

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Interní komunikace v organizaci**

**Internal Communication in the Organization**

**David Leitl**

**Plzeň 2020**



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **David LEITL**  
Osobní číslo: **K17B0081P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Téma práce: **Interní komunikace v organizaci**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce zaměřenou na oblast interní komunikace podniku.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Zhodnoťte situaci a trendy ve využívání různých forem interní komunikace v organizaci.
4. Analyzujte výhodnost využívaných komunikačních nástrojů uvnitř podniku a uveďte možnosti jejich případné inovace.
5. Navrhněte opatření a postup nastavení vhodné podoby interní komunikace v daném podniku.

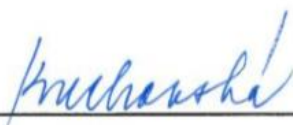
Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



**Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Interní komunikace v organizaci“*,

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Chtěl bych velmi poděkovat paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za její odborné vedení, ochotu, oporu a cenné rady při psaní této bakalářské práce.

# Obsah

Úvod.....	9
<b>1 Charakteristika interní komunikace .....</b>	<b>10</b>
1.1 Význam a funkce interní komunikace .....	10
1.2 Členění komunikace .....	11
1.2.1 Formální a neformální komunikace.....	11
1.2.2 Horizontální, vertikální a diagonální komunikace.....	11
1.3 Komunikační proces .....	12
1.4 Vývoj interní komunikace .....	13
1.4.1 Vývojová stádia interní komunikace .....	14
<b>2 Metody komunikace .....</b>	<b>16</b>
2.1 Způsoby sdělování .....	16
2.2 Komunikační kanály .....	16
2.3 Prostředky komunikace.....	17
2.3.1 Ústní prostředky komunikace .....	17
2.3.2 Písemné prostředky komunikace .....	18
2.3.3 Elektronické prostředky komunikace .....	19
<b>3 Efektivní interní komunikace.....</b>	<b>20</b>
3.1 Strategie firemní komunikace .....	21
3.2 Komunikační mix .....	22
3.3 Zpětná vazba interní komunikace .....	23
3.3.1 Výsledky zpětné vazby .....	23
3.4 Etický kodex .....	23
3.5 Atmosféra ve společnosti.....	24
3.6 Bariéry komunikace.....	25
3.6.1 Konflikty .....	26
3.6.2 Mobbing .....	27
<b>4 Představení skupiny ASSA ABLOY .....</b>	<b>29</b>
4.1 Plzeňská provozovna ASSA ABLOY ES Production, s. r. o.....	30

4.1.1	Organizační struktura .....	30
4.1.2	Interní komunikace v plzeňské provozovně ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. ....	31
4.1.3	Etický kodex.....	33
<b>5</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>35</b>
5.1	Metodika šetření ve společnosti.....	35
5.2	Rozbor dotazníkových otázek .....	36
5.2.1	Všeobecné otázky.....	36
5.2.2	Vztahy a začátky ve společnosti.....	39
5.2.3	Spory na pracovišti.....	41
5.2.4	Mobbing, bossing a sexuální obtěžování .....	44
5.2.5	Horizontální a vertikální komunikace .....	45
5.2.6	Teambuildingové akce .....	51
5.2.7	Komunikace mezi odděleními.....	52
5.2.8	Celková zlepšení interní komunikace ve společnosti.....	54
<b>6</b>	<b>Zhodnocení interní komunikace v ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. a návrhy na její zlepšení .....</b>	<b>55</b>
6.1	Využívané komunikační prostředky komunikace a návrh na jejich zlepšení .....	55
6.2	Současná situace interní komunikace a návrh na její zlepšení .....	57
	<b>Závěr .....</b>	<b>61</b>
	<b>Bibliografie.....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek .....</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>71</b>
	<b>Příloha A: Vzor dotazníku předloženého zaměstnancům společnosti</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

Komunikace jako taková patří k nejlivnějším nástrojům, jak něco, nebo někoho ovlivnit. Může mít mnoho podob od písemné, ústní a elektronické až po neverbální či komunikaci za pomoci činů nebo aktivit.

V současné době se začíná více a více využívat elektronická forma komunikace. Díky stále se rozšiřujícímu pokrytí internetovou sítí je možné odeslat zprávu či dokument téměř odkudkoliv na světě.

Další důležitou stránkou je, že komunikaci se v běžném životě nejde vyhnout, proto je dobré ji ovládat, čímž se dostávám k tomu, proč bylo toto téma kvalifikační práce vybráno. Mimo výše uvedené stránky komunikace, je to téma velmi poutavé a do budoucna může přinést důležité poznatky.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V první části bylo cílem vymezit teorii k tématu interní komunikace v organizaci, která byla vytvořena za pomoci pramenů uvedených v seznamu zdrojů. Teoretická část je koncipována do třech hlavních kapitol, které jsou dále rozděleny do podkapitol. Těmi hlavními kapitolami jsou charakteristika interní komunikace, metody komunikace a efektivní komunikace, jejíž součástí jsou i bariéry komunikace.

Cílem praktické (druhé) části bylo navrhnout opatření a postup nastavení podoby interní komunikace ve společnosti ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. Dalším cílem bylo analyzovat výhodnost využívaných komunikačních nástrojů uvnitř podniku a uvést jejich případné inovace, konkrétně v závodu, který se nachází v Plzni-Bručné. Tato část práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly. První z nich je představení skupiny ASSA ABLOY, v níž je uveden její popis. Dále pak detailní popis plzeňské provozovny včetně organizační struktury. Další kapitolou je dotazníkové šetření, ve které se nachází metodika šetření ve společnosti a dále pak rozbor odpovědí na otázky v dotazníku. Poslední kapitolou této práce je Zhodnocení interní komunikace v ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. Zde jsou popsány využívané komunikační prostředky včetně návrhu na zlepšení a současná situace interní komunikace s návrhy na zlepšení. Při psaní této části byly využity poznatky z teoretické části. Díky tomu obě části spolu plně souvisejí.

# 1 Charakteristika interní komunikace

Interní komunikací je myšlena komunikace, která probíhá uvnitř daného podniku. V některých případech může špatně nastavený tento typ komunikace být zodpovědný dokonce až za 60 % všech problémů spojených s řízením podniku (Vymětal, 2008, s. 263).

V dnešní době patří interní komunikace do středu zájmu většiny společností. Přesto se ve většině případů jedná o tzv. vzájemnou nespokojenost. Zaměstnanci tvrdí, že se nikdo nezajímá o jejich názor, a vedoucí pracovníci zase tvrdí, že když se například snaží zjistit, co by se mohlo zlepšit, nikdo neodpoví (Stejskalová, Horáková, & Škapová, 2008, s. 126).

Kromě toho, že komunikace může probíhat mezi zaměstnanci a vedením, mezi vedením a vlastníky apod., „promlouvá“ k jednotlivým pracovníkům i reputace dané společnosti, činy nejvyššího vedení a jejich zájem o své zaměstnance, vize společnosti, nastavení odměn a trestů zaměstnanců, klima na pracovišti a mnoho dalších. Tento výčet patří do složky mimoslovní komunikace, jejíž působení si spousta zaměstnanců neuvědomuje (Hloušková, 1998, s. 9 – 10).

Z toho výčtu lze vyvodit vysokou důležitost komunikace v rámci společnosti.

## 1.1 Význam a funkce interní komunikace

Podle Armstronga a Taylora (2015) je komunikace důležitá z následujících důvodů:

- 1. Řízení změn** je nepostradatelnou součástí každé změny, která se dotkne pracovníků. Je důležité, aby zaměstnanci byli obeznámeni s tím, co všechno změna přinese. Z neinformovanosti totiž může vzniknout nesouhlas například ohledně nových výrobních postupů či zavedení nového softwaru.
- 2. Angažovanost** je další významnou částí. Jestliže byl pracovník seznámen s cíli organizace a pozitivy, která to pro něj přináší, zvýší se jeho motivace pomoci společnosti při plnění jejich cílů.
- 3. Efektivní komunikace** formuje důvěru společnosti u pracovníků tím, že jim objasní, v čem tkví jejich práce.

Aby výše uvedené významy komunikace přinesly požadovaný efekt, je zapotřebí umožnit zaměstnancům projevit svůj názor (Armstrong & Taylor, 2015, s. 501).

V rámci interní komunikace lze rozlišit několik primárních funkcí.

Jsou jimi:

- Možnost obousměrného předání potřebných informací mezi pracovníky.
- Ulehčení při rozpoznání osob, které patří či nepatří do společnosti.
- Pomoc při společném hledání řešení nebo dalším postupu v různých záležitostech.
- Možnost přesvědčit či podnítit zaměstnance (Vymětal, 2008, s. 263).

## 1.2 Členění komunikace

Komunikaci je možné rozdělit na dva základní druhy. Prvním je rozdělení komunikace na formální a neformální. Druhým způsobem je členění komunikace na horizontální, vertikální a diagonální.

### 1.2.1 Formální a neformální komunikace

Rozlišení formální a neformální komunikace vyplývá ze základního rozdělení komunikace. **Formální komunikace** vychází z dlouhodobých záměrů společnosti. Je také možné ji definovat, tzn. vymežit určitá pravidla, podle kterých se musí zaměstnanci řídit. Takto vytvořený systém napomáhá upevňovat vedení lidí ve společnosti. Oproti tomu **neformální komunikace** je vytvořena samotným pracovníkem, čili není řízena ani předepsána, ale i tak by se měla řídit platnými zákony či předpisy. Formální komunikace je spojena s neformální. Ani jedna bez druhé by nemohla existovat (Tureckiová, 2004, s. 122 – 123).

### 1.2.2 Horizontální, vertikální a diagonální komunikace

**Horizontální komunikací** je myšlena komunikace mezi kolegy, tedy na stejném stupni hierarchického uspořádání ve společnosti. Velké zastoupení zde má neformální komunikace a samovolnost. **Vertikální komunikace** probíhá mezi zaměstnanci, kteří jsou na různém stupni hierarchického uspořádání. Lze ji dále rozdělit na sestupnou a vzestupnou (Vymětal, 2008, s. 264).

Při **sestupné komunikaci** jde o sdělení od vedoucího pracovníka k jeho podřízenému. Často se jedná o zadání úkolů, které má daný pracovník splnit. **Vzestupná komunikace** je opakem k sestupné. Může se odehrávat pomocí debaty nebo schránky se stížnostmi a nápady. **Diagonální komunikace** je při interní komunikaci ze všech tří využívána

nejméně. Princip spočívá ve sdělování informací komukoliv, aniž by byla brána v potaz struktura společnosti, tzn., zpráva nejvyššímu manažerovi, nemusí jít přes přímého vedoucího (Vymětal, 2008, s. 264).

### 1.3 Komunikační proces

„Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí. **Odesílatel komunikace je zodpovědný** za to, aby mu příjemce rozuměl. Bez porozumění nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit **vhodné nástroje** k přenosu informace a prvním z nástrojů jsou cíle firmy.“ (Janda, 2004, s. 13)

Komunikační proces je uveden na obrázku 1.

Obr. 1: Vnitrofiremní komunikační proces



Zdroj: Janda (2004, s. 14)

Do komunikačního procesu patří jednotlivé součásti, které jsou uvedeny níže v textu.

**Komunikátor** je ten, kdo odesílá sdělení (má formu verbálních a neverbálních znaků, je označováno jako **komuniké**. Do sdělení se promítá jeho charakter, a tak může dojít přinejmenším k zneřádnění dané informace. Daná zpráva může být ovlivněna i zkušenostmi komunikátora s danou problematikou nebo způsobem, jakým se vyjadřuje (Mikulaščík, 2010, s. 24).

Sdělené informace jsou přijímány **komunikantem**. Sdělení může být zkresleno stejně jako u komunikátora, jeho charakterem, zkušenostmi, prožitky, vlastními plány a cíli. Způsob, jakým je sdělení odesláno, se nazývá **komunikační kanál**. Zpráva je odeslána za pomoci určitého **komunikačního jazyka**, ačkoli obě strany hovoří stejným jazykem,

ne vždy si musí rozumět; jde například o nevhodnou volbu slov (Mikulaščík, 2010, s. 24 – 26).

## 1.4 Vývoj interní komunikace

Interní komunikace v organizaci má svoji nepostradatelnou roli. Je úzce propojena s managementem. Příkladem může být Henry Fayol, který je považován za zakladatele moderní teorie managementu. Rozdělil management na pět základních činností, jimiž jsou plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Komunikace není samostatně definovaná, protože se očekává, že ani jedna z výše uvedených manažerských činností nemůže bez komunikace existovat. Dále Henry Fayol vymezil, že zájmy zaměstnanců by se měly podřítit zájmům organizace, což je něco, co dnešní vedení společností nemůže od svých zaměstnanců žádat, proto je důležité tyto dva zájmy sjednotit (Holá, 2017, s. 14 – 15).

Dalším významným představitelem klasické teorie managementu je Max Weber, který se ve své teorii byrokracie zaměřuje na autoritu ve třech úrovních. První je **úroveň tradiční autority**, která vystupuje z uspořádání podřízenosti a nadřízenosti. Jako další je **úroveň charismatická**, která vyplývá z osobnosti a umění ovlivnit. Poslední, **racionálně-legální úroveň** vychází z uplatnění pravidel (Holá, 2017, s. 15).

Z tohoto rozdělení vyplývá, že formální či neformální autorita by se neměly vzájemně převyšovat, měly by být vyrovnané. Pokud bude například převažovat formální autorita, vytvoří se vysoce neosobní atmosféra, což má za následek utlumení originality jednotlivých pracovníků. Na druhou stranu, pokud je v popředí neformální autorita, může to mít za následek zlepšení pracovního prostředí (Holá, 2017, s. 15).

Další významnou osobností je Frederick Taylor, který se zabýval vedením jednotlivých pracovníků, vztahy mezi nimi a vedoucími pracovníky. Všichni tito tři představitelé pohlíželi na organizaci jako fungující přístroj. Moderní management převzal z klasického managementu velké množství idejí. Některé se změnily, některé se modernizovaly a některé zcela zanikly (Holá, 2017 s. 15 – 16).

Podstatným milníkem v rozvoji **interní komunikace** je **motivační teorie dvou faktorů** psychologa Frederica Herzberga. Prvním z faktorů jsou tzv. **hygienické faktory**, které zaměstnance nepodněcují k vyšší výkonnosti, avšak jejich absence vytváří při nejmenším nespokojenost; jedná se například o základní platové ohodnocení,

bezpečnost práce apod. Druhou skupinou jsou **motivátory**, které zaměstnance dokáží motivovat k lepším pracovním výsledkům. Může jím být například možnost kariérního postupu. Interní komunikace patří do hygienických faktorů, protože pokud funguje perfektně, zaměstnanec ji bere jako samozřejmost, pokud se zhorší, vyvolá to minimálně nespokojenost (Holá, 2017, s. 17).

#### **1.4.1 Vývojová stádia interní komunikace**

V první fázi vývoje byla pozornost orientovaná spíše na kázeň a ocenění dobře vykonané práce. V druhé fázi, která setrvala až do osmdesátých let minulého století, byla spojena s příchodem novinářů jakožto odborníků zaměřených na informování. To mělo za následek chladný a nedůvěryhodný přístup ke komunikaci. Třetí fáze se stala pro interní komunikaci nejvýznačnější a to z důvodu kladeného důrazu na manažerskou komunikační kompetenci. Osmdesátá léta dvacátého století jsou spojena s technologickým rozvojem. Tento postup na jedné straně uměl vytvořit komunikaci rychlejší a efektivnější, ale na straně druhé ji dokázal ochromit a přetížit (Holá, 2006).

Rozvojem e-mailové komunikace v devadesátých letech začala být elektronická komunikace využívanější, než komunikace tváří v tvář nebo telefon. Poté si svoji převahu vydobily i prezentace, a to konkrétně nad shrnujícími písemnými zprávami, například o výsledcích společnosti za předchozí období (Holá, 2017, s. 18).

Docentka Jana Holá ve své knize Interní komunikace v teorii a praxi předpokládá, že díky využívání dnešních technologií, jako jsou tablety či chytré mobilní telefony, se bude výše popsaný odklon od tradičních metod více rozšiřovat (Holá, 2017, s. 18).

Společně s rostoucí globalizací se stala takřka oficiálním jazykem angličtina, a to jak v mezinárodní, tak i ve vnitropodnikové komunikaci v evropských a dalších zemích. Nevýhoda může spočívat v nedostatečné znalosti toho cizího jazyka (Holá, 2017, s. 18 – 19).

Shrnující přehled jednotlivých vývojových stádií interní komunikace, včetně důležitých bodů, zobrazuje tabulka číslo 1.

Tab. 1: Vývojová stádia interní komunikace

<b>Charakteristika komunikace</b>	<b>do 60. let 20. století</b>	<b>60. až 80. léta 20. století</b>	<b>od 80. let 20. století</b>
Inspirace:	průmyslové vztahy	žurnalistika	marketing
Základní cíle:	zlepšit morálku	informovanost	implementace strategie
Důraz na:	jednotlivce	fakta	organizace
Forma:	kamarádství	zpravodajství	podpora řízení
Přístup ke komunikaci:	osobní	chladný, skeptický	proaktivní s orientací na byznys
Komunikace zaměřena na:	konkrétní lidi	události	strategické cíle

Zdroj: Holá (2017, s. 18)

## 2 Metody komunikace

Existuje mnoho podob a metod, jakým je možné komunikovat. Tímto výčtem se zabývá tato kapitola.

### 2.1 Způsoby sdělování

Zde jsou uvedeny základní způsoby, jakými je možno sdělovat informace. Vychází ze sociálně psychologických pomocných materiálů, jimiž jsou:

- **Verbální (slovní) komunikace**, v níž jde vyjádření různých idejí, nápadů či představ za pomoci mluveného projevu nebo písemné formy.
- **Nonverbální (mimoslovní) komunikace**, při níž se jedná o výrazy v obličejí, posunky, pohyby těla, proxemiku apod.
- **Komunikace s pomocí jednání, aktivit a činů**, tedy jejich charakterem, důležitostí, navození jistého vjemu a způsobem realizace.
- **Komunikace produktů činností**, jejich promyšleností, kvalitou a způsobem provedení (Bláha, Matejčičuk, & Kaňáková, 2005, s. 211).

### 2.2 Komunikační kanály

Prostřednictvím komunikačních kanálů probíhá přenos sdělených informací. Pokud je vybrán vhodný kanál, jedná se o efektivní pomoc, při špatném výběru je tomu přesně naopak (Přikrylová, 2019, s. 26).

