

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Analýza interní komunikace v dané firmě

Bakalářská práce

Autor: Natálie Hráská

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza interní komunikace v dané firmě“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně uvedla v příloženém seznamu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D. za odborné vedení práce, poskytování cenných rad, komentářů a věcných připomínek. Dále také děkuji mé rodině a mým přátelům, kteří mi po celou dobu psaní bakalářské práce poskytovali svoji důvěru, náležitou oporu a podporu.

Obsah

Úvod	6
TEORETICKÁ ČÁST	7
1. Komunikace	8
1.1. Vymezení pojmu komunikace	8
1.2. Význam komunikace	10
1.3. Funkce komunikace	11
1.4. Komunikační proces	11
1.5. Druhy komunikace	12
1.6. Efektivní komunikace	13
1.7. Komunikační bariéry	16
1.8. Zpětná vazba	17
2. Interní komunikace	19
2.1. Vymezení pojmu interní komunikace	19
2.2. Funkce a cíle interní komunikace	21
2.3.1. Vymezení pojmu firemní kultura	21
2.3.2. Složky firemní kultury	22
2.4. Osobnost a činnost manažera	23
2.4.1. Komunikační kompetence manažera	25
2.5. Komunikační kanály, formy a prostředky	26
2.5.1. Komunikační kanály	26
2.5.2. Komunikační formy	28
2.5.3. Vybrané komunikační prostředky	28
3. Výzkumy zabývající se interní komunikací	32
PRAKTICKÁ ČÁST	35
4. Výzkumný problém, cíl, otázky a hypotézy	36
5. Metodologie výzkumu	37
5.1. Výzkumný soubor	37
5.2. Metoda získávání dat k výzkumu	38
6. Vyhodnocení dotazníku	39
6.1. Vyhodnocení hypotéz	53
6.2. Vyhodnocení výzkumných otázek	53

Závěr	55
Résumé	57
Seznam použité literatury a zdrojů	58
Seznam obrázků a grafů	62
Seznam příloh	63
Přílohy	64

Úvod

Předložená bakalářská práce bude pojednávat o komunikaci, která tvořila, tvoří a vždy bude tvořit neodmyslitelnou a každodenní součást našich životů. Schopnost komunikovat dává možnost jedincům realizovat se jak v osobním, tak i v pracovním životě. Na základě komunikace dochází k výměně názorů, k dorozumívání, ale i k vytváření vztahů, které také představují neodmyslitelnou součást lidského žití. I samotná neverbální komunikace je velice důležitá, neboť mimika a gesta dokonale podtrhují význam sdělení. Díky novým technologiím se komunikace neustále vyvíjí, ale i přes tuto skutečnost dochází velice často k nedorozumění, ať mezi malým počtem účastníků, či napříč celými organizacemi, kde komunikace tvoří základní prvek jejich existence. Dobře nastavená a fungující komunikace je klíčem nejen ke kvalitním výsledkům práce, ale také k vytvoření kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti. Lidský kapitál je neodmyslitelnou složkou firmy, která stojí za jejím úspěchem a proto je v zájmu každé organizace řádně pečovat o své zaměstnance, a zejména o jejich vzájemnou komunikaci.

Tato bakalářská práce si klade za cíl prozkoumat interní komunikaci v dané firmě, ale také podpořit můj osobní rozvoj v dané problematice za účelem budoucího využití těchto znalostí.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude nejdříve věnována samotnému pojmu komunikaci, jejím funkcím, druhům, komunikačnímu procesu, ale také zpětné vazbě či komunikačním bariérám. Následně pak bude představena komunikace interní, která tvoří stěžejní část této práce. Praktická část přiblíží zkoumaný vzorek, zvolenou metodu získávání dat, stanovené hypotézy a výzkumné otázky. V závěrečné části budou předloženy výsledky dotazníkového šetření s následným rozbohem negativních jevů a budou navržena případná doporučení pro jejich nápravu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Komunikace

1.1. Vymezení pojmu komunikace

„Na začátku přišlo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění“

Reinhard K. Sprenger

Vzhledem k tématu této bakalářské práce, týkajícího se interní komunikace je nutné uvést, co je to komunikace. Té bude věnována první kapitola, kde bude zmíněno jejich několik definic ze strany jednotlivých autorů a publikací. Následně budou představeny jednotlivé druhy, funkce, význam a efektivita komunikace. Neodmyslitelnou částí komunikace je zpětná vazba, která bude zmíněna v závěru první kapitoly.

Podle úvodního citátu Reinharda K. Sprengera vidíme, že komunikace není jednoduchá a jasná záležitost, a proto jí budeme věnovat v této práci dostatečnou pozornost. Neexistuje obecně platná a jednotná definice komunikace. Většina autorů ji definuje a popisuje s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření.

Definic ohledně komunikace existuje spousta. Holá (2011, s. 19) charakterizuje komunikaci jako proces, během kterého se sdílí určité informace s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Sperandio zmiňuje (2008, s. 9): *„Lidé v našem okolí jsou pro nás jakýmsi zrcadlem, díky němuž se toho o sobě hodně dozvíme, někdy možná i víc než při psychoanalýze“*. Gruber (2009, s. 16) o komunikaci říká, že znalost komunikace podtrhuje, posiluje a znásobuje všechno ostatní, co znáte. Veškeré vaše vzdělání, odbornou kvalifikaci, či lidské kvality. Amatérismus v komunikaci či neznalost komunikačních dovedností tohle všechno znehodnocuje. Basu a Faust (2013, s. 9) o komunikaci tvrdí, že se jedná o životní postoj, který nám umožňuje převzít zodpovědnost za naše vlastní přání.

Mikuláščík (2003, s. 19) shrnuje nejdůležitější charakteristiky komunikace do těchto bodů:

- K efektivnímu sebevyjadřování je nezbytně nutná komunikace
- pomocí komunikace dochází k přenosu a výměně informací, stejně jako v mluvené, tak psané formě, která je realizována mezi lidmi

McLaganová a Krembs (1998, s. 14) definují komunikaci jako probíhající a komplexní proces, jehož průběh je závislý na lidech a konkrétní situaci. Cormier (2008, s. 30) ve své publikaci zmiňuje, že význam komunikace nehraje jedinou roli během sdělování informace. Důležitá je také reakce a pochopení lidí, kteří jsou v komunikačním procesu zapojeni.

Komunikace by byla snazší, kdybychom se mohli řídit definovaným postupem, který zaručuje její úspěšnost. Bohužel, žádný takový postup neexistuje. Během diskuze by jedinec neměl ovládat a kontrolovat reakce a jednání druhých lidí. Podle Vybírala (2009, s. 21) komunikace posiluje nebo naopak tlumí emoce. Je schopná provokovat, popudit, ale i uchlácholit a zabrzdit druhého v jeho odhodlání. Plamínek (2008, s. 22) zmiňuje, že slovo komunikace vzniklo z latinského slova *communicare*, které znamená radit se s někým, dorozumívat se. Tento termín označuje i styk, spojení, souvislost. Plamínek (2008, s. 22) vybírá jednotlivé definice komunikace na základě prolistování nejrůznějších slovníků a odborných publikací:

- Jedná se o proces, který je realizovaný mezi lidmi a dochází během něho k výměně informací.
- Společenský styk má za cíl výměnu myšlenkových obsahů mezi komunikujícími, dochází k procesu dorozumívání.
- Komunikace je oboustranný proces, kde dochází k přenosu a příjmu informace od jedné osoby k druhé.
- Komunikace probíhá v různých komunikačních systémech pomocí komunikačních médií.
- Jedná se o jednotlivá opatření, pomocí kterých se získá žádoucí výsledek.
- Proces, kde se tvoří společné chápání myšlenek, názorů a pocitů mezi komunikujícími jednotlivci.
- Komunikace je jedna z nejdůležitějších forem sociálního styku, kde se vysílá a přijímá signál či poselství.
- Pomocí vysílaných a přijímaných signálů nebo také optických, zvukových, čichovým symbolů, dochází k přenosu informací.

1.2. Význam komunikace

Vymětal (2008, s. 22) ve své knize uvádí tři hlavní významy komunikace:

- výměna informací - mezi živočichy, neživými mechanizmy, lidmi, ale i v informatice
- veřejná doprava, respektive veřejné spojení - jedná se o dopravu železniční, vodní, silniční, leteckou
- jedná se o vymezený prostor pro spojení dopravními prostředky

Podle výše uvedených popisů vidíme, že pojem komunikace je pojat v širším slova smyslu a zabírá se komunikací nejen mezi lidmi, ale také mezi živými a neživými organismy. Jak uvádí Vymětal (2008, s. 23) : „*Člověk - člověk, člověk - zvíře, člověk - příroda, člověk - světlo semaforu, teplota v místnosti - termostatický ventil.*”

Jestliže probíhá komunikace mezi lidmi, bavíme se o komunikaci sociální, kde Vymětal (2008, s. 23) vymezuje tři druhy:

- **ústní** - kam patří porada, diskuze, výuka, rozhovor, dotazování
- **písemná** - kam spadá zpráva, manuál, dopis, poznámka, e - mail, zápis
- **vizuální** - kde se nachází film, fotografie, tabulka, graf

Podle použití komunikačních prostředků můžeme komunikaci dělit na komunikaci verbální a neverbální. Vymětal (2008, s. 23) k těmto dvěma doplňuje ještě komunikaci realizovanou činy a skutky. Verbální komunikace je realizována pomocí jazyka a řeči. Jaromír Janoušek (2015, s. 10) definuje verbální komunikaci jako specifickou formu spojení mezi lidmi, a to jednak prostřednictvím předávání a přijímání verbálních významů, jednak prostřednictvím jejich sdílení či nesdílení. Neverbální komunikace zahrnuje veškerá mimoslovní sdělení (mimika, pohyby rukou, výraz tváře). Podle Vybírala (2009, s. 81) neverbální komunikace zahrnuje takovou oblast, kterou signalizujeme beze slov či se slovy jen jako doprovod slovní komunikace.

1.3. Funkce komunikace

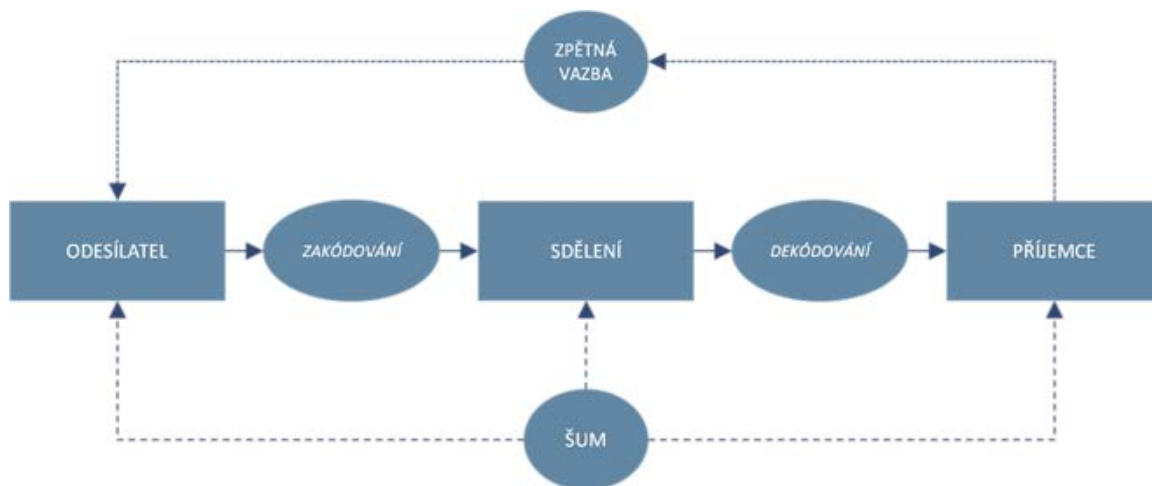
Existuje několik rozdělení komunikace podle její funkce, Vymětal (2008, s. 24) uvádí následující rozdělení:

- **funkce informativní** – dochází k předávání nejen dat, informací, zkušeností, vědomostí, ale i znalostí mezi lidmi
- **funkce poznávací** – jedná se o získávání vědomostí o sobě, o druhých i o okolním světě
- **funkce instruktivní** – popisuje, jak máme určitou činnost dělat a jak dosáhnout požadovaného výsledku
- **funkce vzdělávací a výchovná** – prostřednictvím vzdělávacích institucí shrnuje funkce informativní, poznávací a instruktivní
- **funkce osobní identity** – člověk si ujasňuje svoji hodnotu, své názory, postoje
- **funkce socializační a společensky integrující** – dochází k vytváření vztahů s druhými a reakci během komunikace
- **funkce přesvědčovací** – zabývá se změnou názorů, postojů, či hodnocení
- **funkce posilující a motivující** – dochází k posílení pocitů sebevědomí
- **funkce svěřovací** – slouží k naslouchání druhým a následné nabídnutí pomoci
- **funkce úniková** – typ komunikace, sloužící k odreagování

1.4. Komunikační proces

Průběh procesu komunikace je obvykle vyjadřován ve formě komunikačního modelu, který se také jinak nazývá informační nebo kódový. Ve zkratce se zabývá tím, kdo říká co, jakým kanálem, ke komu a s jakým účinkem. (Vávrová, 2013, s. 8). Níže uvedené schéma na obrázku 1 zobrazuje komunikační proces. Odvysílaná zpráva ve formě sdělení je odeslána odesílatelem směrem k příjemci. Nejprve sdělení prochází zakódováním a poté se zvolí, pomocí kterého komunikačního média bude dál šířeno. Během celého procesu šíření sdělení je potřeba počítat s možným výskytem potíží, které mohou celý proces zkreslit. Jedná se o komunikační šum, či rušení. Příjemce po příjmu sdělení zprávu dekoduje a poté na sdělení reaguje ve formě zpětné vazby. (Vymětal, 2008, s. 30)

Obrázek 1 : Schéma komunikačního modelu



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

1.5. Druhy komunikace

Komunikace je proměnlivá situace a každý odesílatel i příjemce sdělení je individuální osoba, záleží tedy na komunikačních dovednostech odesílatele, jakým způsobem dokáže komunikovat, ale i na příjemci, který dokáže sdělení přijmout a pochopit. Mikuláščík (2003, s. 32) uvádí tyto druhy komunikace:

- **komunikace záměrná** – ve které má komunikátor pod kontrolou svůj prezentující výstup
- **komunikace nezáměrná** – taková, ve které komunikátor svůj projev vykládá jiným způsobem, než měl v plánu
- **komunikace vědomá** – komunikátor si je vědom, co a jakým způsobem sděluje, přičemž původní záměr může, ale také nemusí být naplněn
- **komunikace nevědomá** – některé složky projevu nejsou pod vědomou kontrolou komunikujícího

