení pracují. Je to centrum, kde se konají konverzace, jsou přijímána rozhodnutí a všechny informace jsou dostupné kdykoliv a komukoliv. Slack jednoduše slibuje, že díky němu bude práce jednodušší (Slack, 2019a). Toto prohlášení podporuje i fakt, že Slack využívá přes deset milionů aktivních uživatelů denně, plnou verzi si platí přes 85 tisíc zákazníků a je rozšířen do více než 150 zemí (Slack, 2019b).

Na Slacku je výhodné, že nabízí taktéž možnost komunikace nejen mezi zaměstnanci, ale také s jinými firmami nebo fyzickými osobami, se kterými společnost pravidelně spolupracuje. Například se jedná o externí pracovníky, dodavatele služeb, prodejce či zákazníky a odběratele. Forma písemné komunikace je díky Slacku doplněna o tzv. Face-to-face and-screen, což v překladu znamená, že uživatelé použijí hlasové volání či videokonference. Díky této možnosti se zaměstnanci vyhnou případnému nepochopení textu a objasní si nesrovnalosti rychleji a efektivněji. Stejně jako u Skype (potažmo u Lync), lze přes platformu sdílet rozmanitou škálu souborů, od PDF, přes obrázky a videa (Slack, 2019c).

Co se týče bezpečnosti využívání této platformy, je jasné, že na oficiálních stránkách je k nalezení dlouhý výčet všech splněných certifikací, předpisů a regulací. Firma získala například certifikát FedRAMP, NIST 800-171, ISO/IEC 27001, ISO/IEC 27017, ISO/IEC 27018 nebo se řídí nařízeními HIPPA. Na webových stránkách poskytovatele je rovněž uvedeno, odkdy firma zavedla Obecné nařízení o ochraně údajů, tzv. GDPR (Slack, 2019d). Nicméně je dobré si uvědomit (Babelnet, 2019), že se jedná o americkou společnost, jejíž veškerá administrativa podléhá americkým zákonům, tím pádem všechny informace sdílené prostřednictvím Slacku podléhají i zákonu Patriot Act. Pokud by si americké úřady vyžádaly vydání údajů ze Slack, musí firma takové žádosti vyhovět. Je tedy otázkou, do jaké míry chce firma případně ohrozit interní data a být nucena je sdílet se třetí stranou.

Jak již bylo zmíněno, Slack je hojně využíván a mezi nejznámější společnosti patří například BBC, 21st CENTURY FOX, dále pak společnost IBM, kosmetický výrobce Benefit, nebo internetový portál Trivago zaměřený na srovnávání nabídek hotelů (Slack, 2019e). Dá se konstatovat, že tuto platformu lze využít v různých odvětvích a pro různé formy podnikání. Tedy

i pro Automotive a společnost Grupo Antolin Turnov by mohl být Slack využitelný a přínosný.

Pokud by měla společnost zájem o implementaci této platformy mezi nástroje své interní komunikace, je možné využít Free verze, která je zcela zadarmo. Tato možnost je doporučena spíše pro menší tým, který by mohl otestovat funkčnost a využitelnost nástroje v podniku. Při zakoupení verze Standard se cena pohybuje kolem 7,50 EUR za měsíc za jednoho aktivního uživatele. Verze je přizpůsobena již pro větší využití, jsou zde možnosti vytváření týmů, sdílení informací k projektům a nastartování komunikace. Poslední možností je Balíček Plus, který stojí 14,10 EUR měsíčně za jednoho aktivního uživatele. Takto nakonfigurovaný Slack je vhodný pro velké týmy a podniky, které chtějí rozvinout nejen interní komunikace, ale také sdílení a export dat, využívat technologie jednotného přihlašování mezi systémy a mít zaručenou téměř stoprocentní provozuschopnost (Slack, 2019f).

Pro potřeby optimalizace interní komunikace by autorka doporučila zvážit zavedení platformy Slack, jelikož program Bitrix24 je velice podobný aplikaci Skype a taktéž funkcím, které jsou k dispozici na intranetu společnosti. Výhodou platformy Slack je její propracovanost a reference velkých korporátních firem. Nevýhodou může být její cena, která je v poměru s Bitrix24 několikrát vyšší.

Autorka oslovila přímo společnost poskytující Slack. Popsala, v čem má firma nedostatky, kde je potenciál ke zlepšení a na jaké standardy je podnik v komunikaci navyklý. Výstupem by mohla být zpětná vazba, jaké řešení a jaká verze platformy by byla pro společnost vhodná použít. V době rozpracovanosti diplomové práce však autorka neobdržela odezvu.

4.4 Idea systém

Jak již bylo ve čtvrté kapitole zmíněno, Idea systém byla jediná aplikace, kterou firma používala na podporu interní komunikace vedle běžně známých komunikačních nástrojů. Idea systém je zpřístupněn pouze pro kmenové zaměstnance. Kmenovým zaměstnancem se rozumí člověk, který ve firmě pracuje na hlavní pracovní poměr, tzv. HPP. Dobrý nápad se do Idea systému mohl vložit pouze přes internetovou aplikaci, což v situaci kdy přístup do počítače mají pouze pracovníci THP (administrativní pracovníci, management, vedoucí

výroby a mistři) bylo značně limitující a potenciál získat podněty na zlepšení nebyl zcela využit. Z tohoto důvodu bylo navrženo, aby mohli podávat Dobré nápady i výrobní a skladový dělníci. Toto rozšíření bylo první fází v optimalizaci Idea systému. Ve druhé fázi se autorka práce snažila rozšířit působnost tohoto nástroje i mezi externí pracovníky.