Komunikační kanály se rozdělují na:

1. **Řízené kanály**, ve kterých, jak samotný název napovídá, má zdroj komunikace moc nad vymezením komunikačního kanálu, jeho vytvořením a nad samotnou zprávou. Řízené kanály se dále dělí na **osobní** a **neosobní**. Jedná se o nejefektivnější a nejstarší typ komunikace, která spočívá v přímém komunikačním kanálu. Jde o přímou komunikaci mezi osobami. Její omezení tkví v omezeném počtu fyzicky zúčastněných osob. Oproti tomu ji lze v omezené míře uskutečnit v internetovém prostředí. Neosobní kanály spočívají v zapojení zařízení mezi zdroj a příjemce komunikace (Přikrylová, 2019, s. 26).
2. **Neřízené kanály** se stejně jako řízené rozdělují na **osobní** a **neosobní**. Příkladem osobního kanálu může být slovy vyjádřené uznání od manažera. Příkladem



neosobního kanálu může být v tomto případě výsledek měření testu kvality produkované médií (Přikrylová, 2019, s. 26).

Při komunikaci se zřídka využívá pouze jeden kanál. V praxi se využívá více kanálů současně. Jako příklad je možné uvést osobní rozhovor dvou osob. Při této komunikaci je využit hlas (první kanál), gestikulace (druhý kanál) a také to může být podání ruky (třetí kanál) (DeVito, 2008, s. 37).

Je důležité využít vhodný komunikační kanál, a ne příliš často ho měnit. Zaměstnanci totiž vnímají zprávu podle toho, přes jaký komunikační kanál je sdělena. Častá změna kanálů může v zaměstnancích vytvořit obavy (FitzPatrick & Klavs, 2014, s. 92).

## **2.3 Prostředky komunikace**

Prostředky, kterými je možné komunikovat, lze rozdělit na ústní, písemné a elektronické.

### **2.3.1 Ústní prostředky komunikace**

Mezi ústní prostředky komunikace je možné zařadit komunikaci tváří v tvář, porady, brífinky, konzultativní výbory a speak-up programy.

**Komunikace tváří v tvář** patří k těm nejvíce využívaným prostředkům, ačkoliv může být jedna z nejproblematictějších. Kvalita komunikace se odvíjí od zkušeností pracovníků, ale i od toho, jak jsou ochotni komunikovat. Poskytnuté informace mohou být nepřesné nebo chybné. Komunikace tváří v tvář je v každodenním životě nepostradatelná také kvůli tomu, že není možné se jí vyhnout (Armstrong & Taylor, 2015, s. 502).

**Porady** rozdělil Janda (2004) na tři typy:

- Operativní – je určena k rychlému vyřešení překážek či úkolů.
- Tvořitelské – cílem je poskytnutí co možná největšího počtu nápadů k vyřešení překážek či úkolů. Mohou být použity metody jako například brainstorming nebo může být převzato řešení z obdobného problému.
- Řešitelské – výstupem této porady je vybrat optimální řešení daného problému nebo úkolu (Janda, 2004, s. 51 – 54).

Aby byla porada efektivní, je důležité, aby dodržela určité zásady. Jsou jimi: identifikace problému, identifikace příčiny, poskytnutí co možná největšího množství přípustných řešení a výběr optimálního řešení (Janda, 2004, s. 50).

**Brífinky** slouží, na rozdíl od ostatních porad, k poskytnutí informací. Informovanost je směřována od vedení společnosti směrem k jejich podřízeným. Je důležité seznámit zaměstnance s tématem brífinku, jinak nejsou schopni spolupracovat. Také je zapotřebí promlouvat ke skupině, jako by to byl tým. Brífinky by měly probíhat za osobní účasti, v ideálním případě každý měsíc, v počtu čtyř až patnácti zaměstnanců a být pod vedením vedoucího týmu (Jay & Templar, 2006, s. 265).

**Konzultativní výbory** – jedná se o nástroj obousměrné komunikace. Nevýhodou tohoto prostředku může být neefektivnost a špatná distribuce informací uvnitř podniku. Výstupem z výboru je zápis. Je možné ho zveřejnit na interní webové stránce, vyvěsit na nástěнку nebo na jiném viditelném a snadno přístupném místě. Další problém může nastat v nepozornosti zaměstnanců, a proto je efektivnější pouze poukázat na zásadní části daného zápisu (Armstrong & Taylor, 2015, s. 503).

**Speak-up programy** dávají zaměstnancům možnost komunikovat s vedením na vyšší úrovni, ohledně projektů a strategií společnosti (Armstrong & Taylor, 2015, s. 503).

### 2.3.2 Písemné prostředky komunikace

Do písemné komunikace patří časopisy, zpravodaje, bulletiny, schránky na nápady, schránky na připomínky a nástěнки.

**Časopisy** vytváří společnost pro své zaměstnance. Mají za cíl informovat o dění ve firmě, ale také o jejich dosavadních úspěších. Rizikem může být, že budou sloužit více jako prostředek PR, a ne jako informační pramen (Armstrong & Taylor, 2015, s. 503).

**Zpravodaje** jsou zaměřeny na věci, o kterých chtějí pracovníci vědět více. Výhoda spočívá v tom, že mohou vycházet častěji. Pokud je zapotřebí ihned poskytnout informace, je možné vydat **bulletin** (Armstrong & Taylor, 2015, s. 503).

**Schránka na připomínky** slouží pro zaměstnance, kteří chtějí nepřímo či anonymně sdělit své připomínky nadřízeným pracovníkům (Janda, 2004, s. 91).

Díky **schránce na nápady** se mohou dostat zajímavé návrhy či inovace od zaměstnanců k vedení společnosti. Mnoho zaměstnanců má totiž strach ze sdělování napřímo, a proto

se dobré návrhy či inovace někdy nedostanou k manažerům. Nápady mohou být i finančně ohodnoceny (Janda, 2004, s. 91).

**Nástěnky** jsou nejproslulejším sdělovacím prostředkem, a proto se objevují téměř v každé organizaci. Je však důležité sledovat, zda nejsou přeplněné bezvýznamnými, zastaralými nebo například nedovolenými sděleními. V takovém případě je potřeba taková sdělení odstranit (Armstrong & Taylor, 2015, s. 503).

### 2.3.3 Elektronické prostředky komunikace

K těmto prostředkům patří mobilní telefon, intranet, e-mail, Instant Messaging, a videokonference

**Mobilní telefon** patří k nejvíce využívaným komunikačním prostředkům díky svým nízkým nákladům na pořízení a rychlému uvedení do provozu. Společnost svým pracovníkům buď zajistí nový telefon, nebo jim ponechají vlastní. V tom případě zaměstnavatel platí služby s telefonem spojené (Veber, Srpová, & kolektiv, 2012, s. 225).

**Intranetem** je myšlena interní počítačová síť; nejčastěji se jedná o webové stránky nebo vnitřní elektronickou poštu v odděleních, ve kterých mají pracovníci přístup k počítači. Díky intranetu je možné rozeslat velké množství informací velkému počtu pracovníků za krátký časový úsek. Dalším příkladem využití může být zveřejnění důležitých informací na webových stránkách (Armstrong & Taylor, 2015, s. 502).

**E-mail** je využit prakticky v každé společnosti. Výhody tohoto prostředku jsou nulové či nízké náklady na provoz a při dnešní dostupnosti internetového připojení je možné e-mail odeslat prakticky odkudkoliv. Nevýhodou může být neosobnost této komunikace (Vymětal, 2008, s. 225).

**Instant Messaging** je komunikace za pomoci textových zpráv přes internet. Jde o rychlé a levné sdělování zpráv mezi zaměstnanci (Veber a kol., 2012, s. 225 – 226).

**Videokonference** je možnost osobní komunikace na velké vzdálenosti zvukem i obrazem. Účastníci komunikace spolu nejen mluví, ale navzájem se vidí. Dnešní notebooky jsou potřebným mikrofonem, reproduktory a webkamerou již vybaveny. Stačí pouze zajistit dostatečně rychlé připojení k internetu, aby videokonference byla technicky kvalitní. Vhodnou volbou může být **videohovor** od společnosti Microsoft s názvem Teams, který nabízí i skupinový chat nebo společnou úpravu různých dokumentů (Microsoft Corporation, 2020; Veber a kol., 2012, s. 226).

### 3 Efektivní interní komunikace

Definovat efektivní komunikace lze mnoha způsoby, jak dokazuje mnoho autorů. Nicméně Holá (2017) ji definuje takto:

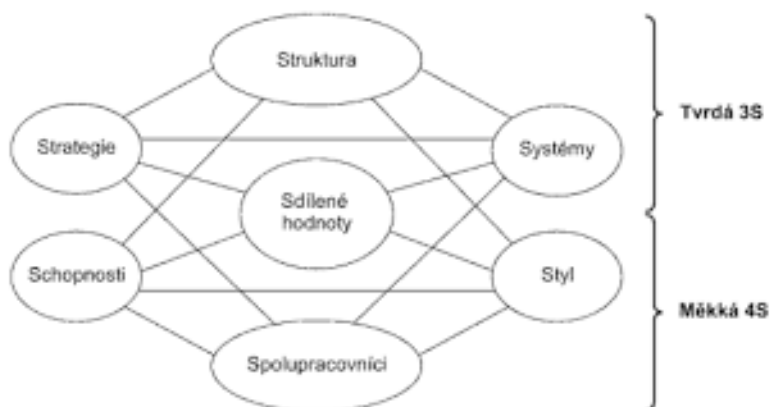
„Efektivní interní komunikace je komunikace, která zajistí, že pracovníci v každém bodě svého počínání v organizaci vědí: „co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat“.“ (Holá, 2017, s. 13)

Aby byla interní komunikace správně nastavena, je nutné zjistit současnou situaci v podniku, definovat cíle a vymežit, jakým způsobem bude probíhat ověření, zda bylo dosaženo cíle, nesmí být opomenuta trvalá zlepšování (Holá, 2017, s. 71).

K určení současného stavu interní komunikace může sloužit **SWOT analýza**, která je souhrnem interních a externích faktorů. Písmena v názvu znamenají Strengths (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby) (Holá, 2017, s. 71).

SWOT analýza by měla předcházet **McKinseyho modelu 7S**, který byl vymyšlen zaměstnanci poradenské společnosti McKinsey v sedmdesátých letech minulého století. Jedná se o model sedmi vnitřních faktorů, které společným souzněním přispívají k plnění cílů. Název 7S je zkratkou pro jednotlivé faktory, jimiž jsou: Strategy (strategie), Structure (struktura), Systems (systémy), Style (styl práce vedení), Staff (spolupracovníci), Skills (schopnosti) a Shared values (sdílené hodnoty). Na obrázku 2 jsou zobrazeny jednotlivé faktory a vazby mezi nimi (Mallya, 2007, s. 73).

Obr. 2: Model „7S“ firmy McKinsey



Zdroj: Mallya, (2007, s. 73)

Jak ukazuje obrázek uvedený výše, jsou jednotlivé faktory rozděleny na **tvrdá a měkká S**.

**Tvrdé faktory** zahrnují Strategii, Strukturu a Systémy. **Měkké faktory** jsou hůře definovatelné kvůli jejich povaze, patří mezi ně Spolupracovníci, Schopnosti, Styl a Sdílené hodnoty. Faktory jsou vzájemně provázané, proto pokud je věnována příliš malá pozornost, byť jen jedinému z nich, může to znamenat selhání všech faktorů (Mallya, 2007, s. 74 – 75).

Po analýze současného stavu je potřeba vytvořit **přesný popis cíle**, tedy přesně určit, k čemu chce společnost dospět. Bez definování cíle by nebylo možné provést zlepšení (Holá, 2017, s. 71).

Důležitým prvkem fungující interní komunikace je srozumitelný cíl (Janda, 2004, s. 14):

- „Správný cíl je světlem na konci tunelu.
- Cíle jsou výsledky soustředěné činnosti zvané strategie.
- Cíle mají podobu sítě, která vede od operativních cílů přes cíle taktické až k výsledku.
- Splněný cíl má být odměnou, radostí, nadějí, uspokojením.
- Bez **jasného obrazu** bodu, ke kterému směřujeme, se můžeme snadno minout cílem.“

Cílů však nemůže být velká spousta, manažer jich totiž nedokáže při své práci brát v úvahu víc najednou. Za maximum se považují tři cíle, ale nesmí si vzájemně konkurovat. Každý cíl by měl mít své dílčí cíle, které by měly směřovat k hlavnímu cíli (Janda, 2004, s. 15).

Ke stanovení cílů může být nápomocná metoda zvaná **STROM**, ve které **S** znamená specifický, **T** termínovaný, **R** realistický, **O** obousměrně akceptovaný, **M** měřitelný (Janda, 2004, s. 16).

Po určitém časovém odstupu se podle předem definovaných postupů, které si společnost nastavila, určí, zda byly cíle splněny. Je důležité definovat, jaké trvalé procesy budou vykonávány, aby bylo možné zachovat nově vytvořenou úroveň interní komunikace, ale také její neustálé zlepšování (Holá, s. 71).

### 3.1 Strategie firemní komunikace

Strategie slouží k vyřešení otázky, které informace by měly být zaměstnancům sděleny a jakým způsobem. Sdělování informací od managementu k zaměstnancům,

ale i komunikace v opačném směru, by mělo vycházet z předem definovaného postupu. Někdy je potřeba definovat specifický plán komunikace neboli strategii, který se bude týkat informací o změnách, jako jsou například změny organizace práce, podmínek zaměstnávání nebo hierarchického uspořádání společnosti. Při sestavování strategie komunikace by neměl být použit pouze jeden z mnohých prostředků komunikace, ale jejich vzájemná kombinace. Příkladem využitých prostředků mohou být intranet, časopisy, komunikace tváří v tvář apod. Při tvorbě strategie by se nemělo zapomínat na vytvoření možností komunikace zdola nahoru, a to například za pomoci konzultativních výborů, týmových brífinků nebo intranetu (Armstrong & Taylor, 2015, s. 503 – 504).

### 3.2 Komunikační mix

Komunikační mix, který je součástí marketingového mixu, lze využít i pro zlepšení interní komunikace. Jeho součástmi jsou:

- **Reklama**, díky níž je společnost schopna nabízet různé pozvánky na nejrůznější firemní události nebo propagovat nově zavedené zaměstnanecké benefity. Reklama se může objevit na firemních internetových stránkách, nástěnkách nebo může být rozeslána přes e-mail.
- **Podpora prodeje** formou nejrůznějších propagačních předmětů, jako jsou oblečení, propisky, hrnečky a další předměty s logem a názvem společnosti, nebo se může jednat o nejrůznější výhody jako například slevy na pořízení podnikových produktů a služeb nebo benefity, které poskytne smluvní společnost.
- **Public relations**, který má na starost sdělování o výsledcích a pravidelné informování o dění ve firmě, a to za pomoci sdělovacích prostředků, jimiž mohou být například e-mail, intranet a další.
- **Sponzorování**, tedy nejrůznější výhody poskytnuté společností pro její pracovníky. Příkladem mohou být lístky zlevněné či zcela zdarma do divadla, muzea, kina, na sportovní události apod.
- **Přímý a interaktivní marketing** zahrnující informování zaměstnanců, jež se týká dění ve společnosti či interních změn, za pomoci prezentací umístěných na podnikovém webu, prospektů či e-mailu.
- **Virální marketing**, jímž je myšleno propagování pozitivních zpráv a pověstí mezi zaměstnanci a mimo společnost (Holá, 2017, s. 27 – 28).

Předpokladem k použití komunikačního mixu je obeznámení pracovníků se strategií společnosti. Strategie a podniková kultura mají vliv na fungování společnosti, formují její profil a také vystupování společnosti směrem k zaměstnancům (Holá, 2017, s. 28).

### **3.3 Zpětná vazba interní komunikace**

Do interní komunikace je vkládáno mnoho peněz, proto je důležité vědět, jestli je komunikace efektivní, což lze zjistit například dotázaním zaměstnanců přímo za pomoci dotazníku. Je důležité si uvědomit, že samotný průzkum nemůže být výsledkem, ale pouze nástrojem, aby bylo možné zjistit, které oblasti je třeba zlepšit (Stejskalová a kol., 2008, s. 142).

Průzkum vyvolá u zaměstnanců jisté naděje, proto je důležité zvolit, jakým způsobem jim bude projekt zlepšení interní komunikace představen. Jde především o to, proč je daný projekt spuštěn, jaký bude přínos pro zaměstnance a kdy budou patrné první změny. Mimo jiné je zapotřebí do samotného procesu průzkumu začlenit nejvyšší management společnosti. Důležité je pravidelně informovat nejen tento management, ale i zaměstnance společnosti (Stejskalová a kol., 2008, s. 143).

#### **3.3.1 Výsledky zpětné vazby**

Výsledky zpětné vazby z průzkumu, který proběhne mezi zaměstnanci, jsou následující:

- Jakým způsobem je možné vylepšit komunikaci.
- Odpověď na otázku, zda jsou pracovníci srozuměni s cíli a strategií společnosti.
- Zjištění, zda jsou komunikační kanály dostatečně efektivní.
- Informace od zaměstnanců, zda jim byla školení ku prospěchu.
- Zda jsou zaměstnanci dostatečně a efektivně informováni.
- Pohled zaměstnanců na podnikové hodnoty, pravidla, chování a etiku.
- Jaká je důvěra pracovníků vůči svým nadřízeným (Stejskalová a kol., 2008, s. 144).

### **3.4 Etický kodex**

Další možností, jak zefektivnit komunikaci ve společnosti, je vytvoření etického kodexu. Jedná se o dokument, který určuje pravidla. Kodex je možné sestavit jako pozitivní nebo negativní. Pozitivně nastaveným kodexem je myšleno například, jaké chování je od zaměstnanců očekáváno vedením společnosti; příkladem může být chování

při poradách či jiných pracovních setkáních. Oproti tomu negativně nastaveným kodexem může být například seznam přesně definovaného chování, kterého se zaměstnanci musí vyvarovat (Bláha a kol., 2005, s. 213).

Tvorba etického kodexu by dle Bláhy, Matejčičkové a Kaňákové měla probíhat podle následujících šesti kroků:

- 1. krok:** Určit vedoucího týmu, který bude odpovědný za jeho vytvoření.
- 2. krok:** Určit, čeho se bude týkat.
- 3. krok:** Vytvořit předběžnou verzi, která se poté nechá okomentovat manažery.
- 4. krok:** Dokument oficiálně vydat a distribuovat mezi pracovníky.
- 5. krok:** Poučit vedoucí pracovníky, aby byli schopni odpovědět na dotazy, jako jsou například: K čemu dokument slouží, kdo je odpovědný za odpovědi na dotazy pracovníků a jaké jsou postihy při porušení některé z jeho částí.
- 6. krok:** V posledním kroku se v kodexu upraví nedokonalosti a vyhotoví se jeho finální podoba (Bláha a kol., 2005, s. 214).

