

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Význam a role interní komunikace v podniku

Bakalářská práce

2021

Veronika Džurníková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

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

Jméno a příjmení: **Veronika Džurníková**  
Osobní číslo: **E18279**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Význam a role interní komunikace v podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### **Zásady pro vypracování**

Cílem práce je navrhnout opatření pro zlepšení interní komunikace v konkrétním podniku na základě provedení analýzy a zhodnocení současného stavu.

Ůsnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky interní komunikace.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza oblasti interní komunikace ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrh opatření ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

### Seznam doporučené literatury:

AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci. Brno: CPress, 2014, 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3

KOVAŘÍKOVÁ, Jana. Interní komunikace je nutnost!. Sira, 2016, 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2010, 328 s. ISBN

978-80-247-2339-6

PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

**1. září 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

## **Prohlášení**

Prohlašuji:

Práci s názvem Význam a role interní komunikace v podniku 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 6. dubna 2021

Veronika Džurníková v.r.

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své práce, Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D., za poskytnutí odborné pomoci a cenné rady, které mi byly nápomocné při psaní bakalářské práce.

Dále bych také ráda poděkovala všem zaměstnancům dm-drogerie markt s.r.o., kteří si udělali čas na vyplnění dotazníku, který mi pomohl ve druhé části bakalářské práce.

V poslední řadě bych také chtěla poděkovat své rodině, která mi byla oporou při mém studiu.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se věnuje významu a roli interní komunikace v podniku. Práce se zaměřuje na analýzu interní komunikace ve vybraném podniku, která vychází z obecných znalostí získané z odborné literatury. Následně jsou výsledky analýzy zhodnoceny a jsou navržena opatření ke zlepšení komunikace v dané společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Komunikace, interní komunikace, organizace, společnost, zaměstnanci, dm-drogerie markt s.r.o.

## **TITLE**

The importance and role of internal communication within a company

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis discusses the importance and role of internal communication within a company. The analysis, based on supporting information (professional literature), focuses on this communication within a specific company with the aim of proposing measures of improvement.

## **KEYWORDS**

Communication, internal communication, organization, company, employees, dm-drugstore markt ltd.

## **SEZNAM ZKRATEK**

aj.	a jiný
atd.	a tak dále
DVO	dílčí výzkumná otázka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

# Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení základních konceptů interní komunikace.....	11
1.1 Komunikace .....	11
1.2 Charakteristika interní komunikace .....	12
1.2.1 Cíle interní komunikace.....	14
1.3 Členění interní komunikace .....	14
1.4 Fungující a efektivní interní komunikace .....	16
1.4.1 Principy a pravidla efektivní interní komunikace.....	17
1.5 Nefungující problémová interní komunikace.....	19
1.5.1 Komunikační bariéry .....	20
1.6 Zpětná vazba v interní komunikaci.....	22
1.6.1 Efektivní zpětná vazba.....	22
2 Formy a prostředky interní komunikace.....	24
2.1 Verbální a neverbální komunikace.....	24
2.2 Formy interní komunikace .....	24
2.3 Prostředky interní komunikace .....	25
2.3.1 Ústní nástroje interní komunikace .....	26
2.3.2 Písemné nástroje interní komunikace .....	27
2.3.3 Elektronické nástroje interní komunikace .....	27
2.4 Způsoby analýzy interní komunikace .....	28
2.4.1 Dotazování .....	29
3 Metodologie provedeného dotazníkového šetření.....	31
3.1 Použitá metoda .....	31
3.2 Hlavní a dílčí cíle výzkumu .....	31
3.3 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace .....	32
3.4 Charakteristika respondentů.....	33



4	Analýza interní komunikace ve firmě dm drogerie markt s.r.o.....	35
4.1	Charakteristika společnosti dm drogerie markt s.r.o.....	35
4.2	Výsledky výzkumu a interpretace výsledků .....	36
4.3	Shrnutí.....	45
4.4	Návrhy ke zlepšení interní komunikace v dm drogerii markt s.r.o.....	46
	Závěr .....	49
	Použitá literatura .....	50
	Seznam grafů .....	52
	Seznam příloh .....	53

## Úvod

Pro bakalářskou práci bylo zvoleno téma „Význam a role interní komunikace v podniku“, jelikož je komunikace nedílnou součástí našich životů. Komunikujeme celý život, je důležitá ať už v osobním nebo pracovním životě, umožňuje nám předat informace druhým a přijmout informace od druhých. Na začátku psaní bakalářské práce byla položena otázka, proč je komunikace, tak důležitá. Během psaní postupně vyplynulo, že komunikace stojí opravdu za vším. Jedná se o velmi silný nástroj, který nás celý život ovlivňuje. Mezi nejčastěji využívané by se dala zařadit komunikace osobní, ale i elektronická, která je v této době nejrychlejší a nejpohodlnější.

Bakalářská práce je zaměřena především na komunikaci interní, která probíhá v rámci jedné společnosti mezi jednotlivými zaměstnanci, jinak se také označuje jako vnitrofiremní komunikace. Fungující interní komunikace má vliv na spoustu faktorů, například na spokojenost zaměstnanců, na pracovní kolektiv, a především na atmosféru na pracovišti. Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření ke zlepšení interní komunikace v konkrétním podniku na základě provedení analýzy a zhodnocení současného vztahu. Byla vybrána společnost dm drogerie markt s.r.o. Tato společnost byla vybrána z důvodu toho, že patří mezi oblíbené prodejny s drogistickým zbožím a zákazníci v posledních letech rychle přibývají, což také úzce souvisí s výběrem tématu bakalářské práce, které bylo vybráno, jelikož funkční komunikace je základem každého příjemného pracovního prostředí, na kterém si dm drogerie zakládá.

Bakalářská práce je koncipována do dvou částí. První část je zaměřena na teoretická východiska, které byla získána z odborné literatury a druhá část je zaměřena na analýzu interní komunikace. V úvodu teoretické části je věnován prostor vymezení obecného pohledu na komunikaci, poté charakteristice komunikaci interní a jejímu členění. Také je zde zahrnuto, co stojí za fungující a nefungující komunikací. Závěr kapitoly se věnuje zpětné vazbě, která je ve vnitrofiremní komunikaci velmi důležitá. Druhá kapitola je zaměřena na formy a prostředky interní komunikace, které jsou podstatné pro tuto problematiku, jelikož bez nich by žádná komunikace nemohla probíhat. V závěru první části bakalářské práce jsou zmíněny způsoby analýzy interní komunikace. Druhá část je zaměřena na analýzu interní komunikace v dm drogerii markt s.r.o., ke které bylo využito dotazníkové šetření. V závěru práce jsou uvedena doporučení ke zlepšení, která vycházejí z výsledků provedené analýzy a jejich porovnání s teoretickými východisky.

# 1 Vymezení základních konceptů interní komunikace

V úvodu kapitoly je nezbytně nutné vymezit termín, který s komunikací souvisí. Jde o komunikaci firmy, která vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř a z podniku do okolí (Holá, 2011, s. 25).

Stejskalová (2008, s. 61) popisuje firemní komunikaci jako proces, který převádí firemní identitu do image firmy, a to pomocí řízené a plánované komunikace s rozhodujícími cílovými a zájmovými skupinami. Firemní komunikace zahrnuje obecně vše, počínaje vnitřní i vnější architekturou, vizuální identitou, firemním designem přes reklamu, PR, články, akce, rozhovory s veřejností či se svými zaměstnanci aj. Také Bystrov (2006, s. 18) ve své knize uvádí, že image firmy je vytvářena širokou řadou faktorů, mezi které patří i způsob a tón, jakým organizace komunikuje se zákazníky, což je úkol marketingové a firemní komunikace.

Také je důležité tu zmínit i externí komunikaci, která je součástí komunikace a hraje v ní důležitou roli. Externí komunikace je v dnešní době úzce spjata s komunikací marketingovou. Příkrylová ve své knize (2019, s. 23) definuje marketingovou komunikaci jako komunikační proces, což vlastně znamená přenos informací mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími potencionálními i současnými zákazníky a také mezi firmou a jejími zájmovými skupinami.

Mohlo by se zdát, že interní komunikace, která se obrací k zaměstnancům, a externí komunikace, která míří na současné a potencionální klienty a veřejnost, nemají mnoho společného. Jeden průnik však lze najít, a to, že jak externí, tak i interní komunikace mají za úkol předávat vize a strategie a vytvářet pozitivní image firmy, jen se tu občas liší obsah komunikace a cílové skupiny (Kovaříková, 2016, s. 85).

*„Komunikace není všechno, ale je za vším“ (Janda, 2004, s. 10).*

## 1.1 Komunikace

Definicí komunikace existuje celá řada, ale žádná z nich není platná, proto zde bude uvedeno několik definic od různých autorů, které ji převážně definují na základě svého zaměření.

Vymětal (2008, s. 21) ve své knize říká že, samostatné slovo komunikace vzniklo z latinského *communicare*, což v překladu znamená dorozumívat se, radit se s někým, ale označuje také spojení, souvislost. V širším slova smyslu se pojem netýká pouze výměny informací mezi lidmi, ovšem i výměnou informací mezi živými a neživými organismy, jako například: člověk-člověk, člověk-zvíře, člověk-příroda.

Holá (2011, s. 19) chápe komunikaci jako určitý proces sdílení informací, které mají za cíl odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a dávají jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, jsou na řadě znalosti. Důležitější je, že komunikace je oboustranný proces a jeho hlavním cílem je se dorozumět. Za důležité považuje uvědomění si, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice. Z toho vyplývá, že naše chování a vše, co děláme a neděláme, také patří do naší komunikace. I když mlčíme a stojíme, tak vysíláme signály ke svému okolí. Hlavním cílem je dosáhnout porozumění.

Definice komunikace dle Mikuláščíka (2010, s. 22) vychází z představy, že komunikace probíhá v mysli jedince nebo mezi dvěma či více lidmi. Toto vzájemné působení je ukázkou procesuálního charakteru komunikace, jelikož každý komunikující se snaží ovlivňovat druhého. Dále tvrdí, že komunikace je proměnlivá a dá se zachytit v podobě záznamu.

Dle Mikuláščíka (2010, s. 20) je možno nejdůležitější charakteristiky shrnout do těchto bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování;
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formou realizovanou mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi za pomoci použití běžných symbolů;
- komunikace je prostředek pro vytváření a ovlivňování vztahů.

Samotný výraz komunikace slouží podle Adaira (2004, s. 16) jako užitečný výraz, který pokrývá jak mluvení, tak naslouchání či dokonce mnohem více. Komunikace je schopnost jedince navázat kontakt s druhým a dorozumět se. Formálněji řečeno je komunikace proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů.

Z výše uvedených definic, vyplývá, že zmínění autoři se shodují v tom, že komunikace je určitý proces, který předává informace pomocí sdílení, a díky kterému se lidé dokážou dorozumět.

## **1.2 Charakteristika interní komunikace**

Dle Holé (2011, s. 41) interní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nezbytných pro fungování firmy.

Tento typ komunikace neznamená pouze předávání informací, ale zahrnuje také utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu a pracovníků. Patří sem slovní i mimoslovní spojení a předávání informací probíhající ve všech směrech firmy, jako například mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky.

Bystrov (2006, s. 67) vymezuje interní komunikaci podobně jako Holá a definuje ji jako nástroj, který pomáhá udržovat zaměstnance informované, motivované a zároveň slouží k budování firemní kultury. Také zmiňuje, že se jedná o dvousměrnou komunikaci, tedy nejen od managementu k zaměstnancům, ale i od zaměstnanců k managementu.

I Stejskalová ve své knize (2008, s. 125) uvádí, že interní komunikace se týká zaměstnanců organizace, ale i dalších lidí v podniku, kteří tam hrají důležitou roli. Interní komunikace nejsou pouze nástroje, ale je to vše, co lidé vidí, slyší nebo čtou. Je to tedy oboustranný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.

Dle Holé (2011, s. 6) je interní komunikace soulad personální práce, interního marketingu a konkrétní manažerské práce ve vedení týmů a lidí. Tato problematika je tedy velmi rozsáhlá a neustále probíhá minimálně na třech definovaných úrovních:

- na úrovni firmy – komunikace mezi vrcholovým managementem a pracovníky,
- na úrovni týmu – komunikace mezi nadřízeným manažerem a jím vedeným týmem a jednotlivci nebo mezi jednotlivci navzájem,
- na úrovni osobní komunikace manažera – manažer je komunikační článek mezi vedením a týmem, proto potřebuje mít dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pro vyjednávání, objasňování, přesvědčování.

Jaká by měla být interní komunikace? Podle Kovaříkové (2016, s. 49) by měla být:

- přesně cílená, smysluplná,
- zřetelná, jednoduchá a přehledná,
- originální a zábavná,
- měla by lidem dávat, to, co je zajímavá a měla by jim sdělit to, co je potřeba,
- měla by odpovídat mentalitě a technickým prostředkům recipientů.

Když se splní tyto parametry, s velkou pravděpodobností se bude interní komunikaci dařit.

### **1.2.1 Cíle interní komunikace**

Cíle interní komunikace jsou mířené především na spokojenost zákazníků a na uspokojení jejich potřeb, ale i na spokojenost zaměstnanců dané firmy, což vyplývá z uvedených definic.

Holá (2006, s. 21) ve své knize definovala cíle interní komunikace následovně:

- zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojení firmy přihlížející k návaznosti a koordinaci procesů,
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě porozumění ve společných cílech,
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků,
- neustálé udržování zpětné vazby, neustálé zlepšování komunikace uvnitř firmy.

