

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace v podniku

Internal communication in the organization

Lucie Mojžíšová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Interní komunikace v podniku“

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

Plzeň dne 21. května 2022

v. r. Lucie Mojžíšová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za poskytnuté konzultace, odborné vedení a cenné rady pro zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Petru Janovskému, členu představenstva společnosti OKULA Nýrsko a.s., který mi umožnil získat potřebné informace k vypracování praktické části bakalářské práce. Dále děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod	6
1 Komunikace obecně.....	8
2 Interní komunikace.....	10
2.1 Cíle interní komunikace	11
2.2 Funkce interní komunikace	12
3 Členění interní komunikace.....	13
3.1 Formální komunikace.....	13
3.2 Neformální komunikace.....	13
3.3 Směry formální komunikace	14
3.3.1 Vertikální komunikace.....	14
3.3.2 Horizontální komunikace.....	14
3.3.3 Diagonální komunikace	15
4 Nástroje komunikace.....	16
4.1 Ústní nástroje interní komunikace	16
4.2 Písemné nástroje interní komunikace.....	18
4.3 Elektronické nástroje interní komunikace.....	20
5 Komunikační bariéry	23
5.1 Interní a externí bariéry	23
5.2 Komunikační šum	25
6 Zvyšování efektivnosti komunikace	26
6.1 Role manažera v interní komunikaci.....	28
6.1.1 Dovednosti manažera.....	28
6.1.2 Styly vedení manažera	30
7 Charakteristika vybrané společnosti	31

7.1	Historie společnosti.....	32
7.2	Současné zaměření společnosti.....	32
7.3	Vize a poslání společnosti.....	33
7.4	Organizační struktura společnosti.....	34
7.5	Ekonomické výsledky společnosti.....	39
7.6	Společnost v době pandemie.....	41
7.7	Lidské zdroje společnosti.....	41
8	Interní komunikace ve společnosti.....	43
9	Dotazníkové šetření.....	46
9.1	Charakteristika respondentů.....	46
9.2	Výsledky šetření.....	47
9.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	57
10	Návrhy na zlepšení.....	58
	Závěr.....	61
	Seznam použitých zdrojů.....	63
	Seznam tabulek.....	66
	Seznam grafů.....	67
	Seznam obrázků.....	68
	Seznam příloh.....	69
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Komunikace vždy byla, je a bude neodmyslitelnou součástí každého z nás. Setkáváme se s ní nejen v osobním životě, ale i v tom pracovním. Z tohoto důvodu je nezbytné, abychom své komunikační dovednosti neustále prohlubovali a zdokonalovali.

Bakalářská práce se zabývá tématem interní komunikace, která je hlavním jádrem pro úspěšné fungování podniku. Pomocí správně nastavené strategie komunikace se může podnik dále rozvíjet a naplňovat své cíle. Efektivní komunikace zahrnuje nejen předávání údajů a dat, ale také naslouchání, hodnocení a sdělování zpětné vazby ostatním. Pokud se v daném podniku komunikuje efektivně, má to na chod i prosperitu podniku pozitivní vliv, v opačném případě může špatná komunikace vést k mnohým problémům a nedorozuměním.

Cílem práce je zhodnotit současný stav interní komunikace v organizaci Okula Nýrsko, a.s. a poté navrhnout případné změny, které povedou k jejímu zlepšení.

Práce obsahuje celkem deset kapitol, které jsou dále rozděleny na dílčí podkapitoly. Teoretická část zahrnuje šest kapitol, které se zabývají vymezením interní komunikace v podniku na základě studia odborné literatury. První kapitola vysvětluje pojem komunikace v obecné rovině, druhá kapitola se zabývá interní komunikací v podniku, popisuje její cíle a funkce. Třetí kapitola popisuje možná členění interní komunikace. Kapitola čtyři vymezuje, jakými možnými nástroji se může interní komunikace v podniku projevat. Pátá kapitola uvádí komunikační bariéry, které mohou efektivní interní komunikaci bránit. Poslední kapitola teoretické části uvádí možné způsoby zvyšování efektivnosti interní komunikace.

Praktická část práce začíná sedmou kapitolou, která uvádí charakteristiku vybrané společnosti OKULA Nýrsko a.s. V kapitole je popsána historie společnosti, její současné zaměření, vize, poslání, organizační struktura, dále jsou uvedené také ekonomické výsledky společnosti, společnost v době pandemie a lidské zdroje společnosti. Informace pro zpracování této kapitoly byly zjištěny z webových stránek firmy, z výročních zpráv a z interních dokumentů společnosti. V osmé kapitole je popsán systém interní komunikace ve společnosti, který byl zpracován na základě rozhovoru se členem představenstva podniku. Devátá kapitola obsahuje dotazníkové šetření, které bylo realizováno u

vybraných pozic. Součástí kapitoly je také shrnutí výsledků z dotazníkového šetření. Návrhy na zlepšení průběhu interní komunikace ve společnosti OKULA Nýrsko a.s. jsou uvedeny v poslední desáté kapitole.

1 Komunikace obecně

Ve své bakalářské práci se zabývám především interní komunikací v podniku, v této kapitole ale nejdříve vymezím komunikaci jako takovou.

Slovo komunikace pochází z latinského výrazu *communicare*, jehož význam je dorozumívat se, radit se s někým, ale i styk, spojení a souvislost. Jednotná definice slova komunikace neexistuje, proto každá publikace popisuje komunikaci s přihlédnutím na své zaměření. (Vymětal, 2008)

„Proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách“. (Holá, 2006, s. 6)

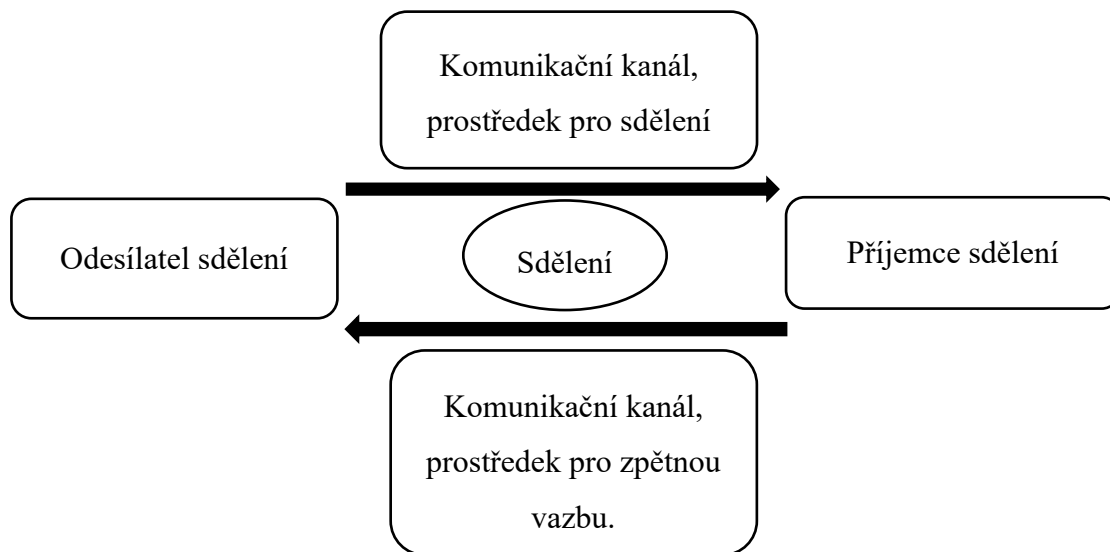
„Proces přenosu nejrůznějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů, za použití různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka“. (Vymětal, 2008, s. 23)

Komunikace není jen o proudění informace z jednoho bodu k druhému, ale je i o podílení se na komunikaci celkově. Můžeme říci, že jsme účastníky komunikace, i když jen slovní výměně mezi dvěma a více účastníky přihlížíme. Pokud bychom při dané výměně přítomni nebyli a nebyli tak jejími svědky, informace by proudily jiným směrem nebo by dokonce byly zcela jiné. (Vybíral, 2009)

Sdílení komunikace představuje, jak je sdělení prožíváno, jak je člověk emočně zaujat a jakou intenzitu emocí v něm sdělení vzbuzuje. Avšak pokud jedinec komunikaci sdílí, neznamená to nutně, že ji i přijímá. (Jiřincová, 2010)

S komunikací jako takovou jsou spojeny pojmy syntax, sémantika a pragmatika. Pod výrazem **syntax** neboli skladbou jazyka rozumíme předávání zpráv. Řeší problematiku komunikačních kanálů, kapacity komunikace, kódování, redundanci a další. **Sémantika** popisuje, zda mluvčí i posluchač rozumějí použitým metaforám, symbolům a jazykovým složkám. **Pragmatika** se zabývá chováním zúčastněných osob procesu. (Jiřincová, 2010)

Obr. 1: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Holé (2001, s.60)

2 Interní komunikace

Nejdříve bych chtěla zmínit, že nedílnou součástí firemní komunikace není pouze interní komunikace, ale také komunikace externí. O externí komunikaci můžeme říci, že se nachází v mnohem složitějším komunikačním prostředí než interní komunikace. Zaměřuje se na celou řadu stakeholderů v jejichž návaznosti se pak volí vhodné nástroje a formy aktivit, které zajistí dosažení cílů. Stakeholdeři jsou všichni, kteří přímo či nepřímo působí na organizaci. Jde o dodavatele, zákazníky, obyvatelstvo obecně, média, úředníky a další. (Příkrylová, 2019)

Tématem mé bakalářské práce je ale jen interní komunikace, a proto budu v následujících kapitolách věnovat pozornost především jí samotné.

Holá (2017, s. 13) vymezuje pojem interní komunikace následovně jako: „*Komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků*“.

Interní komunikace je systém, který informačně a vztahově propojuje zaměstnance na všech úrovních organizační struktury uvnitř podniku. Tento systém firemní komunikace zásadně ovlivňuje jednání lidí vně i uvnitř organizace a je také především jedním ze základních nástrojů pro vytvoření a řízení firemní kultury. (Tureckiová, 2004)

Procesu interní komunikace se účastní všichni zaměstnanci, od vrcholového vedení po posledního skladníka. Pojem interní komunikace označuje komunikaci, při které jsou předávány informace o pracovních záležitostech uvnitř podniku. Interní komunikace je nikdy nekončící proces, protože ve společnosti vznikají stále nové komunikační prostředky, do podniku přicházejí noví lidé a ve společnosti vzniká také stále jiná atmosféra. Interní komunikace v podniku by měla být schopná na všechny tyto nové vjemy včas a efektivně zareagovat. (Dvořáková, 2012)

Dle Robbinse a Coultera (2018) se interní komunikace v podniku dělí na mezilidskou a organizační komunikaci. Mezilidská komunikace zahrnuje sdílení informací mezi dvěma nebo více stranami. Organizační komunikace obsahuje všechny vzorce, sítě a systémy komunikace v rámci celé organizace. Oba typy komunikace jsou pro manažery velice důležité.

Vymětal (2008, s. 264) ve své publikaci uvádí tři klíčové faktory, které jsou pro interní komunikaci důležité:

- „nejde jen o informace, ale o postoje a důvěru,
- záleží na každém manažerovi – jeho pozitivním postoji, vstřícnosti a komunikačních dovednostech,
- mimořádný význam efektivní interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci“.

2.1 Cíle interní komunikace

Cíle interní komunikace dle Holé (2017):

- Je žádoucí zabezpečit znalostní a informační potřeby pro všechny zaměstnance a zajistit informační propojenost firmy, která zohledňuje koordinaci a návaznost procesů.
- Mezi všemi členy organizace musí být zajištěné vzájemné pochopení a spolupráce.
- Dalším cílem je dosáhnout požadovaných postojů a angažovanosti pracovníků.
- V neposlední řadě je potřebné neustálé zdokonalování interní komunikace, a to pomocí neustálého udržování zpětné vazby a zavádění všech nalezených poznatků do praxe.

Cílem interní komunikace je zajistit fungující systém, který bude podporovat všechny procesy podniku využíváním zdrojů, které pracovníky informují o významných událostech v podniku. Dalším cílem je zajistit relevantní informace, které zaměstnanci potřebují pro výkon práce a tím dochází dále k rozvoji konkurenceschopnosti podniku. Mezi další cíle interní komunikace také patří využít systém komunikace za účelem neustálého zvyšování motivace zaměstnanců a jejich vztahu k podnikovým postojům. (Tureckiová, 2004)

„Skutečným cílem interní komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.“ (Stejskalová, 2008, s. 126)

Všechny výše zmíněné cíle vedou k požadované efektivní komunikaci. Důležitou součástí každého podniku je tedy, aby si manažeři uvědomovali, že všechny směry komunikace ve společnosti jsou jedním z klíčových faktorů k žádoucímu fungování podniku. Je proto nutné nepodceňovat komunikaci s žádným z partnerů organizace, od zákazníků přes zaměstnance až po úředníky či obyvatele okolí, ve kterém podnik působí. (Holá, 2006)

2.2 Funkce interní komunikace

Mikuláščík (2010) ve své publikaci uvádí následujících pět základních funkcí interní komunikace v organizaci:

- **Úkolová pracovní funkce** – pravidelné komunikování ohledně dokončování úkolů je nezbytné k tomu, aby byla práce prováděna v požadované kvalitě a efektivitě.
- **Sociálně podporující funkce** – je založena na myšlence důležitosti harmonického pracovního prostředí, ve kterém mezi sebou mají zaměstnanci přátelské vztahy.
- **Motivační funkce** – zahrnuje celou řadu důležitých motivačních stimulů k práci, které zaručují souznění zaměstnanců s celou organizací.
- **Integrační funkce** – zaměřuje se především na podnikovou kulturu. Snahou je zajistit u zaměstnanců pocit, že jsou součástí dané komunity v podniku.
- **Inovační funkce** – management dává zaměstnancům prostor pro kreativitu a vlastní inovace.

Vymětal (2008, s 264) vymezuje funkce interní komunikace následovně:

- *„umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,*
- *napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,*
- *umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,*
- *stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.*

3 Členění interní komunikace

V následujících podkapitolách budou uvedeny druhy komunikace, které se prolínají uvnitř organizace. Mezi druhy komunikace, které vycházejí z primárního členění sociální komunikace patří formální a neformální komunikace. Následně se dle směru proudění informací sdělení dělí na vertikální, horizontální a diagonální. (Tureckiová, 2004)

Dle Vymětala (2008) se komunikace dále člení z hlediska použití komunikačních prostředků na verbální a neverbální.

3.1 Formální komunikace

Abychom rozeznali formální komunikaci od komunikace neformální, je nezbytné vědět, zda existuje soubor závazných pravidel nebo norem pro různé komunikační situace v podniku. Formální komunikace je zachycena v rozmanitých manuálech chování pracovníků vůči sobě navzájem a také především vůči klientům společnosti. (Tureckiová, 2007) Pomocí formální komunikace jsou tedy pracovníci informováni o způsobu fungování organizace a můžou tak lépe proniknout do organizační struktury. Zaměstnanci nabydou přesvědčení, že jsou pro organizaci důležití a že i jejich osobní názor má pro podnik určitý význam. (Vymětal, 2008).

Tureckiová (2004, s.123) ve své publikaci uvádí následující definici formální komunikace: „*Systém formální firemní komunikace doplňuje mocenské propojení firmy dané její vnitřní hierarchií a spolu s neformální firemní komunikací umožňuje a posiluje (nebo také oslabuje) informační a vztahové propojení organizace.*“

Mezi nástroje formální komunikace řadíme písemné (časopisy, zpravodaje, nástěnky, manuály činností), elektronické (intranet, sociální sítě, e-mail) a ústní komunikační nástroje. (porady, brífinky, školicí programy). (Kovaříková, 2016) Podrobněji se jednotlivým nástrojům budu věnovat v následujících kapitolách.

3.2 Neformální komunikace

Neformální komunikací rozumíme kontakt mezi spoluzaměstnanci, který vychází z naprosto náhodných setkání. Organizace většinou tento typ komunikace tolik nesleduje a nepřikládá mu hlubší význam. Pro zaměstnance je ale důležitý, slouží jako vítané

uvolnění či zpestření pracovní doby. Neformální komunikace se ale může pro podnik stát i problémem, který nelze zcela eliminovat. Částečně ji můžeme zamezit pravdivým a včasným informováním zaměstnanců. (Vymětal, 2008).

