

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

KOMUNIKAČNÍ SYSTÉM A KOMUNIKAČNÍ PRAXE
V KONKRÉTNÍM PODNIKU

COMMUNICATION SYSTEM AND COMMUNICATION
PRACTICE IN A COMPANY

Bc. Jitka Růžičková

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka RŮŽIČKOVÁ**
Osobní číslo: **K16N0106P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Komunikační systém a komunikační praxe v konkrétním
podniku**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretická východiska pro řešenou problematiku.
2. Charakterizujte a popište zvolený podnik.
3. Analyzujte a vyhodnoťte současný systém interní komunikace ve vybraném podniku.
4. Formulujte návrhy a doporučení pro podnik ve zkoumané oblasti.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **HOLÁ, Jana.** *Interní komunikace ve firmě.* Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 978-80-251-1250-2.
- **HOLÁ, Jana.** *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků.* Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- **HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ.** *Strategie firemní komunikace.* 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- **JANDA, Patrik.** *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 978-80-247-0781-5.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Komunikační systém a komunikační praxe v konkrétním podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 23. dubna 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala především vedoucí mé diplomové práce paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné připomínky a užitečné rady, které mi poskytovala v průběhu vedení diplomové práce. Dále mé poděkování patří společnosti ZAT a.s. za poskytnutí potřebných materiálů a především manažerkám komunikace a propagace a ředitelům divizí ENE a SMS za jejich ochotu a poskytnutí potřebných informací.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ VÝZNAM PRO PODNIK	11
1.1 VYMEZENÍ KOMUNIKACE.....	11
1.2 VYMEZENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	11
1.3 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	18
1.4 STRATEGIE INTERNÍ KOMUNIKACE	19
1.5 PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ.....	20
1.6 AUDIT INTERNÍ KOMUNIKACE.....	21
2 TYPY A FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	24
2.1 VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	24
2.2 FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	24
2.3 INTERPERSONÁLNÍ A VEŘEJNÁ KOMUNIKACE.....	25
3 PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	26
3.1 OSOBNÍ KOMUNIKACE.....	28
3.2 PÍSEMNÁ KOMUNIKACE	32
3.3 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE.....	33
3.4 VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE	35
4 INFORMAČNÍ TOKY V PODNIKU	36
4.1 VERTIKÁLNÍ KOMUNIKACE	37
4.2 HORIZONTÁLNÍ KOMUNIKACE	40
4.3 DIAGONÁLNÍ KOMUNIKACE	40
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	41
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	41
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	43
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	44
5.4 POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE PODNIKU.....	45

5.5	OBORY SPOLEČNOSTI.....	47
5.6	EKONOMICKÉ ÚDAJE.....	48
5.7	OBLAST PERSONALISTIKY A INTERNÍ KOMUNIKACE.....	50
5.7.1	Útvar MTV.....	50
5.7.2	Personální zabezpečení interní komunikace.....	51
5.7.3	Komunikační centrum.....	51
5.7.4	Organizační zabezpečení interní komunikace.....	52
6	POPIS KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍHO SYSTÉMU VE ZVOLENÉM PODNIKU.....	54
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O INTERNÍ KOMUNIKACI.....	54
6.2	CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	55
6.3	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	56
6.4	KOMUNIKAČNÍ STANDARDY	57
6.5	PROSTŘEDKY KOMUNIKACE	59
6.5.1	Osobní komunikace	59
6.5.2	Písemná komunikace	61
6.5.3	Elektronická komunikace	62
6.5.4	Vizuální komunikace	66
6.6	INFORMAČNÍ TOKY V PODNIKU.....	67
6.6.1	Vertikální komunikace.....	68
6.6.2	Horizontální komunikace	68
6.6.3	Diagonální komunikace.....	69
6.7	KOMUNIKACE DLE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	69
6.7.1	Porady vedení společnosti.....	69
6.7.2	Útvar MTV	71
6.7.3	Divize SMS	73
6.7.4	Divize ENE.....	75
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	77
7.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	78

7.1.1	<i>Charakteristika respondentů</i>	78
7.1.2	<i>Výsledky dle jednotlivých oblastí interní komunikace</i>	80
7.2	ZÁVĚRY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	94
8	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE V PODNIKU	96
8.1	INTERNÍ KOMUNIKACE (V RÁMCI CELÉ SPOLEČNOSTI)	96
8.2	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ KOMUNIKACE (NADŘÍZENÍ)	98
8.3	VERTIKÁLNÍ KOMUNIKACE (VEDENÍ)	98
8.4	KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY	99
8.5	OSTATNÍ	100
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO OBLAST INTERNÍ KOMUNIKACE V PODNIKU	101
9.1	NASTAVENÍ SYSTEMATICKÉ INTERNÍ KOMUNIKACE	101
9.2	ROZVOJ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ	103
9.3	OTEVŘENÁ KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA	104
9.4	INOVACE INTRANETU	107
9.5	KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY	108
9.6	ZAVEDENÍ PRAVIDELNÝCH SCHŮZEK	109
9.7	ODPOČINKOVÁ MÍSTNOST	110
9.8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	111
	ZÁVĚR	112
	SEZNAM TABULEK	114
	SEZNAM OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	117
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	118
	SEZNAM PŘÍLOH	122

ÚVOD

Komunikace a komunikační systém jsou nedílnou součástí každého podniku, bez jejich správného fungování není možné zajistit ani správné fungování celé společnosti. V poslední době dochází k vyčlenění interní komunikace jako samostatné disciplíny a stává se tak stále více významnou funkcí managementu. Zaměstnanci jsou pro fungování celé firmy tím nejdůležitějším prvkem, avšak nejhůře ovladatelným. V komunikaci není možné zaměřit pouze na určité téma, ale tato problematika postihuje a prostupuje celou společnost od fáze plánování, přes řízení až po kontrolu. Zasahuje tedy do všech manažerských funkcí a rozhoduje o efektivní alokaci zdrojů. Kvalita firemní komunikace ovlivňuje výkonnost celé společnosti a bez ní by žádná skupina lidí nebyla schopna pracovat. Její důležitost neopadla ani v dnešním světě počítačů a internetu, ba naopak. Efektivní komunikace vytváří podstatu moderní společnosti. Její správné nastavení je nelehký a důležitý proces v podniku, který se snaží vybudovat u svých zaměstnanců loajalitu, spokojenost a společnou cestu ke sdílené vizi, cílům a hodnotám celé společnosti.

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je zhodnotit interní komunikaci a komunikační systém ve společnosti ZAT a.s. a následně stanovit vhodné návrhy a doporučení pro zlepšení interní komunikace v této společnosti. K dosažení tohoto hlavního cíle práce jsou definovány následující dílčí cíle: zpracovat teoretický základ a vymezit pojmy pro řešenou problematiku, charakterizovat zvolený podnik, zpracovat popis komunikace a komunikačního systému ve společnosti ZAT a.s. a realizovat dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, jak samotní zaměstnanci vnímají a hodnotí vybrané oblasti interní komunikace ve společnosti.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se skládá ze 4 kapitol. První kapitola vymezuje interní komunikaci a její význam pro podnik. V úvodu této kapitoly je krátce nastíněn význam komunikace a dále je již kapitola věnována pouze problematice interní komunikace, na kterou je diplomová práce zaměřena. Kromě vymezení interní komunikace je úvodní kapitola teoretické části práce zaměřena také na cíle interní komunikace, strategii interní komunikace, personální zabezpečení a audit interní komunikace, včetně problematiky dotazníkového šetření, které je následně realizováno v praktické části práce. Druhá kapitola popisuje typy a formy interní komunikace. Následuje kapitola věnována prostředkům interní

komunikace, které jsou rozděleny na osobní, písemné, elektronické a vizuální. Poslední kapitola teoretické části seznamuje s problematikou informačních toků v podniku, a to vertikálních, horizontálních a diagonálních. Tyto kapitoly jsou zpracovány na základě rešerše z odborné literatury jak české, tak zahraniční.

V úvodu praktické části je představena společnost ZAT a.s. Kapitola je zaměřena na základní informace o společnosti a její historii, dále na organizační strukturu, poslání, vizi a strategické cíle, vyčlenění jednotlivých oborů působnosti, ekonomické údaje a v neposlední řadě přiblížení oblasti personalistiky a interní komunikace ve vybraném podniku. Zpracování této kapitoly probíhá na základě analýzy a studia interních dokumentů společnosti a jejích webových stránek. Následuje kapitola, která je věnována deskripci stávajícího stavu interní komunikace a komunikačního systému ve vybrané společnosti ZAT a.s. Kapitola je zpracována na základě konzultací a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti, konkrétně s manažerkami komunikace a propagace a řediteli divizí Energetika (ENE), Smart systémy (SMS) a útvaru Motivace (MTV). Dále je tato kapitola zpracována také na základě práce s interními zdroji společnosti. Na zpracovaný popis navazuje v sedmé kapitole realizace dotazníkového šetření, včetně jeho vyhodnocení na základě získaných odpovědí od zaměstnanců společnosti. Předposlední kapitola je věnována zhodnocení současného stavu interní komunikace ve společnosti, a to na základě získaných informací z předchozích dvou kapitol. Závěrečná kapitola praktické části i celé práce obsahuje návrhy a doporučení pro zlepšení interní komunikace ve společnosti ZAT a.s.

1 INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ VÝZNAM PRO PODNIK

1.1 Vymezení komunikace

Komunikaci lze obecně vymežit jako proces, při kterém jsou přítomni alespoň dva lidé. Jeden je nazýván jako odesílatel vysílající nějakou zprávu, o které předpokládá, že je srozumitelná, přesná a správná. Druhý je příjemce zprávy, který dekóduje, zpracovává a reaguje na vyslanou zprávu. Obecně a zjednodušeně je možné využít charakteristiky předání informací či určitého sdělení od zdroje k příjemci (Janda, 2004; Přikrylová a Jahodová, 2010).

Důležitým pojmem, ať už v klasické komunikaci či ve vnitropodnikové komunikaci, je porozumění. Bez porozumění se nejedná o komunikaci. Odpovědnost zde přebírá odesílatel komunikace, který je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl a také za využití vhodných nástrojů k přenosu informací. Důležité je také vnímání skutečnosti, že komunikace zahrnuje jak slovní (verbální), tak mimoslovní (neverbální) projev (Holá, 2006; Janda, 2004).

Stručně a výstižně charakterizuje komunikaci Janda (2004, s. 10) a to heslem: „Komunikace není všechno, ale je za vším.“

Následující podkapitoly a kapitoly jsou již zaměřeny pouze na komunikaci vnitropodnikovou, která je hlavním předmětem zkoumání předkládané diplomové práce.

1.2 Vymezení interní komunikace

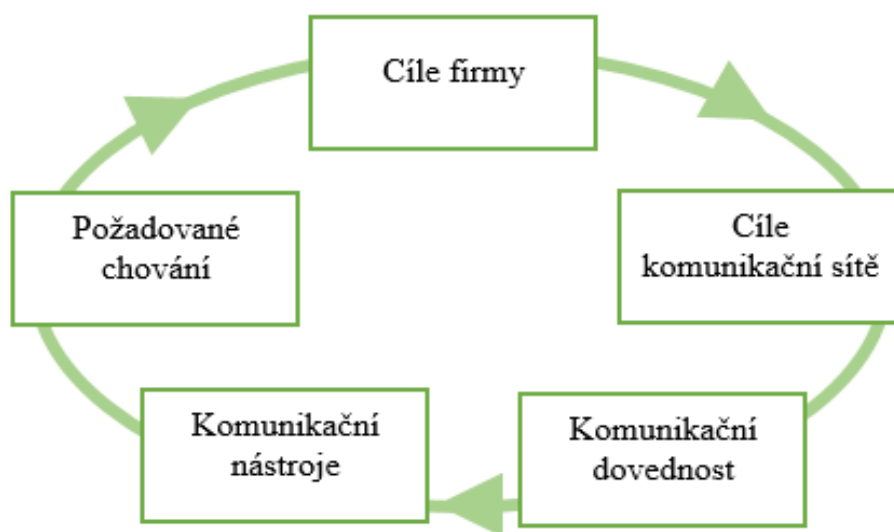
Obecná charakteristika komunikačního procesu uvnitř organizace je následující: „Komunikační proces je soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí.“ (Janda, 2004, s. 13)

Naopak Vymětal (2008, s. 263) definuje interní komunikaci již více konkrétně a říká: „Interní komunikace je nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních vztahů a podporuje snahy neustále zlepšovat a plnit strategické cíle organizace.“

Podle Fitzpatricka a Valskova (2014) se interní komunikace zabývá sdílením informací, budováním porozumění, vytvářením angažovanosti a ideálně dosahováním žádoucích výsledků.

Chápání interní komunikace jako neustále se opakujícího a provázaného procesu vyjadřuje níže uvedený obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Vnitrofiremní komunikační proces



Zdroj: vlastní zpracování dle Janda, 2004

Interní komunikaci je možné popsat jako nikdy nekončící proces, jehož součástí jsou všichni zaměstnanci podniku (od jednotlivých výkonných pracovníků až po vrcholové vedení). Tento proces by měl na svém počátku analyzovat potřeby a cíle a ve svém průběhu dojít k závěru vyhodnocení výsledků, na základě kterých bude probíhat plánování dalšího postupu (Dvořáková a kol., 2012).

Zahraniční zdroje řadí obor interní komunikace do oblasti Public Relations (PR), ve které je tato problematika hodnocena jako jeden z nejrychleji se rozvíjejících článků. Jako samostatná oblast, která si zasluhuje uznání a samostatnou specializaci, se interní komunikace vyčlenila až v 90. letech 20. století v USA a do Evropy vstoupila s novým tisíciletím (Verčič a kol., 2012).

Interní komunikace v podniku prostupuje organizačním chováním, základními sociálními procesy odehrávajícími se v organizaci, firemní kulturou, informačními systémy, strategií zavádění změn a stylem vedení a řízení podniku. Jedná se o hlavní „nářadí“ manažera pro výkon jeho práce (Hospodářová, 2008).

Podoba interní komunikace je v každém podniku trochu odlišná a přizpůsobená především oboru, ve kterém podnik působí, dále jeho velikosti, obchodní strategii, filosofii a dalším faktorům (Horáková a kol., 2008).

Základní funkce interní komunikace v podniku jsou:

- usnadnění přenosu informací mezi spoluzaměstnanci,
- informování všech zaměstnanců o cílech podniku a jejich plnění,
- přesvědčování zaměstnanců o těchto cílech a jejich plnění,
- stimulace zaměstnanců k vytváření nových nápadů, postupů a řešení vztahujících se ke strategickým cílům společnosti (Vymětal, 2008).

Význam komunikace se zaměstnanci

Jednou ze základních otázek interní komunikace je, jak dosáhnout toho, aby se naši zaměstnanci stali „vyslanci podniku či značky“. Z tohoto důvodu musí každý podnik o své zaměstnance správně pečovat, aby zajistil svou úspěšnost a konkurenceschopnost. V rámci komunikace s interní veřejností je nutné dodržovat stejné principy jako s kteroukoliv jinou skupinou. Jedná se tedy o obousměrný proces, při kterém je nutné snažit se aktivně o zpětnou vazbu a o co nejlepší porozumění názorů, postojů a zejména motivace. Obousměrný proces přenášení a přijímání informací včetně zpětných vazeb je vyjádřen na následujícím obrázku č. 2 (Horáková a kol., 2008).

Obrázek č. 2: Interní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování dle Horáková a kol., 2008

Komunikace se zaměstnanci představuje tzv. obousměrnou komunikaci, při které jeden směr zajišťuje informovanost zaměstnanců směrem od managementu společnosti a druhý směr poskytuje prostor pro uplatnění hlasu a názorů zaměstnanců, ve věcech k nim vztažených (Armstrong a Taylor, 2015; Ragusa, 2010).

Pro realizaci efektivní interní komunikace je primárním nástrojem vytváření a využívání zpětné vazby od svých zaměstnanců. Umožnění zpětné vazby zvyšuje motivovanost pracovníků a její využívání pomáhá odstraňovat problémy v komunikaci a řízení. V případě absence zpětné vazby vzniká u zaměstnanců pocit, že jejich názory nejsou důležité a není o ně zájem, což snižuje celkový zájem o podnik a jejich motivaci (Kovaříková, 2016).

Správně nastavená komunikace se zaměstnanci společnosti je významná především z následujících třech důvodů:

- *Angažovanost a větší spokojenost zaměstnanců* – dobrá komunikace se zaměstnanci zvyšuje jejich angažovanost a spokojenost. Zaměstnanci musí vědět, čeho se společnost snaží dosáhnout a čeho již dosáhla, včetně toho, co to pro každého ze zaměstnanců znamená. Absence těchto informací může zaměstnance demotivovat. Interní komunikace je tedy řazena také mezi prostředky motivace pracovníků.
- *Řízení změn* – v rámci jakéhokoli programu řízení změn (úprava pracovních podmínek, personálních procesů, pracovních postupů, výrobků, služeb, technologií apod.) se stávají zaměstnanci významným prvkem. Podstatou je pracovníkům sdělit a vysvětlit, čeho se změny týkají, jaký obrat přinesou a co pro ně znamenají.
- *Důvěra* – účinná komunikace v podniku utváří důvěru mezi organizací a zaměstnanci, která je významná v rámci jakéhokoli kroku ze strany organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

V dnešním vysoce konkurenčním světě jsou jedním z klíčů ke konkurenční výhodě zaměstnanci společnosti. Jedním z nejdůležitějších faktorů je jejich angažovanost, kterou je možné ovlivňovat právě interní komunikací. Interní komunikační strategie, při efektivní aplikaci, vytvářejí a udržují vysokou míru angažovanosti zaměstnanců, což vede i k vyšší výkonnosti celého podniku (Verčič a Vokic, 2017).

Vztah k zaměstnancům

S problematikou interní komunikace souvisí rovněž vztah k zaměstnancům, na které je tato komunikace zaměřena. Důležitou roli v celkové interní komunikaci hraje také požadavek, aby každý zaměstnanec znal tzv. referenční rámec společnosti, do kterého patří porozumění vizi, cílům, poslání, vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a k okolí z pohledu společnosti. Společnost by měla přenést jasně a srozumitelně na své pracovníky svou vizi, přehled vykonávaných aktivit a představu o tom, kam směřuje. Smyslem je dokázat své lidi pro ni nadchnout. Důležité je také zdůraznit pracovníkům jakou roli hrají právě oni v naplňování této vize. Nejedná se jen o znalost obchodních cílů, ale také o informace o podporujících programech, sponzorských akcích či vlivu společnosti na životní prostředí. To vše pomáhá vytvářet pocit sounáležitosti mezi společností a jejími zaměstnanci. Zaměstnanci musí mít také možnost komunikovat zdola nahoru, tzn. sdělovat managementu své připomínky a reakce na věci, které se jich týkají a které management realizuje. Jedná se například o podmínky zaměstnávání, pracovní podmínky, podmínky odměňování, jistoty zaměstnání, vzdělávání a rozvoje apod. (Armstrong a Taylor, 2015; Horáková a kol., 2008; Janda, 2004).

V této oblasti je možné shledat propojení externí a interní komunikace. Problematika správně nastavené image a identity podniku primárně spadá pod komunikaci externí, ale její důležitost přechází až do interní komunikace, ve které působí na zaměstnance společnosti. Image a vnímání společnosti může významně ovlivnit zaměstnance při rozhodování o svém působení ve společnosti. V dnešní době zaměstnanci hledají ve své práci větší smysl a účel, což je další směr, na který interní komunikace musí působit (Ruck a Welch, 2012).

Předpoklady efektivní interní komunikace

Jedním z hlavních předpokladů pro efektivní interní komunikaci je schopnost uvědomění si druhu a účelu dané informace. Vysílané informace je nutné selektovat a přizpůsobit cílové skupině příjemců. Dále je také nutné informace třídit z pohledu diskrétnosti a nepřehlcení příjemce informacemi. Na každou cílovou skupinu je tedy vhodné komunikovat modifikovaným způsobem a komunikaci pro ni vhodně upravit (Janda, 2004; Kovaříková, 2016).

I přesto, že každá cílová skupina je jiná a je pro ni nutné interní komunikaci přizpůsobit, se opakují určité rysy komunikace pro všechny cílové skupiny, jedná se o:

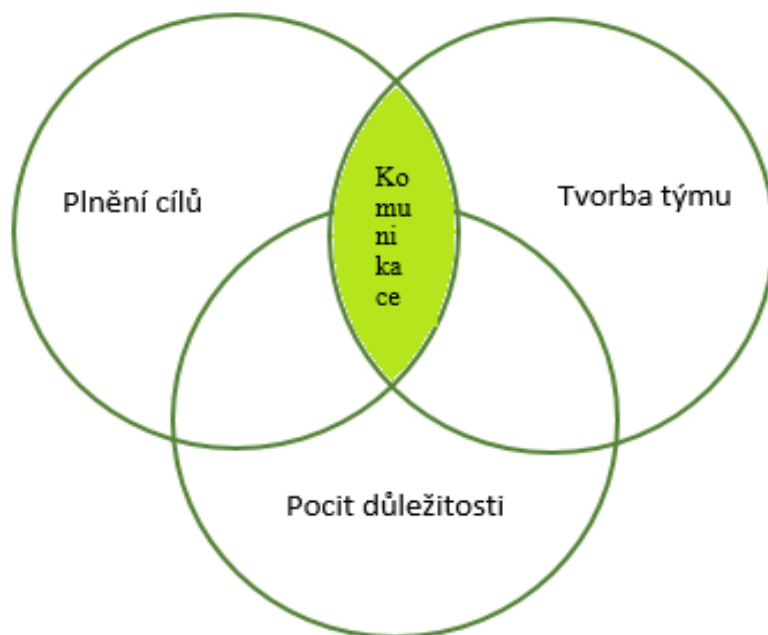
- cílenost, adresnost a smysluplnost,
- zřetelnost, jednoduchost a přehlednost,
- originalita a zábavnost,
- poskytování těch informací, které zaměstnance zajímají,
- zohlednění mentality a technických prostředků příjemce (Kovaříková, 2016).

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

Předpokladem efektivní interní komunikace je dále také její správné řízení v rámci společnosti. Následkem špatně řízené či neřízené interní komunikace je její neorganizované fungování, které má za následek například zabránění plynulého toku informací a vznik dezinformací a fám, které zaměstnance demotivují. Dle aktuálních průzkumů bylo také zjištěno, že vztahy na pracovišti jsou jedny z největších stresových faktorů v zaměstnání. Stres na pracovišti, kromě jiného, může tedy vyvolat i špatná komunikace, která dále vede k nekvalitním a nefunkčním pracovním vztahům (Kovaříková, 2016).

Další oblastí, která má vliv na efektivní komunikaci, jsou samotní zaměstnanci. Zaměstnanci společnosti by měli být spjati se společností, ochotni poskytovat dané služby a vyrábět dané výrobky pro své zákazníky. Spokojenost zákazníků závisí na zájmu a ochotě zaměstnanců. Zaměstnanci by neměli vkládat do své práce jen profesionální dovednosti, ale i srdce a své emoce. K takovému vztahu k práci se zaměstnanec nedostane skrz nařízení či příkazy, ale díky správně nastavené motivaci. Cílem a úspěchem dobře vykonané vnitropodnikové komunikace je úprava chování zaměstnanců ve prospěch plnění cílů společnosti, pro tvorbu výkonných týmů a v neposlední řadě pro pocit důležitosti ve skupině či v pozici jednotlivce. Popisované skutečnosti zjednodušeně vyjadřuje následující obrázek č. 3 (Horáková a kol., 2008; Janda, 2004).

Obrázek č. 3: Komunikace jako prostředek úpravy chování uvnitř firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle Janda, 2004

Projevy nefungující interní komunikace, ze kterých následně vzniká informační šum, který snižuje efektivitu a výkonnost celé společnosti, jsou:

- neúplné informace,
- nedostatek informací,
- nejednoznačné informace (Holá, 2006).

Komunikační šum je reprezentován zkreslenými, nepřesnými a zavádějícími informacemi. Příčiny lze nalézt například ve špatném přenosu sdělení, v nefunkčnosti prvků informačního systému, nefunkčnosti komunikačních kanálů či v podcenění celkové komunikace. Ve většině případů bývá hlavním problémem nefungující interní komunikace fakt, že vedení společnosti podceňuje její důležitost. Firma se časem mění, roste a vyvíjí a těmto změnám nestačí přizpůsobovat jen marketingovou komunikaci. Budují se Customer relationship management (CRM) systémy pro externí partnery a je opomíjeno, že hlavní partnerem společnosti je její zaměstnanec, kterého nehodnotí jako rovnocenného partnera. I přesto, že základem fungování firmy je obousměrná komunikace, která by měla být na obou stranách správně chápána a vnímána (Holá, 2006).

1.3 Cíle interní komunikace

Významných cílů v interní komunikaci je hned několik. Horáková a kol. (2008) a Janda (2004) se ve svých publikacích shodují v názoru, že primárním cílem interní komunikace není, jak by se na první pohled zdálo, spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník. Správné nastavení interního komunikačního procesu je základem úspěchu podniku a spokojený zaměstnanec se řadí pouze do zprostředkujícího cíle pro dosažení hlavního cíle, tedy pro dosažení spokojenosti koncových zákazníků. Této spokojenosti lze dosáhnout především neustálou inovací, která vede k nepřetržitému zvyšování hodnoty společnosti. Zvyšování hodnoty podniku je hlavním cílem většiny společností, a to i před samotným ziskem. Vnitřní komunikace musí v dnešních moderních podnicích také napomáhat vytvářet neustálý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb.

Jedním z dalších hlavních cílů interní komunikace je úspěšně informovat zaměstnance o cílech a kultuře společnosti a pomáhat jim pochopit jejich význam a zásluhy vůči organizaci. Takto vytvořený pozitivní vztah mezi organizací a zaměstnanci dále vede mimo jiné k dobré image společnosti a atraktivnosti i pro externí zákazníky (Jacobs a kol., 2016).

Do důležitých cílů interní komunikace patří také předávání potřebných informací příslušným zaměstnancům včetně propojení jednotlivých pracovníků firmy, které přináší vzájemnou spolupráci a porozumění (Hospodářová, 2008).

Hlavní cíle interní komunikace je možné shrnout dle výše uvedených informací následovně:

- modifikace postojů pracovníků,
- utváření a udržování kladných přístupů zaměstnanců k podniku a ke své práci,
- identifikace s cíli a vizí společnosti,
- nastavení loajalít a důvěry, motivace a informovanosti.

Role interní komunikace by měla být v dnešních podnicích zaměřena především na budování atmosféry pozornosti směrem k pracovníkům a vytváření vhodných podmínek pro přenos a výměnu informací mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a organizací. Důležité je dosáhnout důvěryhodnosti a vzájemného porozumění (Jacobs a kol., 2016).

1.4 Strategie interní komunikace

Komunikační strategie vyplývá z celkové firemní strategie a zahrnuje principy komunikace s vnějšími i vnitřními partnery firmy, kdy obě tyto strategie musí být ve vzájemné integraci (Holá, 2011).

Strategie interní komunikace je zaměřena na vyčlenění informací, které má společnost poskytovat svým zaměstnancům včetně toho, jakým způsobem. Základem je analýza informací, které chce management organizace sdělovat svým zaměstnancům a na druhé straně co očekávají zaměstnanci od managementu. Způsob sdělování informací by měl být rozmanitý s kombinací různých metod, jako například osobní komunikace, intranet, nástěnky, interní časopisy apod. (Armstrong a Taylor, 2015; Holá, 2011).

Proces tvorby strategie interní komunikace zahrnuje:

1. zjištění, co chce management komunikovat a co chtějí zaměstnanci slyšet,
2. identifikace problémů, které vznikají při sdělování a přijímání informací,
3. vytvoření komunikačního systému a nastavení komunikačních kanálů (z předcházejících kroků),
4. implementace zásad vnitrofiremní komunikace do řízení společnosti (Dvořáková a kol., 2012; Holá, 2006).

Hlavní součástí komunikační strategie je rozhodnutí a nadefinování toho, co, proč a jak chce podnik komunikovat svým zaměstnancům a jak chce ovlivňovat jejich výkon a postoje. Dále by komunikační strategie měla mít jasně nastavené objektivní metriky k posouzení fungování interní komunikace (Holá, 2017).

Z komunikační strategie dále vychází komunikační plány a komunikační standardy (Holá, 2017).

Komunikační plány

Komunikační plán představuje praktické uplatnění komunikační strategie v podniku. Je nastaven na určité období (většinou roční) a zahrnuje časový harmonogram daných úkolů včetně prostředků, odpovědnosti a nákladů (Holá, 2017).

Komunikační standardy

Komunikační standardy slouží k vytvoření základního rámce aktivit interní komunikace. Jedná se o nadefinovaná pravidla a metodiky pro různé opakující se situace. Princip spočívá ve vypracování praktického návodu firmou pro své zaměstnance, jak se chovat v určitých situacích a díky tomu šetří jejich čas a práci. Zautomatizování a dodržování komunikačních standardů přináší zvýšení efektivnosti a celkové kvality interní komunikace. Pomocí komunikačních standardů je také možné motivovat, ovlivňovat a směřovat pracovníka k naplnění firemních cílů (Holá, 2017; Kovaříková, 2016).

Mezi komunikační standardy je možné zařadit například způsob vedení porad, hodnocení pracovníků, průběh firemního setkání, jednání s novým pracovníkem, informování o výsledcích společnosti apod. Komunikační standardy je možné zavést i v oblasti zaměřené na způsob komunikace manažerů vůči svým podřízeným i nadřízeným (Kovaříková, 2016).

1.5 Personální zabezpečení

Personální zabezpečení pro oblast interní komunikace je častým problémem v mnoha firmách. Ve většině případů je vyčleněn jeden zaměstnanec Human resources (HR) nebo se velmi často objevuje spojení interní a externí komunikace či spojení s oblastí marketingu. Pokud vedení společnosti interní komunikaci příliš nepodporuje a nepřikládá jí velký význam, odpovědný zaměstnanec má tedy primárně na starosti jiné aktivity, nemůže interní komunikace nikdy správně a efektivně fungovat (Kovaříková, 2016).

Optimální umístění interní komunikace nelze jednoznačně určit, vychází vždy z konkrétních podmínek podniku, které ovlivňují faktory jako například počet zaměstnanců, struktura organizace, využívané technologie v komunikaci apod. (Kovaříková, 2016).

Podle Wrighta (2009) je velmi důležité v rámci zpracování strategie interní komunikace rozhodnout o umístění komunikačního týmu v organizaci. V závislosti na zvolené působnosti je možné dosahovat různých výsledků. Například centralizace komunikačního týmu zabraňuje duplicitním informacím a přináší větší úspory nákladů.

1.6 Audit interní komunikace

Většina společností na oblast interní komunikace vynakládá velké množství prostředků. Na otázky typu: Je to efektivní? Známe účinky svých komunikačních aktivit na vlastní zaměstnance? ... apod. je nejlepší získat odpověď přímo u zdroje, tedy u svých zaměstnanců. To znamená realizovat průzkum názorů zaměstnanců. Myšlený průzkum je zaměřen na velmi citlivé téma, které se dotýká všech zaměstnanců organizace, a díky tomu jsou jím vyvolána určitá očekávání. Zaměstnanci tímto věnují čas podniku, za který budou očekávat výsledky.

Měřit interní komunikaci je velmi důležité, stejně tak, jako ostatní činnosti v podniku, do kterých jsou investovány určité zdroje (peníze i pracovní čas). Měření účinnosti komunikace v podniku spadá pod činnosti interní komunikace a pracuje s omezenou cílovou skupinou. Měření může probíhat pomocí jednoduše nastavených prostředků, rozsáhlejšího výzkumu nebo existuje také možnost využití služeb externí specializované poradenské společnosti. Informace je možné získávat pomocí kvalitativního či kvantitativního průzkumu, diskusí, a to buď od všech zaměstnanců či od vybraného vzorku. Konkrétně například dotazník, který je základním prvkem získávání informací od zaměstnanců je pouhým prostředkem, který upozorní na místa či oblasti, kterým je potřeba věnovat pozornost. S výsledky v podobě získaných informací je nutné dále pracovat (Dvořáková a kol., 2012; Horáková a kol., 2008; Kovaříková, 2016).

Důvody pro měření interní komunikace jsou následující:

- zjištění, zda komunikace probíhá takovým směrem, jaký je žádaný a nutný pro podnik,
- získání zpětné vazby a informací o ovlivnění pracovníků,
- porovnání efektivnosti a vložených finančních prostředků,
- získání argumentů pro vedení, které dokazují, že interní komunikace i interní komunikátor jsou pro podnik důležité (Kovaříková, 2016).

Realizace průzkumů musí být pravidelná, aby jejich výsledky mohly být porovnávány, kontrolovány s minulostí a vyhodnocována jejich efektivnost. Struktura otázek by se neměla lišit a jejich formulování musí být jasné a vycházet z praxe podniku. Dalšími důležitými body jsou anonymita dotazníků, průkaznost zjištěných výsledků a jejich aplikovatelnost v podnikové praxi (Dvořáková a kol., 2012; Gnostika, 2012).