4.4.1 První fáze – kmenový zaměstnanec

Jelikož je společnost Grupo Antolin Turnov výrobním podnikem, je zde velký počet zaměstnanců, kteří pracují na pozici výrobního nebo skladového dělníka. Tyto pracovníci nejsou oprávněni si podat Dobrý nápad, získat odměnu za realizaci nápadu, a tím nejsou ani motivováni sdílet své poznatky z výrobního procesu a jeho možných změn. S IT oddělením bylo konzultováno, zda by se do výrobní haly nemohlo nainstalovat pár počítačů, pracovníkům zajistit přístupové údaje a každý pracovník by si mohl na intranetu zadat svůj Dobrý nápad. Přístupové údaje jsou ve firmě ve formě emailové adresy a hesla. IT oddělení by muselo založit přes 400 e-mailových adres. E-mailové adresy by ale musely být založeny také mateřskou společností a jejich IT oddělením a všechny změny by musely být spravovány právě přes centrální techniky. Jménem vedoucího IT se sepsala oficiální žádost o založení přístupových údajů, ke které se přiložil jmenný seznam pracovníků. Po několika denním čekání na odpověď, bylo centrálním oddělením IT oznámeno, že z hlediska korporátních předpisů není požadavek proveditelný.

Nicméně s negativní odpovědí přišel i tip na zjednodušení, který spočíval v drobné úpravě přímo systému Idea. Jelikož v aplikaci při zadávání Dobrého nápadu byla automaticky vyplněna kolonka „Vydavatel nápadu“ (automaticky se vyplnilo jméno uživatele, který byl přihlášen pod vlastním jménem), centrální IT mělo možnost přidat do aplikace kolonku „Autor nápadu“. Do této kolonky měl uživatel možnost vyplnit jakékoliv jméno kmenového zaměstnance. Aby vše fungovalo, propojil se Idea systém s aplikací SAP, ve které personální oddělení udržuje jmenný přehled kmenových zaměstnanců. S touto úpravou se otevřela možnost dělníkům a skladníkům komunikovat své nápady a připomínky přes své nadřízené. Překážkou hladkého fungování však byl fakt, že na všechny tyto dělníky připadá něco kolem dvaceti přímých nadřízených, kteří by mohli jejich nápady evidovat. Stávalo se tedy, že mnohdy neměli nadřízení čas nebo náladu daný nápad zapsat. Bohužel se několikrát stalo,

že si vedoucí daný Dobrý nápad přivlastnil a připravil svého podřízeného o benefit. Z tohoto důvodu, a i několika obdržených stížností, se autorka práce snažila nalézt jiné řešení.

Jelikož je na oddělení Neustálého zlepšování pracovnice, která vykonává veškerou administrativní agendu spojenou s Dobrými nápady, bylo navrženo, aby si dělníci mohli zažádat o zadání nápadu na Intranet právě přes tuto pracovnici. Aby se předešlo početným návštěvám a hromadění se e-mailů, vymyslel se systém formulářů. Formuláře, které budou obsahovat kolonky a body, které přesně korespondují s obsahem na Intranetu. Udělal se návrh těchto formulářů, nechal se graficky zpracovat a firma, která se zabývá tiskem, vytvořila kopie. Formulář se udělal propisovací s jedním originálem a dvěma kopiemi. Význam kopií je takový, že jednu si ponechá zaměstnanec a druhou může odevzdat svému nadřízenému, který tímto způsobem získá zpětnou vazbu o aktivitě svých podřízených. Personální oddělení povolilo, aby se jejich schránky, sloužící ke sbírání připomínek a poznatků, využívaly i pro sběr právě oněch formulářů k Dobrým nápadům. Jelikož se jedná o interní formulář, správce systému kvality zahrnul formulář mezi oficiální interní dokumenty a přidělil mu identifikační číslo. Pracovnice Neustálého zlepšování každý den schránku kontroluje, vybírá a všechny nápady zapisuje do Idea systému na síti. V takovém případě je pod kolonkou „Vydavatel nápadu“ vyplňován automaticky administrátor systému – manažer Neustálého zlepšování a pod kolonkou „Autor nápadu“ je ručně pracovnící nastaveno jméno pracovníka.

Tato nová možnost podání návrhu/ nápadu se těší velké oblibě jak ze strany dělníků, kteří mají novou motivaci informovat nadřízené, a také se podílet na změnách v podniku, ale i ze strany managementu. Ten je spokojený, jelikož získává cenné podněty pro zlepšení procesů a celkového chodu ve firmě, a to značně levně a hlavně efektivně.

4.4.2 Druhá fáze – externí pracovníci

Po úspěšném zavedení formulářů pro podání Dobrých nápadů byl ve firmě stále prostor pro optimalizaci a zvýšení dosahu této komunikace. Především se jedná o externí zaměstnance podniku, kteří tvoří nemalou část zastoupení pracovníků. Externí pracovníky lze rozdělit na pracovníky placené přímo z finančních zdrojů společnosti, například se jedná o osoby zaměstnané na základě dohody (Dohoda o pracovní činnosti, Dohoda o provedení práce či

jiné typy smluv), nebo pracovníky, kteří pracují pro společnost pod agenturou. Autorka se nejdříve zaměřila na pracovníky z první skupiny, placené na základě dohod a smluv. Dle interního motivačního řádu mají nárok na odměnu pouze kmenový zaměstnanci, proto byla dohodnuta úprava motivačního programu. Po úpravách, které provedla vedoucí personálního oddělení, a schválení ředitelem závodu bylo rozhodnuto, že nárok na odměnu náleží i externím pracovníkům – pracujícím na dohodu. Byly jim také zřízeny přístupy do Benefit programu a vydána kartička, která je opravňuje benefity využívat. Jelikož na dohodu pracují ve společnosti především pracovníci administrativy neboli THP, byl značný nárůst nápadů na změny znění dokumentů, aktualizace pracovních postupů či zajímavé připomínky ohledně stravování a jiných poskytovaných službách.

