

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Interní komunikace ve vybrané firmě

Tereza Knížová

Bakalářská práce

2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Tereza Knížová**
Osobní číslo: **E17252**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Interní komunikace ve vybrané firmě**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je podat přehled o interní komunikaci ve vybrané firmě. Na základě dotazníkového šetření a pohovorů zjistit pracovní náplně vybraných pracovních pozic. Na základě takto získaných informací rozpoznat komunikační bariéry a navrhnout zlepšení. Výsledek by měl sloužit i jako metodická pomůcka pro stávající i budoucí pracovníky firmy.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů interní komunikace.
- Popis vybrané firmy.
- Zjištění pracovních náplní jednotlivých vybraných pracovních pozic.
- Návrh dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení.
- Identifikace komunikačních bariér.
- Návrh na možná zlepšení komunikace.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
BUREŠ, I., LOPUCHOVSKÁ, V. A. 10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807261-166-9
HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3
MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6
STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261178-2
KOVAŘÍKOVÁ J. Interní komunikace je nutnost. Praha: Siria, 2016. ISBN: 978-80-906367-0-5
Zdroje na internetu.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Haňa Jonášová, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky
Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 31. 5. 2020

Tereza Knížová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Haně Jonášové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Poděkování patří také mé rodině, která mě během studia vždy velmi podporovala.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je podat přehled o interní komunikaci ve vybrané firmě. První část práce vymezuje pojmy týkající se interní komunikace. Druhá část obsahuje popisy pracovních pozic a analýzu současného stavu ve firmě vytvořenou na základě dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci. Na základě těchto skutečností byly vytvořeny návrhy na možná zlepšení komunikace ve firmě XY.

KLÍČOVÁ SLOVA

Interní komunikace, komunikace, firma, dotazníkové šetření

TITLE

Internal communication in a selected company

ANNOTATION

The objective of this bachelor thesis is to provide an overview of internal communication in a selected company. The first part defines terms related to internal communication. The second part contains job descriptions and analysis of the current situation in a selected company which is based on questionnaires and interviews with employees. Suggestions for communication improvement in an unnamed company were created based on these facts.

KEYWORDS

Internal communication, communication, company, questionnaire disquisition

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	8
SEZNAM TABULEK	8
ÚVOD.....	9
1 POJMY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	10
1.1 Druhy interní komunikace.....	10
1.2 Formy interní komunikace	10
1.3 Komunikační kanály	11
1.4 Funkce komunikace.....	12
1.5 Cíle interní komunikace	13
1.6 Význam interní komunikace	14
1.7 Předpoklady pro fungující interní komunikaci.....	14
1.8 Zpětná vazba	15
2 BARIÉRY V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	16
2.1 Důsledky nefungující interní komunikace	17
2.2 Měření kvality interní komunikace	17
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY	19
4 POPIS JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH POZIC	21
4.1 Ředitel dodavatelského řetězce	21
4.2 Manažer dodavatelského řetězce.....	22
4.3 Vedoucí dodavatelského řetězce pro externí logistiku.....	22
4.4 Vedoucí dodavatelského řetězce pro interní logistiku.....	23
4.5 Výkonný pracovník pro externí logistiku.....	24
4.6 Výkonný pracovník – logistik	25
4.7 Výkonný pracovník pro interní logistiku	26
4.8 Komunikace a předávání informací ve firmě XY	27
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	29
5.1 Získání primárních dat	29
5.2 Cíl dotazníkového šetření.....	30
5.3 Cílová skupina.....	30
5.4 Scénář dotazníkového šetření.....	30
6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	31
6.1 Skupina 1: Věří zaměstnanci své firmě.....	31
6.2 Skupina 2: Jak se zaměstnanci cítí ve firmě.....	33
6.3 Skupina 3: Jaká je komunikace ve firmě.....	34

6.4	Skupina 4: Komunikační kanály	37
7	IDENTIFIKACE KOMUNIKAČNÍCH BARIÉR.....	39
8	NÁVRH NA MOŽNÁ ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE.....	41
	ZÁVĚR.....	44
	POUŽITÁ LITERATURA	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vliv interní komunikace na výkon organizace	14
Obrázek 2: Organizační struktura firmy XY k 31. 12. 2019	20
Obrázek 3: Model interní komunikace	28
Obrázek 4: Identifikace komunikačních bariér v rámci oddělení dodavatelského řetězce	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Komunikační kanály pro různé formy komunikace	12
Tabulka 2: Rozdělení otázek dotazníkového šetření do skupin	31
Tabulka 3: Věří zaměstnanci své firmě	32
Tabulka 4: Jak se zaměstnanci cítí ve firmě	34
Tabulka 5: Jaká je komunikace ve firmě	36
Tabulka 6: Komunikační kanály	38

ÚVOD

Toto téma jsem si zvolila především z toho důvodu, že komunikace je jedním ze základních pilířů všech společností. Právě interní komunikace může vytvářet rozdíl mezi úspěšnou a neúspěšnou společností, protože na jejím fungování je založena budoucnost podniku. Problematika interní komunikace mě zaujala především poté, co jsem měla možnost pracovat ve firmě a seznámit se tak s procesem komunikace ve firmě. V rámci této pracovní zkušenosti jsem přesvědčená o tom, že komunikace je důležitá činnost, bez které se fungující podnik nemůže obejít.

První část práce je věnovaná základním pojmům týkajících se interní komunikace, jako jsou například druhy a formy komunikace, komunikační kanály, funkce komunikace, její cíle a význam pro firmy. Dále jsou v této části popsány bariéry interní komunikace a důsledky nefungující interní komunikace. Výzkumná část se skládá z charakteristiky firmy, popisu pracovních pozic, dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení spolu s návrhem na zlepšení.

Zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí firmy. Za pomoci interní komunikace je možné zvyšovat jejich angažovanost, zlepšovat jejich vztah k firmě a ztotožnění se s firemními hodnotami. Vnitrofiremní komunikace slouží k distribuci informací na správné místo a ve správný čas, napomáhá v odstraňování nejasností a rozdělování úkolů. To, jakým způsobem jsou ve firmě informace předávány a využívány má vliv na celkovou firemní kulturu a atmosféru na pracovišti.

[1]

Cílem práce je podat přehled o interní komunikaci ve vybrané firmě. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů zjistit pracovní náplně vybraných pracovních pozic. Na základě takto získaných informací rozpoznat komunikační bariéry a navrhnout zlepšení. Výsledek by měl dále sloužit i jako metodická pomůcka pro stávající i budoucí pracovníky firmy.

1 POJMY INTERNÍ KOMUNIKACE

V této části práce jsou definovány a popsány pojmy spojené s interní komunikací, jako jsou její druhy, funkce, cíle, komunikační kanály a její význam.

Vnitrofiremní komunikace tvoří komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro správné a efektivní fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i jednotlivých pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky s pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích. [17]

Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů. [6]

1.1 Druhy interní komunikace

Komunikace má velmi proměnlivou podobu a širokou škálu možností, které může v různých kombinacích komunikující využívat v závislosti na účelu komunikace. Záleží na dovednosti každého komunikujícího, jak dovede efektivně užívat vhodné způsoby, které respektují danou situaci, úmysl a také individuální odlišnosti partnera, s nímž komunikujeme. [17]

Mezi formy komunikace ve firmě patří komunikace formální a neformální. Formální komunikace vyplývá z organizačních schémat, zatímco neformální komunikace vzniká z vůle lidí a jde napříč formální organizační strukturou. Neformální vztahy a komunikace jsou nedílnou součástí firmy. Úspěšná komunikace je založena také na poznání a respektování neformálních vztahů. [17]

1.2 Formy interní komunikace

Komunikace ve firmě může probíhat v několika základních formách, a to ve formě osobní (telefonování, rozhovor), písemné (zprávy, dopisy) a elektronické (e-mail, firemní intranet). Využití jednotlivých forem komunikace závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Jiná forma se hodí pro řešení aktuálního problému, jiná pro standardní komunikační situace. Volba formy komunikace také závisí na vzájemné znalosti komunikujících mezi sebou. Obecně nelze

definovat, která z forem je efektivnější, neboť vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu a tyto podmínky se v různých situacích liší. [5]

Ústní forma

Nejpoužívanější formou komunikace je komunikace ústní (verbální) pro svou nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která na místě dokáže zabránit vzniku nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu či jiných nedorozumění mezi komunikujícími. Pro diskuse, porady, pohovory a jiné důležité situace žádající si objasňování či přesvědčování, je ústní forma komunikace upřednostňována a vyhodnocována jako nejefektivnější. [5]

Písemná forma

Písemná forma komunikace se využívá především pro sdělení hromadného charakteru větší skupině pracovníků s cílem informovat dotyčné v co nejširším záběru a v co nejkratším čase. Zároveň se písemná forma komunikace používá pro komunikaci základních dokumentů vymezujících organizaci a činnost firmy, z hlediska informačních potřeb pracovníků, kteří se mohou kdykoliv seznámit s jejím obsahem. [4]

Elektronická forma

Elektronická forma komunikace přinesla do interní podnikové komunikace množství nových způsobů komunikace, a to například přes e-maily nebo jiné systémy a nástroje umožňující interaktivní komunikaci. Tato forma je výhodná především pro svou rychlou distribuci informací a možnosti přímé interakce pro zpětnou vazbu v komunikaci. [4]

1.3 Komunikační kanály

Komunikačních kanálů je celá řada a tyto kanály se mohou lišit rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat firmu. Různé komunikační kanály slouží pro různé formy komunikace (viz Tabulka 1). Záleží ale také na posluchačích, cílech a komuniké, který kanál může být lepší za jedněch podmínek a který za jiných podmínek. Výběr kanálu bývá ovlivněn také kulturou organizace, postupným přivykáním na nové formy komunikace. [10]

Tabulka 1: Komunikační kanály pro různé formy komunikace

FORMA	KOMUNIKAČNÍ KANÁL
ÚSTNÍ	rozhovor tváří v tvář, skupinový rozhovor (porada), telefonování, shromáždění, vzdělávání (přednáška)
PÍSEMNÁ	písemné zprávy, e-maily, dopisy, podnikové noviny, časopisy, nástěnky, dotazníky, výroční zprávy
ELEKTRONICKÁ	e-maily, intranet, skype a podobné, elektronická porada, vzdělávací videa, reklama

Zdroj: [10]

1.4 Funkce komunikace

Komunikace plní tyto funkce [9]:

- Informativní – předávání určitých informací, faktů, dat mezi lidmi;
- Instruktivní – je to v podstatě také funkce informativní, ale s přídavkem vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout;
- Přesvědčovací – působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání;
- Posilovací a motivující – patří svým způsobem do funkce přesvědčovací. Jde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, o posilování vztahu k něčemu;
- Vzdělávací a výchovná – specificky uplatňována zejména prostřednictvím institucí, sycena je funkcí informativní, instruktivní, ale i dalšími funkcemi;
- Socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti;

- Poznávací – souvisí úzce s funkcí informativní. Umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány.