Neformálních komunikačních nástrojů je v organizaci mnohem méně než těch formálních. Pod těmito nástroji si můžeme představit například společné sportovní výlety, SMS od kolegů či pozvánku na soukromou akci. (Kovaříková, 2016)

3.3 Směry formální komunikace

Směry komunikace určují kudy se informace může šířit od mluvčího k adresátovi. Rozlišujeme tři komunikační toky – vertikální, horizontální a diagonální. (Tureckiová, 2004)

3.3.1 Vertikální komunikace

Dle Tureckiové (2004) se vertikální komunikace dělí na komunikaci sestupnou a vzestupnou.

Pod pojmem sestupná komunikace rozumíme směřování toků informací z vyšších stupňů organizace k nižším, tedy od nadřízeného pracovníka k podřízenému pracovníkovi. Bývá uskutečňována pomocí pracovních instrukcí, oficiálních dokumentů, směrnic, zápisů z porad, instrukcí či například pomocí příkazů v písemné i v ústní formě. (Vymětal, 2008)

Naopak vzestupná komunikace či komunikace směrem nahoru slouží k tomu, aby manažeři získali informace od zaměstnanců o průběhu plnění úkolů či o případných problémech. Jedná se tedy o tok informací od podřízeného k nadřízenému. Můžeme ji realizovat pomocí diskuzí na schůzkách, poradách či např. pomocí zpráv připravených zaměstnanci. (Robbins, S., & Coulter, M., 2004)

3.3.2 Horizontální komunikace

Horizontální komunikace obsahuje komunikace zaměstnanců na stejném organizačním stupni, v rámci jedné funkční specializace nebo mezi nimi. (Tureckiová, 2004) Slouží k vzájemné informovanosti o práci, přebírání pracovních zkušeností či zlepšování sociálních vztahů v organizaci. (Vymětal, 2008)

3.3.3 Diagonální komunikace

Diagonální komunikace probíhá napříč mezi různými stupni organizace a je v podniku využívána tehdy, je-li například z hlediska času efektivnější než ostatní druhy komunikace. (Vymětal, 2008) Jedná se o komunikaci, která směřuje do šířky. Příkladem formální komunikace může být projektové či procesní řízení a příkladem neformální je komunikace mezi pracovníky o „mimo firemních“ záležitostech. (Tureckiová, 2004)

4 Nástroje komunikace

Sdělení či informace v podniku probíhají pomocí různých komunikačních nástrojů. Komunikační nástroj představuje cestu ze zdroje informace k příjemci a zároveň i cestu zpět. Při výběru správného komunikačního nástroje interní komunikace je třeba zvážit závažnost situace, jak rychle je potřeba informaci sdělit, či komu je informace sdělována. (Holá, 2006)

4.1 Ústní nástroje interní komunikace

Ústní komunikace se řadí mezi nejstarší a nejvíce používané nástroje interní komunikace. (Tureckiová, 2004)

Můžeme říci, že se jedná o nenahraditelnou formu komunikace, při které je možné ihned poskytnout zpětnou vazbu a vyřešit případná nedorozumění. Tato forma komunikace bývá také doplňována neverbální komunikací, pomocí které účastníci konverzace lépe vyhodnotí danou situaci. (Holá, 2006)

U ústní komunikace je na všechny účastníky výměny informací kladen velký důraz na komunikační dovednosti. Mluvčí musí mít vysoce rozvinuté prezentační schopnosti a příjemce informace musí být schopen rychle zareagovat, tedy umět projevit svůj názor bez dlouhého přemýšlení. (Tureckiová, 2004)

- **Komunikace tváří v tvář**

Komunikace tváří v tvář se řadí mezi nejvíce používané komunikační nástroje. Zároveň se ale může zařadit i mezi ty nejproblematictější. Je značně závislá na schopnostech manažerů či vedoucích týmů a na jejich způsobu, a ochotě správně komunikovat. Pokud by komunikace neproběhla efektivně, mohly by být předávané informace zkreslené. (Armstrong, 2015) Komunikace tváří v tvář se řadí mezi nejnáročnější komunikační nástroje z důvodu nutnosti fyzické přítomnosti zúčastněných. (Dvořáková, 2012)

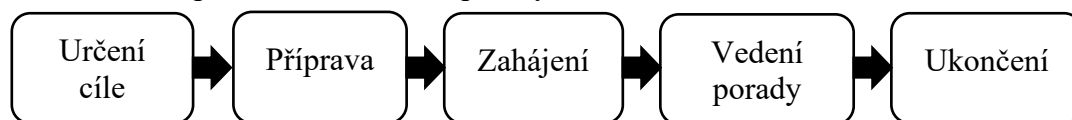
- **Týmové porady**

K dalším nástrojům, které jsou v podniku využívány k řízení pracovního výkonu a vedení týmu či jednotlivců, patří pracovní porady. V rámci těchto týmových porad je nezbytné, aby vedení společnosti kladlo důraz na základní cíle, které vycházejí ze strategie firmy a snažili se tak přesvědčit zaměstnance o smysluplnosti jejich práce v rámci dosažení

celofiremních cílů. Pro dosažení efektivní porady je důležité, aby byli všichni její účastníci před samotným konáním seznámeni s jejím programem. Porada by měla být vedena jedním určeným zaměstnancem, který bude celou poradou moderovat a bude se snažit eliminovat nežádoucí projevy, hledat kompromisy a potřebná řešení k vyřešení problému. Porada by měla probíhat v pozitivním duchu a měla by respektovat všechny její účastníky. (Holá, 2006)

Porada by měla být rychlá s přesnou výměnou informací, které nelze ke spolupracovníkům šířit jednodušší cestou. Tématem porad bývají většinou složitější problémy, a proto by se měl manažer před každou schůzí pečlivě připravit. Následující obrázek popisuje průběh pěti složek procesu zabezpečení efektivní porady. (Dědina, Odcházal, 2007)

Obr. 2: Proces pěti složek efektivní porady



Zdroj: vlastní zpracování dle Dědiny a Odcházela (2007, s.60)

Vymětal (2008) ve své publikaci uvádí následující tři typy porad:

Operativní porada – využívá se k vyřešení aktuálních problémových situací, kdy je cílem nalézt řešení, které se ihned zavede.

- **Tvůrčí porada** – slouží k nashromáždění co nejvíce možných variant a nových cest k řešení problému, které se následně vyhodnocují.
- **Řešitelská porada** – je pokračováním tvůrčí porady, kdy se rozhoduje konečná varianta řešení pro daný problém. Zároveň se ale také přihlíží ke strategickým cílům organizace.

- **Týmové brífinky**

Aby týmové brífinky dobře fungovaly, je zapotřebí aby měly naprostou podporu vrcholového vedení a jejich uskutečnění se projevilo v celé organizaci. Cílem je propojit všechny úrovně v podniku, aby společně prezentovaly, přijímaly a zároveň projednávaly určité informace týkající se dané společnosti. Jednotlivé skupiny by měly být tvořeny od čtyř do osmnácti členů. Každá skupina by také měla být vedena vyškoleným nadřízeným. Tématem těchto týmových brífinků mohou být plány

organizace, pokroky, organizační politika či lidé v ní. Toto setkání, kdy zaměstnanci odpovídají na položené otázky od vedení, by nemělo trvat déle než třicet minut. Následně se všechny poznámky či připomínky předají od nejnížší úrovně zpět k vrcholovému vedení. (Armstrong, 2015)

Brífinky může také organizace využívat jako nástroj pro komunikaci s médii, například při představení nového produktu na trhu. (Přikrylová, 2019)

- **Interní školicí programy**

Interní školicí programy slouží k projednávání firemních cílů a k přesvědčení zaměstnanců, aby se s nimi ztotožňovali. Dostatečné objasnění záměrů svým podřízeným je jedním ze stavebních kamenů přijetí nového úkolu či změny, a proto by je manažeři neměli v žádném případě podceňovat. (Holá, 2006)

Školicí programy jsou také nebytné z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Provádí se především při adaptaci nových pracovníků do firmy nebo při převedení stálého zaměstnance na jinou práci. (Armstrong, 2015)

- **Neformální či společenské akce**

Mezi nejoblíbenější formy interní komunikace u zaměstnanců patří jednoznačně společenské či neformální akce. Můžeme se setkat s různými formami konání např. dobrovolnické aktivity, dobročinné bazary či aukce, dětská odpoledne pro rodiny zaměstnanců, vánoční večírky pro všechny pracovníky. (Dvořáková, 2012)

4.2 Písemné nástroje interní komunikace

Písemná forma komunikace se v podniku volí tehdy, pokud není od spolupracovníků potřebná ihned zpětná vazba. Můžeme mezi ně zařadit různé zpravodaje, bulletiny, časopisy či například nástěnky. Většinu z těchto uvedených komunikačních prostředků využívají spíše větší podniky, ale není to pravidlem. (Holá, 2006)

Velkou výhodou písemných nástrojů interní komunikace je možnost informace archivovat, následně se k nim vracet a ověřovat. U těchto komunikačních nástrojů je další výhodou také možnost promyšlení a následného zpracování odpovědi. (Tureckiová, 2004)

- **Časopisy, Zpravodaje a bulletiny**

Výše zmíněné nástroje bývají pro zaměstnance jedním z nejoblíbenějších nástrojů interní komunikace v podniku. Je to pro ně jednodušší forma získávání informací o hospodaření podniku než čtení dlouhé výroční zprávy. (Holá, 2006)

Pomocí časopisů může tedy organizace například informovat zaměstnance o výsledcích společnosti. Nevýhodou u časopisů je, že se často stanou pro zaměstnance takzvaným nástrojem *public relations*. Místo toho, aby pro ně byly zajímavým zdrojem informací. Zpravodaje obsahují informace, které jsou pro zaměstnance zajímavé a vycházejí mnohem častěji než firemní časopisy. Pokud zaměstnanci potřebují aktuální informace okamžitě, vydá společnost bulletiny a zaměstnanci tak nemusejí čekat na další vydání zpravodaje. (Armstrong, 2015)

Podnikové časopisy využívají ke komunikaci kombinaci zpravodajství a zábavy tzv. infotainment. (Dvořáková, 2012)

Aby byly tyto písemné nástroje komunikace považovány za úspěšné, je třeba vyhledat vydavatele s potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Jeho výtvar by měl být také psán nestranně a objektivně. (Holá, 2006)

- **Nástěnky**

Mezi nejpoužívanějším nástroje písemné komunikace můžeme zařadit nástěnky. Jejich nevýhodou ale může být, že mohou být snadno zahlceny zbytečnými informacemi. Je proto nezbytné jejich obsah kontrolovat a neustále aktualizovat o nová oznámení. (Armstrong, 2015)

Naopak výhodami nástěnek je, že zaměstnanci dostávají aktuální denní informace, které jsou důležité pro jejich motivaci. Příkladem sdělení může být přehled plnění úkolů, různé plány či akce. (Holá, 2006)

- **Manuály činností**

Pomocí manuálů činností se může pracovník lépe orientovat v postupu své práce. Manuály obsahují informace o jednotlivých procesech, konkrétních aktivitách, rozdělení kompetencí, zodpovědnosti a například návaznostech na dalších činnostech. Příkladem mohou být firemní směrnice, pracovní manuály a návody k obsluze zařízení. (Holá, 2006)

- **Výroční zprávy**

Většina podniků pravidelně vydává výroční zprávy, které zahrnují informace o finančním stavu firmy. Slouží také k objasnění a připomenutí strategických cílů. Výroční zprávy mohou zajímat především majitele organizace, potencionální investory či samotné zaměstnance, ale svou pozornost ji také můžou věnovat například statistické úřady či analytikové. (Mikuláščík, 2010)

4.3 Elektronické nástroje interní komunikace

S neustálým vývojem informačních technologií roste využívání elektronických nástrojů interní komunikace. Pomocí těchto systémů mohou pracovníci rychleji distribuovat informace a také zpět přijímat zpětnou vazbu. Elektronické nástroje mají ale i svou stinnou stránku, kterou je nebezpečí vytlačení ústní komunikace. (Holá, 2006) V mnoha podnicích se jedná o základní zdroj informací, který ale selhává v místech výroby, kdy většina pracovníků nemá k ICT nástrojům na pracovišti přístup. (Dvořáková, 2012)

Elektronické nástroje interní komunikace nabyly na významu především v době pandemie, kdy se musela spousta pracovníků přeorientovat na práci z domova. Náhlé přeorientování na HOME office bylo nejvíce složité zejména pro manažery, kteří museli nadále udržet dostatečnou výkonnost práce zaměstnanců. (BusinessINFO, 2020 a)

- **Intranet**

Pod pojmem intranet rozumíme interní počítačovou síť. Jedná se o interní elektronickou poštu či webové stránky, které jsou využívány hlavně na pracovištích, kde mají zaměstnanci přístup k počítači. Informace tak mohou být předávány rychle většímu množství zaměstnanců. Další výhodou může být následná rychlá zpětná reakce, kdy zaměstnanci například odpovídají na otázky týkající se nějakého průzkumu v podniku. (Armstrong, 2015) U velkých podniků intranet slouží také jako „encyklopedie“ informací primárně pro zákazníky, kteří se jeho pomocí dozví detailní informace o nabídce služeb

organizace. Dále je možné pomocí intranetu sdílet videopřenos z důležitých tiskových konferencí či setkání vrcholového managementu. Doplňkovým informačním kanálem k intranetům mohou být týdenní e-newslettery, které pomocí emailu přinášejí menší novinky týkající se podniku. (Dvořáková, 2012)

- **E-mail**

Mezi asi nejvíce používané elektronické nástroje interní komunikace patří elektronická pošta. Jedná se o asynchronní předávání zpráv od jednoho účastníka k druhému nebo více účastníkům. (Janoušek, 2015) Pomocí e-mailu můžeme rychle a levně odesílat zprávy velkému počtu lidí ve stejný čas. (Robbins, S., & Coulter, M., 2004)

- **Firemní televize, rozhlas**

Firemní televize či rozhlas mohou přinášet aktuální informace a zpravodajství o podniku stejně tak jako třeba firemní časopisy. (Holá, 2006)

Tyto média by měly být umístěné na místech, které jsou přístupné především zaměstnancům a nelze je minout. Typickým místem, kde můžeme tyto informační obrazovky a rozhlas najít, jsou jídelny, šatny či chodby. (BusinessINFO, 2020 c)

Firemní televize bývají vhodným nástrojem pro úvodní představení firmy novým zaměstnancům, či pro ukázkou chytrané nové kampaně. (Holá, 2006)

- **Videokonference**

Velmi využívaným nástrojem pro komunikaci mezi pracovníky organizace se především v posledních letech kvůli pandemii covidu-19 staly videokonference. Probíhat můžou pomocí aplikací typu Google meet, Microsoft Teams, Zoom či prostřednictvím Skype. Organizace by také neměla určitě podceňovat bezpečnostní stránku videokonferencí, která vyplývá od použití konkrétní aplikace, nastavení počítačové sítě či dalších okolností. (BusinessINFO b, 2020)

- **Virtuální realita**

Moderní technologie se stále rozvíjí a stávají se také čím dál tím více dostupnější pro využití ve firemním prostředí. Organizace je můžou uplatňovat například při školení zaměstnanců v mnoha oblastech. Speciální software je schopný naprogramovat téměř libovolnou simulaci. Zaměstnanci si tak pomocí virtuální reality mohou vyzkoušet

prezentovat před plným sálem lidí, nebo si mohou natrénovat evakuační proceduru a mnoho dalšího. (BusinessINFO, 2019)

- **Sociální síť**

Dalšími nástroji, které některé firmy využívají ke komunikaci se zaměstnanci mohou být také sociální síť. Pokud zakladatel sítě neomezí práva pro prohlížení jen na určité lidi, je důležité mít na paměti, že si sdílené informace může přečíst kdokoliv. Založení sociální sítě vnímají pozitivně především mladší pracovníci, pro které se tak stává firma „lidštější“. (FOCUS, 2008)

5 Komunikační bariéry

Komunikační bariéry definujeme jako bariéry, které musíme při komunikaci překonávat, nebo které uskutečnění přenosu informací brání. (Vymětal, 2008)

Jedná se o překážky, které brání ve správném vzájemném porozumění. Prvním krokem k jejich překonání je uvědomění se, že daný problém nastal. Komunikační bariéry nemusí být ihned vnímány jako nutné zlo, kterým se necháme vykolejit, ale přesto bychom jsme se jim měli snažit vyhýbat a eliminovat jejich vznik. (Mikuláščík, 2010)

5.1 Interní a externí bariéry

Mikuláščík (2010) ve své publikaci rozlišuje komunikační bariéry na externí, to znamená, že se objevují jako nějaký rušivý prvek z okolního prostředí. A interní bariéry, které vznikají kvůli osobním předpokladům komunikujícího.