Stejskalová (2008, s. 126) si ve své knize položila otázku, proč je vlastně dobrá vnitrofiremní komunikace důležitá a co je jejím cílem. Touto otázkou se snažila zjistit, co zaměstnanci potřebují a došla k závěru, že cílem je spokojený zaměstnanec. Nicméně většina zaměstnanců považuje komunikaci ve vlastním podniku za neuspokojivou, což se zdá být konstantou podnikatelského života. Z tohoto pohledu tedy plyne, že je poněkud beznadějně snažit se vybudovat takovou interní komunikaci, která by uspokojovala to, co od ní zaměstnanci očekávají. Proto tedy skutečným cílem interní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.

Stejně jako Stejskalová i Janda (2004, s. 10) ve své knize upozorňuje na to, že cílem interní komunikace je spokojený zákazník, nikoli spokojený zaměstnanec. Správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu a pokud je proces interní komunikace nastavený na spokojeného zaměstnance, tak je zacílen špatně. Spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem. Spokojenosti zákazníka lze docílit stálou inovací. Stálá inovace poté vede ke stálému zvyšování hodnoty firmy. Zvyšování hodnoty firmy je cílem číslo jedna a za druhý cíl firmy je považován zisk.

### **1.3 Členění interní komunikace**

V rámci organizace se setkáváme z hlediska komunikačních kanálů s komunikací sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální, dále také formální a neformální (Vymětal, 2008, s. 264).

#### **Vertikální komunikace**

**Sestupná komunikace** – tato komunikace směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším, od nadřízeného k podřízenému. Obvykle je realizována pracovními instrukcemi, oficiálními dokumenty, prohlášeními, manuály, organizačními směrnicemi, příkazy, interními publikacemi, zápisy z porad, popisy práce, a mnoho dalšího (tamtéž). Utajování některých informací před pracovníky má za následek fámy, které mají velmi negativní dopad na pracovní vztahy (Koubek, 2015, s. 339).

**Vzestupná komunikace** – zajišťuje tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu, od podřízeného k nadřízenému. Bývá realizována v rámci diskuzí na poradách, schůzích, schránkami pro návrhy a připomínky spolupracovníků, zprávami a mnoho dalšího (Vymětal, 2008, s. 264). Zaměstnanci potřebují mít možnost komunikovat zdola nahoru své připomínky a reakce na to, co navrhuje v záležitostech týkajících se jich, například podmínky zaměstnání, pracovní podmínky, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, podmínky odměňování, jistoty zaměstnání, zdraví, bezpečnosti nebo vzdělávání a rozvoje a mnoho dalšího (Armstrong, 2015, s. 501).

### **Horizontální komunikace**

Zahrnuje komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni, pracovníků jednoho týmu nebo pracovníků na odlišné organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii, například diskuze mezi vedoucím provozu a technickým ředitelem. Tento způsob zabezpečuje neformální, spontánní koordinaci činností, nezbytné k efektivnímu fungování organizace (Vymětal, 2008, s. 264). Tento způsob komunikace přispívá k vzájemné informovanosti o práci a jejich okolnostech nebo k přebírání zkušenosti, dále také přispívá ke zlepšování sociálních vztahů v organizaci (Koubek, 2015, s. 339).

### **Diagonální komunikace**

Používá se v případě, že je efektivnější než ostatní typy komunikace, například z hlediska času. Její předností je, že probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace. Je to nejméně používaný způsob komunikace v organizaci (Vymětal, 2008, s. 264).

### **Formální komunikace**

Vyplývá z organizační struktury a jejím cílem je informovat spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace, přiblížit jim vnitřní chod organizace. Tím pracovník ztratí pocit anonymity, stane se více aktivní, nabyde přesvědčení, že on sám i jeho názor je pro organizaci důležitý. Tato identifikace pracovníka s organizací má za následek vyšší loajalitu a vyšší výkon (Vymětal, 2008, s. 264).

## **Neformální komunikace**

Vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi spoluzaměstnanci. Její význam pro organizaci je stejný jako u komunikace formální. Pro zaměstnance je neformální komunikace nutnost, protože je vítaným uvolněním, zpestřením i zábavou a neklade na účastníky žádné nároky. Tento typ komunikace nebývá vrcholovým managementem vnímán ani nijak výrazněji ovlivňován, protože slouží potřebám zaměstnanců, a nikoliv potřebám organizace. Zmíněný typ komunikace se může stát i problémem, pokud se stane bezcílným tlacháním na úkor efektivního využívání pracovní doby (tamtéž).

### **1.4 Fungující a efektivní interní komunikace**

V této kapitole bude představena interní komunikace z pohledu fungování a efektivity. Bude zde objasněno, jaký má fungující vnitřní komunikace význam, jaké základní prvky by měla firma dodržovat, aby u nich interní komunikace fungovala.

Holá (2006, s. 19) uvádí, že aby firma ustála všechny změny a útoky vývoje vnějšího okolí, a aby se jim mohla přizpůsobit, měla by být vnitřně stejnorodá, měla by mít ustálené procesy a odladěnou koordinaci všech aktivit. Fungující interní komunikace je hybnou silou celé firmy, jelikož probíhá všemi oficiálními i neoficiálními kanály ve všech směrech. Je základem motivace, pomocí níž budou všichni vědět, co mají dělat, současně je také cestou ke společnému sdílení cílů celé firmy.

Za základ Holá (2006, s. 19) považuje respektování zaměstnanců jako rovnocenných partnerů ze strany vedení firmy. Musí se klást velký důraz na budování vztahů se zaměstnanci, protože úspěchy firmy jsou především postavené na cílevědomé spolupráci motivovaných a loajálních zaměstnanců. Základem je fungující oboustranná komunikace. Janda (2004, s. 66) vidí základ efektivní komunikace v komunikačních dovednostech, které jsou naučené nebo vrozené. Komunikační dovednosti se získávají dlouho a obtížně.

Vymětal (2008, s. 265) zařadil mezi základní předpoklady fungující interní komunikaci následovně:

- organizaci práce,
- odbornou a lidskou kvalitu manažerů,
- personální strategii,
- pravidelně fungující zpětnou vazbu,
- osobní příklady a postoje manažerů.



Holá (2011, s. 65) ve své knize uvádí deset základních prvků interní komunikace, které vycházejí z firemní kultury, kterou do firmy přináší vlastník a management. Vychází především ze základních principů spolupráce, respektive komunikace, a to z těchto principů:

- partnerství,
- vzájemné prospěšnosti,
- spravedlnosti,
- otevřenosti,
- morální autority.

Jedná se o tyto základní prvky (Holá, 2011, s. 64-65).

1. Kultura firmy zřízena na základě morálních a etických hodnotách.
2. Jasně stanovená strategie firmy a s ní spojené komunikační strategie.
3. Sjednocený tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu v oblasti komunikace firmy.
4. Formulace dělby práce, organizační struktury a definování hlavních procesů v podnikání firmy.
5. Deklarovaná sociální politika firmy, která je podpořena personální prací a jejím cílem je vzájemný respekt.
6. Nastavení komunikačních postupů, které přispějí k začlenění nových pracovníků do společnosti, k objasňování firemního byznysu, k podávání informací cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků atd.
7. Efektivně nastavený vnitrofiremní marketing, především interní public relations.
8. Komunikační schopnosti a znalosti manažerů.
9. Otevřená komunikace, do které je zahrnuta i zpětná vazba.
10. Technologie, čímž je myšleno nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby vnitrofiremní komunikace.

#### **1.4.1 Principy a pravidla efektivní interní komunikace**

Základem efektivní a fungující interní komunikace ve firmě jsou dobře nastavená pravidla a principy, kterými se vedení firmy bude řídit. Také se může jednat o principy a pravidla, které by si vedení mělo nastavit v případě, že chce interní komunikace zefektivnit.

Kovaříková (2016, s. 70-75) ve své knize uvádí hned několik pravidel neboli možností, které když bude firma dodržovat, bude jejich interní komunikace ve firmě fungovat. Jedná se například o následující jednotlivá pravidla.

- **Podpora vedení:** Když vedení zvýší angažovanost, sníží nemocnost nebo ušetří peníze, tak zaměstnanci budou spokojenější a budou lépe pracovat. Také mohou své tvrzení podpořit čísly, například mohou využít vlastní zaměstnanecký kvíz.
- **Příklad a schopnost manažera:** Manažer si musí uvědomit, že v očích podřízených je zosobněním firmy. Právě on přináší do týmu firemní strategii, vize a mise, proto musí jít příkladem. Dobrý manažer musí umět dobře mluvit a prezentovat, znát a ovládat verbální i neverbální komunikaci. Tyto kompetence mají někteří od přírody dané a jiní se k nim musí dopracovat.
- **Komunikační standardy:** Jedná se o firmou stanovené závazné postupy, které upravují komunikaci v určitých situacích, které se v rámci firemního jednání a života neustále opakují. Hlavní výhodou těchto postupů je ušetření času všech zaměstnanců, jelikož jim dávají praktický návod, jak postupovat. Jedná se například o průběh firemního jednání, vedení porady, jednání s nováčkem aj.
- **Péče o nového zaměstnance:** Interní komunikace vůči novému zaměstnanci se dá považovat ve firmě za tu nejdůležitější část, protože dokáže nového zaměstnance namotivovat a nastartovat, anebo naopak ho dokáže odradit.
- **Informace o firmě a její situaci:** Pokud vedení chce, aby se zaměstnanci cítili být opravdu součástí firmy a byli angažovaní, měli by jim dávat informace o tom, jak se firmě vede, jestli se jí daří nebo nedaří.

Další principy, které vedou k efektivní komunikaci ve své knize uvádí Adair (2004, s. 52-64). Jedná se o následující principy.

- **Princip srozumitelnosti:** Jasně myšlení se projeví ve srozumitelném ústním projevu. Pokud má člověk ve svých myšlenkách nejasno, bude pro jeho okolí o něco méně snadné je pochopit a vnímat je.
- **Princip jasnosti:** V případě formálního projevu, tak i neformálního je důležité při přípravě dosáhnout jasnosti při formulování svých cílů, plánů a obsahů.
- **Princip jednoduchosti:** Pokud je dané sdělení jednoduché, poté je pro posluchače snadno a rychle rozumově pochopitelné. Zjednodušovat znamená učinit něco méně komplikované, aby dosáhlo většího porozumění.
- **Princip živosti:** V tomto případě jde o to, aby daný projev byl zajímavý, atraktivní, strhující. Jednotlivci se musí zajímat o čem mluví a zároveň musí projevovat zájem o posluchače.

- **Princip přirozenosti:** Tento princip se orientuje na styl mluvy a jakým způsobem budou informace předány. Jde tu především o to, aby se ze situace vytěsnili náznaky nebezpečí a nejistoty a mluvčí mluvil co nejpřirozeněji.
- **Princip stručnosti:** Stručnost znamená expresivní krátkost. Musí se vynechat vše nepotřebné, nadbytečné a okrasné, musí se používat přesně tolik slov, kolik je potřeba k vyjádření toho, co chce mluvčí sdělit.

Jako poslední budou uvedeny základní prvky pro zvýšení efektivity interní komunikace, které ve své knize uvádí Holá (2011, s. 88-89). Jedná se o následující tři základní prvky.

- **Zmapování stávající situace:** Cílem této části je zjistit na jaké úrovni se komunikace v organizaci nachází. Je nezbytné popsat stav, určit jeho silné a slabé stránky, a tím se zjistí, co je třeba udržovat či posilovat a co naopak eliminovat. Současně by se měli určit příležitosti interní komunikace z vnějšího okolí, jako jsou například technologie a také hrozby.
- **Konkrétní popis cíle:** V této části dochází k definici požadované úrovně interní komunikace. Zde se může naplánovat, co je potřeba udělat pro zvýšení úrovně a dosažení cílového stavu.
- **Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování:** V této části se měří, zda se dosáhlo požadovaného cíle a dalším krokem je naplánovat, jak bude organizace tuto úroveň udržovat a zlepšovat.

Mezi pravidly a principy, které ve své knize uvedla Kovaříková i Adair se dají najít určité podobnosti, jako například, že manažer by měl ovládat jak formální, tak i neformální komunikaci. Také by měl být připravený předat informace, také je v obou případech uvedeno, že důležitou roli v roli manažera hraje přirozenost a způsob vyjadřování.

## 1.5 Nefungující problémová interní komunikace

Mikuláščík (2010, s. 227) ve své knize uvádí, že problémová komunikace nastává tehdy, pokud je narušená forma porozumění a shody. Toto narušení může být způsobeno několika vlivy, jako například nevhodným chováním na pracovišti, důsledky tohoto nevhodného chování anebo negativním působením na pracovišti.

Nejčastější projevy neefektivní komunikace ve své knize spatřuje Holá (2011, s. 80), mezi které patří nedostatek informací, neúplné informace nebo nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků poté vzniká komunikační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku. Tok

informací je považován za vznik komunikačního šumu, který představuje zkreslené, nepřesné a zavádějící zmatené informace. Příčiny se mohou najít v různých fázích přenosu sdělení, například mohou být způsobené nefunkčností prvků informačních systémů nebo nefunkčností komunikačních kanálů. Toto tvrzení ve své knize potvrdil Vymětal (2008, s. 152), který uvádí, že problémy v komunikaci nastávají právě, když se objeví nesoulad mezi zakódováním a dekodováním sdělení, což znamená, že se objevují psychologické aspekty komunikačního šumu.

Holá (2011, s. 81) doplňuje, že nefungující komunikace vede pracovníky anebo celé týmy například k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě nebo frustraci. Zmíněné důsledky poté mohou mít vliv na tyto faktory:

- na vyšší fluktuaci pracovníků,
- na špatnou koordinaci procesů a činností,
- na nezájem dosahovat vytyčené cíle,
- na stanovení špatné strategie, která vznikne na základě nefungující zpětné vazby,
- na neefektivní marketingové řízení,
- na nízkou konkurenceschopnost celé společnosti.