- **kognitivní komunikace** – tato komunikace je smysluplná, logická a racionální
- **afektivní komunikace** – prostřednictvím emočních projevů probíhá tato komunikace
- **pozitivní komunikace** – se sdělením souhlasíme, přijímáme ho
- **negativní komunikace** – sděluje odpor, kritiku, útočení či odmítnutí
- **shodná komunikace** – sdělované informace mezi komunikujícími jsou shodné
- **komunikace neshodná** – sdělované informace jsou mezi účastníky v rozporu
- **intropersonální komunikace** – komunikace se odehrává uvnitř člověka
- **interpersonální komunikace** – komunikace mezi dvěma lidmi, ačkoliv mohou být přítomní další, kteří se však komunikace neúčastní
- **skupinová komunikace** – během této komunikace spolu komunikuje větší počet osob
- **masová komunikace** – prostřednictvím televize, rádia, časopisů, novin se předává sdělení širšímu obecenstvu
- **mezikulturní komunikace** – komunikace probíhá mezi jedinci odlišných kultur
- **jednosměrná komunikace** – role mluvčího a posluchače se během komunikace nemění
- **dvousměrná komunikace** – dochází ke střídání rolí mezi mluvčím a posluchačem

1.6. Efektivní komunikace

Jak bylo již zmíněno výše, komunikace hraje důležitou roli v každodenním životě. Nicméně není vždy lehké dosáhnout našich určených cílů a je podstatné vědět, jak komunikovat a jak být v komunikaci efektivní. Šedesát procent úspěchu v zaměstnání tvoří to, jaké lidi známe, třicet procent je tvořeno dojmem, který jsme schopni vzbudit, a jen deset procent tvoří, jak zdatní a dobří jsme ve své práci, co známe a co umíme. Chceme – li dosáhnout efektivní komunikace, je potřeba splňovat tyto podmínky, které definuje Vymětal (2008, s. 27):

- zřetelnost
- úplnost
- správnost
- stručnost
- zdvořilost

Pojem efektivní komunikace se nám na první pohled nemusí jevit jako jasný a zřetelný koncept, ale Holá (2011, s. 54 - 55) říká, že určité komunikační standardy a postupy můžou firmu značně posunout k lepším kvantifikovatelným výsledkům. Uvádí také hierarchii efektivní komunikace, kde jsou tři stupně a každý z nich představuje daný komunikační postup.

Základna pro efektivní komunikaci je tvořena čtyřmi základními procesy, bez kterých by nebylo možné hierarchii vybudovat, a tvoří základní stupeň pyramidy. Jedná se o:

- používané technologie
- zaměstnanecké benefity
- podpora inovací pracovníků
- správně nastavená formální komunikace

Druhým stupněm hierarchie je na obrázku zmíněná behaviorální úroveň, nicméně podle složek její úrovně se jedná spíše o úroveň strategickou. Patří sem:

- řízení změn
- proces neustálého zlepšování
- propojování výkonu pracovníků s cíly, výsledky a firemní strategií

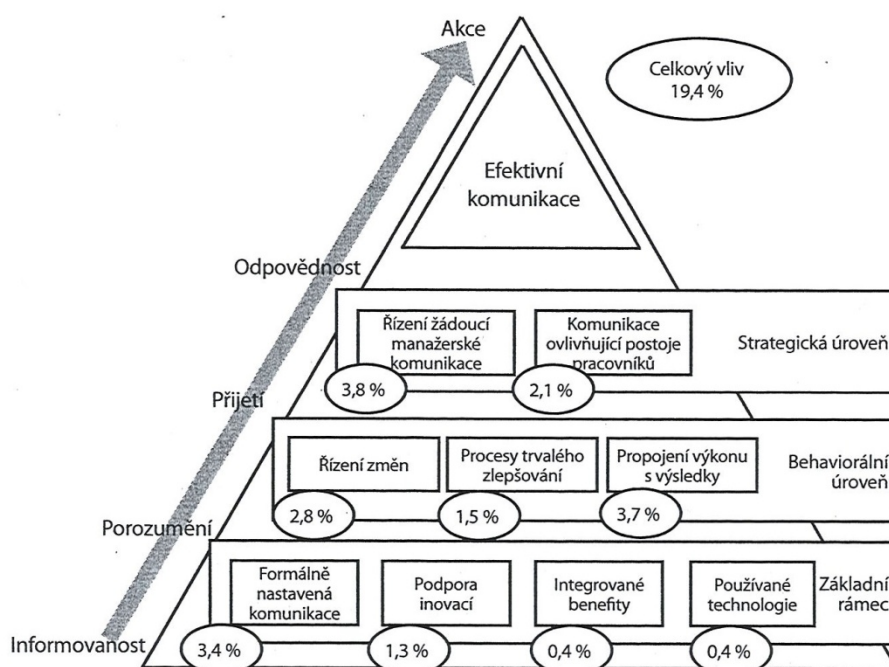
Třetím stupněm je již zmiňovaná behaviorální úroveň, která má dvě složky, a to je:

- řízení manažerské komunikace, která je žádoucí

- komunikace, která ovlivňuje postoje pracovníků.

Všech zmíněných devět komunikačních praktik graduje na vrcholu pyramidy – v efektivní komunikaci. Na základě dosažené efektivní komunikace se výkony a chování pracovníků promítají v jejich práci, která generuje pozitivní finanční a obchodní výsledky.

Obrázek 2 : Hierarchie efektivní komunikace (Holá, 2011)



1.7. Komunikační bariéry

Pod pojmem komunikační bariéry si Vymětal (2008, s. 37) představuje překážky, které je během komunikace potřeba překonávat, nebo ty, které brání komunikaci uskutečnit. Osobní vybavenost odesílatele či příjemce je považována jako jedna z hlavních příčin této bariéry. Existuje několik typů komunikačních bariér: fyzické, fyziologické či psychologické.

Vymětal (2008, s. 37) zmiňuje tyto hlavní komunikační bariéry:

- *ke špatné interpretaci sdělení dochází díky chybnému kódování či dekódování*
- *Chybné zvolení komunikačního média*
- *díky špatné zpětné vazbě se ztrácí jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno*
- *nesprávný slovník – použití specializovaných termínů či slangu*
- *použití chybných, neúplných a nepřípustných informací*
- *odlišnost mezi lidmi například ve věku, pohlaví, kultury, vzdělání, původu existuje tendence k různé interpretaci sdělení*
- *negativní zkušenosti mohou mít následek dezinterpretace sdělení*
- *příjemce sdělení si přeje slyšet jen to, co chce, což vede například ke skákání do řeči*

Pro eliminaci komunikačních bariér Vymětal (2008, s. 38) doporučuje, aby sdělení mělo jasný cíl a jeho odesílatel byl řádně připraven a očekával případné dotazy příjemce. Sdělení by mělo být stručné, zřetelné a jasné. Vhodně zvolené prostředí a komunikační prostředek jsou také důležitými faktory k úspěchu. Abychom se ujistili, zda zpráva byla bez problému doručena, je nezbytná zpětná vazba.

1.8. Zpětná vazba

Pro úspěšnou a jednoduší komunikaci je zapotřebí znát vhodné použití zpětné vazby. Reitmayerová a Broumová (2007, s. 10) vnímají důležitost a přítomnost zpětné vazby nejen u lidí, ale také u zvířat či rostlin, kde dochází také k vyměňování informací a přijímání zpětné vazby z okolí. Vzhledem k tématu bakalářské práce budeme sledovat zpětnou vazbu v lidské komunikaci. Seitlová (2014, s. 19) zmiňuje hlavní vlastnosti zpětné vazby, díky kterým bude nejvyšší její účinnost. Zpětná vazba by měla být: konkrétní, včas aplikovaná, srozumitelná, správně načasovaná, věcná a oboustranná. Kvalitní zpětná vazba je neodmyslitelná součást každé firmy. Kovaříková (2016, s. 30) radí a říká, chce – li mít vedení firmy motivované pracovníky, je potřeba jim poskytnout zpětnou vazbu, která odstraní problémy v komunikaci. V neposlední řadě je zpětná komunikace velice důležitá, protože díky její nefunkčnosti mají zaměstnanci pocit, že jejich názory nikdo nevnímá, a často se bojí prosadit svůj vlastní názor. Holá (2011, s. 76) definuje zpětnou vazbu jako: *„Nastavená zpětná vazba v obousměrné komunikaci slouží k tomu, aby pracovníci měli možnosti komunikovat s managementem, ale taktéž slouží k odhalování nefunkčnosti vnitrofiremní komunikace a k jejímu zdokonalování.“* McLaganová a Krembs (1998, s. 110) vnímají zpětnou vazbu jako proces, během kterého se pozoruje činnost a shromažďují se informace pro jejich vyhodnocení. Každý jedinec už od svých dětských let je poskytovatelem i příjemcem zpětné vazby, nicméně se jedná o velmi náročný proces, který je potřeba neustále zdokonalovat.

Během zpětné vazby dochází od jejich poskytovatelů k několika chybám. McLaganová a Krembs (1998, s. 111) uvádí tyto:

- neurčitost sdělení – poskytovatelé zpětné vazby se domnívají, že jejich sdělení je srozumitelné a konkrétní. Bohužel, jejich slovní vyjádření často bývá dost všeobecné. Pro příjemce je velice obtížné správně interpretovat obsah a následně vede k jeho obranné reakci.
- přerušování komunikace – poskytovatelé zpětné vazby mají pocit, že po sdělení jejich zprávy komunikace končí. Příjemce má pocit, že neměl šanci reagovat, a opět situace vede k obranné reakci.

- anticipace výsledku – poskytovatelé mají často dojem, že vědí, jak příjemci budou na sdělení reagovat, a proto věnují zbytečně mnoho energie péči o pocity příjemců a nevěnují se dostatečně srozumitelnosti sdělení.

McLaganová a Krembs (1998, s. 111 - 112) uvádí určité obavy a náchyllost k chybám ze strany příjemce.

- očekávání nejhoršího – s přijímáním zpětné vazby hned lidé vidí jen samé negativní zprávy obsahující kritiku a ještě před obdržení informace se chovají defenzivně. Tato situace vyvolá obranný postoj i u poskytovatele zpětné vazby, jelikož se připravuje na možný konflikt.
- protiútoky – na nepříjemné sdělení příjemci často reagují protiútokem. Příjemce nevěnoval dostatek pozornosti tomuto sdělení a poskytovatel má pocit, že komunikace nemá smysl. Opět dochází k defenzivní reakci na obou stranách.
- pasivita – příjemci někdy ke zpětné vazbě přistupují pasivně a předpokládají, že s pasivitou spojená komunikace je v kompetenci toho, kdo je poskytovatelem zpětné vazby. Příjemci přehlíží možnost svého aktivního vyhledávání zpětné vazby.

2. Interní komunikace

Druhá kapitola bakalářské práce bude věnována interní komunikaci, která je mnohdy označována jako komunikace vnitrofiremní, firemní, či vnitřní. Zaměříme se na její představení, funkce, cíle, ale také na kulturu firmy, tvořící důležitou část každé organizace. Jak bylo zmíněno výše, komunikace je nezbytný a zároveň přirozený prostředek pro společnost. Interní komunikace je samozřejmostí každé firmy, její dosažení ale není vůbec jednoduché.

2.1. Vymezení pojmu interní komunikace

K fungování a plnění hlavního cíle organizace, kterým je dosahování zisku a komunikace s okolím, je podle Holé (2011, s. 25) potřeba oboustranného proudění informací z okolí dovnitř organizace a z organizace do okolí. Organizace ze svého okolí získává důležité informace pro úspěch své činnosti, především informace o trhu, na kterém sama podniká. Díky znalosti těchto informací následně formuje charakter svého podnikání, stanoví vizi svého podnikání a v poslední fázi nabídku. Vedení firmy musí mít přehled o všech směrech komunikace firmy a je potřeba vhodné zvolení formy komunikace se všemi cílovými skupinami.

Stejně jako komunikace, i interní komunikace nabízí nespočet možných definicí. Hloušková (1998, s. 9) vidí interní komunikaci jako propojení firmy pomocí komunikace a také jako komunikační vliv firemní kultury na veškeré zaměstnance. Holá (2011, s. 41) o interní komunikaci zmiňuje, že se jedná o komunikační propojení útvarů firmy, a ty umožňují spolupráci a souhru procesů nutných pro fungování firmy. Pro podněcování pracovní výkonnosti, pracovního chování, motivaci a pro soulad všech pracovních činností je podle Březinové, Holátové a kolektivu (2014, s. 10) důležité efektivní nastavení komunikačního propojení. Podle Pauknerové a kolektivu (2006, s. 207) slouží podniková komunikace k překonávání rozporů v názorech, k vysvětlování nejasností, k neustálému oběhu informací, nápadů a myšlenek mezi pracovníky podniku. Díky vzájemnému porozumění, které je umožněno vzájemnou komunikací, dochází dále také k upevňování spolupráce. McLaganová a Krembs (1998, s. 15) uvádějí tuto definici: „Komunikovat přímo je právo, závazek a odpovědnost, které nesou všichni bez ohledu na roli nebo pozici organizaci.“ K dosažení úspěšné komunikace na pracovišti je potřeba odpovědnosti obou stran. Jak manažeři, tak zaměstnanci, dodavatelé a odběratelé,

vedoucí a členové týmu, ti všichni musí mít jasnou představu o tom, co je potřeba k úspěšné komunikaci. McLaganová a Krembs (1998, s. 15) se shodují, že je zapotřebí ovládat komunikační dovednosti a správně je využívat. Na výsledcích interakce se musí podílet všichni. Komunikace je často poznamenána působením psychologických a emocionálních faktorů, proto není neutrální a objektivní, jak by v ideálním případě mělo být. Cornic (2013) ve svém článku o komunikaci ve firmě zmiňuje existenci komunikačního trojúhelníku, který je tvořen třemi prvky. Prvním z nich je text, to znamená, co a jakým způsobem zprávu předáme. Druhou částí trojúhelníku je zpětná vazba, zda naše zpráva byla doručena správným způsobem správnému příjemci. Posledním bodem komunikačního trojúhelníku je naslouchání, které během komunikace hraje také důležitou roli. Bohužel se často stává, že účastníci nevěnují velikou pozornost příjmu zprávy a dochází k nedorozumění.

