

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace v organizaci

Internal Communication in the Organization

Jiří Saitz

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Jiří SAITZ**
Osobní číslo: **K17B0128P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Interní komunikace v organizaci**
Zadávající 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 a popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí.
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: **neuveđen**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**


Seznam doporučené literatury:


- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.

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

V Plzni dne 22. října 2019

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

Rád bych poděkoval vedoucí mé práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a za veškerý čas, který mé práci věnovala, čehož si velice vážím. Dále bych chtěl poděkovat paní ředitelce Bioptické laboratoře s.r.o. Zdeňce Duškové za veškeré poskytnuté informace a v neposlední řadě také všem zaměstnancům, kteří vyplnili mé dotazníkové šetření.

Obsah

| | |
|------------|---|
| Úvod | 9 |
|------------|---|

TEORETICKÁ ČÁST

| | |
|---|-----------|
| 1 Komunikace..... | 11 |
| 1.1 Vymezení pojmu komunikace..... | 11 |
| 1.2 Proces komunikace..... | 12 |
| 1.3 Komunikační bariéry a problémová komunikace | 14 |
| 2 Interní komunikace..... | 16 |
| 2.1 Základní funkce interní komunikace..... | 17 |
| 2.2 Členění komunikace..... | 18 |
| 2.2.1 Členění komunikace z hlediska směru komunikačního toku..... | 18 |
| 2.2.2 Členění komunikace z hlediska prostředí | 19 |
| 2.2.3 Členění komunikace z hlediska užívaných znakových systémů | 21 |
| 2.3 Efektivní komunikace v organizaci..... | 23 |
| 2.4 Zpětná vazba | 25 |
| 3 Komunikační formy a nástroje..... | 27 |
| 3.1 Ústní komunikace..... | 27 |
| 3.2 Písemná komunikace..... | 30 |
| 3.3 Elektronická komunikace..... | 31 |

PRAKTICKÁ ČÁST

| | |
|---|-----------|
| 4 Charakteristika společnosti Bioptická laboratoř s.r.o. | 34 |
| 4.1 Základní údaje o Bioptické laboratoři s.r.o. | 34 |
| 4.2 Charakteristika společnosti Bioptická laboratoř s.r.o. | 34 |
| 4.3 Zaměstnanci | 35 |
| 5 Analýza interní komunikace společnosti Bioptická laboratoř s.r.o. | 37 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.1 | Rozhovor a pozorování..... | 37 |
| 5.1.1 | Ústní komunikace..... | 37 |
| 5.1.2 | Písemná komunikace..... | 38 |
| 5.1.3 | Elektronická komunikace..... | 38 |
| 5.2 | Dotazníkové šetření..... | 38 |
| 5.2.1 | Základní znalosti o Bioptické laboratoři s.r.o. | 39 |
| 5.2.2 | Tok informací..... | 41 |
| 5.2.3 | Vztahy s nadřízeným..... | 45 |
| 5.2.4 | Porady..... | 49 |
| 5.2.5 | Interní komunikace..... | 52 |
| 5.3 | Vyhodnocení dotazníkového šetření..... | 54 |
| 6 | Návrhy opatření..... | 56 |
| | Závěr..... | 61 |
| | Seznam použitých zdrojů..... | 63 |
| | Seznam tabulek..... | 65 |
| | Seznam obrázků..... | 66 |
| | Seznam použitých zkratk..... | 68 |
| | Seznam příloh..... | 69 |
| | Přílohy | |
| | Abstrakt | |
| | Abstract | |

Úvod

Komunikace je velmi široký pojem. Může probíhat různými způsoby a na různých úrovních. Naši předkové komunikovali pomocí primitivních posunků či gest. V dnešní době již můžeme komunikovat stejně tak dobře s lidmi, kteří se nacházejí na druhé straně planety, jako s lidmi, kteří s námi sdílejí stejnou místnost.

Slovo komunikace pochází z latinského jazyka a v překladu znamená spojovat. Komunikace nás dokáže spojovat jak v profesním, tak i v osobním životě a využíváme ji doopravdy každý den. Díky schopnosti dorozumívat se a domlouvat se dokázali lidé v minulosti vůbec přežít. Dnes, i přes globální rozvoj informačních technologií, je komunikace stále stejně důležitá, jako tomu bylo v minulosti, možná ještě důležitější.

Jak pronesl řecký filozof Epimarchos: „Komunikace není všechno, ale je za vším“ (Janda, 2004, s. 10). S tímto citátem plně souhlasím, protože se bez ní zkrátka nemůžeme obejít.

Základem každého podniku jsou zaměstnanci. Člověk je v neustálém kontaktu s ostatními lidmi v průběhu celého svého života a ne s každým vždy dokáže dobře vyjít. O to těžší to může být v zaměstnání, kde se navíc projevují rozdíly díky různým pracovním pozicím ještě výrazněji než v osobním životě. Téměř každý člověk stráví velkou část svého života ve svém zaměstnání, a nejen proto by spolu zaměstnanci měli dobře vycházet a nástrojem k tomu může být právě interní komunikace v dané organizaci.

Toto téma budu blíže specifikovat a rozebírat na následujících stránkách a vybral jsem si ho, protože si myslím, že je velice zajímavé, různorodé a doufám, že jeho bližší poznání a získané zkušenosti budu moci využívat také v budoucnu. Dalším důvodem výběru tohoto tématu byly moje vlastní zkušenosti z předcházejících pracovních příležitostí, kde jsem zjistil, že v každé organizaci funguje komunikace úplně jinak a téměř ve všech jsem viděl velký prostor na její zlepšení. Přesně o to se budu snažit také v podniku, který jsem si vybral ke zkoumání, a tím je Bioptická laboratoř s. r. o., kde již druhým rokem pracuji.

Cílem této práce je analyzovat výhodnost využívaných komunikačních nástrojů uvnitř podniku, a uvést možnosti jejich případné inovace a následně navrhnout opatření a postup nastavení vhodné podoby interní komunikace v daném podniku. K tomu mi

poslouží zejména vytvořené dotazníkové šetření, dále rozhovor s ředitelkou a prokuristkou Zdeňkou Duškovou, a protože v podniku také pracuji, tak také moje vlastní pozorování a zkušenosti.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. První, teoretická část, je rozdělena na tři kapitoly. Nejdříve je vysvětlena komunikace v obecném pojetí, proces komunikace a komunikační bariéry. Druhá kapitola se zaměřuje již na samotnou interní komunikaci. Jsou zde popsány její funkce, její členění, efektivní vnitropodniková komunikace a zpětná vazba. Ve třetí a poslední kapitole teoretické části jsou popsány komunikační formy a nástroje, které jsou rozdělené na ústní, písemné a elektronické.

Druhá, praktická část, je rozdělena rovněž na tři kapitoly. Nejdříve je charakterizována společnost Bioptická laboratoř s.r.o. V další části je provedena a zhodnocena analýza komunikace uvnitř této společnosti a v poslední části jsou již jednotlivá doporučení a návrhy na zlepšení a zefektivnění interní komunikace v podniku.

1 Komunikace

Tato kapitola popisuje komunikaci obecně. Nejprve je vymezen pojem komunikace, poté je popsán průběh procesu komunikace a jeho součásti a následně je vymezena problémová komunikace a komunikační bariéry, které jsou téměř totožné také pro komunikaci v organizaci.

1.1 Vymezení pojmu komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského slova „communicare“: sdílet, spojovat či oznámit. To zase pravděpodobně pochází ze slova „communis“, původního kalku anglického slova „common“. To vyjadřovalo něco, co patřilo všem, co všichni spolu mohli sdílet. Již z tohoto je vidět, že původní význam slova komunikace byl velice široký. Dnes slovníky definují komunikaci poněkud zúženě, až technicistně a zaměřují se pouze na přenos informací. Existuje mnoho definic. V širším slova smyslu komunikace znamená přenos informací, a naopak v užším slova smyslu znamená dorozumívání se mezi lidmi. Velmi stručnou, avšak velice obsažnou definici uvádějí ve své publikaci Michalík a Paleček: „...lidská komunikace je proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi“. Nemusí vždy jít jen o lidský projev, ale dále se práce bude věnovat pouze komunikaci mezilidské neboli sociální. (Adair, 2004, s. 16; Michalík & Paleček, 2010, s. 53)

Komunikaci lze popsat jako postup či proces sdílení informací s cílem odstranit či alespoň zmírnit nejistotu na obou stranách, které spolu komunikují. Předmětem komunikace mohou být data, informace nebo znalosti. Data jsou pouze fakta, díky informacím lze získat souvislosti a význam mezi daty, a pokud umíme pracovat s informacemi, tak máme také znalosti. (Holá, 2017, s. 20)

„Je ironií moderního světa, že v době, kdy se slova šíří díky moderní technice rychlostí světla po celé naší zeměkouli a valí se na nás jako vodopád, vymizely nejzákladnější dovednosti mezilidského styku – naslouchat lidem, s nimiž přicházíme do bezprostředního styku“. Michael Jacobs (Veber a kol., 2007, s. 196)

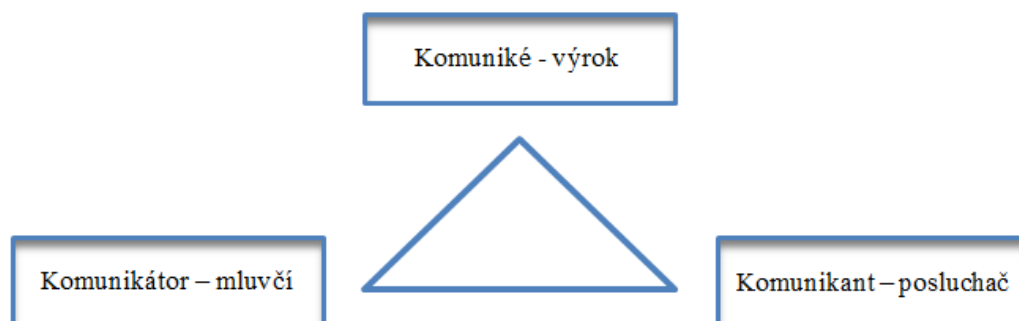
Z uvedených definic od různých autorů tedy vyplývá, že komunikace je proces mezi dvěma či více lidmi, který probíhá oboustraně a má za cíl dorozumět se.

1.2 Proces komunikace

Komunikace je proces, který obsahuje jak slovní, tak také mimoslovní projevy, jeho součástí je vnímání účastníků pomocí zapojení našich smyslů, rozumu, intuice nebo například citu. Probíhající komunikace je dynamický proces, který se vždy spouští nějakou událostí a má nějaký výsledek. (Holá, 2017, s. 20)

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 317) popisují průběh procesu komunikace prostřednictvím komunikačního trojúhelníku, který je zobrazen na obrázku 1.

Obr. 1: Komunikační trojúhelník



Zdroj: Bedrnová a kol. (2012, s. 317), zpracováno autorem

Komunikátor vysílá zprávu. Dá se říci, že zkresluje informace, protože do nich promítá svou osobnost či osobní zaujetí, jeho sdělení tak může být nepřehledné. **Komunikant** přijímá vyslanou zprávu. Do jeho vnímání se také promítá jeho osobnost nebo vlastní zkušenosti. V případě, že správně neslyší či nechápe danou zprávu, by se měl ptát a nedomýšlet si sdělení sám. A to ani v případě komunikace s nadřizovaným, kdy podřizovaný může mít zábrany zeptat se. **Komuniké** předává komunikátor komunikantovi. Může se jednat o myšlenku nebo pocit. Vyslané sdělení může mít verbální i neverbální formu. (Bedrnová a kol., 2012, s. 317; Mikuláščík, 2010, s. 24-25)

Podle Mikuláščíka (2010, s. 25-28) do komunikačního procesu kromě výše uvedeného základního trojúhelníku patří ještě tyto součásti:

- **Komunikační jazyk** – má dva významy – denotativní a konotativní. Denotativní význam je výsledkem všeobecné shody, to znamená, že je objektivní. Například věda využívá pouze denotativní jazyk, zatímco konotativní význam jazyka je mnohem častější (asi 70 % všech komunikací) a využívá se

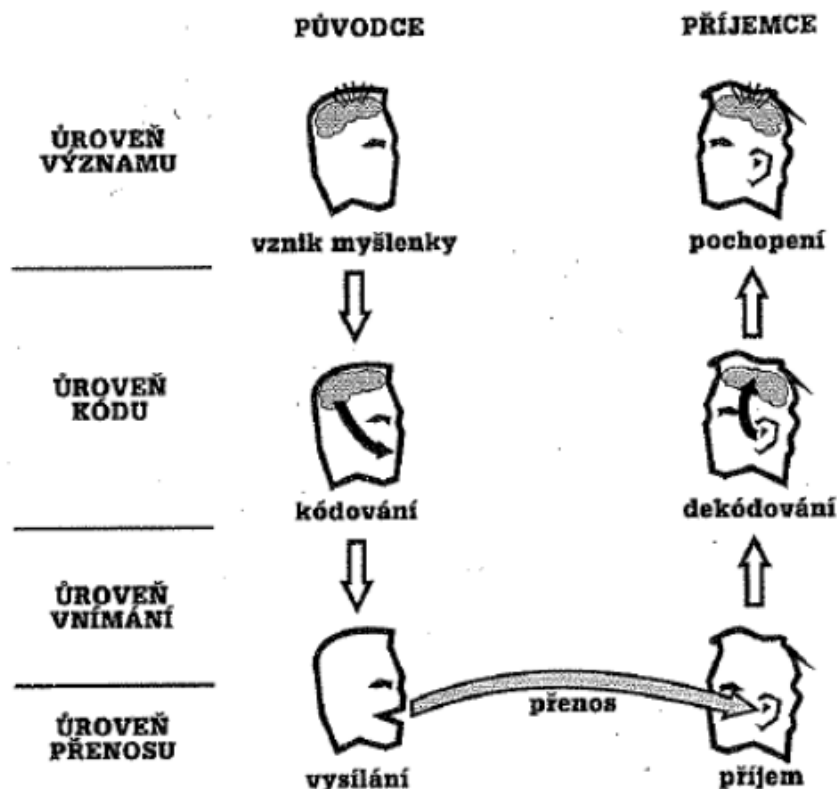
v běžné komunikaci. Jedná se o myšlenky, subjektivní pocity, emoční prožívání nebo postoje. Důležitou roli v komunikačním jazyce hrají procesy kódování a dekódování. Zde hodně závisí na znalosti jazyka, úrovni vzdělání nebo slovní zásobě. Jako příklad může posloužit „lékařský jazyk“, který mezi sebou používají lékaři, aby jim běžní lidé nerozuměli, a nevznikala tak různá nedorozumění mezi lidmi. Dekódování je složité zejména mezi různými kulturami.

- **Komunikační kanál** – jedná se o zprostředkovatele sdělení. Je to cesta, kterou je informace posílána. Je vždy nutné zvolit vhodné komunikační médium. Tím může být například komunikace tváří v tvář, projev, diskuse, ale také komunikace prostřednictvím telefonu, e-mailu, videa, rozhlasu, televize, rádia, novin, oběžníku apod.
- **Zpětná vazba (feedback)** – je to reakce na přijatou zprávu. Mění komunikaci z jednosměrné na komunikaci obousměrnou.
- **Komunikační prostředí** – jde o prostor, kde se komunikace odehrává. Může působit formálně, reprezentativně, nebo naopak neformálně a uvolněně.
- **Kontext** – jedná se o situaci, ve které komunikace probíhá. Kontext je záležitostí psychologickou, sociální a kulturní. Poznání situace a celkového rámce je důležité, abychom pochopili, co nám chce druhá osoba sdělit.

Bělohlávek, Košťan & Šuleř (2001, s. 467) vymezili 7 fází, ve kterých komunikační proces probíhá a znázorňuje je obrázek 2.

1. **Vznik myšlenky**, která má pro odesílatele význam.
2. **Kódování myšlenky** do podoby, která je srozumitelná pro příjemce. Jedná se o mluvený jazyk, psaná slova, gesta, pohyby či různé symboly.
3. **Vysílání myšlenky** v podobě kódované zprávy. Nemusí se jednat pouze o řeč, může se jednat například o dopis apod.
4. **Přenos** informace pomocí komunikačního kanálu.
5. **Příjem** sdělení příjemcem.
6. **Dekódování** zprávy příjemcem.
7. **Pochopení** sdělení ve správném významu.

Obr. 2: Proces komunikace



Zdroj: Bělohávek a kol. (2001, s. 466)

1.3 Komunikační bariéry a problémová komunikace

Komunikace vždy neprobíhá tak, jak by si lidé představovali. A ani nemůže probíhat, protože lidé nejsou stejní, nemají stejné myšlenkové pochody, stejnou úroveň vzdělání, stejné chápání apod. Každý se občas setkává s překážkami, které mu komplikují komunikaci a musí je překonávat nebo odstraňovat.

Potíže, které narušují a brání efektivní komunikaci, se nazývají šumy. Za tyto šumy se považuje v podstatě vše, co nějakým způsobem narušuje komunikační proces. Může jít o vnější poruchy, jako jsou například hluk, horko, chladno, nepohodlná židle či blikající světlo. Stejně tak může jít o vnitřní psychické či fyzické poruchy, jako jsou například bolest hlavy, stres či momentální psychická nepohoda. Jako nejproblématictější poruchy se však jeví osobnostní faktory. (Bedrnová a kol., 2012, s. 358)

Bedrnová a kol. (2012, s. 358-359) tyto faktory rozdělují do několika složek:

1. **Znalosti** – každý člověk má v určitém oboru rozdílné znalosti, a to se může projevat jako značně problematické. V každém oboru se totiž vyskytuje specifický jazyk a specifický slovník.
2. **Kultura** – rozdíly v kultuře se projevují nejčastěji v mezinárodních organizacích, kde jsou jednotliví zaměstnanci odlišné národnosti nebo v organizacích, kde jsou různé vrstvy společnosti.
3. **Status** – sociální začlenění každé pozice v organizaci představuje status. Projevuje se hlavně tam, kde spolu jednají pracovníci s odlišným sociálním začleněním jejich pozic v organizaci.
4. **Postoje** – každý člověk má samozřejmě odlišné postoje k určitým věcem nebo například spolupracovníkům. Pokud má někdo záporný postoj k určitému tématu, zřejmě o něm daný člověk nebude chtít dlouze diskutovat. Naopak, pokud má někdo kladný postoj k určitému tématu, rád o něm bude dlouze debatovat.
5. **Emoce** – každý v sobě má emoce, a to se může negativně projevit nejen u emocionálně nevyrovnaných jedinců. Někdy tedy může komunikace vést až ke konfliktu.
6. **Komunikační dovednosti** – sem se dají zahrnout v podstatě všechny faktory, které jsou zmíněny výše. Patří mezi ně tedy jak umění argumentovat, tak i schopnost naslouchat. Umění argumentovat je zapotřebí hlavně tam, kde lidé chtějí prosadit svůj názor či myšlenku.