V případě, že podnik zahajuje organizovanou interní komunikaci či hledá její novou koncepci, je také vhodné zrealizovat komunikační audit. Komunikační audit opět zahrnuje kvantitativní i kvalitativní metody výzkumu, tzn. dotazník včetně hloubkových rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci společnosti. Důraz je kladen na provádění auditu externí firmou, z důvodu jeho komplexnosti a citlivosti výsledných dat. Výsledkem komunikačního auditu je doporučení, které slouží jako východisko pro strategii interní komunikace (Dvořáková a kol., 2012).

Realizace auditu interní komunikace

Audit interní komunikace je nejčastěji realizován prostřednictvím externí specializované firmy, která disponuje zkušenostmi a osvědčeným know-how včetně určitého nadhledu a odstupu, na rozdíl od pracovníků v dané společnosti. Výhodou je především nezávislost a mlčenlivost, která je smluvně závazná. Realizací auditu mohou být pověřeni také pracovníci podniku s odpovědností za systém interní komunikace. Výhodou využití vlastních pracovníků je jejich znalost systému a tedy dosahování rychlejších a levnějších závěrů, na druhé straně nevýhodou může být tzv. „provozní slepota“ (Kovaříková, 2016; Tureckiová, 2004).

Audit slouží k odhalení slabých míst interní komunikace včetně navržení vhodných opatření a dále k poznání a ohodnocení efektivity nastaveného systému interní komunikace. Audit interní komunikace je nutné zaměřit na proces, nikoliv na obsah či zaměstnanecké potřeby. Jeho realizace probíhá pomocí zaměstnaneckého průzkumu, podrobné analýzy všech využívaných komunikačních kanálů, cílových skupin a komunikačních zvyklostí. Výstupem auditu, kromě návrhů na možná zlepšení, bývá také manuál interní komunikace, který obsahuje shrnutí jednotlivých návrhů na zlepšení interní komunikace včetně popisu správných a efektivních postupů. Aplikace těchto nápravných opatření je nutné pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat. Důležitá je pravidelnost a opakovatelnost celého auditu z důvodu sledování vývoje situace v podniku (Kovaříková, 2016; Ruck a Welch, 2012).

Ruck a Welch (2012) uvádí, že audit interní komunikace je zaměřen především na to, kdo komunikuje, s kým komunikuje, dále na předmět komunikace, objem vysílaných a přijímaných informací, úroveň důvěry a kvality pracovních vztahů mezi účastníky komunikace. Získané informace z těchto oblastí je možné hodnotit jako výchozí bod auditu a výzkumu interní komunikace.

Na audit firemní komunikace je možné přihlížet jako na inventuru procesů a stavu systému interní komunikace k danému okamžiku. Měla by být zajištěna jeho roční periodicita a jeho průběh může vypadat následovně:

1. *přípravná fáze* – analýza organizační struktury a informačních toků (systém předávání zpráv/informací/sdělení, komunikačních prostředků a kanálů).

2. *realizační fáze* – výzkumné šetření, jehož cílem je zjistit zaměstnaneckou znalost podnikové strategie a politiky, jejich porozumění a přijímání, způsoby dosažení a roli v ní. Ve většině případů má podobu dotazníků pro zaměstnance a řízených rozhovorů s manažery, u kterých je navíc zjišťován způsob přenosu informací na zaměstnance, jejich motivace a vedení k dosahování podnikových cílů.

3. *hodnotící fáze* – sestavení a prezentace závěrečné zprávy včetně doporučení na zlepšení efektivity.

4. *monitoring* – sledování realizace doporučených změn a výsledků, ke kterým vedly (Tureckiová, 2004).

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření v rámci auditu interní komunikace je realizováno pomocí dotazníku zaměřeného na spokojenost zaměstnanců s komunikací ve svém podniku. V zahraniční praxi jsou nejčastěji využívány dotazníky International Communication Association (ICA) a Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ), (Ruck a Welch, 2012).

ICA dotazník představuje komplexní přístup k interní komunikaci. Jeho upravená verze se skládá z 8 hlavních sekcí. První dvě se zaměřují na obsah komunikace a využívané komunikační kanály v podniku, následující čtyři jsou zaměřeny na procesy a objem odesílaných a přijímaných informací a závěrečné dvě sekce se věnují specifickým organizačním problémům. Respondenti využívají pro hodnocení pětibodovou Likertovu škálu. Druhý průzkum CSQ je na rozdíl od předcházejícího zaměřen primárně na spokojenost zaměstnanců s komunikací a zkoumá organizační perspektivu a integraci, zpětnou vazbu, vztah s nadřízeným, horizontální neformální komunikaci, vztah s podřízenými, kvalitu využívaných médií a komunikační klima. Je založen spíše na celkové spokojenosti s komunikací než na objemu informací. Realizace auditů pomocí ICA a CSQ má vysokou vypovídací schopnost, spolehlivost a platnost a umožňuje benchmarking (Holá, 2017; Ruck a Welch, 2012).

2 TYPY A FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE

Kapitola nazvaná typy a formy interní komunikace se zabývá vymezením základních pojmů charakterizujících interní komunikaci v každém podniku. Dále tyto pojmy mohou vyjadřovat jedno z mnoha členění interní komunikace. Konkrétně se jedná o verbální a neverbální komunikaci, formální a neformální komunikaci a interpersonální a veřejnou komunikaci.

2.1 Verbální a neverbální komunikace

Základem podnikové komunikace je komunikace verbální, tedy komunikace pomocí slov. Verbální komunikace je ve firemním prostředí studována, řízena a ovlivňována ve větším měřítku než komunikace neverbální (Tureckiová, 2004).

Neverbální komunikace je vyjadřována řečí těla, jedná se o mimoslovní komunikaci spojenou zejména s vyjadřováním pocitů. Komunikace neverbální je přítomna pouze při komunikaci osobní a v rámci firemní komunikace není příliš kontrolovatelná a významná jako komunikace verbální (Tureckiová, 2004).

2.2 Formální a neformální interní komunikace

Formální a neformální komunikace představuje způsob projevu při přenosu informací uvnitř společnosti. Jedná se o dva základní druhy komunikace v organizaci, které utváří tzv. komunikační síť (Růžička a Mayerová, 2000).

Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma typy interní komunikace spočívá v existenci či neexistenci souboru závazných norem či pravidel (Tureckiová, 2007).

Formální komunikace je spjata většinou s většími podniky. Formální komunikační kanály představují oficiální komunikační kanály, které jsou dané především organizační strukturou společnosti a organizačními a řídicími vazbami v rámci společnosti. Zajišťuje přenos obousměrné komunikace v organizaci, tedy shora dolů i zdola nahoru (Hospodářová, 2008; Růžička a Mayerová, 2000).

Neformální komunikační síť se vyskytuje v každé organizaci. Pro zaměstnance představuje neformální komunikace nutnost, znamená pro ně uvolnění a zpestření. Problém u neformální komunikace nastává v okamžiku, kdy je její využívání nadměrné a zaměstnanci nevěnují dostatečné množství času pracovním záležitostem. Neformální

komunikace se může objevit i v rámci spolupráce malé skupiny či týmu (Hospodářová, 2008; Janda, 2004).

2.3 Interpersonální a veřejná komunikace

Interpersonální komunikace představuje komunikaci mezi manažery a zaměstnanci nebo může mít také podobu komunikace v malé pracovní skupině, ve které ovšem musí zůstat zachován princip vzájemného osobního kontaktu jednotlivých členů skupiny (Tureckiová, 2004).

Na druhé straně veřejná komunikace je charakteristická tím, že v rámci ní komunikuje jen jeden člen organizace (ve většině případů vrcholový manažer) se všemi zaměstnanci společnosti. Realizace tohoto typu komunikace probíhá buď přímo, a to pomocí shromáždění všech zaměstnanců, anebo nepřímo, tedy zprostředkovaně. Zprostředkovaný typ komunikace probíhá například pomocí různých prohlášení v podnikovém časopise či prostřednictvím dopisů (e-mailů) adresovaných zaměstnancům. Veřejná komunikace slouží především k přenosu informací o firemních výsledcích, plánech a změnách podniku na následující období apod. (Tureckiová, 2004).

3 PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE

Prostředky interní komunikace je možné členit mnoha způsoby. V předkládané diplomové práci je využito zjednodušeného členění, a to na hlavní prostředky komunikace, kterými jsou osobní, písemná, elektronická a vizuální komunikace. Členění souvisí s rozdělení komunikace dle přenosového média, a to na elektronická média, tištěná média, osobní komunikaci a pracovní prostředí (Dvořáková a kol., 2012).

Komunikace osobní či tváří v tvář se řadí mezi komunikaci přímou. Přímá komunikace probíhá mezi jednotlivci či jednotlivcem a skupinou, kteří se vyskytují na stejném místě a probíhá mezi nimi jak verbální, tak neverbální komunikace. Je tedy možné využívat okamžitou zpětnou vazbu a přímá komunikace je často vnímána jako optimální kanál pro sdělování komplexních informací. Zbylé tři typy spadají pod komunikaci nepřímou nebo také zprostředkovanou. Tato komunikace nabývá různých podob, a to ve vztahu k použitému médiu. Účastníci se mohou nacházet na různých místech a jejich komunikace je propojena například technickými prostředky. Průběh je realizován ve stejnou dobu nebo s časovou prodlevou (Men, 2015; Tureckiová, 2004).

Faktory ovlivňující zvolení vhodného prostředku komunikace jsou:

- požadavky na přesnost a rychlost přenosu sdělení,
- stupeň podpory, který poskytuje manažer svým pracovníkům,
- motivace účastníků ke komunikaci, související s ochotou k rozvoji výkonnosti a vztahu důvěry (Tureckiová, 2007).

Před zvolením komunikačního prostředku pro určitý typ komunikace je dle Bartona (2014) vhodné odpověd' si na následující čtyři základní otázky:

- Kdo je příjemce vysílaných zpráv?
- Jakými prostředky je možné příjemce oslovit?
- Jaký výsledek je očekáván?
- Jaké prostředky je nejvhodnější použít v závislosti na požadovaném výsledku?

Na úvod této kapitoly, před vlastním definováním jednotlivých prostředků interní komunikace, je níže umístěna tabulka č. 1 s příklady konkrétních nástrojů interní komunikace.

Tabulka č. 1: Příklady nástrojů vnitropodnikové komunikace

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
Úvodní informace a programy	Poskytují základní informace o firmě, její kultuře a cílech	Brožura představující organizaci Pracovní manuál Schéma organizační struktury Telefonní seznam Tzv. iniciační programy představující podnik a jeho cíle, hodnoty, firemní kulturu
Průběžné informace a programy	Zajišťují předávání potřebných informací Zapojují do dění Podněcují vlastní iniciativu, umožňují zpětnou vazbu	Firemní memoranda Interní časopisy Nástěnky Výroční zprávy (pro zaměstnance) Elektronická pošta Intranet Schůzky týmů, oddělení Vnitropodnikové konference Pracovní výjezdy Sportovní a kulturní podniky Programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse)
Personální systémy	Motivují a oceňují výkon Hodnotí výsledky a pomáhají plánovat další osobní rozvoj	Finanční ohodnocení Nefinanční benefity Systémy hodnocení Školící a vzdělávací programy
Prezentace firmy navenek	Doplňují celkový obraz o firmě	Podniková reklama Podnikové PR, prezentace v médiích Sponzorské aktivity firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle Horáková a kol., 2008

Uvedené nástroje interní komunikace se řadí mezi formální komunikační kanály. V podniku se ale vyskytují i neformální komunikační kanály, které neorganizuje firma a fungující spontánně na základě komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci. Jejich počet je menší, ale i přesto není dobré jejich podcenění, protože mívají velký vliv na atmosféru v podniku. Dělí se opět na písemné, elektronické a osobní. Písemné se vyskytují jen zřídka. Do elektronických je možné zařadit především zasílání

neformálních e-mailů. Posledním typem je osobní komunikace, která je představována osobními kontakty mezi zaměstnanci a její význam je největší (Kovaříková, 2016).

3.1 Osobní komunikace

Osobní komunikace neboli komunikace tváří v tvář je nejobvyklejším a neúčinnějším prostředkem, avšak zároveň velmi problematickým. Do tohoto typu interní komunikace jsou řazeny například porady, konference, meetingy, dny otevřených dveří či různé společenské akce a soutěže, ale nesmí být opomenuta také velmi významná každodenní komunikace mezi zaměstnanci společnosti, a to jak verbální, tak neverbální. Tento typ komunikace do značné míry závisí na schopnostech manažerů nebo vedoucích týmů v oblasti komunikace. Komunikace tváří v tvář by měla být při sdělování významných informací podložena ještě další formou komunikace, například písemnou (Armstrong a Taylor, 2015; Gnostika, 2012).

Během osobní komunikace si pracovníci utváří názory a postoje k dění ve firmě. Při absenci tohoto typu interní komunikace není možné vybudovat fungující a žádanou firemní kulturu, ani motivovat a prosazovat změny v organizaci. I přes dnešní trend v podobě elektronických komunikačních kanálů má osobní komunikace obrovský význam, ne-li největší. Prostřednictvím osobní komunikace je totiž možné budovat vztahy, což je v podstatě jedním z nejdůležitějších úkolů interní komunikace (Hospodářová, 2008; Kovaříková, 2016).

Porady

Porada je řazena mezi primární interní komunikační nástroj. Účelem pracovních porad je realizace mnohostranného a efektivního toku informací. Řízení porad by mělo být vnímáno zaměstnanci jako prospěšné a účelné, ne jako ztráta času. Na poradách by se měli dozvědět jasně a srozumitelně zásadní a podstatné informace. Indikátory správného fungování interní komunikace jsou doba trvání porad, důležitost přijímaných závěrů a úroveň zápisů (Gnostika, 2012; Janda, 2004).

V praxi existuje mnoho různých členění porad. Jedním z nich je rozdělení porad do následujících typů:

- operativní,
- tvořiteléské,
- řešiteléské (Janda, 2004).

Rozdílnost v jednotlivých typech porad tkví především v odlišnosti jejich cílů, které musí být jasně stanovené, aby bylo dosaženo efektivity porady, ale také v jejich organizaci a řízení. Výše uvedené typy porad mohou být doplněny ještě například o kontrolní a krizovou poradu, které jsou také často v podnicích realizovány, ale i o řadu dalších. V každém podniku se objevují různé typy porad dle vlastního uvážení a potřeb organizace (Šuleř, 2001).

Operativní porada je zaměřena na vyřešení aktuálních úkolů bez strategického charakteru, který potřebuje větší množství času na rozhodnutí. Jejím cílem není jen setkání a diskutování nad problémem, ale jeho okamžité řešení a zavedení do praxe. Jedná se například o odstranění drobných překážek, koordinace činností či příprava a doladění úkolů. Příprava tohoto typu porady může být pravidelná, plánovaná ale i naléhavá a neplánovaná. Pozváni na tuto poradu jsou zaměstnanci, kteří jsou součástí řešeného procesu a jejich svolání může být v některých případech i ve velmi krátkém časovém horizontu. Není vhodné zvát ostatní účastníky jen z důvodu jejich informovanosti. Doporučený počet účastníků na poradě z pohledu komunikace je 5-7 osob. Výsledkem tohoto typu porady je okamžité vyřešení problému a jeho následná implementace zvoleným způsobem. Způsob a řešení problému musí být odsouhlaseno všemi přítomnými. Výstup většinou nemá ani písemnou podobu (Janda, 2004; Šuleř, 2001).

Tvořitelská porada je uspořádána z důvodu hledání možných nápadů k řešení úkolů. Cíl spočívá v nalezení co největšího množství nápadů od jednotlivých účastníků porady. V rámci těchto porad jsou využívána tvořivá řešení problému jako například brainstorming, brainpool, morfologická schránka apod. Všechna navržená řešení se neposuzují a nehodnotí, jen jsou volně přednesena a zapisují se. Porady jsou zaměřené především na oblasti rozpracování strategických cílů a hledání nových cest. Měly by být založeny především na vytvoření atmosféry přispívající k volnému toku nápadů a uvažování. V tomto typu porad je vhodnější větší počet účastníků, a to nejméně tři osoby, ale naopak počet zúčastněných by neměl překročit dvanáct osob. Při takovém množství již není reálné poradu uřídit v linii problému. Obvyklým gestem je i pozvání osoby z jiného oddělení či jiného oboru, která může přinést nový pohled na problém. Závěrem porady je soubor návrhů a možných řešení problémů. Využívá se jako podklad pro manažera nebo řešitelský tým, který s tímto souborem dále pracuje (Janda, 2004).

Řešitelský typ porady je realizován za účelem výběru efektivního řešení zpravidla závažného problému či problému vycházejícího z priorit společnosti. Cílem je zvolení promyšleného a strategického řešení daného úkolu. Jedná se o konečné východisko v řešení daného úkolu. Tento typ porad se řadí především mezi plánované, ale může být svoláván i pouze účelově dle potřeby. Povinností každého ze zúčastněných je důkladná příprava. Výsledkem porady je rozhodnutí o nejvhodnějším řešení, které je v souladu s cíli, vizí a celkovou strategií společnosti (Janda, 2004; Šuleř, 2001).

Efektivnost všech typů porad vyžaduje splnění určitých kroků, kterými bude zabráněno dlouhým diskusím a dohadům, jenž nevedou k řešení. Prvním důležitým krokem je pojmenování problému, pomocí kterého je definováno jádro problému. Dále navazuje otázka, co problém způsobilo, která přináší odpověď v podobě okolností stojících za zrodem problému. Třetí krok spočívá ve zpracování možných návrhů na řešení problému a posledním krokem je vybrání toho nejlepší řešení daného problému. Tento jednoduchý princip zajišťuje odstranění potíží a eliminaci mluvení o problému a o tom, co je špatné (Janda, 2004).

Poloformální setkání jednotlivců či skupin

Do této skupiny je možné zařadit například prezentace a tréninky realizované přímo ve firmě pro vybrané zaměstnance tzv. on the job tréninky, anebo realizované mimo podnikové prostředí tzv. of the job nebo out-door tréninky, kdy se jedná například také o tematické víkendové pobyty s motivačním či pouze informačním charakterem (Tureckiová, 2004).

Firemní meetingy, interní prezentace

Jedná se o celopodnikové shromáždění zaměstnanců realizované většinou na konci či na začátku roku. Slouží k prezentaci strategických záměrů podniku, chystaných organizačních změn, výsledků a úspěchů minulého období, odměňování nejlepších pracovníků apod. Meeting by měl ve svém průběhu umožňovat otevřenou diskusi a na závěr být obohacen neformální společenskou akcí. Další možností, ale méně častou, jsou meetingy menšího rozsahu, které jsou konány měsíčně či čtvrtletně a v rámci kterých jsou představovány výsledky a plány, operativní změny, ale také mohou být spojeny se seznámením s novými zaměstnanci podniku (Holá, 2006; Kovaříková, 2016).

Eventy

Osobní komunikace v podobě eventů patří jednoznačně k neoblíbenějším formám u zaměstnanců. Často bývají spojené s nějakou příležitostí, jako například vánoční večírek či sportovní den (viz níže). Cílem je setkání a seznámení zaměstnanců včetně seznámení s vedením firmy, a to především zábavnou formou. Umožňují zaměstnancům účast včetně jejich rodinných příslušníků (Kovaříková, 2016).

Společenské a sportovní - tento typ eventů bývá nejrozšířenější, akce jsou konány v rámci nějaké události, jako například firemní výročí nebo na začátek či na konec významného období (nejčastěji kalendářního roku). Akce bývají spojené s posilováním týmové spolupráce a s interní prezentací (Dvořáková a kol., 2012; Holá, 2006).

Dny otevřených dveří

Z pohledu interní komunikace dávají dny otevřených dveří prostor pro objasnění různých firemních záležitostí až po fungování a strategie celé společnosti. Zodpovědnost zde přebírají manažeři společnosti, u kterých záleží na jejich ochotě a komunikačních dovednostech. Frekvence této akce je závislá na velikosti podniku a jeho přístupu ke komunikaci (Holá, 2006).

Teambuilding

Jedná se podnikovou aktivitu specializující se na stmelení kolektivu zaměstnanců a uvědomění si, že zaměstnanci tvoří jeden celek. Realizuje se většinou v menších týmech a mimo prostředí společnosti, například ideálně na venkově, v přírodě, ale postačuje i prostředí odlišné od jejich pracoviště. Na tomto místě se pracovníci věnují relaxačním či sportovním aktivitám. Do teambuildingu je možné zařadit i společnou návštěvu kulturního zařízení. Princip spočívá v lepším poznání kolegů a díky neobvyklému charakteru činností je zvyšována jeho atraktivita (Kovaříková, 2016).

Telefonická komunikace

Telefonická komunikace je zprostředkovaným typem komunikace, který je možné zařadit mezi komunikaci ústní (osobní). Jedná se především o telefonické rozhovory mezi zaměstnanci podniku a také videokonference (viz elektronická komunikace). Tento typ komunikace sdílí výhody s přímým typem komunikace, avšak je zde absence projevů neverbální komunikace (Tureckiová, 2004).

3.2 Písemná komunikace

Písemná komunikace probíhá prostřednictvím tištěných médií a příkladem jsou firemní časopisy, zpravodaje, brožury, příručky, dotazníky či plakáty (Dvořáková a kol., 2012).

Firemní časopis

Prostřednictvím firemního časopisu je možné sdělovat zaměstnancům koncepčnější sdělení. Nevýhodou mohou být vysoké náklady a vysoké nároky na technickou i personální stránku zabezpečení tohoto komunikačního prostředku (Kovaříková, 2016).

Využívání firemního časopisu není ve většině firem efektivně nastaveno jak z pohledu nákladů, tak z pohledu vlivu na zaměstnance. V mnoha případech je jeho funkce v podniku pouze „módní“ záležitostí či nástrojem PR, než zdrojem informací, o které mají zaměstnanci zájem. Jeho sestavení a vytvoření totiž není jednoduchým úkolem a jeho obsah by měl nést především strategické informace. V případě vydávání firemního časopisu by měla být v podniku zjišťována jeho čtivost u zaměstnanců, a zda obsah, který se v něm dočtou, ovlivní nějakým způsobem jejich práci. Ve většině případů společnost zjistí, že se dá najít úspornější a efektivnější způsob předávání informací. Na druhou stranu je možné prostřednictvím firemního časopisu budovat dobrou pověst společnosti. Časopis by neměl pracovníky nudit, aby se nestal neoblíbeným a aby sdělení v něm nezanikly. Obsah časopisů by měl být zaměřen především na informovanost zaměstnanců o výsledcích a aktivitách organizace. Důležité je přizpůsobit sdělení cílové skupině a obohatit jej například zábavnými vsuvkami (křížovka, fotostory, zábavný příběh apod.), (Armstrong a Taylor, 2015; Janda, 2004; M-journal, 2013).

Brožura

Jedná se o tiskovinu představující organizaci, kterou je možné nazývat také jako firemní profil. Vhodné je sestavení dvou odlišných typů výtisku, a to pro zaměstnance a zákazníky společnosti. Zaměstnanecká brožura by měla být podrobnější a její obsah by měl být zaměřen na referenční rámec společnosti, tedy na přehled principů, na kterých je firma založena (viz podkapitola Význam interní komunikace). Může být také doplněna o praktické informace jako například telefonní seznam či o detailní organizační strukturu. Zákaznická brožura spadá již pod problematiku externí komunikace (Holá, 2006; Janda, 2004).

Schéma organizační struktury

Organizační schéma je také možné zařadit do tohoto typu komunikačního prostředku. Jeho využití je vhodné přizpůsobit konkrétnímu zaměstnanci například detailním rozpracováním oblasti (divizi, oddělení apod.) jeho pracovní působnosti (Janda, 2004).

Manuály, návody, pracovní postupy

Představují materiály, které pomáhají zaměstnancům v jejich práci. Jedná se například o pracovní postupy, popis pracovní pozice, organizační nebo pracovní manuály, firemní směrnice, návody k obsluze zařízení apod. (Kovaříková, 2016).

Letáky, plakáty

Jedná se komunikační prostředek, který se nejčastěji nachází na firemních nástěnkách nebo je rozdáván přímo zaměstnancům a jeho prostřednictvím jsou nejčastěji sdělovány aktuální organizační informace a pokyny (Kovaříková, 2016).

3.3 Elektronická komunikace

Technologický vývoj učinil elektronickou (především e-mailovou) komunikaci za nepostradatelnou část každodenní rutiny zaměstnanců. Zrod éry Webu 2.0 v uplynulém desetiletí zásadně změnil prostředí interní komunikace v organizacích. Podniky stále více využívají intranety, sociální sítě, blogy apod. k zapojení svých zaměstnanců. I přes omezení ve srovnání s osobní komunikací přinášejí tyto prostředky bohaté funkce jako například webové kamery, sdílení funkcí, online chat apod., které usnadňují komplexní distribuci informací (Men, 2015).

V rámci elektronické komunikace se vyskytují prostředky komunikace, kterými jsou intranet, e-mail, videokonference či firemní sociální síť. Tento typ komunikace výrazně zjednodušil a zrychlil přenos informací (Dědina a Odcházal, 2007; Gnostika, 2012).

E-mail

Jedná se o textovou podobu sdělení zabezpečující průběžnou komunikaci v podniku. Hlavní zásadou při využívání komunikace prostřednictvím e-mailů je nadefinování a zadání výstižného a jasného subjektu, který by měl být ponechán až do vyřešení problému. Při e-mailové komunikaci je často využíváno tzv. priorit, které určují váhu důležitosti zasílané zprávy. Jejich využívání zkvalitňuje a zefektivňuje komunikaci tím, že příjemce při obdržení pošty ví, zda je nutné věnovat se zprávě okamžitě. Řadí se

mezi levné formy komunikace a jeho použití není příliš vhodné v případě zasílání zpráv, které vyžadují okamžitou reakci (Armstrong a Taylor, 2015; Dědina a Odcházal, 2007).

Většina realizovaných auditů interní komunikace poukazuje ve svém závěru na zahlcenost zaměstnanců e-maily, která může vést ke vzniku komunikačních problémů. Proto je nutné, i přes trend dnešní doby, využívat technologie v přiměřeném množství (Kovaříková, 2016).

Intranet

Intranet neboli interní počítačová síť je reprezentovaná interními webovými stránkami a interní elektronickou poštou. Interní webové stránky jsou odlišné od klasických webových stránek tím, že nejsou přístupné veřejnosti. Tento nástroj je velmi efektivní ve společnostech, které vyžadují dynamickou komunikaci se svými zaměstnanci, avšak v některých případech není jednoduché vytvořit správný vztah zaměstnanců k tomuto prostředku komunikace. Výhodou tohoto prostředku je především uveřejnění zpráv v aktuálním čase, předání informací velkému počtu zaměstnanců a také poskytnutí obousměrné komunikace - pracovníci mají možnost okamžité reakce (například pomocí formuláře či diskusního fóra). Společnost musí zajistit nepřetržité fungování a správu aplikace, aby nedošlo k neefektivnosti vynaložených nákladů. Tento prostředek komunikace je někdy chápán také jako elektronická nástěnka s možností práce s informacemi v reálném čase (Armstrong a Taylor, 2015; Holá, 2006; M-journal, 2013).

Hlavní důvody pro zařazení intranetu do vnitrofiremní komunikace jsou:

- přístup k informacím a zajištění dostatečného množství informací,
- zabezpečení toku dokumentů a zajištění zpětné vazby,
- sjednocení informačních zdrojů a jejich propojení včetně přehledného uspořádání,
- efektivní vyhledávání informací pro výkon práce,
- jednoduché ukládání dat a jejich zpětné vyhledání (Holá, 2006).

Sociální média/sítě

Do této oblasti se řadí například Facebook a Twitter, kde podniky vytvářejí a spravují své oficiální účty či testují reklamy na Youtube. Tento prostředek je vhodný pro interní i externí oblast komunikace. Firemní sociální síť představuje mnoho technických možností různých systémů, které do firmy přinášejí nebývalé možnosti a působí na

zvyšující se angažovanost pracovníků i jejich sepjetí mezi sebou, včetně sepjetí s firmou jako takovou (Dvořáková a kol., 2012; Kovaříková, 2016).

Videokonference

Jedná se o velmi efektivní prostředek komunikace, který kromě hlasu přenáší i obraz, díky tomu je možné pozorovat i neformální projevy komunikace mezi zúčastněnými. Videokonference jsou charakterizované jako nejdokonalejší náhrada osobní komunikace (Dědina a Odcházal, 2007).

Groupware

Systém groupware pracuje na bázi sdílení dokumentů jednoho týmu či oddělení ve společnosti pomocí kancelářských aplikací jakou jsou MS Office nebo OpenOffice. Mezi výhody se řadí výměna informací v reálném čase, plánování práce jednotlivých členů týmů včetně jejich koordinace apod. (Dědina a Odcházal, 2007).

3.4 Vizualní komunikace

Vizuální komunikace představuje komunikaci působící prostřednictvím pracovního prostředí. Jedná se o komunikaci na pomezí ústní a písemné komunikace a zároveň je možné využívat verbální i neverbální způsob komunikace (Tureckiová, 2004).

Nástěnky

V případě využívání nástěnek jsou náklady několikanásobně nižší než u firemního časopisu. Jejich využívání v českých společnostech zaostává nad zahraničními, kde je tento prostředek interní komunikace velmi oblíbený a rozšířený. Jedná se o levný a ve většině případů efektivní komunikační prostředek, který se řadí mezi nejzřetelnější a nejznámější prostředky interní komunikace. Obsah nástěnek je nutné kontrolovat z důvodu jejich snadného přehlčení a neaktuálnosti informací. Nástěnky musí obsahovat informace, které jsou podstatné pro práci zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015; Janda, 2004).

Schránky na připomínky a nápady

Zařazení tohoto nástroje interní komunikace není přesně specifikované, ale svým charakterem se řadí na pomezí písemné a vizuální komunikace. Schránky slouží především pro zaměstnance, kteří chtějí sdělit určité informace, které nemohou nebo nechtějí sdělit přímo (Janda, 2004).

4 INFORMAČNÍ TOKY V PODNIKU

Toky informací v podniku vedou k tvorbě a vzniku komunikačních sítí. Tyto komunikační sítě představují způsoby informačního a vztahového propojení firmy prostřednictvím všech jejích zaměstnanců. Komunikační síť musí být nastavena tak, aby splňovala svůj hlavní cíl, kterým je nejpřesnější přenos informací pro určenou cílovou skupinu či pro jednotlivce. Nejčastějším problémem je přetíženost množstvím informací, kdy dochází k neefektivní komunikaci. V podniku je možné rozlišit tři úrovně vnitropodnikové komunikace, a to mezi akcionáři (zřizovateli, majiteli) a managementem, další úroveň se týká komunikace managementu se zaměstnanci a poslední funguje mezi jednotlivými zaměstnanci (Gnostika, 2012; Janda, 2004; Tureckiová, 2004).

Ideální typ komunikační sítě je závislý na typu podniku a především na stanoveném cíli či účelu firemní komunikace v konkrétním podniku. Hodnocení vybraného modelu komunikační sítě by mělo zohledňovat následující kritéria:

- rychlost sdělování informací,
- přesnost jejich předávání,
- podporu komunikační sítě pro manažery,
- míru motivace aktivně se na komunikaci podílet (Tureckiová, 2004).

Nastavení struktury vnitropodnikové komunikace by mělo co nejvíce podporovat vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a ukazovat zájem vedení společnosti o každého pracovníka včetně snahy o jeho aktivní zapojení do procesů v podniku. Důležitou roli zde hraje také správně nastavená organizace a struktura celé firmy, která slouží pro plynulou komunikaci včetně nastavení jasných kompetencí a odpovědnosti. Prostředky využívané společnostmi slouží ve většině případů pouze pro přenos informací (zápisy z porad, vnitřní sdělení, firemní časopisy a zpravodaje, brožury, manuály apod.), proto je nutné zjišťovat, jak byly pochopeny a jaká je jejich zpětná vazba (Horáková a kol. 2008; Kovaříková, 2016).

Ve většině případů struktura informačních toků kopíruje organizační strukturu společnosti, ale může být nastaven i jiný způsob. Tok informací poukazuje na skutečné rozdělení vlivu a činností v organizaci a jeho sledování může být návodem a vést ke změnám v organizační struktuře (Janda, 2004).

Požadavky na vnitrofiremní komunikační toky

Hlavní požadavky na interní komunikační toky je možné shrnout do následujících bodů:

- srozumitelnost,
- akceptace zaměstnanci,
- tvorba postojů a jednání zaměstnanců,
- budování přátelského pracovního prostředí,
- podněcování a přijímání zpětné vazby od zaměstnanců,
- realizace informačních, stimulačních a motivačních prvků mezi zaměstnanci,
- povzbuzování ke vzájemné spolupráci,
- stručnost (Janda, 2004).

Ruck a Welch (2012) poukazují na to, že i přes existenci nesčetného množství možných komunikačních toků a směrů v rámci organizace jsou nejvýznamnější dva vztahy, a to vztah se svým nadřízeným a vztah k organizaci.