1.5 Cíle interní komunikace

Shrnutí toho, co je pro fungující vnitrofiremní komunikaci stěžejní, umožní definovat cíle, které by firma měla naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně interní komunikace. Vnitrofiremní komunikace utváří komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování celého managementu i pracovníků. [3]

Hlavní cíle vnitrofiremní komunikace lze formulovat do následujících čtyř bodů [5]:

- Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy;
- Vzájemné pochopení mezi pracovníky;
- Informační a motivační propojenost firmy;
- Správné fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

K dosažení těchto cílů je třeba vytvořit příznivé podmínky, které lze shrnout takto:

Všichni zaměstnanci by měli znát cíle firmy, přijímat je za důležité a být ochotni je realizovat. Pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu by měli znát své cíle, poslání a roli v dosahování firemních cílů. Zároveň by každý z pracovníků měl vědět co se od něj očekává, jaká je jeho úloha v dosahování daných cílů a také jaké jsou jeho konkrétní úkoly. Dále musí znát své pravomoci, zodpovědnosti a také firemní pravidla. Zásadní roli hraje také pravidelné seznamování zaměstnanců s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám a zajištění dostatku informací nutných pro práci. [5]

Vedoucí pracovníci by měli mít představu o tom, jaké změny je potřeba v budoucnu provést a v jakém pořadí dle důležitosti, zároveň by měli znát předpoklady svých podřízených. Ve firmě by měly být celkově podporovány jak formální, tak neformální pracovní vztahy tak, aby byla usnadněna vnitrofiremní spolupráce a utvářela se žádoucí firemní kultura. Žádoucí je také utváření pozitivních postojů u všech zaměstnanců k firmě, ostatním zaměstnancům, dodavatelům, odběratelům a také ke konkurenci. [5]

1.6 Význam interní komunikace

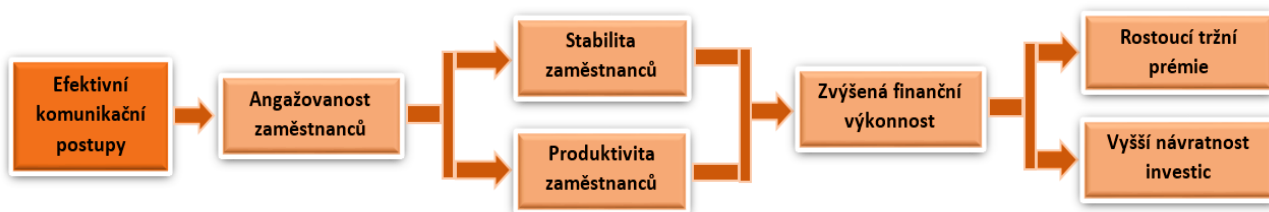
Úspěch firemních záměrů a projektů závisí především na kvalitě komunikace a na jejím využití jako strategické funkce. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce a rozhoduje o tom, jak budou využity firemní zdroje. Správné využití těchto zdrojů je jedním z hlavních účelů interní komunikace. Vnitrofiremní komunikace vychází z porozumění potřebám a zájmům všech cílových skupin, znamená sladěné používání vhodných komunikačních nástrojů a koordinaci všech produktových a firemních sdělení. Zároveň představuje jednu z klíčových funkcí organizace, která prolíná všemi jejími činnostmi a procesy. [6] [11]

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci uvádějí do pohybu ostatní firemní zdroje a determinují jejich využívání, představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních ekonomikách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Proto je důležité vytvořit správné podmínky pro práci a zároveň zajistit správný a včasný tok informací ve firmě. [8]

1.7 Předpoklady pro fungující interní komunikaci

V případě, kdy je vše v interní komunikaci nastaveno tak jak má, mají zaměstnanci dostatek informací, vědí, kdo jim poradí a mají jít za kým pro radu či vysvětlení, vědí, jak se firma vyvíjí a jaká je jejich role v podniku. Zaměstnanci by měli být ve firmě spokojeni a uvažovat o tom, co by se ve firmě mohlo zlepšit. [9]

To, jak je interní komunikace ve firmě nastavena se odráží na angažovanosti zaměstnanců, která podporuje jejich produktivitu a stabilitu. Tyto prvky napomáhají k celkovému zvýšení výkonosti firmy (viz Obrázek 1). [12]



Obrázek 1: Vliv interní komunikace na výkon organizace

Zdroj: [12]

Pro fungující interní komunikaci je nutné nastavit procesu komunikace pevný rámec tvořený z několika podmínek, které efektivní průběh procesů usnadní a někdy vůbec umožní.

Za základní prvky fungující interní komunikace jsou považovány tyto [4]:

- Kultura firmy je založena na morálních a etických hodnotách;
- V podniku je jasně definována firemní strategie a z ní vyplývající komunikační strategie;
- Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy;
- Jasně definovaná dělba práce, organizační struktura a definované hlavní procesy v podnikání firmy;
- Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci;
- Nastavení komunikačních standardů;
- Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations;
- Komunikační kompetence manažerů;
- Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu;
- Správné nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby vnitrofiremní komunikace.

Uvedené principy odráží základní firemní atmosféru, ve které se pracovníci nachází a vykonávají v ní svou práci. Každý z uvedených prvků zásadně stimuluje pracovníky a vytváří konkrétní podmínky pro jejich vlastní motivaci. [4]

1.8 Zpětná vazba

Zpětná vazba je při komunikaci nezbytná, a to především proto, aby bylo možné zjistit, zda příjemce porozuměl zprávě za stejných podmínek, jaké zamýšlel odesílatel, a zda s touto zprávou souhlasí nebo ne. Existuje více způsobů, jak společnost přijímá zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, například: průzkumy zaměstnanců, poznámky, e-maily, zásady otevřených dveří, firemní zprávy atd. [14]

Manažeři mohou podpořit zpětnou vazbu kladením konkrétních otázek, umožňující jejich zaměstnancům vyjádřit obecné názory atd. Dávat svému okolí šanci poskytnout zpětnou vazbu je zásadní pro udržení otevřeného komunikačního prostředí. Manažer musí vytvořit takové prostředí, které podporuje zpětnou vazbu. Například poté, co vysvětlí práci podřízenému, musí se zeptat, zda tomu rozuměli nebo ne. Nepřetržitá zpětná vazba je důležitá v celé organizaci. Interní komunikace musí probíhat v souladu s firemními cíli, pomáhat utvářet strategie, vylepšovat produkty a služby, zlepšovat pracovní vztahy a mnohem více. [14]

2 BARIÉRY V INTERNÍ KOMUNIKACI

Nejčastějšími problémy a nedostatky v interní komunikaci mohou být: nedostatek informací, neúplné informace, nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků poté vzniká tzv. informační šum, který snižuje efektivitu dané komunikace, a tudíž i samotnou činnost podniku. Komunikační šum vzniká tokem informací, které jsou zkreslené, nepřesné, zavádějící či jinak zmatené. [4]

Řada problémů v komunikaci vzniká jak z nepřesných interpretací partnerova chování a motivací, tak z nedostatečně rozvinutých schopností komunikovat. Často jsou na vině neuvědomělé komunikační zlovyky. Ty se mnohou projevit jak na straně mluvčího, tak na straně příjemce sdělení. [7]

Oba aktéři komunikace jsou za její průběh zodpovědní a bariéry na obou stranách, pokud nejsou překonány, jsou příčinou přeměny, zkrácení, deformace či změny významu původní informace. Pokud se komunikujícím nedaří komunikační bariéry překonávat, atmosféra, ve které komunikace probíhá, se začne zhoršovat. [2]

Každý, kdo chce komunikovat, se čas od času setkává s určitými problémy, s překážkami, které mu komunikaci komplikují. Uvědomit si problémy, bariéry komunikace, je prvním krokem k jejich překonávání. Komunikační bariéry mohou být jak interní, dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, tak externí, které se objevují jako nějaký rušivý element z okolního prostředí. [10]

Interní bariéry

Nejčastější vnitřní bariérou je obava z neúspěchu, která působí na jedince svazujícím pocitem. Komunikující se obává určitého selhání či neúspěchu, což se může projevit na způsobu, jakým se vyjadřuje a způsobu jakým informaci předává. Bariérou mohou být také různé problémy osobního rázu, které se pak promítají do prožívání a celkového emočního stavu. Samy emoce vedou ke snížené sebekontrolě, která má za následek narušení kontroly morálních pravidel a slušného chování. [10]

Jako překážka v komunikaci mohou působit také rozdíly mezi účastníky komunikace, kdy nejsme ochotní anebo schopni respektovat rozdílnost komunikujícího partnera. Vyskytovat se dále mohou bariéry postoje v podobě xenofobie, neúcty, povýšenectví, případně také odporu nebo nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi. Relativně časté je také skákání do řeči, čtení myšlenek, kdy účastník přemýšlí nad odpovědí, místo naslouchání druhému, nepřipravenost na komunikování,

nesoustředěnost na komunikaci, stereotypizace, zařazování komunikačního partnera do určité kategorie, pomocí níž mu přiřazujeme určité vlastnosti a podle toho s ním jednáme a další. [10]

Externí bariéry

Nezvyklé prostřední může působit rušivě. Například v situacích, kdy prostředí působí příliš formálně a partner se následně cítí příliš nesvůj. Externí bariérou může být také vyrušování někým třetím, kdy třetí osoba nemusí přerušovat rozhovor, stačí pouze jeho samotná přítomnost a pocit, že poslouchá, o čem si dva povídají. Bariéru v komunikaci může tvořit také hluk a také vizuální rozptylování. [10]

2.1 Důsledky nefungující interní komunikace

Když ve firmě nefunguje interní komunikace, může dojít hned k několika problémům a komplikacím ve firmě. Lidé nevědí, co a spolu s kým mají dělat, nemají potřebné informace, nebo mají informace chybné či nedostatečné. Vznikají různé komunikační šumy a další projevy nefungující interní komunikace, které zpomalují všechny procesy ve firmě. Pokud neprobíhá jasné sdělování informací, firmu ovládnou neshody, narůstá nespokojenost zaměstnanců a klesá angažovanost, nefunguje vzájemná spolupráce. [9]

Nefungující vnitřní komunikace má také negativní vliv na vztahy na pracovišti, a to mezi nadřízenými a podřízenými i mezi zaměstnanci navzájem. Po čase se také může dostavit ztráta důvěry v zaměstnavatele a s tím spojený pokles loajality zaměstnance a výkonnosti. Pokud deficit v interní komunikaci trvá déle, dochází k demotivaci zaměstnance, jehož pracovní výkonnost následně klesá, což se může projevit na výši nákladů. [9]

Špatně nastavená interní komunikace vede pracovníky a celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, frustraci a tyto uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy přerůst ve vysokou míru fluktuace pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezáměr o dosahování stanovených cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, v neefektivní marketingové řízení či v konkurenční neschopnost celé firmy. [4]