### **3.5 Atmosféra ve společnosti**

Ve druhé polovině dvacátého století se postupně měnila vnitřní atmosféra společnosti směrem od skepse a strachu ze sankce za případné prohřešky k důvěře v zaměstnance, ale také k možnosti pracovat na svých schopnostech a tvořivosti. Docházelo k přechodu od orientace na výsledek, na neustálé zdokonalování procesů, které jsou schopné přinést požadované výsledky či cíle (Bláha a kol., 2005, s. 218 – 219).

Na to navazuje **kvalita pracovního života** (anglicky Quality of Work Life), do níž patří:

- Kvalitní pracovní atmosféra a podmínky.
- Správně zvolený styl, jakým budou pracovníci vedeni.
- Dobře nastavený systém odměn, který správně podněcuje pracovníky.
- Začlenit zaměstnance do rozhodovacích procesů ve společnosti.
- Zajistit, aby práce, kterou zaměstnanci vykonávají, jim přišla prospěšná (Bláha a kol., 2005, s. 219).



### 3.6 Bariéry komunikace

Termínem bariéry komunikace jsou myšleny obtíže, které ztěžují průběh komunikace, nebo musí být zdolány (Vymětal, 2008, s. 37).

Základní členění bariér (komunikačního šumu) je na **interní a externí**.

**Interní bariéry** jsou dány omezením osobnosti. Patří do nich bariéry:

- **Fyziologické** – Zahrnují omezení účastníků komunikace, která se týkají zdravotního stavu. Mohou to být, ztráta sluchu, zraku či poruchy řeči.
- **Psychologické** – Vyplývají z předsudků, nesprávných závěrů jednoho z účastníků komunikace či planá očekávání. Tento typ bariér se také může týkat přehnaných emocí, jako jsou zlost, vztek, láska.
- **Sématické** – Jde o odlišné pochopení stejné záležitosti. Příkladem může být používání odborných výrazů, cizích jazyků, slangových výrazů, kterým není příjemce sdělení schopen porozumět (Vymětal, 2008, s. 34).
- Dalším příkladem může být nepřipravenost, místo věnování se pozornosti přemýšlet nad odpovědí apod (Mikulaščík, 2010, s. 36).

**Externími bariérami** se rozumějí obtěžující vlivy prostředí, které mohou působit rušivě. Mezi další bariéry patří:

- **Prostředí** – Vlivy, které svým charakterem ztěžují průběh komunikace. Může se například jednat o vybavení místnosti či hluk; také nějaká překážka mezi účastníky komunikace může vyvolat nepříjemný pocit.
- **Demografické bariéry** – Odlišnosti například ve věku či pohlaví, například rozdílnost komunikace žen a mužů. Pokud muž věnuje pozornost a kývne hlavou, tak je velice pravděpodobné, že dává najevo souhlas. Oproti tomu, pokud kývne hlavou žena, spíše tím jen potvrzuje pozornost.
- **Vyrušování třetí osobou** – Nejde pouze o skočení do řeči někým nezúčastněným, ale už jeho přítomnost ztěžuje průběh komunikace. Něco jiného je, když do rozhovoru skočí příslušná autorita.
- **Organizační bariéry** – Případy, kdy je překážkou společnost. Příkladem může být uspořádání nadřízenosti a podřízenosti, které ztěžuje zpětnou vazbu, například při e-mailové komunikaci (Mikulaščík, 2010, s. 37).

### 3.6.1 Konflikty

Konflikty patří mezi bariéry komunikace, bohužel není možné se jim vyhnout. Důvodem jejich vzniku spočívá často v odlišnostech jednotlivých účastníků komunikace. Rozdělení je možné podle toho, jaký budou mít následný dopad, a to konkrétně na **pozitivní konflikt**, díky kterému je možné zlepšit nebo utužit vztah. **Negativní konflikt** je přesným opakem pozitivního konfliktu, v extrémním případě může vzniknout i nenávist (Khelerová, 2010, s. 34).

Konflikty nevznikají náhodou, vždy mají nějaký důvod. Mezi ty nejčastější je možné zařadit následující:

- **Čas** – V tomto případě se jedná o časovou tíseň, kdy nedostatek času zvyšuje nervozitu, která ztěžuje vyjednávání.
- **Zkušenosti** – Podle svých předešlých zkušeností si může jeden ze zúčastněných myslet, že má pravdu a nechce od ní upustit, což může vyústit až v konflikt.
- **Dezinformace** – Jeden z účastníků komunikace vychází z nepravdivých, špatně pochopených či nepřesných dat, což může způsobit zavrnutí správných dat.
- **Ego** – Jestliže má jeden z účastníků komunikace problém se svým sebevědomím, je možné, že neuzná vlastní chybu nebo bude příliš nedůvěřivý.
- **Přecitlivělá osobnost** – Osoba, která bere každou, i sebemenší, narážku či kritiku osobně, je často náchylná ke konfliktům (Khelerová, 2010, s. 34).

Ke zvládnutí je důležité zvládat určité schopnosti, a to **intelektuální, emocionální a interpersonální**. Intelektuálními schopnostmi je myšleno umět se rychle přizpůsobit změnám, ochota se naučit novým věcem, ale i dobře plánovat. V emocionálních schopnostech jde o správné ovládnutí svých pocitů, neodkládání rozepří, eliminování negativního přístupu a pozitivní pohled na záležitosti. Co se týče interpersonálních schopností, jde v nich o umění vcítit se do situace druhých a dát najevo zájem o ni, ale také vyvarovat se neobjektivnosti. Tyto schopnosti je možné se naučit a zlepšovat se v nich (Khelerová, 2010, s. 35).

Existuje pět stylů řízení konfliktu, mezi něž patří vyhýbání se, přizpůsobit se, soutěžení, kompromis, spolupráce.

1. **Vyhýbání se** – Tento styl se využívá u problémů, které nejsou závažné nebo natolik významné. Využívá se také například, pokud se objevuje příliš mnoho emocí a je vhodné, aby se oba účastníci, nebo minimálně jeden z nich, uklidnili.
2. **Přizpůsobení se** – Aplikuje se v situacích, ve kterých měl zúčastněný mylný názor, a přistoupí na návrh druhé strany. Jako další příklady je možné uvést snahu slabší strany co nejvíce zmenšit ztráty, nebo pokud je projednávána věc důležitější pro druhou stranu. „Harmonie a stabilita jsou důležitější než nesoulad.“ (Bláha a kol., 2005, s. 226).
3. **Soutěžení** – Nejlepší varianta, pokud je nedostatek času, záležitost je důležitá, a pokud si je daná osoba jistá svou pravdou. Pokud by pravdu neměla, převahu by získala druhá strana.
4. **Kompromis** – Volí se, pokud jsou obě strany vysoce vlivné a snaží se dosáhnout obtížných cílů. V takovém případě je vhodné využít kompromis. Dalším příkladem využití tohoto stylu je, pokud obě nebo jedna ze stran nemají dostatek času na další vyjednávání. Jedná se o alternativní styl, je totiž výhodnější nalézt kompromis, než danou záležitost nevyřešit vůbec.
5. **Spolupráce** – Cílem této metody je sjednotit různé názory na danou věc. Občas bývá problém natolik komplikovaný, že je potřeba ho více prozkoumat, než o něm bude rozhodnuto. Spolupráce může být využita k vytvoření dlouhodobé spolupráce (Bláha a kol., 2005, s. 225 – 226).

### 3.6.2 Mobbing

„**Mobbing** spočívá v systematicky psychickém pronásledování či šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovněprávní vztah.“ (Wágnerová & kolektiv, 2011, s. 129).

Může být způsobený určitými vlivy, mezi které je možné počítat například:

- Zvýšený stres v zaměstnání.
- Příliš vysoké nároky na výkon zaměstnance.
- Agresor má ve své práci příliš volného času a začne obtěžovat.
- Růst strachu ze ztráty práce, který může být způsoben konkurencí jiného pracovníka.
- Společnost, která bere šikanu jako věc, kterou se nemusí zabývat.
- Špatnými poměry mezi zaměstnanci (Hubinková & kolektiv, 2008, s. 210 – 211).

Dalšími typy mobbingu mohou být:

- **Bossing** – je šikana podřízeného od nadřízeného.
- **Staffing** – opak k bossingu, tedy šikana vedoucího od podřízeného.
- **Stalking** – jde o metodu pronásledování, které může přerůst až v násilí.
- **Chairing** – jedná se o nespravedlivé techniky, které daný pracovník využívá, například při boji o pozici.
- **Sexuální obtěžování** – obtěžování, které má sexuální podtext (Wágnerová & kolektiv, 2011, s. 129 – 130).

Šikana se zpravidla projevuje čtyřmi fázemi. V první šikanující vyhledává cíl, který bude šikanovat. V další fázi se s narůstající tyraní šikanovaný jedinec uzamkne do sebe. Následně získává tyran podporu okolí, která může být pasivní nebo aktivní. Může dojít k tomu, že šikanovaný jedinec získá podporu ostatních a teror skončí nebo se utlumí. V poslední fázi se u šikanovaný zpravidla zhroutlí a může skončit i sebevraždou (Hubinková & kolektiv, 2008, s. 213).

Pokud je osoba šikanována, je možné se bránit několika způsoby. Prvním z nich je oznámení tohoto jednání příslušnému vedoucímu. Pokud je útočníkem sám vedoucí pracovník, lze se obrátit přímo na zaměstnavatele. Jestliže se ani poté situace nezlepší, je vhodné se obrátit na oblastní úřad inspekce práce, nebo veřejného ochránce práv (Rybová, 2017).

Zajímavostí je, že s různou podobou šikany v zaměstnání přišlo do kontaktu 19 % osob, kterým bylo více než patnáct let. Průzkum byl realizován v květnu roku 2017 formou osobního rozhovoru. Celkem se průzkumu zúčastnilo 617 respondentů v Praze (Patočková, 2017).

## 4 Představení skupiny ASSA ABLOY

Cílem praktické části této bakalářské práce bylo navrhnout opatření a postup nastavení podoby interní komunikace ve zvoleném podniku. Dalším cílem bylo analyzovat výhodnost využívaných komunikačních nástrojů a uvést jejich případné inovace. V této kapitole je představena skupina ASSA ABLOY, včetně její plzeňské pobočky, ve které bylo vykonáno analytické šetření týkající se stavu její interní komunikace. V poslední podkapitole je popsán etický kodex vytvořený skupinou ASSA ABLOY.

ASSA ABLOY AB vznikla v roce 1994 sloučením společností švédské ASSY a finské ABLOY. Tato společnost se během své historie rozšířila z oblastní společnosti na mezinárodní skupinu, která disponuje 47 000 zaměstnanci a výnosy převyšující 7,2 miliardy euro (ASSA ABLOY, 2020).

Nyní působí skupina ASSA ABLOY AB nejvíce na evropském trhu, v Severní Americe a také v asijsko-pacifickém regionu, ve kterých si drží svoji pozici – vůdce trhu.

ASSA ABLOY AB je rozdělena do dvou globálních divizí:

- Global Technologies – elektronická bezpečnostní řešení
- Divize Entrance Systems – komponenty pro automatizované vchody

Je také rozdělena na tři regionální divize: Divize Americas, EMEA, Asia Pacific – mechanické a elektromechanické zámky, vložky, bezpečnostní dveře a dveřní rámy (ASSA ABLOY, 2020).

V České republice se nachází pět subjektů ASSA ABLOY, jimiž jsou:

- ASSA ABLOY Entrance Systems, s. r. o., se sídlem v Praze 5,
- ASSA ABLOY Door Czech Republic, a. s., se sídlem v Praze 8,
- ASSA ABLOY ES Production, s. r. o., se sídlem v Kostelci,
- ASSA ABLOY Czech & Slovakia, s. r. o., se sídlem v Rychnově nad Kněžnou,
- Assa Abloy Global Solutions Czech Republic, s. r. o., se sídlem v Praze 10 (or.justice.cz, 2018).

Každý tento subjekt má přidělené vlastní portfolio výroby a má vlastní IČO (or.justice.cz, 2018). Vzájemná spolupráce ani komunikace mezi těmito subjekty neprobíhá a není nutná. Výjimku tvoří plzeňská pobočka ASSA ABLOY ES Production, s. r. o.,

kteřá finančně spolupracuje se svou sesterskou společností ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. v Kostelci z důvodu stejného IČO a DIČ.

Šetření probíhalo v pobočce ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. na adrese U Přivaděče 639, PSČ 326 00 Plzeň-Bručná se sídlem v Ostrově u Stříbra 11, 349 01 Kostelci (Kurzy.cz, 2010).

#### **4.1 Plzeňská provozovna ASSA ABLOY ES Production, s. r. o.**

Plzeňská provozovna ASSA ABLOY ES Production, s. r. o., byla založena v roce 2015 a stále se rozrůstá. V době dotazníkového šetření společnost disponuje cca 180 zaměstnanci, z nichž menší část tvoří technickohospodářští pracovníci. Osloveni byli pouze technickohospodářští pracovníci, jelikož komunikace probíhá hlavně mezi těmito pracovníky. Tento závod se zabývá finální kompletací rychloběžných vrat, včetně testování s využitím technologií, jako jsou například řezání, obrábění, montáž, lepení PVC plachet, zapojování elektromotorů a programování řídicích jednotek. Vrata jsou dodávána především do průmyslových oblastí (ASSA ABLOY ES Production, s. r. o., 2020).

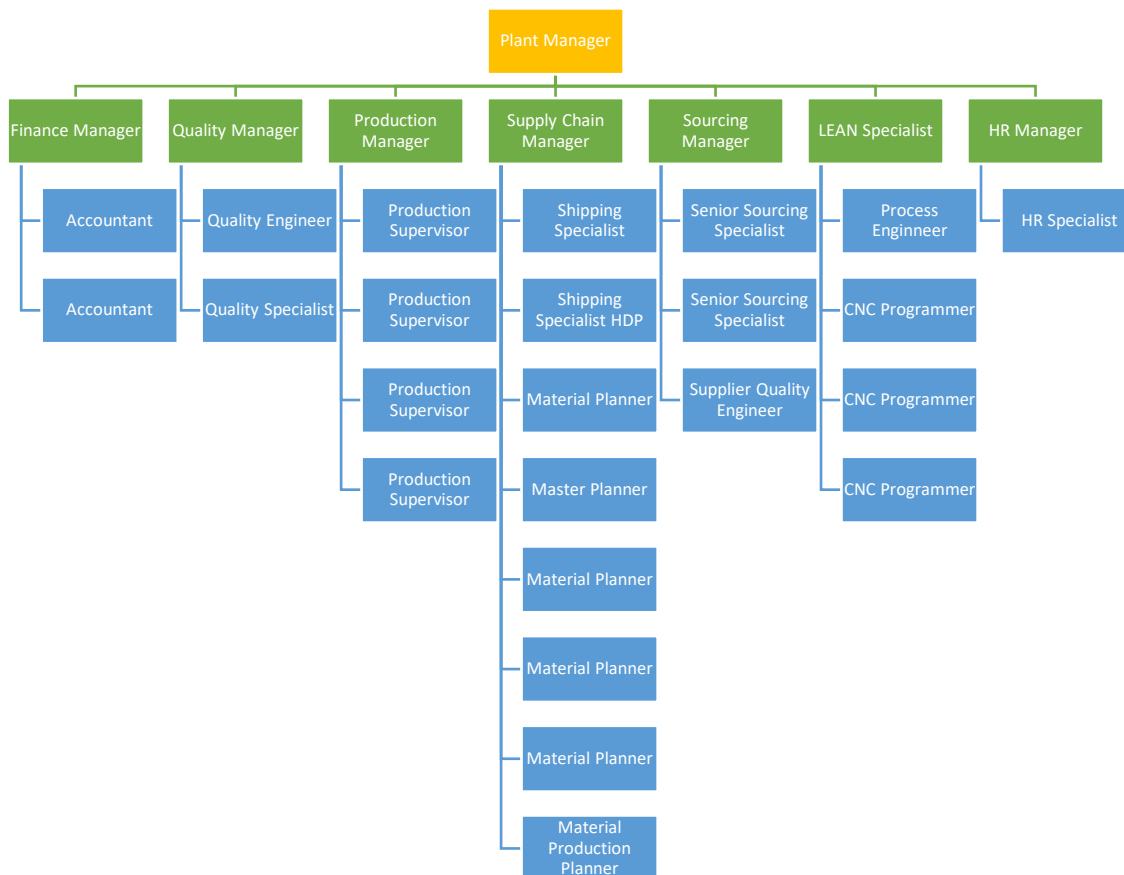
Přesná definice cílů nemůže být sdělena, jelikož se jedná o interní tajemství společnosti. Nicméně mezi tyto cíle patří zvyšování tržeb, snižování nákladů, snižování počtu zákaznických reklamací, z čehož vyplývá zvyšování kvality. Společnost prozatím není ISO certifikovaná, na této záležitosti se již pracuje.

##### **4.1.1 Organizační struktura**

Společnost ASSA ABLOY ES Production, s. r. o., využívá funkcionální organizační strukturu. Tuto strukturu je včetně názvů pozic možné vidět na obrázku 3. Jednotliví zaměstnanci jsou seskupováni podle odbornosti, tzn. finance, nákup apod. Výhoda spočívá v možnosti získat nové zkušenosti od svých kolegů. Nevýhodou může být nepřehlednost, pokud se společnost mnohonásobně rozroste (Dedouchová, 2001, s. 142).

Na vrcholu (žlutá barva) této struktury je hlavní manažer této společnosti, pod ním jsou jednotliví manažeři oddělení (zelená barva), kteří mají pod sebou od jednoho po osm podřízených (modrá barva). Při velikosti tohoto závodu je funkcionální organizační struktura vyhovující.

Obr. 3: Organizační struktura společnosti ASSA ABLOY ES Production, s. r. o.



Zdroj: ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. (2019), zpracováno autorem

#### 4.1.2 Interní komunikace v plzeňské provozovně ASSA ABLOY ES Production, s. r. o.

Mezi jednotlivými pracovníky probíhá sdělování za pomoci ústních, písemných a elektronických komunikačních prostředků. Mezi ústní prostředky komunikace využívané společností patří osobní rozhovor, porady a brífink. Z písemných prostředků je využita pouze nástěnka a z elektronických prostředků je používán telefon, e-mail, Skype a intranet. Stejným způsobem, jakým probíhá sdělování informací, se také uskutečňuje zadání či přiřazování úkolů. Konkrétní popis komunikačních prostředků je uveden v kapitole 6.