- **Interní bariéry**

Mezi nejčastější vnitřní bariéry, které působí na člověka svazujícím dojmem a projevují se třeba chvěním hlasu, radíme obavu z neúspěchu. Další bariérou může být silný projev emocí, kdy například vztek naruší kontrolu morálních pravidel a úctu k jedinci. Zádrhelem může být také jiný způsob mluvy, kdy komunikační jedinec využívá nářečí, slangu či odborného jazyka, kterým druhý nerozumí. Často nastává situace, kdy se účastník nechce zeptat na význam některých slov, aby nevypadal jako nedouk, že dané terminologii nerozumí, a radši se tváří, že naprosto všemu porozuměl. Dalším bariérou v komunikaci může být skákání do řeči, nepřipravenost na komunikaci, ale může to být také fyzický stav či nepohodlí, kdy je snížena schopnost naslouchání. (Mikuláščík, 2010)

- **Externí bariéry**

Do externích bariér, které narušují komunikaci radíme například nezvyklé prostředí, jehož vliv může působit tak, že se jedinec cítí nesvůj. Dále jsou to demografické bariéry. Může to být i vyrušování někým dalším, hluk či vizuální rozptylování. V neposlední řadě do externích bariér patří samotná organizace, když například vrcholový manažer nařídí, že všichni členové organizace musí v podniku dodržovat hierarchické uspořádání při zasílání e-mailů či při přímé řeči. To může vést ke znemožnění dávání zpětné vazby, pokud se jedná o něco velmi důležitého. (Mikuláščík, 2010)

Dle publikace Tureckiové (2004) způsobují problémy v komunikaci informace, které nejsou **včasné, přesné a relevantní**. Dalším problémem je, že poskytované informace nejsou **sdělované s patřičnými důrazy** a nejsou **jednoznačné**.

„*Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí bylo dosaženo!*“ (Vymětal, 2008, s. 264)

Komunikační bariéry dle Dědiny a Odcházela (2007):

- **Předsudky a zaujatost** – jedná se o situaci, kdy nadřízený pracovník automaticky předpokládá, že nový pracovník v týmu bude mít stejné vlastnosti či znalosti jako ostatní ve skupině. Následkem pak může být špatně sestavené sdělení.
- **Mezilidské vztahy** – které se v organizaci utvářely postupem času. Pracovníci komunikují na základě sympatií, kdy u pracovníků s lepšími vztahy probíhá otevřená, a tedy i přesnější komunikace. Naopak se špatnou atmosférou dochází k situaci, kdy si například určitý zaměstnanec ponechá informaci pouze pro svůj vlastní prospěch.
- **Úloha vedení organizace** – může být určitým vzorem chování pro zaměstnance. Tato situace nastává, pokud jsou členové vedení zavřeni pouze ve svých kancelářích, nekomunikují se zaměstnanci a zasáhnou do chodu podniku až když není moc času na nápravu.
- **Odlišné pohlaví** – protože muži při svém jednání nežadají tolik o informace, naopak ženám požádat o informaci nečiní žádný problém. Muži mají spíše přímé vyjadřování oproti ženám, nebo například ženy udělují zaměstnancům častější pochvaly na rozdíl od mužů.
- **Vzdálenost mezi komunikujícími** – protože při osobním setkání zaměstnanci lépe chápou sdělení a mohou dát ihned zpětnou vazbu.
- **Organizační struktura** – která by neměla obsahovat příliš mnoho pravidel.

5.2 Komunikační šum

Další častou bariérou komunikace jsou komunikační šumy. Pod pojmem komunikační šum rozumíme vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Následující tabulka uvádí čtyři základní typy komunikačního šumu. (Vymětal, 2008)

Tab. 1: Čtyři základní typy šumu

Typy šumu	Popis	Příklady
Fyzické	Prvky, které narušují fyzický přenos sdělení nebo signálů. Pocházejí mimo zdrojů odesílatele i příjemce.	Hluk projíždějících aut či např. sluneční brýle na obličeji.
Fyziologické	Osobní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce.	Špatný zrak, sluch, výslovnost či ztráta paměti.
Psychologické	Mentální či poznávací interference.	Zaujatost či mylné úsudky o příjemci nebo odesílateli. Klamné naděje, nepřístupnost, přehnané emoce.
Sémantické	Rozdílně chápaná pointa.	Jiná úroveň jazyka, použití slangu či specializovaných termínů, které příjemce nezná.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vymětala (2008, s. 35)

6 Zvyšování efektivity komunikace

„Diagnóza problémů a bariér v zakódování, přenosu a dekodování sdělení je prvotním předpokladem zlepšení efektivity komunikace v podniku“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 58) V následujících podkapitolách uvádím kroky auditu interní komunikace v podniku a následně některé možnosti zvyšování efektivity interní komunikace.

Pokud se v určitém bodě rozvoje firmy začne objevovat situace, kdy vznikají různá nedorozumění, nedostatky informací či špatná koordinace, znamená to, že se ve společnosti projevila neorganizovaná interní komunikace. Toto nevědomé konání se stává překážkou pro další růst podniku a je potřebné zavést systém, který všechny následky nefungující interní komunikace eliminuje. Tímto řešením je vybudování komunikační strategie podniku. Jestliže má být interní komunikace efektivní, je potřeba aby každý člen v organizaci věděl, **co přesně má vykonávat, jakým způsobem to má vykonávat a proč to tak má dělat**. Pokud nastane situace, kdy zaměstnanec není schopen naplnit všechny tři zmíněné podmínky, je potřeba nastavit interní komunikaci správným směrem a vytvořit tak prevenci ke vzniku dalším problémům. (Holá, 2017)

Systém interní komunikace by se měl vytvářet především pokud limit zaměstnanců společnosti dosáhne přibližně 30 osob. Při takové velikosti už není jedinec schopný si pamatovat přesně jednotlivé typy lidí s potřebnými detaily. (Bednář, 2020)

Abychom věděli, jak správně nastavit interní komunikaci v organizaci, je vhodné nejprve provést audit jejího stávajícího stavu. Zavedení interní komunikace je dlouhodobý proces, kterému je nezbytné věnovat velkou pozornost. Holá (2017) ve své publikaci uvádí následující nezbytné kroky auditu:

- **Zmapování stávající situace** – Nejdříve musíme zjistit v jakém stavu komunikace je. Musíme být schopni identifikovat jaké jsou její silné a slabé stránky, abychom je buďto udržovali, nebo naopak eliminovali. Dále je nezbytné také stanovit její příležitosti a hrozby. Tuto analýzu můžeme provést pomocí tzv. SWOT analýzy. Díky tomuto průzkumu budeme následně schopni určit úkoly, které povedou ke zlepšení situace. SWOT analýze by ale ještě měla předcházet 7S analýza, která slouží pro více detailnější průzkum vnitřních faktorů. Pokud by interní komunikaci ovlivňovaly vnější faktory ve větším

množství je vhodné použít SLEPT analýzu. Abychom získali více pohledů na určité situace, je žádoucí použít všechny tři výše zmíněné analýzy.

- **Konkrétní popis cíle** – Abychom věděli, čeho chceme konkrétně dosáhnout, tak je nezbytné nadefinovat požadovanou úroveň interní komunikace. Musíme si stanovit metriky tak, abychom byli schopni poznat, jestli jsou cíle dosažené či ne.
- **Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování** – po určitém čase je třeba abychom změřili, zda jsme požadovaného zvýšení úrovně komunikace dosáhli. Pokud ano, tak musíme dále naplánovat, jak tento stav stále zlepšovat a udržovat.

Komunikační audit kombinuje kvantitativní i kvalitativní metody výzkumu a je vhodné, aby byl prováděn pomocí externí společnosti, která je zcela nezaujatá a bez předsudků. (Dvořáková, 2012)

Možné nástroje zefektivnění interní komunikace v podniku dle Bednáře (BusinessINFO, 2020 c)

- Zavedení pravidelných porad, na kterých se budou následně předávat informace, které pak účastníci porady musí předat dál. Management by měl pak mít také k dispozici určitý nástroj, pomocí kterého ověří, zda tak účastníci udělali.
- Vedoucí pracovníci by měli pravidelně navštěvovat pracoviště a předávat potřebné informace od vrcholového managementu.
- Vedení firmy by mělo mít k dispozici alespoň dva komunikační kanály. Výhodou je, pokud jeden z nich zcela následuje organizační strukturu podniku a druhý naopak funguje zcela mimo ni. Ideální je tedy mít jedno médium (např. informační obrazovky) a jeden komunikační nástroj (např. porady).

Dle Vymětala (2008, s. 39) lze pro eliminaci komunikačních bariéry doporučit:

- *„jistotu, že sdělení sleduje zřetelný cíl,*
- *věnování dostatku času přípravě sdělením,*
- *zvolení vhodného prostředí pro ústní komunikaci*
- *vyžádání si rady, pokud ji potřebujeme,*
- *předvídání dotazů příjemce,*
- *pečlivou volbu nejvhodnějšího komunikačního média,*

- *mít při přípravě sdělení vždy na mysli jeho příjemce,*
- *využívat zpětnou vazbu pro ověření správnosti interpretace přijatého sdělení*
- *při každé příležitosti průběžně zdokonalovat své komunikační dovednosti,*
- *vždy si uvědomovat, že sdělení musí být zřetelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé,*
- *Nedělat příjemci sdělení to, co nechceme, aby příjemce dělal nám!“*

6.1 Role manažera v interní komunikaci

Manažera považujeme za spojku mezi managementem firmy a zaměstnanci, které vede a řídí ve svém týmu. Jeho hlavním řídicím nástrojem je komunikace, pomocí které zadává zaměstnancům úkoly, kontroluje a následně vyhodnocuje. Svým chováním také ovlivňuje vztah zaměstnanců k práci a k samotné celé firmě. (Holá, 2006) Při náboru manažera je nezbytné se zaměřit především na jeho dovednosti efektivní komunikace s podřízenými zaměstnanci. Je tedy nutné, aby uchazeč o práci manažera nepatřil mezi jedince, kteří jsou bez rozvinutých komunikačních schopností a nejsou způsobilí vést tým. (Dvořáková, 2012)

6.1.1 Dovednosti manažera

Zaměstnanci by měli být od manažerů o všem dostatečně informováni. Měli by vědět jaké cíle, strategie či jaké výsledky organizace má. Měli by vědět co od nich samotných organizace očekává, o možných příležitostech pro vzdělávání nebo o navrhovaných změnách týkající se jejich práce. Pro efektivní komunikaci je nezbytné, aby informace pro zaměstnance byly naprosto jasné, pochopitelné a stručné. (Armstrong, 2015)

Manažeři by měli používat komunikaci jako nástroj pro řešení problémů, nikoliv jako nástroj pro hodnocení. V případě využití druhého nástroje se u zaměstnanců vytváří stav ohrožení a dostávají se do defenzivy. Pokud chtějí manažeři dosáhnout klidné atmosféry měli by být spontánní a čestní. Důležitá je také empatie vůči jejich problémům a zájem o spokojenost z jejich strany. Měli by komunikovat otevřeně, aby obě strany věděli co nejvíce a omezili tak množství utajených informací nebo informací, vůči kterým jsou slepí. (Dědina, Odcházal, 2007)

Manažer by měl nastavovat průzkumy a mechanismy určené pro zpětnou vazbu, pomocí kterých může zaměstnancům aktivně naslouchat a brát tak jejich názor jako součást seberozvoje. (Holá, 2017)

Správný manažer by měl mít takové komunikační dovednosti, aby byl schopen předat myšlenku posluchačům se stejným významem jaký má na mysli. Manažer se tedy musí přizpůsobit úrovni chápání příjemce. Pokud by používal terminologii, která není jeho podřízeným známá, působí to jako nerespektování spolupracovníků jako sobě rovných. (Holá, 2006)

Každý pracovník má své vlastní představy o světě, úrovně osobních cílů a potřeb, své způsoby chování, a proto je samozřejmostí, že se v každém podniku objeví občas nějaké konflikty. (Khelerová, 2010). Jedním ze způsobů, jak může manažer konflikty omezovat je „jasné vyjádření společných cílů organizace a jejich promítnutí do cílů organizačních jednotek i jednotlivých osob.“ (Urban, 2008, s. 127) Mimo správného nastavení cílů je také nezbytné, aby vedení neustále podporovalo a zdůrazňovalo důležitost kultury spolupráce a vzájemné závislosti. (Urban, 2008)

Zásady efektivní komunikace manažera dle Holé (2006):

- „plán a příprava komunikace,
- volba vhodného okamžiku,
- sledování jednoho cíle,
- pozitivní přístup,
- ověřování předpokladů,
- ověřování vzájemného porozumění,
- partnerství v dohodě, respekt a plnohodnotné uznání kompetence partnera,
- shrnutí, zopakování dohody a potvrzení porozumění.“

Na druhou stranu, aby manažer mohl ovlivňovat zaměstnance je nezbytné, aby byl sám přesvědčen o dosažitelnosti, správnosti a přínosech záměrů. (Holá, 2006)

6.1.2 Styly vedení manažera

Tureckiová (2004) ve své publikaci uvádí následující styly vedení manažera:

- **Autoritářský** – styl, kdy manažer zneužívá své pravomoci. Jedná se o velice neefektivní styl vedení lidí.
- **Autoritativní** – manažer dává svým zaměstnancům příkazy a kontroluje jejich plnění.
- **Konzultativní** – Při konzultativním stylu vedení je požadováno, aby měl manažer vysoce rozvinuté komunikační schopnosti. Manažer by měl být schopný se zaměstnanci vše konzultovat, bez toho, aby v nich vyvolával negativní pocity.
- **Participativní** – u participativního stylu spolupracuje zaměstnanec se svým manažerem společně. Pro přijetí rozhodnutí manažer bere zřetel i na názory svých podřízených.
- **Delegativní** – delegativní styl řízení je založen na vzájemné důvěře mezi zaměstnancem a manažerem. Manažer tak přenechává část významných úkolů na své zaměstnance a dává jim tak možnost se neustále rozvíjet při zkoušení něčeho, co pro ně není rutinním úkolem.

7 Charakteristika vybrané společnosti

Obr. 3: Logo OKULA Nýrsko, a.s.