### **1.5.1 Komunikační bariéry**

Pod pojmem komunikační bariéry Vymětal (2008, s. 37) rozumí překážky, které musí být v rámci komunikace překonávány anebo které komunikaci brání. Mezi hlavní příčiny komunikačních bariér patří individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů. Mezi hlavní komunikační bariéry Vymětal (2008, s. 37-38) zařadil například tyto:

- nadměrná a neadekvátní komunikace,
- nesprávné kódování nebo dekodování sdělení,
- nevhodná volba komunikačního média,
- selhání zpětné vazby,
- nesprávné, nekompletní nebo nevhodné informace,
- konflikty mezi jednotlivci,
- projevy zásadního nesouhlasu a neshody již v průběhu sdělení,
- obavy z nepříjemnosti a neúspěchu.

Komunikačním bariérám se ve své knize věnuje i Erneker (2004, s. 24-26), který říká, že existují takové komunikační bariéry, které způsobují komunikační nedorozumění, oslabují komunikační efekty. Rozděluje ve své knize několik druhů komunikačních bariér.

### **Individuální komunikační bariéry**

a) na straně komunikátora:

- nižší úroveň empatického vnímání,
- nedostatek komunikačních dovedností,
- nízká úroveň komunikační kompetence,
- jazyková nepřipravenost,
- nesrozumitelné vyjadřování myšlenek, názorů,

b) na straně příjemce:

- zkreslené vnímání, příjemce slyší jen to, co slyšet chce,
- agresivní chování,
- netrpělivost,
- sociální distance,
- předsudky a domýšlení.

### **Komunikační bariéry v kódování a dekódování**

- nevhodná forma komunikačních sdělení,
- používání bezvýznamných slov,
- vnímání sdělení není komplexní.

Vymětal komunikační bariéry nerozděluje a uvádí je jako jeden celek, kdežto Erneker je rozdělil a věnuje se jim individuálně. Objevují se tam, ale jisté podobnosti, například oba autoři mezi komunikační bariéry zařadili nedostatek komunikačních kompetencí anebo nesrozumitelnost vyjadřování. Vymětal uvádí problémy v kódování a dekódování celkově, oproti tomu Erneker se tomuto problému věnuje podrobněji.

Z výše uvedeného vyplývá, že nefungující interní komunikace především vzniká komunikačními chybami nebo nedorozuměním. Vedení i zaměstnanci by si měli především dávat pozor na obsah sdělení, interpretaci a chápání sdělení, aby nedocházelo ke vzniku komunikačního šumu.

## 1.6 Zpětná vazba v interní komunikaci

Erneker (2004, s. 11) uvádí, že prostřednictvím zpětné vazby se uskutečňuje potvrzení a pochopení sdělení. Základní funkcí zpětné vazby je informace o potvrzení nebo nepotvrzení chápání, souhlasu či nesouhlasu, další je informace o chování a jednání partnera, které je reakcí na přijaté sdělení.

Holá (2011, s. 75) ve své knize význam zpětné vazby vidí v klasickém modelu frankfurtské školy. Zákazníci se jeví jako pasivní příjemci informací, ale jejich zpětná vazba firmě přináší důležité informace o tom, co zákazník potřebuje, co preferuje a co mu dělá radost. Pokud se zaměříme na vnitřního zákazníka, tedy na zaměstnance, tak i v jeho případě funguje zpětná vazba ve vnitřní komunikaci úplně stejně. Stejně poskytuje zaměstnavateli informace o tom, co pracovníci potřebují a co je motivuje. Mezi důležité faktory zpětné vazby především patří důvěra a otevřená komunikace.

Holá (2006, s. 54) definuje zpětnou vazbu z pohledu oboustranné komunikace, kde nastavená zpětná vazba slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem, aby měli možnost vystupovat v této komunikaci jako rovnocenní partneři a mohli se vyjadřovat k dění ve firmě. Dále může pomoci k odhalování nefunkčnosti interní komunikace a k jejímu zdokonalování. Uvádí ve své knize tři úrovně, na kterých by měla zpětná vazba probíhat. Informace získané na všech třech úrovních se vzájemně prolínají a doplňují, jejich cílem je nápomoc lepšímu nastavení interní komunikace v organizaci.

- a) **Úroveň pracovního místa:** Zpětná vazba je nastavená v rámci hodnocení zaměstnanců a nadřízených.
- b) **Úroveň týmu:** Zde probíhá hodnocení manažera týmem a týmu manažerem.
- c) **Úroveň celofiremní:** Zde hodnotí zaměstnanci firmu jako celek, což je děláno nejčastěji anonymními anketami.

### 1.6.1 Efektivní zpětná vazba

Tureckiová (2007, s. 67) uvádí fakt, že když je užitečnost a smysluplnost všeobecně přijímána ještě neznamená, že je každý manažer schopen zpětnou vazbu začít nebo jí sám poskytovat, či dokonce přijímat. Přitom by dovednost efektivního využívání zpětné vazby, což znamená její sdělování, aktivní povzbuzování k ní či přijímání zpětných informací, měla patřit k základním komunikačním dovednostem každého člověka ve firmě. Rozhodně by měla patřit mezi jednu z klíčových dovedností komunikace manažera. Efektivní zpětná vazba, kterou poskytujeme, by měla být specifická a věcná, názorná (využívající příklady), měla by

zdůrazňovat silné stránky a možnosti rozvoje, podporovat a rozvíjet důvěru, zaměřovat se na pozitivní změnu a zohledňovat reálné možnosti příjemce.

Při poskytování zpětné vazby je vhodné najít komunikační rovnováhu. Mělo by se jednat o dialog, ve kterém bude moci příjemce popsat své jednání a vyjádřit své zážitky. Komunikace by měla v ideálním případě vést k pozitivním výsledkům. Je žádoucí se především zaměřit na objektivní, vztahově neutrální a konkrétní popis situace nebo jednání příjemce, vždy z pohledu poskytovatele zpětné vazby za pomoci subjektivních formulací (já jsem viděl, mě připadalo). V ideálním případě by ve sdělení neměly převažovat negativní informace. Partneři by se měli v rámci zpětné vazby snažit najít společné řešení. Obsah sdělení by tedy měl být věcný, zacílit pozornost určitým směrem, umožnit dialog či sdílení pocitů, poukázat na důsledky jednání, být diskrétní, umožnit hledání společného řešení (Krejsa, 2019, online).

Na druhou stranu při přijímání zpětné vazby bychom se měli zaměřit podle Tureckiové (2007, s. 67) na:

- naslouchání a projevení porozumění,
- poskytování přiměřených a vhodných neverbálních signálů,
- vyjasnění souvislostí,
- zajištění času na zpracování zpětné vazby,
- promyšlené rozhodnutí, jak zareagujeme.

Zpětná vazba je nezbytnou součástí interní komunikace, aby mohla být vnitrofiremní komunikace efektivní, je potřeba aby ve firmě fungovala i efektivní zpětná vazba. Při zpětné vazbě se největší důraz klade na naslouchání a vyslechnutí, také zde hraje velkou roli čas. Jelikož má zpětná vazba ve firmě vliv na fungování interní komunikace, tak jí bude věnován prostor v analytické části práce, která se zaměří na to, zda ve firmě zpětná vazba funguje, od koho jí zaměstnanci nejčastěji dostávají, popřípadě od koho by ji chtěli dostávat.

## **2 Formy a prostředky interní komunikace**

Tato kapitola bude věnována formám a prostředkům interní komunikace. Prostředků neboli nástrojů interní komunikace je mnoho, proto zde budou uvedeny jen některé z nich, které jsou v literatuře uváděny nejčastěji.

### **2.1 Verbální a neverbální komunikace**

Na úvod této kapitoly je nezbytně nutné zmínit dva základní druhy komunikace, a to komunikaci verbální a neverbální. Tyto pojmy jsou velmi známé a často používané. Hrají velkou roli jak v komunikaci obecné, tak i komunikaci interní. Verbální komunikace je provázena a doplňována komunikací neverbální.

#### **Verbální komunikace**

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. Do tohoto typu komunikace se zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná (Vymětal, 2008, s. 109). Mikuláščík (2010, s. 98) doplňuje, že význam verbální komunikace je nepopíratelný. Je nezbytnou součástí sociálního života a nezbytnou podmínkou myšlení.

Podle Vymětala (2008, s. 109) jsou významným faktorem verbální komunikace slova, která používáme, když hovoříme například o své práci, cílech, problémech, přátelích aj. Volba vhodných slov ovlivňuje naše myšlení, jednání a pochopení.

#### **Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace neboli mimoslovní komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky. Jedná se o přenos a sdělení informací, které vyplývají a vycházejí z postoje člověka či jiného organismu. Tento typ komunikace se dá považovat za „řeč těla“, tedy za získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky, činnosti očí, dotyků aj. Mimoslovní komunikace má velkou vypovídací schopnost o samotném člověku a vztazích lidí (Vymětal, 2008, s. 51).

### **2.2 Formy interní komunikace**

Holá (2011, s. 190) ve své knize uvádí, že vnitrofiremní komunikace probíhá v základních formách, a to ve formě ústní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (intranet, zpravodajství). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Jiná forma se hodí pro řešení aktuálního problému, jiná pro standartní



komunikační situace. Nelze říct, která z uvedených forem jen efektivnější, protože každá je v určitých podmínkách více či méně efektivní.

Michalík (2010, s. 55) charakterizuje všechny tři formy komunikace. V ústní komunikaci se využívá osobní kontakt. Nejvíce se uplatňuje při pracovních poradách, ale najde uplatnění také při různých pohovorech, konferencích či seminářích. Písemná komunikace je známá tím, že uchová informace v původní podobě, nijak je nezkreslí. V tomto případě se jedná o zápisy z porad, z jednání, zadání úkolů, také sem patří různé firemní zpravodaje, nástěnky či noviny. Poslední forma je elektronická, kde přichází na řadu počítačové a telekomunikační sítě. Tato forma se realizuje pomocí e-mailů, chatů, videokonferencí aj. Každá z výše uvedených komunikačních forem má své přednosti a nedostatky. S rychlým vývojem techniky a s ohledem na požadavek co největší efektivity, flexibility a v konečném důsledku úspor se stále více upřednostňuje elektronická forma.

Mezi výhody ústní formy komunikace Vymětal (2008, s. 265) zařadil úsporu času, bezprostřední zpětnou vazbu, rychlost, účinnost, neverbální signály a zvýšenou pravděpodobnost porozumění. Nevýhody spatřuje Mikuláščík (2010, s. 98), a to v těžké kontrolovatelnosti při vyšším počtu účastníků, co je řečeno se nedá vzít zpět, není čas na promyšlení a těžko se prosazují názory za přítomnosti oponentů.

Jaké výhody spatřuje Vymětal (2008, s. 202, 265) v písemné komunikaci? Za hlavní výhodu považuje, že existuje nezpochybnitelný doklad o průběhu komunikace a jejich závěrech. Mezi další výhody patří, že sdělení může poskytovat rozsáhlé informace většímu počtu příjemců, příjemce má více času na promyšlení nejvhodnější odpovědi aj. Nevýhody zaznamenal ve své knize Mikuláščík (2010, s. 244), mezi které patří pracnost, formálnost a bez okamžité zpětné vazby může být informace odlišně pochopena.

Poslední formou je elektronická komunikace, u které výhody a nevýhody definoval Mehedi (2013). Výhody tohoto typu komunikace vidí v rychlém přenosu informací, v širokém pokrytí, v nízkých nákladech a v okamžité zpětné vazbě. Naopak nevýhody spatřuje u nákladů na vývoj, v objemu dat, v občasných nedoručených datech v důsledku výpadku sítě aj.

### **2.3 Prostředky interní komunikace**

V neposlední řadě zde budou uvedeny prostředky interní komunikace. Bude zde zmíněno z každé formy komunikace několik příkladů.

### 2.3.1 Ústní nástroje interní komunikace

Holá uvádí (2011, s. 191), že ústní komunikace je nejpoužívatelnější formou komunikace, a to pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Tuto myšlenku podpořila ve své knize i Kovaříková (2016, s. 56), podle které má ústní komunikace největší význam v interní komunikaci, protože díky ní se dají budovat vztahy. Rozděluje osobní kanály na komornější (porady, setkání s kolegy, hodnocení) nebo na masové (konference).

Armstrong (2015, s. 502) ve své knize označuje **komunikaci tváří v tvář** za nejběžnější prostředek, ale potencionálně nejproblematictější prostředek komunikace. Její kvalita závisí do značné míry na schopnostech liniových manažerů nebo vedoucích týmů a na jejich ochotě komunikovat dobře. Některé informace mohou působit zkresleně nebo nesprávně. Komunikace tváří v tvář je nezbytná, ale neměla by být jediným prostředkem, který bude podnik používat.

**Porady** mohou být praktickým setkáním, které může v týmu vyřešit spoustu problémů, přinést mnoho informací, například ze školení, vysvětlit důležité otázky, přinést nové úkoly nebo zajistit i týmovou legraci. Na druhou stranu může být také plná nudy, boj se spánkovou krizí. To vše záleží na tom, jak je porada vedená, jak si ji manažer dokáže zorganizovat a připravit nebo kolik do ní investuje času. Pokud je porada funkční, jedná se nejspíš o jeden z neúčinnějších nástrojů interní komunikace (Kovaříková, 2016, s. 56).

Holá (2011, s. 194) charakterizuje **interní školící programy** jako programy pro konkrétnější projednání zamýšlených strategií a taktik nebo jednotlivých cílů firmy. Jednotliví manažeři mají za cíl při těchto programech přesvědčit a dostatečně stimulovat své lidi ke ztotožnění se s firemními cíli, které se poté odrážejí v jednotlivých dílčích cílech celého týmu i pracovníků. Interní školení jsou také velmi vhodným nástrojem pro sdílení znalostí a předávání know-how.