Jak bylo uvedeno výše, komunikace této společnosti probíhá pouze se závodem v Kostelci, a to za pomoci osobních jednání, mobilního telefonu, e-mailu či videokonferencí (Skype). Interní komunikace v závodě v Kostelci je totožná s plzeňským závodem. O ostatních subjektech nejsou informace známy.

Atmosféra na pracovišti je po většinu času dobrá. Lehce zhoršená atmosféra je způsobena vysokým pracovním zatížením. Snaha společnosti o zlepšení atmosféry na pracovišti vychází z pořádání teambuildingových akcí, jimiž jsou bowling, snídaňové rauty, společné večere a rodinné sportovní hry.

V této společnosti se uskutečňuje několik druhů porad. Výrobní porady se uskutečňují dvakrát denně (v 8.00 a ve 13.00). Na těchto poradách se řeší záležitosti spojené s výrobou jako například plnění plánu výroby, chybějící díly apod. Těchto porad se účastní supervisoři, týmlídrři, plánovač výroby a plánovači materiálu. Poradu vede plant manager. V každém oddělení se jednou měsíčně koná porada, na které se vyhodnocují osobní úkoly zadané zaměstnancům, poradu vede vedoucí oddělení. Na základě výsledků, kterých zaměstnanec dosáhl, je stanovena výše prémie.

Každý měsíc se ve společnosti koná celozávodní brífink s názvem Townhall. Zde se prezentují například měsíční přehled úrazovosti, plnění plánů výroby a kvality a velikost dosažených zisků. Townhall probíhá formou prezentace. Ne všichni respondenti jsou o všech těchto záležitostech informováni, a to z důvodu jejich absence na tomto brífinku.

Co se týče kariérního postupu, byli za celou historii plzeňské pobočky povýšeni pouze čtyři zaměstnanci.

Adaptace ve společnosti začíná přípravou pracovní smlouvy a zajištěním všech potřebných věcí na danou pozici, včetně přístupu do informačních systémů, pokud je to nutné. Dále projde zaměstnanec všemi potřebnými školeními. V případě technickohospodářských pracovníků je vytvořen na celou zkušební dobu (tři měsíce) adaptační plán, který připravuje přímý nadřízený. Kopie plánu je předána novému pracovníkovi. Po ukončení zkušební doby je vyhodnoceno zaučení nového zaměstnance; skončí-li jako vyhovující, zaměstnanec ve společnosti zůstává. Pokud je vyhodnocen negativně, je s ním ukončen pracovní poměr a je s ním vedeno exit interview.

Prezident mateřské společnosti ve Švédsku v roce 2016 schválil etický kodex, kterým jsou povinni se řídit všichni zaměstnanci ASSA ABLOY po celém světě. Jeho detailní popis je uveden v následující podkapitole (ASSA ABLOY Czech & Slovakia, s. r. o., 2016).

Plzeňská pobočka má také organizační normy, které se týkají stravování, dovolených, návštěvních hodin HR, adaptace, zabezpečení budovy, ohlášení o škodních událostech, stanovené pracovní doby, referenčního vozidla a mzdového předpisu. Tyto normy



samozejmě podléhají platné legislativě. Všichni zaměstnanci mají za povinnost se jimi řídit.

#### **4.1.3 Etický kodex**

Etický kodex byl vytvořený společností ASSA ABLOY AB a schválen 5. února 2016 prezidentem společnosti. Byl vytvořen za účelem definovat chování a činy, které je nutné dodržovat nebo se jich vyvarovat. Platný je pro celou skupinu ASSA ABLOY (ASSA ABLOY Czech & Slovakia, s. r. o., 2016).

Kodex je rozdělený na pět kapitol, jimiž jsou:

- 1. Etika podnikání** – v této první kapitole společnost přikazuje svým zaměstnancům jednat podle platných zákonů a nařízení, ve které se společnost nachází. Dále zakazuje jakoukoli korupční činnost počítaje podplácení, podvody, vydírání a přisvojení si cizí věci.
- 2. Komunikace** – v této části se pracovníkům této společnosti přikazuje jednat profesionálním způsobem. Vymezuje, jakým způsobem komunikovat e-mailem, jak vést telefonické hovory (také upozorňuje na jejich kontrolu) a používat sociální média, kde upozorňuje na zákaz používání, které může poškodit jméno společnosti.
- 3. Lidská práva a pracovní normy** – v této části společnost zakazuje veškerou dětskou, nucenou i otrockou práci. Také není přípustná jakákoliv forma diskriminace a obtěžování. Mimo jiné se nepovoluje vstup do společnosti osobám, které jsou pod vlivem alkoholu či drog.
- 4. Životní prostředí** – v předposlední kapitole společnost informuje, že se řídí platnými zákony týkající se ekologie, také předpokládá u všech svých útvarů platná ekologická povolení včetně nezbytných licencí na činnost.
- 5. BOZP** – poslední část kodexu uvádí, jakým způsobem se chovat a zacházet s vybavením podniku, aby byla dodržena bezpečnost a zdraví zaměstnanců (ASSA ABLOY Czech & Slovakia, s. r. o., 2016).

Na poslední straně kodexu je uvedena příloha (obrázek 31), pomocí níž mohou zaměstnanci oznámit nedodržení kodexu. Oznámení je možné odeslat e-mailem či na tam uvedenou adresu.

Obr. 4: Oznámení o nedodržení kodexu

**Příloha I: Oznámení o nedodržování Kodexu**

Vím o případu, který není v souladu s Etickým kodexem společnosti ASSA ABLOY.  
**Popis možného nebo skutečného konfliktu podle Etického kodexu:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Jméno a kontaktní údaje (nepovinné):**

---

---

---

---

Tuto zprávu odešlete na adresu:  
Není-li možné zprávu poslat e-mailem,  
pošlete ji na adresu:

Zdroj: ASSA ABLOY Czech & Slovakia, s. r. o. (2016)

## 5 Dotazníkové šetření

V této kapitole je popsána metodika postupu šetření společnosti. Dále jsou rozebrány jednotlivé odpovědi respondentů.

### 5.1 Metodika šetření ve společnosti

Zde je popsán postup, jakým byla zpracována praktická část této bakalářské práce.

Jako první byl sestaven dotazník za pomoci Google Forms, který se skládá z uzavřených a polouzavřených otázek, v nichž měli respondenti možnost vybrat jednu nebo více odpovědí. Také byla použita metoda lineární stupnice s možnostmi 1 až 5 a možnostmi 1 až 7. Jako další jsou zde otevřené otázky. U každé otázky je uvedeno, o jaký typ se jedná a kolik a jaké odpovědi respondenti vybrali. Dotazník byl rozdělen na osm sekcí, jimiž jsou:

- **Všeobecné otázky** – prvních pět otázek bez čísla
- **Vztahy a začátky ve společnosti** – otázky č. 1 až 4
- **Spory na pracovišti** – otázky č. 5 až 9
- **Mobbing, bossing a sexuální obtěžování** – otázky č. 10 až 11
- **Horizontální a vertikální komunikace** – otázky č. 12 až 25
- **Teambuildingové akce** – otázky č. 26 až 28
- **Komunikace mezi odděleními** – otázky č. 29 až 31
- **Celkové zlepšení interní komunikace ve společnosti** – otázka č. 32

Takto sestavený dotazník je uveden v příloze A. Následně byl rozeslán e-mailem všem technickohospodářským pracovníkům ve společnosti ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. Z 31 oslovených respondentů jich dotazník vyplnilo 26. Dva respondenti byli v době výzkumu dlouhodobě mimo práci a zbylí tři respondenti nereagovali ani po připomenutí. Představuje to vysokou návratnost. Po vyplnění dotazníku byly odpovědi zpracovány (podkapitola 5.2) což poskytlo podklad pro zhodnocení současného stavu a následné vytvoření opatření, které by mělo přinést zlepšení.

Další důležitá data byla získána pomocí rozhovoru s vedoucími pracovníky. Jednalo se o otázky, jimiž byly například: „Jaké teambuildingové akce společnost pořádá?“, „Jaké komunikační prostředky jsou ve společnosti využívány?“, „Jak probíhá adaptační proces?“. Tyto otázky a mnoho dalších také pomohly k vytvoření popisu společnosti.

Pro analýzu vnitřního prostředí a využívání komunikačních nástrojů byla využita i metoda dotazování a pozorování, jež přinesla možnost získat další cenné informace k analýze a návrhu opatření, jaké komunikační prostředky je možné využít ke zefektivnění komunikace v této společnosti.

## 5.2 Rozbor dotazníkových otázek

Následující část této práce se zaměřuje na rozbor odpovědí jednotlivých otázek dotazníku.

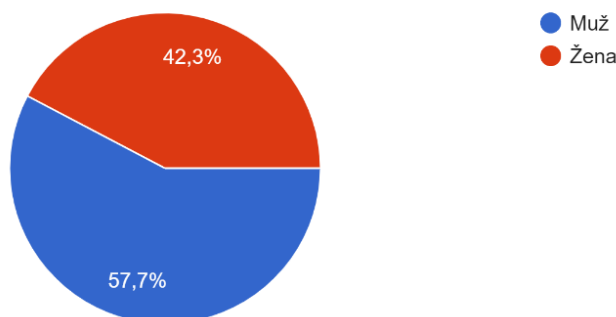
### 5.2.1 Všeobecné otázky

Tato část dotazníku sloužila pouze k identifikaci základního souboru k dalšímu šetření.

#### Pohlaví:

Jednalo se o uzavřenou otázku s možností jednoho výběru. Z celkového počtu 26 respondentů bylo 15 mužů (57,3 %) a 11 žen (42,3 %). Z čehož vyplývá, že šetření se zúčastnili většinou muži.

Obr. 5: Pohlaví zaměstnanců

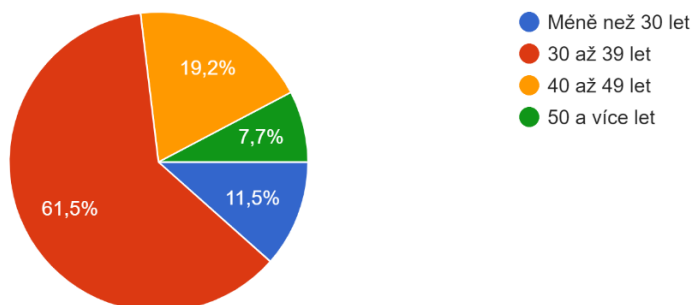


Zdroj: vlastní zpracování (2020)

#### Věk:

V této otázce uváděli dotazovaní svůj věk výběrem jedné možnosti z celkových čtyř. Věková skladba technickohospodářských pracovníků byla následující. Méně než 30 let tři respondenti (11,5 %), 30 až 39 let bylo nejvíce, tedy 16 dotázaných (61,5 %), 40 až 49 let uvedlo pět respondentů (19,2 %) a 50 a více let bylo pouze dvěma respondentům (7,7 %).

Obr. 6: Věk zaměstnanců

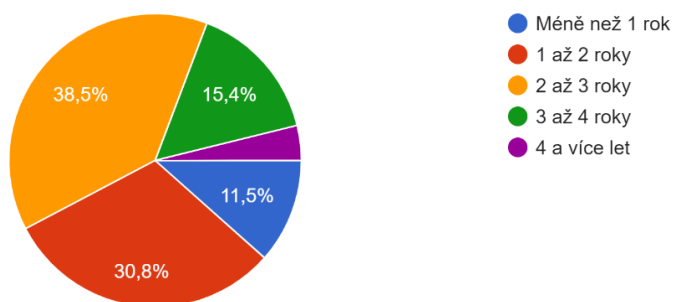


Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Respondenti uváděli, jak dlouho ve společnosti pracují formou uzavřené otázky, ze které vybrali jednu z nabízených možností. Z dotázaných pracují ve společnosti méně než rok pouze tři respondenti (11,5 %), 1 – 2 roky osm dotázaných (30,8 %), 2 – 3 roky deset respondentů (38,5 %), 3 – 4 roky čtyři dotázaní (15,4 %) a pouze jeden respondent (3,8 %) pracuje ve firmě více než čtyři roky. Nad pět let nikdo ve společnosti pracovat nemůže, neboť společnost byla založena v roce 2015. Největší část zaměstnanců pracuje ve firmě mezi jedním až třemi roky. Díky této době se již stačili obeznámit s fungováním a procesy uvnitř organizace, a tím poskytnout hodnotné podklady pro zpracování dotazníkového šetření.

Obr. 7: Délka pracovního poměru



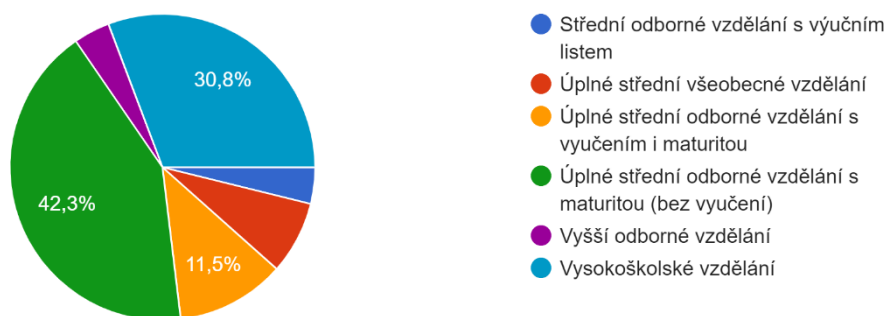
Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl?

V této otázce, stejně jako u předchozí, respondenti vybírali jednu z předem připravených odpovědí. Středního odborného vzdělání s výučním listem vystudoval pouze jeden respondent (3,8 %), úplného středního všeobecného vzdělání dosáhli dva dotázaní

(7,7 %). Úplného středního odborného vzdělání s výučním listem i maturitou dosáhli tři respondenti (11,5 %), úplného středního odborného vzdělání s maturitou (bez vyučení) dosáhlo nejvíce dotázaných, tedy 11 (42,3 %). Vyšší odborné vzdělání získal jeden respondent (3,8 %) a vysokoškolské vzdělání absolvovalo osm dotázaných (30,8 %).

Obr. 8: Vzdělání zaměstnanců

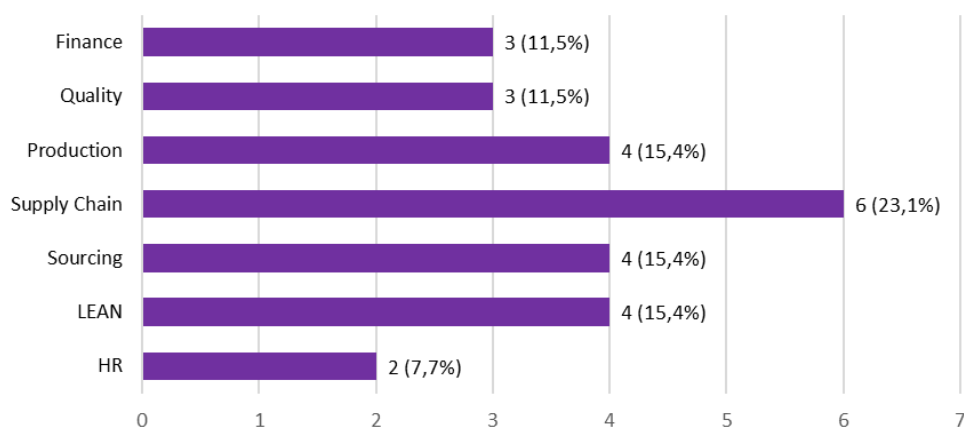


Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### V jakém oddělení pracujete?

Na tuto otevřenou otázku respondenti napsali v jakém oddělení pracují. Výzkumu se účastnilo šest dotázaných (23,1 %) z oddělení Supply Chain. V odděleních Production, Sourcing a LEAN, se v každém účastnili čtyři respondenti (15,4 %). V oddělení Finance a Quality odpověděli v obou případech tři dotázaní (11,5 %). Z oddělení lidských zdrojů (HR) se zúčastnili všichni respondenti, přesněji dva (7,7 %). Obrázek 8 ukazuje kolik osob se zúčastnilo z jednotlivých oddělení. Celkový přehled zaměstnanců v odděleních je uveden na obrázku 3, v podkapitole 4.1.1.

Obr. 9: Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

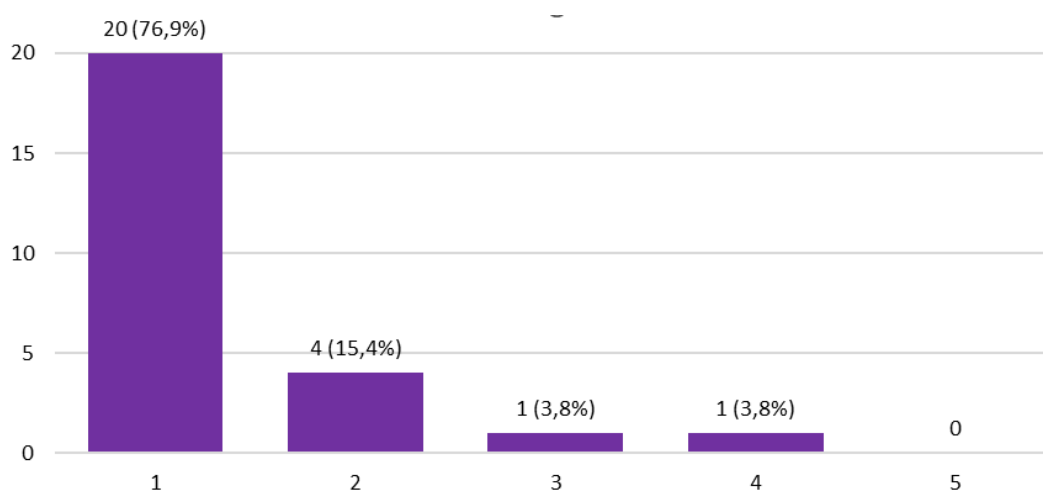
## 5.2.2 Vztahy a začátky ve společnosti

Otázky 1 až 4 se zaměřily na vztahy, které ve společnosti panují, a na začátky pracovníků ve společnosti.