4.1 Vertikální komunikace

Vertikální komunikace v sobě zahrnuje problematiku jak vzestupného, tak sestupného interního toku informací v podniku. Jedná se o typický proud informací podnikem.

Komunikace nadřízený – podřízený (sestupná)

Shora dolů postupuje většina informací (rozhodnutí, instrukce, sdělení apod.), tzn. přenos sdělení a informací lidem nacházejícím se níže v organizační hierarchii společnosti. Na vrcholu organizační struktury, kde je sdělení vytvořeno, je znám jeho celkový smysl ve všech souvislostech. Rozhodnutí o sdělení je založeno na zohlednění všech hledisek a zkoumání jejich důsledků včetně vylučování rizik. Postupně se rozsah informací zužuje a zaměřuje se na detaily jen několika vybraných oblastí či myšlenek. Následně je zdůrazněno především to, co se má udělat, a to bez kladení pozornosti na to proč a z jakého důvodu se to má dělat. Nejvíce pracovníků z tohoto důvodu dostává už jen rozhodnutí bez kontextu. Pokud ovšem tyto pracovníci neobdrží rozhodnutí „oficiální cestou“, vznikne tzv. „šeptanda“ (Horáková a kol., 2008).

Při šíření interních sdělení je tedy vhodné držet se následujících zásad:

- podávat k informacím kontext,
- vytvořit shodu názoru při vzniku informace,

- zjišťovat zpětnou vazbu na každé úrovni řízení při toku informace,
- umět obhájit opodstatněnost informací a umět vysvětlit jejich pozadí, to znamená znát všechny souvislosti a také přebírat spoluodpovědnost za výsledek (Horáková a kol., 2008).

Nejčastěji je tento typ komunikace využíván manažery pro sdělování informací svým podřízeným. Důležitou roli zde hraje pravidelnost. Komunikace může probíhat například pomocí tradičních schůzek, procházení po pracovišti či e-mailovým nebo telefonickým kontaktem. Riziko spočívá především ve zkreslení informací směrem dolů, které činí sdělení neúplné a nepřesné. Zkreslování ze strany manažera má za následek zrození nedůvěry u zaměstnanců a z dlouhodobého hlediska vzniká spoléhání se spíše na neformální síť (Dědina a Odcházal, 2007).

Důležitou úlohou manažera či vedoucího pracovníka je budování příznivých podmínek pro práci svých zaměstnanců, tedy svých podřízených. Manažer by měl vhodným způsobem „ochraňovat“ své podřízené před vlivy přicházející z vyšších míst organizační struktury. Dalším důležitým úkolem manažera je přenášet pouze potřebné informace na své podřízené a nepřehlcovat je informacemi. Vhodným prostředkem pro zjištění správného nastavení interní komunikace je dotazník (Dědina a Odcházal, 2007).

Do komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je vhodné zařadit i hodnotící a rozvojové pohovory.

Hodnotící a rozvojové pohovory jsou typem kontroly pro společnost a přináší užitek jak zaměstnanci, tak nadřízenému. Princip spočívá v hodnocení dosažených výsledků v rámci osobního rozvoje, včetně aktualizace plánu výkonu a osobního rozvoje. Pro zaměstnance je tento rozhovor zdrojem informací o jeho výkonu a o kladech a záporech spojených s vykonáváním jeho práce. Společnost naopak získává zpětnou vazbu od zaměstnance v oblastech svého výkonu a připomínek na jejich zlepšení. Hodnotící rozhovor by měl být prováděn s každým zaměstnancem minimálně jednou ročně. V tomto případě je hodnocení chápáno jako roční závěrečný pohovor včetně oznámení výše prémie či platu na nadcházející rok. Výjimkou nejsou organizace, kde je hodnotící pohovor realizován několikrát do roka (většinou každý měsíc) a je chápán jako způsob rozvoje zaměstnanců. Tyto rozhovory mohou dále kromě zlepšení vztahů typu nadřízený – podřízený a jasného pohledu na rozvoj konkrétního zaměstnance vyřešit případné neshody na pracovišti. Realizovaná hodnocení však neprobíhají izolovaně, ale

jsou spojeny s celkovým hodnocením výkonu celého týmu a firmy (Holá 2006; Janda, 2004).

Hodnotící pohovory pokrývají následující oblasti:

- stanovení odměn,
- využití potenciálu zaměstnance,
- zlepšení výkonu,
- plánování personálních záloh,
- vyřešení neshod a nedostatků,
- projekty pracovní kariéry,
- zkvalitnění komunikace mezi nadřízeným a podřízeným (Janda, 2004).

Pro rozšíření interní komunikace je vhodné využít vcelku nového přístupu k hodnocení pracovníků nazývaného 360stupňové hodnocení. Princip tohoto hodnocení je založen na tom, že každého zaměstnance hodnotí kromě jeho nadřízeného také kolegové z jeho týmu či z jiných oddělení, jeho podřízení a také samotný zaměstnanec hodnotí sám sebe (Horáková a kol., 2008).

Komunikační vazby vznikají mezi nadřízeným a jeho podřízenými a slouží k výměně informací. Počet informačních a řídicích vazeb se zvyšuje s počtem podřízených tedy s počtem zaměstnanců. Každý manažer by měl být spjat s touto problematikou a věnovat se a řídit jen omezený počet podřízených. Pro kvalitní a efektivní řízení podřízených je doporučeno věnovat se jen počtu 5 a méně. Pro lepší pochopení této problematiky je v následující tabulce č. 2 naznačen vývoj informačních a řídicích vazeb manažera (Janda, 2004).

Tabulka č. 2: Vývoj komunikačních vazeb

Počet podřízených	Počet informačních a řídicích vazeb
3	18
5	100
10	5210

Zdroj: vlastní zpracování dle Janda, 2004

Komunikace podřízený – nadřízený (vzestupná)

Uvedený typ komunikace představuje komunikaci směrem nahoru, tzn. odesílání sdělení od zaměstnanců svým nadřízeným nebo osobám umístěným výše v organizační struktuře podniku. Hlavním smyslem tohoto typu komunikace je, že poskytuje zpětnou vazbu. Nejčastějším problémem jsou obavy zaměstnanců z reakce nadřízených na vysílané sdělení, a to především na špatné zprávy. Díky těmto obavám může opět docházet ke zkreslení informací plynoucích na vyšší organizační stupně. Nadřízený pracovník by se měl snažit vytvářet podmínky pro efektivní komunikaci, například prostřednictvím posilování důležitosti sdělování informací u svým podřízených, ať už špatných či dobrých (Dědina a Odcházal, 2007).

Hlavní zásadou či pravidlem při komunikaci s nadřízeným je nepředkládat pouze vzniklé problémy, ale navrhnout i vhodná řešení. Doporučené je také zvolit způsob chování ke svému nadřízenému jako k obchodnímu partnerovi (Janda, 2004).

4.2 Horizontální komunikace

Horizontální komunikace je charakteristická výměnou informací mezi pracovníky na stejné organizační či hierarchické úrovni, tedy v rámci jedné funkční specializace. Výhodou této komunikace je rychlost a přesnost sdělení, která vyplývají z faktu, že zaměstnanci se soustředí pouze na podstatu sdělení bez formality, kterou představují vztahy podřízenosti a nadřízenosti. V mnoha případech se jedná také o komunikaci neformální. Nejčastější prostředky využívané při horizontální komunikaci jsou osobní komunikace nebo komunikace elektronická, která je nenákladná a rychlá (Dědina a Odcházal, 2007; Tureckiová, 2004).

4.3 Diagonální komunikace

Diagonální interní komunikace představuje komunikaci do šířky, tedy napříč jednotlivými hierarchickými úrovněmi. V rámci formální komunikace se jedná například o komunikaci při projektovém řízení. U neformální komunikace je možné uvést příklad v podobě komunikace mezi pracovníky o firemních záležitostech, které nejsou spojeny s konkrétními úkoly nebo o záležitostech mimofiremních (Tureckiová, 2004).

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

5.1 Základní informace o společnosti

Akciová společnost ZAT je nejstarší českou firmou působící v oboru automatizace technologických procesů, dosahující více než 55leté historie a tradice. ZAT a.s. je dlouhodobě stabilním dodavatelem komplexních řešení a produktů pro energetiku a průmyslové procesy, dále se řadí mezi tradiční výrobce průmyslové energetiky a výrobce speciálních lékařských přístrojů. Zaměřuje se tedy na vývoj, projekci, výrobu, instalaci i servis elektronických zařízení, řídicích systémů a jejich komponent, a kromě jiného i na výrobu zdravotnických přístrojů. Společnost produkuje své výrobky a služby ve více než 60 zemích světa a vystupuje jako komplexní světový dodavatel automatizace průmyslových procesů. Základní informace o společnosti shrnuje následující tabulka č. 3 (ZAT, 2017a).

Tabulka č. 3: Základní informace o společnosti ZAT a.s.

Základní údaje o společnosti	
Název	ZAT a.s.
Sídlo	K Podlesí 541, 261 01 Příbram, Česká republika
IČ	45148431
Rok založení	1962
Právní forma	akciová společnost
Vlastnická struktura	jediný akcionář – 100 % akcií vlastní společnost Brixen Investments Czech Republic a.s.
Základní kapitál	215 000 000 Kč
Počet zaměstnanců	342 (k 31. 7. 2017)

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2018; ZAT, 2017d

Obory, ve kterých společnost vystupuje jako certifikovaný dodavatel, jsou následující:

- jaderná energetika,
- klasická energetika,

- plynárenství,
- doprava, bioplynové stanice,
- povrchová těžba a doprava surovin,
- čistírny odpadních vod (ZAT, 2017a).

Společnost ZAT a.s. je komplexním dodavatelem automatizace, včetně všech návazností na technologie a ostatní systémy. Dodávky společnosti představují:

- technologické informační systémy,
- řídicí systémy technologie,
- polní instrumentaci,
- kabeláž a komunikace (ZAT, 2017b).

Odborníci společnosti analyzují potřeby cílových zákazníků a vytvářejí celé systémy, a to nejen software, ale i hardware. Společnost vlastní technologická zařízení pro výrobu řídicích systémů včetně jejich komplectace a odzkoušení. ZAT a.s. dodává vlastní řídicí systém SandRA, ale využívá také integraci systémů od jiných renomovaných výrobců. Celkovost dodávek tkví také v kvalitě realizovaných služeb, jako jsou instalace, diagnostika a servis a školení personálu provozovatele (ZAT, 2017b).

Kompetence společnosti je možné shrnout v následujících bodech:

- vlastní výzkum a vývoj automatizačních prostředků,
- komplexní inženýrské služby zaměřené na specifickou řízenou technologii,
- vlastní výrobní technologie pro řídicí elektroniku (vlastní design i dle cizí dokumentace),
- dlouholetá tradice původního výrobce řídicích systémů,
- významné reference po celém světě,
- certifikovaná řešení navrhovaná a dodávána pro odvětví s vysokými nároky na bezpečnost, spolehlivost a individuální přístup k potřebám zákazníka,
- vlastní řídicí systém SandRA,
- integrace systémů jiných výrobců jako například GE Fanuc, Rockwell, Wonderware, Siemens,
- servisní služby pro řídicí systémy spojené s diagnostikou řízené technologie a proškolení personálu provozovatele (ZAT, 2017b).

5.2 Historie společnosti

Počátečním mezníkem společnosti se stal rok 1962, kdy byla společnost založena. Stalo se tak v Příbrami, kde byl spuštěn vývoj a výroba typových prostředků důlní automatizace v rámci vývojového střediska průmyslu. Roku 1973 byl přemístěn provoz automatizační techniky v Příbrami do nové budovy. Na tento mezník navazuje roku 1974 v Plzni následné přemístění Výzkumu automatizace ze Škodovky do Elektrotechnického závodu Doudlevice, který následně roku 1988 vzniká jako samostatný závod Automatizace v Doudlevcích. O čtyři roky dříve, před tímto osamostatněním, se stává z Provozu automatizační techniky Závod automatizační techniky (ZAT) a také je v Příbrami uvedena do provozu druhá budova společnosti. Roku 1992 vzniká v Příbrami společnost ZAT a.s., a to vyčleněním ZATu z uranového průmyslu. O pět let později společnost ZAT a.s. kupuje plzeňskou společnost Easy Control jako svou dceřinou společnost, která se roku 2005 stává součástí ZAT a.s. Dále v roce 2009 byla založena nová dceřiná společnost MDM Centrum pro aplikaci léčebné metody Mesodiencefalické modulace, která je v dnešní době vyčleněna jako jedna z divizí společnosti. Rok 2011 přinesl první prezentování nové procesní stanice z rodu SandRA. Zatím posledním významným mezníkem se stal rok 2012, kdy společnost oslavila 50let od svého založení (ZAT, 2017c).

Aktuální logo společnosti ztělesněné jejími zaměstnanci vystihuje obrázek č. 4.

Obrázek č. 4: Logo společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti, 2017

5.3 Organizační struktura společnosti

Společnost ZAT a.s. má své hlavní sídlo v Příbrami (Obr. č. 5), další neméně důležité pracoviště se nachází v Plzni a dále na JE Temelín, JE Dukovany a JE Opatovice. Zastoupení má také v zahraničí, a to na Slovensku a Kubě včetně dvou kanceláří na základě smluv o zastoupení, konkrétně v Turecku a v Egyptě (ZAT, 2017e).

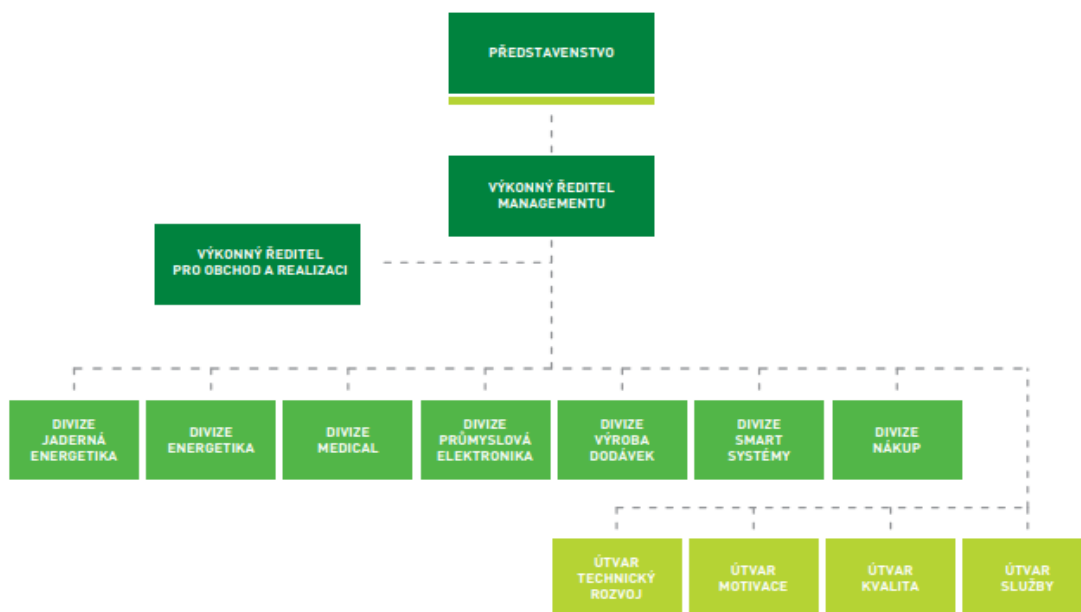
Obrázek č. 5: Sídlu společnosti



Zdroj: ZAT, 2017e

Organizační struktura společnosti ZAT a.s. není příliš stálá a často dochází k jejím úpravám a novým uspořádáním či označením. Ke dni 1. 7. 2017 je organizační struktura následovná, viz níže umístěný obrázek č. 6. Aktuální rozšířená organizační struktura podniku k 1. 4. 2018 je umístěna z důvodu své velikosti v příloze (Příloha D).

Obrázek č. 6: Organizační struktura ke dni 1. 7. 2017



Zdroj: ZAT, 2017d

5.4 Poslání, vize a strategie podniku

Poslání společnosti

Posláním společnosti ZAT a.s. je dodávat inteligentní systémy řízení pro široké spektrum oborů celého světa. Orientace společnosti je zaměřena na obory s vysokými nároky na bezpečnost, spolehlivost a na technologie a služby žádající inovativní a individuální řešení a přístupy. Z pohledu svých zákazníků napomáhá společnost nepřetržitě zvyšovat efektivitu provozu jejich technologií (ZAT, 2017a).

Vize společnosti

Společnost v současné době usiluje o naplnění Vize 2022, která je specifikována pomocí následujících hodnot a cílů. Hodnoty představují určité interní předpoklady, kterých chce společnost ve výsledku dosáhnout. Cíle pro Vizi 2022 představující strategické cíle společnosti, které mají být splněny do konce roku 2022.

Hodnoty společnosti v rámci Vize 2022 jsou následující:

- Tým – *Jsme jeden tým, tvoříme týmově, navzájem sdílíme své poznatky a znalosti.*
- Výsledky – *Záleží nám na výsledku, nejen na samotném postupu.*
- Trendy – *Vyhledáváme a následujeme novinky v oboru, jsme otevřeni novým nápadům.*

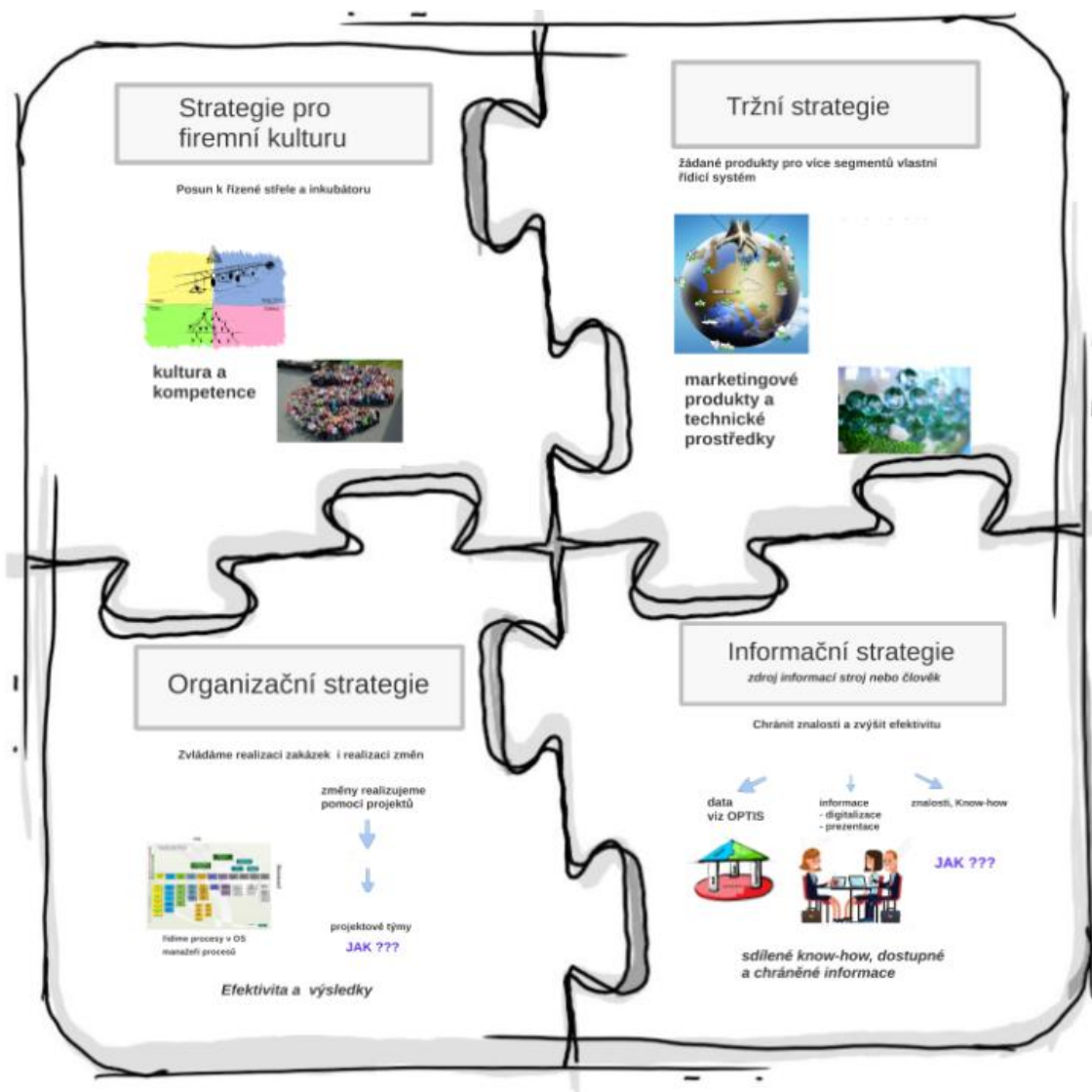
Cíle pro Vizi 2022 jsou následující:

- *Ovládáme energie od zdrojů přes transfer, distribuci až ke spotřebě.*
- *S pomocí inteligentních systémů zpracováváme informace pro efektivní rozhodování nejen v průmyslu, ale i nevýrobní sféře.*
- *Jsme známá česká firma.*
- *Jsme nezapomenutelný hráč na trhu.*
- *Rozvíjíme firemní know-how.*
- *V ZATu nás to baví (interní materiály společnosti, 2017).*

Strategie společnosti

Společnost ZAT a.s. svou celkovou strategii staví na čtyřech základních oblastech, pomocí kterých utváří celkovou strategii společnosti. Jedná se o oblasti: strategie pro firemní kulturu, tržní strategie, organizační strategie a informační strategie. Zaměření jednotlivých strategií vyjadřuje následující obrázek č. 7.

Obrázek č. 7: Strategie společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti, 2018

5.5 Obory společnosti

Automatizace pro jadernou energetiku

Řadí se mezi nejdůležitější obory činnosti společnosti a jedná se především o dodávky systémů kontroly a řízení pro jaderné elektrárny. Projekty jsou realizované jak v rámci České republiky, tak v zahraničí. ZAT a.s. se řadí mezi čtyři firmy v rámci EU, které vyvíjí, vyrábí, projektují a dodávají vlastní řídicí systém pro jaderné elektrárny. Díky této společnosti spadá Česká republika mezi světové dodavatele nejpokročilejších řídicích systémů pro jadernou energetiku (ZAT, 2017f).

Automatizace pro klasickou energetiku (divize ENE)

Další významný obor společnosti se zabývá klasickou energetikou. V tomto oboru je společnost spoluzakladatelem ve světě a realizuje malé až střední zakázky, v rámci nichž využívá vlastní řídicí systém SandRA nebo i komponenty českých či zahraničních firem. Odvětví, ve kterých společnost zajišťuje dodávky a rekonstrukce automatizačních prostředků, jsou: tepelné elektrárny, vodní elektrárny, teplárny a spalovny odpadů (ZAT, 2017g).

Automatizace technologických procesů (divize SMS)

Dalším oborem, ve kterém je společnost ZAT a.s. spoluzakladatelem ve světě je právě Automatizace technologických procesů. V rámci realizace zakázek jsou využívány výhradně komponenty od prověřených výrobců či vlastní řídicí systém SandRA, a to na základě potřeb zákazníka. Do tohoto oboru se řadí zakázky v oblasti dopravy, povrchových dolů, plynárenství, bioplynových stanic, čistírny odpadních vod či další průmyslové podniky (ZAT, 2017h).

Údržba a servis

Jedná se o zajištění provozuschopnosti dodaných zařízení ve spolupráci se zákazníky společnosti, a to různou formou servisní podpory. Servis je poskytován jak pro řídicí systémy vlastní výroby, tak pro řídicí systémy jiných výrobců dodávané společností ZAT a.s. Nabízenými službami jsou záruční servis, výroba a opravy náhradních dílů, nahodilý servis, dlouhodobá údržba či školení personálu zákazníka (ZAT, 2017ch).

Výroba průmyslové elektroniky

Výroba průmyslové elektroniky je dále využívána pro oblast Automatizace a také výroby lékařských přístrojů či poskytována externím zákazníkům na základě výrobní dokumentace, dle jejich požadavků. Produkty z tohoto oboru se uplatňují také na zahraničních trzích, jako jsou například Turecko, Čína, Jižní Korea nebo Rusko. Technologie vlastněné společností umožňují poddat se novým trendům v oblasti průmyslové automatizace, zvyšují kvalitu návrhu vlastního i obchodních partnerů, kterým jsou poskytovány výrobní kapacity a know-how. Služby, které společnost v této oblasti nabízí, jsou následující:

- vlastní řešení elektronických desek v průmyslové kvalitě,
- komplexní řešení výroby elektronických desek v technologii SMT,
- elektronické desky lakované selektivní technologií,
- kompletace a zapojení řídicích systémů,
- realizace rozvaděčů,
- testování řídicích systémů – funkční testy (ZAT, 2017i).

Lékařské přístroje

Uvedený obor zajišťuje v současné době divize Medical. Činnost divize je zaměřena na výrobu a dodávky zdravotnického přístroje pro terapii Stimsmart, včetně zajištění servisní podpory (ZAT, 2017j).

5.6 Ekonomické údaje

Vzhledem k charakteru společnosti je běžný výskyt zakázek do oblasti energetiky, které jsou charakteristické dlouhou dobou realizace, od zahájení vývojových prací až po úplné předání zákazníkovi, a to delší než jeden rok. V případě dodávek řešení pro jaderné elektrárny se společnost setkává s dobou realizace dokonce v podobě několika let. Následek dlouhodobého charakteru zakázkových řešení obvykle spočívá i v meziročních výkyvech v oblasti tržeb a zisku pro jednotlivé fiskální roky, na které má také vliv četnost a délka odstávek jednotlivých elektráren. Fiskální rok pro společnost není shodný s kalendářním rokem, ale jedná se o období vždy do 31. 3. příslušného roku (výroční zpráva, 2017).

Následující obrázek č. 8 znázorňuje vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2012F – 2016F. Tržby v roce 2016F dosáhly objemu ve výši 813 045 tis. Kč. Zisk před zdaněním činil 117 289 tis. Kč a ukazatel EBITDA 162 4085 tis. Kč. Ukazatel uvedený jako poslední v níže uvedeném obrázku znázorňuje pro firmu významnou oblast, která odráží potenciál její budoucí výkonnosti. Jedná se o rozpracované a doposud nevyfakturované zakázky, hodnota ukazatele k 31. 3. 2017 činí 1 124 mil. Kč. Základní kapitál opět k 31. 3. 2017 činil 215 000 tis. Kč a vlastní kapitál 462 648 tis. Kč. Stav aktiv vykazoval ke konci fiskálního roku 2016 hodnotu 831 975 tis. Kč (výroční zpráva, 2017).

Tržby společnosti mají od roku 2015 stále se zvyšující tendenci, a to díky stále většímu množství a objemu zakázek získaných společností. Na této tendenci se z velké části podílí úspěchy divize Jaderné energetiky, které se v posledních letech velmi daří a tvoří největší podíl na celkových tržbách společnosti ze všech divizí.

Obrázek č. 8: Nejdůležitější ekonomické výsledky podniku 2012F-2016F (v tis. Kč)



Zdroj: výroční zpráva, 2017

Společnost využívá k financování provozu krátkodobý bankovní úvěr, a to především z důvodu nerovnoměrných finančních příjmů a výdajů daných charakterem dodávek. Využívány jsou jak běžné revolvingové, tak i účelové úvěry používané k profinancování nově nasmlouvaných větších kontraktů. Ke svému rozvoji společnost využívá dlouhodobé úvěry investičního charakteru (výroční zpráva, 2017).

Stále větší zaměření společnosti na zahraniční trhy přináší i rozsáhlejší obchodování v cizích měnách, zejména v EUR. S tím souvisí i řízení měnových rizik, na které společnost klade velký důraz a které vyplývá z možného poklesu hodnoty cizích měn vůči CZK. K minimalizaci těchto rizik společnost využívá standardní finanční zajišťovací nástroje (výroční zpráva, 2017).

Společnost si vede z hlediska ekonomické stránky velmi dobře i v roce 2018. Tržby mají i pro tento rok rostoucí tendence a stále se zvyšuje podíl příjmů ze zahraničních trhů. V tomto roce také dále roste podíl oboru jaderné energetiky na celkových vygenerovaných tržbách společnosti.

5.7 Oblast personalistiky a interní komunikace

Společnost ZAT a.s. se řadí mezi významné zaměstnavatele s dlouholetou historií v regionu Příbram a Plzeň. Cílem v oblasti řízení lidských zdrojů je pro společnost zaměstnávat optimální počet kvalifikovaných pracovníků. Pro dosažení tohoto cíle má společnost nastavený systém vzdělávání a zajišťování všech potřebných kvalifikací pro práci, a to i v náročných podmínkách u svých zákazníků. Celkový počet zaměstnanců ve společnosti k 31. červenci 2017 je 342. V plzeňské části, na kterou je diplomová práce výhradně zaměřena, se jedná o 120 zaměstnanců. Ze strany společnosti probíhá dlouholetá spolupráce se středními i vysokými školami v regionu, a to prostřednictvím možnosti vykonávání praxe studentů středních škol, pořádáním veletrhů pracovních příležitostí a exkurzí pro studenty, v rámci kterých probíhá prezentace systémů společnosti přímo u zákazníků s cílem získat mladé a vzdělané zaměstnance (výroční zpráva, 2017).

5.7.1 Útvar MTV

Personální činnost ve společnosti ZAT a.s. zajišťuje útvar MTV, do kterého spadá i oblast interní komunikace. Útvar MTV čítá celkem 15 zaměstnanců, z toho tři zaměstnanci jsou odpovědní za správu interní komunikace ve společnosti. Personální

složení útvaru se skládá z pozice ředitelky, která představuje nejvyšší pozici v rámci útvaru. Ředitelka útvaru má zodpovědnost za celý útvar a vykonává nadřízeného pracovníka všem ostatním zaměstnancům útvaru. Specifické je zde obsazení této pozice, protože ředitelka útvaru MTV je totožná s ředitelkou celé společnosti. Z tohoto důvodu je možné shledat podporu ze strany vedení jak v rámci interní komunikace, tak celého útvaru, který se neustále rozšiřuje a vyvíjí. Další pozice jsou manažer personalistiky a tři pozice manažera komunikace a propagace. Do tohoto útvaru spadají i pozice asistentek, kterých společnost zaměstnává celkem šest. Následují dvě pozice s názvem referent personalistiky, jedna pozice pro referenta mezd a poslední pozice se nazývá referent SMA (spisovna), která zajišťuje práci v archivu a korespondenci.

5.7.2 Personální zabezpečení interní komunikace

Jak již bylo zmíněno výše, oblast interní komunikace má působnost v rámci útvaru MTV. V tomto útvaru přebírají odpovědnost za oblasti interní komunikace tři zaměstnankyně společnosti na pozici manažer komunikace a propagace, které ale nemají výhradně na starosti pouze interní komunikaci, jejich pozice dále zajišťuje i oblast externí komunikace, PR a marketingové komunikace. V minulosti, kdy tento útvar byl nazýván Lidské zdroje, měla společnost vyčleněnou pozici výhradně pro interní komunikaci, kterou vykonávala jedna zaměstnankyně společnosti.

5.7.3 Komunikační centrum

Společnost ZAT a.s. má ve svých prostorech vyčleněnou oblast, kterou nazývá komunikační centrum. Komunikační centrum se skládá z určitého počtu zasedacích místností, a to různých rozměrů a včetně různých dostupných funkcí. Jeho prostory slouží primárně pro pořádání porad, videokonferencí, konání výběrových řízení a pohovorů, školení a podobných firemních zasedání. Prostory jsou využívány jak samotnými zaměstnanci společnosti, tak také pro komunikaci s externími partnery. O celé komunikační centrum pečuje asistentka společnosti, která sídlí v kanceláři přímo na patře, kde se centrum nachází. Pojmenování zasedacích místností není náhodné. V Plzni se jedná o názvy českých řek, oproti tomu v Příbrami jsou zasedací místnosti pojmenovány dle názvů pohoří v Brdech.

V plzeňské pobočce je komunikační centrum umístěno ve 4. patře, kde se nachází šest zasedacích místností. Největší se nazývá Berounka, která má kapacitu 68 míst a je využívána především k pořádání školení a externích prezentací. Následuje Radbuza

a Mže, které poskytují 18 míst a jsou vybaveny data projektorem. Další zasedací místnost Lužnice není příliš využívána, ale může sloužit pro 10 účastníků. Poslední dvě zasedací místnosti tohoto patra jsou Úhlava a Úslava, které disponují kulatým stolem a pouze flipchartem. V 5. patře jsou vyčleněny prostory pro tři zasedací místnosti, které má na starosti asistentka výkonných ředitelů, a to z důvodu umístění kanceláří ředitelů v tomto patře. Volně přístupné jsou dvě zasedací místnosti a to Labe a Vltava. Labe slouží především pro porady vedení společnosti (zasedání výkonné a strategické rady), poskytuje 18 míst. Vltava je vybavena data projektorem s kamerou, přes který je možné realizovat videokonference, které jsou ve společnosti velmi běžné z důvodu působení společnosti v rámci několika poboček a nabízí 11 míst. Třetí zasedací místnost tohoto patra je umístěna v prostorách vedení společnosti, její název je Dyje a slouží jako zasedací místnost pro ředitele společnosti. V ostatních patrech budovy jsou vybudovány ještě následující zasedací místnosti, a to Ohře (10 míst), Sázava (10 míst) a Otava (16 míst). Tyto zasedací místnosti jsou využívány zřídka a jen zaměstnanci divize či útvaru, který na patře sídlí pro menší porady a zasedání. Otava je umístěna nejnižší a slouží zejména jako školící místnost pro servisní pracovníky společnosti.