Dle Kovaříkové (2016, s. 58) je **teambuilding** firemní aktivitou zaměřenou na stmelení kolektivu, aby si lidé uvědomili, že tvoří jeden celek a že mají držet při sobě. Většinou se jedná o menší týmy, kteří se setkají mimo pracoviště, ideálně v přírodě nebo na venkově, a věnují se tam relaxačním, soutěžním nebo sportovním aktivitám. To by mělo přispívat k lepšímu poznání kolegů. Některé teambuildingy jsou prostým společným pobytem mimo firmu, jiné mají sofistikovaně pojatý program, který je zaměřený na testování schopností osob. Často jde o aktivity až na hraně jejich psychických či fyzických možností.

### 2.3.2 Písemné nástroje interní komunikace

Mezi tištěné kanály zařadila Kovaříková (2016, s. 50) především letáky, plakáty, firemní časopisy, bulletiny, nástěnky a další komunikační prostředky, které prošly tiskárnou. Také zmiňuje, že je pro ně významná jejich tradičnost a osvědčují se u starších zaměstnanců nebo zaměstnanců, kteří nemají přístup k počítači. Mikuláščík (2010, s. 243) ještě doplňuje, že se při písemném projevu více dbá na spisovnost jazyka. Také je většinou psaný text více promyšlený než spontánní improvizovaná řeč.

Holá (2011, s. 201) uvádí, že **firemní časopisy, bulletiny, noviny** bývají oblíbený jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany vydavatelů. Důležitý je jeho obsah, jelikož zaměstnanci málokdy věnují pozornost strohému výčtu faktů ve výroční zprávě. Upřednostňují, když jsou tyto informace podávány v souvislostech života firmy, respektive jejich zaměstnanců. Kovaříková (2016, s. 51) dodává, že časopis nesmí nudit a že by měl nabízet informace, které se zaměstnanci jinde nedočkou.

**Nástěnky** jsou nejzřetelnějším a nejznámějším prostředkem komunikace, na druhou stranu mohou být snadno přehlceny nadbytečnými a nepotřebnými informacemi. Proto je potřeba obsah nástěnek kontrolovat a nadbytečná oznámení odstraňovat (Armstrong, 2015, s. 503). Dle Holé (2011, s. 202) jsou nástěnky jednoduchým komunikačním prostředkem určeným pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců, které mohou tvořit oboustranný komunikační kanál.

Mezi tištěné kanály samozřejmě patří i nejrůznější materiály, které pomáhají zaměstnancům v jejich práci. Zařazují se sem například **pracovní postupy**, organizační nebo pracovní manuály, firemní směrnice, návody k obsluze zařízení, popisy pracovní pozice aj. Na první pohled mohou tyto dokumenty působit nudně a nezáživně, ale v tomto případě záleží jen na atmosféře ve firmě a na tom, co vedení chce anebo může povolit. Pokud budou tyto informace předávány zábavnou formou, je jisté, že to zaměstnanci následně ocení (Kovaříková, 2016, s. 51).

### 2.3.3 Elektronické nástroje interní komunikace

Kovaříková (2016, s. 52) poukazuje na to, že rozvoj digitálních technologií přinesl do této oblasti explozi sofistikovaných možností, které každá firma využívá vzhledem ke svým technickým, organizačním i personálním dispozicím, také zde hraje velkou roli odvaha vedení vnášet do oblasti komunikace experimenty. Za základní digitální kanály můžeme považovat intranet, e-mail, sociální síť, video, telefonování aj.

Podle Plamínka (2012, s. 98) je pro většinu lidí elektronická komunikace představována právě **e-mailem**. Lidé si často představují, že v e-mailu probíhá komunikace stejná jako například v dopise nebo při osobní komunikaci, ale není tomu tak. E-mailová komunikace nás vede k velké stručnosti. Kovaříková (2016, s. 53) doplňuje, že komunikace pomocí e-mailu je pro nás v dnešní době nezbytná, ale také je často nervově náročná. Spousta lidí je e-maily zahlcena a poté nerozezná, který je důležitý a který méně. Proto je nezbytně nutné, aby oficiálních firemních e-mailů bylo co nejméně, aby byly odeslány vždy ze stejné adresy a aby obsahovaly skutečně důležitá sdělení.

Holá (2011, s. 205) definuje **intranet** jako internetovou síť, která je majetkem firmy a je přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Armstrong (2015, s. 502) dodává, že tuto formu komunikace mohou využívat na pracovišti, kde mají všichni nebo většina zaměstnanců přístup k počítači. Mezi výhody komunikace pomocí intranetu řadí, že informace mohou být rychle předány velkému množství zaměstnanců.

**Telefonování** je prostředek, který nám může ušetřit čas, pomoci nám překonat velké vzdálenosti a vyřešit v krátkém čase spoustu věcí. Prostřednictvím telefonu je možné kontaktovat mnohem více lidí a rychleji kontaktovat partnery anebo si domluvit osobní schůzku. Zvláštním druhem telefonování jsou telefonické porady, který umožňují vzájemný poslech a hovor více účastníkům najednou (Mikuláščík, 2010, s. 259). Tento typ elektronické komunikace může být doprovázen i videem, což následně umožňuje komunikaci skoro jako komunikaci tváří v tvář.

Jelikož lze říct, že v dnešní době patří internet mezi nejpoužívanější média, tak by se dal za nejrozšířenější komunikační kanál považovat elektronický. Lze za obzvlášť významné považovat také telefonování spojené s videem, jelikož díky tomu mohou firmy řešit problémy, i když se každý zaměstnanec nachází například v jiném státě. Mezi nejvyužívanější komunikační nástroje ovšem patří ústní.

## 2.4 Způsoby analýzy interní komunikace

Při hledání toho, jak nejlépe a nejvhodněji analyzovat interní komunikaci v organizaci byla zvolena metoda dotazování, která zahrnuje několik jednotlivých typů dotazování, kterým se bude tato kapitola věnovat. V tomto případě se jedná o nejrozšířenější metodu sběru dat.

### 2.4.1 Dotazování

Samotné dotazování ve své knize definovali Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 175) jako metodu sběru primárních dat založenou buď na přímém (rozhovor) nebo na zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem předepsané formy otázek. Ti respondenti, co budou vybráni musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu. Podle způsobu kontaktu se rozlišují jednotlivé typy dotazování. Výběr vhodného typu dotazování ovlivňuje několik faktorů, jako například charakter a rozsah zjišťovaných dat, skupina respondentů, časové a finanční limity. Poté v praxi se většinou jednotlivé typy navzájem kombinují. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 175-183) uvádějí tyto typy dotazování:

- osobní dotazování,
- telefonické dotazování,
- online dotazování,
- písemné dotazování,
- pozorování,
- online pozorování,
- experiment.

Dále bude tato kapitola více zaměřena na příklady z některých uvedených kategorií dotazování, a to především na rozhovor a dotazník.

#### **Rozhovor**

Rozhovor je výzkumná metoda, která spadá hned do několika jednotlivých typů dotazování. Dalo by se říct, že se nejčastěji rozhovor uskutečňuje formou osobní, ale využívá se i například telefonický, online či písemný rozhovor. Rozhovor je dobré si dopředu jasně naplánovat, především si říct o jaký druh rozhovoru půjde, v jakém prostředí a v jakém časovém období se bude rozhovor realizovat. Existují tři typy rozhovoru a to nestrukturovaný, polostrukturovaný a strukturovaný. Nestrukturovaný rozhovor vychází přirozeně z rozhovoru mezi tazatelem a respondentem. Při polostrukturovaném rozhovoru má tazatel k dispozici otázky, které musí zaznít. A poslední strukturovaný rozhovor má přesně daná pravidla, musí dodržovat postupy, přesné pořadí a znění otázek (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 190-191).

## **Dotazník**

Dotazník se dá považovat za způsob psaného rozhovoru. Jednotlivé dotazníky představují formuláře se sérií otázek, ať už v papírové nebo elektronické podobě, na které respondenti odpovídají. Dotazník může posloužit tazateli, respondentovi anebo oběma. Rozdíly v jednotlivých dotaznících jsou především v problému a cíli výzkumu dotazování. Dotazník může probíhat formou osobní, telefonickou, online nebo písemnou. Rozlišujeme dva druhy dotazníku, a to strukturovaný a polostrukturovaný. Strukturovaný dotazník má pevnou logickou strukturu, většinou se v něm použity uzavřené otázky. Naopak polostrukturovaný často využívá otázky polouzavřené nebo otevřené (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 200, 205-206).

## **3 Metodologie provedeného dotazníkového šetření**

### **3.1 Použitá metoda**

V šetření byla použita forma online anonymního dotazníkového šetření. Michalík a Vávrová (2010) uvádějí, že k měření kvality vnitrofiremní komunikace se nejběžněji používají různé podoby dotazníků. Protože má každá společnost určitá specifika, ke kterým je nutné přihlížet, je velmi obtížné sestavit univerzální dotazník pro všechny.

Jaké výhody a nevýhody může mít online dotazníkové šetření? Jednu z hlavních výhod lze spatřovat v rychlém získání dat od velkého počtu respondentů (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 200). Mezi další výhody lze zařadit časovou nenáročnost, každý člověk zvládne v krátkém čase vytvořit dotazník, rozeslat jej a získat odpovědi. Další velkou výhodou jsou nízké náklady, jelikož při online dotazníku se většinou nic neplatí. Mezi nevýhody by se dala zařadit nízká návratnost, také je velice obtížné kontrolovat, zda dotazník vyplňuje správná osoba (Survio, 2013).

Jako inspirace ke sestrojení dotazníku k šetření byl použit dotazník, který byl publikován autorkou Holou (2011 s. 267-276). Dotazník obsahuje celkem 18 otázek a je zaměřen na všechny zaměstnance jednotlivých prodejen dm drogerie a na zaměstnance v administrativě. V závěru dotazníku jsou uvedeny dvě sociodemografické otázky, pomocí níž bylo zjišťováno pohlaví a pracovní pozice respondentů. Následující otázky jsou již zaměřené na oblasti interní komunikace, skládají se z otázek uzavřených, polouzavřených nebo otevřených. U uzavřených otázek mohli respondenti vždy vybrat právě jednu z nabízených odpovědí, u polouzavřených otázek respondenti mohli zvolit „jiná“ a uvést svoje vyjádření a u otázek otevřených mohli doplnit svůj názor a vyjádření. Dotazník je uveden v příloze A.

### **3.2 Hlavní a dílčí cíle výzkumu**

Za hlavní cíl výzkumu je stanovena analýza funkčnosti interní komunikace v dm drogerii.

V souvislosti s hlavním cílem, byly následně vytvořeny tyto dílčí cíle.

Cíl 1: Zjistit, zda mají zaměstnanci na pracovišti dobré vztahy jak se spolupracovníky, tak s nadřízenými.

Cíl 2: Zjistit, jaké komunikační prostředky firma používá.

Cíl 3: Zjistit, zda zaměstnanci dostávají informace o cílech firmy a jsou s nimi spokojeni.

Cíl 4: Zjistit, zda na pracovišti funguje systém zpětné vazby.

Cíl 5: Zjistit, jaká je spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.

Cíl 6: Zjistit, v jakých oblastech by si přáli zaměstnanci interní komunikaci zlepšit.

### 3.3 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Dotazníkové šetření je zaměřeno na funkčnost interní komunikace. Šetření je rozděleno do výzkumných otázek, které jsou vytvořeny na základě dílčích cílů, na které se pomocí dotazníkového šetření hledají odpovědi.

Hlavní výzkumná otázka je formulována takto: **Jak z pohledu zaměstnanců fungují jednotlivé části interní komunikace?** Za účelem zodpovězení této otázky byly stanoveny tyto dílčí výzkumné otázky, u které poté byly doplněny o následující specifické otázky.

#### DVO 1: Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci s nadřízeným?

1. otázka: Důvěřujete svému nadřízenému?
2. otázka: Dostáváte od nadřízeného přesné informace k práci?
3. otázka: Jak hodnotíte komunikace se svým nadřízeným?

#### DVO 2: Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci se spolupracovníky?

4. otázka: Souhlasíte s tím, že se Vám ve firmě dobře spolupracuje s kolegy?
5. otázka: Spatřujete nějaké překážky v komunikaci ve Vašem týmu?
6. otázka: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano nebo spíše ano, tak vyberte, jaké překážky v týmu spatřujete. Zaškrtněte maximálně 2 možnosti.
7. otázka: Jak hodnotíte komunikace se svými kolegy?

#### DVO 3: Jaké komunikační prostředky se na pracovišti používají?

8. otázka: Vyberte z následujících komunikačních prostředků maximálně 3, které využíváte na pracovišti nejčastěji.

#### DVO 4: Jaké komunikační prostředky by zaměstnanci na pracovišti uvítali?

9. otázka: Vyberte z následujících komunikačních prostředků maximálně 3, které byste na pracovišti přivítal/a.



#### DVO 5: Jsou zaměstnanci seznámeni s cíli firmy?

10. otázka: Znáte výsledky Vaší prodejny za uplynulé období (rok, půlrok, čtvrtletí, měsíc)?

11. otázka: Je Vám známo poslání, strategie firmy a cíle firmy?

12. otázka: Jste spokojeni s tím, jak Vám jsou informace o cílech, strategiích a vizích firmy předávány?

#### DVO 6: Funguje na pracovišti zpětná vazba?

13. otázka: Máte pocit, že u Vás na pracovišti funguje zpětná vazba?

14. otázka: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše ne nebo ne, tak napište, od koho byste chtěl/a zpětnou vazbu dostávat?

