

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace v organizaci

Internal communication in organization

Lukáš Bubeníček

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Interní komunikace v organizaci“

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

Plzeň/Cheb dne 23. 4. 2023

v. r. *Lukáš Bubeníček*

Zásady pro vypracování práce

1. Na základě studia odborné literatury popište problematiku související s interní komunikací v organizaci.
2. Vymezte základní pojmy a nástroje interní komunikace organizace.
3. Charakterizujte vybranou organizaci, obor podnikání, vnitřní a vnější prostředí, dlouhodobé cíle.
4. Analyzujte současný stav, systém a procesy interní komunikace ve vybrané organizaci.
5. Vyvoďte z provedené analýzy závěry a případné změny vedoucí k zefektivnění systému interní komunikace.

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucí práce Mgr. et Mgr. Petře Špačkové za vedení a přínosné informace a rady poskytnuté během konzultací při zpracování mé bakalářské práce. Kromě toho bych chtěl poděkovat také vedení společnosti Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. a účastníkům rozhovorů od, kterých se podařilo získat potřebné podklady pro vypracování praktické části. Poděkování patří také všem respondentům v dotazníku. Poslední poděkování je směřované rodině, přátelům a všem, kteří mě během vypracování podporovali.

Obsah

Úvod.....	6
1 Základy interní komunikace	7
1.1 Význam z pohledu člověka i organizace	7
1.2 Průběh komunikačního procesu (mezilidské) komunikace	7
2 Jedno z možných dělení interní komunikace	11
2.1 Rovina formálnosti	11
2.2 Rovina směru	12
2.3 Rovina používaných nástrojů	13
3 Jaké faktory ovlivňují interní komunikaci	14
3.1 Faktory celopodnikové	14
3.2 Faktory konkrétního komunikačního aktu.....	15
4 Manažerská komunikace	17
4.1 Postavení manažerů z hlediska hierarchické struktury	17
4.2 Oblasti působení manažera se vztahem ke komunikaci	18
4.3 Jak být komunikačně kompetentní manažer.....	19
4.4 Komunikace směřovaná k jednotlivci	20
4.5 Komunikace s více osobami	21
5 Konkrétní komunikační situace doplněné o další komunikační nástroje.....	23
5.1 Komunikační situace	23
5.2 Komunikační nástroje.....	25
6 Představení zvolené organizace.....	29
6.1 Eissmann Automotive Česká republika s. r. o.....	29
6.2 Koncern Eissmann Automotive Group.....	30
6.3 Stručné objasnění vnitřního a vnějšího prostředí	30

6.4	Dlouhodobé cíle.....	33
7	Současný stav, systémy a procesy interní komunikace ve zvolené organizaci.	34
7.1	Porady a další vybrané komunikační nástroje	35
7.2	Manuál při nástupu nového pracovníka výroby	38
7.3	Interní školení zejména pracovníků výroby	39
7.4	Hodnocení a řízení výkonu.....	40
7.5	Řešení krizí (krizová komunikace).....	40
8	Dotazníkové šetření.....	42
8.1	Obecné informace s vysvětlením kontextu.....	42
8.2	Část první se všeobecnými otázkami.....	42
8.3	Část druhá – rozdělení	44
8.4	Provázání části tři a části čtyři	45
8.5	Část pátá – ukončovací otázky	63
9	Závěrečné zhodnocení a navržená opatření.....	65
9.1	Příklady dobré praxe a důležitá zjištění.....	65
9.2	Navržená opatření.....	67
	Závěr.....	70
	Seznam použitých zdrojů.....	71
	Seznam tabulek.....	73
	Seznam obrázků	74
	Seznam použitých zkratk.....	75
	Seznam příloh	76
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Lidská populace se neobejde bez komunikace, jak ve svém osobním životě, tak i v tom profesním. Velký podíl na tom, jak komunikace v profesním životě vypadá, má organizace, kde člověk působí.

Tato bakalářská práce se zabývá právě touto komunikací, přesněji její vnitřní stránkou, tedy interní komunikací.

Cílem této práce je s přihlédnutím k teoretickým poznatkům zanalyzovat a následně zhodnotit současné fungování interní komunikace ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika s. r. o., a to za pomoci rozhovorů s vybranými pracovníky, osobními zkušenostmi autora z prostředí a dotazníkovým šetřením. Přičemž dílčími cíli rozhovorů a osobních zkušeností je získání podkladů pro popis používání konkrétních nástrojů a procesů interní komunikace v podnikové praxi. Dílčím cílem dotazníkového šetření je poté sesbírání názorů na probíhající komunikaci ze dvou pohledů. Za prvé z pohledu vedoucích pracovníků a za druhé z pohledu řadových zaměstnanců, s následným rozbohem a střetem jejich pohledů na právě na probíhající interní komunikaci.

Práce je tvořena devíti kapitolami společně s dalšími jednotlivými podkapitolami. Prvních pět kapitol je věnováno teoretické části a další čtyři části praktické. Teoretická část začíná první kapitolou věnující se základům interní komunikace, tedy tomu, jaký význam má pro člověka i organizaci, a jak probíhá komunikační proces. Kapitola, která po ní následuje, je kapitola zaměřující se na dělení interní komunikace. Třetí kapitola se pak věnuje faktorům, které komunikaci uvnitř podniku ovlivňují, a to jak celopodnikovým, tak také faktorům konkrétního komunikačního aktu. Předposlední kapitola teoretické části se věnuje osobě manažera a jeho komunikaci. V poslední kapitole jsou popsány konkrétní komunikační situace a kanály, které se v interní komunikaci mohou objevovat.

Praktická část, kapitoly šest a sedm se věnují představení vybraných charakteristik společnosti Eissmann Automotive Česká republika s. r. o., respektive současnému stavu, systémům a procesům interní komunikace probíhajících v této společnosti. Následuje kapitola s dotazníkovým šetřením. Začíná popisem šetření s následným rozbohem jednotlivých jeho otázek. Poslední 9. kapitola se zabývá celkovým závěrečným zhodnocením současného fungování komunikace ve společnosti s navrženými zlepšujícími opatřeními, která přispějí k zefektivnění interní komunikace.

1 Základy interní komunikace

1.1 Význam z pohledu člověka i organizace

Komunikace je neodmyslitelnou součástí každého lidského života, a nejen toho lidského. Komunikace umožňuje lidem přežívat. Je zprostředkovatelem k vytváření vzájemných kontaktů a vztahů mezi lidmi. To však není všechno, k čemu komunikaci lidé používají a potřebují. Komunikace umožňuje též přenos informací mezi lidmi. A to oboustranně. Díky tomu může být člověk jedním směrem komunikace informován, druhým pak on sám může informovat druhé. Komunikace je také nástrojem, kterým lze prosazovat vlastní zájmy a představy, nástrojem používaným k popisu či vysvětlování určitých skutečností nebo k ovlivňování ostatních. Z tohoto pak vychází jedna z velmi důležitých skutečností, kde člověk komunikaci hojně využije a tím je vedení lidí. (Mikuláščík, 2010)

Jak již bylo lehce nastíněno na začátku komunikace je součástí nejen lidského života, ale i života podniku. Vnitřní či jinak interní komunikaci si lze představit jako pomyslný krevní oběh zajišťující správné fungování celé firmy. Jednotlivé procesy v podniku, které si pro správné fungování „krev“ vyžadují jsou samotné řízení a styl vedení organizace, firemní kultura, sociální vztahy na pracovištích či řízení a implementace změn. (Hospodářová, 2008)

Komunikace je tedy jedním z hlavních prostředků zajišťující správné fungování celého podniku jako komplexního systému. Měla by jí být tedy věnována náležitá pozornost. Její ovládnutí a správné nastavení umožňuje přímo ovlivňovat výkonnost organizace. Takováto organizace má pak na poli s konkurencí značnou výhodu. Naopak její nezvládnutí podnik samozřejmě negativně postihuje. A to pak s velkou pravděpodobností ústí až do značných problémových situací. (Dědina & Odcházal, 2007)

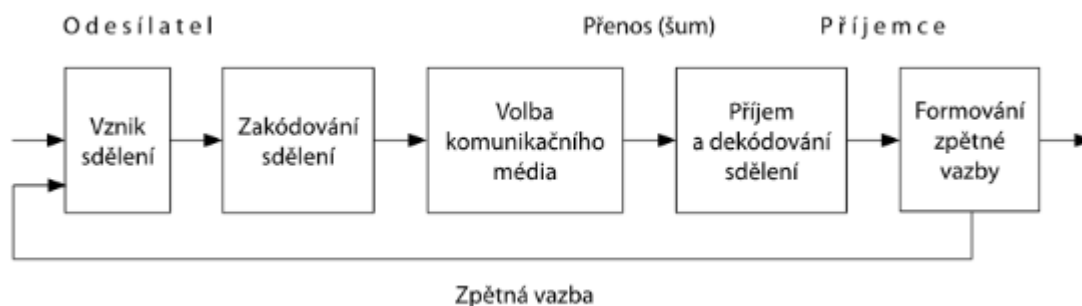
1.2 Průběh komunikačního procesu (mezilidské) komunikace

Pro pochopení dalších skutečností je však na místě si nejprve představit samotný průběh komunikace, konkrétněji na situaci mezilidské komunikace. Přiblížit si, jak komunikace vzniká, co jí ke vzniku vede či jakými prostředky se přenáší. Důležité je si také objasnit, na koho je směřována a proč tomu takto je. V neposlední řadě je dobré se též zmínit, co po ní následuje.

Pro popis průběhu komunikace si lze vypomoci jednoduchým schématem, tzv. komunikačním modelem. Ten je znázorněn na obrázku č 1. Na něm jsou patrné dvě důležité osoby, a to

odesílatel a příjemce, či podle jiné terminologie mluvčí a posluchač. Pro lepší představu o jejich pozicích a rolích v komunikačním procesu je nutné si také přiblížit jednotlivé fáze procesu znázorněné také na obrázku č 1.

Obrázek 1: Komunikační model



Zdroj: Vymětal (2008, s. 30)

Fáze vzniku myšlenky, resp. sdělení

Začátkem každého komunikačního procesu, respektive komunikace samotné je vznik myšlenky, která se pak utváří v samotné sdělení. Toto rozhodnutí odesílatele se odvíjí od nemalého počtu podnětů, které sdělení i určitou měrou formují. Prvním takovým podnětem je samotná osoba odesílatele, dále pak probíraný problém či celá problematika. Můžou to, ale také být i cíle či jeden konkrétní cíl, které má sdělení nést. Posledním podnětem může být například časový fond potřebný na vytvoření samotného sdělení. Při utváření sdělení by měl, ale odesílatel také brát zřetel na pravidla týkající se informací. Prvním pravidlem je uvědomění si všeho, co musí příjemce vědět. Druhým, co všechno by měl příjemce vědět. A posledním, co všechno by mohl vědět, aby bylo naplněno určitého požadavku. A to takového, že příjemce bude disponovat dostatkem informací, které potřebuje, a naopak bude mít co nejmenší počet informací, které jsou pro něho přebytečné. (Vymětal, 2008)

Fáze zakódování sdělení

Nutnou podmínkou pro odeslání sdělení je převedení odesílatelových myšlenek do formy, která bude umožňovat správné porozumění příjemcem. Jednoduše řečeno je třeba komunikační sdělení zakódovat. Kódováním se tedy myslí převod myšlenek do uspořádané sekvence znaků a symbolů. Tato sekvence pak reprezentuje záměr odesílatele. Výstupem kódování je pak sdělení, které má v základu dvě podoby. Podobu verbální a podobu neverbální. Při procesu kódování je také dobré myslet na to, že je třeba postupovat podle určitých nepsaných pravidel.

Prvním takovým pravidlem je požadavek na stručnost sdělení, druhým jeho věcná správnost a třetím pak srozumitelnost. Kromě těchto nepsaných pravidel můžeme vymezit i další požadavky kladené na kódování. Těmi mohou být například konkrétnost či jednoznačnost. (Vymětal, 2008)

Fáze přenosu sdělení (volba prostředku pro přenos)

Po fázi zakódování následuje další fáze, a to samotný přenos sdělení. V této fázi odesílatel volí prostředek možná lépe řečeno kanál, kterým komunikace proběhne. Volbu tohoto kanálu určuje a také ovlivňuje několik skutečností. První skutečností je komunikační prostředí. Tím se myslí čas a prostor ve, kterém komunikační akt probíhá. Každá komunikace totiž probíhá ve specifický čas a na určitém místě. Za další skutečnost lze, ale považovat i celkovou atmosféru komunikace, tedy počty všech zúčastněných osob, jejich věkové rozložení či vzájemné rozložení vztahů mezi nimi. Je důležité si poznamenat, že tuto fázi výrazně ovlivňuje též i komunikační šum. Šum lze jednoduše vysvětlit jako jakoukoliv skutečnost, která má za následek narušení celistvosti předávaných informací. Šumy jsou něčím, co výrazně zapříčiňuje úbytek informací. (Jiřincová, 2010)

Fáze obdržení a dekodování sdělení

Pokud je přenos úspěšný a zpráva dojde až na místo určení přichází na řadu příjemce. Jeho úlohou je obdržené sdělení si interpretovat tedy použít svoje myšlení k procesu dekodování zprávy. Tento proces však neovlivňuje pouze samotné myšlení příjemce nýbrž i další skutečnosti. První skutečností je úroveň vnímání. Ta je ovlivněna nejen komunikačním prostředím, ale také zkušenostmi příjemce. Opět zde svoji významnou roli může sehrát šum. Pro správné pochopení zprávy je třeba také dodržovat druhou skutečnost, kterou je úroveň významu příkládána sdělení příjemcem. Příjemce má v tomto případě za úkol vcítit se do situace druhého. Dívat se na komunikaci z jeho pozice. Pochopit jeho projevy, vyložit si co bylo jeho záměrem, co opravdu znamenají jeho použitá slova. Proč se vyjadřuje zrovna tak jak se vyjadřuje. (Jiřincová, 2010)

Fáze formování zpětné vazby

V poslední ze základních fází v průběhu komunikace hraje svoji významnou roli zpětná vazba. Ta přichází na řadu tehdy, kdy je komunikace oboustranným aktem a že je tímto aktem velice často. Jednoduše řečeno zpětná vazba je jakousi reakcí příjemce na odesílatelovu zprávu. V komunikaci pak lze rozlišovat zpětnou vazbu na několika úrovních. První taková zpětná

vazba je na úrovni vnímání. V tomto případě dává příjemce najevo, že sdělení obdržel, že ho pochopil. Též dává najevo co to u něj samotného vyvolalo. Druhou úrovní zpětné vazby je úroveň kódu. Zde by měl být příjemce schopen zopakovat co viděl a slyšel ve sdělení. Poslední je pak zpětná vazba na úrovni významu. Na této úrovni zpětné vazby se ověřuje, zda příjemce sdělení opravdu pochopil základní smysl sdělení. Zpětná vazba však nemá pouze pozitivní účinky. V řadě případů může být i velice neefektivní. Například pokud je nepřiměřená, má charakter druhého napadat či je moc všeobecná. Vůbec, ale neprospívá ani nijak zacílená zpětná vazba. (Bedrnová et al., 2012)

2 Jedno z možných dělení interní komunikace

2.1 Rovina formálnosti

Prvním možným pohledem, který můžeme na dělení interní komunikace použít, je pohled z hlediska formálnosti. Tento pohled je úplným základem celé interní komunikace. Pomocí tohoto hlediska, hlediska formálnosti, pak dělíme komunikaci na dva druhy, formální a neformální.

Formální

První formou, která bude rozebrána je komunikace formální. Jedná se o komunikaci probíhající oficiálními tedy předem stanovenými komunikačními kanály podniku. Komunikace se tedy řídí přísnými pravidly, které si podnik nastavuje, a to na základě své podnikové kultury. Tato forma je však specifická i dalšími charakteristikami. První takovou charakteristikou je předem jasně daná časová frekvence podle, které sdělení probíhají. S tím se velice úzce pojí i druhá charakteristika. A to ta, že tato komunikace probíhá podle určitého časového plánu. Příkladem mohou být pravidelné týdenní reporty různých oddělení. Dalším specifickým, které je na místě si zmínit, protože je pro formální komunikaci velice typické je, že tato komunikace se vyznačuje propustností organizační strukturou podniku. (Dědina & Odcházal, 2007)

Neformální

Druhou možnou formou ve vnitropodnikové komunikaci je komunikace neformální. Ta narozdíl od komunikace formální neklade tak vysoké nároky na přípravu a není striktně svázaná nějakými pravidly. Avšak je nutné si poznamenat, že z hlediska četnosti bývá častější. Příkladem takovéto formy komunikace pak mohou být rozhovory mezi kolegy z jednoho týmu či stejné hierarchické úrovně organizační struktury, nezávazné setkání v útrokách firmy nebo vzájemné konverzace na společenských událostech organizace. (Vymětal, 2008)

I když se tato forma komunikace neřídí centrálně či podle předem daných pravidel svoji důležitou roli v organizaci také hraje. Plní totiž v podniku dvě velice důležité funkce. První takovou funkcí je, že umožňuje zaměstnancům a jiným dalším pracovníkům uspokojení jejich sociálních potřeb. Jednoduše řečeno každý pracovník má určité požadavky na sociální interakci. Ty mohou být díky neformální komunikaci naplněny. Druhou funkcí je pak ta, že neformální komunikace dokáže zvyšovat výkonnost firmy. To je možné na základě toho, že tato

komunikace umožňuje vytváření rychlejších a zpravidla i účinnějších komunikačních kanálů v porovnání s těmi oficiálními danými formální komunikací. (Robbins & Coulter, [2018])

2.2 Rovina směru

Druhým pohledem, kterým můžeme pohlížet na interní komunikaci, je pohled z hlediska směru, kterým může komunikace v podniku proudit. Tímto hlediskem dělíme interní komunikaci, stejně jako tomu bylo v případě formálnosti, na dva směry. A to na směr vertikální a horizontální.

Vertikální

Na začátek tohoto vertikálního směru je nutné si poznamenat, že tento směr můžeme ještě dodatečně rozdělit. A to na vertikální vedený shora dolů a zdola nahoru. První zmiňovaný tedy shora dolů prostupuje hierarchií firmy, jak už se dá odvodit z názvu od pater vyšších tedy od nadřízených směrem k podřízeným. Valná většina formálních kanálů je tvořena tímto sestupným tokem. Druhý zmiňovaný směr tedy směr zdola nahoru je pouze opakem prvního směru. Jde o předávání informací nadřízeným pracovníkům od jejich podřízených. Pro podnik je, ovšem tento směr také velmi důležitý a neměl by se opomíjet. Pro manažery a vedoucí pracovníky je totiž v mnoha případech zdrojem cenných informací. Vrcholoví pracovníci na základě takto sesbíraných skutečností připravují a přijímají důležitá rozhodnutí. (Robbins & Coulter, [2018])

Horizontální

Druhým směrem je směr horizontální. Ten není na rozdíl od směru předcházejícího tak komplexním a rozsáhlým. Horizontální komunikace se totiž nijak dodatečně nedělí jako tomu bylo právě v případě vertikálního. Příkladem tohoto směru je komunikace pracovníků zastávajících stejnou organizační úroveň hierarchické struktury. Patří sem, ale též i komunikace mezi odděleními a útvary jedné organizace. Hlavními funkcemi tohoto směru jsou koordinace úkolů a aktivit nebo řešení problémů. Je také obzvláště důležitá k dosahování cílů. (Riggio, 2018)

Při špatně fungující horizontální komunikaci může nastat řada problémů. Například vytvoření bariér mezi pracovníky jednoho oddělení. Všeho moc škodí a výjimkou není ani horizontální komunikace. Pokud se vyskytuje v nadbytečné míře například formou přílišné socializace může nemalou měrou snížit pracovní výkon. (Robbins & Coulter, [2018])

2.3 Rovina používaných nástrojů

Poslední možný pohled, jak komunikaci v podniku dělit, je na základě používaných nástrojů. Rovina používaných nástrojů je zde rozdělena na tři kategorie. A to na nástroje ústní, písemné a na speciální kategorii, vizuální.

Ústní

První, a i nejvíce používány jsou nástroje ústní. Zde máme komunikaci konvenční. Do ní řadíme všemožné pozdravy, společenské rituály či poklony. Dále komunikaci konverzační. Sem patří různé formy diskusí, polemik nebo sebeprosazování. Patří do ní, ale též i vyjednávání. Další je komunikace operativní. Ta řeší komunikaci v pracovním procesu a slouží k uspokojení běžných potřeb podniku, tedy potřeb operativního řízení. Poslední ústní komunikací lze vybrat komunikaci osobní. Do ní řadíme takovou komunikaci pracovníků, kdy jsou pracovníci ve vzájemné interakci s citovou náplní. (Bedrnová et al., 2012)

Písemné

Druhými nástroji po nástrojích ústních jsou nástroje písemné. Charakteristikou těchto písemných nástrojů je fakt, že vnímání mluvčího možná v tomto případě lépe řečeno odesílatele sdělení probíhá nepřímě. Dalším specifickým, které si lze u této komunikace zmínit je zpětná vazba. U ní může dojít ke dvou situacím. Zpětná vazba nemusí být buď žádná nebo se objevuje, ale se zpožděním. Velkou výhodou této komunikace je, ale uchovatelnost. Sdělení lze určitým způsobem archivovat. Tohoto pak můžeme využít v pozdějších dobách například jako důkazný materiál. To u ústní komunikace jde zrealizovat jen těžko. (Bedrnová et al., 2012)

Vizuální

Poslední typ nástrojů se ukrývá pod slovem vizuální. Do této skupiny můžeme řadit například fotografie, obrázky, zákazové značky nebo nařízení. Můžeme sem, ale zařadit také různé formy oblékání, uniformy či podnikové obřady. (Bedrnová et al., 2012)

3 Jaké faktory ovlivňují interní komunikaci

Je třeba mít na mysli, že je tu vždy něco, co vnitrofiremní komunikaci ovlivňuje. Tím jsou faktory, které formují prakticky celou její výslednou podobu. Tyto ovlivňující faktory, jak by se daly nazvat, můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupina má na svědomí podobu komunikace v celopodnikovém měřítku a druhá skupina reprezentuje faktory, které formují jednotlivé komunikační akty.

3.1 Faktory celopodnikové

Organizační struktura

Prvním ovlivňujícím faktorem, který doslova utváří základy celé vnitrofiremní komunikace je používaná organizační struktura. Ta formálně specifikuje vztahy nadřízených a podřízených. Tím i vlastně přímo formuje, jak bude komunikace v organizaci vypadat. Kromě těchto formálních vztahů určuje i rozpětí řízení. Velice důležitým prvkem v organizační struktuře je útvar. Ten seskupuje pracovní místa s jejím řídicím místem. Samozřejmě čím více útvarů tím komplexnější interní komunikace. Velice zásadní je u organizační struktury ještě jedna skutečnost, stupně řízení jinak také organizační úrovně. Z toho se dá i odvodit, že čím více je takových vrstev, tím je větší množství komunikace. (Blažek, 2014)

Organizační kultura

Druhý faktor působící na komunikaci je organizační kultura podniku. Organizační kultura je totiž jakýmsi nositelem norem, hodnot, postojů, názorů a předpokladů. Tyto složky kultury formují způsoby chování i vykonávání práce lidí v organizaci, tím tedy i přímo komunikaci. Napříč celou organizací budou společné hodnoty a normy, avšak jejich konkrétní plnění se bude lišit v závislosti na pracovním prostředí. U organizační kultury můžeme ještě sledovat její vnímání z pohledu pracovníků, tzv. klima organizace. To se pak samozřejmě v komunikaci také odráží. (Armstrong & Taylor, 2015)

Styl vedení

Dalším faktorem, který formuje komunikaci, je styl vedení aplikovaný podnikem. V podstatě rozlišujeme tři typy vedoucích pracovníků řídicích jednotek. První typ vedoucího je reprezentován autokratickým stylem. Ten se vyznačuje soustředěním všech pravomocí, ale též i informací u jednoho vedoucího pracovníka. Komunikace je tedy v tomto případě ve valné

většině situací pouze jednostrannou. Druhým typem je liberální styl vedoucího. Dalo by se říct, že tento styl je přesným opakem stylu autokratického. Komunikace je tady vedena spíše směrem od zaměstnanců. Třetím typem vedení je styl demokratický. Tento styl se vyznačuje vzájemnými vztahy podmiňujícími spolupráci. Mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými panuje vzájemná konzultace nad možnými řešeními vzniklých problémů a úkolů. (Váchal & Vochozka, 2013)

Další vybrané charakteristiky organizace

Organizační komunikaci, ale neovlivňují pouze tyto tři skutečnosti. Je toho mnohem více. Komunikace se také odlišuje v závislosti na odvětví, ve kterém organizace působí. Velkou měrou je komunikace též utvářena velikostí organizace. Jednoduše řečeno, hodně zaměstnanců hodně, komunikace. Zároveň se s růstem organizace mění či rozšiřuje portfolio používaných komunikačních kanálů. Komunikaci, ale také ovlivňují i používané technologie. S těmi se přímo pojí i další ovlivňující faktor a tím jsou investice vynakládané do komunikace.