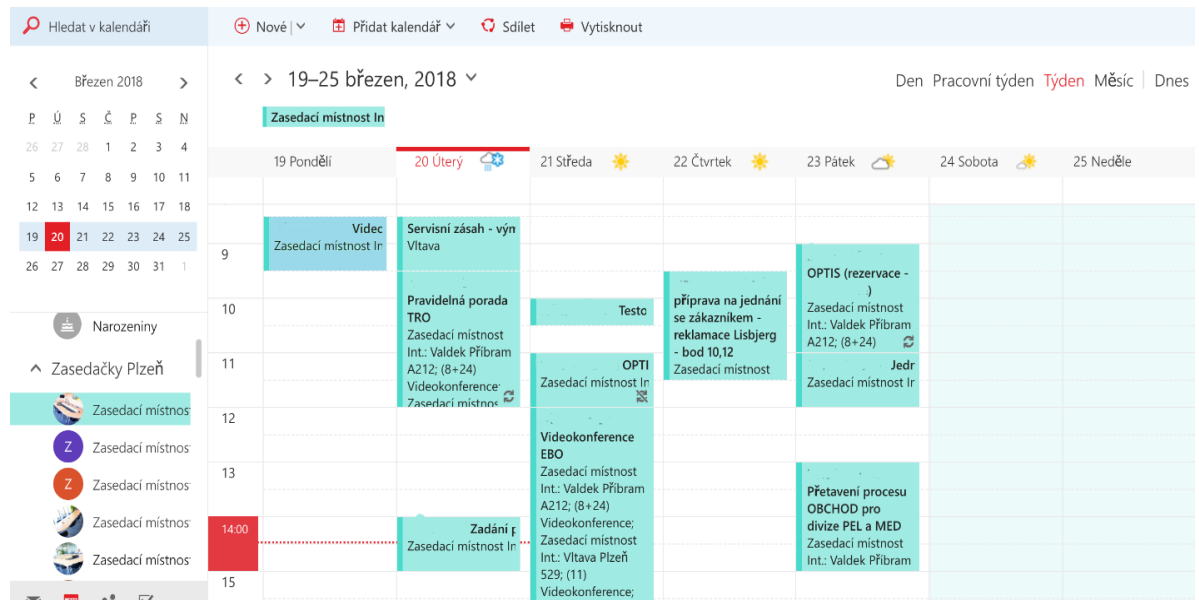
5.7.4 Organizační zabezpečení interní komunikace

Pro organizaci porad je ve společnosti využíván program Microsoft Outlook, který disponuje elektronickým kalendářem a jeho hlavním účelem a důvodem používání je rezervace zasedacích místností pro jednotlivé schůzky. Tento kalendář je využíván všemi zaměstnanci společnosti. Elektronický kalendář je také „pravou rukou“ asistentek společnosti, především asistentky odpovědné za komunikační centrum ve společnosti. Kalendář přehledně zobrazuje porady uspořádané dle hodin a dnů jejich realizace, organizátora porady a vyzvané zúčastněné (povinné či doporučené). Rezervování zasedacích místností pro konání porad provádí buď sám organizátor porady, anebo existuje možnost oslovit asistentku komunikačního centra.

Ukázku z prostředí elektronického kalendáře poskytuje následující obrázek č. 9. Na levé straně je umístěn kalendář, ve kterém je modře podbarven zvolený týden, popřípadě je možné zvolit jen konkrétní den či měsíc, dále níže je modře označen výběr zasedací místnosti. Uprostřed jsou vidět rezervované termíny a časy ve vybrané zasedací místnosti. Jednotlivé akce konané v zasedací místnosti jsou většinou popsány názvem

porady, jménem realizátora (v obrázku zbarveno) a mohou se objevit i doplňující informace, například zda se jedná o videokonferenci.

Obrázek č. 9: Elektronický kalendář



Zdroj: elektronický kalendář společnosti, 2018

Zápis z porady je většinou součástí všech porad. Vypracovává ho organizátor porady nebo je tímto úkolem pověřen jiný účastník porady. Zde je využíván program Microsoft OneNote, který představuje elektronický poznámkový blok a jeho výhoda spočívá především v možnosti následného sdílení zápisu z jednotlivých porad mezi ostatními zaměstnanci. Část společnosti také využívá software M-files, který pomáhá hledat, sdílet a zabezpečit informace v podniku.

V menší míře je také s interní komunikací spojen informační systém společnosti. V celé společnost ZAT a.s. je využíván informační systém IFS aplikace (IFS). V tomto systému jsou evidováni všichni zaměstnanci společnosti, včetně personálních dat. IFS slouží v oblasti personalistiky pro evidenci docházky a výpočet mezd. Mimo tuto oblast slouží například pro realizaci zakázek, proces nakupování, výrobní dokumentaci apod.

6 POPIS KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍHO SYSTÉMU VE ZVOLENÉM PODNIKU

Následující kapitola tvoří jednu ze stěžejních částí diplomové práce a je zaměřena na popis interní komunikace společnosti ZAT a.s. a jejího komunikačního systému. Pro zpracování práce byla vybrána plzeňská pobočka společnosti. Konkrétně se jedná o zaměření na podnikové divize ENE, SMS a útvar MTV, které byly vybrány z důvodu působnosti v plzeňské pobočce a na které bude zaměřeno i následné dotazníkové šetření.

Zpracování této kapitoly probíhá na základě konzultací, rozhovorů a čerpání informací z interních dokumentů společnosti. Konkrétně jsou informace získávány především formou polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci útvaru MTV, a to s manažerkami komunikace a propagace. Jejich účelem je získání informací o interní komunikaci v podniku a jejích oblastech. Další polostrukturované rozhovory jsou aplikovány při zjišťování komunikace dle organizační struktury (viz následující podkapitola 6.7), které jsou realizovány s řediteli vybraných plzeňských divizí a útvaru. Scénáře polostrukturovaných rozhovorů jsou uvedeny v příloze práce (Příloha B a Příloha C). Dále jsou v kapitole využívány také interní zdroje společnosti, a to konkrétně výroční zprávy, intranet, brožura Vize 2022 a interní dokumenty poskytnuté určitou divizí či útvarem.

6.1 Základní informace o interní komunikaci

Výchozí informace k interní komunikaci, jako například její personální a organizační zabezpečení apod., již byly uvedeny v podkapitole 5.7 Oblast personalistiky a interní komunikace. Následující podkapitola představuje návaznost na tyto výchozí informace o interní komunikaci v podniku a je zaměřena především na předpoklady a požadavky na interní komunikaci z pohledu společnosti.

Nejvýznamnějším a výchozím požadavkem jak celé společnosti, tak oblasti interní komunikace, je naplnění firemních cílů. Tyto cíle vychází především z vize společnosti, kterou je nyní Vize 2022 (viz podkapitola 5.4 Poslání, vize a strategie podniku).

V návaznosti na plnění firemních cílů je možné definovat nejdůležitější požadavky kladené společností ZAT a.s. na interní komunikaci.

Tyto požadavky je možné shrnout, dle manažerky komunikace a propagace, do následujících bodů:

- vizualizace,
- krátké texty, úderná hesla,
- know-how,
- slušnost,
- bezpečnost informací,
- být otevřenou společností,
- větší informovanost zaměstnanců před zákazníky.

Vizualizací je myšleno přenášení informací na zaměstnance pomocí obrázků, fotek, videí, prezentací apod. za účelem lepšího vyjádření obsahu, než pouze za pomoci slov. Účelem vizualizace je především zaujetí cílové skupiny, tedy zaměstnanců. Dalším podstatným požadavkem, úzce souvisejícím s výše zmíněnou vizualizací, je využívání krátkých, jasně zněných a úderných hesel. Mezi požadavkem být otevřenou společností a přitom zajistit bezpečnost informací může často vzniknout rozpor a je velmi důležité najít kompromis mezi těmito přístupy. Společnost musí klást velký důraz na zpřístupnění informací jen těm, kterým jsou výhradně určeny a zajistit bezpečnost informací, které se týkají například personální oblasti (mzdové ohodnocení), zakázek (ochrana know-how, soutěže o zakázky), odběratelů (informace o zákaznících) apod.

6.2 Cíle interní komunikace

Společnost ZAT a.s. nemá formálně definované cíle interní komunikace. Dle slov manažerky komunikace a propagace se společnost zaměřuje a jsou pro ni důležité v oblasti interní komunikace především tyto cíle:

- *„Zaťák ví, co dělá ZAT.“*

Účelem cíle je, aby každý zaměstnanec společnosti ZAT a.s. věděl a rozuměl tomu, co společnost a všichni její zaměstnanci vykonávají. Důvodem je široká oblast působnosti společnosti (jaderná energetika, klasická energetika, průmyslová energetika apod.).

- *Rozvíjení firemního know-how.*

Tento cíl je shodný s cílem Vize 2022 a je zde tedy možné vidět provázanost interní komunikace s celkovou strategií společnosti.

- *Sdílení informací mezi zaměstnanci v podniku.*

Jedním ze základních cílů interní komunikace je bezesporu šíření informací v podniku. I společnost ZAT a.s. řadí funkci sdílení informací mezi své hlavní cíle a zaměřuje se v této oblasti především na nastavení a vytváření takové podnikové atmosféry, která by podněcovala zaměstnance ke komunikaci a usnadňovala ji.

- *V ZATu nás to baví.*

Poslední uvedený cíl je opět shodný se strategickým cílem Vize 2022. Zde se jedná o podporu kladných pocitů a postojů zaměstnanců ke společnosti. V rámci tohoto cíle společnost informuje a ukotvuje v povědomí svých zaměstnanců, že pracují ve stabilní společnosti, mají „jistotu“ zaměstnání a snaží se vybudovat pocit hrdosti v podnik, pro který pracují. Prostřednictvím tohoto cíle se společnost snaží zvyšovat výkonnost svých zaměstnanců. Dále se tento cíl snaží naplnit prostřednictvím podpory teambuildingových aktivit a diskusemi nad společností.

6.3 Komunikační strategie

Společnost ZAT a.s. nemá formálně zpracovanou komunikační strategii interní komunikace a jedná většinou dle aktuální situace, tedy spíše operativně. Z velké části je možné ke komunikační strategii zařadit jednu ze 4 výše zmíněných strategií společnosti, a to strategii informační. Informační strategie zahrnuje veškerou práci s informacemi v rámci společnosti. Dle slov manažerky komunikace a propagace je možné do strategie interní komunikace zařadit následující principy, kterých se snaží ve společnosti v rámci tvorby interní komunikace držet. Společnost se snaží realizovat interní komunikaci:

- moderně,
- spíše neformálně (být blíže svým zaměstnancům),
- vtipně, zábavně,
- elektronicky,
- graficky.

Společnost se vždy snaží oslovit zaměstnance informací z více míst, tedy z více prostředků komunikace. Vždy se snaží, pokud je to možné, oslovit zaměstnance minimálně pomocí tří prostředků (kanálů) komunikace. Prostředky pro určité typy sdělení nejsou jednoznačně dané a pracovníci interní komunikace opět pracují flexibilně, a to dle charakteru sdělované informace.

6.4 Komunikační standardy

Ve společnosti ZAT a.s. probíhá velké množství rozmanitých procesů, a to především z důvodu širokého oboru působnosti společnosti. Tyto procesy je nutné standardizovat a vytvořit tzv. návod k jejich realizaci. K popisu jednotlivých procesů či jejich částí slouží ve společnosti směrnice. Jedná se na příklad o směrnice k nakupování, servisování, řízení lidských zdrojů apod. Pro snadnější orientaci mezi procesy, rychlejší vyhledávání jednotlivých směrnic a zjednodušení v podobě grafického zobrazení, slouží intranet společnosti, konkrétně v něm umístěná mapa procesů.

Oblast nadřazená směrnicím se nazývá interní předpisy. Interní předpisy obsahují řády společnosti, tedy organizační řád, který v sobě zahrnuje především organizační strukturu a pracovní řád.

Za tvorbu těchto dvou dokumentů, interních předpisů a směrnic, má odpovědnost útvar Kvalita, konkrétně jejich tvorba spadá do IMS (integrovaný management systém). Jejich obecný a nadřazený název je systémová dokumentace.

Druhou velkou oblastí oproti systémové dokumentaci jsou příkazy ředitele. Zde se jedná o ad hoc informace, které buď nesouvisí přímo s určitými procesy, nebo naopak prostupují napříč procesy anebo se jedná o důležité, ale minimální změny, které nevyžadují vytvoření své směrnice. Jedná se například o kapesné při zahraničních cestách, elektronické schvalování apod. Poskytování těchto informací probíhá prostřednictvím intranetu, kde je zpráva umístěna na hlavní straně, ale také rozesláním e-mailu všem zaměstnancům (odhlášení zaslání e-mailů tohoto typu není ze strany zaměstnanců možné).

Od 1. 1. 2018 proběhly v této oblasti změny. Příkazy ředitele jsou nově rozděleny na dvě oblasti, a to na sdělení ředitele a rozhodnutí výkonné rady. Sdělení ředitele má informativní charakter, jedná se pouze o malé změny a nezahrnuje nové pokyny či postupy. Jako příklad je možné uvést politiku podpisů v e-mailu. Naopak z rozhodnutí výkonné rady již vyplývají určité pokyny a úkoly pro zaměstnance, jedná o tedy o informace s větší vahou důležitosti a priority. Z tohoto důvodu obsahují rozesílané e-maily také funkci hlasovacího tlačítka, kterým zaměstnanci potvrdí seznámení s dokumentem.

Přehlednější vyjádření výše zmíněných informací poskytuje následující tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Dělení interních dokumentů v rámci společnosti

SYSTÉMOVÁ DOKUMENTACE	
1. interní předpisy	organizační řád
	pracovní řád
2. směrnice	vázané k jednotlivým procesům
PŘÍKAZY VEDENÍ	
1. sdělení ředitele	informační charakter
2. rozhodnutí výkonné rady	příkazový charakter

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Komunikační standardy, které se dotýkají přímo interní komunikace, jako je například způsob vedení porad, průběh firemního setkávání či způsob komunikace manažerů vůči svým podřízeným nebo nadřízeným, nemá společnost zpracované v podobě žádného dokumentu. Opět jedná operativně, dle charakteru situace, nebo přenechává odpovědnost na příslušných manažerech či vedoucích pracovnících.

Do standardizovaných procesů interní komunikace je možné zařadit pouze jednání s novým zaměstnancem společnosti a hodnocení pracovního výkonu.

Jednání s novým zaměstnancem společnosti

První den nástupu zaměstnance do společnosti, tedy ve většině případů první den v nástupním měsíci, je specifickým dnem pro nového zaměstnance. Celý tento den je v režii pracovníků interní komunikace, které za něj také přebírají odpovědnost. Jako první krok po příchodu zaměstnance do společnosti probíhá přesun do hlavního sídla společnosti v Příbrami. Zde jsou jako první realizovány kroky personálního nástupu (podpis pracovní smlouvy apod.), následuje prezentace podniku, včetně exkurze do výrobních prostor. Zde je možné vidět propojení s jedním z hlavních cílů komunikace, a to: „Zatáák ví, co dělá ZAT“. Na konci následuje navrácení do Plzně a doprovod zaměstnance do kanceláře svého vedoucího. Druhý pracovní den zaměstnance je již v plné režii vedoucího zaměstnance. Vedoucí seznámí zaměstnance se svou pozicí a předá mu jeho adaptační plán. Adaptační plán obsahuje oblasti, které se musí

zaměstnanec za určitou dobu naučit nebo které činnosti musí ovládat. Jako příklad je možné uvést zvládat přihlášení na školení. Jeho vyhodnocení probíhá za 3 měsíce od data obdržení, a to formou rozhovoru se svým nadřízeným. Adaptační plán není aplikován jen při nástupu nového zaměstnance, ale i při přechodu stávajícího zaměstnance na novou pozici ve společnosti. Povinnost realizace adaptačního plánu je dána ze strany vedení společnosti, další nároky například na školení zaměstnance jsou již opět v režii jeho nadřízeného.

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců realizuje jejich nadřízený, a to minimálně jednou ročně. Tento frekvenční požadavek je nastaven vedením společnosti. V případě nového pracovníka je hodnocení výkonnosti prováděno po zkušební době, tedy po 3 měsících práce ve společnosti. Vedoucí pracovník má na výběr ze dvou možných formulářů, se kterými poté pracuje při hodnotícím pohovoru. První typ formuláře je více podrobný a více svazující pro hodnotitele. Obsahuje předem nadefinované a strukturované otázky a oblasti, kterých se hodnotitel musí držet. Tyto oblasti jsou hodnoceny pomocí hodnotící škály s vahami 1-6, a to v prvním kroku hodnotícím a ve druhém hodnotitelem. Druhý typ formuláře je volnější a je využíván ve většině těchto pohovorů. Nazývá se jako Plán osobního rozvoje. Společnost umožňuje nadřízeným pracovníkům zvolení i jiného formuláře či přístupu k realizaci hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Vybrané formuláře mají pouze návodný charakter.

6.5 Prostředky komunikace

6.5.1 Osobní komunikace

Porady

Porady ve společnosti neprobíhají podle stanovených zásad napříč celou společností. Z důvodu rozčlenění společnosti na divize a jednotlivé útvary je za organizaci porad zodpovědný vždy ředitel dané divize či útvaru nebo níže postavený vedoucí odborné skupiny. Porady ve společnosti je možné tedy členit na následující:

- porady realizované vedením společnosti,
- porady realizované ředitelem divize/útvary,
- porady realizované vedoucím odborné skupiny.

Tok informací v rámci porad postupuje nejprve od vedení společnosti k jednotlivým ředitelům divizí či útvarů, dále ředitelé útvarů či divizí upraví získané informace dle důležitosti a závažnosti pro jednotlivé vedoucí odborných skupin, pro které následně realizují poradou a ti poté opět vyberou relevantní informace, které dále předají svým podřízeným. V tomto případě se jedná o informace celofiremní. V případě, že se jedná o přenášení informací týkajících se jednotlivých divizí a útvarů, není dán ze strany vedení žádný závazný požadavek na frekvenci a způsob vedení porad, ale je to v kompetenci každého ředitele či vedoucího odborné skupiny.

Hromadné firemní akce, setkání

Afterwork drinks – Jedná se o celofiremní setkání, na které mohou přijít všichni zaměstnanci společnosti. Setkání je realizováno vždy po pracovní době a je obohaceno o pohoštění připravené pro zaměstnance. Nejprve bylo konáno každý třetí čtvrtek v měsíci, poté pouze ob měsíc a aktuálně je zrušena jeho pravidelnost. Setkání by mělo být realizováno nárazově, ale od doby zrušení pravidelnosti ještě konáno nebylo. Důvod spočívá především v nízkém zájmu zaměstnanců o tento typ setkání a také z hlediska nákladů. Na akci se schází přibližně 20 – 40 zaměstnanců z celkového počtu 120 zaměstnanců z plzeňské části společnosti.

Pochod – Tento typ akce je plánován na klasický pracovní den, kdy zaměstnanci společnosti během dopoledne pracují a přibližně po obědě vyrazí na již zmíněný pochod. Akce je určena pro všechny zaměstnance společnosti s cílem poznání se mezi sebou, sblížení a stmelení zaměstnanců. Konkrétně po poledni je objednaný autobus, který zaměstnance doveze na vybrané místo, kde následuje pochod do určitého cílového místa, ve kterém je rezervovaná restaurace k dalšímu posezení a realizaci teambuildingových akcí. Účast na těchto akcích bývá přibližně 100 zaměstnanců ze všech 342 zaměstnanců společnosti.

Vánoční večírek – Celofiremní posezení při příležitosti oslavení vánočních svátků. Realizace vánočního večírku není pravidelná. V roce 2017 byl uskutečněn vánoční večírek po dvouleté odmlce.

Oslavy výročí společnosti – Společnost oslavila v létě 2017 svých 55 let působnosti. Pro zaměstnance připravila v rámci oslavy exkurzi do Příbrami, raut a zábavu s hudební kulisou.

Individuální firemní akce, setkání

2 denní strategické workshopy - Workshopy společnost realizuje vždy s vybranou divizí nebo útvarem s cílem seznámit všechny zaměstnance vybrané divize nebo útvaru s vizí, strategií a cíli společnosti a také s cíli a strategií dané divize či útvaru. Jedná se o výjezdní zasedání, které probíhá během dvou pracovních dnů. Dalším jejich cílem je tvorba a diskuze nad strategií a změnami ve společnosti. Průběh a strukturu výjezdního zasedání mají na starosti pracovníci interní komunikace, které poskytují také podporu zaměstnancům během celé akce. Průběh akce je zajištěn hravou formou, která zaměstnance navede na nové myšlenky a pomůže jim otevřít se novým nápadům. Jedná se tedy o velmi kreativní formu zasedání, která má v závěru za cíl přivést zaměstnance na nové strategie, směry a změny do budoucna ve své divizi či útvaru.

Vzdělávací workshopy

V oblasti vzdělávacích workshopů společnost realizuje dva typy, a to workshop pro rozvoj interpersonálních dovedností tzv. „Covey“ a klasický vzdělávací workshop realizovaný napříč celou společností, kterého se zúčastňují zaměstnanci bez ohledu na zařazení v určitém „tělese“ společnosti nebo věku. Kromě vzdělávacího charakteru je doplněn o teambuildingový účel.

Vzdělávací workshop Covey je určen pro nadějně pracovníky, u kterých se v budoucnu předpokládá nástup do manažerských pozic. Podmínkou účasti je působnost v podniku minimálně 1 rok. Tento workshop není pravidelný, momentálně je realizován přibližně 2x za rok, ale vždy dle aktuální potřeby.

Workshop lidské zdroje

Dalším typem workshopu, který společnost organizuje, je workshop zaměřený na práci s lidskými zdroji (výběr, ohodnocení, odměny apod.). Tento workshop je určen pro vedoucí pracovníky a byl zaveden ve společnosti teprve nedávno.

6.5.2 Písenná komunikace

Realizaci interní komunikace prostřednictvím písemné komunikace se společnost snaží úplně minimalizovat. Zaměstnanci v papírové podobě obdrží jen nezbytně nutné dokumenty, jakými jsou například pracovní smlouva a pracovní řád. Jako důvody uvádí manažerka komunikace a propagace náklady, ekologii a problematiku aktuálnosti.

Firemní časopis společnost nevydává již dlouhou dobu a jeho funkce je suplována aktualitami uvedenými na intranetu. Tato nahraditelnost bohužel nedosahuje pravidelnosti, jako v podobě firemního časopisu.

Výroční zprávy jsou opět dosažitelné pro zaměstnance pouze v elektronické podobě. Jejich umístění je na webových stránkách a intranetu společnosti. Výroční zpráva umístěná na intranetu je přepracována na podobu vhodnější pro zaměstnance společnosti.

Výjimku je možné najít v podobě tištěné brožury pro Vizi 2022, která uvádí hodnoty společnosti a strategické cíle pro toho období.

6.5.3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je v podniku využívána nejvíce. Každý zaměstnanec vlastní firemní počítač a komunikace prostřednictvím e-mailu je pro každého zaměstnance každodenní součástí práce.

E-mail

E-mailová komunikace je nejrozšířenějším typem komunikace v celé společnosti. Každý zaměstnanec společnosti při nástupu do zaměstnání obdrží e-mailovou adresu. Soukromé e-mailové adresy nejsou ve společnosti akceptovány. Komunikace prostřednictvím e-mailů je ve společnosti velmi rozšířená a slouží jak ke každodenní komunikaci mezi zaměstnanci společnosti, tak pro informování o poradách a schůzkách. Při rozesílání e-mailu existuje možnost zvolit typ doručení e-mailu, a to buď everyone, který se dále dělí na everyone ZAT, everyone Plzeň nebo everyone Příbram. Další možností je doručení jen pro konkrétní osoby z organizace. E-maily typu everyone mají možnost rozesílat pouze vybraní a oprávnění zaměstnanci společnosti. Jako příklady je možné uvést zaměstnance recepce (zkouška sirén), IT (provozní informace – odstávka či upgrade systémů), správa majetku (výpadek elektřiny, odstávka vody). Jedná se celkově spíše o provozní informace. Společnost využívá také automaticky rozesílané e-maily, které jsou nejčastěji spojené s uvedením nové aktuality na firemní intranet.

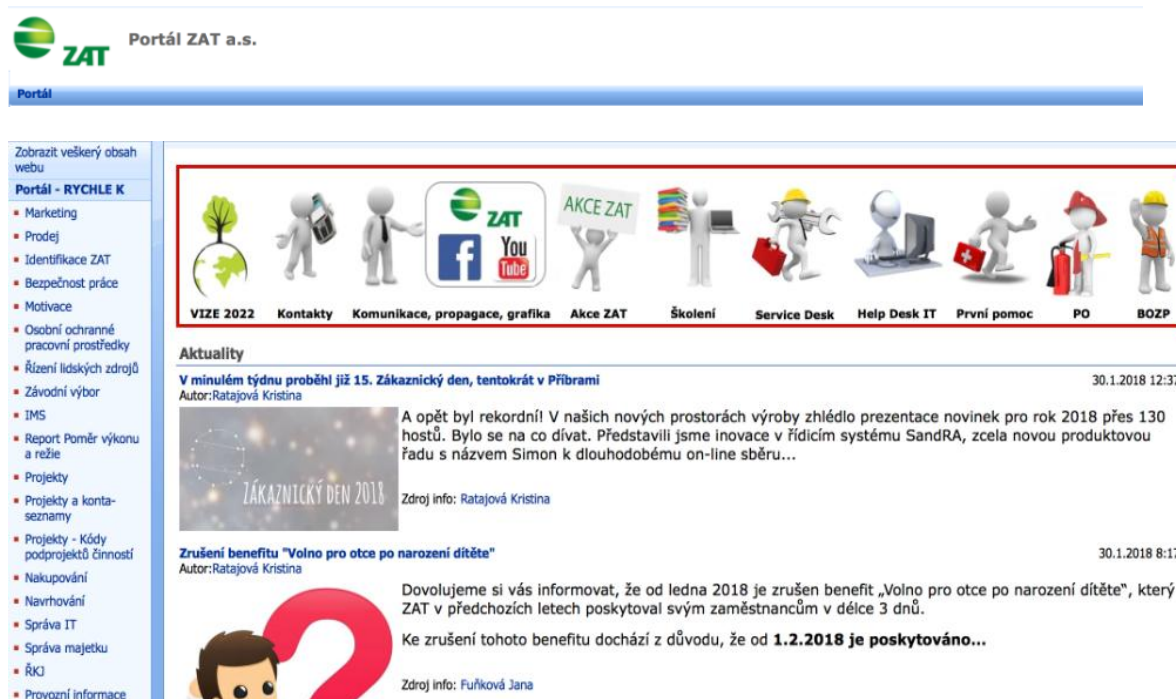
Pracovníci interní komunikace uvádějí e-mail také jako často využívaný komunikační prostředek. Jako příklady jeho praktického využití je možné uvést zprávy, které se svou povahou nehodí uvádět jako aktualitu na firemní portál či zprávy krátkodobého nebo akutního charakteru.

Firemní portál (intranet)

Intranet společnosti ZAT a.s. zahájil své fungování již před 15 lety. Jeho využití a oblast působnosti jsou velmi široké a celkem intenzivní. Odpovědnost za jeho správu má útvar MTV, konkrétně manažerky komunikace a propagace. Forma, obsah a účely intranetu jsou neměnné od jeho založení. Proto v současné době probíhají ve společnosti procesy plánování nového nastavení intranetu a úpravy fungování tohoto komunikačního prostředku. Cílem je přeměna aktuální nedostatečné formy intranetu na novou podobu, která nebude tolik zahlcena informacemi, které nejsou pro dnešní dobu aktuální. Přeměna intranetu probíhá v rámci realizace projektu nazvaného „Optimalizace informačního systému“. Tento projekt se samozřejmě netýká pouze aktualizace firemního portálu, ale obsahuje realizace i v jiných oblastech. Obecně projekt představuje integraci všech systémů s IFS, tedy provázanost systémů ve společnosti spolu s využívaným informačním systémem. Informace a oblasti, které obsahuje firemní portál, jsou často uvedeny také v IFS, z tohoto důvodu je jedním z cílů eliminovat duplikace v jednotlivých informačních prostředcích. Rozhodnutí o tom, jaké oblasti budou zařazeny na firemní portál a jaké do IFS zatím společnost nemá zpracované. Jisté ale je, že oblast aktualit, které na portále pravidelně zveřejňuje, bude zachována, dále zde bude umístěna vize společnosti, prostor pro jednotlivé útvary a divize, informace k akcím společnosti apod. Naopak odebrané budou například oblasti docházky a nakupování, pro které je lepší využití v rámci IFS.

Zaměstnanci mají možnost se přihlásit do firemního intranetu pouze z firemních počítačů. Také v této oblasti společnost plánuje změnu, která bude znamenat možnost přihlášení zaměstnanců do intranetu pomocí e-mailů, a to odkudkoliv. Na hlavní stránce intranetu má zaměstnanec možnost připomenout si vizi společnosti (nyní vize 2022, viz výše) a dále uprostřed, v měnící se části, jednotlivé hlavní aktuality. Tyto aktuality jsou pod nadpisem doplněny pouze krátkým textem a až po rozkliknutí je možné dozvědět se o aktualitě více informací. Dále hlavní strana poskytuje odkazy na různé oblasti jako například kontakty, komunikace, propagace, akce ZAT, reporty, helpdesk IT, první pomoc, PO (požární ochrana), BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), marketing, prodej apod. Náhled do prostředí firemního intranetu společnosti ZAT a.s. poskytuje následující obrázek č. 10.

Obrázek č. 10: Prostředí firemního intranetu



Zdroj: intranet společnosti, 2018

V případě vložení nového příspěvku do intranetu je automaticky vygenerován e-mail všem zaměstnancům o této skutečnosti. Rozesílání e-mailů bylo nastaveno přibližně před rokem, předtím si zaměstnanci museli sami odběr e-mailů nastavit. Samozřejmě je možné i v dnešní době zasílání těchto e-mailů odhlásit. Kromě poskytování výše uvedených informací slouží intranet aktuálně také například ke kontrole docházky pro jednotlivé zaměstnance, přihlášení na školení, přístup k e-mailu apod.

Reagovat na jednotlivé aktuality nebo jiné informace umístěné na intranetu prostřednictvím diskusního okénka, nemají zaměstnanci společnosti možnost. Své příspěvky mohou zaměstnanci sdělovat pouze prostřednictvím odkazu helpdesk, kterým je v současné době pouze helpdesk IT sloužící především pro technickou podporu.

Webové stránky

Způsob komunikace prostřednictvím webových stránek společnosti patří do interní i externí komunikace. Společnost disponuje velmi kvalitně zpracovanými a přehlednými webovými stránkami, na kterých je možné dozvědět se vše důležité o společnosti.

Sociální síť

V oblasti komunikace prostřednictvím sociálních sítí společnost využívá sociální síť Facebook. Komunikace prostřednictvím této sociální sítě je řazena mezi interní i externí typ komunikace. Společnost ZAT a.s. má vytvořený profil na této sociální síti, ale není aktivně využíván. Spíše nahodile jsou zde umístovány aktuality ze života společnosti a některá volná pracovní místa. Důvod je viděn především v působnosti společnosti. Nejedná se o mladou rozvíjející se společnost, ale o společnost s 55letou tradicí, která na jednu stranu přináší výhody, ale na druhou nestihá příliš držet krok s rozvíjejícími se technologiemi. Tento komunikační prostředek je zde také zařazen z důvodu, že nejaktivnějšími členy serveru jsou zaměstnanci společnosti. Dále společnost v rámci sociálních sítí komunikuje prostřednictvím profesní sítě LinkedIn a pro svá videa příležitostně využívá YouTube, jako úložiště pro jejich další využití.

Skype for business

Ve společnosti je občas využíván pro interní komunikaci i Skype, konkrétně Skype for business, který představuje telefonování pomocí internetu, včetně možnosti přenosu videa. Společnost podporuje komunikaci prostřednictvím této aplikace především z důvodu možnosti efektivnější komunikace (např. přenos obrazu jednotlivých účastníků porady, sdílení plochy). Jedná se o možnost nahrazení videokonference.