#### DVO 7: Jak zaměstnanci hodnotí interní komunikaci na pracovišti?

15. otázka: Jak celkově hodnotíte Vaši spokojenost s interní komunikací u Vás na pracovišti?

#### DVO 8: V jakých oblastech by si zaměstnanci přáli zlepšit interní komunikaci u nich na pracovišti?

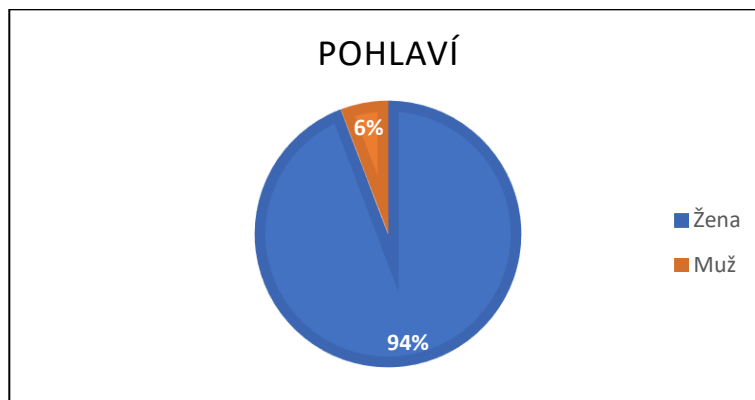
16. otázka: Co byste navrhoval/a zlepšit v komunikaci u Vás na pracovišti?

### **3.4 Charakteristika respondentů**

Samotné šetření bylo zahájeno v březnu 2021, a to rozesláním online dotazníků, které byly vytvořené pomocí Google Formulářů. Dotazníky byly nahrány na interní komunikační síť Yammer, kde byli zaměstnanci dm drogerie požádáni o jeho vyplnění. Využití online dotazníků pomohlo oslovit více zaměstnanců z různých prodejen po celé České republice. Také byl dotazník distribuován na vyšší pracovní pozice, což se týká převážně administrativy. Respondenti byli v úvodu dotazníku seznámeni s tím, že výsledky dotazníku budou použity pouze pro účely výzkumu, případně budou moci pomoci při zlepšení interní komunikace ve firmě. V neposlední řadě byli informováni o tom, že dotazník je zcela anonymní.

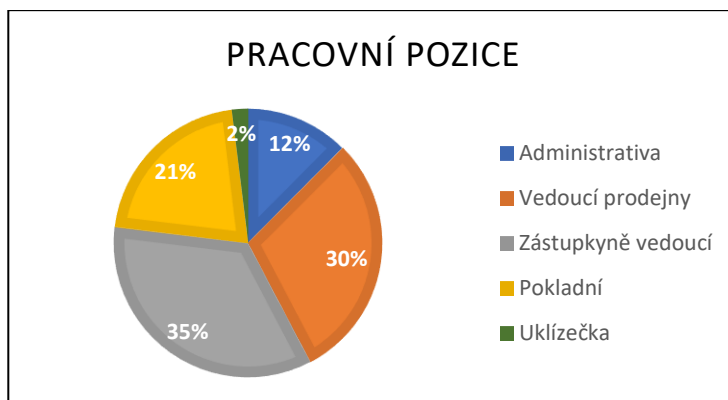
Respondenti měli na vyplnění dotazníku přibližně 3 týdny. Vrátilo se 104 vyplněných dotazníků, které byly následně vyhodnoceny a ke každé otázce bylo přiloženo pro lepší přehlednost grafické znázornění. Grafy byly vytvořené pomocí Microsoft Excel. Na úvod jsou zde vyhodnocené dvě sociodemografické otázky, které se týkají pohlaví a pracovní pozice respondentů. Následně jsou jednotlivé otázky s grafickým znázorněním seřazeny podle toho, jak jsou řazené otázky v dotazníku za sebou

Z následujícího grafu je patrné, že ve společnosti pracuje více žen než mužů, což je i z logického hlediska předpokladané, jelikož se jedná o drogerii. Zástupci mužů jsou zaměstnání spíše na vyšších pozicích v administrativě, ale najdou se i tací, kteří pracují v prodejně buď jako vedoucí nebo zástupce vedoucí či pokladní.



Graf 1 – sociodemografická otázka

Druhá sociodemografická otázka byla zaměřena na pracovní pozici, kde byly tyto možnosti: administrativa, vedoucí prodejny, zástupkyně vedoucí, pokladní a uklízečka. Na grafu je vidět, že nejvíce odpovědí je zaznamenáno z pozice zástupkyně vedoucí, a to ve výši 35 %. Za touto skupinou je skupina vedoucích prodejen, kde bylo zaznamenáno 30 % odpovědí. Dále 21 % respondentů odpovědělo, že pracují na pozici pokladní. Z oblasti administrativy vyplnilo dotazník 12 % zaměstnanců a jako poslední jsou 2 %, které pracují na pozici uklízečky.



Graf 2 – sociodemografická otázka

## **4 Analýza interní komunikace ve firmě dm drogerie markt s.r.o.**

Analytická část práce se bude zabývat analýzou interní komunikace ve firmě dm drogerie markt s.r.o. Teoretická část bakalářské práce se věnovala problematice interní komunikace. Kde bylo zjištěno, že interní komunikace, jinými slovy vnitrofiremní komunikace, probíhá v rámci firmy mezi zaměstnanci, zahrnuje jak slovní, tak i mimoslovní komunikaci. Dotazníkové šetření je sestaveno na základě teoretických znalostí získaných v první části práce, ve kterém se bude zjišťovat, zda jsou zaměstnanci s interní komunikací v této firmě spokojeni a zda na jejich pracovišti vnitrofiremní komunikace funguje.

### **4.1 Charakteristika společnosti dm drogerie markt s.r.o.**

Jedná se o přední německý maloobchod s drogeriemi. Celý řetězec byl založen v roce 1973 profesorem Götzem W. Wernerem v Karlsruhe. V dnešní době se může maloobchod pyšnit nejvyšším obratem a zaměstnává přibližně 41 000 zaměstnanců (dm, 2021).

V České republice se první prodejna objevila v Českých Budějovicích v roce 1993. V dnešní době má dm drogerie Česká republika 232 prodejen po celé zemi a její centrála sídlí v Českých Budějovicích. Hlavními tvářemi dm drogerie markt s.r.o. jsou paní Martina Horká, paní Markéta Kajabová a pan Gerhard Fischer. V prodejnách po celé České republice pracuje něco okolo 3 300 zaměstnanců (dm, 2021a). V rámci obchodního roku v letech 2019/2020 dosáhla společnost dm Česká republika obratu ve výši 11, 48 miliard korun. Také v tomto období vzrostl velký zájem o online shop, a to až o více než 88 % (dm, 2021b). Dm drogerie Česká republika se také může pyšnit několika oceněními, například v roce 2016 získala drogerie ocenění „Czech Superbands Award“, také dosáhla úspěchu v anketě „Česká máma“, kde zvítězila v kategorii „Drogerie s dětským sortimentem“. Nejnovějším oceněním, které společnost získala je Mastercard Obchodník roku 2020 s drogerií a parfumerií.

V roce 2017 dm drogerie Česká republika oslavila výročí 25 let, kdy také zahájila svoji jubilejní iniciativu {SPOLEČNĚ}. Cílem této iniciativy je podpořit projekty ze sociální, kulturní a ekologické oblasti v České republice. Celkem se přihlásilo 300 projektů, ze kterých poté odborná komise vybrala 50 projektů mezi které bylo rozdělena podpora od dm drogerie několik milionů korun. Myšlenka {SPOLEČNĚ} se poté přesunula k projektům, které jsou v lokalitách, kde dm drogerie působí. Z toho důvodu si každá prodejna dm zvolila lokální projekt týkající se sociální, ekologické či kulturní oblasti a ten následně podpořila (dm drogerie markt s.r.o., 2017, s. 66-67).

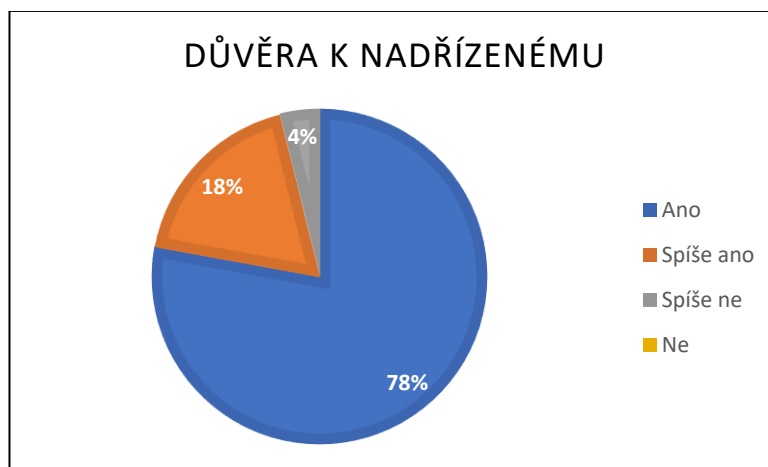
Dm drogerie markt s.r.o. má své motto, které je určitě všem známé, jelikož se vyskytuje ve všem reklamních kampaních. Motto zní „Zde jsem člověkem, zde nakupuji“. Toto motto staví člověka v jeho jedinečnosti do centra zájmu, ať už jde o zákazníka nebo o spolupracovníka. Dm drogerie nabízí všem vyjádřit svou individualitu. Ať už rozsáhlý sortiment nejvyšší kvality, kompetentní a přátelský přístup zaměstnanců anebo snadná dosažitelnost, dokazuje, že se dm drogerie opravdu řídí svou filozofií. Společnost se neustále snaží uspokojovat potřeby svých zákazníků, poskytovat svým zaměstnancům možnost se dále vzdělávat a jako společnost působit příkladně ve svém okolí (dm, 2021c).

Hlavním důvodem, proč byla vybrána společnost dm drogerie, je právě jejich filozofie, která je velmi zajímavá a které se společnost snaží dostát ve všech ohledech. Společnost je většinou velmi známá, jelikož se opakovaně ukazuje v televizních reklamních spotech, také figuruje na většině sociálních sítí, jako je Facebook, Instagram.

## 4.2 Výsledky výzkumu a interpretace výsledků

### Důvěra v nadřízeného

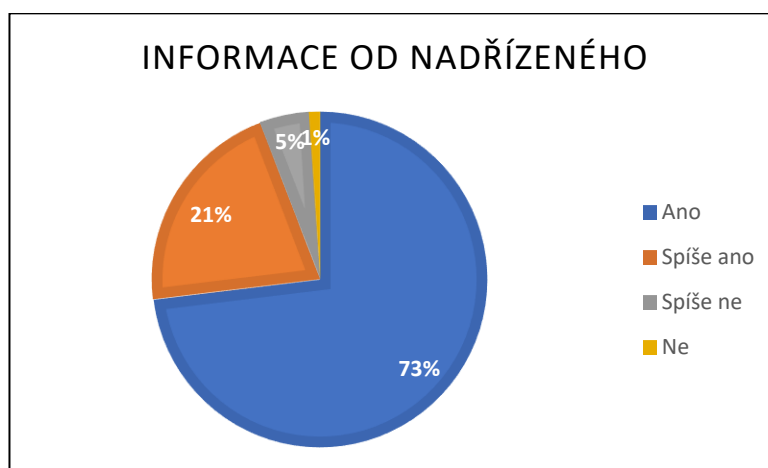
Z grafického znázornění č. 3 je patrné, že většina respondentů má ke svému vedoucímu pracovníkovi důvěru, což vyplývá z odpovědí ano a spíše ano. Dohromady tyto odpovědi zvolilo 96 % respondentů, pouze 4 % zvolili možnost spíše ne a možnost ne nebyla zvolena vůbec, z čehož vyplývá, že zaměstnanci mají důvěru ke svému vedoucímu. Důvěra jak už k nadřízenému, tak ke spolupracovníkům hraje v interní komunikaci velmi důležitou roli, jelikož poté nebudou vznikat konflikty mezi jednotlivci, které Vymětal (2008) ve své knize řadí mezi hlavní komunikační bariéry



Graf 3 – 1. vyhodnocená otázka

### Přesné informace od nadřízeného

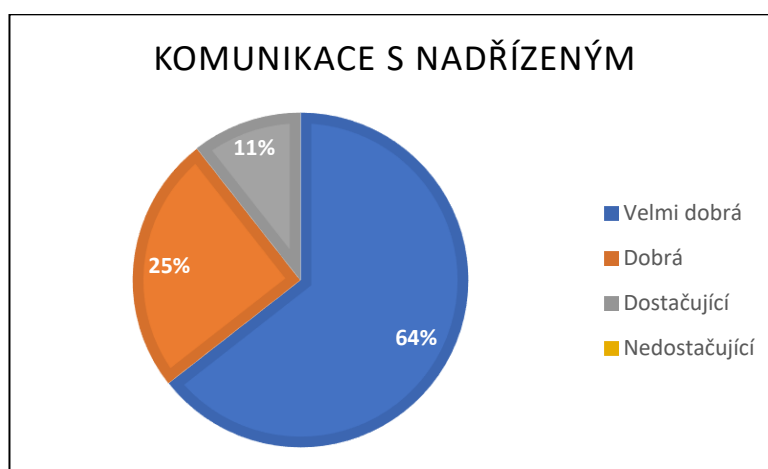
Z grafu č. 4 vyplývá, že nadpoloviční většina je spokojena s předáváním informací od vedoucího pracovníka a že informace, které dostávají jsou pro ně srozumitelné. Pouze 6 % odpovídajících zvolilo odpověď spíše ne nebo ne. Lze říct, že zaměstnanci dostávají přesné informace k práci. V první části práce jsou uvedeny komunikační bariéry, mezi kterými lze najít i bariéru, která se týká nevhodných a neúplných informací, což uvádí ve své literatuře Vymětal (2008), proto je na přesnost informací kladen velký důraz.