Další zádrhel se objevil ve chvíli, kdy si chtěl podat Dobrý nápad externista pracující na živnostenský list a rámcovou smlouvu. Tento pracovník totiž není evidovaný ve jmenném seznamu, ze kterého se pracovníci dají vybrat přímo v Idea systému a nastala tu zde otázka, jak tento problém vyřešit. Možnost zkusit přidat zaměstnance do jmenného seznamu byla zamítnuta hned, a to z důvodu, že v aplikaci SAP není jmenný seznam vytvořen jen jako obyčejný seznam, ale je vázaný na počet pracovních míst. Z tohoto důvodu by se musely navýšit počty pracovních míst, což by byl složitý proces, který by se z pohledu nadřízených neshledal s pozitivní odezvou. Nápad byl tedy takový, že tito pracovníci podají dobrý nápad přes papírový formulář, který odevzdají do schránky personálního oddělení, pracovnice neustálého zlepšování zaeviduje dobrý nápad, a pokud při zadávání nápadu zjistí, že v seznamu jmen nelze vybrat daného pracovníka, ověří si na personálním oddělení, že se jedná o externího pracovníka na Dohodu či Smlouvu a vyplní jméno manažera neustálého zlepšování jak do kolonky „Vydavatel nápadu“ tak i „Autor nápadu“. Do popisu návrhu na zlepšení dopíše jméno autora a při měsíčním vyhodnocováním bude vědět, komu má přiznat odměnu.

Podání Dobrého nápadu externím zaměstnancem poskytovaným agenturou bylo autorkou vyhodnoceno, jako poslední možnost optimalizace tohoto nástroje komunikace. Problémem však bylo, že všechny bariéry, které se v předchozích případech nějak obešly a systémové problémy se vyřešily, nebylo možné v tomto případě aplikovat. Externím zaměstnancům, kteří jsou dodáváni agenturou práce, nejsou totiž mzdy vypláceny napřímo, ale každý měsíc probíhají fakturace mezi podnikem a agenturou. Zaměstnanci agentury dostávají mzdy vyplacené až touto agenturou, a proto jakékoliv jiné finanční ohodnocení jim není možné

poskytnout. Diskutovala se možnost, že by agenturám byl poskytován jmenný seznam zaměstnanců, kteří by měli obdržet odměnu ve formě určitého benefitu, nicméně to bylo agenturou zamítnuto. Agentury nebyly ochotné se nad touto problematikou nijak zvlášť zamýšlet, což je i do určité míry pochopitelné. Většina agentur zaměstnává cizince nebo pracovníky, kteří chtějí především peníze, nikoliv benefity využitelné do lékárny či na kulturní akce, jako je tomu například u kmenových zaměstnanců podniku. Autorka v podniku navrhla řešení, že by se mohly dávat těmto externistům poukázky do obchodů s potravinami ve stejné hodnotě, jako mají zaměstnanci nastaveny benefity. Tato možnost byla vyzkoušena s negativním výsledkem. Kmenový zaměstnanec se začal dotazovat, proč oni nedostávají také poukázky do obchodů s potravinami, a objevil se značný tlak na vedení podniku. Z těchto důvodů se od poukázek upustilo. V současné době si tedy externí pracovníci (agenturní) nemohou podat dobrý nápad a zůstává zde určitý potenciál na optimalizaci.

4.5 Setkání se zaměstnanci

Setkání se zaměstnanci je událost, která se ve společnosti koná jednou za půl roku. Během jednoho odpoledne a jedné hodiny se sejdou všichni zaměstnanci, kteří jsou zrovna v práci nebo pracují na směnu, společně s vedením podniku a vyslechnou si nejdůležitější informace týkající se firmy. Slovo mají ředitel firmy, vedoucí personálního oddělení, manažer kvality, finanční ředitel a manažer neustálého zlepšování. Manažeři prezentují klíčové informace ze svých oddělení a seznamují pracovníky s novými projekty, chystanými změnami, aktuálními problémy nebo se hodnotí úspěchy minulých období. Jedná se tedy o formální setkání, na kterém jsou zmíněny pouze určité body z daných oblastí. Jelikož se zde prezentují informace z pěti oddělení, setkání trvá poměrně dlouho dobu a ke konci již účastníci pořádně nevnímají a začínají si šeptat, čímž vyrušují prezentaci a i ostatní posluchače. Další problém spatřuje autorka v tom, že po hodině stání a poslouchání nejsou už zaměstnanci příliš motivováni, aby se na něco dotázali. Takže i přesto, že ředitel závodu na konci vyzve účastníky, ať pokládají dotazy, nikdo se o slovo nepřihlásí a mnoho lidí dokonce začne odcházet.

Autorka proto navrhla, aby firma zvážila setkání se zaměstnanci častěji, například jednou za čtvrt roku, na kterých by se mohli řešit operativní cíle a strategie k dosažení těchto cílů. Setkání by se totiž mohla vytvořit na základě určitých témat, například by se na jednom setkání mohla řešit kvalita, a až na dalším by se otevřelo téma finanční problematiky.

Pracovníci by se lépe soustředili a mohli se na setkání lépe připravit, jelikož by věděli, co za oblast se bude probírat. Komunikace by byla efektivnější a přínosnější. Pro ještě lepší dosahované výsledky by autorka navrhla, aby firma dala najevo, že na takové setkání může přijít pouze ten, kdo se o probírané téma zajímá, jelikož v současnosti jsou setkání se zaměstnanci povinná pro všechny. Tím by pravděpodobně došlo ke snížení počtu účastníků, nicméně by se jednalo o aktivní účastníky, kteří by mohli být přínosem daného setkání. Vytřídili by se tak zaměstnanci, kteří nejeví zájem o chod firmy a zbytečně během prezentací vyrušují.