2.2 Měření kvality interní komunikace

V praxi bude stěžejní zjistit, do jaké míry bude nastavení interní komunikace a jejích aspektů naplňovat požadované cíle, splňovat různá očekávání a celkově tak přispívat k optimálnímu chodu a prosperitě dané firmy. Kvalita komunikace se celkově postupně dostává do popředí zájmu firem. [15]

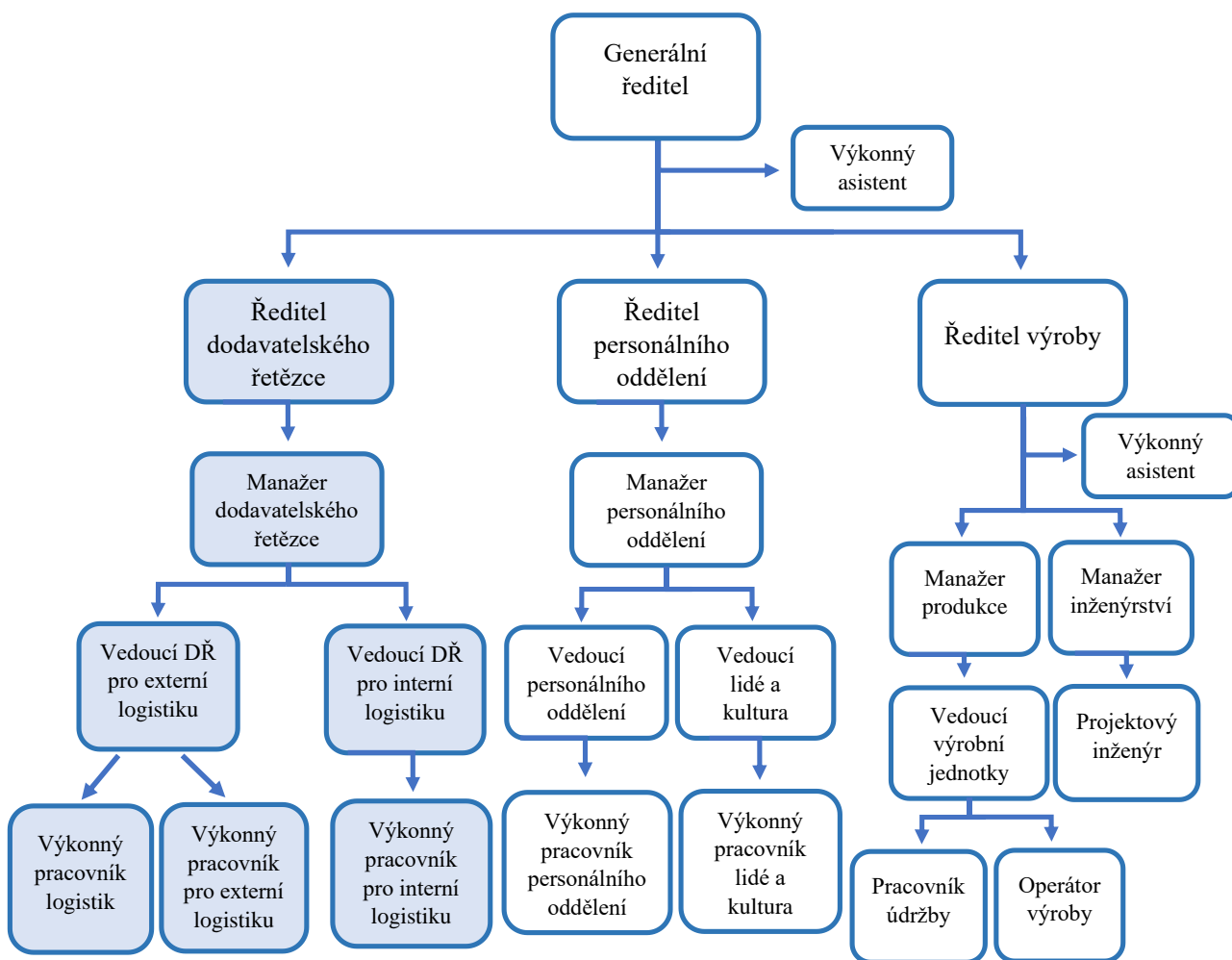
K zjištění kvality interní komunikace lze použít různé podoby dotazníku či rozhovorů. V zásadě je obtížné sestavit univerzální dotazník, protože každá firma má určitá specifika, ke kterým je nutné přihlížet. Cílem šetření je zmapovat aspekty interní komunikace a identifikovat případné problémy, nedostatky. Při tvorbě položek dotazníku a rozhovoru je nutné vycházet z následujících vytvořených dimenzí: interpersonální vztahy a důvěra, informovanost a zpětná vazba, komunikační toky a překážky. [15]

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Rozbor interní komunikace byl proveden ve společnosti XY, konkrétně v oddělení dodavatelského řetězce (dále také jako DŘ). Jedná se o existující firmu, avšak vedení firmy si nepřálo, aby byl název firmy v práci zmiňován, což ovlivnilo možnost bližšího představení této firmy. Pro účely bakalářské práce bylo šetření provedeno pouze v rámci odštěpného závodu, který zajišťuje vedení dodavatelského řetězce, výrobu a personalistiku (viz Obrázek 2).

V oddělení dodavatelského řetězce působím jako stážistka, konkrétně jako výkonný pracovník dodavatelského řetězce, střídavě na pozici určené pro tvorbu objednávek a pozici zajišťující logistiku. I přes vysoké standardy firmy XY, jsem se zde za dobu svého působení setkala s nedostatky a problémy v komunikaci, které mohou způsobit řadu nežádoucích důsledků.

Informace použité pro výzkum byly zjištěny na základě rozhovorů a dotazníkového šetření. Byly také poskytnuty z interních zdrojů, konkrétně od zaměstnanců a personálního oddělení. Tyto informace sloužily jako podklad pro vytvoření organizační struktury, charakteristiku jednotlivých pracovních pozic a popis komunikace a předávání informací na oddělení.



Obrázek 2: Organizační struktura firmy XY k 31. 12. 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivá oddělení jsou přímo podřízená generálnímu řediteli daného závodu (viz Obrázek 2). Tato oddělení mezi sebou vzájemně komunikují a předávají si informace potřebné pro svou činnost. Kromě uvedených oddělení v organizační struktuře využívá firma XY také outsourcingu vedlejších činností v oblasti informačních technologií a účetnictví. Firma také využívá služeb dopravců pro přepravu svých výrobků a materiálu pro výrobu.

4 POPIS JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH POZIC

Vzhledem k tomu, že každé oddělení ve firmě využívá jiný druh informací a jinak s nimi nakládá, bylo pro účely výzkumu a s ohledem na rozsah bakalářské práce zvoleno pouze jedno oddělení – oddělení dodavatelského řetězce (viz zvýrazněná část u Obrázku 2). Popisy jednotlivých pozic byly vytvořeny na základě komunikace se zaměstnanci a personálním oddělením firmy XY.

Oddělení dodavatelského řetězce obecně zajišťuje komunikaci s odběrateli a vyžaduje vzájemnou koordinaci a propojenost činností a procesů týkajících se plánování, logistiky, distribuce, kontroly, sledování činností v dodavatelském řetězci a dalších. [16]

Všechny tyto procesy jsou zajišťovány několika pracovníky oddělení dodavatelského řetězce, kteří si pro správný chod všech procesů a činností předávají řadu dat a informací, které jsou pro jejich práci nezbytné. K tomu využívají širokou škálu komunikačních nástrojů. Ve firmě dochází k různým nadstandartním a mimořádným situacím, k jejichž řešení je nutné mít dostatek informací a dat z různých interních zdrojů ve firmě.

4.1 Ředitel dodavatelského řetězce

Ředitel dodavatelského řetězce je osobou zastřešující celé oddělení dodavatelského řetězce ve firmě XY a je zodpovědný za celkové směřování a řízení tohoto oddělení, tvorbu celkové strategie a politiky vedoucí k naplňování stanovených cílů v rámci oddělení dodavatelského řetězce. Mezi hlavní činnosti ředitele dodavatelského řetězce patří tyto:

- Formulování vize, tvorba a implementace strategie v rámci dodavatelského řetězce;
- Plánování, koordinace a kontrola všech procesů dodavatelského řetězce;
- Operativní řízení oddělení dodavatelského řetězce;
- Rozvoj vztahů s klíčovými partnery;
- Rozvoj firemní kultury;
- Ovlivňování interpersonálních vztahů a interní komunikace;
- Reprezentování organizace na jednáních se stálými obchodními partnery, potenciálními zákazníky a dalšími subjekty;
- Vedení, motivace, hodnocení a kontrola výkonu pracovníků dodavatelského řetězce;
- Posouzení a hodnocení efektivnosti hospodaření a výkonnosti svěřeného oddělení;
- Zajištění spolupráce s výrobou a dalšími útvary společnosti.

4.2 Manažer dodavatelského řetězce

Manažer dodavatelského řetězce je zodpovědný za dohled nad činnostmi dodavatelského řetězce a logistiky společnosti s cílem maximalizovat efektivitu a produktivitu procesů. Kromě toho hraje klíčovou roli při rozvoji a udržování dobrých vztahů s prodejci a distributory. Manažer dodavatelského řetězce vykonává funkce v oblasti každodenních činností celého dodavatelského řetězce firmy XY a zodpovídá za celý logistický řetězec, a to od nákupu, přes výrobu až po skladové, distribuční operace a přepravní činnosti.

Mezi jeho základní činnosti patří analyzovat data týkající se stavu zásob a množství prodaného zboží. Kromě toho má mnoho dalších činností a zodpovědností jako například:

- Plánování, organizování, vedení, rozvoj a optimalizace procesů a činností dodavatelského řetězce;
- Zodpovědnost za nákupní, skladovací a přepravní činnosti;
- Vedení a kontrola pracovníků oddělení dodavatelského řetězce;
- Identifikace rizik v dodavatelském řetězci;
- Vyhodnocování potřeb zákazníků a aktivit dodavatelského řetězce;
- Motivace a stimulace podřízených zaměstnanců;
- Budování vztahů v rámci společnosti a s externími stranami;
- Instruování ostatních členů týmu dodavatelského řetězce;
- Hledání nákladově nejefektivnějších postupů a metody přepravy;
- Plánování a implementace projektů s cílem optimalizace dodavatelského řetězce;
- Sjednání cen a podmínek s odběrateli a dopravci.

4.3 Vedoucí dodavatelského řetězce pro externí logistiku

Pozice vedoucího dodavatelského řetězce pro externí logistiku zastřešuje řadu činností, povinností a nese především zodpovědnost za své podřízené. Podřízenými mu jsou výkonní pracovníci pro externí logistiku a výkonný pracovník – logistik. Vedoucí DŘ pro externí logistiku, spolu se svými podřízenými, zastřešuje pouze část řetězce, a to externí zákazníky, kterými jsou maloobchody a velkoobchody.