3.2 Faktory konkrétního komunikačního aktu

Kromě celopodnikových faktorů zde máme právě faktory utvářející jednotlivé komunikační akty. Tyto faktory se týkají konkrétních míst a prostor, kde jednotlivé komunikační akty probíhají. Velkou měrou se na utváření podoby aktů podílí i lidé, samotní účastníci komunikace.

Osobnosti komunikujících

Jednou z nejdůležitějších a zároveň i nejkomplicovanějších proměnných je v komunikačním aktu člověk, respektive jeho osobnost. Ta je souhrnem všech psychických znaků, procesů či aktivit vyznačujících se určitou dynamikou a vývojem. Každá komunikace nějakého člověka (můžete si představit například pracovníka) se také odvíjí od toho, jaké má on sám o sobě představy, v jaké se zrovna cítí kondici, jak je na tom jeho sebevědomí či jak zrovna zvládá konkrétní situace, kterým je vystaven. (Mikuláščík, 2010)

Úroveň vnímání komunikujících

Velice zásadním faktorem je i úroveň vnímání, která je vždy na straně příjemce komunikačního aktu. Určuje, jakou měrou bude vyslaná zpráva pochopena. U úrovně vnímání můžeme vyzdvihnout zejména jednu skutečnost. Tou je aktivní naslouchání. Aktivní naslouchání je procesem nebo možná lépe řečeno dovedností, kterou dává posluchač odesílateli najevo, že chápe a respektuje jeho pocity. Zároveň umožňuje příjemci ověřit, jestli to, co naposlouchal je

opravdu to, co odesílatel zamýšlel. Má podobu neverbálního reagování na průběh komunikačního aktu, přesto ho nelze opomíjet. Je to jeden z faktorů, který komunikaci značně ovlivňuje. Výhodou však je, že se jako dovednost dá zdokonalovat. (Jiřincová, 2010)

Individuální predispozice a motivace komunikujících

Mezi ovlivňující faktory patřící k osobám účastníků můžeme zařadit jejich vlastní dispozice komunikovat. Sem patří všechny schopnosti, dovednosti a zkušenosti, kterými je nabytý každý účastník komunikace. Svoji roli sehrává v komunikaci též motivace, určitá ochota komunikovat, přijímat sdělení nebo naopak sdělení vysílat. (Vymětal, 2008)

Vztahy mezi komunikujícími

V tomto případě můžeme rozlišovat dva směry vztahů. A to vztahy formální a neformální. Formální vztah je určován firemní kulturou. Formální vztahy jsou častokrát v čase neměnné a jen velmi zřídka v nich lze cokoli měnit. Na rozdíl od toho vztahy neformální mají dynamický charakter. Nejenže vznikají na opravdových interakcích mezi jednotlivými pracovníky, jsou též nezávislé na těch formálních. (Bednář, 2013)

Čas a prostor

Kromě faktorů týkajících se nějakou měrou samotných komunikujících zde máme i faktory týkající se času a prostoru ve všech jejich podobách. Na obojí můžeme nahlížet z několika pohledů. Čas můžeme brát jako fond, který je pro komunikační akt vyhrazen nebo též jako dobu, kdy komunikační akt probíhá. Prostorem může být samotné místo, kde akt probíhá. To nebo prostředí má na komunikaci řadu účinků, např. se v něm vyskytují šumy. Prostor může být hlučné, nevhodně osvětlené či jiným způsobem odvádějící pozornost od samotné komunikace. Prostor, kde komunikace probíhá, může mít, ale také účinky na to, jaké komunikační kanály se ve výsledku použijí. (Vymětal, 2008)

4 Manažerská komunikace

Z vnitrofiremní komunikace stojí v popředí zejména manažerská komunikace. Nejprve, než však přijde na řadu její představení a vše s tím spojené, je na místě si osobu manažera představit z obecnějšího pohledu. Kdo to vlastně je, jakou pozici v podniku zastává, či jaké úlohy a úkony jeho pracovní doba obnáší.

4.1 Postavení manažerů z hlediska hierarchické struktury

Manažeři první linie

Manažeři z této úrovně by se dali brát jako úplný základ managementu organizace. Jde o manažery reprezentující nejnižší úroveň managementu. Tuto úroveň pak reprezentují např. mistři výroby, předáci či nízko postavení vedoucí jako jsou vedoucí dílen či skladů. Náplní práce manažerů na této úrovni je zejména upřesňování plánovaných úkolů či kontrolování provedených činností a produktů v rámci jednoho pracoviště. Manažeři dále provádí hodnocení výkonů svých podřízených. Úkolem takového manažera je též komunikace s managementem o úroveň výše. To spočívá v reportování stavu své organizační jednotky střednímu managementu. (Pauknerová, 2012)

Střední management

Druhá úroveň manažerů souhrnně nazývaná jako střední management či podle jiné terminologie též taktický, je asi tou nejpočetnější a také nejroznorodější skupinou manažerů podniku. Úkolem této skupiny je sběr a poskytování informací ostatním pracovníkům organizace. Tato činnost naplňuje velkou část pracovního času těchto manažerů. Mezi manažery, kteří reprezentují tuto úroveň patří vedoucí nejrůznějších útvarů, např. vedoucí personalistů, oddělení nákupu, oddělení prodeje nebo účtárny. (Veber, 2009)

Jsou vedoucími, takže samozřejmě řídí svoje útvary a to tak, aby uskutečňovali cíle stanovené vrcholovým managementem. Tomu se zároveň zodpovídají s výsledky práce svých útvarů. Jsou to tedy manažeři, kteří hrají v interní komunikaci klíčovou roli. (Janišová & Křivánek, 2013)

Vrcholový management

Třetí manažerskou úroveň reprezentuje vrcholový management jinak též strategický. Jeho úkolem je koordinace a celkové usměrňování všech činností celé organizace. Jsou to tedy řídicí pracovníci, kteří jsou zodpovědní, jak za strategii, tak i konečné výsledky podniku. Pro podnik

jsou nesmírně důležití, a to nejen z této povahy, ale také z povahy pomyslné spojky mezi vlastníky organizace a organizací samotnou. Berou na sebe zodpovědnost za vlastníky a mají s nimi těsnou komunikační vazbu. (Veber, 2009)

4.2 Oblasti působení manažera se vztahem ke komunikaci

K přiblížení manažerovi komunikace je třeba si také objasnit a přiblížit oblasti podniku, ve kterých manažer nějakým způsobem operuje. Pomůže to udělat si lepší obrázek o tom, jaká témata jsou obsahem jeho komunikování.

Ekonomika a finanční řízení

První oblastí dalo by se říct i jednou z těch nejdůležitějších na chod podniku, je oblast finančního řízení (potažmo) souhrnně celé ekonomiky. Tato oblast je stěžejní, jak pro současnou situaci v podniku, tak i z hlediska budoucího vývoje. Manažeři zde řeší získávání finančních zdrojů, provádí finanční analýzu a propočítávají investování. V neposlední řadě se zabývají financováním a řízením oběžného majetku. Nejenže si tato oblast ze své povahy nárokuje na manažera ekonomické vzdělání a myšlení, důležitou schopností, ale též jakousi pomůckou, aby byl úspěšný je komunikování. Všechny jeho kroky i učiněná finanční rozhodnutí musí být správně vykomunikována. (Martinovičová et al., 2019)

Výroba a služby

Druhou a pro značnou část podniků jednou z nejdůležitějších je oblast výroby. Ta je pro podnik důležitá zejména z jednoho prostého důvodu. Výrobky, v určitých podnicích i služby jsou totiž prostředkem pro dosažení zisku. Pokud zůstaneme u výrobků, je hlavním úkolem manažera, lépe řečeno vedoucího pracovníka, řízení výrobního procesu. To pak zahrnuje činnosti, kterými mohou být předávání informací, řízení toku materiálu, kontrolování nebo sestavování výrobních plánů. To vše s přihlédnutím, jak na kapitál, tak zejména na lidské zdroje. Ty je třeba ve výrobním procesu také řídit a jak jinak než komunikací. Manažer se bez komunikace neobejde ani v této oblasti. (Martinovičová et al., 2019)

Nákup a prodej

Další oblastí, na kterou je třeba upřít pozornost je oblast nákupu a prodeje. Nákup zahrnuje činnosti jako je zajišťování materiálů, surovin, služeb, ale též i informací. To vše s přihlédnutím na finanční zdroje, termíny, místa dodání, množství či kvalitu. Proces nákupu zahrnuje také práci s dodavateli, jejich vyhledávání a vzájemné navazování kontaktů či vytváření partnerství

s nimi. Dále pak je zde také prodej. V podniku se realizuje tzv. plánem prodeje. Ten zahrnuje používané strategie prodeje, formy kontaktu se zákazníky nebo řízení zakázek. Jak tedy z nutných aktivit této oblasti vyplývá, i zde se podnik, případně manažer neobejdou bez interní komunikace, která je však doplněná o komunikaci směrem ven, a to jak v případě nákupu, tak i prodeje. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

Personální řízení

Velmi důležitou oblastí je samotné řízení lidských zdrojů. Jedná se zde, jak o řízení jednotlivců, tak i skupin. Jde o vyhledávání, výběr, oceňování, motivování, ale také o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Lidé jsou tím nejcennějším, čím organizace disponuje. Zájmem organizace i jedinců v nich by měl být vztah založený na vzájemném prospěchu. Správným řízením, které aplikují manažeři i za pomoci komunikace, lze tohoto vzájemného prospěchu dosáhnout. (Kocianová, 2012)

Projektové řízení

Poslední vzpomínanou oblastí je oblast řízení projektů. Každý projekt v podniku je týmová záležitost obsahující nespočet vzájemné lidské interakce. Správná komunikace je tedy klíčovým faktorem úspěchu celého projektu. Ta má téměř všechny podoby identické s komunikací, kterou nalezneme v celém podniku. V projektovém řízení se objevuje, jak formální, tak i neformální komunikace, dále také komunikace po vertikále kopírující organizační strukturu, ale i po horizontále, která je napříč projektovým týmem. V neposlední řadě tu je i komunikace verbální a neverbální. To, zda bude komunikace v projektu úspěšná, samozřejmě záleží na osobě manažera, možná v tomto případě lépe řečeno projektového manažera. Ten je zodpovědný, jak za plánování, tak za řízení a sledování samotné komunikace projektu. (Doležal, 2016)

4.3 Jak být komunikačně kompetentní manažer

Pro každou svoji činnost, kterou chce manažer úspěšně a kvalitně vykonávat potřebuje určité kompetence. Jednoduše řečeno musí pro to mít určitou způsobilost, dovednosti a zkušenosti. Výjimkou proto není ani komunikace. Minimálně polovina všech aktivit manažerů, které se odehrávají uvnitř podniku, obzvláště ty zaměřené na vztahy vyžaduje nějaké komunikační kompetence. (Mikuláščík, 2010)

A jakými kompetencemi tedy musí disponovat, aby mohl být považován za kompetentního komunikátora? Za prvé by měl umět naslouchat. Naslouchání nejen výrazně ovlivňuje komunikační akt, ale také umožňuje manažerovi získávat zpětnou vazbu a reakce druhých. Druhou a též velmi důležitou kompetencí je plánování. Manažer musí umět plánovat, a to i v oblasti komunikace. Musí umět promýšlet svoje argumentace i s možnými důsledky. Manažer by měl být také specialistou v určité oblasti. Dále by měl disponovat určitým smyslem pro budování vztahů. Mezi kompetence manažera by měla patřit také zběhlost ve fungování firmy. Manažer totiž potřebuje ke komunikaci znát, jak podnik funguje, jak pracují a co dělají jednotlivá oddělení či útvary. Měl by se také držet určitých etických hranic a standardů. (Holá, 2011)

4.4 Komunikace směřovaná k jednotlivci

Manažer se při své práci může setkat prakticky s dvěma komunikačními situacemi. První ze situací je promluva k jednotlivci. Manažer během svého pracovního života vede nespočet komunikačních aktů vedených právě směrem k jednotlivému pracovníkovi.

Jak již bylo zmíněno výše, spoustu času manažerovi práce zaberou právě rozhovory, respektive pohovory mezi čtyřma očima. Ty a s nimi spojené činnosti hrají klíčovou roli ve vytváření, ale též řízení celého kolektivu. Mnohokrát se v práci manažera stává, že mu na pohovory se svými potencionálními či aktuálními pracovníky nezbyvá mnoho času, i když ten je pro budoucí vývoj, jak zaměstnanců, tak organizace tolik zásadní. Také platí, že rozmluvy s jednotlivci jsou jedny z účinných komunikačních kanálů, jak získat od svých podřízených cenné informace týkající se jich samotných, jejich vykonávané práce a také pracovního prostředí. (Bělohlávek, 2017)

Výběrový pohovor

První místo zaujímá přijímací, tzv. výběrový pohovor. Ten slouží k výběru co možná nejlepšího pracovníka na danou pracovní činnost či pozici podniku. Je důležitý nejen z pohledu manažera, ale též z pohledu zaměstnance, jelikož je pro něj často prvním setkáním s organizací. Stěžejní je u výběrového pohovoru příprava manažera. Manažerovi musí být naprosto jasné koho vlastně hledá. Měl by si promyslet a vypracovat strukturu s možnými otázkami, na které chce znát odpověď. Samozřejmostí také je, že při pohovoru může manažer pružně reagovat na vyvíjející se situaci, a to například dalšími doplňujícími otázkami, které už nemá v připraveném seznamu. (Bělohlávek, 2017)

Hodnotící pohovor

Další místo zaujímá hodnotící pohovor. Každý výkon pracovníka by měl být nějakým způsobem sledován a měřen, a to z důvodu budoucího směřování. Přičemž samotné měření výkonu by mělo být zaměřeno na stále stejné veličiny. Zpravidla veličiny reflektující náklady, čas a kvalitu. Hodnotící pak řídí výkon tím, že upravuje normy a váhy těchto veličin. Kromě hodnotícího manažera je zde ještě hodnocený. Obecně platí, že každý hodnotící pohovor by rozhodně neměl být jen přehlídkou výtek ze strany manažera. Měl by být rozumně vedeným dialogem obou účastníků. Obecným doporučením je, že všechny probíraná témata začíná hodnocený a až poté mluví manažer. Tímto postupem se manažer mnohem více dozví o míněních a způsobu myšlení hodnoceného. (Plamínek, 2018)

4.5 Komunikace s více osobami

Komunikace k jednomu pracovníkovi, ale není veškerou komunikací se, kterou se manažer setkává. Manažer je členem organizace, je zpravidla vedoucím nějakého útvaru či oddělení. Druhou situací, která může u manažera nastat je komunikace vedená ke skupině lidí. Pro její lepší pochopení pomůže vysvětlení komunikačních kanálů, kterých v těchto situacích manažer využívá.

Porada

Porada je velice často používaným kanálem jak vedoucího týmu, tak i jakéhokoliv vedení v organizaci i toho vrcholového. V poradě lze definovat několik rolí. První, a dalo by se říct tou stěžejní, je role vedoucího porady. Ten má na starosti výsledek porady. Druhou rolí je tzv. facilitátor. Jeho osoba je zodpovědná za způsob vedení porady. Jednoduše řečeno on je ten, kdo se stará o procesní a lidskou stránku porady. Další roli budeme hledat v osobě zapisovatele. Ten odpovídá za dokumentování průběhu porady. Posledním lze zmínit samotného „účastníka“ porady. Hlavním cílem porady je pak vznik synergického efektu, tedy dospění k příznivějšímu výsledku za vynaložení společného úsilí a komunikace než by tomu bylo v případě samostatného snažení jednotlivých členů porady. (Plamínek, 2012)

Návštěva manažera na pracovišti

Tento kanál nejlépe vystihují dvě velice pozitivními skutečnostmi. První skutečností je, že návštěvy manažera jsou projevem zájmu ze strany vedoucích pracovníků směrem k řadovým zaměstnancům. Na zaměstnance velice dobře působí, když si vysoce postavený manažer či

přímo ředitel udělá chvilku a projde provozem, aby si se zaměstnanci promluvil. Druhou pozitivní skutečností je poskytnutí zpětné vazby či jakýchkoliv dalších názorů i od zaměstnanců, kteří sami od sebe neinicují vyřešení různých událostí a problémů. Pochůzky manažerů mohou být také prospěšné i z jiných důvodů. Mohou být silným signálem k nastartování změn či vytvoření nových hodnot v organizaci. (Holá, 2011)

5 Konkrétní komunikační situace doplněné o další komunikační nástroje

5.1 Komunikační situace

Komunikace v podniku má takovou podobu, jakou si vyžaduje daná situace. Jinak bude vypadat komunikace s pracovníkem, který je ve firmě pár hodin či týdnů než komunikace s někým, kdo je dlouhodobým zaměstnancem. Samozřejmostí je také odlišnost komunikace při nastalé krizi či při zavádění nějakých důležitých změn. O tom více v následujících řádcích.

Začlenění nového pracovníka

První komunikační situací a z kariérního hlediska pro pracovníka jednou z těch nejdůležitějších je jeho začleňování do chodu společnosti. Proces nástupu a adaptování je totiž velice dobrou příležitostí k ovlivnění pracovníkovy smýšlení o organizaci i jeho jednáních v budoucnu. Pracovník si totiž nejen utváří svůj pohled na organizaci, v této situaci si též porovnává svá očekávání se skutečností. Také se začleňuje do kolektivu a buduje si první vztahové vazby s ostatními pracovníky. Jakékoli zanedbání nebo podcenění této komunikační situace může vést k nenávratným důsledkům. (Holá, 2017)

Hodnocení a řízení výkonu pracovníka

Velice zásadní je v podnikovém prostředí koncepce řízení výkonnosti. Řízení výkonnosti je jedním z prostředků, jak v podniku dosahovat lepších výsledků. V řízení výkonnosti se začíná samotnými cíli, tedy komunikováním všeho, čeho má být dosaženo. Pracovník tak lépe chápe, čím vlastně přispívá k dosažení celopodnikových cílů. Se zvyšováním výkonnosti pracovníka se zvyšuje i výkonnost organizace. Cíle se pak zpravidla dělí na dva stupně. Kolektivní a individuální. Komunikaci kolektivních cílů má na starosti odpovědný vysoce postavený manažer, zpravidla výkonný ředitel. Individuální cíle jsou pak komunikovány prostřednictvím rozhovorů mezi hodnotitelem a hodnoceným, které byly blíže představeny v kapitole s komunikací manažera. Princip předávání a komunikování cílů funguje na bázi kaskády. Tedy nejvyšší úroveň managementu začíná a postupně se přechází na nižší úrovně. (Wagnerová, 2008)

Interní školení

Za jednu z komunikačních situací lze považovat i interní školení. Tedy školení, kde na jedné straně figurují pracovníci s určitými vlastními zkušenostmi a na druhé straně pracovníci, kteří jsou školeni. Výhodou kromě předávání znalostí, dovedností a know-how jsou i náklady. Interní školení je levnou, avšak velice účinnou formou interní komunikace. Kromě těchto výhod má interní školení i řadu dalších výhod, i když třeba na první pohled obtížně viditelných. Interní školení posiluje motivaci školitelů. Dále dochází i k navazování formálních, ale též neformálních vztahů na pracovišti. Pracovníci se díky školení též lépe ztotožňují s kulturou firmy. (Holá, 2017)

Řízení procesu změny

Další komunikační situace se pojí s prováděnými změnami uvnitř podniku. Téměř každý podnik se za svého fungování setkává s procesem změny. Ten je potřeba řídit a řádně komunikovat. U procesu změny, zejména u toho týkajícího se rozsáhlé změny, je u zaměstnanců nutné překonat jejich obavy a skepse. Mezi ty může patřit například obava ze ztráty svého místa. Velký strach a z toho pramenící nedůvěru mají pracovníky také z určitého neznáma, které v jejich očích proces změny přináší. U pracovníků může i nastat z jejich strany jakési neuvědomění si důležitosti změny, ať už úmyslné či neúmyslné. Mezi nejvíce se vyskytující chybu při řízení procesu změny na straně managementu patří opomíjení, že je třeba pracovníky přesvědčit o potřebnosti změny. Do cílové skupiny při komunikování procesu změny by se měl zahrnout co největší počet osob, kterých se může změna nějakým způsobem týkat. Ty by měli zároveň získat možnost se ke změnám nějakým způsobem vyjádřit. (Urban, 2010)

Řešení krizí (krizová komunikace)

Zde rozlišujeme dva druhy krizové komunikace. Krizovou komunikaci spojenou s nějakou havárií. Ta může být realizována hned několika komunikačními kanály. Využívá se hromadných zvukových sdělení sirén, poplachů nebo podnikových rozhlasů. Pracovníky lze informovat i hromadně pomocí telefonů. Všechny tyto kanály i s popisem, jak se v daných situacích přesně zachovat jsou uvedeny v krizovém plánu podniku. Druhá komunikace je pak spojená s procesní krizí. Zde má hlavní slovo krizový manažer, který má na starosti nastalou situaci řádně vykomunikovat, aby předešel fámám a spekulacím. Jeho úkolem je také sdělení toho, co nastalá krize pro zaměstnance vlastně znamená. Jaké jsou od nich očekávány aktivity nebo jaké naopak dopady na ně krize bude mít v budoucnu. Krizový manažer má taktéž za úkol

komunikací získat na svoji stranu co největší počet schopných a kompetentních lidí. (Zuzák & Fejfarová, 2009)

5.2 Komunikační nástroje

Pro lepší představu vnitřní komunikace je také potřeba po komunikačních situacích zmínit i konkrétní příklady nejvíce využívaných komunikačních nástrojů, které uvnitř podniku nalezneme. Některé příklady byly zmíněny již v manažerské komunikaci. Zde je tedy několik dalších příkladů s popisem toho, čím se vyznačují a co například obnáší jejich používání.