Komunikační bariérou může být tedy cokoli, co zkresluje příjem informací. Jsou to překážky, které ztěžují komunikaci. A pokud má být komunikace bezproblémová, což je především právě ve firemním prostředí stěžejní, musí být tyto překážky odstraněny nebo alespoň omezeny.

2 Interní komunikace

Následující kapitola je věnována již samotné interní komunikaci. Nejprve jsou uvedeny některé definice interní komunikace, a ačkoliv definice od různých autorů mohou vyznít různorodě, každá ve své podstatě zmiňuje důležitost a význam interní komunikace pro každou organizaci. Dále jsou popsány její funkce, členění a následně je vymezena efektivní interní komunikace a zpětná vazba, která je pro zlepšování vnitrofiremní komunikace velice užitečná.

Každý podnik chce mít dobrou pověst a zaměstnávat zaměstnance, kteří jsou motivováni a odvádějí dobré výkony. Z tohoto pohledu je zarážející, že podniky i v dnešní době nevěnují interní komunikaci stále tak velkou pozornost, jakou by měly. Dobrá pověst se totiž vytváří v srdci každého podniku. A srdcem podniku jsou právě zaměstnanci. V prosperující organizaci je pracovník i na té nejnižší úrovni osobně zainteresován na úspěchu celé organizace a šíří o ní i jejích produktech dobrou pověst. Pokud naopak zaměstnanci nebudou ve svém okolí mluvit o podniku a jeho produktech v dobrém slova smyslu, je velmi pravděpodobné, že i nákladné reklamy na tyto produkty nebudou fungovat. (Dvořáková a kol., 2012, s. 391)

Zasazením do prostředí organizace získává pojem komunikace nové a specifické charakteristiky. Komunikační sítě a jejich budování a udržování zabírá dnešním manažerům stále více a více času. Nejedná se pouze o komunikaci mezi interními zaměstnanci, ale jde o komunikování daného podniku jako celku, tedy nejen ve vztahu k vnitřnímu prostředí, ale také k vnějšímu prostředí. (Bedrnová a kol., 2012, s. 315)

Interní komunikace se v poslední době rozvíjí stále rychleji a stává se již samostatnou a velmi významnou funkcí managementu, existence oddělení interní komunikace a manažerů interní komunikace to jenom dokládá. Není sporu o tom, že správně nastavená interní komunikace jednoznačně přispívá k prosperitě celé firmy. Správně nastavená interní komunikace zvyšuje produktivitu, snižuje absenci, zvyšuje kvalitu produktů a služeb a snižuje náklady. Naopak důsledkem špatně nastavené komunikace může být i ztráta konkurenceschopnosti nebo paralyzování činnosti celé organizace. Podle Vymětala je až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci. (Holá, 2017, s. 9-11; Vymětal, 2008, s. 263)

Různé formy komunikace slouží také jako pracovní nástroj manažerů. Bylo vymezeno deset základních komunikačních forem. Je to řízení, kontrolování a monitorování, organizování, přikazování, vysvětlování, informování, kritizování, rozhodování a přesvědčování. (Mikuláščík, 2010, s. 117)

2.1 Základní funkce interní komunikace

Komunikace v podniku se zaměřuje na dva základní směry, a to směrem k vlastním zaměstnancům a směrem k vnějšímu okolí (obchodní partneři, zákazníci, veřejnost apod.) Komunikací se zaměstnanci přispívá interní komunikace k vytváření jejich pocitů sounáležitosti s firmou (my = firma) a posilování vnitřní jednoty ve firmě. Směrem navenek, tedy komunikací s okolím, se snaží o stabilitu podniku a jeho kladné vnímání v očích veřejnosti. (Mužík & Krpálek, 2017, s. 42-43)

Podle Vymětala (2008, s. 263) plní vnitropodniková komunikace tyto základní funkce:

- Zajišťuje předávání potřebných informací nejen mezi zaměstnanci.
- Umožňuje sdělovat zaměstnancům a manažerům cíle organizace a stav jejich plnění.
- Napomáhá oddělovat členy organizace od nečlenů.
- Pomáhá zaměstnancům a manažerům hledat nová řešení a nové postupy ve smyslu plnění cílů organizace.
- Umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení.

Podobně na funkce komunikace nahlíží také Mikuláščík (2010, s. 119), který vymezuje, co očekávají zaměstnanci od komunikace v organizaci:

- „přístup k informacím,
- možnost komunikovat s nadřízenými,
- kontakt tváří v tvář,
- efektivní způsob řízení,
- trénink (důležitost nepřetržitého komunikačního výcviku)“.

Naopak podle Jandy (2004, s. 10) by se vnitrofiremní komunikace neměla zaměřovat na zaměstnance, ale na zákazníky. Spokojený zaměstnanec je totiž pouze přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem. Vysvětluje, že spokojenosti

zákazníka lze docílit stálou inovací, která vede ke zvyšování hodnoty celé organizace, což je pro firmu cíl číslo jedna.

Definice funkcí interní komunikace se u jednotlivých autorů částečně liší. Přesto se všichni autoři shodují na správném nastavení vnitropodnikové komunikace tak, aby pomáhala a usnadňovala plnit všechny cíle organizace. Podle některých autorů firemní komunikace dokonce umožňuje samotnou existenci organizace.

2.2 Členění komunikace

Komunikace uvnitř podniku se člení dle různých kritérií, která jsou přehledně zobrazena v tabulce 1. Rozlišuje se směr komunikačního toku, dále prostředí, se kterým organizace komunikuje, formálnost komunikace a způsob předávání informací.

Tab. 1: Členění interní komunikace

| Směr komunikačního toku | Prostředí | Formálnost | Způsob předávání informací |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ vertikální <ul style="list-style-type: none"> a) sestupná b) vzestupná ➤ horizontální ➤ diagonální | <ul style="list-style-type: none"> ➤ interní ➤ externí | <ul style="list-style-type: none"> ➤ formální ➤ neformální | <ul style="list-style-type: none"> ➤ verbální <ul style="list-style-type: none"> a) ústní b) písemná c) elektronická ➤ neverbální |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

2.2.1 Členění komunikace z hlediska směru komunikačního toku

Dle způsobu řízení organizace a její organizační kultury se rozlišuje, jaké informace budou předávány. Dále se pak rozlišuje, jakým směrem a jakým způsobem informace proudí. To znamená, mezi jakými subjekty komunikace probíhá. Podle těchto kritérií pak dělíme komunikaci na **vertikální**, **horizontální** a **diagonální**. (Bělohlávek a kol., 2001, s. 470)

1. Vertikální komunikace

- a) **Sestupná forma** – jak již říká název, komunikace směřuje z nejvyšších pater organizace k nižším patrům (od nadřízeného k podřízenému). Vedení si je jisto, že umí všechny problémy vyřešit samostatně, bez pomoci svých podřízených. Vedení informuje pracovníky například podnikovým rozhlasem, počítačovou

sítí, oběžníky, prostřednictvím přímého nadřízeného nebo prostřednictvím odborů. (Koubek, 2015, s. 339)

- b) Vzestupná forma** – funguje opačně, to znamená směrem od podřízených k nadřízeným. Vedení tedy dává pracovníkům možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace, a tím také posiluje zpětnou vazbu. Podřízení mohou sdělovat své názory na pravidelných poradách, pomocí různých anket mezi pracovníky, prostřednictvím schránek k tomu určených, prostřednictvím svého přímého nadřízeného nebo například prostřednictvím odborů. (Koubek, 2015, s. 339)

2. Horizontální komunikace

Horizontální komunikace probíhá mezi útvary na stejných úrovních. Je uskutečňována mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky a organizačními jednotkami. Pomáhá k lepší vzájemné informovanosti o práci či k vzájemnému předávání zkušeností a znalostí. Dále přispívá také ke zdokonalování vzájemných vztahů v podniku. (Koubek, 2015, s. 339)

3. Diagonální komunikace

Jedná se o komunikaci mezi pracovníky různých útvarů a napříč jednotlivými úrovněmi. Je obvyklá v demokraticky řízených společnostech. (Bělohlávek a kol., 2001, s. 471)

2.2.2 Členění komunikace z hlediska prostředí

Základem každé organizace jsou zaměstnanci, ale žádný podnik by samozřejmě nemohl fungovat bez svých zákazníků. Proto z hlediska prostředí, se kterým komunikujeme, rozlišujeme dva druhy komunikace: **vnitřní (interní)** a **vnější (externí)** komunikaci.

1. Interní komunikace

Uvnitř každé organizace probíhá jak formální komunikace mezi kanceláři, odděleními, divizemi, dceřinými společnostmi apod., tak také komunikace neformální mezi jednotlivými zaměstnanci.

Formální část

Pravidla pro tuto část vnitropodnikové komunikace by měla být přesně určena v interních předpisech každé organizace a každý pracovník by je měl znát a respektovat. Důležité je přímé spojení útvarů s ostatními útvary, které si mohou předávat dva typy informací – **explicitní (tvrdé)** a **nespecifikované**

(měkké). Do skupiny explicitních informací je možno zahrnout například výrobní výsledky, finanční výsledky nebo jednoduché softwarové kódy. Tyto informace jsou spojovány rychle a jednoduše. K nespécifikovaným informacím patří odborné posudky, různé výrobní technologie či postupy nebo know-how. Tyto informace není tak jednoduché předávat, protože vyžadují odbornou interpretaci. (Veber a kol., 2007)

Neformální část

Zaměstnanci spolu samozřejmě komunikují nejen formálně, ale také spolu navazují osobní vztahy. Pokud vedení podniku dokáže alespoň částečně řídit i tuto neformální komunikaci, má v rukou mocný motivační nástroj. Organizace může pro své zaměstnance pořádat kulturní akce, sportovní akce nebo různé zájmové činnosti. Tím se zaměstnanci lépe poznají, utuží kolektiv a mohou se v zaměstnání chovat více uvolněně, a zvládat tak lépe a rychleji svoji pracovní činnost. Naopak v případě přílišného zneužívání neformální komunikace mohou nastat problémy. Zaměstnanci nemusí plnit své úkoly řádně a včas nebo mohou vznikat při práci prostoje. (Veber a kol., 2007)

2. Externí komunikace

Komunikace v organizaci nemůže být pouze uzavřeným systémem, protože je nutné komunikovat také s okolním světem. Podnik by bez komunikace se svým okolím nemohl vůbec fungovat. Neměl by komu prodávat, neměl by od koho kupovat, nemohl by zkrátka existovat. (Mikuláščík, 2010)

„Organizaci je možné vnímat jako mechanismus, který interaguje s vnějším prostředím, monitoruje okolní prostředí a reaguje na podněty, které z něho přicházejí“. (Bedrnová a kol., 2012, s. 345)

Důležité je vyčlenění jednotlivých skupin veřejnosti podle různých kritérií a poté zvolení individuálního přístupu komunikace s každou vyčleněnou skupinou. Vymětal (2008, s. 260) člení cílové skupiny veřejnosti takto:

- **Zákazníci** – současní, minulí i budoucí zákazníci, odběratelé, spotřebitelé
- **Finančníci** – akcionáři, banky, pojišťovny, fondy EU, investoři
- **Státní správa** – samospráva, ministerstva, lobbisté
- **Zaměstnanci** – minulí, potencionální, spolupracující externí specialisté
- **Organizace v odvětví** – konkurence
- **Lokální veřejnost** – v místech poboček nebo skladů organizace

- **Široká veřejnost** – média

O komplexní komunikaci, získání dobrého jména a důvěryhodnosti organizace se starají aktivity public relations. Nejde pouze o komunikaci organizace s jednotlivými zástupci veřejnosti nebo s hromadnými sdělovacími prostředky. Public relations, ve zkratce PR, představuje souhrn konstantně a nepřetržitě vykonávaných aktivit podniku zaměřených na koordinaci zájmů organizace se zájmy cílových skupin. V dnešní době je PR neodmyslitelný nástroj managementu většiny organizací. Cíle PR vycházejí z podnikatelské strategie organizace a vedení organizace tak může ovlivňovat nejen svoje zaměstnance, ale také veřejnost. (Vymětal, 2010)

2.2.3 Členění komunikace z hlediska užívaných znakových systémů

Z hlediska užívaných znakových systémů se dělí komunikace na **verbální** (ústní a písemnou) a **neverbální**. Tyto dva druhy se od sebe nedají zcela oddělit, protože při komunikaci většinou uplatňujeme jak verbální, tak neverbální komunikaci. Při rozhovoru člověk věnuje pozornost nejen tomu, co mu druhý sděluje, ale zároveň ho ovlivňuje i řeč těla, gesta, výraz apod. Lidé se od sebe liší různou mírou empatie, která se dá zkušenostmi a výcvikem zlepšit. Každý dobrý manažer by ji měl ovládat. (Bedrnová a kol., 2012, s. 326)

1. Verbální komunikace

Verbální komunikace je nejrozšířenější formou komunikace v organizaci. Jedná se o vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje také komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná. Význam verbální komunikace je nepopíratelný, protože je součástí každodenního sociálního života. V interní komunikaci umožňuje verbální komunikace především úsporu času, rychlou a přesnou zpětnou vazbu a větší pravděpodobnost pochopení ostatních pracovníků. (Mikuláščík, 2010, s. 98)

2. Neverbální komunikace

Vedle ústních projevů může člověk vyjadřovat mnoho skutečností také výrazy obličeje, gesty, pohyby nebo fyzickým kontaktem s druhým člověkem. Zájem lze projevit mírným předklonem k mluvčímu a očním kontaktem, naopak nezájem vyjadřuje ležérní postoj a pohled mimo oční kontakt. Díky neverbální

komunikaci mohou manažeři poznat pocity druhé osoby během jednání nebo ji mohou svým výrazem a gesty ovlivnit. (Bělohlávek a spol., 2001)

Dle Mikuláščíka (2010) patří do neverbální komunikace:

- a) **Mimika** – je vyjadřování výrazem tváře. Jsou to pohyby svalů v obličeji, které dokáží nejlépe sdělovat emoce. Mimika vyjadřuje to, co člověk prožívá a také jaký má vztah k danému tématu. Nemusí ale vždy vyjadřovat pouze momentální psychický stav, ale také relativně stálý emoční výraz, který je pro daného člověka dlouhodobě charakteristický.
- b) **Gestika** – jde většinou o pohyby rukou, hlavy, případně i nohou. Někteří lidé mají zafixovaná dvě nebo tři gesta, která používají stále dokola.
- c) **Posturika** – jedná se o držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, polohu rukou, nohou, hlavy nebo natáčení těla. Posturika dává najevo emoční stav a postoj ke sdělení.
- d) **Kinezika** – je podobná jako gestika. Rozdíl je, že jde o spontánní pohyby různých částí těla.
- e) **Pohledy** – oči hrají v komunikaci nezastupitelnou roli. Čím menší je oční kontakt, tím kratší je vzájemná komunikace a obsahuje také méně slov. Komunikátor má většinou menší podíl očního kontaktu než komunikant.
- f) **Proxemika** – to je vzdálenost, kterou zaměstnanci mezi sebou dodržují při komunikaci.
- g) **Haptika** – to jsou doteky mezi komunikujícími. Doteky mohou mít formální, neformální, přátelský nebo intimní význam. V pracovních kontaktech se nejčastěji jedná o podání ruky. Podání a potřesení ruky je velice důležité, protože jím člověk sděluje kdo je a jaké je jeho postavení. Správně provedené podání ruky by mělo trvat asi 5 vteřin, ruce by se měly setkat na horizontální úrovni a stisk musí být pevný. Jako první podává ruku člověk s vyšším statutem.
- h) **Chronemika** – jde o nakládání s časem při neverbální komunikaci. Pokud přijde řadový zaměstnanec pozdě na poradu, většinou to u něj není akceptováno, jako tomu může být u manažera. Jedná se o demonstrování pracovního vztahu, a právě proto by manažer měl jít příkladem svým chováním, například právě dochvilností.

- i) **Prostředí** – jedná se o prostředí, ve kterém probíhá komunikace, například kancelář každého zaměstnance. Už samo prostředí kanceláře o člověku hodně vypovídá.

2.3 Efektivní komunikace v organizaci

V roce 2012 bylo pozváno 9 českých manažerů z 9 různých velkých firem do Prahy na setkání Institutu interní komunikace na téma „Jak jednoduše vysvětlit složité“. Tito manažeři byli v uvedené době považováni za jedny z nejlepších odborníků v oboru a měli obrovské zkušenosti v oblasti interní komunikace. Byli požádáni, aby se společně pokusili vymezit pojem efektivní interní komunikace a vznikla následující definice. (Holá, 2017, s. 96)

„Efektivní interní komunikace zajišťuje, že všichni pracovníci vědí včas vše, co potřebují, vědí a rozumějí tomu, co mají dělat, jak, proč a s kým, nevznikají zbytečná nedorozumění, komunikace zabezpečuje informační vybavenost pro výkon práce a spolupráci, interní PR dostatečně posiluje sounáležitost pracovníků, komunikační standardy posilují angažovanost pracovníků, deklarovaná sociální politika zajišťuje vzájemný respekt a spravedlnost a stabilizuje zaměstnance, informační a komunikační infrastruktura efektivně zajišťuje komunikační podporu apod.“. (Holá, 2017, s. 99)

Holá (2017, s. 38) dále definuje efektivní komunikaci organizace v osmi základních bodech – v níže uvedených oblastech, na které se komunikace zaměřuje.

1. „Vedení zaměstnanců ke sdílení společných firemních hodnot a kultury,
2. podpora k porozumění podnikání firmy,
3. provázání práce zaměstnanců s potřebami zákazníka,
4. poskytování informací o hlavních cílech a finanční výnosnosti firmy,
5. poskytování informací o hodnotě firmou poskytovaných zaměstnaneckých benefitů,
6. objasňování a podpora nových programů a změn,
7. integrace nových pracovníků do organizace,
8. demonstrace silného jednotného vedení při organizačních změnách“.

Holá (2017, s. 41) dává také několik doporučení pro vysokou úroveň efektivity:

- **Komunikační strategie** musí mít nastavena základní rámec.