Nedílnou součástí jeho pracovní náplně je zajištění souladu všech činností na oddělení s cíli a vizemi firmy. Nezbytná je také jeho účast při organizaci pracovních postupů a zajištění toho, aby zaměstnanci rozuměli svým povinnostem a úkolům. Od vedoucího se dále očekává, že bude

sledovat produktivitu svých podřízených, poskytovat jim konstruktivní zpětnou vazbu, a především je motivaci a stimulovat. Dohlíží také na to, aby byly zákazníkům poskytovány služby na vysoké úrovni a v souladu s firemními pravidly.

V situacích, kdy jeho podřízení nejsou schopni vyřešit určitý problém podle standartních postupů, je jeho povinností mimořádné a nestandardní problémy aktivně řešit. Zároveň by měl zajistit synergii a spolupráci s ostatními útvary firmy. Mezi hlavní úkony vedoucího dodavatelského řetězce pro externí logistiku patří také tyto činnosti:

- Řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců;
- Hodnotit pracovní výkonnost a pracovní výsledky podřízených zaměstnanců;
- Co nejlépe organizovat práci;
- Vytvářet příznivé pracovní podmínky;
- Zabezpečovat odměňování zaměstnanců;
- Profesionálně řešit dotazy a problémy;
- Zajišťovat optimalizaci procesů s cílem zvýšit efektivitu svého týmu;
- Zabezpečovat dodržování vnitřních předpisů a pravidel.

4.4 Vedoucí dodavatelského řetězce pro interní logistiku

Pozice vedoucího dodavatelského řetězce pro interní logistiku má obdobnou pracovní náplň jako pozice vedoucího DŘ pro logistiku externí. Zásadní rozdíl mezi nimi spočívá v cílových zákaznících. U vedoucího DŘ pro interní logistiku tvoří zákaznickou síť tzv. interní zákazníci. Ve firmě XY jsou jako interní zákazníci označovány agentury zprostředkovávající další prodej, nikoliv zaměstnanci.

Kromě činností, které má pozice obdobné jako pozice vedoucího DŘ pro externí logistiku, zajišťuje zaměstnanec na této pozici dohled nad činnostmi svých podřízených, které se týkají motivačních programů pro zákazníky a zajištěná likvidace.

Mezi hlavní úkony vedoucího dodavatelského řetězce pro interní logistiku patří tyto činnosti:

- Řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců;
- Hodnotit pracovní výkonnost a pracovní výsledky podřízených zaměstnanců;
- Co nejlépe organizovat práci;
- Vytvářet příznivé pracovní podmínky;

- Zabezpečovat odměňování zaměstnanců;
- Profesionálně řešit dotazy a problémy;
- Zajišťovat optimalizaci procesů s cílem zvýšit efektivitu svého týmu;
- Zabezpečovat dodržování vnitřních předpisů a pravidel.

4.5 Výkonný pracovník pro externí logistiku

Výkonní pracovníci zastávají funkci hlavního komunikujícího se zákazníkem a je tedy velice důležité, jakým způsobem s ním komunikují a jaké informace mají k dispozici. Firma XY přikládá spokojenosti zákazníků a vyhovění jejich požadavkům velkou důležitost. Pracovníci této pozice mají na starost externí zákazníky (proto „pro externí logistiku“), kterými jsou především velkoobchody a maloobchody.

Mezi pravidelné denní aktivity této pozice patří vytváření objednávek na základě podkladů od zákazníka, které je nutné dále upravit v případě, kdy je například nedostatečná skladová zásoba požadovaného výrobku. Poté, co zaměstnanec objednávku vytvoří, je vytvořen také dodací list, který je nezbytným podkladem z pohledu dopravy. Všechny tyto informace musí být stále k dispozici logistikovi, který má na starost vše, co se týká dopravy (viz Výkonný pracovník-logistik).

Další pravidelnou aktivitou je již zmiňovaný kontakt se zákazníky. Ze strany zákazníka k němu dochází především kvůli zjišťování informací o objednávce, změnám v objednávkách, řešení reklamací, dotazování a předávání různých informací. Ze strany zaměstnance se jedná spíše o komunikaci spojenou s různými mimořádnými událostmi jako je například řešení mimořádných závozu, dohledávání různých dat a řešení reklamací (viz Obrázek 3).

Zákazníci, kterými jsou v tomto případě velkoobchody či maloobchody, nejčastěji využívají komunikaci prostřednictvím e-mailu či telefonu, a to především pro řešení nesrovnalostí spojených s objednávkami, reklamacemi, dotazy a dalšími nesrovnalostmi či problémy, které se týkají zbožím a jeho dodání.

Komunikace mezi zaměstnanci na této pozici probíhá především v ústní formě v podobě rozhovorů tváří v tvář. Tito zaměstnanci totiž, spolu s logikem, sdílí stejnou kancelář. V situacích, kdy si potřebují předat rozsáhlé či výjimečně důležité informace či data, využívají e-mail.

Mezi hlavní činnosti pracovníků této pozice patří:

- Komunikace s externími zákazníky;
- Řešení dotazů a problémů;
- Tvorba a zpracovávání objednávek;
- Komplementace podkladů k objednávkám;
- Provádění průběžných a závěrečné kontrol;
- Zpracování a řešení zákaznických reklamací;
- Vykonávání činností v souladu s požadavky vedení a interními pravidly.

S touto pozicí je spojena také řada administrativních činností. Mezi ty hlavní patří například tyto:

- Tvorba, odeslání a archivace faktur;
- Archivace potvrzených dodacích listů;
- Zpracování a evidence reklamací;
- Tvorba dobropisů.

4.6 Výkonný pracovník – logistik

Zajištění dopravy pro vytvořené objednávky je nezbytnou součástí celého procesu dodavatelského řetězce. Logistik musí po celou dobu obratně reagovat na různé změny týkající se dopravy, a to jak ze strany dopravce, tak změn vyžadovaných zákazníky. Stěžejní pro tuto činnost je včasné obdržení informací, které jsou úplné a aktuální, právě od těchto zdrojů. Vzhledem k tomu, že komunikace se zákazníky probíhá ve většině případů přes výkonné pracovníky pro externí a interní logistiku, je nutná kvalitní spolupráce a komunikace především s nimi. Tito pracovníci získávají v průběhu dne informace o objemu objednávek, různých požadavcích a změnách ze strany zákazníků (viz Obrázek 3).

Stejně jako u pozice výkonného pracovníka pro externí i interní logistiku by měla být přikládána značná důležitost vyhovění požadavkům zákazníků tak, aby byla zajištěna doprava dle jejich potřeb a přání a aby veškeré objednané zboží bylo zákazníkům včas dodáno.

Mezi hlavní činnosti logistika patří tvorba harmonogramu, který zahrnuje všechny plánované závozy pro dané zákazníky na určitý den a čas. Na základě předpokládaných objemů a počtů objednávek musí zaměstnanec této pozice naplánovat a zajistit určitý počet nákladních aut pro jejich distribuci k zákazníkům. Do harmonogramu jsou následně nahrávána různá data, čísla dodacích listů a počty palet, což je úkolem výkonných pracovníků pro externí a interní logistiku.

Logistik následně data vyhodnotí a v případě, kdy je některý ze závozu zrušen či změněn, musí dispečer na změny reagovat a domluvit vše potřebné s dopravcem.

V případě, kdy dojde k určité mimořádné události, jako jsou například mimořádné závozy, je nutné, aby se veškeré informace dostaly co nejdříve k logistikovi a ten mohl vše včas naplánovat. Z tohoto důvodu je komunikace s vedením a se zbytkem oddělení klíčová.

Hlavními činnostmi tohoto pracovníka jsou:

- Koordinace a zajištění dopravy;
- Komunikace s dopravci;
- Operativní řešení změn;
- Dokumentace a analýza dat o přepravě a nákladech na ni;
- Tvorba harmonogramu;
- Tvorba podkladů pro fakturaci dopravcům.

4.7 Výkonný pracovník pro interní logistiku

Zaměstnanci této pozice mají na rozdíl od výkonných pracovníků pro externí logistiku na starost interní zákazníky, kterými jsou agentury zprostředkovávající další prodej. V porovnání s externími zákazníky je interních zákazníků menší počet. Z tohoto důvodu mají pracovníci na této pozici řadu dalších činností jako například tvorbu motivačních programů pro zákazníky a zajištění likvidace. Stejně jako výkonní pracovníci pro externí logistiku mají na starost komunikaci se zákazníky, vyřizování objednávek a další činnosti. Každá z těchto pozic ale zastřešuje jiný okruh zákazníků.

Obdobně jako u ostatních pozic je pro tuto pozici zásadní mít dostatek informací ve správný čas. Jedná se především o různé informace týkající se změn a mimořádných událostí.

Některé z činností jsou vykonávány na denní či měsíční bázi, některé dle potřeby, nebo v rámci mimořádných situací viz výčet níže:

- Komunikace s interními zákazníky;
- Řešení dotazů a problémů;
- Tvorba a zpracovávání objednávek;
- Komplementace podkladů k objednávkám;
- Vykonávání činností v souladu s požadavky vedení a interními pravidly;
- Provádění pravidelných inventur;

- Motivační program pro zákazníky;
- Zajištění likvidací;
- Archivace dokumentů;
- Zpracování a evidence reklamací.

4.8 Komunikace a předávání informací ve firmě XY

Toky předávaných dat a informací jsou zvýrazněny níže (viz Obrázek 3). Mezi nejčastější formy patří například informace a dotazy k objednávkám a závozům, změny požadavků na dopravu a další.

Nejčastěji využívanými mediemi pro přenos a distribuci informací směrem k zákazníkům a dopravcům jsou především e-mail a telefon. E-mail je v tomto případě vhodnou volbou především z toho důvodu, že písemná forma napomáhá zamezit vzniku různých chyb a nedorozumění.

Komunikace mezi spolupracovníky na oddělení dodavatelského řetězce naopak probíhá spíše v mluvené formě. Zaměstnanci nejčastěji využívají rozhovoru tváří v tvář, který je v tomto případě vhodný z toho důvodu, že informace je možné předat rychle a stejně tak i odezva na ně bývá okamžitá.

V situacích, kdy dochází ke komunikaci oddělení DŘ s dalšími odděleními ve firmě, jsou voleny opět spíše písemné formy komunikace. Oproti písemné komunikaci se zákazníci a dopravci jsou ale využívána spíše media přímo určená pro zaměstnance firmy jako například chat. Zaměstnanci mezi sebou komunikují také ústní formou prostřednictvím Skypu, kde využívají například skupinový hovor či videocall v situacích, kdy se řešený problém týká více osob, které ale nesdílí společnou kancelář. Kromě toho zaměstnanci využívají také běžnou e-mailovou komunikaci.

Informace a změny týkající se firemních záležitostí, změn v organizační struktuře, různých oznámení a firemních akcí zaměstnancům distribuuje ve většině případů vedení firmy XY, a to především formou e-mailové komunikace. Dále je v tomto případě využíván firemní intranet a nástěnky. Firma také využívá aplikaci OneDrive, kam jsou ukládány různé soubory a data tak, aby byly k dispozici všem zaměstnancům, kterých se týkají a potřebují je pro výkon své práce.