Mobilní telefon

Za zmínku stojí nástroj v podobě mobilního telefonu. Ten je v podnicích oblíbený zejména ze dvou důvodů. Disponuje velkou dostupností a je velice snadné ho do vnitřní komunikace zavést. Má však i své nevýhody. Pojí se s ním nutnost platit poplatky zprostředkovateli tedy v tomto případě operátorovi. Se zvyšujícím počtem pracovníků, kteří mobilní telefony používají samozřejmě rostou náklady. Zavedení mobilních telefonů jako prostředků moderního způsobu komunikování lze realizovat dvěma způsoby. Podnik může telefony pracovníkům nově zakoupit nebo může využít jejich stávajících telefonů, přičemž bude hradit pouze jejich pracovní hovory. (Veber & Srpová, 2012)

Voice Over IP telefon

Komunikačním nástrojem, který některé organizace též používají je Voice Over IP telefon zkráceně VOIP telefon. Jde o telefonování realizované a fungující přes datovou síť a ústřednu. Datovou síť většina podniků zajišťuje počítačovou sítí LAN a ústřednu potřebným hardwarem nebo serverovou aplikací. Samotné telefonování pak funguje obdobně jako u klasického mobilního telefonu. (Veber & Srpová, 2012)

Videokonference

Velice rozšířenými zejména v posledních několika letech se staly videokonference. Jejich obrovskou výhodou je komunikační propojení pracovníků nacházejících se na odlišných geografických místech, a to jako by spolu hovořili tváří v tvář. Nutnou podmínkou pro realizaci je mít nějaký hardware s potřebným softwarem. Velice vhodné v podnikovém prostředí jsou například notebooky, a to zejména díky tomu, že potřebný hardware sdružují do jednoho zařízení. (Veber & Srpová, 2012)

Nástěnky

Jedním ze základních písemných nástrojů objevujícím se téměř ve všech podnicích jsou nástěnky. Jde o jednoduchý, avšak velice vypovídající komunikační kanál. Zásadní je při tvorbě nástěnek používaný jazyk. Ten by měl být použitý tak, aby byl pro příjemce poutavý a nutil ho se u sdělení zastavit. Pokud má být nástěnka efektivním komunikačním kanálem je třeba ještě dodržovat dvě pravidla. Prvním je, že každý dokument připravený na vyvěšení by měl mít na sobě napsáno datum vyhotovení, aby bylo jednoduché a jasné určit jeho platnost. Druhým pravidlem je zajištění integrace mezi ostatními nástěnkami. Jednoduše řečeno na všech nástěnkách mít stejná oznámení, respektive stejně aktuální obsah. (Mikuláščík, 2010)

Manuál (příručka) nově příchozího zaměstnance

Dalším nástrojem tentokrát písemným, na který bude zaměřena pozornost je manuál či příručka. Jedná se o stěžejní dokument poskytovaný nově příchozímu zaměstnanci. Obsahem tohoto dokumentu je totiž souhrn všech důležitých informací týkajících se nejen podniku samotného, ale též pozice, na kterou nově příchozí pracovník nastupuje. Příkladem takovýchto informací mohou být například údaje o organizaci či organizační struktuře. Dále pak kontakty na důležité osoby, orientační plánec či další doplňkové informace jako například údaje o stravování, seznam poskytovaných služeb apod. Není chybou, pokud poskytnutý materiál obsahuje též informace napojené na organizační kultura jako například misi a vizi organizace či jiné hodnoty sdílené v organizaci. Dobré je též zmínit i historii organizace. Co, ale naopak není žádoucí je rozsah dokumentu. Materiál by měl být sestaven tak, aby obsah a rozsah odpovídal konkrétní pozici nového pracovníka. (Lukášová, 2010)

Intranet

Významnou roli zejména ve větších podnicích hraje v komunikaci také intranet. Ten se dá jednoduše charakterizovat jako vnitřní elektronická síť založená na stejném principu jako internet tedy na protokolech TCP/IP, avšak přístupná jen zaměstnancům organizace. Intranet jde popsat také jako vstupní bod do elektronické komunikace v organizaci. Přes intranetový portál se mohou pracovníci dostat do elektronické pošty, k informačním systémům či interním webovým stránkám. Intranet, ale může fungovat i jako pomyslná elektronická nástěnka, kde se objevují všechny důležité informace týkající všemožných událostí, které v podniku buď nastaly nebo nastanou. Velmi praktickou vlastností intranetu je jeho práce s reálným časem. Umožňuje

totiž doslova okamžitou odezvu. Intranet je tedy i vhodným kanálem, jak propojit a distribuovat informace i pro vzdálené pracovníky a nejen informace. (Holá, 2011)

Výroční zpráva

Mezi komunikační nástroje v organizaci můžeme zařadit i výroční zprávu. Ta se v podniku vypracovává v pravidelných ročních intervalech a slouží nejen interním zaměstnancům jako zdroj informací, ale také majitelům či akcionářům, kteří zpravidla nejsou součástí přímého řízení firmy. Výroční zpráva je vhodným komunikačním kanálem o finančních aktivitách a stavu podniku či způsobech účtování. Je také celkovým shrnutím strategických cílů a hospodaření. Vhodně vypracovaná výroční zpráva je skvělým nástrojem, jak posílit důvěru všech zainteresovaných stran v samotný podnik. (Mikuláščík, 2010)

E-maily

Elektronická pošta neboli e-mail je ze všech písemných nástrojů komunikace tím nejpoužívanějším. Určité pozice pracovníků obdrží denně i několik desítek e-mailů. I když je e-mail jednoduchým nástrojem je na něj kladeno několik základních požadavků. Prvním takovým požadavkem je uvědomění si komu je psán, kdo je osobou adresáta případně osobami. Adresát je totiž klíčový ve formování oslovení a další struktury zprávy. Pro více adresátů se pak používá nadefinovaných seznamů. Druhý požadavek se týká příloh. I když se to může zdát hloupé i kontrolování, zda byla připojena a odeslána správná příloha je důležité. Posledním požadavkem je nespolehání se zcela na e-mailový systém, zejména pak na jeho kapacitu. Je na místě si kontrolovat nejen, zda byla zpráva příjemcem přijata, ale i zda adresát všemu porozuměl. (Mikuláščík, 2010)

Nad rámec těchto pravidel je dobré vypíchnout i další dvě, a to ty týkající se jeho samotného používání. Za první e-mail by neměl nikdy sloužit k řešení konfliktních situací. Konflikt je třeba řešit vzájemným přímým kontaktem. A za druhé e-mail by také neměl být prostředkem k řešení důležitých rozhodnutí. (Steiger & Lippmann, 2012)

Společenské, kulturní a obdobné akce

Za komunikační nástroj lze považovat také různé formy společenských, kulturních, ale i sportovních akcí pořádaných firmou. V češtině se pro všechny typy těchto akcí začíná hojně užívat anglický pojem event. Jde o aktivity pořádané při určitých příležitostech nebo výročích. Může jít, ale i o začátky či konce období, které jsou buď kulturně nebo podnikově něčím významné. Tyto akce jsou velice dobrou záminkou, jak v podniku budovat pozitivní vztahové

vazby, ale i vazby směrem k podniku. Organizace akce totiž reprezentuje přístup samotné firmy. Vše se zpravidla pak odehrává v neformální rovině. Příkladem takovýchto akcí mohou být vánoční večírky, oslavy výročí podniku nebo společenské akce k příležitosti otevření nových prostor. (Holá, 2011)

6 Představení zvolené organizace

Následující řádky práce se budou věnovat představení společnosti Eissmann Automotive Česká republika s. r. o., firmy zvolené jako podklad a zdroj informací pro vypracování praktické části a dále i koncernu Eissmann Automotive Group, kterého je firma nedílnou součástí a bez něhož by nikdy nebyla takovou firmou, jakou je dnes. Další pokračování představení společnosti je věnováno jejímu vnitřnímu a vnějšímu prostředí. Poslední část představení je nakonec věnována dlouhodobým cílům společnosti, které velice úzce souvisí s dlouhodobými cíli již zmiňovaného koncernu.

6.1 Eissmann Automotive Česká republika s. r. o.

Historie

Prvopočátky dnešní společnosti Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. se začaly psát 22. července 1991, kdy vznikla tehdejší firma ZIBORA, spol s. r. o. Společnost ZIBORA produkovala výrobky z kůže a umělých hmot. Zásadní událost v historii společnosti nastala v roce 1998, kdy se rozhodla u společnosti ZIBORA angažovat firma Eissmann GmbH dnes celým názvem Eissmann Automotive Deutschland GmbH. Konečná proměna ze ZIBORA, spol s. r. o. na firmu Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. se pak udála v roce 2004. (or.justice.cz, 2014)

Současná situace

Dnes se firma Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. řadí k největším zaměstnavatelům Tachovska. Nachází se průmyslovém areálu Vysočany, který je cca 3 kilometry vzdušnou čarou od západočeského města Bor. Přesná adresa sídla společnosti je Vysočany 56, 348 02 Bor a IČO: 182 51 412. Společnost zastupuje statutární orgán, který má v současné době dva jednatele. Společnost má kromě statutárního orgánu i prokuru. Tu tvoří dva prokuristé. Firma má také jednoho společníka, a to firmu Eissmann Automotive Deutschland GmbH. (or.justice.cz, 2014)

V prvopočátcích od doby, kdy se společnost stala součástí skupiny Eissmann Automotive, zajišťovala pro koncern produkci krytů manuálních i automatických řadicích pák, ručních brzd a loketních opěrek ve dveřích. V následujících letech, přesněji od roku 2010 firma začala připravovat a rozjíždět i řadu nových projektů zaměřených na individualizaci výroby dílů pro

osobní automobily různých továrních značek. Tato individualizace zahrnuje výrobu středových konzolí, sedaček, výplně dveří a palubních desek. Tento postup znamenal, že od roku 2015 firma produkuje kompletní interiéry.

Společnost je také aktivní v oblasti výzkumu a vývoje. Při realizaci svých projektů figuruje jako „vývojový dodavatel“ tzn. zajišťuje pro své zákazníky kompletní servis počínaje prvními myšlenkami a návrhy až po dodávky hotových sériových dílů.

V současnosti se firma řadí mezi renomované dodavatele kompletních interiérů, a to nejen z kůže, ale také z koženky, alcantary a carbonu.

6.2 Koncern Eissmann Automotive Group

Jeho úspěšná dráha se začala psát před více než padesáti lety, a to konkrétně v roce 1964, kdy byla ve městě Seeburg založena rodinná firma Helmut Eissmann – Technische Entwicklung und Vertrieb. Firmu založil Helmut Eissmann společně se svými dvěma syny Jürgenem a Volkhardem. O čtyři roky později následovalo založení druhé společnosti, kdy Jürgen se svým bratrem Volkhardem založili společnost Eissmann GbR, Entwicklung und Vertrieb von Autozubehör. Po dalších dvou letech tedy v roce 1970 přišla expanze firem náborem nových zaměstnanců a rozšířením svých prostor. V roce 1978 následoval velice zásadní moment, došlo totiž k navázání spolupráce s německou automobilkou Audi. Tato spolupráce spočívala v první sériové objednávce kožených hlavic řadících pák.

Další zásadní moment přišel v roce 1985, kdy došlo ke sloučení obou vzniklých firem v jednu společnost dnes Eissmann Automotive Deutschland GmbH. V devadesátých letech se pak celá firma přesunula do města Bad Urach, které je dnešním sídlem společnosti.

Od té doby až do současnosti proběhlo několik rozšíření firmy, a to nejen v Evropě, ale takřka po celém světě. Dnes má koncern kolem 5000 zaměstnanců. (Eissmann Automotive Deutschland GmbH, n.d.)

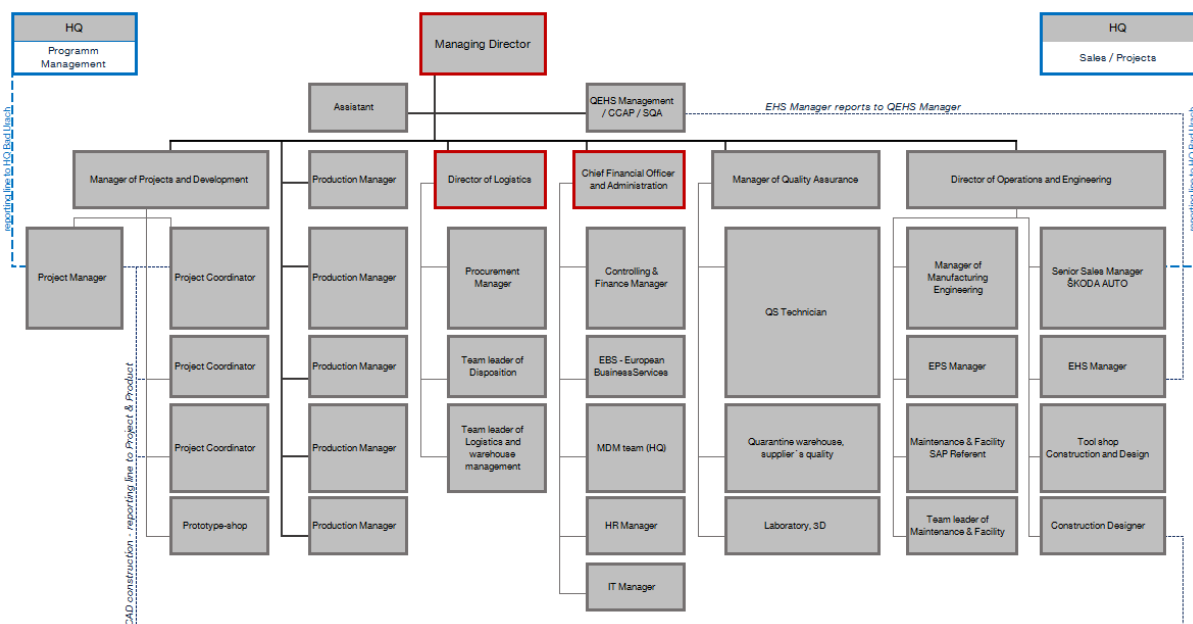
6.3 Stručné objasnění vnitřního a vnějšího prostředí

Organizační struktura

Velice důležitá je organizační struktura firmy. Hlavní slovo ve firmě má jednatel. Celá organizační struktura je pak koncipována tak, aby v ní byly vytvořené vazby na organizační strukturu centrály v Bad Urachu. Tyto vazby jsou v terminologii firmy tzv. reportovací linky.

Organigram, který je grafickým zobrazením organizační struktury musí být oficiálně centrálou schválen a archivován, a to hlavně z důvodu zpětné dohledatelnosti pracovníků. Samotný organigram je možné vidět na obrázku č. 2 i se zmíněnými vazbami na mateřský podnik.

Obrázek 2: Organigram společnosti Eissmann Automotive Česká republika



Zdroj: Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. (2023b), zpracováno autorem

Organizační kultura

Kromě struktury zde hraje svoji roli také organizační kultura. Ta reflektuje a ctí zavedenou organizační strukturu. Kromě toho se do kultury také odrážejí postoje a hodnoty celého koncernu a přístup jejího německého vedení. Firma i přes svůj růst dbá na to, aby byla pořád ctěná i také neformální stránka její kultury.

Obor podnikání

Společnost podniká ve velmi dynamicky se rozvíjícím automobilovém průmyslu. Je tedy i velmi závislá na tom, jak se automobilkám daří, respektive nedaří. Toto velmi technologicky náročné odvětví sebou nese i řadu specifík. Automobilový průmysl zejména v posledních letech prochází dramatickou transformací, na kterou musí samozřejmě reagovat i firma Eissmann Automotive ČR společně se svou centrálou. Společnost musí držet světový trend a stále také přicházet s novými a kreativními řešeními při jejich integraci do interiérů vozidel, aby se s technologiemi držela stále v popředí.

Složení zaměstnanců

Ve společnosti Eissmann Automotive ČR pracují dva typy zaměstnanců. Prvním typem jsou kmenoví zaměstnanci, druhým pak pracovníci agenturní. Kmenových zaměstnanců měl podnik k 31. 12. 2022 celkem 433. Z toho z řad mužů i žen téměř vyrovnaný počet. Mužů jako kmenových zaměstnanců bylo k tomuto dni v podniku 212, žen pak 221. Agenturních pracovníků bylo dohromady za všechny agentury 230.

Pokud se podíváme na složení kmenových zaměstnanců najdeme zde pracovníky všech stupňů vzdělání od vysokoškolsky vzdělaných až po pracovníky se základním vzděláním či bez něj. Pochopitelně nejvíce zaměstnanců i kvůli povaze výrobního podniku je vyučených bez maturity. (pracovnice personálního oddělení, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

Konkurence

O konkurenci v klasickém slova smyslu bychom u firmy Eissmann Automotive ČR hovořili jen těžko. Jelikož všechna spolupráce s automobilkami závisí na velkém množství vyjednávání, protože firma musí splňovat jejich požadavky, které jsou ze stran automobilek na ni kladeny, nehrozí zde konkurenční boj takový jako obvykle. Tedy ten, že by firma přímo soupeřila s jinou, která z nich je lepší. Konkurence je v tomto případě spíše vnímána ve smyslu o kvalifikovanou pracovní sílu. Tedy sílu, která má technické zkušenosti a zručnost v oblasti výroby interiérových dílů automobilů. Firmy z okolí, které se zabývají podobnými procesy, jsou například Lear Corporation se svými výrobními závody u Tachova a Stříbra nebo KDK Automotive s. r. o. také z Tachova. Obě firmy soupeří s firmou Eissmann Automotive ČR o potenciální pracovníky právě z okresu Tachov. (Vedoucí financí a controllingu, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

Zákazníci

V současnosti mezi zákazníky, pro které firma realizuje své projekty patří automobilky z luxusního a prémiového segmentu jako je anglický Aston Martin, McLaren či německé Porsche a Daimler. Mezi stálé zákazníky, ale také patří automobilka BMW či Audi. Kromě luxusních automobilek vyrábí své produkty i pro automobilky nabízející své vozy pro širokou veřejnou. Jako jsou automobilky Volkswagen, tuzemská automobilka Škoda Auto nebo Ford. V neposlední řadě stojí za zmínku i poměrně mladá spolupráce s automobilkou Tesla. (Vedoucí financí a controllingu, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

6.4 Dlouhodobé cíle

Základem úspěchu každého podniku je mít vyjasněné dlouhodobé cíle neboli představy o tom, čeho chce podnik dosáhnout a kam chce v dlouhodobém časovém horizontu směřovat. V podniku Eissmann Automotive ČR mají hned několik takových vytyčených cílů.

Celopodnikový plán na 5 let

Každých pět let si firma vypracuje velice podrobný plán, který reflektuje veškeré oblasti i aktivity podniku. V tomto plánu jsou obsažené predikované výkazy zisku a ztrát společně s rozvahami. Dále také predikce počtu pracovníků podle obrátu, tzn. kolik bude podnik potřebovat zaměstnanců, aby dosáhl požadovaného obrátu.

Plány na úrovni projektů

Jelikož se ve společnosti realizuje i velké množství projektů pro zákazníky (řádově desítky) je třeba plánovat a mít vypracované dlouhodobé směřování i v této oblasti. U každého projektu je stanoven plán tržeb, plán potřebného materiálu a plán mzdových nákladů na pracovníky, kteří na projektu pracují nebo v budoucnu budou pracovat.

Sledování ukazatelů výkonnosti

V podniku také realizují měření ukazatelů výkonnosti tzv. Key Performance Indicator zkráceně KPI. Jde o základní metriky, které jsou v podniku shromažďovány za účelem dalšího měření úspěšnosti firmy. Tyto ukazatele jsou prezentovány centrále v Bad Urachu, která metriky shromažďuje i od ostatních výrobních závodů. Mezi příklady takovýchto metrik patří např. operativní zisk, spotřeba materiálu, výše pohledávek po splatnosti nebo míra stavu zásob.

Další plány

Kromě výše zmíněných plánů jsou sledovány i další. Například plán produktivity, který je koncipován tak, aby každoročně docházelo k jejímu zvyšování o určité procento. V dlouhodobém horizontu jsou také sledovány náklady a kvalita, a to též svými příslušnými plány. (Vedoucí financí a controllingu, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

7 Současný stav, systémy a procesy interní komunikace ve zvolené organizaci

Pro získání komplexního výsledku analýzy současného stavu komunikace uvnitř podniku došlo k realizaci dvojice rozhovorů. Vždy rozhovor s pracovníkem, který pracuje v jiné oblasti podniku a má tedy odlišný názor a pohled na to, jak interní komunikace v podniku probíhá.

Rozhovor s pracovnící personálního oddělení

První z rozhovorů proběhl 23. 3. 2023 s jednou z pracovnic personálního oddělení v prostorách personálního oddělení. První minuty rozhovoru byly věnovány tomu, jak v podniku probíhá komunikování hodnocení pracovníků. To probíhá z pohledu personálního oddělení následovně. V prvním hodnocení se personalista jednou za měsíc sejde s vedoucím výroby, mistry a zaměstnanci z určitého oddělení, v druhém doprovází naopak ředitele společnosti při pravidelných setkání pracovníků s jednatelem. Více o tom, jak tato hodnocení vypadají bude zmíněno dále.

Dále se v rozhovoru řešila otázka komunikování kulturních, společenských a jiných dalších akcí a benefitů, které personální oddělení z pověření firmy komunikuje všem pracovníkům firmy. Velkou část rozhovoru zabralo vysvětlování toho, jak funguje celý proces začlenění nového pracovníka, od nábory, zaškolení až po samotný vstup do výroby. Podrobnější informace jsou zmíněny také v další části práce. Jedna z dalších otázek směřovala na komunikování změn v podniku. Zde bylo řečeno, že pokud v podniku má proběhnout nějaká změna týkající se podniku jako celku, je vše komunikováno včas na pravidelných setkáváních. Například jednou z posledních změn, která musela být v celém podniku komunikována byla změna dodavatele do závodní jídelny. Komunikovalo se, kdy dojde k výměně či jaká bude nabídka jídla.

V rozhovoru také zazněla otázka týkající se zaměstnanců, respektive jejich celkových počtů a složení. Nakonec došlo k poskytnutí interních materiálů týkajících se probraných skutečností.

Rozhovor s Vedoucím financí a controllingu

Druhý rozhovor proběhl též 23. 3. 2023 a byl s pracovníkem, který ve firmě zastává post Vedoucího financí a controllingu. Jeho práce spočívá v manažerském účetnictví. Vede v podniku oddělení zajišťující vše kolem ekonomiky a financí a jeho komunikace probíhá ve

velké míře se svými dvěma týmy. S týmem kreditorů, který má na starosti veškeré účtování příjmových faktur a týmem debitorů, kteří mají naopak účtování faktur vydaných. Mimo svoje týmy také velice komunikuje s nejvyššími lidmi ve společnosti, a to s finančním ředitelem a ředitelem celé firmy.

První otázka tedy směřovala na porady, kdy probíhají, kdo je vede, v jakém počtu lidí jsou, jak často probíhají nebo jestli mají nějaká konkrétní pravidla, jak se postupuje. Všechny tyto skutečnosti, které se porad týkají jsou rozebrány v textu dále. Na toto se navázalo otázkami, jak dlouho trvá osobní příprava vedoucího na takovéto formy komunikování. Uvedl, že sběr podkladů zabere zhruba 3-4 hodiny čistého času a následná analýza druhý den celé dopoledne, tedy také cca 3 hodiny.

Další otázka směřovala na procesní krize. Jak se komunikuje, jestli existuje v takových případech osoba krizového manažera a kdy naposledy taková situace nastala.

Jelikož se od ekonomiky a financí odvíjí velká část aktivit firmy byla část rozhovoru určena ke zjištění dlouhodobých cílů a směřování společnosti. Vše je na toto téma uvedeno výše v Dlouhodobých cílech. Rozhovor končil poděkováním za vstřícnost a všechny poskytnuté informace zejména ty mající vazby na komunikaci.

7.1 Porady a další vybrané komunikační nástroje

Manažerské porady

Jednou z velmi důležitých forem interní komunikace jsou manažerské porady. Ty probíhají pravidelně každý týden v pondělí. Porady se účastní kromě ředitele také všichni vedoucí jednotlivých oddělení firmy. Poradu řídí a moderuje ředitel a má jasně danou strukturu. Přítomní vedoucí, pak prezentují každý za sebe aktuální stavy svých oddělení, např., jak si vedou z hlediska obratu, tržeb, míry nemocnosti pracovníků, spotřeby, výkonnosti apod. (Vedoucí financí a controllingu, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

Porady oddělení na příkladu účtárny

Kromě manažerské porady, která se týká všech oddělení, probíhají zde ještě porady na nižší úrovni, na úrovni samotných oddělení. Pro představu, jak tyto porady probíhají pomůžte přiblížení porad v rámci účtárny. Porady na ostatních oddělení se totiž nesou v podobném duchu. Na oddělení účtárny se realizuje několik druhů porad. Konkrétně jako první porady účtárny společně s IT oddělením, které je v rámci firmy tak malé, že nerealizuje vlastní porady.