- **Manažer interní komunikace** by měl fungovat na úrovni top managementu a měl by spolupracovat s ostatními manažery. Pokud firma není dostatečně velká, měl by tuto funkci převzít jiný vysoce postavený manažer (např. marketingový nebo personální manažer) a zodpovídat za ni.
- **Podporou zaměstnanců** dokáže firma lépe využít jejich potenciál a hodnotu. Zaměstnanci musí chápat, že jejich práce přispívá k výsledkům celé organizace.
- **Odměna** musí adekvátně kompenzovat odvedenou práci a snahu. V dnešní době nejde zdaleka jen o plat, ale také o různé zaměstnanecké výhody nebo příležitosti pro kariérní růst.
- **Strategii firmy** zaměstnanci rozumí a dává jim smysl.
- **Propojení cílů s výkonem** má usnadnit jednání mezi manažery a pracovníky.
- **Vliv technologií** rozšiřuje možnosti spolupráce a sdílení informací. V dnešní době se stále zvyšuje využívání elektronické komunikace. Vliv technologií na efektivní komunikaci je naprosto zřejmý.
- **Manažerská komunikace** ovlivňuje každodenní výkon zaměstnanců a pomáhá při zavádění nových změn v organizaci.
- **Zpětné vazbě** bude věnována následující podkapitola.

Problematikou efektivní interní komunikace se zabývá ve své publikaci také Adair (2004), podle kterého je základem efektivní komunikace manažer, který musí rozvíjet své komunikační dovednosti, chápat a vnímat zaměstnance, plánovat a mít jasný cíl. Manažer musí komunikovat se zaměstnanci vždy, a ne pouze v případě špatných zpráv. Dodává, že efektivní interní komunikace není pouze příležitost dobrých mezilidských vztahů, ale jde to nutnost a požadavek.

Zvyšování efektivity interní komunikace

Nastavení správné a efektivní interní komunikace nelze provést ze dne na den, jde o dlouhodobý proces. Efektivita v tomto případě nelze vyčíslit, je to určitá úroveň, při jejímž zvyšování se musí nastavit parametry. Proces, který nastavuje vyšší úroveň interní komunikace, popisuje Holá (2017, s. 71) ve třech důležitých částech:

1. **Zmapování současné situace** – popisuje stav aktuální úrovně komunikace v organizaci. Může jít o různé obecné analýzy, ale také o konkrétní analýzy

systemu interní komunikace. Lze využít například SWOT analýzu¹, PEST analýzu² nebo analýzu 7S³. Každá analýza se zaměřuje na odlišné oblasti, proto je vhodné provést více analýz.

2. **Konkrétní popis cíle** – jedná se o nastavení požadované úrovně interní komunikace. Vždy je nutné, aby organizace věděla, jakého cíle, resp. vyšší úrovně, chce dosáhnout, aby následně zjistila, zda požadovaného cíle dosáhla či nikoliv.
3. **Ověření cílů a zlepšení** – každá změna musí být měřitelná. Proto je třeba změřit, zda bylo dosaženo vyšší úrovně interní komunikace. Změny je možné měřit například pomocí hodnoty organizace, angažovanosti zaměstnanců, plnění cílů, hodnocení komunikace manažerů, efektivity komunikačních nástrojů apod. Tyto změny se ale samozřejmě musí měřit až po určitém čase.

2.4 Zpětná vazba

Již zmíněné šumy způsobují problémy už i při komunikaci pouze v malé skupince lidí, natož pak ve velkých organizacích, kde mohou způsobovat daleko rozsáhlejší problémy. Aby se organizace těmto problémům vyhnuly, musí nadřízení vědět, že jejich podřízení přesně ví, co mají dělat. K tomu může sloužit zpětná vazba.

„Zpětná vazba představuje reakci na přijatou zprávu. Informuje nás o způsobu interpretace sdělení. Manažer, který přiděluje úkoly, by vždy měl zjistit, zda bylo jeho sdělení správně pochopeno a zpětnou vazbu si vyžádat“. (Bedrnová a kol., 2012, s. 318)

Bělohlávek a kol. (2001, s. 467) dělí zpětnou vazbu na tyto tři úrovně:

1. Zpětná vazba **na úrovni vnímání**. Odpovědí „ano“ nebo „rozumím“ si ověřují, že příjemce zprávu slyšel.
2. Zpětná vazba **na úrovni kódu**. Pracovník je schopen zopakovat slovo od slova daný příkaz.

¹ SWOT analýza – jedná se o analýzu, která se zaměřuje na vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí a následně odvozuje z definovaných faktorů jednotlivé strategie na rozvoj podniku. Jde o zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). (CzechInvest, 2006)

² PEST analýza - je to analýza vnějšího prostředí. Jde o zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (Political, Economical, Social, Technological). (Kovář, 2008, s. 64)

³ Analýza 7S – jde o analýzu vnitřního prostředí. Jedná se o zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (Strategy, Structure, Systems, Staff, Style, Skills, Share Values). (Štedroň a kol., 2018, s. 20-21)

3. Zpětná vazba **na úrovni významu**. Až ta ukazuje, zda příjemce skutečně pochopil zprávu, například ověření kontrolou provedení příkazu.

Podle Bělohlávka a kol. (2001, s. 468) je z hlediska organizace velice důležité hodnocení výkonů u zaměstnanců. Jedná se o zpětnou vazbu, kdy vedoucí pracovník vysvětluje lidem, v čem se liší jeho představy o vykonané práci od představ podřízených a naopak. Někdy ale nemusí být zpětná vazba vždy efektivní. Může být nepřiměřená, neaktuální nebo nesrozumitelná.

Vymětal (2008, s. 35) souhlasí s Bělohlávkem v tom, že efektivní zpětná vazba musí pomáhat odesílateli i příjemci (nadřízenému i podřízenému) a dodává, že by měla být určitá, jasná, užitečná, relevantní, podložená, včasná a aktuální. Platí, že čím je rychlejší, tím je efektivnější.

3 Komunikační formy a nástroje

Komunikace v organizaci probíhá ve třech základních formách: **ústní** (osobní), **písemné** a **elektronické**. Není možné říci, která forma je nejlepší nebo nejefektivnější, protože vždy záleží na daných podmínkách v každé organizaci, to znamená na důležitosti komunikace, vzájemné znalosti pracovníků nebo na manažerských znalostech a zkušenostech. Význam sdělení se odvíjí nejen od obsahu sdělení, ale také od formy sdělení. Volba vhodných forem a nástrojů komunikace musí vycházet ze závažnosti a informačních potřeb zaměstnanců, protože zaměstnanci jsou základem každé organizace a je nezbytné s nimi komunikovat. (Holá, 2006, s. 61)

Armstrong (2015, s. 500) udává tři důvody, proč je důležité komunikovat se zaměstnanci:

1. Zaměstnanci se bojí změn hlavně z toho důvodu, že neví, co dané změny obnášejí. Je proto velmi důležité komunikovat se zaměstnanci řízení i sebemenších změn, které se jich nějakým způsobem mohou dotknout a vysvětlit jim, proč se změny dělají.
2. Zaměstnanci by měli znát současné výsledky a cíle organizace a vědět, co jim tyto cíle přinesou.
3. Komunikace se zaměstnanci vytváří důvěru v organizaci.

3.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace patří v organizacích k nejrozšířenějším formám komunikace a umožňuje okamžitou reakci. Její význam je klíčový, protože právě ústní komunikace nadřízeného s jeho podřízenými tvoří podle Bedrnové u středních a vyšších řídicích pracovníků až 70 % pracovní doby. Vedoucí pracovníci by proto měli na svých schopnostech komunikace pracovat a rozvíjet je. Patří sem například **komunikace tváří v tvář**, **porady**, **firemní mítinky**, **interní prezentace**, **společenské akce** či **teambuildingy**. (Bedrnová a kol., 2012, s. 340)

Komunikace tváří v tvář

Jde o nejběžnější prostředek komunikace, přesto se zde ale často vyskytují největší problémy v komunikaci. Důležité informace mohou být často zkreslené nebo nesprávně interpretované. Ke komunikaci tváří v tvář dochází v organizaci každý den, avšak pro

správné fungování interní komunikace je důležité kombinovat více prostředků komunikace. (Armstrong, 2015, s. 502)

Porady

Porady jsou jedním z nejběžnějších nástrojů celé komunikace v organizaci. Musí být pořádány plánovaně a v pravidelných intervalech. Pozvánky či oznámení o poradách musí být rozesílány s dostatečným časovým předstihem všem účastníkům. Porady se liší formou, obsahem i okolnostmi. Základní pravidlo každé porady je, že musí mít svůj specifický cíl. (Šuleř, 2001, s. 3; Vymětal, 2008, s. 271)

Nejčastější cíle porad v organizacích podle Vymětala (2008, s. 271) jsou:

- řešení problémů, které ovlivňují činnost celé organizace
- získávání zpětné vazby
- tvorba nových nápadů
- předávání informací ohledně nových událostí
- řešení problémů se zaměstnanci

„Pracovní porada představuje takovou sociální situaci, při níž se řeší problémy a současně jsou ovlivňováni všichni členové skupiny (týmu), přičemž každý má v zásadě možnost se k projednávaným záležitostem vyjádřit. Současně se na poradách dají využít i některé metody brainstormingu⁴ a další podobné techniky k získání co největšího množství podnětů a nápadů od řízených pracovníků“. (Bedrnová a kol., 2012, s. 341)

Šuleř (2001) vymezuje 6 typů porad:

1. **Operativní porada** – využívá se v případě, kdy je potřeba vyřešit nějaký konkrétní a aktuální problém, který není pro organizaci zcela závažný. Není třeba ji svolávat v časovém předstihu, protože řešený problém se může vyskytnout kdykoliv.
2. **Výrobní porada** – nazývá se také útvárová porada. Svolává se za účelem zajištění plynulého chodu oddělení nebo nějaké činnosti. Dochází na ní k předávání informací. Tyto porady mají většinou krátký průběh, proto se jim někdy neformálně říká tzv. ranní desetiminutovka.

⁴ Brainstorming – je to metoda zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma ve skupině osob. Přináší více kreativity, uvolňuje napětí a přináší nové pohledy na věc. (Žák, 2004)

3. **Manažerská porada** – svolává se za účelem odsouhlasení rozhodnutí, která jsou důležitá pro budoucí fungování celé organizace. Manažerské porady se konají v horizontu týdnů až měsíců a jejich program je předem daný. Účastníky jsou většinou vedoucí pracovníci.
4. **Řešitelská porada** – řeší se zde volba nejvhodnějšího řešení problému nebo hledání možných nových nápadů či postupů, které mohou přinést organizaci vyšší efektivitu v určité činnosti.
5. **Kontrolní porada** – má za úkol zjistit odchylky skutečnosti od plánu, a případně nabídnout řešení. Tyto porady se využívají při řízení projektů a svolávají se dle potřeb projektu.
6. **Krizová porada** – jejím cílem je přijmout důležitá rozhodnutí, která mohou zamezit případné krizi. Tato rozhodnutí mohou mít vliv na samotnou existenci celé společnosti.

Všichni autoři řadí porady k nejpoužívanějším a nejběžnějším nástrojům komunikace v organizacích. Názory se liší například v čase konání, doporučované délce, počtu účastníků nebo nastavení formálnosti porad. Vždy záleží na konkrétním nastavení v každé organizaci a na typu porady.

Firemní mítinky, interní prezentace

Celofiremní mítink je schůze nebo shromáždění, které má za cíl prezentovat výsledky za uplynulé období, strategické budoucí cíle, úspěchy, organizační změny apod. (Holá, 2006)

Společenské akce, teambuildingy

Neformální či společenské akce zaměstnanci často řadí mezi jejich nejoblíbenější formy interní komunikace. Mohou mít mnoho forem – sportovní akce, dobrovolnické aktivity, dětská odpoledne, vánoční večírky, výročí, plesy aj. Společenské akce dávají životu v organizaci společný rytmus. Působí pozitivně také na rodinné příslušníky zaměstnanců, kteří jsou často jejich součástí. V případě různých dobrovolnických aktivit získává společnost také plusové body ve společenské odpovědnosti⁵. (Dvořáková a kol., 2012, s. 399-400)

⁵ Společenskou odpovědností firem se rozumí jejich závazek chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. To přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku. (BusinessInfo.cz, 2008)

Teambuilding je výraz pro různé druhy aktivit, které přispívají k zlepšování vztahů uvnitř organizace. Pomáhá k rychlejšímu a hlubšímu poznání členů týmu nebo kolegů, ale také k sebepoznání. Teambuildingové akce mohou být pořádány pouze jako jednorázové, ale klidně také jako vícedenní zájezdy. Na těchto akcích jsou často zastoupeny fyzické nebo adrenalinové aktivity, jako jsou například sjíždění řeky, únikové hry, paintball nebo různé týmové sporty. (BusinessInfo.cz, 2010)

Někteří autoři do ústní komunikace řadí dále například týmové brífinky, školící programy, konzultativní výbory, speak-up programy, manažerské pochůzky nebo dny otevřených dveří. V této kapitole byly blíže specifikovány pouze ty nástroje, které jsou ve firmách více využívány.

3.2 Písemná komunikace

Písemná komunikace má zcela jistě své nezastupitelné místo ve firemní komunikaci. Její hlavní výhody spočívají zejména v možnosti sdělení velkému počtu zaměstnanců jedné zprávy a v uchování informací po delší čas v dobré kvalitě. Písemné dokumenty by měly splňovat alespoň jeden z těchto nároků – informovat, požadovat či přesvědčovat nebo budovat dobrou pověst organizace. U písemné komunikace je třeba hlídat její přiměřenou míru a nákladnost. Přiměřenou míru proto, aby se řízení zaměstnanců a jejich činností nestalo příliš byrokratickým, a nákladnost nejen z hlediska finančního, ale také z hlediska časového. Patří sem například **nástěnky**, **podnikové časopisy** či **zpravodaje**, **oběžníky**, **schránky** nebo **dopisy**. (Bedrnová a kol., 2012; Veber, 2007)

Nástěnky

Nástěnky jsou i v dnešní digitální době v podnicích stále hojně využívány. Musí být umístěny na takovém místě, které je dostupné co nejvíce zaměstnancům. Může se snadno stát, že budou přeplněny zbytečnými či zastaralými informacemi, proto je nutné obsah nástěnek pravidelně kontrolovat a aktualizovat. (Armstrong, 2015, s. 503)

Podnikové časopisy, podnikové zpravodaje

Časopisy vydávané organizací informují zaměstnance o aktivitách a výsledcích (zejména pak úspěších) společnosti a přispívají ke zvyšování jejich identifikace s podnikem. Existuje zde však hrozba, že firemní časopisy budou sloužit pouze jako nástroj public relations. (Armstrong, 2015, s. 503; Bedrnová a kol., 2012, s. 340)

Zpravodaje vycházejí častěji než podnikové časopisy, mohou vycházet i vícekrát do měsíce. Jsou zaměřeny na záležitosti, které se týkají přímo zaměstnanců. V současné době může podnikové zpravodaje nahrazovat například intranet nebo jiné elektronické kanály. (Armstrong, 2015, s. 503; Dvořáková a kol., 2012, s. 399)

Schránky na návrhy či připomínky

Schránky nepatří k nejvyužívanějším komunikačním nástrojům, ale mohou organizaci nabídnout velmi užitečnou zpětnou vazbu od zaměstnanců. Zaměstnanci jsou při využívání schránek v anonymitě, takže mohou být zcela upřímní a sdělit svým nadřízeným své názory či připomínky.

Dopisy

Mnoho autorů ve svých publikacích i z důvodu rozvoje elektronické komunikace částečně opomíjí klasické dopisy, které ale stále mají v písemné komunikaci v podnicích svoji roli. Jedna z výhod dopisů je, že v případě nepříjemných sdělení vyvolávají obvykle menší emoce než ústní komunikace, a to kvůli faktoru časového odstupu zpětné vazby. Každý dopis musí mít určitou strukturu, která se liší podle druhu dopisu. (Vymětal, 2008)

Dále sem někteří autoři, kteří se dívají na písemnou komunikaci širším pohledem, řadí například interní směrnice, oběžníky, zprávy či příkazy.

3.3 Elektronická komunikace

V poslední době se mnoho tradičních komunikačních kanálů nahrazuje prostředky elektronické komunikace. Pokud se tyto prostředky používají správně a vhodně, mohou být efektivnější. Zejména jde o rychlost přenosu, možnost najednou oslovit velké množství zaměstnanců, možnost předávat velké objemy dat, možnost vést elektronické diskuse, možnost komunikovat s lidmi fyzicky vzdálenými aj. K nevýhodám této formy komunikace patří riziko odcizení, ztráta fyzického kontaktu s obchodními partnery (budování dlouhodobých obchodních vztahů se neobejde bez osobních setkání) nebo například zahlcení manažerů elektronickými sděleními. Řadí se sem například **intranet**, **e-mail** nebo **telefonování**. (Bedrnová a kol., 2012; Veber 2007)

Intranet

Intranetem se rozumí interní počítačová síť. Jedná se zejména o interní webové stránky a interní elektronickou poštu. Intranet slouží nejen jako platforma pro komunikaci vedení k zaměstnancům, ale naopak zaměstnanci mohou být vyzváni, aby odpovídali na určité otázky nebo aby se zúčastnili nějakého průzkumu. Zaměstnanci také najdou na intranetu různé aplikace, odkazy na soubory, diskuse, telefonní seznamy, interní předpisy apod. Intranet by měl být jednoduše strukturovaný a pravidelně aktualizovaný. Jeho nevýhodou je, že je nutný přístup k počítači. (Armstrong, 2015, s. 503; Dvořáková a kol., 2012, s. 397)

E-mail

Podle Vymětal je dnes 80 % manažerů přesvědčeno, že pro obchodní komunikaci je e-mail hodnotnější než telefonem. To vypovídá o tom, že v současné době je e-mail jedním z nejpoužívanějších nástrojů interní komunikace. Stejně tak, jako při psaní písemné komunikace formou dopisu existují určitá pravidla, tak i při síťové komunikaci je třeba dodržovat pravidla. Jde o dodržování struktury, obsahu, odesílání pošty (nutnost odpovídat do 48 hodin) či příloh. Nevýhodou je, podobně jako u intranetu, nutnost přístupu k počítači a internetu nebo zahlcení velkým množstvím e-mailů. Může se pak stávat, že vrcholoví manažeři dostávají denně až stovky e-mailů a nemají čas se všem podrobně věnovat. (Veber, 2007, s. 216-217; Vymětal, 2008, s. 224-227)

Telefonování

Telefonování je ve všech společnostech hodně rozšířené. Dnes má již téměř každý výše postavený zaměstnanec k dispozici služební mobilní telefon. Telefonování využívá pouze některých forem neverbální komunikace, jako je například hlasitost, rychlost, výslovnost, plynulost nebo přeřikávání. Pro komunikaci přes telefon platí totožné zásady jako pro běžnou mluvenou komunikaci. (Veber, 2007, s. 208)

Je patrné, že elektronická forma komunikace je v organizacích v poslední době stále více a více využívána a nejspíše tomu tak bude i nadále. Tři výše uvedené nástroje elektronické komunikace patří jednoznačně k těm nejvyužívanějším, v některých publikacích jsou uváděny i nástroje, které nejsou tak často využívány, jako například videokonference, firemní rádio, firemní rozhlas či firemní televize. Elektronická komunikace však přináší i řadu potenciálních problémů v organizaci, kromě již výše

zmiňovaných nevýhod to může být například nahrazení komunikace ústní, která je pro organizace stále klíčová.