Veškeré informace týkající se využívaných medií pro přenos a distribuci informací a typy těchto informací byly zjištěny pomocí pohovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření, které bylo použito pro podrobnější analýzu interní komunikace. Na základě těchto informací bylo vytvořeno i následující schéma (viz Obrázek 3)



Obrázek 3: Model interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Hlavními důvody pro výběr tohoto způsobu získávání dat byl především relativně krátký interval sběru dat, který zabrání časové náročnosti pro respondenty a zajistí jim anonymitu, která je předpokladem pro pravdivé a jednoznačné odpovědi. Zároveň je tento způsob výzkumu vhodný pro objektivní vyhodnocování získaných odpovědí a tvorbu závěrů. Další výhodou tohoto šetření je možnost oslovit větší počet respondentů firmy XY, který je potřebný pro objektivní hodnocení interní komunikace na zvoleném oddělení ve vybrané firmě.

Dotazník by měl sledovat jasný a také srozumitelný cíl, kvůli kterému byl vytvořen, a to zjištění stavu interní komunikace z pohledu pracovníků. K formulaci otázek, které by měly přinést zásadní odpovědi pro hodnocení, napomáhá především stanovený cíl. [4]

Dotazníkové šetření bylo přizpůsobeno a upraveno tak, aby bylo v souladu s cíli této práce.

5.1 Získání primárních dat

Při tvorbě dotazníku byl kladen důraz především na jeho srozumitelnost a snadnost pochopení otázek tak, aby bylo odpovídání na otázky co nejvíc jednoznačné a přizpůsobené respondentům.

Mezi hlavní parametry, které byly při tvorbě dotazníku zohledněny, patří tyto [13]:

- výběr otázek přizpůsobený cílům bakalářské práce,
- používání srozumitelných a obecně známých pojmů,
- jednoduchost a správnost formulace otázek,
- více variant odpovědí,
- střídání typu otázek,
- dobrovolná účast respondentů na výzkumu,
- zajištění anonymity respondentů.

Kvalita výzkumu se odvíjí především od tří základních bodů, mezi něž patří dostatečná komunikace významu průzkumu, která zahrnuje seznámení s účely dotazníku, chápání jeho významu a jeho seriózní vyplnění respondenty. Dalším bodem je kvalita dotazníku. Dotazník musí být srozumitelný a jeho vyplňování by mělo být pro respondenty komfortní. Měl by být sestaven dle pravidel sociologického výzkumu. Podstatnou roli hraje také dostatek času na vyplnění dotazníku. Třetím bodem je dostatečná komunikace výsledků průzkumu, přičemž všichni účastníci výzkumu mají právo znát jeho výsledky. [4]

5.2 Cíl dotazníkového šetření

Cílem šetření je podat přehled o interní komunikaci ve vybrané firmě. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů rozpoznat problémy v komunikaci a komunikační bariéry a navrhnout zlepšení. Výsledek by měl dále sloužit jako metodická pomůcka pro stávající i budoucí pracovníky firmy a zároveň poskytnout zpětnou vazbu pro nadřízené a vedení firmy.

5.3 Cílová skupina

Cílovými respondenty jsou všichni zaměstnanci popisovaného oddělení. Dotazník byl rozeslán 15 zaměstnancům, kteří byli požádáni o jeho vyplnění. Na jednotlivé otázky odpovědělo všech 15 zaměstnanců, tudíž se na výzkumu podílelo 100 % oslovených.

5.4 Scénář dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím Google formuláře a cílovým respondentům byl rozeslán on-line. Tento způsob tvorby a distribuce dotazníku k respondentům byl zvolen především pro svou jednoduchost, rychlost a jasnost. Zároveň vylučuje nečitelnost a různé chyby. Zaměstnanci byli seznámeni s celým průběhem dotazníkového šetření od objasnění účelu a cíle šetření, přes ujasnění otázek a případných dotazů až po seznámení s výsledky. Hned v úvodu byla zaměstnancům zaručena naprostá anonymita.

Respondenti měli na vyplnění dotazníku pět pracovních dní od 2. 3. 2020 do 6. 3. 2020. Čas na vyplnění dotazníku byl určen s ohledem na zajištění komfortu zaměstnanců a dostatek času na vyplnění, který zamezí nejednoznačný a nepromyšleným odpovědím.

6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření (viz příložené CD) obsahuje 21 otázek. 20 z nich je uzavřených, 1 polouzavřená. Tyto otázky byly rozděleny do 4 skupin (viz Tabulka 2) dle okruhů, kterých se týkají. Vyhodnocení bylo vytvořeno na základě výsledků dotazníkového šetření s ohledem na rozhovory se zaměstnanci a vedením firmy XY. Slouží jako podklad pro návrh na zlepšení. Zdrojová data včetně kontingenčních tabulek jsou k dispozici na příloženém CD.

Tabulka 2: Rozdělení otázek dotazníkového šetření do skupin

Skupina	Název skupiny	Otázky
1	Věří zaměstnanci své firmě	3, 4, 7, 8, 9
2	Jak se zaměstnanci cítí ve firmě	4, 5, 6
3	Jaká je komunikace ve firmě	10, 11, 12, 14, 15, 16, 20, 21
4	Komunikační kanály	13, 17, 18, 19

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky číslo 1 a 2, týkající se pohlaví a doby působení ve firmě, byly do dotazníkového šetření zahrnuty pouze v rámci podrobného popisu. Ve vyhodnocení tudíž dále zkoumány nejsou.

6.1 Skupina 1: Věří zaměstnanci své firmě

Tato skupina otázek zahrnuje především ty, které vypovídají o tom, jak dobře jsou zaměstnanci firmy XY obeznámeni s hlavními cíli a vizemi firmy, zda mají možnost hodnotit svého přímého nadřízeného a zda i z jeho strany dostávají zpětnou vazbu. Zahrnuje také otázku týkající se motivace. Tyto faktory mají značný podíl na utváření důvěry zaměstnanců ve firmu XY.

Důvěra a otevřená komunikace mezi zaměstnanci, nadřízenými a vedením firmy jsou pro řízení výkonnosti firmy klíčové. Posílení důvěry zaměstnanců totiž zvyšuje jejich celkovou angažovanost. Znalost hlavních vizí, strategie, výsledků a plánů firmy je zásadní podmínkou pro to, aby se s nimi zaměstnanci mohli ztotožnit a pomáhat při jejich naplňování. 20 % respondentů uvedlo (viz Tabulka 3), že tato fakta spíše nezná, přičemž jedním ze zaměstnanců, kteří tuto odpověď vybrali je zaměstnanec uvádějící, že ve firmě pracuje více než 10 let. Zbývajících 80 % naopak na tuto otázku odpovědělo „Spíše ano“ nebo „Ano“. Z rozhovoru s manažerem oddělení vyplývá, že zaměstnanci mají plány a vize firmy k dispozici na firemním intranetu. Dle jeho názoru obeznámení s podobnými fakty závisí především na zájmu samotných zaměstnanců tato fakta znát. Dále uvedl, že podobné informace a fakta by měl zaměstnancům, v případě jejich zájmu, sdělit

jejich vedoucí, nebo je odkázat právě na firemní intranet. Tento nástroj je zaměstnanci využíván spíše sporadicky vzhledem k tomu, že právě intranet zaměstnanci ve svých odpovědích uvádějí jako druhý nejméně využívaný nástroj interní komunikace a zároveň jako druhý nejméně důležitý. V tomto případě se potvrzuje poznatek manažera oddělení poukazující na to, že se někteří zaměstnanci o podobná fakta spíše nezajímají.

Zpětná vazba je pro zaměstnance velice důležitá, a to jak pro zaměstnance řadové, tak pro jejich nadřízené. Přispívá především k otevřené komunikaci v rámci firmy, posiluje vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými a přispívá k rozvoji dovedností na obou stranách. Na otázku, zda dostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného odpovědělo 80 % respondentů „Ano“. Zbýlých 20 % respondentů odpovědělo, že zpětnou vazbu od nadřízených nedostává a zároveň také uvádí, že ani oni nemají možnost hodnotit svého nadřízeného (viz Tabulka 3). Všichni tito respondenti ve firmě pracují v rozmezí 1-5 let. Celkově uvedla jedna třetina respondentů, že nemá možnost hodnotit svého přímého nadřízeného.

Vedoucí pracovníci oddělení v rozhovorech uvedli, že zpětnou vazbu svým zaměstnancům poskytují pravidelným hodnocením. Co se týče zpětné vazby v opačném směru, tedy od řadových zaměstnanců směrem k vedoucím, ta údajně probíhá v rámci meetingů a porad, kde řadoví zaměstnanci mohou zhodnotit jejich spokojenost s nadřízenými a poukázat na možné problémy a nedostatky. Tento způsob hodnocení není příliš vhodný, a proto nejspíš většina zaměstnanců svého vedoucího (nadřízeného) raději nehodnotí, o čemž vypovídá také fakt, že jedna třetina respondentů uvedla, že možnost hodnotit svého přímého nadřízeného nemá.

Tabulka 3: Věří zaměstnanci své firmě

3. Znáte hlavní vize? (Vše)			
8. Motivuje Vás Váš přímý nadřízený svým chováním a způsobem, jakým s Vámi komunikuje, k dosažení lepších pracovních výkonů?	9. Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu?	7. Máte pravidelně možnost hodnotit Vašeho přímého nadřízeného?	Počet odpovědí
Ne	Ne	Ne, nemám	2
	Ano	Ano, mám	2
		Ne, nemám	1
Ano	Ne	Ne, nemám	1
	Ano	Ano, mám	8
		Ne, nemám	1
Celkový součet			15

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednou z úloh manažera a vedoucích pracovníků je motivovat své podřízené k dosahování lepších výsledků. V tomto případě dvě třetiny respondentů uvádí, že je jejich přímý nadřízený svým chováním a způsobem, jakým s nimi komunikuje, motivuje k dosažení lepších pracovních výkonů (viz Tabulka 3). Zbývající jedna třetina respondentů naopak uvádí, že ne. 60 % z těchto respondentů pracuje ve firmě po dobu v rozmezí 1-5 let, zbylých 40 % v rozmezí 6-10 let. Lze tedy konstatovat, že motivaci od svého nadřízeného postrádají spíše zaměstnanci, kteří ve firmě pracují kratší, či středně dlouhou dobu. 40 % respondentů, kteří na otázku č. 8 odpověděli „Ne“ uvedlo v otázce č. 9, že nedostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného, což v tomto případě potvrzuje propojenost zpětné vazby s motivací. Možnost hodnotit a být hodnocen totiž zaměstnanec motivuje a dává jim to větší důvěru ve firmu.

Vedoucí pracovníci zastávají ten názor, že způsob, jakým motivují své podřízené je dostačující. V rozhovoru uvedli, že například v mimořádných situacích, kdy jsou zaměstnanci přetěžováni, nebo vykazují nadprůměrně dobré výsledky, udělují jim nadprůměrné hodnocení a podílí se tak na zajištění odměn za tuto mimořádnou práci a přínos, čímž je zároveň motivují. Vzhledem k tomu, že jedna třetina respondentů postrádá motivaci od svých nadřízených, je tento způsob motivování podřízených nedostačující.