Ty se konají každý druhý týden a jsou komunikovány i s ředitelem. Kromě těchto pravidelně nastavených porad má účtárna ještě samostatné porady už bez IT oddělení. Ty jsou realizovány podle potřeby a řeší se na nich povětšinu času aktuální problémy či ad hoc věci. Mohou mít pouze informativní charakter nebo se na nich stanovují a delegují úkoly. Kromě vedoucího se porad účastní nejčastěji lídři týmů kreditorů a debitorů. Pokud si to situace vyžaduje může se na porady přidat i někdo další z tohoto oddělení. (Vedoucí financí a controllingu, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

Setkání s jednatelem

Velkým specifikem interní komunikace ve firmě Eissmann Automotive ČR je setkání s jednatelem. To se uskutečňuje buď pravidelně jednou za čtvrtletí nebo v jiném časovém intervalu, pokud si to situace v podniku vyžaduje. Například jako tomu bylo teď, tedy v roce 2023, kdy se jedno setkání uskutečnilo na začátku roku v lednu a další hned v březnu. Setkání probíhá vždy v jeden den, kdy je rozděleno na tři části podle směnných provozů. Jedno setkání je určené pro pracovníky z ranních směn, druhé pro odpolední směny a třetí pro noční. Setkání pro každou směnu trvá cca 20 minut a je určené pro všechny zaměstnance podniku tedy nejen pro zaměstnance ve výrobě, ale též pro technickohospodářské pracovníky a administrativu. Na setkání má hlavní slovo ředitel, který promlouvá ke svým zaměstnancům v prostorách výrobních hal. Společně s ředitelem je zde ještě zástupce personálního oddělení a překladatel, který tlumočí projev ředitele zejména ukrajinským pracovníkům. Náplní setkání je zhodnocení toho, co se v podniku v blízké minulosti událo. Kromě věcí z minulosti, se směrem k zaměstnancům komunikují i budoucí plány a směřování, např. plánované odstávky ve výrobě či náhrady. Na posledním březnovém setkání zazněl ze strany ředitele apel na dodržování nízké hladiny zmetkovitosti. Ta byla podložena konkrétními příklady s dopadem na podnikové finance. (pracovnice personálního oddělení, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

Mobilní telefon / VOIP

Ve firmě také nalezneme i komunikaci přes mobilní, respektive VOIP telefon. Těmi disponují zaměstnanci, u kterých si to jejich pozice vyžaduje. Může jít například o vedoucí oddělení nebo pracovníky, kteří telefon potřebují například z důvodu, aby byli pro ostatní pracovníky dostupní i jinou formou než například pouze e-mailem. Tito pracovníci mají od firmy zakoupené služební telefony, u kterých kromě prvotních nákladů na pořízení je třeba platit i měsíční tarify u operátorů. Pro komunikaci přes VOIP telefony, pak slouží dostupný seznam kontaktů, kde jsou

uvedena čísla na pracovníky, kteří těmito telefony disponují. Seznam kontaktů je pravidelně aktualizován podle toho, jak se mění pracovní obsazení firmy.

Intranet

Svoji interní komunikaci firma zajišťuje i přes intranet. Ten je spravován centrálou v Německu a slouží celé skupině Eissmann a to nejen jako nástroj na propojení všech závodů. Má totiž mnohem širší využití. Intranet, který je terminologií firmy nazýván jako Eissmann.CONNECT je jakousi centrální informační platformou navrženou pro každodenní pracovní použití. Kromě informací určených pro všechny zaměstnance jako jsou novinky a aktuální dění v celém koncernu, zde pracovník nalezne i informace určené hlavně jeho osobě. Sem patří například docházka, přehled dovolené a služebních cest nebo přístup do potřebných dokumentů. Na intranetu je také možnost vyhledávání kontaktních údajů na pracovníky ze skupiny Eissmann. Psaní příspěvku na intranetu není pouze výsadou několika osob. Jelikož je na intranetu možnost editoru může novinky a další dění psát prakticky kdokoliv. Na podnikovém intranetu si lze také požádat o pomoc, a to prostřednictvím kontaktování operátorů na tzv. service desku. Intranet je koncipován velice přehledně a informace obecné s informacemi individuálními pro každého pracovníka kombinuje velice chytře. Možnou nevýhodou může být, že nenabízí český jazyk a je dostupný pouze ve dvou jazycích. A to v angličtině a v němčině. (Eissmann Automotive Česká republika s. r. o., 2023a)

Výroční zpráva

Firma také jako jednu z forem komunikace sestavuje výroční zprávu. Ta má již několik let stejnou strukturu. Obsahuje základní informace o společnosti nebo informace o podnikatelské činnosti a stavu majetku. Ve zprávě je také zmíněn uplynulý či očekávaný vývoj dění ve společnosti. Kromě tohoto všeho zpráva obsahuje také náležitosti související s financemi, účetnictvím a vztahy s propojenými osobami. Posledním, co je ve zprávě uvedeno je účetní závěrka. Je potřeba podotknout, že kvůli personálním změnám na určitých pozicích se poslední výroční zpráva zveřejnila za rok 2019. (Eissmann Automotive Česká republika s. r. o., 2019)

Komunikace společenských, kulturních a obdobných akcí

Analyzovaný podnik Eissmann Automotive ČR sám pořádá nebo zprostředkovává všem svým zaměstnancům určité benefity a společenské či kulturní akce. Aby mezi zaměstnanci o tomto všem panovalo povědomí a byl o to zájem, je třeba to také komunikovat. Při komunikaci s výrobními pracovníky se využije příležitosti, kdy jsou všichni na jednom místě tedy doby,

kdy se hodnotí jejich výkon. Akce a benefity se také zveřejňují na nástěnkách. Kromě hlášení a tohoto zveřejnění se komunikují i prostřednictvím e-mailu, a to zejména pro technickohospodářské a administrativní pracovníky. Příkladem takových akcí a benefitů jsou nabídky masáží, vstupů do bazénu a kina, zájezdy do divadla či firemní večírky. (pracovnice personálního oddělení, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

7.2 Manuál při nástupu nového pracovníka výroby

Jde o komplexní manuál, který vypracovalo personální oddělení ve spolupráci s tréninkovým centrem, ve kterém se manuálně zaučují nově příchozí pracovníci. Každý nově příchozí pracovník má na svém manuálu uvedeno jméno a příjmení a datum nástupu. Kromě toho jsou v něm jednotlivé kroky, kterými je potřeba projít. U nich je uveden i konkrétnější popis, co je třeba v rámci tohoto kroku vykonat. Dále je zde uvedeno, kdo má za daný krok odpovědnost a s kým je třeba v daném okamžiku komunikovat. U každého kroku nechybí ani popis místa, kde se daný krok odehrává a termín, kdy se odehrává. Aby byl daný krok vykazatelný jako splněný, je třeba uvést konkrétní datum, kdy daný krok proběhl s podpisem školitele i zaměstnance, který do výroby nastupuje. Tyto kroky zahrnují jak administrativní a formální záležitosti a s nimi spojenou komunikaci, tak i interní školení. O něm, ale konkrétněji až v části věnované internímu školení. Nyní budou zmíněny pouze kroky, které mají nějakou vazbu na interní komunikaci.

Komunikace požadavku pracovníka do výroby

Jako první je třeba komunikovat, že je na pracovišti potřeba personálu. To dělá vedoucí výroby, který sdělí svoji potřebu personálnímu oddělení. Učinit tak může, jak ústně, tak i písemně. Žádat o pracovníky nemusí jen jednotlivě, požádat může i o několik pracovníků najednou. Požadavek lze zkomunikovat kdykoliv dle potřeby, minimálně však 10 pracovních dní před samotným nástupem.

Informování tréninkového centra o nástupu

Samozřejmě je zde třeba dále navázat komunikaci s tréninkovým centrem. Tréninkové centrum se totiž na příchod pracovníka potřebuje připravit, aby mohlo koordinovat celý pracovní a školicí cyklus.

Formální uzavření pracovní smlouvy

Posledním krokem, který má vazbu na komunikaci, je komunikace formálních náležitostí týkající se pracovní smlouvy zakončené jejím podpisem, případně podpisem dalších personálních dokumentů. Toto všechno obstarává a komunikuje personální oddělení. (Eissmann Automotive Česká republika s. r. o., 2020)

7.3 Interní školení zejména pracovníků výroby

Úvodní seznámení s firmou

Prvním je školení věnované samotné firmě. V něm dochází ke komunikaci základních informací, které potřebuje každý nově příchozí pracovník znát, např., jak funguje závodní jídelna, jak fungují šatny nebo jak je to s dílnami a celkově výrobními prostory. Kromě tohoto dochází v tomto okamžiku i ke komunikaci týkající se pravidel bezpečnosti informací. Zaměstnancům se představí systém řízení bezpečnosti informací.

Školení bezpečnosti práce, požární ochrany a životního prostředí

Druhým školením je školení týkající se seznámení pracovníků s veškerými zákonnými požadavky ohledně bezpečnosti práce, požární ochrany a životního prostředí. Toto školení provádí firemní technik bezpečnosti a je ukončeno patřičným testem na ověření získaných znalostí.

Školení na práci s kůží

Velice zásadním školením je pro výrobního pracovníka školení, jak funguje práce s kůží, která má celou řadu specifik. Pracovník je školen na zpracování kůže a dále také na metody a nástroje, které se přitom používají, např. výsekové řezáky, nože nebo stříkáčské pistole.

Školení kvality

Jelikož firma velkou měrou dbá na kvalitu, je další školení na požadavek kvality. Jde o to, jak například fungují vnitřní předpisy, měřidla, výrobní audity, balicí předpisy nebo značení dílů. (Eissmann Automotive Česká republika s. r. o., 2020)

7.4 Hodnocení a řízení výkonu

Hodnocení technickohospodářských a administrativních pracovníků

Prvním příkladem je hodnocení, které je určené a kterého se účastní technickohospodářští a administrativní pracovníci. Pro každého pracovníka je zde pravidelné měsíční hodnocení, které s nimi komunikuje jejich nadřízený. Obecně se na tomto rozhovoru hodnotí veličiny stanovené v cílové dohodě, kterou má každý jednotlivý technickohospodářský nebo administrativní pracovník svoji. Kromě tohoto se zde také hodnotí pracovní úkoly, které má pracovník během měsíce plnit. Konkrétní podoba rozhovorů se však odlišuje u každého oddělení. (pracovnice personálního oddělení, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

Hodnocení pracovníků ve výrobě

Druhým příkladem je hodnocení určené pracovníkům ve výrobě. To pochopitelně probíhá mírně odlišně oproti hodnocení předchozímu. Vedoucí ve výrobě pod sebou mají mnohem větší počet pracovníků než vedoucí předchozích technickohospodářských pracovníků a realizovat každý měsíc s každým jednotlivým pracovníkem rozhovor by nebylo ani v jejich silách. Dalším důvodem, proč probíhá odlišně je ten, že náplň práce pracovníků ve výrobě není tolik individualistická a hodně z nich provádí úkony, které dělají i jiní pracovníci. Samotné hodnocení pak vypadá následovně, probíhá také jednou za měsíc a takovým způsobem, že se na místě ve výrobě sejdou vedoucí výroby, mistři, zástupce z řad personálního oddělení a samotní zaměstnanci. Všichni komunikují tato témata, zisk a plnění z předchozího měsíce, produktivita práce a kvalita. Při té příležitosti se kromě hodnocení také sděluje nový plán výroby na následující měsíc. (pracovnice personálního oddělení, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

7.5 Řešení krizí (krizová komunikace)

Krizová komunikace

V podnicích je potřeba být také připraven na krizovou komunikaci vzniklou nějakými nenadálými okolnostmi. V tomto případě je firma Eissmann ČR připravena na tuto eventualitu následovně. Pokud ve firmě dojde například k požáru či jiné havárii jsou všude po halách umístěny hlásiče, které kontrolují přítomnost kouře nebo ohně. Samozřejmostí je také označení nouzových východů. Všichni zaměstnanci mají v těchto případech povinnost opustit prostory hal a kanceláří. Komunikaci a zjišťování situace má v tomto případě na starosti technik

bezpečnosti. Žádná událost typu požáru či něčeho podobného v podniku nestala. (pracovnice personálního oddělení, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

Komunikace procesní krize

Téměř žádnému podniku se nevyhne procesní krize vznikající s nejrůznějších důvodů, např. ekonomických. Na takovou situaci je potřeba náležitě reagovat. Firma Eissmann Automotive ČR má v těchto případech následující komunikaci. I když ve firmě není nikdo přímo určen jako krizový manažer, který by vše koordinoval a řídil, umí na to firma pružně reagovat několika způsoby. Prvním způsobem je sestavení pracovní skupiny, která je složená z lidí, kteří mají pro řešení dané problematiky potřebné zkušenosti. Pokud tento způsob nezafunguje, je zde druhý způsob řešení, pomyslný „plán B“. Pokud se krizovou situací nedaří vyřešit vlastními silami, podá firmě pomocnou ruku její centrála v Německu, která do firmy vyšle své odborníky. Obě tyto situace už ve firmě nastaly. Příkladem krize, kterou dokázala firma vyřešit bez pomoci, byla krize spojená s onemocněním Covid-19. Druhá situace vznikla, když firma neměla po určitých komplikacích obsazenou pozici ředitele. (Vedoucí financí a controllingu, osobní komunikace, 23. 3. 2023)

8 Dotazníkové šetření

8.1 Obecné informace s vysvětlením kontextu

Kromě analýzy prováděné třemi rozhovory s pracovníky organizace byla analýza provedena i dotazníkovým šetřením. Rozhovory byly určeny k tomu, aby analyzovaly každodenní použití nástrojů a metod interní komunikace, úkolem dotazníku bylo analyzovat interní komunikaci z dalšího hlediska, a to jaký pohled mají na komunikaci vedoucí pracovníci, a naopak jak berou komunikaci řadoví pracovníci. Celý dotazník byl koncipován tak, aby mohlo dojít ke střetu názorů a vzájemnému porovnání obou zúčastněných stran. Všechny otázky v něm obsažené byly položeny tak, aby zjišťovaly totéž. Jen byly formulovány mírně odlišně.

Pro dosažení tohoto výsledku byl samostatně vytvořený dotazník rozdělený na pět částí. První část byla pro všechny respondenty shodná. Jejím úkolem bylo zjistit základní informace o respondentech. Po všeobecné části následovala část rozdělovací. Ta obsahovala pouze jednu otázku, která respondenty přesměrovala na třetí, respektive čtvrtou část podle toho, jaké ve firmě zastávají postavení. Poslední pátá část obsahovala poslední dvě otázky a jejich vyplněním celý dotazník končil.

Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Formuláře, a to hlavně z důvodu jednoduché práce s programem, rychlé analýze výsledků a provázanosti s aplikací Google Disk, která umožňuje okamžité automatické ukládání všech provedených změn.

Distribuce

Dotazník byl distribuován všem pracovníkům firmy Eissmann Automotive Česká republika s. r. o., kteří disponují firemním emailem a také pracovníkům výroby v papírové formě. Celkový počet respondentů, od kterých se podařilo získat odpověď byl 46.

8.2 Část první se všeobecnými otázkami

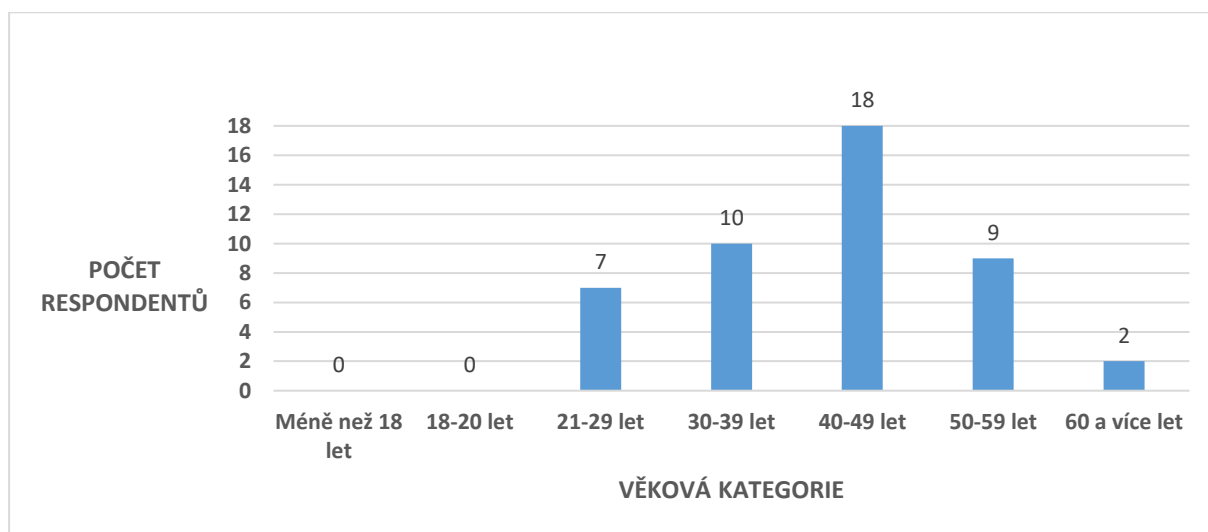
Část (1) Otázka č. 1. Jaké je Vaše pohlaví?

Prvním otázkou celého dotazníku byla otázka na pohlaví respondentů. Mužů mezi respondenty bylo 17, žen pak 29.

Část (1) Otázka č 2. Do jaké věkové kategorie patřííte?

Druhou otázkou byla otázka zaměřená na věk respondentů. Respondenti měli na výběr z několika věkových intervalů viz obrázek č.3. První možnost tedy *Méně než 18 let* nevybral nikdo. Nikdo nevybral ani věkovou kategorii *18-20 let*. Další kategorie dopadly následovně. Ve věku *21-29 let* bylo 7 lidí, *30-39 let* 10 lidí a *40-49 let*, ta měla největší zastoupení, tu vybralo 18 lidí a *50-59 let* 9 lidí. Poslední možnost, tedy *60 a více let* zvolili 2 lidé. Dá se tudíž konstatovat, že se podařilo pokrýt téměř celou věkovou skladbu pracovníků organizace.

Obrázek 3: Rozdělení do věkových kategorií

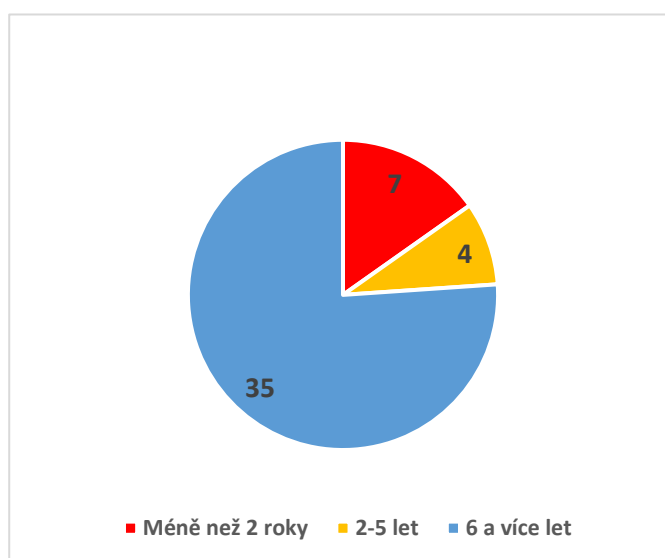


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Část (1) Otázka č. 3. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Určitý pohled na komunikaci utváří i doba, kterou ve firmě pracovník stráví. Třetí otázka se tedy zaměřovala na to, jak dlouho pracovníci ve firmě pracují. Zde bylo na výběr ze tří odpovědí viz obrázek č. 4. První odpověď *Méně než 2 roky* vybralo 7 lidí. Další odpověď tedy *2-5 let* zvolili 4 a třetí *6 a více let*, tu vybralo 35 lidí.

Obrázek 4: Doba strávená ve firmě

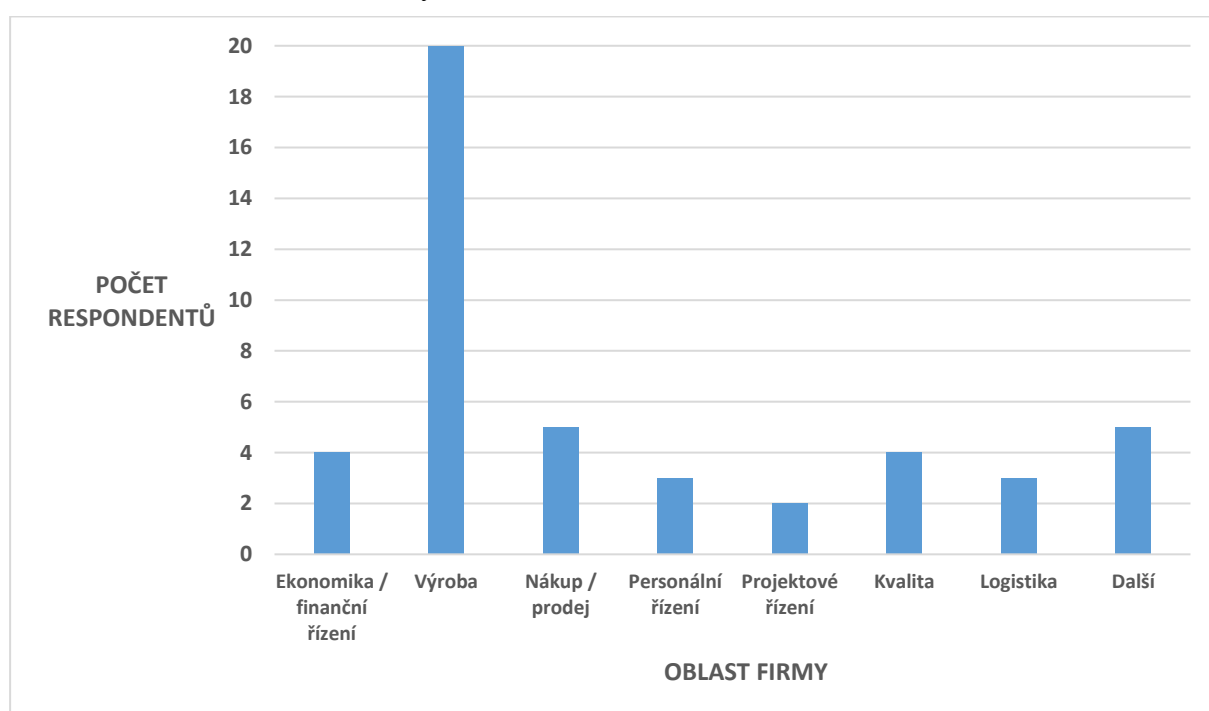


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Část (1) Otázka č. 4. V jaké oblasti firmy pracujete?

Poslední otázkou z části určené pro všechny tazatele byla otázka věnující se oblasti firmy, ve které respondenti pracují. Největší zastoupení měla samozřejmě výroba s celkovým počtem 20 dotázaných. Po 5 respondentech měla oblast *nákupu / prodeje* a společně oblasti, které nebyly ve výběru jako *údržba, optimalizace, administrativa, příprava přípravků* nebo *IT*. Po 4 respondentech měli dvě oblasti firmy, a to oblast *ekonomiky / finančního řízení* a *kvality*. Tři respondenty měla oblast *personálního řízení* a *logistiky*. Po 2 pak *projektové řízení*. Vše je graficky znázorněno na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Zvolené oblasti firmy



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

8.3 Část druhá – rozdělení

Část (2) Otázka č. 1. Jsem: ...?

Stěžejní otázkou celého dotazníkového šetření byla v pořadí pátá otázka. Zde měli respondenti zvolit, zda jsou *vedoucí pracovník* nebo naopak *řadový zaměstnanec*. Ve výsledcích na tuto otázku převažovaly odpovědi *řadový zaměstnanec*. Tu vybralo 35 respondentů. Možnost *vedoucí pracovník* pak zvolilo 11 respondentů.

8.4 Provázání části tři a části čtyři

Doplňující otázky třetí části

Pro lepší pochopení nasbíraných výsledků, byly v dotazníku pro vedoucí pracovníky ještě další dvě doplňující otázky.

Část (3) Otázka č. 1. Z hlediska organizační struktury patříte mezi:

První z nich byla otázka týkající se jejich postavení ve struktuře managementu. Nejvíce vedoucích pracovníků se povedlo získat z úrovně první, tedy z *manažerů první linie* konkrétně 6. *Střední management* byl v odpovědích obsazen 4 vedoucími a z *vrcholového managementu* byl 1 vedoucí. Znáznorněno v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Postavení vedoucích z hlediska organizační struktury

Postavení	Počet
Manažer první linie	6
Střední management	4
Vrcholový management – C-level	1

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Část (3) Otázka č. 2. Jak dlouho zastáváte post vedoucího pracovníka?