4 Charakteristika společnosti Bioptická laboratoř s.r.o.

4.1 Základní údaje o Bioptické laboratoři s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1993 v Plzni třemi společníky, tehdy ještě pod názvem PATOLOGIE a LABORATOŘ, s.r.o. Dnes, už pod názvem Bioptická laboratoř s.r.o., má většinový podíl ve společnosti pouze jeden z těchto tří původních společníků, a to prof. MUDr. Michal Michal.

Bioptická laboratoř s.r.o. se zabývá poskytováním zdravotních služeb. Množstvím vyšetřených cytologií a biopsií je to největší cytologická a zároveň také největší bioptická laboratoř v České republice. Řadí se dokonce k největším laboratořím podobného typu v Evropě. (Bioptická laboratoř s.r.o., 2020)

Bioptická laboratoř s.r.o. má pouze své plzeňské sídlo, žádné jiné pobočky nemá. Firma je rozdělena na 5 úseků – úsek administrativy, úsek biopsie, úsek cytologie, úsek barvírny a molekulárně genetický úsek. Každý úsek má svoji adresu, na které sídlí. Všechny budovy jednotlivých úseků jsou ale umístěné hned vedle sebe, a to v okolí Mikulášského náměstí v Plzni. Bioptická laboratoř s.r.o. zaměstnává celkem 260 pracovníků, z toho je přibližně 200 pracovníků zaměstnáno na hlavní pracovní poměr. Na administrativním oddělení pracuje zhruba 20 zaměstnanců, na oddělení biopsie zhruba 50 zaměstnanců, na oddělení cytologie zhruba 50 zaměstnanců, na oddělení barvírny zhruba 30 zaměstnanců a na oddělení molekulárně genetickém zhruba 50 zaměstnanců. Celkem Bioptická laboratoř s.r.o. zaměstnává přibližně 105 laborantů, 50 lékařů, 35 provozních pracovníků, 20 administrativních pracovníků, 25 VŠ pracovníků, 20 pracovníků dělnických pozic a 5 IT specialistů. Organizační struktura podniku je graficky znázorněna v příloze A. (Bioptická laboratoř s.r.o., 2019)

4.2 Charakteristika společnosti Bioptická laboratoř s.r.o.

Bioptická laboratoř s.r.o. nabízí pro všechny chirurgické, kožní, gastroenterologické, ORL, gynekologické praxe i pro všechny nemocniční provozy vyšetřování gynekologických i negynekologických cytologií. Dále pak kompletní bioptickou službu

s přímou návazností na další případná nezbytná genetická vyšetření. (Bioptická laboratoř s.r.o., 2020)

V roce 2016 se v laboratoři vyšetřilo 150 000 pacientů biopticky a 800 000 pacientů cytologicky, což je nejvíce v celé historii Bioptické laboratoře s.r.o., která sahá, jak je již také řečeno výše, až do roku 1993. Bioptická laboratoř s.r.o. je jako jediná laboratoř tohoto typu v ČR smluvním partnerem všech zdravotních pojišťoven v České republice a byla vybrána jako jedna ze šesti laboratoří v ČR do programu, který jí umožňuje genetické výkony v patologii. (Bioptická laboratoř s.r.o., 2020)

Servis a služby, které Bioptická laboratoř s.r.o. poskytuje, jsou nadstandartní. Vzorky jsou sváženy přímo z ordinací či nemocnic na náklady Bioptické laboratoře s.r.o. a výsledky většiny bioptických vyšetření je laboratoř schopna zabezpečit již do 48 hodin od vyzvednutí vzorků. Laboratoř má svůj speciální software, který umožňuje výsledky vyzvedávat přímo na internetové stránce laboratoře. Kvůli sjednocení metodiky odběru Bioptická laboratoř s.r.o. sama poskytuje svým klientům servis a jednotné vybavení pro provádění vyšetření zcela zdarma. (Bioptická laboratoř s.r.o., 2020)

4.3 Zaměstnanci

Mezinárodně uznávaní odborníci

Bioptická laboratoř s.r.o. zaměstnává mezinárodně uznávané odborníky, kteří pravidelně publikují v nejlepších světových časopisech. Většina volných finančních prostředků je investována zpět do vlastního výzkumu. Také proto lékaři objevili v posledních letech mnoho nových a dosud nepopsaných nádorů a dalších několik nových variant nepopsaných nádorů, čímž se tato laboratoř stala jedním z nejúspěšnějších světových pracovišť. (Bioptická laboratoř s.r.o., 2020)

Pracovníci laboratoře jsou proto pravidelně zváni na nejprestižnější evropské, americké a světové odborné kongresy, kde vystupují jako řečníci se svými poznatky. Lékaři laboratoře také vypracovali pro české a slovenské lékaře odborné stránky, které popisují klasifikaci nádorů hned několika orgánů. Patologové Bioptické laboratoře s.r.o. se podíleli na sepsání několika svazků klasifikace nádorů Světové zdravotnické organizace. Tyto oficiální svazky slouží jako základní příručka pro klasifikaci lidských nádorů na celém světě. (Bioptická laboratoř s.r.o., 2020)

Členové redakčních rad

Bioptická laboratoř s.r.o. vykazuje velice rozsáhlou publikační činnost. Mnoho lékařů pomáhá při publikování zahraničních odborných lékařských časopisů. Za posledních 10 let lékaři Bioptické laboratoře s.r.o. opublikovali téměř 700 odborných publikací v nejlepších světových odborných časopisech a dalších 300 článků v českých odborných časopisech. (Bioptická laboratoř s.r.o., 2020)

Například prof. MUDr. Michal Michal je v redakční radě hned šesti předních lékařských časopisů, jeden z nich je dokonce oficiální časopis Evropské společnosti patologů, dále je spoluautorem dvou posledních klasifikací nádorů Světové zdravotnické organizace a napsal již více než 750 článků či publikací. (Bioptická laboratoř s.r.o., 2020)

Soudní znalci a konzultanti

Bioptická laboratoř s.r.o. zaměstnává také lékaře, kteří působí jako znalci v oboru patologické anatomie. Pracovníci laboratoře jsou velice často žádáni o konzultace z ostatních laboratoří v případech složitých a těžko diagnostikovatelných nádorových procesů. Žádosti o konzultace přicházejí jak z České republiky, tak z celého světa, ročně přijde do Bioptické laboratoře s.r.o. téměř 10 000 případů ke konzultaci z celého světa. (Bioptická laboratoř s.r.o., 2020)

5 Analýza interní komunikace společnosti Bioptická laboratoř s.r.o.

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit situaci a trendy ve využívání různých forem interní komunikace v organizaci a analyzovat výhodnost využívaných komunikačních nástrojů uvnitř podniku a uvést možnosti jejich případné inovace. K tomu měl pomoci rozhovor s ředitelkou a prokuristkou Zdeňkou Duškovou, vlastní pozorování a hlavně také dotazníkové šetření, které vyplňovali zaměstnanci.

5.1 Rozhovor a pozorování

5.1.1 Ústní komunikace

Nejrozšířenější formou komunikace ve firmě je právě ústní komunikace. Bioptická laboratoř s.r.o. má pouze 5 úseků, a tak se zaměstnanci na jednotlivých odděleních mezi sebou dobře znají. Komunikace na každém oddělení probíhá neformálně, komunikace mezi jednotlivými úseky už má formálnější charakter. Vzhledem k tomu, že jednotlivé úseky se nacházejí většinou vždy v jedné budově, tak nejběžnějším komunikačním nástrojem na každém úseku je **komunikace tváří v tvář**. Zaměstnanci mohou přejít do vedlejší laboratoře nebo kanceláře a vyřešit tak danou věc s kolegy velmi rychle a efektivně. **Porady** se na jednotlivých odděleních konají spíše výjimečně, většinou se konají společně pro všechny úseky a účastní se jich pouze vedoucí a vysoce postavení zaměstnanci každého úseku, a to jednou za měsíc. V případě problému či naléhavé události jsou rychle svolávány řešitelské porady, kterých se účastní kompetentní zaměstnanci. **Firemní mítinky** jsou uspořádávány vždy pouze k významnému výročí celé firmy a jsou na nich prezentovány významné výsledky za dané období, ocenění zaměstnanci, kteří odešli do důchodu, popřípadě jsou prezentovány větší organizační změny. **Společenské akce** jsou mezi zaměstnanci velice oblíbené a každé oddělení si je pořádá samo, nejoblíbenější jsou vánoční večírky. **Školení** se pravidelně ve firmě nekonají, ale zaměstnanci často jezdí na externí zdravotnická školení. (Z. Dušková, osobní komunikace, 7. 2. 2020)

5.1.2 Písemná komunikace

Písemná komunikace je nejméně rozšířenou interní formou komunikace v Bioptické laboratoři s.r.o. Výjimku tvoří **nástěnky**, kam jsou vkládána například různá nařízení. Nástěnky jsou ve všech budovách umístěny vždy na chodbě u vchodu tak, aby byly zaměstnancům stále na očích. Jejich obsah je pravidelně aktualizován, často se však stává, že jsou zaplněny různými reklamními sděleními. **Podnikový časopis** firma vydává pouze příležitostně, přibližně jednou za rok, protože zhruba po takové době se objeví dostatek zajímavostí a nových informací, které jsou dostatečně zajímavé a vhodné do časopisu zahrnout. Dále jsou v písemné podobě vyhotovovány **zápisy z každé měsíční porady** či **vnitřní směrnice**. (Z. Dušková, osobní komunikace, 7. 2. 2020)

5.1.3 Elektronická komunikace

E-mail patří určitě k nejpoužívanějším nástrojům interní komunikace. Zaměstnanci ho v rámci podniku využívají nejčastěji ke komunikaci různých interních věcí mezi úseky. Prostřednictvím e-mailu jsou také hromadně rozesílány veškeré důležité informace pro zaměstnance. Někdy se stává, že vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení jsou e-maily zahlceny a odpovědi tak přichází až po delší době. **Telefonování** patří také k nejpoužívanějším nástrojům komunikace. Firma má smlouvu se společností T-Mobile, která za určitých podmínek dodává téměř všem zaměstnancům mobilní telefony za symbolickou cenu 1 Kč. Tyto mobilní telefony slouží jako služební, i jako soukromé. Jen výjimečně, a to především při řešení závažných záležitostí, se konají **videokonference**. Ty se konají pouze v úzkém kruhu, většinou mezi jednateli a ředitelkou, případně se jich účastní někteří vysoce postavení zaměstnanci. (Z. Dušková, osobní komunikace, 7. 2. 2020)

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno elektronickou formou, konkrétně formou Google formuláře. Tato forma byla vybrána hlavně z důvodu jednoduchosti a přehlednosti pro respondenty a také kvůli snadnému a rychlému rozesílání zaměstnancům.

Dotazník byl rozeslán jednotlivým zaměstnancům prostřednictvím firemního e-mailu. Osloveno bylo celkem 50 zaměstnanců, kteří byli vybráni napříč všemi pěti odděleními tak, aby vzorek odrážel a reprezentoval celou firmu. Dotazník vyplnilo 40 respondentů,

což znamená, že návratnost dotazníku byla přesně 80 %. Tento dotazník je k dispozici v plném znění v příloze B.

Dotazník byl rozdělen na 5 částí, které vždy obsahovaly několik otázek na společné téma. Celkem dotazník obsahoval 23 otázek plus 5 všeobecných otázek, které byly nejprve položeny před dotazníkem a zaměřovaly se na pohlaví, věk, dosažené vzdělání, dobu působení ve firmě a na pozici, kterou respondent ve firmě vykonává. Poté následovalo již samotné dotazníkové šetření, které obsahovalo otázky týkající se **základních znalostí** o Bioptické laboratoři s.r.o., **toku informací** ve firmě, **vztahů s vedoucími pracovníky, porad a interní komunikace** obecně.

Z úvodních 5 všeobecných otázek bylo zjištěno, že dotazník vyplnilo 45 % mužů a 55 % žen. Nejvíce respondentů (32,5 %) bylo z věkové skupiny 51-60 let, druhá nejpočetnější skupina (27,5 %) byla ve věku 41-50 let, následovaly věkové skupiny 30-40 let (15 %) a 61 a více let (15 %). Nejméně respondentů (10 %) bylo z věkové skupiny do 30 let. Dále byla položena otázka na dosažené vzdělání zaměstnanců. 55 % všech dotázaných úspěšně absolvovalo maturitu, 22,5 % zaměstnanců uvedlo, že mají dokončené bakalářské studium, 17,5 % respondentů má vysokoškolské vzdělání (magisterské a vyšší) a 5 % dotázaných má výuční list. Dále bylo zjištěno, že 60 % respondentů působí ve firmě déle než 10 let. Dotazník vyplnilo nejvíce laborantů (10 odpovědí), administrativních pracovníků (5 odpovědí), lékařů (5 odpovědí), sekretářek (4 odpovědi), svozařů (4 odpovědi), účetních (3 odpovědi), dále například IT specialisté nebo skladníci.

5.2.1 Základní znalosti o Bioptické laboratoři s.r.o.

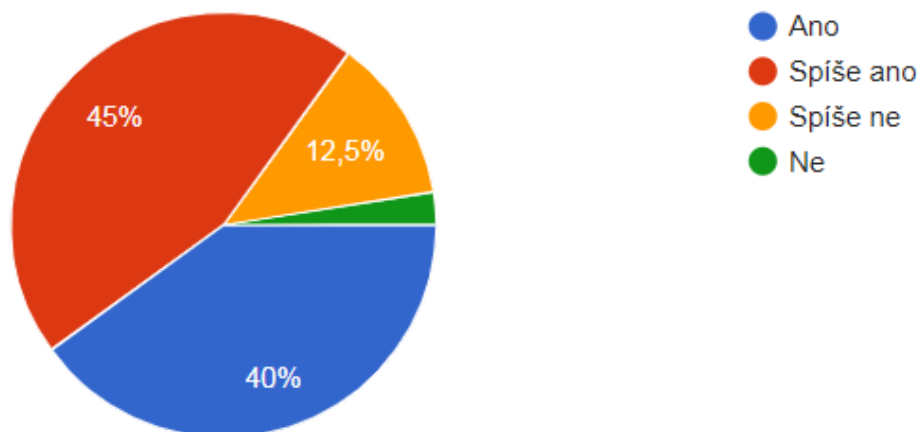
První část dotazníku obsahuje otázky zaměřené na základní znalosti firmy. Cílem těchto otázek bylo zjistit, zda zaměstnanci mají obecný přehled o celém podniku.

Otázka č. 1: Chápete dobře budoucí cíle, kterých chce Bioptická laboratoř s.r.o. dosáhnout?

První otázka byla zaměřena na budoucí cíle a záměry Bioptické laboratoře s.r.o. 40 % respondentů odpovědělo, že plně chápe cíle společnosti, 45 % respondentů uvedlo „spíše ano“, což znamená, že chápe cíle společnosti, byť nezná zcela konkrétní a přesné znění těchto cílů. Dá se tedy konstatovat, že celkem 85 % dotázaných chápe, čeho chce Bioptická laboratoř s.r.o. dosáhnout, což je poměrně vysoké procento.

12,5 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše nechápou vizi společnosti a pouze 1 zaměstnanec uvedl, že vůbec nechápe vizi společnosti. (Obrázek 3)

Obr. 3: Znalost budoucích cílů

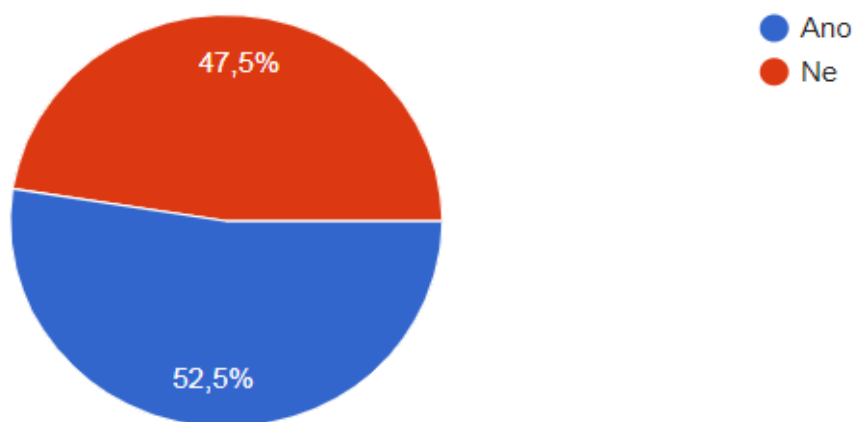


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 2: Znáte konkrétní výsledky firmy za uplynulé období? (jednotlivé projekty nebo výkony práce)

Druhá otázka se týkala konkrétních projektů či významných pracovních výkonů, které se uskutečnily v Biopické laboratoři s.r.o. v minulosti. Ačkoliv se dalo předpokládat, že právě zaměstnanci by měli mít přehled o dění ve firmě, konkrétních výsledcích, projektech apod., pouze 52,5 % respondentů odpovědělo, že znají konkrétní výsledky. 47,5 % zaměstnanců uvedlo, že konkrétní výsledky či projekty firmy za uplynulé období neznají. (Obrázek 4)

Obr. 4: Znalost výsledků firmy

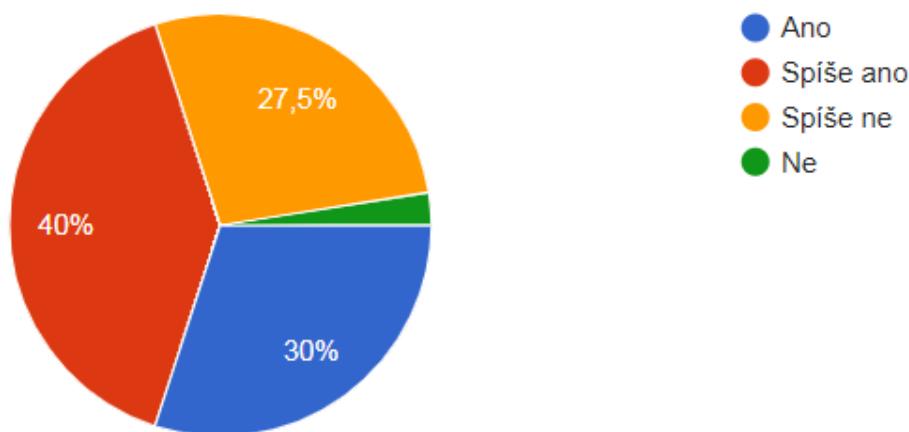


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 3: Znáte organizační strukturu firmy (uspořádání vztahů, pravomoci, kompetence, vazby apod.)?