Jeho využití je jak pro komunikaci mezi samotnými zaměstnanci, tak pro organizaci různých školení a porad. Ojedinele se ve společnosti vyskytuje i využití chatu, který program také nabízí, jako jedno z jeho možných využití, a to jako náhradu e-mailu z důvodu rychlejší reakce. Tuto možnost komunikace využívá pouze několik mladších zaměstnanců společnosti. Jako praktický příklad přímo ze života společnosti je možné uvést přenos generální zkoušky zákaznického dne. Prostřednictvím využití programu Skype mohli zaměstnanci sledovat, jak bude probíhat zákaznický den, jaké informace bude společnost sdělovat a zopakovat a připomenout si vizi své společnosti, její cíle a strategie.

Hromadné SMS zprávy

Jedná se o komunikační prostředek, který není ve společnosti využíván dlouho. Využití těchto zpráv je určeno především pro provozní účely. Jedná se například o informaci ohledně výpadku sítě.

6.5.4 Vizuální komunikace

Nástěnky

Nástěnka, jako interní komunikační prostředek, je ve společnosti hodně využívána. Nástěnky jsou umístěny v prostorách společnosti, a to na každém patře v levém křídle budovy. Informace zde umístěné obsahují zkrácené nejdůležitější aktuality z intranetu, tedy ze života společnosti, doplněné o aktuální jídelníček, popřípadě o důležité provozní informace.

Informační stojánky v jídelně

Na každém stole v jídelně je možné si prohlédnout informační stojánek, který obsahuje nejdůležitější informaci konkrétního týdne či měsíce, týkající se společnosti. Ve většině případů se jedná o aktualitu spojenou s úspěchem společnosti v rámci určité zakázky či projektu, ale také je možné prostřednictvím stojánku informovat zaměstnance o volných pracovních místech, přihlašování na školení nebo zveřejnit pozvánku na určitou firemní akci. Z druhé strany stojánku bývá umístěna vize společnosti, která se nemění.

Informační obrazovka

Jedná se o digitální obrazovku umístěnou v prostorách společnosti. Slouží pro interní i externí komunikaci a je úzce propojena s vizualizací, tedy požadavkem, který si společnost klade na svou komunikaci. Externí účel obrazovky převažuje z důvodu jejího umístění ve vstupní hale společnosti a slouží především jako PR a uvítací tabule pro návštěvy společnosti. Na obrazovce je možné shlédnout vizi společnosti, % plnění plánu tržeb, dílčí aktuality a také úspěchy společnosti s cílem jejich neustálého připomínání. V dřívější době tato obrazovka promítala velké množství informací rozdělených dle útvarů a divizí v podobě několika desítek slidů. Tento způsob se ale nejevil jako účinný především z důvodu přehlcení informacemi a nezaujetí cílové skupiny. Společnost změnila strategii a v dnešní době se zaměřuje na propojení informací z celé společnosti, zkrácení prezentace a na kratší a výstižnější hesla spojená s umístěním vhodných obrázků. Interní komunikace v rámci tohoto prostředku spočívá v oslovení zaměstnanců, kteří okolo informační obrazovky procházejí několikrát za den. Naopak z pohledu externí komunikace se jedná o partnery či potenciální zaměstnance společnosti, kteří jsou zacílení tímto komunikačním prostředkem okamžitě při příchodu do vstupní haly společnosti.

Schránky na připomínky a nápady

V prostorách společnosti není umístěna žádná schránka na připomínky a nápady. Existuje pouze e-mail, na který zaměstnanci mohou zaslat svou stížnost, připomínku, nápad či zprávu s podobným charakterem. Bohužel o možnost využití této e-mailové adresy není informována většina pracovníků, a tedy její využití je v podstatě nulové.

6.6 Informační toky v podniku

Informační toky v podniku jsou rozvinuty ve všech směrech. Probíhá zde komunikace horizontální, vertikální a v jisté míře se objevuje i diagonální směr komunikace. Během informačních toků je možné zachytit jak formální, tak neformální komunikaci. Informační toky v podniku, dle způsobu šíření informací, dělí společnost na následující dva typy:

- informační kanály,
- komunikační platformy.

Informační kanály představují jednostranný komunikační tok, který je ve většině případů směřován shora – dolů, jako příklad je možné uvést nástěnky či školení. Naopak komunikační platformy představují vyslání informace, ke které následuje určitá zpětná vazba, a to okamžitě. Příkladem můžeme být osobní rozhovor, porada, workshop nebo i chat. Každý z těchto způsobů proudění informací v sobě zahrnuje určité výhody a nevýhody, které zobrazuje následující tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody informačních kanálů a komunikačních platform

Informační kanály	Komunikační platformy
VÝHODY	
cílenější	tvořivější
větší důraz informace	možnost diskuse
	okamžitá zpětná vazba
NEVÝHODY	
absence zpětné vazby	vytracení informace
riziko „nařizování“	přehlcenost informacemi

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.6.1 Vertikální komunikace

Vertikální komunikace probíhá ve společnosti dvěma směry a to, shora-dolů a zdolana-horu. První uvedená, tedy komunikace nadřízený-podřízený, probíhá ve společnosti, jak již bylo naznačeno u problematiky porad, pomocí 3 stupňů. Prvním stupněm je vedení společnosti, které přenáší sdělení na ředitele určitého „tělesa“ (divize, útvaru). Ve druhém stupni probíhá přenos od ředitele „tělesa“ k vedoucímu odborné skupiny, který v posledním stupni informace předává svým podřízeným. U divizí je vždy využíván tento 3 stupňový model. U útvarů, které nemají pod sebou žádnou odbornou skupinu, je model zkrácen na dva stupně, což je záležitost většiny útvarů. Výjimku tvoří například útvar Technický rozvoj, který se dále dělí na oblast Vývoj HW a Vývoj SW.

Druhý typ vertikální komunikace, která představuje směr od podřízeného k nadřízenému, se samozřejmě také ve společnosti vyskytuje. Preferováno je dodržení organizační struktury, tedy tok informací v opačném směru 3 stupňového modelu, popř. 2 stupňového. Z časového i lidského hlediska není příliš akceptován přístup, který by umožňoval řešení problému řadového pracovníka přímo s ředitelem divize či útvaru nebo s vedením společnosti, ale je vhodné obrátit se z této pozice na vedoucího své odborné skupiny. Ovšem opět je tato skutečnost v určitých oblastech individuální a záleží na přístupu nadřízených.

6.6.2 Horizontální komunikace

Horizontální komunikace ve společnosti ZAT a.s. představuje především komunikaci mezi jednotlivými divizemi a útvary ve společnosti. Schůze, které se účastní všichni ředitelé divizí a útvarů společně s ředitelem společnosti, tedy celý top management společnosti, se nazývá výkonná rada, popř. strategická rada. Do informací na horizontální úrovni, které poskytuje útvar interní komunikace, je možné zařadit aktuality. Aktuality seznamují mimo jiné zaměstnance celé společnosti o dosažených výsledcích a činnosti jednotlivých divizí a útvarů. Horizontální komunikace ve společnosti ale probíhá také každodenně, a to v rámci realizace projektů napříč jednotlivými divizemi. Jako příklad je možné opět zmínit projekt Optimalizace informačního systému, který navzájem propojuje kompetence z jednotlivých „těles“ společnosti. Nejedná se ale o ojedinělý jev, v rámci realizace velkého množství procesů a projektů je viditelná návaznost při práci jednotlivých divizí a útvarů, například spolupráce vývojářů a projektantů. Jednotlivé divize nejsou striktně odděleny a výkon

práce na sebe navazuje. Výjimku tvoří divize Jaderné energetiky, ENE a SMS, které realizují od sebe odlišné procesy. Propojenost mezi nimi tedy nevzniká, ale propojenost jednoho „tělesa“ se zbytkem společnosti ano.

6.6.3 Diagonální komunikace

Diagonální směr komunikace se ve společnosti také vyskytuje. Komunikace zaměstnanců z různých těles a na různých úrovních hierarchie není ve společnosti neobvyklá, je to dáno především projekty realizovanými napříč společností. Příklad je možné uvést u získávání informací pro realizaci výkonné rady nebo realizaci zákaznického dne.

6.7 Komunikace dle organizační struktury

6.7.1 Porady vedení společnosti

Vedení společnosti realizuje dva typy porad, a to porady výkonné rady a strategické rady. Účastníky obou porad jsou zaměstnanci na pozicích top managementu (ředitelé společnosti, ředitelé divizí a útvarů). V rámci těchto porad vystupují dvě specifické role, a to konkrétně administrátor a procesor, jejich odpovědnost bude charakterizována u jednotlivých porad.

Strategická rada

Strategická rada se shromažďuje 1x za půl roku (konkrétně v dubnu a říjnu) a její průběh je rozprostřen do dvou dnů. Pro místo konání je zvoleno místo mimo podnik, především z důvodu plného soustředění účastníků zasedání. Strategická rada má 14 členů. Jedná se o výkonné ředitele a ředitele divizí a útvarů, z nichž jeden konkrétní plní také roli procesora a administrátora. Předmětem řešení je především strategie společnosti, která je koncipovaná do čtyř oblastí strategie: strategie pro firemní kulturu, tržní strategie, organizační strategie a informační strategie (viz výše). Jedná o celofiremní strategii, směřování společnosti určitým směrem a její kontrolu. Účelem je strategické řízení směru podniku, tvorba vize a strategie společnosti, jedná se tedy o dlouhodobý časový horizont. Úkolem administrátora při strategické radě je tvorba zápisu z porady. Naopak procesor řídí, moderuje, koordinuje a usměřňuje diskusi. Před samotnou realizací dvoudenního zasedání strategické rady je věnován dostatečný čas přípravě, kterou mají na starost administrátor a procesor. V rámci přípravy jsou dostatečně probrány věci týkající se samotného průběhu zasedání, oblastí řešení, včetně

představ jednotlivých ředitelů a časový harmonogram. Strategická rada je nadřazená výkonné radě, která na ni navazuje a které strategická rada také předává úkoly a zadání, co má vykonat.

Do budoucna společnost uvažuje o zvýšené frekvenci porad tohoto typu, konkrétně na čtvrtletní, v rámci kterých by se střídala doba trvání porad, a to na 1 den, 2 dny, 1 den a opět 2 dny.

Výkonná rada

Již název „výkonná rada“ napovídá, že se jedná o orgán společnosti směřující k určitému výkonu. Vytvořit výkon je smyslem a účelem výkonné rady. Jednání výkonné rady probíhá 1x měsíčně, a to většinou třetí pondělí v měsíci. Jedná se o celodenní jednání, většinou od 9 do 17-18 hodin. Členy výkonné rady jsou vybraní zaměstnanci, včetně dvou výkonných ředitelů a administrátora. Procesor při jednáních není neměnný jako u strategické rady, ale obměňuje se a je vždy vybírán z řad zaměstnanců účastnících se tohoto jednání. Rozdíl oproti strategické radě, která je tvořivá a kreativní, je zaměření, které u výkonné rady představuje čísla, tržby, výkony apod.

Ve struktuře výkonné rady proběhla v lednu letošního roku změna, a to v počtu zúčastněných. Dle manažerky komunikace a propagace byl počet členů, při modelu zúčastnění se všech ředitelů divizí a útvarů jako ve strategické radě, příliš velký. Tento model nevyhovoval výkonnému charakteru jednání a nebyl efektivní, proto došlo k zúžení výkonné rady. Nyní je počet členů výkonné rady pouze 6 a každý z nich reprezentuje určitou oblast, jako je například ekonomika, interní procesy, realizace zakázek atd. Zrušené je propojení účastníků s organizační strukturou a nově jsou účastníci zvoleni dle oblasti řešení. S touto změnou také nově vzniklo jednání nazvané „one to one“, které organizují ředitelé společnosti s vybraným ředitelem útvaru a divize, s cílem předání informací, které jsou důležité pro jejich „těleso“ a byly dříve řešeny na jednání výkonné rady.

Průběh výkonné rady je rozdělen do několika částí, které jsou následující:

1. část: agenda, zpětná vazba

Na konci každé výkonné rady je zúčastněným poskytnut dotazník pro vyjádření zpětné vazby k oblastem pro zlepšení na další jednání. Zjištěné skutečnosti jsou následně

diskutovány a řešeny na začátku další výkonné rady. První část je tedy zaměřena na zlepšování, zefektivnění, urychlování cest k výsledku, ale také na základní otázky týkající se výkonné rady, a to kde, kdy, kdo i jak (pravidla výkonné rady).

2. část: roční reporty

Druhá a hlavní část výkonné rady je věnována ročním reporům, které se zaměřují na oblasti tržeb, ekonomiky, zakázek, nového obchodu, nových příležitostí na trhu apod. Této části je věnován nejdelší čas a největší pozornost a důležitost.

3. část: 4 strategie

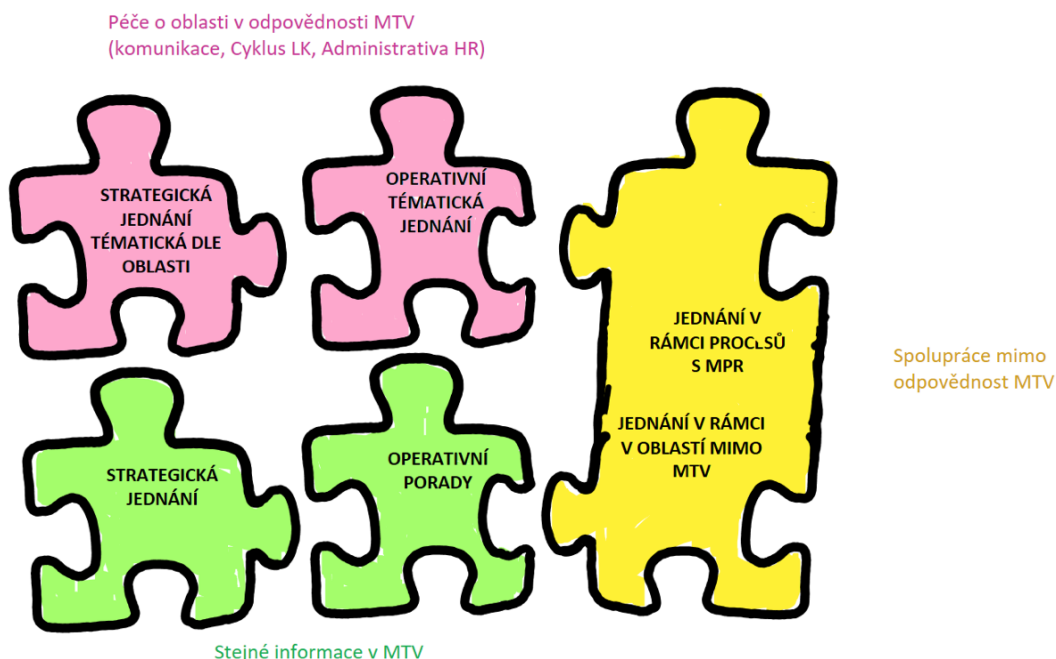
V rámci třetí části jsou probírána témata, která souvisí s jednotlivými strategiemi společnosti: strategie pro firemní kulturu, tržní strategie, organizační strategie a informační strategie. Zde se jedná jen o informativní charakter. Vždy se postupně probere strategie po strategii a ke každé se zmíní nejdůležitější rozhodnutí ze strategické rady a podstatné informace.

Posledním specifíkem výkonné rady je její zápis. Administrátor v rámci celé porady zapisuje rozhodnutí, včetně jeho termínu a odpovědné osoby, které po skončení porady upraví do požadované podoby a umístí na dané úložiště, ke kterému mají přístup pouze oprávněné osoby. Oprávněnými osobami jsou účastníci výkonné rady, kteří během období mezi jednotlivými zasedáními přispívají do zveřejněného zápisu. Takto obohacený zápis následně slouží pro další výkonnou radu. Zápis z této porady je velmi zásadní a je mu kladena velká důležitost.

6.7.2 Útvar MTV

Útvar MTV představuje 2 stupňový model komunikace. Na jeho vrcholu stojí ředitelka, která je nadřízenou osobou všem zaměstnancům útvaru. Vnitřní organizace útvaru je dále členěna dle oblastí, za které jsou jednotliví zaměstnanci odpovědní. Struktura útvaru je členěna na 4 minitymy, kterými jsou: komunikace, cyklus lidského kapitálu, administrativní HR a péče a podpora, které rozdělují jednotlivé zaměstnance do oblastí, za které vykonávají svou práci a za které jsou odpovědní. Rozdělení jednotlivých porad v rámci tohoto útvaru zobrazuje následující obrázek č. 11.

Obrázek č. 11: Porady v útvaru MTV



Zdroj: interní materiály útvaru MTV, 2018

Výše uvedený obrázek rozděluje oblasti jednotlivých porad dle barev. Zelená barva představuje setkání všech zaměstnanců útvaru MTV. Jedná se tedy o celou útvarové porady, které se dále dělí na strategická jednání a operativní porady. Operativní porady jsou konané 1x týdně, a to v úterý ráno v délce jedné hodiny. Jako forma je zvolena videokonference, z důvodu zapojení zaměstnanců také z příbramské části společnosti. Řešené oblasti jsou zaměřené například na plány dovolených, rutinní záležitosti a problémy, objednávky pracovních pomůcek apod. Pro více akutní a okamžitou komunikaci uvádí manažerka komunikace a propagace nedávnou novinku, která byla v tomto útvaru vytvořena. Jedná se o skupinu v aplikaci Whatsapp Messenger. Členy vytvořené skupiny jsou pouze zaměstnanci útvaru MTV. Cílem bylo urychlení přenosu informací v rámci útvaru. V dnešní době slouží spíše jako informativní sdělení o absenci jednotlivých zaměstnanců MTV či sick days. Operativní porady vycházejí a jsou založeny na strategických jednáních. Strategická jednání jsou konána každého čtvrt roku. Návaznost mají především na 2denní výjezdní zasedání. Smyslem strategického jednání je především diskuse nad možným zlepšením, vnitřním fungováním útvaru, tvorbou námětů k novým realizacím a k plnění cílů společnosti.

Růžová oblast představuje jednotlivé minitýmy v útvaru. Každý zaměstnanec útvaru většinou nespadá pouze pod jeden minitým, ale je účastníkem ve více oblastech. Každá vnitřní skupina realizuje opět dva typy porad, a to strategická jednání tematická dle oblasti a operativní tematická jednání. Tyto typy porad nemají pevně daný systém konání. Operativní porady jsou realizovány dle uvážení minitýmu, většinou když nastane problém, který je nutné vyřešit nebo vznikne téma k projednání. Strategická oblast je v kompetenci ředitelky útvaru, která se pomocí těchto porad snaží synchronizovat jak jednotlivé minitýmy, tak útvar jako celek.

Poslední oblast je žluté barvy a reprezentuje spolupráci s ostatními útvary společnosti. Jedná se tedy o jednání mimo útvar MTV, konané přibližně 1x – 2x do měsíce. Jako příklad je možné představit oblast rezervace automobilů ve společnosti, která je zařazena do útvaru Služby, ale rezervaci provádí recepční/asistenta, která spadá pod útvar MTV. Předpokladem je tedy spolupráce mezi útvarem Služby a MTV.

Zápisy ze strategických porad jsou vyžadovány vždy, a to jak pro oblast celótvárovou, tak oblast minitýmů. Z operativních porad zápis nutný není, ale většina minitýmů určitý zápis, ze svých porad vytváří. Pro tvorbu a sdílení zápisu z porad je využívána aplikace OneNote.

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců provádí ředitelka útvaru, a to pravidelně jednou ročně se všemi zaměstnanci útvaru.

6.7.3 Divize SMS

Divize SMS představuje 3 stupňový model komunikace. Kromě ředitele divize SMS, který stojí na vrcholu divize, se dále divize rozpadá na 5 odborných skupin, které mají svého vedoucího odborné skupiny. Porady v divizi SMS jsou rozdělené na dva typy, a to informativní a operativní. Informativní porady jsou realizovány 1x měsíčně, jedná se tedy o pravidelné porady, konané většinou ve druhé polovině měsíce po poradě vedení společnosti. Jejich naplánování je nastavené na celý rok dopředu, to znamená, že jsou pro tyto porady již zarezervované zasedací místnosti, datum i časy na dlouhý čas dopředu v elektronickém kalendáři. Priorita účasti je zde vysoká, ředitel divize SMS vyžaduje osobní účast na tomto typu porad, i přesto, že ve společnosti je možnost videokonferencí a účastníky jsou zaměstnanci z plzeňské i příbramské části. Podřízení by si měli svůj pracovní program naplánovat tak, aby na tomto typu porad nechyběli. Konání těchto porad je střídavě umístěno v zasedacích místnostech Plzně i Příbrami.

Vedoucí porady je ředitel divize SMS a účastníky jsou jednotliví vedoucí odborných skupin této divize a manažeři projektů, kteří jsou také přímo podřízeni řediteli divize. Účelem porady je informovat vedoucí odborných skupin o informacích získaných od vedení společnosti. Tyto informace však ředitel divize nepřenáší na své podřízené v neupravené podobě, ale nejprve je nutná příprava a výběr relevantních informací, které jsou podstatné a upravené pro účely divize SMS. Vedoucí odborných skupin, v případě této divize se jedná o 5 vedoucích, dále upraví získané informace a přenáší je pomocí nově uskutečněné porady pro své podřízené. Tato porada vedoucích odborných skupin se tedy koná také 1x za měsíc. Informace, které jsou diskutovány na tomto typu porad, jsou například záležitosti organizační, záležitosti týkající se lidských zdrojů, strategie apod. Způsob komunikace je při poradách v této divizi spíše neformální. Pravidelné porady vede ředitel divize SMS, komunikuje témata probíraná na poradě vedení a snaží se zapojovat do komunikace i ostatní zúčastněné. Účastníci se zapojují do diskuse většinou při tématech, které se jich osobně týkají, komunikace zaostává především u obecných témat.

Druhým typem jsou operativní porady, které jsou nepravidelné. Jedná se o porady, které se konají přibližně 1x týdně a jsou zaměřené na aktuální realizace, projekty, zakázky či na vzniklé problémy. Tyto porady jsou realizované opět jak ředitelem divize, kdy jsou účastníky jednotliví vedoucí odborných skupin, tak vedoucími odborných skupin, kterých se zúčastňují jejich podřízení. Dříve byly tyto porady pravidelné a konané 2x za měsíc. V rámci nich byly probírané záležitosti ze všech oblastí jako například marketingu, strategie, technických záležitostí, zakázek apod. Tento způsob byl komplikovaný a po vzájemných konzultacích a domluvách změněn ředitelem divize SMS na porady nepravidelné, které se ve většině případů realizují 1x týdně, ale jsou zaměřené vždy na konkrétní a aktuální problém či realizace. Zaměstnanci jsou informováni pomocí kalendáře MS Outlook, ale ve většině případů je tato porada uskutečněná po vzájemné telefonické nebo osobní domluvě, tak aby termín a čas vyhovoval všem nutně zúčastněným, a to z důvodu nepřiliš dlouhé doby informovanosti o konání porady.

Zápisy z obou porad jsou opět vytvářené v programu OneNote. Díky tomuto programu je možné sdílet vytvořené poznámky a dokumenty se všemi kolegy a podřízenými. Zápisy z obou typů porad jsou sdílené se všemi zaměstnanci divize SMS. Na operativní

poradu si ředitel divize SMS předem připravuje zápis, který využívá v rámci porady a doplňuje do něj další informace a komentáře. Doplněný zápis je poté umístěn ve OneNote programu a sdílen. Na konci zápisu z operativní porady navíc ještě bývají umístěny informace, kdy a kde bude konána další operativní porada a také jsou zde uvedeny plány dalších realizací.

Hodnotící pohovy jsou v divizi SMS realizovány 1x ročně. Ředitel divize uskutečňuje hodnocení jen se svými podřízenými, tedy vedoucími odborných skupin a manažery projektů. Dále vedoucí odborných skupin realizují tyto pohovory také 1x ročně se svými podřízenými. Ředitel divize SMS realizuje druhý typ hodnotícího pohovoru – Plán osobního rozvoje, to znamená, že s konkrétním podřízeným probere, co se od jejich minulé schůzky zlepšilo nebo naopak nepodařilo, pohled společnosti na jeho práci a jeho pohled a výhledy do budoucna ve společnosti, a to vše je diskutováno nad zápisem z minulého hodnocení.

6.7.4 Divize ENE

Divize ENE je jednou z nejvýznamnějších a největších divizí ve společnosti. Představuje opět 3 stupňový model komunikace, rozdělený též na 5 odborných skupin. Ředitel divize ENE realizuje tři typy porad. Jedná se o vrcholovou, ad hoc a operativní poradu. Vrcholová porada, jak již název napovídá, slouží jako prostor pro řešení a tvorbu strategie segmentu ENE. Tento typ porady je realizován jednou za čtvrt roku a její doba trvání je přibližně 3-4 hodiny. Hlavním cílem a účelem porady je řešení strategických oblastí divize, a to v napojení na všechny oblasti strategie společnosti (trh, organizace, firemní kultura, informace). Konkrétně se jedná o oblasti směřování divize v budoucnu, cílení na zákazníky, obsluha správných teritorií, zaměření na správné produkty a jejich vylepšení, vyhodnocování potenciální trhů apod. Komunikace zde probíhá na principu brainstormingu, vznášení návrhů a podnětů, zapojení jednotlivých účastníků do porady je vysoké.

Další typ porady označuje ředitel divize ENE jako ad hoc. Jedná se o porady konané v návaznosti na zasedání výkonné rady, tedy o přenesení závěrů a důležitých informací z výkonné rady souvisejících s celou společností nebo s divizí ENE na jednotlivé vedoucí odborných skupin. Vedoucí odborných skupin opět přenáší vybrané informace z této porady na své podřízené. Způsob přenosu informací je již v režii jednotlivých vedoucích a ředitel divize do organizace předávání následných informací nezasahuje.

Frekvence těchto porad je 1x za měsíc, tedy shodně jako zasedání výkonné rady. Komunikace a zapojení účastníků v rámci porady je spíše pasivní, protože se většinou jedná o pouhé přenesení informací, popřípadě jejich vysvětlení od vedení společnosti. Konkrétně se jedná například o informace ohledně nového obchodu, hodnocení výkonnosti, přikázaných dovolených apod.

Posledním typem je porada operativní, která je konána 1x týdně nebo ob týden, dle aktuální potřeby. Jejím účelem je diskuse a řešení jednotlivých obchodních případů a zakázek. V rámci těchto zakázek se řeší například ošetření jejich rizik, termíny realizace, plánované fakturace apod. Účastníky porady jsou vedoucí odborných skupin divize a manažeři projektu. Specifikem této porady je její realizace prostřednictvím videokonference, a to z důvodu výkonu práce dvou manažerů projektu na pracovišti v Příbrami. Porada je koncipovaná do několika částí. Nejdůležitější část porady představují reference jednotlivých manažerů o svých projektech.

Účastníci jsou informováni o konání porad prostřednictvím elektronického kalendáře MS Outlook. Zápis z porad je vypracován z každého typu porady. Po strategické poradě je zápis umístěn v programu OneNote a přístup k němu mají všichni vedoucí odborných skupin divize ENE. Z ostatních dvou porad je zápis tvořen v programu M-files a přístup k němu mají všichni zaměstnanci této divize.

Ředitel divize ENE realizuje pravidelně 1x ročně hodnocení výkonnosti se svými podřízenými pracovníky, tedy s vedoucími odborných skupin a ti je opět realizují se svými podřízenými. Všichni vedoucí využívají pro tento účel ve většině případů druhý volnější formulář – Plán osobního rozvoje.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak samotní zaměstnanci společnosti vnímají a hodnotí vybrané oblasti interní komunikace ve společnosti.

Respondenti jsou zaměstnanci společnosti ZAT a.s. Konkrétně se jedná o zaměstnance plzeňské části společnosti, kteří spadají do analyzovaných divizí a útvaru, kterými jsou divize SMS (45 zaměstnanců), ENE (35 zaměstnanců) a útvar MTV (15 zaměstnanců). Oslovováni jsou pouze řadoví zaměstnanci společnosti, nikoliv pracovníci na vysokých manažerských pozicích. Celkový počet dotazovaných respondentů je tedy 95.

Struktura dotazníku je sestavena na základě informací získaných z popisu komunikace a komunikačního systému ve společnosti ZAT a.s. (viz kapitola 6) a na základě rešerše literatury k tématu, včetně zohlednění hlavního cíle šetření. Dotazník je rozčleněn do několika oblastí, kterými jsou:

- vertikální komunikace – ze strany manažerů (přímých nadřízených),
- vertikální komunikace – ze strany podniku (vedení společnosti),
- horizontální komunikace,
- komunikační prostředky,
- předávání informací, porady,
- ostatní – např. firemní akce, neformální komunikace, písemné předpisy apod.

Jednotlivé oblasti obsahují podstatná tvrzení (položky) související s interní komunikací v podniku. Každá oblast obsahuje různé množství položek. Vertikální komunikace ze strany manažerů obsahuje 9 položek, Vertikální komunikace ze strany podniku 5 položek, Horizontální komunikace 3 položky, Komunikační prostředky 10 položek, Předávání informací a porady 4 položky a oblast Ostatní obsahuje 7 položek. Každá položka byla hodnocena pomocí Likertovy škály. Vybrána byla 4 stupňová hodnotící škála určující míru souhlasu či nesouhlasu s výrokem: souhlasím, převážně souhlasím, převážně nesouhlasím, nesouhlasím.

Oblast Ostatní je ještě dále doplněna uzavřenými a otevřenými otázkami. První uzavřená otázka je pořadová a je zaměřena na seřazení komunikačních prostředků v podniku dle míry jejich využívání respondentem. Pomocí následující otázky je zjišťován preferovaný komunikační prostředek respondenta. Třetí otázka této části je

zaměřena na to, kam se respondent nejčastěji obrací při potřebě pomoci či rady. Poslední, závěrečná část dotazníku obsahuje tři otevřené otázky, ve kterých je úkolem respondenta uvést problémy, přednosti a doporučení pro oblast interní komunikace v jeho podniku.

Dotazník obsahuje také identifikační otázky, které jsou zaměřené na získání základních údajů o respondentovi. Do této oblasti spadá zjištění věkového intervalu, pohlaví a pracovního zařazení respondenta.

Před distribucí dotazníku respondentům byla provedena pilotáž a konzultace podoby a obsahu dotazníku přímo v podniku s manažerkou komunikace a propagace. Dotazník pilotovali 3 zaměstnanci společnosti, a to za účelem zjištění jeho časové náročnosti a srozumitelnost všech jeho částí a otázek. Na základě provedené pilotáže byla upravena formulace tří otázek.

Finální podoba dotazníku byla přenesena do elektronické podoby pomocí online nástroje pro tvorbu dotazníků Survio. Vzor plné verze dotazníku je uveden v příloze (Příloha A). Pro distribuci dotazníků byla tedy zvolena elektronická forma, konkrétně rozeslání e-mailů s odkazem na dotazník. Respondenti byli požádáni o vyplnění dotazníku prostřednictvím svých nadřízených, konkrétně ředitelů divizí a útvaru, a to z důvodu vyšší návratnosti a relevantnosti dotazníků. Samozřejmostí byla anonymita respondentů a deadline vyplnění dotazníků byl nastaven na jeden týden.

7.1 Výsledky dotazníkového šetření

V následujícím textu jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření. Výsledky jsou zpracovány na základě získaných odpovědí z dotazníkového šetření od výše zmíněných respondentů. Prezentace výsledků dotazníkového šetření je rozdělena níže dle odpovídajících oblastí interní komunikace a je realizována prostřednictvím tabulek, grafického znázornění, popisné statistiky a slovního komentáře. Jednotlivá data jsou zpracována pomocí tabulkového procesoru MS Excel.

7.1.1 Charakteristika respondentů

Z celkového počtu 95 oslovených respondentů dotazník vyplnilo 76 zaměstnanců. 16 zaměstnanců dotazník nevyplnilo a 3 dotazníky musely být vyřazeny z důvodu neúplného vyplnění. Návratnost dotazníku tedy představuje 80 %.

Tabulka č. 6: Věk respondentů

Věkový interval	Četnost	Relativní četnost
35 let a méně	41	54 %
36–53 let	22	29 %
53 let a více	13	17 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Uvedená tabulka č. 6 znázorňuje věkové rozložení respondentů. Největší skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 35 let a méně, která představuje 54 % dotázaných. Tento jev souvisí s tím, že největší počet odpovědí pochází z divize SMS, která je charakteristická mladým kolektivem tvořeným z velké části absolventy vysokých škol. Druhá skupina tvořící necelých 30 % dotazovaných je ve věku 36–53 let. Pouze 13 dotazovaných respondentů je ve věku 53 a více let.

Tabulka č. 7: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Četnost	Relativní četnost
žena	22	29 %
muž	54	71 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z výše umístěné tabulky č. 7 je patrná převaha mužského pohlaví, a to více jak o dvojnásobek. Tato skutečnost je charakteristická nejen pro realizované dotazníkové šetření, ale i pro celou společnost. Důvodem je především předmět činnosti společnosti.