Druhá z doplňujících otázek se zaměřovala na dobu strávenou na pozici vedoucího. Na výběr bylo ze čtyř časových intervalů. První možnost, že doba strávená na pozici vedoucího je *do 1 roku* vybrali 3 vedoucí. Možnost druhou *1-2 roky* ne zvolil žádný vedoucí. Naopak možnost třetí *3-5 let* zvolili 3. Největší zastoupení v odpovědích měla možnost čtvrtá ta, že vedoucí zastává svůj post *více než 5 let*. Tuto možnost zvolilo 5 vedoucích. Vše zmíněné je graficky zobrazeno v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Doba strávená na pozici vedoucího

Doba	Počet
Do 1 roku	3
1-2 roky	0
3-5 let	3
Více než 5 let	5

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Představa o interní komunikaci, vazba interní komunikace na výkonnost a celopodnikové faktory ovlivňující interní komunikaci

Část (3) Otázka č. 3. a Část (4) Otázka č. 1. Co si představíte nebo co vás jako první napadne, když se řekne interní komunikace v podniku?

Tato otázka stejně položená pro obě skupiny respondentů, měla pro začátek podpořit myšlení respondentů. Respondenti měli za úkol napsat, co si jako první představí nebo co je jako první napadne, když se řekne sousloví interní komunikace. Zde je shrnutí nejčastějších, ale také nejzajímavějších odpovědí z obou skupin.

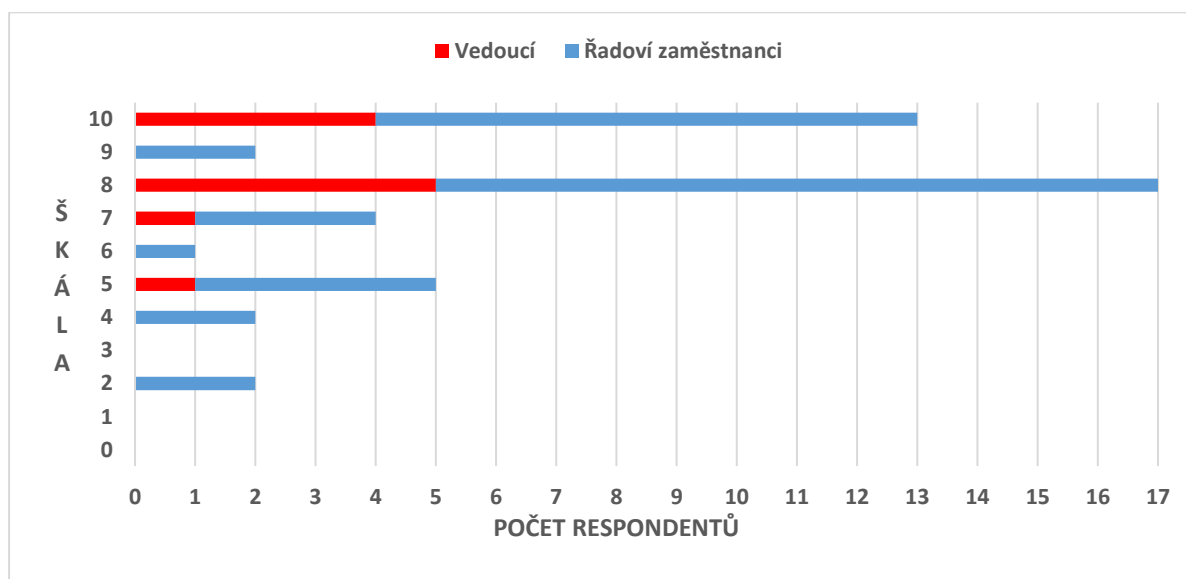
U vedoucích se objevovaly odpovědi jako *komunikace ohledně situace ve firmě, komunikace mezi pracovníky navzájem, komunikace mezi vedením a pracovníky* nebo *předávání informací mezi jednotlivými odděleními*. Vybavili se jim, ale také *konkrétní příklady* jako *e-maily, osobní jednání, telefonní konference, pravidelné reporty, shop floor* nebo *intranet*. Jeden respondent ze skupiny vedoucích si spojuje komunikaci také s *kulturou a zájmem o zaměstnance*. Jiný vedoucí uvedl v odpovědi toto: „*Komunikace vertikální, horizontální... především pak „firemní kultura“; je to velmi důležitý prostředek, který je velmi často podceňován.*“

Naopak u řadových zaměstnanců byly odpovědi na komunikaci následující. Někteří si vybavili podobně jako vedoucí obecné věci jako například *komunikace mezi kolegy, komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci, komunikace mezi odděleními, komunikace mezi vedením a úseky výroby* nebo *mezi jednotlivými pracovišti navzájem*. Dále se v odpovědích objevovali také konkrétní příklady, např. *schůze s jednatelem firmy, e-maily, mítinky, nástěnky, porady, diskuse* nebo *shop floor*. Někteří respondenti z řad řadových zaměstnanců zmínili i poněkud odlišnější odpovědi, např. pod tímto pojmem si představí *včasné informace o situaci ve firmě, domluvy s kolegy, šíření informací, tok informací mluvený / psaný* nebo *spolupráce*. Komunikace je také podle někoho *důležitá součást procesu* nebo *cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč*. Jeden pracovník si komunikaci spojuje také se *sdělováním aktuální situace a dění ve společnosti* nebo s *personálními změnami*. Dokonce jeden z pracovníků uvedl, že ho jako první napadne „bídna.“

Část (3) Otázka č. 4. a Část (4) Otázka č. 2. Ohodnoťte, jak moc souhlasíte s tímto tvrzením: "Interní komunikace přímo ovlivňuje výkonnost firmy." (Například souhlasím jen malou měrou = 1)

Druhou otázkou, která byla pro skupiny stejná, byla otázka zahrnující škálu od 0 do 10 s cílem ohodnotit výrok týkající se interní komunikace, pro upřesnění 10 symbolizovala úplný souhlas s výrokem. Měla za úkol zjistit, jak velká váha se přikládá komunikaci, pokud se jedná o její vazbu na výkonnost firmy. Žádný vedoucí nezvolil úplně nízká čísla. Naopak u řadových zaměstnanců se nízká čísla objevila. Nejvíce ze všech respondentů, a to jak v řadách vedoucích, tak i podřízených, zvolilo váhu *osm*. Velký počet respondentů volil také váhu *devět* a *deset*. Dohromady za všechny tři to bylo 32 respondentů. Lze tedy s velkou pravděpodobností tvrdit, že dotázaní jsou si velice vědomi vazby mezi výkonností a interní komunikací firmy. Grafické znázornění na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Výsledky ohodnocení souhlasu s výrokem



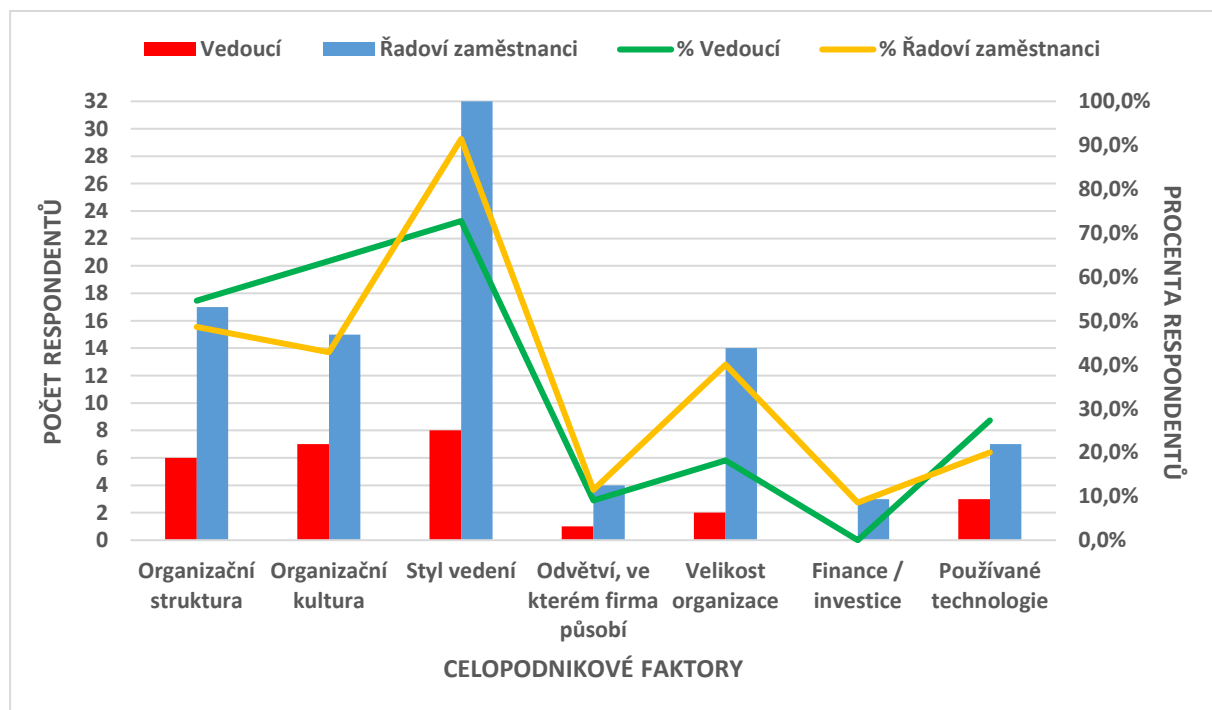
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Část (3) Otázka č. 5. a Část (4) Otázka č. 3. Jaké celopodnikové faktory podle vás ovlivňují interní komunikaci?

Třetí z otázek pro obě skupiny stejná zjišťovala, jaký mají respondenti názor na celopodnikové faktory, které mohou ovlivňovat interní komunikaci.

Na výběr zde bylo z osmi možností. Sedm z nich je uvedeno na obrázku č. 7. Osmá možnost byla otevřená a respondent do ní, mohl doplnit nějaký další faktor. Této možnosti nevyužil žádný respondent, proto není ani v grafu uvedena. Obrázek č. 7 zobrazuje *dvě roviny*. Jednou rovinou je *číselné vyjádření* toho, jak volili faktory nejen vedoucí, ale také řadoví zaměstnanci, druhou pak *procentní vyjádření* vzhledem ke všem možným odpovědím. Jak je z grafu vidět, nejvíce se u obou skupin objevoval faktor *styl vedení*. Další větší zastoupení měli u obou skupin *organizační struktura a kultura*. Poměrně velké procento respondentů z řad podřízených pak volilo jako faktor *velikost organizace*. Podobná čísla v přepočtu na procenta vykazovaly u obou skupin faktory jako je *odvětví a používané technologie*. Nejnižší zastoupení pak měl faktor *financí / investic*. Z vedoucích pracovníků ho nezvolil nikdo. Z druhé skupiny ho zvolili 3 respondenti.

Obrázek 7: Výsledky volby celopodnikových faktorů



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Komunikace vize a poslání

S interní komunikací souvisí také komunikace týkající se vize, respektive poslání firmy. Následující otázky z obou částí tedy směřovaly právě tímto směrem.

Část (3) Otázka č. 6. Jaký máte názor na komunikování o vizi podniku? (Vize = jasné a konkrétní představy o budoucím stavu firmy, tzn. čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout)

Otázka na vedoucí šla cestou názoru, jak by měla být vize komunikována. Zda ji komunikovat se všemi zaměstnanci nebo jen se zaměstnanci, které zajímá nebo poslední možnost, že by neměla být komunikována vůbec. Na tuto otázku mezi všemi 11 vedoucími panovala 100 % shoda a to, že vize by měla být komunikována se všemi zaměstnanci podniku.

Část (4) Otázka č. 4. Znáte vizi firmy? (Vize = jasné a konkrétní představy o budoucím stavu firmy, tzn. čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout)

Tato otázka šla cestou, zda vizi firmy řadoví zaměstnanci znají jednoduše řečeno, zda směrem k nim byla komunikována. Na výběr měli také ze tří možností, jak odpovědět. *Ano znám. Ne neznám, ale chci ji znát, a ne neznám a je mi to jedno (nepotřebuji ji znát)*. Přes 29 řadových zaměstnanců odpovědělo, že vizi zná. Našlo se, ale také dalších 6, které vizi neznají, ale chtěli by ji znát. Třetí možnost ne zvolil nikdo.

Dále se dotazovalo na již zmiňované poslání podniku.

Část (3) Otázka č. 7. Jaký máte názor na komunikování o poslání podniku? (Poslání = samotný důvod proč firma existuje)

Manažeři na to odpovídali stejně jako na svoji předešlou otázku, že poslání podniku by mělo být komunikováno se všemi zaměstnanci podniku.

Část (4) Otázka č. 5. Znáte poslání firmy? (Poslání = samotný důvod proč firma existuje)

U řadových zaměstnanců 32 z nich odpovědělo, že *poslání firmy znají*. Pouze u jednoho pracovníka se objevila odpověď, že *poslání nezná, ale chtěl by ho znát*. Výjimku pak tvořili 2 respondenti, kteří zvolili třetí možnost, že *poslání neznají a je jim to jedno, respektive nepotřebují ho znát*.

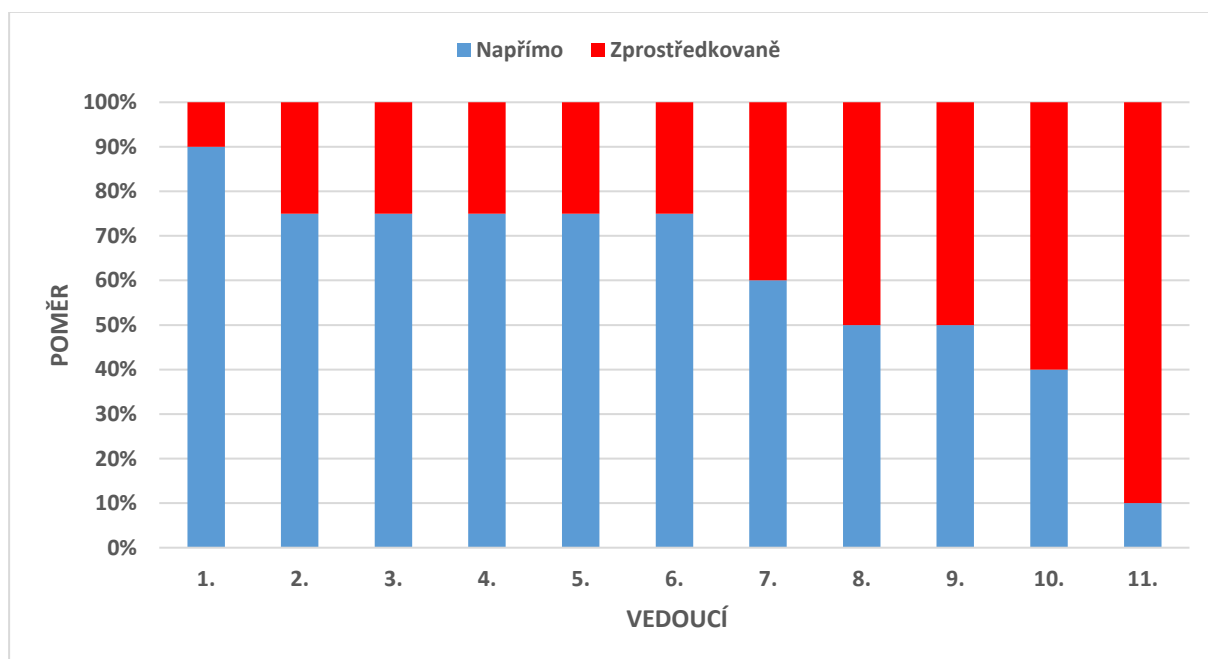
Komunikace napřímo x zprostředkovaně

K objasnění komunikačního vztahu mezi manažery a jejich podřízenými bylo třeba si také udělat úsudek o tom, jakým způsobem mezi nimi komunikace probíhá. První otázky z obou skupin směřovaly na určení poměru mezi probíhajícími komunikací přímou a zprostředkovanou.

Část (3) Otázka č. 8. Pokuste se odhadnout, jaký je poměr mezi komunikací napřímo a zprostředkovaně s Vašimi podřízenými (Převažují osobní rozhovory nebo naopak např. písemná komunikace?) Prosím ve formátu 50/50 nebo 25:75 apod.

Jak je možné vidět na obrázku č. 8, u více než poloviny vedoucích *převažuje se svými podřízenými komunikace napřímo*. Čtyři jsou na tom s poměrem komunikace přibližně 50:50 a pouze jeden má *zcela převažující komunikaci zprostředkovanou*.

Obrázek 8: Poměr pohledem vedoucích mezi komunikací napřímo a zprostředkovanou

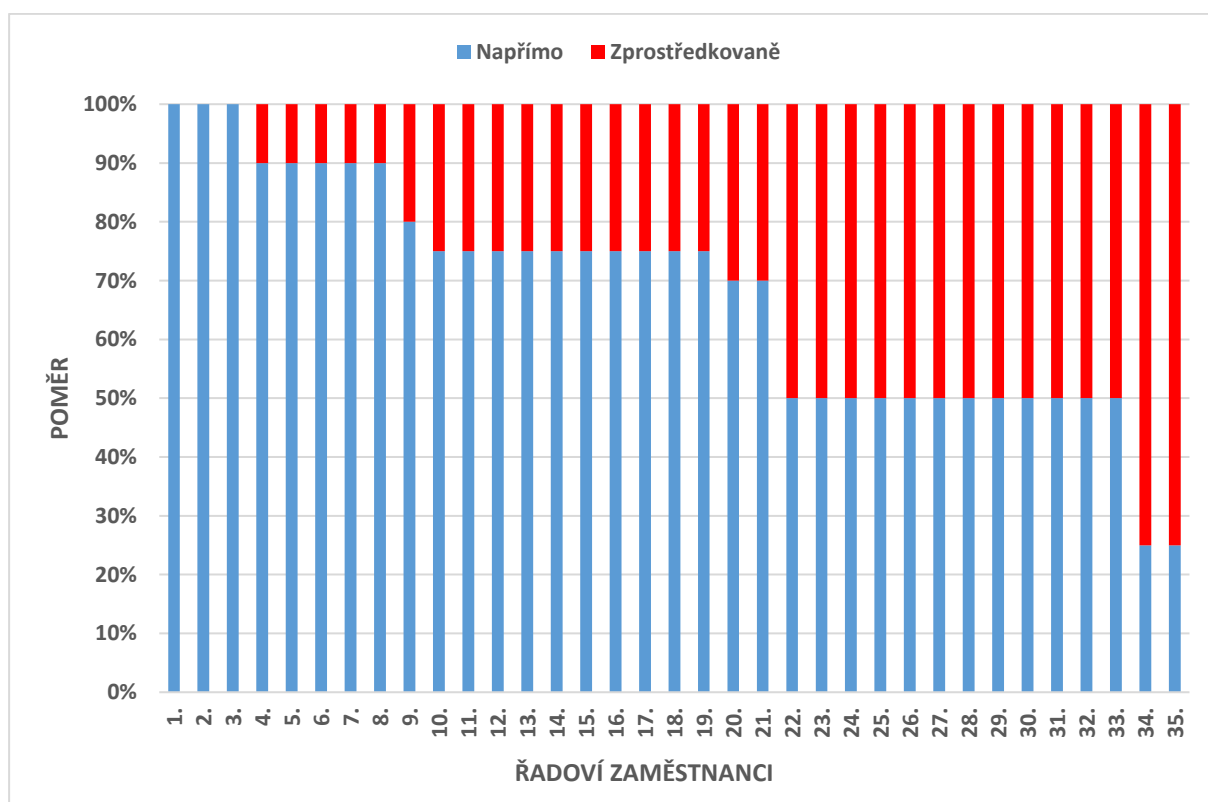


Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Část (4) Otázka č. 6. Pokuste se odhadnout, jaký je poměr mezi komunikací napřímo a zprostředkovaně s Vaším vedoucím (Převažují osobní rozhovory nebo naopak např. písemná komunikace?) Prosím ve formátu 50/50 nebo 25:75 apod.

Odpovědi řadových zaměstnanců jsou znázorněny na obrázku č. 9. U nich je situace velice podobná jako u vedoucích. U více než poloviny převažuje komunikace napřímo a u 12 z nich je to s komunikací vyrovnané. Pouze u 2 respondentů převažuje komunikace zprostředkovaná.

Obrázek 9: Poměr pohledem řadových zaměstnanců mezi komunikací napřímo a zprostředkovanou



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Po určení poměru měli respondenti z obou skupin vybrat, jakými konkrétními formami probíhá mezi nimi komunikace činěná právě napřímo.

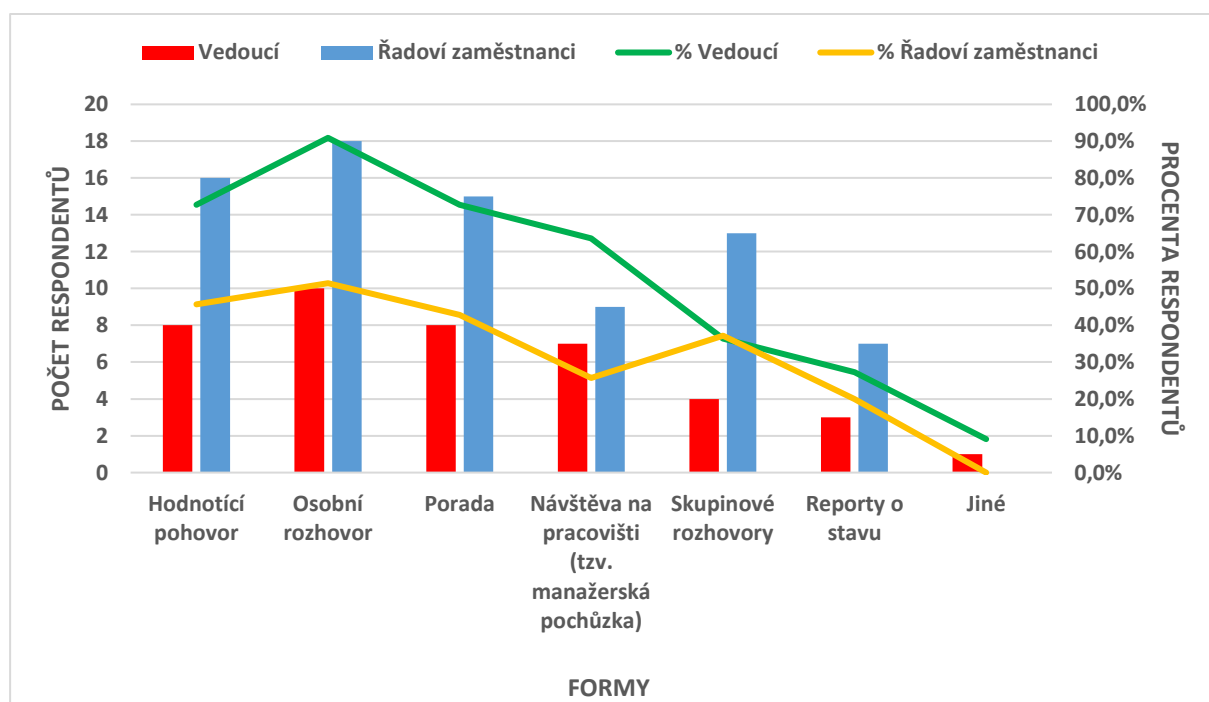
Část (3) Otázka 9.1. V návaznosti na 8. otázku, jakými formami probíhá komunikace napřímo?

a

Část (4) Otázka č. 7.1. V návaznosti na otázku 6., jakými formami probíhá komunikace napřímo?

Na výběr bylo ze sedmi možností včetně jedné volné, kam mohl respondent doplnit nějakou další formu. Jak je možné vidět na obrázku č. 10 z komunikace přímé, se u vedoucích i řadových zaměstnanců nejvíce objevovaly *osobní rozhovory*. Velké procento vedoucích přes 70 % vybralo také *hodnotící pohovory a porady*. Přes 60 % vedoucích uvedlo *návštěvy na pracovišti* a přes čtvrtinu z nich uvedlo také *reporty o stavu*. Možnost *jiné* využil jeden respondent a to vedoucí, který zde uvedl *denní shop floor* a *pravidelné informativní schůzky*. Respondenti z řad řadových zaměstnanců zde také vybraly *hodnotící pohovory a porady*, avšak jen něco přes 40 % z nich. Možnost *návštěv na pracovišti* u řadových zaměstnanců uvedla čtvrtina z nich. Téměř shodný počet procent u obou skupin zabíraly *skupinové rozhovory*.