Graf 4 – 2. vyhodnocená otázka

### Celková komunikace s nadřízeným

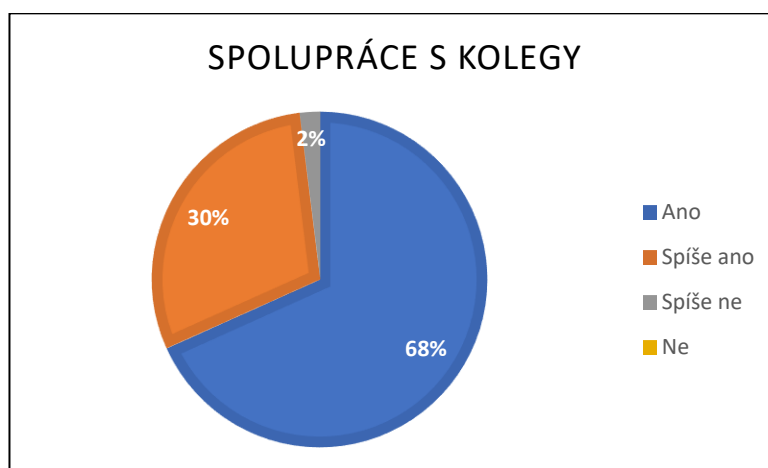
Na grafu č. 5 je patrné, že celkově je komunikace s nadřízeným hodnocena pozitivně. Nejčastěji byla zvolena dokonce odpověď velmi dobrá. Naopak odpověď nedostačující nebyla zvolena ani jednou a pouze 11 % odpovídajících zvolilo odpověď dostačující. Tudiž celková komunikace s vedoucím pracovníkem je na velmi dobré úrovni.



Graf 5 – 3. vyhodnocená otázka

## Spolupráce s kolegy

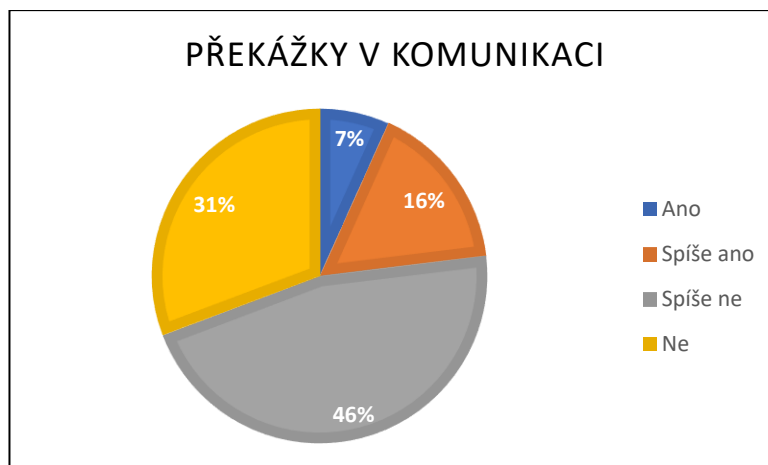
Souhlas s dobrou spoluprací na pracovišti vyslovilo 98 % respondentů, jelikož vybrali odpověď ano nebo spíše ano, což znázorňuje graf č. 6. Pouze 2 % odpovídajících uvedlo, že se spoluprací spíše spokojeni nejsou, ale úplný nesouhlas nevolil žádný odpovídající, z čehož plyne, že respondentům se dobře spolupracuje s kolegy na pracovišti. Autorka Holá (2006) ve své literatuře uvádí, že dobrá spolupráce mezi kolegy přispívá především k dobré atmosféře na pracovišti a k větší motivaci, jak je již zmíněno v první části práce.



Graf 6 – 4. vyhodnocená otázka

## Překážky v komunikaci

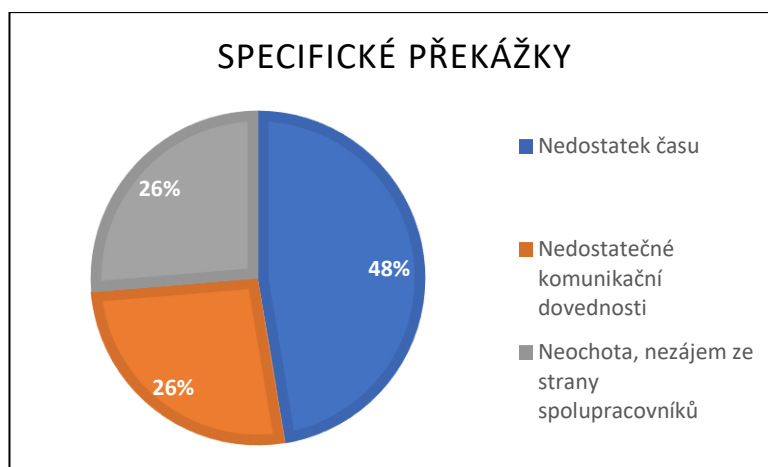
Z grafu č. 7 je možné vidět, že překážky v komunikaci spatřuje 23 % respondentů, nadpoloviční většina v komunikaci žádné překážky nevidí. Překážky v komunikaci úzce souvisí s nefungující komunikací, v první kapitole práce je uvedeno na základě literatury autorky Holé (2011), že nefungující komunikace vede pracovníky k demotivaci, pasivitě či frustraci, což by se dalo považovat i za následek komunikačních překážek.



Graf 7 – 5. vyhodnocená otázka

### Jednotlivé typy překážek

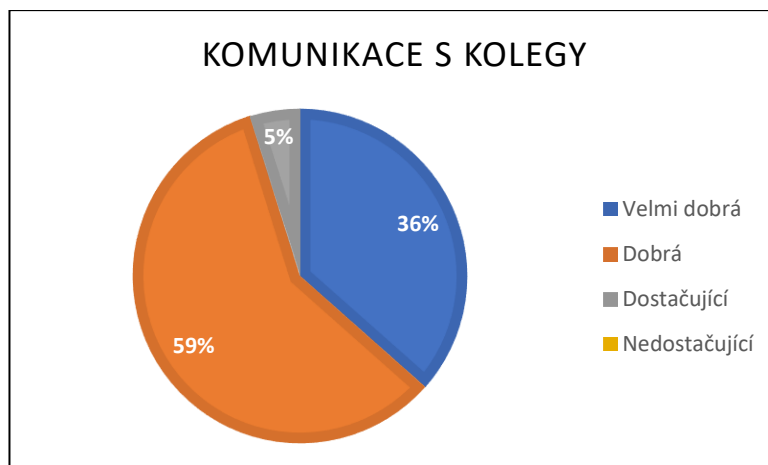
Na tuto otázku odpovědělo 19 respondentů. Nejvíce byla zvolena možnost nedostatek času, což volilo 48 % respondentů. Za příčinu nedostatku času lze označit velké množství práce. Následující dvě možnosti zvolil stejný počet respondentů. Neochota a nezáměr ze strany spolupracovníků může být dán nedostatečným týmovým duchem.



Graf 8 – 6. vyhodnocená otázka

### Celková komunikace se spolupracovníky

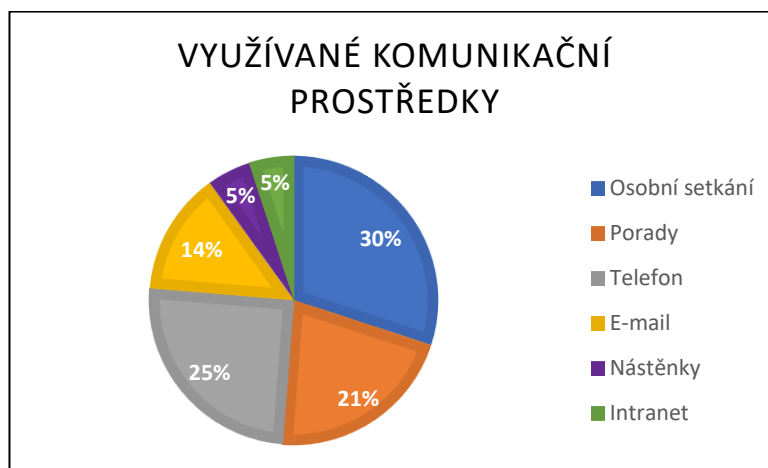
Z grafu č. 9 vyplývá, že více než polovina respondentů hodnotí komunikaci se svými kolegy jako dobrou, poté 36 % zaměstnanců hodnotí komunikaci jako velmi dobrou. Jako dostačující ji hodnotí pouze 5 % zaměstnanců, a dokonce nikdo nehodnotí jako nedostačující. Tudíž lze usuzovat, že zaměstnanci jsou s komunikací s kolegy relativně spokojeni, z předcházejí otázky je zřejmé, že někteří spatřují překážky, což poskytuje prostor pro zlepšení.



Graf 9 – 7. vyhodnocená otázka

### Používané komunikační prostředky

Z grafu č. 10 je zřejmé, že mezi tři nejvyužívanější komunikační prostředky patří osobní setkání, telefon a porady. Jako další používané byly zvoleny e-mail, který se používá hlavně na komunikaci s administrativními odděleními, a poté s nižším procentem nástěnky a intranet. Osobní setkání je nezbytnou součástí ve vnitrofiremní komunikaci, ale určitě by to neměl být jediný prostředek, který bude společnost využívat, což je uvedeno v první části práce prostřednictvím autora Armstronga (2015).



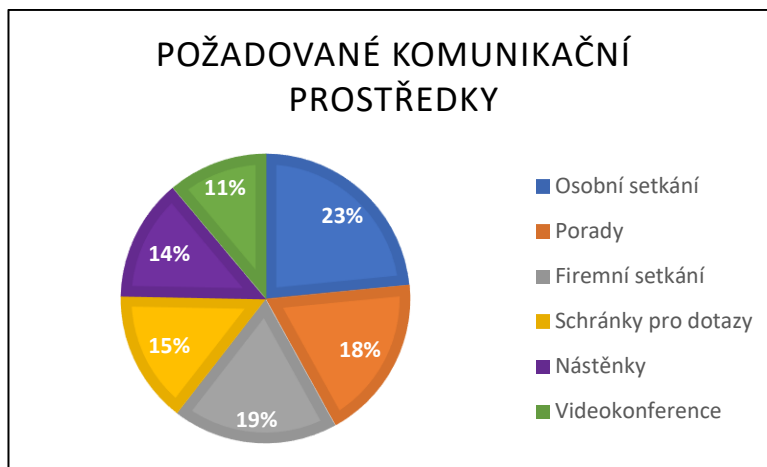
Graf 10 – 8. vyhodnocená otázka

### Požadované komunikační prostředky

Respondenti mezi komunikační prostředky, které by přivítali na pracovišti, nejčastěji volili osobní setkání, firemní setkání a porady. Poté s podobným procentuálním výsledkem byly voleny schránky pro dotazy, nástěnky nebo videokonference. V tomto případě, lze usuzovat, že



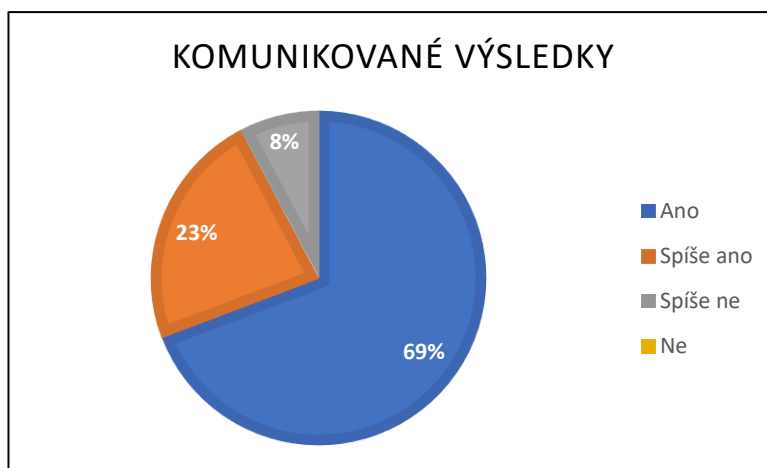
zaměstnanci dávají přednost komunikačním prostředkům spojených s komunikací tváří tvář než například před elektronickými komunikačními prostředky.



Graf 11 – 9. vyhodnocená otázka

### Znalost výsledků za uplynulé období

Z grafu č. 10 je zřejmé, že převážně většině zaměstnanců jsou známy výsledky jejich prodejny, což vypovídá o tom, že vedoucí pracovník své spolupracovníky o výsledcích pravidelně informuje. Jen 8 % respondentů odpovědělo, že spíše ne, a dokonce nikdo nezvolil odpověď ne, což působí velmi pozitivně. Z této otázky je zřejmé, že zaměstnanci dostávají informace o tom, jak se vede celé společnosti i danému pracovišti.

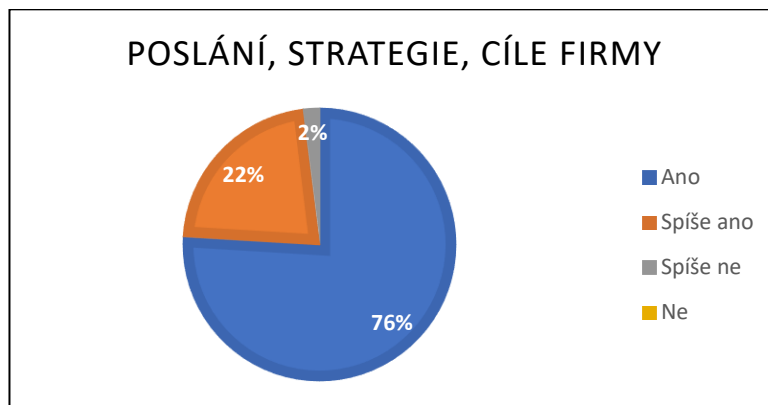


Graf 12 – 10. vyhodnocená otázka.