Holá (2011, s. 64) uvádí deset prvků, které je možné považovat za základní prvky interní komunikace:

- firemní kultura založena na etických a morálních hodnotách
- zřetelně uvedena strategie firmy, ze které vyplývá komunikační strategie
- vedení firmy je jednotný tým a management má plnou odpovědnost za komunikaci firmy
- definovaná organizační struktura, dělba práce a definování hlavních procesů v podnikání firmy
- deklarovaná sociální politika firmy, která je podporována personální prací a má za cíl nalézt vzájemný respekt mezi firmou a svými zaměstnanci
- nastavení komunikační úrovně, která zajistí scelení nových pracovníků do organizace, poskytne hlavní informace o cílech organizace
- interní marketing efektivně nastaven
- manažeři s komunikačními kompetencemi
- komunikace otevřená, která také zahrnuje zpětnou vazbu
- k potřebám interní komunikace je třeba nastavení informační komunikační infrastruktury

2.2. Funkce a cíle interní komunikace

Vymětal (2008, s. 263) uvádí tyto hlavní funkce interní komunikace:

- *Poskytuje spoluzaměstnancům možnost výměny potřebných informací*
- *Pomocí interní komunikace jsou manažeři a zaměstnanci informováni o cílech organizace a jejich plnění*
- *Manažeři a zaměstnanci jsou díky interní komunikaci přesvědčováni o cílech organizace a způsobech jejich dosažení*

Prvním krokem k úspěchu je, podle Boucníka (2011, s. 209), v organizaci stanovit správný cíl interní komunikace. Jedná se o proces, který si klade za cíl sdílet vize společnosti všemi zaměstnanci. Dále pak Boucník (2011, s. 210) shrnuje cíle interní komunikace do těchto bodů:

- znalost určitých cílů, které vedou k vzájemné spolupráci.
- zajistit informační potřeby.
- posílit loajalitu a stabilitu.
- podpořit zpětnou vazbu.

Vymětal (2008, s. 236) říká, že: „*Komunikace je nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace*“. Z toho plyne cíl interní komunikace: je potřeba v dané organizaci motivovat zaměstnance, aby naplnili firemní strategické cíle.

2.3. Firemní kultura

2.3.1. Vymezení pojmu firemní kultura

Interní komunikace je úzce propojena s firemní kulturou. Nefunguje-li efektivní komunikace, nedá se očekávat efektivnost organizace. Ve firemní komunikaci nedochází

jen k předávání nejdůležitějších pracovních úkolů, ale také ke sdílení společných hodnot a cílů. (Furnham, Gunter, 1993, s. 258) Vzhledem k tématu bakalářské práce bude okrajově zmíněno o kultuře firmy. Jedná se o pojem, který sčítá nepřeberné množství definic. Jednu z nich definují ve své knize Pfeifer a Umlaufová (1993 s. 19): „ *Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ Armstrong (2002, s. 199) zmiňuje, že firemní kultura je tvořena abstraktními výrazy, kde mimo jiné zmiňuje normy jako nepsaná pravidla chování, a hodnoty firmy jako výraz, který se týká toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. I Holá (2011) vnímá propojenost a důležitost vazby interní komunikace s firemní kulturou, kde komunikace je důležitá součást firemní kultury. Nejen že kulturu tvoří, ale také ji ovlivňuje.

2.3.2. Složky firemní kultury

Armstrong (2002, s. 201) charakterizuje kulturu organizace z hlediska tří složek. Jedná se o normy, hodnoty a artefakty (lidské výtvoř).

Hodnoty: Míneho výraz, který vyjadřuje to dobré až nejlepší pro organizaci a to, co by se mělo dodržovat. Jak jsme již zmínili výše, hodnoty nemusí být ani zřetelně vysloveny nahlas, sílu firemní kultury posilují také mlčky předpokládané hodnoty, které jsou posilovány vedením organizace. Týmová práce, výkon, konkurenceschopnost či služba zákazníkovi jsou hlavní oblasti, v nichž můžou být hodnoty krásně znázorněny a uplatněny.

Normy: Jedná se o pravidla chování, která nejsou nikde napsána a poskytují zaměstnancům návod, jak se chovat, co dělat, v co věřit, co říkat či jak se oblékat. Normy se předávají pomocí ústní formy či reakcemi jednotlivých lidí, dojde-li k jejich porušení. Zmíníme nějaké příklady stránek chování:

- přístupnost
- postavení
- výkon
- styl řízení

Artefakty: Jedná se o hmatatelné a viditelné stránky dané organizace, které lidé vidí, slyší nebo cítí. Artefaktem může být jazyk používaný v dopise, způsob, jakým jsou lidé osloveni při telefonických rozhovorech či na schůzích.

2.4. Osobnost a činnost manažera

„Kdo zná druhé, je chytrý. Kdo zná sebe, je moudrý.“

Lao-C'

Podle výše zmíněného citátu je zřejmé, že manažer má za úkol nejen znát dobře své podřízené, ale v první řadě si musí být jistý sám sebou, rozumět sám sobě, teprve potom může být dobrým příkladem pro ostatní. Cimbálníková (2009, s. 11) zmiňuje, že k úspěšnému vedení lidí je také nezbytná znalost pracovního chování, struktury motivace či pracovních postojů. Na manažera je kladen důraz z hlediska efektivní interpersonální komunikaci. Jak uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 518) je potřeba, aby manažeři podávali jasné a zřetelné informace, snadno pochopitelné, ale také zmínit jasné rozkazy a úkoly, které je potřeba splnit. Pauknerová a kolektiv (2006, s. 213) zmiňují, že se manažeři na rozdíl od ostatních lidí liší hlavně svými osobními vlastnostmi, aktivitami a schopnostmi. Zde jsou některé z nich. Širší a hlubší znalosti, vyšší úroveň tvořivosti, větší dominantnost, smysl pro humor a nadhled nad věcí, bystřejší orientace v dané situaci, vyšší míra flexibility a vyšší úroveň rozumových schopností.

Podle Holé (2011, s. 159 – 165) můžeme shrnout nejdůležitější činnosti manažera do několika bodů.

- Hlavní a neoddělitelnou součástí manažerské práce je komunikace.
- Komunikace manažera má veliký význam, neboť se odráží v celé manažerské práci, v rozhodování, plánování či organizování a vedení pracovníků.
- Manažer je označen jako komunikační spojka mezi firmou a jejími pracovníky.
- Jeho hlavním řídicím nástrojem je komunikace.
- Na základě komunikace manažer řídí pracovníky, zadává jim práci, kontroluje je a následně vyhodnocuje výsledky. Dále také koordinuje všechny aktivity týmu a ovlivňuje pracovní chování.
- Manažer je odpovědný za prosazení a přijetí cílů firmy.

- Manažer má vlastní určité kompetence, mezi něž spadá znalost, dovednost a zkušenost.
- Manažer může přesvědčit ostatní, jen jestli on sám je přesvědčen.
- Manažer je odpovědný za svoji komunikaci, ale i za výsledky práce celého týmu.
- Manažeři jsou hodnoceni pomocí 360 stupňové vazby.
- Je potřeba, aby vedení podávalo aktuální a pravdivé informace.
- Úspěch každého týmu závisí především na komunikačních kompetencích manažera.
- Je potřeba, aby manažer důkladně naslouchal, pochopil druhé a v neposlední řadě, aby byl schopen empatie.
- Další nezbytností pro manažera je jeho vyzrálost, jestliže není manažer dost vyzrálý, má obavy o svou dokonalost, pozici, a bojí se otevřeně komunikovat.

Manažer má v každé organizaci nepostradatelnou funkci a působí v ní na několik složek. Jedná se o výrobu, ekonomiku, společenské vztahy, na vlastní osobu či na vedené pracovníky.

- Výroba: manažer působí na její technologii, na pracovní organizaci, na průběh procesu výroby. Je potřeba, aby manažer měl základy nejen v oblasti techniky, ale také organizační. Nemůže přece kontrolovat a řídit něco, čemu nerozumí.
- Ekonomika: manažer působí na produktivitu své organizace a také na současný a budoucí trh. I zde platí, že je potřeba mít znalosti ohledně ekonomie, v opačném případě hrozí nízká efektivita výroby, malý prodej výrobků či špatná konkurenceschopnost.
- Společenské vztahy: dalším bodem manažerova působení je vytváření příznivého sociálního klimatu, tam je potřeba mít pedagogické znalosti. Musí zachovat rovnocennost a nezaměřovat se jen na své oblíbené pracovníky.
- Pracovníci: zde je velice důležité, aby byl manažer schopen vcítit se do situace pracovníků, aby byl dobrým příkladem a byl také ochoten pomoci.

- Vlastní osoba: jako posledním manažerovým působením je soustředit se na neustálé rozvíjení svých řídicích činností, ale i osobních vlastností. (Pauknerová a kolektiv, 2006, s. 212)

2.4.1. Komunikační kompetence manažera

Otevřená komunikace v organizaci je uskutečněna díky dokonalé práci manažera, který má mimo jiné také podíl a vzájemné důvěře pracovníků a managementu. Jak bylo uvedeno výše, manažeři vedou, řídí a také ovlivňují pracovníky. Je tedy potřeba, aby manažer vlastnil tyto kompetence: dovednosti, znalosti a zkušenosti. Holá (2011, s. 165 – 166) Dále je potřeba, aby manažer věnoval dostatek času svým zaměstnancům. Ukázalo se, že šedesát procent svého pracovního času tráví na schůzkách, pětadvacet procent tvoří „papírování“ a okolo sedmi procent telefonování. (Hargie, Tourish, 2004, s. 304)

Znalosti: Vodák a Kucharčíková (2007, s. 58) definují znalost jako osvojený souhrn teoretických poznatků, pojmů a představ, které byly získány učením, praktickou činností či zkušeností. Znalosti se vytváří v lidech a mezi lidmi a jsou poskytovány jako manuály, dokumenty, knihy. Znalosti jsou zahrnuty nejen ve zkušenostech, ale i intuici či úsudcích.

Dovednosti: podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 59) představují dovednosti způsobilost člověka, která umožňuje vykonávat určité činnosti. Je potřeba efektivně a kreativně vykonávat požadované pracovní úkony. Cimbálníková (2009, s. 20) rozlišuje u manažerů tyto dovednosti:

- osobní (schopnost sebeřízení a také poznání sebe sama)
- lidské (motivování, komunikační schopnosti a vedení lidí)
- koncepční (využití příležitostí, rozhodování o vizi, strategii a cílech)
- technické (odbornost a manažerské postupy)

Zkušenosti: jsou Cimbálníkovou (2009, s. 20) definovány jako souhrn postupně upevněných osvědčených způsobů jednání, které umožňují správné odhadování dalšího vývoje či reakce okolí.

Cimbálníková (2009, s. 20) doplňuje tyto tři kompetence manažera o schopnosti. Jedná se o reálné předpoklady pro úspěšné vykonávání určité činnosti. Jsou vyvíjeny z vrozených dispozic a lze je rozvíjet učením, praxí, činnostmi či cvičením. Schopnosti můžeme členit na:

- rozumové – intelektuální a kognitivní, které jsou důležité pro řešení problémů
- smyslové – schopnosti, které jsou závislé na biologických charakteristikách lidských smyslů
- pohybové – jedná se o obratnost, zručnost a také manipulační schopnosti

2.5. Komunikační kanály, formy a prostředky

Holá (2011, s. 189 - 190) zmiňuje, že komunikační kanál je cesta, která začíná tam, kde vzniká daná informace, a končí u příjemce informace. Jinak řečeno, kanál tvoří prostředky, které umožňují pohyb, dostupnost, sdílení a uchování informace. Jde o to, kdo informací tvoří, komu ji předá a v jaké formě a kde se dále tato informace uchovává. Co se týče kvality komunikačního kanálu, závisí na rychlosti předávání informací, na obsahu informace, na její aktuálnosti, sdílení, na komunikačních technologiích. Pro získání efektivního komunikačního kanálu je potřeba, aby příjemce obdržel informace včas, aby jim rozuměl a reagoval na ně pomocí zpětné vazby. Kvalitní a optimální nastavení komunikačních kanálů může zabránit šíření šumu, ale zároveň se jedná pouze o nástroj, kde jeho efektivní využívání vychází z řízení manažera.

2.5.1. Komunikační kanály

V jedné organizaci se obvykle setkáváme s komunikací sestupnou, vzestupnou, horizontální, diagonální, formální a neformální. Vymětal (2008, s. 264)

- **Sestupná komunikace:** komunikace směřující od nadřízeného k podřízenému. Realizuje se pomocí pracovních instrukcí, manuálů, zápisů z porad či oficiálními dokumenty. Je zde tedy zajištěn tok informací od nadřízeného pracovníka k podřízenému.

- **Vzestupná komunikace:** komunikace směřující od podřízeného k nadřízenému. Jedná se tedy o opačný pohyb nežli komunikace sestupná a také je odlišně realizována. Příkladem mohou být diskuze na poradách, schůzích nebo konferencích.
- **Horizontální komunikace:** jedná se o komunikace pracovníků na stejné organizační úrovni. Znamená to, že mezi nositelem sdělení a příjemcem sdělení není vztah nadřízenosti či podřízenosti.
- **Diagonální komunikace:** tento způsob komunikace je v organizaci nejméně používaný a je charakteristický tím, že probíhá všemi směry. Pokud je pravděpodobné, že tento způsob komunikace bude efektivnější než výše zmíněné, použije se z důvodu úspory času.
- **Formální komunikace:** seznamuje spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace a také informuje o jejím chodu. Zaměstnanec by měl získat pocit, že je pro organizaci přínosný a že jeho názor má smysl. Žádoucím efektem tohoto způsobu komunikace by měla být ztráta pocitu anonymity zaměstnance, která povede k jeho vyšší aktivitě.
- **Neformální komunikace:** komunikace vycházející z neplánovaných setkání spolupracovníků, které jsou zpestřením, uvolněním či zábavou mezi pracovní dobou. Neformální komunikace slouží zejména k potřebám zaměstnanců než k organizačním potřebám, a proto do něj obvykle nebývá zasahováno ze strany vrcholového managementu. Neformální komunikace neznamena, že sdílený obsah mezi zaměstnanci nemůže jakýmkoliv způsobem ovlivnit chod organizace. Je zřejmé, že se také mohou šířit různé pomlavy, fámy, nepravdivé informace. Těmto informacím se nelze zcela vyhnout, lze je jen eliminovat a včas upozornit a přesvědčit zaměstnance o pravdivosti daných informací.

2.5.2. Komunikační formy

Interní komunikace se odehrává v několika základních formách. Vymětal (2008, s. 265) například zmiňuje jen formy dvě, formu verbální a písemnou. Holá (2006, s. 61) a Boucník (2011, s. 219) se shodují, že existují tyto tři formy interní komunikace: osobní, písemná a elektronická. Není přesně stanoveno, kdy a jakou formu použít, vždy záleží na konkrétní situaci, na znalosti komunikujících, na naléhavosti sdělení.