Pokud by se setkávání zavedla častěji, vznikl by tak i prostor nejen pro sdílení informací o chodu firmy, ve smyslu provozních věcí, ale byl by zde i prostor pro personální informace. Informace, které by zaměstnance mohly motivovat, nebo jim dát jistotu, že se o ně firma zajímá a jsou pro ni důležité. Takovou informací a akcí by bylo seznámení se s novými zaměstnanci, kdy manažerka personálního oddělení nebo jiný manažer představí nového kolegu a řekne o něm pár zajímavostí. Dále pak prostor pro ocenění významných výkonů zaměstnanců či poděkování a uznání práce kolegů, kteří firmu opouštějí. Pokud zaměstnanec uvidí, že si firma všimla jeho úspěchů, výjimečných výsledků a ještě ho veřejně pochválí, je jisté, že zaměstnancova produktivita vzroste a zaměstnanec se bude ve firmě cítit dobře.

Autorka věří, že při častějších schůzkách by se vytvořil prostor pro více dotazů, a bylo by více času na jejich zodpovězení. Hlavním cílem těchto setkání by totiž mělo být předat informace a získat na ní od zaměstnanců zpětnou vazbu a další podněty ke změnám. Pokud se toto neděje, jsou setkání pouhou ztrátou času jak pro zaměstnance, tak i pro manažery. Prezentace by se mohla promítat na firmou využívaných LCD obrazovkách, být vyvěšena na intranetu či nástěnce a otištěna v zaměstnaneckém časopise.

Pokud by se rozhodlo, že schůzky budou pořádány v častějších intervalech, mohla by se doba trvání zkrátit na polovinu, tedy na půl hodiny, a tím by zřejmě došlo ke zvýšení pozornosti z řad posluchačů a opět k zefektivnění komunikace.

4.6 Videonahrávky

Se současnou situací na trhu práce je pro firmu obtížné sehnat dostatečný počet zaměstnanců, především pak výrobních a skladových dělníků. Firma se již musela uchýlit

k uzavírání smluvních vztahů s agenturami, které dočasně poskytují zaměstnance na tyto pracovní pozice. Právě kvůli situaci na trhu i tyto agentury nejsou schopny poskytnout pracovníky s českou národností, nebo česky mluvící. Ve velké míře se jedná o pracovní sílu z Ukrajiny, Maďarska, Ruska, Polska a Slovenska. Kvůli rostoucímu trendu zaměstnávání pracovní síly z ciziny a bez vybavenosti českého jazyka, musela firma přijmout určitá opatření. Opatření zahrnovala například přeložení veškerých pracovních postupů, výrobních pokynů, požadavků na zaměstnance, popisů pracovních míst a zbylé interní dokumentace do několika cizích jazyků. Jelikož se ve výrobě používají monitory, na kterých se klasifikují vyrobené díly, počty vadných kusů, prostoje a mnoho dalších informací, musel být i tento systém přeložen a přizpůsoben. Veškeré tyto činnosti stojí firmu mnoho peněz, ale vysoké náklady se pouze neodrážejí v překladech, ale také v času, který musí mistři a vedoucí vynaložit na to, aby se alespoň nějak s pracovníky domluvili, vysvětlili jim základní principy a objasnili, co po nich požadují. Tato forma komunikace fungovala do doby, dokud pracovníků nezačalo přibývat v hojném počtu. Jak to totiž bývá, zaměstnanci se začali shlukovat po skupinách dle národností a přestali být ochotni se něčemu naučit, nebo se nesnažili porozumět. Rozhodlo se tedy, že se komunikace zlepší tím, že se najmou tzv. koordinátoři, kteří umí jak český jazyk, tak i ten cizí, a oni budou zodpovědní za komunikaci s danými pracovníky. Jelikož koordinátoři nepracují celou pracovní dobu pouze na jednom místě, u jednoho zaměstnavatele, funkce koordinátora je v současné době spíše formální a dala by se popsat jako funkce kontrolní. Koordinátor přijede do firmy, případně zaměstnance doveze, předá jim pokyny k práci od mistrů, zkontroluje, zda jsou v práci všichni pracovníci, zda jsou přiděleni na předem domluvené pracoviště a většinou zas hned odjíždí pryč.

Díky těmto skutečnostem vznikl autorce značný potenciál, jak optimalizovat interní komunikaci. Doposud se všechny optimalizace týkaly především softwarových řešení, nyní je tento nápad spíše vizuální formy. Autorka ve firmě plánuje zavést používání videí jako vzdělávací prvek. Na videích budou zachyceny výrobní postupy dle jednotlivých úseků, oddělení či projektů, a to podle toho, na jakém pracovišti se bude video spouštět. Firma by musela nechat natočit a vytvořit kolem 80 videí a následně dotáčet a upravovat dle aktuálních potřeb.

Největší přínos by měl být právě pro mistry, kteří mají na svých směnách agenturní cizojazyčné pracovníky. Mistr spustí video, které si zaměstnanec bude moci pustit

opakovaně, a díky jasnému vizuálnímu návodu bude seznámen s tím, co se od něj očekává a jaká by měla být jeho náplň práce. Natočená videa nebudou přínosem jenom pro cizince, ale i pro ostatní zaměstnance. Další velkou výhodou spatřuje autorka v omezení tisknutých papírů a nutnosti udržovat hromady dokumentů na pracovištích a s tím související administrativní zátěž, pro tak již zaneprázdněné mistry.