Vzhledem k tomu, že 60 % dotázaných uvedlo, že ve firmě pracuje 10 a více let, není překvapivé, že na otázku, zda znají organizační strukturu Bioptické laboratoře s.r.o., odpovědělo celkem 70 % dotázaných „ano“ nebo „spíše ano“. 27,5 % zaměstnanců uvedlo, že organizační strukturu neznají, ale alespoň částečně tuší, kdo má jaké pravomoci, kompetence apod. Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že vůbec není seznámen s organizační strukturou firmy. (Obrázek 5)

Obr. 5: Znalost organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.2.2 Tok informací

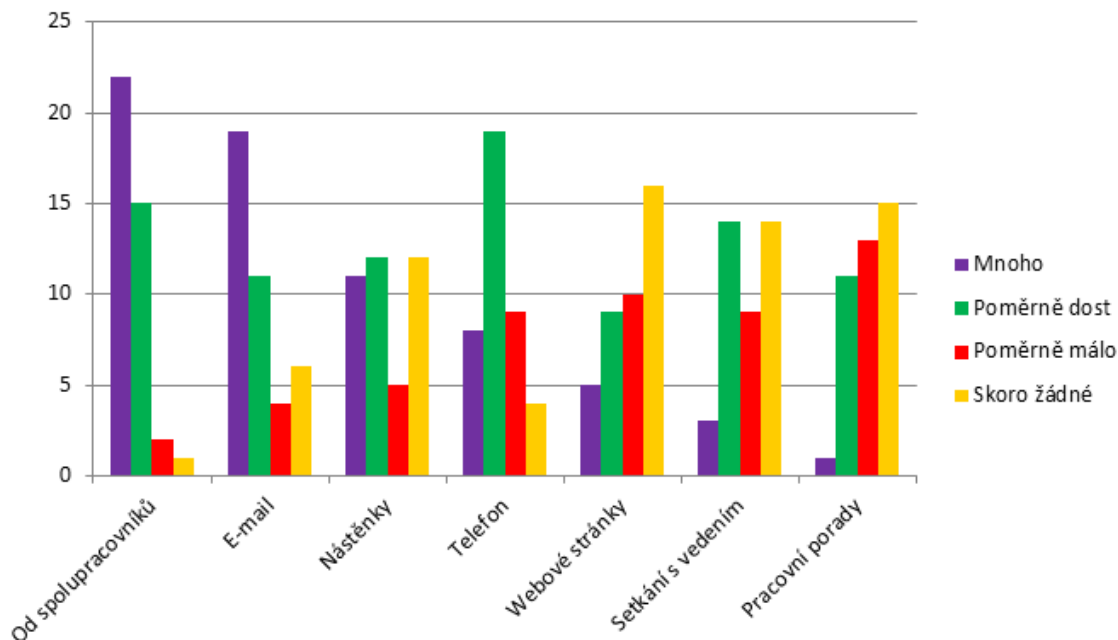
V této druhé části dotazníku jsou otázky zaměřené na používané komunikační nástroje a na komunikaci mezi kolegy, respektive formálnost komunikace.

Otázka č. 4: Jaké množství užitečných informací o dění ve firmě získáváte prostřednictvím následujících komunikačních nástrojů?

U této otázky byly na výběr jednotlivé komunikační nástroje a zaměstnanci museli u každého nástroje uvést, kolik informací prostřednictvím něj dostávají. Odpovědi na tuto otázku jsou poměrně různorodé. Jednotlivé odpovědi se lišily možná z důvodu různorodosti každého oddělení. Každé oddělení má totiž svého vedoucího a ten má velký vliv na interní komunikaci pro daný úsek. Jednoznačně lze ovšem tvrdit, že nejvyužívanějším komunikačním nástrojem v celé firmě je komunikace tváří v tvář, protože nejvíce zaměstnanců uvedlo, že právě osobní komunikací se spolupracovníky získávají mnoho nebo poměrně dost informací. Dalšími často využívanými nástroji jsou

e-mail a telefon. Naopak méně využívané nástroje komunikace jsou porady, web a setkání s vedením. (Obrázek 6)

Obr. 6: Nejvíce využívané komunikační nástroje

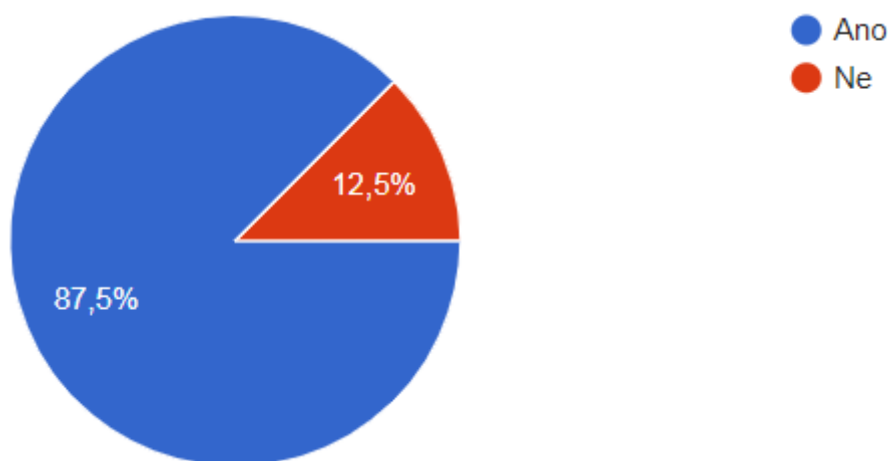


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 5: Při komunikaci raději dáváte přednost osobnímu kontaktu.

Odpovědi na tuto otázku jsou poměrně jednoznačné. 87,5 % zaměstnanců dává při komunikaci přednost osobnímu kontaktu. Pouze 12,5 % zaměstnanců nevyhledává osobní kontakt při komunikaci. Potvrdilo se tak, že v Bioptické laboratoři s.r.o. je jednoznačně nejvyužívanějším komunikačním nástrojem komunikace tvář v tvář. (Obrázek 7)

Obr. 7: Osobní kontakt při komunikaci

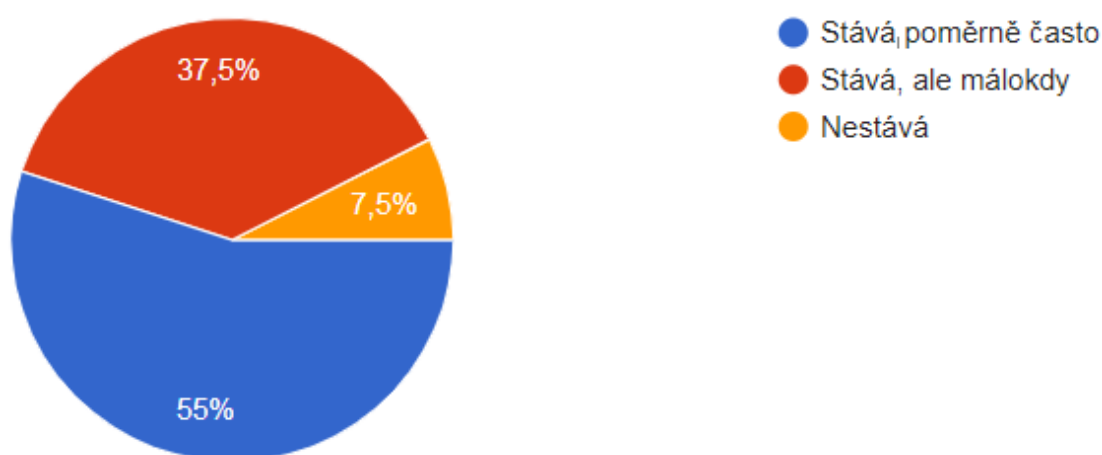


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 6: Stává se Vám, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů (např. od kolegů), než z oficiálních zdrojů (např. e-mail, web, nadřízený)?

55 % respondentů se shodlo, že se jim stává často, že důležité informace se k nim dostávají z neoficiálních zdrojů. 37,5 % zaměstnanců uvedlo, že se jim to stává také, ale nedochází k tomu tak často. A pouze 7,5 % zaměstnanců odpovědělo, že všechny informace k nim přicházejí z oficiálních zdrojů, tj. od nadřízeného, prostřednictvím e-mailu apod. (Obrázek 8)

Obr. 8: Četnost získávání informací z neoficiálních zdrojů

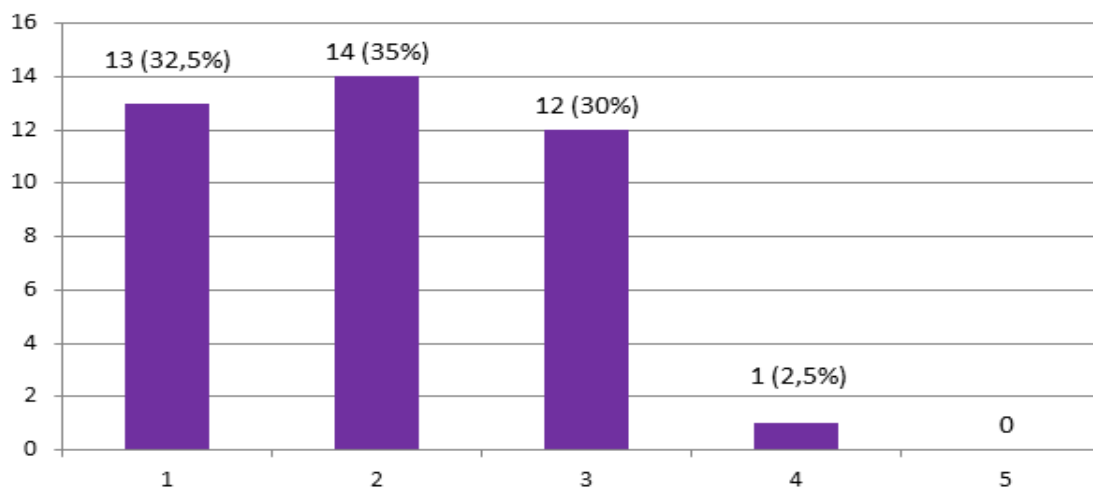


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 7: Jak byste na stupnici od 1 do 5 ohodnotil/a komunikaci s kolegy na stejné pracovní úrovni? (1 = vyhovující, 5 = nevyhovující)

Většina respondentů (67,5 %) hodnotila komunikaci s kolegy pozitivně, téměř polovina (32,5 %) z této většiny dokonce výborně. 30 % zaměstnanců hodnotí komunikaci s kolegy na stejné pracovní úrovni neutrálně a pouze 1 zaměstnanec ji hodnotí spíše záporně. Žádný zaměstnanec neoznačil komunikaci s kolegy jako nevyhovující. (Obrázek 9)

Obr. 9: Úroveň komunikace s kolegy

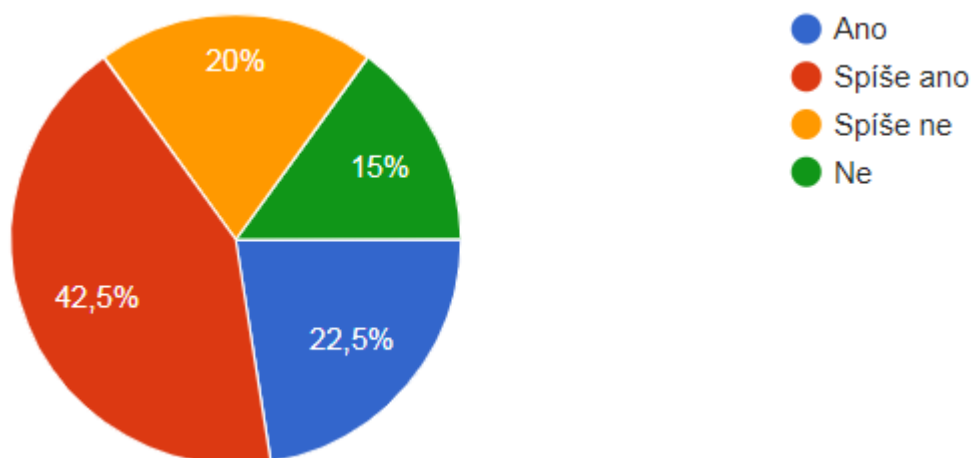


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 8: Informace, které potřebujete ke své práci, máte dostupné v potřebné rychlosti, množství i kvalitě.

U této otázky se odpovědi poměrně lišily. Nejvíce dotázaných (42,5 %) se shodlo, že většinou mají všechny informace, které potřebují ke své práci, dostupné včas, v potřebném množství i kvalitě, není tomu tak ale vždy. 22,5 % dotázaných odpovědělo, že jsou vždy plně informováni. 20 % zaměstnanců poté uvedlo, že se k nim informace, které potřebují ke své práci, spíše nedostávají s dostatečným časovým předstihem a v požadované kvalitě. 15 % zaměstnanců uvedlo, že se k nim tyto informace nedostávají nikdy včas a v dostatečné kvalitě. (Obrázek 10)

Obr. 10: Kvalita a rychlost potřebných informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

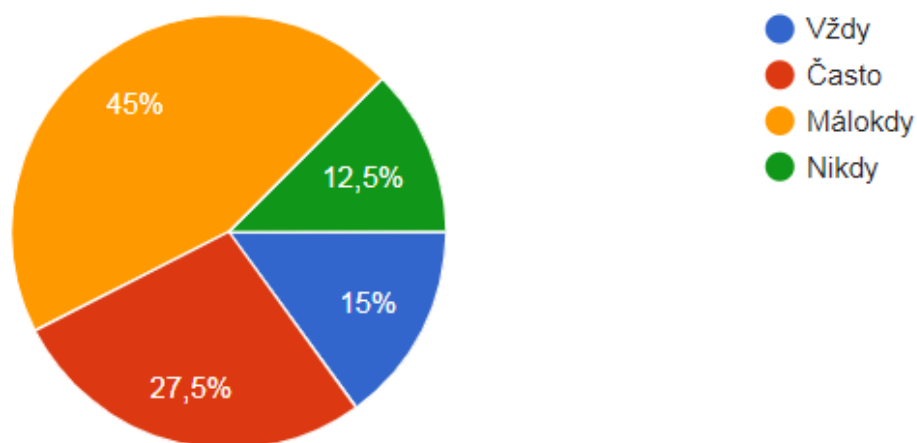
5.2.3 Vztahy s nadřízeným

Třetí část dotazníkového šetření se zabývá vztahy zaměstnanců s jejich vedoucími pracovníky. Otázky se týkají vztahů mezi nimi, zpětné vazby nebo možnosti hodnocení nadřízených.

Otázka č. 9: Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Vaši práci od nadřízeného?

45 % respondentů dostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného pouze málokdy. 27,5 % zaměstnanců ji dostává často, 15 % zaměstnanců dokonce vždy a 12,5 % zaměstnanců uvedlo, že zpětnou vazbu od svého nadřízeného po vykonané práci nedostává nikdy. (Obrázek 11)

Obr. 11: Četnost zpětné vazby od nadřízeného

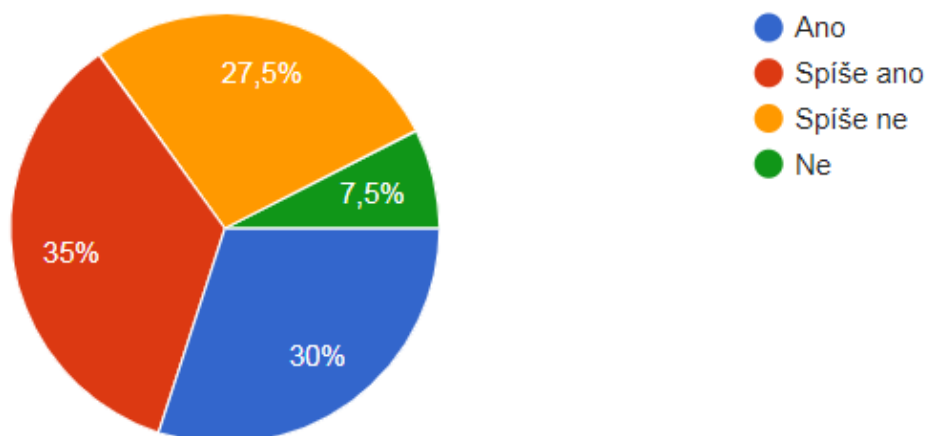


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 10: Můžete svému nadřízenému sdělit svůj vlastní názor, návrh či připomínku bez jakýchkoliv obav?