Zdroj: Okula.cz, n.d. b

Společnost Okula Nýrsko a.s. (dále jen „Okula“) je podnik zaměřující se na výrobu plastových výlisků v elektrotechnickém, automobilovém a farmaceutickém průmyslu. Základní údaje o podniku jsou uvedeny v následující tabulce. (Okula.cz, n.d. b)

Tab. 2: Základní údaje o podniku

Název společnosti	OKULA Nýrsko a.s.
Datum vzniku a zápisu	1. Května 1992
Spisová značka	B 190 vedená u Krajského soudu v Plzni
Sídlo	Nýrsko 53, 340 22
Identifikační číslo	453 59 083
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	134 994 000 Kč
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">• Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny• Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• Zámečnictví, nástrojářství• Malířství, lakýrnictví, natěračství• Obráběčství

Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin, 2022

7.1 Historie společnosti

Vše začalo, když se v roce 1895 přesunula výroba brýlové optiky a mechaniky bratrů Ecksteinů z Vídně do Nýrska. Společnosti se dařilo a stále se rozrůstala. V roce 1926 prošla velkou modernizací. Zavedla se strojní výroba celuloidových obrub, některá oddělení se sloučila a jiná zrušila. Zájem o produkty stále rostl, a to nejen v tuzemsku, dokonce až 36 % se exportovalo do zahraničí. V roce 1950 začal podnik vyrábět nylonové, sluneční nebo dokonce lyžařské brýle. Následně byla zavedena výroba pásová a přibyla tak i výroba leteckých a motocyklových brýlí, ochranná plexiskla, lahvéové uzávěry, anebo respirátory do dolů. V roce 1991 byl podnik transformován na akciovou společnost. V dalších letech společnost začlenila do svého výrobního portfolia také elektrotechnický i automobilový průmysl a stala se tak vlivným dodavatelem nadnárodních organizací. Následně získala certifikáty (ISO 9001, ISO 14001, ISO TS), investovala do prvních lakovacích robotických linek a rozšířila se o nové dvě výrobní haly. (Výroční zpráva, 2020)

V současné době patří stále mezi největší výrobce dioptrických brýlových obrub v České republice i na Slovensku a se svým sortimentem oslovuje všechny bez rozdílu pohlaví a věku. (OKULA a Nýrsko, 2020)

7.2 Současné zaměření společnosti

Společnost Okula usiluje o to být stále spolehlivým výrobcem, který dodává kvalitní a řádně označené výrobky. Zakládá si na bezpečných, včasných a správných dodávkách za příznivé ceny. Snaží se získávat zpětnou vazbu o spokojenosti zákazníků s poskytnutými produkty a následně přijímá odpovídající opatření, která mají za cíl neustálé zvyšování úrovně spokojenosti zákazníka. (Výroční zpráva, 2020)

Svým zákazníkům společnost Okula nabízí kompletní služby od konstrukce a výroby vstřikovacích nástrojů, přes výroby plastových dílů s povrchovou úpravou lakováním a potiskem, až po montáž funkčních celků. (Výroční zpráva, 2020)

Tomu také odpovídá potřebná certifikace:

- ISO 9001: Systém řízení kvality
- ISO 14001: Systém environmentálního managementu
- IATF 16949: Systém řízení kvality pro automobilový průmysl (Okula.cz, n.d. b)

Následující tabulka ukazuje výrobní portfolio podniku:

Tab. 3: Výrobní portfolio

Elektronika a domácí spotřebiče	<ul style="list-style-type: none">• Klimatizační jednotky• Chladničky• Domácí spotřebiče
Produkty pro automobilový průmysl	<ul style="list-style-type: none">• Lisované interiérové a exteriérové díly
Výroba ochranných prostředků hlavy	<ul style="list-style-type: none">• Ochranné štíty• Ochranné brýle
Farmacie a kosmetický průmysl	<ul style="list-style-type: none">• Odměrné nádoby• Kapátka
Stavební a užitné aplikace	<ul style="list-style-type: none">• Distanční mřížky• Ochranné kryty• květináče
Výroba a servis vstřikovacích norem	-

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy, 2020

7.3 Vize a poslání společnosti

Vize společnosti zní následovně: *„Být společností, která svým výrobním programem v oblasti ochranných pracovních prostředků navazuje na tradici optické výroby v Nýrsku a dále důsledně buduje svoji pozici jako firma uznávaná v oblasti sériových dodávek*

plastových výrobků pro výrobce z oblasti elektrotechnického, automobilového, farmaceutického a ostatního průmyslu.“ (Interní dokumenty podniku, 2022)

Obr. 4: Poslání a mise společnosti



Zdroj: Výroční zpráva, 2017

7.4 Organizační struktura společnosti

Následující kapitola popisuje organizační strukturu podniku, která je kvůli svému širokému rozpětí rozdělena do několika menších organizačních struktur. Potřebné informace pro vypracování této kapitoly byly získány prostřednictvím rozhovoru se členem představenstva a z analýzy interních dokumentů.

V čele společnosti stojí představenstvo, které má pod sebou několik ředitelů s rozdělenými pravomocemi. Výrobně-technický ředitel má na starost oddělení výroby, technické oddělení, oddělení údržby a logistiku. Obchodní ředitel je odpovědný za nákup a prodej. Personální ředitel zodpovídá za personální oddělení. Finanční ředitel má na starosti finanční oddělení a oddělení IT. Představitel vedení pak zodpovídá za systém jakosti.

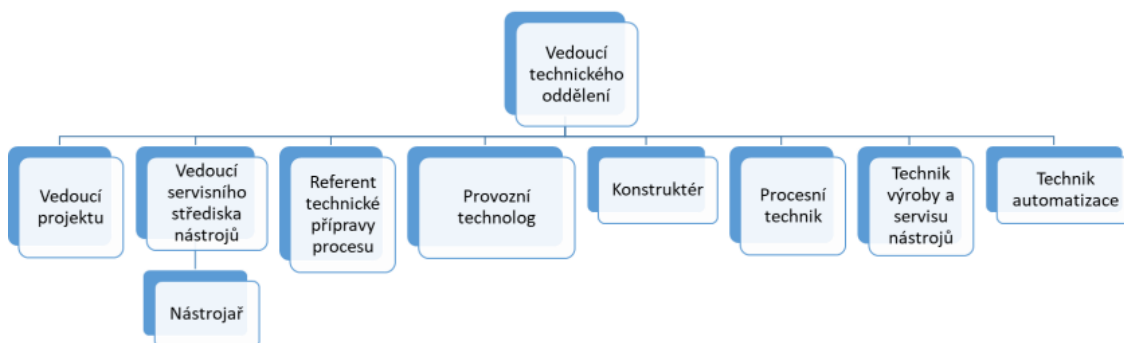
Obr. 5: Vrcholové vedení



Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2022

Na obrázku č. 5 je znázorněna organizační struktura technického oddělení. Na vrcholu se nachází vedoucí technického oddělení, který má pod sebou několik dalších středisek. Vedoucí projektu je odpovědný za zavedení nových zakázek do podniku z pohledu pravomocí a odpovědností. Vedoucí servisního střediska nástrojů je vedoucí nástrojaře, který udržuje v provozu vstřikovací nástroje. Referent technické přípravy procesu je osoba, která je odpovědná za tvorbu obchodní dokumentace. Provozní technolog je odpovědný za nastavení parametrů strojů pro zhotovení výrobku v požadovaných rozměrech. Konstruktér zpracovává výkresovou dokumentaci k nástrojům i výrobkům. Procesní technik odpovídá za přípravu výrobního procesu a technik výroby a servisů nástrojů má na starosti přípravu nástrojů a jejich případné kooperace oprav.

Obr. 6: Technické oddělení

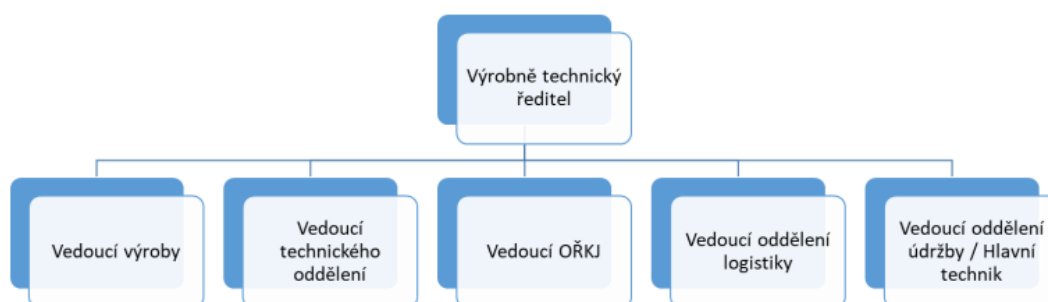


Zdroj: interní dokumenty podniku, 2022

Další organizační struktura znázorňuje rozdělení pod výrobně technickým ředitelem. Vedoucí výroby je odpovědný za zavedení výrobního úseku a za zajištění výroby dle stanovených parametrů v požadovaném množství, čase a kvalitě. Vedoucí technického

oddělení zodpovídá za nastavení výrobního procesu a za zavádění nových výrobků. Vedoucí OŘKJ má na starosti kontrolu vstupních materiálů, polotovarů a hotových výrobků. Vedoucí oddělení logistiky zajišťuje logistické procesy ve firmě, jako např. nákupní logistiku, výrobní logistiku a expedici. Vedoucí oddělení údržby / Hlavní technik odpovídá za bezchybný stav výrobních prostředků, zajišťuje preventivní a prediktivní údržby, dále obstarává opravy výrobních prostředků či areálu a navrhuje investice.

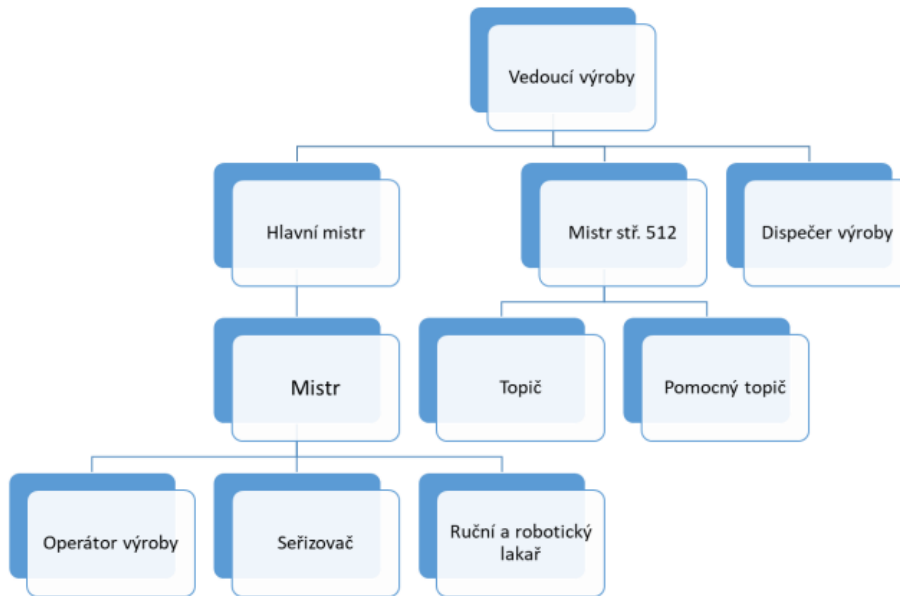
Obr. 7: Výrobně technický ředitel



Zdroj: interní dokumenty podniku, 2022

V čele další organizační struktury stojí vedoucí výroby. Hlavní mistr řídí směnové mistry a zabezpečuje operativní řízení výrobního úseku. Mistr stř. 512 obsluhuje kotelny, zajišťuje dodávky tepla z uhelné kotelny, zajišťuje provoz plynových kotlů a obstarává dodávky vody pro technologické účely. Dispečer výroby je odpovědný za přípravu výrobního pracoviště. Kontroluje štítky, pracovní pomůcky, ochranné pomůcky, potřebnou dokumentaci a shromažďuje data z výroby. Topič obsluhuje kotelny a zajišťuje tak dodávky tepla pro výrobní provozy. Seřizovač odpovídá za nastavení výrobního zařízení. Ruční a robotický lakař je odpovědný za nastavení výrobního procesu na lakovně.

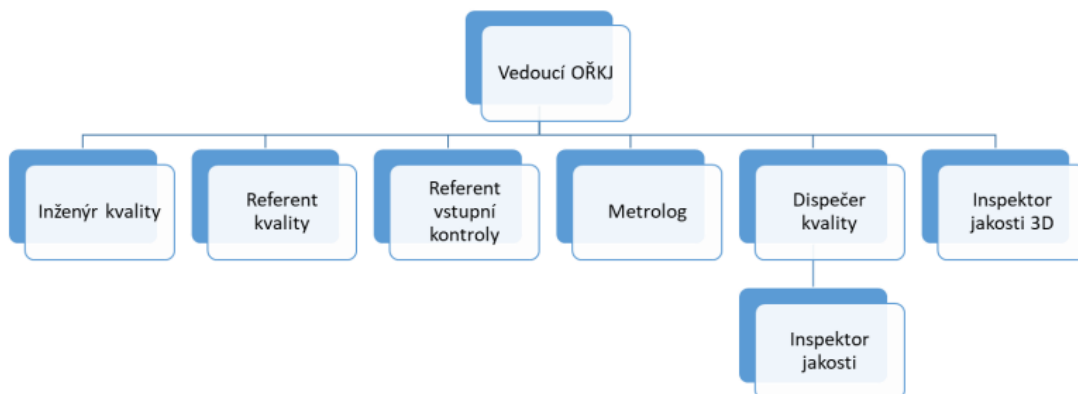
Obr. 8: Vedoucí výroby



Zdroj: interní dokumenty podniku, 2022

U níže uvedené organizační struktury stojí v čele vedoucí OŘKJ. Inženýr kvality komunikuje se zákazníky v oblasti kvality a provádí interní audity výrobků a procesů. Referent kvality je osoba odpovědná za sledování nastavených parametrů kvality u jednotlivých výrobků a za tvorbu dokumentace v oblasti kvality. Referent vstupní kontroly provádí kontrolu materiál podléhajících vstupní kontrole. Metrolog zabezpečuje správu měřidel a kalibrace. Dispečer kvality provádí mezioperační kontroly, měří výrobky a uvolňuje případně zablokování produkce. Inspektor jakosti 3D obsluhuje 3D měřicí nástroje.

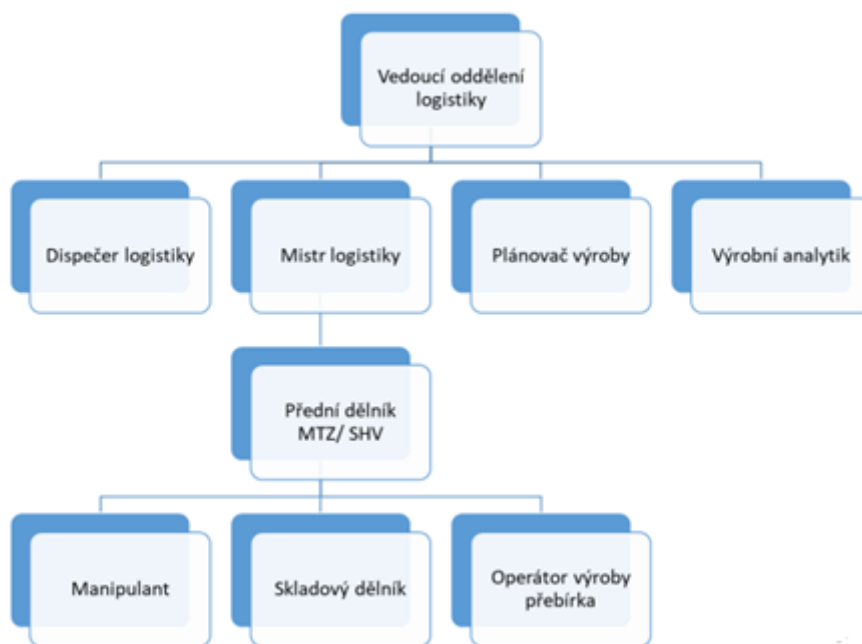
Obr. 9: Vedoucí OŘKJ



Zdroj: interní dokumenty podniku, 2022

Na obrázku č X je znázorněna organizační struktura vedoucího oddělení logistiky. Dispečer logistiky je osoba odpovědná za evidenci dat o zaskladnění, převodu a výdeji materiálu, polotovarů a hotových výrobků v elektronické podobě. Mistr logistiky odpovídá za operativní řízení pracovníků logistiky. Plánovač výroby zajišťuje přípravu výrobního plánu a přepočítává kapacity. Výrobní analytik zabezpečuje analýzu dat ve výrobním úseku, připravuje rozborů a navrhuje opatření ke zlepšení evidence. Přední dělník MTZ/SHV zajišťuje operativní řízení logistiky na jednotlivých směnách. Manipulant dodává materiál k výrobnímu zařízení, manipuluje s polotovary a hotovými výrobky. Operátor výroby přebírka rozřídíje vratné obaly od zákazníka a likviduje poničené obaly.