Problém, který by mohl nastat, je zamítnutí návrhu, a to vedením podniku, z důvodu vyšších výdajů na natočení videí. Ve firmě není nikdo, kdo by měl čas a techniku, aby videa natáčel, sestříhal a upravil do prezentovatelné podoby. Z tohoto důvodu byla poptána firma, která se zabývá natáčením videonahrávek, aby zpracovala cenovou nabídku a předložila svůj návrh spolupráce. Firma již poskytla první cenové návrhy, které byly předány vedení podniku k posouzení financování. Předpokládá se, že vedení podniku bude chtít zrealizovat ještě výběrové řízení, aby byla cena možná porovnat s jinými cenovými nabídkami. Pokud by se firma rozhodla pro realizaci a vybrala se firma, musela by se sestavit produkce, která by jezdila do firmy videa natáčet. Tito lidé by museli podepsat závazek o mlčenlivosti, jelikož se díky natáčení dostanou k celému výrobnímu procesu a budou mít přístup k know-how firmy. Mistři by pak museli vybrat dělníky, kteří by se na natáčení podíleli, nebo by videa mohla vzniknout ve spolupráci přímo s nimi.

Závěr

Ve firmě je jedním z klíčových ukazatelů úspěchu to, jak funguje komunikace. Tato práce se zaměřila na fungování interní komunikace ve vybraném podniku a snahu optimalizovat nedostatky tak, aby byla komunikace efektivnější, a tím i sám podnik mohl vykazovat větší produktivitu.

Jak bylo při analyzování současné situace zjištěno, podnik se potýkal hned s několika bariérami. Mezi ty zásadní lze zařadit chybějící nástroj především pro vzestupnou komunikaci, dále pak nedostatek ve využívání technologií ke komunikaci, a v neposlední řadě bariéra jazyková. Na základě dotazníkového šetření a následného rozhovoru s manažery podniku byly zjištěny důvody, proč se bariéry ve firmě vyskytují, a proto vedle hlavní výzkumné otázky byly zkoumány ještě tři dílčí otázky, které měly bariéry pomoci odstranit. První dílčí otázka zkoumala, zda jsou zaměstnanci obeznámeni s firemními cíli a nástroji k jejich plnění. Tato problematika byla analyzována, aby si autorka udělala přehled o tom, zda mají zaměstnanci nějaké povědomí o chodu firmy, a je s nimi možná spolupráce v průběhu optimalizace. Závěrem bylo, že většina zaměstnanců si cíle firmy uvědomuje a zlepšování lze provádět, i přesto, že se určité nedostatky na pracovišti vyskytují. Druhá dílčí otázka byla formulována tak, aby se prokázala funkčnost interní komunikace nebo v horším případě se objevily oblasti, ve kterých se může firma zlepšit. Výsledkem byl poznatek, že si pracovníci nedokáží řádně a včas sdílet informace, a je zde nutné zavést komunikační nástroj, který usnadní sdílení a získávání informací obecně. Poslední dílčí otázka se již zaměřovala přímo na bariéry komunikace, kterých, jak již bylo zmíněno, je v podniku hned několik. Přínos byl spatřován především v zapojení informačních a komunikačních technologií.

Autorka navrhla podniku šest oblastí, ve kterých by se mohly učinit změny, a tím zajistit efektivnější komunikaci. Čtyři opatření se povedlo autorce práce implementovat a zbylá dvě byla vedení podniku představena. Nejdříve se autorka zaměřila na použití a zavedení zcela nové platformy, nesoucí název iTutor. Jedná se o řešení, které se implementuje do IT sítě organizace a bude se primárně používat pro aplikaci tzv. e-learningu. Většina školení bude prováděna právě přes tuto platformu, díky čemuž se ušetří čas a náklady spojené se školeními. Platforma s sebou přinese i inovativní řešení prezentování potřebných informací a zefektivní veškerou administrativu spojenou s vyřizováním, hlídáním a sestavováním

plánů ke školení. Dalším zavedeným opatřením je pokus o zlepšení komunikace přímo mezi ředitelem závodu a dělníky či skladníky. Návrhem byla tzv. Snídaně s ředitelem, která by měla přinést otevřenější spolupráci a též sdílení informací skrze nové komunikační kanály, než přes které se informace poskytovaly doposud. Třetím krokem byla optimalizace již zavedeného komunikačního nástroje, Idea systém, aneb systém dobrých nápadů. Při zkoumání situace v podniku narazila autorka na několik podnětů, jak vylepšit současné využívání. Vylepšení nechala autorka zavést, a ty přinesly opět efektivnější využití tohoto nástroje a přísun dobrých nápadů z jiných oblastí podniku. Poslední novinkou, která byla ve firmě zavedena, je nahrávání videonávodů. Nahrávání videonávodů pomůže výrobním dělníkům pochopit svou práci, rychleji se jí naučit a usnadní se práce mistrům. Videonávodky vznikly především z potřeby nějak komunikovat s externími pracovníky, kteří se nedomluví česky. Zbylé dva návrhy byly pouzeny uvedeny v této diplomové práci, představeny managementu, ale nebyly již začleněny do infrastruktury podniku. Prvním z těchto návrhů je použití platformy Slack, která je hojně využívána po celém světě a má zajistit lepší kooperaci mezi pracovníky a rychlejší sdílení informací. Bohužel je implementace této aplikace velice časově náročná, a pokud by měla být dostupná pro všechny THP pracovníky, znamenalo by to pro firmu i značnou finanční investici. Druhý návrh, který prozatím nebyl v podniku použit, je změna struktury schůzek, a to především těch velkých, například akce Stekání se zaměstnanci. Doporučení je, aby se schůzky z hodinové trvání zkrátily na půl hodinová setkávání a navýšila se jejich četnost ze dvou ročně, na alespoň čtyři setkání za kalendářní rok. Toto opatření by podniku zajistilo větší účast a aktivnější přístup od zúčastněných osob.

Cílem diplomové práce bylo najít řešení, díky kterému by byla komunikace v podniku zlepšena. Všechny podněty ke změnám byly popsány výše a jejich detailní specifikace je k nalezení v textu této práce.