Další otázka byla zaměřena také na zpětnou vazbu, ovšem ne směrem od nadřízeného k podřízeným, ale směrem opačným, tedy směrem od podřízených k nadřízenému. 30 % zaměstnanců uvedlo, že mohou bez jakýchkoliv obav sdělit svému nadřízenému zpětnou vazbu. 35 % respondentů může svému nadřízenému sdělit vlastní názor či připomínku, ale s určitými obavami. 27,5 % zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“, což znamená, že mohou sdělit svému nadřízenému zpětnou vazbu, ale znamená to pro ně určité potíže. 7,5 % dotázaných poté uvedlo, že nemohou v žádném případě sdělit svému nadřízenému vlastní názor či připomínku. (Obrázek 12)

Obr. 12: Možnost zpětné vazby od podřízeného

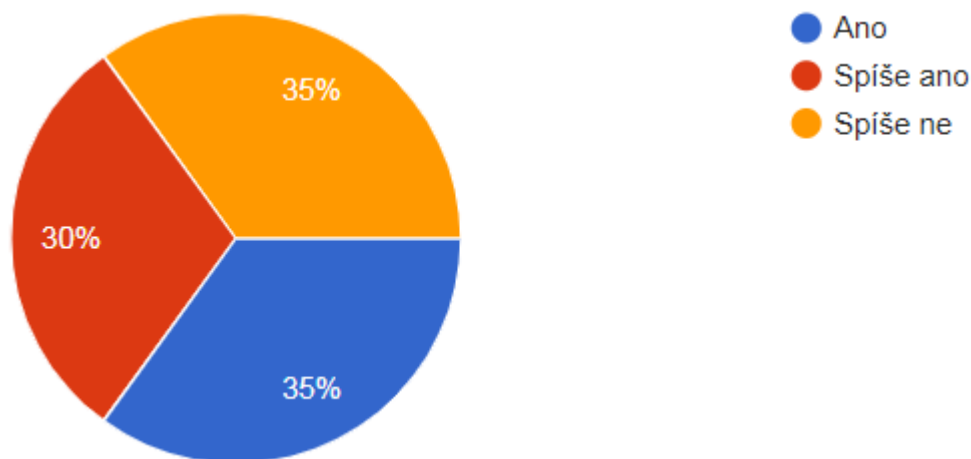


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 11: Ke svému nadřízenému máte příznivý postoj a důvěru.

Zde jsou odpovědi, až na jednu, hodně vyrovnané. 35 % zaměstnanců se shodlo, že má nadřízený jejich plnou důvěru. 30 % respondentů odpovědělo, že k nadřízenému má příznivý postoj a důvěru, avšak s určitými výhradami. 35 % dotázaných poté uvedlo, že příliš důvěry k nadřízenému nemá. Žádný zaměstnanec nezvolil možnost, že by neměl absolutně žádnou důvěru ke svému nadřízenému. (Obrázek 13)

Obr. 13: Příznivý postoj a důvěra k nadřízenému

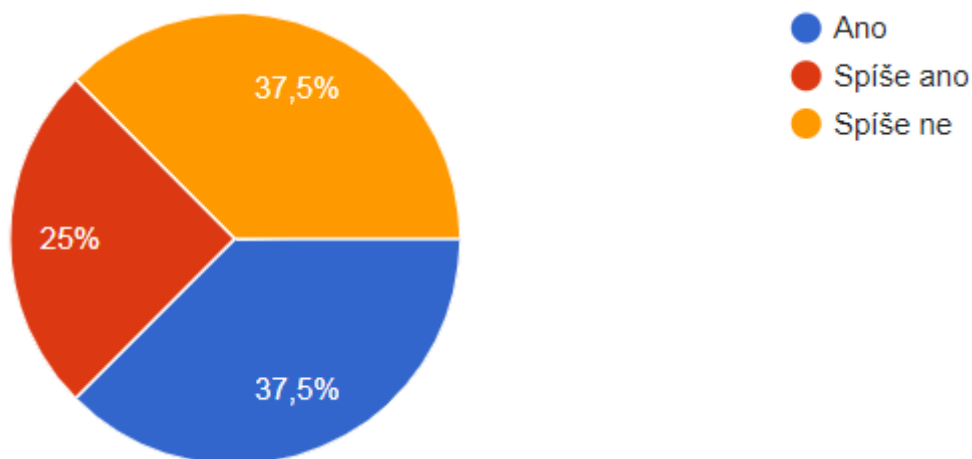


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 12: Jste spokojen/a s průběhem komunikace s Vaším nadřízeným?

37,5 % respondentů je zcela spokojeno s komunikací se svým nadřízeným, 25 % respondentů je také spokojeno, avšak s výhradami. 37,5 % zaměstnanců uvedlo, že spokojeni spíše nejsou. Žádný zaměstnanec opět nezvolil možnost, že by nebyl vůbec spokojen s průběhem komunikace s nadřízeným. (Obrázek 14)

Obr. 14: Spokojenost s průběhem komunikace s nadřízeným

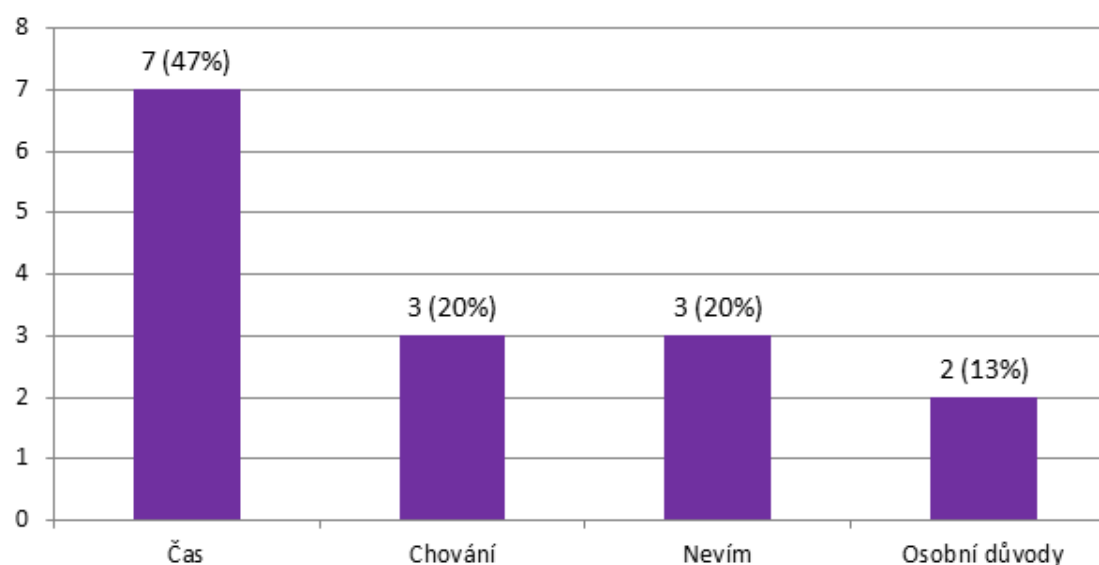


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 13: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „spíše ne“ nebo „ne“, uveďte, prosím, proč.

Tato otázka navazovala na předchozí otázku, kde 37,5 % zaměstnanců uvedlo, že spíše nejsou spokojeni s průběhem komunikace s nadřízeným. Jednalo se o otevřenou otázku, každý zaměstnanec byl tedy nucen odpovědět svými slovy, odpovědi byly poté sjednoceny dle podobnosti do kategorií. 7 zaměstnanců uvedlo jako důvod, že jejich nadřízený na ně nemá čas. 3 dotázaní odpověděli, že důvodem, proč nejsou spokojeni s průběhem komunikace s nadřízeným, je chování nadřízeného, dále 2 zaměstnanci uvedli jako důvod nespokojenosti osobní důvody. A 3 respondenti odpověděli, že neví. (Obrázek 15)

Obr. 15: Důvod nespokojenosti s průběhem komunikace s nadřízeným

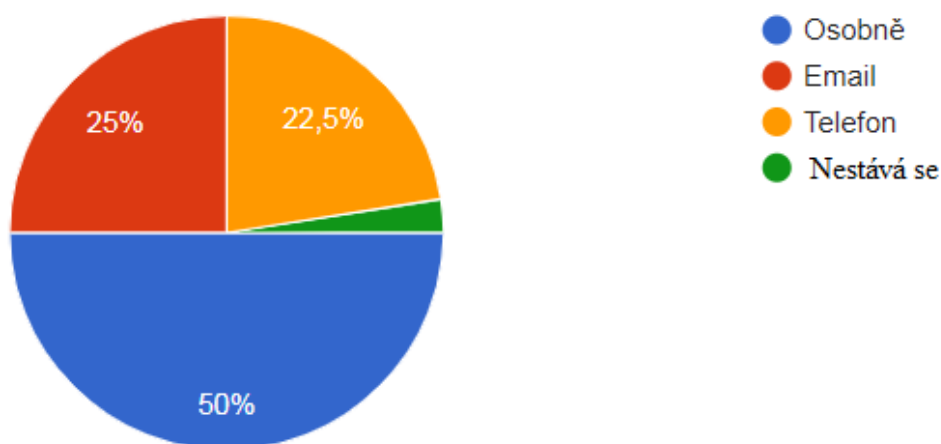


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 14: Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní na chybu při výkonu práce?

Přesně polovinu dotázaných upozorní jejich nadřízený na chybu osobně. 25 % dotázaných uvedlo, že na chybu je nadřízený upozorňuje prostřednictvím e-mailu a 22,5 % zaměstnanců uvedlo jako možnost „telefon“. V nabídce byla i možnost „jiné“, kterou využil pouze 1 respondent, který uvedl, že se mu chyby nestávají vůbec. (Obrázek 16)

Obr. 16: Způsob upozornění na chybu při práci

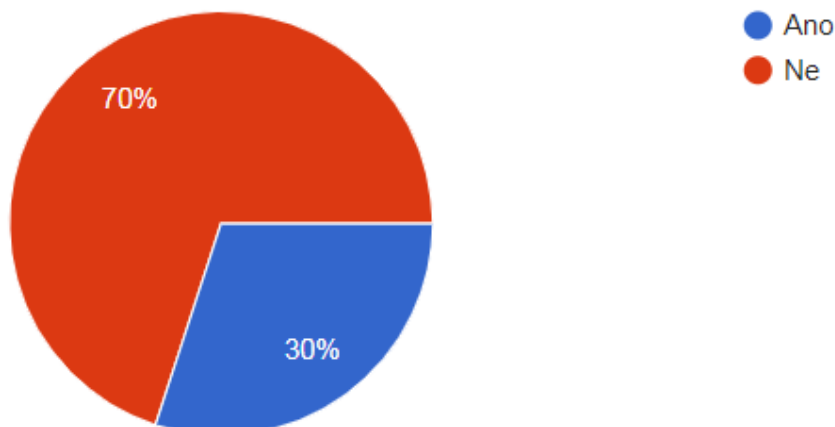


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 15: Můžete i Vy nějakou formou hodnotit svého nadřízeného?

Tato otázka se může zdát podobná otázce č. 10 (otázka č. 10: Můžete svému nadřízenému sdělit svůj vlastní názor, návrh či připomínku bez jakýchkoliv obav?), avšak tato otázka směřuje spíše k hodnocení nadřízeného, například formou anonymních schránek či dotazníků tak, aby se hodnocení jednotlivých nadřízených pracovníků dostala až k vedení, nejedná se tedy o zpětnou vazbu směrem k nadřízenému. Přesně tak to také respondenti pochopili, což je vidět z odpovědí u obou otázek, které se významně liší. Přesně 70 % zaměstnanců se shodlo, že nemůže své nadřízené hodnotit. Zbývající část zaměstnanců (30 %) uvedla, že své nadřízené hodnotit může. (Obrázek 17)

Obr. 17: Možnost hodnocení nadřízeného

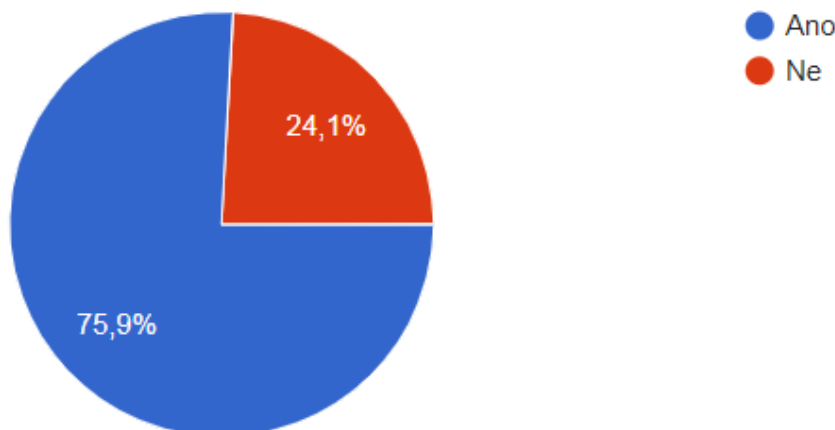


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 16: Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce „ne“, uvítal/a byste zavedení nějaké formy hodnocení svého nadřízeného?

Tato otázka navazovala na otázku předchozí, kde 70 % dotázaných uvedlo, že nemůže hodnotit své nadřízené. Z těchto zaměstnanců jich 75,9 % uvedlo, že by chtěli mít možnost hodnotit své nadřízené. 24,1 % zaměstnanců poté uvedlo, že by tuto možnost mít ani nechtěli. (Obrázek 18)

Obr. 18: Možnost zavedení hodnocení nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

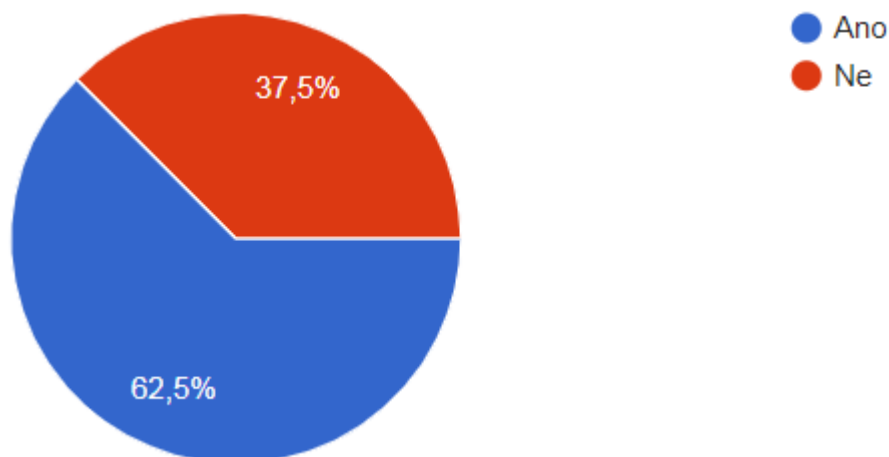
5.2.4 Porady

Předposlední oblastí, na kterou respondenti odpovídali, jsou porady. Otázky jsou zaměřené na účast na poradách, frekvenci jejich konání nebo zpětnou vazbu.

Otázka č. 17: Konají se na Vašem pracovišti porady?

První otázka z této části dotazníku zjišťovala, zda se vůbec na daném pracovišti porady konají. 62,5 % zaměstnanců uvedlo, že se na jejich oddělení porady konají. 37,5 % zaměstnanců naopak uvedlo, že na oddělení, kde pracují, se porady nekonají, což je poměrně vysoké číslo. (Obrázek 19)

Obr. 19: Konání porad

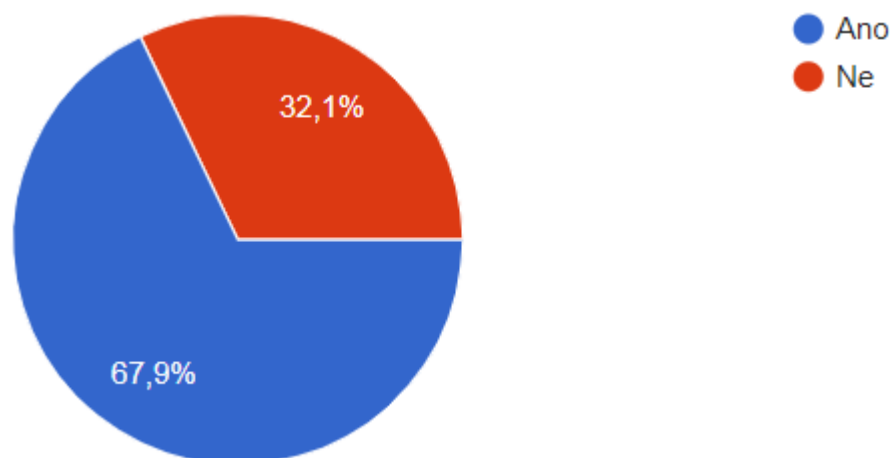


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 18: Pokud ano, účastníte se jich?

Tato otázka navazovala na předchozí otázku, kde 62,5 % zaměstnanců uvedlo, že se na oddělení, kde pracují, porady konají. Velká část z nich (67,9 %) se porad také účastní. 32,1 % respondentů se porad ale neúčastní. (Obrázek 20)

Obr. 20: Účast na poradách

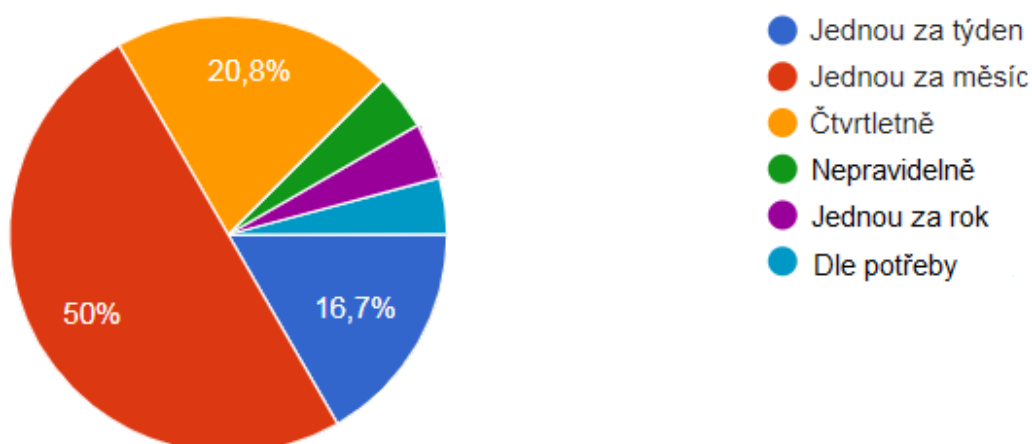


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 19: Pokud ano, jak často se účastníte porad?