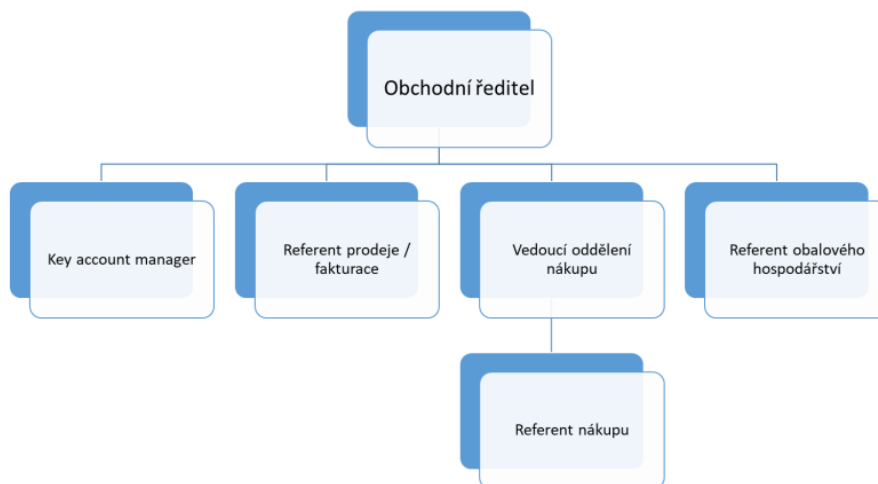
Obr. 10: Vedoucí oddělení logistiky



Zdroj: interní dokumenty podniku, 2022

Key account manager odpovídá za komunikaci se zákazníkem, za průzkum trhu, za hledání nových zákazníků a zpracovává poptávky a nabídky. Referent prodeje zajišťuje operativní komunikaci se zákazníkem, vyřizuje objednávky a fakturuje. Referent obalového hospodářství sleduje obalová konta se zákazníkem a řeší oblast vratných či kolujících obalů. Referent nákupu zajišťuje materiál dle plánu výroby, tvoří nákupní objednávky a vybírá dodavatele.

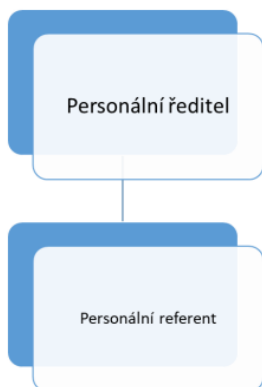
Obr. 11: Obchodní ředitel



Zdroj: interní dokumenty podniku, 2022

Poslední organizační struktura zobrazuje personálního ředitele, který je nadřízený personálního referenta. Ten zajišťuje personální zdroje dle požadavků, vede personální evidenci nebo řeší případné stížnosti zaměstnanců např. v oblasti diskriminace ze strany nadřízených pracovníků.

Obr 12: Personální ředitel



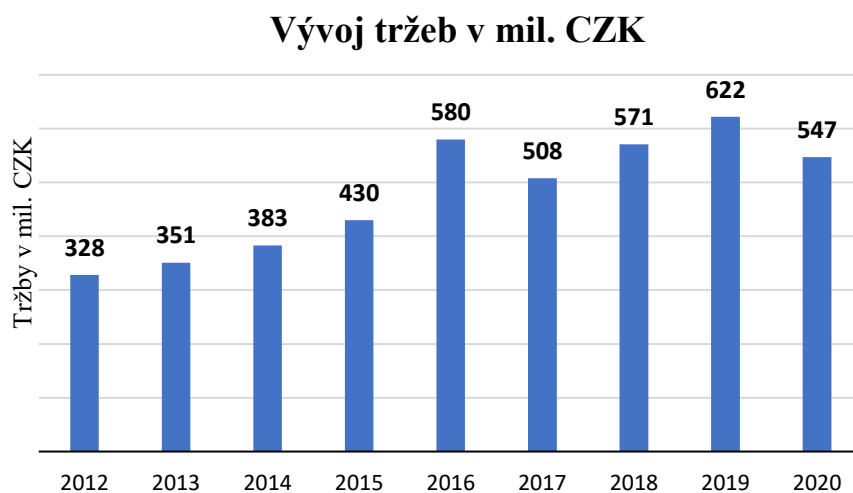
Zdroj: interní dokumenty podniku, 2022

7.5 Ekonomické výsledky společnosti

Rok 2020 patří bezpochyby k těm úspěšnějším rokům od poslední hospodářské krize. I přesto, že firma dosáhla nižší hodnoty tržeb (547 mil. CZK) oproti roku 2019 (622 mil. CZK), tak hospodářský výsledek dosahoval prakticky stejných hodnot. V roce 2020 byl hospodářský výsledek před zdaněním ve výši 54 mil. CZK a v roce 2019 dosáhl hodnoty

55 mil. CZK. Můžeme tedy říci, že prvotní obavy z velkých ztrát kvůli pandemii se naštěstí nenaplnili. (Výroční zpráva, 2020)

Graf 1: Vývoj tržeb v mil. CZK v posledních letech



Zdroj: Výroční zpráva podniku, 2020

V následující tabulce jsou vyobrazeny oblasti výroby podílející se na výši tržeb v roce 2020. Největší zastoupení má plastikářská výroba, která se dosahuje až 86,7 %. V předchozích letech se ochranné pomůcky v průměru prodávaly za cca 6-8 mil. CZK. V roce 2020 se tato hodnota rozrostla téměř do výše 32 mil. CZK, což odpovídá až pětinasobku průměrného prodeje, na který byla firma doposud zvyklá. (Výroční zpráva, 2020)

Tab. 4: Podíl jednotlivých položek tržeb

2020		
Oblast	Podíl v %	Mil. CZK
Plastikářská výroba	86,7	474,8
Nástrojářská výroba	6,7	36,7
Výroba ochranných prostředků	5,8	31,8
Služby	0,8	3,7

Zdroj: Výroční zpráva 2020

7.6 Společnost v době pandemie

I přes nepříznivé okolnosti, které pandemie COVIDU-19 mnoha firmám přinesla, společnost Okula dosáhla úspěšného roku a výsledek hospodaření nebyl nijak nepříznivě ovlivněn. První lock-down měl vliv na firmu z hlediska odstávky výroby u některých z partnerů. Strategickým partnerem je DAIKIN, který se uzávěře výroby naštěstí vyhnul a díky tomu výrobní linky v Okule mohly dále fungovat jako obvykle. Zasažen byl ale především automobilový průmysl, který byl nucen na několik týdnů uzavřít své výrobní závody. Výpadek u automobilového průmyslu firma obrátila ve svůj prospěch, z důvodu nedostatku veškerých ochranných pomůcek na trhu. Pracovníci z automobilových projektů měli jako novou náplň práce výrobu ochranných brýlí a štítů. V první řadě byly ochranné pomůcky dodávány především České republice a samosprávným organizacím. Okula zvládla ve velmi krátké chvíli pozvednout kapacitu výroby až desetinásobně. Například u štítů vzrostla výroba z 5 000 ks na 50 000 ks měsíčně. Managementu Okuly se tedy tímto způsobem podařilo udržet továrnu v chodu po celou dobu. (Výroční zpráva, 2020)

Mezi významná opatření, pomocí kterých se zabránilo nekontrolovatelnému přenosu nemoci patřilo pořízení desinfekcí do každého provozu, nošení roušek, dodržování bezpečné vzdálenosti, měření teploty při vstupu na pracoviště. Dále částečný přechod na home-office, snažili se maximalizovat on-line porady a omezili návštěvy a výjezdy pracovníků pouze na minimum. (Výroční zpráva, 2020)

Prvotní obavy, že pandemie přinese velké ztráty, se tedy nenaplnily. Problémem však byl nedostatek pracovních sil. Okula musela zaměstnávat také agenturní pracovníky, protože v okolí města Nýrska byl zdroj lidského kapitálu skoro vyčerpán. (Výroční zpráva, 2020)

7.7 Lidské zdroje společnosti

Zaměstnanci se ve společnosti zabývá personální oddělení, k jehož náplni práce patří mimo jiné také organizace nábory nových pracovníků, realizace pracovních pohovorů, odměňování zaměstnanců a administrativa spojená se zaměstnanci.

V současné době zaměstnává Okula celkem 232 zaměstnanců. Větší podíl pracovníků je tvořen ženami, kterých je 122. Mužů zaměstnává 110. Jedná se o režijní, jednicové a technickohospodářské zaměstnance. Se stále přibývajícím prací se podnik potýká

s nedostatkem zaměstnanců. Je tedy nucen zaměstnávat také pracovníky z agentury, kterých je celkem 71 a jsou Ukrajinské národnosti. Mimo jiné můžeme najít ve firmě také zaměstnance z Bulharska (1 pracovník), Maďarska (3 pracovníci), Rumunska (4 pracovníci) a Slovenska (20 pracovníků). Ty ale spadají přímo pod samotný podnik. (Interní dokumenty podniku, 2022)

8 Interní komunikace ve společnosti

Informace pro následující kapitolu byly získány prostřednictvím rozhovoru se členem představenstva.

Interní komunikaci v podniku řeší především personální oddělení a komunikační systém, kterým se řídí, je popsán v interní organizační normě ON050 Komunikace.

Norma ON050 obsahuje následující informace:

Komunikaci mezi různými funkcemi s ohledem na procesy integrovaného systému managementu zajišťuje pomocí porad, předávaných zpráv a zápisů vedení podniku. Informace jsou předávány vždy s uvážením významnosti od vrcholového vedení směrem dolů a zpět od požadavků a připomínek pracovníků. Efektivní interní komunikaci významně podporuje intranet a IS M3. Pomocí interní komunikace je v podniku zajišťováno účinné rozšiřování požadavků od zákazníků a také prezentace výsledků. Informace se předávají mezi jednotlivými organizačními úrovněmi a pracovními funkcemi společnosti. Zpětnou vazbu podporuje také správně sestavená organizační struktura, jejíž pomocí se přehledně předávají informace týkající navržených opatření, potenciálních vzniklých problémech nebo informace o možných námětech řešení aktuálních situací.

Nástroje komunikace

V podniku Okula se nejvíce využívá komunikace tváří v tvář, telefonická komunikace a komunikace pomocí e-mailů.

Dalším způsobem, kterým si zaměstnanci předávají mezi sebou informace jsou pracovní porady. Pravidelné porady top managementu v podniku probíhají jednou měsíčně, porady středního managementu probíhají jednou týdně. Operativní porady pak probíhají zpravidla dle potřeby, když je nezbytné vyřešit aktuální problém. Při každé poradě se vytváří zápisy z porad a je určený hlavní moderátor, který poradou vede. Například na úrovni nejvyššího vedení je moderátorem předseda představenstva.

Interní školicí programy má na starost personální oddělení, které se řídí schváleným plánem od vedení podniku. Jedná se o zákonná školení nebo také nabízejí školení na zvýšení kvalifikace.

V listopadu 2020 vydal kolektiv autorů knihu s názvem OKULA a Nýrsko. V knize se můžeme dočíst podrobnou historii slavné optické společnosti a prohlédnout si mnoho snímků přímo z organizace, které nebyly do této doby nikde publikovány. Ve firmě jsou také využívány tzv. Okulácké zpravodaje, které se vydávají jednou za čtvrtletí. Jsou určené nejen pro zaměstnance, ale také pro okolí.

Mezi další komunikační nástroje, které jsou ve firmě využívány patří informační nástěnky. Pomocí nástěnek mohou zaměstnanci vidět interní zmetkovitost, prezentaci výsledků hospodaření nebo např. vizualizaci výrobních dat. Nástěnky mohou zaměstnanci najít přímo ve veřejných prostorách výroby.

Významné komunikační nástroje jsou také manuály činností. Na pracovišti mají zaměstnanci připravené pokyny pro operátory, ve kterých najdou podrobné informace konkrétního produktu. Najdou tam zodpovědné osoby, rozdělení činností a konkrétní postup výroby. Dále například balící předpisy, kde je uvedeno, do jakého obalového materiálu je nezbytné výrobek zabalit, po kolika kusech se výrobek balí nebo například kam se lepí popisný štítek. Nezbytnými manuály jsou také pokyny pro kontrolu, které se řídí vnitřními předpisy.

Další komunikační nástroj, který firma využívá je intranet. Prostředí SharePoint obsahuje seznamy pracovníků, kteří mají ke společným sdíleným složkám přístup a mohou tak rychleji reagovat na dané problémy.

V posledních letech se začaly více využívat videokonference. Opatření proti šíření pandemie ve společnosti znamenala výrazné utlumení osobní komunikace a preferování elektronických schůzek prostřednictvím Skype schůzek. Tam kde bylo možné byl využíván HOME Office. V souvislosti s nařízeními vlády je postupně komunikace vracena na úroveň před započatím pandemie COVID 19.

Nedílnou součástí komunikace jsou také sociální sítě. Společnost Okula zvolila sociální síť zvanou Facebook, kde pravidelně zveřejňuje nabídky pracovních pozic, ale také informuje stávající zaměstnance o pořádaných společenských akcích. Příkladem může být tzv. „Okulácké bruslení“, kdy společnost pronajala ledovou plochu pro zaměstnance a jejich rodiny. Dále „OKULÉTO“, kdy společnost zorganizovala sportovní den a představení hráčů s ohněm a mnoho dalšího.

Bariéry v komunikaci

Bariéry v komunikaci se v podniku Okula projevují zejména v meziútvárové komunikaci. Společnost se snaží eliminovat tyto meziútvárové rozpory prostřednictvím jednotlivých odborných ředitelů. Základem je jejich společná účast při řešení problémů a tvorba projektových týmů napříč útvary pro řešení konkrétních situací. Další bariérou, která se především v době pandemie objevovala, byla příliš neosobní elektronická komunikace. Příležitostně se také objeví problém se správností a aktuálností podaných informací.

Zvyšování efektivnosti komunikace

Personální oddělení v podniku také zodpovídá za zvyšování efektivnosti komunikace. Okula si zakládá na tom, aby si každý zaměstnanec připadal součástí týmu a aby byl schopen vidět problém také očima svého kolegy z jiného útvaru.

Probíhá formou adaptačních pohovorů se zaměstnanci, které se uskutečňují po ukončení zkušební doby. Dále je zpětná vazba zjišťována především u zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr z jejich strany. Mezi další způsoby patří dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců. Uskutečňuje se jednou za rok a probíhá buďto elektronickou nebo tištěnou formou. Zpětnou vazbu také získávají prostřednictvím podnětů z odborové organizace.

Ve společnosti Okula existuje tzv. Norma nepřetržitého zlepšování, kterou se řídí proces realizace konkrétního zlepšovacího návrhu. Pokud mají zaměstnanci vlastní inovační nápad, mají možnost vyplnit leták na nástěnkách, který je k novým nápadům určený. Po vyplnění zaměstnanci předají leták svému mistrovi nebo odborům. Pokud se prokáže, že nový návrh ušetří firmě peníze, má daný zaměstnanec nárok na část peněz z výdělku.

9 Dotazníkové šetření

Pro analýzu interní komunikace v podniku Okula jsem využila také možnost písemného dotazování pomocí strukturovaného dotazníku, jehož cílem bylo zhodnotit současný stav interní komunikace z pohledu zaměstnanců. Dotazník byl sestaven dle informací z teoretické části, cíle bakalářské práce, analýzy interních dokumentů a informací, které byly zjištěny pomocí rozhovoru se členem představenstva společnosti, který v Okule působí již více než 30 let. Papírová podoba dotazníků byla zvolena hlavně z toho důvodu, že cílová skupina respondentů nemá přístup na společný intranet společnosti, kde by dotazník vyplnili v elektronické podobě. Sběr dat proběhl od 7.3. 2022 do 16.3. 2022. Dotazník je uveden v příloze A.