Citace

Forbes. © 2019. *7 Web Productivity Tools That'll Maximize Your Efficiency:2012* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2012/11/26/7-web-productivity-tools-thatll-maximize-your-efficiency/#48f975381b84>

Babelnet. © 2019. *Slack a jeho nevýhoda – SaaS*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.babelnet.com/cs/novinky/slack-a-jeho-nevyhoda-saas>.

BACKHAUS, Peter. 2017. *Care communication: making a home in a Japanese eldercare facility*. London: Routledge. ISBN 978-131-5387-826.

BALLARD, Dawna I. a Matthew S. MCGLONE. 2017. *Work pressures: new agendas in communication*. New York. ISBN 978-131-5675-749.

Bitrix. © 201-2019a. *Tools*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.bitrix24.eu/tools/>.

Bitrix. © 201-2019b. *Pricing*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.bitrix24.eu/prices/>.

BOWATER, Laura a Kay YEOMAN. 2013. *Science communication: a practical guide for scientists*. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-99313-1.

BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4729-039.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4746-319.

DUNN, Daniel M. a Lisa J. GOODNIGHT. 2016. *Communication: embracing difference*. 4th ed. London: Routledge. ISBN 978-131-5506-371.

HEJLOVÁ, Denisa. 2015. *Public relations*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4750-224.

HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

JIRINCOVÁ, Božena. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4717-081.

KHELEROVÁ, Vladimíra. 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3566-5.

KLEMENT, Milan a Jiří DOSTÁL. 2018. *E-learning a možnosti jeho aplikace prostřednictvím aktivizace studujících* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2019-03-11]. ISBN 978-80-244-5354-5. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/327237655_E-learning_a_moznosti_jeho_aplikace_prostrednictvim_aktivizace_studujicich.

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA. 2012. *Jak psát reklamní text*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4740-614.

LinkedIn Corporation. © 2019. *Grupo Antolin Turnov s.r.o.* [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/grupo-antolin-turnov-s-r-o-/about/>.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4729-510.

Kontis, s.r.o. © 2015. *Řešení*. [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://kontis.cz/reseni.html>.

ManagementMania.com © 2011-2016a. *Fluktuace zaměstnanců*. [online]. [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>.

ManagementMania.com © 2011-2016b. *e-Learning*. [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-learning>.

ManagementMania.com © 2011-2016c. *Organizační struktura (Organizational Structure)*. [online]. [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>.

Management, Marketing. © 2019. *Směry komunikace v organizaci*. [online]. [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>.

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

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

PODNAR, Klement. 2015. *Corporate communication: a marketing viewpoint*. New York: Routledge. ISBN 978-113-8804-708.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, et al. 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-7107-872.

RUCK, Kevin. 2016. *Exploring internal communication: towards informed employee voice*. 3rd ed. London: Routledge. ISBN 9781315255620.

Slack. © 2019a. *Imagine what you'll accomplish together*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://slack.com/>.

Slack. © 2019b. *About us*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://slack.com/about>.

Slack. © 2019c. *How it works*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://slack.com/features>.

Slack. © 2019d. *Security*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://slack.com/security>.

Slack. © 2019e. *Customers*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://slack.com/customer-stories>.

Slack. © 2019f. *Pricing: Slack For Teams*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://slack.com/pricing>.

VICKERS, Peter. 2006. *Caring for Children and Families*. Databáze článků ProQuest [online]. Hoboken: John Wiley & Sons, [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/189244563/65E4B275D2AC40A7PQ/3?accountid=17116>.

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

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4727-905.

Seznam Příloh

Příloha A: Dotazník.....	85
Příloha B: Grafické zpracování dotazníkové otázky č. 3	86
Příloha C: Grafické zpracování dotazníkové otázky č. 4	86
Příloha D: Grafické zpracování dotazníkové otázky č. 5	87

DOTAZNÍK

INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ OPTIMALIZACE

Vážení zaměstnanci,

tento dotazník má sloužit k získání informací o fungování interní komunikace uvnitř společnosti

Grupo Antolin Turnov. Fungující komunikace je klíčem ke správnému pochopení firemních cílů.

Výsledky získané analýzou dotazníků budou interpretovány vedení společnosti a budou využity k zlepšení pracovního prostředí.

Žádáme Vás o co nejpresnější a pravdivé odpovědi. Dotazníky jsou zpracovávány anonymně a odpovědi nebudou mít vliv na Vaše hodnocení či vztahy s kolegy nebo nadřízenými.

Výsledky prosím odevzdejte do IDEA BOXU nebo na recepci.

Mnohokrát Vám děkujeme za vyplnění.

I. Jste dobře informováni v následujících oblastech? Odpovídejte u všech řádků.

Zakroužkujte 1 - pokud jste dobře informováni a máte dostatek informací

Zakroužkujte 0 - pokud nemáte dostatek informací v dané oblasti

	ANO, jsem dobře informován/a	NE, nejsem dobře informován/a
a vize a dlouhodobé cíle společnosti	1	0
b cíle Vašeho oddělení	1	0
c zaměstnanecké benefity	1	0
d plánované změny ve firmě	1	0
e personální novinky	1	0
f požadavky na Vaši práci	1	0
g firemní úspěchy či neúspěchy	1	0

II. U Všech bodů zakroužkujte, do jaké míry souhlasíte s výrokem.

1 - souhlasíte nejvíce

5 - vůbec nesouhlasíte

	100% souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
a Dostávám příliš mnoho informací.	1	2	3	4	5
b Mám podporu svého nadřízeného.	1	2	3	4	5
c Informace ke své práci dostávám včas.	1	2	3	4	5
d Porady jsou efektivní, řeší se to důležité.	1	2	3	4	5
e Připomínky a nápady jsou vítány.	1	2	3	4	5
f Nejsem úkolován/a jinými lidmi než je můj nadřízený.	1	2	3	4	5
g Dostávám zbytečné informace.	1	2	3	4	5
h Po splnění úkolu dostanu zpětnou vazbu.	1	2	3	4	5
i Dostávám novinky týkající se mé práce.	1	2	3	4	5

j	Komunikace s kolegy na stejné úrovni je bezproblémová.	1	2	3	4	5
k	Komunikace s nadřízenými je bezproblémová.	1	2	3	4	5
l	Důležité informace se dozvím jinak než od nadřízeného.	1	2	3	4	5
m	Potřebná školení jsou správně naplánovaná a srozumitelná.	1	2	3	4	5