Obrázek 10: Formy přímé komunikace



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

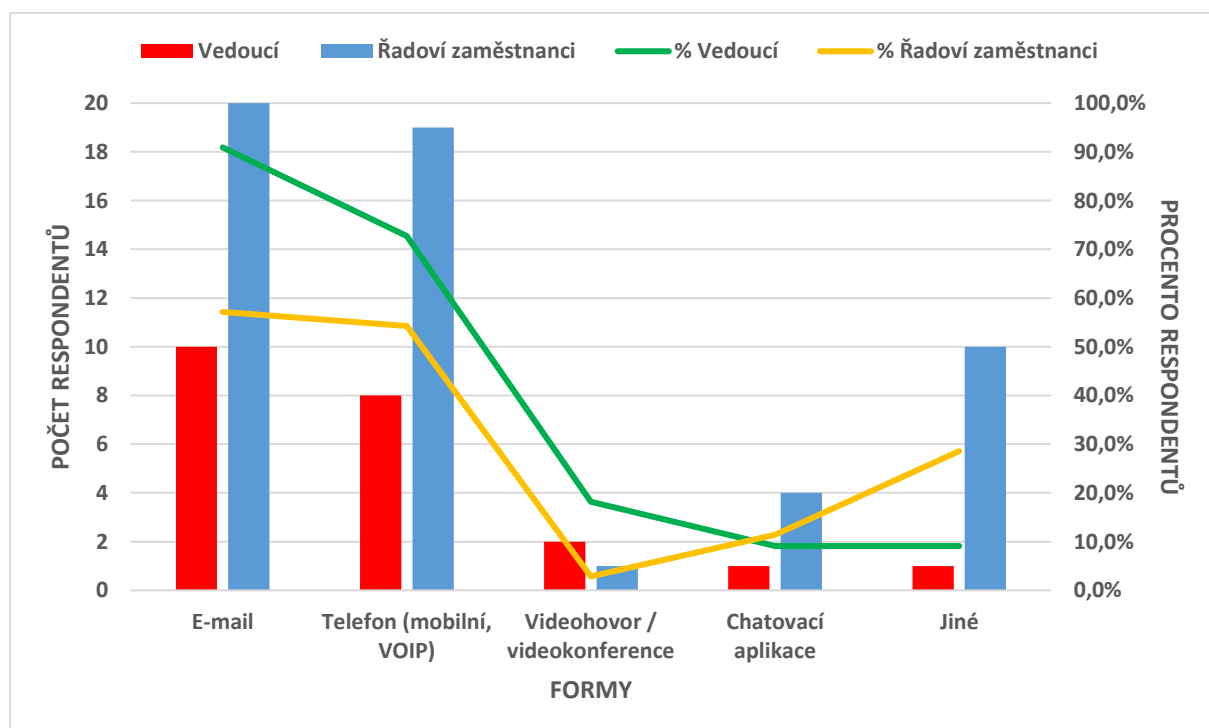
Část (3) Otázka č. 9.2. V návaznosti na 8. otázku, jakými formami probíhá komunikace zprostředkovaně?

a

Část (4) Otázka č. 7.2. V návaznosti na otázku 6., jakými formami probíhá komunikace zprostředkovaně?

Zde měli respondenti na výběr z pěti možností včetně volné. Všechny volby respondentů jsou znázorněny na obrázku č. 11. Největší počet respondentů z obou skupin zmínil možnost *e-mail*. Konkrétně 10 vedoucích a 20 řadových zaměstnanců. Další možnost tedy *telefon* zmínilo 8 vedoucích a 19 řadových zaměstnanců. Velmi nízké počty vykazovala možnost *videohovor / videokonference*. Tuto možnost zvolili pouze 2 vedoucí a 1 řadový zaměstnanec. Možnost *chatovací aplikace* zvolil 1 vedoucí a jejich 4 podřízených. U vedoucích zvolil možnost jiné 1 z nich. Ten zde uvedl *platformu Microsoft Teams a skupiny v aplikaci WhatsApp*. Poměrně velká část řadových zaměstnanců volila možnost *jiné*. Bohužel nikdo z nich nevěděl, co tím bylo myšleno.

Obrázek 11: Formy zprostředkované komunikace



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Část (3) Otázka č. 9.3. Je něco z výše uvedeného, co se snažíte prosazovat více než ostatní? Prosím napište formu(y) a vysvětlíte proč tomu tak je (Např. chatovací aplikace, a to z toho důvodu, že umožňují rychlou výměnu informací a jsou nákladově velice příznivé)

Pro vedoucí obsahoval dotazník ještě jednu doplňující otázku. Ta byla dobrovolná a sloužila vedoucím jako prostor k vyjádření formy, kterou se snaží prosazovat více než ostatní typy. Nejvíce se v odpovědích objevovala možnost *telefon*, hlavně z důvodu *rychlosti předávání informací a zpětné vazby*, a to nejen přes *klasický hovor*, ale také *prostřednictvím skupin vytvořených v aplikaci*. Kromě použití telefonu zmínil jeden vedoucí „*informativní schůzky pro celý tým*“ konané jednou za 14 dní. Jednou z odpovědí byl také *osobní rozhovor*. Důvod byl však velice prostý, konkrétní vedoucí nerad píše. Poslední formou byl *sdílený e-mailový účet určený pro komunikaci s dodavateli*. Ten pomáhá „*předcházení nedostupnosti části emailové komunikace v čase*“ uvedl další respondent.

Část (4) Otázka č. 7.3. Je něco z výše uvedeného, co vám vysloveně nevyhovuje, tak jak je to používáno? Prosím napište formu(y) a vysvětlíte proč, aby bylo zřejmé, co na tom chcete změnit (Např. e-mail, a to z toho důvodu, že je z mého pohledu používán velmi často)

Řadoví zaměstnanci měli také doplňující otázku. Byla také dobrovolná, ale zjišťovala formy, které naopak pracovníkům nevyhovují, tak jak jsou zrovna používány. *Kromě pracovníků, kterým vše vyhovuje* a nemají s ničím problém, zde bylo i několik respondentů, kteří se vyjádřili jinak. Všichni zmiňovali pouze jednu formu a tou byl *e-mail*. Důvody volby formy byly velice rozdílné. Někomu vadí *častá nesrozumitelnost*, někomu naopak *přílišné nadužívání*. Na formě e-mailu také vadí, že je to *neosobní komunikace*. Jeden respondent také zmínil, že ho *zahrnuje i informacemi, které zrovna nepotřebuje*.

Komunikace vedoucího, jak z vlastního pohledu, tak z pohledu svých podřízených

Série dalších otázek byla přímo zaměřena na osobu vedoucího. Manažeři měli za úkol sami sebe v komunikaci ohodnotit, naopak jejich podřízení měli za úkol ohodnotit v komunikaci je.

Část (3) Otázka č. 10. Dokážete sdělovat svým podřízeným skutečnosti, které nechtějí slyšet či jsou pro ně něčím nepříjemné?

a

Část (4) Otázka č. 8. Dokáže Váš vedoucí sdělovat skutečnosti, které nechcete slyšet či jsou pro Vás nějak nepříjemné?

První ze série těchto otázek byly otázky zaměřující se na sdělování skutečností, které jsou pro zaměstnance nepříjemné, či je nechtějí vůbec slyšet.

Obě skupiny respondentů vybíraly ze čtyř možných odpovědí. Srovnání pohledů manažerů i jejich podřízených s možnostmi, které měli na výběr, lze přehledně vidět v tabulce č. 3 a č. 4. Celkový přesný střet pohledů narušovaly 2 respondenti. Ti zvolili možnost, že jejich *vedoucí nechává tyto skutečnosti sdělovat někoho jiného*.

Tabulka 3: Tvrzení vedoucích

Tvrzení	Počet
Ano – a činím tak osobně	8
Ano – a činím tak zprostředkovaně	0
Ano – a činím tak, jak osobně, tak i zprostředkovaně	3
Ne – a pověřím sdělením někoho jiného	0

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Tabulka 4: Tvrzení řadových zaměstnanců

Tvrzení	Počet
Ano – a činí tak osobně	25
Ano – a činí tak zprostředkovaně	0
Ano – a činí to, jak osobně, tak i zprostředkovaně	8
Ne – nechá to sdělit někoho jiného	2

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Další otázky z této série se týkaly otevřenosti vedoucích na různé skutečnosti související s chodem firmy.

Část (3) Otázka č. 11. Mohou vám otevřeně vaši podřízení sdělovat svůj názor či připomínky na fungování a aktivity firmy?

a

Část (4) Otázka č. 9. Můžete otevřeně svému vedoucímu sdělovat svůj názor či připomínky na fungování a aktivity firmy?

Na výběr byly čtyři možnosti. Odpovědi jsou uvedeny v tabulce č. 5 a č. 6. Velká část manažerů celkem 9 uvedla, že je *otevřena svým podřízeným a zároveň, že s jejich hlasem se na danou problematiku počítá*. Odlišný názor, ale vyjádřili podřízení. Ti uvedli, že *vedoucí jim je otevřený* a že mají pocit, že *v konečném důsledku se s jejich hlasem počítá* pouze v počtu 12 respondentů. Naopak největší část podřízených pracovníků konkrétně 20, více než polovina uvedla, že *vedoucí jim je sice otevřený, ale že jejich hlas nemá moc velkou váhu*. Jen pro srovnání, tvrzení v tomto směru nezvolil žádný vedoucí. Pak se zde objevovali odpovědi, které volila jen malá část respondentů, např. 2 vedoucí uvedli, že *jsou otevřeni, ale mají pocit, že tohoto jejich podřízení nevyužívají*. Také 2 respondenti, ale z řad podřízených uvedli, že *vedoucí je otevřen, ale mají strach se z nejrůznějších důvodů vyjádřit*. Jeden respondent také uvedl, že *mu není vůbec dán prostor*.

Tabulka 5: Otevřenost pohledem vedoucích

Tvrzení	Počet
Ano – a jejich hlas se počítá	9
Ano – ale jejich hlasu v celkovém pojetí není přikládána velká váha	0
Ano – ale mám pocit, že toho nevyužívají	2
Ne – žádnému podřízenému takový prostor neposkytuji	0

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Tabulka 6: Otevřenost pohledem řadových zaměstnanců

Tvrzení	Počet
Ano – a mám pocit, že můj hlas se počítá	12
Ano – ale mám pocit, že můj hlas nemá moc velkou váhu	20
Ano – ale mám strach se, jakkoliv vyjádřit (bojím se ztráty zaměstnání, snížení odměn či platu, ...)	2
Ne – není mi dán prostor	1

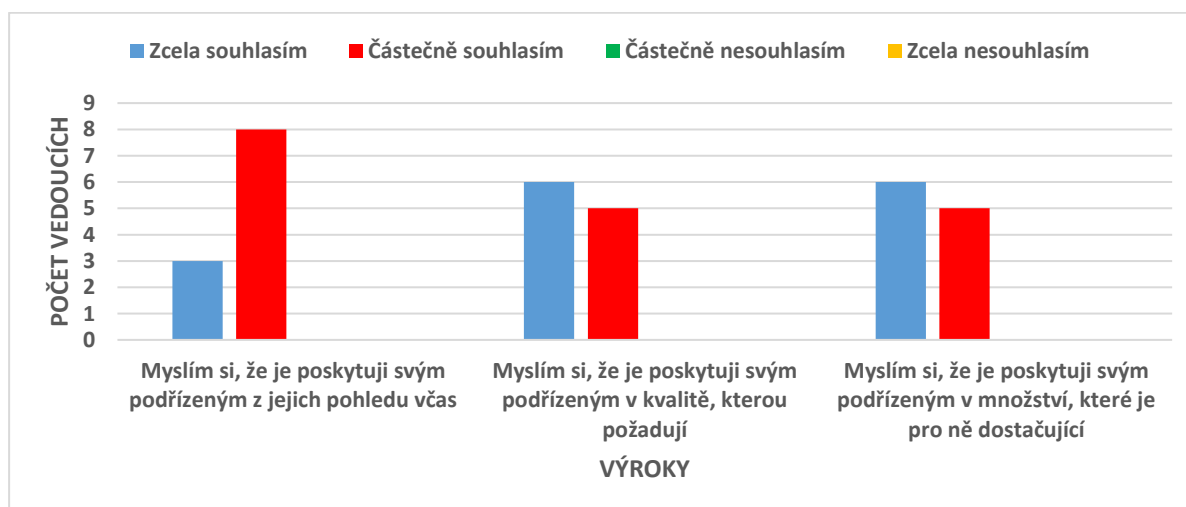
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

V komunikaci je také důležité poskytování informací. Pro co nejlepší odvedení výkonu je potřeba, aby informace k pracovníkovi doputovaly včas, v kvalitě, kterou požaduje a v množství, které potřebuje. Následující otázky zjišťovali tyto skutečnosti.

Část (3) Otázka č. 12. Ohodnoťte prosím následující výroky o informacích potřebných pro výkon práce a úkolů Vašich podřízených

Úkolem vedoucích bylo ohodnotit distribuci informací z jejich pohledu. Jak je možné vidět na obrázku č. 12, všichni vedoucí *zcela* nebo *částečně souhlasí* se všemi výroky týkající se distribuce. Největší rozdíl je možné vyzorovat v situaci související s časem, kdy se vedoucí přiklánějí většinou na stranu *částečného souhlasu*. Otázkou dalšího zkoumání by mohlo být, proč tomu zrovna tak je, jestli je například důvodem časová vytíženost vedoucích nebo naopak jiná skutečnost.

Obrázek 12: Hodnocení výroků o informacích vedoucími

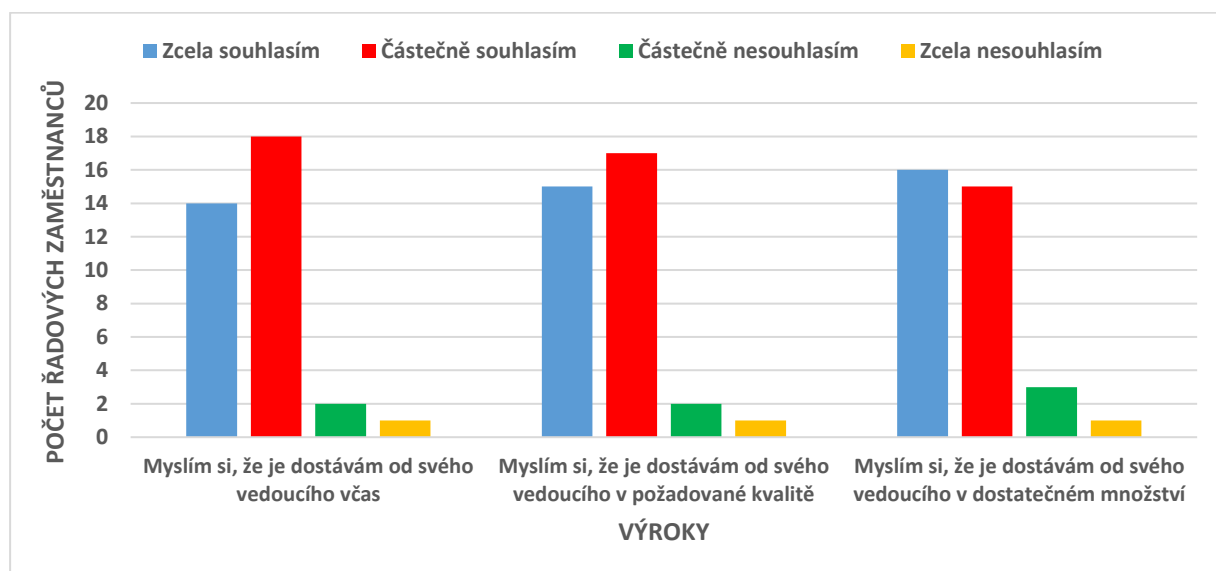


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Část (4) Otázka č. 10. Ohodnoťte následující výroky o informacích potřebných pro výkon Vaší práce a úkolů

Řadoví zaměstnanci to ve své části hodnotili ze svého pohledu, jak oni vidí distribuci informací od svého vedoucího. Na obrázku č. 13 můžeme vidět, že u všech tří výroků bylo poměrově téměř stejné rozložení odpovědí ať už *plného souhlasu* s výrokem nebo *částečného*. Ovšem našli se i odchylky. Tři, respektive čtyři respondenti uvedli, že s výroky *částečně* nebo *vůbec nesouhlasí*. Případná další otázka by mohla být, proč se tomu tak děje, když valná většina je s distribucí informací spokojena.

Obrázek 13: Hodnocení výroků o informacích řadovými zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

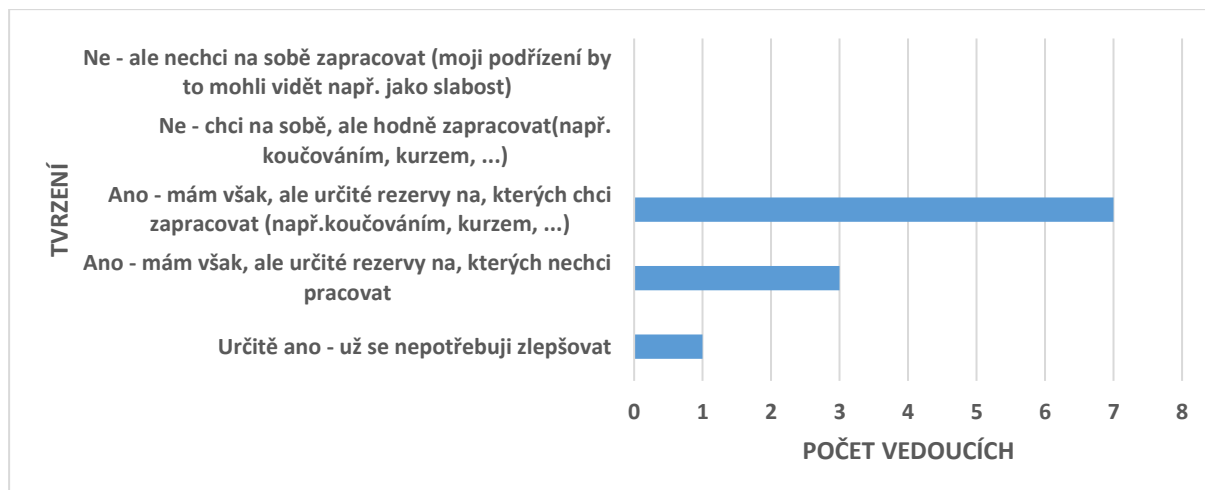
Poslední z otázek věnující se osobě vedoucího byly zaměřené na jeho komunikační schopnosti, dovednosti a zkušenosti.

Část (3) Otázka č. 13. Považujete se za dobrého a schopného komunikátora? (tj. máte pro výkon své práce dostatečné komunikační schopnosti, dovednosti a zkušenosti)

Vedoucí měli za úkol se sami ohodnotit, jestli tomu opravdu tak je. Všichni vedoucí odpověděli, že se považují za *dobré a schopné komunikátory*. Pokud se, ale jejich odpovědi ještě rozdělí, jen 1 vedoucí si myslí, že *není třeba se dál nějak zlepšovat*. Zbývajících 10 vedoucích si je *vědomo určitých rezerv*. Těchto 10 vedoucích se, ale názorově liší. *Zpracovat na svých*

rezervách chce jen 7 z těchto 10 respondentů, naopak zbývající 3 vedoucí na rezervách zapracovat nechtějí vůbec. Odpovědi graficky znázorněny na obrázku č. 14.

Obrázek 14: Pohled vedoucích

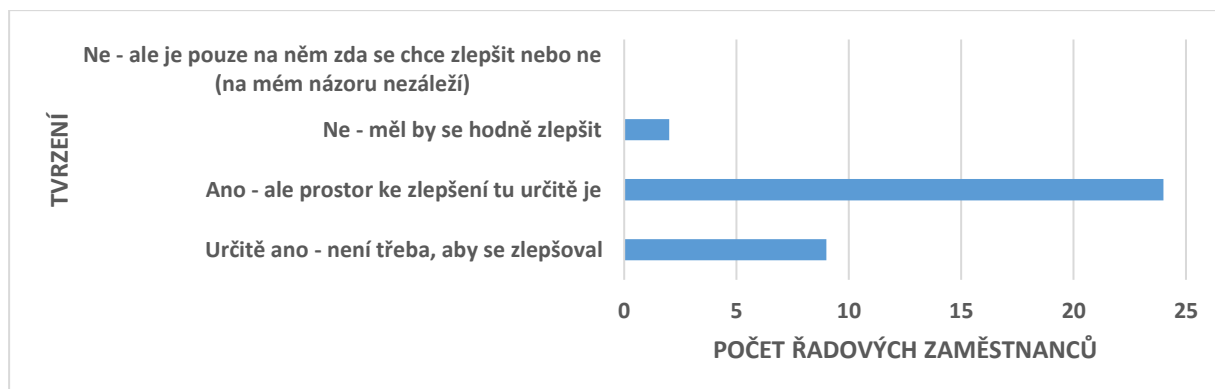


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Část (4) Otázka č. 11. Berete svého vedoucího jako dobrého a schopného komunikátora? (tj. disponuje pro výkon své práce dostatečnými komunikačními schopnostmi, dovednostmi a také zkušenostmi)

Na odpovědi od vedoucích poměrně dost pasují odpovědi jejich podřízených. Kromě dvou odpovědí označuje svého vedoucího jako *dobrého a schopného komunikátora* 33 respondentů. Z toho 24 uvádí, že je u něj *prostor pro zlepšení* a 9 uvádí, že *není už třeba dalšího zlepšování*. Graficky znázorněno na obrázku č. 15.

Obrázek 15: Pohled řadových zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Spojitost interní komunikace s nespokojeností

Dílčím cílem dotazníku bylo také zjištění toho, zda komunikace nezpůsobuje nějaké příčiny kvůli, kterým by mohl být vedoucí nebo řadový zaměstnanec ve firmě nespokojen.

Část (3) Otázka č. 14. a Část (4) Otázka č. 12. Jste ve firmě spokojeni?

První otázka pro obě skupiny byla, zdali je respondent ve firmě spokojený. Na výběr bylo ze tří možností. Odpověď *ano*, tedy ve firmě je respondent spokojený nebo *částečně ano*, spokojenost pracovníka narušuje nějaký vnější vliv a třetí možnost *ne*, respondent není ve firmě spokojený. Jak je možné vidět v tabulce č. 7 třetí možnost nezvolili ani vedoucí a ani řadoví zaměstnanci. Další možnost *částečně ano* několik respondentů z obou skupin zvolilo, konkrétně u vedoucích 3 a u řadových zaměstnanců 14. Odpověď *ano* vybrala většina respondentů, ale nebyla stěžejní. Stěžejní totiž byly možnosti částečně ano a ne, na které navazovaly další otázky.

Tabulka 7: Hodnocení spokojenosti

Spokojenost	Počet vedoucích	Počet řadových zaměstnanců
Ano	8	21
Částečně ano	3	14
Ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Část (3) Otázka č. 15. a Část (4) Otázka č. 13. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "Částečně ano nebo Ne", je komunikace příčinou, proč jste ve firmě nespokojeni?

Zde respondenti vybírali možnost, jakou roli komunikace hraje právě v jejich nespokojenosti. Na výběr měli opět ze tří možností, a to komunikace je *jedinou příčinou nespokojenosti*, *jednou z příčin* nebo *vůbec s nespokojeností nesouvisí a respondent je nespokojený z jiného důvodu*. Možnost, že je komunikace *jedinou příčinou* nezvolil z obou skupin žádný respondent. Další možnosti už byly v odpovědích zastoupené. Jak lze vidět v tabulce č. 8, jeden vedoucí zvolil možnost, že je *nespokojený z jiného důvodu*. Stejně volilo 8 řadových zaměstnanců. Dva vedoucí vybrali možnost, že jsou *nespokojeni a že je komunikace jednou z příčin*. U řadových zaměstnanců takto volilo 6 respondentů.