6.2 Skupina 2: Jak se zaměstnanci cítí ve firmě

To, jak se zaměstnanci ve firmě cítí má značný vliv na jejich pracovní výkon, což se dále odráží na jejich celkové produktivitě a pracovních výsledcích. Do této skupiny byly zařazeny otázky týkající se především přístupu ze strany vedení a nadřízených a jeho vlivu na zaměstnanec. Všichni zaměstnanci odpověděli, že chování vedení má vliv na jejich pracovní výkon. Vnímají tedy, jak k nim vedení přistupuje, jaké pracovní prostředí jim vytváří a celkově ovlivňuje jejich pracovní výkon. Je tedy velice důležité, aby bylo v tomto směru vedení důsledné.

60 % respondentů má převažující pocit, že vedení firmy XY dává najevo spokojenost s jejich prací a zároveň, že pracují v přátelském prostředí. 20 % respondentů má pocit, že je vedení s jejich prací spokojené, ale zároveň si myslí, že vedení nedokáže vytvořit příjemné pracovní prostředí (a to bez ohledu na pohlaví a to, jak dlouho ve firmě pracují). Pouze jedna respondentka má pocit, že vedení nedává dostatečně najevo spokojenost s její prací (viz Tabulka 4). Manažer oddělení v rozhovoru konstatoval, že se spolu s vedoucími pracovníky snaží v rámci oddělení vytvářet přátelské pracovní prostředí. K tomu využívají například každoroční pořádání několikadenních teambuildingů, jejichž hlavním cílem je podle něj právě utužení vztahů mezi pracovníky a zlepšení vzájemné komunikace.

Dále uvedl, že zda je pracovní prostředí přátelské, nebo ne, závisí především na postoji samotných zaměstnanců a na tom, jak se k sobě vzájemně chovají a jak mezi sebou komunikují. Vedoucí pracovníci považují za hlavní nástroj pro zlepšení pracovního prostředí a celkové zvýšení spokojenosti zaměstnanců na oddělení dodavatelského řetězce především porady a meetingy. V rozhovoru uvedli, že právě v rámci těchto nástrojů interní komunikace mohou zaměstnanci vše probrat a vyjasnit si určitá nedorozumění a problémy. Meetingy a porady se ale dle jejich slov konají spíše výjimečně a málo kdy jsou organizovány právě za účelem zlepšení pracovních vztahů, větší spokojenosti zaměstnanců a zlepšení vzájemné komunikace mezi nimi.

Necelá polovina zaměstnanců oddělení dodavatelského řetězce pracuje ve firmě déle než 10 let. Fluktuace zaměstnanců v této firmě je tedy relativně nízká a lze předpokládat že pracovní podmínky a prostředí je pro většinu zaměstnanců vyhovující a jsou v něm celkově spokojeni.

Tabulka 4: Jak se zaměstnanci cítí ve firmě

Počet odpovědí		4. Dává Vám vedení firmy najevo, že jsou s Vámi a Vaší prací spokojeni?			
6. Máte dojem, že způsob, jakým s Vámi nadřízený komunikuje, má vliv na Váš pracovní výkon a chování?	5. Daří se podle Vás vedení firmy a Vaším nadřízeným vytvářet přátelské pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí spokojeni a dostatečně spolu komunikují?	Ne	Ano	Většinou ano	Celkový součet
Ano	Ano		1		1
	Spíše ano	1	1	9	11
	Spíše ne			3	3
Ano Celkem			1	2	12
Celkový součet		1	2	12	15

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Skupina 3: Jaká je komunikace ve firmě

Nastavení interní komunikace ve firmě má zásadní vliv na celé fungování firmy a její prosperitu a je také základem jejího řízení. Všichni respondenti jsou přesvědčeni, že fungující interní komunikace v jejich pracovním týmu a dostatek aktuálních informací má vliv na jejich pracovní výkon. Celkově interní komunikaci ve firmě XY respondenti hodnotí dobře a velmi dobře, a to rovnoměrně. Více jak polovina z nich pracuje ve firmě méně než 5 let. O něco hůře hodnotí respondenti komunikaci s ostatními odděleními firmy. Dva muži pracující ve firmě méně než 5 let,

hodnotí tuto komunikaci jako nedostatečnou. Ostatní ji hodnotí dobře a velmi dobře, a to rovnoměrně bez ohledu na pohlaví. Lépe ji hodnotí opět respondenti, kteří ve firmě XY pracují delší dobu. V rozhovorech řadoví zaměstnanci často uváděli, že komunikace s ostatními odděleními je často zdlouhavá a dochází také k nepochopení mezi komunikujícími. Někteří zaměstnanci také zmínili, že vztahy mezi odděleními nejsou ve většině případů ideální.

Na otázku, zda se v případě, kdy řeší mimořádnou situaci či určitý problém, mohou kdykoliv obrátit na kolegu/kolegy s žádostí o radu odpověděli všichni, až na jednu výjimku, že se na ně ve většině případů, nebo vždy obrátit mohou. Pouze jeden respondent uvedl, že se na své kolegy obrátit nemůže. Tento respondent ve většině ostatních otázek uváděl, že je s komunikací spokojen, lze tedy očekávat, že má specifickou práci, při jejímž vykonávání mu kolegové poradit nemohou a musí se v případě nutnosti obrátit na svého nadřízeného. Tato fakta poukazují na to, že se nejspíše jedná o logistika.

V rámci rozhovorů se k této problematice zaměstnanci vyjadřovali spíše pozitivně, podobně jako v dotazníkovém šetření. Často zmiňovali, že v případě, kdy dojde k mimořádné situaci, nebo se vyskytne nějaký problém, je nutné se s řešením problému obrátit především na nadřízeného. Kolegové se na sebe vzájemně obrací s žádostí o radu a pomoc běžně. V situacích, kdy se na sebe výjimečně obrátit nemohou, je to především z důvodů spojených s nedostatkem času, či s velkou složitostí problému.

Pouze jeden respondent uvedl, že zásadní informace dostává vždy z oficiálních zdrojů. Téměř tři čtvrtiny respondentů uvedly, že důležité informace dostávají z oficiálních zdrojů ve většině případů. Zbýlých 20 % uvedlo, že častěji se zásadní informace dozví nejdříve ze zdrojů neoficiálních.

60 % respondentů zastává ten názor, že interní komunikaci ve firmě XY spíše není přikládána dostatečná důležitost, a to bez ohledu na pohlaví a dobu působení ve firmě. Zbýlých 40 % respondentů uvádí, že dostatečná důležitost přikládána interní komunikaci spíše je (viz Tabulka 5). Manažer v rozhovoru uvedl, že interní komunikaci na oddělení dodavatelského řetězce se snaží celkově přikládat dostatečnou důležitost, zlepšovat její kvalitu a apelovat především na vedoucí pracovníky tohoto oddělení, aby zajistili optimální pracovní prostředí pro správnou a efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a zároveň o ní měli celkový přehled. Manažer zároveň uvedl, že vedoucí pracovníci jsou ale často přetížení a dochází u nich k časové vytíženosti.

Tabulka 5: Jaká je komunikace ve firmě

10. Domníváte se, že fungující interní komunikace ve Vašem pracovním týmu a dostatek aktuálních informací má vliv na Vaše pracovní výkony?		Ano			
Počet odpovědí		14. Je podle Vás interní komunikaci ve firmě přikládána dostatečná důležitost?			
21. Při hodnocení jako ve škole, jakou známkou byste ohodnotil/a celkově fungování interní komunikaci ve firmě XY?	16. Při hodnocení jako ve škole, jakou známkou byste ohodnotil/a úroveň a kvalitu komunikace s ostatními odděleními?	Spíše ano	Spíše ne	Celkový součet	
2	2	3	1	4	
	3	1	2	3	
	4	1		1	
3	2		2	2	
	3	1	3	4	
	4		1	1	
Celkový součet		6	9	15	

Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř 75 % zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedlo, že potřebné informace dostává ve většině případů včas. Pouze jeden respondent uvedl, že potřebné informace dostává včas vždy a zbylých 20 % odpovědělo, že ve většině případů je včas nedostává. Z rozhovorů vyplývá, že k případům, kdy nedostanou zaměstnanci potřebné informace včas dochází především v situacích, kdy má podobné informace distribuovat vedení firmy a jedná se o řešení určitého problému. Dle poznatků řadových zaměstnanců je vedení do komunikace zahrne často až na poslední chvíli, přičemž řešený problém se týká především jich a jejich vedoucích. V tomto případě jsou řadoví zaměstnanci následně nuceni řešit problémy velice intenzivně a rychle, což podle nich vede k různým chybám a nedostatkům a zanedbání běžných úkonů a činností.

Problémy v interní komunikaci se vyskytují ve firmě XY často a v různých podobách. Dvě třetiny uvedly jako ty nejčastější zdlouhavou a náročnou komunikaci a obdržení nejednoznačných informací. Zbylá jedna třetina uvedla že se s podobným problémem setkává občas. Jako nejméně častý problém zaznamenali respondenti neaktuální informace. Dvě třetiny respondentů uvedly, že s neaktuálními informacemi se neseťkává skoro vůbec nebo vůbec. Lze tedy konstatovat, že

největším problémem v komunikaci je právě její trvání, náročnost a způsob, jakým jsou informace zformulovány a zda jsou jednoznačné či nikoliv.

6.4 Skupina 4: Komunikační kanály

Volba vhodných komunikačních kanálů a forem komunikace je stejně tak důležitá, jako obsah komunikace. Ve firmě XY je využívána celá řada komunikačních kanálů pro přenos potřebných informací, dat, zpráv a tak podobně. Všichni respondenti uvedli, že důležité informace se dozvídají od svého přímého nadřízeného. Necelá polovina z nich jako další zdroj uvedla kolegy a pouze dva respondenti uvedli také externí zdroje. Manažer oddělení v rozhovoru uvedl, že by hlavním zdrojem důležitých informací měl být právě nadřízený a zajistit, aby nedocházelo k předávání zkreslených nebo špatně pochopených informací například od kolegů. K tomuto účelu by podle něj měly být využívány především rozhovory tváří v tvář, meetingy a porady. Pouze výjimečně by mělo docházet k předávání podobných informací v písemné formě.