9.1 Charakteristika respondentů

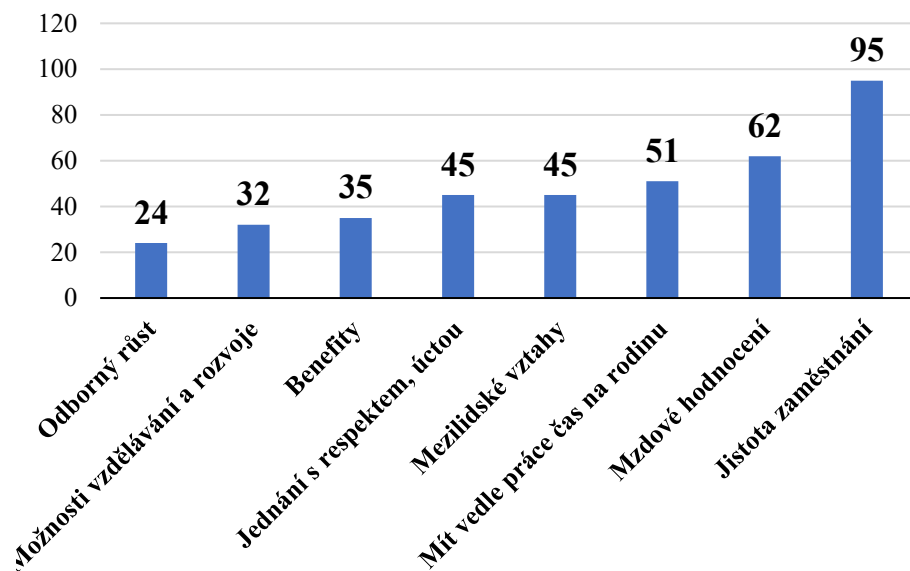
Celkem bylo rozdáno 130 dotazníků dělníkům ve výrobních halách. Na těchto pozicích zaměstnává společnost Okula v současné době především ženy. K vykonávání těchto pozic není potřebný žádný vysoký stupeň vzdělání. Pro přijetí na pracovní pozice stačí zaměstnancům pouze dokončená základní škola. (osobní komunikace, 7.3. 2022)

Dotazník, který respondenti vyplňovali byl zcela anonymní a obsahoval uzavřené i otevřené otázky, kterých bylo dohromady 15. Návratnost dotazníků dosáhla 95 %, zbylých 5 % zahrnuje dotazníky, které byly odevzdány nevyplněné.

9.2 Výsledky šetření

Otázka č. 1 – Co je pro Vás v zaměstnání důležité?

Graf 2: Důležité hodnoty v zaměstnání

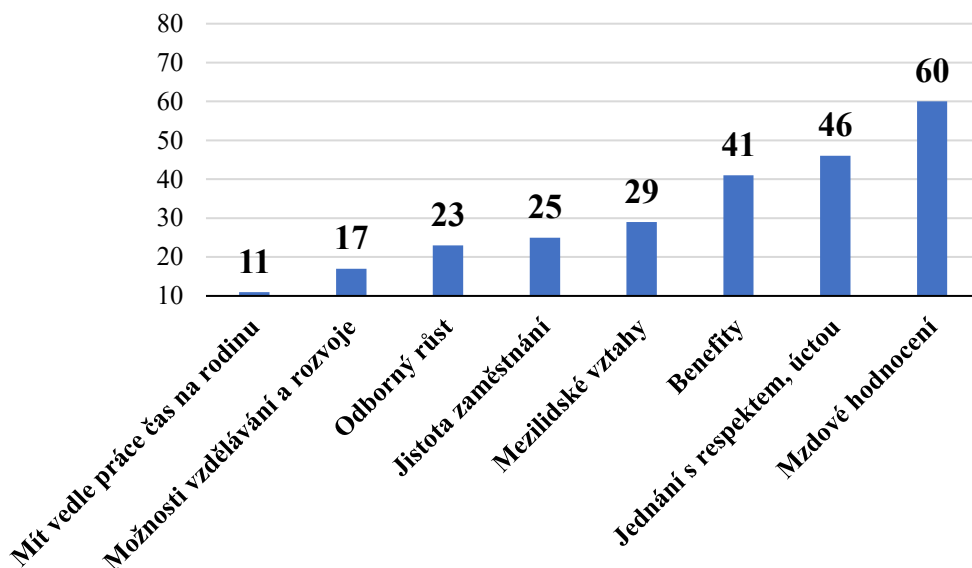


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

První otázka z dotazování se zaměřovala na zjištění, co zaměstnanci považují ve firmě Okula za důležité. Zaškrtnout mohli respondenti více možností. Nejvíce důležitým je pro pracovníky jistota zaměstnání. Druhou nejvýše bodovanou odpovědí se stalo mzdové ohodnocení, dále mají také vyšší potřebu mít vedle práce také čas na rodinu. Následovala potřeba dobrých mezilidských vztahů. Jednání s respektem a úctou považuje za důležité 45 respondentů. Mezi nejméně důležité potřeby zaměstnanci zvolili možnost vzdělávání a rozvoje a odborný růst.

Otázka č. 2–V čem ve firmě vidíte prostor ke zlepšení?

Graf 3: Prostor pro zlepšení

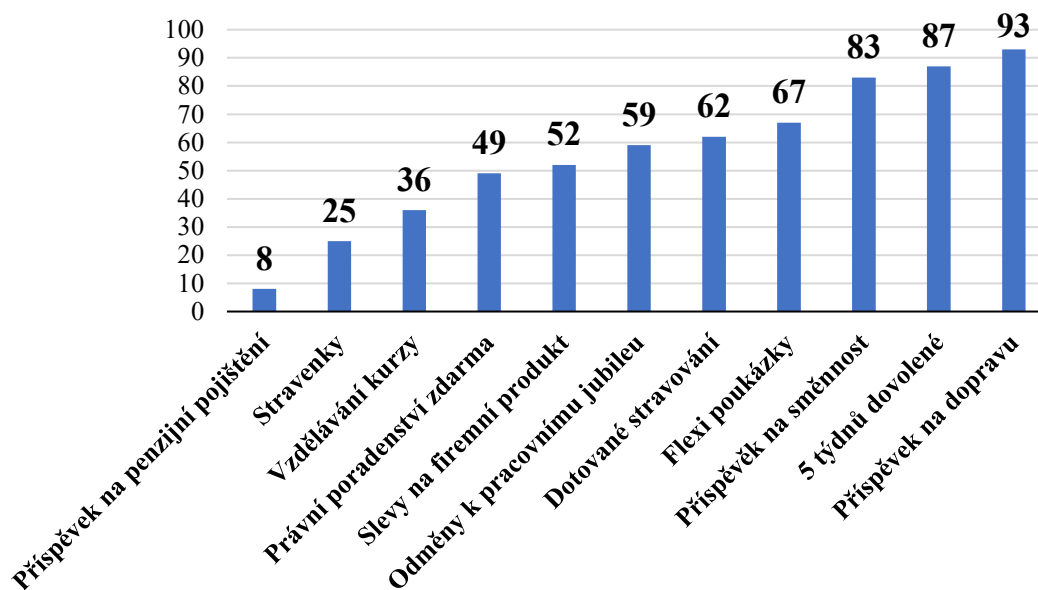


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Při druhé otázce měli respondenti možnost vybírat ze stejných odpovědí jako v otázce předchozí. Cílem bylo zjistit, v jaké oblasti by se společnost Okula měla do budoucna zlepšit. Nejvíce by ocenili změnu mzdového ohodnocení. Druhým nejčastěji uváděným se stalo jednání s respektem a úctou. Dále zaměstnanci uvedli benefity, zlepšení mezilidských vztahů, jistotu zaměstnání, odborný růst a možnost vzdělávání a rozvoje. Na posledním místě byla uváděna možnost mít vedle práce také čas na rodinu.

Otázka č. 3 – Víte, jaké benefity firma poskytuje?

Graf 4: Benefity



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 3 měla zjistit, jak dobře jsou zaměstnanci informováni o benefitech, které firma zaměstnancům poskytuje. Z grafu jde jasně vidět, že nejlépe jsou zaměstnanci informováni o možnosti příspěvku na dopravu, dále mají dobré povědomí o 5 týdnech dovolené či o příspěvku na směnnost. Následovali flexi poukázky, dotované stravování či odměny k pracovnímu jubileu. Poté právní poradenství zdarma a vzdělávací kurzy. Nejméně zvolenou možností se staly stravenky a příspěvky na penzijní pojištění.

Otázka č. 4 – Které benefity byste chtěl/a doplnit?

Otázka č. 4 souvisí s předcházející otázkou. Cílem bylo zjistit jaké benefity by zaměstnanci chtěli dále doplnit.

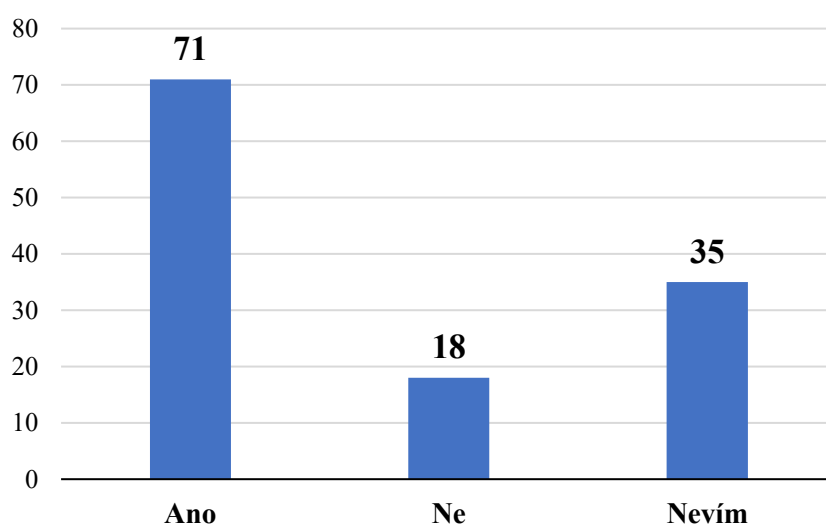
Odpovědi:

- příspěvek na penzijní připojištění, (odpovědělo **22** respondentů)
- stravenky, (odpovědělo **13** respondentů)
- příspěvek na kulturní akce i mimo firemní aktivity. (odpověděl **1** respondent)
- 13 plat (odpovědělo **5** respondentů)

Na otázku odpovědělo celkem 41 respondentů, kteří v ní měli možnost vyjádřit, jaké benefity by chtěli do firmy doplnit. Nejčastěji zaměstnanci uváděli příspěvek na penzijní připojištění a stravenky, z čehož vyplývá nedostatečná informovanost. Tyto benefity totiž firma již nabízí. 1 respondent uvedl příspěvek na kulturní akce i mimo firemní aktivity a 5 respondentů uvedlo zavedení 13. platu.

Otázka č. 5 – Jste dostatečně informován/a o dění ve firmě?

Graf 5: Dostatečné informace o dění ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V otázce č. 6 bylo předmětem dotazování zjistit, zda jsou zaměstnanci o veškerém dění ve firmě dostatečně informováni. Možnost ano zvolilo 71 respondentů (57 %). Možnost ne zvolilo 18 respondentů (15 %) a 35 neboli 28 % zaměstnanců neví, zda jsou o dění ve firmě dostatečně informováni.

Otázka č. 6 – Jaké informace Vám chybí?

V následující otázce měli zaměstnanci možnost vyjádřit, které informace jim chybí.

Odpovědi:

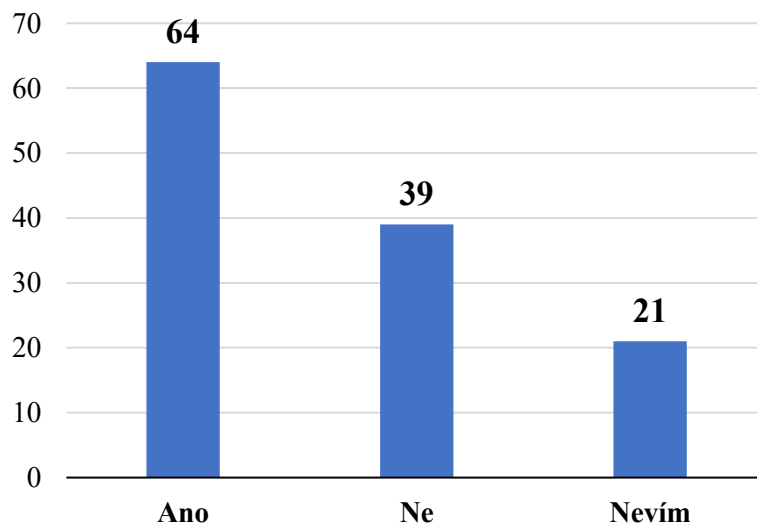
- důvody daných rozhodnutí, (odpovědělo **15** respondentů)
- úspěšnost dosažení cílů, (odpovědělo **14** respondentů)
- kam firma směřuje, jak se nám daří, (odpovědělo **12** respondentů)
- o zisku, (odpověděli **4** respondenti)

- o produktivitě, (odpověděli **3** respondenti)
- modernizace, (odpověděli **1** respondenti)
- všechny, (odpověděl **1** respondent)
- nedostatečné plánování. (odpověděl **1** respondent)

Na otázku č. 6 odpovědělo celkem 51 zaměstnanců. 15 respondentů uvedlo, že jim chybí informace o důvodech daných rozhodnutí. Druhou nejčastěji zmiňovanou odpovědí byla informace o úspěšnosti dosažení cílů. Dále 12 respondentů uvedlo, že postrádá informace o tom, kam firma směřuje a jak se jí daří. Dále byly mezi odpověďmi požadavky na informace o zisku, o produktivitě, informace o modernizacích či všechny informace. Jeden respondent také zmínil „nedostatečné plánování“.

Otázka č. 7 – Máte všechny potřebné informace včas a v požadované kvalitě?

Graf 6: Včasné a kvalitní informace

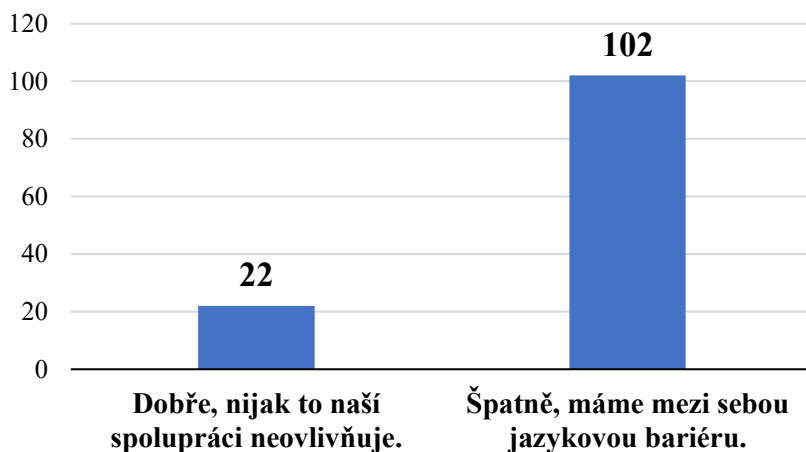


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Cílem další otázky bylo zjistit, zda informace, které zaměstnanci pro svojí práci potřebují, dostávají včas a v požadované kvalitě. Celkem 64 respondentů (52 %) uvedlo, že informace dostávají včas a potřebné kvalitě. 39 zaměstnanců (31 %) se vyjádřilo negativně a 21 respondentů (17 %) neví, zda informace, které dostávají jsou včasné a v požadované kvalitě.

Otázka č. 8 – Jak se Vám spolupracuje s cizojazyčnými zaměstnanci z agentury?

Graf 7: Spolupráce s cizojazyčnými zaměstnanci

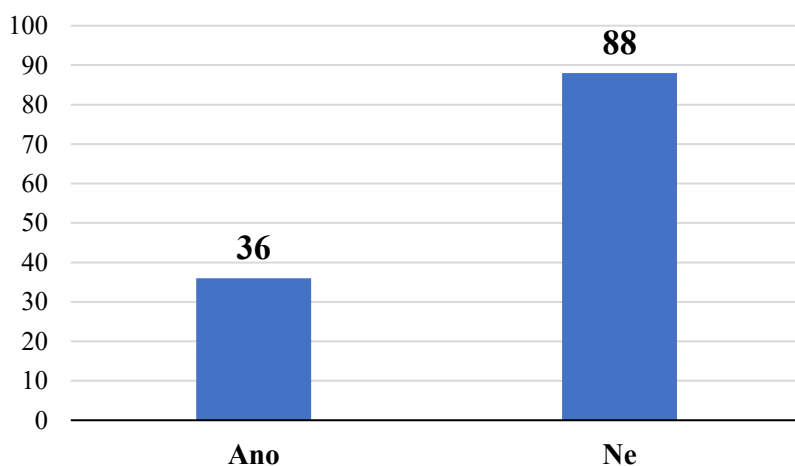


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 8 byla zaměřená na spolupráci s cizojazyčnými zaměstnanci z agentury. Z uvedeného grafu vyplývá jednoznačný rozdíl mezi odpověďmi, kdy 102 zaměstnanců (82 %) uvedlo, že spolupráce s cizojazyčnými zaměstnanci je špatná a mají mezi sebou jazykovou bariéru. Pouze 22 zaměstnanců (18 %) uvedlo, že spolupráce je dobrá a nijak ji to neovlivňuje.