### Otázka č. 1. Přijal vás kolektiv?

Tato otázka byla koncipována formou lineární stupnice od čísla 1 do čísla 5, přičemž 1 znamenalo *Přijal mě plně* a 5 *Nepřijal mě vůbec*. 20 respondentů (76,9 %) vybralo hodnotu 1, tedy, že je kolektiv plně přijal. Čtyři dotázaní (15,4 %) zvolili možnost 2, tedy je přijal méně, ale pořád pozitivně, neutrální hodnotu 3 vybral jeden respondent (3,8 %) a hodnotu 4 vybral také jeden respondent (3,8 %) a poslední hodnotu 5 nevybral žádný dotázaný. Z těchto odpovědí vyplývá, že ve většině případů byl respondent přijat kladně.

Obr. 10: Přijetí respondenta kolektivem

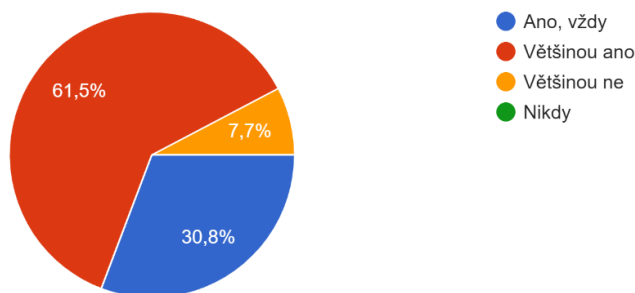


Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 2. Jsou vám vaši kolegové nápomocni při řešení problémů, které vzniknou na pracovišti?

V této otázce měli respondenti vybrat jednu možnost z celkových čtyř, jimiž byly: *Ano, vždy*; *většinou ano*; *většinou ne*; *nikdy*. *Vždy* jsou pracovníci ochotni pomáhat osmi respondentům (3,8 %), *Většinou ano* 16 dotázaným (61,5 %) a *Většinou ne* vybrali dva respondenti (7,7 %). Možnost *Nikdy*, nevybral žádný z dotázaných. Z odpovědí respondentů je možné vyvodit spíše pozitivní přístup k pomoci ostatním.

Obr. 11: Ochota pracovníků při řešení problémů

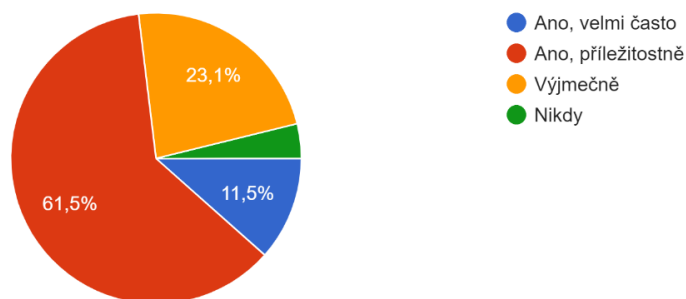


Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 3. Probíráte své soukromé záležitosti s kolegy?

Stejně jako u předchozí otázky, byla i zde možnost vybrat jednu variantu z celkových čtyř. Možnosti byly: Ano, velmi často; Ano, příležitostně; Výjimečně; Nikdy. *Velmi často* probírají své soukromé záležitosti tři dotázaní (11,5 %), *Pouze příležitostně* 16 respondentů (61,5 %). *Výjimečně* své soukromé záležitosti rozebíralo šest dotázaných (23,1 %) a *Nikdy* své soukromé záležitosti neprobíral s kolegy pouze jeden respondent (3,8 %). 25 respondentů své soukromé záležitosti alespoň výjimečně se svými kolegy probíralo. Z čehož vyplývá důvěra mezi zaměstnanci.

Obr. 12: Probírání soukromých záležitostí



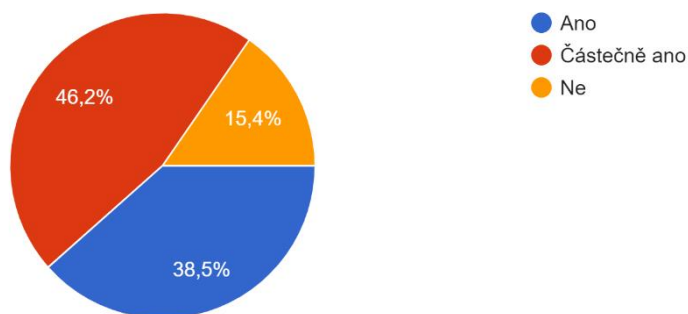
Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 4. Byli jste srozumitelně seznámeni s náplní práce, odpovědností a kompetencemi?

Šlo o uzavřenou otázku, s možnostmi výběru: Ano; Částečně ano; Ne. Srozumitelně seznámeno bylo 10 respondentů (38,5 %), pouze *Částečně* 12 dotázaných (46,2 %) a zápornou odpověď zvolili čtyři (15,4 %).



Obr. 13: Seznámení s náplní práce, odpovědností a kompetencemi



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

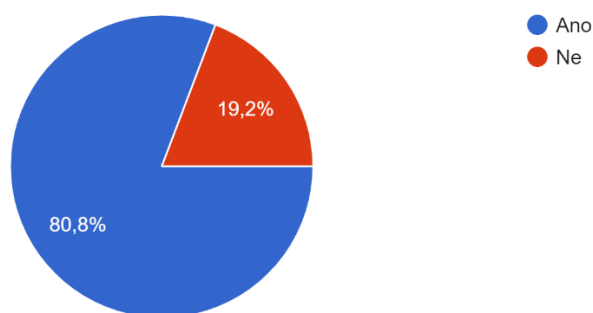
### 5.2.3 Spory na pracovišti

Otázky 5 až 9 se týkaly sporů na pracovišti.

#### Otázka č. 5. Setkal jste se na pracovišti se sporem mezi pracovníky, který byl způsobený nevyjasněním pracovní náplně nebo kompetencemi?

V této uzavřené otázce vybírali respondenti jednu možnost, a to mezi Ano a Ne. Se sporem, který měl za příčinu nevyjasnění pracovní náplně nebo kompetencí, se setkala 21 dotázaných (80,8 %), zbylých pět (19,2 %) ne. Z těchto odpovědí je patrné, že tento důvod byl častým zdrojem sporů. Návrh opatření na tento problém je uveden v podkapitole 6.2.

Obr. 14: Spor kvůli nevyjasněné pracovní náplni nebo kompetenci



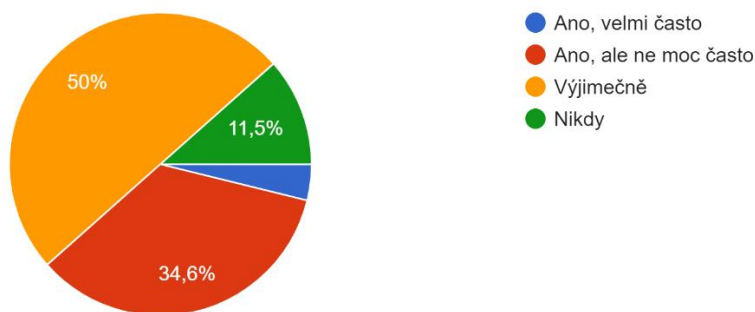
Zdroj: vlastní zpracování (2020)

#### Otázka č. 6. Dochází na vašem pracovišti ke sporům?

Jednalo se o uzavřenou otázku, v níž respondenti vybírali ze čtyř možností, kterými byly: Ano, velmi často; Ano, ale ne moc často; Výjimečně; Nikdy. *Velmi často* se se spory setkal pouze jeden dotázaný (3,8 %), *Ne příliš často* přicházelo do kontaktu se spory

devět respondentů (34,6 %), *Výjimečně* polovina dotázaných, přesněji 13 (50 %) a zbylí tři respondenti (11,5 %) se spory nesečkali *Nikdy*. Z těchto odpovědí vyplývá vyšší frekvence sporů.

Obr. 15: Spor na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

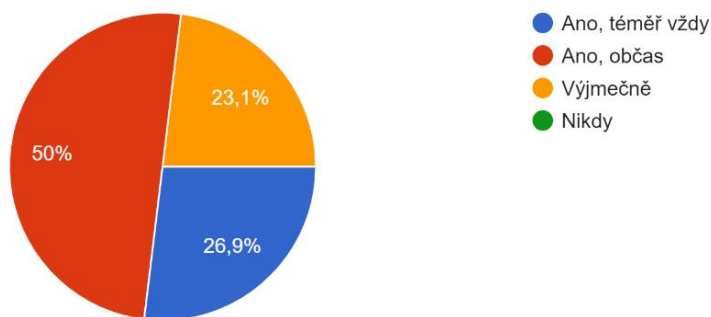
**Otázka č. 7. Pokud dochází na Vašem pracovišti ke sporům, uveďte prosím, co většinou bývá jejich příčinou.**

Do této otevřené otázky, která navazuje na předchozí, respondenti psali, co bývá příčinou sporů. Mezi nejčastější příčiny sporů patřilo špatné pochopení (myšleno při písemné komunikaci), rozdílná názornost, práce nad limit zodpovědnosti, komunikační šum, plat a pomluvy. V podkapitole 6.2 je uveden návrh na zmírnění těchto sporů.

**Otázka č. 8. Snažíte se při sporu prosadit svůj názor?**

V této uzavřené otázce měli respondenti na výběr ze čtyř možností, kterými byly: Ano, téměř vždy; Ano, občas; Výjimečně; Nikdy. *Téměř vždy* se svůj názor snaží prosadit sedm respondentů (26,9 %), 13 dotázaných (50 %) pouze *Občas* a *Výjimečně* šest respondentů (23,1 %). Možnost *Nikdy* nevybral nikdo. Každý z dotázaných se alespoň výjimečně snažil prosadit svůj názor.

Obr. 16: Prosazení názoru při sporech

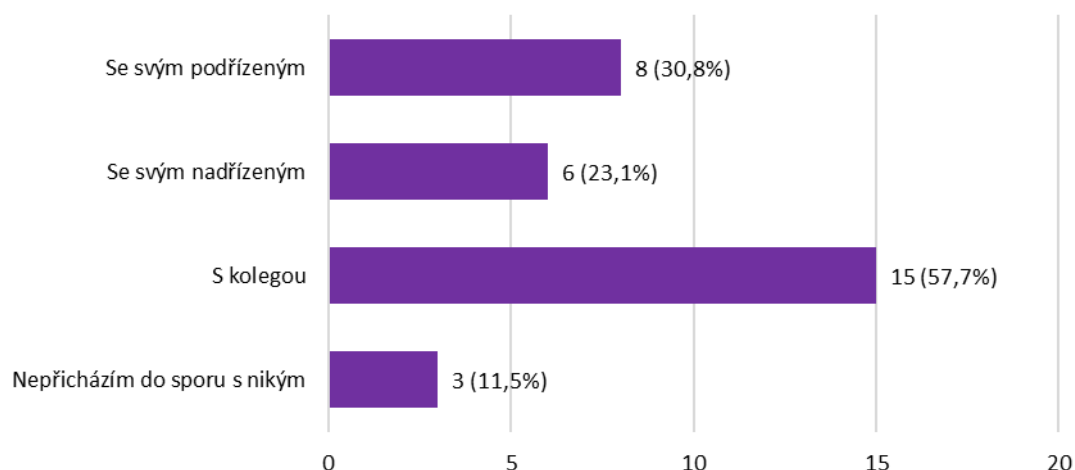


Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 9. S kým v práci nejčastěji přicházíte do sporu?

V této uzavřené otázce respondenti vybírali, s kým mívají spory. Měli možnost vybrat jednu nebo více odpovědí, kterými byly: Se svým podřízeným; Se svým nadřízeným; S kolegou; Nepřicházím do sporu s nikým. *Se svým podřízeným* mělo spor osm respondentů (30,8 %), *Se svým nadřízeným* šest (23,1 %), možnost *Se svým kolegou*, byla vybírána nejvíce, přesněji 15krát (57,7 %), *S nikým* neměli konflikt pouze tři dotázaní (11,5 %). Nejvíce sporů bylo s kolegou, což je nejspíše dané tím, že s nimi byli nejčastěji v kontaktu. Méně sporů bylo s podřízeným, což je způsobeno tím, že ne každý má svého podřízeného, nejméně konfliktů bylo s nadřízeným. Mohlo to být způsobeno nejméně častou komunikací s daným nadřízeným nebo jeho přirozenou autoritou.

Obr. 17: S kým přicházejí zaměstnanci do sporu



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

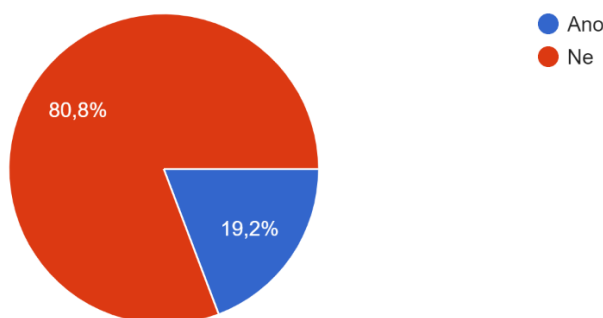
#### 5.2.4 Mobbing, bossing a sexuální obtěžování

Těmito druhy šikany nebo obtěžováním a řešením tohoto chování, se zabývaly otázky 10 a 11.

##### **Otázka č. 10. Setkal jste se na pracovišti s něčím, jako je například mobbing (útoky skupiny proti jednotlivci), bossing (šikana od vedoucích pracovníků) nebo sexuální obtěžování?**

Šlo o uzavřenou otázku s možností zvolit buď Ano, nebo Ne. V této společnosti se s jedním z těchto chování setkala pět respondentů (19,2 %), zbylých 21 dotázaných (80,8 %) nesetkalo.

Obr. 18: Setkání s mobbingem, bossingem nebo sexuálním obtěžováním

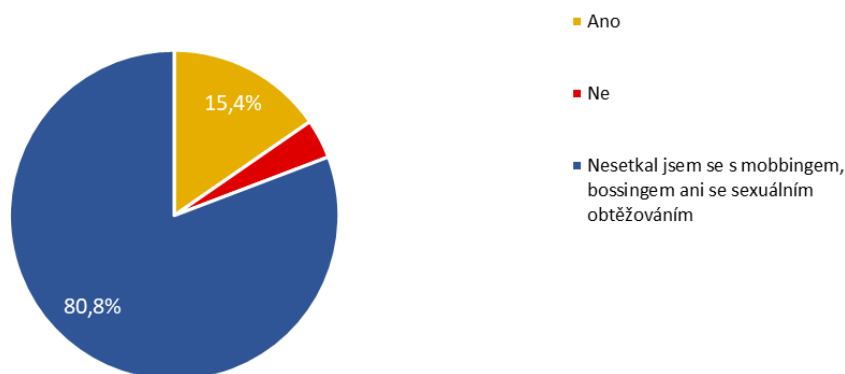


Zdroj: vlastní zpracování (2020)

##### **Otázka č. 11. Pokud ano, bylo toto chování ze strany zaměstnavatele řešeno?**

Tato uzavřená otázka navazuje na předchozí otázku. Respondenti zvolili jednu z nabízených odpovědí: Ano; Ne; Nesetkal jsem se s mobbingem, bossingem ani se sexuálním obtěžováním. U celkových pěti respondentů, kteří se setkali s mobbingem, bossingem či sexuálním obtěžováním, se to řešilo pouze u čtyř respondentů (15,4 %), jeden dotázaný (3,8 %) uvedl, že jeho problém nikdo neřešil. Zbylých 21 respondentů (80,8 %) se s ničím takovým nesetkalo, jak uvedli již v předchozí otázce.

Obr. 194: Řešení mobbingu, bossingu nebo sexuálního obtěžování



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### 5.2.5 Horizontální a vertikální komunikace

Otázky 12 až 25 se zabývaly horizontální a vertikální komunikací včetně záležitostí s tím spojených.

#### **Otázka č. 12. Jste spokojený s horizontální komunikací ve vaší společnosti? Co byste na ní popřípadě změnil. (Komunikace mezi kolegy)**

Do této otevřené otázky respondenti uváděli případné změny a připomínky týkající se horizontální komunikace. Jednotlivé odpovědi lze shrnout do následujícího textu. V horizontální komunikaci se objevovaly problémy v oblasti špatného definování rolí a zodpovědnosti napříč organizací, které chybí především z důvodu toho, že společnost není prozatím ISO certifikovaná. S její přípravou se již začalo. Jeden respondent uvedl, že by bylo ku prospěchu zorganizovat pro některé pracovníky školení komunikačních dovedností.

#### **Otázka č. 13. Co byste zlepšil na poradách ve vaší společnosti?**

Tato otázka byla stejně jako předchozí otevřená. Měla za účel zjistit, co by se mělo podle tázaných zlepšit. Podle nich vyžadovala zlepšení příprava na poradu ze strany účastníků, nedochvilnost, zaměření na probírané téma. Dále by mělo být písemně zaznamenáno, co komu bylo přiděleno nebo o čem bylo rozhodnuto.

#### Otázka č. 14. Jak byste zlepšil využití dosavadních komunikačních prostředků ve vaší společnosti?

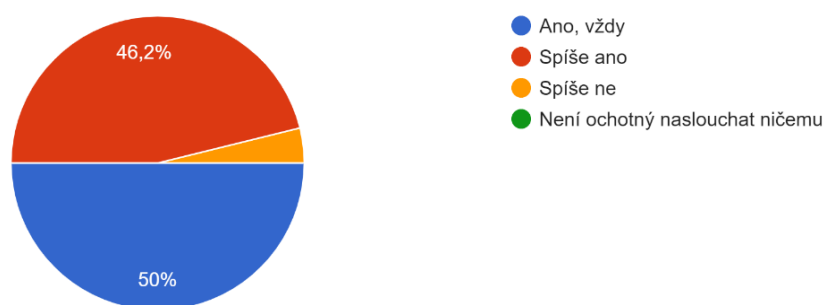
Tato otázka byla také otevřená. Respondenti do ní psali své připomínky, případné inovace na využití dosavadních komunikačních prostředků. Jednalo se především o nedostatečné proškolení týkající se používání komunikačních prostředků, neefektivní využívání (urgentní věci se řeší e-mailem a nevyužije se telefon či Skype). Také by mělo být méně papírových formulářů či dokumentů, tzn. zavést je v počítačové podobě.

Využití dosavadních komunikačních prostředků a jejich výhodnosti se bude věnovat podkapitola 6.1.