Nejčastěji využívanými nástroji interní komunikace na oddělení dodavatelského řetězce jsou e-mail a telefon. Velice často, nebo neustále je využívá 14 z 15 respondentů. Podobně je tomu také u osobního rozhovoru. Ten využívá velice často nebo neustále 13 z 15 respondentů. Pro zaměstnance jsou tyto tři nástroje vnitrofiremní komunikace stěžejní. V rozhovorech uvedli, že jejich práce a vzájemná komunikace je na těchto nástrojích založena. E-mail a telefon využívají především při komunikaci s ostatními odděleními a útvary firmy XY. Osobní rozhovor řadoví zaměstnanci využívají pro komunikaci se svými vedoucími, a především mezi sebou. Zaměstnanci shledávají největší problémy v komunikaci, která probíhá prostřednictvím e-mailu. V tomto případě prý často dochází ke zdoluhavé a náročné komunikaci a častému vzájemnému nepochopení. V rozhovorech zmínila řada z nich, že by uvítali častější komunikaci s ostatními odděleními tváří v tvář prostřednictvím meetingů a porad. Ty ale dle jejich výpovědí nejsou příliš časté. Využívání ústních forem komunikace je tedy v tomto případě nedostačující.

Největší důležitost týkající se komunikačních kanálů přikládají zaměstnanci e-mailu (s celkovým průměrem hodnocení 1,4). Jako druhý nejdůležitější označili zaměstnanci osobní jednání (rozhovor) s průměrem 1,46. Dále přikládají značnou důležitost telefonu, meetingu a poradě. Jako nejméně důležité naopak označili chat a intranet. Z jejich výpovědí vyplývá, že hodnocení důležitosti komunikačních kanálů se odvíjí především od toho, jak často zaměstnanci dané kanály pro komunikaci využívají.

Zaměstnanci firmy se v rámci komunikace setkávají s více komunikačními bariérami. Časovou vytiženost považují zaměstnanci v souhrnu za nejčastěji se vyskytující komunikační bariéru (viz Tabulka 6). Téměř 75 % respondentů se s ní setkává velice často, nebo neustále. V rozhovorech opětovně potvrdili, že se často setkávají s nedostatkem času, čemuž je příteží již zmiňovaná časově náročná komunikace a nejednoznačnost informací.

Tabulka 6: Komunikační kanály

Počet odpovědí		17. Jak často využíváte uvedené nástroje interní komunikace? [E-mail]			
19. Jak často se setkáváte s uvedenými komunikačními bariérami v komunikaci mezi Vámi, dalšími zaměstnanci a odděleními ve firmě? [Časová vytiženost]	20. Jak často se setkáváte s uvedenými problémy v interní komunikaci? [Zdlouhavá a náročná komunikace]	Neustále	Občas	Velice často	Celkový součet
Neustále	Velice často	1			1
Velice často	Neustále	1			1
Občas	Velice často	5		1	6
	Občas	1	1	1	3
	Velice často	1		1	2
	Občas	2			2
Celkový součet		11	1	3	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Někteří respondenti v rozhovorech zmiňovali, že často dostávají chybné informace, nebo informace, kterým nerozumí nebo si je vyloží chybně. V tomto se jejich výpovědi s porovnáním s dotazníkovým šetřením liší. V dotazníkovém šetření totiž uvedlo 11 z 15 respondentů, že se s touto komunikační bariérou neseťkává skoro vůbec. Vedoucí pracovníci jsou si problémů spojených s časovou vytižeností na oddělení vědomi a přiznávají, že se jejich podřízení i oni sami často setkávají s touto komunikační bariérou. Dle jejich názoru je tento problém hlavní příčinou vzniku chyb, přetížení zaměstnanců a nadměrnému stresu. Komunikace takto přetížených zaměstnanců podle nich není následně tak kvalitní, jak by měla být a předávané informace mohou být nejednoznačné či chybné.

7 IDENTIFIKACE KOMUNIKAČNÍCH BARIÉR

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů bylo nutné identifikovat případné komunikační bariéry a problémy v komunikaci. V souhrnu byly vytvořeny tyto závěry, na jejich základě byl vytvořen také návrh na zlepšení.

- Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je nedostačující.
- Zaměstnanci dostávají od svých nadřízených zpětnou vazbu, chybí jim ale možnost hodnotit své přímé nadřízené.
- Otevřenost komunikace ve firmě XY je nedostačující.
- Vedoucí pracovníci spolu s manažerem jsou, co se týče hodnocení interní komunikace ve firmě, příliš optimističtí oproti svým podřízeným.
- Někteří zaměstnanci neznají hlavní vize, strategie, výsledky a plány firmy.
- Někteří zaměstnanci často volí špatné komunikační nástroje.
- Interní komunikaci ve firmě není přikládána dostatečná důležitost.
- Zaměstnanci se často setkávají s nedostatkem času pro svou práci, přetížením a stresem.
- Meetingy a porady probíhají na oddělení spíše sporadicky.

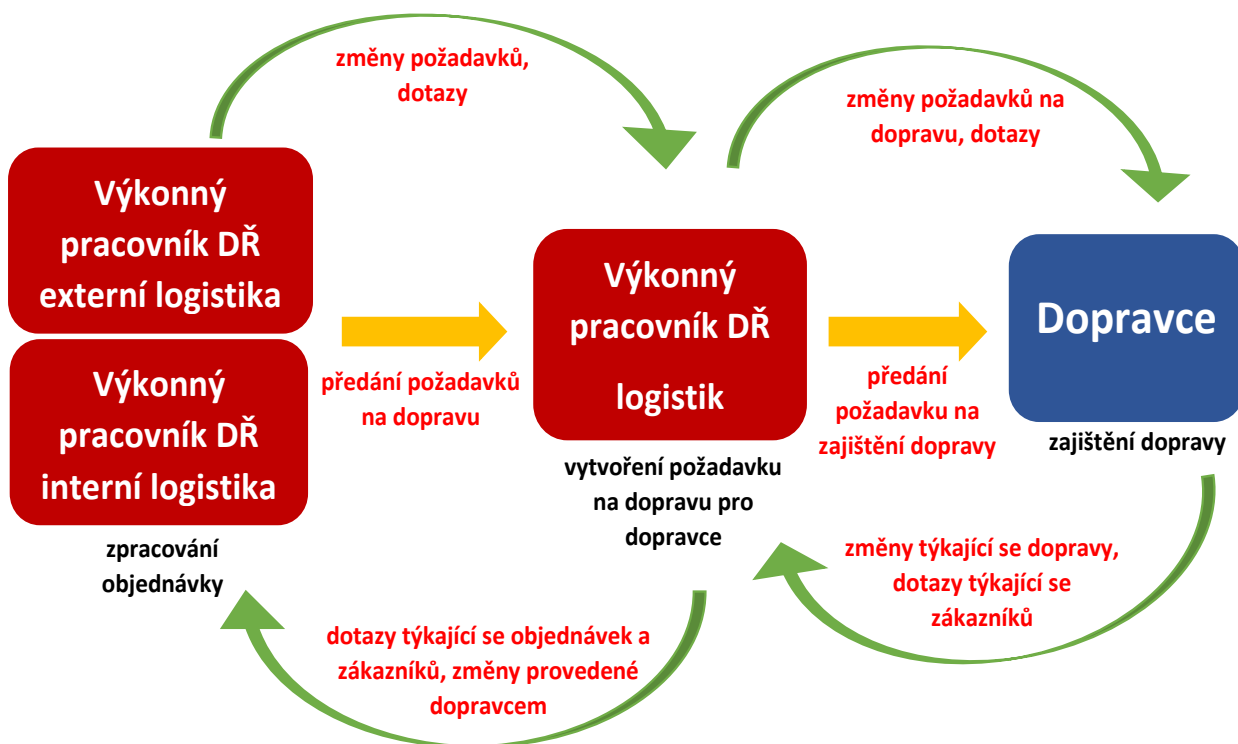
Komunikační bariéry narušují proces komunikace mezi pracovníky a mají řadu nepříznivých důsledků. Ve firmě XY se zaměstnanci setkávají s různými bariérami a problémy v komunikaci. Mezi ty nejčastější patří především tyto:

- Časová vytíženost;
- Neobdržení informací včas;
- Zdlouhavá a náročná komunikace;
- Nejednoznačné informace;
- Špatně nastavená komunikace a její formy.

Zaměstnanci v rozhovorech často zmiňovali, že velké množství komunikačních bariér shledávají především v rámci komunikace s ostatními odděleními a vedením, kdy využívají především e-mailovou komunikaci. V tomto případě mezi hlavní komunikační bariéry patří časová vytíženost, nejednoznačné informace a nedostatek informací. Dle jejich názoru je to především důsledek toho, že jako hlavní nástroj komunikace využívají e-mail, přičemž pro rychlejší a snazší komunikaci by byla více vhodná komunikace přes telefon, nebo Skype. Tyto problémy jsou často doprovázeny

stresem, šumy okolního prostředí a nedostatečným vysvětlením či předáním informací a dat. V tomto případě se jedná především o bariéry spojené s verbální komunikací. Zároveň by zaměstnanci uvítali častější porady, meetingy a celkově více rozhovorů tváří v tvář.

Celkově bylo na základě rozhovorů nejvíce komunikačních bariér, které vznikají mezi pracovníky oddělení dodavatelského řetězce, identifikováno mezi logistikem a dalšími subjekty (výkonnými pracovníky a dopravcem). Z rozhovorů s výkonnými pracovníky a logistikem vyplývá, že velice často dochází k předávání chybných informací (chybná čísla dodacích listů, jména řidičů, časy nakládek atp.). Jedná se většinou o různé změny požadavků týkající se dopravy, a to jak směrem k dispečerovi, tak směrem od dispečera (viz zvýrazněná část u Obrázku 4). Obě strany považují tyto problémy za důsledek stresu, který je způsoben především častými změnami, které zároveň musí být rychle provedeny a předány dále dopravci. Logistik také zmínil, že ho při práci často ruší hluk v kanceláři a nekvalitní komunikace přes telefon s dopravci, což často způsobí vznik různých nedorozumění a následné chyby.



Obrázek 4: Identifikace komunikačních bariér v rámci oddělení dodavatelského řetězce

Zdroj: Vlastní zpracování

8 NÁVRH NA MOŽNÁ ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE

Průzkum interní komunikace ve firmě XY umožnil vytvořit přehled o tom, jak interní komunikace ve firmě probíhá, jaké komunikační nástroje jsou zaměstnanci nejvíce využívány a v neposlední řadě umožnil odhalit problémy v komunikaci a komunikační bariéry. Tento průzkum byl následně využit pro vytvoření návrhů na možná zlepšení interní komunikace ve firmě XY.

Interní komunikace ve firmě XY je celkově na dobré úrovni. Tato firma si zakládá na kvalitě, a to jak na kvalitě svých výrobků a procesů s tím spojených, tak na kvalitě pracovního prostředí a komunikace, která v něm probíhá. Pro firmu je stěžejní, aby byli její zaměstnanci spokojeni, podávali co nejlepší pracovní výkony a zvyšovali tak celkovou hodnotu firmy. K tomu je bezesporu potřebná co nejkvalitnější a otevřená komunikace na pracovišti.

I přes to, že manažer oddělení a vedoucí pracovníci usilují o vytvoření co nejlepších podmínek v oblasti interní komunikace, v některých oblastech shledávají zaměstnanci firmy řadu nedostatků, které je z dlouhodobého hlediska nutno řešit a pokusit se o jejich zlepšení a zamezení vzniku různých komunikačních bariér. Manažer oddělení a vedoucí pracovníci jsou v tomto ohledu více optimističtí než jejich podřízení. Tento fakt poukazuje na skutečnost, že vedoucí pracovníci komunikují nedostatečně se svými podřízenými, nedávají jim potřebný prostor pro vyjádření a nemají dostatečný přehled o dění na oddělení.