### Znalost poslání, strategie a cíle firmy

To, aby zaměstnancům bylo známo poslání, strategie nebo cíle firmy, je pro samotnou společnost velmi důležité, protože poté si zaměstnanci budou jistí tím, že jsou opravdu její součástí. V první části práce jsou uvedené principy dle Kovaříkové (2016) mezi které patří i

informace o firmě a její situaci, zaměstnanci by mělo dostávat informace o tom, jak se firmě vede, pokud vedení chce, aby byli angažovaní a přišli si užiteční. Z odpovědí na otázku č. 11 je zřejmé že spolupracovníkům je známo poslání, strategie i cíle firmy, takže lze usuzovat, že spolupracovníci si opravdu přijdou jako součást společnosti.



Graf 13 – 11. vyhodnocená otázka

### Spokojenost s předáváním informací

Jelikož pouze 5 % z respondentů odpovědělo, že nejsou spokojeni s tím, jak jim jsou předávány informace související s cíli, strategiemi či vizemi firmy, tak je možné říct, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s tím, jak jim jsou tyto informace předávány a že předávání informací je dostatečné.

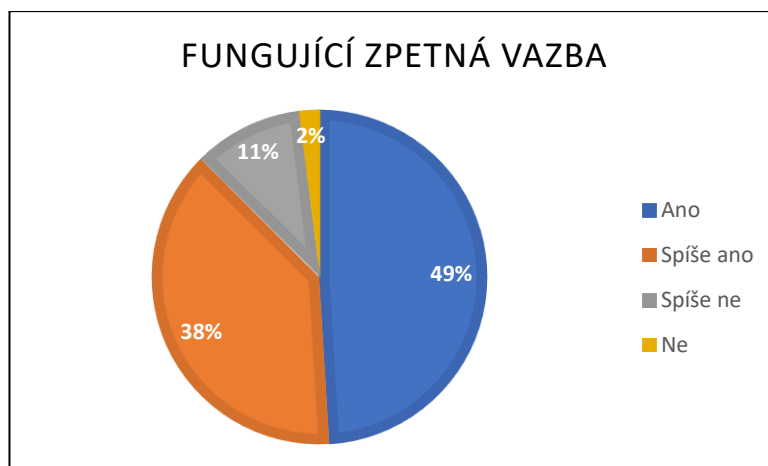


Graf 14 – 12. vyhodnocená otázka

### Funkčnost zpětné vazby

Zpětná vazba hraje v komunikaci zásadní roli, a proto je pro firmu velmi důležité, aby zpětná vazba fungovala. Jak je popsáno v první části, selhání nebo nedostatečná zpětná vazba podporuje nefungující interní komunikaci, což ve své literatuře uvedli například Holá (2011) a

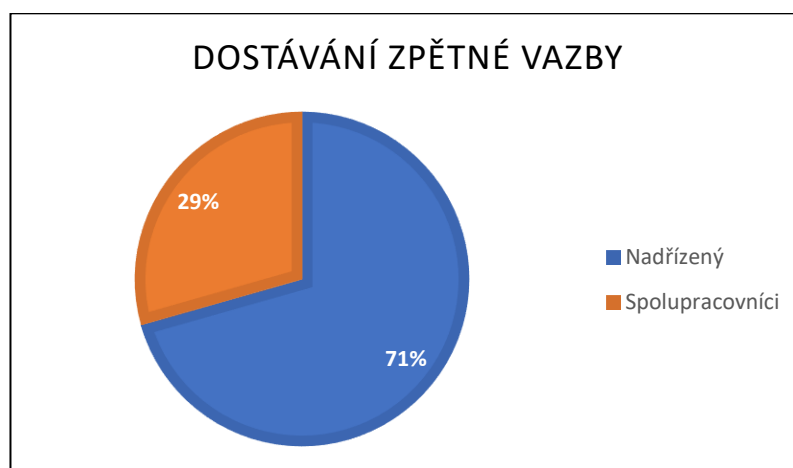
Vymětal (2008). Na grafu č. 15 je možné na první pohled vidět, že převážná většina zaměstnanců má pocit, že zpětná vazba na pracovišti funguje. Odpověď spíše ne nebo ne zvolilo 13 % respondentů, což poskytuje prostor pro zlepšení zpětné vazby.



Graf 15 – 13. vyhodnocená otázka

### Dostávání zpětné vazby

Na otázku č. 14 odpovědělo celkem 17 respondentů. Více zaměstnanců by chtělo dostávat zpětnou vazbu od nadřízeného, což není překvapující, jelikož právě vedoucí pracovník by měl vyslovit souhlas, nesouhlas, pochvalu či zmínit nedostatky směrem ke svým podřízeným, aby měli co zlepšovat. Zaměstnanci, co volili možnost spolupracovníci, pracují na vyšších pozicích jako je administrativa či vedoucí.

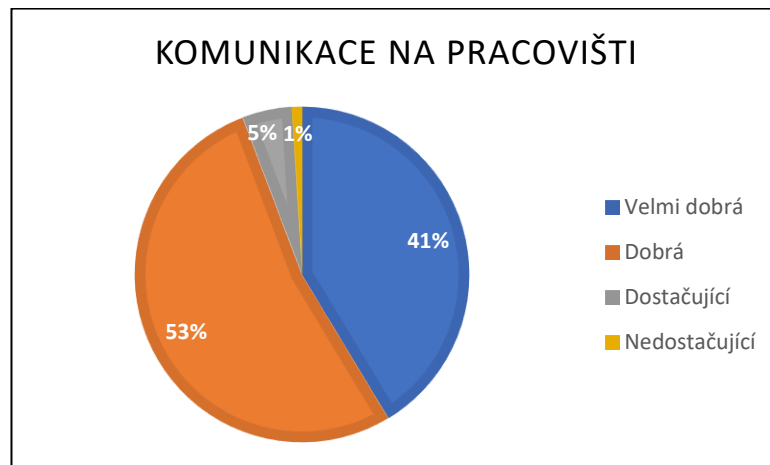


Graf 16 – 14. vyhodnocená otázka

### Celková interní komunikace

Na grafu č. 17 je vidět, že zaměstnanci nejčastěji volili možnost dobrá, což znamená, že jsou s interní komunikací spokojeni, ke kterým se přidávají i zaměstnanci, co zvolili možnost

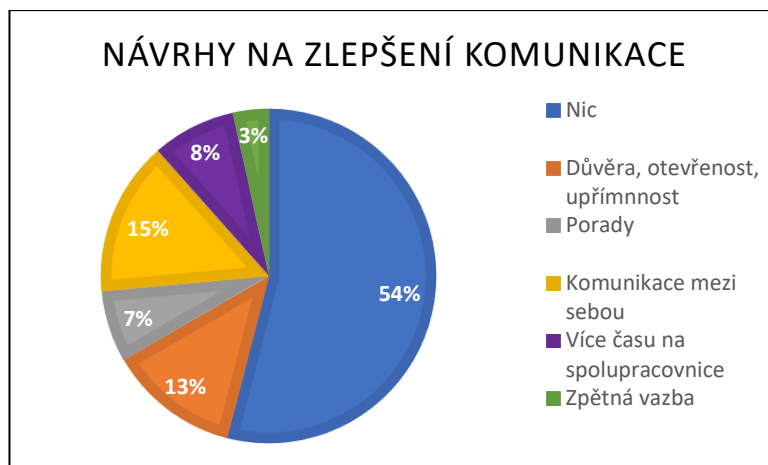
dostačující, již menší počet respondentů zvolilo možnost velmi dobrá, což je dáno tím, že vždy se najde prostor pro zlepšení. Za nedostačující ji označilo pouze 1 % respondentů. Jak je již zmíněno v první části práce podle autorky Holé (2011) je fungující komunikace hybnou silou celé firmy, pokud bude komunikace ve společnosti fungovat, zaměstnanci budou více motivováni.



Graf 17 – 15. vyhodnocená otázka

### Návrhy ke zlepšení komunikace

Jelikož byla otázka č. 16 otevřena, tak respondenti měli možnost napsat cokoli chtěli a cokoli je napadlo. V grafu jsou uvedeny nejvíce se opakující odpovědi. Nejčastěji odpovídali, že není třeba nic zlepšovat na jejich interní komunikaci. Na druhém místě je zlepšení komunikace mezi zaměstnanci samotnými, což se vztahuje zejména na předávání informací mezi směny. Poté 13 % respondentů uvedlo, že jim chybí důvěra, otevřenost a upřímnost většinou také ze strany spolupracovníků. Dále se také opakovalo, že by zaměstnanci uvítali více porad a přáli by si, aby měli více času na spolupracovníky. Dále jsou zde uvedeny nějaké příklady odpovědí: „Musím se naučit říkat i kritiku.“, „Více komunikovat mezi sebou a ne, že si každý jede jen na sebe, nikoho se neptá.“, „Navrhuji vyčlenit více času, pravidelnější porady, povzbuzovat týmovou soutěživost, více naslouchat.“, „Předávat si veškeré informace, novinky, změn, hned a v klidu.“, „Zapojení všech spolupracovníků a jejich posun.“ a mnoho dalšího.



Graf 18 – 16. vyhodnocená otázka

### 4.3 Shrnutí výsledků

Předešlá podkapitola byla věnována vyhodnocení specifických výzkumných otázek, které byly pro lepší představivost doplněny o grafické znázornění. Tato část bude zaměřena na celkové shrnutí dotazníkového šetření.

U otázek zaměřených na **komunikaci s nadřízeným** nebyly spatřeny žádné zásadní problémy. Je vidět, že zaměstnanci svému nadřízenému důvěřují a dostávají dostatečné množství informací k jejich práci. Z dotazníkového šetření vyplývá, že spolupracovníci hodnotí komunikaci s jejich vedoucím pracovníkem kladně a je na velmi dobré úrovni. V této části lze navrhnout drobnější doporučení zaměřené na komunikaci vedoucího pracovníka směrem ke spolupracovníkům.

**Komunikace mezi spolupracovníky** navzájem dopadla o poznání hůře. V komunikaci mezi některými zaměstnanci v rámci jednoho pracoviště byly spatřeny určité překážky, které se převážně týkaly nedostatku času. Samotná komunikace byla hodnocena jako dobrá, z čehož lze vyvodit, že i zde je komunikace hodnocena kladně, ale již není na tak dobré úrovni. V této části vnitrofiremní komunikace se dá najít nějaké řešení, které by mohlo pomoci ke zlepšení.

Další část dotazníkového šetření byla zaměřena na **komunikační prostředky**, ať už na ty, které zaměstnanci využívají nebo na ty které by chtěli využívat. Mezi nejčastější využívané spolupracovníci zařadili například osobní setkání, porady nebo telefon. Také vyslovili přání, aby se zavedli schránky pro dotazy, které by byly anonymní, aby poskytli prostor lidem, kteří se bojí vyjádřit svůj názor osobně, také by zaměstnanci stáli o firemní setkání, což jsou setkání mimo pracoviště. V neposlední řadě by si přáli častější porady a více osobního setkání.

Aby zaměstnanci měli představu o tom, jak si samotná společnost vede, jestli se jí daří či nikoli, je potřeba, aby znali výsledky pracoviště či celé firmy za uplynulé období, což je zaměstnancům dm drogerie známo. Zaměstnanec dm drogerie je opravdu součástí firmy a zná cíle, strategie či vize společnosti. Tato část je hodnocena velmi pozitivně a nebyli zde spatřeny žádné zásadní nedostatky.

Fungující **zpětná vazba** je základem fungující vnitrofiremní komunikace. Pro většinu podniků je zpětná vazba velmi důležitá, a proto by měla být na vysoké úrovni. Ve společnosti dm drogerie je na docela dobré úrovni, i když lze tu najít prostor pro zlepšení, například by mohla být pravidelnější. Zaměstnanci by si přáli dostávat častější zpětnou vazbu především od vedoucího pracovníka, což by mohlo vyřešit spoustu problémů.

Na tuto oblast navazuje tedy **celková interní komunikace** ve společnosti dm drogerie markt s.r.o. Z dotazníkového šetření lze usuzovat, že vnitrofiremní komunikace v podniku funguje a je hodnocena pozitivně. Zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak u nich na pracovišti komunikace funguje, ale uvedli, že v některých oblastech by mohlo dojít ke zlepšení či úpravě, tudíž se zde prostor pro zlepšení nachází a bude mu věnována následující kapitola.

#### **4.4 Návrhy ke zlepšení interní komunikace v dm drogerii markt s.r.o.**

Poslední část analýzy je zaměřena na doporučení, která by měla přispět ke zlepšení interní komunikace v dm drogerii markt s. r. o. a její funkčnosti. Doporučení bude vycházet jak ze specifických, tak i dílčích výzkumných otázek. Bude zaměřeno na oblasti, ve kterých byly zaznamenány největší nedostatky a na kterých by se dalo zapracovat.

V první části, která byla věnována komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízeným, se objevily menší nedostatky v celkové komunikaci. Zde lze navrhnout, aby vedoucí pracovník komunikoval se spolupracovníky více otevřeněji a dobře si promyslel, jaký komunikační styl a v jaké situaci použije. Také by měl své spolupracovníky neustále motivovat, protože právě motivace povzbuzuje k lepším výkonům. Především spolupracovníci jsou pro vedoucího prodejny to nejcennější a nejdůležitější, jsou součástí jeho týmu.