- **Osobní:** tuto formu volí převážně manažeři, kteří mají dostatek zdravého sebevědomí a získávají při ní okamžitou interakci a otevřený dialog. Osobní forma komunikace je vhodná pro porady, diskuze, pohovory, dny otevřených dveří. Především sem ale patří verbální a neverbální komunikace při každodenním setkání zaměstnanců. Nevýhoda této formy spočívá v neuchování informací, proto je často doplňována písemným zápisem, který slouží pro budoucí uchování.
- **Písemná:** zmíněná forma pomáhá zdůraznit důležitost a oficiálnost dokumentů. Informace jsou uchovávány a je zde možnost se k nim vrátit. Nevýhodu tato forma má v neumožnění okamžité zpětné vazby.
- **Elektronická:** jedná se o efektivní distribuci a snadnou a přehlednou archivaci. Běžná je komunikace mobilními telefony, e – maily, internetem.

2.5.3. Vybrané komunikační prostředky

V níže zmíněné části kapitoly jsem se opřela zejména o publikaci Holé (2011, s. 192 – 203), která podává nejkomplexnější přehled dané problematiky.

Pracovní porady

Jedním a velice častým prostředkem firemní komunikace je rada, která je vedena manažerem, jenž pomocí ní sdílí své nápady a vize se svými kolegy. Holá (2011,

s. 192 – 193) uvádí, že by porada měla být vedena jedním manažerem nebo jedním prověřeným pracovníkem. Je potřeba, aby manažeři neustále přesvědčovali zaměstnance o důležitosti a smysluplnosti jejich práce, pomocí které společně dosahují firemních cílů. Pro zvýšení efektivnosti porady je potřeba ji mít dobře připravenou a strukturovanou, s jasným úvodem a koncem. Je důležité mít na paměti respektování svých kolegů, zachovávat spravedlnost, udržovat pozitivní a otevřenou atmosféru, oceňovat zaměstnance a hlídat, aby se diskuze neubírala špatným směrem. Před zahájením porady by zaměstnanci měli mít přehled o programu porady, mít zápis z předešlé porady a také být na ni řádně připraveni. Důležité je taky naplánování porady. Někteří manažeři volí pondělí ráno s domněnkou, že všichni zaměstnanci budou plně odpočatí po víkendu, jiní naopak volí pátek odpoledne, kde jsou k dispozici informace z uplynulého týdne. Střížová (2005, s. 31) zmiňuje, že v praxi se můžeme setkat s poradami pravidelnými či nepravidelnými, které mohou být jak strategické, tak ale i operativní.

Firemní mítinky

Jedná se o shromáždění zaměstnanců, během kterého se řeší strategické cíle organizace pro nejbližší budoucnost, plánované organizační změny či úspěchy uplynulého období. Je potřeba myslet během mítinku na dostatečnou otevřenou diskuzi a závěr může být spojen s neformální společenskou akcí. Firemní mítinky můžou být uskutečněny i v kratším časovém období, které je vhodné pro představení nových zaměstnanců, blahopřání, či poděkování zaměstnancům za jejich práci.

Konzultace

Vyhrazený čas na konzultaci se spolupracovníky by měl mít každý manažer. Délka trvání a četnost konzultací závisí na několika faktorech, především hraje ochota a vůle samotného manažera. Konzultace by měla být opět dobře připravená a strukturovaná, ať nedochází ke kontraproduktivnímu účinku.

Manažerské pochůzky

Dalším velice důležitým zájmem manažera je to, aby jeho zaměstnanci byli přesvědčeni a dostatečně motivováni ke komunikaci. Pomocí manažerských pochůzek po pracovišti může manažer dosáhnout zpětné vazby názorů. Tento komunikační kanál především záleží a vychází z komunikačních schopností a dovedností samotného manažera, který během svých pochůzek dává zaměstnancům impulz k diskuzi. K vyšší efektivnosti tohoto kanálu je potřeba pravidelnost, pozitivní ladění, schopnost naslouchat, projevit zájem o zaměstnance a umět je povzbudit.

Společenské a sportovní akce

Vhodná příležitost pro posílení týmové spolupráce, pro získání zpětné vazby, ale také i pro neformální konverzaci jsou vhodné společenské akce firmy, které se konají během celého roku. Jedná se o firemní výročí na začátku či konci důležitého období. Zaměstnanci mají lepší a uvolněnější podmínky pro vyjasnění skutečností, ale také mají možnost projevit své názory na fungování firmy. Sportovní akce jsou vhodné pro seznámení rodinných příslušníků s firmou, jež má veliký vliv na rodinné vztahy svých zaměstnanců, a je tedy třeba, aby i rodinní příslušníci měli pozitivní vztahy k firmě.

Firemní časopis

Jedná se o komunikační kanál, který je obzvláště oblíbený u zaměstnanců. Obsahem časopisů jsou rekapitulace minulých akcí a také ohlášení akcí budoucích. Můžou se v nich objevit i výsledky ohledně testování produktů firmy, ale také to, co se říká a píše o firmě. Časopis nabízí vhodnou příležitost publikovat jubilea firmy, ocenění, představit práci jednotlivých týmů, či své nové zaměstnance. Prostor v časopise také často bývá vyplněn otázkami zaměstnanců. Je potřeba, aby firemní časopis vycházel z aktuálních a pravidelných informací. Vydavatel časopisu by měl být poctivý, nestranný, objektivní, s potřebnými znalostmi a dovednostmi.

Nástěnky

Nástěnky jsou velmi častým a jednoduchým komunikačním kanálem, kde k oboustranné komunikaci pomáhá schránka s prostorem pro dotazy a připomínky. Pro zaměstnance jsou ideální především svým umístěním, kdy je mají neustále na očích.

E – mailová komunikace

V dnešní době se stala elektronická komunikace nejpoužívanějším médiem a není tomu jinak v organizacích, neboť díky online propojení a rychlosti získávání a šíření informací nemá konkurenci. Nejčastěji používaným nástrojem v organizaci je email, který je také nastaven jako oficiální komunikační kanál ve firmě. K jeho výhodám patří především rozesílání velkého množství informací a materiálů v krátkém intervalu širokému spektru spolupracovníků. Bohužel se ale děje na úkor osobní komunikace, která jde v tomto případě stranou. E - maily jsou velice rychlé, často chybí prvky písemné komunikace, ale také prvky slušnosti – pozdravení či poděkování. Bohužel se také může stát v rychlosti odeslání zprávy záměna příjemce či upadnutí e – mailu do nevyžádané pošty.

3. Výzkumy zabývající se interní komunikací

V této části práce, která rozděluje teoretickou část od praktické, bude představeno několik výzkumů a šetření týkajících se interní komunikace, které byly v nedávné době provedeny.

Jana Holá a Helena Moravcová (2013) se zabývaly výzkumem, který se věnoval interní komunikaci ve vybrané nemocnici, jehož průběh a výsledky jsou uvedeny ve vědeckém časopisu Social and Economic Review. Cílem jejich práce bylo zjistit, jak v dané nemocnici vnímá interní komunikaci jeho vedení, a zjistit, zda dostatek informací ovlivňuje pracovní výkony respondentů. První část výzkumu byla kvalitativní, která probíhala s vedením dané nemocnice v podobě rozhovoru, na jehož základě byla vytvořena analýza SWOT, z které byl vytvořen dotazník pro kvantitativní část výzkumu.

Obdržené informace na základě rozhovoru:

- nemocnice nemá žádné dokumenty ohledně politiky o interní komunikaci
- nemocnice používá hlavně tyto dva komunikační kanály - schůze a zpravodaj
- elektronický zpravodaj podává pravidelně informace o akcích v nemocnici
- nemocnice má silné komunikační vazby v oddělení sester, naopak slabost se nachází v oddělení středního managementu.
- nedostatek motivace ke komunikaci mezi odděleními
- nefunkční intranet
- chybí komunikační strategie
- zaměstnanecké výhody
- nefunkční přenos informací mezi managementem a doktory
- nedostatek zájmu od manažera, ale i pracovníků pro otevřenou komunikaci a zpětnou vazbu

Výzkum byl prováděn mezi 100 pracovníky. 76 % tvořil zdravotnický personál, 16% bylo tvořeno doktory a 8 % byli administrativní pracovníci. Na jeho základě byla položena hypotéza, zda kvalitní interní komunikace zlepšuje výkon pracovníků. 79 % zaměstnanců tvrdí, že je interní komunikace pro ně důležitá a ovlivňuje jejich pracovní

výkon. 20 % z nich považuje interní komunikaci za důležitou, ale bez ovlivnění jejich výkonu. Pouze 1 % pracovníků vnímá interní komunikaci jako nedůležitou.

Na základě výzkumu byla pro nemocnici zmíněna tato doporučení, která povedou ke zvýšení účinnosti interní komunikace. Je zapotřebí definovat strategii, kulturu a cíle nemocnice a šířit je mezi pracovníky. Nemocniční management by měl projevit zájem o kvalitní zpětnou vazbu a klást důraz na interní vztahy. Posledním doporučením bylo zavést používání elektronických nástrojů pro šíření interních dokumentů

Dalším výzkumem se zabývala společnost Gatehouse z Londýna, která má na starost manažerské poradenství. V roce 2014 zveřejnila výroční zprávu týkající se stavu interní komunikace. Šetření se zúčastnilo 157 dotazovaných z organizací větších než 50 000 zaměstnanců. Výzkum ukázal, že komunikace z očí do očí je jednoznačně nejefektivnější a nejméně nákladná cesta k dorozumívání mezi zaměstnanci. Pracovní porada tvoří 80 % využití zmíněného typu kanálu, následují služební cesty, konference či semináře. Z elektronických způsobů komunikace je na prvním místě email, který tvoří 90%, následuje intranet s 83 % a třetí místo s 76 % je tvořeno elektronickými novinami. Používání videozáznamů z konferencí, či blogy nejsou zatím tak používané a jejich význam teprve roste. Z tištěných komunikačních kanálů je na prvním místě plakát, zaměstnanecký časopis, letáček či noviny. Z prováděného výzkumu vyšlo najevo, že lidé nejvíce preferují email pro poskytování zpětné vazby. Hned za emailem se objevily porady a schůzky. Pro nastávající rok 2014 respondenti zmínili snahu o zlepšení elektronických komunikačních kanálů, zlepšit komunikační strategii, ale také komunikaci z očí do očí. Gatehouse jmenuje několik činností a bodů, které by organizace v následujících dvanácti měsících měly zlepšit a věnovat jim dostatek času. Jedná se o zlepšení strategie interní komunikace, zlepšit efektivitu používání mobilních telefonů a podnítit vedoucí ke kvalitní komunikaci. (Laval, 2014)

Poslední zmíněná konference týkající se interní komunikace měla za cíl poskytnout inspiraci a nápady ke zlepšení komunikace v organizaci. Jedním z přednášejících byl Roman Frkous, ze společnosti Siemens, který zmiňuje údaje, vycházející z dat z Google Analytics. Tvrdí, že k úspěšné komunikaci je nutné znát dynamiku firmy. Podle něho je ideální den pro odeslání zpráv pátek mezi 13-14 hodinou,

ovšem to platí pro ty, kteří sedí v kancelářích a nejsou mezi klienty. Samozřejmě jiná situace platí pro obchodníky, kteří na pobočce netráví tolik času. Co se týče prostoru pro umístování plakátů, na prvním místě jsou toalety. U pánů zmiňuje Roman Frkous jasnou pozici jejich umístění. Nachází se v úrovni očí nad mušlemi. U žen se nejedná překvapivě o vnitřní dveře kabinek, ale jsou to plakáty umístěné v blízkosti zrcadla. Texty by měly být krátké a výstižné. (Michl, 2012)

PRAKTICKÁ ČÁST

4. Výzkumný problém, cíl, otázky a hypotézy

Na základě získaných teoretických poznatků a skutečností týkajících se interní komunikace jsme schopni přejít k samotné praktické části bakalářské práce. Výzkumný problém má za úkol prozkoumat současný stav interní komunikace v dané organizaci. Na základě výzkumného problému byl stanoven výzkumný cíl bakalářské práce, který má prověřit, zdali na pracovišti funguje přínosná zpětná vazba týkající se provedené práce, jak mezi spolupracovníky, tak mezi spolupracovníky a nadřízeným. K naplnění výše zmíněného cíle byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

- 1) Jak zaměstnanci hodnotí atmosféru na pracovišti?
- 2) Jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti?
- 3) Je vnímána zpětná vazba ohledně provedené práce jako přínosná?
- 4) Které komunikační prostředky jsou na pracovišti nejvíce používány?

Vzhledem k použití kvantitativního výzkumu je zapotřebí stanovení hypotéz. Jedná se o vědecký předpoklad, podmíněný výrok, kde vystupují nejméně dvě proměnné. Dává nám odpověď na výzkumnou otázku, kde na konci výzkumu hypotézu buď potvrdíme, či vyvrátíme. Jan Sochůrek a Květuše Sluková (2013, s. 29)

H1: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno s nastavenou zpětnou vazbou od nadřízené/ho.

H2: více než 50 % zaměstnanců používá nejčastěji email pro získávání informací k jejich práci

5. Metodologie výzkumu

5.1. Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvoří organizace, která požádala o zachování své anonymity. Pro analýzu interní komunikace byla vybrána jedna konkrétní pobočka, kde se nachází její vedení a dalších čtrnáct zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci na oslovené pobočce.

Společnost XY vznikla v roce 1997, kdy se nejprve profilovala jako školicí centrum pro dealery a importéry automobilů značky XXXX, jak z domova, tak ze zahraničí. Po roce 2006 byl připraven projekt na pomoc tělesně hendikepovaným lidem. Společnost se postupem času přeměnila na firmu, která nabízí různé produkty a služby osobám se zdravotním hendikepem. Generálním partnerem projektu se stala významná firma vyrábějící auta a tím podpořila nabídku ohledně výroby aut pro hendikepované. Daná společnost je formou, ale i obsahem svých aktivit zaměřena na společenskou odpovědnost a pomáhá zpětnému začlenění hendikepovaným osobám do společnosti. Ti tvoří velkou část zaměstnanců a dokážou se lépe vcítit do potřeb jejich zákazníků ohledně mobility, ale také nabízejí asistenční služby, zajištění pojištění, úvěrů či slevové programy. Cílem této obchodní společnosti je samozřejmě dosahování zisku a vedení vytváří podmínky pro stabilní rozvoj firmy či motivaci zaměstnanců. Její zaměstnanci, spolupracovníci a partnerské firmy usilují svými aktivitami o to, aby byli co nejlepšími občany komunity a celé společnosti. Nejenom v obchodu s automobily, ale i v dalších oblastech se snaží monitorovat své přímé i nepřímé vlivy na životní prostředí. V neposlední řadě se společnost snaží zlepšovat svoji firemní kulturu, kdy vytváří svým zaměstnancům nejlepší pracovní prostředí, podmínky a otevřeně komunikuje jak se svými zákazníky, tak partnery. V praxi se realizuje filozofie firmy, která zní: „Hendikepovaní pomáhají hendikepovaným“. V aktuální době má společnost XY deset poboček po celé České republice.