Tabulka č. 8: Pracovní zařazení dle podnikové divize či útvaru

Pracovní zařazení	Četnost	Relativní četnost
ENE	27	36 %
SMS	39	51 %
MTV	10	13 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Rozložení respondentů dle jejich pracovního zařazení ve vybraných divizích a útvaru je znázorněno pomocí tabulky č. 8. Převaha respondentů z divize SMS je dána již počtem jejich oslovení. Osloveno v této divizi bylo 45 zaměstnanců. Logicky následuje divize ENE, kde bylo osloveno 35 respondentů a nejméně respondentů je z útvaru MTV, který disponuje pouze 15 zaměstnanci. Z každého podnikového „tělesa“ nereagoval na dotazník přibližně stejný počet zaměstnanců, a to 5-8.

7.1.2 Výsledky dle jednotlivých oblastí interní komunikace

Hlavní část dotazníku, jak již bylo uvedeno výše, je zaměřena na hodnocení vybraných tvrzení souvisejících s interní komunikací v podniku. V této části probíhá prezentace výsledků pomocí sloupcových grafů a popisné statistiky včetně slovního komentáře. Vyhodnocení a prezentace odpovědí jsou seskupeny dle jednotlivých oblastí problematiky interní komunikace.

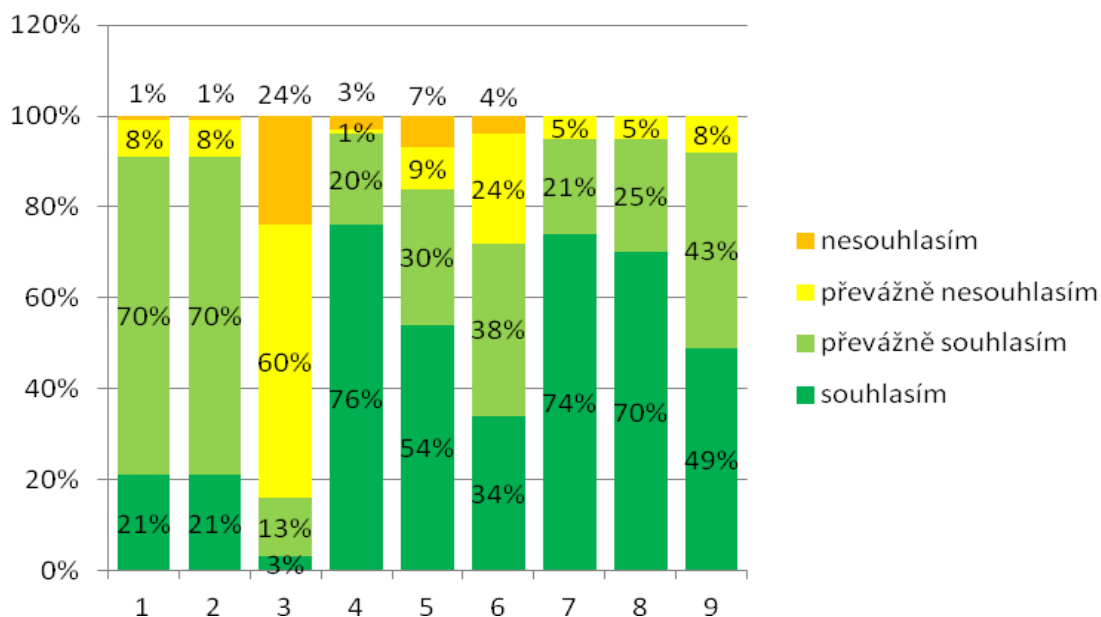
Vertikální komunikace – ze strany manažerů (přímých nadřízených)

Oblast Vertikální komunikace ze strany manažerů byla hodnocena pomocí 9 položek, které uvádí následující tabulka č. 9.

Tabulka č. 9: Vertikální komunikace – ze strany manažerů (přímých nadřízených)

Tvrzení	
1.	Informace ke své práci dostávám včas.
2.	Dostávám všechny potřebné informace k výkonu mé práce.
3.	Jsem přehlcen/a informacemi, které jsou pro výkon mé práce zbytečné.
4.	Minimálně jednou za rok se mnou nadřízený realizuje hodnotící pohovor.
5.	Hodnocení své výkonnosti shledávám jako přínosné.
6.	Dostávám zpětnou vazbu ke své vykonané práci.
7.	Na svého nadřízeného se mohu obrátit s jakoukoliv záležitostí.
8.	Můj nadřízený mi dává možnost vyjádřit se ke své práci.
9.	Můj nadřízený se zajímá o názory svých podřízených a využívá je.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 12: Vertikální komunikace – ze strany manažerů (přímých nadřízených)

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výše umístěný obrázek č. 12 znázorňuje sloupcový graf, ve kterém horizontální osa představuje čísla tvrzení pro oblast Vertikální komunikace ze strany přímých nadřízených a vertikální osa znázorňuje počet respondentů v %.

Z tohoto obrázku popisujícího dosažené hodnoty v oblasti Vertikální komunikace ze strany manažerů vyplývají převážně souhlasné odpovědi respondentů. Je třeba zdůraznit, že tvrzení č. 3 je nadefinováno negativně, a proto nesouhlasné odpovědi vyjadřují optimální množství informací pro výkon práce. Nejvíce souhlasných odpovědí obdrželo tvrzení č. 4, které říká, že alespoň jednou ročně nadřízený realizuje se svým podřízeným hodnotící pohovor. Na této skutečnosti se shodlo 58 zaměstnanců. Nejvíce nesouhlasných odpovědí v této oblasti získala položka č. 5, která vyjadřovala přínos hodnocení výkonnosti pro zaměstnance a položka č. 6, která souvisí se zpětnou vazbou k vykonané práci.

Následující tabulka č. 10 představuje popisnou statistiku dat získaných v této oblasti. Nejvyššího mediánu dosahuje tvrzení č. 3, které, jak již bylo uvedeno výše, je nadefinováno negativně. Největší shoda respondentů je u tvrzení č. 7 (rozptyl 0,33, variační rozpětí 1-3), dále je také velké shody dosaženo v tvrzeních č. 1, 2, a 8, které dosahují shodného rozptylu 0,34. Nejmenší shoda, tedy největší rozptyl, je naopak u položky č. 5.

Tabulka č. 10: Popisná statistika - Vertikální komunikace ze strany manažerů

Tvrzení	Průměr	Medián	Modus	Min	Max	Rozptyl	S. odchylka
1.	1,89	2	2	1	4	0,34	0,58
2.	1,89	2	2	1	4	0,34	0,58
3.	3,05	3	3	1	4	0,48	0,69
4.	1,30	1	1	1	4	0,40	0,63
5.	1,68	1	1	1	4	0,81	0,90
6.	1,97	2	2	1	4	0,75	0,86
7.	1,32	1	1	1	3	0,33	0,57
8.	1,36	1	1	1	3	0,34	0,58
9.	1,59	2	1	1	3	0,40	0,64

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vertikální komunikace – ze strany podniku (vedení společnosti)

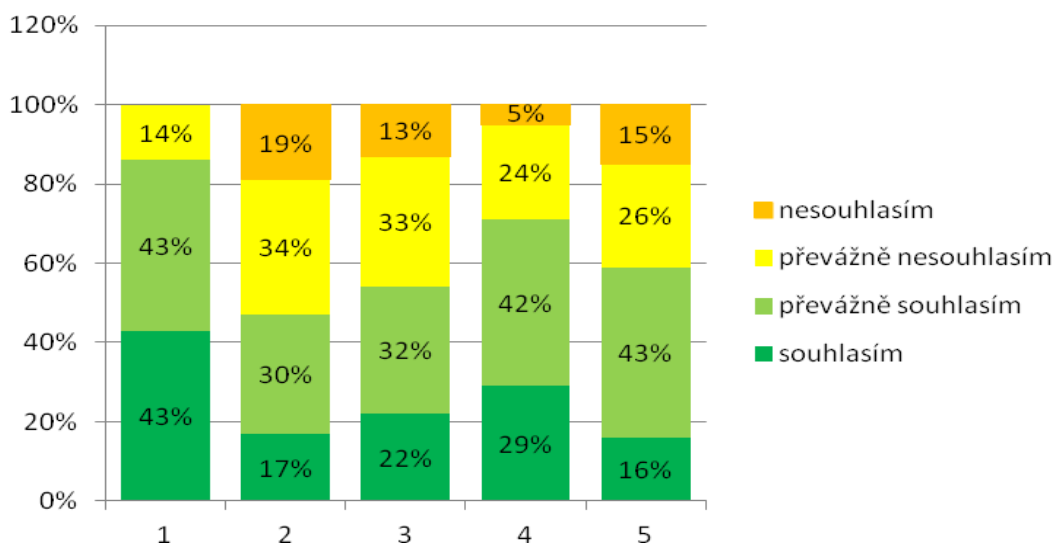
Hodnocené položky pro oblast Vertikální komunikace ze strany vedení podniku obsahuje následující tabulka č. 11.

Tabulka č. 11: Vertikální komunikace – ze strany podniku (vedení společnosti)

Tvrzení	
1.	Mám dostatek informací o cílech a strategii společnosti.
2.	Mám možnost vyjadřovat se k chodu společnosti.
3.	Společnost se zajímá o názory a postoje svých zaměstnanců.
4.	Jsem včas informován/a o změnách v podniku.
5.	Vedení společnosti mě motivuje k plnění firemních cílů.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Sloupcový graf pro znázornění procentuálního souhlasu a nesouhlasu s vertikální komunikací ze strany podniku zobrazuje obrázek č. 13, který je níže doplněn tabulkou č. 12 představující popisnou statistiku u získaných dat v této oblasti.

Obrázek č. 13: Vertikální komunikace – ze strany podniku (vedení společnosti)

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V oblasti Vertikální komunikace ze strany podniku se již objevuje větší množství nesouhlasných názorů respondentů na jednotlivá tvrzení, než ze strany přímých nadřízených. S tvrzení č. 2, které představuje možnost vyjadřovat se k chodu společnosti, nesouhlasí a převážně nesouhlasí více než polovina respondentů.

Tabulka č. 12: Popisná statistika - Vertikální komunikace ze strany podniku

Tvrzení	Průměr	Medián	Modus	Min	Max	Rozptyl	S. odchylka
1.	1,70	2	1	1	3	0,48	0,69
2.	2,54	3	3	1	4	0,97	0,99
3.	2,37	2	3	1	4	0,96	0,98
4.	2,05	2	2	1	4	0,74	0,86
5.	2,39	2	2	1	4	0,86	0,92

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejvyššího mediánu dosahuje tvrzení č. 2, které také obdrželo nejvíce nesouhlasných reakcí a vychází nejhůře ze všech tvrzení (nejvyšší medián, průměr, rozptyl i směrodatná odchylka). Nejnižší variabilita (nejjednotnost) v názorech je u tvrzení č. 1, které dosahuje rozptylu 0,48 v rámci variačního rozpětí 1-3. Naopak nejnižší shoda respondentů se objevila v tvrzení č. 2 a 3, která dosahují rozptylu 0,97 a 0,96 ve shodném variačním rozpětí 1-4.

Horizontální komunikace

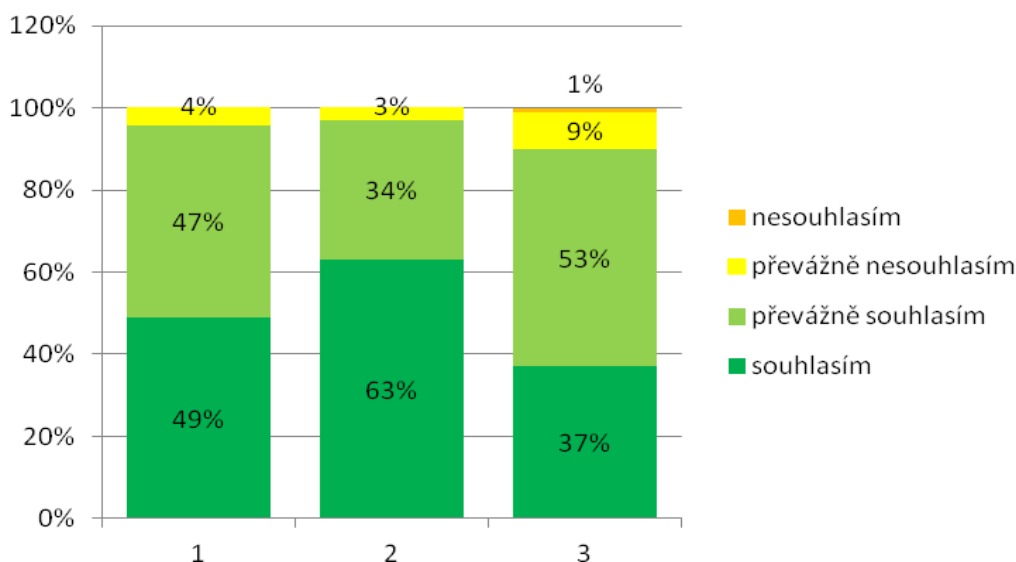
Pro oblast Horizontální komunikace byla v dotazníku nadefinována tři tvrzení, které zobrazuje následující tabulka č. 13.

Tabulka č. 13: Horizontální komunikace

Tvrzení	
1.	Komunikace s ostatními spolupracovníky je bezproblémová.
2.	Mezi spolupracovníky si sdělujeme přínosné informace pro mou práci.
3.	Komunikace mezi mou/mým divizí/útvarem a ostatními je bezproblémová.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 14: Horizontální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Procentuální míru souhlasu a nesouhlasu těchto tří tvrzení z pohledu respondentů vyjadřuje sloupcový graf na výše umístěném obrázku č. 14. Se všemi třemi tvrzeními souhlasila nebo převážně souhlasila většina respondentů. Pouze u tvrzení ohledně bezproblémové komunikace mezi podnikovými „tělesy“ navzájem uvedlo 7 respondentů, že převážně nesouhlasí a 1 respondent zcela nesouhlasí. I přesto oblast souhlasu a převážného souhlasu činí 90 %.

Dále doplnění prostřednictvím popisné statistiky poskytuje tabulka č. 14 vyjadřující největší shodu respondentů s tvrzením č. 2, kde rozptyl dosahuje hodnoty 0,30. Tato

položka také dosahuje nejnižšího mediánu a průměru, což znamená, že dopadla nejlépe ze všech položek v této oblasti, a to při variačním rozpětí 1-3. Nejméně příznivě v této oblasti je hodnoceno tvrzení č. 3, které kromě mediánu o hodnotě 2 dosahuje i nejvyššího rozptylu a směrodatné odchylky.

Tabulka č. 14: Popisná statistika - Horizontální komunikace

Tvrzení	Průměr	Medián	Modus	Min	Max	Rozptyl	S. odchylka
1.	1,55	2	1	1	3	0,33	0,57
2.	1,39	1	1	1	3	0,30	0,54
3.	1,75	2	2	1	4	0,46	0,68

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Komunikační prostředky

Další hodnoticí oblast je věnována komunikačním prostředkům. Hodnocená tvrzení spojená s touto oblastí popisuje následující tabulka č. 15.

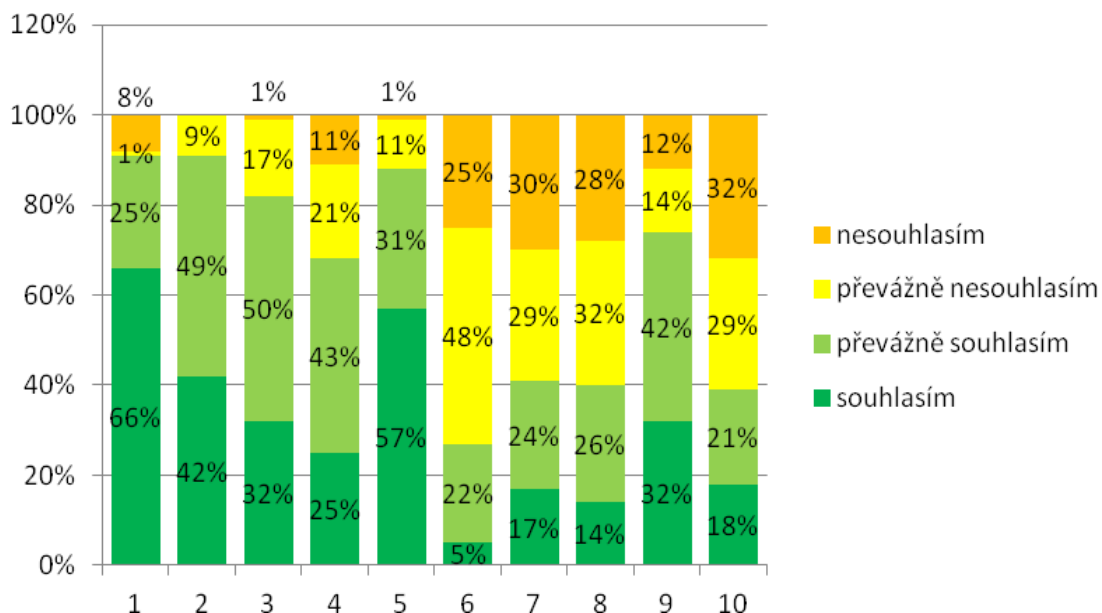
Tabulka č. 15: Komunikační prostředky

Tvrzení	
1.	Intranet společnosti navštěvuji alespoň 1x za týden.
2.	Informace na intranetu jsou aktuální.
3.	Na firemním intranetu se dozvím dostatek informací o společnosti.
4.	Ocenil/a bych možnost diskusí na firemním intranetu.
5.	Vyhovuje mi komunikace prostřednictvím e-mailů.
6.	Čerpám informace prostřednictvím firemních nástěnek.
7.	Při návštěvě firemní jídelny čerpám informace z informačních stojánků.
8.	Ocenil/a bych vydávání firemního časopisu.
9.	Navštěvuji webové stránky společnosti.
10.	Sleduji sociální sítě, v rámci kterých společnost působí (fb, linkedin apod.)

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Níže umístěný obrázek č. 15 graficky znázorňuje míry souhlasu a nesouhlasu v % s jednotlivými tvrzeními pro tuto oblast.

Obrázek č. 15: Komunikační prostředky



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

S položkami souvisejícími s intranetem společnosti respondenti většinou souhlasili nebo převážně souhlasili. Necelých 90 % respondentů také souhlasilo s tím, že jim vyhovuje e-mail jako prostředek komunikace. Nesouhlasy respondentů se objevovaly především v oblasti firemních nástěnek a informačních stojánků v jídelnách. U firemního časopisu se respondenti spíše přiklánějí k nesouhlasu a převážnému nesouhlasu s jeho vydáváním. Z výsledků posledních dvou tvrzení je zřejmé, že respondenti navštěvují spíše webové stránky společnosti, než ji sledují na sociálních sítích.

Níže umístěná tabulka č. 16 doplňuje oblast Komunikačních prostředků popisnou statistikou. Nejvíce se respondenti shodli u tvrzení č. 2 (rozptyl 0,41) vyjadřující aktuálnost informací na intranetu a naopak největší rozpor názorů vznikl u tvrzení č. 10 (rozptyl 1,21), které souvisí se sledováním společnosti na sociálních sítích. Nejvíce souhlasným tvrzením se stalo č. 1 (průměr 1,51, medián i modus 1), které představuje návštěvnost intranetu respondenty alespoň 1x týdně a dále tvrzení č. 5 (průměr 1,57, medián i modus 1), které souvisí s vyhovující interní komunikací prostřednictvím e-mailů.

Tabulka č. 16: Popisná statistika - Komunikační prostředky

Tvrzení	Průměr	Medián	Modus	Min	Max	Rozptyl	S. odchylka
1.	1,51	1	1	1	4	0,76	0,87
2.	1,67	2	2	1	3	0,41	0,64
3.	1,88	2	2	1	4	0,53	0,73
4.	2,17	2	2	1	4	0,86	0,93
5.	1,57	1	1	1	4	0,54	0,74
6.	2,92	3	3	1	4	0,69	0,83
7.	2,72	3	4	1	4	1,16	1,08
8.	2,72	3	3	1	4	1,06	1,03
9.	2,07	2	2	1	4	0,94	0,97
10.	2,74	3	4	1	4	1,21	1,10

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Předávání informací, porady

Následující část se zabývá hodnocením tvrzení pro oblast Předávání informací a porad, které vystihuje následující tabulka č. 17.

Tabulka č. 17: Předávání informací, porady

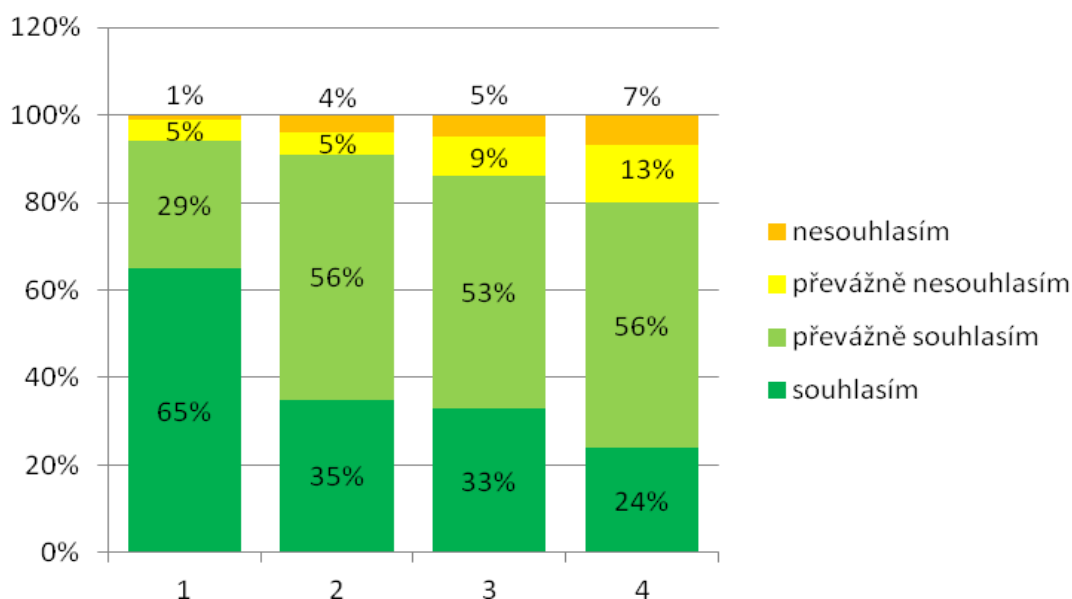
Tvrzení	
1.	Na poradách mám vždy prostor se vyjádřit.
2.	Průběh porad je vyhovující.
3.	Frekvence porad je vyhovující.
4.	Účast na poradách je pro mě vždy přínosná.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 16 umístěný níže představuje na horizontální ose 4 tvrzení související s předáváním informací a poradami v podniku a na vertikální ose procentuální míru souhlasu a nesouhlasu respondentů s jejich zněním. Respondenti volili především

odpovědi souhlasím a převážně souhlasím. Největší souhlas byl vyjádřen s tvrzením č. 1, což znamená, že respondenti mají na poradách prostor se vyjádřit. Ostatní tvrzení byla ale také hodnocena velmi souhlasně. Nejméně příznivou oblastí se stalo tvrzení č. 4, ale i přesto dosáhla celková míra nesouhlasu pouze 20 %.

Obrázek č. 16: Předávání informací, porady



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poslední tabulka č. 18 v této oblasti opět poskytuje doplňující popisnou statistiku. Nejlépe hodnocenou oblastí se stalo tvrzení č. 1, a to dle všech kritérií. Naopak nejhůře ohodnocení se stalo tvrzení č. 4, a to opět dle všech kritérií.

Tabulka č. 18: Popisná statistika - Předávání informací, porady

Tvrzení	Průměr	Medián	Modus	Min	Max	Rozptyl	S. odchylka
1.	1,43	1	1	1	4	0,44	0,66
2.	1,77	2	2	1	4	0,52	0,72
3.	1,87	2	2	1	4	0,62	0,79
4.	2,03	2	2	1	4	0,64	0,80

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ostatní

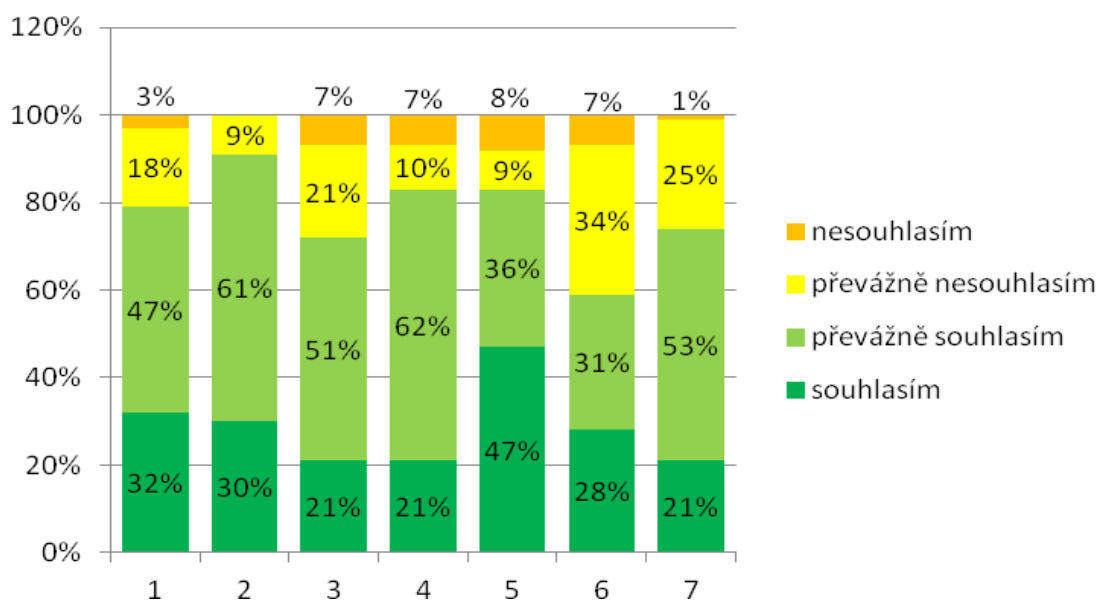
Poslední oblast se nazývá Ostatní, a to z důvodu kombinace tvrzení interní komunikace např. z pohledu firemních akcí, neformální komunikace apod. Konkrétní tvrzení hodnocená v této oblasti poskytuje tabulka č. 19.

Tabulka č. 19: Ostatní

Tvrzení	
1.	Zúčastňuji se akcí, které společnost realizuje.
2.	Firemní akce jsou dobře zorganizované.
3.	Firemní akce jsou pro mě vždy přínosné.
4.	Společnost realizuje dostatek firemních akcí pro své zaměstnance.
5.	Oceňuji znovuoobnovení realizace firemního vánočního večírku.
6.	V organizaci se vyskytuje nadměrné množství „šušandy“.
7.	Písemné předpisy a nařízení jsou definována jasně a stručně.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Grafické znázornění dosažené míry souhlasu a nesouhlasu v % vyjadřuje obrázek č. 17.

Obrázek č. 17: Ostatní

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Při vyhodnocování této oblasti je opět třeba zdůraznit položku č. 6, která je nadefinována negativně, a tedy nesouhlas respondentů vyjadřoval požadovaný stav ve společnosti. Při zohlednění této skutečnosti je možné říci, že dle názorů respondentů se ve společnosti spíše vyskytuje nadměrné množství „šušandy“. Z tabulky je dále možné vyčíst pro oblast firemních akcí převážně souhlasné ohlasy respondentů. Více nesouhlasných odpovědí, konkrétně celkem 21, se objevilo u přínosu akcí pro zaměstnance. Se znovuoobením vánočního večírku souhlasí a převážně souhlasí 83 % dotázaných. U položky ohledně písemných předpisů a nařízení souhlasilo nejméně respondentů, ale možnost převážně souhlasím uvedlo 41 respondentů.

Tabulka č. 20: Popisná statistika - oblast Ostatní

Tvrzení	Průměr	Medián	Modus	Min	Max	Rozptyl	S. odchylka
1.	1,92	2	2	1	4	0,61	0,78
2.	1,79	2	2	1	3	0,36	0,60
3.	2,13	2	2	1	4	0,68	0,82
4.	2,03	2	2	1	4	0,59	0,77
5.	1,78	2	1	1	4	0,84	0,92
6.	2,20	2	3	1	4	0,85	0,92
7.	2,07	2	2	1	4	0,52	0,72

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

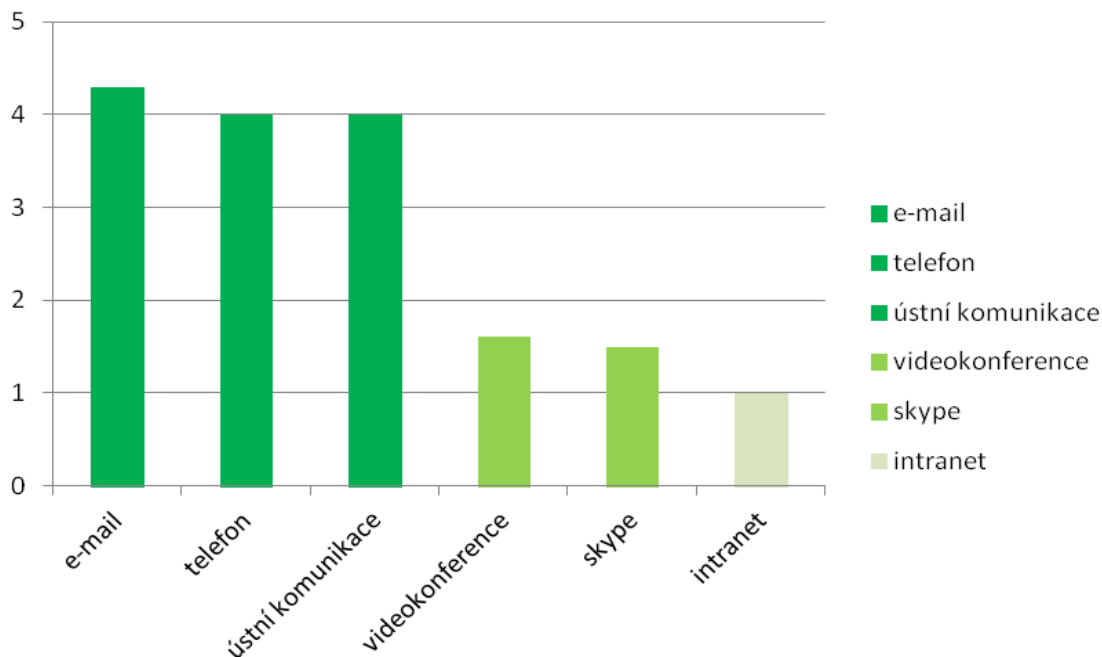
Výše umístěná tabulka č. 20 ještě doplňuje poslední oblast popisnou statistikou. V této oblasti, jak již bylo zdůrazněno výše, se nachází negativně nadefinované tvrzení č. 6. Z tohoto důvodu jsou u něj shledány nejhorší hodnoty. Nejlepší shody respondentů bylo dosaženo u tvrzení č. 2 dosahující rozptylu 0,36 ve variačním rozpětí 1-3. Naopak nejnižší shody bylo dosaženo u tvrzení č. 5, pomineme-li tvrzení č. 6.

Do oblasti Ostatní dále spadá prezentace výsledků uzavřených a otevřených otázek. Uzavřené otázky jsou opět zpracovány pomocí grafů a tabulek včetně jejich slovního komentáře. Otevřené otázky jsou prezentovány pouze slovním komentářem.

První uzavřená otázka je pořadová a úkolem respondentů v rámci této otázky bylo seřadit uvedené komunikační prostředky dle míry jejich využívání. Na základě výsledků

uvedených na obrázku č. 18 je možné konstatovat, že respondenti nejčastěji využívají pro svou interní komunikaci e-mail, telefon a ústní komunikaci, a to přibližně ve stejném množství. Naopak minimálně je využíván program Skype a videokonference. Intranet společnosti je využíván ze všech komunikačních prostředků nejméně.

Obrázek č. 18: Využitelnost komunikačních prostředků



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tento obrázek dále doplňuje tabulka č. 21 uvádějící jednotlivé konkrétní míry využitelnosti, dle získaných údajů od respondentů.