#### Otázka č. 15. Je váš nadřízený ochotný naslouchat vašim názorům a připomínkám?

Tato otázka měla za úkol zjistit ochotu nadřízených naslouchat podřízeným. Respondenti vybírali jednu odpověď z možností: Ano, vždy; Spíše ano; Spíše ne; Není ochotný naslouchat ničemu. *Vždy* byl vedoucí ochotný naslouchat názorům a připomínkám u 13 dotázaných (50 %), *Spíše byl* ochotný u 12 respondentů (46,2 %) a *Spíše nebyl* pouze od jednoho dotázaného (3,8 %). Poslední možnost *Není ochotný naslouchat ničemu* nevybral žádný z respondentů. Tyto odpovědi dokazují vysokou ochotu vedoucích zajímat se o připomínky podřízených.

Obr. 20: Ochota nadřízených naslouchat názorům a připomínkám



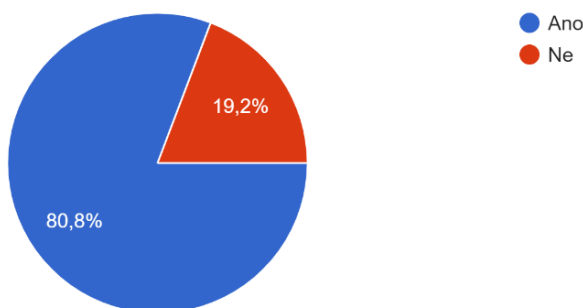
Zdroj: vlastní zpracování (2020)

#### Otázka č. 16. Pokud je ochotný naslouchat, snaží se vyřešit nebo alespoň zlepšit situaci?

Tato uzavřená otázka navazuje na předchozí. Respondenti vybrali buď možnost Ano, nebo Ne, přičemž 21 respondentů (80,8 %) vybralo *Ano*, tedy, ochota naslouchat a také situaci řešit, případně zlepšit. Pouze pět dotázaných (19,2 %) vybralo opačnou možnost,

tedy *Ne*. Respondenti, kteří vybrali zápornou možnost, nejsou ve stejném oddělení. Takovýto výběr odpovědí potvrzoval ochotu vedoucích pracovníků.

Obr. 21: Ochota vedoucích řešit nebo zlepšit situaci



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

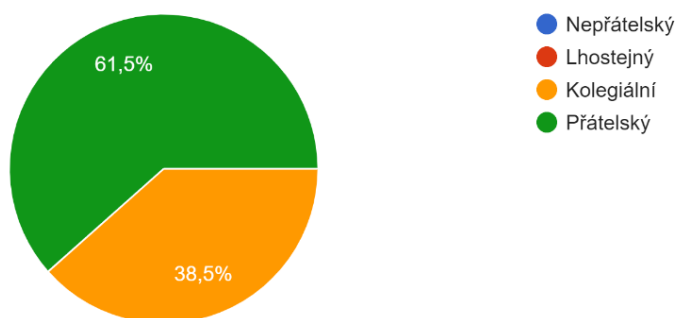
#### **Otázka č. 17. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli ano, uveďte prosím, jak.**

Otázka byla otevřená, přičemž odpovědi jednotlivých respondentů lze shrnout takto. Nadřízený se snažil problém řešit společným pohledem na věc, svoláním porady, návrhem řešení a s odstupem času následnou kontrolou, případně návrhem a implementací nového řešení. Někteří respondenti uvedli, že měli pravidelné porady, na kterých řešili záležitosti spojené s prací.

#### **Otázka č. 18. Jaký vztah máte se svým nadřízeným?**

V této uzavřené otázce respondenti vybírali jednu z předem připravených odpovědí, a to, jaký vztah mají se svým nadřízeným. Možnosti byly: *Nepřátelský*, *Lhostejný*, *Kolegiální*, *Přátelský*. *Nepřátelský* ani *Lhostejný* vztah nemá se svým vedoucím žádný z respondentů. *Kolegiální* vztah mělo se svým nadřízeným 16 respondentů (61,5 %) a *Přátelský* vztah mělo zbylých 10 dotázaných (38,5 %).

Obr. 22: Vztah se svým nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

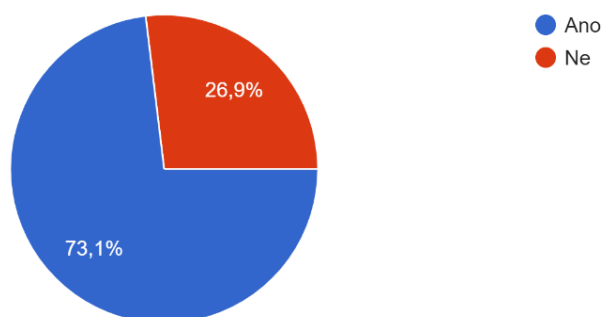
**Otázka č. 19. Snaží se váš nadřízený, popř. zaměstnavatel, zlepšovat vztahy na vašem oddělení? Pokud ano, popište jakým způsobem.**

V rámci této otevřené otázky respondenti vypisovali způsob, kterým se snaží zaměstnavatel či nadřízený zlepšovat vztahy v oddělení. Zlepšování vztahů probíhá za pomoci individuálních rozhovorů nadřízeného se zaměstnanci. Tento rozhovor probíhá jednou měsíčně v rámci hodnocení výkonů zaměstnance za předcházející měsíc. Podle některých respondentů nebyla ze strany zaměstnavatele žádná snaha o zlepšení vztahů. Tyto negativní odpovědi se týkaly dvou konkrétních oddělení, která nelze z důvodu slíbené anonymity uvést. Zlepšení tohoto problému je uvedeno v podkapitole číslo 6.2.

**Otázka č. 20. Jste spokojen s vertikální komunikací v organizaci? (komunikace, která vede od vedoucích pracovníků k podřízeným)**

V této uzavřené otázce jednotliví respondenti uváděli, zda jsou spokojeni s vertikální komunikací ve společnosti, a to výběrem jedné odpovědi s možnostmi Ano nebo Ne. Možnost *Ano* vybralo 19 respondentů (73,1 %) a možnost *Ne* vybralo sedm dotázaných (26,9 %). Převažovaly tedy spíše pozitivní ohlasy na vertikální komunikaci. Co by na této komunikaci zlepšili, bylo předmětem následující otázky.

Obr. 23: Spokojenost s vertikální komunikací



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

**Otázka č. 21. Co byste zlepšil při vertikální komunikaci?**

Jak bylo uvedeno výše, do této otevřené otázky respondenti uváděli, co by zlepšili na vertikální komunikaci. Jednalo se o lepší informovanost podřízených, poskytovat včas a srozumitelně důležité informace. Respondenti také uváděli, že by se měla zlepšit zpětná vazba.



## Otázka č. 22. Jaké informace dostáváte od vedoucích pracovníků?

V této polouzavřené otázce respondenti vybírali, jaké informace od vedoucích pracovníků dostávají, přičemž vybírali jednu nebo více odpovědí z osmi možností, které jsou uvedené dále v textu, ale také další mohli připsat. Jednotlivé možnosti byly seřazeny podle toho, kolikrát byly respondenty vybrány. Nejčastěji to bylo *Plnění cílů* a *Počet reklamací*, a to obě 24 dotázanými (92,3 %). 23 respondentů (88,5 %) vybralo možnost *Úrazovost*. Méně byly vybírány možnosti *Hospodářský výsledek* a *Souhrné výsledky oddělení za určité období* – přesně 20 dotázaných (76,1 %). 19 respondentů (73,1 %) zvolilo odpověď *Výsledek interního měření kvality výroby*. Možnost *Výsledky preventivního měření testů na alkohol a drogy* vybralo 18 dotázaných (69,2 %). Mezi málo vybírané možnosti patřilo *Postavení společnosti vůči konkurenci*, které bylo zvoleno pouze sedmi respondenty (26,9 %). Dva dotázaní využili možnost *Jiné*, do které dopisovali, o čem dostávají informace od vedoucích pracovníků. První respondent (3,8 %) napsal „hodnocení osobních KPI“ a druhý (3,8 %) „plán výroby“. Zlepšení informovanosti zaměstnanců ze strany vedení je uvedeno v kapitole 6.

Obr. 24: Informace od vedoucích pracovníků

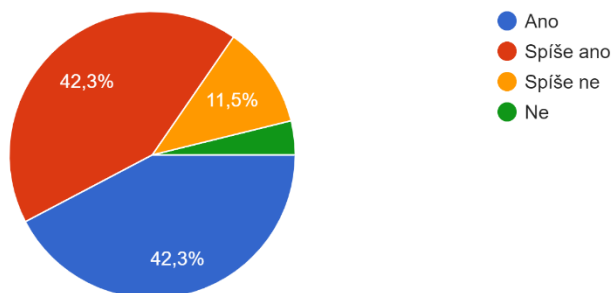


Zdroj: vlastní zpracování (2020)

## Otázka č. 23. Jsou informace, které dostáváte v rámci vašeho oddělení, dostačující?

V této uzavřené otázce měli respondenti možnost výběru jedné ze čtyř možností: Ano; Spíše ano; Spíše ne; Ne. *Ano* uvedlo 11 respondentů (42,3 %), možnost *Spíše ano* vybralo také 11 dotázaných (42,3 %), *Spíše ne* zvolili tři respondenti (11,5 %) a pouze jeden dotázaný (3,8 %) nedostával dostatečné informace.

Obr. 25: Dostatečné informace v oddělení

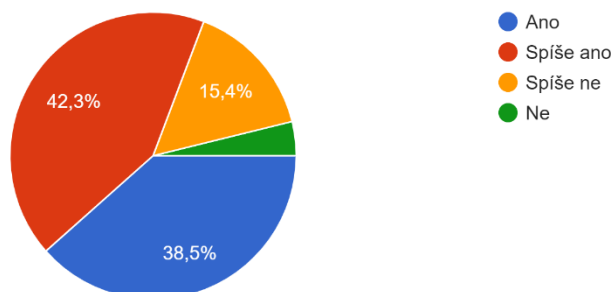


Zdroj: vlastní zpracování (2020)

#### Otázka č. 24. Dostáváte informace týkající se vašeho oddělení dostatečně často?

V této uzavřené otázce, stejně jako v té předchozí, vybírali respondenti ze čtyř možností: Ano; Spíše ano; Spíše ne; Ne. Odpověď *Ano* volilo 10 respondentů (38,5 %), *Spíše ano* vybralo 11 dotázaných (42,3 %), *Spíše ne* zvolili čtyři respondenti (15,4 %) a nedostatečně často, tedy *Ne*, je informován jeden dotázaný (3,8 %). Všechny pět dotázaných, kteří vybrali negativní možnost, jsou každý z jiného oddělení.

Obr. 26: Dostatečně častá informovanost

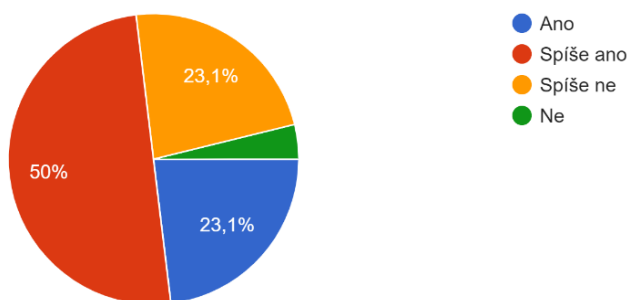


Zdroj: vlastní zpracování (2020)

#### Otázka č. 25. Je možné se spolehnout na sliby nadřízených?

Stejně jako předchozí byla i tato otázka uzavřená s výběrem jedné možnosti z celkových čtyř: Ano; Spíše ano; Spíše ne; Ne. Plně *Ano* se mohlo na sliby nadřízených spolehnout šest dotázaných (23,1 %), *Spíše ano* zvolilo 13 respondentů (50 %), *Spíše ne* vybralo 6 dotázaných (23,1 %) a spolehnout se nemohl jeden respondent (3,8 %). Z toho vyplývá, že v této společnosti se na sliby svých nadřízených mohla spíše spolehnout nadpoloviční většina. Většina negativních odpovědí převažovala v jednom oddělení.

Obr. 27: Spolehnutí na sliby nadřízených



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

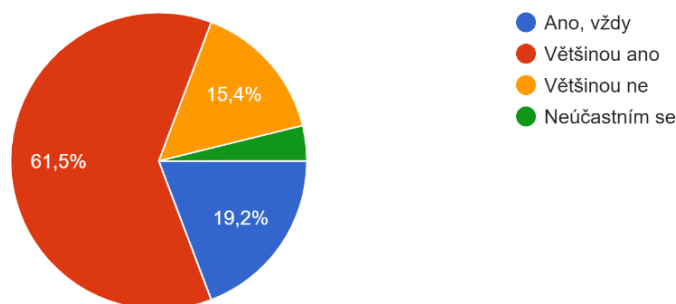
### 5.2.6 Teambuildingové akce

Otázky 26 až 28 se zabývaly teambuildingovými akcemi ve společnosti.

#### Otázka č. 26. Účastníte se teambuildingových akcí?

V této uzavřené otázce uváděli respondenti, jak často se účastní teambuildingových akcí pořádaných společností, výběrem jedné ze čtyř odpovědí: Ano, vždy; Většinou ano; Většinou ne; Neúčastním se. *Vždy* se teambuildingových akcí účastnilo pět respondentů (19,2 %), *Většinou* se zúčastnilo 16 dotázaných (61,5 %), *Spíše* se neúčastnili čtyři respondenti (15,4 %) a *Nikdy* nebyl na žádné akci pouze jeden dotázaný (3,8 %). Teambuildingových akcí se účastnila většina respondentů, pouze pětina dotázaných se teambuildingových akcí neúčastnila vůbec nebo velmi málo. Neúčast se netýkala určitého nebo určitých oddělení.

Obr. 28: Účast na teambuildingových akcích



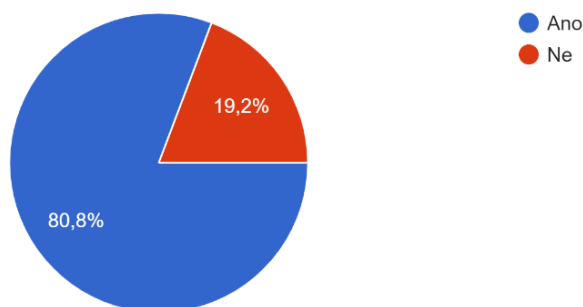
Zdroj: vlastní zpracování (2020)

#### Otázka č. 27. Pomáhají podle vás teambuildingové akce ke zlepšení vztahů?

Do této uzavřené otázky respondenti uváděli, zda podle nich teambuildingové akce pomáhají zlepšovat vztahy. Odpovídali formou výběru z možností Ano nebo Ne.

Podle 21 respondentů (80,8 %) *Ano*, pomohl teambuilding zlepšit vztahy, podle zbylých pěti dotázaných (19,2 %) *Ne*. Případná zlepšení uváděli respondenti v odpovědích na následující otázku.

Obr. 29: Zlepšení vztahů za pomoci teambuildingových akcí



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### Otázka č. 28. Jak byste zlepšil teambuildingové akce?

Jak bylo uvedeno výše, do této otevřené otázky respondenti psali připomínky a případná zlepšení týkající se teambuildingových akcí. Podle respondentů měly být teambuildingové akce logisticky dostupnější, více zaměřené na sportovní aktivity, ve kterých je zapotřebí týmová spolupráce. Dotázaní také uvedli, že by přivítali častější konání těchto akcí.

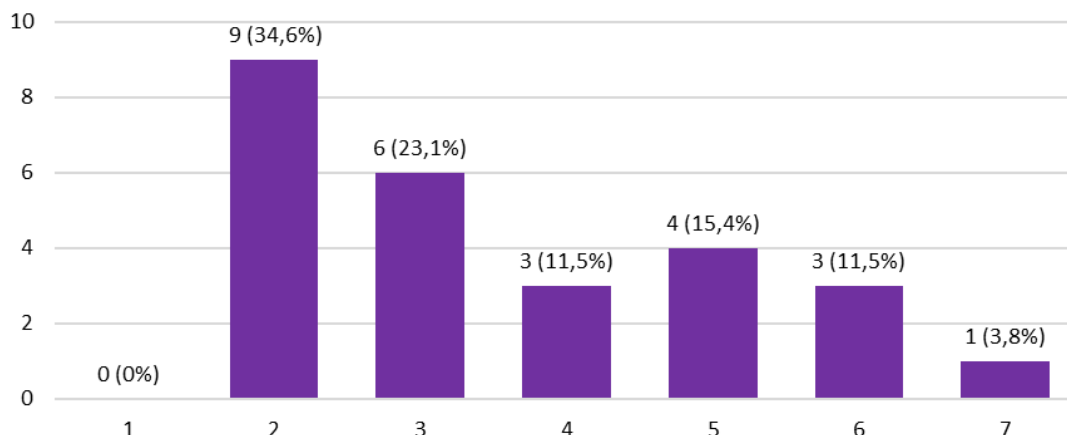
### 5.2.7 Komunikace mezi odděleními

Otázky 29 až 31 se týkaly komunikace mezi odděleními a vztahy v oddělení.

### Otázka č. 29. Jak hodnotíte komunikaci pracovníků mezi jednotlivými odděleními?

V této otázce respondenti vybrali jednu možnost na stupnici 1 až 7, přičemž 1 znamenala *Velmi dobré* a 7 znamenala *Velmi špatné*. Číslo 1 nevybral žádný z respondentů, číslo 2, což znamená, že jsou stále spokojeni, vybralo devět dotázaných (34,6 %), číslo 3 zvolilo šest respondentů (23,1 %), což je nejméně, ale stále pozitivní hodnocení, neutrální číslo 4 vybrali tři respondenti (11,5 %). První negativní variantu 5 vybrali čtyři respondenti (15,4 %), hodnotu 6 vybrali tři respondenti (11,5 %), což je druhé nejhorší možné hodnocení. Číslo 7, tedy *Velmi špatné* zvolil pouze jeden respondent (3,8 %). Celkově pozitivní hodnocení (hodnoty 2 a 3) vybralo dohromady 15 respondentů, z čehož vyplývá, že více než polovina dotázaných byla s komunikací mezi odděleními spokojena. Důvody nespokojenosti a případné připomínky se řešily v následující otázce.