5.2. Metoda získávání dat k výzkumu

Pro získání dat k mé bakalářské práci jsem využila mnou sestavený dotazník v elektronické podobě. Jedná se o strukturovaný rozhovor v písemné formě, který díky své jednoduché konstrukci, administrativě a vyhodnocení patří k nejčastěji používaným metodám při výzkumu. Jan Sochůrek, Květa Sluková (2013) zmiňují základní pravidla pro jeho tvorbu. Je nutné formulovat jasné a srozumitelné otázky, kterým bude respondent bez problému rozumět. Doporučuje se vyhýbat výrazům typu většinou, někdy, občas. Otázky jsou voleny vzhledem k věku a inteligenci respondentů a měly by být smysluplné, ať nedochází k povrchnosti odpovědí.

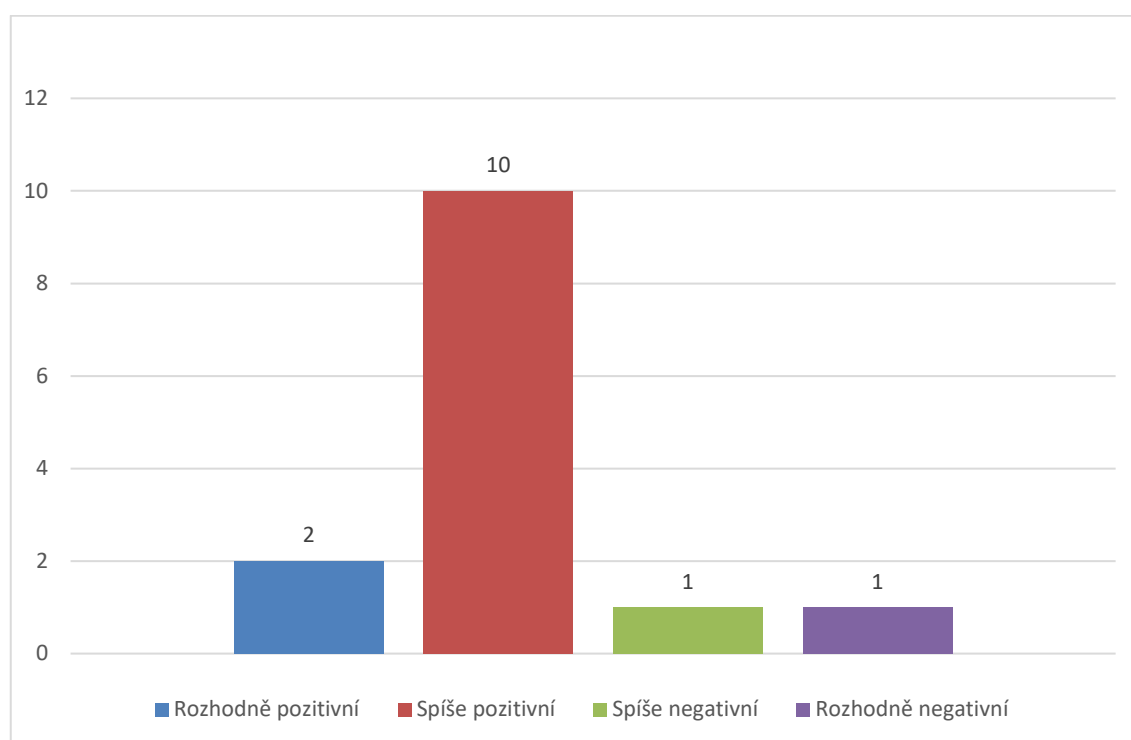
Dotazník, zahrnující čtrnáct otázek, byl vytvořen s použitím Google formuláře, a byl sestaven na základě výzkumného cíle. Nejprve byl online dotazník poslán e-mailem vedoucí pobočky, která ho následně distribuovala mezi své zaměstnance. V průvodním e-mailu jsem seznámila samu sebe a také důvod, za jakým účelem je dotazník poslán. Dále jsem uvedla svoji e – mailovou adresu, kam posléze své odpovědi zaměstnanci posílali. Ze získaných odpovědí jsem byla schopna výsledky jednoduše vyhodnotit a učinit závěr výzkumu. Tuto metodu výzkumu jsem zvolila díky své přehlednosti a časové úspoře na obou stranách.

6. Vyhodnocení dotazníku

V této kapitole budou předloženy výsledky dotazníkového šetření.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

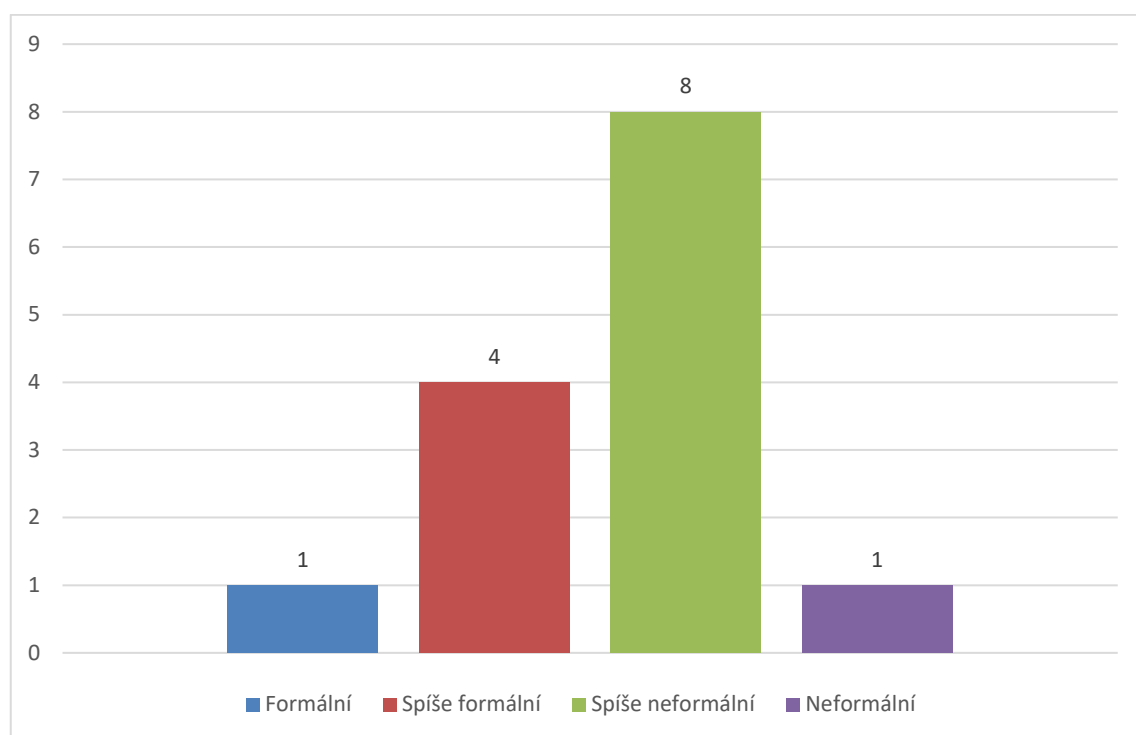
První otázka zjišťuje atmosféru, která na pracovišti panuje. Z odpovědí je zřejmé, že ze čtrnácti dotazovaných vnímá atmosféru spíše pozitivně deset respondentů, další dva ji vnímají rozhodně pozitivně a k odpovědi spíše negativní a rozhodně negativní se vyjádřil vždy jeden respondent.



Graf č. 1: Atmosféra na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jaké vztahy na Vašem pracovišti panují?

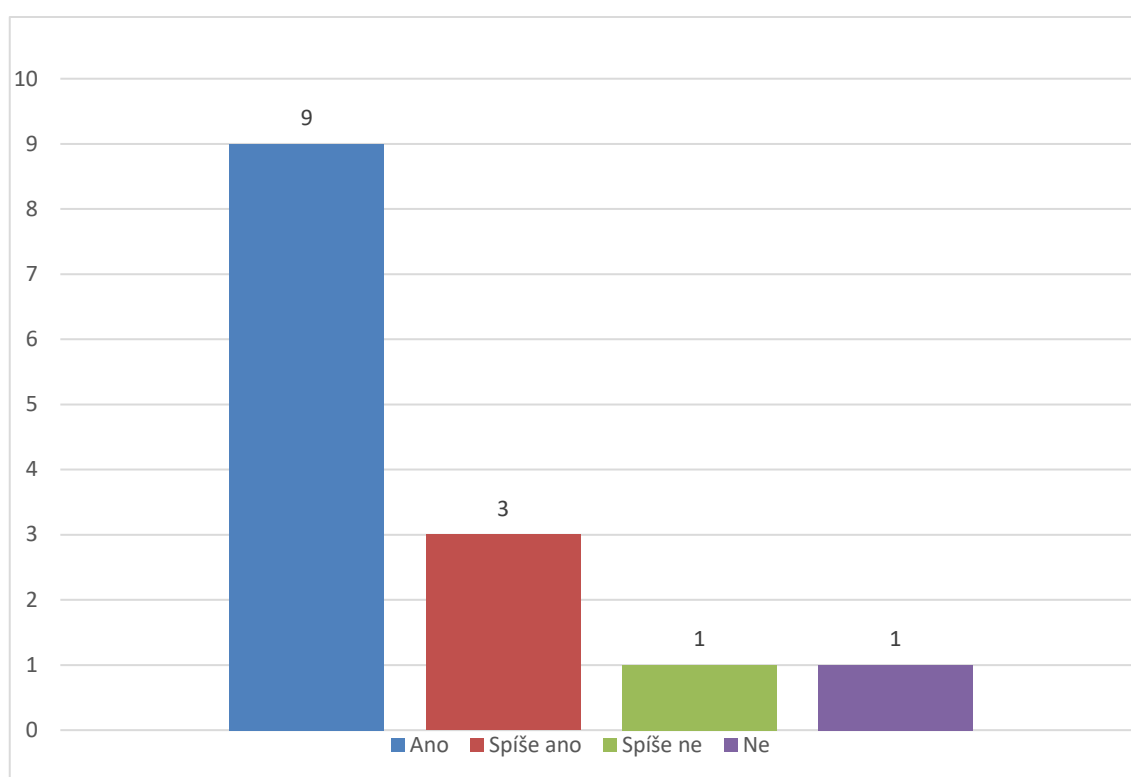
Druhá otázka se zaměřila na vnímání vztahů na pracovišti. Většina respondentů, přesně osm z nich, uvedlo, že panují spíše neformální vztahy. Čtyři dotazovaní uvedli jako svoji odpověď spíše formální vztahy a vždy po jedné odpovědi v grafu jsou zmíněny vztahy formální a neformální.



Graf č. 2: Vztahy na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Jste spokojený/á se vztahy ke spolupracovníkům?

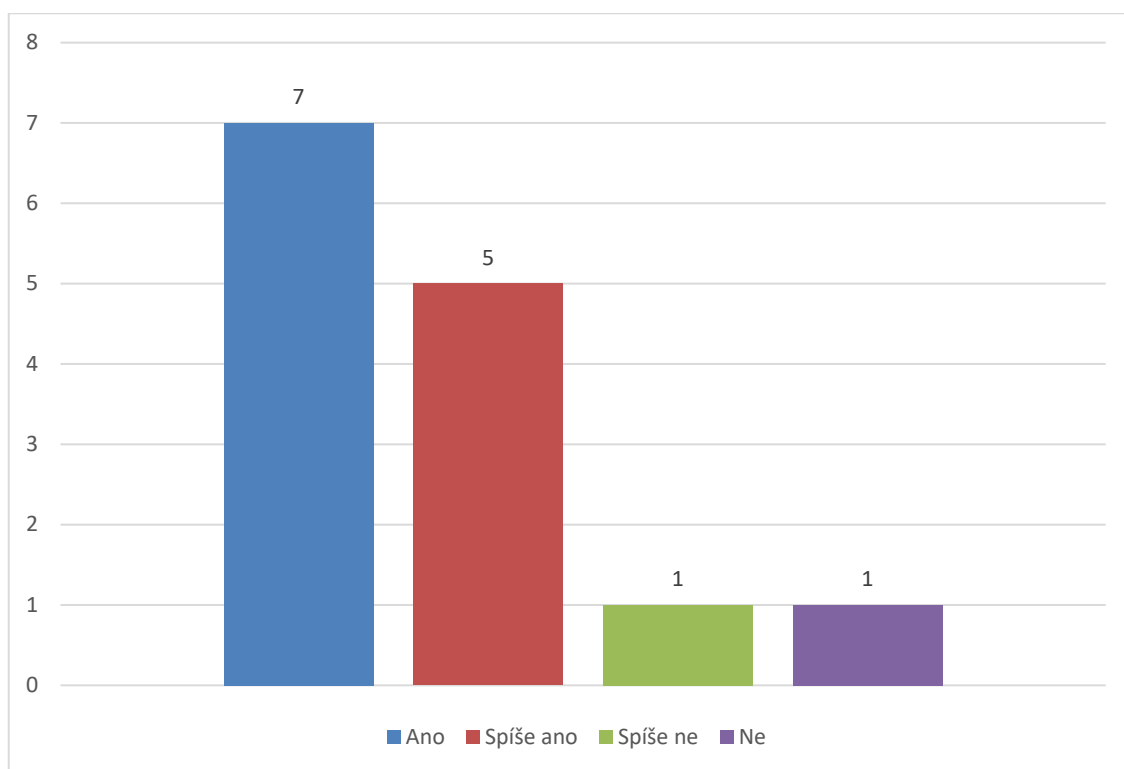
Další otázka měla prozkoumat, zdali jsou zaměstnanci spokojeni se svými spolupracovníky. Je zřejmé, že většina z nich ano, těchto odpovědí je uvedeno devět. Tři respondenti uvádí jako svoji odpověď spíše ano a opět po jedné z odpovědí je u výběru možnosti spíše ne a ne.



Graf č. 3: Spokojenost se vztahy ke svým spolupracovníkům (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Jste spokojený/á se vztahy ke své/svému nadřízené/nadřízenému?