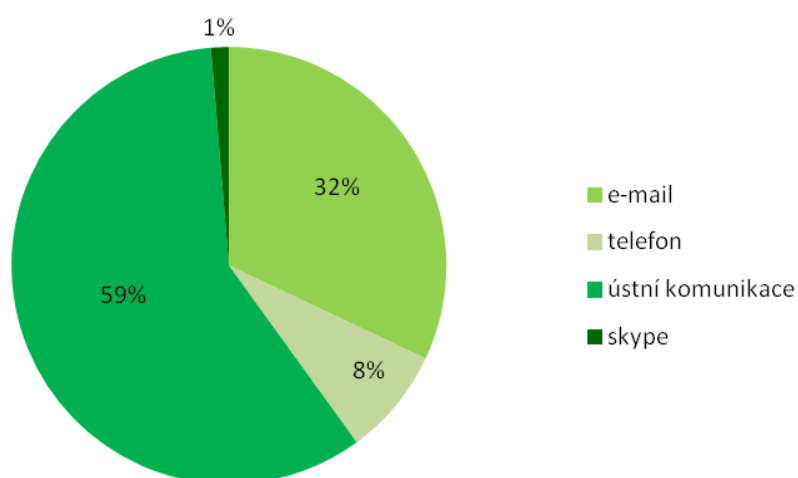
Tabulka č. 21: Míry využívání komunikačních prostředků

Komunikační prostředek	Využitelnost
e-mail	4,3
telefon	4
ústní komunikace (osobní schůzka, porada)	4
videokonference	1,6
skype	1,5
intranet	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Další otázka má opět souvislost s komunikačními prostředky ve společnosti. Na obrázku č. 19 je možné vidět pomocí výsečového grafu preference respondentů v oblasti komunikačních prostředků. Nejpreferovanější je mezi respondenty ústní komunikace a to z 59 %, kterým odpovídá 45 respondentů. Jako další komunikační nástroj je preferován e-mail, který je zastoupen 32 %. Telefon uvedlo celkem 6 zaměstnanců a program Skype pouze jeden zaměstnanec. Otázka nabízela také výběr možnosti videokonference a intranetu, ale tyto možnosti nezvolil žádný zaměstnanec.

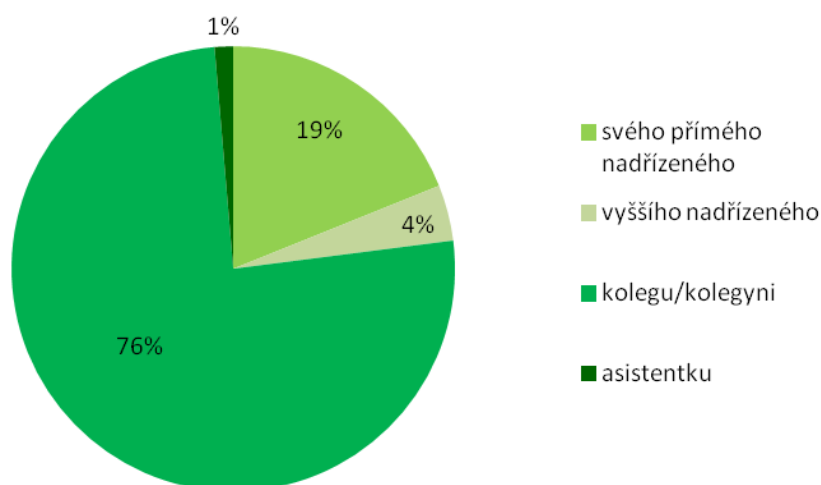
Obrázek č. 19: Komunikační prostředky dle preferencí respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poslední uzavřenou otázkou celého dotazníku bylo zjišťováno, na koho nebo kam se zaměstnanec obrátí jako první, pokud má nějaký problém nebo potřebuje pomoci.

Obrázek č. 20: Kam/Na koho se obrátím, pokud potřebuji radu nebo pomoc?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Dle obrázku č. 20 je patrné, že většina zaměstnanců se obrátí na svého kolegu či kolegyni. Jedná se o 58 zaměstnanců, kteří reprezentují 76 % všech dotázaných. Dále se 19 % respondentů obrátí na svého přímého nadřízeného. Pouze 3 zaměstnanci by se svým dotazem nebo problémem šli přímo za ředitelem divize/útvary nebo výkonným ředitelem a jen 1 zaměstnanec využívá služeb asistentek společnosti. Na výběr měli tázaní také intranet, který ovšem nezvolil nikdo.

Následuje prezentace otevřených otázek. Jejich vyplnění nebylo povinné, a proto ne všichni zaměstnanci vyjádřili svůj názor k jednotlivým otázkám, ale i přesto byly obdrženy odpovědi na otevřené otázky od více než poloviny respondentů. V rámci jednotlivých otázek jsou uvedeny odpovědi, na kterých se shodlo více respondentů.

Co považujete za největší problém v rámci interní komunikace ve společnosti?

- nedostatek pracovníků,
- velké množství komunikačních prostředků a kanálů,
- způsob komunikace vedení,
- nezájem o názory zaměstnanců,
- málo osobních kontaktů, ústní komunikace,
- fixace na e-mailovou komunikaci,
- absence zpětné vazby,
- firemní Skype,
- neúplnost a překrucování informací.

Jaká zlepšení navrhuje v podniku pro oblast interní komunikace?

- sjednocení a preference pouze jednoho komunikačního kanálu,
- více mezi sebou komunikovat,
- práce se zpětnou vazbou,
- dávat ze strany vedení zaměstnancům prostor pro jejich názor,
- rozšířit nabídku externích školení,
- neformální zasedací místnosti,
- sblížení pracovníků.

Co naopak hodnotíte jako přednost společnosti v rámci interní komunikace?

- rozmanitost a počet komunikačních prostředků,
- vysoká vstřícnost kolegů a nadřízených při řešení problémů a dotazů,

- snaha o postupnou modernizaci informačních kanálů a komunikačních platforem,
- otevřenost a jednání přímých nadřízených,
- poskytování dostatečných informací o společnosti,
- podpora týmové práce a jejího usnadnění (zasedací místnosti, videokonference).

7.2 Závěry z dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývají následující závěry, které jsou rozčleněny dle zkoumaných oblastí.

V oblasti věnované **vertikální komunikaci ze strany manažerů** (přímých nadřízených) odpovídali respondenti převážně souhlasně. Největší souhlas byl shledán u realizace hodnocení výkonnosti zaměstnanců minimálně jednou ročně, dále u tvrzení, že se zaměstnanci mohou na svého nadřízeného kdykoliv a s čímkoliv obrátit a s tím, že nadřízený dává svým zaměstnancům prostor se vyjádřit. Nejméně příznivě zaměstnanci hodnotili tvrzení (položku) č. 6 představující poskytování zpětné vazby k jejich vykonané práci.

Oblast, která se také věnovala **vertikální komunikaci, ale ze strany podniku** (vedení společnosti) nebyla hodnocena zaměstnanci podniku příliš dobře a stala se oblastí s nejvíce nesouhlasy z celého dotazníkového šetření. Respondenti převážně souhlasí s tím, že o cílech a strategii společnosti mají dostatek informací, ale naopak velmi nesouhlasí s tím, že mají prostor se vyjádřit k chodu společnosti, a že se společnost zajímá o jejich názory.

V oblasti zaměřené na **horizontální komunikaci** v podniku pouze minimum respondentů projevilo nesouhlas s danými položkami. Největší shodu respondenti našli v souhlasu s tím, že si mezi svými spolupracovníky sdělují užitečné informace pro jejich práci.

Pro oblast **komunikačních prostředků** byl zjištěn kladný přístup k intranetu společnosti, který většina zaměstnanců často navštěvuje a hodnotí pozitivně i aktuálnost jednotlivých zpráv zde umístěných. Většina zaměstnanců souhlasí také s tím, že v rámci tohoto komunikačního prostředku se dozví dostatek informací o společnosti. Dále bylo zjištěno, že e-mail, který je nepoužívanějším komunikačním prostředkem, respondentům vyhovuje. Naopak nesouhlasné odpovědi byly zaznamenány u tvrzení (položek) č. 6 a 7, která představují čerpání informací prostřednictvím nástěnek

a informačních stojánek v jídelně. Posledním zjištěním v této oblasti byla inklinace respondentů spíše k webovým stránkám společnosti než sociálním sítím.

Předposlední oblast zjišťovala spokojenost s **předáváním informací a porad**. U všech tvrzení většina respondentů projevila svůj souhlas nebo převážný souhlas. Konkrétně se tvrzení týkala frekvence, průběhu a přínosu jednotlivých porad a také prostoru pro vyjádření názorů zaměstnanců.

V poslední oblasti nazvané **ostatní** byl zjištěn převážný souhlas a tedy kladné hodnocení firemních akcí, včetně znovuoobnovení realizace vánočního večírku. Pro oblast neformální komunikace bylo zjištěno spíše její nadměrné množství v podobě firemní „šušandy“. Z navazující části této oblasti, tedy uzavřených a otevřených otázek, byla zjištěna nejvyšší míra využitelnosti u e-mailu, ale v těsné blízkosti za ním se také umístil telefon a ústní komunikace. E-maily tedy zaměstnanci využívají nejvíce pro komunikaci v rámci podniku, i přesto, že nejvíce preferují ústní komunikaci. Dalším zajímavým zjištěním bylo to, že většina zaměstnanců se v případě potřeby pomoci nebo rady obrátí jako první na svého kolegu nebo na svou kolegyni. Poslední tři dotazníkové otázky byly otevřené a jejich výsledky jsou uvedeny výše.

8 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE V PODNIKU

Zhodnocení současného stavu interní komunikace ve společnosti ZAT a.s. je zpracováno na základě popisu komunikace a komunikačního systému ve společnosti, a to konkrétně z rozhovorů s oprávněnými zaměstnanci včetně analýzy interních dokumentů a dále na základě výsledků zjištěných z dotazníkového šetření. Do zhodnocení se také promítá porovnání s vypracovaným teoretickým základem k řešené problematice.

Celkově je možné interní komunikaci ve společnosti ZAT a.s. hodnotit jako relativně vyhovující, avšak existují oblasti, ve kterých je možné realizovat kroky k jejímu zlepšení.

Následující podkapitoly jsou rozděleny dle zkoumaných oblastí interní komunikace v podniku a jsou strukturovány tak, že nejprve seznamují se správně nastavenými a fungujícími oblastmi interní komunikace v podniku, na které případně navazují oblasti ke zlepšení.

8.1 Interní komunikace (v rámci celé společnosti)

Prostory společnosti

Do pozitivně hodnocené oblasti společnosti se řadí její interní prostory a vybavení. Společnost disponuje velkým množstvím zasedacích místností a to různých typů, které podporují a usnadňují interní komunikaci (týmovou práci, porady, schůzky s externími i interními partnery, průběh pohovorů a výběrových řízení apod.). Vybavení těchto interních prostor opět usnadňuje interní komunikaci a to především prostřednictvím videokonferencí.

Personální zabezpečení

Další správně fungující oblastí v celopodnikové interní komunikaci je její personální zabezpečení v rámci podniku. Pro interní komunikaci není sice vytvořen samostatný útvar, ale je začleněna do útvaru MTV, ve kterém jsou za její správné fungování zodpovědné tři manažerky komunikace a propagace. S ohledem na předmět činnosti společnosti a na její velikost je toho nastavení vyhovující.

Komunikační strategie, plány a standardy

Jako první identifikovanou oblastí ke zlepšení je absence tvorby strategie pro interní komunikaci. Podnik interní komunikaci vytváří dle aktuálního uvážení a potřeby, respektive operativně. Absence spočívá také v promítnutí interní komunikace do celé strategie společnosti. Komunikační strategie by měla vycházet z celkové strategie podniku a jeho strategických cílů. Interní komunikace by měla být v podniku vnímána jako nástroj pro naplnění této podnikové strategie a cílů.

S tím souvisí i chybějící tvorba komunikačních plánů a standardů. Společnost má nadefinované komunikační standardy pro oblasti integrace nových pracovníků do organizace, jejich hodnocení a řízení kariéry. Doplnit standarty je vhodné pro oblasti zapojování pracovníků do objasňování cílů společnosti – řízení výkonu, interní školení a vzdělávání, objasňování nových programů a změn. A dále pro oblast konkrétních aktivit jako například firemní akce a shromáždění, pravidelné schůzky vedení apod.

Nedostatek pracovníků

S interní komunikací souvisí také množství a kvalita zaměstnanců, kterými podnik disponuje. Zde se vyskytuje další oblast pro zlepšení, která spočívá v minimální zastupitelnosti kompetentních a klíčových pracovníků. Nedostatek pracovníků způsobuje dlouhé doby čekání na odpovědi a dotazy, tedy vážnou interní komunikaci.

Organizační struktura

Velmi časté změny v organizační struktuře podniku také nejsou příliš vhodné z hlediska interní komunikace. Změna organizační struktury je často doprovázena změnou ve struktuře divizí a útvaru, přemisťováním pracovníků mezi jednotlivými kanceláři, změnou vztahů nadřízenosti a podřízenosti apod. Všechny tyto přeměny mohou způsobovat informační chaos a zmatek.

Nesystémovost interní komunikace

Pokud v podniku nastane situace potřeby komunikovat určitou informaci, sdělení či změnu, pracovníci oblasti interní komunikace tuto komunikaci realizují ad hoc a volí komunikační kanál a komunikační prostředek dle momentálního uvážení. Důsledkem je nesystematická informovanost zaměstnanců, která může znamenat řadu problémů v interní komunikaci.

8.2 Horizontální a vertikální komunikace (nadřízení)

Ve společnosti velmi dobře funguje interní komunikace na horizontální a vertikální úrovni ze strany manažerů (přímých nadřízených), která je doprovázená pozitivními vztahy na pracovišti ze strany spolupracovníků a přímých nadřízených.

Pozitivně je především hodnocena včasnost a množství sdělovaných informací k výkonu práce. Z pohledu přímého nadřízeného se jedná o kladné hodnocení postoje k názorům zaměstnanců, poskytování prostoru pro vyjádření se ke své práci a otevřenost a způsob jednání. K této oblasti se také váže pozitivní hodnocení vstřícnosti jak kolegů, tak nadřízených při řešení vyskytnutých problémů. Správně nastavená je také realizace hodnocení výkonnosti zaměstnanců.

V této oblasti je možné zhodnotit i předávání informací a porady. V celkovém shrnutí jsou všechny zkoumané oblasti (frekvence, průběh, přínos a prostor pro vyjádření) pro zaměstnance převážně vyhovující. Nejlépe je možné zhodnotit poskytování prostoru účastníkům porady k vyjádření svého názoru, naopak část zaměstnanců nehodnotí všechny své porady jako přínosné. Stále se ale jedná o menšinovou část.

Z pohledu horizontální úrovně nebyly shledány žádné výrazné nedostatky, které by byly potřeba zlepšovat. U interní komunikace ze strany přímých nadřízených by bylo vhodné zlepšit sdělování zpětné vazby zaměstnancům k jejich vykonané práci.

Nedostatek, který může způsobovat nespokojenost některých zaměstnanců, spočívá v nejednotné interní komunikaci v podniku. Interní komunikace probíhá v rámci jednotlivých divizí a útvaru dle rozhodnutí jejich ředitelů. Není vytvořen ucelený systém interní komunikace pro celou společnost.

8.3 Vertikální komunikace (vedení)

Vertikální komunikace ze strany vedení společnosti, tedy komunikace shora-dolů, představuje nejméně příznivě hodnocenou oblast. Fungující a správně nastavené je v této oblasti především poskytování vyhovujícího množství informací o společnosti.

Zlepšení v této oblasti vyžaduje jak tok informací, tak postoj vedení společnosti ke svým zaměstnancům. Při toku informací směrem shora-dolů dochází v mnoha případech ke zkreslení, neúplnosti a obohacení o emoce nasbírané během toku informace. O zásadních změnách ve společnosti nejsou zaměstnanci informováni v dostatečném

předstihu a většina z nich pociťuje nezájem ze strany vedení podniku o jejich názor. Tímto dochází k rozhodnutí vedení společnosti, které se týká i zaměstnanců a se kterým nesouhlasí. Dále ve společnosti funguje minimální možnost zpětné vazby směrem k vedení.

8.4 Komunikační prostředky

Společnost ZAT a.s. se snaží udržet krok s moderní dobou i přesto, že se jedná o tradiční společnost s dlouholetou historií na českém trhu. Do pozitiv interní komunikace společnosti je tedy možné zařadit postupnou modernizaci informačních kanálů a komunikačních platforem. Jako příklad je možné uvést plánovanou modernizaci intranetu společnosti.

Celkově společnost vytváří interní komunikaci pomocí rozsáhlého množství komunikačních prostředků. V této oblasti se názory zaměstnanců rozdělily. Část zaměstnanců hodnotí tuto rozsáhlou škálu komunikačních prostředků jako výhodu a přednost společnosti, a to především z toho důvodu, že každý zaměstnanec má možnost si vybrat komunikační prostředek (tradiční či moderní) dle svého uvážení. Naopak druhá část zaměstnanců tuto rozmanitost hodnotí jako nevýhodu a preferovali by zvolení jednoho komunikačního prostředku jako hlavního, aby všichni věděli, který mají použít. Realizovaný průzkum také ukázal relativní spokojenost zaměstnanců v oblasti elektronické, ústní i telefonní komunikaci.

E-mailová komunikace

E-mailová komunikace představuje nejrozšířenější způsob komunikace ve společnosti. Zaměstnanci hodnotí tuto komunikaci jako vyhovující, ale i přesto, pokud mají možnost, preferují komunikaci ústní. Zaměstnanci by měli zvažovat její využívání, které na jednu stranu šetří čas, ale na druhou stranu může způsobit nedorozumění. Vždy by měl být posouzen charakter informace a dle něj zvolen vhodný komunikační prostředek.

Telefonní komunikace

U telefonní komunikace je vhodně nabízen výhodný mobilní tarif k osobnímu využití, který zajišťuje, že zaměstnanci využívají pouze jeden mobilní telefon jako pracovní i osobní a tedy mohou být s větší pravděpodobností k zastižení stále.

Intranet/portál společnosti

Do správně fungujících oblastí intranetu se řadí především zveřejňování aktualit na hlavní straně, které si zaměstnanci chválí a díky nim ho navštěvují alespoň 1x týdně. Dá se říci, že intranet ke společnosti prostě patří a zaměstnanci společnosti ho využívají jako častý prostředek zjištění aktuálních informací, úspěchů a vize společnosti, popřípadě potřebují-li najít určité informace. Oblasti pro zlepšení představují přílišné množství odkazů, ze kterých nejsou všechny aktivní, dále zrušení telefonního seznamu, který části zaměstnanců usnadňoval vyhledávání kontaktů na ostatní spolupracovníky a neaktualizovanost prostředí intranetu od počátku jeho fungování v podniku. Ovšem plánovaná modernizace intranetu na blízké období by měla poslední bod vyřešit.

Skype for business

Firemní Skype jako prostředek interní komunikace je hodnocen spíše negativně. I přesto, že část zaměstnanců ho hodnotí jako rychlý, efektivní prostředek komunikace, jehož výhodou je viditelnost aktivity spolupracovníka, se kterým komunikují, má řadu nedostatků, které spíše brání bezproblémové interní komunikaci. Mezi jeho nedostatky patří především kvalita přenosu a využívání jen částí zaměstnanců (ostatní jsou offline).

Vizuální komunikace

Vizuální prostředky komunikace, kterými jsou ve společnosti nástěnky, informační stojánky v jídelně a informační obrazovky, v hodnocení zaměstnanců příliš neuspěly (zaměstnanci hodnotili nástěnky a informační stojánky v jídelně). Z těchto komunikačních prostředků nečerpá informace ani polovina zaměstnanců.

8.5 Ostatní

Firemních akcí pro své zaměstnance realizuje společnost odpovídající množství, ale většina z nich je konaná po velmi krátkou dobu, následně je její konání zrušeno a nastupuje nová. Společnost se v této oblasti tedy spíše hledá a snaží se objevit firemní akce, které by vyhovovaly jak požadavkům zaměstnanců, tak požadavkům vedení.

Neformální komunikace v podniku se často mění v „šuškanu“, která dosahuje až nadměrného množství. Jejím následkem je předávání neoficiálních a neověřených informací. Příčinou může být sdělování nedostatku informací a následné spekulace. Tento stav může velmi snižovat výkon zaměstnanců.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO OBLAST INTERNÍ KOMUNIKACE V PODNIKU

Na základě zhodnocení současného stavu interní komunikace v podniku ZAT a.s. jsou nadefinovány následující návrhy a doporučení pro podnik v této oblasti:

- vytvoření a pravidelná tvorba komunikační strategie,
- nastavení systematické interní komunikace v podniku,
- rozvoj komunikačních dovedností,
- navýšení počtu klíčových a kompetentních zaměstnanců,
- vytvoření otevřené komunikace a zpětné vazby,
- inovace intranetu,
- zúžení množství komunikačních prostředků,
- zavedení pravidelných schůzek,
- vybudování odpočinkové místnosti,
- pravidelná realizace dotazníkového šetření interní komunikace,
- méně časté změny v organizační struktuře podniku.

Vzhledem k možnostem a rozsahu předkládané diplomové práce je následující text zaměřen pouze na zpracování vybraných návrhů a doporučení pro podnik.

9.1 Nastavení systematické interní komunikace

Návrh nastavení systematické interní komunikace v podniku spočívá ve vytvoření jasných pravidel pro používání komunikačních kanálů a prostředků v určitých situacích, a to osobami zodpovědnými za interní komunikaci. Následující tabulka č. 22 zpracovává konkrétní návrh projektu zaměřeného na komunikační kanály a prostředky v podniku. Cílem projektu je zvolit vhodné komunikační kanály a prostředky pro předem nadefinované situace, vytvořit komunikační standardy, seznámit s nimi všechny zaměstnance společnosti a následně je aktivně využívat.

Tabulka č. 22: Projekt – Komunikační kanály a prostředky

Název	Projekt - Komunikační kanály a prostředky
Zodpovědnost	útvár MTV - manažerky komunikace a propagace
Časová náročnost	1 – 2 týdny (+ následné aktualizace)

Náklady	realizace projektu – nulové (výkon útvarem MTV) distribuce standardů – nulové (elektronické zveřejnění)
Cíl/účel	zúžení a jasná definice používání komunikačních kanálů a prostředků
Průběh: příprava	vytvoření zodpovědného týmu za projekt plán realizace včetně časového harmonogramu příprava podkladů pro rozhodování informování zaměstnanců o přípravě změny včetně realizace průzkumu jejich názorů prostudování podkladů a názorů zaměstnanců členy týmu
Průběh: realizace	stanovení požadovaného cíle návrhy členů týmů pro dosažení cíle diskuse nad návrhy výběr nejvhodnějšího návrhu příprava implementace
Průběh: implementace	doplnění a aktualizace komunikačních standardů informování zaměstnanců zkušební provoz
Rizika	podpora vedení správná volba komunikačního kanálu a prostředku pro různé situace přijetí zaměstnanci nalezení dostatečného časového prostoru pro realizaci projektu volba realizačního týmu

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro projekt je dále doporučeno shodnout se na hlavním komunikačním kanálu a prostředku, který bude ve většině situací využíván a zúžit portfolio komunikačních prostředků se zaměřením na moderní nástroje komunikace.

9.2 Rozvoj komunikačních dovedností

Do kompetencí každého manažera patří i jeho komunikační dovednosti, a proto je vhodné ve společnosti rozšířit externí školení o oblast zaměřenou čistě na interní komunikaci, tedy na rozvoj komunikačních dovedností pro vedoucí pracovníky (manažery). Vzdělávací společnosti nabízejí velké množství soft skills kurzů zaměřených na rozvíjení měkkých dovedností a profesních znalostí, do kterých patří také komunikační dovednosti, ze kterých si podnik může vybrat nejvhodnější, anebo může zvolit formu kurzu „na míru“, kterou většina společností také nabízí. Tyto kurzy jsou navrženy na základě dotazníkového šetření, které prokázalo rezervy v komunikačních dovednostech manažerů a jako doporučení je navrženo jejich každoroční posilování pomocí těchto kurzů. Realizaci návrhu popisuje tabulka č. 23.

Tabulka č. 23: Kurz soft skills

Název	Kurz soft skills – komunikační dovednosti
Zodpovědnost	útvar MTV - manažerky komunikace a propagace
Časová náročnost	1-2 dny/1x ročně
Náklady	cca 4 000–8 000 Kč/zaměstnanec s organizací školení přímo v podniku (dle vzdělávací firmy) + alternativní náklady (ušlý zisk)
Cíl/účel	efektivně komunikovat zlepšit a posílit komunikační dovednosti získat jistotu při komunikaci porozumět řeči těla efektivně využívat komunikační techniky
Rizika	výběr vzdělávací společnosti a správného kurzu akceptace zaměstnanci podpora vedení

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tento návrh může přinést zlepšení jak v oblasti interního PR, tak externího PR, ve kterém bude přínosem při jednání s partnery společnosti.

9.3 Otevřená komunikace a zpětná vazba

Otevřenou komunikaci a zpětnou vazbu je třeba vylepšit především v oblasti vedení společnosti. Dle výsledků dotazníkového šetření zaměstnanci nepocitují příliš velký zájem o jejich názory a prostor pro jejich vyjádření, ze strany vedení podniku. Zaměstnanci se často významné změny dozvídají na poslední chvíli a nemají prostor se vyjádřit k věcem, které se jich týkají.

Prvním krokem v tomto návrhu je vybudovat ve společnosti otevřenou komunikaci. Otevřená komunikace představuje stav, kdy jsou zaměstnanci podněcováni k nápadům a inovacím, nebojí se říkat nahlas svůj názor na dění v podniku, a s tím souvisí i to, že se mohou vyjadřovat bez strachu z následků a s vědomím, že mohou něco svým názorem ovlivnit (Holá, 2017).

Druhým krokem navazujícím na otevřenou komunikaci je nastavení zpětné vazby. Zpětná vazba slouží jak pro komunikaci zaměstnanců s managementem společnosti, ale také k odhalování nefungující interní komunikace a k jejímu vylepšování. V podniku zpětná vazba probíhá na třech úrovních. Dle zjištěných výsledků, především z dotazníkového šetření, na prvních dvou úrovních (úroveň pracovního místa a týmu) je pro zaměstnance zpětná vazba vyhovující, ale v rámci poslední celofiremní úrovně zaostává. Důležitost jejího správného nastavení i na poslední vrcholové úrovni spočívá v jejich vzájemném prolínání a doplňování. Zpětná vazba by ve všech třech úrovních měla napomáhat právě lepšímu nastavení a celkovému vnímání vnitropodnikové komunikace (Holá, 2017).

Správné nastavení interní komunikace, a tedy také vytvoření otevřené interní komunikace v podniku, přispěje mimo jiné ke snížení nadměrného množství „šušandy“, které se v podniku momentálně vyskytuje. Nadměrné množství neformální komunikace založené na spekulacích a neoficiálních informacích má prokazatelný vliv na produktivitu práce jednotlivých pracovníků. Čím méně podnik formálně komunikuje se svými zaměstnanci, tím větší prostor nechává pro komunikaci neformální.

V následujícím textu jsou uvedeny konkrétní dva návrhy pro společnost, které pomohou k nastolení otevřené komunikace a vytvoření zpětné vazby. Jedná se o průzkumy názorů zaměstnanců a pravidelné celopodnikové schůzky.

Průzkumy názorů zaměstnanců

Z dotazníkového šetření, především z otevřených otázek, vyplynula potřeba realizace průzkumů názorů zaměstnanců na chystané změny v podniku. Průzkumy je doporučeno realizovat v případech, kdy se plánují provést zásadní změny týkající se převážné většiny zaměstnanců v podniku. Díky těmto průzkumům by zaměstnanci získali pocit respektu a zapojení do chodu společnosti, který velmi postrádají. Následující tabulka č 24 seznamuje s konkrétní realizací průzkumů názorů zaměstnanců v podniku.

Tabulka č. 24: Průzkum názorů zaměstnanců

Název	Průzkum názorů zaměstnanců
Zodpovědnost	útvary MTV - manažerky komunikace a propagace (příprava a vyhodnocení), asistentky (pomocné činnosti)
Časová náročnost	příprava průzkumu – 2 hodiny sběr názorů – 1 týden vyhodnocení – 4 hodiny
Náklady	nulové (výkon útvaru MTV)
Cíl/účel	zapojit zaměstnance do chodu společnosti zvýšit spokojenost zaměstnanců zlepšit vztah mezi zaměstnanci a vedením podniku
Průběh	1. informovat zaměstnance o chystaném průzkumu 2. vytvořit průzkum elektronicky na intranetu 3. zajistit bezproblémový sběr názorů 4. vyhodnotit získané informace 5. zohlednit získané informace v rámci chystané podnikové změny
Rizika	časová náročnost správné nastavení a vytvoření průzkumu zájem zaměstnanců a jejich odpovědi podpora vedení

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pravidelné celopodnikové schůzky

Dále je doporučeno zavést v podniku pravidelné schůzky se všemi zaměstnanci společnosti, které by měly za cíl průběžně seznamovat zaměstnance s plánovaným vývojem a změnami v podniku a umožnit jim následně vyjádřit svůj názor. Vhodné a zároveň doporučené je přenést zodpovědnost na určitého pracovníka útvar MTV, který bude pověřen řešením konkrétních problémů se zaměstnanci.

Tabulka č. 25: Pravidelné celopodnikové schůzky

Název	Pravidelné celopodnikové schůzky
Zodpovědnost	útvár MTV – vybraný zodpovědný zaměstnanec
Časová náročnost	schůzka – 1x za půl roku/1 hod prostor pro vyjádření názorů – 1 týden
Náklady	nulové (výkon útvaru MTV)
Cíl/účel	plošně a shodně informovat všechny zaměstnance zapojit zaměstnance do chodu společnosti zvýšit spokojenost zaměstnanců zlepšit vztah mezi zaměstnanci a vedením podniku
Průběh	1. informovat zaměstnance o plánovaných schůzkách 2. zvolit zodpovědnou osobu 3. zpracovat harmonogram schůzek 4. připravit podklady pro schůzku 5. uspořádat zkušební schůzku a následně v případě potřeby realizovat aktualizaci
Rizika	časová náročnost podpora vedení a zájem zaměstnanců zvolení zodpovědné osoby

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výše umístěná tabulka č. 25 definuje konkrétní realizaci zavedení pravidelných celopodnikových schůzek. Náplní práce zvoleného zodpovědného pracovníka, kromě tvorby a realizace těchto schůzek, budou dále rozhovory se zaměstnanci, kteří přijdou

sdělit svůj názor, připomínku či námět. Zaměstnanci budou moci navštívit tohoto pracovníka v době trvání 1 týdne po realizaci schůzky. Zodpovědný pracovník vytvoří na základě těchto informací záznamy, se kterými bude dále pracovat a poskytovat tím zaměstnancům zpětnou vazbu. Tento návrh je také vhodný jako zastoupení schránky na připomínky, která v prostorech podniku není umístěna.

Zpětná vazba u přímých nadřízených

Dle dotazníkového šetření byla shledána mírná nespokojenost se zpětnou vazbou také od přímých nadřízených. Pro zlepšení této situace je doporučeno vedoucím pracovníkům zorganizovat si lepší rozvržení svých pracovních povinností a neopomíjet svou manažerskou funkci, která v sobě také začleňuje věnování času svým podřízeným. Každý vedoucí pracovník by měl část své pracovní doby věnovat kontaktu se svými podřízenými a to nejen pro poskytnutí prostoru ke sdělení záležitostí směrem od podřízeného k nadřízenému, ale také nadřízený pracovník by měl sdělit svému podřízenému informace, které očekává.

9.4 Inovace intranetu

Intranet jako komunikační prostředek společnost využívá již řadu let, ale prozatím nerealizovala žádné změny a aktualizace v jeho nastavení popřípadě vzhledu. Vzhledem k dnešním moderním technologiím a možnostem by se aktualizace intranetu měla nastavit na pravidelné intervaly například 2 let, které by také umožnily aktuální přizpůsobení požadavkům podniku v této oblasti. Náklady v rámci tohoto návrhu jsou nulové, společnost zaměstnává zkušené IT zaměstnance.

Z rozhovorů ve společnosti je zřejmé, že aktualizace intranetu je chystanou záležitostí během letošního roku, z tohoto důvodu není vytvořen projekt inovace intranetu, ale jsou stanovena pouze doporučení pro připravovanou inovaci, která jsou následující:

- oživení vzhledu úvodní stránky a celého intranetu,
- možnost přihlášení i mimo firemní prostředí,
- zprovoznění nebo odstranění nefungujících odkazů na hlavní straně,
- přizpůsobení obsahu „na míru“ jednotlivým „tělesům“ společnosti, popř. jednotlivým zaměstnancům,
- opětovné zpřístupnění telefonního seznamu,
- zavést zkušební verzi diskusí.

Jednotlivá doporučení vycházejí především z dotazníkového šetření a vlastního průzkumu firemního intranetu.