Nejčastěji se zaměstnanci účastní porad jednou za měsíc, tuto možnost uvedla přesně polovina z nich. 20,8 % z těch, kteří se porad účastní, se jich účastní pouze jednou za čtvrtletí, což není moc pravidelně. 16,7 % z těch respondentů, kteří se porad účastní, se jich účastní každý týden. Další možnosti, které zaměstnanci uvedli, jsou jednou za rok, nepravidelně a dle potřeby. (Obrázek 21)

Obr. 21: Frekvence účasti na poradách

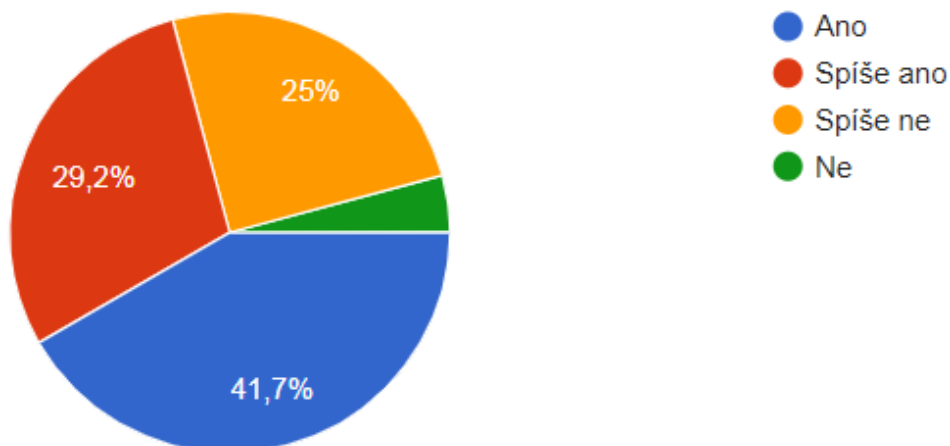


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 20: Pokud se účastníte porad, jste spokojen s průběhy porad?

41,7 % zaměstnanců z těch, kteří se porad účastní, je zcela spokojeno s jejich průběhem, 29,2 % zaměstnanců je spokojeno částečně a čtvrtina respondentů, kteří odpověděli, že se porad účastní, spokojeno spíše není. Pouze 1 respondent uvedl, že není s průběhy porad spokojen vůbec. (Obrázek 22)

Obr. 22: Spokojenost s průběhy porad



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

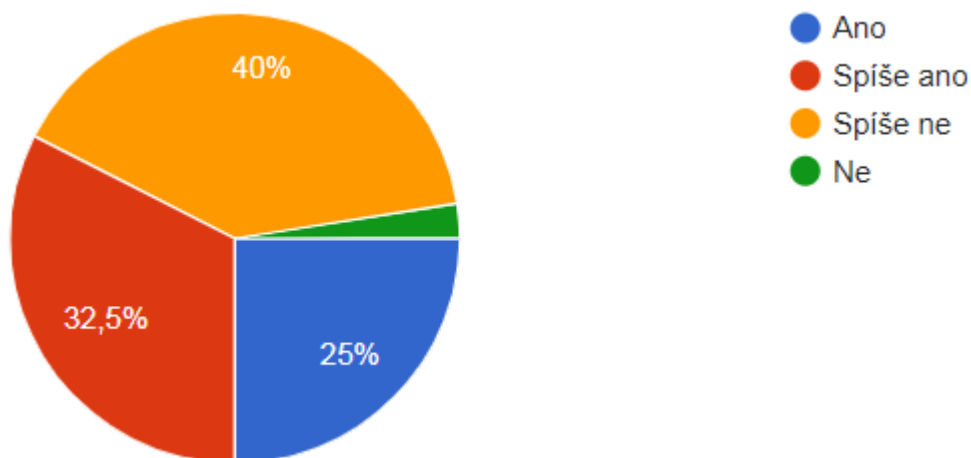
5.2.5 Interní komunikace

Poslední část dotazníku se zabývá názorem zaměstnanců na interní komunikaci v podniku.

Otázka č. 21: Myslíte si, že interní komunikace v Bioptické laboratoři s.r.o. je nastavena dobře a funguje efektivně?

Přesně čtvrtina respondentů si myslí, že interní komunikace v Bioptické laboratoři s.r.o. je nastavena dobře a funguje efektivně. Největší část dotázaných (40 %) si myslí, že by interní komunikace mohla probíhat lépe a být efektivnější. 32,5 % zaměstnanců si myslí, že interní komunikace ve firmě je na poměrně dobré úrovni, ale určité nedostatky zde jsou. Pouze podle jednoho respondenta není interní komunikace nastavena vůbec dobře. (Obrázek 23)

Obr. 23: Efektivita interní komunikace



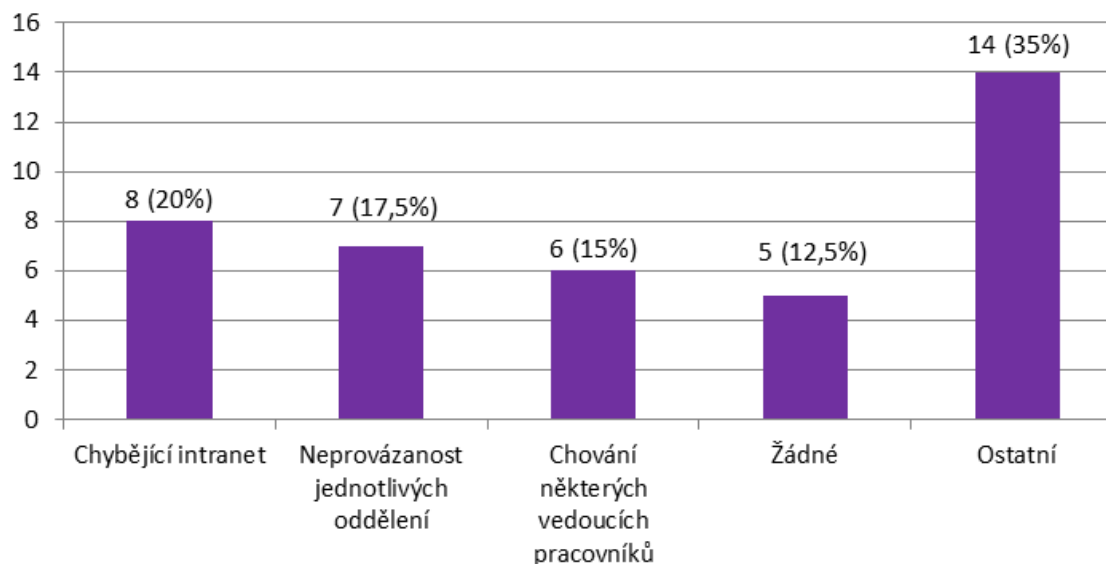
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 22: Jaké slabiny vnímáte v interní komunikaci?

Předposlední otázka dotazníku byla otevřená a zaměstnanci tak mohli vypsát jednotlivé slabiny v interní komunikaci, které vnímají. Jednotlivé odpovědi byly poté sjednoceny dle podobnosti do kategorií. Nejčastěji (20 % odpovědí) byla zmiňována odpověď, že ve firmě chybí intranet. Dalšími významnými slabinami jsou podle zaměstnanců neprovázanost jednotlivých úseků a chování některých vedoucích pracovníků. 12,5 % zaměstnanců uvedlo, že žádné slabiny v interní komunikaci nevnímá. Mezi ostatní odpovědi byly zahrnuty ty, které se vyskytovaly méně často, například nedostatek porad, málo času věnovanému interní komunikaci, nedostatek informací

potřebných k práci, pozdní pokyny, neochota některých oddělení, nedochvilnost, příliš osobní kontakt nebo špatná komunikace jednotlivců. (Obrázek 24)

Obr. 24: Slabiny v interní komunikaci

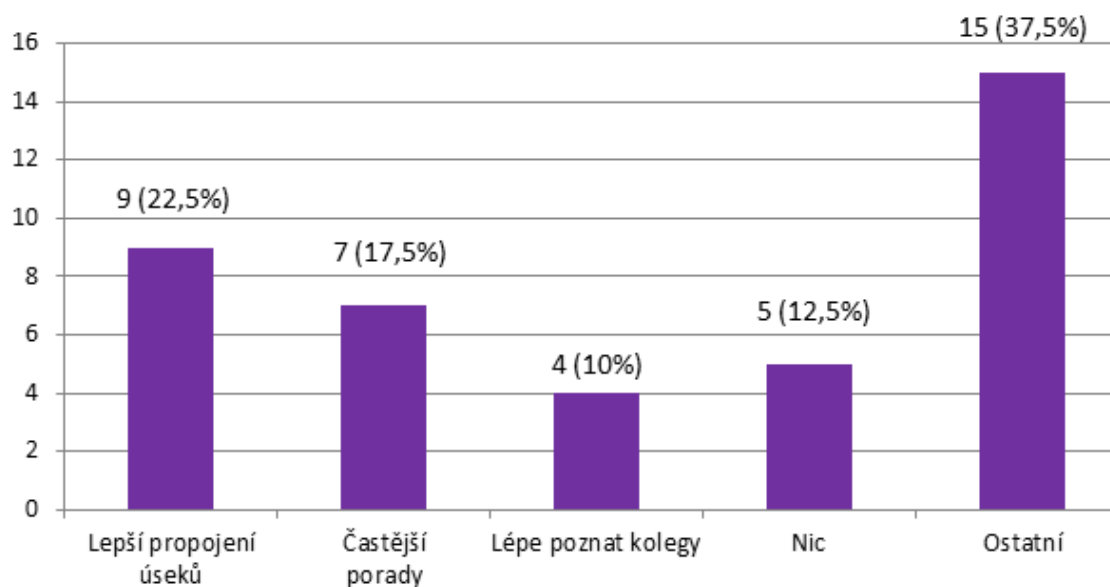


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 23: Co byste změnil/a v souvislosti s interní komunikací ve firmě?

Poslední otázka celého dotazníku byla také otevřená. Odpovědi byly opět sjednoceny dle podobnosti do kategorií. Nejčastěji (22,5 % odpovědí) se objevoval názor na lepší propojení komunikace mezi jednotlivými úseky. Dále byly zmiňovány požadavky na častější porady nebo lepší poznání kolegů z ostatních oddělení. 12,5 % respondentů uvedlo, že by v souvislosti s interní komunikací neměnilo vůbec nic. Mezi ostatní odpovědi byly zahrnuty ty, které se objevovaly méně často, například již výše zmiňovaný intranet, lepší informovanost zaměstnanců, zařadit více elektronické formy komunikace nebo méně formálnosti na jednotlivých odděleních. (Obrázek 25)

Obr. 25: Změny v interní komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Zhodnocení dotazníkového šetření je rozděleno, stejně jako byl rozdělen i samotný dotazník, na těchto 5 částí: **základní znalosti** Bioptické laboratoře s.r.o., **tok informací** ve firmě, **vztahy s nadřízenými**, **porady** a **interní komunikace** obecně.

Základní znalosti

Dle odpovědí na otázky v této první části lze tvrdit, že zaměstnanci Bioptické laboratoře s.r.o. jsou dobře informováni o budoucích cílech společnosti, znají i uspořádání vztahů a jejich vazeb v organizaci a vědí, jaké jsou pravomoci a kompetence jednotlivých úseků a jejich zaměstnanců. Na druhou stranu ale téměř polovina zaměstnanců nezná výsledky firmy z minulosti, což je pro organizaci škoda, protože, jak je uvedeno v úvodu praktické části v charakteristice organizace, Bioptická laboratoř s.r.o. se může pochlubit řadou vynikajících výsledků a zaměstnanci by o nich měli vědět.

Tok informací

Z této velice důležité části dotazníku lze pozorovat, že interní komunikace probíhá v organizaci převážně na osobní úrovni. Velká část zaměstnanců dostává důležité informace, které potřebuje ke své práci, spíše z neoficiálních zdrojů, to znamená například od kolegů, mezi kterými panuje dobrá atmosféra. Většina zaměstnanců hodnotí komunikaci se svými spolupracovníky pozitivně. Některým zaměstnancům se

ale stává, že tyto informace, které potřebují ke své práci, nemají dostupné v potřebné rychlosti, množství a kvalitě. To souvisí s tím, že nejvyužívanějším komunikačním nástrojem v celé firmě je komunikace tváří v tvář, která se neřadí k nejrychlejším komunikačním nástrojům. Další nejvyužívanější komunikační nástroj je e-mail, respektive telefon. Naopak nejméně informací získávají zaměstnanci z porad, z webových stránek a od vedení.

Vztahy s nadřízenými

Vztahy zaměstnanců s jejich nadřízenými již nejsou na tak dobré úrovni, na jaké jsou vztahy mezi spolupracovníky, na druhou stranu zde ale není žádný zcela zásadní problém. Nadpoloviční většina zaměstnanců například nedostává pravidelně od vedoucího pracovníka zpětnou vazbu na odvedenou práci a část zaměstnanců nemá ke svému nadřízenému důvěru. Celkově přes 60 % pracovníků je ale s komunikací s nadřízeným spokojeno. Ostatní uvádějí jako důvody nespokojenosti, že na ně vedoucí pracovník nemá dostatek času, vadí jim jeho chování nebo mají k nespokojenosti osobní důvody. Většina zaměstnanců může svému vedoucímu pracovníkovi sdělit svůj vlastní názor, návrh či připomínku, avšak až 70 % pracovníků nemůže hodnotit svého nadřízeného tak, aby se toto hodnocení dostalo až k vedení, přičemž drtivá většina z nich by právě tuto možnost uvítala.

Porady

Z výsledků této části dotazníkového šetření je patrné, že porady se nekonají na všech odděleních Bioptické laboratoře s.r.o., a pokud se konají, tak poměrně málo, nejčastěji jednou za měsíc. Tomu odpovídá také výsledek otázky z jedné z předchozích částí dotazníku, podle které jsou porady vůbec nejméně využívaným komunikačním nástrojem firmy.

Interní komunikace

Určitě nelze tvrdit, že by si všichni zaměstnanci mysleli, že interní komunikace v Bioptické laboratoři s.r.o. je nastavena dobře a funguje efektivně. Zaměstnanci jsou v tomto tématu rozděleny na dvě zhruba stejně velké poloviny. Nejčastěji uváděnou slabinou interní komunikace v organizaci je, že zde chybí intranet, dále neprovázanost jednotlivých oddělení či chování některých vedoucích pracovníků. Pracovníci by rádi vylepšili komunikaci mezi jednotlivými úseky, zavedli by častější porady nebo by rádi poznali kolegy také z ostatních oddělení.

6 Návrhy opatření

V předchozí části byla provedena analýza interní komunikace společnosti Bioptická laboratoř s.r.o. za pomoci pozorování, rozhovoru s ředitelkou a hlavně za pomoci dotazníkového šetření se zaměstnanci. Vyplynulo z ní, že interní komunikace v podniku nemá žádné, zcela zásadní nedostatky, avšak na druhou stranu nelze tvrdit, že komunikace v celé společnosti funguje efektivně a bez problémů. Proto budou v této kapitole navržena opatření a postupy nastavení vhodné a efektivní podoby interní komunikace v podniku.

Intranet

Jedním z nejviditelnějších nedostatků je, že ve firmě chybí **intranet** v jeho plné podobě, tzn. webové stránky přístupné pouze zaměstnancům, kde by našli odkazy na soubory, novinky, telefonní seznamy, interní předpisy nebo by zde mohli vést online diskuse. Na intranetu by také měly být dostupné všechny důležité informace pro zaměstnance, které se ve firmě dosud posílaly hromadnými e-maily, což by ušetřilo čas vedoucím pracovníkům na každém oddělení, kteří tyto e-maily dosud posílali. Intranet by zvládli zavést a vytvořit sami IT specialisté, kteří jsou již zaměstnání ve firmě a mají k tomu potřebné kapacity i zkušenosti, takže by náklady na zřízení byly v podstatě nulové. Základní zkušební verze intranetu by trvala vytvořit zhruba 3 týdny, dalších zhruba 6 týdnů by pak trvalo jeho dokončení a vytvoření prostředí pro všechny výše zmíněné požadavky. Aktualizace a pravidelnou údržbu intranetu by měla na starosti IT pracovnice, která se dosud starala o správu webu Bioptické laboratoře s.r.o. Na intranet by mohla být také vkládána **elektronická verze podnikového časopisu**, který byl dosud vydáván pouze v tištěné podobě. Bylo by také dobré vydávat tento časopis častěji než ročně, například alespoň vždy jednou za půl roku.

Zpětná vazba

Zpětná vazba je další věc, která dle analýzy interní komunikace nefunguje zcela správně. 70 % zaměstnanců nemůže hodnotit svého nadřízeného, proto další doporučení zní vkládat na intranet odkazy na **anonymní dotazníky**, které by vyplňovali zaměstnanci za účelem hodnocení svých nadřízených. Na intranet musí být vložen pouze odkaz na dotazník, protože pokud by tam byl vložen kompletní dotazník, nedala by se zajistit anonymita kvůli nutnosti přihlášení na intranet pod jménem každého

zaměstnance. Tyto dotazníky by měly být povinné, aby výsledky měly svoji váhu. Na druhou stranu by neměly být příliš dlouhé a obsáhlé, ale měly by být stručné a výstižné, aby zaměstnancům nezabíraly mnoho času. Jako první by v dotazníku měly být otázky uzavřené, kde by zaměstnanci hodnotili svého nadřízeného dle různých kritérií (zpětná vazba, chování, odměňování, trestání pochybení apod.). Následovaly by otázky otevřené, které by zaměstnancům dávaly prostor napsat několik silných a slabých stránek jejich vedoucího. A na závěr tohoto dotazníku by podřízení museli na škále ohodnotit jejich celkovou spokojenost s nadřízeným, popřípadě by mohli zanechat nějaký anonymní vzkaz pro nadřízeného. Dotazníky by na intranet měly být vkládány pravidelně každý rok. Pokud by byly vkládány častěji, mohlo by se stát, že by zaměstnancům byly spíše na obtíž. K výsledkům by mělo mít přístup pouze vedení, které by tyto dotazníky také vytvářelo v libovolném volně přístupném programu. Například firma Click4Survey s.r.o. nabízí zdarma tvorbu dotazníků pro dostatečný počet zaměstnanců, služby této firmy využívají i ty největší české společnosti. Vedení by následně mělo diskutovat výsledky, ať už pozitivní či negativní, s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Vedoucí pracovníci jednotlivých úseků by tak věděli, co dělají dobře, co dělají špatně, co mají změnit atd. To by zlepšilo chování nadřízených, na které si mnoho zaměstnanců v dotazníkovém šetření stěžovalo.

Další formou hodnocení vedoucích pracovníků na každém úseku, což je to, po čem zaměstnanci v dotazníkovém šetření volali, by měly být **schránky**. Cena jedné schránky se pohybuje okolo 1 000 Kč, avšak schránek by bylo potřeba koupit více, aby na každém úseku byla alespoň jedna. Schránky by mohly výrazně pomoci k získání zpětné vazby od zaměstnanců, kteří by do nich zcela anonymně vkládali svoje připomínky, názory, návrhy či nápady.