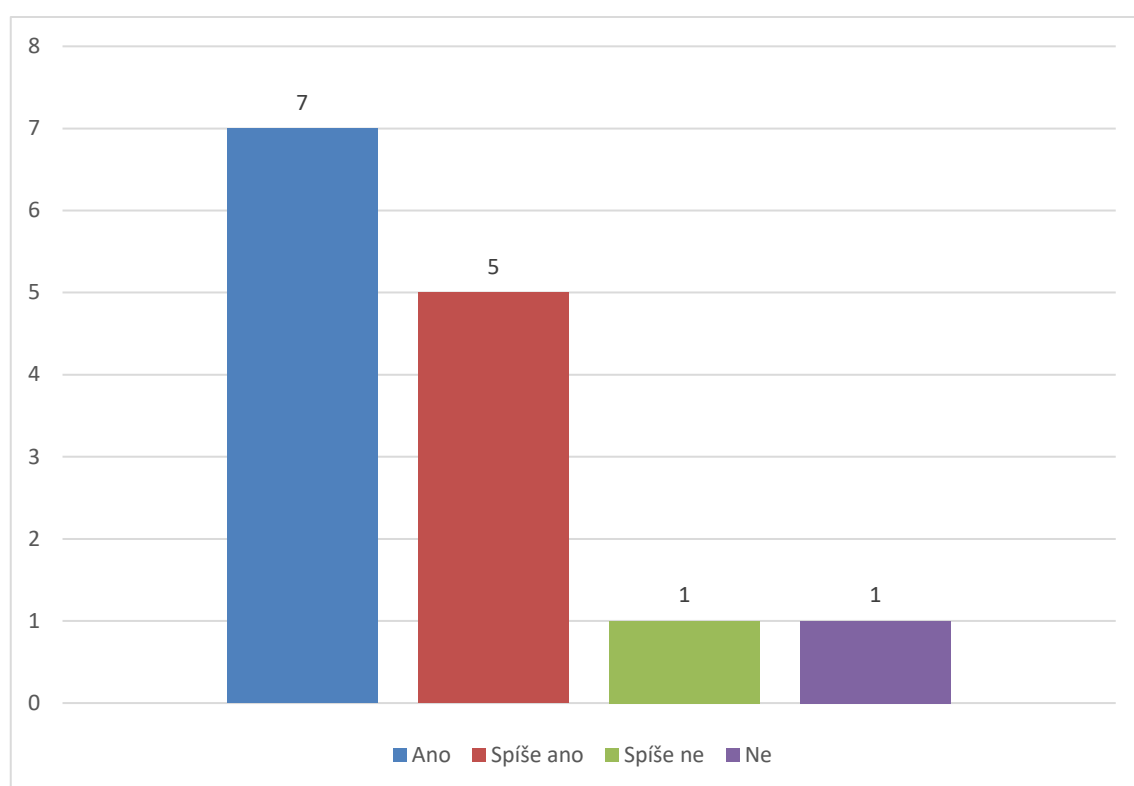
Tato otázka je stejně položena jako ta předchozí, s rozdílem vnímání vztahu, a to se svým či svou nadřízeným a nadřízenou. Sedm dotazovaných je spokojeno se svým vztahem k nadřízené/nadřízenému, pět z nich uvedlo spíše ano a opět po jedné z odpovědí je u výběru možnosti spíše ne a ne.



Graf č. 4: Spokojenost se vztahy ke nadřízené/nadřízenému (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Jste dostatečně seznámen/a s tím, co se od Vás v práci čeká?

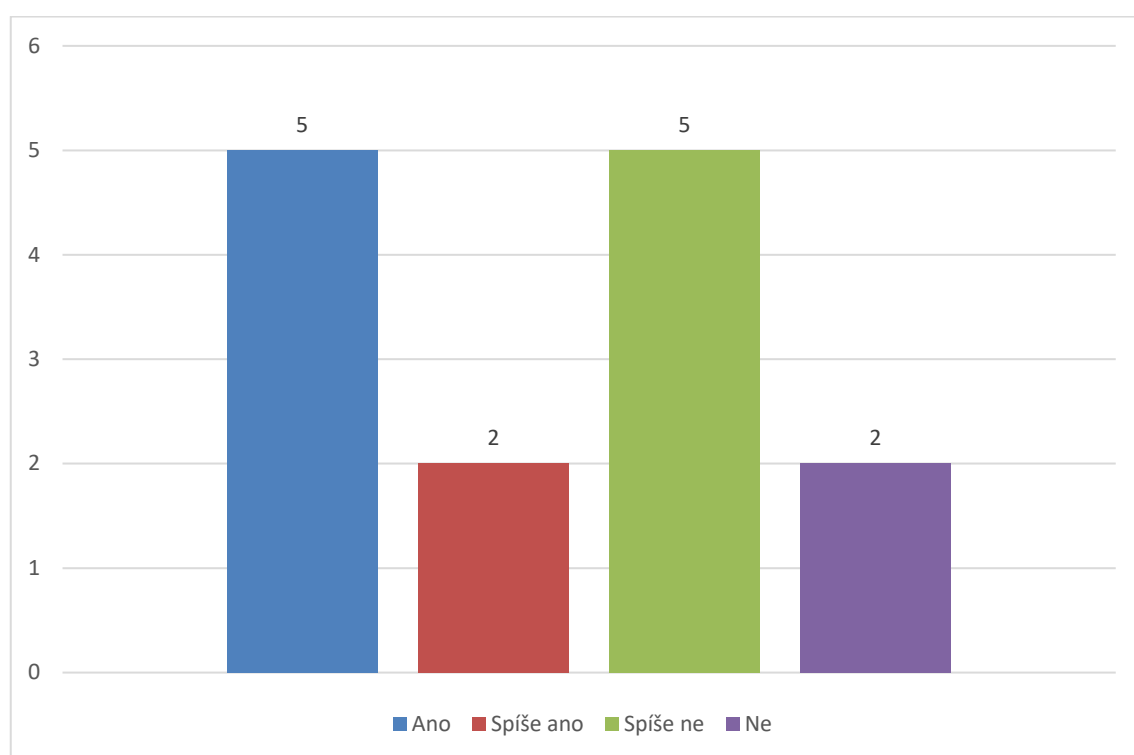
Pátá otázka se zaměřuje na sdílení informací týkajících se pracovních úkolů. Z grafu je viditelná převaha odpovědí s hodnotou ano, hned za nimi jsou odpovědi spíše ano, které mají pět respondentových hlasů, a i u této otázky jsou po jedné odpovědi u výběru možností spíše ne a ne.



Graf č. 5: Seznámení s pracovními úkoly (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Poskytuje Vám nadřízená/nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu týkající se vaší práce?

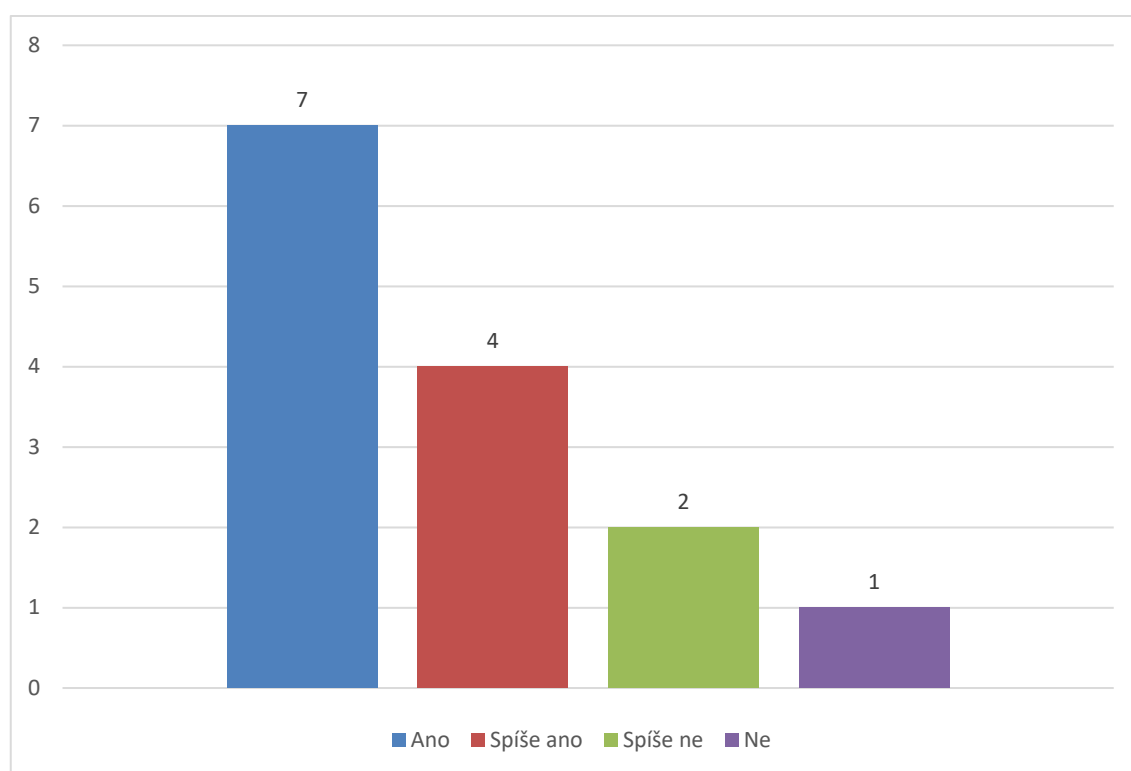
Další přiložený graf se zabýval zpětnou vazbou ze strany nadřízené/nadřízeného. Se stejným počtem uvedených odpovědí se setkaly jak možnosti ano a spíše ne, tak ale i odpovědi spíše ano a ne. U možností výběru ano a spíše ne se jedná o pět odpovědí. U možností výběru spíše ano, a ne jsou to odpovědi 2.



Graf č. 6: Zpětná vazba ze strany nadřízené/nadřízeného (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Poskytují Vám spolupracovníci dostatečnou zpětnou vazbu týkající se Vaší práce?

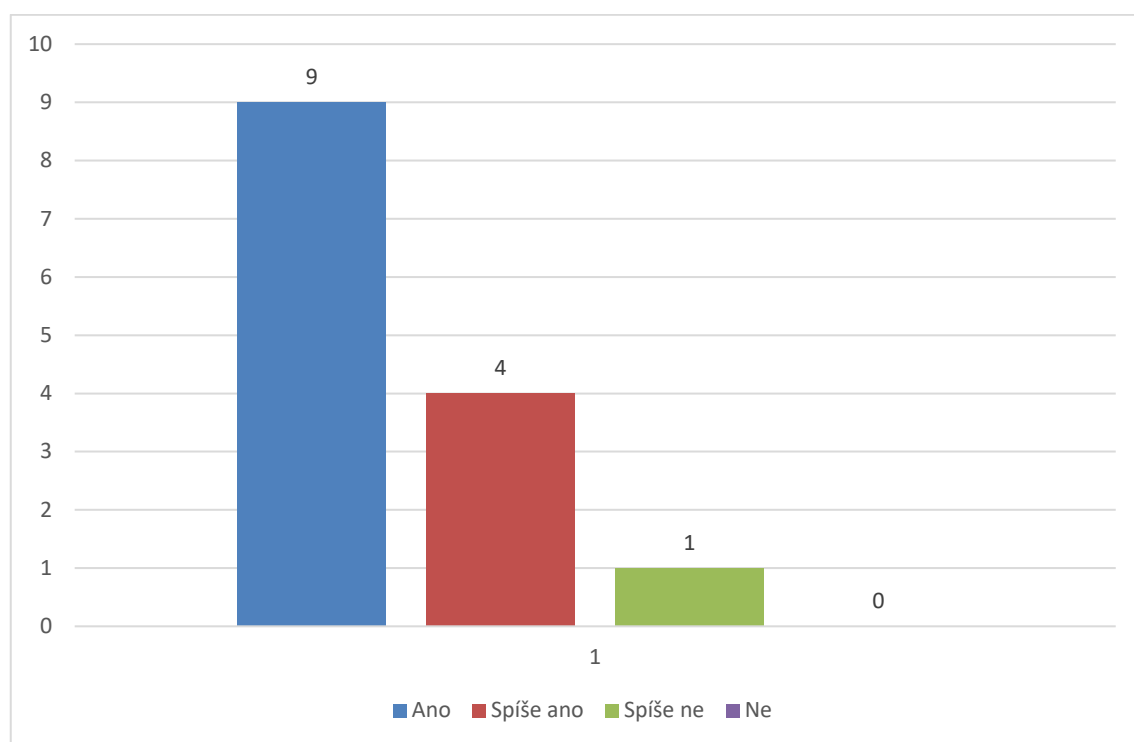
Otázka je stejně koncipována jako předchozí, s rozdílem týkající se zpětné vazby ve vztahu mezi spolupracovníky. Podle grafu je zřejmé, že většina respondentů je spokojena, sedm dotazovaných se k této možnosti výběru vyjádřilo. Čtyři dotazovaní zvolili svoji odpověď s výběrem možnosti spíše ano. K možnosti spíše ne se vyjádřili dva respondenti a s jednou odpovědí byla možnost ne.



Graf č. 7 : Zpětná vazba ze strany spolupracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Pokud máte nejasnosti týkající se Vaší práce, víte na koho se obrátit?

Otázka se zabývala skutečností, zdali v případě problému a nejasností zaměstnanci vědí, na koho se mohou obrátit. I u této otázky převládají pozitivní odpovědi. Devět ze čtrnácti respondentů ví na koho se obrátit. Čtyři dotázaní uvedli možnost spíše ano a pouze jeden z respondentů zvolil možnost spíše ne.



Graf č. 8: Nejasnosti týkající se práce (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Se kterou překážkou v komunikaci se nejvíce setkáváte ve vztahu se spolupracovníky?