První bod souvisí s vylepšením prostředí firemního intranetu, které díky novému modernějšímu vzhledu, například ve firemních barvách bude uživatelsky příjemnější. Další bod zlepšení by znamenal možnost přihlášení zaměstnanců i z domova, popřípadě na služební cestě. Při aktualizaci je třeba zapracovat i na hlavním okně intranetu, které se spustí po jeho otevření. Umístění aktualit v tomto prostoru je samozřejmostí, dále by bylo vhodné snížit počet odkazů na levé a pravé straně. Většina z nich není vůbec používaná nebo dokonce nefunguje. Popřípadě by tento problém mohl být vyřešen dalším krokem návrhu, a to přizpůsobením obsahu po přihlášení daného zaměstnance. Předposlední krok je zaměřen na znovuoobnovení telefonního seznamu, který řada zaměstnanců využívala pro vyhledávání kontaktu na své spolupracovníky. V dnešní době je telefonní seznam přístupný pouze prostřednictvím MS Outlook, což ne všem zaměstnancům vyhovuje. Proto je doporučeno znovuoobnovit původní telefonní seznam v prostředí firemního intranetu a usnadnit a zkrátit dobu hledání kontaktů na ostatní zaměstnance. Poslední uvedený bod souvisí s diskusemi na firemním intranetu. V rámci dotazníkového šetření se tázání zaměstnanci rozdělili přibližně na polovinu ohledně názoru na zavedení či nezavedení těchto diskusí. Z tohoto důvodu je doporučeno tyto diskuse zavést na zkušební dobu a po stanovené době vyhodnotit, zda přinesly požadovaný výsledek. Diskuse by mohly napomoci otevřené komunikaci s vedením společnosti a poskytnout prostor zaměstnanců pro vyjádření jejich názorů.

9.5 Komunikační prostředky

Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření a zhodnocení současné situace interní komunikace v oblasti komunikačních prostředků je doporučeno zrušit v rámci vizuální komunikace nástěnky a informační stojánky a ponechat pouze elektronické informační obrazovky v hlavní hale budovy, které plní dvojí účel, a to pro komunikaci interní i externí. Výhodou zrušení uvedených komunikačních prostředků bude odstranění duplicity informací, protože informace uvedené na těchto komunikačních prostředcích jsou dále zveřejněny minimálně na intranetu společnosti. Další výhodou je viděna ve snížení informačního tlaku na zaměstnance. Z průzkumu bylo zřejmé, že někteří zaměstnanci pociťují několikanásobné zveřejňování stejných informací jako obtěžování a přehlcování informacemi. Poslední výhodou bude získání více času

a prostoru pro pracovníky interní komunikace, kteří ho mohou věnovat zlepšení modernějších a pro dnešní dobu vhodnějších komunikačních prostředků.

9.6 Zavedení pravidelných schůzek

Návrh zavedení pravidelných schůzek se týká jednotlivých „těles“ (divizí a útvarů) ve společnosti. Každá podniková divize či útvar má nastavené porady a schůzky dle uvážení a rozhodnutí ředitele příslušného „tělesa“. Z tohoto důvodu je vhodné zřídit v každé této oblasti pravidelnou schůzku konanou na začátku každého nového měsíce, která bude obsahovat informace týkající se plánů, realizací a zakázek na následující měsíc. Účelem je jednotná informovanost všech zaměstnanců daného „tělesa“ o chystané práci na následující období. Díky tomuto návrhu bude alespoň z části odstraněna nejednotnost v interní komunikaci u jednotlivých podnikových „těles“ a zaměstnanci si budou moci lépe rozplánovat a rozložit své pracovní činnosti na celý měsíc dopředu. Konkrétní návrh zavedení těchto pravidelných schůzek popisuje následující tabulka č. 26.

Tabulka č. 26: Pravidelné schůzky

Název	Pravidelné schůzky jednotlivých „těles“ podniku
Zodpovědnost	ředitelé divizí/útvárů
Časová náročnost	každý první pracovní den v měsíci – 2 hodiny
Náklady	alternativní náklady (ušlý zisk)
Cíl/účel	jednotná informovanost všech zaměstnanců seznámení zaměstnanců s chystanými plány a realizacemi na konkrétní měsíc
Rizika	účast zaměstnanců (časté služební cesty) časová náročnost organizace schůzky akceptace a podpora pravidelných schůzek (řediteli, podřízenými i vedením společnosti)

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

9.7 Odpočinková místnost

Dalším doporučením je vybudování odpočinkové místnosti pro zaměstnance v prostorách budovy podniku, která je trendem dnešní doby. Odpočinkové místnosti slouží pro odbourání stresu, načerpání nové energie a nápadů, odreagování se, ale také pro interní komunikaci mezi spolupracovníky. Účelem zřízení této místnosti kromě jiného může být sblížení pracovníků a stmelení pracovního kolektivu. Odpočinková místnost může dále nahradit setkávání zaměstnanců po pracovní době tzv. Afterwork drinks, které nemělo příliš velkou účast a v současné době je zrušeno, nejen kvůli nízké účasti pracovníků, ale také z nákladových důvodů. Účel akce bude zachován, s tím, že zaměstnanci nebudou mít pocit, že jsou do něčeho nuceni, ze strany vedení společnosti. Odpočinkovou místnost je doporučeno vybudovat v jedné z nevyužívaných zasedacích místností ve společnosti. Konkrétní kroky tohoto návrhu popisuje tabulka č. 27.

Tabulka č. 27: Odpočinková místnost

Název	Odpočinková místnost
Zodpovědnost	útvár MTV - manažerky komunikace a propagace
Časová náročnost	příprava realizace – 14 dní realizace – 2 měsíce
Náklady	stavební práce (úprava podlah, výmalba apod.) vybavení místnosti roční provozní náklady
Cíl/účel	sblížení zaměstnanců a stmelení kolektivu odpočinek zaměstnanců náhrada firemních akcí zaměřených na sblížování zaměstnanců včetně úspory nákladů na tyto akce
Rizika	časová a finanční náročnost podpora vedení zneužívání zaměstnanců (dlouhý pobyt v místnosti během pracovní doby) pasivita zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

9.8 Dotazníkové šetření interní komunikace

Poprvé v rámci této diplomové práce bylo ve společnosti realizované dotazníkové šetření zaměřené na interní komunikaci. Společnost nikdy za dobu své více jak 55leté působnosti neaplikovala dotazníkové šetření pro oblast interní komunikace na své zaměstnance. Na základě zájmu zaměstnanců o změnu v oblasti interní komunikace a zajímavých zjištění z realizovaného šetření je doporučeno realizovat pravidelně dotazníkové šetření pro oblast interní komunikace ve společnosti. Průzkumy prostřednictvím zaměstnanců společnosti přináší užitečné a nápomocné informace pro možnost neustálého zlepšování interní komunikace.

Prvním doporučeným krokem je vytvořit dotazník interní komunikace v útvaru MTV, který by byl následně schválen vedením společnosti. Aplikovat dotazník je doporučeno 1x ročně, avšak s každoroční aktualizací dle aktuálních potřeb a situace v podniku. Doporučená distribuce dotazníku je elektronicky pomocí vybrané on-line platformy pro tvorbu dotazníků a jeho následné umístění na intranetu společnosti. Za vyhodnocení dotazníku by byl opět zodpovědný útvar MTV, který by zpracované výsledky komunikoval vedení společnosti a následně by zvolil kroky pro zlepšení interní komunikace (v případě identifikace oblastí ke zlepšení). Vhodné je také uveřejnění výsledků dotazníkového šetření včetně chystaných nápravných opatření na intranetu společnosti.

Přínosem všech výše uvedených návrhů a doporučení by mělo být zlepšení stávajícího nastavení interní komunikace ve společnost ZAT a.s., které následně přispěje mimo jiné především k plnění strategických cílů podniku a větší spokojenosti zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem předkládané diplomové práce bylo zhodnotit interní komunikaci a komunikační systém ve společnosti ZAT a.s. a následně předložit vhodné návrhy a doporučení pro oblast interní komunikace v této společnosti.

Prvním krokem k dosažení uvedeného cíle bylo vymezení teoretických pojmů souvisejících s řešeným tématem, a to na základě čerpání z odborných zdrojů. V úvodní kapitole praktické části byla charakterizována vybraná společnost včetně seznámení se základními informacemi o interní komunikaci ve společnosti, a to se zaměřením pouze na plzeňskou část. Při zpracování této úvodní kapitoly bylo čerpáno z interních materiálů společnosti a jejích webových stránek. Na základě pravidelných schůzek ve společnosti spojených s rozhovory s manažerkami komunikace a propagace a řediteli vybraných divizí a útvaru byl zpracován popis komunikace a komunikačního systému v podniku. Pro určení pohledu zaměstnanců na oblast interní komunikace bylo realizováno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak samotní zaměstnanci společnosti ZAT a.s. vnímají a hodnotí vybrané oblasti interní komunikace. Jako respondenti byli zvoleni zaměstnanci divizí ENE, SMS a útvaru MTV.

Na základě zjištěných informací ze všech předešlých kroků bylo provedeno zhodnocení současného stavu interní komunikace ve společnosti, které odhalilo správně fungující oblasti interní komunikace, ale také identifikovalo oblasti pro zlepšení. Celkově byla interní komunikace v podniku zhodnocena jako relativně vyhovující. Jako hlavní správně fungující oblasti byly identifikovány následující: horizontální komunikace, vertikální komunikace ze strany manažerů, porady, vybavení společnosti a personální zabezpečení interní komunikace v rámci podniku. Pro vypracování poslední kapitoly, která obsahuje návrhy a doporučení pro oblast interní komunikace ve společnosti ZAT a.s., bylo čerpáno ze zhodnocení současného stavu této oblasti. Návrhy a doporučení byly sestavovány na základě identifikovaných oblastí pro zlepšení.

V úvodu poslední kapitoly byly nadefinovány oblasti, které jsou na základě zhodnocení současného stavu interní komunikace v podniku potřeba zlepšit. Vzhledem k možnostem a rozsahu předkládané diplomové práce byly podrobněji zpracovány následující návrhy: nastavení systematické interní komunikace, rozvoj komunikačních dovedností, otevřená komunikace a zpětná vazba, inovace intranetu, doporučení pro

oblast komunikačních prostředků, zavedení pravidelných schůzek, vybudování odpočinkové místnosti a realizace dotazníkového šetření interní komunikace.

Návrh nastavení systematické interní komunikace je zaměřen na vytvoření jasných pravidel používání komunikačních prostředků a kanálů v podniku, které jsou v současné době používány dle aktuálního uvážení. Rozvoj komunikačních dovedností představuje návrh zaměřený na vedoucí pracovníky (manažery) a konkrétně jeho realizace spočívá v pravidelném navštěvování kurzů zaměřených na rozvoj komunikačních dovedností. Návrh otevřené komunikace a zpětné vazby je zaměřen především na oblast interní komunikace mezi vedením a zaměstnanci společnosti, která se v dotazníkovém šetření projevila jako nejméně příznivá. Návrh zavedení pravidelných schůzek znamená realizaci měsíčních porad v každém podnikovém „tělese“ (divizi, útvaru) s cílem seznámit všechny zaměstnance s plánovanými činnostmi na celý měsíc dopředu. Vybudování odpočinkové místnosti je navrženo za účelem náhrady firemních akcí zaměřených na sblížení kolektivu zaměstnanců. Posledním návrh se týká pravidelné realizace dotazníkového šetření interní komunikace v podniku.

Pro oblast inovace intranetu jsou uvedena pouze doporučení, která je vhodné zabudovat do plánovaného projektu, jenž je v současné době v podniku připravován. Doporučení je uvedeno také pro oblast komunikačních prostředků, v rámci kterých se ukázala slabou oblast vizuálních prostředků, konkrétně interní komunikace prostřednictvím nástěnek a informačních stojánků v prostorách jídelny. Tyto vizuální prostředky komunikace je doporučeno odstranit.

Uvedené návrhy a doporučení by měly být přínosem pro podnik v oblasti zlepšení stávajícího stavu interní komunikace ve společnost ZAT a.s., který by měl mimo jiné přispět především k plnění strategických cílů podniku a větší spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Příklady nástrojů vnitropodnikové komunikace	27
Tabulka č. 2: Vývoj komunikačních vazeb	39
Tabulka č. 3: Základní informace o společnosti ZAT a.s.	41
Tabulka č. 4: Dělení interních dokumentů v rámci společnosti	58
Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody informačních kanálů a komunikačních platforem .	67
Tabulka č. 6: Věk respondentů	79
Tabulka č. 7: Pohlaví respondentů	79
Tabulka č. 8: Pracovní zařazení dle podnikové divize či útvaru.....	79
Tabulka č. 9: Vertikální komunikace – ze strany manažerů (přímých nadřízených)....	80
Tabulka č. 10: Popisná statistika - Vertikální komunikace ze strany manažerů	82
Tabulka č. 11: Vertikální komunikace – ze strany podniku (vedení společnosti)	82
Tabulka č. 12: Popisná statistika - Vertikální komunikace ze strany podniku	83
Tabulka č. 13: Horizontální komunikace	84
Tabulka č. 14: Popisná statistika - Horizontální komunikace	85
Tabulka č. 15: Komunikační prostředky	85
Tabulka č. 16: Popisná statistika - Komunikační prostředky.....	87
Tabulka č. 17: Předávání informací, porady	87
Tabulka č. 18: Popisná statistika - Předávání informací, porady	88
Tabulka č. 19: Ostatní.....	89
Tabulka č. 20: Popisná statistika - oblast Ostatní.....	90
Tabulka č. 21: Míry využívání komunikačních prostředků	91
Tabulka č. 22: Projekt – Komunikační kanály a prostředky	101
Tabulka č. 23: Kurz soft skills	103
Tabulka č. 24: Průzkum názorů zaměstnanců	105

Tabulka č. 25: Pravidelné celopodnikové schůzky	106
Tabulka č. 26: Pravidelné schůzky.....	109
Tabulka č. 27: Odpočinková místnost.....	110

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vnitrofiremní komunikační proces	12
Obrázek č. 2: Interní komunikace	13
Obrázek č. 3: Komunikace jako prostředek úpravy chování uvnitř firmy	17
Obrázek č. 4: Logo společnosti	43
Obrázek č. 5: Sídlo společnosti	44
Obrázek č. 6: Organizační struktura ke dni 1. 7. 2017	44
Obrázek č. 7: Strategie společnosti	46
Obrázek č. 8: Nejdůležitější ekonomické výsledky podniku 2012F-2016F (v tis. Kč)	49
Obrázek č. 9: Elektronický kalendář	53
Obrázek č. 10: Prostředí firemního intranetu	64
Obrázek č. 11: Porady v útvaru MTV	72
Obrázek č. 12: Vertikální komunikace – ze strany manažerů (přímých nadřízených)	81
Obrázek č. 13: Vertikální komunikace – ze strany podniku (vedení společnosti)	83
Obrázek č. 14: Horizontální komunikace	84
Obrázek č. 15: Komunikační prostředky	86
Obrázek č. 16: Předávání informací, porady	88
Obrázek č. 17: Ostatní	89
Obrázek č. 18: Využitelnost komunikačních prostředků	91
Obrázek č. 19: Komunikační prostředky dle preferencí respondentů	92
Obrázek č. 20: Kam/Na koho se obrátím, pokud potřebuji radu nebo pomoc?	92

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s. – akciová společnost

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CRM – Customer relationship management (Řízení vztahů se zákazníky)

CSQ – Communication Satisfaction Questionnaire

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges
(Zisk před zdaněním, úroky a odpisy)

ENE – divize Energetika

EU – Evropská unie

HR – Human resources (Lidské zdroje)

HW - hardware

ICA – International Communication Association

IFS – informační systém společnosti ZAT a.s.

IMS – integrovaný management systém

IT – informační technologie

JE – jaderná elektrárna

MTV – útvar Motivace

SandRA – Safe and Reliable Automation

SMA - archiv

SMS – divize Smart systémy

SMT – Surface mounted technology (Povrchová montáž)

SW – software

PO – Požární ochrana

PR - Public relations (Vztahy s veřejností)

ZAT – závod automatizace techniky

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTON, Paul. *Maximizing Internal Communication: Strategies to Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results*. New York: Aviva Publishing, 2014. 218 p. ISBN 978-1-940984-26-1.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FITZPATRICK, Liam a Klavs VALSKOV. *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. Philadelphia: Kogan Page, 2014. 272 p. ISBN 978-0-7494-6932-0.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. 316 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

JACOBS, Mark A., Wantao YU a Roberto CHAVEZ. The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*. 2016, 171 (1), 60-70. ISSN 0925-5273.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.

MEN, Rita Linjuan. The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*. 2015, 41 (4), 461-471. ISSN 0363-8111.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

RAGUSA, Antonio. *Internal communication management: Individual and organizational outcomes*. Frederiksberg: Ventus publishing ApS, 2010. 49 p. ISBN 978-87-7681-602-5.

RUCK, Kevin a Mary WELCH. Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*. 2012, 38 (2), 294-302. ISSN 0363-8111.

RŮŽIČKA, Jiří a Marie MAYEROVÁ. *Moderní personální management*. Praha: H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. Brno: Computer Press, 2001. 152 s. ISBN 80-7226-460-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VERČIČ TKALAC, Ana a Nina Pološki VOKIC. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*. 2017, 43 (5), 885-893. ISSN 0363-8111.

VERČIČ TKALAC, Ana, Dejan VERČIČ a Krishnamurthy SRIRAMESH. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*. 2012, 38 (2), 223-230. ISSN 0363-8111.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WRIGHT, Marc. *Gower handbook of internal communication*. Second edition. Burlington: Gower Publishing, 2009. 468 p. ISBN 978-0-566-08689-2.

Elektronické zdroje:

Automatizace pro jadernou energetiku. *ZAT* [online]. 2017f [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/automatizace-pro-jadernou-energetiku.htm>

Automatizace pro klasickou energetiku. *ZAT* [online]. 2017g [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/automatizace-pro-klasickou-energetiku.htm>

Automatizace průmyslových procesů. *ZAT* [online]. 2017h [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/automatizace-technologickyh-procesu.htm>

Historie. *ZAT* [online]. 2017c [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/historie.htm>

Lékařské přístroje. *ZAT* [online]. 2017j [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/lekarske-pristroje.htm>

Kontakty. *ZAT* [online]. 2017e [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/kontakty.htm>

Naše kompetence. *ZAT* [online]. 2017b [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/nase-kompetence.htm>

Nástroje interní komunikace. *M-journal* [online]. 2013 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html

Struktura společnosti. *ZAT* [online]. 2017d [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/struktura-spolecnosti.htm>

Údržba a servis. *ZAT* [online]. 2017ch [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/udrzba-a-servis.htm>

Výroba průmyslové elektroniky. *ZAT* [online]. 2017i [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/vyroba-prumyslove-elektroniky.htm>

Význam a prostředky interní komunikace ve firmě. *Gnostika* [online]. 2012 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/wp-content/uploads/Clanek-Vyznam-a-prostredky-interni-komunikace-ve-firme.pdf>

Základní informace. ZAT [online]. 2017a [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/o-spolecnosti.htm>

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti ZAT a.s. 2016-2018 (výroční zprávy, poskytnuté interní dokumenty od jednotlivých útvarů a divizí).

Schůzka v útvaru MTV, září 2017 – základní informace o společnosti, základní informace o personálním oddělení ve společnosti.

Schůzka v útvaru MTV, říjen 2017 – základní informace o interní komunikace ve společnosti.

Schůzka s ředitelem divize SMS, prosinec 2017 – informace o poradách, komunikaci a hodnotících pohovorech v divizi SMS.

Schůzka v útvaru MTV, prosinec 2017 – informace o komunikačních tocích v podniku, prostředcích komunikace, cílech komunikace a komunikační strategii a standardech.

Schůzka v útvaru MTV, leden 2018 – informace o poradách, komunikaci a hodnotících pohovorech v útvaru MTV.

Schůzka s ředitelem divize ENE, únor 2018 – informace o poradách, komunikaci a hodnotících pohovorech v divizi ENE.

Schůzka v útvaru MTV, únor 2018 – konzultace a pilotáž dotazníku interní komunikace.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Vzor dotazníku

Příloha B: Scénář polostrukturovaného rozhovoru s řediteli divizí ENE, SMS a útvaru MTV

Příloha C: Scénář polostrukturovaného rozhovoru s manažerkami komunikace a propagace

Příloha D: Rozšířená organizační struktura k 1. 4. 2018

Příloha A: Vzor dotazníku

Interní komunikace

Dobrý den,

jmenuji se Jitka Růžičková a jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění následujícího dotazníku pro účel mé diplomové práce na téma interní komunikace v podniku. Dotazník Vám zabere přibližně 10 minut a je zcela anonymní. Předem děkuji za jeho vyplnění.

Vyberte prosím jednu odpovídající možnost

Věk:

- 35 let a méně
- 36 - 53
- 53 a více let

Pohlaví:

- žena
- muž

Pracovní zařazení dle podnikové divize či útvaru:

- ENE
- SMS
- MTV

Následující výroky související s interní komunikací ve společnosti prosím ohodnotte pomocí vybrané hodnotící škály.

VERTIKÁLNÍ KOMUNIKACE: Ze strany manažerů (přímých nadřízených)

	souhlasím	převážně souhlasím	převážně nesouhlasím	nesouhlasím
Informace ke své práci dostávám včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostávám všechny potřebné informace k výkonu mé práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem přehlcen/a informacemi, které jsou pro výkon mé práce zbytečné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimálně jednou za rok se mnou nadřízený realizuje hodnotící pohovor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení své výkonnosti shledávám jako přínosné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostávám zpětnou vazbu ke své vykonané práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na svého nadřízeného se mohu obrátit s jakoukoliv záležitostí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený mi dává možnost vyjádřit se ke své práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený se zajímá o názory svých podřízených a využívá je.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VERTIKÁLNÍ KOMUNIKACE: Ze strany podniku (vedení společnosti)

	souhlasím	převážně souhlasím	převážně nesouhlasím	nesouhlasím
Mám dostatek informací o cílech a strategii společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám možnost vyjadřovat se k chodu společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost se zajímá o názory a postoje svých zaměstnanců.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem včas informován/a o změnách v podniku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení společnosti mě motivuje k plnění firemních cílů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HORIZONTÁLNÍ KOMUNIKACE

	souhlasím	převážně souhlasím	převážně nesouhlasím	nesouhlasím
Komunikace s ostatními spolupracovníky je bezproblémová.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mezi spolupracovníky si sdělujeme přínosné informace pro mou práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace mezi mou/mým divizí/útvarem a ostatními je bezproblémová.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY

	souhlasím	převážně souhlasím	převážně nesouhlasím	nesouhlasím
Intranet společnosti navštěvuji alespoň 1x za týden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace na intranetu jsou aktuální.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na firemním intranetu se dozvím dostatek informací o společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenil/a bych možnost diskusí na firemním intranetu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovuje mi komunikace prostřednictvím e-mailů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čerpám informace prostřednictvím firemních nástěnek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při návštěvě firemní jídelny čerpám informace z informačních stojánků.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenil/a bych vydávání firemního časopisu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Navštěvuji webové stránky společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleduji sociální sítě, v rámci kterých společnost působí (fb, linkedin, apod.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ, PORADY

	souhlasím	převážně souhlasím	převážně nesouhlasím	nesouhlasím
Na poradách mám vždy prostor se vyjádřit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Průběh porad je vyhovující.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frekvence porad je vyhovující.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Účast na poradách je pro mě vždy přínosná.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OSTATNÍ

	souhlasím	převážně souhlasím	převážně nesouhlasím	nesouhlasím
Zúčastňuji se akcí, které společnost realizuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce jsou dobře organizované.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce jsou pro mě vždy přínosné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost realizuje dostatek firemních akcí pro své zaměstnance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oceňuji znovuoobnovení realizace firemního vánočního večírku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V organizaci se vyskytuje nadměrné množství "šuškandy".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Písemné předpisy a nařízení jsou definovaná jasně a stručně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seřadte vybrané komunikační prostředky dle míry využívání (od nejvíce využívaného) v rámci předávání informací v podniku.

Seřadte odpovědi přetažením do pravého sloupce.

e-mail	 Drag & Drop	
telefon		
ústní komunikace (osobní schůzka, porada)		
skype		
videokonference		
intranet		

Vyberte prosím jednu odpovídající možnost

Který z uvedených prostředků komunikace osobně preferujete pro předávání informací v rámci podniku?

- e-mail
- telefon
- ústní komunikace (osobní schůzka, porada)
- skype
- videokonference
- intranet

Pokud při výkonu své práce potřebuji pomoc nebo poradit, obrátím se jako první na?

- svého přímého nadřízeného
- vyššího nadřízeného (ředitele divize/útvary, výkonného ředitele)
- kolegu/kolegyni
- asistentku
- intranet

Odpovězte prosím stručně na následující otázky

Co považujete za největší problém v rámci interní komunikace ve společnosti?

Prostor pro Váš názor

500

Jaká zlepšení navrhuje v podniku pro oblast interní komunikace?

Prostor pro Váš názor

500

Co naopak hodnotíte jako přednost společnosti v rámci interní komunikace?

Prostor pro Váš názor

500

ODESLAT DOTAZNÍK

Příloha B: Scénář polostrukturovaného rozhovoru s řediteli divizí ENE, SMS a útvaru MTV

Scénář rozhovoru

Jedná se o částečně strukturovaný rozhovor s uzavřenými, ale především otevřenými otázkami. Dotazovaným je ponecháván prostor pro vyjádření více informací.

Zahájení: představení tazatele, seznámení s účelem rozhovoru včetně krátkého představení diplomové práce a jejich cílů, seznámení se strukturou rozhovoru a zaměření jednotlivých otázek.

Průběh:

1. Souhlasíte s konáním rozhovoru?
2. Jaké druhy porad realizujete v rámci komunikace se svými podřízenými?
3. Jsou pravidelné? Jaká je jejich frekvence?
4. Prostřednictvím jakých komunikačních prostředků informujete zaměstnance o konání porady?
5. Provádíte zápis z porad? Kam ho vkládáte a kdo k němu má přístup?
6. Jak probíhá komunikace při průběhu porad?
7. Zjišťujete u svých podřízených míru spokojenost s nastaveným systémem komunikace? Pokud ano, jak?
8. Realizujete minimálně jednou ročně hodnotící pohovory se svými podřízenými? Jakým způsobem?
9. Jaký komunikační prostředek nejvíce využíváte při komunikaci se svými podřízenými? Jaký naopak preferujete?
10. Souhlasíte s realizací dotazníkového šetření zaměřeného na oblast interní komunikace ve Vaší divizi/útvary?

Závěr: poděkování, umožnění navržení otázek do dotazníkového šetření, nabídka seznámení s konečným vyhodnocením a finální verzí diplomové práce, rozloučení.

Příloha C: Scénář polostrukturovaného rozhovoru s manažerkami komunikace a propagace

Scénář rozhovoru

Jedná se o částečně strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Dotazovaným je ponecháván prostor pro vyjádření více informací.

Zahájení: představení tazatele, seznámení s účelem rozhovoru včetně krátkého představení diplomové práce a jejích cílů, seznámení se strukturou rozhovoru a zaměření jednotlivých otázek.

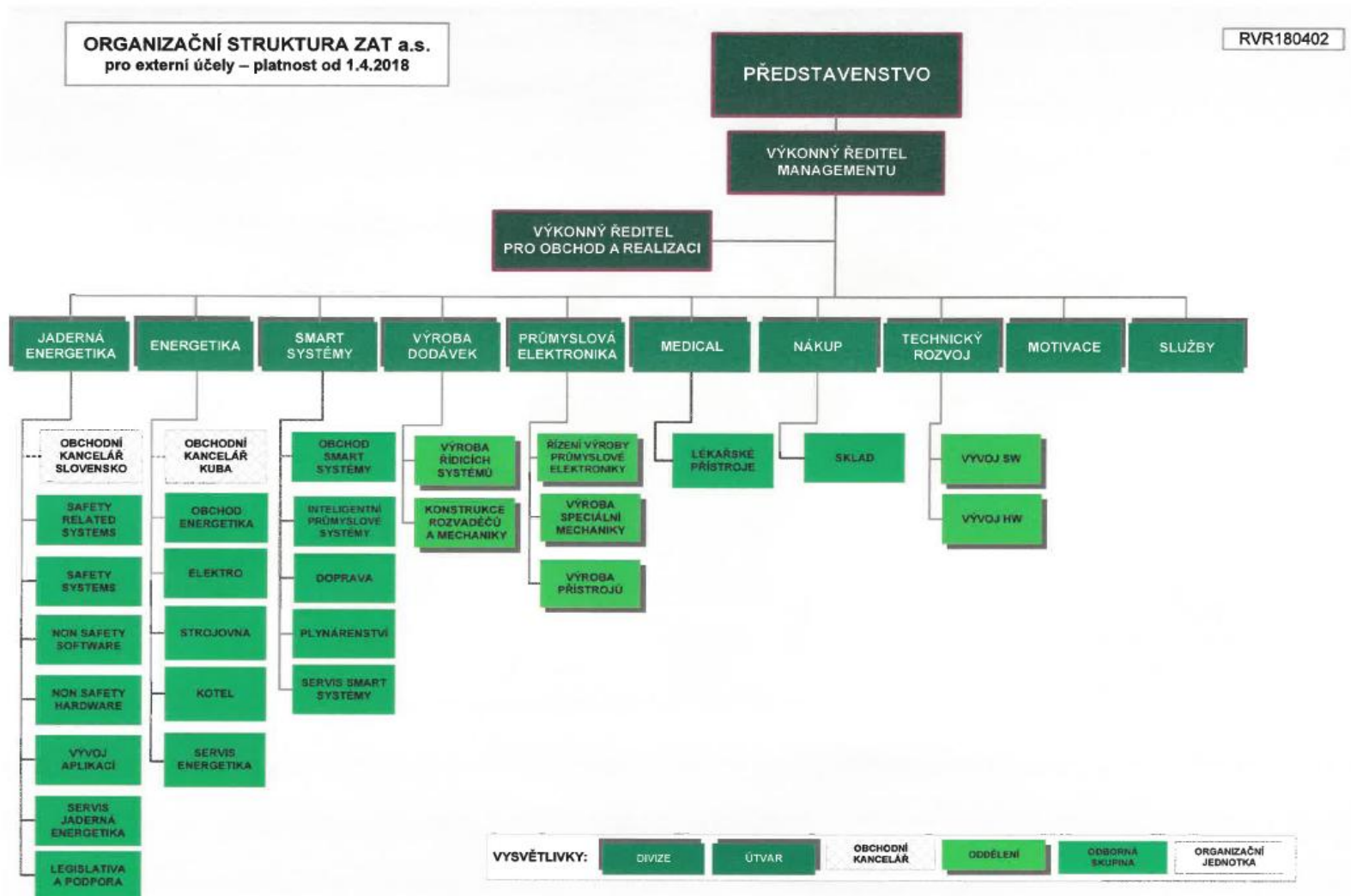
Průběh:

Z důvodu rozsáhlosti těchto rozhovorů jsou uvedeny pouze cílené oblasti.

1. Základní informace o interní komunikaci v podniku (útvary MTV, personální zabezpečení interní komunikace, komunikační centrum, organizační zabezpečení interní komunikace).
2. Cíle interní komunikace.
3. Komunikační strategie.
4. Komunikační standardy.
5. Prostředky komunikace (osobní, písemná, elektronická a vizuální komunikace).
6. Informační toky v podniku (vertikální, horizontální, diagonální komunikace).
7. Komunikace dle organizační struktury (porady vedení společnosti).
8. Dotazníkové šetření v rámci interní komunikace.

Závěr: poděkování, nabídka seznámení s konečným vyhodnocením a finální verzí diplomové práce, rozloučení.

Příloha D: Rozšířená organizační struktura k 1. 4. 2018



Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2018

ABSTRAKT

RŮŽIČKOVÁ, Jitka. *Komunikační systém a komunikační praxe v konkrétním podniku*. Plzeň, 2018. 122 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikační systém, prostředky komunikace, komunikační toky, komunikační strategie

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na oblast interní komunikace v akciové společnosti ZAT. Cílem práce je zhodnotit interní komunikaci a komunikační systém v plzeňské části této společnosti a následně stanovit vhodné návrhy pro zlepšení interní komunikace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část charakterizuje význam interní komunikace pro podnik, typy a formy interní komunikace, prostředky interní komunikace a komunikační toky. V úvodní kapitole praktické části je představena společnost ZAT a.s. Následující kapitola je zaměřena na popis interní komunikace a komunikačního systému v podniku. Pro určení pohledu zaměstnanců na oblast interní komunikace bylo realizováno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak samotní zaměstnanci společnosti ZAT a.s. vnímají a hodnotí vybrané oblasti interní komunikace. V osmé kapitole je zpracováno zhodnocení interní komunikace. Poslední kapitolu tvoří návrhy a doporučení pro zlepšení interní komunikace v podniku, které vychází ze zpracovaného zhodnocení.

ABSTRACT

RŮŽIČKOVÁ, Jitka. *Communication system and communication practice in a company*. Pilsen, 2018. 122 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: internal communication, communication system, means of communication, communication channels, communication strategy

The diploma thesis is focused on internal communication in the company ZAT a.s. The aim of this thesis is to evaluate the internal communication and communication system in the Pilsen part of the company and then to define suitable proposals for improvement of internal communication. This thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes the importance of internal communication for the company, types of internal communication, means of communication and communication channels. The opening chapter of the practical part introduces ZAT a.s. The following chapter is focused on the description of internal communication and communication system in the company. The opinions of ZAT a.s. employees on internal communication and its evaluation was collected through a questionnaire. In the eight chapter, there is processed evaluation of internal communication. The last chapter consists of suggestions and recommendations for improvement of internal communication in the company based on the evaluation.