Několik zaměstnanců ve druhé části uvedlo, že spatřují menší překážky ve vzájemné komunikaci. Převážně se jedná o nedostatek času, který by rádi věnovali svým spolupracovníkům. V tomto případě je obtížné najít nějaké řešení, které by bylo nápomocné, jelikož s nedostatkem času se potýká velké množství zaměstnanců a podniků. V tomto případě by mohly být nápomocné teambuildingy, kde by spolupracovníci trávili čas spolu,

komunikovali by spolu a podíleli se na společných aktivitách, což by pomohlo ucelit jejich vzájemné vztahy. Také by k tomuto přispělo častější setkání celé prodejny mimo pracoviště, například pravidelné společné večere či nějaké sportovní aktivity.

V další části zaměstnanci uváděli, které komunikační prostředky by chtěli zavést. Mezi prvními bylo **osobní setkání**, což úzce souvisí s poradami, které zaměstnanci také volili. V tomto případě lze doporučit zavedení častějších pravidelných **porad**, měsíční či dvoutýdenní. Na poradách by mohl být věnován prostor všem spolupracovníkům, aby vyjádřili svůj názor, návrh, což by mohlo pozitivně ovlivnit i komunikaci mezi spolupracovníky navzájem. Porady jsou především o předávání pracovních informací, které jsou potřeba sdělit. Naopak **firemní setkání**, které by spolupracovníci také rádi přivítali, jsou zaměřené na neformální komunikaci. Zaměstnanci by se setkávali mimo pracoviště, což by mohlo pomoci jejich otevřenosti a přirozenosti a následně by to mohlo také prospět vztahům na pracovišti. Velký zájem byl projeven také o **schránky pro dotazy**, jednalo by se o anonymní schránky, které by mohly být umístěny na jednotlivých pracovištích a spolupracovníci by vkládali dotazy, postřehy či stížnosti. Tyto schránky by poté mohly být nástrojem na poradě a podklady uvnitř by byly prodiskutovány, což by mohlo pomoci vyjasnit spoustu záležitostí, jelikož pro spoustu lidí je nekomfortní říct svůj názor nahlas a tím pádem by poté mohlo dojít ke zlepšení atmosféry na pracovišti. Také byl vyjádřen zájem o **nástěnky**, které by mohly být umístěny ve společném prostoru všech spolupracovníků. Bylo by dobré, kdyby na nástěnkách byly umístěny informace o výsledcích prodejny za uplynulé období, aby to zaměstnanci měli na očích. Také by zde mohly být umístěny cíle, strategie a vize společnosti, což by mohlo pomoci k větší motivaci.

Ve zpětné vazbě lze také nabídnout návrh ke zlepšení. Spolupracovníci s převahou odpověděli, že by si přáli dostávat zpětnou vazbu od nadřízeného. I této části by mohl být věnován část v rámci porad, kde by vedoucí pracovník poskytl zpětnou vazbu celému týmu či jednotlivě, zda by bylo potřeba. Vedoucí pracovník má povinnost jednou ročně uskutečnit rozhovor o potenciálu a vztazích. Tento rozhovor probíhá mimo pracoviště za přítomnosti pouze daného zaměstnance a vedoucího pracovníka, probírají se zde vztahy na pracovišti a potenciál zaměstnance, také se zde řeší aktuální situace a také by to mohl být vhodný prostor pro zpětnou vazbu. Tento rozhovor se může uskutečňovat i častěji, což by s ohledem na zpětnou vazbu a řešení aktuálních věcí bylo velmi přínosné.

Poslední nedostatky jsou spatřovány v celkové vnitrofiremní komunikaci. Spolupracovníci vidí největší problém v otevřenosti a upřímnosti, což lze označit za zásadní

problém, jelikož když k člověk nebude k druhým upřímný nemůže mezi nimi komunikace fungovat na 100 %. V tomto případě lze navrhnout, aby si na pracovištích, kde mají s tímto problémem sešli a ovšem si otevřeně promluvili, ale také by tomu mohly pomoci výše zmíněné anonymní schránky pro dotazy.

Na závěr lze dodat, že u vnitrofiremní komunikace je důležité, aby spolupracovali na zlepšení všichni, jak vedoucí pracovník, tak i všichni spolupracovníci. K tomu, aby se komunikace zlepšila je důležité si uvědomit problém, který za tím stojí a v jaké oblasti je komunikace na pracovišti nejvíce zasažena. Realizace některých návrhů může mít pozitivní vliv na atmosféru na pracovišti i na pracovní nasazení spolupracovníků.



## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout opatření ke zlepšení interní komunikace v konkrétním podniku na základě provedení analýzy a zhodnocení současného vztahu. Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Následně pomocí výsledků z dotazníku byl zjištěn a zhodnocen stávající stav vnitrofiremní komunikace a poté byla navržena případná doporučení, která by mohla přispět k jejímu zlepšení.

Teoretická část byla vypracovaná na základě získaných znalostí z odborné literatury, která byla rozdělena do první dvou kapitol. Nejdříve byl v první kapitole představen pojem komunikace a následně byla zaměřena na komunikaci interní, tedy na komunikaci uvnitř jedné firmy mezi zaměstnanci. Konkrétně byla zaměřena na cíle interní komunikace, za které uvedli Stejskalová a Janda spokojeného zákazníka. Důležitou součástí bylo zaměření se na fungující interní komunikaci, kde byly představeny základní prvky dle autora Vymětala a autorky Holé, aby komunikace byla funkční. Další část se zabývala nefungující interní komunikací, kde byly uvedeny bariéry, které za nefunkčnosti stojí. Závěr první kapitoly byl věnován zpětné vazbě, která se ve vnitrofiremní komunikaci nachází na velmi důležité pozici.

Druhá část teoretické části byla věnována komunikačním prostředkům, kde byly představeny jak ústní, písemné tak i elektronické komunikační prostředky. Komunikační prostředky poté hráli důležitou roli i v analytické části bakalářské práce. Nakonec teoretické části byly uvedeny možnosti analýzy interní komunikace, především dotazování.

Na teoretickou část navázala část, která se zabývala samotnou analýzou, ve které bylo uskutečněno dotazníkové šetření ve společnosti dm drogerie markt s.r.o., na začátku byl stanoven hlavní cíl a dílčí cíle šetření, ze kterých poté vycházeli dílčí výzkumné otázky, na které byly posléze hledány odpovědi. Pomocí dotazníkového šetření byl zjištěn stávající stav interní komunikace v dm drogerii a posléze byla navržena doporučení ke zlepšení oblastí, kde zaměstnanci pocítují největší nedostatky. Doporučení se vztahovala k důvěře zaměstnanců k nadřízenému, ke zlepšení komunikaci mezi spolupracovníky, také byla zaměřena na požadované komunikační prostředky ze strany zaměstnanců a závěr byl věnován zpětné vazbě.

Interní komunikace je opravdu velmi důležitou součástí firmy. Základem je fungující vnitrofiremní komunikace, jelikož poté budou chodit zaměstnanci do zaměstnání s nadšením a budou si svou práci užívat. Interní komunikace na dobré úrovni může přispět k dobrým vnitropodnikovým vztahům a také k dobrému pracovnímu prostředí. Komunikace doopravdy není vším, ale stojí za vším.

## Použitá literatura

Knižní zdroje:

1. ADAIR, John, 2004. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-10-9.
2. ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BYSTROV, Vladimír, 2006. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-4104-8.
4. DM DROGERIE MARKT, s.r.o., 2017. *25 let dm v České republice*. České Budějovice: dm drogerie markt, s.r.o. ISBN 978-80-905433-8-6.
5. ERNEKER, Jaroslav, 2004. *Základy komunikace: studijní text*. České Budějovice: Vysoká školy evropských a regionálních studií. ISBN 80-86708-02-0.
6. HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
7. HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer press. ISBN 978-80-251-2636-3.
8. Janda, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada ISBN 80-247-0781-0.
9. KOUBEK, Josef, 2015 *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
10. Kovaříková, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
11. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ, Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
12. MICHALÍK, David, 2010. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-32-6.
13. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.
14. PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC, 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4484-1.
15. PŘIKRYLOVÁ, Jana a kolektiv, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2.

16. STEJSKALOVÁ, Jana, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
17. TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál vašich spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.
18. VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6742-0.

Internetové zdroje:

19. DM, 2021. *Das Unternehmen dm-drogerie markt*. In: *dm* [online]. 2021 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.dm.de/unternehmen>
20. DM, 2021a. *Čelíme výzvam*. In: *dm* [online]. 2021 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/o-spolecnosti/o-nas>
21. DM, 2021b. *Bilance 2019/20: Obrat dm roste o více než 8 %, přispěl i mimořádný zájem o online shop*. In: *dm* [online]. 2021 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/o-spolecnosti/presscentrum/tiskove-zpravy/svet-dm/bilance-2019-2020-532864>
22. DM, 2021c. *Zde jsem člověkem, zde nakupuji*. In: *dm* [online]. 2021 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/zasady>
23. KREJSA, Břetislav, 2019. *Zásady poskytování zpětné vazby*. In: *Skaut křižovatka* [online]. 24.7.2019 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/organizace/komunikace/zpetna-vazba/4630-zasady-poskytovani-zpetne-vazby?autologin=1>
24. MEHEDI, Md, 2013. *Advantages and Disadvantages of Electronic Communication*. In: *Meammarketing* [online]. 27.10.2013 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <http://www.meammarketing.com/advantages-and-disadvantages-of-electronic-communication/>
25. MCIHALÍK, David a Petra VÁVROVÁ, 2010. *Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi*. In: *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2010. roč. 3, č.1. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/interni-komunikace-priklad-mereni-jeji-kvality-v-praxi>
26. SURVIO, 2013. *Online dotazníky a jejich výhody/nevýhody*. In: *Survio* [online]. 19.2.2013 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/serialy/online-dotazniky-1-vyhody-a-nevychody-2>

## **Seznam grafů**

Graf 1 – sociodemografická otázka

Graf 2 – sociodemografická otázka

Graf 3 – 1. vyhodnocená otázka

Graf 4 – 2. vyhodnocená otázka

Graf 5 – 3. vyhodnocená otázka

Graf 6 – 4. vyhodnocená otázka

Graf 7 – 5. vyhodnocená otázka

Graf 8 – 6. vyhodnocená otázka

Graf 9 – 7. vyhodnocená otázka

Graf 10 – 8. vyhodnocená otázka

Graf 11 – 9. vyhodnocená otázka

Graf 12 – 10. vyhodnocená otázka.

Graf 13 – 11. vyhodnocená otázka

Graf 14 – 12. vyhodnocená otázka

Graf 15 – 13. vyhodnocená otázka

Graf 16 – 14. vyhodnocená otázka

Graf 17 – 15. vyhodnocená otázka

Graf 18 – 16. vyhodnocená otázka

## **Seznam příloh**

Příloha A: dotazníkové šetření

## **Příloha A: dotazníkové šetření**

### **Analýza interní komunikace ve firmě dm drogerie markt s.r.o.**

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se Veronika Džurníková a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Pardubice a zároveň jsem zaměstnankyně dm drogerie na pozici pokladní na filiálce 322 Chrudim. Tento dotazník je součástí mé bakalářské práce, ve které se věnuji interní komunikaci. Mým záměrem je analýza interní komunikace u nás v dm drogerii.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní. Skládá se z osmnácti otázek. Pokud není uvedeno jinak, zvolte u každé otázky právě jednu odpověď.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

1. Důvěřujete svému nadřízenému?

Ano   Spíše ano   Spíše ne   Ne

2. Dostáváte od nadřízeného přesné informace k práci?

Ano   Spíše ano   Spíše ne   Ne

3. Jak hodnotíte komunikace se svým nadřízeným?

Velmi dobrá   Dobrá   Dostačující   Nedostačující

4. Souhlasíte s tím, že se Vám ve firmě dobře spolupracuje s kolegy?

Ano   Spíše ano   Spíše ne   Ne

5. Spatřujete nějaké překážky v komunikaci ve Vašem týmu?

Ano   Spíše ano   Spíše ne   Ne

6. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano nebo spíše ano, tak vyberte, jaké překážky v týmu spatřujete. Zaškrtněte maximálně 2 možnosti.

Nedostatek času

Nedostatečné komunikační dovednosti

Neochota, nezájem ze strany spolupracovníků

7. Jak hodnotíte komunikace se svými kolegy?

Velmi dobrá   Dobrá   Dostačující   Nedostačující

8. Vyberte z následujících komunikačních prostředků maximálně 3, které nejčastěji využíváte na pracovišti.

Osobní setkání

Porady

Firemní setkání

Firemní časopis

Telefon

Nástěnky

E-mail

Intranet

Schránky pro dotazy

Videokonference

Jiné (uveďte)

9. Vyberte z následujících komunikačních prostředků maximálně 3, které byste na pracovišti přivítal/a.

Osobní setkání

Porady

Firemní setkání

Firemní časopis

Telefon

Nástěnky

E-mail

Intranet

Schránky pro dotazy

Videokonference

Jiné (uved'te)

10. Jsou s Vámi komunikovány a diskutovány výsledky za uplynulé období (rok, půlrok, čtvrtletí, měsíc)?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

11. Je Vám známo poslání, strategie firmy a cíle firmy?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

12. Jste spokojeni s tím, jak Vám jsou informace o cílech, strategiích a vizích firmy předávány?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13. Máte pocit, že u Vás na pracovišti funguje zpětná vazba?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

14. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše ne nebo ne, tak napište, od koho byste chtěl/a zpětnou vazbu dostávat?

Spolupracovníci Nadřízený

15. Jak celkově hodnotíte Vaši spokojenost s interní komunikací u Vás na pracovišti?

Velmi dobrá Dobrá Dostačující Nedostačující

16. Co byste navrhoval/a zlepšit v komunikaci u Vás na pracovišti?

17. Pohlaví:

Žena Muž

18. Na jaké pracovní pozici jste zaměstnán/a?

Vedoucí Zástupkyně vedoucí Pokladní Uklízečka Administrativa