Obr. 30: Hodnocení komunikace mezi jednotlivými odděleními



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

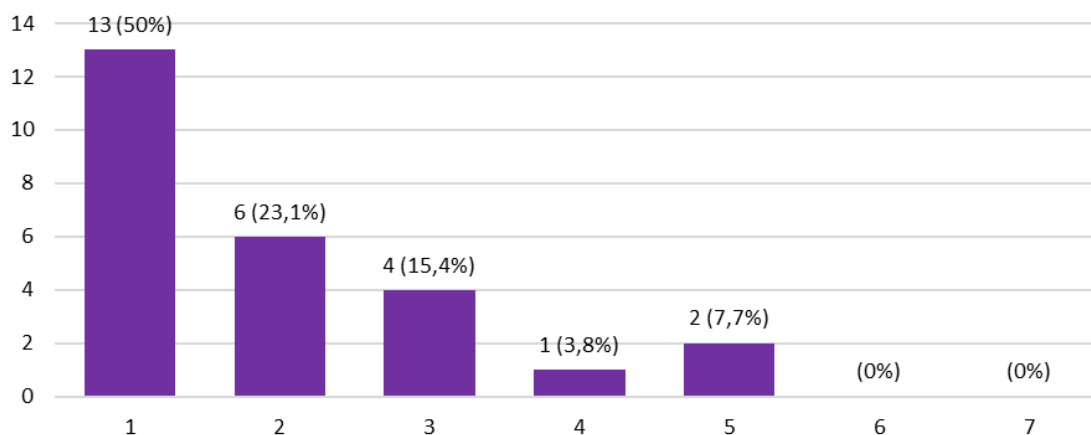
### Otázka č. 30. Co byste zlepšili na komunikaci mezi jednotlivými odděleními?

Jak bylo uvedeno výše, tato otevřená otázka navazuje na předchozí. Respondenti zde uváděli, co by zlepšili na komunikaci mezi odděleními. Jednalo se o nedostatečně včasnou informovanost, zlepšení toku a efektivity informací, detailnost, nevyjasnění hranice působnosti a pravomoci. Někteří respondenti by uvítali vstřícnost u svých kolegů.

### Otázka č. 31. Jak hodnotíte vztahy pracovníků ve vašem oddělení?

V této otázce odpovídali respondenti formou lineární stupnice od 1 až po 7. Možnost 1 znamenala *Velmi dobré* a možnost číslo 7 znamenala *Velmi špatné*. *Velmi dobré* zvolila polovina respondentů, přesně 13 (50 %), možnost 2, tedy *Velmi dobré* vztahy, vybralo šest respondentů (23,1 %), možnost 3, která je poslední pozitivní možností vybrali čtyři respondenti (15,4 %). Neutrální variantu zvolil jeden respondent (3,8 %) a nejméně negativní možnost 5 vybrali dva respondenti (7,7 %). Možnosti 6 a 7 nebyly zvoleny žádným z respondentů. Na odděleních společnosti panovaly ve většina případů *Velmi dobré* a *Dobré vztahy* (číslo 1 a 2 na lineární stupnici).

Obr. 31: Hodnocení vztahů mezi odděleními



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### 5.2.8 Celková zlepšení interní komunikace ve společnosti

V této sekci (otázka 32) uváděli respondenti své návrhy na zlepšení komunikace.

#### Otázka č. 32 Co byste zlepšil na interní komunikaci ve vaší společnosti?

Tato otevřená otázka sloužila respondentům ke shrnutí, co vše by na interní komunikaci v této společnosti zlepšili. Odpovědi je možné shrnout do následujícího textu. Komunikaci za oddělení by měl vést jeden zodpovědný člověk. Informovat o důležitých záležitostech písemně, například e-mailem, a ne pouze ústně. Informace se totiž nedostala mezi nepřítomné pracovníky, zavedení komunikačního kurzu, vytvořit popis zodpovědnosti a kompetentnosti vedoucích pracovníků, kompetentnost a vstřícnost.

## **6 Zhodnocení interní komunikace v ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. a návrhy na její zlepšení**

V této kapitole jsou popsány komunikační prostředky, které společnost ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. využívá, včetně návrhu na zlepšení. V druhé části je popsána současná situace s možným zlepšením.

Z oslovených technickohospodářských pracovníků je více mužů než žen: 15 z celkových 26 respondentů. Průměrný věk zaměstnanců (vypočteno váženým průměrem) je 37 let. Průměrná doba působení ve společnosti je 2,2 let (vypočteno váženým průměrem). Nejčastěji dosažené vzdělání je střední, ukončené maturitou (11 dotázaných) a vysokoškolské (osm respondentů). Oslovena byla všechna oddělení, konkrétně Finance, Quality, Production, Supply Chain, Sourcing, LEAN a HR.

### **6.1 Využívané komunikační prostředky komunikace a návrh na jejich zlepšení**

Které komunikační prostředky se v této společnosti využívají, bylo zjištěno za pomoci pozorování a dotázení vedoucích pracovníků. Je zde uvedena současná situace ve společnosti z hlediska komunikačních nástrojů a jejich zlepšení.

Z ústní komunikace jsou využívány, (kromě všudypřítomné osobní komunikace), porady a brífinky. Z písemné komunikace společnost využívá pouze nástěnky a elektronickou komunikaci zastupuje telefon, e-mail, Skype a intranet.

#### **Ústní komunikace**

Na poradách a brífincích bývá problémem, že se zapomene, kdo má jaký úkol, komu co bylo přiděleno nebo o čem se rozhodlo. Proto by bylo vhodné z každé porady vytvořit zápis. Pro efektivnější využití času na poradách, by měli zúčastnění chodit na porady připraveni a včas. Také by se měli vyvarovat řešení svých soukromých záležitostí.

Společné celopodnikové brífinky se ve společnosti nazývají Townhall.

#### **Písemná komunikace**

Nástěnky jsou v této společnosti umístěny ve výrobní hale. Jsou zde uvedeny informace o úrazovosti, plnění kvality, výsledky hospodaření, zlepšovací návrhy a nabídky služeb

jiných společností, u kterých ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. dohodla pro své zaměstnance cenové zvýhodnění. Nástěnky jsou aktualizované průběžně.

Informace, které pracovníci dostávali, jsou podle nadpoloviční většiny respondentů dostačující a dostatečně často, i když podle nich je zde prostor na zlepšení. Zlepšení informovanosti zaměstnanců lze zajistit zvýšením počtu nástěnek a omezením absencí na brífincích (Townhall).

Dvě nástěnky by bylo vhodné umístit do prostoru jídelny. Je možné využít korkové nástěnky od společnosti AVELI s rozměrem 90×150 cm a tloušťkou 7 mm, které je možné nakoupit u společnosti Alza.cz, a. s., za cenu 1452 Kč bez DPH (726 Kč za kus) (Alza.cz, a. s., 2020).

### **Elektronická komunikace**

Každý technickohospodářský pracovník dostal od společnosti nový mobilní telefon s předplaceným tarifem.

Od společnosti Google se využívají služby G Suite, která nabízí balíček prostředků ke komunikaci, zálohování, pokročilé řízení systému, ale také prostředky pro týmovou spolupráci. Je možné si vybrat jeden ze tří z nabízených sazeb, uvedené ceny v závorkách se platí každý měsíc a za každého člena. Jsou jimi: Basic (4,68 €), Business (9,36 €) a Enterprise (23 €) (Google LLC, 2020a).

Plzeňský závod využívá balíček Business. Dle mého názoru jde o velice kvalitně zpracovanou a spolehlivou službu, která nabízí mnoho způsobů ke komunikaci. Kromě e-mailu je možné využít zabezpečené videohovory a chat (Google LLC, 2020b).

Pro videohovory je využívána konkurenční služba Microsoft Teams od společnosti Microsoft Corporation, která je sama o sobě zdarma (Microsoft Corporation, 2020).

Pokud pracovník potřebuje s jedním nebo více kolegy něco probrat a není možné se sejít, je vhodné využít některý ze softwaru, podporujících skupinovou komunikaci. Jak již bylo zmíněno, placená služba G Suite nabízí i chat s názvem Hangouts Chat. V něm je možné vytvořit skupinu až o osmi tisících zaměstnancích (Google LLC, 2020c). Tento prostředek je rychlejším a efektivnějším způsobem komunikace domlouvání, než klasický e-mail. Oproti SMS zprávám je zde možnost vytvoření skupinových konverzací.

Intranet je společný pro celou skupinu ASSA ABLOY. Na tuto vnitřní síť jsou umístovány například projevy prezidenta společnosti pro celou tuto skupinu.



Jak společnost Google LLC., tak i Microsoft Corporation, mají pro firemní zákazníky širokou nabídku elektronických komunikačních prostředků. Proto při rozhodování mezi službami těchto společností rozhodují cena nebo maličkosti.

## 6.2 Současná situace interní komunikace a návrh na její zlepšení

**Začátky ve společnosti** mohou být těžké, proto je dobré, že ve většině případů přijal kolektiv nově příchozí zaměstnance. Pozitivní také bylo, že kolegové jsou ochotni pomoci při řešení problémů. Vcelku dobře fungovalo i probírání mimopracovních záležitostí.

Méně pozitivní bylo srozumění zaměstnanců s **náplní práce, odpovědností a kompetencemi**, kvůli kterým se více než 80 % respondentů setkala se spory. Aby bylo možné se jim vyvarovat, je důležité přesně definovat, co je obsahem práce, jaké jsou odpovědnosti a kompetence jednotlivých pracovníků. Obsah práce a odpovědnosti je možné zahrnout do pracovní smlouvy. Pokud náplň práce nebo odpovědnosti nejsou v souladu s pracovní smlouvou, je možné tento problém řešit s přímým nadřízeným nebo s pracovníky HR.

Pro správné vyrozumění kompetencí je možné využít tzv. **specifický kompetenční model**. Jde o přesné definování kompetencí zaměstnance na danou pozici takovým způsobem, aby dosahoval úspěchů (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 243 – 248).

Vytvořením takového modelu se zabývají různé společnosti. Příkladem může být firma SPOLUPRÁCE, s. r. o., Cenu této služby není možné určit předem, odvíjí se od konkrétního podniku, ve kterém je zpracován, podle metody diagnostiky apod. Dále se tato společnost zabývá i rozvojem a vzděláváním, koučováním a odbornými konzultacemi, které je také možné využít (SPOLUPRÁCE, s. r. o., 2000).

Mezi další **důvody sporů** v této společnosti patří práce nad limit, výše platu, šíření pomluv, špatné pochopení, informovanost a komunikační šum. Pokud dojde k přetěžování nebo se objeví jakýkoliv problém týkající se náplně práce, je vhodné tuto skutečnost oznámit vedoucímu pracovníkovi nebo nadřízenému příslušného manažera. Pokud ani to nepomůže, lze se obrátit na oddělení HR. Nespokojenost s výší platu je možné řešit s příslušným manažerem. Ve zvýšené míře pomluv je nutné řešit toto chování s nadřízeným, případně ve spolupráci s HR. Špatné pochopení – úkoly je nutné zadávat jasně a srozumitelně. Problémy s nedostatečnou informovaností je možné zlepšit

dodatečnými nástěnkami, jejichž kalkulace a umístění je uvedeno v předchozí podkapitole. Komunikační šum je způsoben špatnými a nepřesnými informacemi. Pokud si daný pracovník není jistý správností daných informací, je vhodné, aby si je ověřil z více zdrojů. Je také vhodné nástěnky aktualizovat a vyvěšovat pouze platné a důležité informace. Pokud by byly nástěnky zahlceny nedůležitými informacemi, zaměstnanci snadno přehlédnou důležitá sdělení nebo se dokonce přestanou těchto nástěnek úplně všimnout.

Spory také vycházejí z rozdílnosti povah.

Nejčastěji přicházejí dotázaní do sporu se svým kolegou, což je způsobeno tím, že s kolegy nejvíce komunikují. Méně přicházejí respondenti do sporu se svým podřízeným, jelikož každý nemá své podřízené pracovníky. Přesný počet zúčastněných vedoucích pracovníků tohoto šetření není z důvodu zajištění anonymity možné zjistit. Nejméně často přichází do sporu dotázaní s vedoucím pracovníkem, což může být způsobeno nejméně častou komunikací, ale také přirozenou autoritou vedoucího nebo strachem ze ztráty zaměstnání.

**S mobbingem, bossingem a sexuálním obtěžováním** se setkalo pět dotázaných, přičemž toto chování bylo řešeno u čtyř případů. Jeden neřešený případ, mohl vyplývat z obavy pracovníka, to někomu říci. Aby se pracovníci nebáli, je vhodné je o tom informovat a zaručit řešení jejich problému. Jak uvedla Patočková (2017) ve své tiskové zprávě: 19 % osob, kterým je více než patnáct let, se setkalo s některým z projevů šikany. Ve zkoumaném podniku to bylo 19,2 % dotázaných.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že pouze necelá třetina respondentů je informována o **postavení společnosti vůči její konkurenci**. Důležité reporty by měly být zasílány písemně, a ne sdělovány pouze ústně. Na návrh písemného zasílání důležitých sdělení poukazovali sami zaměstnanci. Je tedy možné využít e-mail či nástěnky.

**Problémy se snaží vedoucí pracovník řešit.** Konkrétní řešení závisí na daném problému. Pokud je problém závažnější, provedou společně návrh opatření, implementují ho a následně, po delším časovém odstupu zkontrolují, zda bylo řešení úspěšné. Na druhou stranu, téměř pětina dotázaných uvedla, že se jejich vedoucí nesnažil problém řešit, ani zlepšit. Pak je vhodné opakovaně požádat vedoucího pracovníka o pomoc. V případě nezájmu je možné se obrátit na přímého nadřízeného daného vedoucího pracovníka a řešit chování s ním.

Vztahy s vedoucími pracovníky byly ve většině případů kolegiální, méně často přátelské. Při **vertikální komunikaci** by své zlepšení vyžadovala zpětná vazba, kterou je možné řešit stejným způsobem jako nezájem vedoucího pracovníka na žádost o pomoc.

Pro zlepšení **horizontální komunikace** by bylo vhodné pro některé pracovníky připravit školení komunikačních dovedností. Je možné využít nabídku brněnské společnosti CeMS, s. r. o., která nabízí jednodenní online kurz. Toto školení zahrnuje postupy pro řešení nepříjemných situací, jak správně naslouchat, jakým způsobem řešit konflikty, využití asertivity ve svůj prospěch a jak zvládat nepřiměřené emoce. Cena kurzu se odvíjí od počtu zúčastněných osob. Pokud by se školení zúčastnilo například 12 osob, celková cena by byla 58 000 Kč bez DPH (CeMS, s. r. o., 2020).

I přesto, že je cena takového školení vyšší, přinese přinejmenším efektivnější komunikaci, a to jak v horizontální, tak ve vertikální.

Jak namítali někteří respondenti, problémy v komunikaci mohou pramenit z důvodu absence certifikace ISO. Ovšem je potvrzeno od vedoucího pracovníka, že na této certifikaci se již pracuje.

V **komunikaci mezi jednotlivými odděleními** se problémy objevovaly v poskytování informací s malým časovým předstihem, ve špatném toku a efektivitě předávaných informací, detailnosti, nevyjasnění působnosti a pravomoci a také malá vstřícnost.

Nedostatečná včasnost s velkou pravděpodobností vychází ze zanedbaného time managementu. Pokud si člověk dokáže zorganizovat svůj čas, dokáže zvládnout daný úkol za méně času než bez plánování. Možností je využít pravidlo 60:40, které říká, že 60 % času je vyhrazeno úkolům, o kterých víme, a zbylých 40 % času je ponecháno jako rezerva na nenadále záležitosti (Knoblauch & Wöltje, 2006, s. 45).

Návrh na zlepšení komunikace mezi odděleními ze strany zaměstnanců byl, aby komunikaci za oddělení vedla jedna zodpovědná osoba.

Špatný tok informací lze zlepšit tak, že informace budou sdělovány písemně všem daným oddělením. Efektivitu lze zlepšit jasným a stručným sdělením, tzn. soustředit se na to důležité a srozumitelně danou zprávu vysvětlit. Působnost a pravomoce vyplývají z konkrétní pozice. Pokud jsou porušovány, je vhodné toto chování oznámit nadřízenému pracovníkovi.

Na každé **teambuildingové akci** bývá vždy většina respondentů. Nedostatky spočívaly ve špatné dostupnosti, malém zaměření na sportovní akce a absenci aktivit vyžadující týmovou spolupráci.

Vhodnou teambuildingovou akcí je podle respondentů kurz přežití. Společnost Dřevorubec, s. r. o., akce typu survival pořádá v Krušných horách s možností výběru mezi jedním a dvěma dny. Program lze přizpůsobit požadavkům zákazníka, ale společnost nabízí již předem připravený program. Ten zahrnuje naučení nejrůznějších způsobů rozdělávání ohně, výrobu zbraní, lukostřelbu, noční prozkoumávání okolí, ale také přeplavání vodní plochy na vyrobeném voru. Celý teambuilding je zasazený do příběhu, který společnost nechce prozradit. Cena se odvíjí podle počtu osob. Pro třináct až devatenáct osob je cena 25 700 Kč bez DPH, pro dvacet až třicet osob činí cena 35 700 Kč bez DPH (Dřevorubec, s. r. o., 2020).

Problém s dopravou lze vyřešit využitím pronajatého autobusu. Příkladem může být společnost INTERTRANS PLZEŇ, spol. s r. o., která má široký výběr autobusů s kapacitou šestnáct až sedmdesát míst. Cena je závislá na zvoleném autobusu. Pokud by se plzeňský závod rozhodl využít autobus s padesáti místy, je cena za jeden kilometr 27 Kč (bez DPH) a za každou hodinu čekání 200 Kč (bez DPH). Cesta do Krušných hor, včetně zpáteční, s 24hodinovým čekáním, by vyšla na 15 276 Kč bez DPH (INTERTRANS PLZEŇ, spol. s r. o., 2019).

Tento typ teambuildingové akce dokáže mezi zaměstnanci zlepšit vztahy a naučit se lépe spolupracovat.

Sportovně založeným teambuildingem, který také může napomoci zlepšit vztahy a spolupráci, je paintball. Možností je využití nabídky společnosti DPZ Consulting, s. r. o., která vlastní hřiště v Plzni s rozlohou 4300 m<sup>2</sup> (DPZ Consulting, s. r. o., 2020). Cena za jednoho hráče je 650 Kč včetně DPH. Cena zahrnuje základní vybavení a organizaci akce (DPZ Consulting, s. r. o., 2020b).

Každá zásadní změna by měla být podpořena zpětnou vazbou ze strany zaměstnanců a to například dotazníkem. Je tak možné korigovat případně chyby či nedostatky. Je také vhodné zavést každoroční dotazníkové šetření, které by se zabývalo spory, šikanou a nespokojeností či problémy v komunikaci. Díky tomu je tak možné odhalit problémy, které by pracovníci neřekli. Dotazník by měl být vyplněn anonymně.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo teoretické vymezení interní komunikace v organizaci. Ke splnění tohoto cíle, byly využity české i zahraniční knižní zdroje, ale také webové zdroje. Dalším cílem bylo zanalyzovat a navrhnout opatření, které by vedlo ke zlepšení interní komunikace ve společnosti ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. Konkrétně v provozovně, která se nachází v Plzni-Bručné. Využívanými metodami bylo dotazování, pozorování a osobní rozhovor s vedoucími pracovníky.