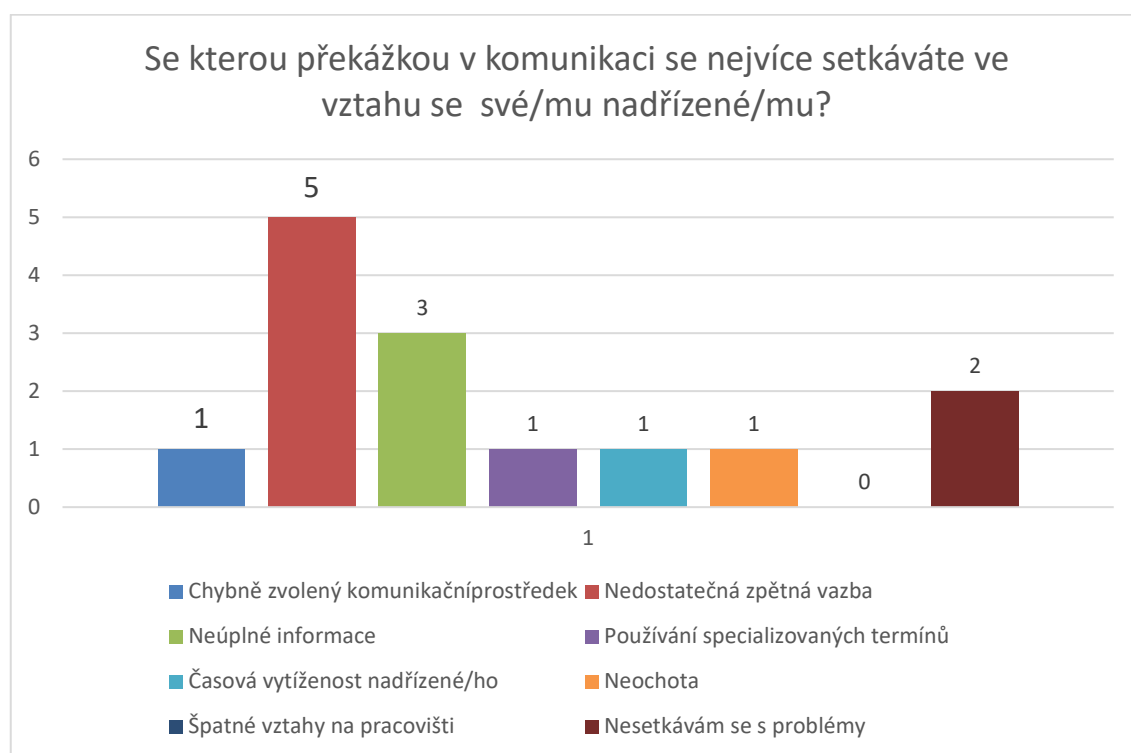
Otázka měla odhalit nedostatky na pracovišti z hlediska komunikace mezi spolupracovníky. Tři respondenti uvedli, že se nesetkávají s problémy v komunikaci ve vztahu se spolupracovníky. Nedostatečnou zpětnou vazbu pociťují tři zaměstnanci dané organizace. Pět dotazovaných respondentů odpovědělo, že jsou nespokojeni s časovou vytížeností spolupracovníků. Chybně zvolený komunikační prostředek, neúplné informace a používání specializovaných termínů pociťují tři zaměstnanci. Z grafu je zřejmé, že neochota a špatné vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky nepanují.



Graf č. 9: Překážky v komunikaci ve vztahu se spolupracovníky (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Se kterou překážkou v komunikaci se nejvíce setkáváte ve vztahu ke své/svému nadřízené/nadřízenému?

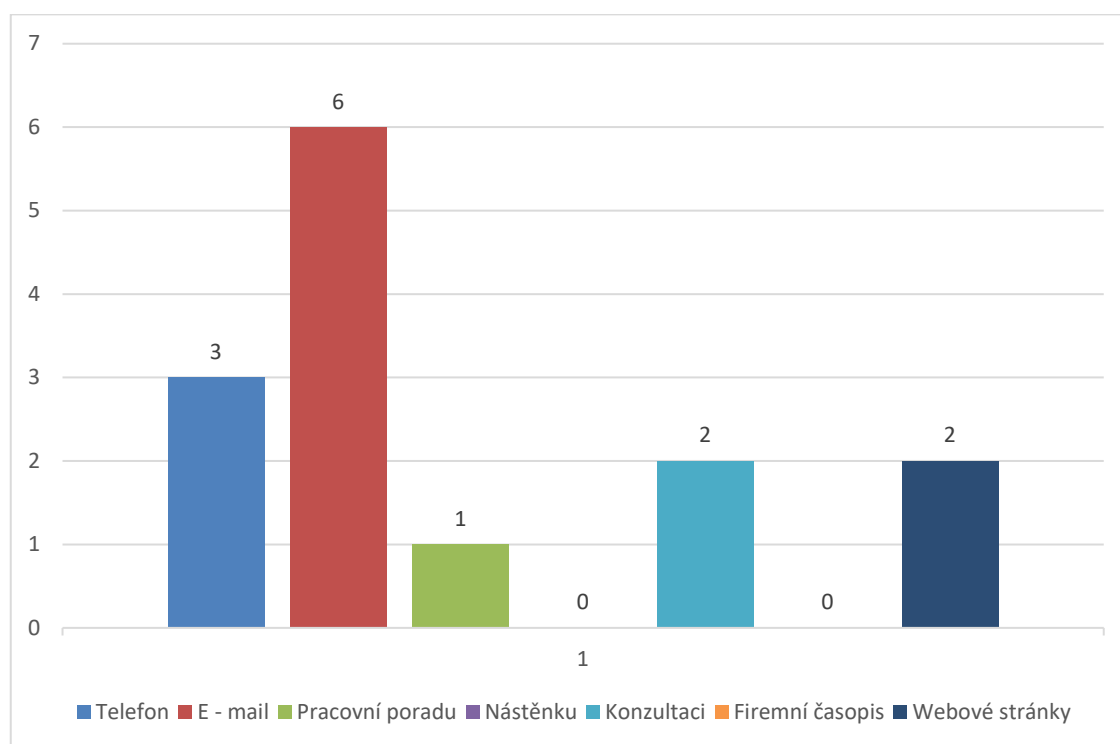
Desátá otázka dotazníkového šetření byla koncipována totožně jako ta předchozí. Zaměstnanci měli zmínit překážky v komunikaci se svou či svým nadřízenou nadřízeným. Zde nejsou již tolik pozitivní odpovědi jako u předchozí otázky. Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci vnímají jako největší překážku nedostatečnou zpětnou vazbu od své/svého nadřízené/nadřízeného. K této možnosti výběru se přiklonilo pět ze čtrnácti dotazovaných. Další nedostatkem je poskytování neúplných informací. Tuto překážku v komunikaci vnímají tři zaměstnanci. Možnosti chybně zvolený komunikační prostředek, používání specializovaných termínů, časová vytíženost nadřízené/nadřízeného či neochota mají vždy po jedné odpovědi. Pouze dva zaměstnanci se nese setkávají s žádnými problémy.



Graf č. 10: Překážky v komunikaci ve vztahu s nadřízenou/ nadřízeným. (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Který komunikační prostředek používáte nejčastěji pro získávání informací k Vaší práci?

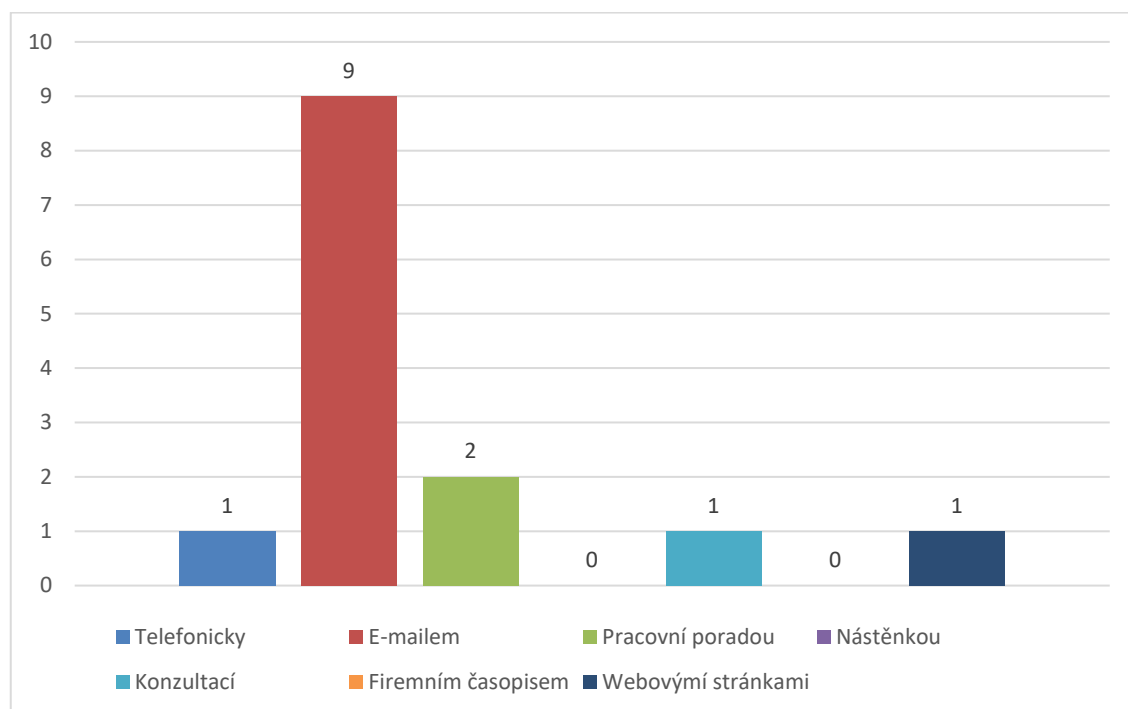
Další otázka měla zjistit, jakým komunikačním prostředkem nejčastěji komunikují zaměstnanci, chtějí – li získat informace nezbytné pro výkon jejich práce. Z uvedených odpovědí je viditelné, že na první pozici, se šesti zvolenými odpověďmi, je e – mail. Druhým nejpoužívanějším komunikačním prostředkem pro získávání informací k práci je telefon, který je používán třemi zaměstnanci. Dva zaměstnanci zvolili za svoji odpověď konzultaci a další dva dotazování webové stránky. Pouze jeden dotazovaný pracovník používá nejčastěji pracovní poradou pro získávání informací.



Graf č. 11: Nejčastěji používaný komunikační prostředek pro získávání informací k práci (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Jakým způsobem se k Vám informace, potřebné pro práci nejčastěji dostávají?

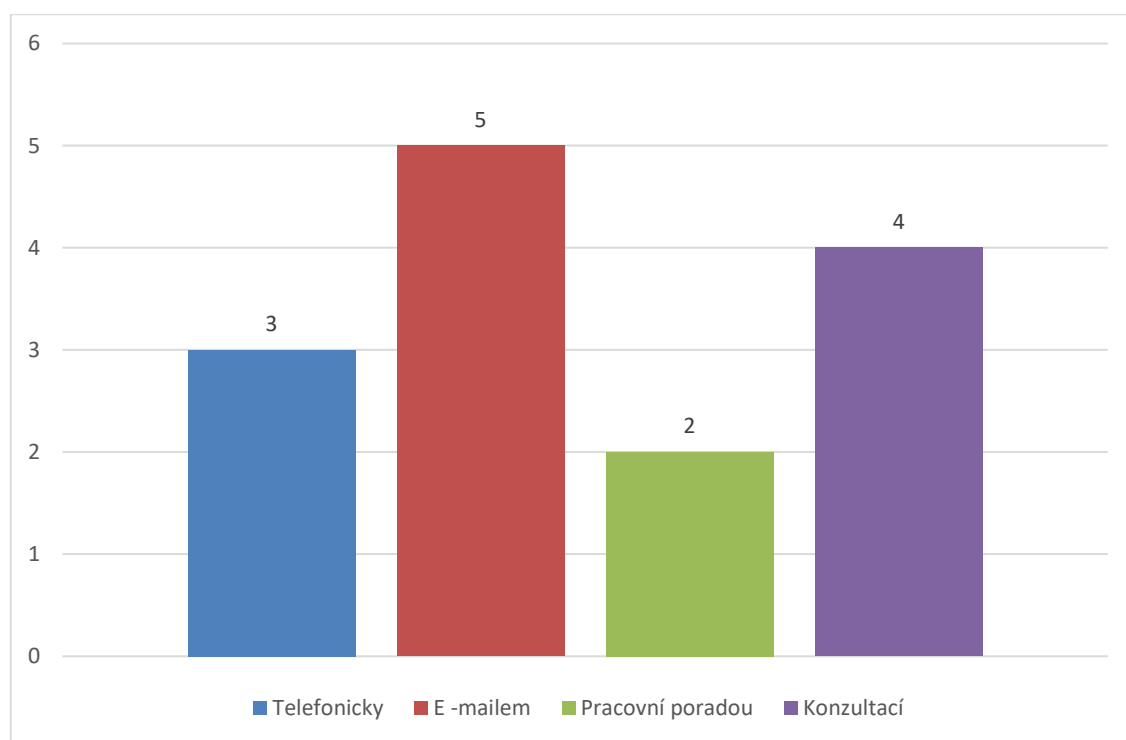
Výše zmíněná otázka měla za úkol zjistit používaný způsob, kterým jsou zaměstnancům nejčastěji poskytovány informace ohledně jejich práce. Na první pozici, stejně jako v předešlé otázce, je uveden komunikační prostředek e – mail, který slouží devíti zaměstnancům pro obdržení potřebných informací k jejich práci. Dvěma dotazovaným zaměstnancům jsou informace poskytovány na pracovních poradách, dalšímu skrze telefon, konzultaci či webovou stránku.



Graf č. 12: Způsob, jakým jsou zaměstnancům nejčastěji poskytovány informace pro práci
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Jak nejčastěji komunikujete se svou/svým nadřízenou/nadřízeným?

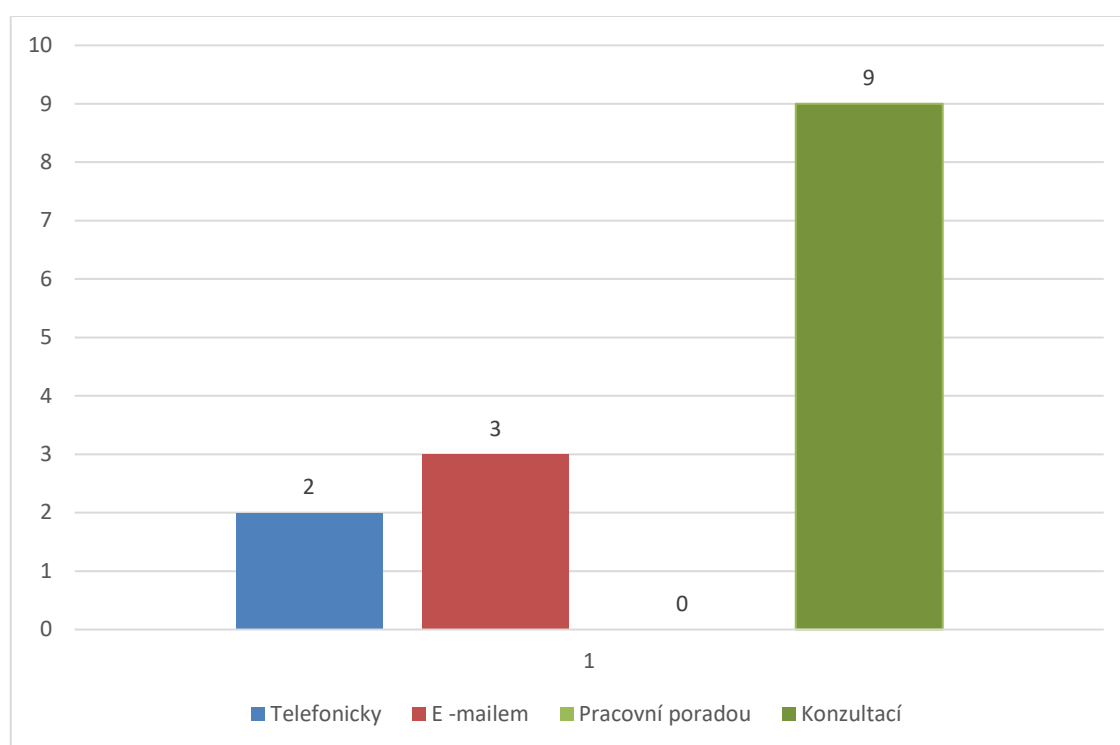
Předposlední otázka se týkala komunikace zaměstnanců s jejich nadřízenou/nadřízeným. Z grafu není viditelná jednoznačná odpověď. Na prvním místě je opět e – mail, kterým nejčastěji komunikuje se svým/svou nadřízeným pět respondentů. Na druhé příčce, se čtyřmi odpověďmi je nejčastěji používaným způsobem konzultace. Tři respondenti uvedli telefon, pomocí kterého nejčastěji komunikují s nadřízenou/nadřízeným a další dva zaměstnanci uvedli pracovní poradou.