Otázka č. 9 – Víte, kam se máte obrátit v případě pocitu diskriminace ze strany nadřízených?

Graf 8: Řešení diskriminace ze strany nadřízených

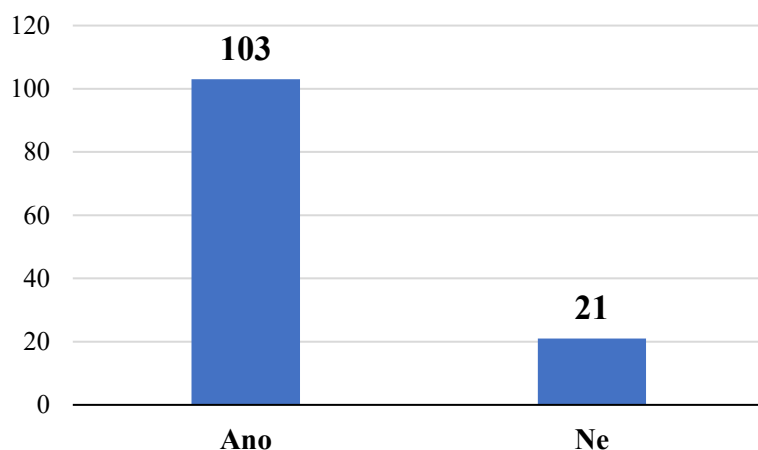


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V další otázce bylo zjišťováno, zda mají zaměstnanci povědomí o tom, kam si v případě diskriminace ze strany nadřízených mají dojit pro pomoc. 88 zaměstnanců (71 %) neví, na jaké místo se mají obrátit. Pouze 36 zaměstnanců (29 %) vědí, jaké oddělení tyto problémy řeší.

Otázka č. 10 – Jsou Vám zadávané pracovní úkoly dostatečně vysvětlovány?

Graf 9: Vysvětlení pracovních úkolů

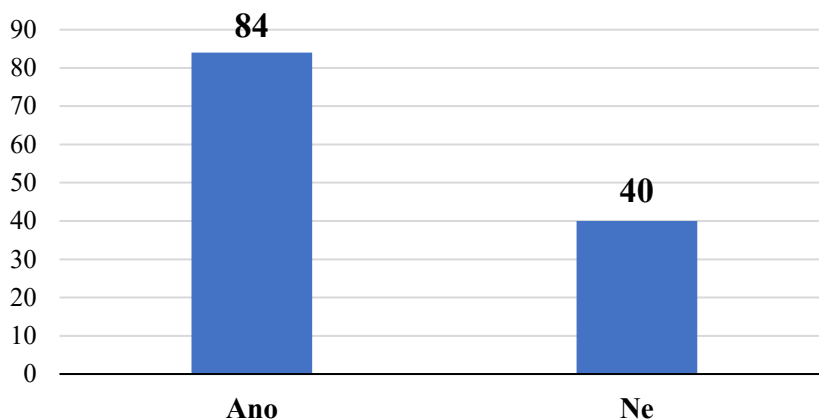


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 10 byla zaměřena na srozumitelné zadávání pracovních úkolů. Ze získaných dat vyplývá, že 103 zaměstnancům (83 %) jsou zadávané úkoly dostatečně vysvětlovány. 21 zaměstnanců (17 %), ale pociťuje nedostatečné vysvětlení.

Otázka č. 11 – Vyzývá Vás vedení firmy k návrhům na zlepšení fungování podniku?

Graf 10: Návrhy na zlepšení fungování podniku

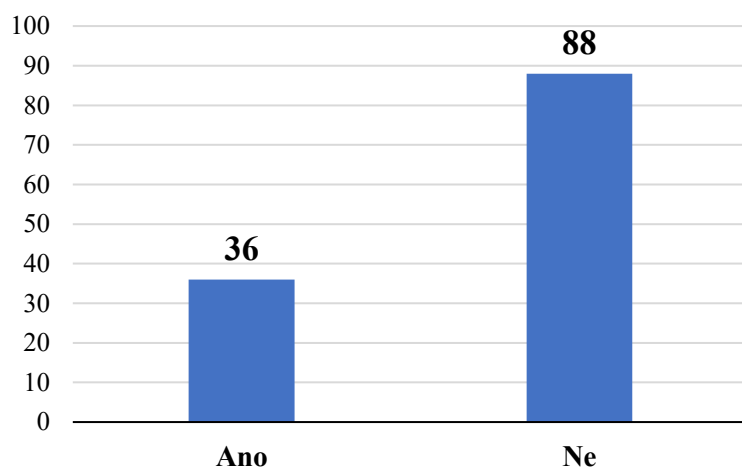


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V další otázce bylo zjišťováno, zda se vedení podniku zajímá o názory svých zaměstnanců. 84 respondentů (68 %) uvedlo, že je vedení ke sdělování zlepšovacích návrhů vyzývá. Zbýlých 40 zaměstnanců (32 %) uvedlo, že je vedení k návrhům na lepší fungování podniku nevyzývá.

Otázka č. 12 – Využíváte možnost sdělování svých zlepšovacích nápadů?

Graf 11: Sdělování zlepšovacích nápadů



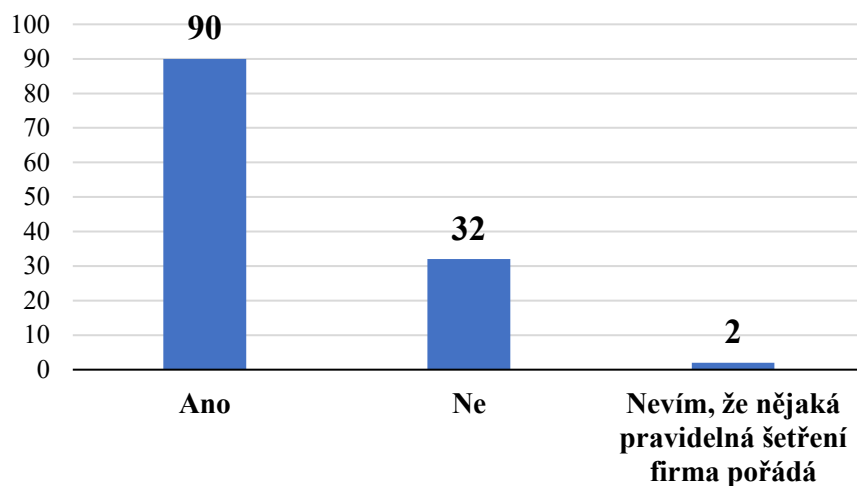
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dále byla položena otázka, zda vůbec možnost sdělování zlepšovacích nápadů zaměstnanci využívají. 88 zaměstnanců (71 %) nevyužívá možnost sdělování svých

zlepšovacích nápadů. Zbýlých 36 pracovníků (29 %) tuto možnost na sdělení nápadů využívá.

Otázka č. 13 – Účastnil/a jste se někdy dotazníkového šetření, které firma pravidelně jednou ročně pořádá?

Graf 12: Firemní dotazníkové šetření

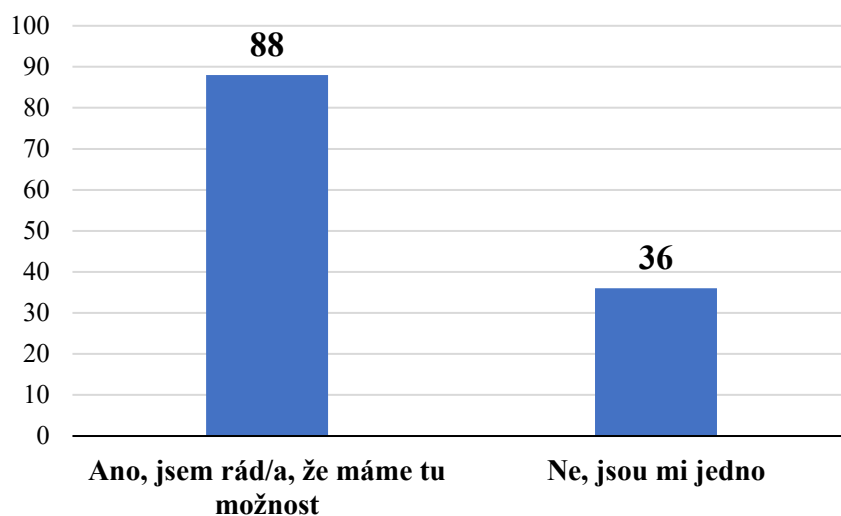


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Protože se firma o názory svých zaměstnanců zajímá, využívá k tomu možnost pravidelného dotazníkového šetření. V otázce č. 13 bylo cílem zjistit, zda se zaměstnanci dotazníkového šetření účastní či ne. 90 respondentů (72 %) se dotazníkového šetření účastní. 32 zaměstnanců (26 %) se šetření neúčastní a 2 respondenti (2 %) neví, že nějaká pravidelná šetření firma pořádá.

Otázka č. 14 – Účastníci se neformálních akcí, které firma pro své zaměstnance pořádá?

Graf 13: Účast neformálních akcí

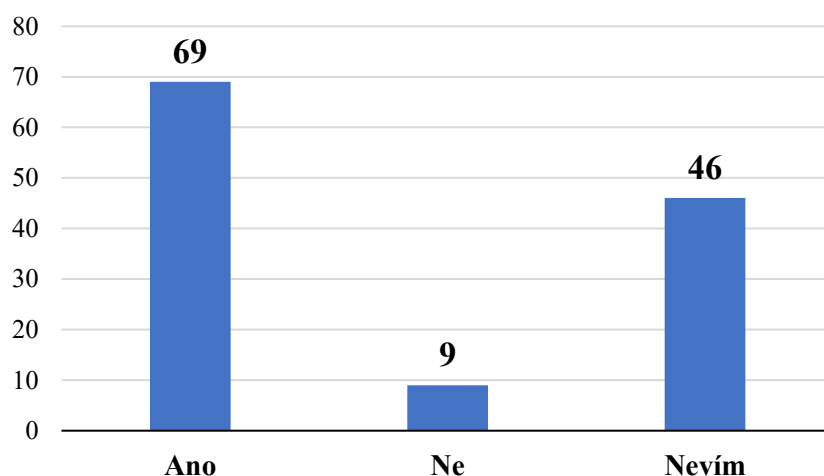


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Podnik se snaží podporovat neformální komunikaci pomocí společenských akcí, které pro své zaměstnance pravidelně pořádá. Otázka č. 14 zjišťovala, zda se zaměstnanci těchto akcí zúčastňují či ne. 88 respondentů (71 %) akce navštěvuje. 36 respondentů (29 %) akce nenavštěvuje.

Otázka č. 15 – Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?

Graf 14: Doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Poslední otázka zjišťovala, zda by zaměstnanci firmu doporučili svým známým jako dobrého zaměstnavatele. 69 respondentů (56 %) by firmu doporučili, 9 zaměstnanců (7 %) nedoporučili a 45 respondentů (37 %) neví.

9.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynula následující zjištění:

Silné stránky komunikace

- návratnost dotazníkového šetření byla vysoká. Zaměstnanci mají zájem o sdělování svých názorů.
- Více než polovina zaměstnanců je dostatečně informována o veškerém dění ve firmě.
- Přes polovinu zaměstnanců dostává potřebné informace včas a v požadované kvalitě.
- Zadávané pracovní úkoly jsou zaměstnancům dostatečně vysvětlovány.
- Systém pro získávání zpětné vazby o zaměstnanců má společnost zavedený dobře. Anonymní pravidelné dotazování je určitě správnou cestou, jak se od zaměstnanců dozvědět upřímné názory na chod podniku. Více než polovina zaměstnanců se těchto šetření dobrovolně účastní.
- Podnik podporuje také neformální komunikaci pomocí pořádání častých neformálních akcí, které více než polovina respondentů ráda navštěvuje.
- Zaměstnanci by firmu jako dobrého zaměstnavatele spíše doporučili.

Příležitosti pro zlepšení

- Zaměstnanci vidí prostor pro zlepšení v oblasti komunikace s nadřízenými.
- Respondenti nejsou zcela dostatečně informováni o podnikem poskytovaných benefitech. V otevřené otázce č. 4 měli zaměstnanci možnost napsat, o jaké benefity by stáli. V odpovědích se objevily i ty benefity, které jsou již firmou poskytovány.
- Zaměstnávání cizojazyčných agenturních pracovníků přináší mezi zaměstnance bariéru komunikace.
- Více než půlka zaměstnanců neví, kam se v případě diskriminace ze strany nadřízených mají obrátit.

10 Návrhy na zlepšení

Po analýze interní komunikace v podniku Okula vyhodnocuji nastavení interní komunikace na dobré úrovni. I přes toto zjištění jsou v této kapitole uvedeny možné návrhy, které by podnik mohl využít ke zlepšení systému interní komunikace.

Školení komunikačních dovedností

Přestože komunikační dovednosti manažerů hrají v podniku velkou roli a svým chováním ovlivňují vztah pracovníků k práci či celé organizaci, ve firmě Okula se nijak neprověřují. Navrhují tedy firmě provést školení komunikačních dovedností manažerů, kteří budou schopni lépe delegovat a řešit pracovní problémy. Za obstarání kurzu by bylo zodpovědné personální oddělení spolu s externím školitelem.

Cíl opatření

Cílem tohoto opatření je zlepšení komunikačních dovedností manažerů, kteří by pak mohli svým zaměstnancům lépe porozumět.

Vybraná společnost

Školení by mohla provést např. společnost CeMS-CO s.r.o., která nabízí firmám školení úspěšné komunikace. Společnost sídlí v Brně v ulici Pražákova 1008/69. Lektory nabízeného školení jsou Ing. Zuzana Zahradníková a PhDr. Martin Zibrín, PhD., MBA. Společnost Okula si může vybrat, zda zvolí možnost online školení, či možnost školení přímo ve firmě vytvořené na míru. (Cems-cz.com, 2022)

Obsah kurzu:

- Verbální a neverbální komunikace – jakým způsobem zvolit správná slova.
- Různé komunikační situace – jak řešit rozmanité komunikační situace z pozice jak nadřízeného, tak podřízeného zaměstnance.
- Aktivní naslouchání – snaha o pochopení druhé strany.
- Konflikty – jak správně rozeznávat konflikty, jejich vývoj a důsledky. Je důležité vědět jaké preventivní opatření je nutné nastavit, aby se jim předcházelo.
- Asertivita – umět využívat asertivitu při řešení daných situací.
- Emocionální inteligence – rozvíjení svých sociálních dovedností, jak být empatický. (Cems-cz.com, 2022)

Cena

Cena online školení činí 4 900 Kč bez DPH. S DPH cena činí 5 929 Kč. U školení na míru se cena poskytuje jen na vyžádání přímo poptávajícímu podniku. (Cems-cz.com, 2022)

Termíny a délka trvání

Termíny online školení, které firma nabízí pro rok 2022 jsou 10. května, 9. srpna a 8. listopadu. Kurz trvá celkem 4 hodiny od 8:00 do 12:00. U školení na míru pak kurz trvá jeden celý den s tím, že datum si Okula zvolí sama. (Cems-cz.com, 2022)

Zlepšení informovanosti zaměstnanců

Dle závěrů z dotazníkového šetření by společnost měla zlepšit informovanost ve dvou oblastech. Všichni zaměstnanci by měli být zcela informováni o firmou poskytovaných benefitech a měli by vědět, na jaké pracoviště se v případě pocitu diskriminace ze strany vedení mají obrátit.

Poskytované benefity

Cíl opatření

Cílem opatření je zvýšení povědomí o poskytovaných benefitech.