Tabulka 8: Propojení komunikace a příčin nespokojenosti

Příčina	Počet vedoucích	Počet řadových zaměstnanců
Ano – a je jedinou příčinou	0	0
Ano – je, ale jednou z příčin	2	6
Ne – jsem nespokojený z jiného důvodu	1	8

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Část (3) Otázka č. 16. a Část (4) Otázka č. 14. Zde můžete vyjádřit svůj důvod(y) nespokojenosti, zejména komunikační

Zjišťování spokojenosti, respektive nespokojenosti končilo třetí otázkou pro obě skupiny stejnou. Ta byla otevřená a měla za úkol blíže přiblížit ony důvody nespokojenosti s důrazem právě na komunikační. Velice zajímavá je odpověď jednoho vedoucího. Ten uvedl toto: „*Tým kolegů je velmi zaneprázdněný, velké množství porad a není čas na důsledné dotažení věcí do konce.*“ Druhý vedoucí uvedl *s určitou nadsázkou, že je ve firmě asi dlouho a hodně pamatuje.* Ve výsledcích dotazníku byly zastoupeny i komunikační důvody od řadových zaměstnanců. Jeden z nich uvedl, že důvodem nespokojenosti je „*vážnoucí komunikace napříč jednotlivými odděleními.*“ Další uvedl, že *vedoucí neumí říkat negativa.* Pokud se udělá vazba na otázku osmou pro řadové zaměstnance jde právě o zaměstnance, který uvedl, že jeho vedoucí nechává nepříjemné věci sdělit někomu jiného. Jeden z podřízených dokonce uvedl, že je *neslyšící a že může jen psát zprávy.*

„Nevhodná komunikace“

Jako poslední otázky z hlavní části byly otázky na „nevhodnou“ komunikaci, tedy komunikaci, která je od standardní něčím pozměněná.

Část (3) Otázka č. 17. Myslíte si, že se dopouštíte v určitých situacích "nevhodné" komunikace? (Zvyšování hlasu, křik, přebíjení argumentů, manipulace, ...)

a

Část (4) Otázka č. 15. Dopouští se Váš vedoucí v určitých situacích "nevhodné" komunikace? (Zvyšování hlasu, křik, přebíjení argumentů, manipulace, ...)

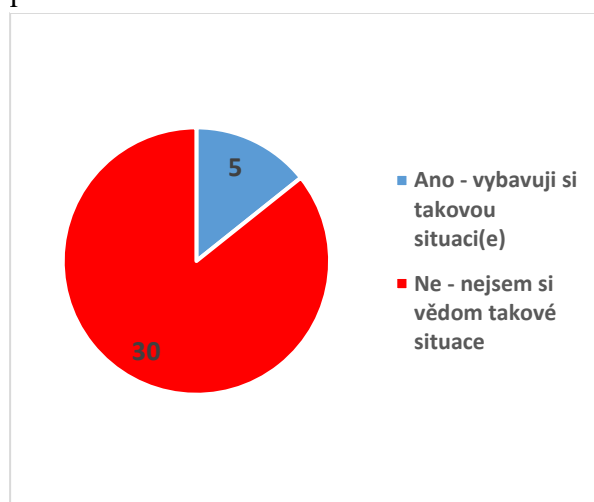
Cílem otázky pro vedoucího bylo podívat se na svou komunikaci kritickými očima. Naopak cílem pro řadového zaměstnance bylo ohodnotit svého vedoucího. První možnost byla *ano vybavuji si takovou situaci*. Druhá pak *ne nejsem si vědom takové situace*. Z odpovědí pak vplynuly téměř zrcadlově opačné názory. Zatímco více než čtyři čtvrtiny vedoucích uvedli, že si takové situace jsou vědomi, velice podobné procento řadových zaměstnanců uvedlo, že si takové situace není vědomo. Graficky znázorněno na obrázcích č. 16 a č. 17.

Obrázek 16: „Nevhodná“ komunikace pohledem vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Obrázek 17: „Nevhodná“ komunikace pohledem řadového zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Pro naši lepší představu, co se vlastně přihodilo v odpovědích předcházejících otázek, byla položena ještě doplňující otázka pro každou skupinu.

Část (3) Otázka č. 18. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "Ano" zkuste si tuto situaci(e) vybavit a zamyslete se nad tím, proč se tomu tak stalo a jak Vaše "nevhodná" komunikace vypadala

U vedoucích situaci objasnilo 8 z 9 respondentů, kteří uvedli, že si „nevhodnou“ komunikaci vybavují. V odpovědích, jak tato komunikace vypadala se objevovalo, např. *zvýšení hlasu, zbytečná hádka, vyhrocená nebo nekulturní situace*. Jako důvody zde vedoucí zmiňovali, např. *časově vyhrocenou situaci, nadměru emocí, temperament* nebo *souběh několika stresových situací*. Jeden respondent se dokonce velice roze-psal a uvedl toto: *„Práce s lidmi je velmi náročná a kvalitu týmu občas neovlivníme (geografická poloha, nízká míra nezaměstnanosti atd.) ...pokud se práce s dospělým kolektivem začne občas rovnat práci s mateřskou školkou a*

jasná pravidla + předpisy nejsou vědomě dodržovány, jsou emoce ne vždy lehce zvladatelné.“
Předmětem dalšího zkoumání by mohlo být, proč situace byly časově náročné nebo proč jasná pravidla a předpisy nebyly vědomě dodržovány.

Část (4) Otázka č. 16. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "Ano", zkuste si tuto situaci(e) vybavit a zamyslete se nad tím, proč se tomu tak stalo a jak tato "nevhodná" komunikace vypadala

Z řadových zaměstnanců se takto v dotazníku vyjádřil pouze jeden respondent. Uvedl, ale že se komunikace *netýkala jeho osoby. I přes to ji bral jako nepříjemnou.*

8.5 Část pátá – ukončovací otázky

Poslední částí dotazníku byla část pátá, která byla opět jako první část pro obě skupiny, jak pro vedoucí, tak i pro řadové zaměstnance stejná. Tato část obsahovala už jen dvě otázky, z toho jedna z nich byla dobrovolná.

Část (5) Otázka č. 1. Jste rádi, že se můžete touto formou podělit o svůj názor na komunikaci uvnitř firmy?

První ze dvou zmiňovaných otázek byla otázka, zda jsou respondenti rádi, že se mohou touto formou podělit o svůj názor na interní komunikaci. Na výběr bylo ze dvou. První možnost *ano* zvolilo 39 respondentů, tedy že jsou rádi. Naopak druhou možnost, že rádi *nejsou* zvolilo 7 respondentů. Z toho lze odvodit, že respondentům není komunikace uvnitř firmy lhostejná. Zároveň to může i nepřímo vypovídat o tom, že zaměstnanci se nebrání nějakým dalším podobným průzkumům na téma interní komunikace i v budoucnu.

Část (5) Otázka č. 2. A máte nějaký vlastní návrh, jak ve firmě zlepšit komunikaci?

Druhou z otázek a poslední v celém dotazníku byla otázka zjišťující od respondentů jejich vlastní návrh na to, jak ve firmě zlepšit komunikaci. Otázka to byla otevřená a zároveň dobrovolná, kdo tedy návrh vyjádřit nechtěl nebo například žádný vůbec neměl, nemusel uvádět nic. Mezi samotnými návrhy se pak objevilo spoustu zajímavých odpovědí.

Jeden respondent uvedl, že *vidí prostor pro zlepšení u hodnotících pohovorů. Konkrétně dodržování jejich termínů.* Jako příčinu, proč se tak děje uvádí ze svého pohledu *časovou zaneprázdněnost vedoucích pracovníků.* Další z respondentů vidí *problém u komunikace mezi*

jednotlivými odděleními. Přesněji jeho slova zní takto: „Kdyby oddělení ve firmě spolu lépe komunikovali a nesnažili se jen přehazovat problémy jeden na druhého vedlo by to k lepšímu řešení a odstranění problémů.“ Dva z respondentů také uvádí celkem radikální kroky, jak komunikaci zlepšit. Jeden navrhuje *změnit vedení* druhý pak *ukončit pracovní poměr některým zaměstnancům*. Tato poměrně tvrdá řešení by mohla být dalším bodem zkoumání. Pokud je někdo tolik kritický, rozhodně by to neměla firma brát na lehkou váhu. Další respondenti už byli mírnější ve svých tvrzeních. Jeden respondent uvedl toto: *„minimálně nepolevovat a stále pracovat na dalších možnostech zlepšování“*, další pak toto: *„Být k sobě upřímní!“* Od jednoho respondenta zde také padnul návrh na zlepšení *využit služeb kouče*. Posledním návrhem bylo *větší prosazování novějších forem, namísto e-mailu, který je podle něj „lékem na všechno.“*

9 Závěrečné zhodnocení a navržená opatření

Celou analýzu provedenou prostřednictvím rozhovorů s vybranými pracovníky organizace, osobními zkušenostmi autora práce z prostředí a v neposlední řadě také dotazníkovým šetřením je třeba uceleně okomentovat a zhodnotit případně navrhnou možná zlepšovací řešení. Tomu všemu je věnována následující kapitola.

9.1 Příklady dobré praxe a důležitá zjištění

Setkání s jednatelem

Velice dobrým příkladem je setkání s jednatelem. Hodně zaměstnanců má díky tomu velice dobrou příležitost setkat se s nejvyšší osobou v podniku, protože z jejich pozice k setkání ani nemusí dojít. Z dotazníku také vyplynulo, že pro některé zaměstnance je toto setkání dokonce tím prvním, co je napadne ve spojení s interní komunikací. Zaměstnanci, aby byli spokojeni a mohli dosahovat svých výsledků potřebují vidět, že se o ně někdo zajímá. Tím lépe, když je to někdo z vyšších pozic.

Manuál při nástupu nového pracovníka výroby

Pěknou ukázkou toho, kdy nastavený proces funguje, je manuál popisující jednotlivé kroky, které je třeba provést při nástupu nového pracovníka výroby. Jeho přehlednost potvrzují také popisy činností. Komunikaci, která je s tímto procesem spojená, napomáhá také to, že je v manuálu přesně určeno, kdo, kdy, kde a s kým má navázat spolupráci. Vytvořený manuál je tedy velice dobrým nástrojem, který pomáhá budovat dobrou komunikaci související s nově přichozími pracovníky. Kromě toho také napomáhá dobrým vztahům mezi personálním oddělením, vedoucími výroby a tréninkovým centrem.

Komunikace společenských, kulturních a obdobných akcí

Dalším příkladem toho, když to správně funguje je komunikace nad rámec pracovních záležitostí a tím je komunikace společenských, kulturních nebo jiných podobných akcí. Je to hlavně kvůli tomu, že tato komunikace probíhá hned v několika vlnách. Využívá se velkých setkání mezi zaměstnanci výroby, nástěnek umístěných po prostorách firmy a e-mailové komunikace, která také určitou část pracovníků dokáže oslovit.

Uvědomění si přímé vazby komunikace na výkonnost firmy

Pro interní komunikaci je také důležitý fakt, že si zaměstnanci sami uvědomují, že výkonnost firmy je přímo ovlivněna její interní komunikací. Toto si neuvědomují pouze vedoucí pracovníci, kteří jsou za komunikace uvnitř podniku přímo zodpovědní, ale také jejich podřízení pracovníci.

Styl vedení jako hlavní faktor interní komunikace

Dotazníkové šetření také pomohlo odhalit jednu skutečnost, že jako nejvíce ovlivňující faktor komunikace je brán styl vedení. Pokud tedy se má komunikace někde rozvíjet, posouvat či měnit, je to právě styl vedení, který v tomto ohledu budou všichni pravděpodobně nejvíce vnímat.

Vize a poslání

Velice důležité v interní komunikaci je, že všichni vedoucí jsou toho názoru, aby se vize i poslání komunikovalo se všemi zaměstnanci bez rozdílu. Pozitivem také je, že všichni řadoví zaměstnanci vizi znají nebo jí chtějí znát, pokud jí ještě neznají. U poslání je jejich názor velice podobný. Pouze jeden ze všech řadových zaměstnanců firmy má na toto téma odlišný názor.

Vysoké procento přímé komunikace

Důležitým zjištěním dotazníkového šetření je také to, že komunikace mezi zaměstnanci převažuje v přímé formě. Pokud by tedy mělo dojít v budoucnu k nějakému vývoji v interní komunikaci je velice důležité neopomíjet právě tuto formu.

Transparentnost vedoucích pracovníků

Dotazníkové šetření také pomohlo objasnit, jak si vedoucí pracovníci vedou ve sdělování nepříjemných skutečností. Ukázalo se, že nejvyšší procento takto sdělovaných skutečností je činěno vedoucími osobně. Toto potvrdili nejen vedoucí, ale také jejich pracovníci.

Distribuce informací

Jak vedoucí, tak i řadoví zaměstnanci mají na včasnou, kvalitní a dostačující distribuci velice podobný názor. Formy distribuce informací jsou pro všechny akceptovatelné a pracovníci tak mohou být v tomto ohledu velice spokojeni.

9.2 Navržená opatření

Nyní bude věnován prostor samotným návrhům, které budou vést k odstranění nedostatků zjištěných analýzou a povedou následně k co možná největšímu zefektivnění interní komunikace probíhající ve firmě Eissmann Automotive ČR. Každé navrhované řešení má čtyři body, kterými jsou cíl navrhovaného opatření, odhad potřebných financí, realizátoři opatření a samotný vlastní popis.

Kurzy vedoucích pracovníků

- Cíl opatření: zlepšení komunikačních schopností a dovedností vedoucích pracovníků
- Odhad potřebných financí: 8500 Kč bez DPH / za osobu

5200 Kč bez DPH / za osobu

V ceně obou kurzů jsou zahrnuty studijní materiály, osvědčení o účasti a občerstvení včetně oběda.

- Realizátoři: externí firma MBK Consulting, vybraní vedoucí pracovníci
- Vlastní popis:

Jelikož velké procento vedoucích pracovníků přiznalo, že má v komunikačních schopnostech a dovednostech určité rezervy, na kterých by chtěli zapracovat, nabízí se zde realizace kurzů na zlepšení komunikace manažerů. Toto také umocňuje názor jejich podřízených pracovníků, kteří ve velkém počtu také vidí u svých vedoucích prostor ke zlepšení. Pomoci by s tím mohla účast na vybraných kurzech. Na kurzu Manažerských dovedností a kurzu Vedoucích výrobního týmu. Ceny uvedeny ve zmíněném pořadí výše. Oba kurzy nabízí firma MBK Consulting s. r. o. z Brna, Veveří 102, 616 00, IČO: 26260433. Sama se hlásí k 30leté tradici v oblasti školení a poradenství, včetně norem ISO. Kurzy je možné absolvovat ve školících centrech v Brně a Praze. Kvůli lokalitě firmy by bylo vhodnější samozřejmě realizovat kurzy v Praze. Ty by se uskutečnili na Praze 10 ve školícím centru InGarden. Kurzy by kromě osvojení komunikačních dovedností mohli pomoci odbourat vypjaté a stresové situace, které byly zmíněny v dotazníkovém šetření. (MBK Consulting, 2023a; MBK Consulting, 2023b)

Setkání jednotlivých oddělení

- Cíl opatření: zlepšení vztahů a komunikace mezi jednotlivými odděleními
- Odhad potřebných financí: náklady obětované příležitosti
- Realizátoři: vedoucí oddělení, speciálně zvoleni zástupci vedoucích oddělení, konkrétní zaměstnanci oddělení
- Vlastní popis:

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že mezi zaměstnanci firmy panuje určité rozhořčení týkající se komunikace mezi jednotlivými odděleními firmy. Možné řešení by mohly přinést pravidelná setkání vybraných zástupců jednotlivých oddělení. Samotný princip fungování by byl v podstatě jednoduchý. Každé oddělení by si zvolilo dva své zástupce jejich vedoucího tzv. vicevedoucí, kteří by v případě časové zaneprázdněnosti vedoucího byli na setkání jako hlavní představitelé svého oddělení. Pro lepší koordinaci všechna oddělení by věděla o všech zvolených zástupcích. Samotná setkání by se realizovala jednou týdně či jednou za deset dní. Přítomni by na něm byli vedoucí nebo případně jejich zástupci tedy, vicevedoucí a konkrétní zaměstnanci, kteří mají potřebu řešit nějaký problém se zaměstnancem z jiného oddělení. Zaměstnanci, kteří by měli nějaký problém by ho na setkání vznesli vedoucímu či vicevedoucímu oddělení, kterého se problém týká. Úkolem by pak bylo vzniklý problém předat zaměstnanci, kterého by se týkal. Zajistit respekt a zejména to, že bude problém zaměstnancem řešen, by mělo právě to, že by byl na něj komunikován jeho vedoucím případně vicevedoucím a ne kolegou z jiného oddělení, který nemá nad ním žádnou pravomoc. Pokud by ani tak nedošlo k vyřešení problému, zaměstnanec by ho na dalším setkání znovu zaurgoval. Je samozřejmostí, že některá oddělení mají už z povahy toho, co dělají, převažující komunikaci mezi několika odděleními, a ne mezi všemi. Mohlo by tedy postupem času dojít k zdokonalení situace tím, že by vzniklo několik různých setkání. Čas potřebný na setkání nelze přesně určit. Odvíjel by se totiž od počtu řešených problémů.

Revize komunikace prostřednictvím elektronické pošty

- Cíl opatření: snížení množství komunikace realizované prostřednictvím elektronické pošty
- Odhad potřebných financí: nejsou potřeba žádné
- Realizátoři: zaměstnanci potencionálně používající e-mailovou komunikaci ve větším množství
- Vlastní popis:

Možný problém je lze vidět také v komunikaci prostřednictvím elektronické pošty. Z dotazníkového šetření vyplynulo hned několik připomínek týkající se e-mailové komunikace. Jedním z možných řešení je zamyšlení se každého pracovníka, který se chystá napsat e-mail, jestli neexistují nějaká alternativní řešení, jak situaci vykomunikovat. Jestli například není vhodnější za kolegou, se kterým něco řeším, dojít osobně či ho kontaktovat telefonicky. Častokrát jsou totiž úskalím různé předsudky či strach řešit věci více osobněji. Lidé se za mail pomyslně schovávají. Odbouráním nadužívání e-mailové komunikace by se také vyhovělo požadavku vedoucích pracovníků, aby se více prosazoval telefon jako forma komunikování.

Komunikace o otevřenosti vedoucích pracovníků

- Cíl opatření: přesvědčit řadové pracovníky o otevřenosti jejich vedoucích
- Odhad potřebných financí: nejsou potřeba žádné
- Realizátoři: vedoucí pracovníci, řadoví zaměstnanci
- Vlastní popis:

Jedním z problémů, který dotazníkové šetření odhalilo byl ten, že více než polovina řadových zaměstnanců si myslí, že vedoucí při sdělování názoru či připomínek na fungování a aktivity firmy nepřikládá jejich hlasu velkou váhu. Přitom toto netvrdí ani jeden vedoucí. Vedoucí jsou toho názoru, že hlas jejich podřízených se počítá, respektive že jejich otevřenosti podřízení nevyužívají. Řešení této situace je hypoteticky velice jednoduché. Stačí jen, aby svou otevřenost vedoucí pracovníci zmiňovali nahlas například na společných poradách a setkáních či na konkrétních hodnotících pohovorech s jednotlivými pracovníky. Pomoci by v tomto případě mohla i tzv. šeptanda, která by informaci zákulisně rozšiřovala mezi ostatní pracovníky.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala interní komunikací podniku. Jejím hlavním cílem bylo zanalyzovat a následně zhodnotit současné fungování interní komunikace ve vybrané organizaci společně s návrhem zlepšovacích opatření, které povedou k zefektivnění jejího současného stavu. To vše zároveň s přihlédnutím na informace a poznatky získané na základě studia odborné literatury při zpracování teoretické části této bakalářské práce.

Praktická část se věnovala analýze současného fungování interní komunikace ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika s. r. o., a to jak za pomoci rozhovorů a osobních zkušeností autora práce z prostředí, tak i prostřednictvím dotazníkového šetření probíhajícího mezi zaměstnanci společnosti. U toho bylo určitým specifikem jeho rozdělení. Dotazníkové šetření totiž bylo koncipováno jako střet pohledů vedoucích pracovníků a jejich podřízených, tj. řadových zaměstnanců společnosti. Kromě společných otázek, které byly pro obě skupiny naformulované stejně, zde byly ještě další otázky, které zkoumaly v konečném důsledku totéž pouze byly položeny, tak aby odpovídali tomu, pro jakou skupinu respondentů jsou určeny. Cílem pak bylo ze sesbíraných dat utvořit střet pohledů na určité skutečnosti vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců.

Z celkové analýzy vyplynulo hned několik velice dobře nastavených a fungujících komunikačních procesů. Například setkání s jednatelem, které jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je v mnoha případech tím prvním, co si zaměstnanci firmy představí, když se řekne interní komunikace. Velice dobře zavedený je také manuál při nástupu nového pracovníka výroby.

Kromě mnoha skutečností, které fungují, se ukázalo i několik těch, které už na tom tak dobře nejsou. Takovým příkladem je komunikační kompetentnost manažerů, kteří sami přiznávají prostor ke zlepšení. Totéž tvrdí i jejich podřízení. Odbourání tohoto problému by mohly zajistit kurzy, kterých se vedoucí v budoucnu mohou zúčastnit. S vedoucími souvisí ještě jeden nedostatek, a tím je obecné povědomí o tom, že jsou názorům svých podřízených otevřeni. Dalším velkým předmětem zkoumání by mohla být komunikace mezi jednotlivými odděleními, která také vykazuje určité nedostatky. S výsledky celé analýzy bude na základě domluvy s vedením podniku, dále pracováno, a to ve spolupráci s personálním oddělením firmy.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání* (13. ed., přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.
- Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Bělohávek, F. (2017). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory* (2., rozšířené vydání). Grada.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Grada.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing.
- Doležal, J. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- Eissmann Automotive Česká republika, s. r. o. (2023a). *Intranet*. Interní dokument podniku Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. se sídlem v Boru.
- Eissmann Automotive Česká republika, s. r. o. (2020). *Nástup nového zaměstnance, zaškolení zaměstnance výroby*. Interní dokument podniku Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. se sídlem v Boru.
- Eissmann Automotive Česká republika, s. r. o. (2023b). *Organigram*. Interní dokument podniku Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. se sídlem v Boru.
- Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. (2019). *Výroční zpráva společnosti Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. za období od 1. 1. 2019 do 31. 12. 2019*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60728394&subjektId=733563&spis=474482>
- Eissmann Automotive Deutschland GmbH (n.d.). *Historie*. Dostupné 3. 4. 2023 z <https://www.eissmann.com/warum-eissmann/historie>
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice.
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Computer Press.
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Grada.
- Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery*. Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd). Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky* (2., aktualizované vydání). Grada Publishing.