III. Kolikrát využijete následující komunikační prostředky pro sdílení informací?

U každého řádku zakroužkujte jednu možnost

	denně	několikrát týdně	1x týdně	1x za měsíc a méně	nikdy
a E-mail	1	2	3	4	5
b Telefon/ mobil	1	2	3	4	5
c Komunikátor (Lync, Skype)	1	2	3	4	5
d Písemná forma - dokument, dopis,...	1	2	3	4	5
f Osobní kontakt - schůzka, rozhovor,...	1	2	3	4	5
g Zaměstnanecký časopis	1	2	3	4	5
h Nástěnka/ LCD obrazovky	1	2	3	4	5
i Intranet	1	2	3	4	5

IV. Kolikrát využijete následující komunikační prostředky pro získání informací?

U každého řádku zakroužkujte jednu možnost

	denně	několikrát týdně	1x týdně	1x za měsíc a méně	nikdy
a E-mail	1	2	3	4	5
b Telefon/ mobil	1	2	3	4	5
c Komunikátor (Lync, Skype)	1	2	3	4	5
d Písemná forma - dokument, dopis,...	1	2	3	4	5
f Osobní kontakt - schůzka, rozhovor,...	1	2	3	4	5
g Zaměstnanecký časopis	1	2	3	4	5
h Nástěnka/ LCD obrazovky	1	2	3	4	5
i Intranet	1	2	3	4	5

V. Jsou získané informace z daných zdrojů dostačující a přínosné?

U každého řádku zakroužkujte jednu možnost

	ANO, informace jsou dostačující a přínosné	NE, informace nejsou dostačující a přínosné
a E-mail	1	0
b Telefon/ mobil	1	0
c Komunikátor (Lync, Skype)	1	0
d Písemná forma - dokument, dopis,...	1	0
f Osobní kontakt - schůzka, rozhovor,...	1	0
g Zaměstnanecký časopis	1	0
h Nástěnka/ LCD obrazovky	1	0
i Intranet	1	0

Na konci tohoto dotazníku prosíme o vyplnění otázek, které slouží pro vytřídění dat a statistickou analýzu.

Odpovědi prosím zakroužkujte.

VII. Jste muž nebo žena?

- a muž
- b žena

VII. Kolik Vám je let?

- a < 20
- b 21 - 29
- c 30 - 39
- d 40 - 49
- e 50 - 59
- f 60 a více

VIII. Ve firmě máte vedoucí pozici?

- a ano
- b ne

IX. Jak dlouho pracujete ve firmě?

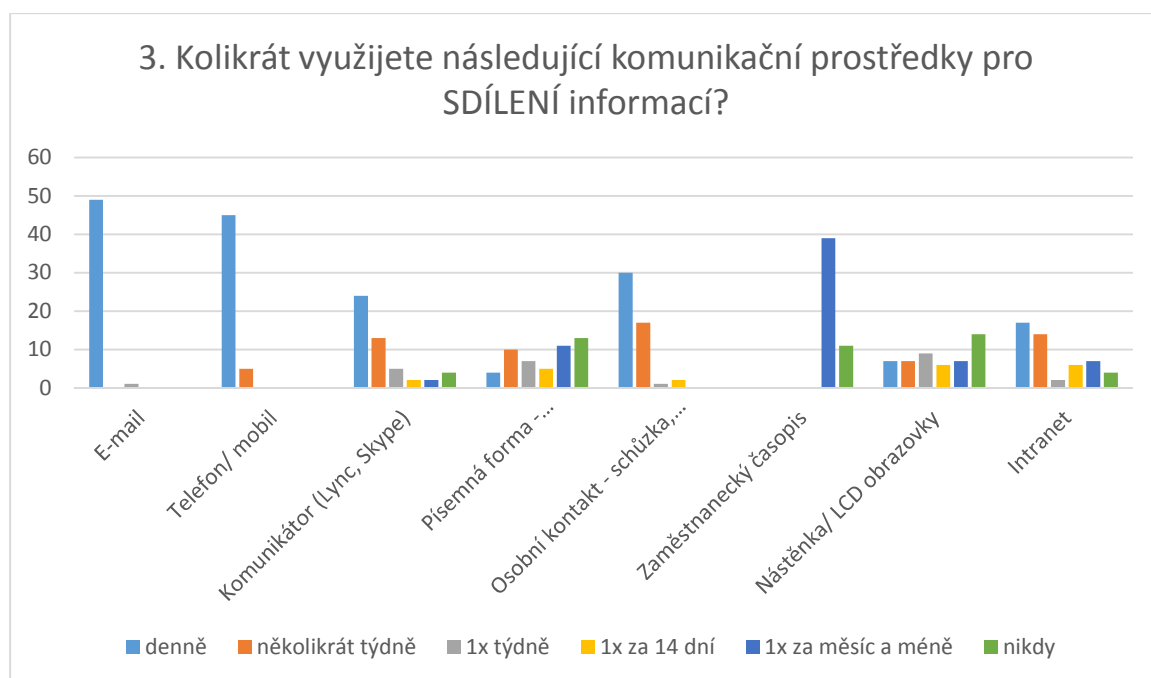
- a < 1 rok
- b 1 - 3 roky
- c 4 - 6 let
- d 7 a více let