Oblastmi, na které bylo šetření zaměřeno jsou komunikační prostředky, vztahy, spory, vertikální a horizontální komunikace, šikana a teambuildingové akce.

Co se týče využívání komunikačních prostředků, je vhodné zvýšit počet nástěnek a zaměřit se na jejich obsah. Vhodné je také začít využívat službu Hangouts Chat, která urychlí a zefektivní písemnou komunikaci mezi zaměstnanci. V případě videohovorů by bylo možné namísto Skypu od Microsoftu využívat obdobnou službu od společnosti Google, která nese název Hangouts. Jelikož společnost využívá placené G Suite, je zbytečné využívat službu od Microsoftu. Obě jsou velice kvalitní a bezpečné.

Častým důvodem sporů byla nevyjasněná náplň práce, odpovědnost, kompetence a výše platu. Překračování náplně práce a odpovědnosti lze vyřešit s manažerem, případně s pracovníky HR. Co se týče kompetencí, lze vytvořit kompetenční model od společnosti zabývající se touto problematikou. Cena je individuální. Výše platu je možné prodiskutovat s vedoucím pracovníkem.

Problémy v komunikaci s vedoucími pracovníky se objevují v nedostatečné zpětné vazbě a v necelé pětině případů neochotu vedoucích pracovníků s řešením problémů. Obě záležitosti je možné řešit opakovanými žádostmi, popřípadě toto řešit s přímým nadřízeným daného vedoucího pracovníka.

Aby se zlepšila horizontální komunikace, bylo by vhodné, dle návrhu respondenta, připravit školení komunikačních dovedností. Toto školení je možné uskutečnit v online podobě. Pokud by se zúčastnilo 12 osob, cena by byla 58 000 Kč bez DPH.

Mezi jednotlivými odděleními jsou problémy v oblasti předávání informací s malým časovým předstihem, nevyjasnění působnosti a pravomoci. Malý časový předstih lze vyřešit zlepšením time managementu. Působnost a pravomoc vyplývá z konkrétní pozice. Pokud dochází k překračování, je vhodné to oznámit nadřízenému.

Nedostatky u teambuildingových akcí, je možné zlepšit lepší dostupností, případně zařízením dopravy, více pořádat sportovní a týmově založené akce. Tyto problémy mohou vyřešit dva konkrétní návrhy, jimiž byly kurz přežití a paintball. Zlepší se tak vztahy, spolupráce a týmové myšlení. Kalkulace těchto akcí je uvedena v předchozí kapitole.

V případě přijetí všech opatření, by byla cena 94 228 Kč.

## Bibliografie

- Alza.cz, a. s. (2020). *AVELI 90x150cm, hliníkový rám - Nástěnka*. Dostupné 1. 3. 2020 z <https://www.alza.cz/aveli-150x90cm-hlinikovy-ram-d5479721.htm>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- ASSA ABLOY. (2020). *O skupině ASSA ABLOY*. Dostupné 20. 2. 2020 z <https://www.assaabloy.cz/cs/local/cz/o-assa-abloy/o-skupin-assa-abloy-1/>
- ASSA ABLOY Czech & Slovakia, s. r. o. (2016). *Etický kodex*. Dostupné z <https://www.assaabloyopeningsolutions.cz/Local/CZ/oneweb%202.0/sustainability/CoC%20Short%202016%20A6%20Czech.pdf>
- ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. (2019). *Organizační struktura společnosti*. Interní dokument podniku ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. se sídlem v Ostrově.
- ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. (2020). *Závod Plzeň IDS (Industrial Door Solutions)*. Dostupné 20. 2. 2020 z <https://www.assaabloyentrance.cz/cs/kariera/nase-zavody/zavod-ostrov-u-stibra/>
- Bláha, J., Mateicicuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno, Česko: CP Books.
- CeMS, s. r. o. (2020). *Úspěšná komunikace, řešení konfliktů, asertivita (Komunikace I)*. Dostupné 4. 5. 2020 z Certifikace Manažerských Systémů: [https://www.cems-cz.com/skolenie/257-uspesna-komunikace-reseni-konfliktu-asertivita-komunikace-i?gclid=Cj0KCQjw-r71BRDuARIsAB7i\\_QOsUxXJxleBUbBH9ingFHqxIntWRKuaD9si74Y6s22d9yO\\_t2wWRzcaAtNSEALw\\_wcB](https://www.cems-cz.com/skolenie/257-uspesna-komunikace-reseni-konfliktu-asertivita-komunikace-i?gclid=Cj0KCQjw-r71BRDuARIsAB7i_QOsUxXJxleBUbBH9ingFHqxIntWRKuaD9si74Y6s22d9yO_t2wWRzcaAtNSEALw_wcB)
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace* (6. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- DPZ Consulting, s. r. o. (2020b). *Ceník - PPArena*. Dostupné 1. 3. 2020 z <https://www.pparena.cz/cenik/>
- DPZ Consulting, s. r. o. (2020a). *Hřiště SPA Plzeň - PPArena*. Dostupné 2. 3. 2020 z <https://www.pparena.cz/hriste/hriste-spa-plzen/>

- Dřevorubec, s. r. o. (2020). *Teambuilding, firemní akce pro firmy v přírodě - na téma přežití SURVIVAL*. Dostupné 1. 3. 2020 z <https://www.kurzypreziti.cz/teambuilding/2/Teambuilding-SURVIVAL>
- FitzPatrick, L., & Klavs, V. (2014). *Internal Communication: a manual for practitioners*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Google LLC. (2020a). *Ceník G Suite by Google Cloud*. Dostupné 1. 3. 2020 z <https://gsuite.google.cz/intl/cs/pricing.html>
- Google LLC. (2020b). *Funkce G Suite by Google Cloud*. Dostupné 2. 3. 2020 z <https://gsuite.google.cz/intl/cs/features/#>
- Google LLC. (2020c). *Hangouts Chat G Suite by Google Cloud*. Dostupné 5. 3. 2020 z <https://gsuite.google.cz/intl/cs/products/chat/>
- Hloušková, J. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha, Česko: Grada.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno, Česko: Computer Press.
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice, Česko: Univerzita Pardubice.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha, Česko: Management Press.
- Hubinková, Z., & kolektiv. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- INTERTRANS PLZEŇ, spol. s r. o. (15. Leden 2019). *Ceník dopravních služeb INTERTRANS PLZEŇ, spol. s r. o.* Dostupné 1. 3. 2020 z <http://www.intertransplzen.cz/vozovy-park/cenik>
- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha, Česko: Grada.
- Jay, R., & Templar, R. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha, Česko: Grada.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.



- Knoblauch, J., & Wöltje, H. (2006). *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha, Česko: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Kurzy.cz. (10. Červen 2010). ASSA ABLOY ES Production, s. r. o. - Živnostenský rejstřík. Dostupné 25. 2. 2020 z: <https://www.rejstrik-firem.kurzy.cz/27523021/assa-abloy-es-production-sro/zivnosti/>
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada.
- Microsoft Corporation. (2020). *Chaty, schůzky, volání, spolupráce | Microsoft Teams*. Dostupné 12. 2. 2020 z <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/microsoft-teams/group-chat-software>
- Mikulaščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- or.justice.cz. (18. Prosinec 2018). *Veřejný rejstřík podle subjektů*. Dostupné 12. 2. 2020 z [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=ASSA+ABLOY](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=ASSA+ABLOY)
- Patočková, A. (2017). *S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně zkušenost téměř pětina osob*. Dostupné z [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CZ/documents/2017/170627\\_GfK\\_TZ\\_Sikana\\_2017\\_czfin.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CZ/documents/2017/170627_GfK_TZ_Sikana_2017_czfin.pdf)
- Příkrylová, J. (2019). *Moderní marketingová komunikace*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Rybová, R. (16. Červen 2017). *Stali jste se obětí šikany na pracovišti? Jak se bránit?* Dostupné 8. 2. 2020 z <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/stali-jste-se-obeti-sikany-na-pracovisti-jak-se-branit-1333098>
- SPOLUPRÁCE, s. r. o. (2000). *O SPOLUPRÁCI, s. r. o.* Dostupné 2. 3. 2020 z <http://www.cooperation.cz/cz/o-nas/>
- Stejskalová, D., Horáková, I., & Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace*. (2. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada.
- Veber, J., Srpová, J., & kolektiv. (2012). *Podnikání malé a střední podniky*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha, Česko: Grada.

Wágnerová, I., & kolektiv. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha, Česko: Grada.

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Vývojová stádia interní komunikace .....	15
--	----

## Seznam obrázků

Obr. 1: Vnitrofiremní komunikační proces .....	12
Obr. 2: Model „7S“ firmy McKinsey .....	20
Obr. 3: Organizační struktura společnosti ASSA ABLOY ES Production, s. r. o.....	31
Obr. 4: Oznámení o nedodržení kodexu.....	34
Obr. 5: Pohlaví zaměstnanců.....	36
Obr. 6: Věk zaměstnanců .....	37
Obr. 7: Délka pracovního poměru.....	37
Obr. 8: Vzdělání zaměstnanců .....	38
Obr. 9: Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních .....	38
Obr. 10: Přijetí respondenta kolektivem .....	39
Obr. 11: Ochota pracovníků při řešení problémů.....	40
Obr. 12: Probírání soukromých záležitostí.....	40
Obr. 13: Seznámení s náplní práce, odpovědností a kompetencemi .....	41
Obr. 14: Spor kvůli nevyjasněné pracovní náplni nebo kompetenci.....	41
Obr. 15: Spor na pracovišti .....	42
Obr. 16: Prosazení názoru při sporech .....	43
Obr. 17: S kým přicházejí zaměstnanci do sporu.....	43
Obr. 18: Setkání s mobbingem, bossingem nebo sexuálním obtěžováním .....	44
Obr. 19: Řešení mobbingu, bossingu nebo sexuálního obtěžování.....	45
Obr. 20: Ochota nadřízených naslouchat názorům a připomínkám .....	46
Obr. 21: Ochota vedoucích řešit nebo zlepšit situaci .....	47
Obr. 22: Vztah se svým nadřízeným .....	47
Obr. 23: Spokojenost s vertikální komunikací .....	48
Obr. 24: Informace od vedoucích pracovníků.....	49
Obr. 25: Dostatečné informace v oddělení.....	50

Obr. 26: Dostatečně častá informovanost .....	50
Obr. 27: Spolehnutí na sliby nadřízených.....	51
Obr. 28: Účast na teambuildingových akcích.....	51
Obr. 29: Zlepšení vztahů za pomoci teambuildingových akcí.....	52
Obr. 30: Hodnocení komunikace mezi jednotlivými odděleními.....	53
Obr. 31: Hodnocení vztahů mezi odděleními .....	54

## Seznam použitých zkratek a značek

AB – Aktiebolag (právní forma ve Švédsku)

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

č. – číslo

cca – cirka (přibližně)

cm – centimetr

DIČ – daňové identifikační číslo

DPH – daň z přidané hodnoty

HR – human resources (lidské zdroje)

IČO – identifikační číslo osoby

Kč – Koruna česká

LLC – limited liability company (právní forma v USA)

mm – milimetr

Obr. – obrázek

PR – public relations

SMS – small message service (krátká textová zpráva)

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

spol. s r. o. – společnost s ručením omezeným

s. – stránka

Tab. – tabulka

tzv. – tak zvaný

tzn. – to znamená

× – krát

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Vzor dotazníku předloženého zaměstnancům společnosti

## **Příloha A: Vzor dotazníku předloženého zaměstnancům společnosti**

Dobrý den, mé jméno je David Leitl a jsem studentem 3. ročníku ekonomické fakulty na ZČU. Žádám Vás o vyplnění anonymního dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma interní komunikace v organizaci. Z tohoto dotazníku budou data zpracována souhrnně, nikoliv jednotlivě. Předem Vám děkuji za vyplnění.

### **\*Povinné pole**

**Pohlaví:** \* (vyberte jednu možnost)

- Muž
- Žena

**Věk:** \* (vyberte jednu možnost)

- Méně než 30 let
- 30 až 39 let
- 40 až 49 let
- 50 a více let

**Jak dlouho v této společnosti pracujete?** \* (vyberte jednu možnost)

- Méně než 1 rok
- 1 až 2 roky
- 2 až 3 roky
- 3 až 4 roky
- 4 a více let

**Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl?** \* (vyberte jednu možnost)

- Střední odborné vzdělání s výučním listem
- Úplné střední všeobecné vzdělání
- Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou
- Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

**V jakém oddělení ve společnosti pracujete?** \* (napište odpověď)

---



**1. Přijal Vás kolektiv? \*** (vyberte jednu možnost)

	1	2	3	4	5	
Přijal mě plně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepřijal mě vůbec

**2. Jsou Vám vaši kolegové nápomocni při řešení problémů, které vzniknou na pracovišti? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano, vždy
- Většinou ano
- Většinou ne
- Nikdy

**3. Probíráte své soukromé problémy s kolegy? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano, velmi často
- Ano, příležitostně
- Výjimečně
- Nikdy

**4. Byli jste srozumitelně seznámeni s náplní práce, odpovědností a kompetencemi? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano
- Částečně ano
- Ne

**5. Setkal jste se na pracovišti se sporem mezi pracovníky, který byl způsobený nevyjasněním pracovní náplně nebo kompetencemi? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano
- Ne

**6. Dochází na vašem pracovišti ke sporům? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano, velmi často
- Ano, ale ne moc často
- Výjimečně
- Nikdy

**7. Pokud dochází na vašem pracovišti ke sporům, uveďte prosím, co většinou bývá jejich příčinou. \*** (napište odpověď)

---

---

---

---

**8. Snažíte se při sporu prosadit svůj názor? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano, téměř vždy
- Ano, občas
- Výjimečně
- Nikdy

**9. S kým v práci nejčastěji přicházíte do sporu? \*** (vyberte všechny platné možnosti)

- Se svým podřízeným
- Se svým nadřízeným
- S kolegou
- Nepřicházím do sporu s nikým

**10. Setkal/a jste se na pracovišti s něčím, jako je například mobbing (útoky skupiny proti jednotlivci), bossing (šikana od vedoucích pracovníků) nebo sexuální obtěžování? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano
- Ne

**11. Pokud ano, bylo toto chování ze strany zaměstnavatele řešeno? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano
- Ne
- Neseťkal jsem se s mobbingem, bossingem ani se sexuálním obtěžováním

**12. Jste spokojený s horizontální komunikací ve vaší společnosti? Co byste na ní popřípadě změnil. (komunikace mezi kolegy) \*** (napište odpověď)

---

---

---

---

**13. Co byste zlepšil na poradách ve vaší společnosti? \*** (napište odpověď)

---

---

---

---

**14. Jak byste zlepšil využití dosavadních komunikačních prostředků ve vaší společnosti? \*** (napište odpověď)

---

---

---

---

**15. Je váš nadřízený ochotný naslouchat vašim názorům a připomínkám? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Není ochotný naslouchat ničemu

**16. Pokud je ochotný naslouchat, snaží se vyřešit nebo alespoň zlepšit situaci? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano
- Ne

**17. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli ano, uveďte prosím, jak.**  
(napište odpověď)

---

---

---

---

**18. Jaký vztah máte se svým nadřízeným? \*** (vyberte jednu možnost)

- Nepřátelský
- Lhostejný
- Kolegiální
- Přátelský

**19. Snaží se váš nadřízený, popř. zaměstnavatel, zlepšovat vztahy na vašem oddělení? Pokud ano, popište jakým způsobem. \*** (napište odpověď)

---

---

---

---

**20. Jste spokojen s vertikální komunikací v organizaci? (komunikace, která vede od vedoucích pracovníků k podřízeným) \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano
- Ne

**21. Co byste zlepšil při vertikální komunikaci? \*** (napište odpověď)

---

---

---

---

**22. Jaké informace dostáváte od vedoucích pracovníků? \*** (vyberte všechny platné možnosti)

- Hospodářský výsledek
- Plnění cílů
- Postavení společnosti vůči konkurenci
- Výsledky interního měření kvality výrobků
- Počet reklamací
- Úrazovost
- Výsledky preventivního měření testů na alkohol a drogy
- Souhrn výsledků oddělení za určité období
- Jiné: \_\_\_\_\_

**23. Jsou informace, které dostáváte v rámci vašeho oddělení, dostačující? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**24. Dostáváte informace, týkající se vašeho oddělení, dostatečně často? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**25. Je možné se spolehnout na sliby nadřízených? \*** (vyberte jednu možnost)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



**32. Co byste zlepšil na interní komunikaci ve vaší společnosti? \*** (napište odpověď)

---

---

---

---

## **Abstrakt**

Leitl, D. (2020). *Interní komunikace v organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** komunikace, interní komunikace, metody komunikace, efektivní komunikace, bariéry komunikace

V této bakalářské práci bylo zpracováno téma interní komunikace v organizaci. Jako první je zde popsána teorie související s tématem práce. Tedy úvodní charakteristika této formy komunikace, včetně toho, jak se interní komunikace vyvíjela v průběhu doby. Dále je popsáno, jakými způsoby je možné komunikovat. Poté následuje popis efektivní komunikace s návodem, jak jí dosáhnout. V této poslední teoretické části je také rozebráno, co komunikaci zpomaluje či narušuje. Poté následuje část praktická, v níž je popsána interní komunikace plzeňské provozovny, jež je předním lídrem v oboru. Součástí popisu je návrh na zefektivnění komunikace, včetně komunikačních prostředků, které se v této společnosti využívají. Ke zpracování této části byly použity metody osobního dotazování, dotazníkového šetření a pozorování.



## **Abstract**

Leitl, D. (2020). *Internal Communication in the Organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** communication, internal communication, methods of communication, effective communication, barriers in communication

This bachelor thesis deals with the topic of internal communication in organization. First, the theory of the thesis topic is described – the introduction to this form of communication and how it evolved in the past. Next, ways of communication are described. A description of effective communication and instructions of how it can be achieved follow. This last theoretical part studies what can slow down or disrupt communication. This is followed by the practical part of the thesis which examines internal communication in a Pilsen based company that is a leading force in the industry. Part of the description are also suggestions meant to improve the effectiveness of communication as well as communication media used by the company. Among the methods of data collection used for this part were personal interviews, questionnaires and observations.