- MBK Consulting (2023a). *Manažerské dovednosti*. Dostupné 13. 4. 2023 z <https://www.mbk.cz/skoleni/manazerske-dovednosti#description>
- MBK Consulting (2023b). *Vedoucí výrobního týmu*. Dostupné 13. 4. 2023 z <https://www.mbk.cz/skoleni/vedouci-vyrobniho-tymu#description>
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2., dopl. a přeprac. vyd). Grada.
- or.justice.cz. (2014). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Eissmann Automotive Česká republika s. r. o.*. Dostupné 3. 3. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=733563&typ=UPLNY>
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.
- Plamínek, J. (2012). *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie* (2., rozš. vyd). Grada.
- Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (5., aktualizované a rozšířené vydání). Grada.
- Riggio, R. E. (2018). *Introduction to industrial/organizational psychology* (Seventh edition). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. ([2018]). *Management* (Fourteenth edition, Global edition). Pearson.
- Steiger, T., & Lippmann, E. D. (2012). *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. BizBooks.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb*. Grada.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Grada.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Management Press.
- Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Grada.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada.
- Zuzák, R., & Fejfarová, M. (2009). *Krizové řízení podniku* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Postavení vedoucích z hlediska organizační struktury	45
Tabulka 2: Doba strávená na pozici vedoucího	45
Tabulka 3: Tvrzení vedoucích.....	55
Tabulka 4: Tvrzení řadových zaměstnanců.....	55
Tabulka 5: Otevřenost pohledem vedoucích.....	56
Tabulka 6: Otevřenost pohledem řadových zaměstnanců.....	57
Tabulka 7: Hodnocení spokojenosti.....	60
Tabulka 8: Propojení komunikace a příčin nespokojenosti	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační model	8
Obrázek 2: Organigram společnosti Eissmann Automotive Česká republika	31
Obrázek 3: Rozdělení do věkových kategorií	43
Obrázek 4: Doba strávená ve firmě.....	43
Obrázek 5: Zvolené oblasti firmy.....	44
Obrázek 6: Výsledky ohodnocení souhlasu s výrokem	47
Obrázek 7: Výsledky volby celopodnikových faktorů.....	48
Obrázek 8: Poměr pohledem vedoucích mezi komunikací napřímo a zprostředkovanou	50
Obrázek 9: Poměr pohledem řadových zaměstnanců mezi komunikací napřímo a zprostředkovanou	51
Obrázek 10: Formy přímé komunikace.....	52
Obrázek 11: Formy zprostředkované komunikace.....	53
Obrázek 12: Hodnocení výroků o informacích vedoucími	57
Obrázek 13: Hodnocení výroků o informacích řadovými zaměstnanci	58
Obrázek 14: Pohled vedoucích.....	59
Obrázek 15: Pohled řadových zaměstnanců.....	59
Obrázek 16: „Nevhodná“ komunikace pohledem vedoucího	62
Obrázek 17: „Nevhodná“ komunikace pohledem řadového zaměstnance.....	62

Seznam použitých zkratk

č. – číslo

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

IČO – identifikační číslo osoby

ISO – International Organization for Standardization

Kč – Koruna česká

KPI – Key Performance Indicator

LAN – Local Area Network

s. – strana

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

TCP/IP – Transmission Control Protocol/Internet Protocol

tzv. – tak zvaný

VOIP – Voice Over IP

Seznam příloh

Příloha A: Vzor dotazníkové šetření

Příloha B: Ukázka zápisek z rozhovorů

Příloha C: Manuál o nástupu a zaškolení nového zaměstnance výroby

Příloha A: Vzor dotazníkové šetření

Dotazník na interní komunikaci

Dobrý den,

jmenuji se Lukáš Bubeníček a jsem studentem 3. ročníku Ekonomické fakulty na Západočeské univerzitě v Plzni. (V létě ve firmě také brigádníčím) A tento rok ukončuji studium mimo jiné napsáním a obhájením bakalářské práce.

Abych, ale tohoto mohl dosáhnout, potřebuji navázání spolupráce s Vámi jako se zaměstnancem firmy Eissmann. Firmu jsem si totiž vybral jako zdroj informací a podkladů pro praktickou část již zmíněné bakalářské práce.

Téma mojí bakalářské práce zní "Interní komunikace v organizaci" a o ní bude samozřejmě i dotazník, který se za malinkou chvíli rozhodnete vyplňovat.

Doufám a pevně věřím, že mi společně pomůžete a povede se sesbírat co nejvíce vyplněných dotazníků. Jen v tom případě budou mít odpovědi vypovídající hodnotu.

Předem moc děkuji za navázání spolupráce s Vámi a těším se na Vaše odpovědi.

Hezký zbytek dne

Všeobecné otázky

(1) 1. Jaké je Vaše pohlaví? *

- Muž
- Žena

(1) 2. Do jaké věkové kategorie patříte? *

- Méně než 18 let
- 18-20 let
- 21-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50-59 let
- 60 a více let

(1) 3. Jak dlouho ve firmě pracujete? *

- Méně než 2 roky
- 2-5let
- 6 a více let

(1) 4. V jaké oblasti firmy pracujete? *

- Ekonomika / finanční řízení
- Výroba
- Nákup / prodej
- Personální řízení
- Projektové řízení
- Jiné:

Rozdělení

(2) 1. Jsem: ...? *

- Vedoucí pracovník
- Řadový zaměstnanec

Sekce určená pro vedoucí pracovníky

Doplňující otázky

(3) 1. Z hlediska organizační struktury patříte mezi: *

- Manažery první linie (mistr ve výrobě, předák, vedoucí dílny, vedoucí skladu, ...)
- Střední management (vedoucí personálního odd. vedoucí nákupu, vedoucí prodeje, finanční manažer, ...)
- Vrcholový management – C-level (ředitel společnosti, finanční ředitel, ...)

(3) 2. Jak dlouho zastáváte post vedoucího pracovníka? *

- Do 1 roku
- 1-2 roky
- 3-5 let

- Více než 5 let

Zde několik otázek týkající se interní komunikace obecně

(3) 3. Co si představíte nebo co vás jako první napadne, když se řekne interní komunikace v podniku? *

(3) 4. Ohodnoťte, jak moc souhlasíte s tímto tvrzením: "Interní komunikace přímo ovlivňuje výkonnost firmy." (Například souhlasím jen malou měrou = 1) *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

(3) 5. Jaké celopodnikové faktory podle vás ovlivňují interní komunikaci? *

- Organizační struktura
- Organizační kultura
- Styl vedení
- Odvětví, ve kterém firma působí
- Velikost organizace
- Finance / investice
- Používané technologie
- Jiné:

(3) 6. Jaký máte názor na komunikování o vizi podniku? (Vize = jasné a konkrétní představy o budoucím stavu firmy, tzn. čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout) *

- Měla by být komunikována se všemi zaměstnanci podniku
- Měla by být komunikována pouze se zaměstnanci, které to zajímá
- Neměla by být komunikována vůbec

(3) 7. Jaký máte názor na komunikování o poslání podniku? (Poslání = samotný důvod proč firma existuje) *

- Mělo by být komunikováno se všemi zaměstnanci podniku
- Mělo by být komunikováno pouze se zaměstnanci, které to zajímá
- Nemělo by být komunikováno vůbec

Zde několik otázek na komunikaci s podřízenými

(3) 8. Pokuste se odhadnout, jaký je poměr mezi komunikací napřímo a zprostředkovaně s Vašimi podřízenými (Převažují osobní rozhovory nebo naopak např. písemná komunikace?) Prosím ve formátu 50/50 nebo 25:75 apod. *

(3) 9.1. V návaznosti na 8. otázku, jakými formami probíhá komunikace napřímo? *

- Hodnotící pohovor
- Osobní rozhovor
- Porada
- Návštěva na pracovišti (tzv. manažerská pochůzka)
- Skupinové rozhovory
- Reporty o stavu
- Jiné:

(3) 9.2. V návaznosti na 8. otázku, jakými formami probíhá komunikace zprostředkovaně? *

- E-mail
- Hovor přes telefon (mobilní, VOIP)
- Videohovor / videokonference
- Chatovací aplikace

Jiné:

(3) 9.3. Je něco z výše uvedeného, co se snažíte prosazovat více než ostatní? Prosím napište formu(y) a vysvětlíte proč tomu tak je (Např. chatovací aplikace, a to z toho důvodu, že umožňují rychlou výměnu informací a jsou nákladově velice příznivé)

(3) 10. Dokážete sdělovat svým podřízeným skutečnosti, které nechtějí slyšet či jsou pro ně něčím nepříjemné? *

- Ano – a činím tak osobně
- Ano – a činím tak zprostředkovaně
- Ano – a činím tak, jak osobně, tak i zprostředkovaně
- Ne – a pověřím sdělením někoho jiného

(3) 11. Mohou vám otevřeně vaši podřízení sdělovat svůj názor či připomínky na fungování a aktivity firmy? *

- Ano – a jejich hlas se počítá
- Ano – ale jejich hlasu v celkovém pojetí není přikládána velká váha
- Ano – ale mám pocit, že toho nevyužívají
- Ne – žádnému podřízenému takový prostor neposkytuji

Poslední otázky zaměřené na vás a na možné překážky v komunikaci

(3) 12. Ohodnoťte prosím následující výroky o informacích potřebných pro výkon práce a úkolů Vašich podřízených *

	Zcela souhlasím	Částečně souhlasím	Částečně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Myslím si, že je poskytuji svým podřízeným z jejich pohledu včas				
Myslím si, že je poskytuji svým podřízeným v kvalitě, kterou požadují				
Myslím si, že je poskytuji svým podřízeným v kvalitě, kterou požadují				

(3) 13. Považujete se za dobrého a schopného komunikátora? (tj. máte pro výkon své práce dostatečné komunikační schopnosti, dovednosti a zkušenosti) *

- Určitě ano – už se nepotřebuji zlepšovat
- Ano – mám však, ale určité rezervy na, kterých nechci pracovat
- Ano – mám však, ale určité rezervy na, kterých chci zapracovat (např. koučováním, kurzem, ...)
- Ne – chci na sobě, ale hodně zapracovat (např. koučováním, kurzem, ...)
- Ne – ale nechci na sobě zapracovat (moji podřízení by to mohli vidět např. jako slabost)

(3) 14. Jste ve firmě spokojeni? *

- Ano
- Částečně ano
- Ne

(3) 15. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli " Částečně ano nebo Ne", je komunikace příčinou, proč jste ve firmě nespokojeni?

- Ano – a je jedinou příčinou
- Ano – je, ale jednou z příčin
- Ne – jsem nespokojený z jiného důvodu

(3) 16. Zde můžete vyjádřit svůj důvod(y) nespokojenosti, zejména komunikační

(3) 17. Myslíte si, že se dopouštíte v určitých situacích "nevhodné" komunikace? (Zvyšování hlasu, křik, přebíjení argumentů, manipulace, ...) *

- Ano – vybavuji si takovou situaci(e)
- Ne – nejsem si vědom takové situace

(3) 18. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli " Ano" zkuste si tuto situaci(e) vybavit a zamyslete se nad tím, proč se tomu tak stalo a jak Vaše "nevhodná" komunikace vypadala

Sekce určená pro řadové zaměstnance

Zde několik otázek týkající se interní komunikace obecně

(4) 1. Co si představíte nebo co vás jako první napadne, když se řekne interní komunikace v podniku? *

(4) 2. Ohodnoťte, jak moc souhlasíte s tímto tvrzením: "Interní komunikace přímo ovlivňuje výkonnost firmy." (Například souhlasím jen malou měrou = 1) *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

(4) 3. Jaké celopodnikové faktory podle vás ovlivňují interní komunikaci? *

- Organizační struktura
- Organizační kultura
- Styl vedení
- Odvětví, ve kterém firma působí
- Velikost organizace
- Finance / investice
- Používané technologie
- Jiné:

(4) 4. Znáte vizi firmy? (Vize = jasné a konkrétní představy o budoucím stavu firmy, tzn. čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout) *

- Ano znám
- Ne neznám, ale chci ji znát
- Ne neznám a je mi to jedno (nepotřebuji ji znát)

(4) 5. Znáte poslání firmy? (Poslání = samotný důvod proč firma existuje) *

- Ano znám ho
- Ne neznám ho, ale chci ho znát
- Ne neznám ho a je mi to jedno (nepotřebuji ho znát)

Zde několik otázek na komunikaci s nadřízeným

(4) 6. Pokuste se odhadnout, jaký je poměr mezi komunikací napřímo a zprostředkovaně s Vaším vedoucím (Převažují osobní rozhovory nebo naopak např. písemná komunikace?) Prosím ve formátu 50/50 nebo 25:75 apod. *

(4) 7.1. V návaznosti na otázku 6., jakými formami probíhá komunikace napřímo? *

- Hodnotící pohovor
- Osobní rozhovor
- Porada
- Návštěva na pracovišti (tzv. manažerská pochůzka)
- Skupinové rozhovory
- Reporty o stavu
- Jiné:

(4) 7.2. V návaznosti na otázku 6., jakými formami probíhá komunikace zprostředkovaně? *

- E-mail
- Hovor přes telefon (mobilní, VOIP)
- Videohovor / videokonference
- Chatovací aplikace

Jiné:

(4) 7.3. Je něco z výše uvedeného, co vám vysloveně nevyhovuje, tak jak je to používáno? Prosím napište formu(y) a vysvětlete proč, aby bylo zřejmé, co na tom chcete změnit (Např. e-mail, a to z toho důvodu, že je z mého pohledu používán velmi často)

(4) 8. Dokáže Váš vedoucí sdělovat skutečnosti, které nechcete slyšet či jsou pro Vás nějak nepříjemné? *

- Ano – a činí tak osobně
- Ano – a činí tak zprostředkovaně
- Ano – a činí to, jak osobně, tak i zprostředkovaně
- Ne – nechá to sdělit někoho jiného

(4) 9. Můžete otevřeně svému vedoucímu sdělovat svůj názor či připomínky na fungování a aktivity firmy? *

- Ano – a mám pocit, že můj hlas se počítá
- Ano – ale mám pocit, že můj hlas nemá moc velkou váhu
- Ano – ale mám strach se, jakkoliv vyjádřit (bojím se ztráty zaměstnání, snížení odměn či platu, ...)
- Ne – není mi dán prostor

(4) 10. Ohodnoťte následující výroky o informacích potřebných pro výkon Vaší práce a úkolů *

	Zcela souhlasím	Částečně souhlasím	Částečně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Myslím si, že je dostávám od svého vedoucího včas				
Myslím si, že je dostávám od svého vedoucího v požadované kvalitě				
Myslím si, že je dostávám od svého vedoucího v dostatečném množství				

Poslední otázky zaměřené na vás a na možné překážky v komunikaci

(4) 11. Berete svého vedoucího jako dobrého a schopného komunikátora? (tj. disponuje pro výkon své práce dostatečnými komunikačními schopnostmi, dovednostmi a také zkušenostmi) *

- Určitě ano – není třeba, aby se zlepšoval
- Ano – ale prostor ke zlepšení tu určitě je
- Ne – měl by se hodně zlepšit
- Ne – ale je pouze na něm, zda se chce zlepšit nebo ne (na mém názoru nezáleží)

(4) 12. Jste ve firmě spokojeni? *

- Ano
- Částečně ano
- Ne

(4) 13. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "Částečně ano nebo Ne", je komunikace příčinou, proč jste ve firmě nespokojeni?

- Ano – a je jedinou příčinou
- Ano – je, ale je jednou z příčin
- Ne – jsem nespokojený z jiného důvodu

(4) 14. Zde můžete vyjádřit svůj důvod(y) nespokojenosti, zejména komunikační

(4) 15. Dopouští se Váš vedoucí v určitých situacích "nevhodné" komunikace? (Zvyšování hlasu, křik, přebíjení argumentů, manipulace, ...) *

- Ano vybavuji si takovou situaci(e)
- Ne nejsem si vědom takové situace

(4) 16. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "Ano", zkuste si tuto situaci(e) vybavit a zamyslete se nad tím, proč se tomu tak stalo a jak tato "nevhodná" komunikace vypadala

A to je vše! Už jen poslední dvě otázky (z toho jedna dobrovolná) a je hotovo.

(5) 1. Jste rádi, že se můžete touto formou podělit o svůj názor na komunikaci uvnitř firmy? *

Ano

Ne

(5) 2. A máte nějaký vlastní návrh, jak ve firmě zlepšit komunikaci?

Moc děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha B: Ukázka zápisek z rozhovorů

PORADY

- kdy?
- jak?
- o kým?
- v jakém počtu?
- kdo ji vede?
- má nějaká pravidla, jak se postupuje?
- jsou určité role?

- MANAŽERSKÉ PORADY

- ↓
- TÝDEN
- VEDOUcí ODDĚLENÍ
- ŘÍDÍ ŘEDITEL
- DANA STRUKTURA (PO: 17:00)

→ CELKOVÍ PŘEHLED

- ↓
- OBROT, TRŽBY
- KONTRIBUCE
- NEMOCNOST
- ...

- ÚČTARNA - ŘEDITELSKÝ MEETING

- KAŽDÉ ODDĚLENÍ SVOJÍ! - KAŽDÝ 2. TÝDEN → EBS + IT

- TÝMY KRED/DEB → PORADY SVOJE → PODLE POTŘEBY → AKT. PROBLÉMY AD HOC

- 1. OBECNĚ ORGANIZAČNÍ VĚCI → DOTAZY, KONKRÉTNÍ VĚCI → ZÁVĚR CO/KDY

- ZÁPIS MENÍ → BYL DRÍV

OSOBNÍ PŘÍPRAV.

- INFORMAČNÍ, STANOVENÍ ÚKOLŮ, DELEGOVÁNÍ

- KONKRÉTNÍ LIDÉ, TÉMATA NA PROGRAM S VED. TÝMŮ

- KOMENT. SITUACE

✓ PŘED AUDITEM TAKÉ SPECIFI. KOMUNIKACE S DALŠÍMI

- SBĚR 3-4H

- ANALÝZA
- cel' odp.

PROCESNÍ KRIZE

- je to krizový manažer? → NENÍ PŘÍMO

- je nějaká krize co se v minulosti stala? jak? → NEDARÍ SE OSLOVÍ SE

↓
COVID, NEBYL ŘEDITEL, PROJEKTY

CENTRÁLA S
OPORNÍKEM

↓
PRACOVNÍ
SKUPINY

↓
WORKSHOPY

↓
SEJDE SE, ŘEŠÍ CO DĚLAT
CO ZMĚNIT
PERSONÁL

KOMUNIKACE HODNOCENÍ

1x M.

POVINNÁ KOM. NA VŠECH ODDĚL.
VEDOUcí VÍR. MISTRŮ. ZAŠT. HR
ZAMĚŠTAVACI

- ZISK A POKRŮVĚNÍ → MIN MĚSÍC
produktivita, kvalitita, přímé
náklady ve výnosu (rozvolná se lidé, udeřte se skupiny)
- plánovací výnosy (projekty, návrhy, kritické body -
plán do dalšího měsíce)
oznámění také kulturních akcí!

OZNAČENÍ KULTURNÍCH AKCÍ

- kino, bazény, masáže, ...
- 74 km před → maximálně měsícem
- střední zájem

ŘEDITELSKÁ KOMUNIKACE

1/4 min

- návrhy sam.
- povinné
- motivace, vedoucí výnosy
- historie, plány
- ...

→ časěji podle potřeby

Příloha C: Manuál o nástupu a zaškolení nového zaměstnance výroby

PROCES U6 NASTUP NOVÉHO ZAMĚSTNANCE, ZAŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCE VÝROBY											
DŮLEŽITÉ KROKY		POPIS ČINNOSTI DEFINICE STANDARDU		Datum nástupu:		MÍSTO KDE?		TERMÍN KOY?	DATUM	PODPIS ŠKOLITELE	PODPIS ZAMĚSTNANCE
				ODPOVĚDNOST KDO?	SPOLUPRÁCE s KÝMI?						
1	POŽADAVEK PRACOVNÍKA DO VÝROBY	Vedoucí výroby zadává na personální oddělení ústně či písemně požadavek na potřebu personálu tzn. (údaje o počtu pracovníků, požadavek na agenturní či lomenové zaměstnance, termín nástupu)		Vedoucí výroby (přip. výrobní ředitel)	Personální oddělení			Dle potřeby, minimálně 10 prac. dní před nástupem			
2	INFORMOVÁNÍ TRÉNINKOVÉHO CENTRA O NÁSTUPU	Včasně informace tréninkového centra o datumu nástupu nového pracovníka z úvodu koordinace celého školicího cyklu		Personální oddělení	Tréninkové centrum						
3	VÝBER VHODNÉHO PRACOVNÍKA	Personální oddělení na základě požadavků vybírá vhodné kandidáty.		Personální oddělení				Dle potřeby (min. 1 pracovní den před nástupem)			
4	LEKARSKÁ PROHLÍDKA	Před nástupem na pracoviště bezpodmínečně provést lékařskou prohlídku		Personální oddělení		Ordinace závodního lékaře		Před začátkem prac.poměru			
5	FOCENÍ PRACOVNÍKA NA ČÍPOVOU KARTU	Vystěrování identifikačních průkazek/čipů u každého nového zaměstnance		Personální oddělení		Personální oddělení		Nejpozději v den nástupu			
6	UZAVŘENÍ PRAC.SMLOUVY, PŘEDÁNÍ ČÍPOVÉ KARTY	Podpisání prac.smlouvy a dalších pers. dokumentů, předání čipové karty		Personální oddělení		Personální oddělení		Nejpozději v den nástupu			
7	VSTUPNÍ ŠKOLENÍ BOZP/POŽP	Kompletní seznámení se základními požadavky BOZP/POŽP. Ukončeno testem.		Tréninkové centrum	Technik BOZP	Tréninkové centrum		Dle rozvrhu školení v tréninkovém centru			
8	ÚVODNÍ SEZNÁMENÍ S FIRMOU	Úvodní seznámení s firmou (šlky, jídelna, šatny...), Pravidla bezpečnosti informací (prezentace ISMS aie platné revize)		Tréninkové centrum		Prostory firmy		Dle rozvrhu školení v tréninkovém centru			
9	VSTUPNÍ ŠKOLENÍ EPS	Seznámení se systémem EPS. Ukončeno testem.		Tréninkové centrum	Pracovník EPS	Tréninkové centrum		Dle rozvrhu školení v tréninkovém centru			
10	VSTUPNÍ ŠKOLENÍ KŮŽE	Seznámení s výsetem, špaltem, cutterem a procesem zpracování kůže		Tréninkové centrum	Vedoucí pracovník výroby	Tréninkové centrum		Dle rozvrhu školení v tréninkovém centru			
11	VSTUPNÍ ŠKOLENÍ KVALITY	Seznámení s požadavky na kvalitu. Cíle kvality, interní zmetkovitost, výrobové audit, reklamace, paratostůl, uvolnění 1.ms, kontrolní plán, denní údržba, balící předpisy, referenční a hraniční vzorky, měřicí koncepty, kontrolní přípravy, měřidla, katalog vad, bezpečnost dílu, EPA (ESD) zóny, značení dílu, zakončeno testem.		Tréninkové centrum	OMB Technik kvality Auditorka výroby	Tréninkové centrum		Dle rozvrhu školení v tréninkovém centru			
12	PRAKTICKÝ VÝCVIK	Praktické provádění prac.operací (potahování, umbug, nanašení lepidla...), opravy chyb při potahování a umbugu.		Tréninkové centrum	výroba	Tréninkové centrum		Dle rozvrhu školení v tréninkovém centru			
13	VYHODNOCENÍ VÝLEDKŮ TRÉNINKU	Posouzení uchazečů na základě testů a tréninku. Účastní předškolování příslušného pracoviště a letto organizace.		Tréninkové centrum	Personální oddělení, výroba	Tréninkové centrum		Dle rozvrhu školení v tréninkovém centru			

PROCES U6 NASTUP NOVÉHO ZAMĚSTNANCE, ZAŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCE VÝROBY

Abstrakt

Bubeníček, L. (2023). *Interní komunikace v organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, manažerská komunikace, komunikační situace, komunikační nástroje

Bakalářská práce řeší interní komunikaci v organizaci, která má přímou vazbu na osobní i profesní život lidí. Interní komunikace byla nejdříve teoreticky vymezena a následně třemi způsoby bylo zanalyzováno její současné fungování ve vybrané organizaci. A to dvojicí rozhovorů s vybranými pracovníky, osobními zkušenostmi autora práce z prostředí a dotazníkovým šetřením. Sepsáním všech získaných informací a interpretací výsledků dotazníkového šetření určeného pro dvě skupiny zaměstnanců, a to pro vedoucí pracovníky a řadové zaměstnance se dospělo k výsledkům, ze kterých vycházejí opatření, která mají za cíl zefektivnit probíhající interní komunikaci. S výsledky analýzy a navrženými opatřeními bude podle domluvy s vedením podniku, dále pracováno.

Abstract

Bubeníček, L. (2023). *Internal communication in organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: communication, internal communication, managerial communication, communication situations, communication tools

The bachelor thesis deals with internal communication in an organisation, which has a direct link to people's personal and professional life. Internal communication was first defined theoretically and then its current functioning in the selected organisation was analysed. Namely, through a pair of interviews with selected employees, personal experiences of the author from the environment and a questionnaire survey. By compiling all the information obtained and interpreting the results of the questionnaire survey intended for two groups of employees, namely managers and rank-and-file employees, the results were retrieved at, from which measures were based that aim to make the ongoing internal communication more effective. The results of the analysis and the proposed measures will be further worked on as agreed with the company management.