Dále by bylo dobré zavést také **pravidelné hodnocení zaměstnanců** ze strany jejich nadřízených, protože více než polovina pracovníků nedostává pravidelnou zpětnou vazbu na svoji odvedenou práci. Toto hodnocení může probíhat formou rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Vzhledem k tomu, že na jednotlivých odděleních pracuje mnoho zaměstnanců, délka rozhovoru by se pohybovala maximálně v řádech desítek minut. Důležitější než délka rozhovoru je, aby tento rozhovor měl předem danou strukturu, splnil cíl nadřízeného i očekávání každého pracovníka (tzn. věcné hodnocení, náměty na zlepšení apod.) a hlavně, aby se konal pravidelně, například pololetně.

Porady

Dalším nedostatkem jsou **porady**, které se nekonají tak často, jak by bylo potřeba a neúčastní se jich tolik zaměstnanců, kolik by bylo potřeba. Z analýzy interní komunikace vyplývá, že se porady nekonají na všech odděleních, ale většinou pouze mezi vedoucími úseků. Tyto měsíční porady vedoucích pracovníků s ředitelkou organizace by měly být zachovány, protože jsou velice efektivní. Konkrétně se porady pravidelně konají pouze na jednom z pěti úseků, a to na oddělení biopsie. Proto dalším doporučením je zavést pravidelné porady také na ostatních odděleních, kterých by se účastnilo více zaměstnanců z daného úseku. Tyto porady by se konaly v zasedacích místnostech, kterými disponuje každý úsek, a které jsou dostatečně prostorné. Musely by být pravidelné, například měsíční, a výstižné, aby kvůli vysoké účasti nezabíraly zaměstnancům příliš mnoho jejich času. Každá porada musí mít cíl a vedoucí si musí pečlivě připravit témata a body, které chce projednávat. Na konci porady by bylo vhodné poděkovat zaměstnancům za jejich odvedenou práci, případně pogratulovat pracovníkům, kteří měli v daném měsíci narozeniny. Zaměstnanci si tak budou vědomi zájmu vedoucího pracovníka o jejich práci i osobu a zároveň dostanou informace potřebné k výkonu jejich práce včas a přímo od vedoucího, což se dosud nestávalo příliš často.

Vztahy v organizaci

Mnoho zaměstnanců poukazovalo na neprovázanost jednotlivých oddělení nebo neznalost zaměstnanců z ostatních úseků. Návrhem, pomocí kterého lze docílit toho, aby se zaměstnanci z různých úseků mezi sebou lépe poznali, je uspořádání jednoho **celofiremního vánočního večírku**. Dosud se konaly vánoční večírky pouze zvlášť pro každý úsek, který si tyto večírky pořádal sám. Tento celofiremní vánoční večírek by se mohl konat v Kulturním domě Jas, který má kapacitu 400 osob, při navýšení kapacity až 700 osob. Kulturní dům Jas se nachází v těsné blízkosti Biopické laboratoře s.r.o. a cena jeho pronájmu by záležela na domluvě a na přesném termínu konání. Avšak dá se očekávat cena přibližně 10 000 Kč za pronájem plus náklady na občerstvení, o kterém by rozhodlo vedení. V rámci celofiremního večírku by také zároveň mohly být stručně zhodnoceny výsledky podniku za daný rok, ocenění pracovníci, kteří v daném roce dosáhli významných pracovních úspěchů, pogratulováno k významným výročím a jubileím u jednotlivých pracovníků, která se konala v daném roce apod. Večírku by se

také účastnili rodinní příslušníci, jak tomu bývá zvykem. Při účasti většiny zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků se dá očekávat účast kolem 500 osob.

Dalším doporučením je uspořádání **teambuildingové akce**, která by také pomohla vylepšit vztahy mezi jednotlivými úseky. Této akce by se účastnili všichni stálí zaměstnanci (přibližně 200), kteří by byli promícháni do menších skupin zhruba po 20 pracovnících. Pracovníci by nebyli do skupin rozděleni podle pracovišť, ale podle druhu teambuildingové aktivity, která je baví. A protože každý zaměstnanec má jiné záliby a baví ho něco jiného, nejprve by si každý zaměstnanec musel vybrat svoje dvě preferované aktivity z nabídky, kterou by vedení vybralo a zveřejnilo, a poté by dle svých zvolených aktivit zaměstnanci byli rozděleni do skupin. Jednotlivé úseky totiž velice často spolupracují a zaměstnanci tak spolu přicházejí často do styku, proto by bylo dobré, aby se vzájemně lépe poznali. Kvůli vysokým nákladům, vzhledem k počtu zaměstnanců firmy, by akce byly vždy pouze několikahodinové nebo maximálně jednodenní a konat by se měly jednou za rok. V Plzni existuje celá řada teambuildingových příležitostí, například únikové hry, paintball nebo mnoho sportovních aktivit v hale TJ Lokomotiva Plzeň, která se nachází v blízkosti Bioptické laboratoře s.r.o. V nedalekém areálu DEPO2015 je ale také k dispozici mnoho neadrenalinových teambuildingových aktivit, které se zaměřují na vědomosti, speciální deskové hry nebo na krásu zapomenutých českých řemesel. Finanční náročnost teambuildingové akce pro celý podnik by se odvíjela od toho, jakou aktivitu by si každý zaměstnanec zvolil. Pro představu, například úniková hra v objektu ESCRoom Plzeň pro jednu skupinu (20 lidí) stojí 5 000 Kč, různé aktivity v areálu DEPO2015 pro skupinu se cenově pohybují okolo 15 000 Kč, paintball v areálu PPAreny Plzeň vyjde skupinu na 13 000 Kč a sportovní aktivity se pohybují pro skupinu od 1 000 Kč výše, záleží na druhu sportovní aktivity.

Dalším návrhem, jak zlepšit komunikaci mezi vedoucími jednotlivých úseků a jejich podřízenými, která má řadu nedostatků, je **kurz vedení zaměstnanců**. Tento kurz pořádá Dům techniky Plzeň spol. s r.o. a jeho cena je 3 025 Kč. Tento jednodenní kurz je zaměřen na vztahy v týmech, komunikaci, spolupráci, motivaci, vedení lidí a koučovací přístupy. Z dotazníku vyplynulo, že komunikace s nadřízeným je problémová hlavně na oddělení barvírny, cytologie a na oddělení molekulárně genetickém. Kvůli vysokým nákladům kurzu je proto doporučeno, aby se školení

účastnili pouze vedoucí těchto tří úseků. Cílem kurzu je zlepšit komunikaci a vedení zaměstnanců na těchto úsecích.

Závěr

Interní komunikace v organizaci se může jevit jako téma, které není příliš důležité a které se dá těžko využít v praxi. Avšak v této práci bylo dokázáno, že interní komunikace je pro každou organizaci, ať už menší či větší, velice důležitá a ovlivňuje výsledky a celý chod společnosti. V práci se také podařilo propojit teoretickou část s praktickou částí a aplikovat tak teorii interní komunikace do praxe.

Cílem této práce bylo analyzovat interní komunikaci jako celek a také výhodnost využívaných komunikačních nástrojů ve firmě Bioptická laboratoř s.r.o. a následně uvést doporučení a návrhy na zlepšení interní komunikace v podniku. Pro analýzu komunikace bylo zvoleno více nástrojů. Jednalo se o rozhovor s ředitelkou a prokuristkou organizace, pozorování a hlavně dotazníkové šetření, které vyplnili zaměstnanci.

Z analýzy je patrné, že interní komunikace v organizaci Bioptická laboratoř s.r.o. má své nedostatky a není zcela efektivní, avšak žádné zásadní problémy, které by narušovaly chod celé společnosti, analýza neobjevila.

Analýza interní komunikace spolu s uvedenými opatřeními budou předány paní ředitelce Zdeňce Duškové. Věřím, že tato práce pomůže firmě Bioptická laboratoř s.r.o. odstranit problémy v oblasti interní komunikace, které byly v práci popsány. Jedná se zejména o chybějící intranet, nedostatečný zpětnovazební systém, nedostatečné informování zaměstnanců, špatné propojení jednotlivých úseků a jejich zaměstnanců a frekvenci porad. Všechny návrhy na odstranění těchto nedostatků byly v práci popsány a podnik tak má jedinečnou možnost zefektivnit svoji interní komunikaci. Těmito návrhy jsou zejména: zavedení intranetu v jeho plné podobě, zavedení oboustranného zpětnovazebního systému (anonymní dotazníky, schránky, rozhovory se zaměstnanci), zavedení porad na jednotlivých odděleních, školení vedoucích pracovníků a zavedení celofiremních společenských akcí (každoroční celofiremní vánoční večírky, teambuildingové akce).

Tato práce pro mě byla velmi přínosná, protože komunikace je základem života a využívá se doopravdy každý den, jak v profesním, tak i v osobním životě. Již dříve jsem věděl, že komunikace v organizaci je důležitá, ale nedokázal jsem si představit, jak moc rozsáhlá firemní komunikace je, a jak je složité, zejména ve větších firmách, její

správné a efektivní nastavení. Získané poznatky bych rád uplatnil také ve svém budoucím profesním životě.

Seznam použitých zdrojů

- Adair, J. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha, Česko: Alfa Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., & kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha, Česko: Management Press.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc, Česko: Rubico.
- Bioptická laboratoř s.r.o. (2019). *Organizační struktura 2019*. Interní dokument podniku Bioptická laboratoř s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Bioptická laboratoř s.r.o. (2020). *Bioptická laboratoř s.r.o.* Získáno 1. Březen 2020, z Bioptická laboratoř s.r.o.: <https://www.biopticka.cz/cz/laborator/charakteristika.php>
- BusinessInfo.cz. (2008). *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export*. Dostupné 20. 4. 2020 z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>
- BusinessInfo.cz. (2010). *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export*. Dostupné 20. 4. 2020 z: <https://www.businessinfo.cz/navody/tymova-prace/>
- CzechInvest. (2006). *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export*. Dostupné 20. 4. 2020 z: <https://www.businessinfo.cz/navody/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-swot-an/>
- Dvořáková a kol., Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Nakladatelství C. H. Beck.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno, Česko: Computer Press.
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice, Česko: Univerzita Pardubice.
- Janda, P. (2004). *Vnitřní firemní komunikace*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Management Press.
- Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Michalík, D., & Paleček, M. (2010). *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha, Česko: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Havlíčkův Brod, Česko: Grada Publishing.
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha, Česko: Academia.
- Štědroň a kol., B. (2018). *Mezinárodní marketing*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Šuleř, O. (2001). *Jak řídit a vést porady*. Praha, Česko: Computer Press.
- Veber a kol., J. (2007). *Management*. Praha, Česko: Management Press.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Havlíčkův Brod, Česko: Grada Publishing.

Žák, P. (2004). *Kreativita a její rozvoj*. Brno, Česko: Computer Press.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tab. 1: Členění interní komunikace..... | 18 |
|---|----|

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. 1: Komunikační trojúhelník | 12 |
| Obr. 2: Proces komunikace | 14 |
| Obr. 3: Znalost budoucích cílů | 40 |
| Obr. 4: Znalost výsledků firmy | 40 |
| Obr. 5: Znalost organizační struktury | 41 |
| Obr. 6: Nejvíce využívané komunikační nástroje | 42 |
| Obr. 7: Osobní kontakt při komunikaci..... | 42 |
| Obr. 8: Četnost získávání informací z neoficiálních zdrojů..... | 43 |
| Obr. 9: Úroveň komunikace s kolegy..... | 44 |
| Obr. 10: Kvalita a rychlost potřebných informací..... | 44 |
| Obr. 11: Četnost zpětné vazby od nadřízeného | 45 |
| Obr. 12: Možnost zpětné vazby od podřízeného | 46 |
| Obr. 13: Příznivý postoj a důvěra k nadřízenému | 46 |
| Obr. 14: Spokojenost s průběhem komunikace s nadřízeným | 47 |
| Obr. 15: Důvod nespokojenosti s průběhem komunikace s nadřízeným | 47 |
| Obr. 16: Způsob upozornění na chybu při práci..... | 48 |
| Obr. 17: Možnost hodnocení nadřízeného | 49 |
| Obr. 18: Možnost zavedení hodnocení nadřízeného | 49 |
| Obr. 19: Konání porad..... | 50 |
| Obr. 20: Účast na poradách | 50 |
| Obr. 21: Frekvence účasti na poradách | 51 |
| Obr. 22: Spokojenost s průběhy porad | 51 |
| Obr. 23: Efektivita interní komunikace..... | 52 |
| Obr. 24: Slabiny v interní komunikaci | 53 |

Obr. 25: Změny v interní komunikaci 54

Seznam použitých zkratk

| | |
|--------|-------------------------------|
| aj. | a jiné |
| apod. | a podobně |
| atd. | a tak dále |
| ČR | Česká republika |
| EU | Evropská unie |
| IT | informační technologie |
| Kč | koruna česká |
| kol. | kolektiv |
| např. | například |
| obr. | obrázek |
| ORL | otorhinolaryngologie |
| PR | public relations |
| resp. | respektive |
| s. | strana |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným |
| tab. | tabulka |
| TJ | tělovýchovná jednota |
| tzn. | to znamená |
| tzv. | takzvaný |
| VŠ | vysoká škola |

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura firmy Bioptická laboratoř s.r.o.

Příloha B: Dotazníkové šetření

Příloha A: Organizační struktura firmy Bioptická laboratoř s.r.o.



Zdroj: Organizační struktura Bioptické laboratoře s.r.o. 2019, zpracováno autorem

Příloha B: Dotazníkové šetření

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

Jaký je Váš věk?

- a) Do 30 let
- b) 30-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51-60 let
- e) 61 a více let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední bez maturity (výuční list)
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské – bakalářské
- f) Vysokoškolské - magisterské a vyšší

Jaká je Vaše pozice ve firmě?

Jak dlouho působíte ve firmě?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5-10 let
- e) 10 a více let

Základní znalosti o Bioptické laboratoři s.r.o.

Otázka č. 1: Chápete dobře budoucí cíle, kterých chce Bioptická laboratoř s.r.o. dosáhnout?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne

d) Ne

Otázka č. 2: Znáte konkrétní výsledky firmy za uplynulé období? (jednotlivé projekty nebo výkony práci)

a) Ano

b) Ne

Otázka č. 3: Znáte organizační strukturu firmy (uspořádání vztahů, pravomoci, kompetence, vazby apod.)?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

Tok informací

Otázka č. 4: Jaké množství užitečných informací o dění ve firmě získáváte prostřednictvím následujících komunikačních nástrojů?

| | Mnoho | Poměrně dost | Poměrně málo | Skoro žádné |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Email | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Telefon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Setkání s vedením | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Od spolupracovníků | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní porady | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Webové stránky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nástěnky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Skype | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Otázka č. 5: Při komunikaci raději dáváte přednost osobnímu kontaktu.

a) Ano

b) Ne

Otázka č. 6: Stává se Vám, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů (např. od kolegů), než z oficiálních zdrojů (např. e-mail, web, nadřízený)?

- a) Stává, poměrně často
- b) Stává, ale málokdy
- c) Nestává

Otázka č. 7: Jak byste na stupnici od 1 do 5 ohodnotil/a komunikaci s kolegy na stejné pracovní úrovni? (1 = vyhovující, 5 = nevyhovující)

| | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Vyhovující | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nevyhovující |

Otázka č. 8: Informace, které potřebujete ke své práci, máte dostupné v potřebné rychlosti, množství i kvalitě.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Vztahy s nadřízeným

Otázka č. 9: Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Vaši práci od nadřízeného?

- a) Vždy
- b) Často
- c) Málokdy
- d) Nikdy

Otázka č. 10: Můžete svému nadřízenému sdělit svůj vlastní názor, návrh či připomínku bez jakýchkoliv obav?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 11: Ke svému nadřízenému máte příznivý postoj a důvěru.

- a) Ano

- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 12: Jste spokojen/a s průběhem komunikace s Vaším nadřízeným?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 13: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „spíše ne“ nebo „ne“, uveďte, prosím, proč.

Otázka č. 14: Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní na chybu při výkonu práce?

- a) Osobně
- b) E-mail
- c) Telefon
- d) Jiné, uveďte:

Otázka č. 15: Můžete i Vy nějakou formou hodnotit svého nadřízeného?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka č. 16: Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce „ne“, uvítal/a byste zavedení nějaké formy hodnocení svého nadřízeného?

- a) Ano
- b) Ne

Porady

Otázka č. 17: Konají se na Vašem pracovišti porady?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka č. 18: Pokud ano, účastníte se jich?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka č. 19: Pokud ano, jak často se účastníte porad?

- a) Jednou za týden
- b) Jednou za měsíc
- c) Čtvrtletně
- d) Jiné, uveďte:

Otázka č. 20: Pokud se účastníte porad, jste spokojen s průběhy porad?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Interní komunikace

Otázka č. 21: Myslíte si, že interní komunikace v Bioptické laboratoři s.r.o. je nastavena dobře a funguje efektivně?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 22: Jaké slabiny vnímáte v interní komunikaci?

Otázka č. 23: Co byste změnil/a v souvislosti s interní komunikací ve firmě?

Abstrakt

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

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, komunikační nástroje, analýza

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu interní komunikace ve vybrané společnosti. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. První, teoretická část, se zaměřuje na vysvětlení pojmů komunikace, členění interní komunikace, efektivní vnitropodnikovou komunikaci a na komunikační formy a nástroje. Druhá, praktická část, popisuje Biopstickou laboratoř s.r.o. a zaměřuje se na analýzu komunikace uvnitř této společnosti. Pro analýzu komunikace bylo zvoleno více nástrojů. Jednalo se o rozhovor, pozorování a hlavně dotazníkové šetření. Pomocí těchto nástrojů byla navržena následná doporučení na zlepšení a zefektivnění interní komunikace v podniku.

Abstract

Saitz, J. (2019). *Internal Communication in the Organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: communication, internal communication, communication tools, analysis

The bachelor thesis focuses on the analysis of internal communication in the selected company. The study consists of two parts, theoretical and practical. The first, theoretical part, focuses on explaining the concepts of communication, division of internal communication, effective internal communication and communication forms and tools. The practical part describes Biopticka laborator s.r.o. and focuses on the analysis of communication within this company. Several tools were chosen for the analysis of communication such as an interview, an observation but mainly an online survey. By using these tools, subsequent recommendations were proposed to improve and streamline internal communication in the company.