Graf č. 13: Komunikace s nadřízeným (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Jak nejčastěji komunikujete se spolupracovníky?

Poslední otázka dotazníkového šetření se týkala komunikace mezi pracovníky. Z grafu je zřejmá a jednoznačná odpověď, která ukazuje, že konzultace je nejčastějším způsobem komunikace mezi spolupracovníky, neboť ze čtrnácti zaměstnanců ji zvolilo devět. Tři další dotazovaní zaměstnanci nejčastěji používají e – mail a pouze dva respondenti komunikují se spolupracovníky pomocí e – mailu.



Graf č. 14: Komunikace se spolupracovníky (Zdroj: vlastní zpracování)

6.1. Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza H1, která zněla: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno s nastavenou zpětnou vazbou od nadřízené/ho.

Tuto hypotézu není možné potvrdit. Kladenou otázkou č. 6 bylo zjištěno, že pouhých pět respondentů, což činí 35,7 %, je spokojeno se zpětnou vazbou ze strany nadřízeného. Hypotéza H1 je zamítnuta.

Hypotéza H2, která zněla: Více než 50 % zaměstnanců používá nejčastěji e - mail pro získávání informací k jejich práci.

Tuto hypotézu opět není možné potvrdit. Kladenou otázkou č. 11 bylo zjištěno, že pouhých šest dotazovaných respondentů, což činí 42,9 %, používá e – mail pro získávání informací k jejich práci. I tato hypotéza je zamítnuta.

6.2. Vyhodnocení výzkumných otázek

Následující podkapitola je věnována výsledkům zkoumání výzkumných otázek. Na počátku byly stanoveny čtyři výzkumné otázky, které nyní budou na základě zjištěných výsledků interpretovány.

1) Jak zaměstnanci hodnotí atmosféru na pracovišti?

Na první výzkumnou otázku je možné odpovědět na základě odpovědí z dotazníkového šetření u otázek č. 1, 2, 3, 4. Je zřejmé, že zaměstnanci jsou s atmosférou na pracovišti spokojeni.

2) Jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti?

Na tuto otázku je dle výsledků možné odpovědět kladně, zaměstnanci jsou spokojeni jak se vztahy ke své/svému nadřízené/nadřízenému, tak se vztahy ke spolupracovníkům. Respondenti zmiňují, že na jejich pracovišti panují spíše neformální vztahy.

3) Je vnímána zpětná vazba ohledně provedené práce jako přínosná?

Touto otázkou bylo zjištěno následující. Zaměstnanci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu ze strany nadřízené/nadřízeného. Co se týče zpětné vazby ze strany spolupracovníků, zde je situace příznivější. Zaměstnanci od svých spolupracovníků dostávají dostatečnou zpětnou vazbu.

4) Které komunikační prostředky jsou na pracovišti nejvíce používány?

Poslední otázkou bylo zjištěno, že zaměstnanci nejčastěji používají e – mail pro získávání informací k jejich práci. E – mail je i nejčastějším komunikačním prostředkem, kterým se informace, ohledně jejich práce, k nim dostávají. Zaměstnanci opět uvedli e – mail, jako nejčastější způsob komunikace, nejen týkající se jejich práce, s nadřízenou/ nadřízeným. Z hlediska komunikace mezi spolupracovníky je jednoznačně nejčastěji využívána konzultace.

Závěr

Bakalářská práce byla orientována na komunikaci, zejména na komunikaci interní. Cílem této práce bylo shrnutí teoretických informací týkajících se vnitrofiremní komunikace a následně pak analýza interní komunikace v dané firmě, která požádala o zachování své anonymity.

Úvodní část této bakalářské práce se zabývala samotnou komunikací, jejím definicím z různých úhlů pohledů jednotlivých autorů. Byly zmíněny její funkce, komunikační proces, zpětná vazba, ale také možné komunikační bariéry a následná opatření vedoucí k efektivní komunikaci. Ve druhé, stěžejní, části teoretické práce došlo k představení interní komunikace, jejích cílů a funkcí, a byly zmíněny komunikační kanály, formy a prostředky.

Na základě získaných teoretických poznatků bylo možné přejít k praktické části bakalářské práce, která spočívala v provedení dotazníkového šetření. Nejprve byly formulovány čtyři hypotézy, které korespondovaly s otázkami v dotazníku. Dotazník, v elektronické podobě, byl rozeslán vedoucí dané pobočky, která ho následně distribuovala mezi své zaměstnance. Zkoumaný soubor tvořilo čtrnáct respondentů. Jednalo se o administrativní pracovníky, servisní poradce, uklízecí pracovnice a údržbáře. Na základě jejich odpovědí je možné usoudit, že interní komunikace na daném pracovišti funguje efektivně a nedochází k závažným problémům, které by měly ohrozit chod dané organizace. Nicméně z některých odpovědí je zřejmé, že lze učinit určitá opatření ke zlepšení. Velký počet respondentů uvedl nedostatečnou zpětnou vazbu ze strany nadřízené/nadřízeného. Je v zájmu vedení pobočky s tímto zjištěním pracovat a odstranit nedostatky, neboť jak bylo řečeno v teoretické části práce, zpětná vazba je nedílnou součástí každé firmy a její nefunkčnost vede k demotivaci pracovníků, která se odráží na perspektivě každé firmy. Další otázka, čítající velký počet negativních odpovědí respondentů, byla ohledně překážek v komunikaci. Velký počet zaměstnanců uvedl časovou vytíženost spolupracovníků. Je žádoucí si vyhradit určitý čas ke komunikaci mezi spolupracovníky. Ať se jedná o informace potřebné pro práci či informace ostatní. Oboustranné proudění informací na pracovišti, jak bylo zmíněno v teoretické části, má

veliký vliv na chod celé organizace a na plnění hlavního cíle – dosahování zisku. Je třeba mít neustále na paměti, že komunikace v organizaci není všechno, ale stojí za vším.

Résumé

Ce mémoire, portant le nom « L'analyse de la communication interne » se base sur l'explications de termes importants. Il a pour but d'analyser la communication interne dans une organisation qui veut rester anonyme.

La première partie, théorique, décrit le terme «communication », sa fonction, son espèce, son sens. Elle aussi présent un procès de la communication et son effet en retour. La plus importante partie concerne la communication interne, sa définition, sa fonction, la personnalité du manager et les divers moyens de communication.

L' autre chapitre concerne des informations sur les recherches récentes s'occupant du processus de la communication interne dans les organisations. J' y ai mentionné trois recherches.

La deuxième partie du mémoire, pratique, présent une recherche de la communication interne dans une organisation.

Pour obtenir les résultats de la recherche, j'ai construit un questionnaire basé sur la partie théorique. Un questionnaire qui entoure quatorze questions porte les informations suivant.

Généralement, la communication, l'atmosphère, les relations sont positives. Mais un effet en retour de la partie du supérieur et insuffisant. Il faut prendre le temps et s'efforcer de régler cette problématique.

En conclusion, la communication et les employés jouent un rôle vraiment important dans chaque organisation. Il est nécessaire de maintenir les relations et la communication à un bon niveau car ce sont les clés d'un bon fonctionnement organisationnel.

Seznam použité literatury a zdrojů

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) BASU, A., FAUST, L. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5032-3.
- 3) BEDNÁŘ, V. *Krizová komunikace s médii*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5.
- 4) BOUCNÍK, P. et al. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. 1. vydání. Praha: Forum, 2011. ISBN 978-80-904803-1-5.
- 5) BŘEZINOVÁ, M., HOLÁTOVÁ, D. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vydání. Žilina: Georg, 2014. ISBN 978-80-8154-111-7.
- 6) CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.
- 7) CORMIER, S. *La communication et la gestion*. 2e éd. rev. et corr. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2006. ISBN 9782760514614.

- 8) CORNIC, A. La communication au sein de l'entreprise [online]. 2013 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.marketvente.fr/conseils-carriere/la-communication-au-sein-de-l-entreprise.cfm>
- 9) DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Přeložil Václav DOLANSKÝ, Josef KOUBEK. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- 10) FURNHAM, A., GUNTER, B. Corporate assessment: auditing a company's personality. 1st ed. New York: Routledge, 1993. ISBN 0415081181.
- 11) GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. 3. opět rozšířené vydání. Ostrava: Gruber - TDP, c2009. ISBN 978-80-85624-28-1.
- 12) HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- 13) HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- 14) JANOUŠEK, J. *Psychologické základy verbální komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.
- 15) KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. 1. vydání. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- 16) LAVAL, C. *Résultats de l'enquête sur la communication interne de Gatehouse* [online]. 2014 [Cit. 2017-03-28]. Dostupné z:

<https://comin.madmagz.com/fr/news/resutlats-enquete-communication-interne-gatehouse>

- 17) MCLAGAN, P., KREMBS, P. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1
- 18) MICHL, P. *Interní komunikace se musí měřit* [online]. 2012 [cit. 2017-09-27]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/praxe/interni-komunikace-se-musi-merit_s284x9463.html
- 19) MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
- 20) PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- 21) PLAMÍNEK, J., FRANC, D. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6.
- 22) PFEIFER, L. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- 23) REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-317-8.
- 24) SEITLOVÁ, K. *Teambuilding - face to face, nebo virtuální prostředí?*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3420-9.

- 25) SOCHŮREK, J. SLUKOVÁ, K. *Stručný úvod do základů metodologie*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. ISBN 978-80-7372-943-1.
- 26) SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1. vydání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.
- 27) STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0923-7.
- 28) TOURISH, D., HARGIE, O. *Key issues in organizational communication*. New York: Routledge, 2004. ISBN 0415260930.
- 29) VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.
- 30) VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vydání. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
- 31) VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Schéma komunikačního modelu

Obrázek č. 2: Hierarchie efektivní komunikace

Graf č. 1: Atmosféra na pracovišti

Graf č. 2: Vztahy na pracovišti

Graf č. 3: Spokojenost se vztahy ke svým spolupracovníkům

Graf č. 4: Spokojenost se vztahy ke své/ svému nadřízené/nadřízenému

Graf č. 5: Seznámení s pracovními úkoly

Graf č. 6: Zpětná vazba ze strany nadřízené/nadřízeného

Graf č. 7: Zpětná vazba ze strany spolupracovníků

Graf č. 8: Nejasnosti týkající se práce

Graf č. 9: Překážky v komunikaci ve vztahu se spolupracovníky

Graf č. 10: Překážky v komunikaci ve vztahu s nadřízenou/nadřízeným

Graf č. 11: Nejčastěji používaný komunikační prostředek pro získávání informací k práci

Graf č. 12: Způsob, jakým jsou zaměstnancům nejčastěji poskytovány informace pro práci

Graf č. 13: Komunikace s nadřízenou/nadřízeným

Graf č. 14: Komunikace se spolupracovníky

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Natálie Hráská, jsem studentkou Filozofické fakulty Univerzity Palackého, obor Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii.

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který slouží pro potřeby mé bakalářské práce na téma analýza interní komunikace v dané firmě. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut. Výsledky průzkumu mé bakalářské práce Vám zašlu jako poděkování za Váš čas a poskytnutí informací.

V případě požadavků týkajícího se zachování anonymity budu Vaše přání samozřejmě respektovat.

Správnou odpověď zaškrtněte, případně napište svou vlastní, je-li tam možnost.

Předem děkuji za Váš čas

S úctou,

Natálie Hráská

1) Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

- Rozhodně pozitivní
- Spíše pozitivní
- Spíše negativní
- Rozhodně negativní

2) Jaké vztahy na vašem pracovišti panují?

- Formální
- Spíše formální
- Spíše neformální
- neformální

3) Jste spokojený/á se vztahy ke spolupracovníkům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4) Jste spokojený/á se vztahy ke své/mu nadřízené/nadřízenému?

- Ano
- Spíš ano
- Spíše ne
- Ne

5) Jste dostatečně seznámen/a s tím, co se od vás v práci čeká?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- ne

6) Poskytuje Vám nadřízená/nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu týkající se vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) Poskytují Vám spolupracovníci dostatečnou zpětnou vazbu týkající se vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Pokud máte nejasnosti týkající se Vaší práce, víte, na koho se obrátit?

- Ano
- Spíš ano
- Spíše ne
- Ne

9) Se kterou překážkou v komunikaci se nejvíce setkáváte ve vztahu se spolupracovníky?

- Chybně zvolený komunikační prostředek
- Nedostatečná zpětná vazba
- Neúplné informace
- Používání specializovaných termínů
- Časová vytíženost spolupracovníků
- Neochota
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nesetkávám se s problémy

10) Se kterou překážkou v komunikaci se nejvíce setkáváte ve vztahu se svou/svým nadřízenou/nadřízeným?

- Chybně zvolený komunikační prostředek
- Nedostatečná zpětná vazba
- Neúplné informace
- Používání specializovaných termínů
- Časová vytíženost nadřízené/ho
- Neochota
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nesetkávám se s problémy

11) Který komunikační prostředek používáte nejčastěji pro získávání informací k vaší práci?

- Telefon
- E- mail
- Pracovní porada

- Nástěnka
- konzultace
- Firemní časopis
- Webové stránky
- Jiné:

12) Jakým způsobem se k vám informace, potřebné pro práci, nejčastěji dostávají?

- Telefonicky
- E-mailem
- Pracovní poradou
- Nástěnkou
- Konzultací
- Firemním časopisem
- Webovými stránkami
- Jinak:

13) Jak nejčastěji komunikujete vy se svým/svou nadřízenou/nadřízeným?

- Telefonicky
- E-mailem
- Pracovní poradou
- Konzultací
- Jinak:

14) Jak nejčastěji komunikujete vy se spolupracovníky?

- Telefon
- E – mail
- Pracovní porada
- konzultace
- Jiné:

Za vyplnění Vám mnohokrát děkuji.