První z návrhů na zlepšení komunikace ve firmě XY se týká především zlepšení vztahu zaměstnanců k firmě, ke svým nadřízeným, a především ve vytvoření větší otevřenosti komunikace na pracovišti. Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci neznají hlavní vize a cíle firmy a postrádají možnost hodnotit své přímé nadřízené, bylo by vhodné zavést pro tyto oblasti určité standardy. Vedoucí pracovníci by měli mít v seznamování s cíli a vizemi firmy určitý systém. Možným řešením je pravidelně organizovat meetingy, kde by byla zaměstnancům připomínána fakta týkající se zásadních informací o firmě, změn a novinek. Tím by mohl být, oproti využívání intranetu, vzbuzen větší zájem zaměstnanců o tato fakta a byla by zajištěna jejich informovanost. Intranet totiž řada zaměstnanců nevyužívá a nepovažuje ho za příliš důležitý.

Další způsob pro zlepšení vztahů a komunikace na pracovišti spočívá v zavedení tzv. 360° zpětné vazby, a to například využitím různých anonymních online nástrojů, které jsou finančně i časově nenáročné. Díky jejímu zavedení by bylo zajištěno hodnocení ze strany podřízených směrem k nadřízeným a vzájemné hodnocení mezi kolegy. Nadřízení by měli větší přehled o tom, jak jsou

s jejich způsobem řízení a vykonáváním dílčích činností spokojeni jejich podřízenými. Zároveň by se zaměstnanci cítili více zapojeni do celkového dění ve firmě a měli by možnost otevřeně se vyjádřit a hodnotit své nadřízené.

Další z bodů prvního návrhu se týká motivace, ta je totiž dle některých zaměstnanců nedostačující. Manažer by měl ohledně motivování pracovníků více apelovat na vedoucí pracovníky. Vedoucí pracovníci by se měli snažit více porozumět potřebám svých podřízených a motivovat je k lepším výkonům. Měli by se zaměřit na vytváření příjemné atmosféry na pracovišti, oceňovat kvalitně provedenou práci svých podřízených, trávit s nimi čas a upevňovat v nich důvěru ve firmu. Zároveň by bylo prospěšné zavedení sporadických neformálních aktivit (sportovní, volnočasové atpod.), díky kterým by se zaměstnanci navzájem lépe poznali a vztahy na pracovišti by byly, co se týče komunikace, otevřenější a uvolněnější. V rámci těchto změn by měla být pozornost zaměřena také na rozvoj schopností a dovedností manažera a vedoucích pracovníků. Je velmi důležité, aby tyto pracovníci neustále rozvíjeli své komunikační dovednosti například pomocí školení zaměřených přímo na interní komunikaci.

Druhý návrh na zlepšení se týká komunikace mezi odděleními. Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci shledávají v této komunikaci určité problémy a vztahy mezi odděleními nejsou podle nich ideální, měla by pozornost zaměstnanců, a to jak řadových, tak vedoucích, směřovat právě ke zlepšení těchto vztahů. Toho by mohli docílit častějším pořádáním teambuildingů, který by byly organizovány v rámci více oddělení, která spolu navzájem komunikují a jejich spolupráce je nezbytná pro vykonávání běžných pracovních činností. V rámci teambuildingu by se zaměstnanci různých oddělení lépe poznali. Zároveň by měli častěji využívat osobní rozhovor tváří v tvář či telefon (namísto e-mailu), aby zabránili vzniku zdlouhavé a náročné komunikace v psané formě. Vzhledem k tomu, že jsou kanceláře těchto oddělení v té samé budově firmy XY, by to pro zaměstnance nepředstavovalo velký problém.

Třetí návrh se týká především zlepšení v oblasti, kterou zaměstnanci považují za nejvíce problematickou. Řada zaměstnanců se velice často setkává s problémy spojenými se zdlouhavou a náročnou komunikací a nejednoznačnými informacemi. Tento návrh na zlepšení se vztahuje na všechny zaměstnance a spočívá v přehodnocení využívaných komunikačních nástrojů. Zaměstnanci by v některých případech měli pro komunikaci využívat více ústních forem než těch písemných. Místo nejvíce využívaného e-mailu by se měli zaměstnanci orientovat spíše na využití osobního rozhovoru či telefonu, což by zároveň vyřešilo také problém nejednoznačných informací.

V rámci osobních rozhovorů a telefonování by si komunikující nejednoznačnost informace mohli hned vyjasnit a zabránit tak případnému nepochopení a prodlužování komunikace.

Dalším bodem tohoto návrhu je také zavedení pravidelných meetingů a porad, na kterých by zaměstnanci mohli o podobných problémech jednat a aktivně je řešit. Zároveň by meetingy a porady vytvářely určitý prostor pro vyjádření zaměstnanců a otevřenou diskuzi o potřebných pracovních tématech.

Poslední návrh na možná zlepšení se týká často zmiňované časové vytíženosti zaměstnanců. Zaměstnanci jsou často přetěžováni a potýkající se s nadbytečným stresem. V tomto případě by bylo vhodné přijmout dalšího zaměstnance na plný pracovní úvazek, který by umožnil přerozdělení práce rovnoměrněji tak, aby měl každý pracovník optimální množství času na plnění potřebných úkonů a činností a nebyl pod tak velkým stresem a časovým vypětím. Méně nákladným řešením by bylo přijetí dalšího pracovníka alespoň na zkrácený úvazek, či stáž. Tento krok by pomohl ke zkvalitnění komunikace a celkových pracovních výkonů. Stávající zaměstnanci by měli více času na řešení problémů a předávání úplných a jednoznačných informací.

Vedení společnosti by mělo tyto návrhy na zlepšení procesů interní komunikace řádně prodiskutovat a jednotlivá opatření realizovat. Měly by být organizovány pravidelné meetingy a porady mezi všemi zaměstnanci, kde by měli možnost podílet se svými názory a návrhy na rozvoji a zlepšování interní komunikace. Hlavním úkolem vedení je sestavit plán a cíle zavedení těchto návrhů a seznámit s nimi všechny zaměstnance. Následně budou muset vyhodnotit úspěšnost těchto změn a nově zavedených pravidel. Mezi hlavní cíle je nutné stanovit odstranění komunikačních bariér a problémů v komunikaci. Dále zlepšení vztahů zaměstnanců k firmě, k nadřízeným a ostatním oddělením.

Ke zlepšení interní komunikace ve firmě XY dojde pouze tehdy, když vedení společnosti bude důsledně dodržovat nastavené změny a doporučení. K zavedení návrhů na možná zlepšení interní komunikace do praxe by mělo dojít už z toho důvodu, že se všichni zaměstnanci shodli na tom, že fungující interní komunikace má vliv na jejich pracovní výkony.

ZÁVĚR

V bakalářské práci se podařilo naplnit stanovený cíl práce, který spočíval v podání přehledu o interní komunikaci ve vybrané na základě dotazníkového šetření a osobních rozhovorů se zaměstnanci firmy XY, konkrétně zaměstnanci dodavatelského řetězce. Součástí práce je také popis jednotlivých pracovních pozic, identifikace komunikačních bariér a návrh na možná zlepšení.

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů plyne, že se zaměstnanci oddělení dodavatelského řetězce setkávají při své práci s řadou problémů v komunikaci a s mnoha komunikačními bariérami, postrádají větší zapojení do dění ve firmě a nemají možnost hodnotit své přímé nadřízené a kolegy. Celkově jsou zaměstnanci velice časově přetěžováni a setkávají se často s náročnými problémy při výkonu své práce.

Interní komunikace ve firmě XY je celkově na dobré úrovni. Vedení firmy dává zaměstnancům najevo, že jsou s nimi spokojeni, zaměstnanci se mohou na své kolegy obrátit při řešení problémů a dle většiny se firmě daří vytvářet prostředí vhodné pro komunikaci, kde se zaměstnanci cítí spokojeni. Dle všeho jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, nedostatků a problémů na kterých by se mělo ve firmě pracovat jsou si vědomi a jsou také ochotni na zlepšení vnitrofiremní komunikace pracovat.

Byla navržena řada doporučení a návrhů na zlepšení. Ty jsou zaměřeny především na zlepšení vztahů na pracovišti a vytvoření otevřenějšího prostředí pro komunikaci, které bude spoluvytvářet vhodné podmínky pro přátelské pracovní prostředí a lepší komunikaci mezi zaměstnanci. Další návrh je zaměřen na zavedení tzv. 360° zpětné vazby a větší důraz nadřízených v oblasti motivace svých podřízených. Tyto návrhy jsou zaměřeny na zvýšení angažovanosti a motivování zaměstnanců. Nejobsáhlejší návrh se týká časové vytíženosti zaměstnanců a s tím spojeným vysokým tlakem na ně. Tento návrh spočívá v přijetí dalšího zaměstnance, a to buď na poloviční, či plný pracovní úvazek. Tento krok by zajistil větší komfort zaměstnanců a z toho plynoucí lepší pracovní výkony.

Zavede-li vedení firmy tyto návrhy na zlepšení a doporučení a bude-li všechna tato doporučení dodržovat, odrazí se to výrazným způsobem na zlepšení pracovních vztahů, kvalitě interní komunikace a na celkové spokojenosti zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- [2] BUREŠ, Ivan ; LOPUCHOVSKÁ Vlasta. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-166-9.
- [3] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [4] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [5] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5
- [6] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- [7] JINDŘICHOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [9] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [11] STEJSKALOVÁ Dita, HORÁKOVÁ Iveta, ŠKAPOVÁ Hana.. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2
- [12] YATES, Kathryn. Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of organizational excellence: realizing the value of human capital*. New York: Wiley. 2006; vol. 25, no. 3, s. 71-80. ISSN 1531-1864.

- [13] Jak správně vytvořit dotazník 3 – tvorba otázek a struktura dotazníku. *Survio* [online]. 2013 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/serialy/jak-spravne-vytvorit-dotaznik-2-tvorba-otazek-a-struktura-dotazniku>
- [14] JUNEJA, Prachi. Feedback Communication. *Management Study Guide* [online]. 2015 [cit. 2019-10-12]. Dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/feedback_communication.htm
- [15] MICHALÍK, David; VÁVROVÁ, Petra. Interní komunikace a příklady měření její kvality v praxi. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online], 2010 , roč. 3, č. 1. [cit. 2019-11-12] ISSN 1803-3687. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html
- [16] SCM (Supply Chain Management). *ManagementMania.com* [online]. 2015 [cit. 2019-12-10]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/supply-chain-management>
- [17] Vnitrofiremní komunikace (Company's Internal Communications). *ManagementMania.com* [online]. 2019 [cit. 2019-10-13]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vnitrofiremni-komunikace-companys-internal-communications>