X. Vaše ukončené vzdělání?

- a nedokončené základní
- b základní
- c vyučen/ středoškolské bez maturity
- d středoškolské s maturitou
- e vysokoškolské

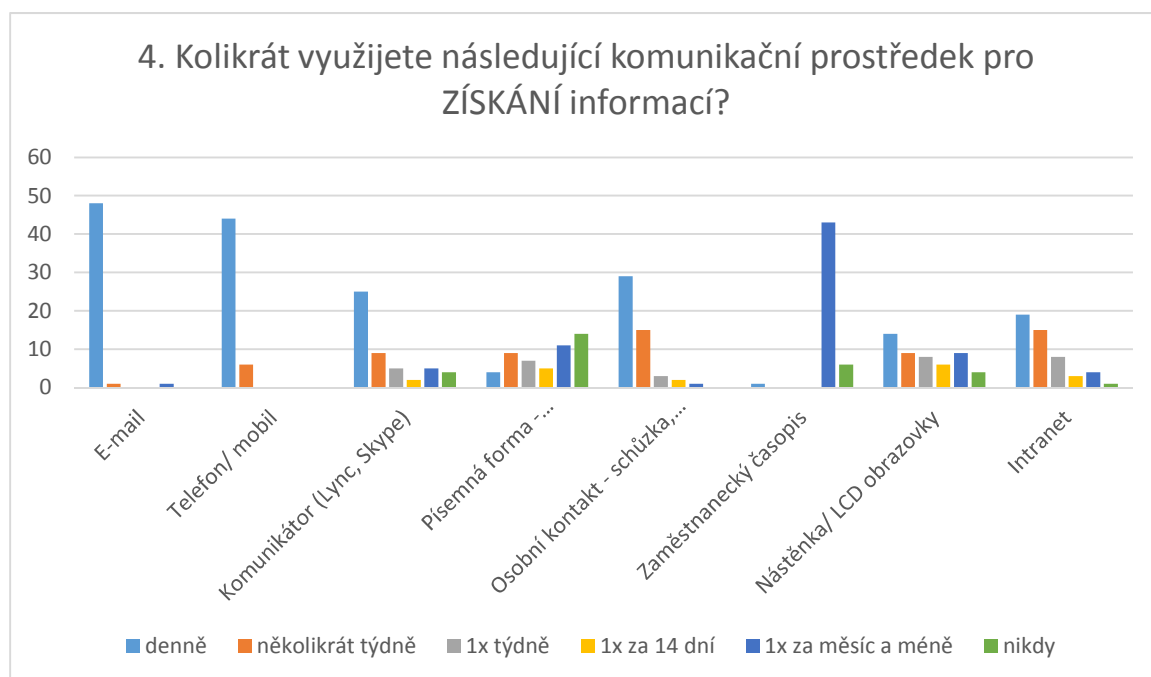
Příloha A: Dotazník

Zdroj: zpracování vlastní



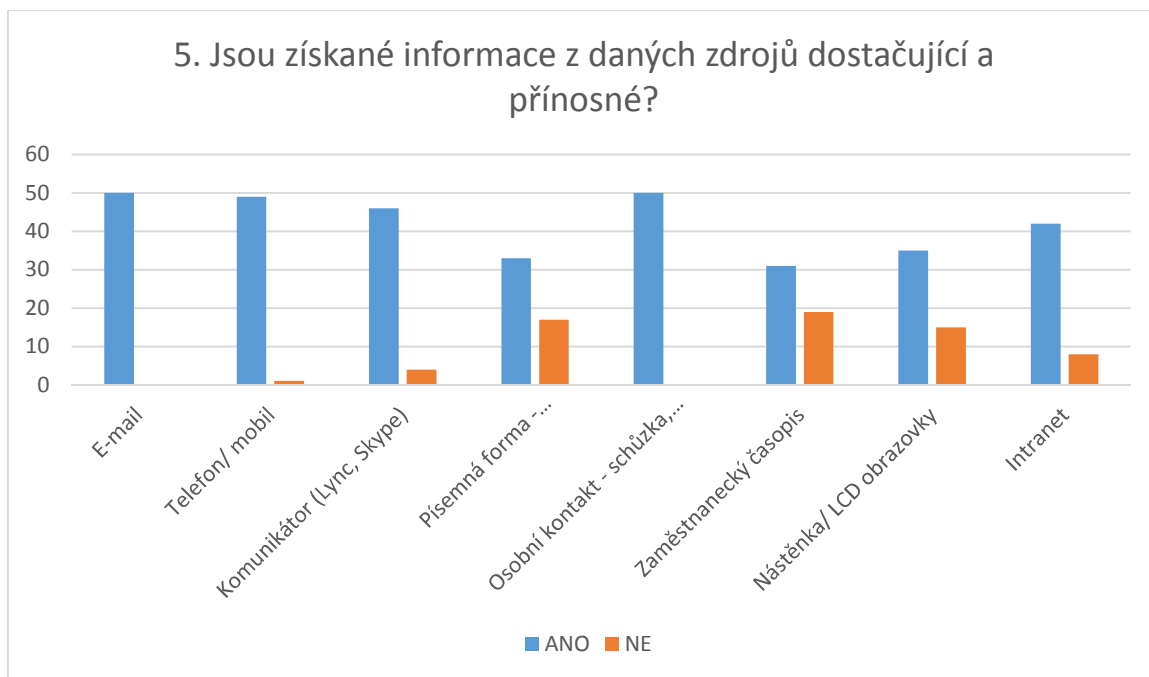
Příloha B: Grafické zpracování dotazníkové otázky č. 3

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha C: Grafické zpracování dotazníkové otázky č. 4

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha D: Grafické zpracování dotazníkové otázky č. 5
 Zdroj: zpracování vlastní