Potřebné činnosti

Odpovědnost by mohl nést personální pracovník, který by byl pověřený nově nabírané zaměstnance při pohovorech o benefitech informovat. Pro lepší orientaci by mohl pro zaměstnance zpracovat příručku, která by všechny firmou poskytované benefity popisovala. Další možností, je využít článek ve zpravodaji, který firma čtvrtletně vydává. Finanční náklady by se projevíly ve mzdových nákladech pracovníků personálního oddělení, kteří by za toto opatření byli zodpovědní.

Diskriminace ze strany nadřízených

Cíl opatření

Druhá část opatření zlepšení informovanosti zaměstnanců se zaměřuje na zvýšení povědomí o místě, kam můžou zaměstnanci v případě diskriminace ze strany nadřízených dojít pro případnou pomoc.

Potřebné činnosti

Na starosti by ji mělo opět personální oddělení, které by tuto informaci zmiňovalo při přijímacích pohovorech a nechalo by vytvořit informační letáky, kde se zaměstnanci tyto informace i jiné může dozvědět. Informační letáky o místě, kam v případě diskriminace ze strany nadřízených dojít, se můžou umístit na stávající nástěnky, které se nacházejí přímo v prostorách výroby. Finanční náklady by se také projeví ve mzdových nákladech pracovníků personálního oddělení a mimo jiné i při tisknutí letáků, jejichž cena se v nákladech projeví minimálně.

Tlumočník pro agenturní pracovníky

Čeští zaměstnanci pocítují nedostatky v komunikaci s cizojazyčnými pracovníky z agentur. Dorozumění se na společně plněných úkolech musí být poté náročné pro obě strany, zaměstnanci se cítí nekomfortně a ovlivňují tím i své pracovní výkony. Bylo by vhodné, aby byl na každé směně přítomen tlumočník, který by zabraňoval případným nedorozuměním při plnění pracovních požadavků.

Cíl opatření

Cílem tohoto opatření je zabránění komunikačním bariérám při společné spolupráci. Sehnat překladatele by mělo na starost personální oddělení.

Potřebné činnosti

Opatření bude poměrně finančně i časově nákladné, protože by představovalo najmout pracovníka navíc, který by musel být za svojí práci náležitě odměňován. Najít vhodného kandidáta na potřebnou pozici zabere personálnímu pracovníku určitě nějakou dobu. Poté co se takový pracovník najde, bude nezbytné provést řadu formálních úkonů, jako podepsání pracovní smlouvy, potřebná školení či zabezpečení lékařské prohlídky, která je při nastoupení do výrobních prostor podniku potřebná.

Závěr

Tématem bakalářské práce byla interní komunikace v podniku. Cílem byla analýza interní komunikace ve vybrané organizaci, následné zhodnocení stávajícího stavu a uvedení návrhu na její zlepšení.

Teoretická část práce byla zpracována na základě studia odborné literatury. Byla rozdělena do šesti kapitol, které se následně dělily na dílčí kapitoly. V první kapitole byl popsán pojem komunikace v obecné rovině, druhá kapitola byla zaměřena na interní komunikaci v podniku, popisovala její cíle a funkce. V další kapitole byla pospána možná členění interní komunikace. Pátá kapitola uváděla komunikační bariéry, které mohou efektivní interní komunikaci bránit. Poslední kapitola šestá uváděla možné způsoby, kterými lze interní komunikaci v podniku zlepšit.

Praktická část práce začala sedmou kapitolou, ve které byla nejdříve představena společnost OKULA Nýrsko a.s. V kapitole byla zmíněna také její historie, současné zaměření, vize, poslání, organizační struktura, dále byly uvedené také ekonomické výsledky společnosti, společnost v době pandemie a lidské zdroje společnosti. Potřebné informace pro zpracování této kapitoly byly získány z webových stránek společnosti, z výročních zpráv a z interních dokumentů, které poskytla samotná společnost. Osmá kapitola popisovala systém interní komunikace ve společnosti. Informace pro kapitolu byly získány pomocí rozhovoru se členem představenstva. Následující kapitola obsahovala dotazníkové šetření, kterého se účastnili zaměstnanci podniku na nejnižších pozicích a následně bylo popsáno shrnutí výsledků z dotazníkového šetření.

Z výsledků analýz interních dokumentů, rozhovoru a dotazníkového šetření vyšlo, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře a bez výrazných problémů. Zvolené komunikační nástroje jsou v podniku zvoleny správně, systém pro zpětnou vazbu je vyhovující, zaměstnanci jsou o všem informováni a v práci jsou celkově spíše spokojeni. Nicméně i přes všechna tato pozitiva se našly nějaké příležitosti pro zlepšení, které byly uvedeny v desáté kapitole. Závěrečná doporučení vyplývají především z dotazníkového šetření. Společnosti bylo doporučeno se zaměřit na proškolení komunikačních dovedností manažerů, na zlepšení informovanosti zaměstnanců, především v oblasti diskriminace od vedoucích zaměstnanců a v oblasti poskytovaných benefitech. Posledním návrhem pak

bylo zajištění tlumočnicka, kvůli problému komunikace s cizojazyčnými pracovníky z agentur.

Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.) Praha, Česko: Grada.

BusinessINFO (2019). *Virtuální realita jako tréninkový nástroj: firmy učí zaměstnance měkkým dovednostem*. Dostupné 20. 4. 2022 z <https://www.businessinfo.cz/clanky/virtualni-realita-jako-treninkovy-nastroj-firmy-uci-zamestnance-mekky-m-dovednostem/>

BusinessINFO (2020 a). *Coronavirus posílil práci z domova. Firmy se učí fungovat na dálku*. Dostupné 20. 4. 2022 <https://www.businessinfo.cz/clanky/koronavirus-posilil-praci-z-domova-firmy-se-uci-fungovat-na-dalku/>

BusinessINFO (2020 b). *Jak na videokonference: Efektivní spolupráce na dálku – pro firmy i OSVČ*. Dostupné 20. 4. 2022 z <https://www.businessinfo.cz/navody/jak-na-videokonference-videokonferencni-hovory-pro-firmy-i-osvc-efektivni-spoluprace-na-dalku/>

BusinessINFO (2020 c). *Nepodceňujte interní komunikaci: Praktické rady nejen pro malé a střední podniky*. Dostupné 20. 4. 2022 z <https://www.businessinfo.cz/clanky/nepodcenujte-interni-komunikaci-prakticke-rady-nejen-pro-male-a-stredni-podniky/>

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. (2. vyd.). Praha: Česko: Grada

Cems-cz.com (2022). *Úspěšná komunikace, řešení konfliktů, asertivita*. Dostupné 13.4. 2022 z <https://www.cems-cz.com/skolenie/257-uspesna-komunikace-reseni-konfliktu-assertivita-komunikace-i>

Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada

Dvořáková, Z., & kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Česko: C. H. Beck

FOCUS (2008). *Nástroje interní komunikace*. Dostupné 20. 4. 2022 z https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html

- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno, Česko: Computer Press, a.s.
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice, Česko: Univerzita Pardubice.
- Janoušek, J. (2015). *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha, Česko: Grada
- Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha, Česko: Grada
- Khelerová, V., (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada
- Kovaříková, J., (2016). *Interní komunikace je nutnost!* Praha, Česko: Siria
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada
- Nový, I., & Schroll-Machl, S. (1999). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Česko: Management Press
- OKULA a Nýrsko (2020). Plzeň: Česko: Starý most s.r.o.
- Okula.cz (n.d. a). *Certifikace*. Dostupné 4. 2. 2022 z <https://www.okula.cz/okula/certifikace.html>
- Okula.cz (n.d. b) Home. Dostupné 4. 2. 2022 z <https://www.okula.cz/okula/index.html>
- Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace – umění mluvit, slyšet a porozumět*. (2. vyd.) Praha, Česko: Grada
- Příkrylová, J. (2019). *Moderní marketingová komunikace*. (2. vyd.) Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2004) *Management*. (7. vyd.) Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management*. (14th ed.). New York: Pearson Education
- Štěpaník, J. (2008). *Umění jednat s lidmi 3 – stres, frustrace a konflikty*. Praha, Česko: Grada
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Česko: Grada

Urban, J., (2008). *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Česko: Grada

Vybíral, Z. (2009). *Psychologie komunikace*. Praha, Česko: Portál 2009

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

Výroční zpráva. (2017). Dostupné 23.3. 2022 z https://www.okula.cz/okula/files/Okula_Nyrsko_vyrocní_zprava_2017.pdf

Výroční zpráva. (2020). Dostupné 23. 3. 2022 z https://www.okula.cz/okula/files/Okula_Nyrsko_vyrocní_zprava_2020.pdf

Seznam tabulek

Tab. 1: Čtyři základní typy šumu.....	25
Tab. 2: Základní údaje o podniku	31
Tab. 3: Výrobní portfolio	33
Tab. 4: Podíl jednotlivých položek tržeb	40

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb v mil. CZK v posledních letech.....	40
Graf 2: Důležité hodnoty v zaměstnání	47
Graf 3: Prostor pro zlepšení	48
Graf 4: Benefity	49
Graf 5: Dostatečné informace o dění ve firmě.....	50
Graf 6: Včasné a kvalitní informace	51
Graf 7: Spolupráce s cizojazyčnými zaměstnanci	52
Graf 8: Řešení diskriminace ze strany nadřízených.....	52
Graf 9: Vysvětlení pracovních úkolů.....	53
Graf 10: Návrhy na zlepšení fungování podniku.....	54
Graf 11: Sdělování zlepšovacích nápadů.....	54
Graf 12: Firemní dotazníkové šetření	55
Graf 13: Účast neformálních akcí.....	56
Graf 14: Doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele.....	56

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma komunikačního procesu	9
Obr. 2: Proces pěti složek efektivní porady	17
Obr. 3: Logo OKULA Nýrsko, a.s.....	31
Obr. 4: Poslání a mise společnosti	34
Obr. 5: Vrcholové vedení.....	35
Obr. 6: Technické oddělení.....	35
Obr. 7: Výrobně technický ředitel	36
Obr. 8: Vedoucí výroby	37
Obr. 9: Vedoucí OŘKJ.....	37
Obr. 10: Vedoucí oddělení logistiky.....	38
Obr. 11: Obchodní ředitel	39
Obr 12: Personální ředitel	39

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Rozhovor

Příloha A: Dotazník

Dotazník interní komunikace

Vážení respondenti,

jmenuji se Lucie Mojžíšová a jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se týká interní komunikace uvnitř podniku OKULA Nýrsko, a.s. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro účel mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tomuto dotazníku.

1. Co je pro Vás v zaměstnání důležité? (můžete zaškrtnout i více odpovědí)

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| a) Jistota zaměstnání | e) Možnosti vzdělávání a rozvoje |
| b) Jednání s respektem, úctou | f) Mezilidské vztahy |
| c) Benefity | g) Mzdové hodnocení |
| d) Odborný růst | h) Mít vedle práce čas na rodinu. |

2) V čem ve firmě vidíte prostor ke zlepšení? (můžete zaškrtnout i více odpovědí)

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| a) Jistota zaměstnání | e) Možnosti vzdělávání a rozvoje |
| b) Jednání s respektem, úctou | f) Mezilidské vztahy |
| c) Benefity | g) Mzdové hodnocení |
| d) Odborný růst | h) Mít vedle práce čas na rodinu |

3) Víte, jaké benefity firma poskytuje? (můžete zaškrtnout i více odpovědí)

- | | | |
|-----------------------------|------------------------------------|--------------|
| a) Příspěvek na dopravu | e) Odměny k pracovnímu jubileu | i) Stravenky |
| b) Příspěvek za směnnost | f) Právní poradenství zdarma | |
| c) Slevy na firemní produkt | g) Dotované stravování | |
| d) 5 týdnů dovolené | h) Příspěvek na penzijní pojištění | |
| e) Vzdělávací kurzy | j) Flexi poukázky | |

4) **Které benefity byste chtěl/a doplnit?** _____

5) **Jste dostatečně informován/a o dění ve firmě?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

6) **Jaké informace Vám chybí?** _____

7) **Máte všechny potřebné informace včas a v požadované kvalitě?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

8) **Jak se Vám spolupracuje s cizojazyčnými zaměstnanci z agentury?**

- a) Dobře, nijak to naší spolupráci neovlivňuje.
- b) Špatně, máme mezi sebou jazykovou bariéru.

9) **Víte, kam se máte obrátit v případě pocitu diskriminace ze strany nadřízených?**

- a) Ano
- b) Ne

10) **Jsou Vám zadávané pracovní úkoly dostatečně vysvětlovány?**

- a) Ano
- b) Ne

11) **Vyzývá Vás vedení firmy k návrhům na zlepšení fungování podniku?**

- a) Ano
- b) Ne

12) **Využíváte možnost sdělování svých zlepšovacích nápadů?**

- a) Ano
- b) Ne

13) Účastnil/a jste se někdy dotazníkového šetření, které firma pravidelně jednou ročně pořádá?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím, že nějaká pravidelná šetření firma pořádá

14) Účastníte se neformálních akcí, které firma pro své zaměstnance pořádá?

- a) Ano, jsem rád/a, že máme tu možnost
- b) Ne, jsou mi jedno

15) Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Příloha B: rozhovor

- Jaká je v Okule Vaše pracovní pozice? Co je náplní Vaší práce a jak dlouho v podniku působíte?
- Sděluje vedení zaměstnancům, jaké jsou cíle, vize a poslání organizace? Ví, jakých výsledků firma dosahuje? Jestli ano, jakým způsobem se tyto informace zaměstnanci dozví?
- Nachází se u Vás v podniku oddělení, které se interní komunikací zabývá?
- Existují nějaké vnitřní směrnice, dle kterých se komunikace řídí?
- Jak je nastavena komunikace mezi jednotlivými útvary?
- Zkoumáte u vedoucích pracovníků, jaké mají komunikační dovednosti? Mají možnost využít školení na zlepšení těchto dovedností?
- Mají zaměstnanci prostor k vyjádření svých postojů a názorů? Můžou například hodit list do nějaké schránky k tomu zřízené? Pokud ano, jaký význam této zpětné vazbě přikládáte?
- Jaké komunikační nástroje v podniku využíváte? Které jsou podle Vás ty nejefektivnější a které byste naopak zrušil?
- Je nějaký nový komunikační nástroj, který byste v podniku chtěli začít využívat?
- Jaké bariéry v komunikaci se v Okule nachází a jakým způsobem se je snažíte eliminovat?
- Jak covid změnil interní komunikaci v podniku? Jaké dopady měla celá situace na běžný chod? Využíváte nějaké opatření do teď?
- Myslíte si, že máte v podniku nastavenou interní komunikaci dobře a nepotřebuje žádné změny?
- Jak vypadá organizační struktura Okuly? Co je náplní práce jednotlivých pozic?

Abstrakt

Mojžíšová, L. (2022). *Interní komunikace v podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, komunikační nástroje, efektivní komunikace, bariéry komunikace, zpětná vazba

Bakalářská práce se zabývá interní komunikací v podniku. Cílem práce je zhodnotit stávající systém interní komunikace ve společnosti OKULA Nýrsko a.s. a formulovat návrhy, které povedou k jeho zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje pojmy, které se vztahují k problematice interní komunikace. Praktická část práce obsahuje základní informace o vybraném podniku a popisuje zjištěný stávající systém interní komunikace. Práce dále obsahuje dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit pohled zaměstnanců na interní komunikaci v podniku. Na základě všech zjištění je provedeno zhodnocení a doporučení změn.

Abstract

Mojžíšová, L. (2022). *Internal communication in the organization* (Bachelor thesis). University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics.

Key words: Communication, internal communication, communication tools, effective communication, barriers in communication, feedback

The bachelor thesis deals with internal communication in the organization. The aim of the work is to evaluate the current system of internal communication in the company OKULA Nýrsko a.s. and to formulate suggestions which will lead to its improvement. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part of the thesis defines the terms that are related to the issue of internal communication. The practical part of the thesis contains basic information about the chosen organization and describes the identified current system of internal communication. Furthermore, the practical part contains a questionnaire survey, which aims to find out the view of employees on the course of internal communication in the organization. Based on all findings is evaluation and several changes are recommended.